

UNIVERZITET SINGIDUNUM  
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

**Master rad**

**UTICAJ KONCEPTA STRATEGIJSKOG  
MENADŽMENTA I LIDERSTVA NA STVARANJE  
ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

**Mentor:**  
**Prof. dr Branislav Mašić**

**Kandidat:**  
**Jelena Radomirović**  
**Br indeksa: 400961/2009**

Beograd, 2011.

# S A D R Ź A J

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| UVOD .....                                | 6 |
| 1. Predmet i polazišta istraživanja ..... | 7 |
| 2. Značaj i aktuelnost istraživanja ..... | 7 |
| 3. Ciljevi istraživanja.....              | 8 |
| 4. Hipoteze istraživanja .....            | 8 |
| 5. Metode istraživanja.....               | 9 |
| 6. Struktura rada .....                   | 9 |

## PRVI DEO

### STRATEGIJSKI MENADŽMENT KAO KONCEPT STVARANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. POJMOVNO ODREĐIVANJE MENADŽMENTA .....                                    | 12 |
| 2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT.....                                              | 13 |
| 2.1. Definisanje strategijskog menadžmenta.....                              | 13 |
| 2.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta.....                           | 14 |
| 2.2.1. Analiza sredine.....                                                  | 14 |
| 2.2.2. Usmeravanje organizacije.....                                         | 15 |
| 2.2.3. Formulisanje strategije.....                                          | 16 |
| 2.2.4. Implementacija strategije .....                                       | 17 |
| 2.2.5. Strategijska kontrola .....                                           | 17 |
| 3. FORMULISANJE STRATEGIJE.....                                              | 18 |
| 3.1. Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta .....              | 19 |
| 3.1.1.Portfolio matrice.....                                                 | 19 |
| 3.1.2. BCG matrica .....                                                     | 20 |
| 3.1.3. McKinsey/General Electric matrica.....                                | 21 |
| 3.1.4. Shell matrica – politike usmeravanja.....                             | 22 |
| 3.1.5. Ostale matrice .....                                                  | 22 |
| 4. PET FAKTORA KONKURENTNOSTI .....                                          | 23 |
| 5. OPERATIVNA EFIKASNOST .....                                               | 25 |
| 6. STRATEGIJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI .....                                 | 27 |
| 6.1. Uticaj konkurentskih sila na kreiranje poslovne biznis strategije ..... | 29 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 7. PORTEROVE KONKURENTSKE STRATEGIJE .....                          | 32 |
| 7.1. Generičke strategije .....                                     | 33 |
| 7.1.1. Liderstvo u troškovima .....                                 | 34 |
| 7.1.2. Diferencijacija .....                                        | 36 |
| 7.1.3. Fokus .....                                                  | 36 |
| 7.2. Više generičkih strategija .....                               | 38 |
| 7.3. Neopredeljene firme .....                                      | 40 |
| 7.4. Održivost konkurentskih prednosti .....                        | 41 |
| 7.4.1. Održivost troškovne prednosti .....                          | 42 |
| 7.4.2. Održivost diferencijacije .....                              | 43 |
| 7.4.3. Održivost fokusirane strategije .....                        | 43 |
| 7.5. Generičke strategije i razvoj privrednog sistema .....         | 44 |
| 7.6. Generičke strategije i organizaciona struktura .....           | 45 |
| 7.7. Generičke strategije i proces strateškog planiranja .....      | 46 |
| 8. TEHNOLOŠKE STRATEGIJE .....                                      | 47 |
| 8.1. Konkurentski položaj firme .....                               | 48 |
| 8.2. Veza između tehnoloških izbora i konkurentskih prednosti ..... | 48 |
| 8.3. Formulisanje tehnološke strategije .....                       | 50 |
| 9. STRATEGIJA I INTERNET .....                                      | 51 |
| 9.1. Generičke strategije u Internet biznis modelu .....            | 52 |
| 9.1.1. Blok strategija .....                                        | 52 |
| 9.1.2. Strategija bežanja .....                                     | 53 |
| 9.1.3. Strategija udruživanja .....                                 | 53 |
| 9.1.4. Struktura troškova .....                                     | 53 |

## **DRUGI DEO**

### **FENOMEN LIDERSTVA I NJEGOV UTICAJ NA STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1. DEFINICIJA LIDERSTVA .....                                    | 56 |
| 1.1. Definicija i njene komponente .....                         | 56 |
| 1.2. Opis liderstva .....                                        | 57 |
| 1.2.1. Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa ..... | 57 |
| 1.2.2. Formalno naspram neformalnog liderstva .....              | 58 |
| 1.2.3. Liderstvo i moć .....                                     | 58 |
| 1.2.4. Liderstvo i prinuda .....                                 | 60 |
| 1.2.5. Liderstvo i menadžment .....                              | 60 |
| 2. KARAKTERISTIKE LIDERA .....                                   | 62 |

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. PRISTUP LIDERSTVU KAO SKUPU OSOBINA .....                                                         | 64 |
| 3.1. Glavne osobine lidera .....                                                                     | 65 |
| 3.1.1. Inteligencija.....                                                                            | 65 |
| 3.1.2. Samopouzdanje .....                                                                           | 65 |
| 3.1.3. Odlučnost.....                                                                                | 65 |
| 3.1.4. Integritet.....                                                                               | 66 |
| 3.1.5. Društvenost .....                                                                             | 66 |
| 3.2. Model pet faktora ličnosti i liderstvo .....                                                    | 66 |
| 3.3. Prednosti i nedostaci pristupu liderstvu kao skupu osobina .....                                | 67 |
| 4. PRISTUP LIDERSTVU KAO SKUPU VEŠTINA.....                                                          | 67 |
| 4.1. Pristup liderstvu kao skupu tri veštine .....                                                   | 67 |
| 4.1.1. Tehnička veština.....                                                                         | 67 |
| 4.1.2. Humanistička veština.....                                                                     | 68 |
| 4.1.3. Konceptualna veština.....                                                                     | 68 |
| 4.2. Model liderstva kao skupa veština.....                                                          | 68 |
| 4.2.1. Kompetencije .....                                                                            | 69 |
| 4.2.2. Individualne karakteristike.....                                                              | 70 |
| 4.2.3. Rezultati liderstva.....                                                                      | 71 |
| 4.2.4. Radno iskustvo .....                                                                          | 71 |
| 4.2.5. Uticaj okruženja .....                                                                        | 72 |
| 4.3. Prednosti i nedostaci pristupu liderstvu kao skupu veština .....                                | 72 |
| 5. STILOVI LIDERSTVA.....                                                                            | 72 |
| 5.1. Liderske uloge.....                                                                             | 75 |
| 5.2. Osnovne dimenzije ponašanja efektivnih lidera .....                                             | 76 |
| 5.3. Primena liderskih stilova u menadžmentu kvaliteta.....                                          | 77 |
| 5.4. Liderski stilovi u službi kvaliteta.....                                                        | 78 |
| 5.5. Metode delovanja u fazama implementacije .....                                                  | 79 |
| 6. MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO – NJIHOV UTICAJ NA STVARANJE ODRŽIVE<br>KONKURENTSKE PREDNOSTI..... | 80 |
| 7. ULOGA I ZNAČAJ LIDERA U EKONOMIJI ZNANJA.....                                                     | 81 |
| 7.1. Lider znanja .....                                                                              | 82 |
| 7.2. „7 Cs“ – liderstva znanja.....                                                                  | 83 |
| 8. UTICAJ LIDERSTVA NA PROGRAM MENADŽMENTA ZNANJA .....                                              | 84 |
| 9. KVALITET POSLOVANJA, ZNANJE I DOMAĆA KONKURENTNOST.....                                           | 87 |
| 10. LIDERSTVO KAO KRITIČKI FAKTOR USPEHA ORGANIZACIJE.....                                           | 89 |

### **TREĆI DEO**

#### **PRIMER – STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U PRAKSI JEDNOG SRPSKOG PREDUZEĆA**

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. STUDIJA SLUČAJA U PREDUZEĆU “CENTAR BOBAN D.O.O.”, BEOGRAD..... | 96  |
| 1.1. Lična karta preduzeća.....                                    | 96  |
| 1.2. Istorijat preduzeća.....                                      | 96  |
| 1.3. Vizija „Centra Boban“.....                                    | 97  |
| 1.4. Misija „Centra Boban“.....                                    | 97  |
| 1.5. Ciljevi „Centra Boban“.....                                   | 97  |
| 1.6. SWOT analiza konkurencije .....                               | 98  |
| 1.7. SWOT analiza „Centra Boban“.....                              | 98  |
| 1.8. Marketing plan i prodaja.....                                 | 99  |
| 1.9. Budžet za reklamiranje .....                                  | 105 |
| ZAKLJUČAK.....                                                     | 107 |
| LITERATURA.....                                                    | 111 |

## UVOD

U svim delovima sveta, konkurencija se tokom poslednjih decenija dvadesetog veka dramatično intenzivirala. Veoma je malo privrednih grana u kojima konkurencija još nije poremetila stabilnost i dominantan položaj na tržištu. Nijedna kompanija i nijedna zemlja ne mogu sebi da priušte zanemarivanje potrebe za konkurisanjem. Svaka kompanija i svaka zemlja moraju da pokušaju da shvate konkurenciju i da njome ovladaju.

Preduzeće u svojoj delatnosti ostvaruje vrhunsku profitabilnost time što postiže više cene ili posluje uz niže troškove od svojih konkurenata. Uzroci tih razlika između cena ili troškova konkurenata, sa svoje strane, potiču iz dva izvora – oni nastaju ili usled razlika u operativnoj efektivnosti, odnosno zahvaljujući usvajanju najbolje prakse, ili usled razlika u strateškom pozicioniranju. Mada sve kompanije moraju stalno da unapređuju operativnu efikasnost svojih aktivnosti, održive razlike u rezultatima najčešće će zavisiti od toga da li se poseduje karakteristična strateška pozicija. Strateške razlike počivaju na razlikama u aktivnostima kompanija, kao što su obrada narudžbenica, montaža, dizajn proizvoda itd. Strategije su održive zahvaljujući supstitucionom odnosu, ili izboru da se neke vrednosti prihvate, a da se druge žrtvuju. I konkurentska prednost i supstitucionalni odnos zavise ne samo od pojedinačnih aktivnosti, već i od toga kako se brojne aktivnosti međusobno uklapaju.

Liderstvo ima ključnu ulogu u stvaranju konkurentske prednosti preduzeća, budući da inicira promene i svara uslove za viši kvalitet proizvoda i usluga i unapređenje tržišne pozicije preduzeća, u odnosu na pojačanu domaću i međunarodnu konkurenciju. Preduzeća se, po pravilu, nalaze u ravni potrebe da postanu lideri kroz kvalitet, ili da do kvaliteta dođu pomoću lidera, odnosno efikasnog liderstva. Poslovanje preduzeća zahteva stalnu borbu. Da bi se ostvario neki cilj potreban je svakodnevni rad na poboljšanjima i na radikalnim promenama putem inovacija, a lider je upravo taj koji usmerava aktivnosti na pravi način, motiviše i aktivira radnike u preduzeću.

Liderstvo je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici. Potrebno nam je više odličnih lidera i organizacija. Biti odličan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov za savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za stvaranje konkurentske prednosti. Liderstvo se bazira na moći da se utiče na druge i ono proizvodi energiju koju treba iskoristiti kroz adekvatno vođenje poslovnih procesa za stvaranje konkurentske misije preduzeća.

Korporacije žele da za njih rade ljudi koji poseduju liderske sposobnosti, jer veruju da takvi ljudi mogu da obezbede dodatnu vrednost njihovim organizacijama. Akademске institucije širom sveta osmišljavaju nastavne programe za studije o liderstvu. Generalno, liderstvo je postalo tražena i visokovrednovana sposobnost stvaranja konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima. Konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koje je firma sposobna da stvori za svoje kupce. Ona može da se javi u vidu nižih cena od konkurentskih za podjednake koristi, ili kroz pružanje jedinstvenih koristi koje više nego neutrališu premijsku cenu.

Konkurentna strategija je traganje za povoljnom konkurentskom pozicijom u određenoj industriji kao osnovnoj areni u kojoj se konkurencija javlja. Konkurentna strategija teži da uspostavi održivu profitabilnu poziciju u odnosu na snage koje određuju konkurenciju u privrednom segmentu. Privredni segmenti vremenom postaju manje ili više atraktivni, a konkurentska pozicija odražava većitu borbu među konkurentima čiji potezi mogu naglo da prekinu čak i duge periode stabilnosti.

Izborom strategije firma može znatno da poboljša ili pogorša svoj položaj u okviru nekog privrednog segmenta. Neuspeh strategija mnogih firmi proističe iz njihove nesposobnosti da široku konkurentsku strategiju pretoče u određene akcione korake neophodne za sticanje konkurentске prednosti.

## **1. Predmet i polazišta istraživanja**

Predmet ovog rada je proučavanje uticaja strategijskog menadžmenta i fenomena liderstva na stvaranje održive konkurentске prednosti.

Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od uopštenih koji konkurentsku prednost definišu kroz veličinu i ostvareni udeo na tržištu, posebnih koja istražuju različite izvore konkurentске prednosti, ali ih ne dovode u vezu sa trenutnim udelom na tržištu, do nekonvencionalnih koje ukazuju na potrebu da se borba sa konkurencijom napusti i da se kompanije okrenu stvaranju većeg prostora na tržištu.

Istraživanja u ovom radu imaju okvir u radovima Portera o konkurentskoj prednosti i konkurentskim strategijama kao jedno šire teorijsko razmatranje.

Namera je i da istražimo način na koji teorije o liderstvu mogu da nas informišu i upute kako da primenimo liderstvo u borbi za konkurentsku prednost.

## **2. Značaj i aktuelnost istraživanja**

Unapređenje strategijskog menadžmenta i fenomena liderstva na nacionalnom, regionalnom i na globalnom nivou, promoviše se u neophodan proces u stvaranju i održavanju konkurentске prednosti.

Glavni razlog što se strategijskom menadžmentu i liderstvu poklanja izuzetna pažnja, jeste priznanje njegovog ekonomskog i društvenog doprinosa u stvaranju održive konkurentске prednosti. Naime, strategijski menadžment i zdrava konkurencija doprinose ekonomskom rastu i razvoju društva i stvaranju mogućnosti zapošljavanja. Zdrava konkurencija, gledano sa stanovišta društvene zajednice predstavlja generator privrednog razvoja, pa je zbog toga neophodno stalno istraživanje i unapređenje fenomena liderstva i razvoj strategijskog menadžmenta, kao osnovnih faktora stvaranja konkurentске prednosti.

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju strategijskog menadžmenta i fenomena liderstva u stvaranju održive konkurentске prednosti.

### 3. Ciljevi istraživanja

*Naučni cilj* ovog istraživanja jeste naučni opis strategijskog menadžmenta i fenomena liderstva, naučni opis koncepta, metoda i tehnika strategijskog menadžmenta i liderstva, naučni opis funkcija i odnosa konkurencije i potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija i njihove efikasne i efektivne primene. Pored naučnog opisa naučni cilj je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze itd., postoje odnosno ne postoje, da su ispoljene ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike.

*Društveni cilj* ovog rada jeste udovoljavanje praktičnim potrebama, odnosno doprinos strategijskog menadžmenta i liderstva u ostvarivanju konkurentске prednosti, koja je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima.

Strategija postaje posebna konfiguracija seta aktivnosti koju firma prepoznaje kao potrebne, usvaja i sprovodi i to je konačno razlikuje od rivala. Aktivnosti predstavljaju most između strategije i njenog sprovođenja. Posmatrajući firmu kao zbir specifičnih aktivnosti, prethodne uobičajene razlike između strategije, taktike i organizacije se anuliraju. Firma sagledavana kao zbir aktivnosti pokazuje da je svako ko se u njoj nalazi deo strategije, a resursi i funkcije postaju delovi konkretnih aktivnosti.

### 4. Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

#### **Generalna hipoteza:**

- U uslovima globalizacije poslovanja, jake konkurentnosti i promenljivosti okruženja, strategijski menadžment i fenomen liderstva i njihov uticaj na stvaranje održive konkurentске prednosti, omogućavaju isporučivanje određene vrednosti koju firma može da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja.

#### **Posebna hipoteza:**

- Konkurentске prednosti su rezultat kreativnosti lidera u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije;
- Strategijski menadžment i liderstvo su faktori sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu.

#### **Pojedinačna hipoteza:**

- Da bi pripremila efektivnu konkurentsku strategiju firma na čelu sa liderom, mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata, korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente;

- Iako je danas konkurentska orijentacija imperativ firme, ne treba da budu previše usmerene na konkurente, one moraju biti izbalansirane u nastojanjima da stvore i zadrže potrošača i ograniče i anuliraju konkurenciju.

## 5. Metode istraživanja

Metodološki pristup istraživanja koji će se primenjivati u izradi ovog rada postavljen je veoma kompleksno i zahteva primenu:

- od analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
- od sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;
- od opštenaučnih metoda: hipotetičko - deduktivnu, analitičko - deduktivnu, komparativnu, statističku i metodu modelovanja.

Adekvatna primena ovog pristupa omogućiće da se steknu pouzdana saznanja o predmetu istraživanja, o činjenicama, pojavama, procesima i odnosima na kojima počiva konkurencija, ali i o pojmovima, stavovima, sudovima i zaključcima koji su relevantni za ispunjavanje svrhe ovog rada. Primenom ovih metoda, kako pokazuju dosadašnji rezultati istraživanja moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

Analiza će biti ostvarena na dva nivoa:

- na nivou izvornih podataka, na osnovu izvornih dokumenata u organizacijama i
- na nivou sekundarne analize rezultata ranijih istraživanja i adekvatne literature.

## 6. Struktura rada

Polazeći od postavljenih hipoteza i ciljeva istraživanja, proistekla je i odgovarajuća struktura rada.

U uvodnom delu izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj (potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija), postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U prvom delu rada »Strategijski menadžment kao koncept stvaranja održive konkurentске prednosti«, objašnjen je pojam menadžmenta, date su definicije strategijskog menadžmenta i njegove karakteristike, analizirani su koncepti, metodi i tehnike strategijskog menadžmenta. Zatim je opisano pet faktora konkurentnosti i objašnjena je operativna efikasnost.

Posebno su objašnjene Porterove konkurentске strategije – generičke strategije - njihova uloga i značaj u razvoju privrednog sistema i procesa strateškog planiranja. Na kraju ovog dela dat je osvrt na tehnološke strategije i Internet i njihov uticaj na konkurentski položaj firme.

U drugom delu rada »*Fenomen liderstva i njegov uticaj na stvaranje održive konkurentske prednosti*«, data je definicija liderstva i njene komponente, opis liderstva kao skupa osobina naspram liderstva kao procesa, formalno liderstvo naspram neformalnog liderstva, liderstvo i moć i karakteristike lidera.

Zatim je objašnjeno liderstvo kao skup osobina, liderstvo kao skup veština, stilovi liderstva i njihova uloga u službi kvaliteta i metode delovanja u fazama implementacije. Posebno je objašnjena uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja i značaj kvaliteta proizvoda i usluga u ostvarivanju konkurentske prednosti.

I na kraju dat je osvrt na fenomen liderstva kao kritičnog faktora za uspeh organizacije.

U trećem delu rada "Primer – Stvaranje konkurentske prednosti u praksi jednog srpskog preduzeća", data je studija slučaja u preduzeću "Centar Boban d.o.o.", Beograd.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja, u skladu sa prethodno navedenim hipotezama.

## **PRVI DEO**

# **STRATEGIJSKI MENADŽMENT KAO KONCEPT STVARANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

## 1. POJMOVNO ODREĐIVANJE MENADŽMENTA

Menadžment (izvorno: management) je izraz koji potiče od italijanske reči manege, reči koja je izvedena od latinske reči manus (ruka). I pored napred navedenog, management se smatra kao isključivo američki termin. Ovo stoga jer je izraz management produkt američke prakse i teorije organizacije i upravljanja preduzećima.<sup>1</sup>

Izraz management prevodi se na različite načine – i to ne samo unutar engleskog govornog područja već i u Sjedinjenim Američkim Državama. Kod nas se, najčešće, prevodi izrazom “upravljanje” (ali, neretko i “rukovođenje”) pri čemu dominira korišćenje izvornog termina: management (menadžment).

Za menadžment kao izraz, odnosno pojam karakteristično je to da on još uvek nije sveobuhvatno, jednoznačno i precizno određen. Ovo stanje nije posledica samo nedovoljne razvijenosti menadžmenta kao nauke, već činjenice da je menadžment kompleksan pojam, pojam koji ima više značenja.

Zbog toga se menadžmentu pristupa sa različitih aspekata i naglašena pažnja posvećuje se:<sup>2</sup>

1. menadžmentu kao skupu ljudi,
2. menadžmentu kao procesu,
3. menadžmentu kao nauci i
4. menadžmentu kao profesiji.

U obavljanju svojih poslova odnosno zadataka, svi menadžeri moraju da deluju kao jedinstvena celina. To je i razlog da se pod pojmom menadžmenta, podrazumeva skup svih ljudi u datoj organizaciji, koji shodno relevantnim ovlašćenjima i odgovornostima, obavljaju menadžerske poslove.

Kada je reč o menadžmentu, treba istaći da se pod ovim pojmom podrazumeva proces obavljanja menadžerskih funkcija, odnosno zadataka.

Evoluciju menadžmenta permanentno prati diskusija o tome da li se menadžment može smatrati kao nauka ili kao veština. Do dvadesetog veka dominiralo je mišljenje da je menadžment veština. Kasnije, a naročito u drugoj polovini dvadesetog veka, preovlađuje mišljenje da menadžment treba smatrati i kao nauku i kao veštinu.

---

<sup>1</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.3

<sup>2</sup> Isto, str.3

U savremenim udžbenicima i javnim raspravama sve prisutnija je teza da se menadžment treba posmatrati, odnosno tretirati i kao posebna profesija. Menadžment je veoma atraktivna profesija. Ovo zbog toga što je reč o profesiji koja, ako se uspešno obavlja, omogućava visoke finansijske koristi, ugled, moć i vlast.

Bavljenje ovom profesijom pretpostavlja brojne zahteve:<sup>3</sup>

- posedovanje raznih znanja i sposobnosti,
- permanentno učenje i usavršavanje,
- visok nivo fizičkog, mentalnog i psihičkog zdravlja,
- mnogo rada, naprezanja (naročito intelektualnog),
- mnogo vremena (menadžer nema precizno definisano radno vreme),
- velika odgovornost.

Od menadžera se u uslovima povećanja nivoa turbulentnosti i kompleksnosti sredine, u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu i širu društvenu misiju, sve više traži da imaju leaderske osobine i preduzetnički duh. Sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva i strategije i njihove implementacije u život organizacije, upravljanje promenama, komunikativnost, sposobnost da stalno uči, intuitivnost, samouverenost, kreiranje novih vrednosti i sl., samo su neke od osobina savremenog menadžera koje zahteva nova konkurencija, nova tehnologija i novi stil života.<sup>4</sup>

Kada je reč o pojmovnom definisanju menadžmenta, postoje i drugi aspekti od kojih se polazi. Posebno značajna diferencijacija menadžmenta je na:

- strateški menadžment i
- operativni menadžment.

## **2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

### **2.1. Definisanje strateškog menadžmenta**

Strateški menadžment je savremeni koncept menadžmenta nastao 80-tih godina dvadesetog veka. Strateški menadžment je privukao pažnju mnogih istraživača menadžmenta, što je dovelo do kreiranja brojnih definicija. Posebnu pažnju zaslužuju definicije koje su formulisali:<sup>5</sup>

- Samuel C. Certo i Paul J. Piter, koji strateški menadžment definišu kao kontinuirani, interaktivni proces, ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini i

---

<sup>3</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.7

<sup>4</sup> Mašić, B. (2001) *Strateški menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str.3

<sup>5</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.9

- Igor Ansoff, koji strategijski menadžment definiše kao sistematski pristup pozicioniranju i povezivanju organizacije sa njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.

Iako o strategijskom menadžmentu nema šire prihvaćene definicije, među njima ipak postoje određene zajedničke odrednice. Reč je o sledećem: akcentira se da je strategijski menadžment način razmišljanja koji integriše strategijsko i taktičko stanovište i odluke da se potencijal preduzeća usmeri ka područjima poslovanja na kojima može preduzeće da ostvari adekvatnu konkurentsku prednost.<sup>6</sup>

Zadatak strategijskog menadžmenta je, da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izvor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).<sup>7</sup>

## **2.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta**

Da bi se ostvarila strategijska promena, potrebno je kontinuirano preduzimati brojne i različite aktivnosti. Zato se može kazati da proces strategijskog menadžmenta predstavlja skup aktivnosti koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarila strategijska promena.

Različiti autori različito strukturisu proces strategijskog menadžmenta. Najveći broj istraživača menadžmenta se slažu da su Certo i Peter konstruisali adekvatan, univerzalno primenljiv model strategijskog menadžmenta. Reč je o tome da su ovi autori proces strategijskog menadžmenta definisali kao proces koji se sastoji od pet faza, odnosno koraka i to:<sup>8</sup>

1. analiza sredine,
2. usmeravanje organizacije,
3. formulisanje strategije,
4. implementacija strategije i
5. strategijska kontrola.

### **2.2.1. Analiza sredine**

Analiza sredine (koja se naziva i strategijska analiza) je prvi korak procesa strategijskog menadžmenta. Identifikovanje i analiziranje performansi okruženja je izuzetno značajan korak procesa strategijskog menadžmenta. Ovo stoga što se na taj način stiču spoznaje o performansama okruženja, saznanja koja su neophodna za uspešno obavljanje svih ostalih koraka

---

<sup>6</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.9

<sup>7</sup> Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.5

<sup>8</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.9

strategijskog menadžmenta, što uključuje i sticanje spoznaja o faktorima koji uslovljavaju potrebu implementiranja promene (među kojima su posebno značajni: performanse globalnog tržišta, priroda radnog procesa, tehnologija, ekonomski šok, takmičenje, socijalni trndovi i svetska politika).

Za strategijsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode, jedna od njih je nezaobilazna. To je tzv. SWOT, odnosno TOWS analiza. TOWS predstavlja situacionu analizu sledećih performansi okruženja organizacije:<sup>9</sup>

- Threats (opasnosti), kojoj je svrha analiziranje faktora koji mogu ugroziti poslovanje organizacije,
- Opportunities (šanse), koja je usmerena na otkrivanje mogućnosti (šansi) koje okruženje pruža za uspešnije ostvarivanje ciljeva organizacije, među kojima su posebno značajni: povećanje efikasnosti i uspešnije pozicioniranje na tržištu,
- Weaknesses (slabosti), kojoj je svrha objektivno sagledavanje ograničenja organizacije sa kojima se mora računati u usmeravanju organizacije,
- Strenghts (snage), koja je usmerena na identifikovanje strategijskih kompetencija organizacije koje ona može koristiti u realizaciji njenih strategijskih ciljeva.

Svrha SWOT analize nije samo u sagledavanju snaga, slabosti, šansi i opasnosti već i u utvrđivanju i analiziranju njihove međusobne povezanosti i uslovljenosti. To je razlog da SWOT analizu treba da obavlja multidisciplinarni tim relevantnih eksperata, sa top menadžerima na čelu.

### **2.2.2. Usmeravanje organizacije**

Usmeravanje organizacije je drugi korak procesa strategijskog menadžmenta, aktivnost koja se obavlja nakon uspešnog analiziranja sredine. Pod usmeravanjem organizacije podrazumeva se obavljanje svih aktivnosti kojima je svrha formulisanje:<sup>10</sup>

- Vizije koja predstavlja stav o željenoj budućnosti preduzeća, odnosno sliku kako preduzeće može da izgleda u budućnosti. Ukratko, vizija opisuje „ono što može biti”, odnosno, kako to Kaplan i Norton kažu, šta želimo biti. Svrha vizije nije samo opisivanje budućnosti kojoj se teži već i motivisanje stejk-holdera da svu svoju energiju usmere u određenom pravcu. Zbog toga vizije moraju biti: inspirativne, jasne i izazovne;
- Misije koja se, u najkraćoj formi, definiše kao razlog postojanja organizacije. Preciznije rečeno, misija dodatno specificira viziju na način da opisuje vrednosti, aspiracije i razlog postojanja organizacije. Definisanje misije je, kako to kaže Draker, mukotrpan, bolan i rizičan proces. Ovo stoga što misija treba da sadrži sledeće odrednice:

---

<sup>9</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo str.10

<sup>10</sup> Isto, str.11

- ciljna tržišta i potrošače,
  - osnovne proizvode i usluge,
  - glavne tehnologije,
  - interes za opstanak, razvoj i profitabilnost,
  - sopstveni koncept kompanije,
  - željeni javni imidž;
- Strategijskih ciljeva organizacije koji predstavljaju veoma opšte iskaze o rezultatima koje organizacija želi da ostvari u dugom vremenskom periodu. Strategijske ciljeve utvrđuje top menadžment organizacije za ključne oblasti poslovanja organizacije kao što su: kvalitet proizvoda (usluga), profitabilnost, efikasnost, rast, tržišno učešće, razvoj ljudskih resursa, inovativnost, društvena odgovornost, finansijska stabilnost, i sl.

Formulisanje vizije, misije i stratejskih ciljeva organizacije je veoma složen i izuzetno značajan zadatak menadžmenta. On je:

- Veoma složen zadatak menadžmenta zbog toga što definisanje vizije, misije i ciljeva nije rutinski već kreativan posao najvišeg stepena složenosti. Reč je o tome da uspešan stratejski menadžment podrazumeva respektovanje brojnih eksternih i internih, dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih faktora, uključujući i adekvatno respektovanje interesa brojnih stejkholdera (internih i eksternih),
- Veoma značajan zadatak menadžmenta jer usmeravanje organizacije podrazumeva utvrđivanje orijentira kojima organizacija, odnosno svi njeni insajderi, treba da teže u svom funkcionisanju, odnosno ponašanju. Reč je o tome da se usmeravanjem organizacije ne određuje samo smer organizacije već i njena sudbina. Jer, pogrešno usmeravanje organizacije ne dovodi samo do smanjivanja njene efikasnosti već i do ugrožavanja njenog opstanka.

### **2.2.3. Formulisanje strategije**

Strategija određuje osnovni smer i način realizacije ciljeva, odnosno ostvarenja svrhe organizacije. Zato je formulisanje strategije (odnosno strategija) korak koji sledi nakon uspešno obavljenog usmeravanja organizacije.

Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija) i izbor najpovoljnije strategije, tj. Optimalne strategije – najbolje u datim uslovima, koja će biti implementirana. Pri tome je potrebno naglasiti da je formulisanje strategije kontinuelan proces, proces koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva (eksterno ili interno uslovljenih).

Uspešno formulisanje stratejskih opcija podrazumeva respektovanje svih relevantnih faktora, a naročito vizije, misije i ciljeva, s jedne i spoznaja dobijenih SWOT analizom, s druge strane.

U formulisanju strategije, menadžeri treba posebnu pažnju da posvete potrebama potrošača. I to

ne samo putem uspostavljanja što bliskije komunikacije sa potrošačima, već i putem zajedničke kreacije vrednosti koje su značajne za obe partnerske strane.<sup>11</sup>

#### **2.2.4. Implementacija strategije**

Implementacija strategije je proces realizacije izabrane strategijske opcije. Ovaj proces, kao svoj rezultat, ima strategijsku promenu. Pod strategijskim promenama se podrazumevaju promene u svim onim performansama organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja. Prema Modelu „7-S”, koji je kreirala konsultantska organizacija MekKinsi, strategijska promena podrazumeva promenu u sledećim varijablama: Structure (struktura), Strategy (strategija), Systems (sistemi), Style (stil), Staff (osoblje), Skills (sposobnosti) i Shared Values (zajedničke vrednosti).<sup>12</sup>

#### **2.2.5. Strategijska kontrola**

Strategijski menadžment, kao proces, uključuje i relevantnu – strategijsku kontrolu. To je i razumljivo s obzirom da sve aktivnosti strategijskog menadžmenta i njihovi rezultati moraju biti praćeni u cilju iznalaženja odgovora na pitanje da li se ove aktivnosti, odnosno rezultati ostvaruju u skladu sa predviđenim (planiranim, željenim) i preduzimanja svih aktivnosti koje su neophodne za uspešnu realizaciju strategijskih ciljeva organizacije.

Strategijska kontrola je proces koji se odvija u više faza: 1. utvrđivanje standarda, 2. merenje, 3. upoređivanje i 4. preduzimanje korektivne akcije.

Svaki od napred navedenih koraka, faza, odnosno komponenti procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda i tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžment tima. Ovde mislimo, pre svega, na top menadžment, upravni odbor i planski staff (štab), odnosno kadrove koji se bave planiranjem u organizaciji.

Strategijski menadžment je jedna strana medalje, tj. odgovornosti koja pripada generalnom (opštem) menadžmentu. Druga strana medalje – odgovornosti predstavlja operativni menadžment. Dok se strategijski menadžment bavi kreiranjem strategijske pozicije koja obezbeđuje budući životni vek organizacije, operativni menadžment se bavi iskorišćavanjem trenutne strategijske pozicije za ostvarivanje operativnih ciljeva organizacije. U poslovnim preduzećima strategijski menadžment se kontinuirano brine o profitnim potencijalima, a operativni menadžer se brine kako da pretvori potencijal u stvarni profit.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo str.12

<sup>12</sup> Isto, str.13

<sup>13</sup> Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.9

### 3. FORMULISANJE STRATEGIJE

Formulisanje strategije u suštini se svodi na konkurenciju. Konkurenti su svi – kupci, dobavljači, potencijalni novi učesnici na tržištu i proizvođači supstituta – a u zavisnosti od grane, mogu da budu manje ili više značajniji ili aktivni.

Strategija preduzeća predstavlja racionalno reagovanje organizacije iz njene sredine na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju osnovnu – poslovnu i širu društvenu misiju. Strategija preduzeća predstavlja pravac ili način kretanja preduzeća u budućnost radi dostizanja postavljenih ciljeva razvoja preduzeća i njome preduzeće definiše odgovor kako se može stići do željenih razvojnih ciljeva.

Postoje različite definicije strategije preduzeća, koje je potrebno navesti, s obzirom da iz njih možemo uočiti pravce formulisanja strategija kao najosetljivije faze strategijskog menadžmenta:

- *Steiner, George (1979) : Strategic Planning*: Strategija je ono što top menadžment smatra da je od najveće važnosti za organizaciju; Strategija se odnosi na bazne odluke usmeravanja ka svrhi i misiji; Strategija odgovara na pitanje: Šta treba da radi organizacija? ; Strategija odgovara na pitanje: Šta je domet naših usmeravanja i kako da ga dostignemo?
- *Mintzberg, Henry (1994) : The rise and Fall of Strategic Planning*: Strategija je *perspektiva*, dakle vizija i pravac delovanja; Strategija je *pozicija*, dakle ona reflektuje odluke da se ponude osobiti proizvodi i usluge na posebnim tržištima; Strategija je *plan* „kako“ - sredstvo da se dođe od sadašnje pozicije do postavljene; Strategija je *obrazac* u akcijama kroz vreme kao namera za sudare sa, i prilagođavanje promenjenoj realnosti;
- *Michael Porter (1996) : What is Strategy?* Kompetitivna strategija je *kako biti različit*; Strategija je promišljen izbor različitog skupa aktivnosti da se isporuči jedinstven miks vrednosti
- *Ergo: Strategija je kompetitivno pozicioniranje i diferencijacija.*

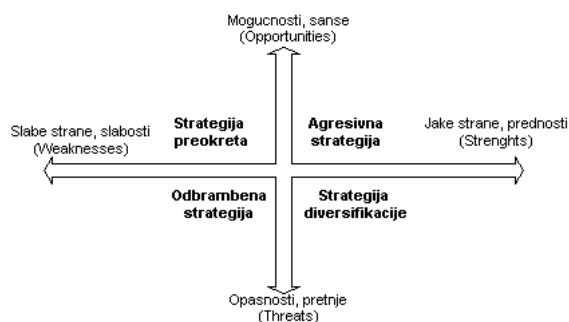
Različiti pristupi strategiji i procesima strategijskog menadžmenta, takođe su značajni za uvod u formulisanje konkurentskih strategija. *Whittington (2001) Strategy as Practice* razlikuje četiri moguća pristupa procesu strategije:

1. *Klasični pristup procesu strategije*: podrazumeva procese kalkulacija, analiza i racionalnog donošenja odluka top menadžmenta, kome sledi implementacija i menjanje strukture;
2. *Sistemske pristup procesu strategije*: uslovljava da ovaj proces zavisi od posebnosti socijalnog sistema u kome se izgrađuje strategija kompanije;
3. *Evolucionarni pristup procesu strategije*: smatra da okruženje definiše opstanak, a pitanje strateških procesa organizacije je nevažno;
4. *Procesni pristup procesu strategije*: umesto formalnog procesa planiranja strateški proces označava pragmatično učenje i pravljenje kompromisa, što takođe može da uobliči strategiju.

U iznalaženju adekvatne poslovne strategije mnoštvo podataka i analiza i dalje ne garantuje adekvatan izbor.

Postoje različite vrste strategija, a prema tome i više načina za njihovo formulisanje:

- 1) *Vrste strategija na različitim organizacionim nivoima*: nivo korporacije; nivo poslovne jedinice; funkcionalni nivo;
- 2) *Vrste strategija prema karakteru promena*: restrukturiranje, preorijentacija, revitalizacija;
- 3) *Vrste strategija prema odnosu sa konkurentima*: ofanzivne, defanzivne, saradnja, autonomne. Prikazane su na slici 1.



