

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
postdiplomske studije**

**MASTER STUDIJE
STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNE EKONOMIJE**

**MASTER RAD
STRATEGIJSKE POSLOVNE ALIJANSE
ISTRAŽIVANJE U POŠTANSKIM SISTEMIMA**

Mentor:

Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:

Vladimir Josifović

Broj indeksa 401800/2009

Beograd, septembar 2011.

S A D R Ź A J

. UVOD	5
1. Predmet i polazište istraživanja	7
2. Značaj i aktuelnosti istraživanja	8
3. Ciljevi istraživanja	8
4. Hipotetički okvir istraživanja	9
5. Metod istraživanja	10
6. Struktura rada	11
1. OPŠTI PRISTUP STRATEGIJSKIM POSLOVNIM ALIJANSAMA	12
1.1. Pojam i definicija stratezijskih poslovnih alijansi	12
1.2. Stratezijske poslovne alijanse u poštanskim sistemima	13
1.3. Pet bitnih momenata koji čine uspešan poštanski sistem	16
2. STRATEGIJSKE ALIJANSE KAO METOD RASTA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA	22
2.1. Definisanje poslovnih alijansi	22
2.2. Dizajn alijanse	23
2.3. Primarne svrhe alijanse	25
2.4. Test vremena	26
2.5. Marketing aspekt alijansi	28
2.6. Tehnološki aspekt alijansi	29

3. TIPOLOGIJA STRATEGIJSKIH POSLOVNIH ALIJANSI	30
3.1. Podela prema obimu uključenosti i stepenu kontrole procesa međunarodnog marketinga	30
3.2. Podela prema kriterijumima konfliktnog potencijalai kooperativne interakcije	32
4. UPRAVLJANJE ALIJANSOM	36
4.1. Posao menadžera alijanse	36
4.2. Kvalifikacije potrebne za posao menadžera	43
4.3. Uloga top menadžmenta	44
5. BILANS STANJA I BILANS USPEHA U JP PTT SAOBRAĆAJA “SRBIJA”	47
5.1. Informaciona podloga za analizu finansijske situacije	47
5.2. Bilans stanja	48
5.3. Bilans uspeha	58
6. TEDENCIJE RAZVOJA POŠTANSKOG SISTEMA	61
6.1. Predviđanje kao pretpostavka strategijskog menadžmenta	61
6.2. Osnovne promene na svetskom tržištu i njihov uticaj na poštanski sistem	62
6.3 Osnovna kretanja u svetskom poštanskom savezu	63
7. ULOGA SAVREMENOG LIDERA U STRATEGIJSKO-POSLOVNIM ALIJANSAMA	68
7.1. Savremeni lideri	68
7.2. Veštine lidera	71
7.3. Lider 21. veka	73
7.4. Novi koncepti liderstva menadžmenta	75
7.5. Jačanje liderstva u upravi preduzeća strategijskih alijansi	77

8. UPRAVNI ODBORI U ORGANIZACIJAMA KOJE KORISTE STRATEGIJSKE	
POSLOVNE ALIJANSE	79
8.1. Teorijske osnove	79
8.2. Tipovi aktivnosti upravnih odbora	81
8.3. Top menadžment tim	82
 ZAKLJUČAK	 83
LITERATURA	85

UVOD

Globalizacija predstavlja jedan od katalizatora uključenja preduzeća na međunarodna tržišta. Ona označava jednu od najvažnijih promena u okruženju većine preduzeća i odnosi se na novu perspektivu ili stav u odnosima s ljudima iz drugih zemalja.

Kada kompanije počnu da posluju na međunarodnoj sceni, imidž koje su stekle kao nacionalni proizvođači često postaje neadekvatan. Na primer, American Express je nekada bila konkurentna, nacionalna kompanija s imidžom koji je odgovarao njenom poslovanju na tom polju. Taj imidž je svakako postao neadekvatan kada se radna organizacija razvila u globalnu putničku agenciju, bankarsku i kompaniju za poslovanje kreditnim karticama.

Kompanije ponekad akvizicijom upadaju na strana tržišta, i tada se otvara pitanje da li da se zadrži postojeće korporacijsko komercijalno ime i njegova vrednost, ili da se nametne novo, globalno komercijalno ime. Akvizicija neke kompanije koja se bavi određenom delatnošću, ili ako je u geografskoj oblasti u kojoj bi kupac želeo da proširi svoje poslovanje, može da bude brži način za ekspanziju od interne ekspanzije. Akvizicija određene kompanije takođe može da dovede do određenih sinergističkih koristi za kupca, uspešno kombinujući komplementarne poslove. Akvizicija može da bude deo programa diverzifikacije koji bi omogućio jednoj kompaniji da počne da se bavi drugim poslovima. Firme angažovane na integrisanju i akviziciji drugih kompanija u cilju svoje ekspanzije navode sinergističke koristi kao jedan od razloga za transakciju. Singerija nastaje kada je zbir dva dela produktivniji i vredniji od pojedinačnih komponenti.

Vreme ima dve važne uloge. Prvo, menadžeri ne mogu preko noći da transformišu svoje organizacije i učesnike na globalnom planu. Potrebno je vreme i strategija bi se obezbedila globalna pozicija. Drugo, globalizacija poslovanja imala je za rezultat odnose između menadžera čije se kulturne tradicije ne samo razlikuju, već su evoluirale različitim putevima stotinama, ako ne i hiljadama godina. Zato je nerealno očekivati da se globalni poslovni odnosi razvijaju bez napora i prilagođavanja. Klasičan primer u ovom slučaju jeste razlika u istoriji i kulturi. Ove razlike u organizacionim karakteristikama su povezane s razlikama u upravljačkom ponašanju. Naravno, postoje široke varijacije u ponašanju pojedinih japanskih menadžera; pa ipak, ima više načina na koje se japanski menadžer naizgled razlikuje od američkog menadžera.

Japanski menadžeri se mnogo više brinu o dugoročnim posledicama svojih odluka i akcija, i spremniji su da se žrtvuju u korist budućih prednosti. Oni su takođe spremniji da ohrabre podređene da učestvuju u odlučivanju, kao i da prihvate njihove predloge. Manje su naklonjeni donošenju brzih, jednostranih odluka. Pored toga, komunikacija između menadžera i podređenih je suptilnija i manje direktna nego u Sjedinjenim Američkim Državama.

Ono što se u početku interpretiralo kao stil menadžmenta jedinstven za japansku kulturu, uspešno koriste menadžeri u mnogim drugim zemljama. Japanski menadžment je korisnije interpretirati kao način upravljanja koji je podesan za široku primenu u mnogim državama, industrijama i kompanijama – stil globalnog menadžmenta.

Novi okviri međunarodnog poslovanja i međunarodne razmene povećali su potrebu za širim i kompleksnijim uključivanjem preduzeća na principima ekonomskog integrisanja u međunarodne tokove. Orijentacija na međunarodna i globalna tržišta u takvim uslovima postaje neminovnost budući da je internacionalizacija i globalizacija ukupnih poslovnih aktivnosti pojava koja sve više uzima maha kao jedan od najimpresivnijih trendova na poslovnom planu. Razlozi internacionalizovanja međunarodnih poslovnih aktivnosti se nalaze u činjenici zato što je danas:

- konkurencija postala obuhvatnija, kompleksnija, jača i mnogo više međunarodna po profilu;
- tehnološke promene su mnogo brže, a tehnološki razvoj je skuplji nego do sada (posebno je skup za pojedinačno preduzeće pre svega po pitanju razvoja proizvoda);
- barijere za ulazak na savremena tržišta postaju sve veća, kao i troškovi održavanja, odnosno zadržavanja tržišta;
- u cilju zadržavanja konkurentnosti, preduzećima je potrebno postizanje ne samo odgovarajuće ekonomije obima, nego i postizanje kritične mase ključnih faktora uspeha i ekonomije cilja.

Savremeni menadžment pod globalizacijom podrazumeva svetsko tržište i globalnu konkurentnost, koja pored klasičnih faktora konkurentnosti na nacionalnom nivou obuhvata i međunarodnu konkurentnost. U tom smislu, proces globalizacije kao proces ujedinjavanja čovečanstva u jedinstveno svetsko društvo uticao je da se tri međusobno povezana faktora objedine (blizina, lokacija i stav), a tako objedinjeni bitno karakterišu savremeni menadžment.¹

➤ **Blizina.** Faktor blizine doprinosi tešnjoj saradnji menadžera s mnogo većim brojem potrošača, dobavljača, konkurenata i stejkholdera nego što je to bilo ranije. To doprinosi bržem transportu s jednog na drugi kraj sveta, što je opet omogućeno razvojem telekomunikacionih sredstava, koja uklanjaju vremenske i prostorne razlike.

➤ **Lokacija.** Faktor lokacije odnosi se na integraciju različitih organizacionih operacija, pa tako mnoge velike kompanije svoje proizvode dizajniraju u razvijenim zemljama i prodaju ih širom sveta. Stoner iznosi podatak da su kompanije čije je sedište u Sjedinjenim Amričkim Državama 1990 godine zapošljavale 2,8 miliona ljudi u Zapadnoj Evropi i 1,8 miliona u Aziji. Ova praksa menadžerskih aktivnosti poznata je pod nazivom *transnacionalni menadžment*.

➤ **Stav.** Faktor otvorenosti, inače vezan za pristup, podrazumeva otvorenost prema međunarodnom i globalnom menadžmentu. Time se prestaje s praksom uske orijentisanosti

¹ Stoner, J., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, str 114-131.

poslovanja u okviru nacionalnih granica i prelazi na poslovanje u okviru jedinstvenog svetskog tržišta.

Sva tri faktora koja prate globalizaciju u međunarodnom poslovanju usko su povezani s pojmom konkurentnosti.

Globalizacija je kao svetski proces ipak najdirektnije uticala na povećanje značaja i obima međunarodne tržišne konkurencije. Tako je došlo do vidljivih poremećaja na domaćem tržištu, jer dolazak konkurencije iz sveta remeti odnose na domaćem tržištu i ugrožava pozicije domaćih organizacija. Ali, u isto vreme, međunarodna konkurencija je nesumljivo pružila značajnu šansu domaćim organizacijama da se oprobaju na svetskom tržištu, da postignu visok stepen konkurentne prednosti u odnosu na druge organizacije, ostvare uspeh u poslovanju i dođu do željenog profita.

Globalizaciju karakteriše brzo komuniciranje i transport, kao i sve veće i brže kretanje robe, usluga i faktora proizvodnje. To stvara brojne mogućnosti i izazove na koje preduzeća treba blagovremeno da reaguju. Preduzeće može, ali i ne mora, da participira u procesima globalizacije.

1. Predmet i polazište istraživanja

Da bismo pristupili istraživanju, neophodno je da se oslonimo na naučne oblasti, a nakon toga na uže delove i pojedine segmente u okviru naučnog istraživanja. Za šta ćemo se opredeliti zavisi od sklonosti i interesovanja istraživača i od same društvene potrebe za istraživanjem nekog od područja. Na samom početku je najvažnije da istraživač odabere temu. Pa čak i ako se u nekoj od faza istraživanja ili odbacivanja pojedinih delova može dogoditi da rad dobije sasvim drukčiji oblik, smisao mora ostati isti. Takođe je moguće da se tokom izrade istraživač opredeli i za proširenje teme, bilo u sadržaju, bilo u naslovu. Naslov teme je početak istraživačkog rada, koje zahteva i ostale elemente istraživanja.

Mnogi teoretičari, a posebno oni koji se bave metodologijom izrade naučnog rada utvrdili su, a nakon toga i praktičnim radom dokazali, da je odabirom i formulacijom teme već određen predmet rada i formulisan problem istraživanja. Rukovodeći se napred navedenim može se reći da je predmet ovog rada strategijske poslovne alijanse s akcentom na njihovo istraživanje u poštanskim sistemima.

.

2. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj istraživanja strategijskih alijansi raste sa širenjem poslovanja u globalnom okruženju i konkurencije. To se odnosi na mnoge arazmane između firmi koje zajednički posluju u određenom periodu kako bi postigle određeni cilj. Ovakva povezivanja omogućuju lako uspostavljanje i raskidanje veza.

Danas u JP PTT Saobraćaja „Srbija“ postoje alijanse sa DHL-om i Westren Unionom. Kod DHL-a alijansa je ugovorena preko prenosa poštanskih pošiljaka, dok sa Westren Unionom postoji alijansa elektronskog slanja novca. To omogućava da se sredstva na siguran i jednostavan način pošalju s jednog na drugi kraj sveta. Westren Union predstavlja globalnu mrežu poslovnica koje su međusobno povezane preko centrale smeštene u Sjedinjenim Američkim Državama.

3. Ciljevi istraživanja

Ukoliko želimo da postignemo određeni rezultat u istraživanju nekog problema, neophodno je da u istraživanje otpočnemo s postavljenim ciljem, tačnije, ciljevima. Bilo bi neozbiljno da to ne učinimo jer bismo samo uzalud trošili vreme, a do rezultata ne bismo došli. Zato smo se potrudili da postavimo ciljeve našeg istraživanja na ispravan način.

Poznato je da opšti cilj svakog istraživanja saznanje o vrednovanju nekog problema, koji je formulisan predmetom istraživanja, a nakon toga i mogućnost pronalazjenja rešenja.

Cilj istraživanja jeste da se nešto postigne, pronađe ili objasni i da se dođe do novog saznanja o pitanju koje je predmet određenog istraživanja. To podrazumeva saznanje suštine problema i načina na koji se to istraživanje odražava u praktičnom, a ne samo u teoretskom smislu.

Tema našeg istraživanja odbrana je s razlogom i s puno pažnje i već određuje ciljeve istraživanja kao sastavni deo naučne zamisli kojom se odgovara zašto i zbog čega se nešto ili neka pojava postavlja kao predmet istraživanja.

Naučni cilj je sistematizacija naučnih znanja o strategijskim poslovnim alijansama u uslovima poslovanja globalnog konkurentskog okruženja.

Društveni cilj je istraživanje mogućnosti primene naučnih saznanja o strategijskim poslovnim alijansama u poslovanju poštanskih sistema, s posebnim osvrtom na JP PTT Saobraćaja „Srbija“.

4. Hipotetički okvir istraživanja

Upotreba hipoteze je jedan od najvažnijih metodoloških postupaka u celokupnom naučnom saznanju. Hipoteze o pojmovima koje se istražuju imaju oblik stavova za koje se pretpostavlja da imaju određenu saznavnu vrednost koju treba proveriti.

Hipoteze se upotrebljavaju u interpretaciji činjenica iskustva, u postavljanju naučnih teorija i naučnih zakona u naučnim predviđanjima i naučnim otkrićima i u naučnom objašnjenju.

Hipoteze predstavljaju teorijske dopune izvesnih praznina u poznavanju određene pojave ili čitave oblasti pojava čije samo izvesne delove ili momente poznajemo.

.

Većina istraživača, posebno početnika, često se pita koja je svrha hipoteze. Razlog za dilemu jeste taj što je vrlo teško postaviti pravu hipotezu u radu i što su mnogi u raskoraku da li se hipoteza dokazuje, potvrđuje ili se odbacuje. Hipoteza ne sme biti sama sebi svrha i ona mora imati svoju ulogu i funkciju svakom konkretnom slučaju tokom istraživanja. Pokazalo se da je hipoteza utemeljenija ukoliko istraživač više zna o predmetu istraživanja, što podrazumeva da je znanje prioritetni faktor za određivanje tačne hipoteze.

Ako istraživač pogrešno pristupa problemu (na primer, neznanja ili bujne mašte), to ga može odvesti u pogrešnom smeru i udaljiti ga od teme, ali i od postavljenog cilja u svom naučnoistraživačkom radu. Može se desiti i da je neki problem već ranije istražen i ukoliko se on definiše kao hipoteza, istraživaču će umanjiti volju za daljim istraživanjem.

U ovom projektnom zadatku pošli smo od sledeće generalne hipoteze

Generalna hipoteza

U globalnom konkurentskom okruženju strategija razvoja putem stratezijskih poslovnih alijansi i koalicija postaje nužnost savremenog poslovanja.

U radu smo pošli od sledeće posebne hipoteze:

1. Pošta Srbije ne koristi u dovoljnoj meri stratezijske poslovne alijanse kao način poslovanja u globalnom okruženju.

2. Uticaji liderstva i lidera jesu ključni za formiranje stratezijskih poslovnih alijansi.

5. Metod istraživanja

Istraživački teorijski i praktičan rad biće uspešno urađen ako se sprovede dobra organizacija i pažljivo odaberu postupci i usklade misao i praktične radnje, odnosno primena adekvatne metode.

Teoretičari obično razlikuju četiri osnovne, standardne naučnoistraživačke metode: dijalektičku, normativnu, eksperimentalnu i istorijsku. Vreme je pokazalo da je takva tvrdnja zastarela i da se u današnje vreme u naučnom istraživanju koriste mnogobrojne metode.

U ovom istraživanju dolazi se do zaključka da se kvalitetno odabranim metodama i realno postavljenom hipotezom može doći do objašnjenja o naučnom problemu i u skladu s postavljenim ciljem.

Od metoda je posebno bitno istaći sledeće: dijalektičku (generalnu), induktivnu, deduktivnu, istorijsku, metodu analize i sinteze, statističku i komparativnu.

Sve nabrojane metode koristili smo u obradi teme i rešavanju problema radi postizanja zadatog cilja:

Dijalektička metoda deli se na apstraktnu i stvarnu. Ona je generalna i predstavlja osnovu za sve druge metode u naučnoistraživačkom radu. Dijalektička metoda predstavlja osnova za postavljanje teze, antiteze, sinteze i konačnog rezultata i u radu smo se time rukovodili. Stvarna dijalektička metoda jeste materijalistička metoda znanja ili konkretna dijalektička metoda, za razliku od Hegelove idealističko-apstraktne metode.

Induktivna metoda koristi se veoma često u istraživanjima u oblasti društvenih nauka i u klasičnoj logici indukcija se shvata kao zaključivanje od posebnog ka opštem. Indukcija je generalizacioni metodski postupak jer se njome iz posebnih saznanja stižu opšta, što je u našem radu primenjivano.

Deduktivna ima suprotno značenje od induktivne jer je dedukcija zaključivanje od opšteg ka posebnom i podrazumeva poseban metodski postupak, kojim se iz opšteg zakonskog saznanja stižu posebna i pojedinačna.

Istorijska metoda u ovom radu je korišćena u delu koji se odnosi na istorijat oblasti stratejskih poslovnih alijansi. Ova metoda nije svojstvena samo političkoj istoriji jer sve nauke i metode proučavanja imaju svoje uzroke, poreklo, istoriju i razvoj.

Metoda analize i sinteze jedna je od starijih metoda. Strukturalna analiza se sastoji u otkriću strukture, to jest faktora i osnovnih veza faktora ili delova predmeta, pojava ili događaja koja se saznavaju analizom. Ukoliko je predmet istraživanja složeniji, utoliko je analiza kao metoda neophodnija. Ova metoda predstavlja sređivanje velikog broja podataka i bila je korisna za naš rad jer je veoma bitno utvrditi prednosti i mane nekih metoda merenja i vrednovanja stratejskih poslovnih alijansi.

Komparativna metoda je takođe značajno bila zastupljena prilikom izrade ovog rada. Iako je reč o starijoj metodi, ona je bila neophodna kako bi se moglo u istraživanju doći do određenih saznanja kod otkrivanja ključnih uticajnih faktora strategijsko-poslovnih alijansi.

U ovom istraživanju korišćene su osnovne analitičke i sintetičke metode: analize, apstrakcije dedukcije, specijalizacije, sinteze, konkretizacije generalizacije i indukcije. Takođe su korišćene sledeće naučne metode: statistička, metoda modelovanja, komparativna, aksiomska, kao i hipotetičko-deduktivna metoda. U svrhu prikupljanja, ocene i analize podataka korišćene su metode ispitivanja.

6. Struktura rada

Da bi se odgovorilo na postavljene ciljeve i hipoteze u ovom projektnom zadatku, rad smo strukturali u osam poglavlja s uvodom, zaključkom i literaturom.

Uvod razmatra predmet i polazište istraživanja, značaj i aktuelnosti istraživanja, ciljeve istraživanja, hipotetički okvir istraživanja i metode istraživanja.

Prvi deo je posvećen strategijskim poslovnim alijansama u poštanskim sistemima. U ovom delu je objašnjena definicija strategijskih poslovnih alijansi i šta one omogućuju. Takođe, u ovom delu možemo saznati koje su prednosti i koristi strategijskih poslovnih alijansi. Kad je reč o savezništvu u poštanskim sistemima, dat je primer najveće poštanske uprave koja je sklopila poslovno partnerstvo i to između eBay i Postal Service. Kod nas je dat primer alijanse između JP PTT Saobraćaja „Srbija“ i DHL-a kao i Westren Uniona.

Drugi deo je posvećen strategijskim alijansama kao metodu rasta u savremenim organizacijama. Ovde se objašnjava kako savremene organizacije koriste treći pokretač globalizacije. Zatim imamo dizajn alijanse gde su objašnjeni faktori kvaliteta i troškova koji su direktno povezani s dizajnom proizvoda. Takođe, u ovom delu su objašnjena četiri faktora koji predstavljaju ključ za sprečavanje konflikata.

Treći deo je posvećen tipologiji strategijskih poslovnih alijansi. To je podela prema obimu uključenosti i stepenu kontrole procesa međunarodnog marketinga. Takođe, u ovom delu je objašnjen konflikti potencijal koji se sastoji od četiri tipa poslovnih alijansi: prokonkurentski, prekonkurentski, nekonkurentski i konkurentski.

Četvrti deo je posvećen upravljanju strategijskih poslovnih alijansi. Ovde je objašnjeno pet generičkih zadataka od kojih zavisi uspešnost strategijskih poslovnih alijansi. Data je teorija koje su kvalifikacije potrebne da bi se postao dobar menadžer strategijskih poslovnih alijansi.