**Slika 1.** Izbor strategija prema SWOT analizi

Strategijski menadžment nesumnjivo je ključ stvaranja održive konkurentske prednosti.

### 3.1. Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Da bi organizacija primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, tj. da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koristi različite metode, koncepte, „alate“ i tehnike, koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept.<sup>14</sup>

#### 3.1.1. Portfolio matrice

U menadžmentu, 60-ih godina prošlog veka, kod velikih diversifikovanih preduzeća uvedene su različite portfolio matrice po ugledu na tržište finansija i hartija od vrednosti gde je akcenat bio na smanjenju rizika. Portfolio matrice kombinuju značaj tržišta i proizvoda kao primarnih izvora rasta preduzeća.<sup>15</sup>

Prema mišljenju Ansoffa portfolio strategiju kontrolišu četiri osnovne komponente koje su sadržane u matricama:

<sup>14</sup> Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.48

<sup>15</sup> Erić, D. *Strategijski menadžment*, dostupno na [www.fabus.edu.yu](http://www.fabus.edu.yu), 03.03.2008.

1. *Vektor rasta* – koji označava pravac budućeg poslovanja kompanije,
2. *Konkurentsku prednost*,
3. *Zajedničko delovanje* – koje bi preduzeće trebalo da traži unutar područja budućih poslovnih aktivnosti i
4. *Strategijska fleksibilnost* – podrazumeva fleksibilnost u domenu geografskog prostora poslovne aktivnosti i fleksibilnim uslovima proizvodnje

Prednosti ovakvog sagledavanja su brojne: u situacionoj analizi za sagledavanje pozicije svakog proizvoda ili organizacionog dela, u formulisanju strategije, u finansijskom planiranju, za donošenje odluka o alokaciji resursa, za nagrađivanje, upravljanje marketingom, rast i razvoj itd.

### 3.1.2. BCG matrica

Bazična BCG portfolio matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu, u literaturi označenu i kao „rast/učešće“ matrica.<sup>16</sup> Polazeći od istraživanja koje je razvila Boston Consulting Group, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja: relativnog tržišnog učešća i stope rasta tržišta.

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

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{Ukupni obim prodaje preduzeća}}{\text{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

Stopa rasta tržišta predstavlja izraz ekstremne atraktivnosti tržišta za posao preduzeća, a izračunava se na sledeći način:<sup>17</sup>

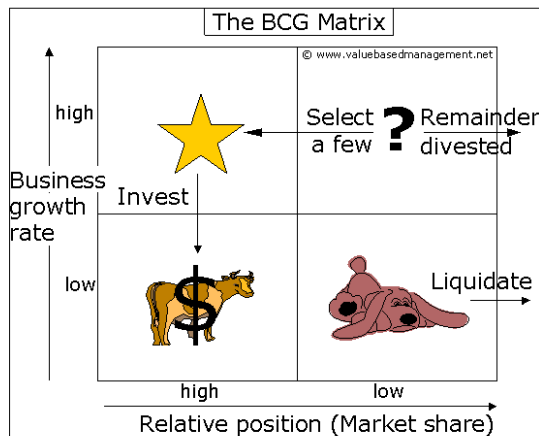
$$\text{Rast tržišta} = \frac{(\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t+1) - (\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t)}{\text{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

---

<sup>16</sup> Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.51

<sup>17</sup> Isto, str.52

BCG Portfolio matrica se daje na slici 2.



**Slika2. BCG matrica**

U ovom modelu su moguće četiri različite strateške pozicije date u četiri kvadranta matrice:

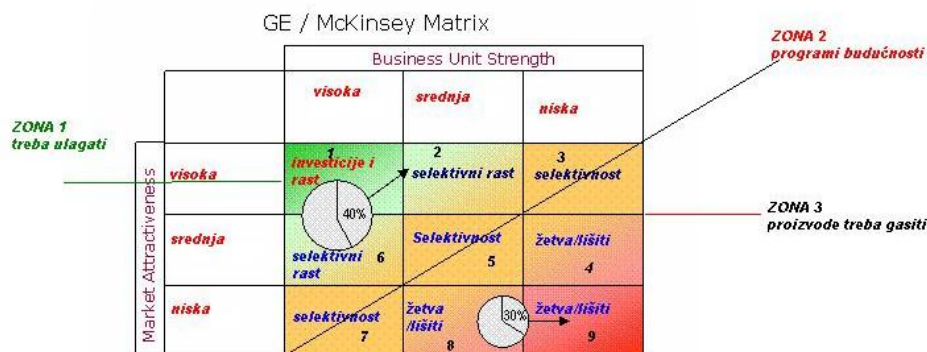
1. **„Krave muzare“** – proizvodi koji imaju visoko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima, zreli poslovi, izvori gotovine;
2. **Zvezde** – proizvodi sa visokim tržišnim učešćem, visokom stopom rasta, predstavljaju nosioce razvoja, označavaju se i kao vodeći, tržišni lideri . U zavisnosti od promene tržišne pozicije mogu postati „krave muzare“ ili doći u poziciju „pas“;
3. **Upitnici** – proizvodi koji imaju nisko učešće na tržištu koje je sa visokom stopom rasta, to su proizvodi koji traže investiranje u razvoj;
4. **Psi** – proizvodi koji imaju nisko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima.

Preduzeće bi trebalo da elimiše proizvode „pse“, finasijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi iz kvadranta „krava muzara“ usmeri ka najperspektivnijim „upitnicima“ da bi oni došli u stratešku poziciju „zvezda“ koje obezbeđuje dugoročnu rentabilnost.

### 3.1.3. McKinsey/General Electric matrica

Iz grupe novijih matrica karakteristična je i matrica „snaga preduzeća/atraktivnost grane“ poznata kao McKinsey/General Electric matrica, prikazana na slici 3. Ona predstavlja plansku mrežu sa 9 polja baziranih na koordinatama:

- a) *atraktivnosti grane* (varijable: rast tržišta, veličina industrije, profitabilnost, konkurentnost, industrijski ciklusi, ekonomija obima, opšte varijable okruženja itd)
- b) *snaga preduzeća* ( varijable određuju tržišno učešće, proizvodna efikasnost, nivo tehnologije, menadžerske sposobnosti, imidž)



**Slika 3. McKinsey/General Electric matrica**

### 3.1.4. Shell matrica – politike usmeravanja

Matrica politike usmeravanja, razvijena u okviru Shell Chemicals Company, operiše sa koordinatama: perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća. Sastoji se od devet blokova.<sup>18</sup> Konkurentna pozicija kompanije, odnosno njenih SBU u matrici od devet kvadrata, daje se na slici 4.

| BCG                     |         | Konkurentna pozicija – jačina poslovne grane |                   |                            |
|-------------------------|---------|----------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|                         |         | Visoka                                       | Srednja           | Slaba                      |
| Atraktivnost industrije | Visoka  | Lider                                        | Pokušati snažnije | Udvostručiti ili napustiti |
|                         | Srednja | Lider rast                                   | Rast - Čuvanje    | Fazno povlačenje           |
|                         | Slaba   | Stvaranje gotovine                           | Fazno povlačenje  | Dezinvestiranje            |

**Slika 4. Shell matrica**

### 3.1.5. Ostale matrice

Vrednosno testiranje strategijskih opcija je rezaličito zavisno od ugla gledanja određenih stejkholdera. Za sve njih je zajedničko da moraju identifikovati i pomoći u selekciji one

<sup>18</sup> Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.59

strategije koja će maksimirati vrednost akcijskog kapitala.

Savremena poslovna praksa svakodnevno iznalazi nove instrumente stratezijskih analiza koje po pravilu objedinjavaju različite fokuse: razumevanje potreba, preferencije potrošača, nameru i sposobnosti konkurentskih preduzeća, karakteristike ukupnog poslovnog okruženja itd. U ovom radu nisu obuhvaćene brojne portfolio matrice, koje ovom prilikom samo nabrajamo:

- o ADL matrica – konkurentna pozicija preduzeća/faza zrelosti industrije,
- o Borg-Warnerova matrica – poslovna snaga preduzeća/atraktivnost tržišta i
- o Space matrica – Stratezijska pozicija & Ocena akcije.

#### 4. PET FAKTORA KONKURENTNOSTI

Prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne firme je atraktivnost privrednog sistema kojem pripada. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj konkurentne strategije jeste primena, ili – u idealnom slučaju – promena tih pravila u korist firme. U bilo kojem privrednom sistemu, bez obzira na to da li je domaći ili međunarodni i da li proizvodi ili obavlja usluge, pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima.<sup>19</sup>

Dakle, konkurencija u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit. Ona se kreće u rasponu od intenzivne u granama kao što su proizvodnja automobilskih guma, limenki i čelika, gde nijedna kompanija ne ostvaruje spektakularne prinose na investicije, do umerene u granama kao što su eksploatacija nafte i proizvodnja odgovarajuće opreme, ili proizvodnja bezalkoholnih pića i kozmetike, gde postoji prostor za prilično visoke prinose.<sup>20</sup> Međutim, što su sile, uzete sve zajedno, slabije, veća je mogućnost za postizanje natprosečnih poslovnih rezultata.

Kakva god da je zajednička jačina konkurentskih sila, cilj korporativnih strategija jeste da u industriji steknu položaj u kojem kompanija može najbolje da se od njih brani, ili da na njih utiče tako da deluju u njenu korist. Zajednička jačina ovih sila može da bude više nego očigledna svim protivnicima, međutim da bi s njima izašao na kraj, strateg mora da se udubi u materiju i da pojedinačno analizira njihove izvore. Na primer, zašto je određena grana osetljiva na pojavu novih konkurenata? Šta određuje pregovaračku moć dobavljača?

Poznavanje ovih osnovnih izvora konkurentskih pritisaka obezbeđuje osnovu za strateški akcioni

---

<sup>19</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Asse, Novi Sad, str.23

<sup>20</sup> Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević], Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str.25

plan. Ti izvori ukazuju na najvažnije prednosti i nedostatke kompanije, utiču na pozicioniranje kompanije u svojoj grani, ukazuju na oblasti u kojima strateške promene mogu najviše da se isplate i ističu gde kretanja u grani obećavaju da će biti najznačajnija i u dobrom i u lošem smislu.

Navedenih pet faktora određuju profitabilnost privrednog segmenta, jer utiču na cene, troškove i potrebne investicije, odnosno, na elemente isplativosti investicije.

Kupovna moć, na primer, utiče na cene koje firme mogu da zaračunavaju, kao i na opasnost od supstitucije. Kupovna moć takođe može da utiče na troškove i ulaganja, zato što moćni kupci zahtevaju skupe usluge. Pregovaračka snaga dobavljača određuje troškove sirovina i drugih inputa. Jačina rivaliteta utiče i na cene i na troškove konkurisanja u oblastima kao što su oprema, razvoj proizvoda, oglašavanje i prodaja. Opasnost od ulaska novih firmi na tržište ograničava cene i utiče na investicije potrebne za odvrćanje novih konkurenata.<sup>21</sup>

Snaga svakog od pet faktora koji utiču na konkurenciju zavisi od strukture privrednog segmenta, tj. od njegovih osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika. Kada bi pet faktora – sila konkurentnosti i njihove strukturne determinante zavisili isključivo od unutrašnjih karakteristika privrednog segmenta, konkurentna strategija bi se u najvećoj meri zasnivala na dobrom izboru privrednog segmenta i boljem razumevanju tih pet faktora od konkurenata. I mada su obe te stvari svakako važne, a u nekim privrednim segmentima predstavljaju i suštinu konkurentne strategije, firma obično ipak nije zatočenik strukture privrednog segmenta kojem pripada. Svojim strategijama firme i same mogu da utiču na faktore konkurentnosti. Ako je sposobna da oblikuje strukturu, firma može iz osnova da promeni atraktivnost privrednog segmenta na bolje ili na gore. Upravo tako su mnoge uspešne strategije izmenile pravila konkurentnosti.

U svakom privrednom segmentu neće svih pet faktora-sila biti podjednako značajni, a posebni faktori, karakteristični za strukturu privrednog segmenta, međusobno će se razlikovati. Svaki privredni segment je specifičan i ima svoju specifičnu strukturu. Okvir koji uključuje svih pet faktora omogućava firmi da uprkos svojoj kompleksnosti sagleda i odabere one koji su najvažniji za konkurentnost u njenom privrednom segmentu, kao i da identifikuje strateške inovacije koje će u najvećoj meri unaprediti njenu profitabilnost, ali i profitabilnost samog privrednog segmenta. Pomenuti okvir ne eliminiše potrebu za kreativnim pronalaženjem novih načina za konkurisanje u jednom privrednom segmentu. On u stvari usmerava kreativnu energiju menadžera na one aspekte strukture privrednog segmenta koji su najznačajniji za dugoročnu profitabilnost. Taj okvir vremenom obično povećava mogućnost otkrivanja poželjnih strateških inovacija.

Strategije koje menjaju strukturu privrednog segmenta mogu da budu mač sa dve oštrice, jer kao što može da ih unapredi, firma može i da uništi strukturu i profitabilnost privrednog segmenta. Recimo, novi dizajn proizvoda koji probija barijere za ulazak na tržište, ili povećava neizvesnost rivaliteta, može da podrije dugoročnu profitabilnost privrednog segmenta, uprkos tome što

---

<sup>21</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.25

pokretač tih promena u početku ostvaruje veći profit. Isto tako, stalno spuštanje cena može da ugrozi diferencijaciju. Primera radi, u industriji duvana generičke cigarete predstavljaju ozbiljnu potencijalnu pretnju za strukturu privrednog segmenta. Generički proizvodi mogu da povećaju osetljivost kupaca na cene, da podstaknu konkurisanje cenama i da podizanjem cena oglašavanja smanje barijere za ulazak novih firmi na tržište.

Firme često donose strateške odluke ne razmišljajući o dugoročnim posledicama po strukturu svojeg privrednog segmenta. One vide poboljšanje svog konkurentskog položaja ukoliko se potez pokaže kao uspešan, ali ne uspevaju da predvide posledice reakcije konkurenata. Ako podržavanje nekog poteza od strane glavnih konkurenata izazove razaranje strukture privrednog segmenta, svi će biti oštećeni. Ovakvi „razbijači“ privrednog segmenta obično su drugorazredne firme koje pokušavaju da prevaziđu svoje najveće konkurentske nedostatke, firme koje su suočene s ozbiljnim problemima i očajnički pokušavaju da ih se reše.

Mogućnost da oblikuju strukturu privrednog segmenta nameće posebnu odgovornost firmama koje su lideri u svojim privrednim segmentima. Aktivnosti lidera mogu imati nesrazmerno veliki uticaj na strukturu, zbog njihove veličine i uticaja na kupce, dobavljače i druge konkurente. Istovremeno, njihov veliki udeo na tržištu garantuje da će ono što bude promenilo celokupnu strukturu privrednog segmenta, ma šta da je u pitanju, uticati i na njih same. Zato lideri moraju stalno da balansiraju između svog konkurentskog položaja i uspešnosti privrednog segmenta u celini. Oni često više postižu kada preduzimaju mere koje unapređuju ili štite strukturu industrije, nego kad samo teže sticanju veće vlastite konkurentske prednosti. Ovaj princip su sledili lideri kao što su Koka-kola i Kembels sups.<sup>22</sup>

## 5. OPERATIVNA EFIKASNOST

Menadžeri gotovo dve decenije uče kako da igraju u skladu s novim pravilima. Kompanije moraju da budu fleksibilne da bi brzo reagovala na konkurentske i tržišne promene. Da bi ostvarile najbolju praksu, one moraju stalno da određuju repere, a da bi postigle efikasnost, moraju agresivno da kupuju iz drugih izvora (*outsourcing*). Osim toga, da bi zadržale prednost u odnosu na konkurente, kompanije moraju da vode računa o nekoliko osnovnih kompetencija.<sup>23</sup>

Pozicioniranje – koje se nekada nalazilo u središtu strategije – odbačeno je kao nešto suviše statično za današnja dinamička tržišta i tehnologije koje se stalno menjaju. Danas, konkurenti mogu brzo da iskopiraju svaku tržišnu poziciju, te je stoga konkurentska prednost u najboljem slučaju privremena.

Međutim, ovakva uverenja predstavljaju opasne poluistine koje sve više kompanija vode u pravcu uzajamno destruktivne konkurencije. Tačno je da, kako regulativa popušta, a tržišta postaju globalna, neke prepreke konkurenciji nestaju. Tačno je i da su se kompanije potrudile da se više specijalizuju i postanu efikasnije. Međutim, u mnogim sektorima ono što neki nazivaju

---

<sup>22</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.27

<sup>23</sup> Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.43

hiperkonkurencijom u suštini je „samoranjavanje“, a ne neizbežan ishod promene paradigme konkurencije.<sup>24</sup>

Koren problema treba tražiti u neuspehu da se uoči razlika između operativne efikasnosti i strategije. Traganje za produktivnošću, kvalitetom i brzinom, proizvelo je značajan broj upravljačkih sredstava i metoda kao što su totalno upravljanje kvalitetom, određivanje repera, konkurencija zasnovana na vremenu, pribegavanje eksternim nabavkama, uspostavljanje partnerskih odnosa, reinženjering, upravljanje promenom.

Operativna efikasnost i strategija bitne su za ostvarivanje izuzetnih rezultata koji su glavni cilj svakog preduzeća. Međutim, operativna efikasnost i strategija deluju na veoma različite načine.

Kompanija može da „nadigra“ konkurente samo ako može da ostvari i očuva diferencijaciju. Ona kupcima može da isporuči veću ili uporedivu vrednost uz niže troškove, ili i jedno i drugo. Iz ovoga proizilazi sledeća računica u vezi sa superiornom profitabilnošću: pružanje veće vrednosti omogućava kompaniji da naplati više prosečne jedinične cene, dok veća efektivnost omogućava niže prosečne jedinične troškove.

Na kraju, sve razlike među kompanijama u pogledu troškova, ili cena proističu iz stotina aktivnosti potrebnih da se osmisle, proizvedu, prodaju i isporuče njihovi proizvodi ili usluge, kao što su posete kupcima, montaža finalnih proizvoda i obuka zaposlenih. Obavljanje aktivnosti stvara troškove, a troškovna prednost proističe iz obavljanja određenih aktivnosti efikasnije od konkurenata. Aktivnosti su stoga osnovne jedinice konkurentske prednosti.

Operativna efikasnost, znači obavljanje sličnih aktivnosti bolje od konkurenta. Nasuprot tome, strateško pozicioniranje znači obavljanje aktivnosti koje su drugačije od aktivnosti koje obavljaju konkurenti – ili obavljaju slične aktivnosti na drugačiji način.

Neke kompanije su sposobne da svoje proizvodne činioce iskoriste bolje od drugih, zahvaljujući tome što eliminišu bespotrebne poslove, koriste savremenu tehnologiju, bolje motivišu zaposlene, ili imaju bolji uvid u upravljanje određenim aktivnostima. Takve razlike u operativnoj efikasnosti predstavljaju važan izvor razlika u profitabilnosti konkurenata, jer direktno utiču na relativne troškovne pozicije i stepen diferencijacije.

Iz razlike u operativnoj efikasnosti potekle su osamdesetih godina prošlog veka i pretnje japanskih kompanija, kompanijama na Zapadu. Japanci su u operativnoj efikasnosti toliko nadmašili svoje konkurente da su mogli istovremeno da ponude niže troškove i vrhunski kvalitet.<sup>25</sup>

Menadžeri su tokom protekle decenije, bili zauzeti unapređenjem operativne efikasnosti. Oslanjajući se na totalno upravljanje kvalitetom, konkurenciju zasnovanu na vremenu i

---

<sup>24</sup> Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo str.44

<sup>25</sup> Isto, str.46

određivanje repera, oni su izmenili način obavljanja aktivnosti kako bi eliminisali komponente neefikasnosti, povećali zadovoljstvo kupaca i ostvarili optimalno poslovanje. U nadi da će održati korak s pomeranjem granice produktivnosti, menadžeri su se opredelili za stalna unapređenja, osnaženje i upravljanje promenama.

Stalno unapređenje operativne efikasnosti neophodno je da bi se ostvarila superiorna profitabilnost. Međutim, to obično nije dovoljno. Retko koja kompanija je uspela da u dužem vremenskom periodu uspešno konkuriše zahvaljujući operativnoj efikasnosti, jer održavanje prednosti u odnosu na konkurente svakim danom postaje sve teže. Najočigledniji razlog za to jeste što se svaka varijanta optimalnog poslovanja brzo širi. Konkurenti mogu brzo da iskopiraju upravljačke metode, nove tehnologije, poboljšanje utrošaka i superiorno zadovoljavanje potreba kupaca.

Drugi razlog zbog kojeg veća operativna efikasnost nije dovoljna – konkurentna konvergencija – mnogo je suptilniji i prikriveniji. Što se više opredeljuju za određivanje repera, kompanije postaju sličnije. Što se više oslanjaju na eksterne nabavke, odnosno što više aktivnosti naručuju od efikasnih trećih strana, često i istih, to će te aktivnosti postajati sve više generičke. Kako konkurenti uzajamno imitiraju poboljšanje kvaliteta, vreme ciklusa, ili partnerske odnose s dobavljačima, strategije se približavaju, a konkurencija pretvara u trke istim stazama u kojima niko ne može da pobedi. Konkurencija zasnovana samo na operativnoj efikasnosti destruktivna je po konkurente, pošto izaziva ratove do istrebljenja – koji se mogu zaustaviti samo ograničavanjem konkurencije.<sup>26</sup>

## 6. STRATEGIJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI

Strategija je jedinstveno kreirana vrednosna pozicija koja uključuje različit set aktivnosti. Kada bi postojala samo jedna pozicija, u tom slučaju ne bi bilo potrebe za strategijom.

Konkurentnost je suština uspeha ili neuspeha firme. Ona određuje aktivnosti firme koje mogu pospešiti njene performanse, kao što su inovacije, koherentne kulture ili kvalitetne implementacije. Konkurentska strategija je traženje odgovarajućeg konkurentskog položaja u nekoj privredi.<sup>27</sup>

Strategija se može posmatrati i kao formiranje odbrane naspram konkurentskih sila ili nalaženja položaja u privredi, gde je konkurencija najslabija. Polazeći od poznavanja sopstvenih mogućnosti i snage koju poseduju konkurenti, kompanija mora da nađe sopstveni balans i usmeri sebe i svoje poslovanje upravo ka onom delu potrošača čije potrebe može da zadovolji. Uz to mora paziti da ne dođe do konfrontacije sa konkurentima.

U poslednje dve decenije XX veka menadžeri su pokušavali da se uhvate u koštac sa novim, modernim, dinamičnim i brzim tempom poslovanja i samim tržištima. Kompanije moraju

---

<sup>26</sup> Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.48

<sup>27</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.25

svakodnevno vršiti benčmarking, odnosno skeniranje i analiziranje konkurencije, kako bi uvideli svoje i konkurentske snage i slabosti, ali takođe i opasnosti i mogućnosti. One takođe treba da nadjačaju konkurenciju, kada su resursi u pitanju, kako bi imali veću efikasnost, efektivnost i produktivnost i kako bi se na pravi način pozicionirali u svesti potrošača i tako diferencirali u odnosu na konkurenciju.

Pozicioniranje je jedna od srži strategije. U vremenu brzih tehnoloških promena i promene u poslovnom okruženju, postoji shvatanje da je pozicioniranje odbačeno kao suviše statično. To je zbog toga što bi formirani set aktivnosti jedne kompanije mogao vrlo lako i brzo da bude kopiran od strane druge kompanije. Da bi kompanije opstale u ovakvim uslovima, moraju da svoju strategiju pozicioniranja preorijentišu na neke druge mogućnosti. Neke od tih mogućnosti su outsourcing, benčmarking, razna strateška partnerstva i feanšizni ugovori.

Strateško pozicioniranje sastoji se iz tri dela:<sup>28</sup>

- Pozicioniranje zasnovano na proizvodnji supstituisanih proizvoda ili u pružanju supstituisanih usluga - Porter to naziva pozicioniranje zasnovano na varijetetima, zbog toga što je bazirano na izboru različitih mogućnosti za proizvode ili usluge;
- Pozicioniranje zasnovano na potrebama – ovaj tip pozicioniranja se primenjuje kada isti potrošači imaju različite potrebe za istim ili različitim proizvodima i uslugama;
- Pozicioniranje zasnovano na segmentaciji potrošača – Porter ovaj tip pozicioniranja naziva pozicioniranje zasnovano na pristupu. Pristup se može odnositi na geografske varijable potrošača i na razlike kod potrošača ili bilo čega što zahteva različite setove aktivnosti kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Strategija zasnovana na pristupu je manje opšta i neadekvatna za razumevanje u odnosu na prethodne dve strategije.

Pozicioniranje zasnovano na varijetetima, potrebama ili pristupu, ili na kombinaciji nekih od njih, zahteva postavljanje specifičnog seta aktivnosti. Na osnovu dobro kreiranog i postavljenog seta aktivnosti određena kompanija može sebi da obezbedi odgovarajuću poziciju na tržištu u odnosu na konkurente.

U cilju obezbeđivanja što bolje produktivnosti, veće efikasnosti i efektivnosti, Porter ističe pojavu mnogih menadžment alata, koji pomažu pri postizanju ovih ciljeva:<sup>29</sup>

- Upravljanje totalnim kvalitetom (total quality management),
- Benčmarking (analiza konkurencije),
- Konkurencija zasnovana na vremenu (time-based competition),
- Nadjačavanje konkurencije u oblasti resursa (outsourcing),
- Reinženjering i mnoge druge tehnike.

Radi što boljeg sagledavanja, otkrivanja i definisanja strategije, neophodno je obratiti pažnju na tri stvari: greške izbora, zamke rasta i profitabilan rast.

---

<sup>28</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str.25

<sup>29</sup> Isto, str.26

**Greške izbora.** Postavlja se pitanje zašto mnoge kompanije nemaju zadovoljavajuće rezultate svoga poslovanja i pored toga što imaju formirane strategije i šta menadžeri postižu kreiranjem strateškog izbora. Uopšteno govoreći, opasnost od strategija proizilazi iz spoljašnjeg okruženja kompanije, što izaziva promene u tehnologiji ili ponašanju konkurenata. Iako promene koje dolaze iz okruženja predstavljaju problem, pravi problem dolazi iz unutrašnjosti same kompanije. Čvrsta strategija je potkopana organizacionim greškama i željom za rastom. Menadžeri postaju zbunjeni neophodnošću izbora. Strah koji izaziva prognoza o hiperkonkurenciji, utiče da menadžeri povećavaju verovatnoću imitiranja svojih konkurenata. Podsticani da misle u vremenu revolucije, menadžeri jure svaku novu tehnologiju za sopstvenu korist. Tokom poslednje dve decenije XX veka, menadžeri su se suočili sa stresom koji je izazvan odgovornošću da se iskažu vidljiva poboljšanja performansi. U trci za operativnom efikasnošću menadžeri često ne razmišljaju o neophodnosti strategije.

**Zamka rasta.** Želja za rastom ima najjači efekat na strategiju. Pružanje usluga prema jednoj grupi potrošača i isključivanje druge grupe često postaje stvaran ili zamišljen limit rasta. Široko ciljana strategija naglašava snižavanje cena kao rezultat izgubljene prodaje sa potrošačima osetljivim na cene, osobenosti ili usluge. To znači da diferencijacija snižava prodaju kod cenovno osetljivih potrošača. Menadžeri su konstantno dovodeni u iskušenja da sprovedu inkrementalne promene koje će nadmašiti sva ograničenja i zamagljenu stratešku poziciju kompanije. Konačno, zbog rasta pritiska ili zasićenosti određenim tržištem, menadžeri šire pozicije putem proširenja linije proizvoda, oplemenjivanjem proizvoda, imitiranjem konkurentskih popularnih usluga i dr.

**Profitabilan rast.** Mnoge kompanije su nakon decenijskog restrukturiranja i snižavanja troškova skrenule svoju pažnju na profitabilan rast. Često naponi za ostvarivanje rasta bivaju zamagljeni kreiranjem kompromisa, redukcijom pogodnosti i načelno potkopavaju konkurentske prednosti. U širem smislu, preporuka za rast je u čvrstoj strateškoj poziciji pre nego na širenju i kompromisima iste. Strateška pozicija uključuje set aktivnosti koji će biti dosta drugačiji i pouzdaniji, ili bolja strategija komuniciranja sa potrošačima za koje se kreira dodatna vrednost. Mnoge kompanije su podlegle iskušenju da izaberu lakši rast, dodavanjem ključnih karakteristika proizvoda i usluga bez prethodne provere sebe i prilagođavanja sebi svojstvene strategije ili se usmeravaju na nove potrošače ili na tržišta na kojima kompanija ima specijalnu ponudu. Kompanije često mogu da dožive brz rast i veću profitabilnost boljom penetracijom potreba i varijeteta. Unutrašnja ekspanzija predstavlja moć i jačanje jedinstvene pozicije kompanije i njenog identiteta. Kompanije pokušavaju da ostvare rast širenjem unutar svoje privrede, koji može prouzrokovati lokalni strateški rizik, zbog kreiranja takozvane strategije *ostati sam*, za svaku sopstvenu marku i kreativne aktivnosti.

## 6.1. Uticaj konkurentskih sila na kreiranje poslovne biznis strategije

Sušтина strategije je suočavanje sa konkurencijom. U borbi za udeo tržišta konkurencija se ne manifestuje samo u vidu drugih igrača. Ona je ukorenjena u osnovnim ekonomskim principima, a postoje i konkurentske sile mimo postojećih konkurenata u određenoj privredi. Kupci, dobavljači, potencijalni konkurenti i supstituti proizvoda su faktori koji u savremenom

poslovanju mogu manje ili više da budu istaknuti ili aktivni u zavisnosti od privrede.

Stanje konkurencije u datoj privredi zavisi od pet osnovnih sila, koje se mogu generalizovati na sledeći način:<sup>30</sup>

- Pretnja ulaska novih konkurenata,
- Moć dobavljača u određivanju cena,
- Sposobnost cenkanja potrošača,
- Pretnja supstituta proizvoda ili usluga,
- Rivalstvo među postojećim firmama u privredi.

Kada su kolektivno slabije sile, to je veća prilika za superiornom efikasnošću. Koja god da je njihova kolektivna sila, strateški cilj date kompanije je da pronade položaj u privredi gde će kompanija najbolje moći da se odbrani od ovih sila, ili gde može da utiče na njih u svoju korist. Kolektivna snaga sila može da bude očigledna svim antagonistima, ali da bi se suočila sa njima, stratezi treba da analiziraju sve izvore. Na primer, šta čini kompaniju ranjivom pri ulasku na tržište? Šta određuje kupovnu moć dobavljača?

Znanje u ovim osnovnim izvorima konkurentskog pritiska pruža osnovu za strateški plan dejstva. Naglašavaju se kritične snage i slabosti kompanije, animiraju postavke kompanije u datoj privredi, pojašnjavaju oblasti gde strateške promene mogu da pruže najveću isplativost.

Različite sile se ističu u oblikovanju konkurencije u svakoj privredi. Kod okeanskih transportnih tankera ključna sila su verovatno kupci (glavne naftne kompanije), dok su u industriji čelika ključne sile inostrani konkurenti i novi materijali.

Svaka privreda ima osnovnu strukturu ili grupu fundamentalnih ekonomskih i tehnoloških odlika koje povećavaju ove konkurentske sile. Strategija kompanije u kojoj se ona može suočiti sa privrednim okruženjem ili da utiče na to okruženje u korist kompanije, mora da uoči ono što oživljava okruženje.

Ozbiljnost pretnje od ulaska novih konkurenata zavisi od trenutnih barijera i od reakcije postojećih konkurenata koje novi konkurent može da očekuje. Ako je barijera za ulazak visoka i novi konkurent može da očekuje odmazdu od postojećih konkurenata. Porter definiše šest velikih izvora barijera prilikom ulaska:<sup>31</sup>

- Ekonomije obima – ove ekonomije ometaju ulaz prisilom kandidata na veći opseg, udeo ili prihvatanje prednosti u troškovima. Ekonomije obima u proizvodnji, istraživanju, marketingu i uslugama su ključni faktori za ulazak u glavni tok kompjuterske delatnosti. Ekonomije obima takođe mogu da deluju kao prepreke u distribuciji, prodaji, finansijama i skoro svim drugim delovima biznisa;

---

<sup>30</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str.27

<sup>31</sup> Isto, str.27

- Razlikovanje proizvoda – prepoznavanje marke proizvoda stvara barijeru prisiljavanjem novih konkurenata da mnogo troše na prevazilaženje lojalnosti potrošača. Reklamiranje, potrošački servis, biti prvi u privredi i razlike između proizvoda su među faktorima koji čine prepoznavanje marke proizvoda. To je možda najvažnija ulazna barijera u industriji pića, lekova, kozmetike, u investicionom bankarstvu i dr;
- Potrebe kapitala – potreba za investicijom velikih finansijskih resursa za takmičenje stvara ulazne barijere, naročito ako je potreban kapital za nepovratne troškove unapred, za reklamiranje ili R&D. Kapital je neophodan ne samo za osnovna sredstva nego i za potrošačke kredite, zalihe apsorpciju početnih gubitaka. Dok velike kompanije imaju finansijske resurse za ulaženje u skoro bilo koju privrednu granu ili delatnost, potrebe kapitala u određenim poljima kao što su proizvodnja kompjutera i vađenje minerala su velike, pa time i ograničavaju broj ulazaka novih konkurenata na tržište;
- Prednosti u troškovima nezavisno od veličine – kompanije koje nisu nove na datom tržištu mogu da imaju prednosti troškova koje nisu raspoložive za potencijalne rivale, bez obzira na njihovu veličinu i ekonomije obima u kojima rade. Ove prednosti mogu da proizilaze iz efekata lakoće učenja, posredničke tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina, kupljene imovine po povoljnim cenama, vladine pomoći i dr;
- Pristup kanalima distribucije – novi konkurent mora da obezbedi distribuciju svog proizvoda ili usluge. Novi prehrambeni proizvod, na primer, mora da ukloni druge, preko popusta u ceni, promocije, intenzivne prodaje ili nekih drugih sredstava. Što su kanali veleprodaje ili maloprodaje ograničeniji i što su veze konkurenata zategnutije, to će ulaz u privredu biti teži. Ponekad su barijere toliko jake da konkurent mora da stvori lične kanale za distribuciju, kao što je to uradio Timex u industriji satova tokom pedesetih godina XX veka;
- Politika vlade – vlada može da ograniči ili čak odbaci ulazak novih proizvoda i usluga određenim dogovorom o licenci, kontrolisanjem privrede preko špedicije, restrikcijama u određenim delatnostima i dr.

Očekivanja potencijalnih rivala o reakciji postojećih konkurenata će isto uticati na njihove odluke o ulasku. Kompanija će najverovatnije izvršiti analizu o konkurentima koji su odbili prethodne igrače ili o:<sup>32</sup>

- Konkurentima koji poseduju značajne resurse da se bore, uključujući višak novca i neiskorišćene pozajmice ili koji mogu da otežaju pristup kanalima distribucije i potrošačima,
- Konkurentima koji će verovatno smanjiti cene zbog želje da održe tržišni udeo ili zbog širokog kapaciteta privrede,
- Ako je rast privrede spor i utiče na sposobnost apsorpcije nove konkurencije.

---

<sup>32</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 28

## 7. PORTEROVE KONKURENTSKE STRATEGIJE

Suština konkurentne strategije jeste u tome da se bude drugačiji. To podrazumeva smišljeno opredeljenje za različit niz aktivnosti koje će omogućiti jedinstvenu kombinaciju vrednosti.<sup>33</sup>

Konkurentska strategija sastoji se od tržišnih inicijativa i poslovnih pristupa kako bi:

1. Privukli i zadovoljili kupce,
2. Oduprli se pritisku konkurencije,
3. Ojačali poziciju na tržištu.

Konkurentska strategija sadrži ofanzivne i defanzivne poteze kako bi preduzeće moglo da:

1. Odgovori na poteze konkurencije,
2. Prilagodi resurse kako bi dugoročno osigurala poziciju na tržištu,
3. Odgovori na dominantne uslove na tržištu.

Konkurentsku strategiju možemo osmisliti ako:

1. Poznajemo teren na kome se borimo (tržište),
2. Znamo čime neprijatelj raspolaže (konkurentska analiza),
3. Preduzmemo nešto što neprijatelj ne očekuje (konkurentska strategija).

Na primer, avio-kompanija *Sautvest* nudi jeftin prevoz na kratkim relacijama između gradova srednje veličine i sporednih aerodroma u velikim gradovima. *Sautvest* izbegava velike aerodrome i dugačke linije. Njegovi klijenti su ljudi koji poslovno putuju, porodice i studenti. Veliki broj letova i niske tarife privlače kupce osetljive na cenu, koji bi u protivnom putovali autobusom ili kolima, kao i putnike kojima linije ove kompanije odgovaraju iz praktičnih razloga, budući da se na drugim linijama opredeljuju za prevoznike koji nude kompletnu uslugu.

Suštinu strategije predstavljaju aktivnosti – opredeljenje da se aktivnosti obavljaju drugačije od konkurenata, ili za drugačije aktivnosti u odnosu na konkurente. U protivnom, strategija nije ništa više od markentiške parole koja neće izdržati konkurenciju.

Kompanija *Sautvest* prilagođava sve svoje aktivnosti kako bi na određenim linijama ponudila jeftinu uslugu. Zahvaljujući sistemu ukrcavanja i iskrcavanja, koje traje samo petnaest minuta, *Sautvest* je sposoban da ostvari više časova leta od svojih konkurenata i da obezbedi češće polaske s manjim brojem aviona. Na letovima te kompanije ne služe se obroci, nema rezervacije sedišta, prtljag se u slučaju presedanja ne može prijaviti da krajnjeg odredišta, a nema ni više klase. Kompanija *Sautvest* zauzela je jedinstvenu i značajnu stratešku poziciju zasnovanu na

---

<sup>33</sup> Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str str.49

aktivnostima prilagođenim svojim putnicima. Na linijama na kojima leti *Sautvest*, avio-prevoznik koji nudi kompletne usluge nikada ne bi mogao da bude tako povoljan ili tako jeftin.<sup>34</sup>

*Ikea*, svetski poznat lanac prodavnica nameštaja sa sedištem u Švedskoj, takođe ima veoma jasnu stratešku poziciju. *Ikeina* ciljna grupa su mladi kupci koji žele jeftin, ali lep nameštaj. Ono što ovaj marketinški koncept pretvara u strateško pozicioniranje, jeste niz posebnih aktivnosti koje mu omogućuju da funkcioniše. *Ikea* uslužuje kupce koji su spremni da se odreknu mnogih usluga kako bi dobili jeftiniju robu. Umesto prodavaca koji prate kupce kroz radnju, *Ikea* se oslanja na princip „samoposluge“, to jest kupac bira ono što se nalazi izloženo u prodavnici. Umesto da se isključivo oslanja na treću stranu, odnosno proizvođače, *Ikea* sama dizajnira svoj jeftin, modularan nameštaj koji se lako sklapa. U ogromnom prodajnom prostoru *Ikea* izlaže ceo asortiman, pri čemu su nameštaj i prateći detalji postavljeni kao u sobama, tako da kupcu nije potrebna pomoć dekoratera. Odmah pored izložbenih salona nalaze se skladišta u kojima su smešteni proizvodi upakovani u kutije. Od kupca se očekuje da ih sami preuzmu i transportuju.

O strateškoj konkurenciji može se razmišljati kao o osmišljavanju novih pozicija koje će kupce odvojiti od etabliranih pozicija, ili će privući nove kupce na tržište. Na primer, specijalizovane prodavnice koje nude veliki asortiman proizvoda iste kategorije, oduzimaju udeo na tržištu šire koncipiranim robnim kućama koje nude ograničeniji asortiman proizvoda različitih kategorija. Kataloška prodaja privlači kupce koji vole da im se ugađa. U principu, i nove i stare firme suočene su s istim izazovom kada traže nove strateške pozicije, iako, u praksi, prednost imaju nove.

Nove firme mogu da prosperiraju tako što će zauzeti mesto koje je nekada konkurent zauzimao, ali je od njega odustao pošto je godinama bio neodlučan – ili je imitirao druge. Nove firme koje dolaze iz drugih delatnosti mogu da stvore nove pozicije zahvaljujući posebnim aktivnostima koje su tamo obavljale. Međutim, nove pozicije se mnogo češće otvaraju zahvaljujući promeni. Pojavljuju se nove grupe kupaca ili prilike za nabavku, javljaju se nove potrebe kako se društva razvijaju, pojavljuju se novi distributivni kanali i nove tehnologije, dostupne postaju nove mašine ili informacioni sistemi. Kada se takve promene dogode, nove firme, neopterećene tradicijom određenog sektora, često mogu mnogo lakše da uoče mogućnosti za nov način konkurisanja. Za razliku od firmi koje u njoj deluju, nove firme mogu da budu fleksibilnije, budući da nisu suočene sa supstitucionim odnosom u vezi s postojećim aktivnostima.

## 7.1. Generičke strategije

Centralno pitanje u konkurentskoj strategiji je relativna pozicija firme u privrednom segmentu. Pozicioniranje određuje da li će profitabilnost firme biti iznad ili ispod proseka odgovarajućeg privrednog segmenta. Firma koja je sposobna da se dobro pozicionira može da ostvaruje visoke stope prinosa čak i ako je struktura privrednog segmenta nepovoljna, a prosečna profitabilnost u njoj skromna.

Najznačajniji uslov za dugoročne natprosečne rezultate predstavlja održiva konkurentska

---

<sup>34</sup> Isto, str.50

prednost. Iako u poređenju sa svojim konkurentima, firma može da ima bezbroj prednosti i nedostataka, postoje dve osnovne vrste konkurentske prednosti koje firma može da poseduje: niski troškovi i diferencijacija. Troškovna prednost i diferencijacija proističu iz strukture privrednog segmenta. One su rezultat sposobnosti firme da se bolje od svojih konkurenata suoči sa pet faktora konkurentnosti.

Dva osnovna vida konkurentske prednosti, zajedno sa nizom aktivnosti u okviru kojih se firma trudi da ih ostvari, vode do tri generičke strategije za postizanje natprosečnih rezultata u nekom privrednom segmentu:<sup>35</sup>

1. Liderstvo u troškovima,
2. Diferencijacija i
3. Fokus.

Fokus strategija ima dve varijante: fokusirana diferencijacija i fokusirano liderstvo u troškovima.

Svaka generička strategija obuhvata fundamentalno različitu putanju ka postizanju konkurentskih prednosti, kombinujući izbor konkurentskih prednosti koje se traže sa opsegom strateškog cilja u kome će konkurentske prednosti biti postignute. Strategije liderstva u troškovima i diferencijaciji traže konkurentske prednosti u širokom spektru privrednih delatnosti, dok strategije fokusiranja ciljaju na prednosti troškova (usmeravanje na troškove) ili diferencijaciju (usmerenje na razlikovanje) u uskom segmentu.

U osnovi koncepta genetičkih strategija nalazi se ideja da je konkurentska prednost srž svake strategije i da sticanje konkurentske prednosti dovodi firmu pred izbor – ako namerava da ostvari konkurentsku prednost ona mora da se opredeli za vrstu konkurentske prednosti i obim u kojem želi da je ostvari.

#### **7.1.1. Liderstvo u troškovima**

Liderstvo u troškovima je možda najjasnija generička strategija. U ovoj strategiji firma teži da postane troškovno najjeftiniji proizvođač u svom privrednom segmentu. Firma ima širok obim i služi mnogim privrednim segmentima. Veličina firme je važna za njenu prednost u troškovima. Izvor prednosti troškova varira i zavisi od strukture privredne delatnosti. Oni mogu obuhvatiti posredničke tehnologije, poželjniji pristup sirovinama i druge faktore. Jeftini status proizvođača obuhvata više od kretanja po krivoj učenja. On prvo mora da pronade i eksploatiše sve izvore prednosti liderstva u troškovima. Jeftini proizvođači prodaju standardne ili obične proizvode i ostavljaju naglasak na obim zarade ili apsolutne prednosti troškova sa svih izvora.

Troškovna prednost se ostvaruje, ako firma aktivnosti koje stvaraju vrednost obavlja uz niže troškove od konkurenata. Firma se trudi da postane vodeći niskobudžetni proizvođač u svom privrednom segmentu.

---

<sup>35</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.30

Ako firma postigne i održi opštu prednost liderstva u troškovima, onda će biti vanprosečni izvođač u datoj privrednoj grani ili delatnosti. Lider u troškovima ne može da zanemari osnovne diferencijacije. Ako njegov proizvod nije zapažen kao uporediv ili prihvatljiv od strane kupca, lider će biti prinuđen da smanji cene mnogo ispod glavnih prodaja konkurenata. Ovo može da anulira koristi njegove pogodne skupe pozicije.

Strategija zasnovana na liderstvu u troškovima zahteva čvrst skup međusobno povezanih taktika koje uključuju:

- Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti;
- Energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom;
- Čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova;
- Izbegavanje kreditinih računa klijenata;
- Svođenje na minimum troškova u svim aktivnostima firminog lanca vrednosti, kao što su usluge, prodaja i oglašavanja.

Jeftini proizvođači moraju da otkriju i iskoriste sve izvore troškovne prednosti. Oni zato najčešće prodaju standardne proizvode bez ikakvih dodataka, a posebno se oslanjaju na obim, ili na apsolutne troškovne prednosti, bez obzira na njihov izbor.

Postoje dva osnovna načina po Porteru na koje firma može da ostvari troškovnu prednost:

- *Kontrola generatora troškova.* Firma može da ostvari prednost u pogledu generatora troškova aktivnosti koja stvara vrednost, a predstavlja značajan deo ukupnih troškova.
- *Rekonfiguracija lanca vrednosit.* Firma može da usvoji drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.

Ako firma može da postigne i zadrži liderski položaj u pogledu troškova, ona će ostvariti i natprosečne rezultate u svom privrednom segmentu – pod uslovom da može da diktira prosečne ili cene bliske prosečnim u tom privrednom segmentu. Pri cenama koje su iste ili niže od konkurentskih, poslovanje uz male troškove omogućava veću dobit. Međutim, čak ni firma koja zauzima liderski položaj u pogledu troškova, ne sme da ignoriše osnovne elemente diferencijacije. Ako kupci njen proizvod ne smatraju uporedivim s konkurentskim, ona će da bi ostvarila prodaju, biti primorana da spusti svoje cene ispod cena konkurencije. To može da anulira koristi od povoljne troškovne pozicije.

Da bi ostvarila natprosečne rezultate, firma koja zauzima liderski položaj u pogledu troškova, mora da ostvari paritet ili bliskost u odnosu na konkurente, bez obzira na to što svoju konkurentsku prednost zasniva na troškovima. Paritet osnovnih elemenata diferencijacije omogućava da se troškovna prednost direktno pretvori u veće profite u odnosu na konkurente.

Strateška logika liderstva u troškovima obično zahteva da firma zaista bude lider, a ne samo jedna od nekoliko koje se bore za tu poziciju. Mnoge firme su načinile ozbiljne strateške greške zato što ovo nisu shvatile. Kada više od jedne firme pretenduje na to da bude lider u troškovima, suparništvo među njima je obično žestoko, jer se svaki procenat udela na tržištu smatra presudno važnim. Ukoliko firma koja ostvari liderski položaj u pogledu troškova ne „ubedi“ ostale da

odustanu od svojih strategija, posledice po profitabilnost mogu da budu katastrofalne, kao što je to bio slučaj u mnogim petrohemijskim kompanijama. Strategija zasnovana na troškovima je strategija koja pre svega zavisi od prečeg prava, osim ako neka velika tehnološka promena ne omogući firmi da radikalno promeni svoju troškovnu poziciju.

### **7.1.2. Diferencijacija**

Druga generička strategija jeste diferencijacija. U okviru te strategije, firma se trudi da zahvaljujući nekim osobinama koje kupci izuzetno cene stekne jedinstven položaj u svom privrednom segmentu. Ona se opredeljuje za jednu ili više karakteristika koje mnogi kupci proizvoda tog privrednog segmenta smatraju važnim i posebno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe. Nagrada za takvu posebnost je premijska cena.

Firma se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrednost za kupca koja prevazilazi nisku vrednost. Diferencijacija omogućava firmi da diktira premijsku cenu, da prodaje više svojih proizvoda po određenoj ceni, ili da stekne neku drugu korist kao što je lojalnost kupaca tokom cikličnog ili sezonskog pada aktivnosti.

Diferencijacija se u svakom privrednom segmentu drugačije ostvaruje. Ona može biti zasnovana na samom proizvodu, sistemu prodaje, marketinškom pristupu i mnogim drugim faktorima. Na primer, u industriji građevinskih mašina, *Katerpillar traktor* diferencijaciju zasniva na trajnosti svojih proizvoda, servisiranju, dostupnosti rezervnih delova, kao i na odličnoj prodajnoj mreži. U kozmetičkoj industriji, diferencijacija se više zasniva na imidžu proizvoda i lociranju štandova u robnim kućama.

Firma koja može da ostvari i očuva diferencijaciju, ostvarivaće natprosečne rezultate u svom privrednom segmentu ukoliko premija na njenu cenu premašuje dodatne troškove kojima se izložila da bi bila jedinstvena. Takva firma stoga uvek mora da traga za načinima diferencijacije koji će omogućiti da njena cena bude viša od troškova diferencijacije. Diferencijator ne sme da ignoriše svoje troškove, zato što izrazito inferioran položaj u pogledu troškova može da mu anulira premiju na cenu. Diferencijator stoga teži paritetu ili proksimitetu troškova u odnosu na svoje konkurente, kroz smanjenje troškova u svim oblastima koje ne utiču na diferencijaciju.

Logika strategije diferencijacije zahteva da firma izabere svojstva na osnovu kojih će se razlikovati od svojih konkurenata i na osnovu kojih se njeni rivali ne diferenciraju. Firma zaista mora po nečemu da bude jedinstvena, ili da se smatra jedinstvenom, ako očekuje da ostvari premijsku cenu. Međutim, za razliku od liderstva u troškovima, ovde u okviru istog privrednog segmenta može da se primeni više uspešnih strategija, ukoliko postoji više karakteristika koje kupci izrazito cene.

### **7.1.3. Fokus**

Treća generička strategija je fokusiranje. Ova strategija se u potpunosti razlikuje od ostalih, zato što se zasniva na izboru jednog uskog segmenta u okviru privredne grane. Firma bira jedan segment, ili grupu segmenata u okviru određene privredne grane, a zatim prilagođava svoju strategiju za rad u njima, isključujući ostale. Optimiziranjem svoje strategije u odnosu na

izabrane segmente, firma pokušava u njima da ostvari konkurentsku prednost čak i ako je u celini gledano ne poseduje.

Strategija zasnovana na fokusu javlja se u dve varijante. Fokusiranje na troškove znači da se firma trudi da u izabranom segmentu ostvari troškovnu prednost, dok fokusiranje na diferencijaciju znači da se trudi da u izabranom segmentu ostvari diferencijaciju. Obe varijante strategije fokusa oslanjaju se na to da ponude usluge bolje od široko rasprostranjenje konkurentske ponude, i to u uskom segmentu tržišta, koje je odabrao fokuser. Fokus troškova eksploatiše razlike u ponašanju troškova u nekim segmentima, dok fokus diferencijacije eksploatiše posebne potrebe kupaca u ostalim segmentima.

Obe varijante ove strategije zasnivaju se na razlikama između izabranih ili ciljanih i ostalih segmenata jedne privredne grane. Ciljni segmenti moraju ili da imaju kupce s nesvakidašnjim potrebama, ili proizvodnja i sistem isporuke koji najbolje zadovoljavaju potrebe ciljnog segmenta moraju da se razlikuju od drugih segmenata privredne grane. Fokusiranje na troškove koristi razlike u troškovnom ponašanju nekih segmenata, dok fokusiranje na diferencijaciju koristi posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Ovakve razlike ukazuju na to da određenim segmentima ne odgovaraju konkurenti koji istovremeno zadovoljavaju i njihove potrebe i potrebe drugih segmenata. Prema tome, firma koja se opredeli za fokus može da ostvari konkurentsku prednost samo ako se isključivo posveti određenim segmentima. Širina cilja je, jasno, rastegljiv pojam, ali suštinu fokusiranja predstavlja korišćenje malih odstupanja ciljnog segmenta od ostatka privredne grane. Usko fokusiranje na nešto, samo po sebi nije dovoljno za postizanje natprosečnih rezultata.

Firma *Hamermil peypper* predstavlja dobar primer fokusiranja zasnovanog na korišćenju razlike u procesu proizvodnje u najboljem interesu različitih segmenata. *Hamermil* se sve više preusmeravao na proizvodnju malih količina specijalnih vrsta visokokvalitetnog papira, pošto se veći proizvođači papira sa mašinama većeg kapaciteta suočavaju sa visokim troškovima kad rade u malim serijama. *Hamermilova* oprema je više prilagođena manjim serijama i čestim podešavanjima.<sup>36</sup>

Takva firma stiče prednost na osnovu suboptimizacije proizvodnje u drugom pravcu u odnosu na konkurente koji zadovoljavaju potrebe više segmenata. Konkurenti mogu nedovoljno da zadovoljavaju potrebe određenog segmenta, što otvara mogućnosti za diferencijaciju zasnovanu na fokusu. Široko usmereni konkurenti mogu i da preteraju u zadovoljavanju potreba nekog segmenta tržišta, što znači i da su im troškovi veći nego što je potrebno. Tu može da se javi prilika za fokusiranje na troškove, jednostavno tako što će se izići u susret potrebama samo jednog, a ne više segmenata.

Ako ciljani segment firme čija se prednost zasniva na fokusu nije različit od drugih segmenata, ova strategija neće uspeti. U proizvodnji bezalkoholnih pića *Royal kraun* se, na primer fokusirao na napitke na bazi kole, dok *Koka-kola* i *Pepsi* imaju široke asortimane proizvoda različitih ukusa. Međutim, segment na koji se usmerio *Royal kraun* i *Koka-kola* i *Pepsi* mogu da

---

<sup>36</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.34

snabdevaju i druge segmente. Stoga ova dva proizvođača, zahvaljujući širokom asortimanu, uživaju konkurentsku prednost nad *Royal kraunom* u segmentu napitaka na bazi kole.

Ako u svom segmentu može da ostvari održivo liderstvo u troškovima (fokusiranje na troškove) ili u diferenciranju (fokusiranje na diferencijaciju) i ako je taj segment u strukturnom pogledu atraktivan, firma će ostvariti i nadprosečne rezultate u svojoj privrednoj grani. Strukturna atraktivnost segmenta je neophodan uslov zato što nisu svi segmenti u jednoj privrednoj grani podjednako profitabilni. U istoj privrednoj grani često postoji prostor za nekoliko održivih strategija zasnovanih na fokusu, pod uslovom da se firme opredele za različite ciljne segmente. Većina privrednih grana ima više različitih segmenata, a svaki od njih, ukoliko uključuje različite potrebe kupaca ili različit optimalni sistem proizvodnje ili isporuke, pruža mogućnost za primenu strategije fokusiranja.

## 7.2. Više generičkih strategija

Firma obično mora da izabere određenu strategiju da ne bi postala neopredeljena i tako zastala na pola puta. Koristi od optimiziranja strategije usmerene na određeni ciljni segment (fokus) ne mogu se ostvariti ako firma istovremeno opslužuje veliki broj različitih segmenata (troškovna prednost ili diferencijacija). Firma ponekad može da bude sposobna da u okviru istog korporativnog entiteta stvori dve sasvim odvojene poslovne jedinice, od kojih svaka sprovodi drugačiju generičku strategiju. Dobar primer za ovo predstavlja britanska kompanija *Trasthaus forte*, koja poseduje pet različitih lanaca hotela usmerenih na pet različitih segmenata. Međutim, ukoliko striktno ne razdvoji jedinice koje koriste različite generičke strategije, firma može da uništi njihovu sposobnost da ostvare konkurentsku prednost. Suboptimiziran pristup konkurenciji obično zasnovan na nekontrolisanom mešanju aktivnosti između poslovnih jedinica s različitim korporativnim kulturama i politikama vodi firmu u neopredeljenost.

Istovremeno postizanje liderstva u troškovima i diferencijaciji često nije moguće pošto je diferencijacija obično skupa. Da bi bila jedinstvena i mogla da diktira premijske cene, firma čija je strategija zasnovana na diferencijaciji svesno povećava troškove, kao što je to učinio *Katerpillar* u proizvodnji građevinskih mašina. S druge strane, postizanje liderstva u oblasti troškova često zahteva da se firma u izvesnoj meri odrekne diferencijacije tako što će da standardizuje svoje proizvode i da smanji marketinške, režijske i druge troškove.

Smanjenje troškova ne mora obavezno da uključi žrtvovanje diferencijacije. Mnoge firme su otkrile kako da primenjujući efikasnije i efektivnije postupke, ili koristeći drugačiju tehnologiju, smanje troškove, a da svoju diferencijaciju ne naruše, već je, štaviše, povećaju. Drastične uštede u troškovima ponekad mogu da se ostvare bez ikakvih posledica po diferencijaciju, ako firma nikad do tada nije ni pokušavala da smanji troškove. Međutim, smanjenje troškova nije isto što i postizanje troškovne prednosti. Kada se suoči sa sposobnim konkurentima koji se takođe bore za liderski položaj u pogledu troškova, firma će na kraju stići do tačke gde dalje smanjenje troškova zahteva žrtvovanje diferencijacije. Upravo to je tačka u kojoj različite generičke strategije više ne mogu istovremeno da se primenjuju i firma mora da se opredeli.

Ako uspe istovremeno da ostvari liderstvo i u troškovima i u diferencijaciji, firma može da

ostvari veliki dobitak jer koristi jedna drugu uvećavaju – diferencijacija omogućava premijske cene, dok troškovna prednost istovremeno podrazumeva niže troškove. Primer firme koja je u svojim segmentima ostvarila i jedno i drugo jeste *Kraun kork end sil* u metalnoj ambalaži. *Kraun* se opredelio za proizvodnju takozvanih teških limenki za pivo, bezalkoholna pića i raspršivače. On proizvodi isključivo čelične limenke, a ne i čelične i aluminijumske. U svojim ciljnim segmentima, *Kraun* se diferencirao na osnovu usluga, tehničke pomoći i ponude kompletnog asortimana čeličnih limenki, poklopaca i mašina za punjenje. Diferencijaciju ove vrste bi bilo mnogo teže ostvariti u drugim privrednim segmentima koji imaju drugačije potrebe. Istovremeno, *Kraun* svoje pogone koristi samo za proizvodnju onih vrsta limenki koje traže kupci u odabranim segmentima i agresivno investira u najsavremeniju tehnologiju. Zahvaljujući tome on je u svojim segmentima postigao i status jeftinog proizvođača.

Postoje tri uslova pod kojima firma može istovremeno da ostvari liderstvo i u troškovima i u diferencijaciji:<sup>37</sup>

*Konkurenti su neopredeljeni.* Kad konkurenti nisu opredeljeni, niko nije dovoljno dobro pozicioniran da bi doveo firmu do tačke u kojoj troškovi i diferencijacija postaju nekonzistentni. To je bio slučaj sa *Kraun korkom*. Njegovi glavni konkurenti nisu ulagali u tehnologiju za proizvodnju jeftinih čeličnih limenki, tako da je on mogao da zauzme vodeće mesto u pogledu troškova, bez da žrtvuje diferencijaciju. Međutim, da su i njegovi konkurenti sledili agresivniju strategiju zasnovanu na troškovnoj prednosti, pokušaj da bude i jeftin i diferenciran, doveo bi *Kraun kork* u neopredeljenost. Njegovi konkurenti bi već iskoristili mogućnost da smanje troškove, a da ne žrtvuju diferencijaciju.

Iako neopredeljeni konkurenti omogućavaju firmi da ostvari i diferencijaciju i niske troškove, takvo stanje stvari je često samo privremeno. Konkurent će vremenom odabrati neku generičku strategiju i početi dobro da je primenjuje, tj. uspostaviće razmenu između troškova i diferencijacije. Firma stoga mora da se opredeli za konkurentsku prednost koja može da se očuva na dugi rok. Opasnost suočavanja sa slabim konkurentima sastoji se u tome što će firma početi da pravi kompromise oko svoje troškovne pozicije ili diferencijacije i tako, pokušavajući da ostvari i jedno i drugo, samu sebe izložiti opasnosti da je ugrozi neki nov, sposoban konkurent.

*Snažan uticaj udela i međusobnih odnosa na tržištu na troškove.* Liderstvo u troškovima i diferencijacija mogu istovremeno da se ostvare i kada je troškovni položaj suštinski determinisan udelom na tržištu, a ne dizajnom proizvoda, tehnološkim nivoom, servisiranjem, ili drugim faktorima. Ako jedna firma uspe da osvoji veliki udeo na tržištu i tako stekne prednost, troškovne prednosti udela u nekim aktivnostima joj omogućavaju da podnese dodatne troškove u drugim, a da i dalje ostane na poziciji lidera u oblasti troškova ili da na osnovu velikog udela na tržištu smanji troškove diferencijacije u odnosu na konkurenciju. U sličnoj situaciji, troškovno liderstvo i diferencijacija mogu istovremeno da se ostvare kada postoje značajni odnosi među privrednim segmentima koje neki konkurenti uspevaju, a neki ne uspevaju da iskoriste. Neusklađeni međusobni odnosi mogu da smanje ili neutrališu troškove diferencijacije. Uprkos svemu, istovremeni pokušaji da se ostvare troškovno liderstvo i diferencijacija, firmu uvek čine

---

<sup>37</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.38

ranjivom pred većim konkurentima koji biraju upravo tu varijantu i agresivno investiraju u nju usklađujući je sa svojim udelom na tržištu ili međusobnim odnosima privrednih segmenata.

*Uvođenje neke važne inovacije.* Uvođenje značajne tehnološke inovacije omogućava firmi istovremeno smanjenje troškova i povećanje diferencijacije, a eventualno i sprovođenje obe strategije. To recimo, može da bude uvođenje novih tehnologija za automatizovanu proizvodnju, ili usvajanje nove informacione tehnologije za upravljanje logistikom, ili dizajniranje proizvoda pomoću kompjutera. Ovakvi rezultati mogu da se ostvare i uz pomoć novih inovativnih praksi koje nisu povezane s tehnologijom. Na primer, uspostavljanje kooperantskih odnosa sa dobavljačima može da smanji troškove inputa i poboljša kvalitet outputa.

Ipak, firma uspeva da bude i jeftinija i diferencirana samo kada jedina uvede neku inovaciju. Ako je uvedu i konkurenti, firma se ponovo suočava s potrebom za razmenom. Na primer, moraće da se opredeli za to da li će njen informacioni sistem, za razliku od konkurentskog, naglasak staviti na troškove ili na diferencijaciju. Pionirska firma može da se nađe u nepovoljnom položaju ako u nastojanju da ostvari i male troškove i diferencijaciju, zanemari mogućnost da neko „kopira“ njenu inovaciju. Inovacija prestaje da bude i jeftina i jedinstvena, čim joj se prilagodi konkurent koji se opredelio za jednu generičku strategiju.

Firma bi morala agresivno da koristi sve mogućnosti za smanjenje troškova, koje ne zahtevaju žrtvovanje diferencijacije. Takođe bi morala da koristi i sve mogućnosti za diferencijaciju koje nisu skupe. Osim toga, ona bi uvek morala da bude spremna i da se opredeli za svoju najvažniju konkurentsku prednost i da u skladu s njom reši pitanje razmene.

### **7.3. Neopredeljene firme**

Za firmu koja primenjuje sve navedene generičke strategije, ali ni u jednoj ne ostvaruje uspeh, može se reći da je neopredeljena. Ona ne poseduje nikakvu konkurentsku prednost. Takva strateška pozicija je obično recept za ostvarivanje rezultata koji su ispod proseka. Neopredeljena firma će biti u nepovoljnom konkurentskom položaju jer će lideri u troškovima i firme koje prednost zasnivaju na diferencijaciji ili fokusiranju biti bolje pozicionirane da konkurišu u bilo kojem segmentu. Čak i ako je neopredeljena firma dovoljno srećna da otkrije neki profitabilan proizvod ili kupca, konkurenti koji poseduju održivu konkurentsku prednost brzo će poništiti njenu dobit.

Firma koja se nađe u ovoj vrsti neopredeljenosti ostvarivaće dobar profit samo ako je struktura njene privredne grane veoma povoljna, ili ako bude toliko srećna da za konkurente ima firme koje su takođe zaostale na pola puta. Takva firma je, međutim, po pravilu mnogo manje profitabilna od rivala koji primenjuju jednu određenu generičku strategiju. Zrelost privredne grane obično povećava razlike u uspešnosti poslovanja između firmi koje sprovode određenu generičku strategiju i neopredeljenih firmi, zato što vremenom postaje sve jasnije da su strategije primenjivane tokom ubrzanog rasta bile loše zamišljene.

Neopredeljenost firme je često odraz njene nespremnosti da izabere način na koji će konkurisati. Ona pokušava da stekne konkurentsku prednost na sve moguće načine od kojih ni jedan ne

uspeva, jer postizanje različitih vrsta konkurentske prednosti obično zahteva nekonzistentne aktivnosti. Čak se i uspešnim firmama događa da bankrotiraju, ako zbog rasta ili prestiža odustanu od svoje generičke strategije. Klasičan primer za to je kompanija *Lajker ervejz*, koja je u početku sprovodila jasnu strategiju fokusiranja na cene i pružanja isključivo osnovnih usluga na severnoatlantskom tržištu i bila usmerena posebno na segment putnika koji su veoma osetljivi na cene. Međutim, vremenom je *Lajker* počeo da uvodi nove usluge i nove linije. Time je zamaglio svoj imidž i suboptimizovao svoje usluge i sistem njihovog pružanja. Posledice su bile katastrofalne i *Lajker* je na kraju bankrotirao.<sup>38</sup>

#### 7.4. Održivost konkurentske prednosti

Održiva konkurentska prednost obezbeđuje održavanje i poboljšavanje konkurentske pozicije preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente u dužem vremenskom periodu. Izvori konkurentske prednosti moraju da budu održivi u skladu sa kriterijumima održivosti.

Majkl Porter smatra da se održiva konkurentska prednost ne može ostvariti samo kroz operativnu efikasnost. Većina popularnih inovacija koje su menadžeri uveli u poslednjih dvadeset godina kao što su totalni kvalitet, redizajniranje procesa posla (*eng. reengineering*), *just-in-time* (*eng. just-in-time*), definisanje referentne tačke (*eng. benchmarking*) i angažovanje spoljnih firmi, tiču se operativne efikasnosti. Sve ove jeste važno, ali ne dovodi do postizanja održivih prednosti nad konkurencijom iz prostog razloga što se svi njima služe.

Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je samo ako obavljate drugačije radnje od svojih rivala ili obavljate slične radnje, ali na mnogo bolji način.

Generička strategija neće dovesti do natprosečnih rezultata ukoliko nije održiva u odnosu na konkurente, bez obzira na to što aktivnosti koje unapređuju strukturu privredne grane mogu da povećaju profitabilnost čitave te grane, čak i kada se imitiraju. Održivost tri generičke strategije zahteva da se konkurentska prednost firme odupre eroziji izazvanoj ponašanjem konkurenata, ili razvojem industrije.

Održivost generičke strategije zahteva da firma podigne izvesne barijere koje bi otežale imitaciju njene strategije. Pošto barijere nikada nisu nepremostive, firma bi u odnosu na svoje konkurente morala da stalno unapređuje svoj položaj. Svaka generička strategija predstavlja i potencijalnu opasnost za druge, na primer, firme opredeljene za strategiju fokusiranja moraju da vode računa o konkurentima koji zadovoljavaju potrebe više segmenata i obrnuto.

U nekim privrednim segmentima, sama njihova struktura ili strategija konkurenata eliminišu mogućnost sprovođenja jedne ili više generičkih strategija. Povremeno se dešava da firma ni na koji način ne može da ostvari značajnu troškovnu prednost, na primer zato što nekoliko konkurenata ima isti položaj u pogledu ekonomije obima, pristupa sirovinama, ili drugim faktorima koji utiču na troškove. Slično tome, privredna grana u kojoj postoji malo segmenata,

---

<sup>38</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.36

ili samo neznatna razlika među segmentima, kao što je, recimo, proizvodnja polietilena male gustine, nudi malo mogućnosti za fokusiranje. Prema tome, kombinacija generičkih strategija će varirati od privrednog segmenta do privrednog segmenta.

Međutim, u mnogim privrednim segmentima tri generičke strategije mogu profitabilno da koegzistiraju dokle god firme sprovode različite strategije, ili biraju različite osnove za diferencijaciju ili fokusiranje. Privredni segmenti u kojima nekoliko jakih firmi primenjuje strategije diferencijacije zasnovane na različitim izvorima vrednosti za kupce, često su izuzetno profitabilne. Ovo obično unapređuje strukturu privrednog segmenta i vodi uspostavljanju stabilne konkurencije. Međutim, ako se dve ili više firmi na istim osnovama opredele za istu generičku strategiju, lako može da usledi dugotrajna i neprofitabilna bitka. Najgora situacija nastaje kada se nekoliko firmi bori za leaderski položaj u pogledu troškova. Nekadašnji ili sadašnji izbor generičke strategije od strane konkurenata utiče, dakle, na izbor koji je dostupan nekoj firmi i na troškove promene njene pozicije.

Koncept generičkih strategija zasnovan je na pretpostavci da postoji više načina na koje može da se stekne konkurentska prednost, u zavisnosti od strukture privrednog segmenta. Ako bi u okviru jednog privrednog segmenta sve firme sledile principe konkurentske strategije, svaka bi morala da izabere različitu osnovu za sticanje konkurentske prednosti. I mada ne bi sve uspele, generičke strategije bi im omogućile alternativne pravce za postizanje vrhunskih rezultata. Neki koncepti strateškog planiranja bili su usko zasnovani na samo jednom putu za sticanje konkurentske prednosti, najčešće vezanom za troškove. Takvi koncepti ne samo što ne mogu da objasne uspeh mnogih firmi, već mogu i da navedu sve firme iz jednog privrednog segmenta da se opredele za istu vrstu konkurentske prednosti i da na isti način pokušavaju da je ostvare – uz predvidive katastrofalne rezultate.<sup>39</sup>

#### 7.4.1. Održivost troškovne prednosti

Troškovna prednost je održiva ukoliko postoje barijere za ulazak ili mobilnost koje sprečavaju konkurente da kopiraju njene izvore. Održivost varira u zavisnosti od generatora troškova i privrednog segmenta. Međutim, neki generatori ispoljavaju veću održivost od drugih:

- **Obim.** Obim je ključ za barijere za ulazak na tržište i mobilnost, a troškovi repliciranja obima su često visoki zato što konkurenti moraju da kupe udeo.
- **Međusobni odnosi.** Međusobni odnosi s poslovnim jedinicama – sestrama mogu da primoraju konkurenta na diversifikaciju kako bi ostvario istu troškovnu prednost. Ukoliko postaje ulazne barijere za srodne privredne segmente, održivost troškovne prednosti može da bude visoka.
- **Veze.** Firme često teško otkrivaju veze, zbog čega su potrebne koordinacija organizacionih linija ili koordinacija s nezavisnim dobavljačima i distributivnim kanalima.
- **Patentirano učenje.** Učenje se u praksi teško ostvaruje: ukoliko je znanje patentirano konkurentima može da bude teško da dođu do njega.

---

<sup>39</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.41

- **Izbor politike za stvaranje patentiranog proizvoda ili tehnološkog procesa.** Repliciranje inovativnih proizvoda ili novih proizvodnih procesa često predstavlja veliki problem za konkurente ako su inovacije zaštićene patentima ili se čuvaju kao poslovna tajna. Inovacije procesa su često održivije od inovacija proizvoda, jer se u njihovom slučaju poslovna tajna lakše čuva.
- **Tajming i integracije.** Ove aktivnosti se uglavnom teško održavaju, međutim efekat njihove održivosti se znatno povećava u slučajevima kada se predvode u porednosti zasnovane na obimu ili znanju.

Održivost ne zavisi samo od izvora troškovne prednosti već i od njihovog broja. Ukoliko izvori ostanu malobrojni postaju primamljiv cilj za imitiranje konkurenata.

**Stvaranje novog ili rekonfiguracija postojećeg lanca vrednosti** je konačan izvor održivosti troškovne prednosti. Konkurenti se skoro neizbežno suočavaju s visokim troškovima u pokušaju da pariraju rekonfiguriranom lancu.

#### 7.4.2. Održivost diferencijacije

Održivost diferencijacije zavisi od trajnosti pretpostavljene vrednosti za kupca i nemogućnosti konkurenata da je podražavaju. Međutim, stalno je prisutan rizik da bi potrebe ili percepcije kupaca mogle da se promene i da eliminišu vrednost određenog načina diferencijacije.

Diferencijacija će biti održivija pod sledećim uslovima:

- **Izvori jedinstvenosti firme uključuju barijere:** Patentirano znanje, veze. Međusobni odnosi i prednosti koje se stiču ranim ulaskom na tržište obično su održiviji generatori jedinstvenosti od jednostvane odluke da se u nekoj aktivnosti bude jedinstven.
- **Troškovna prednost u diferenciranju.** Firma sa održivom troškovnom prednošću u obavljanju aktivnosti koje vode diferencijaciji ostvariće i mnogo veću održivost.
- **Diferencijacija nameće troškove preorijentacije.** Fiksni troškovi koje kupac snosi kada promeni dobavljača omogućavaju firmi da zadrži premiju na cenu čak i kada je njen proizvod isti kao konkurentski. Ako diferencijacija istovremeno stvara troškove preorijentacije, održivost diferencijacije se povećava.

#### 7.4.3. Održivost fokusirane strategije

Firma na osnovu atraktivnosti segmenata i njihovih međusobnih odnosa može da se opredeli za jedan ili manji broj segmenata i da se na njih fokusira. Održivost fokusirane strategije određuju tri faktora:

- **Održivost u odnosu na konkurente orijentisane na više segmenata:** veličina i održivost konkurentске prednosti koja je zahvaljujući fokusu stečena u odnosu na firme koje posluju u više segmenata,
- **Održivost u odnosu na imitatore:** barijere mobilnosti koje sprečavaju imitiranje fokusirane strategije ili mogućnost da se konkurent čiji je cilj uži bolje fokusira i

- **Održivost u odnosu na supstituciju:** rizik od mogućnosti da se segmenti koje firma ne opslužuje privuku kupce.