Peti deo je posvećen Bilansu stanja i Bilansu uspeha u JP PTT Saobraćaja „Srbija“. U ovom delu date su definicije i značaj Bilansa stanja i Bilansa uspeha i tabelarni prikaz u JP PTT Saobraćaja „Srbija“.

Šesti deo je posvećen tendencijama razvoja Poštanskih sistema. Obradene su teme: predviđanje kao pretpostavka strateškog menadžmenta, osnovne promene na svetskom tržištu i njihov uticaj na Poštanske sisteme i osnovna kretanja u Svetskom poštanskom savezu.

Sedmi deo je posvećen ulozi i veštinama savremenog lidera u strateškim poslovnim alijansama. Objasnjeno je kakav lider treba da bude u 21-vom veku i koncepti liderstva menadžmenta.

Osmi deo je posvećen je aktivnostima i tipovima upravnih odbora u organizacijama koji se bave poslovnim alijansama. Date su teorijske osnove, kao i modeli upravljanja preduzeća.

Na kraju su dati zaključci i navedena literatura.

1. OPŠTI PPRISTUP STRATEGIJSKIM POSLOVNIM ALIJANSAMA

1.1. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJSKIH POSLOVNIH ALIJANSI

Alternativa zajedničkom ulaganju jesu strateške poslovne alijanse. Strateško povezivanje je fleksibilan koncept od zajedničkog ulaganja i odnosi se na bezbroj arazmana između firmi koje zajednički posluju u određenom periodu kako bi postigle određeni cilj. Ovakva povezivanja omogućuju lako uspostavljanje i raskid veza. Strateško povezivanje obično ne predstavlja formiranje organizacionog dela kompanije, kao što je to slučaj kod zajedničkog ulaganja. Ovo može da bude prednost jer ne postoje troškovi upravljanja, kao što je to slučaj kod zajedničkog ulaganja. Dodatna fleksibilnost strateškog povezivanja posebno je od koristi firmama u razvoju jer im omogućuje da brzo uspostava veze kad im je to potrebno. Ove veze često vode ka ostvarivanju ciljeva koji bi zahtevali značajne investicije i finansijska sredstva. Ovo je još jedan razlog da firme u razvoju kao što su kompanije angažovane u razvoj visoke tehnologije u ovoj firmi povezivanja vide posebnu korist. Jedan primer povezivanja u oblasti visoke tehnologije bio je sporazum kompanije NCR sa Seagate Technology 1990. godine radi zajedničkog razvoja visokotehnološkog sistema skladištenja robe.

Konbinovani metod rasta predstavlja kombinaciju internog i eksternog rasta putem strateških alijansi i koalicija, zajedničkog razvoja, istraživačkih i marketinških konzorcijuma, unakrsnog učešća u vlasništvu nad akcijama.²

² Mašić, B., *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 232.

Poslovne alijanse i drugi zajednički poduhvati mogu biti motivisani željom za bržim razvojem, dostupnošću i kontrolom tehnologija jeftinim obezbeđenjem kapitala, lakšim ulaskom na nova tržišta, održanjem i jačanjem konkurentne prednosti organizacije.

Druga strana medalje strategijskih alijansi je veća opuštenost u partnerskim odnosima. Kompanije koje sprovode zajedničku poslovnu strategiju, a pri tome imaju i zadržavaju svoje poslovne tajne mogu da ugroze poslove pre nego što je to slučaj sa čvršće integrisanim organizacionim strukturama.

S obzirom na labavu prirodu veza, postoje pokušaji čvršćeg povezivanja partnera jer alijanse iznose samo najbitnije informacije kad je to potrebno. Partneri nastavljaju da sarađuju samo u meri u kojoj imaju koristi od ovakog povezivanja. Ukoliko partneri pokažu jedan drugom da postoje koristi od nastavka saradnje u budućnosti, postojaće i veći interes za saradnju.³

1.2. STRATEGIJSKE POSLOVNE ALIJANSE U POŠTANSKIM SISTEMIMA

U savezništvu koje je stvoreno kao u raju, najposećenija interneska strana na svetu i najveća svetska poštanska uprava sklopile su 2003 godine poslovno partnerstvo, koje raste i jača sve do danas. Postal Service i eBay dele važan i rastući poštanski segment - milione malih i porodičnih poslova raštrkanih po celoj zemlji. Jedna dimenzija partnerstva, „poštansko rešenje“ tehnologija UPS-a (United States Postal Service) ugrađena u internetsku stranu eBay, generisala je milione pošiljki i znatne prihode za poštansku službu samo u prvoj godini delovanja.

Danas poštanska služba i eBay dele internetske strane i programsku podršku (softer), oglašavanje i reklamu, a njihova strategijska poslovna alijansa rezultirala je velikim uspehom na obe strane.⁴

Prateći razvoj internacionalnih kompanija i njihovo širenje na tržištu Evropske unije već grupisani u nekoliko alijansi okupljenih oko najjačih operatora. Smatrajući da je ovo veoma važna pojava za dalji razvoj poštanskog sistema navešćemo pripadnost pojedinih kompanija najvećim integratorima: nemačkoj, engleskoj, holandskoj i francuskoj pošti.

Nemačka pošta (Deutsche Post World Net) okuplja sledeće partnere: Danzas ASG (Švajcarska), Trans-O-Flex (Mađarska), A-Post (Danska), Ascoli (Italija), DHL International (Belgija), ASG (Švedska), Correct Express (Holandija), Deutsche Postbank, Deutsche Telekom, Ducros (Francuska), Herlad International Mailings (Engleska), ITG Internationale Spedition (Nemačka), McPaper Aktiengesellschaft (Nemačka), Merkur Direwerbeges (Nemačka), Nedlloyd ETD (Holandija), Pakedienst GP Paketlogistic (Švajcarska), Qualipac (Švajcarska), SAV (Italija),

³ Gougan, A. Patrik., *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, 2004, str 46.

⁴ Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Beograd, 2008, str 15.

Schnell-Liefedienst (Austrija), Selektvracht (Holandija), Servisco (Poljska), Van Gend&Loos (Holandija), Vindo Logistik (Austrija), VOP Colli-Service (Belgija), Guipuzaoana (Španija).⁵

Engleska pošta (Consignia) okuplja sledeće operatore: City&Financial Intl (Engleska), Crie Group (Francuska), Pakke-Trans A/S (Danska), Der Kurier (Nemačka), Direzione Gruppo Executive (Italija), Domberger Paket Dienst (Holandija), Nederlandse Pakket Dienst (Holandija), German Parcel (Nemačka), Extand (Francuska), Selektvracht (Holandija).

TPG (Holandska pošta) okuplja sledeće operatore: TNT expres (Rinaldi) (Italija), BBR (Italija), Technologistica (Italija), Tranjato (Portugal), Advanced Logistics services (Italija), ASE Transport (Italija), ATOS/ Diract Marketing (Belgija), Barlatier (Francuska), Bleckmann Group (Holandija), Broos Fouya (Francuska), Cargotech (Turska), Convoi (Holandija), Datus/CAK (Holandija), Fiorentia, ADRA, Bologna&Modena (Italija), Genova Sprint (Italija), GFW (Austrija), GMA Verwaltungs (Nemačka), Go Express (Italija), Goldair Super Express (Grčka), Great Glen (Irska), Jet Services (Francuska), Lason UK Group (Engleska); Mendy (Francuska), Motomail (Italija), Olaf Jepsen (Nemačka), Pony Express (Italija), Romcargo (Rumunija), Schrader Group (Nemačka), Spedimacc (Italija), Taylor Barnard (Engleska), Tecnologistica (Italija).

Oko **La Poste (Francuska pošta)** okupljeni su sledeći operatori: Aeropostale (Francuska), Caisses de Epargne (Francuska), Denkhause (Danska), Deutscher Paket Dienst (Nemačka), DPD (Francuska), INSA (Francuska), Interlink Express (Irska), Mikros (Italija), Mayne Nickless Europe (Austrija), Parceline (Engleska), Sogeposte (Francuska).

U JP PTT Saobraćaja „Srbija“ postoje alijanse sa DHL-om i Westren Unionom. Sa DHL-om alijansa je ugovorena preko prenosnih pošiljaka, dok s Westren Unionom postoji alijansa elektronskog slanja novca. Alijanse su ugovorene na obostrano zadovoljstvo partnera. Sam cilj alijansi jeste bolja i brža usluga radi zadovoljena korisnika, kao i pristupačnije cene proizvoda što to alijansa omogućava. U top menadžmentu JP PTT Saobraćaja „Srbija“ postoje ozbiljni planovi za većim iskorišćavanjem poslovnih alijansi kako bi ostvarili sve ono što alijanse pružaju.

Bitno je napomenuti da se ovi savezi stalno menjaju i da je krajnji cilj globalno pokrivanje tržišta, dakle konkurentnost na svetskom tržištu, što bitno menja i suštinu poštanskih uprava, a svakako i ulogu Svetskog poštanskog saveza. Dakle, poštanski sistemi, do danas praktično tradicionalni operatori s viševjekovnim iskustvom i veoma sporim promenama, sada moraju da razmišljaju o svojoj budućnosti na način nepoznat u današnjem iskustvu. Pojavom globalnih i lokalnih privatnih poštanskih operatora situacija se bitno ubrzava, a na vlade se vrši pritisak za kvalitetnijom uslugom po nižim cenama. Poštu od naglog nestanka sa svog tržišta paradoksalno spasava samo nemogućnost države da trenutno reši problem univerzalnog servisa.

⁵ Petrović, V., Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema, *Tehnika*, Beograd, 2004, str. 25.

Transformacija pošte i njeno osposobljavanje za tržišni nastup je neminovnost koju su shvatile sve poštanske uprave Evropske unije i uveliko se pripremaju za tržišni nastup u kome više neće biti bitna pomoć vlade.

Privatni operatori su i dalje u prednosti. Trenutna regionalna pozicija svetskih integratora predstavljena je u tabeli 1.⁶

	Evropa	Preko Okeana	Euro Azija	Severna Amerika	Azija	USA Azija	Latinska Amerika	Srednji Istok
Fedex	*	+	*	+	+	+	+	*
UPS	+	+	*	+	+	+	*	-
TNT	+	*	+	-	+	-	-	*
DHL	+	+	+	+	+	+	*	+

Tabela 1. Regionalna pozicija svetskih operatora

+Jako

*Ograničeno

-Slabo

Pošta Srbije je deo evropskog tržišta i u tom smislu je treba posmatrati i analizirati. Sama činjenica da su u Srbiji prisutna četiri najveća globalna operatora (FedEx, DHL, TNT, UPS) potvrđuje neminovnost tržišnog reagovanja Pošte Srbije kako bi se omogućio njen opstanak, a kroz razne saveze i njen strateški razvoj.

⁶ Petrović, V., *Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema*, Tehnika, Beograd, 2004., str 20-21.

1.3. PET BITNIH ELEMENATA KOJI ČINE USPEŠAN POŠTANSKI SISTEM

Kotler navodi pet značajnih elemenata koji čine uspešan marketinški **pogled** u poštanskim sistemima:⁷

- Usvajanje težišta na klijentu
- Segmentacija i ciljanje tržišta
- Prepoznavanje konkurenta
- Primena četiri P u marketinškom spletu
- Nadzor nad izvođenjem napora i prilagođavanjem.

Šta bi se dogodilo da Poštanska služba nije izgradila ovakav pogled na svet i da nije učinila ovakve promene – neizbežne za sve javne agencije u planiranju svog poslovanja – prihvativši ovakav svet tehnoloških eksplozija, trenutnog zadovoljenja želja i potreba, nove i nemilosrdne konkurencije, kao i opšte globalizacije?

Usvajanje težišta na klijentu

Kroz istoriju su rukovodioci pošta na razne načine pokušavali da dođu do svojih klijenata. U Americi je 1860. godine Poni ekspres angažovan da bi se osigurala brža usluga prema pacifičkoj obali. Već 1863. poštanske naknada se zaračunavala samo za dostavu od jedne poštanske ispostave do druge.

Jedan od brzih načina da se dobije osećaj pristupa usredsređenosti na klijenta jeste da se pretpostavi da se klijent često pita: “Šta ja imam od toga?” Ovo se često naziva fenomenom koji tera marketinške menadžere u neprestanu poteru za punim razumevanjem i zadovoljenjem htenja i potreba ciljnih klijenata na način koji je bolji od onog kojim se služe konkurenti.

Segmentacija i ciljanje tržišta

Segmentacija klijenta i prilagođavanje usluga važan je deo efikasnog marketinga, ali bismo se mogli složiti da bi Poštanska služba tek uz velike teškoće mogla da sprovodi programe koji bi mogli da među klijentima budu doživljavani kao „bezrazložno diskriminišući“. Međutim, to ih nije sprečavalo u mogućnostima prilikom ponuda svojih proizvoda (npr. prvoklasna pošta, ekspresna pošta, standardna pošta, paketi itd.), niti ih je odvratilo od

⁷ Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Beograd, 2008, str 16.

sprovođenja programa koji, zadovoljavajući potrebe, nude i vrhunsku vrednost ključnim segmentima tržišta.

Poštanska služba iskoristila je prednost personalnih kompjutera kako bi pomogla malim poslovnim subjektima i korisnicima koji rade od kuće. Poštanski softeri za personalne računare omogućava klijentima plaćanje poštarine preko interneta i upotrebu njihovog običnog stonog štampača za ispisivanje poštarine direktno na kovertu, ili na nalepnice za pakete.⁸

Tržišta se sastoje od grupa postojećih i potencijalnih kupaca, a osnovna pretpostavka jeste da se kupci najčešće razlikuju s više gledišta. Najizglednije je da se oni razlikuju po svojim željama, sistemu vrednosti, stavovima, resursima, geografskoj lokaciji, pa čak i po prethodnom iskustvu s proizvodima ili s nekom firmom. Kroz segmentaciju tržišta firme raspodeljuju velika, raznorodna tržišta u manje, srodne segmente, do kojih se može na efikasniji i delotvorniji način dopreti pomoću proizvoda i usluga koji odgovaraju njihovim jedinstvenim potrebama.

Najvažnije varijable korišćene za segmentaciju potrošačkih tržišta uključuju one koje su deskriptivne, vezane uz pogodnosti, ili bihevioralne po svojoj prirodi. Deskriptivni činioči uključuju geografske pojmove poput države, regiona, okruga, grada, naselja ili radnog mesta. Demografske varijable kao što su životno doba, pol, brojnost porodice, porodični životni ciklus, dohodak, zanimanje, obrazovanje, vera, rasa i narodnost i psihografske varijable zasnovane na društvenom sloju, sistemu vrednosti, životnom stilu, obeležijima ličnosti. Segmentacija pogodnosti predstavlja nastojanje da se razdele mogućnosti na osnovu različitih pogodnosti koji bi kupci mogli da traže od određene kupovine. Bihevioralna segmentacija deli tržište u grupe zasnovane na prethodnoj kupovini, ili nekom drugom ponašanju, takođe vezanom za kupovinu.

Prepoznavanje konkurenta

Konkurente možemo definisati kao firme koje nude slične proizvode i usluge istim klijentima, često za istu cenu. Oni se smatraju direktnim konkurentima. Šira definicija bi uključivala indirektno konkurente – one organizacije i aktivnosti koje kupci i potencijalni kupci upotrebljavaju za zadovoljenje iste potrebe. Moraju se stalno upoređivati proizvod, cena, putevi prodaje i reklama s onim što nude jaki konkurenti, obraćajući pri tom pažnju na ono što klijenti vide kao vrline i slabosti u njihovoj ponudi. To zatim postaje okvir za razvoj marketinške strategije. Formulisanje strategije u suštini se svodi na konkurenciju. Jaka konkurencija u jednoj grani ne javlja se slučajno, a ne predstavlja ni maler, bez obzira na to što ponekad čujemo menadžere kako se na nju žale. U borbi za udeo na tržištu, konkurencija se ne manifestuje sama kao pojava drugih igrača. U stvari, konkurencija u jednoj delatnosti ukorenjena je u osnove

⁸ Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Beograd, 2008, str 18-32.

privrede, a postojeće konkurentske snage daleko prevazilaze već afirmisane aktere u određenoj grani.⁹

Michael Porter je identifikovao pet sila koje određuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta: konkurenti u grani, potencijalni novi učesnici, supstituti, kupci i dobavljači. Pretnje koje navedene sile nameću su sledeće:

Pretnja jakog rivalstva u segmentu – segment nije privlačan ako već obuhvata brojne, jake ili agresivne konkurente. On je još ne privlačniji ako je stabilan ili u opadanju, ako se dodatni kapaciteti povećavaju u velikoj meri, ako su fiksni troškovi visoki, ako su visoke izlazne barijere, ili ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu. Takva stanja dovodiće do čestih ratova cena, propagadnih obračuna i uvođenja novih proizvoda, što će sam segment učiniti skupim za nadmetanje.

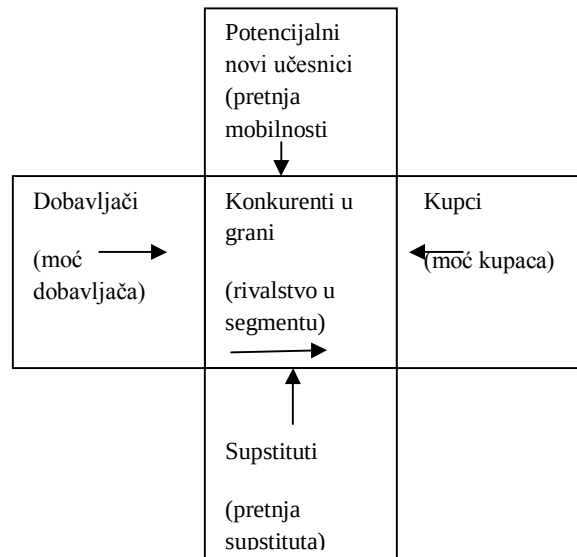
Pretnja od novih učesnika – privlačnost segmenta varira shodno visini njegovih ulaznih i izlaznih barijera. Najprivlačniji segment je onaj u kojem su ulazne barijere visoke, a izlazne barijere niske. Mali broj novih kompanija može da uđe u granu, a kompanije sa slabim rezultatima mogu lako iz nje da izađu. Kad su i ulazne i izlazne barijere visoke, profitni potencijal je takođe visok, ali se kompanije suočavaju s većim rizikom jer kompanije sa slabim rezultatima ostaju i nastavljaju da se bore. Kada su i ulazne i izlazne barijere niske, kompanije lako mogu da uđu i napuste neku granu, a prinosi su stabilni i niski. Najgori slučaj je kad su ulazne barijere niske, a izlazne visoke: kompanijama je lako da uđu u dobrim periodima, a teško da izađu tokom loših perioda. To daje rezultat neiskorišćenih kapaciteta i smanjenje zarada svih učesnika.

Pretnja proizvoda supstituta – segment nije privlačan ako postoje aktuelni ili potencijalni supstituti za proizvod. Supstituti nameću ograničenje na cene i profite. Kompanija mora pomno da prati trendove cena. Ukoliko dođe do tehnološkog napretka ili se konkurencija poveća u tim granama, cene i profiti u segmentu verovatno će opasti¹⁰

Pretnja rastuće pregovaračke moći kupaca – segmenat nije privlačan ako kupci imaju jaku ili rastuću pregovaračku snagu. Pregovaračka snaga kupca raste kad oni postanu više koncentrisani ili organizovani, kad proizvod predstavlja značajan deo troškova kupca, kad je proizvod nediferenciran. Isto tako, kad su troškovi prelaska kupca na drugi proizvod niski, kada su kupci cenovno osetljivi zbog niskih profita ili kada kupci mogu da se integrišu u smeru nagore.

⁹ Porter, M., *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008, str 25.

¹⁰ Kotler, P., Keller, L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006, str 342.



Slika 1. Pet snaga koje određuju strukturalnu atraktivnost segmenta:

Da bi se zaštitili, prodavci moraju da izaberu kupce koji imaju najmanju moć da pregovaraju ili promene dobavljača. Bolja odbrana obuhvata razvoj superiornih ponuda koji jaki kupci ne mogu da odbiju.

Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača – segment nije privlačan ako su dobavljači kompanije u prilici da povećaju cene ili smanje količinu koju isporučuju. Dobavljači mogu da poseduju moć kad su koncentrisani ili organizovani, kad postoji mali broj supstituta, kad traženi proizvod predstavlja važan input, kad su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kad dobavljači mogu da se integrišu u smeru nadole. Najbolja odbrana jeste izgradnja odnosa obostrane koristi s dobavljačima ili korišćenje višestrukih izvora snabdevanja.¹¹

Primena sva četiri P u marketinškom spletu

Poštanske službe obavljaju svoju poslovnu transformaciju sprovođenjem hrabrih strategija, razvijenih tako da se poveća vrednost pošte, kao i poštanskih proizvoda i usluga.

Specifične strategije i taktika kojom se Poštanske službe služe rasporedene su u tradicionalni splet marketinških strategija (takozvane četiri P): proizvod, cena, mesto i reklama.

¹¹ Kotler, P., Keller, L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006., str 342-343

Proizvodi i usluge

Prizvod jedne organizacije može, ali i ne mora da bude opipljiv objekat jer se on često predstavlja kao bilo šta što bi se moglo ponuditi tržištu u cilju zadovoljavanja potrebe ili htenja, a što uključuje fizička dobra, programe, usluge, događaje, ljude, mesta, organizacije, informacije i ideje.

Prilikom planiranja proizvoda kao glavne varijabile moraju se uzeti one koje su vezane za kvalitet, dizajn, funkcionalnost, mogućnosti veličine naziv i pakovanje.