## 7.5. Generičke strategije i razvoj privrednog sistema

Promene u strukturi privrednog segmenta mogu da utiču na osnove na kojima se formulišu generičke strategije i da time poremete njihovu međusobnu ravnotežu. Na primer, pojava elektronskih kontrolnih uređaja i novih sistema za razvijanje slika je u velikoj meri umanjila značaj servisiranja kao osnove za diferencijaciju među proizvođačima mašina za fotokopiranje. Strukturne promene stvaraju mnoge rizike koji su prikazani u Tabeli 1.

| RIZICI LIDERSTVA U TROŠKOVIMA                                                                                                                               | RIZICI ZA DIFERENCIJACIJU                                                                                                         | RIZICI FOKUSIRANJA                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderstvo u troškovima nije održivo:<br>1. podržavanje od strane konkurenata<br>2. tehnološke promene<br>3. drugi razlozi za eroziju liderstva u troškovima | Diferencijacija ne može da se održi:<br>1. podržavanje od strane konkurenata<br>2. osnova za diferencijaciju gubi značaj za kupce | Fokusirana strategija se podražava:<br>Ciljni segment postaje strukturno neatraktivan:<br>1. erozija strukture<br>2. nestanak tražnje                   |
| Gubi se proksimitet u diferencijaciji                                                                                                                       | Gubi se proksimitet troškova                                                                                                      | Dominacija konkurenata koji zadovoljavaju potrebe više segmenata:<br>1. smanjenje razlika između segmenata<br>2. povećanje prednosti širokog asortimana |
| Firme fokusirane na troškove ostvaruju još niže troškove u segmentima                                                                                       | Firme fokusirane na diferencijaciju ostvaruju još veću diferencijaciju u segmentima                                               | Nove fokusirane firme dodatno dele segmente                                                                                                             |

**Tabela 1. Rizici generičkih strategija**

Strukturna promena može da poremeti relativnu ravnotežu između generičkih strategija u privrednoj grani i time što menja održivost neke generičke strategije ili razmere konkurentske prednosti koja iz nje proističe. Dobar primer za ovo predstavlja automobilska industrija. U vreme kada je nastajala, vodeći proizvođači su u proizvodnji skupih putničkih automobila primenjivali strategiju diferencijacije. Razvoj tehnologije i promene na tržištu stvorile su mogućnost za Henrija Forda da izmeni pravila konkurencije usvajanjem klasične strategije troškovne prednosti u kojoj je postao apsolutni lider. Njegova strategija se zasniva na jeftinoj proizvodnji standardnog modela koji se prodavao po niskim cenama. *Ford* je veoma brzo stekao dominantan položaj u automobilskoj industriji u celom svetu. Međutim, krajem dvadesetih godina prošlog veka, ekonomski rast, sve veća navika na automobil i tehnološke promene, stvorili su potencijal za *Dženeral motors* da još jednom izmeni pravila igre – odnosno da primeni strategiju diferencijacije zasnovane na širokom asortimanu, performansama i premijskim cenama. Tokom čitavog ovog razvoja uspeh su stalno postizali i fokusirani konkurenti.<sup>40</sup>

Primer manevrisanja generičkim strategijama dogodio se u proizvodnji votke. *Smirnov* je dugo bio diferencirani proizvođač, zahvaljujući tome što se veoma rano pozicionirao kao izuzetno

<sup>40</sup> Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.42

kvalitetan brend, praćen ogromnom reklamom. Sa usporavanjem rasta i jačanjem konkurencije poziciju *Smirnova* sve više ugrožavaju proizvođači votke u vlasništvu veletrgovaca i jeftini brendovi. Istovremeno, firma *Pepsiko* je za votku „stoličnaja“ obezbedila diferenciraniju poziciju nego što je to učinio *Smirnov* kroz fokusiranje. Našavši se u položaju koji joj je ugrozio uspeh, ta firma je uvela nekoliko novih brendova, uključujući i jedan vrhunskog kvaliteta, koji direktno konkuriše votki „stoličnaja“.

## 7.6. Generičke strategije i organizaciona struktura

Da bi se uspešno ostvarila, svaka generička strategija zahteva različite veštine i uslove, koji se obično pretaču u razlike u organizacionoj strukturi i kulturi. Vodeća uloga u pogledu troškova najčešće podrazumeva stroge sisteme kontrole, minimiziranje režijskih troškova, ostvarivanje ekonomije obima i posvećenost krivulji učenja. Ovo bi moglo da bude kontraproduktivno za firmu koja pokušava da se diferencira stalnim iznošenjem na tržište novih, kreativnih proizvoda.

Organizacione razlike koje obično podrazumeva svaka generička strategija imaju niz implikacija. Korišćenje različitih međusobno neusklađenih poslovnih običaja, kao i primena više od jedne generičke strategije, može da ima za posledicu suboptimalnu poslovnu strukturu i zato treba da se izbegava. Danas je postalo moderno da se izbor rukovodstva i motivacija vezuju za „misiju“ poslovne jedinice, koja se obično objašnjava kao sticanje ili očuvanje udela na tržištu, odnosno njegovu rasprodaju pred povlačenje iz posla. Podjednako je važno da se izbor rukovodstva i motivacija usklade s generičkom strategijom koja će se sprovoditi.

Koncept generičkih strategija utiče i na ulogu kulture u uspešnom konkurisanju. Kultura, taj teško odrediv skup normi i stavova koji pomažu u oblikovanju jedne organizacije, postaje sve važniji element uspešnosti firme. S druge strane, različite generičke strategije podrazumevaju različite kulture. Diferencijaciju može da olakša kultura koja podstiče inovacije, individualnost i preuzimanje rizika *Hjulit-Pakard*, dok štedljivost, disciplina i vođenje računa o pojedinostima mogu da idu u prilog postizanja liderstva u oblasti troškova *Emerson elektrik*. Ako je odgovarajuća, kultura može umnogome da ojača konkurentsku prednost koju neka generička strategija pokušava da ostvari. Sama po sebi ona nikada nije ni dobra ni loša. Kultura je sredstvo za sticanje konkurentске prednosti, a ne cilj po sebi.

Veza između generičke strategije i organizacije utiče i na diversifikovanu firmu. Diversifikovane firme teže da primenjuju istu generičku strategiju u svojim različitim poslovnim jedinicama, jer su stekle veštine i izgradile poverenje u jedan određeni pristup konkurentskoj prednosti. Osim toga, više rukovodstvo često stiče iskustvo u nadgledanju jedne posebne strategije. Na primer, *Emerson elektrik* je poznat po tome što u mnogim svojim poslovnim jedinicama insistira na troškovnom liderstvu.

Konkurisanje na osnovu iste generičke strategije u više poslovnih jedinica jedan je od načina na koji diversifikovana firma može da doda vrednost tim jedinicama. Međutim, sprovođenje zajedničke generičke strategije povlači za sobom izvesne rizike koji se moraju naglasiti. Jedan od očiglednih je i to što će diversifikovana firma nametnuti određenu generičku strategiju i poslovnoj jedinici čijoj delatnosti ona ne odgovara. Drugi, manje primetan rizik sastoji se u tome da poslovna jedinica bude pogrešno shvaćena u privrednom segmentu u kojem posluje, jer

generička strategija koju primenjuje nije primerena okolnostima u tom privrednom segmentu. Što je još gore, poslovne jedinice mogu da imaju strategije koje će više rukovodstvo onemogućiti nametanjem svojih. Pošto svaka generička strategija često podrazumeva različitu strukturu ulaganja, kao i različite vrste rukovodilaca i kultura, postoji i rizik da neka poslovna jedinica bude primorana da prihvati neodgovarajuću korporativnu politiku i ciljeve. Primera radi, opšte smanjenje troškova ili jedinstvena kadrovska politika kao ciljevi, mogu da štete poslovnoj jedinici koja pokušava da se diferencira na osnovu kvaliteta i usluga, isto kao što i politika koja podrazumeva režijske troškove primerene diferencijaciji može da naškodi poslovnoj jedinici koja pokušava da bude jeftin proizvođač.

## **7.7. Generičke strategije i proces strateškog planiranja**

Imajući u vidu ključnu ulogu konkurentske prednosti u postizanju vrhunskih rezultata, okosnica strateškog plana jedne firme trebalo bi da bude njena generička strategija. Generička strategija specificira osnovni pristup konkurentske prednosti koji firma primenjuje i obezbeđuje kontekst za akcije koje treba preduzeti u svakoj funkcionalnoj oblasti. Međutim, mnogi strateški planovi u praksi predstavljaju samo spisak aktivnosti, bez jasnog objašnjenja kakvu konkurentsku prednost firma poseduje ili pokušava da stekne i kako. Takvi planovi obično još u procesu razrade previđaju suštinske ciljeve konkurentske strategije. Slično tome, mnogi planovi se grade na temelju projekcija budućih – po pravilu pogrešnih – cena i troškova, umesto na suštinskom razumevanju strukture privrednog segmenta i konkurentske prednosti koja će odrediti profitabilnost, bez obzira na to kakve će zaista biti cene i troškovi.

U okviru procesa strateškog planiranja mnoge diversifikovane firme kategorizuju poslovne jedinice po sistemu „izgradnja – očuvanje - povlačenje“. Takva kategorizacija često se koristi prilikom tumačenja ili rezimiranja strategije poslovnih jedinica. Međutim, ona nipošto ne sme da se shvati kao strategija, bez obzira na to što može da bude korisna prilikom razmišljanja o alokaciji sredstava u diversifikovanoj firmi. Strategija poslovne jedinice predstavlja instrument za ostvarivanje konkurentske prednosti koja će odrediti njene rezultate. Izgradnja, očuvanje i povlačenje, rezultati su generičke strategije, odnosno prihvatanja činjenice da nijedna generička strategija ne može da se sprovede, te da se stoga treba povući s nekog tržišta. Slično tome, akvizicija i vertikalna integracija nisu strategije, već instrumenti za njihovo sprovođenje.

Sledeća uobičajena praksa prilikom strateškog planiranja je da se konkurentska pozicija jedne poslovne jedinice opisuje pomoću njenog udela na tržištu. Neke firme idu tako daleko da postavljaju sebi za cilj da sve njihove poslovne jedinice moraju da budu lideri u svojim privrednim segmentima. Ovaj pristup strategiji je opasan onoliko koliko je navodno i jasan. Iako je udeo na tržištu svakako relevantan za konkurentan položaj, liderstvo u nekom privrednom segmentu nije uzrok, već posledica konkurentske prednosti. Udeo na tržištu sam po sebi nije značajan u smislu konkurentnosti – značajna je konkurentska prednost. Ostvarivanje liderske pozicije zbog nje same, može da garantuje da firma nikada neće ostvariti konkurentsku prednost, ili da će izgubiti onu koju već ima. Štaviše, kada je samom sebi cilj, liderstvo upliće menadžere u beskrajne rasprave o tome kako bi neki privredni segment trebalo da se definiše da bi se izračunali udeli, čime se ponovo zamagljuje traganje za konkurentskom prednošću koja je osnov strategije.

U nekim privrednim segmentima lideri na tržištu ne ostvaruju najbolje rezultate zato što njihova struktura ne nagrađuje liderstvo. Noviji primer predstavlja *Kontinental Ilinoi benk* koja je kao svoj izričit cilj usvojila lidersku poziciju na tržištu kreditiranja „na veliko“. Taj cilj je i ostvarila, ali se njeno liderstvo nije pretvorilo u konkurentsku prednost. Umesto toga, insistiranje na njemu dovelo je do odobravanja kredita kakve druge banke ne bi prihvatile i do povećanja troškova. Liderstvo je takođe značilo da je *Kontinental Ilinoi* morala da posluje s velikim korporacijama koje su, kao klijenti, veoma moćne i veoma osetljive na cene. Cenu svog liderstva ova banka će još godinama plaćati. U mnogim drugim firmama, kao što su *Berlington industris* u tekstilnoj industriji i *Teksas instruments* u elektronici, insistiranje na liderstvu kao cilju po sebi, ponekad je, čini se skretalo pažnju sa postizanja i očuvanja konkurentске prednosti.

## 8. TEHNOLOŠKE STRATEGIJE

Tehnološka strategija je relativno noviji koncept. Posle Drugog svetskog rata, firme kao što su Westinghouse i General Electric su tražile drugačije smernice svoga poslovanja preko R&D. Iako koncept tehnološke strategije nije bio toliko jak u početku, koreni koncepta mogu da se pronađu u praksi R&D i tekstovima o strategijama koje se koriste za R&D u velikim firmama. Kasnije, sa prepoznavanjem tehnologije, kao važne odrednice u konkurentskom rivalstvu privrednih delatnosti visokih tehnologija, naučnici i ljudi iz prakse su počeli sa poslovnim strategijama koje spajaju tehnologiju i strategiju.<sup>41</sup>

Tehnološki izbori određuju karakter i obim tehnoloških sposobnosti firme i njene postavke raspoloživih proizvoda i procesa. Pri definisanju tehnološke strategije primenjena su četiri važna principa:<sup>42</sup>

- Tehnološka strategija se usmerava na vrste tehnologija koje firma bira za nabavku, razvoj, postavku ili reklamiranje, na primer, R&D strategije koje obuhvataju investicije za dalji razvoj izabranih tehnologija. Tehnologije u proizvodima i procesima oslikavaju njenu tehnološku strategiju.
- Posvećenost prema izboru tehnologije definiše tehnološke strategije.
- Tehnološke strategije nisu ograničene na privredne delatnosti visokih tehnologija. Strategije mogu biti implicitne i ne moraju oslikavati svesne odluke izvršioca, ali ipak određuju izbor tehnoloških sposobnosti i raspoloživih platformi proizvoda i procesa u firmi. Na primer, u uslužnoj privredi kao što je bankarstvo, firma može da odluči da investira u informacionu tehnologiju ili da usvoji automate za novac (ATM) kao način povezivanja sa kupcima. Slično tome, one mogu da investiraju u razvoj tehnoloških sposobnosti za finansijsku kontrolu.
- Konačno, tehnološke strategije prihvataju hardverske i softverske elemente tehnologije.

---

<sup>41</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentské prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 35

<sup>42</sup> Isto, str.35

## 8.1. Konkurentski položaj firme

Tokom ove faze firma procenjuje svoje tehnološke prednosti relativno u odnosu na njene konkurente i tehnološke potrebe strateških položaja na tržištu, što obuhvata tri koraka:<sup>43</sup>

- Inventar tehnologije se odnosi na proces prepoznavanja svih tehnologija kroz firmu. Može da izgleda iznenađujuće, ali mnoge kompanije ne znaju šta je sadržaj njihovog tehnološkog portfolija.
- Profilisanje konkurentskog položaja firme u trenutnim i budućim tehnologijama. Koje su to relevantne tehnološke prednosti firme u svakoj od tehnologija? Ovo traži poređenje tehnoloških prednosti firme u odnosu na njene konkurente.
- Skiciranje tehnoloških potreba za strateško pozicioniranje. Koje tehnološke potrebe nameće strategija firme u trenutnim domenima konkurencije? U ovoj fazi je potreban značajan input poslovne strategije, tako da informacije o kontekstu privrede, resursa i sposobnosti firme donose odgovore na ova pitanja.

## 8.2. Veza između tehnoloških izbora i konkurentskih prednosti

Tehnološki izbori u raznim domenima omogućavaju stvaranje konkurentskih prednosti na tri načina:<sup>44</sup>

- stvaranjem fundamentalno novih poslova,
- menjanjem pravila rivalstva i postojećih domena konkurencije i
- podrškom postojećim poslovima.

### *Stvaranje fundamentalno novih poslova*

Firma ulaže u osnovno i primenjeno istraživanje koje im omogućava otkrivanje prilika za nove poslove. Mnogi novi poslovi su se pojavili iz tehnoloških mogućnosti koje su ugrađene i plasirane na tržište u obliku proizvoda i usluga.

### *Menjanje pravila rivalstva u postojećim domenima konkurencije*

Firme takođe koriste tehnologiju da bi izmenile pravila rivalstva u postojećim domenima konkurencije. U tim slučajevima, funkcionalnost kupaca nije nova na tržištu, ali razvojem tehnološke sposobnosti proizvoda ili konfiguracije lanca vrednosti, firme mogu steći tržišne pozicije na štetu njihovih konkurenata.

### *Podrška postojećim poslovima*

---

<sup>43</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 35

<sup>44</sup> Isto, str.36

Ova obcija obuhvata inovacije proizvoda i procesa. Inovacija proizvoda može da se usmeri na poboljšanje proizvoda ili prihvaćenosti kod kupaca. Inovacije procesa mogu da se usmere na poboljšanje u procesima proizvodnje ili na korišćenje različitih ili novih sirovina. Obe su orijentisane na poboljšanje konkurentskog položaja firme u postojećim domenima konkurencije.

Odnos između tehnoloških izbora i korporativne strategije može se sažeti u tri tehnološki vezana načina za sticanje konkurentskih prednosti:<sup>45</sup>

- Tokom pojave novih domena konkurencije ili kada je poslovna strategija usredsređena na prodor tehnologije, tehnološki izbori su primarna odrednica konkurentskih prednosti.
- Tehnološki izbori utiču na poslovne strategije kada firma odluči da promeni pravila rivalstva. Međutim, za razliku od novih poslovanja, postojeći poslovi već imaju formirane neke odlike strateške igre. Prema tome, u ovom slučaju, osnove poslovanja imaju veću važnost u strateškim izborima firme.
- U njihovoj podršci poslovnih strategija, tehnološke izbore pokreću zahtevi za poslovnim/korporativnim strategijama. U ovom slučaju su odluke u vezi sa tehnologijama koje treba da se nabave, nadgrade, oslabe ili uklone, određene poslovnim razmatranjima.

Veze između tehnoloških izbora su dinamične, to jest podložne su značajnim promenama tokom vremena. Narayanan smatra da je ova dinamika pokrenuta promenama u konkurenciji i evolucijom firme:

- Mnogi domeni konkurencije se pojavljuju kada tehnologije stvore nove fundamentalne poslove.
- Veze takođe prolaze kroz promene u evoluciji firme.

Između tehnoloških izbora i poslovnih strategija firme postoji recipročan odnos. Kada je odnos potpuno eksploatisan, tehnologija je važan izvor konkurentskih prednosti za firme. Da bi se iskoristio potencijal tehnoloških izbora, treba da postoji bliska veza između tehnologije i poslovno-strateških odluka. Narayanan je postavio četiri razloga za bliske veze:<sup>46</sup>

- Tehnologije direktno utiču na konkurentski položaj firme. Tehnologija leži u jezgru uspeha firme u njenim domenima konkurentnosti. Definisanje tehnologije jedne firme i njenog uticaja na sposobnost održavanja konkurentskih prednosti je osnova za uspeh na tržištu.
- Tehnologija se takmiči za resurse u firmi. Svaka firma mora da odluči kako da postavi svoje resurse na osnovu raspoloživih prilika. Izbor jednog polja investicije normalno prethodi investicijama drugog. Zato se o tehnološkim prilikama može rasuđivati u vezi sa drugim prilikama u firmi.
- Struktura, procesi i informacioni sistemi za upravljanje tehnologijom su skupi. Administrativni troškovi organizacionih struktura i procesa, kao i informacioni zahtevi za

---

<sup>45</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 36

<sup>46</sup> Isto, str.36

redukciju tehnoloških potreba su prilično veliki.

- Tehnološke odluke su strateške po prirodi. Ove odluke su dugoročne, koriste mnogo resursa i često su nepovratne, tj. Teško se menjaju posle obavezivanja.

Ipak, u mnogim firmama postoji fundamentalni nedostatak integracije između tehnologije i strategije. Stratezi i tehnolozi stvarno postoje kao dve odvojene zajednice. Idealno, dve grupe treba da održe bliske komunikacije o formulisanju strategije, međutim u praksi, te dve grupe često nisu dobro integrisane. Koncept tehnološke strategije se pojavio iz potrebe za izgradnjom bliskih veza između tehnoloških izbora i formulisanja strategije.

### 8.3. Formulisanje tehnološke strategije

U ovoj fazi firma odlučuje da posveti resurse izabranoj grupi tehnoloških izbora, grupi tehnologija koja će se pripremiti i svrstati u proizvode i lance vrednosti, promene u lancu vrednosti i licencirane tehnologije. Postoje tri glavne oblasti odluka koje Narayanan ističe:<sup>47</sup>

- Priprema tehnologije. Tehnologije koje treba nabaviti i one kojima je potreban dalji razvoj prevode se u određene R&D programe ili se formiraju strategije u firmama. Resursi se formiraju između ove aktivnosti i preostalih operacija firme. Firma može da odluči da eksploatiše trenutne tehnologije kroz mehanizme kao što su licenciranje ili uklanjanje određenih tehnoloških sposobnosti.
- Razvoj tehnologije u proizvodima. Tehnologije koje se ugrađuju u proizvode kroz njihovo poboljšanje ili napore za razvoj novih proizvoda, zajedno sa analizom privrede i konkurenata, koriste se za program za razvoj proizvoda.
- Razvoj tehnologije u lancu vrednosti. Prepoznaju se prilike za poboljšanje konkurentskih prednosti kroz proces inovacija, bilo kroz radikalne inovacije ili kroz aktivnosti poboljšanja određenih lanaca vrednosti, a programi se razvijaju za njihovu implementaciju.

Ovi izbori određuju domen rukovođenja strateške tehnologije u firmi pod uticajem raspoloživih finansijskih resursa. Uopšteno gledano, što je veći opseg i posvećenost firme za položajem lidera, to će morati da obuhvati više resursa. Povećanim finansijskim resursima postojeći organizacioni resursi takođe utiču na tehnološke strategije u firmi. Zato se sposobnosti firme mogu ukoreniti u nauci (farmaceutske firme), inženjeringu (poluprovodnici), proizvodnji (japanske firme) ili marketingu (kozmetička industrija). Resursi i sposobnosti zaista međusobno deluju, tehnološke strategije, koje traže sposobnost mnogo izvan tradicionalnih sposobnosti firme, zahtevaju ogromnu posvećenost resursa.

Iako privredni i tehnološki kontekst, resursi i sposobnosti moraju da se računaju u formulisanju tehnološke strategije, firme imaju razumnu količinu diskrecije u njihovim tehnološkim izborima. Praksa ovom diskrecijom oslikava ambicije i ciljeve ključnih donosilaca odluka u jednoj

---

<sup>47</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 37

organizaciji.

## 9. STRATEGIJA I INTERNET

Da bi se napravila adekvatna strategija prema određenoj vrsti poslovanja, neophodno je poznavati i samu prirodu Interneta. Ukoliko kompanije žele da ostanu konkurentne, moraju koristiti Internet, ali ono što je važno jeste i kako da ga koriste. Internet tehnologija omogućava bolje šanse kompanijama prilikom ostvarivanja važnih strateških pozicija i ciljeva. Kompanije koje su poslovale u prošlosti nisu imale ovakve koristi koje pruža ova informaciona tehnologija, pa je zato treba iskoristiti.

Internet *per se*, neće predstavljati konkurentsku prednost, jer je on takođe dostupan svima koji znaju i umeju da ga koriste. Način na koji će kompanija koristiti Internet je presudan u sticanju određene prednosti nad konkurentima. Njegova najbolja upotreba jeste kao dodatak tradicionalnom vidu konkurisanja, a ne odvojeno od njihovih utvrđenih načina poslovanja.

Ukoliko je Internet pasivni činilac u poslovnoj praksi, neće imati rezultate i samo će puno koštati. Internet zahteva i posedovanje obučениh ljudi za obavljanje ove vrste poslova, a može biti samo dodatni izdatak ukoliko se ne posluje pomoću njega.<sup>48</sup>

Ostvarivanje konkurentskih prednosti i njihovo održavanje svakako predstavlja izazov za strategiju firme. Pored problema ostvarivanja profita preko Interneta, treba uvrstiti i ostvarivanje konstantne konkurentске prednosti. Problem konstantne konkurentске prednosti se može prevazići na dva načina. Prema Porteru, prvi je smanjivanje troškova poslovanja, a drugi se postiže povoljnijom prodajnom cenom. Najbolji su rezultati kada se koriste oba pristupa. Troškove i prodajnu cenu je moguće prilagoditi ostvarivanju konkurentskih prednosti pomoću: operativne efikasnosti, a ona predstavlja obavljanje istih funkcija kao konkurenti, ali bolje od njih i sticanje prednosti u strateškom pozicioniranju, kao i obavljanje funkcije drugačije od konkurenata. Internet značajno utiče na operativnu efikasnost i strateško pozicioniranje.

Operativna efikasnost predstavlja stalnu promenu u poslovanju firme i njeno unapređenje radi postizanja što veće efikasnosti. Internet predstavlja sredstvo za postizanje operativne efikasnosti. Ubrzanim i olakšanim prenosom informacija korekcije efikasnosti firme se vrše vrlo često, jer ostvarivanje operativne efikasnosti ne donosi konkurentsku prednost ukoliko firma nije visoko uzdignuta u odnosu na konkurente. Upravo je brzina i olakšano kretanje informacija, tj. Internet, rešenje problema za ostvarivanje operativne efikasnosti, a samim tim i prednost nad konkurentima.

Strateško pozicioniranje u slučajevima kada održavanje operativne efikasnosti izgleda neizvodljivo tada postaje veoma važno. Poslovati drugačije od konkurenata predstavlja rešenje u slučaju da je nemoguće postići veći stepen operativne efikasnosti u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>48</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentске prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 38

## 9.1. Generičke strategije u Internet biznis modelu

Svaka firma koja koristi Internet u svom poslovanju ima svoj Internet biznis model. Internet biznis model je skup planiranih i neplaniranih aktivnosti direktno povezanih i nepovezanih sa Internetom koje omogućavaju firmi da ostvari zaradu i stekne konkurentske prednosti korišćenjem Interneta i učine taj proces trajnim. Generičke strategije u Internet biznis modelu su:<sup>49</sup>

- Blok strategija,
- Strategija bežanja,
- Strategija udruživanja i
- Struktura troškova.

### 9.1.1. Blok strategija

Blok strategija znači da firma podiže barijere oko tržišnog prostora za svoje proizvode. Firma može blokade uspostavljati na dva načina:

- Ako su kompetentnosti u bilo kojoj komponenti poslovnog modela takve da se ne mogu imitirati i dovoljno distiktivne da omogućavaju da se potrošaču ponude jedinstvene vrednosti, firma može ograničiti drugima pristup do njih i na taj način sprečiti konkurente da ih preuzmu. To je slučaj kada su u pitanju prava intelektualne svojine (npr. patent, autorska prava, softverske aplikacije, robne marke, poslovne tajne) koja se mogu i formalno zaštititi od potencijalnih imitatora, a eventualne zloupotrebe i neovlašćeno korišćenje sankcionisati.
- Ako sve firme imaju slične sposobnosti za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, postojeće firme mogu sprečiti ulazak novih firmi slanjem signala da će cene za firme koje naknadno uđu u poslovnu aktivnost biti znatno niže. Firma može postići reputaciju koja joj omogućava da se zaštiti od nekoga ko se usudi da pokuša imitiranje bilo koje komponente njenog poslovnog modela. Takođe, ona može izvršiti značajna, ireverzibilna ulaganja u relevantnu imovinu.

Sa Internetom je proces sticanja znanja i učenja o proizvodima konkurenata, tehnologijama koje su im u osnovi i načinu primene obrnutog, negativnog inženjeringa tih proizvoda značajno jednostavniji i brži. Mnoge tehnologije su javno dostupne, lako i jasno vidljive jednom kada su kupljene. Procesne tehnologije su često znatno drugačije, jer je kod procesa nevidljiv spolja, odnosno opredmećen je unutar samog proizvoda, pa je tako teže dokučiv za negativni inženjering, tj. za imitaciju i kopiranje. Zbog toga mnoge procesne tehnologije mogu biti uspešno zaštićene od strane svog vlasnika i predmet su intenzivne patentne zaštite.

---

<sup>49</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 39

### **9.1.2. Strategija bežanja**

Strategijom bežanja se priznaje da blokade za ulazak u poslovnu aktivnost nisu tako teške kako se činilo i da često mogu biti probijene ili čak u potpunosti otklonjene. Bežanje označava promenu nekih komponenti ili veza unutar poslovnog modela ili promenu poslovnog modela u celini sa ciljem da se potrošačima ponude bolje vrednosti, bolji proizvodi ili usluge, ali i da se poveća razmak u odnosu na konkurente koji su prethodne prednosti firme oslabili ili dostigli.

Ova strategija može doneti firmi prednosti prvog učesnika, uključujući i kontrolu delova okruženja. U godinama rapidnih tehnoloških promena ova strategija postaje posebno važna pošto je blok strategija veoma teško primenjiva.

Ova strategija ponekad znači kanibalizam – uvođenje novih proizvoda čini postojeće manje konkurentnim i na taj način oni mogu biti „pojedeni” unutar postojećeg tržišta – vlastitih proizvoda pre nego što ih konkurenti uspeju proizvesti.

### **9.1.3. Strategija udruživanja**

Ponekad firme ne mogu da urade ništa samostalno. U tom slučaju će primeniti strategiju udruživanja (team-up), povezivanja sa drugima putem strateških alijansi, zajedničkih ulaganja, spajanja i pripajanja. Visoke tehnologije su područje intenzivne saradnje između proizvođača iz različitih delova svetske privrede.

Ponekad se različite strategije koriste istovremeno. Npr. primena strategije bežanja od konkurenta putem razvoja nove generacije čipova može zahtevati više resursa nego što firma može u datom vremenskom intervalu obezbediti, što čini neophodnom i primenu strategije udruživanja – takva je bila alijansa kompanija Toshiba, IBM i Siemens radi razvoja 256M memorijskog čipa.

Postizanje i održavanje konkurentskih prednosti često zahteva određenu kombinaciju sve tri strategije.

### **9.1.4. Struktura troškova**

Svaki prihod koji se ostvari prethodnim aktivnostima podrazumeva određene troškove. Struktura troškova firme izražava odnose između ostvarenih prihoda i troškova koji su bili neophodni da bi se ti prihodi ostvarili.

Struktura troškova firme je determinisana time kako firma koristi ključne pokretače u svojoj delatnosti radi stvaranja vrednosti za potrošače, te kako je pozicionirana u odnosu na svoje potrošače, konkurente i komplementarne firme, odnosno da li su i u kojoj meri odnosi zasnovani na saradnji ili konkurenciji.

Na troškovnu strukturu ključni uticaj imaju ekonomije obima, tehnologije transformacije inputa

u outpute, korišćenje kapaciteta i transakcioni troškovi. Sa jačanjem značaja informacionih tehnologija (IT) u poslovnoj aktivnosti za firmu su nematerijalni resursi, posebno znanje i informacija sve značajniji od materijalnih, a u savremenoj fazi Internet je od odlučujućeg uticaja na strukturu troškova. Generalno, ukoliko se želi postići struktura niskih troškova, mora se znatna pažnja posvetiti troškovnim pozicijama kod svih ostalih komponenti poslovnog modela i nastojati da se planiraju i izvršavaju efikasno.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit. delo, str. 40

## **DRUGI DEO**

# **FENOMEN LIDERSTVA I NJEGOV UTICAJ NA STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

## 1.DEFINICIJA LIDERSTVA

Postoji mnogo načina na koje može da se dovrši rečenica „Liderstvo je ...“. Zapravo, postoji gotovo isto toliko različitih definicija liderstva, koliko ima ljudi koji su pokušali da ga definišu. U proteklih 60 godina razvijeno je čak 65 različitih sistema klasifikacije da bi se definisale različite dimenzije liderstva. Neke definicije posmatraju liderstvo kao središte grupnih procesa. Polateći od ovog stanovišta, lider je centar promena i aktivnosti grupe i predstavlja otelotvorenje volje grupe. U drugoj grupi definicija, liderstvo se posmatra s aspekta ličnosti i definiše kao kombinacija posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da druge ubedi da izvršavaju zadatke. U nekim drugim pristupima, liderstvo je definisano kao delovanje ili ponašanje – aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi.<sup>51</sup>

Liderstvo se takođe definiše i u kontekstu odnosa moći koji postoji između lidera i njegovih sledbenika. Sa tog stanovišta, lideri poseduju moć i služe se njome da bi proizveli promene kod drugih. Drugi, opet, posmatraju liderstvo kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati. Konačno, neki naučnici posmatraju liderstvo sa aspekta veština. To stanovište naglašava sposobnost (znanje i veštine) koje omogućavaju efektivno liderstvo.

### 1.1. Definicija i njene komponente

Uprkos mnoštvu definicija liderstva, sledeće komponente su ključne za samu pojavu:

- Liderstvo je proces,
- Liderstvom se ostvaruje uticaj,
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe,
- U liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Na osnovu ovih tvrdnji, liderstvo se definiše kao proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Definisanje liderstva kao procesa podrazumeva da nije u pitanju osobina ili karakteristika koju lider poseduje, već je reč o odnosima razmene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika. Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega. Dakle, mora se naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmeran, već pre interaktivan fenomen. Kada se liderstvo definiše na takav način, postaje dostupno svima, odnosno nije ograničeno samo na formalno izabranog lidera u grupi.

Liderstvo podrazumeva da postoji uticaj – posmatra se na koji način lider utiče na sledbenike. Uticaj je *condition sine qua non* za liderstvo. Bez uticaja liderstvo ne postoji.

---

<sup>51</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Data status, Beograd, str. 2

Grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Pod liderstvom se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To može biti mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celokupnu organizaciju.

Pod liderstvom se podrazumeva usmerenost na ciljeve. To znači da lideri usmeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno da usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju nešto zajedničko da postignu. Stoga se liderstvo javlja i funkcionira u uslovima u kojima se pojedinci orijentiraju ka cilju.

Ljude koji se bave liderstvom nazivamo liderima, a one prema kojima je liderstvo usmereno – sledbenicima. I lideri i sledbenici zajedno su uključeni u proces liderstva. Liderima trebaju sledbenici, a sledbenicima su potrebni lideri. Iako su jedni i drugi čvrsto povezani, često je lider taj koji podstiče stvaranje odnosa, stvara uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa. Lideri imaju moralnu odgovornost i obavezu da brinu o potrebama i zastupaju interese svojih sledbenika. Lideri nisu iznad sledbenika niti su važniji od njih. Lideri i sledbenici bi trebalo da se analiziraju u međusobnom odnosu i kolektivno. Oni su u procesu liderstva zajedno – dve strane istog novčića.<sup>52</sup>

## **1.2. Opis liderstva**

Osim definisanja pojma liderstva, potrebno je razmotriti i nekoliko drugih pitanja u vezi sa prirodom liderstva kao što su:

- Kako se posmatranje liderstva kao skupa osobina razlikuje od posmatranja liderstva kao procesa,
- Kako se formalno liderstvo razlikuje od neformalnog i
- Kako se koncepti moći, prinude i menadžmenta razlikuju od liderstva.

### **1.2.1. Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa**

Svi smo imali prilike da čujemo izjave poput: „On je rođen da bude lider“, ili: „Ona je prirodni lider“. Te izjave su karakteristične za ljude koji zauzimaju stav prema liderstvu kao skupu osobina. Takvo shvatanje liderstva polazi od toga da pojedinci imaju prirodne, odnosno urođene osobine ili kvalitete koji ih čine liderima i upravo se po tome razlikuju od ljudi koji nisu lideri.

Definicija liderstva kao skupa osobina razlikuje se u velikoj meri od njegove definicije kao procesa. U prvom konceptu, liderstvo se posmatra kao prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koje različiti ljudi poseduju u različitoj meri. To podrazumeva izabran broj ljudi i ograničava liderstvo na one za koje se veruje da imaju posebne, obično urođene talente.

---

<sup>52</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 3

U shvatanju liderstva kao procesa, pretpostavlja se da je liderstvo fenomen koji nastaje u okviru određenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima. Kao proces, liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera i predstavlja nešto što se može naučiti.<sup>53</sup>

### 1.2.2. Formalno naspram neformalnog liderstva

Neki ljudi su lideri zahvaljujući formalnoj poziciji u organizaciji, a neki zbog načina na koji drugi članovi grupe reaguju na njih. Ova dva uobičajena oblika liderstva nazivaju se formalno i neformalno liderstvo. Liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji jeste formalno liderstvo. Primeri formalnog liderstva su rukovodioci tima, menadžeri tima, menadžeri pogona, šefovi odeljenja, direktori i administratori.

Ipak, osoba kojoj je dodeljena liderska pozicija ne postaje uvek pravi lider u zadatom okruženju. Kada drugi prihvate pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima, ta osoba postaje neformalni (spontani) lider. Pojedinac tu poziciju stiče zahvaljujući drugim ljudima u organizaciji koji podržavaju i prihvataju ponašanje tog pojedinca. Ovaj tip liderstva nije dodeljen samom pozicijom, već nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikaciji. Neka od pozitivnih pomašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider jesu:<sup>54</sup>

- besedništvo,
- informisanost,
- traženje mišljenja drugih,
- podsticanje novih ideja i
- demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti.

Osim odgovarajućih ponašanja u komunikaciji, istraživači su otkrili da i ličnost igra značajnu ulogu u nastanku liderstva. Pojedinac koji su dominantniji, inteligentniji i samopouzdaniji (lične sposobnosti) imaju veće šanse da ih drugi članovi u njihovoj radnoj grupi prihvate kao lidere.

Kada osoba pokazuje liderske sposobnosti, ona je lider, bez obzira na to da li joj je ta funkcija dodeljena ili se ona prirodno razvila.

### 1.2.3. Liderstvo i moć

Koncept moći je u vezi sa liderstvom zato što čini deo procesa ostvarivanja uticaja. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. Ljudi imaju moć onda kada imaju sposobnost da utiču na verovanja drugih, na njihove stavove i pravac aktivnosti. Ministri, doktori, treneri i

---

<sup>53</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 4

<sup>54</sup> Isto, str.4

učitelji su primeri ljudi koji poseduju potencijal da utiču na nas. Kada to čine, oni koriste moć da bi uticali na nas.

Najviše citirano istraživanje o moći je rad Frencha i Ravena. Oni moć definišu u okviru uzajamnog odnosa koji uključuje i osobu koja ostvaruje uticaj i osobu na koju se uticaj vrši.

French i Raven su utvrdili da postoji pet osnovnih izvora moći:<sup>55</sup>

- nagrada,
- prinuda,
- legalnost,
- referentnost i
- stručnost.

Svaki od ovih izvora moći povećava sposobnost lidera da utiče na stavove, vrednosti i ponašanja drugih.