Postoje raznovrsni poštanski proizvodi:

- poštanske marke s različitim motivima;
- izbor formata poštanskih maraka, uključujući albume, rolne, pa čak i lepila;
- poštanski proizvodi uključujući i koverta s vakuumiranom oblogom, praznične kutije, pečate vage i žigove;
- specijalne predmete poput znački, ručnih torbi ukrašeni likom poznatih ličnosti s poštanskih maraka.

Mesto

Strategije vezane za mesto uključuju odluke o tome gde, kada i kako će klijenti ostvariti pristup ponudi, što se često naziva distributivnim kanalom. Praktičnost pristupa često je jedno od najvažnijih pitanja za klijente koji se odlučuju između konkurentnih ponuda, bilo direktnih ili indirektnih. Poimanje praktičnosti biće određena raznolikom grupom varijabili, poput fizičke lokacije, dana u nedelji i sata kad je poslovanje otvoreno, mogućnosti kupovine (kao što je mogućnost kupovine preko interneta) i isporuke (npr. preko noći).¹²

Širenje područja delovanja Poštanske službe, kako bi se osigurala bolja i praktičnija dostupnost, do sada je najagresivniji marketinški poduhvat. Od nastanka pošte pa sve do danas događale su se mnoge inovacije u poštanskim sistemima tako da danas imamo bankomate Poštanske službe koji omogućuju brži pristup uslugama.

Cena

Svaki proizvod i usluga ima cenu, kao što ima i vrednost. U najužem smislu, cena je količina novca tražena za neki proizvod ili uslugu. U širem smislu, cena je zbir svih vrednosti koji potrošači menjaju za korisnost posedovanja ili korišćenje nekog proizvoda ili usluge. Cena

¹² Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Beograd, 2008, str 35.

je jedini element u marketinškom miksu koji proizvodi dohodak, svi drugi elementi predstavljaju troškove. Cena je ujedno i najosetljiviji element marketinškog miksa. Za razliku od obeležja proizvoda i prvrženosti kanalu, cena se može brzo promeniti. Istovremeno, određivanje cena i konkurencija cena je glavni problem sa kojim se suočavaju marketinški stručnjaci.

Pre određivanja cene, kompanija mora odlučiti o svojoj strategiji. Ukoliko je kompanija pažljivo izabrala svoje ciljno tržište i pozicioniranje, onda je njena strategija marketinškog miksa, uključujući cenu, prilično jasna.¹³

Kod Poštanskih službi u početku naknade su se zasnivale na broju listova u pismu, i na udaljenosti koje pismo prolazi što je u suprotnosti s načinom određivanja cena i uzrocima koji su danas na snazi. U današnje vreme poštarine se određuju saglasno težini, veličini, obliku, željenoj brzini, danu u nedelji kad se pošiljka otprema i zavisno od toga da li se radi o slanju u zemlji ili inostranstvu. Postoji mogućnost da se dodatno plati za usluge kao što su otpremnice, slanje uz potvrdu, potvrda o prijemu, osigurana pošta, registrovana pošta, ograničena isporuka, povratnica, potpisana potvrda i posebno rukovanje.

Podsticaji od kojih u određivanju cena Poštanska služba polazi primenjuje se u skladu sa strateškim naporima da poštanska industrija i njeni klijenti razviju inovatne pristupe u određivanju cena.¹⁴

Reklama

Reklama se često opisuje kao podsticajna komunikacija (nasuprot onoj usredsređenoj na obrazovanje), čime komunikaciona strategija jedne organizacije uključuje splet oglašavanja, personalizovanu prodaju, prodajnu reklamu, odnose s javnošću i direktni marketig. Stvarni posao promotera jeste da obezbedi da ciljani auditorijum sazna za ponudu, da poveruje da će iskusiti obećane pogodnosti i da će biti podstaknut na delovanje.

Poštanske službe služe se svim oglašivačkim medijima za reklamu svojih proizvoda i usluga, uključujući i direktnu poštu, emitovanje reklama preko televizije, radija i kablovske televizije, oglase u novinama i časopisima, radio reklame u vremenu kada se većina slušalaca vozi automobilom, postere i brošure, oglase na internetskim stanicama i cirkulare putem elektronske pošte. Kompanije Poštanske službe pokrivaju sve: od specifičnog proizvoda, reklamne usluge podstaknute određenim događajem, pa do dalekosežnih sezonskih tematskih kompanija.

Nadzor nad izvođenjem napora i prilagođavanjem

Poboljšanje javnog sektora putem ispunjenja potrebe građana teraju vlast da poveća delotvornost i efikasnost i da obezbedi bolje izvršenje. Marketinške usluge i aktivnosti unutar agencije javnog sektora nisu izuzetak u ovoj odgovornosti koja nas navodi da

¹³ Kotler, P., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., *Principi marketinga*, Mate, Beograd, 2007, str 665.

¹⁴ Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Beograd, 2008, str 21-36.

uspostavimo sisteme za ocenjivanje marketinških napora i pravljenje nužnih prilagođavanja. To je nadzorni postupak, oblikovan da bi uvećeo verovatnoću da će organizacija dostići svoje postavljene srednjoročne i dugoročne ciljeve.

2. STRATEGIJSKE ALIJANSE KAO METOD RASTA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

2.1. DEFINISANJE POSLOVNIH ALIJANSI

Strategijske alijanse podrazumeva strateško partnerstvo (često bivših konkurenta) koje omogućava tako orijentisanim firmama postizanje boljih performansi na globalnom tržištu na osnovu kombinovane snage firmi koje su zajednički usmerene ka postizanju istog cilja.¹⁵

Pored međunarodne trgovine i inostranih direktnih investicija, strategijske alijanse su treći pokretač procesa globalizacije. Koriste se i termini ugovorna saradnja i globalno strategijsko partnerstvo.

Termin alijansa pokriva sve oblike saradnje između partnerstva u međunarodnoj ekonomiji koji su više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja i pripajanja preduzeća. Svrha ulaska u strategijske alijanse treba da bude jačanje konkurencije prednosti preduzeća na celom globalnom tržištu ili u njegovim segmentima. Ukoliko se to ne postiže, bolje je da preduzeće samostalno nastupa na tržištu. Kao i svi ostali oblici saradnje, i strategijske poslovne alijanse imaju svoje mogućnosti, ali i opasnosti.

Zato je pre odluke o ulasku u strategijske alijanse potrebno da postaviti pitanje: Šta je osnova za konkurentske prednosti preduzeća? Ukoliko preduzeće vidi da mu neke aktivnosti u lancu vrednosti nisu dovoljno efikasne ako nastupa samostalno, trebalo bi da se opredeli za traženje strategijskog partnera. Za dobar broj preduzeća strategijsko partnerstvo, s obzirom na izvore, stručnost i sposobnost kojom raspolažu, to je jedini način da participiraju uspešno na globalnom tržištu.

Neposredni podsticaj ili razlozi da se ide na strategijsku alijansu jesu: 1) da se smanje troškovi razvoja novih proizvoda, 2) pribavi tehnologija, 3) da se pribavi marketing ili menadžment *know-how*, 4) da se lakše ide na jedno ili više nacionalnih tržišta ili neko regionalno tržište i 5) da se pribavi kapital za određena investiciona ulaganja.

Strategijske alijanse veoma su popularne, iako empirijske studije ukazuju da postoji veliki broj promašaja. Preduslov uspeha jeste obostrana korist partnera. Idealan je kompetentan partner s izvorima i sposobnošću prema kojem postoji uzajamno poverenje. To mogu biti mala preduzeća.

¹⁵ Jović., M, *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997, str 404-405.

Postoje tri faktora koji su doprineli rastu stratezijskih alijansi:

- 1) Tehnološki napredak koji je uticao na promenu tradicionalnih konkurentskih prednosti preduzeća.
- 2) Povećanje promena.
- 3) Intenzitet i neizvesnost istraživanja i razvoja kao i proizvoda, smanjenje trajanja životnog ciklusa proizvoda itd.¹⁶

Sve to radi preduzeće:

- Da smanji rizik i da traži nove načina za pristup atraktivnim tržištima.
- Konkurencija tehnologija omogućava preduzećima da imaju pristup različitim tehnologijama koje sama ne poseduju.
- Globalizacija tržišta koja menja dimenzije inostranih investitora i kreira potrebu za fleksibilnom strukturom i novim formama organizacije da se omogući preduzećima da uspešno konkurišu na svetskoj osnovi.

Preduzeće se suočava s dva problema kad se opredeli na stratezijsku alijansu:

Prvi je izbor partnera u alijansi, a drugi upravljanje alijansom kad se ona formira. Izbor partnera zavisi od cilja koji imamo u opredeljenju za stratezijsku alijansu. Pitanje je da li potencijalni partneri raspolazu izvorima, stručnošću i sposobnošću koje omogućavaju da zajednički ostvaruju ciljeve poslovanja. Jasno definisana misija i ciljevi jesu osnova za uspešno upravljanje stratezijske alijanse kad se ona jednom stvori.

2.2. DIZAJN ALIJANSE

Kad je reč o proizvodnji, većina faktora koji se tiču kvaliteta i troškova direktno je povezana s dizajnom proizvoda. Ako se ispuni uslov dizajna, većina problema koji se tiču dostupnosti i prilagodljivosti korisnika će biti rešena. Dizajn takođe igra značajnu ulogu u uspehu alijanse. Dobar dizajn može sprečiti konflikte koji nastaju kao rezultat neadekvatnih odnosa.

Dizajn može predstavljati deo problema koji umnožava nepotrebne konflikte, ali takođe može biti deo rešenja za minimiziranje konflikata. Dizajn alijanse prestavlja set odluka koji menadžeri biraju u cilju definisanja adekvatnog funkcionisanja alijanse. Četiri od ovih

¹⁶ Galbraith, J., *Designing Complex Organisations*, Assisons – Wesley Publishing Company, Reading, 1993, str. 201.

odlika predstavljaju ključ za sprečavanje potencijalnih konflikata. Prve dve se odnose na konfiguraciju alijansi, dok su druge dve bazirane na koordinaciji.¹⁷

1. Operaciono područije

Operaciono područije karakteriše aktivnosti i zadatke koje obavljaju partneri i alijansa. Dok su strateški interesi i potencijalne koristi partnera utvrđivane na osnovu individualne pozicije partnera, operaciono područije predstavlja svesnu zajedničku odluku oba partnera. Smanjenjem ili širenjem teritorije koje pokrivaju zajedničke aktivnosti alijanse – pogotovo u vidu proizvoda, funkcija, lanca vrednosti i geografije – moguće je sprečiti ili ublažiti konflikte. Najjednostavnije i najefektivnije jeste ono operaciono područije koje je u potpunoj saglasnosti sa ekonomičnošću alijanse. U cilju uspostavljanja odgovarajućeg operacionog područija savetuje se sledeće:

- Pokušajte u potpunosti da razumete shvatanje tri područija svakog partnera: strateško, ekonomično i operaciono.
- Definišite operaciono područije kao da minimizirate konflikte (dovođenje u sklad prethodno tri pomenuta područija omogućava efikasno minimiziranje konflikata).
- Ostvarite ispunjenje uslova koji se tiču operacionog područija sa što manje sukoba

2. Konfiguracija i procena doprinosa

Doprinosi mogu da uključuju proizvode, tehnologije, *know-how*, informacije ili praksu menadžmenta. Dogovor o deljenju doprinosa direktno utiče na percepciju partnera o njihovim koristima. Razlike koje se tu javljaju mogu ozbiljno ugroziti alijansu.

3 Upravljanje alijansama

Upravljanje alijansom podrazumeva način na koji se vodi alijansa, kako je organizovana i regulisana ugovorima i kako partneri kontrolišu i utiču na njen razvoj tokom vremena.

¹⁷ Doz, Y., Hamel, G., *Alliance advantage*, Harvard Business Press Boston. 1998 str 123-125

4. Interfejs alijanse

Interfejs alijanse određuje kako se upravlja dnevnim interakcijama i razmenama između partnera, stepen do kog se razdvajaju njihovi pojedinačni doprinosi i operacionalna povezanost između njih. Ako konfiguracija i procena doprinosa predstavlja do kakve razmene će doći između partnera, onda interfejs određuje kako će ona biti izvršena. Praktično, interfejs se sastoji od razmene informacija, sastanaka, zajedničkih timova i sl.

Menadžment može koristiti bilo koju od ovih stavki dizajna alijanse kako bi olakšao saradnju i sprečio ili smanjio potencijalne konflikte. I ako je korisno razmatrati svaku stavku dizajna posebno, očigledno je da se one prepliću. Rešenje je da jedan problem koji dolazi od jedne stavke često zahteva prilagođavanje ostalim. Zbog toga menadžeri gorepomenute karakteristike dizajna alijanse moraju koristiti zajedno. Ali, pre toga, menadžeri moraju znati da:

- Osobine dizajna ne mogu rešiti konflikte između partnera; pametan dizajn nije zamena za strategijsku kompatibilnost i da
- konflikti nisu uvek loši; partneri mogu često da uče i imaju koristi od različitih perspektiva koje postoje između njih. Potisnuti konflikti često vode u propast. Često alijanse s najmanje vidljivim konfliktima nisu i najuspešnije.

2.3. PRIMARNE SVRHE ALIJANSE

Alijanse imaju bar tri različite svrhe postojanja i to:²³¹⁸

1. Kooptiranje

Kooptiranje pretvara potencijalne konkurente u saveznike i dobavljače komplementarne robe i usluga koje omogućavaju novom biznisu da se razvije. Ovaj termin se koristi u tom smislu da se potencijalni rivali efektivno neutrališu tako što će se dovesti u alijansu kao i da bi se firme s komplementarnim dobrima privole stvarajući mrežu snabdevanja koja odgovara alijansi.

¹⁸ Doz, Y., Hamel, G., *Alliance Advantage*, Harvard Business Press. Boston, 1998. str. 4.

2. Kospecijalizacija

Kospecijalizacija je sinergetska vrednost koja rezultira kombinovanjem prethodno pojedinačnih resursa, veština, pozicija i znanja. Partneri svoje doprinose daju u različitim resursima – veštinama, brendovima i ostaloj imovini – u cilju uspeha alijanse. Alijanse stvaraju vrednost kad su ti resursi kospecijalizovani i one postaju mnogo vrednije kad su svi ti resursi udruženi zajedno nego kada firme nastupaju odvojeno na tržištu.

3. Učenje i internacionalizacija

Alijanse takođe mogu predstavljati mogućnost za učenje i internacionalizaciju novih veština, pogotovu onih do kojih je teško doći drugim putem. Kad ove veštine mogu da se nauče od partnera, kad su internacionalizovane i eksploatisane izvan granica same alijanse, njihova vrednost postaje još veća. Tako znanje koje se dobija od partnera u alijansi može biti široko implementirano u druge aktivnosti i poslovanja koja nisu pokrivena alijansom.

2.4. TEST VREMENA

Da li će alijansa izdržati test vremena zavisi od njene sposobnosti da uči i bude fleksibilna u suočavanju s promenama. Menadžeri rešavaju ove probleme tako što primenjuju sledeće:

- Razvijaju proces za praćenje pokretnih ciljeva.
- Periodično ponovo pregovaraju o nagodbama između partnera.
- Ponovo procenjuju vrednost opcija koje je alijansa stvorila.

Menadžeri alijanse ne mogu prosto da „uspostave i zaborave“. Moraju kontinualno da osluškiju i odgovaraju na ono što se dešava unutar alijanse i širem okruženju. Menadžeri alijanse moraju da razumeju izvore nestabilnosti i predvide i reaguju na događaje i sile koji sputavaju alijansu. U glavne izvore nestabilnosti spadaju:¹⁹

¹⁹ Doz, Y., Hamel, G., *Alliance advantage*, Harvard Business School, Boston, 1998, str 15.

1. Pojava novih tržišta

Nestabilnost je suštinska odlika novonastalih tržišta. Dolazi do stalnih previranja uloga korisnika i konkurenata, a veličina tržišta i razvoj su često nepredvidivi. Na primer, sve kompanije koje su osamdesetih godina bile uključene u istoriju mobilnih telefona potcenili su razvoj ovog tržišta. Međutim, praksa je pokazala da čak i inovatori koji lansiraju nove industrije uspevaju da se prilagode i steknu primat.

2. Pojava novih tehnologija

Čak i kada su potrebe korisnika jasne, tehnologije često nisu u stanju da izađu u susret tim potrebama. Dobar primer za to jeste vakcina i lek za sidu. Ranih devedesetih farmaceutski gigant „Merck“ je oformio kompleksnu mrežu sastavljenu od instituta za istraživanje, univerziteta, biotehničkih kompanija i drugih organizacija za razvijanje leka protiv side. S obzirom na prodaju farmaceutskih inovacija i prirodu ove oblasti i razvoja virusa, nije bilo načina odrediti koji bi deo ove istraživačko-razvojne alijanse bio produktivan.

3. Konkurenti

Aktivnosti konkurenata ne bi trebalo da predstavljaju izvor nestabilnosti u alijansi. Intelove aktivnosti, na primer, stvorile su nestabilnost u Power PC alijansi koju su činele Apple, Motorola i IBM. Svaka od ovih kompanija je postala gubitnik u borbi za tržište personalnih računara – bitku je dobio Intel koji je osvojio 90% tržišta računara. Paradoksalno, pretnja koja je dolazila od Power PC alijanse podstakla je Intel da ubrza svoj program inovacija i razvoja proizvoda.

4. Partneri

U nekim slučajevima sami partneri u alijansi predstavljaju izvor nestabilnosti. Do ovakve situacije dolazi kada se partneri koncentrišu samo na svoje koristi koje mogu imati od alijanse.

4. Regulatorne promene

Neke alijanse su predviđene na osnovu očekivanja da će partneri uspeti da ostvare pogodne promene u sistemu regulative. Možda je najinteresantniji primer ove nestabilnosti bio slučaj Bell Atlantic – TCI alijanse. Naime, nakon što su izneli svoj plan proizvodnje interaktivnog kućnog videa, dve firme su dobile listu uslova koje su učinile partnerstvo neatraktivnim tako da do saradnje na kraju nije došlo. Bell Atlantic i TCI su prekinuli saradnju i pre nego što su je započeli. U međuvremenu, inicijalno obaveštenje je prouzrokovalo talas investicija od strane konkurenta čineći time alijansu Bell Atlantic – TCI još manje atraktivnom.

Na osnovu prethodno pomenutih izvora nestabilnosti, menadžment strategijske alijanse mora da radi na dugi rok. Alijansa mora biti razvojni odnos koji će biti sposoban za pronalaženje i pogađanje pokretnih meta. Partneri moraju iznova da procenjuju svoje odnose, da se prilagođavaju kako se činjenice menjaju i da prate pristup Johna Maynarda Keynesa: „Kad se činjenice promene, menjam se i ja.“ Takođe, partneri moraju, kad zato dođe trenutak, da okončaju alijansu zajedno.

2.5. MARKETING ASPEKT ALIJANSI

Marketing aspekt je prisutan u prevazilaženju tradicionalnih okvira jednosmernih tokova resursa. Osnova alijansi jeste u međusobnom korišćenju mogućnosti svakog partnera pojedinačno. Na primer, poznata marka jednog i pristup tržištu drugog. Saradnja se ostvaruje onda i u onom obimu i obliku kad se poklapaju strateške intencije dva preduzeća na bazi samostalno postavljenih ciljeva koje ostvaruju u saradnji s drugim partnerom. Marketing aspekti strategijskih alijansi su značajni jer se zasnivaju na prednostima koje su evidentne iz više razloga:²⁰

1. Usled širenja procesa globalizacije došlo je do izoštravanja kritijuma i standarda konkurentskog uspeha koji su dobili nove dimenzije teško sprovodljive pojedinačnim nastupima na bilo kom tipu tržišta tako da alijanse pružaju okvire za te nove uslove.

²⁰ Jović, M., *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997, str. 323.

2. Potrebno je sužavanje fokusa i dubine angažovanja, što vodi ka efektivnosti specijalizacije.

3. Na konkurenciju treba gledati iz sasvim druge perspektive od uobičajene jer intenzitet globalne konkurencije zamagljuje razlike između prijatelja i neprijatelja.

4. Najvažnija posledica afirmacije alijansi jeste novi pristup definisanju merila strateške snage koji sada ne podrazumevaju jednu nego više firmi.

5. Oslanjanje na baznu snagu firme nije dovoljno jer se zbog stalno promenljivih okolnosti u marketing okruženju mora voditi računa o ostvarivanju dodatne konkurentske snage.

6. Alijanse su u suštini odgovor na potrebu za fleksibilnim reagovanjem na aktuelne trendove u globalizovanom tržišnom okruženju.

2.6. TEHNOLOŠKI ASPEKT ALIJANSI

Strateško partnerstvo predstavlja spoj poslovne prakse koja se zasniva na podeli tehnoloških sposobnosti. U okviru strateških alijansi odvija se saradnja u istraživanjima, razvojnim programima i funkcijama koje najviše odgovaraju ciljevima i riziku dve partnerske firme. Cilj tehnološkog povezivanja jeste podizanje nivoa saznanja i spremnosti članova alijanse u suočavanju s tehnološkim ograničenjima, ali i osposobljavanje za viši stepen efektivnosti odlučivanja u razvoju proizvoda i efikasnosti u proizvodnji. Zajedničkim poslovanjem na ovaj način se može značajno uticati na globalni nivo cena proizvoda partnerskih firmi, a imidž i ukupne performanse se u značajnom stepenu mogu podići što je veoma bitno u današnjim uslovima svetskog tržišta.

3. TIPOLOGIJA STRATEGIJSKIH POSLOVNIH ALIJANSI

3.1. PODELA PREMA OBIMU UKLJUČENOSTI I STEPENU KONTROLE PROCESA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Klasifikacija strateških poslovnih alijansi može se vršiti po različitim kriterijumima, ali se svaki oblik može razlikovati prema obimu uključenosti i stepenu kontrole procesa međunarodnog marketinga. S tog stanovišta, postoje tri tipa alijansi:²¹

Neformalne alijanse (Informal Cooperation)

Javlja se kad firme dugoročno rade zajedno na ostvarivanju svojih viših ciljeva bez postojanja posebne ugovorne veze. Kontrola je uglavnom u rukama svakog partnera koji radi posebno. Formalni ugovori lako se postižu kad se javi potreba za nekim konkretnim aktivnostima.

Alijanse zasnovane na uključenoj imovini (Equity Alliances)

Ove alijanse podrazumevaju postojanje međusobnih čvrstih veza preko vlasništva u imovini drugog partnera, tehnoloških sprega i sličnih odnosa. Članovi su povezani i kroz delove zajedničkih vrednosti, pa su tu okupljene firme koje imaju neka svoja međusobna ulaganja, učešća ili je reč o konzorcijumima.

Strateške mreže (Strategic Networks)

Ovo je treći oblik i smatra se najznačajnijim. On uključuje mnoge firme, a prisutni su različiti oblici povezivanja i uključenosti. Suština je u postojanju nekog višeg strateškog cilja, koji je okupio firme u okviru ovakve grupe. Ovaj tip alijanse je usmeren na izgrađivanje kolektivne strateške snage mreže.

²¹ Jović, M., *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997, str 325.

Najvažnije vrste strateških mreža mogu biti:²²

a) Vertikalne mreže ili lanac grupa firmi koja čini lanac dodatne vrednosti nekog proizvoda.

Strateške mreže deluju kao funkcionalna grupa bez obzira što između sebe pojedini članovi imaju različite odnose. Podela rada omogućava ubrzani razvoj proizvoda, a definisan broj dobavljača visok nivo tehnološkog iskustva u specijalizovanoj oblasti. (SWISSAIR alijansa s DELTA AIRLINES, SAS I SINGAPORE AIRLINES, stvorena radi unapređivanja rezervacione podele karata na transatlantskim i evroazijskim letovima).

b) Tehnološke mreže partnerskog povezivanja

Mreže usmerene na tehnologiju imaju ovaj aspekt konkurentske snage kao bazni. (Ovde su poznate alijanse u vezi s RISK tehnologijom, odnosno čipova za radne stanice koju vode SUN MICROSYSTEM, IMB i HP. Prva grupa okuplja UNISYS, TI, PHILIPS, TOSHIBA, FUJITSU, SEIKO, GOLDSTAR itd. HP grupa okuplja HITACHI, SAMSUNG, STRATUS, SEQUIOA, a sa IMB su MOTOROLA, WANG, SEAR, APPLE. Naravno, jedna firma može biti članica više alijansi, ali to samo govori o diversifikovanju njenih proizvoda.)

c) Razvojne mreže povezivanja partnera

Ove mreže su usmerene na nove proizvode, procese materijale i različite inovacije. (Karakteristične su alijanse maloprodaje u Evropi. AMS okuplja holandski Ahold, Casino te Kesko (Finska), nemačke firme Allkauf i Edeka, engleski Argill, ICA (Švedska), Mercadona (Španija) itd., pri čemu su Ahold, Argill i Casino u isto vreme članice ERAC (European Retail Alliance)).

d) Vlasničke mreže

Vlasničke mreže svoju snagu grade na praksi da svaki član stavlja u prvi plan činjenicu da je mreža mnogo više nego zbir njenih delova, što znači da su strateški ciljevi svih iznad vrednosti koje pojedinačno mogu ostvariti. (Kao primer se javlja poznati sistem SPAR prodavnica koji deluje kao alijansa pod imenom BIGS (Buying International Group Spar) ili alijansa poznata pod imenom Euroco – op itd.)

²² Jović, M., *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997., str 327

3.2.PODELA PREMA KRITERIJUMIMA KONFLIKTNOG POTENCIJALA I KOOPERATIVNE INTERAKCIJE

Početkom sedamdesetih godina, istraživanje G. B. Richardsona u oblasti industrijske ekonomije pokazalo je da su veze između firmi preduslov za uspehe na konkurentskim tržištima. Firmama su potrebni dobavljači repromaterijala, komponenti, usluga i opreme kao distributeri i trgovci na malo kako bi doveli proizvod do tržišta.

Danas u praksi ne postoje oštre granice između različitih političkih nastojanja. Istovremeno egzistiraju prolazne transakcije u kojima je kooperativni elemenat minimalan, zatim transakcije u kojima već postoji određena tradicionalna povezanost i na kraju su tu i alijanse koje predstavljaju u potpunosti razvijenu kooperaciju.

Strategijski ciljevi partnerskih firmi podeljeni su u četiri široke kategorije. Dve su pozitivne i odnose se na postizanje efektivnosti firme, a dve su odbrambene s ciljem da se proširi gubitak efektivnosti.

POZITIVNI CILJEVI	ODBRAMBENI CILJEVI
Dodavanje vrednosti aktivnostima	Održanje strategijske fleksibilnosti
Povećanje strategijskih kompetencija kroz učenje	Zaštita suštinskih kompetencija firme

Tabela 2 Strategijski ciljevi partnerskih firmi

Firma mora steći više vrednosti od kooperativne aktivnosti nego od individualne, inače alijansa nema smisla. Stoga je prvi strategijski cilj dodavanje vrednosti aktivnostima. Drugi cilj partnera jeste da poveća strategijske kompetencije kroz učenje.²³

Učenje je implicitni, ako ne i eksplicitni strategijski cilj svake firme koja teži da održi strategijsku poziciju. Spremnost da se uči vodi do inoviranja proizvoda ili procesa. Na

²³ Tabela: Frederick, W.C,K. Davis, J. E. Post: *Business and Society, Corporate Strategy, Public poicy, Ethics*, 6th Edition, Mc Graw- Hill Editions, 1988, str 311.

odbrambenoj strani partnerska firma mora održati strategijsku fleksibilnost. Održavanje fleksibilnosti je od posebnog značaja u slučaju interorganizacionih napora.

Alijanse kao veze u svetu baziranih promena i neizvesnosti mogu ograničiti menadžerske strategijske pozicije. Eksplicitna briga o fleksibilnosti kao strategijski cilj smanjuje mogućnost ugrožavanja firme.

Konačno, firma mora da se odbrani od kompetencija ili strategijskih prednosti zahvaljujući partneru. Opravdano se smatra da konkurentnost firme zavisi od odgovarajućeg znanja. Ovo je očigledno u slučajevima patenata, ali ima mnogo slučajeva gde to nije očigledno. Firme se često oslanjaju na akumulirano znanje u I&R, proizvodnji, marketingu i ostalim oblastima konkurentskog uspeha. Ovakvo znanje često nije kodirano, a njegova poverljivost je kritična za strategijske planove firme. Da bi se sprečilo nekontrolisano odvajanje ovakvih informacija, zaštita suštinskih kompetencija firme mora se posmatrati kao eksplicitni strategijski cilj. Kako ovi strategijski ciljevi odgovaraju menadžerima u različitim tipovima alijansi ilustrovano je u sledećoj tabeli:²⁴

Konfliktni potencijal	Visoko	Prekonkurentske alijanse	Konkurentske alijanse
	Nisko	Prokonkurentske alijanse	Nekonkurentske alijanse
		Nisko	Visoko

Tabela 3. Proširenje organizacione interakcije

Ovaj koncept je novijeg datuma, ali je razvijen iz postojećih istraživanja o vezama između firmama. Većina autora strategijske alijanse posmatra kroz prirodu partnerskih firmi ili kooperativnu aktivnost. Ovaj koncept posmatra strategijske alijanse kroz obe perspektive. Priroda partnerskih firmi u velikom delu determiniše konkurentski aspekt, prirodu zajedničke aktivnosti i kooperativni aspekt. Uzimanjem u obzir kooperacije i konkurencije, ovaj koncept pokazuje suštinu dileme u upravljanju alijansama.

²⁴ Tejlor, H., Cox, Jr I Stacy, B., *Managing Cultural Diversity, Implications for Prganisational Competitiveness*, academy of Management Executive, tom 5, treće izdanje, London 1991., str 89

Intenzitet potencijalnih konflikata između partnerskih firmi posmatra se kroz konfliktni potencijal. U svakom zajedničkom poslu firme su zainteresovane za deobu ostvarenog kolača, ali je mnogo zanimljiviji konflikt koji se javlja među firmama koje mogu biti konkurenti na tržištu. Ova analiza uzima u obzir i taktički i strateški konfliktni potencijal.

Proširenje organizacione interakcije potrebno za ostvarenje uspeha u kooperativnom pristupu zajedničkim aktivnostima ne predstavlja samo frekvenciju interakcija između partnera, već zastupa više povezanih pitanja. Ono uključuje između ostalog intenzitet interakcije, broj funkcionalnih područja koje firma uključuje u interakciju, organizacione nivoe do kojih postoji interakcija, proširenje do kog se interakcija posmatra rutinski i sve vrste informacija koje je potrebno razmeniti. Drugi rečima, to je ukupna slika interakcija između firmi koje zajedno posluju.

Uzimanjem ekstremnih vrednosti (Low&High) za konfliktni potencijal i kooperativnu interakciju izdvajaju se četiri tipa poslovnih alijansi:²⁵

1. **Prokonkurenske alijanse** koje su generalno vezane za interindustrijske vertikalne lance vrednosti. To su najčešće alijanse između proizvođača, njihovih snabdevača i distributera. Primer prokonkurentskih alijansi je povezivanje GM i Hitachi-ja. Ovakva alijansa, i ako firme rade zajedno na razvijanju i poboljšanju proizvoda ili procesa, zahteva nizak nivo organizacione interakcije. Firme nemaju tendenciju da budu rivali, a potencijal konflikata u ovakim alijansama je veoma nizak. S niskim nivoima interakcije i rivalstva, strateški ciljevi zaštite osnovnih kompetencija i učenja zapostavljeni su od strane onih koji imaju za cilj održavanje strateške fleksibilnosti i dodavanje vrednosti aktivnostima.

2. **Prekonkurentske alijanse** uglavnom povezuju firme iz različitih, često nepovezanih industrija na poslovima dobro definisanih aktivnosti kao što je razvoj tehnologije. Primer za ovaj tip alijanse jeste kooperativni razvoj optičkih memorijskih elemenata kompanija Dupont i Sony. Zajedničkim poslovanjem dve firme, od kojih nijedna ne poseduje tehnološki i tržišni *know-how* da bi uspela sama, očekuju da razviju proizvod koji će proizvoditi i prodavati nezavisno. Zajednička aktivnost je dobro definisana i uključuje ograničenu interakciju među firmama. Novu dimenziju alijansi daje i potencijalno rivalstvo. Kooperativne firme teže da održe stratešku fleksibilnost, pa je ona ključna briga menadžmenta. Važna karakteristika ovog tipa alijanse jeste njena sposobnost transformacije u neki drugi tip alijanse.

²⁵ Galbraith, J., *Designing Complex Organisations*, Assions – Wesley Publishing Company, Reading, 1993, str. 156.

3. Nekonkurentske alijanse predstavljaju intraindustrijske veze među nekonkurentskim firmama. Primer za ovoj tip alijanse je partnerstvo između GM i Isuzu-a koji su zajednički razvijali mali automobil koji će prodavati obe kompanije. Nivo interakcije je visok jer zajednički razvoj novog automobila zahteva bliski kontakt partnera na mnogim nivoima i funkcijama kao što su dizajn, inženjering, I&R, proizvodnja i marketing itd. To daje partneru značajan udeo u vremenu i naporu i velike uštede, a još što je važnije, ne duplira se napor u okviru alijanse. Stoga je malo verovatno da će firme uvrstiti održavanje fleksibilnosti i zaštitu osnovnih kompetencija u svoje najviše prioritete. Na drugoj strani, učenje je veoma visoko kotirano na listi menadžerskih ciljeva partnerskih firmi.

4. Konkurentske alijanse su slične nekonkurentskim alijansama u smislu zajedničke aktivnosti i nivoa organizacione interakcije, ali se razlikuju po tome što su u ovim alijansama partneri direktni konkurenti na tržištu putem finalnog proizvoda. Primer uključuje vezu između kompanija GM i Toyota koje su zajednički proizvodile automobile u Fremont – Kalifornija, između kompanija Siemens i Phillips koje su zajednički razvile čip od 1B, između kompanija Motorola i Toshiba koje su zajednički razvile plan proizvodnje mikroprocesora u Japanu. Ovakva kooperacija zahteva intenzivnu interakciju među firmama, iako su one direktni konkurenti s izrazito visokim konfliktnim potencijalom. U ovakvoj alijansi održanje strategijske fleksibilnosti nije osnovna ideja menadžera. Dodavanje vrednosti je važan, ali ne i prioritetni strategijski cilj. Najveći značaj kod ovog tipa alijanse svakako treba pridati zaštiti osnovnih strategijskih kompetencija kao i mogućnost učenja.

Menadžeri uključeni u strategijske alijanse moraju biti okrenuti ciljevima:

- održavanju fleksibilnosti
- zaštiti osnovnih kompetencija
- omogućavanju učenja
- maksimiziranju vrednosti

Oni moraju shvatiti da relativni prioritet u smislu važnosti ciljeva varira između različitih tipova alijansi.

4. UPRAVLJANJE ALIJANSOM

4.1. POSAO MENADŽARA ALIJANSE

Uspešna implementacija alijanse zavisi od toga koliko će uspešno menadžment izvršiti nekoliko kritičnih zadataka. S tim u vezi identifikovano je 5 generičkih zadataka koji se odnose na većinu alijansi i to:²⁶

1. Uspostavljanje pravog tona

Uspostavljanje prave atmosfere je najvažniji zadatak menadžmenta alijanse. Ukoliko među menadžerima ne postoji „hemija“, alijansa nema šanse za uspeh. „Prava atmosfera“ se definiše kao organizaciono poverenje, odnosno poverenje unutar kompanije, kao i između kompanije i njenih partnera. Menadžer alijanse ima za zadatak da stvori i sačuva to poverenje. Menadžeri obično teže da stvore jedan-na-jedan međusobne odnose. Da bi ohrabрили razvoj tajnih međusobnih veza, Mazda i Ford su uveli redovne obaveze sastanaka čiji je cilj upravo uspostavljanje i održavanje internacionalnih odnosa.

Jezik i kultura mogu da zakomlikuju građenje odnosa. Zbog toga menadžeri moraju biti spremni da ulažu vreme i trud u njih. Zahteva se veliko strpljenje i stalni napor, ali kad se međusobni odnosi jednom uspostave, oni postaju važan element.

Menadžeri alijanse na različite načine učvršćuju interorganizaciono poverenje. Neki izgrađuju jake, direktne, personalne veze. Bliske personalne veze između menadžera partnera omogućavaju hitre reakcije jednog partnera na ideje drugog. Time se omogućuje odlaganje ili odbijanje zahteva koji nisu obostrano prihvatljivi.

Poverenje među organizacijama može se postići i kroz familijarnost s partnerovim strategijama, organizacijom i kulturom.

²⁶ Doz, Y., Hamel, G., *Alliance advantage*, Harvard Business School, Boston, 1998, str. 118.

2. Praćenje partnerovog doprinosa

Vrednost alijanse zavisi od spremnosti i volje partnera da doprinese u kadrovima, kapitalu i materijalnim resursima. Monitoring partnerovog doprinosa je zbog toga kritičan. Ukoliko su partnerovi doprinosi neodgovarajući ili nezadovoljavajući, menadžer alijanse mora biti u stanju da preduzme adekvatne korektivne mere. U procesu praćenja mora se uzeti u obzir promenljiva priroda interorganizacionih odnosa.

Ukoliko prihvatimo monitoring kao zahtev, šta to onda treba nadgledati? Odgovor leži u misiji, veličini i ulozi alijanse. Alijansa koja za svoj zadatak ima nabavku sredstava, usredsređuje se na nadgledanje isporuke, kvaliteta i sl. Partner ili izlazi u susret svojim obavezama ili ne.

Ukoliko je osoba nedovoljno iskusna ili ne ispunjava potrebe zahteva, može se takođe brzo identifikovati. Najveći broj pripada proseku. Ne postoje apsolutni standardi. Sve je povezano s ukupnim kvalitetom istraživanja u drugoj firmi. Stalno se postavlja pitanje: „Da li svi pružaju maksimum i kako to da utvrdimo?“ pita se jedan menadžer.

Alijanse koje se bave istraživanjem i razvojem je mnogo teže nadgledati. Ovde je kritična stručnost zaposlenih naučnika i inženjera. Reč je o tome da partneri nisu baš uvek motivisani da svoje najbolje ljude posvete kolaborativnom radu. Neke firme preferiraju da svoje najbolje ljude zadrže na internim projektima. Naravno, postoje i firme koje u zajedničkim projektima vide značajan bonus za obučavanje svojih mladih zaposlenih na račun partnera.

Često se talenat naučnika sporo i teško potvrđuje, pa ako se prenamagla u proceni, možete se osloboditi pogrešne osobe. Cena takvih grešaka je visoka.

Istraživanja predlažu sledeći pristup u nadgledanju partnerovog doprinosa:²⁷

Prvo, treba jasno identifikovati šta treba nadgledati i podeliti u elemente lake za identifikaciju koje treba meriti. Treba prihvatiti disciplinovani pristup koji ne samo da prepoznaje nego i obezbeđuje konzistentnost u partnerovim doprinosima.

Kao drugo, potrebno je kontinuirano nadgledanje. Naravno, neke elemente treba meriti samo periodično, dok neki, kao što je učenje, zahtevaju stalan monitoring.

Treće, treba prihvatiti formalne i neformalne pristupe i uključiti sve učesnike u alijansi. Menadžer mora posmatrati svakodnevne interakcije i obezbediti kooperaciju i posvećenost svakog člana alijanse.

²⁷ Yoshino, Y. M., Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business Press, Boston, 1995, str. 127.

Konačno, menadžer mora biti spreman da reaguje munjevito ukoliko partner ne ispunjava očekivanja. U protivnom, gubi se vreme i problemi narastaju.

3. Prepoznavanje značaja toka informacija

Ono što je karakteristično za informacije jeste da one postoje u svim delovima i kreiraju se u svim aktivnostima firme. Protok, zadržavanje, obrada, formulisanje i primena informacija igra važnu ulogu u današnjim modernim alijansama. Zadatak menadžera alijanse jeste da povuče jasnu crtu između aktivnog toka informacija koji obezbeđuje vitalnost alijanse i neregulisane razmene informacija koja ne podleže monitoringu. Tok informacija ima tri često kontradiktorna izazova. Menadžeri alijanse moraju da:²⁸

1. Osiguraju nesmetan i pravovremeni tok informacija između partnera (što je od suštinske važnosti za uspeh alijanse.

2. Eksploatirati mogućnost za učenje od partnera i upravljati unutrašnjim tokom informacija u cilju postizanja prednosti.

Kanalisanje informacija kroz ljude ili sektore zahteva njihovu procenu u vezi sa sadržajem i tajmingom..

Mnogi menadžeri vode dnevnik interakcija koje imaju sa svojim partnerima.

Neke firme idu čak i dalje, insistirajući na detaljnom raportu posle svakog sastanka s partnerskom firmom. Mnogi menadžeri veruju da na taj način mogu u velikoj meri da otkriju koliko efikasno posluju s partnerom, pravi raspon informacija koje se prosleđuju partneru, kako formalnih, tako i neformalnih, i ustanove prirodu i vrednost informacija dobijenih od partnera.

Složena alijansa zahteva stalnu interakciju između velikog broja ljudi na različitim funkcijama i u različitim oblastima gde je malo onih sa ili bez radnog iskustva. Samim tim, sprečavanje oticanje osetljivih informacija nije nimalo lak zadatak. Menadžeri i inženjeri su vrlo obazrivi kad prvi put počinju da rade sa svojim kolegama iz partnerske firme. Kako se odnosi razvijaju, oni postaju sve slobodniji u razumevanju informacija. Ovde menadžeri s američkog govornog područja važe za vrlo otvorene, za razliku od zaposlenih iz drugih kultura. „Kad veze postanu toliko nejasne i kad je teško povući granicu između koje informacije smeju a koje ne smeju biti razmenjivane i kad je teško ograničiti interakciju zaposlenih u svakodnevnim situacijama, uzdam se u konstantno podsećanje na to šta je u ulogu“, objašnjava jedan menadžer.

²⁸ Yoshino, Y. M., Rangan, U.S., *Strategic Alliances*, Harvard Business, Boston, 1995, str 13.

Formalni pristupi su korisni, ali nedovoljni. Potrebno je kontinuirano obučavanje menadžera i inženjera o značaju upravljanja informacionim tokovima.²⁹

Da li je informacija dostupna javnosti?

	Da		Ne	
Da		Konsultovati ostale menadžere pre podele informacija među partnerima u alijansi	Ne deliti informaciju	
Hoće li informacija konkurentu?				pomoći
		Slobodno podeliti informaciju	?	
Ne				

Tabela 4: Prepoznavanje značaja toka informacija

4. Prepoznavanje značaja internih veza

Do sada je fokus bio uglavnom na poslu i odgovornostima menadžera alijansi. Uporedo sa značajem upravljanja ovim eksternim vezama posmatra se i upravljanje internim vezama.