**Tabela 2 Pet izvora moći**

|                         |                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REFERENTNA MOĆ</b>   | Zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavoli lidera. Recimo, školski učitelj koga njegovi učenici obožavaju ima referentnu moć.         |
| <b>STRUČNA MOĆ</b>      | Zasniva se na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera. Turistički vodič koji poseduje znanja o stranoj zemlji poseduje ekspertsku moć.    |
| <b>LEGALNA MOĆ</b>      | Povezana je sa postojanjem statusa ili formalnog radnog autoriteta. Sudija koji donosi presude u sudnici primer je za legalnu moć.              |
| <b>MOĆ NAGRAĐIVANJA</b> | Izvodi se iz postojanja mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadređeni koji daje nagrade zaposlenima koji su vredno radili koristi moć nagrađivanja. |
| <b>MOĆ PRINUDE</b>      | Izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne. Trener koji ostavi igrača na klupi zato što je zakasnio na trening, koristi moć prinude. |

IZVOR: Adaptirano prema „*The Bases of Social Power*“, by J. R. French Jr. And B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), *Group Dynamich: Research and Theory* (str. 259-269), New York: Harper & Row<sup>56</sup>

U organizacijama postoje dve osnovne vrste moći:

- moć pozicije i
- lična moć.

Moć pozicije osoba ima zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu. Lider ima mogućnost da ostvaruje uticaj na osnovu toga što poseduje viši status od njegovih sledbenika. Zamenici predsednika i šefovi odeljenja imaju veću moć od zaposlenog osoblja zbog pozicije koju zauzimaju u organizaciji. Moć pozicije podrazumeva

<sup>55</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 5

<sup>56</sup> Isto, str.5

legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude.

Lična moć je sposobnost lidera da ostvaruje uticaj kao neko koga sledbenici smatraju dopadljivim i stručnim. Kada se lideri ponašaju na način koji je sledbenicima važan, to im daje moć. Na primer, nekim menadžerima moć daje to što ih zaposleni smatraju dobrim uzorom. Drugi imaju moć zato što ih zaposleni vide kao kompetentne i uviđajne. U oba slučaja, moć ovih menadžera proizilazi iz toga kako ih drugi vide u međusobnom odnosu. Lična moć obuhvata referentnu moć i stručnu moć.

**Tabela 3. Tipovi i izvori moći**

| MOĆ POZICIJE | LIČNA MOĆ    |
|--------------|--------------|
| Legalnost    | Referentnost |
| Nagrađivanje | Stručnost    |
| Prinuda      |              |

Lideri se često opisuju kao osobe koje imaju moć i dominiraju drugima, a moć je definisana kao sredstvo koje lideri koriste za ostvarivanje ličnih interesa. Suprotno ovom viđenju moći, Burns je posmatrao moć sa aspekta odnosa. Za njega, moć nije sredstvo koje lideri koriste nad drugima da bi ostvarili sopstvene interese, već treba da proističe iz odnosa koji lideri i sledbenici treba da koriste radi promovisanja zajedničkih ciljeva.

Moć je deo međusobnog odnosa za koji su zainteresovani i lideri i sledbenici.

#### **1.2.4. Liderstvo i prinuda**

Prinuda je jedna od specifičnih vrsta moći koje su dostupne liderima. Prinuda podrazumeva primenu sile da bi se ostvarile promene. Na druge se utiče da urade nešto tako što se manipuliše kaznama i nagradama u okviru radnog okruženja. Prinuda često podrazumeva pretnje, kažnjavanja i negativne raspodele nagrada. Klasični primeri lidera koji su primenjivali prinudu su Adolf Hitler u Nemačkoj, Jim Jones u Gvajani i David Koresh u Waco (Teksas). Svaki od njih koristio je moć i strogost da bi prisilio svoje sledbenike na ekstremno ponašanje.<sup>57</sup>

Treba napraviti razliku između prinude i liderstva, jer nam to omogućava da izdvojimo idealne primere liderstva, od ponašanja pojedinaca poput Hitlera, Jonesa i Koresha. U razmatranju liderstva, ljudi koji primenjuju prinudu ne uzimaju se kao model za ono što bi idealno liderstvo trebalo da podrazumeva. Definicija liderstva sugerise da je liderstvo rezervisano za one koji utiču na grupu pojedinaca radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Lideri koji koriste prinudu zainteresovani su za sopstvene ciljeve i retko se interesuju za želje i potrebe podređenih. Korišćenje prinude proizvodi suprotan efekat u radu sa sledbenicima na ostvarivanju zajedničkog cilja.

#### **1.2.5. Liderstvo i menadžment**

Liderstvo je proces koji je umnogome sličan menadžmentu. U liderstvu se podrazumeva

---

<sup>57</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 6

ostvarivanje uticaja, kao i u menadžmentu. Ono zahteva rad sa ljudima, što je potrebno i u menadžmentu. Uopšte, mnoge funkcije menadžmenta su u saglasnosti sa definicijom liderstva.

Ipak, ova dva pojma se i razlikuju. Liderstvo se izučava još od Aristotela, a menadžment se kao nauka javlja početkom 20. veka, kada je nastalo industrijsko društvo. Menadžment je nastao kao način da se smanji kaos u organizacijama i da se one vode na efektivniji i efikasniji način. Primarne funkcije menadžmenta, bile su planiranje, organizacija, vođenje i kontrola. Ove funkcije menadžmenta su i danas aktuelne.

**Tabela 4. Funkcije menadžmenta i liderstva**

| <b>MENADŽMENT</b>                                                                                                                                              | <b>LIDERSTVO</b>                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stvara red i konzistentnost</b>                                                                                                                             | <b>Stvara promene i kretanja</b>                                                                                                                                            |
| <b>Planiranje i budžetiranje</b>                                                                                                                               | <b>Usmeravanje</b>                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sastavljanje agendi</li> <li>• Utvrđivanje rasporeda</li> <li>• Alociranje resursa</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreiranje vizije</li> <li>• Razjašnjavanje šire slike stvarnosti</li> <li>• Utvrđivanje strategije</li> </ul>                      |
| <b>Organizacija i zapošljavanje</b>                                                                                                                            | <b>Raspoređivanje ljudi</b>                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje strukture</li> <li>• Otvaranje radnih mesta</li> <li>• Uspostavljanje pravila i procedura</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmeravanje ka ostvarivanju cilja</li> <li>• Traženje posvećenosti</li> <li>• Izgradnja timova i koalicija</li> </ul>              |
| <b>Kontrola i rešavanje problema</b>                                                                                                                           | <b>Motivisanje i inspiracija</b>                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje podsticaja</li> <li>• Pronalaženje kreativnih rešenja</li> <li>• Preduzimanje korektivnih akcija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Širenje inspiracije i energije</li> <li>• Davanje ovlašćenja podređenima</li> <li>• Zadovoljavanje neispunjenih potreba</li> </ul> |

IZVOR: Adaptirano prema *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (str. 3-8), by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press<sup>58</sup>

Poredeći funkcije menadžmenta i liderstva, Kotter je izložio argumentaciju da su njihove funkcije prilično različite (Tabela 3). Preovladajuća funkcija menadžmenta je da obezbedi red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija liderstva da izazove promene i pomeranja. Menadžment se bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti, a liderstvo traganjem za adaptivnim i konstruktivnim promenama.

Glavne aktivnosti menadžmenta su drugačije od aktivnosti lidera, ali Kotter ukazuje da su menadžment i liderstvo esencijalni za napredak organizacije. Na primer, ukoliko organizacija ima jak menadžment bez liderstva, postizanje rezultata može da bude zagušeno i birokratizovano. Takođe, ako organizacija ima jako liderstvo bez menadžmenta, ishod može da bude besmislena ili pogrešno usmerena promena zarad promene. Da bi bile efektivne, organizacije moraju da imaju i stručan menadžment i vešte lidere.<sup>59</sup>

Osim Kottera i mnogi drugi naučnici smatraju da su liderstvo i menadžment različiti pojmovi. Prema Bennisu i Nanusu, biti menadžer podrazumeva realizaciju aktivnosti i ovladavanje

<sup>58</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 7

<sup>59</sup> Isto, str. 7

rutinom, dok biti lider znači ostvarivati uticaj na druge i kreirati viziju promena. Ti autori su napravili jasnu razliku u svojoj često citiranoj rečenici: "Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade pravu stvar."

Rost je takođe zastupao stanovište da se liderstvo i menadžment razlikuju. On je tvrdio da liderstvo podrazumeva međusobni uticaj, dok je menadžment jednosmeran odnos autoriteta. Liderstvo je usmereno na proces ostvarivanja zajedničkih ciljeva, a menadžment na usklađivanje aktivnosti radi obavljanja posla. Lideri i sledbenici rade zajedno da bi postigli stvarne promene, a menadžeri i njihovi zaposleni udružuju snage da bi prodali robu i usluge.

Zauzimajući još uže stanovište, Zaleznik je otišao tako daleko da je tvrdio da su lideri i menadžeri suštinski različiti tipovi ljudi. On je smatrao da su menadžeri reaktivni i nastoje da posao obave sa relativno malo emocionalnog uplitanja. Oni rade na smanjivanju broja mogućih alternativa. S druge strane, Zaleznik sugerise da lideri stvaraju emocionalni odnos. Oni nastoje da oblikuju ideje umesto da na njih samo odgovaraju i da povećaju broj mogućih rešenja problema na dugi rok. Lideri menjaju način na koji ljudi razmišljaju o tome šta je moguće.

Iako postoje jasne razlike između menadžmenta i liderstva, te dve oblasti se ipak preklapaju. Kada menadžeri utiču na grupe da ostvare određene ciljeve, oni se bave liderstvom, a kada se lideri bave planiranjem, organizacijom, vođenjem i kontrolom, oni su zapravo uključeni u menadžment. Oba procesa podrazumevaju uticaj na grupu pojedinaca radi ostvarivanja ciljeva.

## **2. KARAKTERISTIKE LIDERA**

Liderstvo je proces inspirisanja drugih, članova organizacije, da marljivo i dosledno rade u pravcu ostvarivanja određenih ciljeva. Ono podrazumeva usmeravanje pojedinca i grupa ka zajedničkom cilju, prema nečemu što je neophodno i sa stanovišta napora opravdano. Da bi neko bio uspešan lider u inspirisanju i usmeravanju članova organizacije neophodno je da poseduje znanje, iskustvo i sposobnost da radi sa određenim aspektima motivacije, komuniciranja, interpersonalnih veza, timskog rada i grupne dinamike. Poznato je da lideri imaju značajnu ulogu u procesu motivisanja zaposlenih kako bi pojačali svoje napore u izvršavanju dobijenih zadataka; kako bi podstakli skup unutrašnjih snaga pojedinaca i intenzivirali njihove napore i aktivnosti pri izvršenju svojih zadataka. U procesu vođenja ljudi na motivisanje utiču unutrašnje snage pojedinaca, kao što su radne navike, aspiracija, nivo identifikacije, socijalni elementi i dr. U eksterne faktore spadaju sistem plaćanja, karakteristike radne sredine, elementi sigurnosti, respekta i dr. Uspešno vođenje zaposlenih podrazumeva kultivisanje unutrašnjih faktora u smislu njihovog jačanja i razvoja i sistematsko poboljšanje i kontrolu eksternih faktora u skladu sa potrebama i očekivanjima pojedinaca i objektivnim mogućnostima same organizacije. Osim toga, podrazumeva razvijanje motivacionog procesa putem efikasnog kombinovanja različitih motivacionih faktora.

Ako su definisane potrebe i zaposleni imaju želju da se one zadovolje na višem nivou, lideri su u poziciji da usmeravaju njihove napore i stvaraju uslove da se to ostvari. Traženje načina je, zapravo, određivanje potrebne skale vrednosti i uslova koji stimulatивно deluju na ponašanje članova organizacije. Kao posledica angažovanja su više performanse (rezultati rada) i nagrade za dodatne napore u ostvarivanju ciljeva. Poslednja faza jeste sameravanje ostvarenog u odnosu na konstatovano stanje potreba.

Vođenje pojedinca kroz organizaciju odvija se uz pomoć određenih standarda, postupaka i procedura koje su formalizovane i primerene karakteru pojedinačnih zadataka. Osim toga, vođenje pojedinaca odvija se kroz uticaj, interakcije i neformalne kontakte koji se održavaju na različitim nivoima i uslovima. Vođenje kroz interpersonalne relacije može da bude komplementarno i konkurentsko. U komplementarnom vođenju postoje realna očekivanja da se postigne viši učinak, odnosno viši nivo performansi. U konkurentskom procesu vođenja, verovatnoća je da se ostvare manji učinci, odnosno niži nivo planiranih performansi. Da bi se to izbeglo, neophodno je da se stvore uslovi koji smanjuju otpor pojedinaca, nezadovoljstvo ili indiferentnost. Ti uslovi se tako stvaraju što se decentralizuje organizacija, skrate interpersonalne interakcije, otklone određene barijere u komuniciranju i stvore mreže kojima se povezuju homogene grupe ili timovi u organizaciji.

Na vođstvo naročito utiču četiri interpersonalne dimenzije:<sup>60</sup>

1. Postizanje pozitivnih uticaja, odnosno razvoj i održavanje veština koje su neophodne da bi se ostvario pozitivan i ubedljiv uticaj na ponašanje pojedinaca;
2. Razvoj i održavanje veština koje su nužne za konstruktivno delovanje u konfliktnim situacijama;
3. Razvoj i održavanje sposobnosti za pogađanje sa drugim ljudima u cilju stvaranja određenih sporazuma i
4. Razvoj i održavanje veština za efikasan rad sa stresom.

Liderstvo ima posebnu ulogu u formiranju, održavanju i razvoju pojedinih grupa. Lider ima zadatak da u fazi formiranja grupe odredi njene ciljeve i potrebe, ekonomske, socijalne ili društvene prirode; u fazi održavanja grupe da radi na jačanju kohezije grupe, moralnih vrednosti i uloga pojedinaca i da rešava nastale konflikte i otkloni njihove uzorke.

U razvoju grupe, lider ima zadatak da radi na promenama i prilagođavanju grupe novim vizijama i zahtevima i da podstiče članove grupe u razvoju njihove kompetentnosti i mogućnosti. Osim toga, liderstvo ima posebnu ulogu u stvaranju efikasnih grupa. Teškoće nastaju, jer su grupe sastavljene od različitih pojedinaca koji imaju različite lične osobine, sklonosti i aspiracije. Otuda se lideri suočavaju sa izvesnim problemima, kao što su usklađivanje različitih stilova rada „peglanje“ netolerantnosti i otklanjanje barijera u komuniciranju i sporazumevanju članova grupe. Grupa je efikasna ako je u stanju da ostvari satisfakciju, interakciju, produktivnost i štednju.

Efikasnost grupe zavisi od više različitih faktora, kao što su struktura, stavovi, vrednosti i obim, tj. veličina grupe. Mera efikasnosti grupe je satisfakcija, interakcija, produktivnost i štednja. Na efikasnost grupe deluju i organizacioni faktori, kao što su struktura, tehnologija, materijalni resursi (sirovine, alat, oprema) i priroda, tj. karakter proizvodnih zadataka. Grupe sa visokim performansama imaju sledeće karakteristike: jasne ciljeve, orijentaciju prema rezultatima,

---

<sup>60</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Mašinski fakultet, Kragujevac, str.5

kompetentne članove i kooperativnu klimu i kulturu.

**Tabela 5. Prilazi karakteristikama lidera**

| Prilaz sa stanovišta ličnih karakteristika                 | Fokus na ličnim karakteristikama              |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Prilaz sa stanovišta ponašanja lidera vis-a-vis službenika | Fokus na ponašanju lidera u odnosu na druge   |
| Prilaz sa stanovišta situacije                             | Fokus je na povezivanju ponašanja i situacije |
| Prilaz sa stanovišta gledanja u budućnost (vizija)         | Fokus je na sposobnosti da se menja vizija    |

*Izvor: Schermerhorn, J. (1996) Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, str.324<sup>61</sup>*

Da bi lider ostvario svoje zadatke iz domena motivisanja, interpersonalnih relacija i timskog rada i grupne dinamike, neophodno je da poseduje ključnu karakteristiku koja se odnosi na sposobnost da imaju viziju. Ona podrazumeva smisao za predviđanje budućnosti i shvatanja potrebnih akcija za njeno ostvarenje. Principi vizionarskog lidera su:<sup>62</sup>

- Biti prvi – podsticati inovacije i podržavati pojedince sa idejama.
- Biti entuzijasta – kroz lični primer inspirisati druge da participiraju u zajedničkoj viziji.
- Pomagati drugima – biti idol tima i podržavati napore drugih.
- Dati primer – obezbediti model uloge kao uzor kako drugi mogu i treba da rade.
- Proslaviti uspeh – uneti emociju i raditi srcem koliko i glavom.

U teoriji postoje različiti prilazi karakteristikama liderstva: pre svega, to je prilaz koji u obzir uzima lične karakteristike pojedinaca, prilaz koji u obzir uzima ponašanje pojedinaca u odnosu na one koje vodi, usmerava i utiče, prilaz koji dovodi u vezu situacione faktore i ponašanje lidera i prilaz sa stanovišta gledanja na budućnost, u smislu mašte, vizije i sl.

### **3. PRISTUP LIDERSTVU KAO SKUPU OSOBINA**

Pristup liderstvu kao skupu osobina potiče iz teorije o liderstvu u kojoj se sugerisalo da su određeni ljudi rođeni sa naročitim osobinama koje su ih učinile velikim liderima.

Na početku 20. veka, izučavano je koje su to osobine koje neke ljude čine velikim liderima. Razvijane su teorije o “velikom čoveku”, koje su tako nazvane jer su nastojale da utvrde urođene kvalitete i karakteristike velikih društvenih, političkih i vojnih lidera (kao što su Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon). Verovalo se da su te osobine urođene i da ih poseduju

<sup>61</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.6

<sup>62</sup> Isto, str.6

samo ti “veliki” ljudi.

S obzirom na to da se verovalo da se lideri razlikuju od onih koji to nisu po univerzalnom broju osobina, istraživači su tokom 20. veka bili pred izazovom da utvrde tačan broj liderskih osobina.

### **3.1. Glavne osobine lidera**

Iz mnoštva studija koje su sprovedene tokom godina o ličnim karakteristikama, jasno je da mnoge osobine doprinose liderstvu. Neke od važnih osobina koje se kontinuirano izdvajaju su:<sup>63</sup>

- Inteligencija,
- Samopouzdanje,
- Odlučnost,
- Integritet i
- Društvenost.

#### **3.1.1. Inteligencija**

Inteligencija, odnosno intelektualna sposobnost, ima pozitivnu korelaciju sa liderstvom. Posedovanje snažnih verbalnih sposobnosti, moći zapažanja i rezonovanja čini osobu boljim liderom. Međutim, iako je važno biti inteligentan, istraživanje ukazuje na to da intelektualne sposobnosti lidera ne treba u velikoj meri da se razlikuju od sposobnosti njegovih podređenih. Ukoliko lider ima znatno različit IQ od njegovih sledbenika, to može da bude kontraproduktivno za liderstvo. Lideri sa visokim sposobnostima mogu da imaju poteškoća u komunikaciji sa sledbenicima, zato što su preokupirani, ili zato što su im ideje isuviše napredne da bi ih sledbenici prihvatili.

#### **3.1.2. Samopouzdanje**

Samopouzdanje je još jedna osobina koja osobi pomaže da bude lider. To je sposobnost da se bude siguran u sopstvene kompetencije i veštine. Podrazumeva osećaj samouverenosti i sigurnosti u sebe, kao i veru u to da se mogu ostvariti promene. Liderstvo podrazumeva ostvarivanje uticaja na druge, a samopouzdanje omogućava lideru da bude siguran u to da su njegovi pokušaji da ostvari uticaj primereni i ispravni.

#### **3.1.3. Odlučnost**

Mnogi lideri su u stanju da pokažu odlučnost. Odlučnost podrazumeva želju da se posao obavi i obuhvata osobine kao što su inicijativa, istrajnost, dominantnost i energičnost. Ljudi koji su odlučni žele da se dokazuju, proaktivni su i imaju kapacitet da istraju kada naiđu na prepreke. Biti odlučan obuhvata i demonstraciju dominantnosti, u vreme i u situacijama kada je potrebno

---

<sup>63</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 24

usmeriti sledbenike.

### 3.1.4. Integritet

Integritet je još jedna od važnih osobina lidera. To je kvalitet koji podrazumeva iskrenost i postojanje poverenja. Ljudi koji se pridržavaju niza principa i preuzimaju odgovornost za sopstveno delovanje poseduju integritet. Lideri sa integritetom zadobijaju poverenje drugih, jer im se može verovati da će uraditi ono što su obećali. Oni su lojalni, na njih ljudi mogu da se oslone i nisu skloni prevarama. U suštini, integritet čini lidere ljudima kojima se može verovati i ljudima koji su vredni poverenja.

### 3.1.5. Društvenost

Poslednja osobina koja je važna za lidere je društvenost. Društvenost je težnja lidera da ostvari prijatne društvene odnose. Lideri koji su društveni prijateljski su nastrojeni, otvoreni, ljubazni, taktični i diplomate. Oni su osetljivi na potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit. Društveni lideri poseduju dobre interpersonalne veštine i stvaraju odnose saradnje sa svojim sledbenicima.

## 3.2. Model pet faktora ličnosti i liderstvo

Osnovni faktori ličnosti koji se obično nazivaju “velikih pet” su: neurotičnost, ekstrovertnost (raspoloženost), otvorenost (intelektualnost), pomirljivost i prisebnost (pouzdanost).<sup>64</sup>

**Tabela 6 “Velikih pet” faktora ličnosti**

|                       |                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NEUROTICNOST</b>   | <b>Skлонost depresiji, anksioznosti, nesigurnosti, ranjivosti i nasilju</b>                    |
| <b>EKSTROVERTNOST</b> | Skлонost ka tome da se bude društven, da se sarađuje i širi pozitivna energija                 |
| <b>OTVORENOST</b>     | Skлонost da se bude informisan, kreativan, pronicljiv i radoznao                               |
| <b>POMIRLJIVOST</b>   | Skлонost ka prihvatanju, potčinjavanju, poverljivosti i brizi                                  |
| <b>PRISEBNOST</b>     | Skлонost ka tome da se bude detaljan, organizovan, sposoban za samokontrolu, pouzdan i odlučan |

Istraživači su ukazali na snažnu povezanost između liderstva i osobina opisanih u modelu pet faktora ličnosti. Ekstrovertnost se pokazala kao faktor koji je u najvećoj meri povezan sa liderstvom. To je najvažnija osobina efektivnih lidera. Prisebnost je bila drugi faktor najviše povezan sa liderstvom. Sledili su neurotičnost i otvorenost, s tim da je neurotičnost u negativnoj korelaciji sa liderstvom. Pokazalo se da je poslednji faktor, pomirljivost, jedini faktor koji je slabo povezan sa liderstvom.

Za efektivno liderstvo je ključno da lider ima specifičan sklop osobina. Organizacija će raditi

---

<sup>64</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 15

bolje ukoliko ljudi na menadžerskim pozicijama pripadaju odgovarajućim liderskim profilima.

### **3.3. Prednosti i nedostaci pristupu liderstvu kao skupu osobina**

Postoji nekoliko prednosti koje pruža sagledavanje liderstva sa aspekta osobina lidera. Kao prvo, ovaj pristup je intuitivno prijemčiv jer se jasno uklapa u popularnu predstavu o liderima kao posebnim ljudima koji se nalaze ispred svih i određuju pravac u kome će se društvo kretati. Kao drugo, veliki broj istraživača zastupa zasnovanost ovog pristupa. Treće, orijentišući se isključivo na lidera, pristup liderstvu kao skupu osobina detaljno razjašnjava komponente lidera u procesu liderstva. Konačno, u ovom teorijskom pristupu date su referentne tačke prema kojima pojedinci mogu da ocenjuju sopstvene liderske attribute.

Sa aspekta kritike, ovim pristupom nije bilo moguće sistematizovati listu sa konačnim brojem liderskih osobina. Analizirajući osobine lidera, nije se uzimao u obzir uticaj situacije u kojoj se lider nalazi. U pristupu liderstvu kao skupu osobina nisu na adekvatan način povezane osobine lidera sa rezultatima liderstva.

Uprkos nedostacima, pristup liderstvu kao skupu osobina daje značajne informacije o liderstvu. Iako u okviru ovog pristupa nije utvrđena konačna lista liderskih osobina, date su smernice o tome koje osobine je dobro posedovati ukoliko neko ima pretenzije da zauzme lidersku poziciju.

## **4. PRISTUP LIDERSTVU KAO SKUPU VEŠTINA**

U ovom pristupu, fokus razmišljanja se pomera sa osobina ličnosti, koje se obično smatraju urođene i u velikoj meri unapred determinisane, ka veštinama i sposobnostima koje mogu da se nauče i razvijaju. Pristup liderstvu kao skupu veština, sugeriše da su za uspešno liderstvo potrebna znanja i sposobnosti.

Pristup liderstvu kao skupu veština, najbolje je predstavljen u ranijim radovima Katza (1955), u kojima se liderstvo prikazuje kao skup tri veštine i u novijim radovima Mumforda i njegovih kolega (2000), koji su započeli razvoj složenog modela liderskih veština.

### **4.1. Pristup liderstvu kao skupu tri veštine**

U pristupu liderstvu kao skupu tri veštine, efektivno liderstvo zavisi od tri osnovne lične veštine: tehničke, humanističke i konceptualne. Veštine lideri mogu da steknu, dok su osobine ono što lideri jesu (tj. to su njihove urođene karakteristike). Liderske veštine se definišu kao sposobnost da se nečije znanje i kompetencije iskoriste za postizanje ciljeva.

#### **4.1.1. Tehnička veština**

Tehnička veština znači posedovanje znanja i spreznosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti. Podrazumeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnost korišćenja odgovarajućih alata i tehnika. Na primer, u preduzeću koje se bavi kompjuterskim softverima, tehnička veština bi podrazumevala poznavanje softverskih jezika i

programiranja, softverskih proizvoda preduzeća i načina na koji se ovi proizvodi prilagođavaju klijentu.

Tehnička veština obuhvata tekuće aktivnosti vezane za osnovne proizvode ili procese unutar organizacije. One igraju ključnu ulogu u proizvodnji stvarnih proizvoda za koje se kompanija specijalizovala.

Za lidere na najvišim nivoima, poput direktora preduzeća ili viših službenika, tehničke kompetencije nisu od esencijalne važnosti. Pojedinci na visokim položajima oslanjaju se na stručne saradnike na nižim nivoima koji se bave tehničkim pitanjima i proizvodnim operacijama.

#### **4.1.2. Humanistička veština**

Humanistička veština predstavlja poznavanje i sposobnost rada sa ljudima, sposobnost koja pomaže lideru da efektivno radi sa podređenima, saradnicima na istom nivou i nadređenima radi postizanja ciljeva organizacije. Humanističke veštine omogućavaju lideru da pomogne članovima grupe da sarađuju i da postiču zajedničke ciljeve. Lideri koji poseduju humanističke veštine u stanju su da prilagode sopstvene ideje idejama drugih. Oni stvaraju atmosferu poverenja, zaposleni se osećaju prijatno i sigurno i ohrabreni su da se uključe u planiranje stvari koje će imati uticaj na njih. Biti lider sa humanističkim veštinama znači biti osetljiv na potrebe i interese drugih, kao i uzimati u obzir potrebe drugih pri donošenju odluka. Ukratko, humanistička veština je sposobnost usaglašavanja sa drugim ljudima tokom odvijanja poslovnih aktivnosti. Humanističke veštine su podjednako važne i za srednji i za top menadžment.

#### **4.1.3. Konceptualna veština**

Konceptualna veština podrazumeva sposobnost rada na idejama i konceptima. Lider koji poseduje konceptualne veštine vičan je razgovoru o idejama koje oblikuju organizaciju. Sposoban je da ciljeve kompanije pretoči u reči i da razume i formuliše ekonomske principe koji utiču na kompaniju. Lider koji poseduje konceptualne veštine lako barata sa apstraktnim i hipotetičkim iskazima.

Konceptualne veštine su ključne za kreiranje vizije i strateških planova za organizaciju, pa su stoga one najvažnije za nivo top menadžmenta. Kada menadžeri na višim nivoima nemaju razvijene jake konceptualne veštine, oni mogu da ugroze celokupnu organizaciju. Konceptualne veštine su važne i za srednji menadžment, ali kako se krećemo prema nižim menadžerskim nivoima, konceptualne veštine gube značaj.

Za lidere je važno da poseduju sve tri veštine, s tim što, u zavisnosti od toga gde se nalaze unutar menadžerskih struktura, neke veštine postaju važnije od drugih.

### **4.2. Model liderstva kao skupa veština**

Model liderstva kao skupa veština je razvijen tokom 90-ih, da bi se objasnile sposobnosti (znanje i veštine) koje su omogućavale efektivno liderstvo. Ovaj model je razgraničio pet komponenti

koje čine efektivne liderske performance:<sup>65</sup>

- Kompetencije,
- Individualne karakteristike,
- Rezultati liderstva,
- Radon iskustvo i
- Uticaj okruženja.

#### **4.2.1. Kompetencije**

Srž modela liderstva zasnovanog na veštinama su: veština rešavanja problema, veština socijalnog zaključivanja i znanje. Navedene tri kompetencije ključni su faktori koji utiču na efektivnost performansi.<sup>66</sup>

##### *Veština rešavanja problema*

Veština rešavanja problema ogleda se u kreativnoj sposobnosti lidera da rešava nove i neuobičajene, slabo definisane organizacione problem. Ova veština podrazumeva sposobnost da se prepozna relevantan problem, da se sakupe informacije u vezi sa problemom, problem sagleda na novi način i naprave radni nacrti za rešavanje problema.

Sposobnost koncipiranja rešenja igra važnu ulogu u rešavanju problema. U razmatranju rešavanja organizacionih problema, vešti lideri treba da vode računa o vremenskim rokovima za koncipiranje i sprovođenje rešenja, kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, profesionalnim i organizacionim ciljevima i eksternim pitanjima, što sve može da utiče na rešenje.

##### *Veština socijalnog zaključivanja*

Veština procenjivanja društvenih okolnosti, podrazumeva poznavanje ljudi i društvenih sistema. Ova veština omogućava liderima da rade zajedno sa drugima i da upravljaju podrškom koju imaju za uvođenje promena u organizaciji. Posedovanje veštine socijalnog zaključivanja neophodno je za rešavanje jedinstvenih organizacionih problema. Veština socijalnog zaključivanja podrazumeva osetljivost na to kako su vaše ideje prihvatili drugi.

##### *Znanje*

Znanje je neodvojivo povezano sa primenom i sprovođenjem veštine rešavanja problema u organizacijama. Ono direktno utiče na sposobnost lidera da sagleda složene organizacione problem i da pokuša da ih reši. Znanje podrazumeva akumulaciju informacija i mentalni sklop u kome se informacije organizuju. Znanje nastaje na osnovu postojanja urođenih kompleksnih obrazaca za učenje i organizovanje podataka. Ljudi sa mnogo znanja koriste kompleksnijim

---

<sup>65</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 46

<sup>66</sup> Isto, str.31

organizacionim strukturama od ljudi sa manje znanja. Takve ljude sa mnogo znanja nazivamo ekspertima.

Lideri sa znanjem poznaju proizvode, zadatke, ljude, organizaciju i sve načine na koje su ovi elementi međusobno povezani. Stručan lider poseduje mnogo mentalnih obrazaca u koje svrstava činjenice iz života organizacije.

Znanje i stručnost omogućavaju ljudima da razmišljaju o složenim sistemskim pitanjima i da formulišu moguće strategije za realizaciju odgovarajućih promena. Znanje omogućava ljudima da koriste prošlost da bi se konstruktivno odnosili prema budućnosti.

#### **4.2.2. Individualne karakteristike**

Individualne karakteristike koje imaju uticaj na liderske veštine i znanja su:<sup>67</sup>

- Opšta kognitivna sposobnost,
- Kristalizovana kognitivna sposobnost ,
- Motivacija i
- Ličnost.

##### *Opšta kognitivna sposobnost*

Opšta kognitivna sposobnost može da se posmatra kao inteligencija pojedinca. Obuhvata zapažanja, obradu informacija, veštinu opšteg rasuđivanja, sposobnost kreativnog i divergentnog razmišljanja, kao i sposobnost pamćenja. Ponekad se opisuje i kao fluidna inteligencija: to je tip inteligencije koji se obično povećava tokom radnog perioda zrelosti, a zatim počinje da opada sa godinama.

##### *Kristalizovana kognitivna sposobnost*

Kristalizovana kognitivna sposobnost je intelektualna sposobnost koja se uči i stiče tokom vremena. U pitanju je skladište znanja koje nagomilavamo iskustvom. Tokom života sve više učimo i unapređujemo naše sposobnosti, povećavajući na taj način sopstveni liderski potencijal. Kod prosečnog odraslog čoveka, ovaj tip kognitivne sposobnosti kontinuirano raste tokom vremena i obično se ne smanjuje tokom zrelog doba. Drugim rečima, kristalizovana kognitivna sposobnost je stečena inteligencija: ideje i mentalne sposobnosti ljudi da uče zahvaljujući iskustvu. Inteligencija ovog tipa ostaje stabilna u velikoj meri tokom vremena i ne smanjuje se sa procesom starenja.

##### *Motivacija*

Postoje tri aspekta motivacije koji su esencijalni za razvoj liderskih veština. Prvo, lideri treba da

---

<sup>67</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 33

biti voljni i motivisani da se bave kompleksnim organizacionim problemima. Da bi postao lider, osoba mora da želi da bude lider. Drugo, lideri moraju biti voljni da dominiraju – da ostvaruju uticaj. Kada ostvaruju uticaj na druge, lideri moraju da preuzmu odgovornost za dominantnu ulogu. Treće, lideri treba da budu posvećeni društvenim vrednostima u organizaciji. U okviru modela liderstva kao skupa veština, ovaj pojam se odnosi na volju lidera da preuzme odgovornost za napore usmerene na unapređenje ukupnih ljudskih vrednosti u organizaciji.

Pomoću ova tri aspekta motivacije zajedno (volja, dominantnost i društvene vrednosti) pojedinci se pripremaju da postanu lideri.

### *Ličnost*

Naša ličnost ima uticaj na razvoj naših liderskih veština. Na primer, otvorenost, tolerancija prema nedoumicama i radoznalost mogu da utiču na motivaciju lidera prilikom rešavanja određenog organizacionog problema. Ili u konfliktnim situacijama, osobine kao što su pouzdanost i prilagodljivost mogu biti od koristi za liderske performance.

### **4.2.3. Rezultati liderstva**

Efektivno rešavanje problema i odgovarajući radni učinak predstavljaju rezultate liderstva.

### *Efektivno rešavanje problema*

Rešavanje problema je kamen temeljac za pristup liderstvu kao skupu veština. Kriterijumi za uspešno rešavanje problema određeni su originalnošću i kvalitetom formulisanih rešenja problema. Kvalitetno rešavanje problema podrazumeva pronalaženje rešenja koja su logična, efektivna i jedinstvena, u koja se proniklo na osnovu raspoloživih informacija.

### *Radni učinak*

Pod radnim učinkom suštinski podrazumevamo stepen uspešnosti lidera u obavljanju dužnosti koje su mu poverene. Ukoliko je lider obavio dobar posao i pokazao se uspešnim, evaluacija lidera će biti pozitivna. Lideri koji su efikasni, dobijaju dobre ocene za radni učinak u godišnjim izveštajima, dobijaju povišice za zasluge, a nadređeni i podređeni ih uvažavaju kao kompetentne lidere.

### **4.2.4. Radno iskustvo**

Radno iskustvo utiče na karakteristike i kompetencije lidera. Iskustvo koje lider stiče tokom profesionalne karijere utiče na njegovo znanje i veštine rešavanja kompleksnih problema. Radno iskustvo pomaže liderima da tokom vremena poboljšaju svoje veštine i razviju znanja. Lideri uče i razvijaju više nivoje konceptualnih sposobnosti ukoliko se susreću sa problemima koji su tokom vremena sve kompleksniji i sve više orijentisani na dugoročne aspekte, dok se penju na lestvici u organizaciji. Slično tome, lideri na višim nivoima, suprotno od nižih supervizora, razvijaju nove kompetencije zato što se od njih traži da se bave problemima koji su neuobičajeni i slabo definisani i koji zahtevaju više interakcije sa ljudima. Kako te osobe napreduju u karijeri, viši

nivoi rešavanja problema i veština socijalnog zaključivanja postaju sve važniji. Na taj način se veštine i znanja lidera oblikuju sticanjem profesionalnog iskustva, dok se oni bave sve kompleksnijim problemima u organizaciji.<sup>68</sup>

Zahvaljujući iskustvu koje stiču na poslu i treningu, lideri mogu početi bolje da rešavaju problem i postati efektivniji lideri.

#### **4.2.5. Uticaj okruženja**

Uticaj okruženja označava faktore koji se nalaze van uticaja kompetencija lidera, njegovih osobina i iskustva. Drugim rečima, uticaj okruženja predstavlja deo modela liderstva kao skupa veština, ali koji obično nije pod kontrolom lidera. Na primer, fabrika koja zastareva, ili nedostatak naprednih tehnologija, mogu značajno da utiču na prirodu aktivnosti usmerenih na rešavanje problema.