Sistemi na bazi alijanse stvaraju se aktivnim učenjem ljudi s različitim funkcijama i nivoa organizacije. Ukoliko funkcionalni i divizionni menadžeri nisu u stanju da izvrše potrebne zadatke, menadžer alijanse postići će veoma malo. „Malo toga mogu da uradim sam. Moram da se oslonim na različite grupe ljudi u svojoj organizaciji. Obezbeđivanje aktivnog učestovanja i kooperacije svi zaposlenih, pogotovu na srednjim nivoima, takođe predstavlja deo mog posla“ - objašnjava jedan menadžer. Efektivnost s kojom se menadžeri suočavaju sa svojom

²⁹ Yoshino, Y. M., Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business Press, Boston, 1995., str 133

organizacijom značajno determiniše efektivnost njihove interakcije sa partnerskom organizacijom. Menadžeri se suočavaju s brojnim preprekama u saradnji sa svojim kolegama. Pod velikim pritiskom, menadžeri koji često snose teret zahteva koja postavlja alijansa dodeljuju nizak prioritet ovim zahtevima smatrajući ih perifernim u odnosu na ostala zaduženja. Ponos takođe može predstavljati problem jer se alijanse mogu posmatrati i kao nedostatak potrebnih veština i sredstava jedne firme da ostvari svoje strategijske ciljeve.

Menadžeri alijanse ne smeju se previše oslanjati na top menadžment jer on često ostavlja alijansu kao zadatak isključivo menadžeru alijanse.

Kako da menadžeri alijanse osiguraju aktivnu kooperaciju menadžera i tehničkih specijalista firme? Ponuđeno je nekoliko ključnih pristupa kojima menadžeri alijanse mogu naterati menadžere srednjih linija da rade s njima, a ne protiv njih.³⁰

Opšte je prihvaćeno da projekti u velikim organizacijama zahtevaju ljude s entuzijazmom koji će biti u stanju da donesu uspeh. Alijanse, pošto su često posmatrane kao novi projekti u borbi za retkim izvorima, takođe zahtevaju šampione. Ta uloga uglavnom pripada menadžeru alijanse. Pri tom oni ne smeju prestati da budu skeptični, sumnjičavi i sl. Uspešni menadžeri voljni su da slušaju menadžere u sopstvenoj firmi. „Nisam uvek jedini koji ima pravu ideju“- kaže jedan. „Važno je slušati druga mišljenja. To vam daje mogućnost da osvežite svoje zaključke.“

2.Tražite organizaciono razumevanje

Uspešni menadžeri alijanse aktivno oblikuju očekivanja svojih kolega i redovno komuniciraju s ljudima koji su uključeni u aktivnosti alijanse. „Od samog početka moj pristup je bio da budem otvoren prema svojim kolegama“ -objašnjava jedan menadžer. „Čim sam došao na radno mesto, održao sam satanak i objasnio im kako vidim svoj posao. Ukazao sam im na oblasti u kojima bi mogli da daju svoj doprinos. Posle toga, skoro svakog meseca sam imao sastanke s nekolicinom njih, na rotacionoj bazi, kako bi bili upućeni u status i trenutnu poziciju alijanse.“ On je takođe poslao nekoliko ključnih ljudi iz organizacije da posete partnersku firmu. „Ništa ne pomaže ljudima više da saznaju šta njihov partner može a šta ne nego posete postrojenjima, razgovori s menadžerima na različitim nivoima i uvid u kontekst alijanse.“

³⁰ Yoshino, Y. M.,Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business School, Boston, 1995, str. 139.

3. Održavajte veze na svim nivoima

S obzirom na to da se alijanse oslanjaju na aktivnosti menadžera na svim nivoima, potreba za održavanjem veza i uključenost svih nivoa u organizaciji postaje očigledna. Menadžeri su stoga dužni da uspostavljaju veze, često neformalnog tipa, s ljudima na različitim nivoima u različitim sektorima organizacije. Tendencija održavanja bliskih radnih veza postoji više iz razloga dobijanja informacija nego radi samog obavljanja konkretnog posla. Naoružani informacijama, menadžeri su u stanju da ubede ostale u organizaciji da sarađuju.

4. Upravlajte internim zahtevima i očekivanjima

U jednoj alijansi uvek se mogu naći oni koji sumnjaju u njenu efikasnost ili sposobnost kao i onih postavljaju nerealno visoke zahteve ili gaje preterano velika očekivanja od partnerske firme. Da do ovoga ne bi došlo, menadžeri alijanse moraju da upravljaju očekivanjima unutar svojih firmi. Ovo je posebno važno kad se pojavi veliki broj projekata. Menadžeri koji su orijentisani samo na sopstvene projekte imaju običaj da guraju svoje preduzeće što može da rezultira povećanjem takmičarskog duha kod partnerskog preduzeća. Ako postoji razlika u veličini kod partnerskih firmi, manji partner može da se oseća preopterećen ili čak savladan. Izvršni direktor jedne japanske firme koja je u alijansi s jednom većom američkom kaže „Jedan od problema koji se javlja jeste da naš američki partner izgleda da ne razume da su naši resursi ograničeni. Na primer, sada imamo nekoliko vrlo interesantnih projekata u pregovorima. Naš partner bi voleo da obavimo svaki, ali mi znamo da to ne možemo. Imamo svoje prioritete, ali naš partner očigledno ima problema u uspostavljanju svojih prioriteta. Naravno, svaki menadžer misli da je njegov projekat najbolji i najvažniji i pravi zahteve koji se tiču naših ograničenih resursa. Tada često ulazimo u konfliktnu situaciju.“

Problem koji se javlja s prioritetima predstavlja nivo očekivanja. Neki menadžeri šalju zaposlene u razgledanje partnerskih postrojenja. „Komunikacija nekad nije dovoljna kako bi ljudi oblikovali svoja očekivanja“ - kaže jedan menadžer. „Najbolji način je da se zaposleni od samog početka upoznaju s alijansom i da njihovo iskustvo iz prve ruke bude što realističnije. Poslao sam određeni broj grupa u razgledanje partnerskih postrojenja kako bi iz prve ruke videli koje su mogućnosti partnera, šta poseduje i šta može da uradi.“

Organizacijska nejednakost između partnera stvara još jedan problem koji alijanse moraju da prevaziđu. I ako su kulturne organizacijske razlike očigledni izvor tenzije, partneri mogu i dalje uspešno da sarađuju ako se te razlike uspešno prihvate i konstruktivno prevaziđu. Došlo se do zaključka da razlike u organizacijskom kontekstu koje proizlaze iz kulturoloških

razlika više oslabljuju alijanse nego same razlike u nacionalnim kulturama, proces donošenja odluke i sl.

Sledeća tabela ³¹ upoređuje kontraste koje se najčešće posmatraju u načinu na koji partneri koji se razlikuju u veličini donose odluke. Takve razlike u načinu donošenja odluka su uzroci brojnih poteškoća u alijansama.

Veliki, birokratski okrenuti partner (A)	Mali, preduzetnički partner (B)
• Formalne, eksplicitne odluke	• Neformalne, tacit odluke
• Periodični rigidni planovi	• Neformalni, nerigidni planovi
• Spore sekvencijalne odluke	• Brze simultane odluke
• Analitički izbor	• Intuitivne odluke
• Skupljanje, gomilanje podataka	• Real-time korišćenje podataka

Tabela 5. Proces donošenja odluka u malim i velikim organizacijama

Iz tabele se vidi da partneri ni u kom slučaju neće biti zadovoljni jedni drugima. Ako partner A prihvati predlog partnera B, osećaće se uvučen u odluke u koje se ne razume; a ako ih ne prihvati, partner B će biti frustriran sporošću i nedostatkom poverenja partnera A. Zajedničke odluke očigledno nisu moguće jer se donošenje odluka partnera odvija različitom brzinom. Takođe, kao problem se javlja i radna rutina koja oteževa proces kolaboracije. Menadžeri koji su zavaravani partnerovom radnom rutinom, ili su je pogrešno procenili, teško će adekvatno sarađivati. Ovaj problem bio je očigledan u Alza i Ciba-Geigy alijansi.³² Alza je imala običaj da radi na način „ovde, sada i zajedno“ sa strukturiranim timovima za rešavanje problema u poređenju sa Ciba-Geigy, koja je više bila orijentisana na „ne ovde, kasnije i odvojeno“. Namere ove dve firme da se udruže dovela je do međusobnog nerazumevanja i sukobljavanja.

Jedan od najvećih problema u premošćavanju organizacijskih razlika bio je taj što je mali broj menadžera razumeo sopstvenu organizacijsku kulturu. Kao što je naveo jedan od menadžera: “Najteže je razumeti sopstvenu kulturu. Kada to uspete, završili ste veliki deo posla“. Iz tog razloga, menadžeri koji su gradili svoje karijere u više različitih korporativnih kultura predstavljaju prave kandidate za ovaj zadatak.

³¹ Yoshino, Y. M., Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business School, Boston, 1995., str 152

³² Doz, Y., Hamel, G., *Alliance advantage*, Harvard Business School, Boston, 1998., str 153.

4.2. KVALIFIKACIJE POTREBNE ZA POSAO MENADŽERA ALIJANSE

Kao što se može zaključiti, menadžeri alijanse skoro u potpunosti zavise od drugih. Menadžer alijanse može samo da utiče, ali ne i da naređuje.

Koje su potrebne kvalifikacije za ovaj posao?

Ne postoji pravi recept po kome se određuje ko može, a ko ne da upravlja alijansama. Menadžer velike alijanse, ukoliko nije generalni menadžer, mora imati pristup generalnom menadžeru. Ako je misija alijanse bliska poslovnoj strategiji firme, menadžer mora da bude u poziciji ne samo da razume strategiju firme već i da učestvuje u njenom formulisanju i implementaciji. Da bi efektivno upravljao alijansom koja uključuje mnoge projekte i konkurentske prioritete, menadžer mora da bude upoznat sa strategijom firme. Postoji još jedan razlog zbog koga menadžer mora da bude deo generalnog menadžerskog tima. S obzirom na to da mnoge aktivnosti velikih alijansi izvršavaju različite grupe, menadžer alijanse mora da zna kojoj da se obrati za određeni zadatak, kao i da bude sposoban da upravlja njihovim aktivnostima. Uspešno izvršavanje posla oslanja se na detaljno poznavanje organizacije, lične kontakte i kredibiliteta s menadžerima na svim nivoima.

Menadžer mora da razume biznis u kome se formira alijansa i da bude detaljno upoznat sa strukturom i ekonomijom industrije, pozicijom u odnosu na ključne konkurente i strategijom ključnog biznisa. Štaviše, efektivan menadžer razume poslovanje svakog ključnog područja kompanije i tesno je povezan s organizacijom i zaposlenima. Lični atributi i profesionalne kvalifikacije određuju efektivnost menadžera alijanse. Tri najčešće pomenute karakteristike su:³³

1. fleksibilnost,

2. interpersonalne veštine i

3. kapacitet da se izgradi kredibilitet tokom vremena.

„Ovo je jedno od onih zanimanja gde je opis posla beznačajan. Posao je nejasan, kao i situacija s kojom mora da se izađe na kraj. Nikad ne znate šta vas u toku dana očekuje, ali u isto vreme morate biti spremni da donosite dugoročne odluke, da planirate buduće trendove rasta i razvoja. Moram biti u stanju da svoje razmišljanje prilagođavam i pomeram brzo s trenutnih na dugoročne probleme. Moram biti kreativan u nalaženju rešenja mnogih problema s kojima se suočavam“ - objašnjava jedan menadžer.

³³ Yoshino, Y. M., Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business School, Boston, 1995., str. 144

Menadžeri alijanse moraju biti kreativni, ambiciozni i odlučni jer se odgovori na mnoga njima postavljena pitanja ne očekuju odmah. Znači, oni moraju biti spremni da probleme rešavaju ad hoc i da održavaju balans između dugoročnih i kratkoročnih ciljeva i trendova.

Što se atributa menadžera tiče, oni su slični atributima potrebnih za generalnog menadžera, izuzev toga što menadžeri alijanse moraju da rade s velikim brojem ljudi nad kojima nemaju direktan autoritet. Nije čudno što veliki broj kompanija traži osobe s iskustvom generalnog menadžera za vođenje velikih alijansi. Na drugoj strani, mnogi posmatraju posao menadžera alijanse kao odličan trening za buduće menadžere.

4.3. ULOGA TOP MENADŽMENTA

Iako širu svrhu alijanse često određuje partnerska strategija, kontekst, ton, smer i tok alijanse uspostavlja top menadžment. Uloga top menadžmenta takođe uključuje, ali se ne završava sastancima s menadžerima alijanse. Menadžeri alijanse moraju biti podržani aktivnim timom top menadžmenta kako bi osigurali optimalnu performansu alijanse i, što je još važnije, uspeh osnovne strategije alijanse. Participacija top menadžmenta se u suštini odigrava na vrhu. U principu, ona uzima formu direktnih čestih kontakata između top menadžera, a sve u svrhu boljeg razumevanja pravca razvoja alijanse. Praksa menadžmenta pokazala je da postoje dve bliske dimenzije top menadžmenta: eksterna i interna.³⁴

Eksterna dimenzija: top menadžment i partner

Često uključivanje top menadžera u alijansu sugerise da kompanija daje važnost odnosima i ohrabruje recipročno ponašanje partnera. Izvršni direktor u jednoj korejskoj kompaniji zapaža: „Kad partner zna da se lično interesujete za alijansu, to automatski predstavlja veliki plus za partnersku firmu. Kad se to desi, alijansa zauzima potpuno novu i važnu dimenziju i partnerskoj organizaciji.“ Isti izvršni direktor primećuje da je „lično uključivanje često povezano s ličnom posvećenošću. Sve dok se moj kolega u istoj kompaniji nije lično uključio i zakazao sastanak, nismo bili sigurni da li su Amerikanci ozbiljni u vezi s alijansom. Kad smo shvatili da možemo da računamo na ličnu zainteresovanost u projekat, znao sam da i ja moram da pokažem istu posvećenost ovom odnosu.“ Takva lična predanost često prelazi i organizacijsku posvećenost pošto menadžeri na nižim nivoima počinju da prilagođavaju svoje ponašanje. Odsustvo organizacijske posvećenosti na jednoj ili na obe strane može obogaljiti alijansu. Jedan

³⁴ Yoshino, Y. M., Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, str. 137.

menadžer alijanse koja je uključena u mnoge alijanse došao je do zaključka da nivo uključivanja top menadžmenta predstavlja pokazatelj koliku važnost treba da posveti određenoj alijansi: „Organizacijska činjenica je da onoliko koliko vremena izvršni direktor provodi za nečim to predstavlja važnost za ostatak organizacije. Naš direktor se bar dva puta mesečno sastaje sa izvršnim direktorom druge kompanije kako bi diskutovali o ozbiljnim stavkama.“

Participacija top menadžmenta, pored ohrabrivanja organizacijskog zalaganja u alijansi, može unaprediti i zalaganje između menadžera na različitim nivoima i njihovih kolega u partnerskoj kompaniji. Bliska interakcija na brojnim nivoima partnerske firme obezbeđuje jaču alijansu.

Postoji još jedan razlog zbog čega sastanci između top menadžera predstavljaju plodno tlo za nove ideje i projekte. Top menadžeri koji imaju slobodu obostrane procene sposobnosti onog drugog pre će se setiti onog drugog kad se pojave novi projekti. Rad s već poznatim partnerima često se ocenjuje kao povoljniji od traženja novih za nove projekte.

Disciplina koja forsira menadžere da periodično procenjuju alijansu skoro uvek je nametnuta odozgo. Ispitivanja u vezi s efikasnošću, sposobnošću i uspešnošću alijanse predstavlja strategijsku reviziju. Iako menadžeri alijanse igraju veliku ulogu u procesima revizije strategije, većinu zadatka obavlja top menadžment. Menadžeri alijanse su dužni da procenjuju promene u uslovima i okolnostima alijanse, dok se top menadžment koncentriše na ukupnu procenu konteksta alijanse kompanije. Kada top menadžeri u partnerskim firmama podnesu strategijski izveštaj, on brzo ide ka nižim nivoima organizacione strukture.

Normalna posledica strategijske revizije jeste i povremena potreba za okončanjem iste. Ovde je uloga top menadžmenta najveća. On tada preuzima najvišu odgovornost da odluči kada i kako da okonča partnerstvo. Interakcija top menadžera sa svojim kolegama u partnerskoj kompaniji dozvoljava im bolju procenu kako se korisnost alijanse gleda očima partnera. Ta činjenica je kritična za tajming i način okončanja alijanse. Način završavanja alijanse je važan koliko i odluka da se ona okonča. Bilo da se alijansa završava ogorčenošću strana i međusobnih pritužbi na račun one druge strane ili mirnim napuštanjem pozicija, mogućnost očuvanje buduće alijanse je kritična. Način na koji se alijansa okončava šalje snažnu poruku drugima o partnerima alijanse, utičući tako na reputaciju kompanija. Stoga, top menadžeri moraju biti svesni odgovornosti i osiguravanja alijanse na takav način da se ne ugrozi mogućnost svake pojedinačne kompanije da u budućnosti formira nove.

Interna dimenzija: top menadžment i njegova organizacija

Poruka koju top menadžment šalje svojim menadžerima i ostalim zaposlenima je krucijalna za uspeh alijanse, kao i poruka koju šalje drugom top menadžmentu u partnerskoj kompaniji. Interno kao i eksterno, ta poruka se ne sastoji od reči nego od dela.

Odgovornost top menadžmenta jeste da obezbedi adekvatnu infrastrukturu koja se tiče odnosa unutar kompanije i da odredi kvalifikovani kadar koji će je održavati. Pravilna selekcija menadžera alijanse šalje poruku ostalim menadžerima i partnerima u alijansi o važnosti koju top menadžment poklanja interorganizacionim odnosima. Izvršni direktor jedne američke kompanije koja je u alijansi s jednom japanskom kompanijom objašnjava internu važnost koji ima izbor menadžera. „Kad smo potpisali ugovor, bilo je mnogo pitanja. Na kraju, partner nam je bila firma koja nam je bila glavni konkurent proteklih nekoliko godina. Štaviše, u nekim oblastima nam je još uvek konkurent. Bilo je neverovatno koliko je briga bilo kad smo postavili veoma uvaženog i iskusnog menadžera. On je odmah oko sebe postavio prvoklasan tim da mu pomogne u radu s alijansom. Takođe smo mu otvoreno rekli da imam stalan pristup ostalim izvršnim direktorima. Vremenom, mnogi menadžeri iz operacionog odeljenja su dolazili da mi iskažu zahvalnost u vezi s izborom menadžera alijanse. Imali su utisak da mogu da mu veruju. Često se nameće mišljenje da ako alijansa hoće da funkcioniše dobro, partnerske kompanije moraju da dele zajedničku strategijsku viziju. Proces razvoja zajedničke vizije predstavlja veliku važnost pre svega jer primorava menadžere u partnerskim firmama da komuniciraju, sarađuju i ispunjavaju zajedničke ciljeve. Kao i razvoj zajedničke vizije, razvoj zajedničke strategijske namere je vitalan za izgradnju interne podrške za alijansu. Pod zajedničkom strategijskom namerom podrazumeva se obostrano razumevanje uloga i granica koje su u vezi s kompetitivnom strategijom kompanije. Oblikovanje i prenošenje zajedničke strategijske namere predstavlja možda najkritičniju ulogu top menadžmenta. Kada top menadžment ne uspe da prenese i artikuliše strategijsku nameru, partnerstvo se dovodi u sumnju i verovatno je osuđeno na propast od samog početka.

Intenzivni naponi koji se tiču informisanja svih nivoa organizacije o alijansi postaju sve uobičajeniji. Informacije o alijansama sa drugim kompanijama, o pravcu i daljem razvoju alijanse postaju integralni deo komunikacija mnogih izvršnih direktora sa zaposlenima. Jack Welch je često zahtevao od zaposlenih da podržavaju određene alijanse, a izvršni direktor Corning-a James Houghton je razgovarao sa svojim zaposlenima o koristima strategijskih alijansi.

Možda je najveći izazov koji se nameće alijansama organizacijsko učenje. Kao što može da se primeti, alijanse imaju jedinstvenu mogućnost da uče od partnera. Učenje obuhvata oblasti tehnologije, finansija i dr. Potreba za razvojem veština potrebnih za učenje od partnera naglašava da učenje može biti utemeljeno redovnim brifinzima menadžera koji posećuju partnerske firme. Ovaj proces nagoveštava da učenje nije nametnuto odozgo nego je proizvod individualnih napora i međuorganizacijske razmene.

5. BILANS STANJA I BILANS USPEHA U JP PTT SAOBRAĆAJA „SRBIJA“

5.1. INFORMACIONA PODLOGA ZA ANALIZU FINANSIJSKE SITUACIJE

Da bi se sagledala uspešnost poslovanja u JP PTT Saobraćaja „Srbija“, neophodno je analizirati njegove finansijske performanse na osnovu finansijskih izveštaja o poslovanju. On se sastoji iz tri grupe izveštaja: bilans stanja, bilans uspeha i bilans tokova finansijskih sredstava. Na osnovu navedene informacione podloge moguće je dalje, uz upotrebu različitih sredstava finansijske analize, razvijati čitav sistem praćenja i iskazivanja rezultata poslovanja preduzeća.³⁵

Bilans stanja i bilans uspeha jesu dva finansijska izveštaja čija je važnost, u računovodstvenoj tradiciji, sve do danas nesporna i neprevaziđena. U bilansu stanja, koji je dugo godina bio primaran finansijski izveštaj, poverioci i kreditori videli su instrument za obračun kapaciteta pokrića dugova. Sastavljen u formi izbalansiranog dvostranog pregleda, na levoj strani indicirao je realna dobra i prava, a na desnoj obaveze.

Iz odnosa između sopstvenog i tuđeg kapitala proizlazio je kapacitet pokrića dugova, pri čemu su kreditori vršili procenu kreditne sposobnosti polazeći od „zlatnih, klasičnih ili svih“ pravila finansiranja, ili od sopstvene intuicije o potrebnoj stopi pokrića dugova sopstvenim kapitalom.

Menadžmentu preduzeća, mnogo kasnije, bilans stanja je služio za sticanje uvida u salda realnih i salda monetarnih tokova. S obzirom na čvrstu međusobnu korelaciju ovih tokova, njihova salda odražavaju sliku finansiranja, odnosno način na koji su pojedini delovi sredstava finansirani, kojim kapitalom, po vlasništvu i rokovima dospeća.

Bilans uspeha (račun dobitka i gubitka) ima mnogo kraću istoriju od bilansa stanja. Suštinska funkcija ovog finansijskog izveštaja jeste da služi analizi procesa stvaranja bogatstva od strane preduzeća u slučajevima realizovane proizvodnje i odnosne potrošnje dopunjeno rezultatima vandrednih operacija. Iz tih operacija proizlazi periodičan rezultat, kao osnova kontrole poslovnog procesa, polaganje računa, oporezivanje i obračuna statističkih agregata. I pored činjenice što se izražava u monetarnim jedinicama, ovaj bilansni agregat prikazuje „realne tokove“ proizvodnje i potrošnje dobara i usluga.

³⁵ Vidaković, S., *Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi*, Mala knjiga, Beograd, 2001, str. 36-37.

5.2. BILANS STANJA

Bilans stanja potiče od latinske reči *bilancio* što znači vaga s dva tase. Naime kao što smo već napomenuli u prethodnom poglavlju, ekonomska situacija preduzeća, konkretno u JP PTT Saobraćaj „Srbija“, ogleda se u veličini i strukturi njegovih sredsava. Da bi se sagledala ekonomska situacija u preduzeću potrebno je da se ona formalno prikaže. U tu svrhu koristi se bilans stanja, koji suštinski nije ništa drugo nego formalni prikaz date ekonomske situacije u preduzeću.

Bilans je dvostruki prikaz jedne iste stvari. Na njegovoj levoj strani, u aktivni, iskazana su sredstva prema svom sastavu, prema konkretnim oblicima, razvrstanim prema svojoj funkciji u preduzeću na osnovna i obrtna sredstva. Na njegovoj desnoj strani (pasiva) obuhvaćena su ista ta sredstva prema načinu pribavljanja, odnosno prema izvorima. Usled toga, leva strana (aktiva) i desna strana bilansa (pasiva) moraju uvek biti u ravnoteži!³⁶

Najčešće se bilans stanja definiše kao dvostrani tabelarni pregled kojim se grupisano i sumarno, u vrednosnom izrazu, prikazuju sva imovina preduzeća i izvori finansiranje te imovine (izvor sredstava) u jednom određenom trenutku. I ako u praksi bilans ne mora da ima formu dvostranog tabelarnog pregleda, prethodna definicija je za didaktičke i školske svrhe veoma korisna.

Prema predmetu analize, bilans stanja ukazuje na strukturu sredstava, aktiva - na način na koja su sredstva uložena (investiciona aktivnost), dok struktura izvora finansiranja (pasiva) ukazuje na efekte finansijske aktivnosti, odnosno finansijsku strukturu nekog preduzeća.

Aktiva preduzeća bilansa stanja deli se na:

- stalna (fiksna, dugovna) sredstva i
- obrtna (tekuća kratkoročna) sredstva.

Razlika između stalnih i obrtnih sredstava je u ispunjenju sledećih karakteristika :³⁷

Sredstvo će biti razvrstano kao kratkoročno ako se očekuje da će se potrošiti u redovnom toku poslovnog ciklusa preduzeća ili u periodu do 12 meseci, odnosno biće razvrstano kao dugoročno ako se troši u više poslovnih ciklusa, odnosno u periodu dužem od 12 meseci.

Sredstvo je kratkoročno ako se primarno drži za svrhu prodaje u roku od 12 meseci, ako se drži u cilju prodaje u periodu dužem od 12 meseci treba ga razvrstati kao dugoročno sredstvo i

³⁶ Nikolovski, N., *Bilans stanja*, dostupno [www. Bilans Stanja rs](http://www.BilansStanja.rs)- poslednji pregled 20. 08. 2011.

³⁷ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 12.

sredstvo je kratkoročno ako je u pitanju novac (ili novčani ekvivalenti) čija upotreba nije ograničena.

Stalna ili dugoročna sredstva dele se na:

- materijalna (nekretnine, postrojenja i oprema),
- nematerijalna (naučno i tehničko znanje, dizajn, implementacija novih procesa ili sistema, licence, intelektualna imovina, tržišno znanje i trgovačke marke) i
- dugoročni finansijski plasmani (zajmovi dati drugim preduzećima, ulaganja zadržana do dospeća-obveznice drugih preduzeća i učešća u kapitalu).

Kratkoročna ili obrtna sredstva su:

- zalihe (materijala, gotovih proizvoda, nedovršene proizvodnje)
- kupci i druga potraživanja,
- dati avansi,
- ostala kratkoročna potraživanja i
- novac i novčani ekvivalenti (gotovina u blagajni, depoziti po viđenju, gotovinski ekvivalenti-akcije, obveznice, komercijalni i blagajnički zapisi.)

Pasiva pokazuje poreklo imovine (odakle imovina u aktivni preduzeća potiče). Poreklo imovine u bilansu stanja određuje se preko sopstvenog kapitala (čista imovina, kapital vlasnika) i pozajmljenog kapitala preduzeća (dugovi, kapital preduzeća).

Sopstveni kapital se utvrđuje kao razlika između vrednosti ukupne aktive i ukupnih obaveza tako da je sopstveni kapital jednak aktivni umanjen za obaveze. Sopstveni kapital nema dospeće i predstavlja garantnu supstancu za poverioce, isplate vlasnicima zavise od visine dobitka i daje pravo na upravljanje preduzećem.

Pozajmljeni kapital je obaveza preduzeća prema trećim licima. Obaveze se mogu definisati kao sadašnje obaveze koje su proizašle iz prošlih ekonomskih događaja preduzeća i čije podmirenje (likvidacija), podrazumeva odliv resursa preduzeća. Obaveza preduzeća su sve obaveze dužnika koje postoje u sadašnjem vremenskom periodu, tj. na dan sastavljanja bilansa stanja.³⁸

Obaveza nastaje kao rezultat neke prošle transakcije, odnosno ona je posledica nekog pravnog ugovornog odnosa ili zakonskog zahteva.

³⁸ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 13.

Obaveze se mogu klasifikovati kao:

- dugoročne i
- kratkoročne.

Kratkoročne obaveze su one koje mogu zadovoljiti sledeće karakteristike :

- obaveza će se podmiriti u redovnom toku poslovnog ciklusa i
- obaveza će se podmiriti u periodu do 12 meseci od datuma bilansa stanja.

Sve ostale obaveze koje ne zadovoljavaju prethodno navedene kriterijume pripadaju dugoročnim obavezama.

Obaveze preduzeća mogu se još razvrstati kao:

- dugovi (dugoročni, kratkoročni bankarski krediti, obaveze za obveznicei dr.) i
- tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze itd.)

Osnovna karakteristika svih obaveza jeste da nose određeni finansijski rizik za preduzeće i da on mora raspolagati imovinom koju predaje poveriocu da bi se rešio obaveze.

Bilans stanja možemo prikazati pomoću osnovne računovodstvene jednačine:

$$\text{AKTIVA} = \text{OBAVEZE} + \text{KAPITAL}$$

$$\text{STALNA} + \text{OBRTNA SREDSTVA} = \text{OBAVEZE} + \text{KAPITAL}$$

Bilans se sastavlja na osnovu inventara. Inventar je detaljan popis sredstava i izvora sredstava preduzeća. Inventar je sastavni deo knjigovodstvene evidencije. Nastaje kao rezultat popisivanja (inventarisanja) svih sredstava i izvora sredstava preduzeća u određenom trenutku. Početni bilans se sastavlja na osnovu početnog inventara. Inventar predstavlja popis u vidu spiska svih imovinskih delova, i sadrži sve podatke vezane za tu imovinu (sredstva): količinu, cene, i vrednost.

Sastavljanje bilansa stanja

Bilans stanja se sastavlja tako što se iz inventara preuzimaju vrednosti svih grupa sredstava i unose na levu stranu bilansa, koja se naziva aktiva i vrednosti inventara koje imaju karakter pasive, koje se svrstavaju na desnoj strani bilansa, koja se naziva pasiva. Red unošenja pojedinačnih pozicija u bilans je propisan tzv. Bilansnom šemom.

Zakonski propisi obavezuju preduzeće da popisivanje vrše najmanje jednom godišnje, po pravilu na kraju poslovne godine, za potrebe sastavljanja bilansa stanja i bilansa uspeha.

BILANS STANJA

Na dan 31. 12. 2010 godina u JP PTT Saobraćaja „Srbija“

U hiljadama dinara

POZICIA	IZNOS	
	Tekuća godina	Prethodna godina
1	2	3
AKTIVA		
A. Stalna imovima	19.801.184	84.494.018
I. Neuplaćeni upisani kapital		
II. Goodwill		
III. Nematerijalna ulaganja	698.124	796.191
IV. Nekretnine, postrojenja, oprema i biol. Sredstva	17.166.677	17.248.494
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	12.7524.76	12.669.049
2. Investicione nekretnine	4.414.201	4.579.445
3. Biološka sredstva		
V. Dugoročni finansijski plasmani	1.936.383	66.449.333
1. Učešće u kapitalu	1.101.981	65.635.802
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	834.402	813.531
B. Obrtna imovima	14.428.450	14.238.303
I. Zalihe	586.138	508.103
II. Stalna sred., nam. i sred. poslo. koje se obusta.		
III. Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	13.842.312	13.730.200
1. Potraživanja	2.545.487	2.551.879
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	13	
3. Kratkoročni finansijski plasmani	9.283.460	9.738.784
4. Gotovinski ekvivalent i gotovina	1.741.311	1.224.574
5. Porez na dodatu vrednost i AVR	272.041	214.963
IV. Odložena poreska sredstva		

V. Poslovna imovina	34.229.634	98.732.321
G. Gubitak iznad visine kapitala		
D. UKUPNA AKTIVA	34.229.634	98.732.321
Đ. VANBILANSNA AKTIVA	1.642.648	967.169
PASIVA		
A. KAPITAL	22.485.246	87.902.980
I. Osnovni kapital	15.357.207	79.844.443
II. Neuplaćeni pisani kapital		
III. Rezerve	844.686	841.364
IV. Revalorizacija Rezerve		
V. Nerealizovani dobitci po osnovu HOV	194	194
VI. Nerealizovani gubici po osnovu HOV	35.817	34.400
VII. Neraspoređeni dobitak	6.323.365	7.251.379
VIII. Gubitak	4.389	
IX. Otkupljene sopstvene akcije		
B. Dugoročna rezervisanja i obaveze	11.744.388	10.829.341
I. Dugoročna rezervisanja	1.118.135	1.158.164
II. Dugoročne obaveze	6.609.123	6.898.978
1. Dugoročni krediti	6.609.123	6.898.978
2. Ostale dugoročne obaveze		
III. Kratkoročne obaveze	4.017.130	2.772.199
1. Kratkoročne finansijske obaveze	980.075	891.845
2. Obaveze po osn. sred. nam. pro. i sred. posl.		
3. Obaveze iz poslovanja	1.168.759	840.397
4. Ostale kratkoročne obaveze	823.579	619.106
5. Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda i PVR	1.006.082	375.662
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	38.635	45.189
IV. Odložene poreske obaveze		
V UKUPNA PASIVA	34.229.634	98.732.321
G. VANBILANSNA PASIVA	1.642.648	967.169

Tabela 6. Bilans stanja JP: PTT. SAOBRAĆAJA „Srbija“

Struktura osnovnih pozicija finansijskog izveštaja – Bilansa stanja, nakon sprovedenih knjigovodstvenih promena, na dan 31. 12. 2010 godine:³⁹

³⁹ Gdišnji izveštaj o poslovanju, *Poštanski glasnik*, april 2011, str 30.

AKTIVA	DINARA	EVRA
1	2	3
STALNA IMOVINA	19.801	187.7
OBRtna IMOVINA	14.429	136.8
UKUPNA AKTIVA	34.230	324.5
VANBILASNA AKTIVA	1.643	15.6

PASIVA	DINARA	EVRA
1	2	3
KAPITAL	22.485	213.1
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	11.745	111.4
UKUPNA PASIVA	34.230	324.5
VANBILANSNA PASIVA	1.643	15.6

Tabela 7. Struktura osnovnih pozicija finansijskog izveštaja

AKTIVA

U strukturi aktive stalna imovina učestvuje sa 57,8%, a obrtna imovina sa 42,2%

STALNA IMOVINA

POZICIJA		U milionima dinara	%
1	Nematerijalna ulaganja	698	3,5
2	Nekretnine, prostor i oprema	17.167	86,7
	Zemljište	617	3,1
	Građevinski objekti	8.235	41,6
	Postrojenje i oprema	1.767	8,9
	Investicione nekretnine	4.414	22,3,
	Avansi i osnovna sreds.u pripremi	2.134	10,8
3	Dugoročni finas. plasmani	1.936	9,8
	Učešće u kapitalu	1.102	5,6
	Ostali dugovni finansijski plasmani	834	4,2
UKUPNO		19.801	100,0

Tabela 8. Prikaz stalne imovine u JP. PTT. SAOBRAĆAJA „Srbija“

Nekretnine, postrojenja i oprema čine 86,7% stalne imovine sa sledećom strukturom:⁴⁰

- Zemljište 3,6%
- Građevinski objekti 48,0, čija je otpisana vrednost 40,7%
- Investicione nekretnine 25,8% s otpisanom vrednosti 47,1%
- Oprema 10,3% s izuzetno visokim stepenom otpisa od 82,9% i
- Avansi i osnovna sredstva u pripremi 12,3% koja se sukcesivno prenose na osnovna sredstva u funkciji u okviru stalne imovine

Preduzeće je vlasnik akcija u kapitalu pravnih lica:

- 100,00% Privredno društvo Mobtel - PTT D.O.O.
- 23,90% Banka Poštanska štedionica a.d.
- 1.07 Politika a.d.
-

OBRTNA IMOVINA

POZICIJA		U milionima dinara	%
1	Zalihe	586	4,0
2	Kratkoročna potraživanja.i plasmani	11.830	82,0
	Potraživanja	2.546	17,7
	Kratkoročni plasmani	9.284	64,3
3	Gotovina ekvi i gotovina	1.741	12,1
4	PDV i AVR	272	1,9
UKUPNO		14.429	100,0

“

Tabela 9. Prikaz obrtne imovine u JP. PTT. SAOBRAĆAJA „ Srbije“

⁴⁰ Godišnji izveštaj o poslovanju, *Poštanski glasnik*, april 2011, str 31.

Zalihe se konstantno održavaju na optimalnom nivou od 4% učešća u ukupnoj obrtnoj imovini.

Kratkoročna potraživanja u iznosu od 2,5 milijardi dinara se odnose na: ⁴¹

55,8% tekuća potraživanja od kupaca u zemlji, po osnovu poštanskih, internet i KDS usluga;

18,5% potraživanja od kupaca u inostranstvu, po osnovu usluga u međunarodnom poštanskom saobraćaju;

19,5% potraživanja od zaposlenih (pozajmica, decembar 2010);

2,1% potraživanja na osnovu kamate na potraživanja i oročena sredstva;

4,1% ostala potraživanja po raznim osnovama (osiguranje, bolovanja, porodijsko odsustvo i drugo).

Gotovina na računima Preduzeće na dan bilansiranja iznosila je 1,7 milijardu dinara, od čega 111 miliona dinara deviznih rezervi.

PASIVA

POZICIJA		U milionima dinara	%
1	Kapital	22.485	65,7
	Osnovni kapital	15.357	44,9
	Rezerve	845	2,5
	Neraspoređena dobit	6.323	18,4
	Gubitak	-4	-0,0
	Ner. gubitak na osnovu hartija od vrednosti	-36	-0,1
2	Dugoročna rezervisanja	1.118	3,3
3	Obaveze	10.627	31,0
	Dugoročne obaveze	6.609	19,3
	Kratkoročne obaveze	4.018	11,7
UKUPNO		34.230	100.0

Tabela 10. Prikazana pasiva u JP. PTT. SAOBRAĆAJA „Srbija“

⁴¹ Godišnji izveštaj o poslovanju, *Poštanski glasnik*, april, 2011, str. 32.

KAPITAL

Kapital participira sa 65,7% u poslovnim izvorima , što predstavlja kvalitetan parametar finansijske strukture izvora.

Neraspoređena dobit predstavlja akumuliranu dobit iz prethodnih godina i obračunatu dobit za I-XII 2010. godine.

U martu 2010. godine, Upravni odbor JP PTT Saobraćaja „Srbija“ doneo je odluku o raspodeli ostvarene dobiti. Ostvarena dobit u iznosu 3.843.677 hiljada dinara, raspoređena je na sledeći način:

50% osnivaču – Vladi Republike Srbije, u iznosu od 1.921.839 hiljada dinara.

50% javnom preduzeću PTT Saobraćaja „Srbija“, u iznosu 1.921.838 hiljada dinara, i to:

25% za finansiranje programa racionalizacije broja zaposlenih, u iznosu od 960.919 hiljada dinara i

25% za učešće zaposlenih u dobiti, zbog povećanja opšte efikasnosti rada i povećanog obima posla u iznosu od 960.919 hiljada dinara.

DUGOROČNA REZERVISANJA

Ukupne obaveze čine 31,0% pasive, od toga dugoročne obaveze 19,3%, a kratkoročne obaveze 11,7%

DUGOROČNE OBAVEZE

POVERIOCI		U milionima evra	U milionima din
1	Hypo alpe adria bank	55.1	5.812
	Grejs period	15.01.2009	
	Rok dospeća	15.01.2021	
2	Reiffeisen bank	7.4	786
	Grejs period	15.01.2008.	
	Rok dospeća	15.01.2014	

Tabela 11. Prikazane dugoročne obaveze u JP.PTT. SAOBRAĆAJA „Srbija“

KRATKOROČNE OBAVEZE

POZICIJA		U milionima dinara	%
1		2	3
1	Kratkoročne finansijske obaveze	980	24,4
	Hypo alpe adria bank	628	15,7
	Raiffeisen bank	350	8,7
2	Obaveze iz poslovanja	1.169	29,1
3	Ostale kratkoročne obaveze	824	20,5
4	Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda PVR i porez na dobit	1.045	26,0
UKUPNO		4.018	100,0

Tabela 12. Prikazane kratkoročne obaveze u JP. PTT. SAOBRAĆAJA „Srbija“

Kratkoročne finansijske obaveze su kreditne obaveze prema Raiffeisen bank i Hypo Alpe Adria bank, koje dospevaju do kraja 2010 godine.

Obaveze iz poslovanja su tekuće obaveze prema dobavljačima u zemlji 63,0%, inostranim poštanskim operatorima 31,3% i 5,7% ostale tekuće obaveze.

Ostale kratkoročne obaveze odnose se na: obaveze prema zaposlenima 82,8% (decembar 2010 godine – neto zarade, porezi, doprinosi na zarade, obustave iz zarada i neiskorišćene rezerve za finansiranje programa racionalizacije) i ostale obaveze 17,2% koje dospevaju za plaćanje u januaru 2011 godine.

U iznosu pozicije obaveza po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda i PVR dominira preostali iznos sredstava (653 miliona dinara), koje su opredeljena na ime troškova JP PTT Saobraćaja „Srbija“ i Banke Poštanske štedionice, po osnovu posla vezanog za prvu prodaju besplatnih akcija.

5.3 BILANS USPEHA

Sledeći značajan instrument u knjigovodstvu jeste bilans uspeha. Osnovni cilj sastavljanje bilansa uspeha sastoji se u izračunavanju ostvarenog periodičnog rezultata. U tu svrhu u bilans uspeha prikazuju se prihodi jednog preduzeće nastali u određenom vremenskom periodu.⁴²

Sadržinu bilansa uspeha čine prihodi i rashodi. Prihodi su pozitivan tok vrednosti a rashodi negativan tok vrednosti. Za prikazivanje finansijsko izveštaja prihodi i rashodi su definisani na sledeći način:

- Prihodi su povećanje ekonomske koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanje sredstava, odnosno smanjenje obaveza, što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala, izuzev onih koja su povezana s doprinosima učesnika u kapitalu.
- Rashodi su smanjenja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva ili smanjenja sredstava ili stvaranja obaveza, što dovodi do smanjenja sopstvenog kapitala, izuzev onih koja su povezana s raspodelom učesnicima u kapitalu.

Razlika prihoda i rashoda predstavlja finansijski rezultat. Prihodi i rashodi u krajnjoj liniji predstavljaju obrazloženje zašto je i kako u određenom vremenskom periodu došlo do promene sopstvenih izvora finansiranja. Došlo je do promene neto imovine preduzeća (do nastanka dobitka, čijom se raspodelom i formalno povećavaju sopstveni izvori, odnosno do nastanka gubitka, čijim se pokrivanjem i formalno smanjuju sopstveni izvori).

Poslovne prihode čine vrednost prodatih proizvoda, usluga, trgovinske robe i primljenih naknada u vezi s prodajom koje utiču na poslovni rezultat u određenom razdoblju.

Finansijske prihode čine uglavnom prihodi od kamata i dividendi.

Poslovne rashode jednog obračunskog perioda čine troškovi sadržani u proizvodima i uslugama prodatim u tom obračunskom periodu, kao i nabavna vrednost trgovinske robe, takođe prodatoj u tom obračunskom periodu, i koje treba pokriti prihodima tog obračunskog perioda

Finansijske rashode čine uglavnom kamate po dobijenim zajmovima i kreditima.

Finansijski prihodi i rashodi su dakle posledica obavljanja određenih finansijskih transakcija koje se mogu javiti u poslovanju preduzeća.

⁴² Perović, Z., *Računavodstvo*, IPC, Beograd, 2007, str 46-47.