#### **4.3. Prednosti i nedostaci pristupu liderstvu kao skupu veština**

Pristup liderstvu kao skupu veština ima nekoliko prednosti. Prvo, u modelu u kome se u središtu nalazi lider, naglašava se važnost njegovih sposobnosti, a u centar efektivnih liderskih performansi se stavljaju naučne veštine. Drugo, u pristupu liderstvu kao skupu veština naglašava se da je liderstvo dostupno svima. Veštine su kompetencije koje možemo da naučimo, da razvijamo i unapređujemo. Treće, on pruža sofisticiranu mapu kojom se objašnjava kako se mogu steći efektivne liderske performance. Konačno u ovom pristupu se mogu naći smernice za edukaciju o liderstvu i kreiranje razvojnih programa koji uključuju kreativno rešavanje problema, rešavanje konflikata, sposobnosti da se drugi saslušaju i timski rad.

Osim pozitivnih osobina, postoje i neki negativni aspekti u pristupu liderstvu kao skupu veština. Na prvom mestu, čini se da širina modela prevazilazi granice liderstva, uključujući teme kao što su, na primer, upravljanje konfliktima, kritičko razmišljanje, teorija motivacije i teorija ličnosti. Drugo, model liderstva kao skupa veština je slab u predviđanju. Konačno, ovaj model je generalno slabo primenljiv.

### **5. STILOVI LIDERSTVA**

Stil vođstva je zapravo način na koji lideri usklađuju i usmeravaju ponašanje zaposlenih da bi ostvarili svoje ciljeve. To je način uspostavljanja odgovarajuće relacije između lidera, s jedne strane i zaposlenih, s druge strane. U literaturi se razlikuju stilovi i koncepti vođstva: klasični i savremeni.

Klasični oblici vođstva su izvedeni iz poznatih studija, kao što su: *Hawtorn, Iowa, Ohio i Michigan* studija. *Hawtorn i Iowa* su prve studije posvećene liderstvu, koje su naučno fundirane i čiji rezultati su široko rasprostranjeni i uvažavani. Ove studije su istraživale liderstvo sa

---

<sup>68</sup> Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit.delo, str. 36

stanovišta uticaja tri stila vođstva na ponašanje i performanse pojedinaca i to autokratski ili autorativan stil, demokratski ili participativni i laissez-faire ili liberalni stil.<sup>69</sup>

Autokratski stil vođenja odlikuje se time da vođa (lider) daje zaposlenima precizna uputstva i zadatke, da vrši stalni nadzor i kontrolu; da koristi prinudu i zahteva apsolutnu poslušnost. U okviru ovog stila koristi se autoritet pozicije, komandovanja i formalnog komuniciranja. U literaturi se ovaj tip lidera često naziva “proizvodno usmeren” ili “zadatku okrenut” lider. U autokratskom stilu moguće je identifikovati dva tipa lidera ili dva tipa vođenja: harizmatičko i paternalističko. Harizmatičko vođenje u prvi plan ističe lične osobine vođe, kao što su upornost, talenat, šarm i dr. Paternalističko vođenje zasniva se na stavu da moć treba graditi na viziji preduzeća kao porodice i vođi kao ocu koji brine za svoje preduzeće i njegove zaposlene.

Demokratski stil vođenja odlikuje se isključivanjem podčinjenih i određenih grupa u donošenje odluka, posebno onih odluka koje se odnose na potrebe pojedinaca, njihove ciljeve, mogućnosti i planove. U demokratskom stilu dolazi do delegiranja autoriteta na niže organizacione nivoe i razvijanja modela učešća u procesu odlučivanja, davanja sugestija i mišljenja o određenim problemima. Demokratski vođa svojim podčinjenima omogućava inicijativu, bolju motivisanost i neposrednu komunikaciju. Proces odlučivanja je decentralizovan, participativan, fleksibilan i sa višim performansama i mogućnostima.

Liberalno (*laissez-faire*) vođenje odlikuje se uključenošću zaposlenih u sve faze procesa odlučivanja, u identifikovanje problema i rešavanje. Radi se o vođenju gde zaposleni imaju isti “status” i slobodu izbora i diskusije o pitanjima od značaja za život u organizaciji. Ovaj stil vođenja primenjuje se kod organizacija u kojima deluju radne grupe i timovi sa sofisticiranim znanjima i mogućnostima u okviru inovativnih programa koji zahtevaju invenciju, stvaralaštvo i komunikaciju bez matice i šablona.

Slično istraživanjima na *University of Iowa*, istraživanja su sprovedena na *Ohio State University* na interdisciplinarnoj osnovi u kojima su učestvovali sociolozi, psiholozi i ekonomisti. Zadatak ovih studija bio je da utvrdi koji stil vođenja omogućava najbolje ekonomske rezultate, zadovoljstvo zaposlenih i smanjenje odsustvovanja radnika sa posla. Istraživači su identifikovali dva ključna dvodimenzionalna stila: stil inicijalne strukture i stil “obzira”. Prvi stil podrazumeva izvesno ponašanje u kome vođa, tj. nadređeni daje zadatke sledbenicima, tj. podređenima i pre svega, vodi računa da se nesmetano odvija proizvodnja kao osnov ostvarivanja definisanih ciljeva organizacije. Drugi stil podrazumeva da vođa, tj. lider, pre svega, radi na razvijanju poverenja među članovima grupe, participacije i višesmernog komuniciranja i razumevanja pojedinih uloga i potreba organizacionih članova. Prvi stil ima karakteristike proizvodno orijentisanog lidera, odnosno lidera koji je prevashodno orijentisan prema zadacima. Drugi stil ima karakteristike orijentisanog lidera na brige za ljude, za odnose među ljudima. Istraživanja su sugerisala da su oba stila u funkciji brige za ljude, za odnose među ljudima, u funkciji ostvarivanja većih učinaka, ukoliko vođe forsiraju visoku inicijalnu strukturu i brigu za

---

<sup>69</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.15

zaposlene. Zasluga *Ohio* studija jeste u skretanju pažnje na dve dimenzije vođstva – na ljude i proizvodnju. Međutim, izvesni nedostaci ovih studija odnose se na činjenicu da institucionni faktori, kadkada, dovode do toga da lideri koji forsiraju inicijalnu strukturu i brinu za ljude, neće biti uspješniji od drugih lidera, štaviše mogu nepovoljno delovati na rezultate proizvodnje i zadovoljstva zaposlenih.

*Michigan* studije predstavljaju najpotpunija istraživanja izvedena u isto vreme kao i istraživanja na Ohajo univerzitetu. Ove stuje su, takođe, utvrdile da postoje dva stila vođenja: jedan usmeren na zaposlene, a drugi usmeren na zadatke, odnosno proizvodnju. Istraživanja su sugerisala da je prihvatljiviji prvi stil vođstva, dakle, onaj koji je orijentisan na brigu za zaposlene. Ovaj stil omogućava efikasniji rad grupe i bolju satisfakciju pojedinih članova grupe. On se zasniva na opštem nadzoru i razvijanju morala i kohezije grupe, na smanjenju tenzija i mogućih frustracija, razvoju samoinicijative i lojalnosti. Drugi stil vođstva, orijentisan prema zadatku, izaziva izvesni otpor koji rezultira nižim rezultatima rada i nezadovoljstvom članova grupe. Glavni nedostatak ovog koncepta liderstva jeste određena vrsta isključivosti, jer se smatra da je vođa ili orijentisan prema zaposlenima ili prema poslu, radnim zadacima. U tom smislu, *Michigan* istraživanja su jednodimenzionalna. Za razliku od njih, Ohajo istraživanja govore o dvodimenzionalnom stilu vođenja, što znači da lideri mogu stil vođenja da prilagođavaju izvesnim okolnostima, odnosno određenim situacijama. R. Likert je nastavio da istražuje problem vođstva posle istraživanja na

| Obeležje                                  | Sistem 1<br>Eksploatatorski<br>autokrata                                      | Sistem 2<br>Dobročudni<br>autokrata                        | Sistem 3<br>Participativni<br>tip                                                      | Sistem 4<br>Demokrata                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Pouzdanost i poverenje u podređene</b> | Menadžer nema poverenja                                                       | Menadžer ima snishodljivo poverenje-kao gazda u svog slugu | Menadžer ima suštinsko, ali ne i konstantno poverenje i želi da kontroliše odlučivanje | Menadžer ima konstantno poverenje u podređene |
| <b>Osećanje slobode kod zaposlenih</b>    | Podređeni se ne osećaju dovoljno slobodno da diskutuju o poslu sa nadređenima | Podređeni se osećaju slobodnije da diskutuju               | Podređeni se osećaju apsolutno slobodnim da diskutuju                                  | Nadređeni zahtevaju učešće podređenih         |
| <b>Uključenost podređenih</b>             | Menadžer retko traži mišljenje podređenih                                     | Menadžer ponekad traži mišljenje podređenih                | Menadžer obično traži mišljenje podređenih                                             | Menadžer uvek traži mišljenje podređenih      |

*University of Michigan*. U sledećoj tabeli, prikazani su Likert-ovi sistemi vođstva.

**Tabela br.7 Likertovi sistemi vođstva**

Izvor: Likert, R. (1969) *The Human Organizations*, McGraw-Hill, New York, str.34<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.19

Prvi sistem liderstva označava lidera koji je potpuno orijentisan prema proizvodnji i koji nema poverenja u svoje potčinjene sa kojima radi. On je, pre svega, koncentrisan na doslednu primenu uticaja i moći, na odgovornost potčinjenih i primenu sankcija u slučaju nepoštovanja reda i obaveza. On ne konsultuje potčinjene i ne traži njihovo učešće u odlukama koje se tiču njihovih zadataka.

Drugi sistem, odnosno stil vođstva oslanja se na izvesno poverenje prema potčinjenima, koje je malo i karakteristično za odnos šefa i potčinjenih (odnos gazde i sluga). U ovom sistemu vođstva od podređenih se traže mišljenja u vezi ciljeva i posla; primenjuju se nagrade, ali i određene kazne. Komuniciranje je uglavnom jednosmerno, kadkada i obrnuto.

Treći sistem podrazumeva konsultovanje podređenih u donošenju odluka. Najznačajnije odluke donosi menadžer, dok rutinske poverava svojim potčinjenima. Određeni poslovi kontrole prenose se na zaposlene; primenjuju se nagrade i podsticaji i razvija timski rad i odlučivanje. Komuniciranje je višesmerno i otvoreno za davanje ideja, predloga i mišljenja.

Četvrti sistem podrazumeva decentralizovan sistem odlučivanja i učešća zaposlenih. Zbog poverenja koje postoji između menadžera i potčinjenih, odgovornost je deljiva, kohezija visoka, kao i motivisanost da se uspešno ostvare zadaci i zajednički interesi. Sistem je baziran na blagom povezivanju odluka, akcija i ideja pojedinih grupa, odnosno timova. Učešće u odlučivanju daje "podjednak" status pojedincima i grupama i pozitivno deluje na integraciju pozicija i interesa. Učešće pojedinaca u radu različitih grupa omogućava potpuniju informisanost i poznavanje problema sa kojima se suočavaju pojedini delovi organizacije.

### **5.1. Liderske uloge**

Polazeći od činjenice da je ponašanje ključ za objašnjavanje uspešnog liderstva *Sehein* je definisao sledeće liderske uloge: lider kao animator, lider kao stvaralac culture i lider kao agent promena.<sup>71</sup>

Lider animator stvara organizaciju u početnoj fazi rada preduzeća. On omogućava da se prebrodi izvesna kriza koja nastaje u fazi razvoja poslova, prodaje i finansijske konsolidacije i suočavanja zaposlenih sa neuspehom organizacije. Uloga lidera je nezamenljiva u stvaranju uslova da organizacija obezbedi opstanak i dalji rast.

Lider kao stvaralac kulture ima presudnu ulogu u izgradnji kvalitetne organizacione kulture. Prelaskom organizacije iz faze konsolidacije u drugu fazu razvoja, neophodno je imati odgovarajući model ponašanja koji se zasniva na vrednostima i verovanjima usklađenim sa vizijama i ciljevima koji su određeni od strane menadžera. Poželjni model organizacione kulture stvara: indokrinacijom i socijalizacijom zaposlenih prema menadžerskom obrascu, nametanjem sopstvenog ponašanja kao model uloga – čime se podstiču zaposleni na poistovećivanje sa organizacijom i internalizaciju sistema vrednosti i verovanja.

---

<sup>71</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.28

Lider kao čuvar kulture reflektuje prihvaćeni model kulture. On ima zadatak da izvesne elemente organizacione kulture sačuva i stabilizuje u fazi organizacionog razvoja zaposlenih. U fazi “institucionalizacije”, menadžeri identifikuju određene aspekte kulture koje treba vremenom ojačati, sačuvati i razviti. U skladu sa razvojem organizacije, menadžeri prate i uočavaju novu situaciju i nastoje da usklade stil vođstva koji odgovara nastalim okolnostima. Ono što je dobro za početnu fazu organizacije, nekada nije dobro za zrelu organizaciju i stil rukovođenja se usklađuje shodno uslovima i specifičnim potrebama.

Lider kao agent promena ima specifičnu ulogu u fazi promena organizacije – u procesu menjanja njene kulture. Agent promena treba da ima liderske sposobnosti koje mu omogućavaju da uoči “jaz” između starosti i veličine organizacije, novih uslova i kulturne matice organizacije. U razvoju organizacije, proces razgradnje starih kulturnih obrazaca i stvaranje novih nije jednostavan i lak. On po pravilu zahteva promenu menadžera, promenu liderskih stilova i strukture sa redizajniranim odnosima faktora i parametara i samih parametara.

## **5.2. Osnovne dimenzije ponašanja efektivnih lidera**

Osnovne dimenzije ponašanja efektivnih lidera su:<sup>72</sup>

1. Lideri preko vizije usmeravaju svoju pažnju. Preko vizije se usmeravaju na određene akcije i stvaraju osnove za promenu postojećih uverenja, mišljenja i ideja. Ukoliko je prihvaćena vizija, zamišljena slika budućnosti, utoliko su sledbenici spremni da je slede i da svoje fizičke, emocionalne i duhovne napore usmere u pravcu njenog ostvarivanja.
2. Efektivni lideri “poruke” vizije prenose kroz komunikacije. Oni saopštavaju nešto što je naslućeno ili pretpostavljeno i čine da se kroz metafore, imidž i poruke u focus “izbaci” određena namera, tj. akcija. Efektivni lideri više su okrenuti pronalaženju problema, a manje njegovom rešavanju, postavljajući pitanje zašto i “modeliraju” nove vrednosti, odnosno organizacione kulture.
3. Efektivni lideri održavaju poverenje putem pozicioniranja. To pozicioniranje predstavlja aktivnu stranu određene vizije, budućnosti kojoj se teži. Ono podrazumeva jasno isticanje određenih vrednosti i metoda, odnosno pozicija koje su konzistentne, jer proističu iz jačanja vizije, uverenja i istrajnosti da se ostvari.
4. Efektivni lideri unapređuju lične karakteristike kroz poštovanje. Lideri treba da ispolje sposobnosti da prihvataju ljude, kakvi jesu, a ne kako ih zamišljaju; da rešavaju sadašnje probleme, a ne da se okreću prošlosti; da kontakte sa saradnicima održavaju sa taktom i pažnjom; da imaju poverenja u ljude, uprkos mogućem riziku; da su pouzdani, tj. sposobni da deluju bez mentora, stalnog odobravanja i iskazivanja priznanja od drugih.

---

<sup>72</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.29

### 5.3. Primena liderskih stilova u menadžmentu kvaliteta

Savremeni menadžment deluje u uslovima intenzivnih promena, opšte globalizacije i izazova koje donosi. On se suočava sa rapidnim tehnološkim promenama, pojačanom konkurencijom i rafiniranim zahtevima savremenog tržišta, različitih kupaca čije zahteve treba zadovoljiti. Otuda se sve više aktuelizuju pitanja opstanka i razvoja pojedinih organizacija i izbora konkurentskog sredstva u turbulentnim uslovima okruženja. U cilju jačanja konkurentskih kapaciteta dominantnu ulogu imaju tehnologija, razvoj tehnološke kompetentnosti organizacija i fleksibilna struktura i kvalitet proizvoda i usluga.

Poboljšanje sve tri konkurentske komponente zavisi od više uzajamno povezanih i uslovljenih faktora eksternog okruženja. Rani stavovi zasnovani su na opservaciji da se organizacije ponašaju u skladu sa stvarnošću, naime, da li rade u stabilnom ili nestabilnom okruženju. U stabilnim okruženjima organizacije deluju programski, sprovodeći visoku specijalizaciju i striktno razdvajanje linija autoriteta i odgovornosti. U okruženju koje se brzo menja, organizacija se zasniva na posebnim veštinama i znanjima, na liderskim afinitetima i sposobnostima, na nižoj specijalizaciji, formalizaciji i lateralnom komuniciranju.<sup>73</sup>

Za concept kvaliteta, koji ima ključnu ulogu u transformisanju organizacije, liderstvo ima poseban značaj i mesto. Izvesna promena liderskih karakteristika kroz pojedine faze implementacije kvaliteta, ukazuje na činjenicu da nema teorijskih razloga za dokazivanje superiornosti pojedinih organizacionih modela, već za dokazivanje teze da je neophodno pojedine liderske stilove prilagođavati određenim fazama implementacije kvaliteta.

Liderski stilovi su od naročitog značaja za sistem kvaliteta. Oni treba da budu usklađeni sa zahtevima kvaliteta i implementirani na način koji odgovara potrebama efikasnog upravljanja organizacionim aktivnostima u ambijentu ukupnog kvaliteta. Naravno, to ukazuje na činjenicu da ne treba koristiti isti stil u svim situacijama. Uostalom, izvesne aktivnosti svodimo u okvire konkretnih uslova, tako da na jedan način delujemo u odnosu na šefa, porodicu ili u školi. Promena ponašanja pojedinaca suštinski je uslovljena uslovima okruženja, ustaljenim normama ili pravilima koja važe za različita okruženja. Ista je stvar sa liderskim stilovima koji se koriste u radu organizacije, ili njihovih asocijacija. To je naročito evidentno u okruženju kvaliteta koje zahteva fleksibilne liderske stilove, koji se najbolje prilagođavaju definisanim ciljevima, koje treba ostvariti u određenom roku. Otuda je ključna stvar da organizacije identifikuju dva koncepta:

1. Da izvesni liderski stilovi više odgovaraju datoj situaciji i
2. Da ih treba prilagođavati u skladu sa promenama situacije.

---

<sup>73</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.164

#### 5.4. Liderski stilovi u službi kvaliteta

Za koncept kvaliteta relevantna su četiri liderska stila, zasnovana na direktivi, treningu, participaciji i delegiranju. Direktiva i trening predstavljaju početne faze u pripremi i sprovođenju programa, koje se tiču kvaliteta i sistema kvaliteta. One su visoko-direktivni liderski stilovi koji se implementiraju kroz inicijalne faze razvoja i odluke članova organizacije. S tim što se u prvoj fazi koristi stil sa malom podrškom, a u drugoj stil sa visokom podrškom napora organizacionih članova da se osposobe za izvršavanje zadataka.

U participaciji nema visoke directive, ali se primenjuje stil visoke podrške koji je izuzetno važan za koncept kvaliteta. U participiranju do izražaja dolaze ideje svih članova tako da se reši pitanje kvaliteta, proizvodnje, usluga. Ona se koristi tamo gde je neophodan timski rad, uzajamna podrška i razumevanje i sinergizam. U delegiranju se koristi mala (slaba) direktiva i stil male podrške, pošto su članovi tima sposobni da izvrše svoje zadatke sa minimumom uputstava.

Uz pomoć kvalitetnih lidera, zaposleni se uključuju u process implementacije kvaliteta. Implementacija kvaliteta je složen proces, uslovljen različitim eksternim i internim faktorima koji zahtevaju dobru procenu datih uslova i dobru pripremu za sve nivoe preduzeća i pojedince, odnosno zaposlene. S druge strane, zahteva spremnost lidera da identifikuje organizacioni process na putu upravljanja ukupnim kvalitetom. U procesu identifikacije forsiraju se četiri ključna koraka, međusobno povezana i uslovljena, koja u realnom svetu mogu biti na drugi način postavljena.<sup>74</sup>

**Prvi korak** u implementaciji je sposobnost svakog člana organizacije da odgovori na pitanje gde se nalazi, kuda ide i ko void promene. Ovaj korak mora da počne sa direktivnim liderstvom, koje će da inicira implementaciju kvaliteta i da preuzme odgovornost za promene. Lideri mora da ponude viziju i objasne njen značaj i ulogu u sprovođenju koncepta kvaliteta i da kroz reviziju odrede one organizacione performance koje su saglasne sa potrebama i ciljevima potrošača. Osim toga, treba da uoče kritične procese, da odrede potrebna sredstva u skladu sa tipom organizacije i njenim definisanim potrebama i da svakog pojedinca obezbede neophodnim znanjima o prirodi, toku i posledicama primene koncepta kvaliteta.

**Drugi korak** u implementaciji kvaliteta jeste involviranost. To je, korak koji zahteva da svi zaposleni u organizaciji budu uključeni u process uvođenja, održavanja i unapređenja kvaliteta. Smatra se da ovaj korak obezbeđuje strukturne okvire i platformu za koncept upravljanja ukupnim kvalitetom. Otuda su najznačajnija dva dela ovog koraka – liderstvo kroz ulogu trenera zaposlenih i razvoj strukture za podršku ukupnom kvalitetu, koja je određena obimom, kompleksnošću, starošću i faktorima okruženja. U okviru strukture, ključnu ulogu imaju timovi za kvalitet kojima se prekrivaju odgovarajuće organizacione aktivnosti na različitim nivoima organizacije. Međutim, od značaja je i razvoj misije u smislu identifikovanja zahteva potrošača,

---

<sup>74</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.166

potrebnih procesa da se zahtevi ostvare, dobara i usluga kojima se zadovoljavaju zahtevi, zatim identifikovanje ciljeva kojima se obezbeđuje unapređenje kvaliteta dobara i usluga, razvoj mernih tehnika za određivanje progressa i dr., zatim određivanje sredstava tim pre ako se prenose iz jedne operacije u drugu, ako se zahteva dodatna oprema i druge promene, analizu kapaciteta mašina, znanje zaposlenih, vrednosti i stavov pojedinaca u organizaciji.

**Treći korak** u implementaciji kvaliteta je posvećenost. Podrazumeva razvijeno participativno liderstvo, razvoj ciljeva, entuzijazam, timski rad, sklonost i sposobnosti, implementaciju predloga i sugestija i odgovarajući stimulatívni sistem okruženja. Ovaj korak uključuje promociju promena kulture i razvoj timova za kvalitet koji su esencijalni za formiranje organizacije sa visokim kvalitetom performansi, za formiranje liderske organizacije u održavanju i unapređenju kvaliteta.

Sa stanovišta kvaliteta od posebnog je značaja posvećenost lidera i sledbenika. Prednosti uzajamne posvećenosti uključuje sledeće: performance, kooperaciju, rešavanje konflikta i komuniciranje. Ona omogućava lideru da se koncentriše na održavanje i razvoj kvaliteta, a ne na disfunkcionalne posledice socijalne strukture koja je indiferentna ili suprotstavljena promenama. **Četvrti korak** je vlasništvo, kao prirodna progresija u procesu implementacije kvaliteta. U njemu se razvija delegirajući stil liderstva, naglašava značaj osamostaljivanja pojedinaca (podeljenog vođstva), podele beneficija i prepoznavanja ostvarenja postignutog kroz implementaciju koncepta kvaliteta.<sup>75</sup>

## 5.5. Metode delovanja u fazama implementacije

Različite faze implementacije ukupnog kvaliteta zahtevaju različite liderske stilove. U prve dve faze, koje znače davanje inicijative, ili stvaranje uslova za promene, u kojima se postepeno stvara svest o neophodnosti implementacije kvaliteta i konstruišu određene moćne koalicije za promene, dominiraju lideri naredbodavci. U druge dve faze, koje znače izvestan pokret ili promene postojeće filozofije kvaliteta i načina njegove primene, ili transfera u praksi, dominira timski rad i timska organizaciona struktura.

Na izbor liderskih stilova utiče veći broj različitih faktora, čiji se intenzitet i uticaj menjaju u skladu sa karakterom promena u organizaciji i programom koji se ostvaruje prema definisanim ciljevima. U slučaju implementacije koncepta kvaliteta dolazi do međusobnog usklađivanja pojedinih faza i liderskih stilova, što ima za posledicu efikasnu primenu koncepta kvaliteta u različitim organizacijama, sa različitim proizvodnim programima i tehnološkim potencijalima, obimom proizvodnje i varijantama kvaliteta proizvoda i usluga.

Opstanak i razvoj savremenih organizacija zavisi od njihove sposobnosti da odgovore zahtevima turbulentnog okruženja u kome je prisutan visok rizik i neizvesnost. S tim u vezi, od posebnog je značaja uloga lidera u procesu organizacionih promena uopšte, a naročito u implementaciji

---

<sup>75</sup> Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.168

kvaliteta, ukupnog kvaliteta koji mora da se ostvari svuda i na svakom nivou organizacije. Potreba organizacije da zadovolji potrebe i zahteve potrošača, različitih kupaca, zahteva primenu ukupnog koncepta kvaliteta, bez koga nema uspeha u poslovanju organizacija. Međutim, implementacija kvaliteta zahteva primenu odgovarajućih liderskih stilova, uslovljenih datom situacijom i organizacionim potrebama u fazi pokretanja promena, involviranja, razvoja odgovornosti i vlasništva nad procesima, predmetima i informacijama.

Kvalitet je trajno opredeljenje i osnov održanja i razvoja savremenih organizacija i njihovih asocijacija.

## **6. MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO – NJIHOV UTICAJ NA STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona poseduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost. Pretpostavka je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim manifestacijama, može upravljati. Postavlja se pitanje kako razviti strategiju menadžmenta znanja kojom bi se iskoristio ovako značajan resurs i zaštitila njegova vrednost.

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj tzv. ekonomiji znanja (*knowledge economy*). Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente<sup>76</sup>: *ljudi, procesa i tehnologije*. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (*Creation*), osvajanje znanja (*Capture*), čuvanje znanja (*Storing*), podelu znanja sa drugima (*Sharing*) i primenu znanja (*Application*) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju.

Kao strategijski pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promenljivom okruženju ističe se definicija dr Y. Malhotre<sup>77</sup> po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: „Menadžment znanja

---

<sup>76</sup> Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

<sup>77</sup> Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*,

obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete.“ To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Potrebno je posebno istaći da to znanje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, i da se može primeniti. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije.<sup>78</sup> Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.<sup>79</sup>

Proučavanje problematike menadžmenta znanja, neminovno dovodi i do definisanja i analiziranja faktora čiji se uticaj na efektivnost programa menadžmenta znanja može definisati kao pozitivan ili negativan, kao pospešujući ili ograničavajući, kao motivišući ili demotivišući. U tom smislu, govoreći o liderstvu kao faktoru uspešnosti programa menadžmenta znanja, svedoci smo gotovo jednoglasne saglasnosti savremenih autora, teoretičara i praktičara iz ove oblasti, da jedno od ključnih mesta u ovoj konstalaciji zauzima liderstvo. Čuveni autori poput Davenporta i Prusaka, Skyrma i Amidon, Ginsberga, Bixlera i Probst, samo su neki koji naglašavaju vezu između ova dva fenomena i smatraju da je uloga lidera u uspešnosti implementacije menadžmenta znanja veoma važna, ako ne i ključna. Neki autori čak i samu prirodu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strategijskih koncepata upravo po strasti, odvažnosti i samopouzdanju lidera znanja (*knowledge leader*), kako ih nazivaju. Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan razvoj tehnologije, radnike znanja kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, samo znanje kao osnovu konkurentске prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da je uloga, sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija.

## 7. ULOGA I ZNAČAJ LIDERA U EKONOMIJI ZNANJA

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijom sa sledećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni

---

dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

<sup>78</sup> Isto, preuzeto sa sajta 2.08.2011.

<sup>79</sup> Isto, preuzeto sa sajta 2.08.2011.

zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenja znanja među zaposlenima je poverenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak.

### 7.1. Lider znanja

U literaturi se već, kao što smo naveli, ustalio naziv "lider znanja" (Knowledge Leader). Njegovo postojanje u praksi potvrđuju primeri mnogih organizacija, ali se oko njegove važnosti, vrsta, naziva, položaja i uloga u organizaciji, takođe, vode i mnoge rasprave. Ono što je nesporno i oko čega je saglasna većina autora jeste da je za organizaciju koja ide u pravcu strategije znanja i implementacije programa menadžmenta znanja, ključno pitanje stvaranje kulture koja će podržati saradnju i poverenje. Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentske prednosti organizacije, onda menjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, merenje vrednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje poverenja kao uslova za neometano deljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahteva i lidera koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i veštinama, u navedenim uslovima uspeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenljivog i turbulentnog okruženja sprovede u delo.

Najčešće se u praksi susreću sledeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mestom u organizacionoj strukturi:<sup>80</sup>

- Inženjer znanja (Knowledge engineer). Ova vrsta lidera javlja se u organizacijama koje imaju veoma taktički / proceduralan pristup menadžmentu znanja. Zadatak ovog lidera je, kako bismo po njegovom nazivu i sami mogli da zaključimo, da eksplicitno znanje pretvori u instrukcije, programske sisteme i kodifikovane aplikacije. Praktično, na ovaj način se redukuje i smanjuje postojeće znanje da bi se kodifikovalo. Negativna strana ovako postavljene funkcije lidera znanja jeste da detaljnija kodifikacija znanja sprovedena na ovaj način, onemogućava njegovu promenu u trenutku kada okruženje to zahteva.
- Analitičar znanja (Knowledge analyst) je odgovoran za sakupljanje, organizovanje i širenje znanja, obično po zahtevu. Ova vrsta lidera sprovodi svoju funkciju na taj način što postaje skladište najbolje prakse. Nedostatak ovako osmišljene funkcije lidera znanja jeste što njegovim odlaskom iz organizacije postoji opasnost da ode i najbolja praksa. Još jedna potencijalna opasnost koja stoji iza ovakvog lidera znanja jeste da postane od neprocenjive važnosti za svoje neposredno okruženje, tako da nije u stanju da svoje veštine stavi na raspolaganje i ostalim delovima organizacije, kojima je potreban.

---

<sup>80</sup> Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

- Menadžer znanja (Knowledge manager) ima ulogu nadzornika. Ovaj pristup liderstvu znanja ima najbolje rezultate u organizacijama u kojima se veruje da je znanje rezultat različitih pojedinaca širom cele organizacije. Menadžer znanja je odgovoran za koordiniranje napora inženjera, arhitekata i analitičara. Ova pozicija najbolje odgovara velikim organizacijama gde postoji rizik da se veliki broj posebnih procesa deljenja znanja izoluje i fragmentira. U tom slučaju menadžer znanja bi trebalo da obezbedi isti nivo koordinacije ovakvih aktivnosti u svim delovima organizacije.
- Direktor znanja (Chief knowledge officer) je veoma tradicionalni, hijerarhijski pristup upravljanju znanja. Direktor znanja je odgovoran za obezbeđivanje široke koordinacije svih lidera znanja i direktno podnosi izveštaje izvršnom direktoru organizacije. Za uspešnost ovako osmišljene uloge lidera znanja, neophodno je ustanovljenje kulture deljenja znanja u organizaciji.
- Upavnik znanja (Knowledge steward) je vrlo slično menadžeru znanja. Ova vrsta lidera znanja najviše uspeha ima u organizacijama koje ne posmatraju znanje kao korporativni resurs kojim se mora upravljati od vrha do najnižeg nivoa u kompaniji. Ova uloga, prilično nepouzdana u praksi, podrazumeva obezbeđivanje minimalne, ali stalne podrške korisnicima znanja, u formi pomoći oko metoda i praksi liderstva znanja.

Koja od navedenih uloga najbolje odgovara organizaciji, zavisice od raznih faktora, kao što su nivo na kome se nalazi deljenje znanja u organizaciji, spremnost i podrška liderstvu znanja, kao i prijemčivost kulture upravljanja znanjem u organizaciji. Bez obzira o kojoj se ulozi radi, nesporno je da lider znanja ima veliku ulogu u postizanju uspešnosti programa menadžmenta znanja u organizaciji.

## 7.2. „7 Cs“ – liderstva znanja

Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja.

Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon i Doug Macnamara, koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promena, koji se hvataju u koštac sa konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posedovanja znanja, već znati kako ga upotrebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih. Po mišljenju navedenih autora, bez obzira što je liderstvo više umetnost, nego nauka, ipak je potrebno tražiti odgovarajuću meru koja će nam omogućiti da izmerimo prinos od uspešnog liderstva (ROL , Return – on – leadership).

Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata. Međutim, ekonomija znanja, mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja što ga više razvijamo i delimo, zahteva i jedan novi stil liderstva. Postoji sedam područja koji čine lidera znanja

uspešnim, tzv. "7C" liderstva znanja:<sup>81</sup>

1. Liderstvo znanja je pitanje konteksta (Context). Lider znanja mora da razume prirodu složenog konteksta u okviru koga deluje, kao i da ume da njegoj smisao prenese tako da inspiriše druge.
2. Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (Competence). Lideri znanja moraju da znaju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego žstatični atributi kao što su veštine. Izgradnja kompetencija zahteva sistematizovani okvir učenja.
3. Liderstvo znanja je pitanje kulture (Culture). Lideri moraj da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i nasleđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremena menadžeri treba da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.
4. Liderstvo znanja je pitanje zajednice (Communities). Lideri znanja treba da razumeju vrednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju. "Kolaborativna prednost" može biti kompetencija novog milenijuma.
5. Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (Conversations, Common Language). Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.
6. Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (Communications). Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske. Ovo vrednovanje ne treba da se zasniva samo na onome što se prenosi komunikacijom, već na onome novom što može da se nauči i kako novo znanje može da se primeni zarad postizanja dobrobiti za organizaciju ili društvo kao celinu.
7. Liderstvo znanja je pitanje treninga (Coaching). Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične veštine i viziju.

## 8. UTICAJ LIDERSTVA NA PROGRAM MENADŽMENTA ZNANJA

Po rečima čuvenog M. Portera potencijalni izvori konkurentske prednosti nalaze se svuda u organizaciji. Da bi se došlo do identifikovanja potencijala jedne organizacije za postizanje konkurentske prednosti, potrebno je analizirati svaku od komponenti tzv. lanca vrednosti: pet primarnih (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis, odnosno postprodajne usluge) i četiri sekundarnih aktivnosti za podršku kreiranju vrednosti (infrastruktura

---

<sup>81</sup>Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka).<sup>82</sup> Sve navedene aktivnosti preduzimaju se u cilju pravljenja mosta između strategijske formulacije i imlementacije.

Na osnovu Porterovog lanca vrednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (Knowledge Chain Model).<sup>83</sup> Model lanca znanja će nam omogućiti detaljnije analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspešnost programa menadžmenta znanja. Bazična premisa modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca vrednosti su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju i koje spadaju pod nadležnost direktora znanja. U pet primarnih aktivnosti spadaju:

1. Akvizicija znanja (sticanje znanja iz eksternih izvora i preduzimanje aktivnosti da to znanje postane podobno za kasniju upotrebu),
2. Selekcija znanja (selekcija potrebnog znanja iz internih resursa i preduzimanje aktivnosti da se to znanje učini podobnim za kasniju upotrebu),
3. Stvaranje znanja (stvaranje znanja ili otkrivanjem novog ili dobijanjem od postojećeg znanja),
4. Internalizacija znanja (ažuriranje stanja organizacionih izvora znanja distribucijom i čuvanjem stečenog, selektovanog ili stvorenog znanja) i
5. Eksternalizacija znanja (ugrađivanje znanja u organizacione autpute radi puštanja znanja u okruženje).

Pored primarnih, postoje i četiri sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima. U sekundarne aktivnosti spadaju:

1. Liderstvo znanja (uspostavljanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju korisne aktivnosti menadžmenta znanja),
2. Koodinacija znanja (upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima menadžmenta znanja da bi se osigurali pravi procesi i resursi u pravo vreme),
3. Kontrola znanja (obezbeđivanje da potrebni procesori znanja i resursi budu dostupni u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva) i
4. Merenje znanja (ocenjivanje vrednosti resursa znanja, procesora znanja i njihovog razvijanja).

Od četiri sekundarne aktivnosti menadžmenta znanja, liderstvo zauzima primarnu poziciju. Liderstvo znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmeren na koordinaciju, kontrolu i merenje rezultata, kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog i plodonosnog menadžmenta znanja, kroz ostalih osam aktivnosti. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primera, a u cilju stvaranja poverenja i poštovanja, kohezivne i kreativne

---

<sup>82</sup> Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.

<sup>83</sup> Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i deljenja znanja.<sup>84</sup>

Na primerima uspešnih kompanija, tzv. korporativnih lidera, autori Cavaleri i Sharon, navode karakteristike liderstva znanja i njegovu povezanost sa menadžmentom znanja. Po mišljenju autora, korporativni lideri, kao što su 3M, Best Buy, BMW, BP Amoco, Canon, Fuji Xerox, Hewlet Packard, Intel, Nokia, Siemens, Royal Dutch Shell, Sony, Toyota, UniLever i Xerox, rutinski govore o važnosti znanja za njihov uspeh na duži rok. Neke od ovih kompanija, kao što su 3M, Toyota i Xerox, postale su nešto više od kompanija koje koriste menadžment znanja. Ove kompanije su sebe transformisale u organizacije zasnovane na znanju (KBO – Knowledge Based Organizations). Ono što je važno za predmet rada, a što navedeni autori posebno naglašavaju, jeste da lideri u ovakvim, na znanju zasnovanim kompanijama, ne teže da upravljaju znanjem (manage knowledge) unutar svojih kompanija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima (knowledgeably manage) upravljaju, radi postizanja konkurentske prednosti. Tako i dolazimo do osnovne karakteristike lidera znanja – razumevanje njihovog osnovnog cilja, a to je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će koristiti znanje da bi postigle rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije. Lideri znanja treba menadžment znanja da integrišu sa razvojem znanja (knowledge development) i da budu sigurni da je znanje utkano u aktivnosti, menadžment sistem i infrastrukturu organizacije.

Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Svaki od navedenih rezultata vrlo je važan za organizaciju.

Možemo izvesti zaključak da menadžment znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere. Gotovo da u literaturi postoji apsolutna saglasnost teoretičara da efikasnost i uspeh programa menadžmenta znanja zavisi prvenstveno od stava lidera po tom pitanju. Naime, velika je verovatnoća da će, ukoliko lideri kompanije ne uvide značaj programa menadžmenta znanja, kao i potencijalne benefite za organizaciju, sam program biti osuđen na neuspeh. U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva, a uticaj liderstva na implementaciju programa menadžmenta znanja veoma veliki. O tome govore ne samo navodi u literaturi, nego i brojni primeri iz prakse. Liderstvo samo u saradnji sa ostalim aktivnostima menadžmenta znanja može doprineti uspehu ovog programa, ali mišljenja smo da ipak treba naglasiti stav da je "korporacija senka čoveka na vrhu", po rečima A. Millera.

Naravno, liderstvo koje bi trebalo da bude faktor koji pospešuje program menadžmenta znanja mora da razreši jednu od osnovnih dilema u liderstvu, a to je sam način upravljanja radnicima znanja. Naime, još je Makijaveli postavio pitanje da li je za lidera bolje da bude voljen ili da ga se sledbenici plaše. Njegov zaključak je da ukoliko lider ne može da bude oboje (a samo

---

<sup>84</sup> Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

nekolicina ljudi to može), onda je mnogo efikasnije ovo drugo – da ga se sledbenici plaše.<sup>85</sup> Zapravo, radnici znanja ne reaguju pozitivno na rigidne mere kažnjavanja i nagrađivanja, kao što u njihovom radu ne postoji ni jednostavan sistem nagrađivanja na osnovu jasnog merenja produktivnosti. Dakle, kod radnika znanja sve je zasnovano na kreativnosti i odnosima poverenja. Stoga se i lider ne može striktno pridržavati jednog, tačno zacrtanog i predvidljivog stila upravljanja, već ga mora, prateći signale iz okruženja i signale koje šalju sami radnici znanja, prilagođavati datoj situaciji, naravno u skladu sa svojim limitima i sposobnostima. Lider u promenljivom i kompleksnom poslovnom okruženju mora da bude sposoban da vidi neobične potencijale u običnim ljudima i da svoje odluke donosi uz balans između idealizma i pragmatizma. Ili kako neki autori nazivaju ovaj model liderstva "liderstvo iz pozadine", definišući ga kao liderstvo koje omogućava kreiranje takve organizacione kulture u kojoj će različiti ljudi u različitim trenucima, a u zavisnosti od zahteva okruženja, njihovih stremljenja, sposobnosti, veština i pravaca inovacije, izaći na čelo grupe i voditi je u pravcu u kome je potrebno.<sup>86</sup> Ovo je možda način, da radnici znanja u potpunosti dođu do izražaja, da benefiti od programa menadžmenta znanja postanu vidljivi, a zajedničko znanje dostupno svima u organizaciji doprinese stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju i efektivnijem i efikasnijem donošenju odluka.

## 9. KVALITET POSLOVANJA, ZNANJE I DOMAĆA KONKURENTNOST

Kompanije mogu da kreiraju konkurentsku prednost iz mnogobrojnih izvora, kao što su superiornost u pogledu kvaliteta, brzine, sigurnosti, usluge, dizajna i pouzdanosti, zajedno s nižim troškom, nižom cenom itd. Često se radi o jedinstvenoj kombinaciji svega nabrojanog, a ne o jednoj univerzalnoj i magičnoj soluciji, kombinaciji koja daje nadmoć. Potrebno je razumeti da su konkurentske prednosti relativne, a ne apsolutne. Tako je na primer, Singapurska avio-kompanija je poboljšavala svoj kvalitet, ali Ketej pacifik je to radila znatno brže i time postupno smanjivala njihov međusobni jaz.

Draker smatra da srž svake organizacije predstavlja marketing i inoviranje.<sup>87</sup> Inoviranje se odnosi na obezbeđivanje ekonomskih zadovoljstava. Nije samo dovoljno da preduzeće ponudi neki proizvod ili uslugu. Ono mora da nudi bolje proizvode i usluge. Najproduktivnija inovacija jeste različit proizvod ili usluga koji stvaraju novu mogućnost za zadovoljenje potreba, a ne unapređenje.

Glavni problemi koji su prisutni u domaćem ambijentu kada je u pitanju tržišni razvoj su:

- neusvajanje marketing logike,
- neshvatanje integralnog marketing koncepta,
- nepravilno tumačenje marketinga,
- neadekvatno tretiranje investiranja u razvoj tržišta,

---

<sup>85</sup> Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na [www.scribd.com](http://www.scribd.com), preuzeto sa sajta 2.8.2011.

<sup>86</sup> Isto, preuzeto sa sajta 2.8.2011.

<sup>87</sup> Drucker, P. (2003) *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad

- problemi organizacione strukture,
- sporost usvajanja novih trendova, metoda i tehnika menadžmenta.

Dakle, marketing se mora tumačiti kao poslovna filozofija čiji značaj proizilazi iz činjenice da marketing ujedinjuje, usklađuje rad i usmerava aktivnost preduzeća na identifikaciji i anticipiranju i zadovoljavanju potreba i zahteva klijenata.

Glavni problem nedovoljne tržišne uspešnosti domaćih preduzeća u poslovanju verovatno se nalazi u pitanju loše produktivnosti poslovanja i neadekvatnom odnosu cena - kvalitet proizvoda. Domaća preduzeća su u poslednjih nekoliko decenija imala značajne probleme sa produktivnošću rada, što je uticalo na rast troškova i formiranje prodajnih cena koje su bile nekonkurentne na tržištu. Bez obzira na trend rasta broja kompanija koje imaju uveden sistem menadžmenta kvalitetom i razvoja pokreta za kvalitet u domaćoj privredi, generalno posmatrano su rezultati još uvek obeshrabrujući.

Nažalost, domaća mala i srednja preduzeća još uvek nedovoljno primenjuju sistem menadžmenta kvaliteta što znatno utiče na njihovu konkurentnost, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Naime, rukovodioci ovih preduzeća najviše zbog svoje neinformisanosti nisu zainteresovani za investiranje u implementaciju ISO 9000:2000 jer smatraju da im to još nije potrebno. Međutim, realnost međunarodnog tržišta ih uvek brzo natera da promene mišljenje, ali tada je najčešće kasno, jer je konkurencija na ovom tržištu izrazita. U promovisanju međunarodnih standarda osim države i njenih institucija važnu ulogu moraju imati preduzetnici jer bez njihove inicijative i motivacije svi drugi napori su uzaludni.

Procesi globalizacije tržišta i međunarodne konkurencije zahtevaju da preduzeća ukoliko žele da opstanu na svojim pozicijama moraju posedovati tri ključna resursa i to: finansijska sredstva, novu tehnologiju i znanje. Ključ za unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja. Nažalost, osim finansijskih sredstava i novih tehnologija domaćim kompanijama nedostaje još jedan resurs, a to je znanje. Obrazovanje i znanje su novi kreatori konkurentnosti.

Domaćim menadžerima je potrebno unapređenje znanja iz oblasti upravljanja preduzećem. Isto tako, svaki pojedinac zaposlen u preduzeću mora da se neprestano usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih osoba koje se kontinualno usavršavaju i unapređuju produktivnost svog znanja izgrađuje produktivnu kompaniju. Unapređenjem znanja, unapređuje se i produktivnost poslovanja. Znanje postaje elementarni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su sekundarnog značaja, jer njihova produktivnost direktno zavisi od korišćenja znanja. Moderno (informaciono) društvo predstavlja društvo znanja u kome je znanje postalo fundamentalni resurs i korisno dobro.

U uslovima moderne ekonomije, razvoj konkurentnosti kompanija mora da otpočne na domaćem tržištu, gde je preduzeće izloženo nasrtajima globalnih tržišnih predvodnika. Poređenje sa konkurentima mora da krene već na domaćem tržištu, kako bi se definisala jasna tržišna pozicija domaćih preduzeća i prepoznao plan aktivnosti za prevazilaženje jaza konkurentnosti. S druge strane, pitanje nedovoljne konkurentnosti domaćih preduzeća kratkotrajno može da se reši primenom reinženjeringa, a dugotrajno gledano na bazi implementacije koncepta sistema

upravljanja kvalitetom i kreiranjem integrisanih menadžment sistema. Sistem upravljanja kvalitetom predstavlja takav sistem menadžmenta kojim se, sa aspekta kvaliteta, vodi preduzeće i njime upravlja. Serija međunarodnih standarda je prevashodno orijentisana na zadovoljenje zahteva klijenata kao jednog od elementarnih preduslova kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja, a u cilju unapređivanja konkurentnosti.

Kod domaćih preduzeća suočenih sa izazovom prilagođavanja uslovima tržišta, kao i zahtevima klijenata i drugih interesnih grupa, postoji potreba za uređenjem poslovnih procesa i integracijom sistema menadžmenta u cilju poboljšanja poslovnih performansi i ostvarivanja konkurentske prednosti. Integrisani sistem menadžmenta grade sistem menadžmenta kvalitetom, zaštitom životne sredine i zdravljem i bezbednošću na radu. Može se reći da realizovan i održavan integrisani sistem menadžmenta predstavlja uslov opstanka kompanije na tržištu. Dakle, primena integrisanih menadžment sistema predstavlja jedan od najozbiljnijih načina za postizanje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća u međunarodnom okruženju jer omogućuje skraćivanje vremena potrebnog za postizanje elemenata poslovne izvrsnosti, što stvara uslove da preduzeća iz manje razvijenih zemalja, pri tom poštujući zahteve međunarodnih standarda, kreiraju poslovni sistem koji može omogućiti uspešno prisustvo na tržištu. Unapređenje znanja menadžera i ekspertskih timova domaćih kompanija predstavlja najbitniji način za unapređenje konkurentnosti koje se bazira na implementaciji integrisanih menadžment sistema.

## **10. LIDERSTVO KAO KRITIČKI FAKTOR USPEHA ORGANIZACIJE**

Nastojanje da se osigura pozicija i dugoročni opstanak preduzeća u turbulentnoj okolini, uslovljava konstantno prilagođavanje i promene u preduzeću. Top menadžeri, kao osobe odgovorne za dugoročnu uspešnost imaju zadatak da preduzmu mere kako bi se efikasno upravljalo promenama. Bez obzira kakve se promene u preduzeću sprovode, u njihovoj su osnovi promene koje se tiču ljudi i interpersonalnih odnosa. Zato možemo ustvrditi da su lične karakteristike i stil rukovođenja najvažnije determinante uspešnosti procesa promena i time i uspešnosti preduzeća.

Od top menadžera zasigurno se u savremenim organizacijama očekuje da budu lideri. Od njih se očekuje i da imaju veoma visoke veštine i ulažu veliki napor u cilju uspešnosti organizacije kojom upravljaju. Suštinski važna karakteristika savremenih menadžera uspešnih organizacija jeste da poseduju viziju, što se takođe vezuje za lidera i liderske sposobnosti. Posedovanje vizije neobično je važno iz razloga što top menadžeri moraju imati dalekosežnu sliku i cilj izlaska iz krize i viziju kako da svoj program sprovedu u delo koristeći raspoložive potencijale. Drugim rečima, najvažniji zadatak top menadžera jeste da mobilišu, motivišu i koordinišu napore zaposlenih ka ostvarivanju i postizanju zajedničkog cilja. Samim tim, umesto administratora i koordinatora na čelo savremenih organizacija koje žele da budu uspešne u turbulentnim vremenima novog milenijuma, moraju doći lideri.<sup>88</sup>

Liderske karakteristike top menadžera osnovne su odrednice kulture preduzeća i sistema vrednosti koji zaposleni prihvataju. Filozofija poslovanja velikih korporacija, u velikoj je meri

---

<sup>88</sup> Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, str.181

utemeljana na moralnim i etičkim principima svojih osnivača i top menadžera. Pod filozofijom podrazumevamo osnovne postavke o svrsi i cilju organizacije, kao i odnosima organizacije prema zaposlenima, kupcima, dobavljačima, akcionarima i ostalim interesnim grupama. Vidljiva manifestacija filozofije poslovanja jeste upravo leadersko ponašanje i stil odnosa koji menadžeri i zaposleni primenjuju u komunikaciji sa okruženjem.

Važno je istaći činjenicu da inicijator promena nužno unosi ličnu crtu u proces upravljanja promenama. Ta određena lična nota, posledica je moralnih i etičkih načela pojedinaca i interesa grupa koje zastupa. Ovaj efekat naročito je izražen kod novih menadžera koji žele sprovesti radikalne promene.

Top menadžeri uspešnih preduzeća ili lideri modernog poslovanja, jesu osobe od kojih se očekuje da preduzmu odgovornost za uspešnost organizacije i samim tim i ulogu inicijatora promena. Oni su osobe pod čijim će vođstvom nadzorom organizacija postići svoje ciljeve u budućnosti. Samim tim, za uspešno poslovanje i sprovođenje promena kroz primenu novih strategija, lideri imaju zadatak da razviju viziju željene budućnosti sa kojom se mogu saživeti zaposleni. Kad kreiraju viziju, od njih se očekuje da definišu šta organizacija treba da promeni da bi tu viziju dostigla, kao i da kroz interpersonalne odnose i mrežu komunikacija obezbede naklonost sledbenika u realizaciji ciljeva organizacije. Konačno, od lidera se očekuje da bude dostupan svojim saradnicima, pruža im pomoć i podršku, kao i da osigura mehanizme da se promene dosledno poštuju dok ne postanu praksa.

Novije analize i istraživanja govore u prilog tezi da su upravo lideri ti koji čine da se kompanije katapultiraju iz zone „dobre“ ili „zadovoljavajuće“ u zonu „fantastične“. U cilju dokazivanja teze da uspešnost organizacija direktno zavisi od sposobnosti lidera, sprovedeno je istraživanje pod nazivom: „Jedno pitanje, pet godina, 11 kompanija“.<sup>89</sup> Istraživanje se prevashodno bavilo pitanjem da li dobra kompanija može postati fantastična kompanija i ako može – na koji način. Rezultati istraživanja, nazvani „Otkriće nivoa 5“, direktno su ukazali na liderstvo kao ključnu determinantu koja kompanije lansira u zonu izuzetnog uspeha.

Analiza je uključila kompanije koje su od dobrih postale fantastične i zadržale taj status. Zatim su takve kompanije poređene sa onima koje nisu uspele da se pomere iz zone „zadovoljavajućih“ i na osnovu tih rezultata definisale su se varijable koje su ocenjene kao presudne za izuzetan uspeh. Varijable koje su se analizirale bazirane su na finansijskom uspehu. Na primer, jedna od analiziranih kompanija bila je i General Electric, koja je za vreme Jack Welcha doživela rast cene akcija 2,8 : 1 u periodu od 1986. Do 2000. To je praktično značilo da je jedan dolar investiran u fond kompanija koje su od dobrih postale fantastične, od 1965. Porastao na 470 dolara u 2000.godini. Ovi pokazatelji još više dobijaju na značaju iz razloga što se odnose na kompanije koje su nekada bile praktično beznačajne.

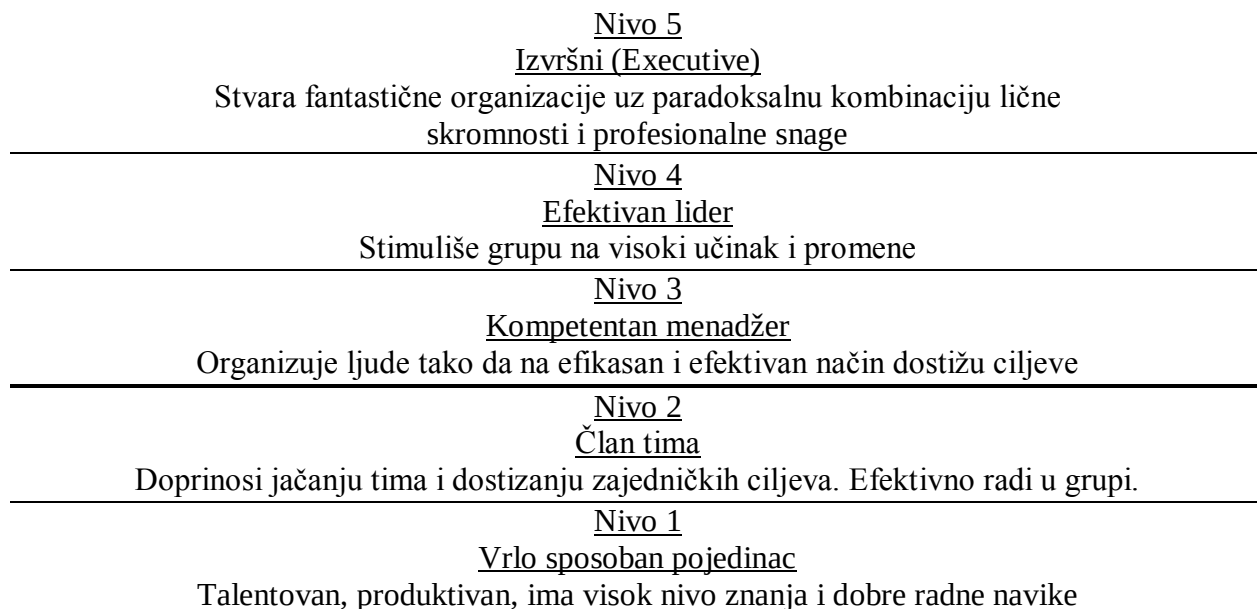
Rezultati, kojima je prethodila kvantitativna i kvalitativna analiza, pokazali su da je jedan od ključnih elemenata ili pokretača transformacije bilo upravo liderstvo. Liderstvo nivoa 5, kako su ga analitičari nazvali, pokazalo se kao jaka, konzistentna i uspešna kombinacija osobina lidera, koja je dovela do uspeha kompanija.

---

<sup>89</sup> Isto, str.182

Hijerarhija liderstva nivoa 5 prikazana je na sledećem grafikonu i jasno je da je taj nivo liderstva iskazan kao „vrhovni“ na lestvici sposobnosti i karakteristika savremenog lidera. Važno je napomenuti da ova hijerarhija ne podrazumeva potrebu da lider prođe sve nivoe od dna do vrha piramide, da bi stigao do nivoa 5. Međutim, oni koji zaista pripadaju tom nivou, poseduju splet osobina i sposobnosti koje nadilaze sve ostale nivoe.

**Slika 5: Hijerarhija nivoa 5 lidera**<sup>90</sup>



Koncept liderstva nivoa 5 čini posebno interesantnim činjenica da upravo ono što pojedince tera da postanu veliki lideri (lideri nivo 4), nije prihvatljivo na nivou 5. Naime, lideri nivoa 4 iskazuju visok nivo lične ambicije i osećaju potrebu da se takva ambicija i pokaže. Na nivou 5, lideri iskazuju dozu skromnosti za svoj rad i rezultate i ne iskazuju nikakvu preteranu želju da se svaki njihov uspeh javno prikazuje. Jednostavno, posvećeni su realizaciji viših ciljeva u koje veruju.

Tabela prilazuje odnos lidera nivoa 5, upoređujući karakteristike koje se vezuju za dva osnovna elementa ovih lidera: ličnu skromnost i profesionalnu snagu.

<sup>90</sup> Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.183

**Tabela br.8: Yin i Yang lidera nivoa 5<sup>91</sup>**

| Lična skromnost                                                                                                                                                                                 | Profesionalna snaga                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iskazuje visok nivo lične skromnosti, bez želje za javnim isticanjem.                                                                                                                           | Kreira fantastične rezultate i preciznim potezima void kompaniju od dobre do savršene.                                                  |
| Miran, odlučan, poštuje standard i sistem vrednosti. Nema želje da upravlja putem harizme već motiviše na druge načine.                                                                         | Pokazuje izuzetnu želju i spremnost da uradi sve što je potrebno kako bi se dostigli ciljevi na dugi rok. Ne preza od teškoća problema. |
| Kanališe ambiciju u kompaniji i stvara naslednike, želeći da ih učini uspešnijim i sposobnijim od sebe samog.                                                                                   | Za cilj postavlja samo najviše standard i ne zadovoljava se ničim manjim od najboljeg.                                                  |
| Gleda “u ogledalo” a ne “kroz prozor”. Preuzima odgovornost za neuspehe i nikada ne okrivljuje druge ljude, eksterne faktore ili lošu sreću. Ne traži izgovore za neuspehe dalje od sebe samog. | Uspeh kompanije uvek pripisuje timu i svojim sledbenicima i razloge za uspeh uvek traži mimo sebe.                                      |

Na bazi uticaja liderstva na uspešnost organizacije, kreirani su i neki modeli upravljanja organizacijama. Jedan od tih modela jeste i EFQM model poslovne uspešnosti (European Foundation for Quality Management)<sup>92</sup>, koji se poslednjih godina koristi za benchmarking analize efektivnih kompanija iz privatnog i javnog sektora u mnogim zemljama Evropske unije.

Model predpostavlja dostizanje nivoa uspešnosti organizacija kroz njenih pet elemenata i to:

- Liderstvo
- Upravljanje ljudima
- Politika i strategija
- Resursi
- Procesi.

Ovi pokretači uspešnosti generišu mnoge pozitivne efekte, među kojima su najznačajniji:

- Zadovoljstvo ljudi
- Zadovoljstvo potrošača
- Pozitivan uticaj na okruženje i
- Dobar poslovni rezultat.

Jedan od interesantnih koncepata uspešnosti organizacija, koja se bazira na liderstvu, jeste tzv. “kružni model liderstva” (Leadership Cycle), po kojem lideri transformišu organizacije time što kontinuirano sprovode process učenja.

Naime, dugoročni uspeh organizacija bazira se na postojanju liderstva na svim nivoima. Time se obezbeđuje kontinuirano učenje kroz unapređenje znanja, talenata i veština, čime se kompanija obnavlja i dobija nove ideje. U tom smislu, autori navode četiri kritična faktora koja treba imati

<sup>91</sup> Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.184

<sup>92</sup> Isto, str.184

na umu:<sup>93</sup>

- *Nivo učenja*, koji zavisi prilično od pristupa lidera prema sledbenicima. Na najvišem nivou uspešnog liderstva u organizaciji, postiže se efekat da lideri i njihovi sledbenici uče jedni od drugih. Razmena informacija čini krug učenja interaktivnim, čime se postiže efekat da je lider i učitelj i slušalac.
- *Posvećenost* je drugi kritični faktor. Učenje predpostavlja ozbiljnu predanost lidera u procesu prenošenja znanja i informacija, kao i predanost sledbenika da uče od svog lidera, boreći se sa njegovim stavovima i razvijajući pritom sopstvene.
- *Vreme* – potrebno je malo vremena za komandovanje a mnogo za učenje.
- *Kontinuum liderstva* kroz stvaranje naslednika lidera u organizaciji. Učenje od strane lidera predstavlja takav pozitivan ciklus u kojem su sledbenici motivisani da stvaraju svoje stavove i poglede i podstiču ostale da rade isto. Nasuprot tome, komandovanje podstiče otvoreni revolt i nametanje stavova sledbenicima. Takav proces nije moguć u krugu liderstva.

Dakle, po ovom konceptu, da bi bile uspešne, organizacije moraju da private model horizontalne ili vertikalne “Učešće organizacije”, id a imaju lidere sa sposobnostima da uče svoje sledbenike na svim nivoima. Ova dva uslova omogućavaju stvaranje energične, savremene, fleksibilne i determinisane organizacije koja brzo koristi prednosti i postaje jedna od najboljih.

Nekoliko je ključnih faktora uspešnosti liderstva u ovim organizacijama i to:<sup>94</sup>

- Ideje, to znači da uspešne organizacije moraju biti izgrađene oko centralne ideje. Lideri kreiraju ideje, znaju da razvijaju tuđe dobre ideje i konačno, koordinišu organizaciju koja je usmerena ka uspehu. Ideje koje lider kreira i kanališe odgovaraju na pitanja: Gde smo se uputili? Šta smo naumili da ostvarimo?
- Vrednosti, koje artikuliše i kreira lider, kako bi ostvario neke važne ciljeve organizacije. Na primer, Jack Welch bio je poznat po negovanju vrednosti “kompanije bez granica”, čime je obezbedio brzo širenje ideja i informacija kroz kompleksnu kompaniju koju je vodio. Vrednostima lider usmerava organizaciono ponašanje i ponašanje svojih sledbenika.
- Emocionalna energija predstavlja jasan set uverenja i aktivnosti koje lider upotrebljava da bi motivisao svoje sledbenike. Lideri – pobednici su uvek visoko motivisani za uspeh organizacija. Oni zapravo ulivaju energiju sledbenicima kroz interakciju sa njima.
- Hodanje po ivici još je jedan preduslov pobeđničkog liderstva. Veliki lideri koji predstavljaju kritični factor uspeha organizacija, uvek moraju biti spremni da donesu radikalne odluke.

U današnjem hiperkonkurentnom okruženju od organizacija, da bi bile uspešne, očekuje se da imaju visprene, sposobne i posvećene lidere. Lideri – pobednici na svim nivoima organizacije obezbediće sinergiju sledbenika u ostvarivanju ciljeva i time kreirati efektivne organizacije.

---

<sup>93</sup> Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.186

<sup>94</sup> Isto, str.187

Kultura fleksibilnih organizacija koje kontinuirano sprovode proces učenja, podrazumeva takav odnos u kojem se od svih očekuje da pruže informacije i prenesu znanja drugima. Samo ovakve kompanije, sa liderima pobednicima na čelu, mogu biti determinisane ka uspehu. Zapravo, možemo zaključiti da ulazimo u novu eru vođenja organizacija i novu eru kontinuiranog učenja, koja ima nekoliko kamena temeljaca:<sup>95</sup>

- Stvaranje baze znanja primenjive na tržištu,
- Prisustvo lidera koji žele da razmenjuju znanja na svim nivoima u organizaciji,
- Energični i motivisani ljudi sa jakim željom da rade za kompaniju,
- Liderski tim ima isti system vrednosti i pogled na razvoj sledbenika i njihovu motivisanost,
- U organizaciji postoje i formalni i neformalni mehanizmi,
- Postoje mehanizmi koji pokreću organizaciju kao system, a ne samo neke njene delove,
- Tehnologija i digitalna komunikacija predstavljaju važnu komponentu,
- Arhitektura organizacije detaljno je planirana kako bi omogućila uspešnost kroz razvoj liderstva.

Savremeno liderstvo, koje predstavlja determinantu uspešnosti organizacija, počinje od tačke u kojoj lider pronalazi u sebi odlučnost da kontinuirano usavršava sebe, svoje sledbenike i svoju organizaciju. Takvi lideri spremni su da uče od svakog i u svakom momentu i time kreiraju neprekidni ciklus učenja i obnavljanja znanja, informacija i ideja svojih sledbenika i organizacije. “Lider pobeđuje, organizacija pobeđuje, zajednica pobeđuje! Svi postajemo pobednici! I na vas je red”<sup>96</sup> da postanete deo ciklusa.

---

<sup>95</sup> Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.189

<sup>96</sup> Isto, str.190

## **TREĆI DEO**

### **PRIMER – STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U PRAKSI JEDNOG SRPSKOG PREDUZEĆA**

## **1. STUDIJA SLUČAJA U PREDUZEĆU “CENTAR BOBAN D.O.O.”, BEOGRAD**

### **1.1. Lična karta preduzeća**

**Naziv preduzeća:** „Centar Boban” d.o.o., preduzeće za proizvodnju, usluge i promet, Beograd

**Osnivanje preduzeća:** 23.01.1990. godine

**Osnivači preduzeća** na osnovu upisanog i uplaćenog kapitala:

1. Atanacković Nebojša - 63 %
2. Atanacković Gordana - 18,5 %
3. Atanacković Vladimir - 18.5%

**Adresa i mesto:** Dunavska 13, Beograd

**Kontakt:** 011/2928-500

[www.centarboban.com](http://www.centarboban.com)

**PIB:** 100041640

**Matični broj:** 07476647

**Opis biznisa:** „Centar Boban“ se bavi proizvodnjom tkanina pamučnog tipa, kao i trgovinom na malo (prodaja goriva i tečnog naftnog gasa, robe široke potrošnje, proizvodnjom hemiskih proizvoda, kao što su auto šamponi i ostala vrsta auto kozmetike), i servisnim uslugama - auto mehanika i auto električar, vulkanizerskim uslugama, i tehničkim pregledom. Od 2006. godine preduće je počelo sa prodajom automobila marke Chevrolet, rezervnih delova i pružanjem servisnih usluga.

### **1.2. Istorijat preduzeća**

Preduzeće je osnovano 1981. godine sa nazivom „Proizvodno uslužni Centar Boban, a ideja o sadašnjoj glavnoj delatnosti počela je da se ostvaruje krajem 80-tih godina, sa ekspanzijom privatnih preduzeća, te kao kruna poslovanja našeg osnivača i vlasnika, nastaje kompanija „Centar Boban Holding“.

Sa radom počinje 1990. godine, a zamišljen kao jedinstveno mesto namenjeno automobilistima, auto Centra Boban. Tokom sledeće decenije razvio se od perionice automobila i skromnog auto servisa, do sada već možemo reći, najvećeg auto centra u Srbiji. „Centar Boban d.o.o.“, 80 % svog poslovanja bazira na uslužnim delatnostima namenjenim kako vlasnicima automobila

tako i potencijalnim vlasnicima automobila. Na 6000m<sup>2</sup> otvorenog i 3000m<sup>2</sup> zatvorenog poslovnog prostora, sa preko 100 zaposlenih radnika, „Centar Boban“ obavlja svoje uslužne delatnosti:

- prodaja i servisiranje vozila ŠEVROLET,
- benzinska i TNG stanica,
- tehnički pregled i registracija vozila,
- auto servisi- automehanika i autoelektrika,
- perionica vozila i poliranje vozila,
- elektronsko centriranje trapa,
- prodavnica novih auto guma, ugradnja i vulkaniziranje,
- prodaja i ugradnja dodatne i tuning opreme za sve tipove putničkih i trkačkih automobila (CB)

Godine uložene u razvoj i modernizaciju samog centra doživele su potvrdu uspešnog poslovanja dvema laskavim titulama:

- ✓ AUTO CENTAR DECENIJE 1990-2000
- ✓ AUTO CENTAR DECENIJE 2000-2007

### **1.3. Vizija „Centra Boban“**

- Posvećivanje zadovoljavanju potreba svojih potrošača,
- Održavanje konkurentne prednosti,
- Obezbediti uslugu najvišeg kvaliteta,
- Na zahteve potrošača odgovoriti brzo i efikasno,
- Obezbediti stručnu i prijatnu radnu sredinu,
- Povećati tržišno učešće na široj teritoriji za održavanje i povećavanje kvaliteta usluga.

### **1.4. Misija „Centra Boban“**

- Stalno praćenje najnovijih tehnoloških dostignuća u svim delatnostima kojima se preduzeće bavi, a posebno oblasti auto industrije,
- Obezbediti nivo usluga i kvalitet roba u skladu sa evropskim standardima,
- Rast profita u proizvodnim i uslužnim delatnostima,
- Održavanje i rad na poboljšanju pozicije na tržištu,
- Konstantno ispitivanje mogućnosti tržišta kako bi se izašlo u susret tržnji,
- Održavati stabilan bilans i finansijski položaj koji će preduzeće održavati od ekonomskih poremećaja.

### **1.5. Ciljevi „Centra Boban“**

- Primenjivanje novih poslovnih strategija,
- Postizanje finansijskog profita,
- Promovisanje preduzeća putem medija,
- Poboljšavanje kvaliteta proizvoda i usluga,

- Rad na doprinosu zaštite životne sredine.

## **1.6. SWOT analiza konkurencije**

### **Prednosti**

- Niže i konkurentnije cene,
- Jaki renomirani brendovi,
- Duža zastupljenost na Srpskom tržištu.

### **Nedostaci**

- Visoke cene,
- Mogućnost kašnjenja isporuke zbog procedure uvoza,
- Veći broj reklamacija,
- Visoke kamatne stope kredita,
- Nepovoljni uslovi lizinga.

### **Mogućnosti**

- Veći kapital i investicije,
- Veća ulaganja u marketing,
- Veće poverenje u Evropske proizvođače automobila.

### **Pretnje**

- Politička nestabilnost,
- Slab potencijal tržišta,
- Sve veća konkurencija na tržištu.

## **1.7. SWOT analiza „Centra Boban“**

### **Prednosti**

- Lokacija na rubu samog centra grada, nadomak glavne Beogradske ulice Terazija,
- Koristi više od 6000m<sup>2</sup> otvorenog i 3000m<sup>2</sup> zatvorenog poslovnog prostora,
- Deceniska zastupljenost na tržištu,
- Zanemarljiv procenat reklamacije,
- Uvodjenje novih tehnologija u razvoju proizvoda i usluga,
- Uskladjivanje sa svetskim trendovima radi očuvanja životne sredine,
- Stalni kontakt sa korisnicima u cilju praćenja zadovoljstva istih,
- Korišćenje efikasnog modela poslovanja primenom direktnog marketinga i distribucije korisnicima,
- 80% svog polovanja bazira na uslužnim delatnostima namenjenih vlasnicima automobila i zaljubljenicima u auto sport,

- 20% poslovanja odnosi se na komercijalne programe (zastupnici svetski priznatih kompanija iz oblasti auto industrije),
- Dobijena priznanja,
- Chevrolet u vlasništvu renomirane kuće General Motorsa

## **Nedostaci**

- Rad sa malim brojem radnika,
- Slaba razvijenost Srpskog tržišta, kao i slaba kupovna moć potrošača,
- Velika zastupljenost poznatih svetskih brendova po pristupačnim cenama,
- Slaba kupovna moć.

## **Mogućnosti**

- Srbija zemlja u tranziciji,
- Ispunjavanje očekivanja korisnika,
- Plasiranje novih usluga po konkurentnijim cenama,
- Zapošljavanje većeg broja radnika,
- Usklađivanje cena u skladu sa ekonomskim i tržišnim uslovima.

## **Pretnje**

- Ekonomska kriza,
- Nestabilna politika,
- Posao na tenderima dobijaju ponuđači sa najnižom cenom, a pri tome se ne obraća pažnja na kvalitet poslovanja,
- Prisutna konkurencija na tržištu.

## **1.8. Marketing plan i prodaja**

Marketing plan se zasniva na ostvarivanju stalnih kontakata sa kupcima u cilju ispunjavanja njihovih zahteva, što se postiže analizom zadovoljstva kupaca tj istraživanja tržišta.

Sledeći akcenat u cilju diferenciranja pozicije na tržištu u odnosu na konkurenciju, jeste potenciranje kvaliteta proizvoda i usluga, na osnovu stvorenih uslova uvođenjem standarda upravljanja menadžmentom kvaliteta. Ovi ciljevi su ostvarljivi i merljivi kroz praćenje broja reklamacija od strane kupaca. Takođe se može doprineti predstavljanjem na sajmovima, novinama i drugim vrstama medija.

U prilogu se daje tabela sa rezultatima prodaje za 2010. godinu, gde se vidi i učešće po dilerstvu (Market Share). Naravno, osnovni parametar je učešće Chevroleta u prodaji na nivou zemlje. Na osnovu učešća u prodaji određuje se i tzv. coop budžet. Ukupan coop budžet za 2011. godinu je 60.000 EUR, a „Centra Boban“ iznosi za istu godinu 4.000 EUR, tako da se proporcionalno

može izračunati koliko ide svakom dileru.