Bilans uspeha preduzeća sastavlja se:

1. redovno, na kraju poslovne godine, na dan 31. decembar i

2. vanredno, u toku poslovne godine zbog:

- statusne promene (podele, spajanja ili pripajanja),
- prema obliku organizovanja ili prodaje pravnog lica,
- vlasničke transformacije,
- prestanka rada pravnog lica i dr.

U računovodstvenoj teoriji i praksi koriste se dva metoda za bilansiranje uspeha:⁴³

1. metoda ukupnih troškova i

2. metoda troškova prodatih učinaka.

Od izabrane metode zavisi i sadržina bilansa uspeha. Finansijski rezultat je isti bez obzira na primenjenu metodu.

BILANS USPEHA

U periodu od 01. 01. - 31. 12. 2010 godine u JP PTT Saobraćaja „Srbija“

U hiljadama dinara

POZICIJA	IZNOS	
	Tekuća godina	Prethodna godina
1	2	3
A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA I POSLOVNI PRIHODI	19.536.982	17.875.141
1. Prihodi od prodaje	15.996.351	15.063.156
2. Prihodi od aktiviranja učinka i robe		
3. Povećanje vrednosti zaliha učinka		
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinka		
5. Ostali poslovni prihodi	3.540.631	2.811.985
II POSLOVNI RASHODI	18.550.803	17.534.078
1. Nabavna vrednost prodate robe	1.984	26.784
2. Troškovi materijala	1.353.166	1.193.562

⁴³ Petrović, Z., *Računovodstvo*, IPC, Beograd, 2007., str. 47.

3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	12.103.601	11.644.889
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	1.393.075	1.193.908
5. Ostali poslovni rashodi	3.698.977	3.474.935
III POSLOVNI DOBITAK	986.179	341.063
IV POSLOVNI GUBITAK		
V FINANSIJSKI PRIHODI	5.067.905	4.721.213
VI FINANSIJSKI RASHODI	971.903	1.015.021
VII OSTALI PRIHODI	253.140	255.755
VIII OSTALI RASHODI	648.891	359.712
IX DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	4.686.430	3.943.298
X GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA		
XI NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUS	25.640	
XII NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBU		54.432
B. DOBIT PRE OPOREZIVANJA	4.712.070	3.888.866
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA		
G. POREZ NA DOBITAK		
1. Poreski rashod perioda	80.058	45.189
2. Odloženi poreski rashodi perioda		
3. Odloženi poreski prihodi perioda		
D. ISPLAĆENA LIČNA PRIMANJA POSLODAVCU		
Đ. NETO DOBITAK	4.632.012	3.843.677
E. NETO GUBITAK		
Ž NETO DOBITAK KOJI PRIPADA MANJ. ULAGA.		
Z. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA VLASNICIMA MATIČNOG PRAVNOG LICA		
I. ZARADA PO AKCIJI		
1 Osnovna zarada po akciji		
2. Umanjena zarada po akciji		

Tabela 13. Bilans uspeha u JP. PTT. SAOBRAĆAJA „Srbija“

Na bazi finansijskog izveštaja Bilans uspeha, o ukupno ostvarenim i obračunatim prihodima i rashodima, kao i obračunatom porezu na dobitak za 2010 godinu, utvrđen je NETO DOBITAK u iznosu od 4,6 milijardi dinara, odnosno 44,8 miliona evra.

6. TENDENCIJE RAZVOJA POŠTANSKOG SISTEMA

Saobraćaj dostiže ekspazivni razvoj krajem 20 veka. Promene izazvane razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija stavljaju dodatni akcenat na važnost saobraćaja za ukupni razvoj država, na nacionalnom, a pogotovo na transnacionalnom nivou. Saobraćaj postaje veoma važan integrator privreda razvijenih zemalja, što se najbolje može videti na najbližem primeru zemalja Evropske unije. Procesi u razvijenom svetu doveli su do promene zahteva za daleko kvalitetnijim transportnim, a pogotovo poštanskim uslugama. Povezivanje internog tržišta zahteva i unapređenje integrisanih saobraćanih sistema zasnovanih pre svega na savremenim tehnologijama. Evropska unija posebno insistira na zaštiti životne sredine.

Pristup Evropskoj uniji (EU), između ostalog, uslovljen je i prihvatanjem mehanizma zakonske regulative i institucija jedinstvenog unutrašnjeg tržišta. Isto tako, definisani su zahtevi koje saobraćajni sistemi zemalja, budućih članica, treba da ispune i to po granama saobraćaja.

6.1 PREDVIĐANJE KAO PRETPOSTAVKA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Poštanski sistem ne može se osloniti na stav da će prirodni tok događaja dovesti sam po sebi do željenog stanja. On mora predviđati budućnost kako bi se u sadašnjosti uradilo sve ono što nam može povećati izvesnost u ostvarivanju planiranih aktivnosti. Jedna od definicija predviđanja može se iskazati kroz istraživanje budućnosti, s ciljem da se dođe do pouzdanih planskih pretpostavki, odnosno o relevantnosti i prirodi dejstava eksternih i internih faktora na buduće poslovanje preduzeća.⁴⁴

Kod uspešnih poštanskih operatora predviđanje:

- podrazumeva istraživački napor, odnosno primenu naučnih metoda istraživanja;
- bavi se budućnošću u smislu otkrivanja šansi, odnosno ukazivanja na opasnost koje se formiraju u budućnosti;
- vezuje budućnost za poslovanje preduzeća s ciljem da se olakša proces donošenja i realizacije planskih odluka,
- podrazumeva zauzimanje stava o anticipiranim tokovima budućih događaja, što znači da rezultati predviđanja figuriraju kao ključne premise planiranja.
- Doprinosi minimiziranju rizika i neizvesnosti u poslovanju.

⁴⁴ Petrović, V., Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema, *Tehnika*, Beograd, 2004, str 10.

Poslovanje Pošte u budućnosti zavisice od sposobnosti njenih menadžera da anticipiraju značaj i dinamiku faktora okruženja, kao i njihov uticaj na poštansku uslugu i proizvod. Faktore okruženja treba pre svega pratiti na globalnom nivou, a onda kroz prepoznate uticaje tržišnog, tehnološkog i društvenog aspekta, odgovarati pravovremenim uslugama i proizvodima uz korišćenje novih tehnologija.

6.2. OSNOVNE PROMENE NA SVETSKOM TRŽIŠTU I NJIHOV UTICAJ NA POŠTANSKI SISTEM

Pregled poštanskog sistema, usluge prenosa saopštenja, robe i novca uveliko vrše i mnoga druga preduzeća. Dakle, pored usluge, proizvoda i njihovog tržišnog vrednovanja, Pošta ima i prisutnu konkurenciju čije poslovanje mora budno pretiti.

Uočeno je više glavnih promena koje imaju uticaj na svetskom tržištu, a posebno su važne i za ponašanje Pošte u našoj zemlji. To su:

- Prelaz sa industrije koja je intezivna radnom snagom na industriju koja je intezivna kapitalom.
- Prelaz s multinacionalnih kompanija na multilokalne kompanije. Osnova je i dalje zajedničko tržište, ali je izvršenje strategije prema lokalnim uslovima.
- Prelaz sa fiksnog odnosa troškova na varijabilni odnos troškova.
- Nagli prelaz s industrije čelika na industrije bazirane na elektronici.
- Prelaz u definiciji poslovne jedinice.
- Prelaz sa međunarodnog na lokalno finansijsko poslovanje.
- Prelaz na koordinirani sistem vrednovanja preduzeća.
- Maksimizacija tržišta u svetskoj ekonomiji, ekonomska racionalnost znači nešto drugo od onoga što je značila u nacionalnoj ekonomiji. Menadžment je postao odlučujući faktor proizvodnje. Cilj upravljanja jednim transnacionalnim preduzećem koje posluje na jednom jedinstvenom svetskom tržištu je maksimizacija učešća na tom tržištu, a tradicionalna kratkoročna „maksimizacija profita“ starovremenskih korporacija,
- Transnacionalna novčana privreda jeste ona stvarnost kojoj su roba i usluge poređene.
- Reciprocitet u kome svaka zemlja uživa isti pristup tržištu one druge i nimalo više jedini je trgovinski odnos kojim će se izbeći degeneracija i protekcionizam (tako da će manje privrede imati dovoljno veliko tržište da ostvaruju onu proizvodnju i prodaju koja će im obezbediti opstanak).

- Tržište se premestilo na umnog radnika. Rađa se jedna visokokonkurentna privreda u celom svetu zasnovana na znanju.
- Poslovna preduzeća će se integrisati u svetsku privredu kroz saveze. Preduzeće će pretrpeti sve veće i radikalnije restrukturiranje. Upravljanje i upravljačka struktura samih kompanija je u centru događanja. Promene u međunarodnoj državnoj politici i poslovnoj politici će više dominirati nego unutrašnja ekonomija.

6.3. OSNOVNA KRETANJA U SVETSKOM POŠTANSKOM SAVEZU

Proces globalizacije, liberalizacije, konkurencije, tehnoloških promena, strateških saveza i dalje dominiraju okruženjem poštanske industrije, a odskora je aktuelno i pitanje bezbednosti. Kao odgovor na ove izazove, neki od provajdera unevrznog servisa su uveliko implementirali strategija promena, dok se drugi nalaze na samom početku suočavanja sa novim izazovima.⁴⁵

I pored toga što je razvoj svetske ekonomije znatno usporen u poslednje dve godine, ne postoje promene u osnovnim pokretačima kao što je jačanje globalizacije ili trend stupanja u strateške saveze. Velike kompanije donose odluke o proizvodnji, lokacijama, marketingu, pre na osnovu svetskih, nego nacionalnih kriterijuma. Kao odgovor na globalizaciju, provajderi univerzalnog servisa odlučili su se za partnerstvo sa korisnicima, što je proces koji zahteva rast obima, ali i dometa njihovih operativnih mreža.

Globalizacija ne utiče samo na velike operatore, već je i kod manjih provajdera univerzalnog servisa uočljiva težnja ka zauzimanju tržišta pojedinih regiona. Pojavu na ovim tržištima omogućavaju im različiti vidovi partnerstva i saveza.

Liberalizacija i konkurencija su pojave usko vezane za sam proces globalizacije. Očekuje se da će u nekoliko narednih godina, uprkos opštem trendu ostvarivanja tržišta, direktna konkurencija na tržištu pismonosnog servisa i dalje biti ograničena, što se može zaključiti iz procesa liberalizacije u Evropi i reformi u SAD.

Stalna unapređenja tehnologije otvaraju na tržištu niz mogućnosti, ali istovremeno i pretnji. Nove tehnologije izazivaju smanjenje zahteva za pismonosnom uslugom, ali i omogućavaju unapređenje efikasnosti poslovanja (pre svega smanjenjem troškova) i otvaranjem novih tržišta (uvodenjem novih usluga).

⁴⁵ Petrović, V., Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema, *Tehnika*, Beograd, 2004, str 11.

Upravljanje poštanskom delatnošću neizbežno u centar pažnje stavlja snage promena. I dalje je prisutan imperativ obezbeđenja univerzalnog servisa, ali je najveći izazov priprema poštanskih uprava za uspešno zadovoljenje zahteva koje donosi 21 vek.

Svetsko okruženje u kome poštanske uprave deluju nepovratno se menja. Primenom međunarodnih deregulacionih i akata o slobodnoj trgovini, svetske poštanske uprave krenule su putem kojim su prošle železnica, telekomunikacije, drumski saobraćaj, pa i industrija čelika, ka tržištima s izraženijom konkurencijom. Liberalizacija u zemljama EU je obezbedila bivšim nacionalnim poštanskim upravama mogućnost da se na tržištu pojave kao svetski provajderi širokog asortimana servisa. Liberalizacija pošta u Kanadi, Aziji i Latinskoj Americi dodatno je doprinela uvećanoj konkurenciji.

Rast obima pošiljaka u svetskim okvirima i dalje je značajan, s tim da je u budućnosti neizvestan kao posledica otvaranja tržišta za operatore koji ne pružaju univerzalni servis. Sve prisutnija težnja ka tržišnom delovanju i učešću privatnog kapitala u poštanskim upravama dovešće do otvaranja tržišta pismonosnih usluga i na drugim područjima, po ugledu na dešavanja u Evropi.

Poštanske uprave koje su na vreme odgovorile na promene okruženja ostvarile su značajan pomak ka tržišnom poslovnom modelu i razvijaju sopstvene konkurente poslovne strategije. Nakon modernizacije procesa, restrukturiranja mreže i smanjenja radne snage, ove kompanije se nalaze u fazi ekspanzije i diversifikacije svog biznisa. TNT Post Group, Deutsche Post, France s La Poste i Consignia, najznačajni operatori na svetu, predstavljaju lidere u procesima promena, za koje je karakteristična ekspanzija u oblasti kurirske, ekspres, paketske delatnosti i logistike. Navedeni operatori su oformili multinacionalne mreže zahvaljujući preuzimanjima, integracijama i savezima i aktivno se međusobno takmiče tamo gde im to regulatorni okviri dozvoljavaju. Ove kompanije se sada nalaze u fazi ekspanzije.

Ponašanje TNT Post Group, Deutsche Post, France s La Poste i Consignia-e, direktno je uslovljeno promenama na tržištu, servisiranju svojih velikih korisnika širom sveta. Regionalne globalne mreže su već oformljene i danas uočavamo pojavu novih, svetskih brendova. Zbog značaja ovih procesa prilikom analize promena u Evropi prikazaćemo i pojedinačne članove ovih saveza.

Glavna promena jeste da su pošte prerasle u CEP (Courier, Express, Parcels) – kurirski, ekspres, paketski i logistički servis, što je i prirodno s obzirom na to da su rešenja kao što su „isporuka tačno na vreme“ i „uručenje na adresi“ stvorili mogućnost na tržištu kakve pismonosne usluge više ne pružaju. Ekspanzija u CEP industriji zasnovana je na kombinaciji inherentnih poštanskih prednosti i procesa akvizicije i integracije, pri čemu se pod poštanskim prednostima podrazumevaju nacionalni paketski servis, logistički kapaciteti i značajna baza korisnika već pokrivena pismonosnim servisom. Restrukturiranje delatnosti i smanjenja broja

zaposlenih danas su zajednički za ceo poštanski svet, uz značajna ulaganja u tehnološka rešenja, podršku novih informaciono-komunikacionih servisa, kao i razvoj elektronskog biznisa.

Savezi su u strateškom smislu omogućili formiranje i konsolidaciju mreža. Naime, korišćeni su unutar jedne grane industrije kako bi se tehnološki procesi strukturirali vertikalno tamo gde je, u ranoj ili kasnoj fazi lanca nabavke, potrebno povezati različite delatnosti, odnosno horizontalno, kako bi omogućili ujedinjenje konkurenata na istom tržištu. Savezi se takođe koriste u različitim industrijskim oblastima (na primer, savez poštanskog operatora i proizvođača softvera, s krajnim ciljem prodaje usluge).

Savezi se baziraju na vlasničkom udelu deoničara ili na ugovoru. U prvom slučaju kontrolu vrši većina deoničara, odnosno veći deo kapitala obezbeđuje i veću kontrolu. S druge strane, franšizing ugovori ili ugovori o izdavanju licenci, kao uobičajeni ugovorni odnosi, danas u svetu u mnogo manjoj meri zahtevaju posedovanje kapitala.

Prednosti koje donose formiranje ovakih saveza jesu pristup savremenim tehnologijama, *know-how* i tržištima, uz posebno izbegavanje razvojnih rizika i finansiranja izrade novih tehnoloških rešenja. Značajna odlika saveza je fleksibilnost u postavljanju granica između konkurencije i kooperacije. Formiranje saveza donosi čitav niz rizika kao što su ujedinjenje s partnerom koji teži dominaciji ili preuzimanju, ili osetljivo pitanje davanja informacija partneru, koji istovremeno predstavlja i konkurenciju. Veliku opasnost predstavlja i mogućnost da se (kad menadžment novoustaljenih mreža nije efikasan) ne obezbedi konzistentnost servisa.

Sektor servisa dostave, takođe, karakterišu stalne regulatorne reforme, međunarodne akvizicije i savezi, kao i razvoj novih proizvod. U svetlu nastalih promena neophodna su razmatranja:

- finansijske zavisnosti od pismonosnog servisa,
- mogućnost diversifikacije,
- stepena unapređenja efikasnosti,
- usluga elektronskog servisa u njihovim planovima,
- strateške pozicije lidera, odnosno partnera u savezu,
- mesta i uloge malih operatora,
- mesta i uloge Svetskog poštanskog saveza u izmenjenom poštanskom poslovanju.

Značajnu ulogu u ovim procesima ima Svetski poštanski savez, organizacija sa 189 članica. Promene u strukturi i pravcima koje definišu Savez utičaće na operatore na domaćem i na međunarodnom tržištu, pa je snažno partnerstvo s vladama ključ uspeha u ovoj oblasti. Takođe, razvoj globalnih operatora utičaće na budući status Svetskog poštanskog saveza, verovatno će to biti sve više savez operatora, a sve manje savez na nivou vlada.

Svetski poštanski savez donosi niz zaključaka i smernica za dalji razvoj poštanskog saobraćaja. Poštanska usluga i proizvod, shodno promenama u okruženja, dobija jasni komercijalni karakter uz isticanje obaveze pružanja univerzalnog servisa. UPU pokušava ga reanimira poštanske uprave i vlade stavljajući važnost na drugačije vlasničke, organizacione i upravljačke odnose u poštanskim upravama.⁴⁶

Članovi američkog Kongresa (svesni činjenice da se konkurencija na tržištu komunikacija pojačava i da to pobuđuje poštu da poboljša efikasnost kako bi uskladila svoje mogućnosti sa željom klijantele da dobije pouzdanje usluge i bolji odnos kvaliteta i cena) utvrdili su niz akcija koje su neophodne za preživljavanje efikasnih poštanskih službi. Ove akcije imaju istorijski karakter zato što buduću Poštu tretiraju kao pravno i finansijski nezavisnu kompaniju koja se mora okrenuti tržišnom ponašanju. Poštanska usluga mora biti kvalitetna, merena standardima korisnika, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom tržištu. Kongres je zaključio da su sve akcije sadržane u ovom programu značajne. Međutim, uprave ih neće odmah sve realizovati jer su za neke sredstva ograničena, a neke od ovih akcija mogu se uspešno okončati samo na duže staze. Ako uprave ne raspolažu dovoljnim sredstvima, potrebno je da u tom slučaju zainteresuju svoju vladu za potrebu da se njihov pravni status modernizuje i poboljša. To može potrajati, pa će uprave možda morati neprestano da vrše pritisak na vlade da ostvare svoj cilj.

Ipak, ima akcija koja svaka uprava može uspešno sprovesti u delo uz relativno niske trškove, u cilju da kontroliše i poboljša kvalitet osnovnih službi.

Ovim akcijama sve uprave moraju dati apsolutno prvenstvo. I druge akcije se mogu voditi u isto vreme i uporedo, zavisno od sredstava svake uprave.

Sve akcije moraju se usredsrediti na dva sledeća najvažnija principa: odgovoriti potrebama klijantele i poboljšati kvalitet usluge, kao mogući odgovor na promene u okruženju, konkurenciju i tržišne zahteve.

Kongres Svetskog poštanskog saveza, održan u Seulu 1994 godine, posle opšte debate na temu „Svetski poštanski savez i Pošta sutrašnjice: globalno strateško planiranje u konkurentskom okruženju“ definisao je osnovne pravce budućeg strateškog planiranja kroz rezoluciju Kongresa koja nosi naziv „Poštanska strategija Seula“. Kongres je usvojio strateški plan akcije koje treba da preuzimaju zemlje članice da bi se ojačao položaj pošte na nacionalnim i međunarodnim tržištima. Takođe, usvojeni su opšti principi delovanja u vezi s razvojem poštanskog okruženja. Strategija Seula posebno ističe dve oblasti: poboljšanja kvaliteta usluga i sticanje veće autonomije upravljanja.

Zbog značaja pitanja koje je svojim strateškim planom pokrenuo, ovaj kongres je nazvan Kongres transformacija. Strategija Seula se u velikoj meri oslanja na Vašingtonski

⁴⁶ Petrović, V., Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema, *Tehnika*, Beograd, 2004, str 12.

program akcije i predstavlja nastavak i proširenje ovog programa. PSS obuhvata četiri područja: potrebe korisnika i komercijalna strategija, kvalitet usluga i eksploatacije, autonomija upravljanja i poštanski razvoj i oblast kadrovskih resursa.

XXII kongres Svetskog poštanskog saveza održan je u Pekingu 1999. godine i nazvan je Poštanska strategija Pekinga. Svodeći prethodne zaključke, može se doći do opšteg zaključka da se na globalnom nivou vodi odlučujuća bitka za poštanske usluge. Privatni operatori preuzimaju tržište ekspres pošiljaka, tržište paketskih usluga, tržište finansijskih transakcija, ne uvažavajući doprinos državnih poštanskih organizacija u viševjekovnom funkcionisanju poštanskih usluga.⁴⁷

Prvo i najvažnije jeste tačno utvrditi šta Pošta danas radi i šta bi trebalo sutra da radi; na koji način Pošta danas radi i na koji način bi trebalo u bliskoj budućnosti da radi; koji su njeni najvažniji ciljevi, kako da se objedine njena misija i vizija konkretizovana u jasnijim i realnijim ciljevima.

Poznato je da svaki uspešan posao duguje svoj rast i uspeh određenim uzročnim faktorima. Ako se oni izgube iz vida, njegov rast, pa čak i opstanak, mogu biti ugroženi jer ako se poslu dozvoli da ide svojim tokom, on će jednog dana neizbežno propasti.