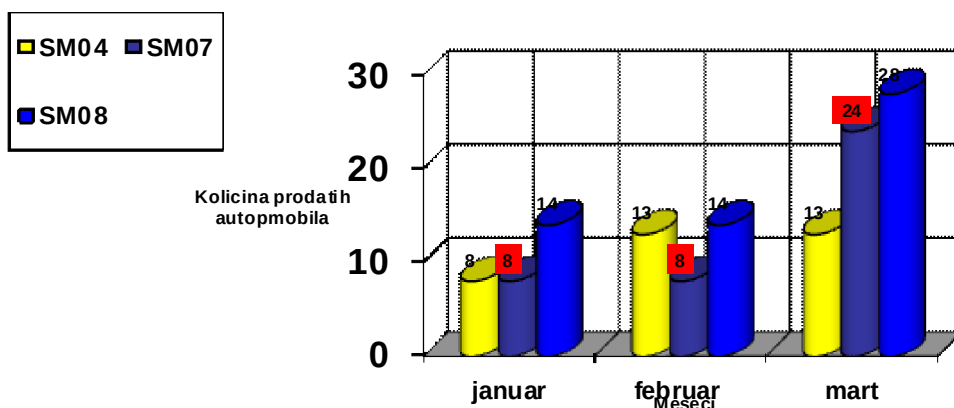
### CHEVROLET- prodati automobili po dilerima u 2010. godini za Srbiju i Crnu Goru

|               | Jan.      | Feb.       | Mar.       | Apr.       | Maj.       | Jun.       | Jul.       | Avg.      | Sep.      | Okt.      | Nov.      | Dec        | Ukupno      | %             |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------------|
| SM01          | 3         | 11         | 5          | 12         | 2          | 5          | 3          | 0         | 5         | 4         | 5         | 2          | 57          | 3,92%         |
| SM03          | 4         | 7          | 13         | 10         | 3          | 10         | 5          | 11        | 12        | 7         | 8         | 7          | 97          | 6,68%         |
| SM04          | 8         | 13         | 13         | 20         | 21         | 20         | 16         | 15        | 10        | 5         | 12        | 11         | 164         | 11,29%        |
| SM05          | 8         | 20         | 19         | 16         | 13         | 13         | 12         | 12        | 8         | 3         | 10        | 20         | 154         | 10,60%        |
| SM06          | 8         | 5          | 24         | 16         | 15         | 6          | 7          | 5         | 7         | 9         | 7         | 10         | 119         | 8,19%         |
| <b>SM07</b>   | <b>8</b>  | <b>8</b>   | <b>24</b>  | <b>28</b>  | <b>16</b>  | <b>19</b>  | <b>9</b>   | <b>11</b> | <b>4</b>  | <b>11</b> | <b>9</b>  | <b>12</b>  | <b>159</b>  | <b>10,94%</b> |
| SM08          | 14        | 14         | 28         | 23         | 25         | 21         | 24         | 7         | 14        | 15        | 10        | 12         | 207         | 14,25%        |
| SM09          | 5         | 8          | 10         | 5          | 7          | 10         | 7          | 6         | 2         | 6         | 5         | 2          | 73          | 5,02%         |
| SM10          | 10        | 7          | 6          | 16         | 3          | 10         | 4          | 3         | 3         | 2         | 6         | 3          | 73          | 5,02%         |
| SM11          | 9         | 8          | 11         | 11         | 6          | 6          | 5          | 5         | 6         | 4         | 8         | 4          | 83          | 5,71%         |
| SM12          | 9         | 8          | 13         | 4          | 6          | 14         | 12         | 8         | 6         | 5         | 3         | 4          | 92          | 6,33%         |
| SM15          | 2         | 3          | 9          | 4          | 10         | 8          | 6          | 5         | 2         | 3         | 2         | 4          | 58          | 3,99%         |
| SM14          | 10        | 6          | 18         | 16         | 16         | 8          | 7          | 10        | 5         | 5         | 7         | 9          | 117         | 8,05%         |
| <b>UKUPNO</b> | <b>98</b> | <b>118</b> | <b>193</b> | <b>181</b> | <b>143</b> | <b>150</b> | <b>117</b> | <b>98</b> | <b>84</b> | <b>79</b> | <b>92</b> | <b>100</b> | <b>1453</b> | <b>100%</b>   |

Kod SM07- kod dilera „Centar Boban“

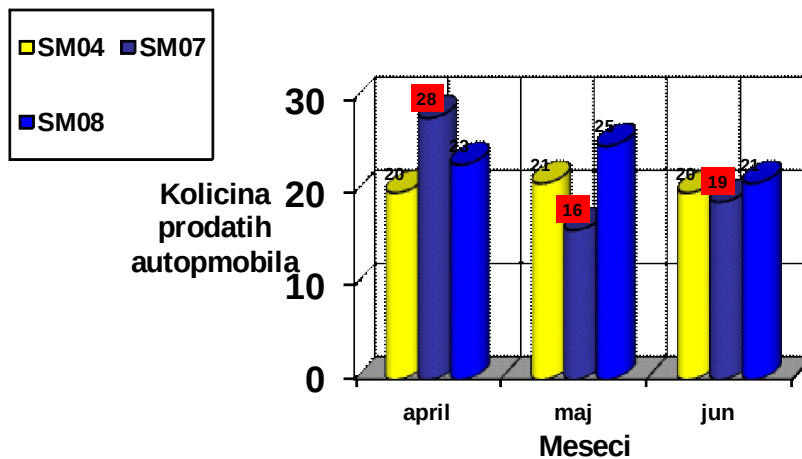
Na osnovu prikazane tabele urađeni su grafikoni po kvartalima za vodeća tri dilera na teritoriji Srbije i Crne Gore, medju kojima je i „Centar Boban“, koji zauzima treće mesto.

Rezultati prodaje automobila tri vodeca dilera za prvi kvartal 2010.godine



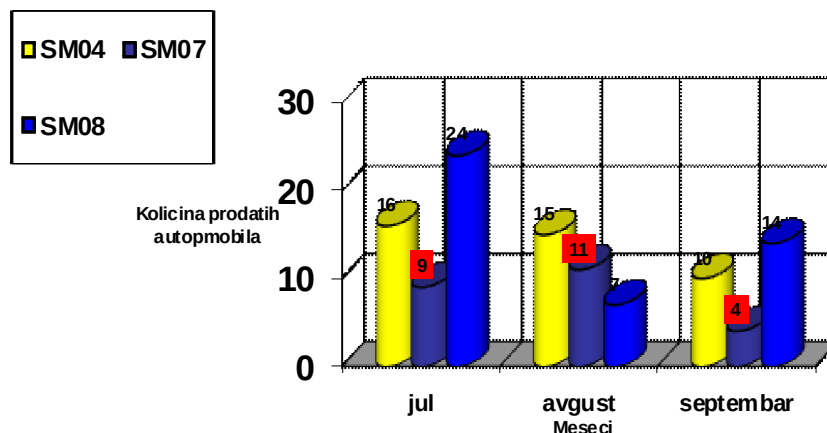
U prvom kvartalu 2010. godine „Centar Boban“ značajno je povećao svoje učešće u ukupnoj prodaji automobila za taj period. U mesecu martu je održan sajam automobila, koji je doprineo porastu prodaje, kako konkurenciji tako i nama. S tim, što se može primetiti da je „Centar Boban“ ostvario znatno bolji procenat prodaje u odnosu na druge. Razlog za postignut uspeh leži u dobrom marketingu i akciskim cenama za period sajma automobila.

**Rezultati prodaje automobila tri vodeća dilera za drugi kvartal 2010.godine**



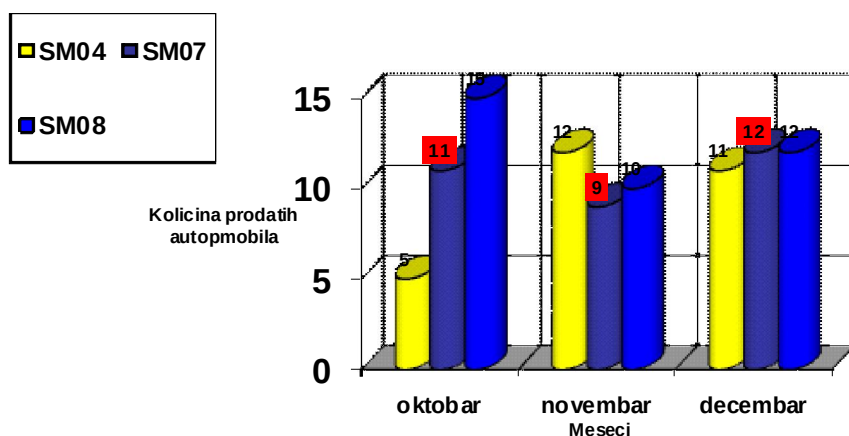
U drugom kvartalu 2010. godine „Centar Boban“ ide u korak sa svojom konkurencijom, ali je i znatno premašuje u aprilu mesecu iste godine. Razlog za takav uspeh je čišćenje lagera od starog modela automobila marke Spark, i lansiranja na tržište redizajnoranog modela istoimene marke automobila. Tokom maja i juna trajala je ista akcij, tako da je centar Boban održavao svoju poziciju na tržištu.

**Rezultati prodaje automobila tri vodeća dilera za treci kvartal 2010.godine**



U trećem kvartalu 2010. godine dosta su slabiji rezultati prodaje u odnosu na predhodne kvartale, kao i kod konkurencije. Razlog loše prodaje i samim tim slabijih rezultata, može se pripisati sezoni godišnjih odmora i možda boljem marketing planu za taj period od strane ostale dve kuće. Jedan od razloga loše prodaje može biti i pad koncentracije i motivacije samih zaposlenih u „Centru Boban“.

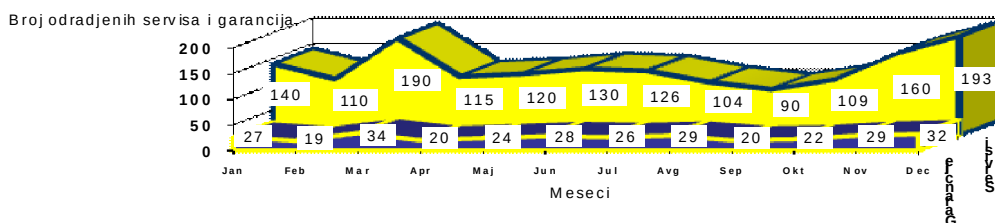
**Rezultati prodaje automobila tri vodeća dilera za četvrti kvartal 2010.godine**



U četvrtom kvartalu 2010. godine postignut je rast prodaje i poboljšanje pozicije u odnosu na konkurenciju, što se naročito može primetiti za mesec novembar i decembar. Razlog za ovakav uspeh leži u dobrom marketing nastupu za ovaj period godine. Deo strategije Centra Boban za poboljšanje rezultata prodaje i ostvarivanje konkurentske prednosti su bile razne akcije, koje uključuju i servis i dobro poznatu akciju “Zimskih guma“, koje su bile aktuelne za ovaj period godine. Ovaj diler u cilju poboljšanja prodaje je svojim kupcima uz svaki kupljen auto davao na poklon pun rezervoar goriva.

Na sledećem grafikonu se vidi prolaznost kroz servis „Centra Boban“ u 2010. godini.

**Prolaznost kroz servis za 2010.godinu**



Razlog za veću fluktuaciju automobila kroz servis u aprilu i maju mesecu, je redovna kontrola nakon zimskog perioda. Takođe za novembar i decembar mesec zabeležena je veća prolaznost kroz servis, kako zbog redovnih servisa, tako i zbog akcije “Zimskih guma“ i „Nedelje brige o kupcima“.

U akciji „Nedelja brige o kupcima“ preduzimani su razni koraci kako bi se privukao što veći broj ljudi u salon. Ti koraci su uključivali:

- Korišćenje lokalne štampe i radia radi informisanja o ovoj akciji,
- Slanje sms-ova svojim klijentima radi njihovog informisanja, kao i direktno obaveštavanje putem telefona,
- Postavljanje banera na sajtove dilera,
- Priprema zaposlenih iz salona i servisa o akciji,
- Priprema samog salona,
- Pripremanje poklona,
- Itd.

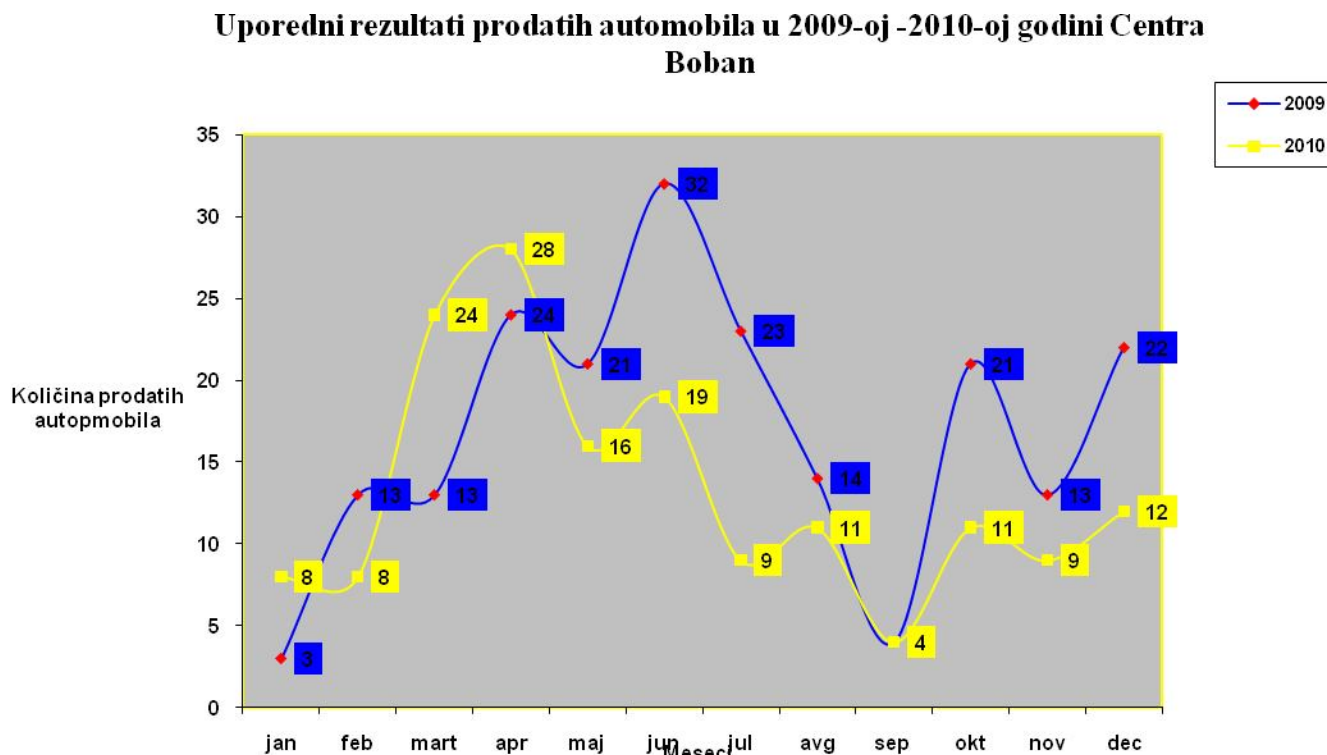
Diler SM07 tj. „Centar Boban“ je i u 2009. godini bio treći diler u Srbiji i Crnoj Gori po količini prodatih automobila i njegov učinak u ukupnoj prodaji automobila u Srbiji je bio 12,36 %.

#### **CHEVROLET-** prodati automobili po dilerima u 2009. godini za Srbiju i Crnu Goru

|               | Jan.      | Feb.      | Mar.       | Apr.       | Maj.       | Jun.       | Jul.       | Avg.       | Sep.      | Okt.       | Nov.       | Dec        | Ukupno      | %             |
|---------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|---------------|
| SM01          | 5         | 4         | 9          | 18         | 11         | 10         | 9          | 3          | 6         | 2          | 9          | 11         | 97          | 5,91%         |
| SM03          | 0         | 4         | 6          | 9          | 12         | 15         | 6          | 6          | 2         | 4          | 12         | 11         | 87          | 5,30%         |
| SM04          | 0         | 7         | 8          | 22         | 28         | 30         | 34         | 15         | 6         | 14         | 16         | 14         | 194         | 11,81%        |
| SM05          | 1         | 1         | 11         | 17         | 18         | 11         | 31         | 14         | 9         | 6          | 12         | 15         | 146         | 8,89%         |
| SM06          | 5         | 10        | 11         | 24         | 14         | 30         | 7          | 5          | 10        | 15         | 12         | 13         | 156         | 9,50%         |
| <b>SM07</b>   | <b>3</b>  | <b>13</b> | <b>13</b>  | <b>24</b>  | <b>21</b>  | <b>32</b>  | <b>23</b>  | <b>14</b>  | <b>4</b>  | <b>21</b>  | <b>13</b>  | <b>22</b>  | <b>203</b>  | <b>12,36%</b> |
| SM08          | 1         | 8         | 24         | 32         | 41         | 30         | 33         | 18         | 14        | 20         | 19         | 22         | 262         | 15,96%        |
| SM09          | 0         | 4         | 2          | 20         | 10         | 11         | 6          | 5          | 2         | 10         | 10         | 11         | 91          | 5,54%         |
| SM10          | 2         | 10        | 22         | 18         | 20         | 13         | 6          | 6          | 1         | 5          | 14         | 10         | 127         | 7,73%         |
| SM11          | 1         | 5         | 3          | 17         | 17         | 15         | 6          | 15         | 5         | 0          | 11         | 10         | 105         | 6,39%         |
| SM12          | 2         | 7         | 4          | 7          | 11         | 15         | 8          | 6          | 3         | 5          | 3          | 5          | 76          | 4,63%         |
| SM15          |           |           |            |            |            |            |            |            |           |            | 6          | 1          | 8           | 0,49%         |
| SM14          | 2         | 2         | 11         | 11         | 7          | 3          | 14         | 8          | 10        | 1          | 12         | 9          | 90          | 5,48%         |
| <b>UKUPNO</b> | <b>22</b> | <b>75</b> | <b>124</b> | <b>219</b> | <b>210</b> | <b>215</b> | <b>183</b> | <b>115</b> | <b>72</b> | <b>104</b> | <b>149</b> | <b>154</b> | <b>1642</b> | <b>100%</b>   |

Na osnovu podataka iz tabela napravljen je uporedan grafikon - rezultati prodatih automobila

„Centra Boban“ u 2009. i 2010. godini.



Kao što grafikon prikazuje „Centar Boban“ je bolje rezultate prodaje ostvario u 2009-oj godini, nego u uporednoj 2010-oj godini. Prodaja u 2009-oj godini je bila posebno bolja u mesecu junu i jul, kada je prodaja u 2010-oj godini vidno opala iz već pomenutih razloga (nedovoljan broj osoblja, slaba motivacija zaposlenih, loša marketinška kampanja koju je centr vodio u tom peridu, kao i pogrešno formirana lager lista automobila za drugi kvartal).

Reklamiranje se vodi prema strogo određenim propisima koje se nalaze u Brand book-u i u vodičima koji se mogu menjati od strane principala i više puta godišnje. Brend book i vodiči definišu gotovo sve, tako da je kreativnost u lokalima gotovo zanemarljiva. Tu su date dozvoljene dimenzije oglasa, veličina slika, slova, pozicioniranje loga na memorandumima.

Propisi moraju da se poštuju iz više razloga. Jedan od njih je da se brend jasno identifikuje na tržištu, sa potpuno definisanim imidžom, kao i u ostalom, sve velike kompanije.

Ideja je da se sve uniformiše do te mere da potencijalni kupac na prvi pogled jasno prepozna brend. Zato su nam i propisani, između ostalog enterijeri i eksterijeri salona i sl.

Što se tiče finansiranja u marketing, za svaku zemlju postoji osoba koja vodi marketing na globalnom nivou – tzv. marketing manager. I tu je hijerarhija skoro kao u vojsci. Iznad je aeria MM, regional MM, southeast MM EastEurope MM, Europe itd. MM koordinira i sprvodi odluke politike Chevroleta za tu zemlju/region, izveštava o stanju u lokalnu, predlaže akcije i načine oglašavanja, kontrolise rad dileru po pitanju marketinga i ko zna sta sve ne. (pravi špijun)

Pored marketing managera, postoje u svakom trenutku bar dve marketinške agencije koje se bave Chevrolet-om na nivou jedne zemlje.

Jedna se bavi media buyingom (kupovinom medija tj. zakupom medija), a druga se postavlja kao “čuvar brenda”, odnosno prati sve oglase, daje odobrenja i kreativu prema standardima za rešenja oglasa, bilo da su data centralno, bilo da diler sam želi da se reklamira.

U oba slučaja u pitanju su “world wide” agencije sa kojima Chevrolet sklapa ugovore na globalnom novou. Takve agencije imaju velike kapacitete zakupa i dobijaju velike popuste u medijima, tako da i kada diler sam daje oglas uglavnom dobije bolju cenu nego da ide sam. Takođe, na raspolaganju su nam (na upit) i svakojaki rejtinzi svih mogućih glasila i po čitanosti/gledanosti, ciljnoj grupi i po svim aspektima može da se dobije rejting novina, radija, tv-a i sl.

U svom reklamiranju Chevrolet koristi sve vrste oglašavanja. Kada se Chevrolet oglašava koristi TV, radio i novine, isključivo sa nacionalnom frekvencijom ili tražnjom.

Kampanje koje će se voditi na mesečnom, kvartalnom ili godišnjem nivou određuju se na osnovu analize najviše, odnosno najmanje prodavanog automobila u predhodnoj godini, kao i planu za pojavljivanje na tržište nekog restilizovanog modela, ili automobila potpuno novog dizajna. Tako je u 2011-oj godini planirano da se u mesecu martu vodi kampanja “čišćenja lagera” automobila Aveo, zbog pojavljivanja restilizovanog modela istoimene marke, koji će biti izložen na sajmu automobila. U isto vreme na sajmu će biti predstavljena i dva nova modela “Captiva” i “Novi Cruze” koji će zvanično biti dostupni na našem tržištu polovinom godine. Zbog loše prodaje i zainteresovanosti kupaca, tokom godine će se vršiti reklamiranje “Sparka” koji se na tržištu predstavio početkom 2010. godine.

### **1.9. Budžet za reklamiranje**

Chevrolet ima svoj planirani budžet za reklamiranje za tekuću godinu koji je direktno proporcionalan broju prodatih vozila - cca 400.000 EUR / godina. “Centru Boban” je pripalo 4.000 EUR, a ukupna vrednost reklamiranja je 8.000 EUR. U tu cenu su uključene sve marke automobila; aktivnosti tokom godine: oglasi, promocije, event, sajm. Dakle sve je podređeno prodaji i samo od rezultata ide finansiranje reklame.

Coop budžet ili kooperativni budžet je doprinos Chevroleta svakom dileru pojedinačno u odnosu na određeni, koji se određuje početkom tekuće godine. Jedan od načina je korišćenje coop budžeta za reklamiranje na lokalnom nivou, gde Chevrolet ne učestvuje, ali kontribuirati.

U zavisnosti od aktivnosti, promena na tržištu, svi budžeti se koriguju (uglavnom kvartalno) kao

i raspodela među dilerima. Tako npr, diler koji se intenzivnije reklamira može da dobije deo budžeta od dilera koji nije ostvario plan reklamiranja za pojedini kvartal. Takođe postoji mogućnost udruživanja dva ili više dilera. Svaki diler može da se finansira mimo coop-a (ako ima računicu), ali bi trebao da oglase radi po standardu (mada su manje strogi). Postoji mogućnost reklamiranja sa drugim brendovima (banke, osiguravajuća društva), ali uz posebnu dozvolu id- a, ali da Chevrolet brend dominira.

Princip rada dilerstva je Franšiza, gde su jasno definisana pravila po svim pitanjima. Svaki diler je nezavisni pravni subjekt. Dakle, ne postoji generalni uvoznik i prodavci, već smo svi mi “ovlašćeni” za prodaju od strane Chevy. To je ugovor na nekoliko stotina strana i tretira se kao veoma poverljiv dokument.

#### **Targeti za 2009., 2010. i 2011. godinu**

| <i><b>GODINE</b></i>       | <b>2009.</b> | <b>2010.</b> | <b>2011.</b> |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <i><b>SRBIJA</b></i>       | <b>2263</b>  | <b>1950</b>  | <b>1586</b>  |
| <i><b>CENTAR BOBAN</b></i> | <b>276</b>   | <b>220</b>   | <b>186</b>   |

General Motors je u 2011-oj godini odredio target za Srbiju od 1586 automobila, od čega „Centar Boban“ treba da ostvari učešće u ukupnoj prodaji od 186 automobila. Kao što se može videti iz priložene tabele, targeti za 2011. godinu u odnosu na 2010. godinu su dosta smanjeni. Razlog smanjenja targeta je pad prodaje automobila na nivou Srbije iz godine u godinu.

#### **Targeti servisa za 2009, 2010 i 2011**

| <i><b>GODINE</b></i>            | <b>2009.</b>      | <b>2010.</b>      | <b>2011.</b>      |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i><b>Ukupan target u €</b></i> | <b>119,820.00</b> | <b>135,868.00</b> | <b>141,200.00</b> |

Iz priložene tabele može se videti da se target za poručivanje delova u servisu „Centara Boban“ povećavao iz godine u godinu, što znači da je servis uspešno poslovao i uspevao da ostvari zadate ciljeve.

## ZAKLJUČAK

Respektujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, a u skladu sa postavljenim hipotezama, moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka:

1. Zadatak strategijskog menadžmenta je, da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izvor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu). Identifikovanje i analiziranje performansi okruženja je izuzetno značajan korak procesa strategijskog menadžmenta. Ovo stoga što se na taj način stiču spoznaje o performansama okruženja, saznanja koja su neophodna za uspešno obavljanje svih ostalih koraka strategijskog menadžmenta, što uključuje i sticanje spoznaja o faktorima koji uslovljavaju potrebu implementiranja promene.

Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija) i izbor najpovoljnije strategije, tj. optimalne strategije – najbolje u datim uslovima, koja će biti implementirana. Pri tome je potrebno naglasiti da je formulisanje strategije kontinuelan proces, proces koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva (eksterno ili interno uslovljenih).

2. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit.

Porterova analiza sila vodi na zaključak da uspešnom analizom okruženja i pozicioniranjem u odnosu na spomenute sile, moguće je ostvariti nadprosečnu dobiti. Prema Porteru za uspeh je potrebno odabrati strategiju koja odgovara tržišnoj strukturi u kojoj se organizacija nalazi.

Postizanje održive konkurentske prednosti postaje prioritetna strategijska aktivnost. Do nje se dolazi uz pomoć jedne ili više sprovedenih aktivnosti firme, koje mogu proisteći iz bilo kog dela strukture organizacije. Za kompaniju to je vizija i cilj, za kupca određeni oblik vrednosti, za konkurenta je to sudbonosna raskrsnica omeđena različitim tržišnim pravcima, za privredni segment krvotok privrednog života.

Rok upotrebe konkurenstke strategije nije zagarantovan, mnogo faktora i njihovih međusobnih uticaja onemogućavaju uspešnu primenu na duži period. Zato postoje stalni naponi da se sa jedne strane strategija unapredi, a sa druge modifikuje. U tom jedinstvu suprotnosti teško je naći

univerzalan odgovor na jednostavno pitanje: Šta je to što će omogućiti jednoj firmi uspeh u poređenju sa drugom sličnom firmom u istom poslovnom okruženju? Imperativ je zajednički: biti i ostati prvi! Puteva do tog mesta ima koliko i učesnika u trci. I tu se čini i počinje i završava, svaka sličnost kompanija koje su tržišno orijentisane. Kompanije moraju da budu fleksibilne da bi brzo reagovale na konkurentske i tržišne promene. Da bi ostvarile najbolju praksu, one moraju stalno da određuju repere, a da bi postigle efikasnost, moraju agresivno da kupuju iz drugih izvora (*outsourcing*).

Suštinu strategije predstavljaju aktivnosti – opredeljenje da se aktivnosti obavljaju drugačije od konkurenata, ili za drugačije aktivnosti u odnosu na konkurente. U protivnom, strategija nije ništa više od markentiške parole koja neće izdržati konkurenciju.

Najznačajniji uslov za dugoročne natprosečne rezultate predstavlja održiva konkurentska prednost. Iako u poređenju sa svojim konkurentima, firma može da ima bezbroj prednosti i nedostataka, postoje dve osnovne vrste konkurentske prednosti koje firma može da poseduje: niski troškovi i diferencijacija. Troškovna prednost i diferencijacija proističu iz strukture privrednog segmenta. One su rezultat sposobnosti firme da se bolje od svojih konkurenata suoči sa pet faktora konkurentnosti. Ako u svom segmentu firma može da ostvari održivo liderstvo u troškovima, ili u diferenciranju i ako je taj segment u strukturnom pogledu atraktivan, firma će ostvariti i nadprosečne rezultate u svojoj privrednoj grani.

3. Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je samo ako obavljate drugačije radnje od svojih rivala ili obavljate slične radnje, ali na mnogo bolji način.

Troškovna prednost je održiva ukoliko postoje barijere za ulazak ili mobilnost koje sprečavaju konkurente da kopiraju njene izvore.

Održivost diferencijacije zavisi od trajnosti pretpostavljene vrednosti za kupca i nemogućnosti konkurenata da je podražavaju. Međutim, stalno je prisutan rizik da bi potrebe ili percepcije kupaca mogle da se promene i da eliminišu vrednost određenog načina diferencijacije.

Da bi se uspešno ostvarila, svaka generička strategija zahteva različite veštine i uslove, koji se obično pretaču u razlike u organizacionoj strukturi i kulturi. Vodeća uloga u pogledu troškova najčešće podrazumeva stroge sisteme kontrole, minimiziranje režijskih troškova, ostvarivanje ekonomije obima i posvećenost krivulji učenja. Ovo bi moglo da bude kontraproduktivno za firmu koja pokušava da se diferencira stalnim iznošenjem na tržište novih, kreativnih proizvoda.

Sve privrede generišu ili eksploatišu novu tehnologiju i znanje, ali neke su u tom procesu intenzivnije od drugih. Visoke tehnologije imaju posebnu važnost, jer pružaju firmama konkurentsku prednost promenom ključnih faktora za uspeh. Privrede visokih tehnologija su primarni izvor generisanja novca kao suprotnost privredama vezanim za resurse, rad i kapital, koje su dominirale XX vekom. Za sticanje konkurentskih prednosti države jedan od kriterijuma je postizanje velikog i održivog izvoza u sektoru visokih tehnologija.

U savremenom razdoblju, osnovom za ekonomski razvitak smatraju se napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama.

4. Brojne stručne studije pokazuju da se kreativno liderstvo i sposobnost generisanja novih poslova visoko kotiraju na listi najcenjenijih poslovnih kvaliteta.

Liderstvo je nesumnjivo veoma važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja. Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Biti uspešan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za uspešnost programa znanja.

Da bi organizacije maksimalno osetile benefite koje može pružiti uspešan program menadžmenta znanja i u tom smislu, iskoristile nesumnjiv uticaj koji liderstvo može imati na efektivnost samog programa, potrebno je da liderstvo bude okrenuto ka znanju kao osnovi konkurentske prednosti savremene organizacije; da postoji jasna vizija o tome kako se znanje može iskoristiti na najbolji način u tu svrhu; da se neguje otvorena komunikacija i poverenje; da se neguje kultura učenja i usavršavanja zaposlenih i da se zaposleni na pravi način motivišu u tom pravcu.

Osnovna prepreka savremenim organizacijama kao inkubatorima liderstva jesu organizacije klasičnog tipa sa strogo definisanom hijerarhijom, statičnim kulturama koje se opiru promenama i rizicima, menadžerima sklonim mikromenadžmentu i sl. Da bi se snašli u današnjem svetu u kome je teško naći putokaz, preduzeća moraju pristupiti promenama i upravljanju pomoću slabih signala, afirmišući kategorije kao što su: lider, vizija, kvalitet. Uspešne organizacije su usmerene na emocionalno zadovoljavanje potrošača. One svoju prednost stiču igrajući vlastitu igru drugačiju od drugih, njihova strategija je sve više senzacionalna, okrenuta ka kvalitetu onakvom kakvog ga zamišlja i vidi gospodin kupac. Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu, uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga. Budućnost pripada onim organizacijama koje na svom čelu imaju ljude koji se ne boje da rizikuju. Budućnost pripada onima koji će ugrabiti priliku da je stvore. Biti sjajan u poslu više nije dovoljno, da bi uspjeli ljude treba iznenaditi, privući i učiniti zavisnim.

5. Domaća preduzeća još uvek nisu dovoljno shvatila da se konkurentska pozicija stvara sa kontinualnim unapređivanjem kvaliteta proizvoda i usluga, u funkciji zadovoljenja potreba klijenata. Put koji vodi ka unapređenju kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja.

Potrebno je da rukovodioci stalno unapređuju svoja znanja iz oblasti menadžmenta. Osnovni zadatak obrazovanja iz područja tehnika i veština menadžmenta predstavlja ovladavanje znanjima koja su neophodna da bi se uspešno upravljalo poslovanjem, a u cilju povećanja produktivnosti kako rada tako i znanja. Implementacija integrisanih menadžment sistema u domaćim preduzećima treba da stvori uslove za konkurentsku borbu za opstanak u odnosu na konkurenciju iz inostranstva. Ključna uloga u ovom procesu pripada unapređivanju znanja domaćih menadžera.

Domaća mala i srednja preduzeća još uvek nedovoljno primenjuju sistem menadžmenta kvaliteta

što znatno utiče na njihovu konkurentnost, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Naime, rukovodioci ovih preduzeća najviše zbog svoje neinformisanosti nisu zainteresovani za investiranje u implementaciju ISO 9000:2000 jer smatraju da im to još nije potrebno. Međutim, realnost međunarodnog tržišta ih uvek brzo natera da promene mišljenje, ali tada je najčešće kasno, jer je konkurencija na ovom tržištu izrazita. U promovisanju međunarodnih standarda osim države i njenih institucija važnu ulogu moraju imati preduzetnici, jer bez njihove inicijative i motivacije svi drugi naponi su uzaludni.

Procesi globalizacije tržišta i međunarodne konkurencije zahtevaju da preduzeća ukoliko žele da opstanu na svojim pozicijama moraju posedovati tri ključna resursa i to: finansijska sredstva, novu tehnologiju i znanje. Ključ za unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja. Nažalost, osim finansijskih sredstava i novih tehnologija domaćim kompanijama nedostaje još jedan resurs, a to je znanje. Obrazovanje i znanje su novi kreatori konkurentnosti.

Domaćim menadžerima je potrebno unapređenje znanja iz oblasti upravljanja preduzećem. Isto tako, svaki pojedinac zaposlen u preduzeću mora da se neprestano usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih osoba koje se kontinualno usavršavaju i unapređuju produktivnost svog znanja izgrađuje produktivnu kompaniju. Unapređenjem znanja, unapređuje se i produktivnost poslovanja. Znanje postaje elementarni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su sekundarnog značaja, jer njihova produktivnost direktno zavisi od korišćenja znanja. Moderno (informaciono) društvo predstavlja društvo znanja u kome je znanje postalo fundamentalni resurs i korisno dobro.

Unapređenje znanja menadžera i ekspertskih timova domaćih kompanija predstavlja najbitniji način za unapređenje konkurentnosti koje se bazira na implementaciji integrisanih menadžment sistema.

Domaći menadžeri-lideri sve više shvataju važnost procesa samoedukacije i da moraju raditi na sebi, da bi se pripremali za efektivno vođenje organizacije i njenih zaposlenih.

6. Konačno, možemo zaključiti da savremeno liderstvo, koje predstavlja determinantu uspešnosti organizacija, počinje od tačke u kojoj lider pronalazi u sebi odlučnost da kontinuirano usavršava sebe, svoje sledbenike i svoju organizaciju. Takvi lideri spremni su da uče od svakog i u svakom momentu i time kreiraju neprekidni ciklus učenja i obnavljanja znanja, informacija i ideja svojih sledbenika i organizacije.

7. Uprkos krizi na tržištu i smanjenoj tražnji, „Centar Boban“ uspeva da održi lidersku poziciju na visokom trećem mestu. Zahvaljujući znanju i iskustvu zaposlenih, prvenstveno lidera, uspešno je istražen trenutni kapacitet tržišta i u skladu sa tim napravljena adekvatna strategija. U to su bile uključene razne promotivne akcije, koje su bile predstavljene kako na sajmovima automobila, tako i u samom salonu. Na osnovu analize rezultata iz 2009. i 2010. godine, „Centar Boban“ će preduzeti niz koraka koji će dovesti do ispunjenja zadatih targeta, pa možda ih čak i premašiti.

Da bi ostali lideri na tržištu automobila, mora se stalno razmišljati unapred i nuditi širok dijapazon pratećih usluga, što znači da uvek treba ići bar korak ispred konkurencije.

## LITERATURA

1. Bennis, Warren (2004) *The seven Ages of a Leader*, Inside the Mind of a Leader, HBR
2. Drucker, P. (2003) *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad
3. Drucker, P. (1999) *Management challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, Harper Colins, NY
4. Eckert R. (2003) *Where Leadership Starts*, Leadership Insights, Harvard Business School, HBR Publishing
5. Goleman D. (2002) *What makes a Leader?* Leadership Insights, HB School Publishing
6. Kaplan R., Norton D. (2001) *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press
7. Kotter, J. (2003) *What Leaders Really Do*, Leadership Insights, HBR School
8. Kotler, P. (2003) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad
9. Lazarević, M. (2006) *Uloga menadžera u kreiranju konkurentske prednosti na svetskom tržištu*, Institut ekonomskih nauka, Beograd
10. Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Ljubojević, Č. (1998) *Menadžment i marketing usluga*, Stilos Novi Sad
13. Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
14. Mašić B. (2004) *Metode radikalnih promena u preduzećima*, redaktor prof. dr Branislav Mašić, *Privatizacija i transformacija velikih preduzeća*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
15. Milisavljević, M. (1996) *Marketing*, Savremena administracija, Beograd
16. Milisavljević, M. (2000) *Strategijski menadžment*, Čigoja štampa, Beograd
17. Northouse, P. (2008) *Liderstvo – teorija i praksa*, prevod sa engleskog, Data status, Beograd
18. Peters, T. (2005) *Leadership – Inspire, Liberate, Achieve*, Dorling Kindersley Limited, New York
19. Porter, M. (2008) *O konkurenciji* [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević], Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd
20. Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih*

- rezultata*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević], Asse, Novi Sad
21. Robbins S. Coulter M. (2005) *Menadžment*, Data status, Beograd
  22. Sorcher, Melvin and Brant, James (2003) *Are you Picking the right Leaders*, Leadership Insights, Harvard Business School Publishing
  23. Stefanović, N, Stefanović Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Mašinski fakultet, Kragujevac
  24. Tošković-Stevanović A. (2009) *Konkurentne prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd
  25. Vlahović S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica

### **Elektronski izvori:**

- [www.poslovnapolitika.com](http://www.poslovnapolitika.com), pristup sajtu 20.08.2011.
- [www.entovation.com](http://www.entovation.com), pristup sajtu 25.08.2011.
- [www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html](http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html), pristup sajtu 10.7.2011.
- [www.singidunum.ac.rs](http://www.singidunum.ac.rs), pristup sajtu 17.06.2011.
- [www.scribd.com](http://www.scribd.com), pristup sajtu 02.08.2011.
- [www.serbianfurniture.org/srpski/aktuelno/siepa](http://www.serbianfurniture.org/srpski/aktuelno/siepa), pristup sajtu 07.07.2011.