Dalekovidi preduzetnik nijednog momenta ne zaboravlja koji segment tržišta opslužuje, kakvu vrstu usluge nudi i kojoj vrsti kupca ili kakvim mehanizmom stvara profit. Dok god sve to ima na umu, on će biti osetljiv na sve promene na tržištu koje mogu da daju signal za promenu osnovnih razloga postojanja posla.

Selektivnost i postepen prilaz vitalni su preduslovi za uspešno, dalekovido poslovno odlučivanje.

Savez je organizovao Stratešku konferenciju u Ženevi 2002. godine s ciljem da okupi najviše predstavnike vlada i poštanskih uprava zemalja članica kako bi im predstavio dotadašnje rezultate Pekinga i pripremio ih za opštu debatu na predstojećem kongresu u Bukureštu.

Na konferenciji su razmatrane sledeće značajne teme:

- Izazovi za poštanski servis u narednih deset godina
- Reforme Pošte (uticaj globalizacije, korporatizacije i tržišnih sila)
- Nova Pošta na novom tržištu
- Obezbeđenje univerzalnog servisa u informatičkom društvu
- Građenje korisničke orijentisane organizacije s motivisanim saradnicima
- Uloga Pošte u novoj ekonomiji

⁴⁷ Petrović, V., Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema, *Tehnika*, Beograd, 2004, str 17-19.

- Mogući scenario budućeg razvoja Pošte do 2010. godine
- Analizirani su globalni ekonomski, politički i tehnološki trendovi koji utiču na komunikaciono tržište i na poštanski sistem i razmatrane su strateške opcije koje stoje na raspolaganju Pošti kao reakcija na navedene trendove.
- Zemlje članice su upoznate sa strateškim odlukama koje treba da se donesu na predstojećem kongresu u Bukureštu, kao rezultat opšte debate pod nazivom Budućnost Pošte.
- Ukazano je na značaj i hitnost donošenja biznis strategija u poštanskim upravama, koje će im omogućiti uspješnije poslovanje na nacionalnom i međunarodnom tržištu komunikacija.

Kao globalni trendovi relevantni za poštansko okruženje, na Konferenciji su analizirani uticaji liberalizacije i novih tehnologija. Izrečena su različita mišljenja o poštanskom monopolu i univerzalnom servisu. Jedni su se zalagali za njegovo potpuno ukidanje, s obrazloženjem da bi to stimulatивно delovalo na angažovanje poštanskih preduzeća i da bi služio u najboljem interesu korisnika usluga. Drugi su smatrali da mora postojati određeno rezervisano područje jer je ono neophodno za obezbeđivanje univerzalne usluge.

7. ULOGA SAVREMENOG LIDERA U STRATEGIJSKO-POSLOVNIM ALIJANSAMA

7.1. SAVREMENI LIDERI

U periodu industrijalizacije, a posebno nakon Drugog svetskog rata, poštovali su se lideri koji su upravljali preduzećem s autoritetom i naglašenim naredbodavnim stilom, kao i oni koji su snažnom kontrolom nametali svoju viziju drugima. Zaposleni su bespogovorno izvršavali sve ono što im je stizalo jednosmernom komunikacijom, kao naređenje.

Mnoga preduzeća su funkcionisala zahvaljujući shvatanju da su lideri glava, a organizacija telo uspešnog poslovanja. Da su zaposleni u preduzeću ruke koje su tu da rade ali ne i da misle, jer za donošenje odluka odgovoran je lider. U ovakvim uslovima lider se nalazio na vrhu, dok su kupci potrošači bili zapostavljeni.

Novo vreme i novi uslovi zahtevaju novi tip lidera. Pojavom sve većeg broja konkurenata, neprekidnom borbom za poboljšanje svojih proizvoda ili usluga uloga lidera se menja. Lideri su danas zaduženi da pomažu svojim zaposlenima u postizanju ciljeva, njihova veština se svodi na ulogu, a ne na poziciju. Uloga lidera pojačava se u uslovima dinamičkih promena u okruženju, jačanju procesa globalizacije i nastojanju preduzeća da promenama u organizaciji, kvalitetom proizvoda ili usluga očuvaju i unaprede konkurentne sposobnosti i odgovore izazovima savremenog poslovanja. Da bi se odgovorilo ovim izazovima, savremeni lider mora prolaziti kroz stalan trening i osvajati nova znanja. Nedovoljno ljudi na liderskim pozicijama, orijentisani ka promenama, mogu da budu osnovni uzrok neuspešnosti i nemogućnosti organizacije da opstane u okruženju. Uloga lidera u odnosu na promenu je dvojaka: s jedne strane, on mora lično da se prilagodi promeni, a s druge, mora da bude u stanju da promenu podređenima interpretira na način koji će im omogućiti da je prihvate bezbolno.

Savremeni lideri su osobe koje pokreću i uspešno sprovode promene. Uslovi u kojima rade zahtevaju potrebu stvaranja lidera koji će se uspešno boriti s takvim tendencijama i obezbediti održanje i rast preduzeća. Globalne organizacije u stalnoj su potrazi za liderima. To su dalekovidni ljudi koji su najzaslužniji za uspeh organizacije. Najveći izazov jednog lidera jeste da upravlja ljudima, da se oni orijentišu na ostvarenje željene vizije. Lideri imaju ideje. Oni znaju i cene kvalitet svojih sledbenika i uspevaju da stvore efikasan tim.

Osnovna pravila vezana za lidera jesu:⁴⁸

- veština lidera se može naučiti;
- lideri se potpuno predaju onome što rade;
- lideri dobro znaju da slušaju i uspešno da komuniciraju;
- lideri su đaci u poslu kojima se bave, u svojoj organizaciji i među svojim ljudima s kojima rade;
- lideri poseduju autoritet znanja i od svih drugih bolji su u onome što predstavlja kvalitet;
- lideri osećaju jaku potrebu za dokazivanjem;
- uspešne globalne organizacije uvek na svom kormilu imaju uspešnog lidera, osobu koja je usmerena ka budućnosti;

⁴⁸ Hass, H., Tamarikin, B., *Lider u svakom od nas*, Grmeč, Beograd, 1995, str 65.

- lideri u ljudima podstiču ono što je najbolje, a namerom da oko sebe stvore što više novih i boljih lidera.

Karakteristike dobrog lidera predmet su istraživanja mnogih autora. Osnivač klasične škole naučnog upravljanja Frederick Taylor kao poželjne osobine vođe navodi:⁴⁹

- pamet;
- obrazovanje;
- tehničko znanje;
- manuelna spremnost ili snaga;
- taktičnost;
- energija;
- izdržljivost;
- poštenje;
- tačno prosuđivanje i
- dobro zdravlje.

Drugi predstavnik ove škole Henry Fayol smatra da lideri treba da imaju sledeće karakteristike:⁵⁰

- fizičke (zdravlje, životna snaga i način ophođenja);
- mentalne (sposobnost razumevanja i učenja, prosuđivanje, mentalna snaga i prilagodljivost) i
- moralne (energija, čvrstina, spremnost za preuzimanje odgovornosti, inicijativnost, lojalnost).

Pored fizičkih karakteristika, bitna dimenzija u formiranju uspešnog lidera jesu: poverenje, autonomnost, inicijativa, inteligencija, istrajnost, samopuzdanje, kreativnost, odgovornost i optimizam. Lideri se mogu sresti u veoma različitim oblastima ljudske aktivnosti. Ono što bi trebalo da im bude zajedničko jesu uspeh, pridržavanje osnovnih principa liderstva i posedovanje određenih osobina. Osobine i principi jesu ono što sledbenici očekuju od lidera, a veštine su oruđe kojim se dolazi na lidersku poziciju i ostaje na njoj. Kao osnovni principi obavljanja ove funkcije se navode:⁵¹

- integritet;
- postojanje efektivne mreže komunikacije;

⁴⁹ Taylor, F., *Shop management*, Harper & Row, New York, 1903, str. 21.

⁵⁰ Fayol, H., *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., London, 1949, str. 7.

⁵¹ Frigon, L. N. Jockson, K. H., *The Leader – Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively*, Amacom – American Management Association, New York, 1996, str. 19.

- autoritet;
- pozitivni mentalni stavovi;
- timski rad i
- odlučivanje bazirano na činjenicama.

Posao lidera sastoji se u stalnom sučeljavanju s promenama u okruženju i permanentnom iniciranju promena unutar organizacije. Bez fleksibilnosti, odnosno sposobnosti prilagođavanja različitim situacijama, lideri su osuđeni na neuspeh. U periodima rapidnih strukturalnih promena, jedini koji preživljava je lider promena. Promenama se ne može upravljati, mora se biti samo ispred njih.

Od lidera promena se očekuje:⁵²

- planiranje u budućnost,
- pronalaženje i anticipiranje promena,
- inkorporiranje promena,
- balansiranje promena i kontinuiteta,

Fleksibilnost im omogućava da promenom ponašanja i tačaka gledišta iskoriste mogućnosti koje nose promene, ali da izbegnu eventualne opasnosti. Dakle, fleksibilnost je primarna determinanta uspeha lidera u organizaciji.

7.2. VEŠTINE LIDERA

Veštine lideri mogu da steknu i razvijaju, dok su osobine ono što jesu (tj. to su njihove urođene karakteristike). Liderske veštine definisane su kao sposobnost da se nečije znanje i kompetencije iskoriste za postizanje ciljeva.

Jedno od najvažnijih pitanja u savremenom istraživanju liderstva se odnosi na veštine lidera. Svaka veština je sastavljena od tri osnovne komponente.

To su:

- Individualne osobine – koje su svojstvene svakom pojedincu ponaosob;
- Formalno obrazovanje, to jest edukacija – koje se stiče bilo redovnim školovanjem, bilo naknadnim inoviranjem znanja. Kako fond znanja neprekidno raste, globalni lideri su prinuđeni da mnogo uče i školuju se radi ovladavanja novim konceptima, metodama, tehnikama i najvažnijim teorijskim postavkama;

⁵² Janićijević, N., *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, 1997, str 25.

- Iskustvo – koje se stiče vremenom, putem praktičnog rada. Njime se unapređuju znanja o pojedinim praktičnim mehanizmima kojima se deluje na sledbenike.

Kako postoji veliki broj različitih veština kojima lideri mogu ovladati, javlja se praktični problem njihove klasifikacije. U okviru ovog rada, pažnju ćemo usmeriti ka sledećim najvažnijim veštinama lidera: veštine motivisanja, izgradnje i vođenja efektivnih timova i ostale veštine.

Sposobnost globalnog lidera da motiviše ne samo sledbenike, već i sebe jedan je od najvažnijih pojedinačnih faktora kojima se omogućava ostvarivanje organizacionih ciljeva. Lideri poseduju unutrašnju motivaciju koja im omogućava istrajnost u savladavanju prepreka na putu ka ciljevima i pozitivno deluje na okruženje stvaranjem dobre radne atmosfere.

Motivacija nastaje kao produkt kako unutrašnjih, tako i spoljašnjih podsticaja. Isto tako, ona pokreće određeno ponašanje koje je potrebno usmeriti.

Lideri moraju poznavati motive sledbenika kako bi mogli da utiču na njihovu unutrašnju motivaciju. Ličnim angažovanjem i primerom lider dokazuje da su interesi svih isti: uspeh organizacije i kvalitet posla na kome zajednički rade. Lični primer, kao i stručni i moralni autoritet lidera, uz vidljive dokaze samopožrtvovanja i doslednosti, mogu razviti neslućenu kreativnu energiju zaposlenih i stvoriti povoljnu klimu za kvalitetan rad i uvažavanje potreba kupca, klijenta.

Posedovanje emocionalne inteligencije omogućava liderima da prepoznaju potrebe svojih saradnika, da ih razumeju i da prilagode nagradama i kaznama, kao i druge motivacione podsticaje. Načini motivisanja, odnosno motivacioni mehanizmi i način njihove implementacije mogu biti veoma različiti. Svi motivacioni mehanizmi svrstavaju se u materijalne, nematerijalne i ostale. Takođe, načini njihove implementacije mogu biti različiti. Da li će se koristiti materijalni ili nematerijalni mehanizmi i koji će od njih dati najbolje rezultate zavisi od većeg broja faktora, od kojih pre svih treba pomenuti karakteristike situacije i karakteristike sledbenika.

Komuniciranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti u životu ljudi. Ono je osnov za uspešnu saradnju između ljudi. Veština komuniciranja je jedan od najznačajnijih kompetencija lidera. U praksi se često potvrđuje da su lideri takođe i veoma efektivni i efikasni u svim vidovima komuniciranja. Obdarenost lidera veštinom komuniciranja je u direktnoj vezi s produktivnošću i satisfakcijom sledbenika. Komunikacija predstavlja sredstvo za izražavanje vizije, stavova i vrednosti, putem kojih se ostvaruje uticaj na sledbenike. Lider mora biti sposoban da prati sposobnosti, stavove, uverenja i motivaciju svojih saradnika, da bi mogao da im da odgovarajuće zadatke, utiče na njihovo ponašanje i usmerava ih ka ostvarivanju cilja i očekivanih rezultata preduzeća.

Ovladavanje pomenutim veštinama globalnim liderima može pomoći u intenziviranju uticaja na svoje saradnike i sledbenike kako bi se podigle ukupne performanse organizacije.

Jedno od najintrigantnijih pitanja u oblasti izučavanja savremenog liderstva jeste izgradnja, funkcionisanje i vođenje timova. Nastojanje preduzeća da udovolji zahtevima tržišta i stalne promene u okruženju nameću potrebu za brzom, kompetentnom reakcijom, na bazi različitih znanja, a to se može obezbediti samo timskim radom. Zbog sve veće dominacije timskog rada u globalnim organizacijama i njihovih nesumljivih prednosti, ovladavanje veštinom izgradnje, razvoja i vođenja efikasnih timova predstavlja jednu od premisa uspeha savremenog lidera.

Lider u okviru tima dobija potpuno nove uloge koje zahtevaju specifične veštine. On mora znati kako se radi s timovima koji imaju diverzifikovane veštine, talente i mogućnosti neophodne za uspeh organizacije.

Lider je taj koji treba da ima kompetencije neophodne za dizajniranje, izgradnju, treniranje i vođenje efektivnih timova. Globalne organizacije svoje poslovanje baziraju na timskoj strukturi. Stvaranje tima predstavlja veoma kompleksan zadatak koji zahteva konstruktivan pristup samog lidera. Nakon kreiranja tima nastavlja se njegov razvoj. Prethodno analizirane veštine motivisanja, izgradnja efektivnih timova i komuniciranja predstavljaju bazične liderske veštine koji bi svaki lider po pravilu trebalo da poseduje.

7.3.LIDER 21. VEKA

Svetski poznati guru liderstva Brian Tracy smatra da se niko ne rađa kao lider, već se vodstvo nama neprestano razvija. On navodi deset osobina koje mora imati lider 21. Veka, bez obzira na to je li reč o menadžmentu ili politici. To su: vizija, hrabrost, učinkovito ponašanje tokom krize, ispunjavanje obećanja, osećaj za realnost, doslednost, preuzimanje odgovornosti, sposobnost predviđanja, kooperativnost i izvrsnost. Zapravo, sva relevantna istraživanja dolaze do zaključka kako vođe imaju viziju kojom mogu zamisliti i videti budućnost. Sposobni su sliku te vizije preneti na druge i podstaknuti ih na njeno ostvarenje. Najvažniji deo vizije jesu vrednosti za koje se zauzima i za kojih čvrsto stoji. Drugi deo vizije jeste cilj, pri čemu je važna i jasnoća postavljenog cilja. Treći deo vizije je namera, odnosno razlog zbog kojeg delujemo, smisao rada, životna misija.

Hrabrost znači sposobnost da napravi korak napred i da se suoči s opasnošću, da donese teške odluke, posebno u nepovoljnim trenucima, da čvrsto stane iza svojih vrednosti i načela. Hrabrost je najprepoznatljivija osobina velikih lidera. To je sposobnost rizika, u kojoj drskost igra značajnu ulogu. Ako neko želi da postane lider, mora da bude spreman na neuspeh, protivljenja i neizvesnost. Smelost je simbol odlučnog vođe. To znači neprestanu ofanzivu,

izazov napredovanja, stvari dovesti do kraja, a ne čekati da se pomaknu same od sebe. Najhrabrije vođe istrajavaju do kraja, čak kad nema rezultata i kad drugi odustaju.

Najviše cenjena osobina lidera jeste celovitost, odnosno držanje reči i ispunjavanje datog obećanja. Poštenje i ispunjavanje obećanja izazivaju divljenje i poštovanje sledbenika. Osećaj za realnost znači suočavanje i sukobljavanje s realnim, a ne zamišljenim svetom.

Sve velike vođe imaju mnogo slabosti i prilično ih teško priznaju. Osećaj za procenu vlastitih dobrih i sabih tačaka, prednosti i nedostataka saradnika, te situacije u kojoj se nalaze – velika je prednost u postizanju ciljeva.

Ljudi moraju imati osećaj da će se vođa u stratezijskim poslovnim alijansama uvek jednako ponašati, da će se moći osloniti na njega bez obzira na situaciju. Dobri lideri u stratezijskim alijansama se svaki dan isto ponašaju, sigurno, čvrsto i nepromenljivo, bez obzira na lične probleme i raspoloženja. Odgovorne vođe priznaju svoju odgovornost i prihvataju ulogu vođe. Ne traže opravdanja za svoje greške, ne svaljuju krivicu na druge i ne kritikuju podređene za svaku sitnicu. Ne ljute se, ne optužuju, nisu razočarani, radije čuvaju svoju energiju i koncentrišu se na budućnost. Razmišljaju o tome šta napraviti, a ne šta se dogodilo. Oni moraju imati sposobnost gledanja u budućnost. Ključni element jeste i redovno predviđanje kriznih situacija, posebno posledica promena u okruženju.

Vođe uspostavljaju merila izvrsnosti za sve što rade, koncentrišu se na rezultate i pitaju se šta moraju uraditi da bi bili najbolji, da bi pobedili. Koncentrišu se na svoje jake strane, na uspeh, na mogućnosti. Takođe inspirišu i motivišu druge da se tako ponašaju.

Jack Welch, jedan od vodećih biznis lidera na svetu, smatra da neke osobine lidera ipak moraju biti urođene i dodaje pet poželjnih osobina koji vođu čine to što jeste: pozitivna energija i sposobnost da se ide napred, sposobnost prenošenja energije na druge, odvažnost za donošenje teških odluka, sposobnost njihovog sprovođenja i strast.

Bittel navodi sledeće poželjne osobine vođa: energija, istrajnost, obrazovanje, inteligencija, zdravo rasuđivanje, izgled, ličnost, samopouzdanje, kreativnost i inicijativa, objektivnost i uravnoteženost, oduševljenje i optimizam. Poslednjih decenija iskristalizovale su se i tri posebne osobine lidera, koje sve više dobijaju na važnosti: sposobnost uveravanja, dobar nastup u medijima i sposobnost ostavljanja dobrog utiska kod ljudi.

7.4. NOVI KONCEPTI LIDERSTVA MENADŽMENTA

Na kraju XX veke organizacije su bile suočene s novim načinom funkcionisanja i novim postavkama menadžmenta i liderstva. Promene su zauzele ključnu poziciju i kao rezultat pokretačkih snaga, organizacije su bile primorane da prihvate „novu paradigmu“ ili novi pogled na svet. Taj novi talas pretpostavljao je da sagledavanje sveta koji organizacije okružuje mora biti senzibilnije, fleksibilnije, a organizacije adaptibilnije i spremne da zadovolje stalne promene problema tržišta. Mnoge organizacije napustile su tradicionalne modele organizacione strukture, koji su se nazivali po „top-down“ principu i prihvatili nove, fluidnije forme organizovanja.

Lideri s kraja XX veka morali su da se suoče s promenom kao osnovnim i kontinuiranim pokretačem. Tehnike strategijskih alijansi menadžmenta pretpostavljale su kontinuirano i sistematsko praćenje promena u okruženju i blagovremeno reagovanje na njih.

Herojsko vodstvo

Elementi koji se neizbežno provlači kroz sve priče o herojskom lideru jeste njegova moć nad sobom i ljudima i veliki uticaj koji širi. Kad vremena postanu teška ili se javi potreba za donošenjem teških odluka, mnogi menadžeri instinktivno pokazuju herojsku stranu svoje ličnosti, verujući da su oni ti koji znaju sve odgovore i imaju rešenja za sve probleme. Osećanje koje preovlađuje u herojskom lideru jeste potpuna odgovornost i verovanje da je on centralna figura u organizaciji.. Sledbenici imaju osećaj da su inferiorni u svakom pogledu i da njihovo zalaganje, ideje i sposobnosti nisu na dovoljno visokom nivou. Najčešće se zatvaraju u krug svakodnevnih obaveza, izbegavajući da svom herojskom lideru saopšte svoje ideje i predloge da se ne bi ponovo osetili inferiornim pred njim. Na taj način podređeni postaju pasivni i nemotivisani.

Harizmatско liderstvo

Harizmatско liderstvo se razlikuje od drugih vrsta liderstva po efektima koje ima na sledbenike. Kao interakcija između lidera i sledbenika, harizmatско vođenje ima za rezultat:

- samopotvrđivanje sledbenika kroz ostvarenje misije koju je definisao lider;
- snažno prihvatanje vrednosti lidera i
- lično i moralno prihvatanje i vezivanje za ciljeve i vrednosti i spremnost da se lični ciljevi potčine kolektivnim.

Interakcija između sledbenika i lidera ključna je dimenzija harizmatiskog liderstva. Harizmatiski lider je predan svom radu i organizaciji i stavlja svoje sposobnosti u funkciju ostvarivanja ciljeva. Ono što je karakteristično za harizmatiskog lidera jeste velika sposobnost ubjeđivanja i mogućnost saopštavanja svojih ideja i njihovog ostvarivanja na način koji integriše ljude u njegovoj organizaciji.

Narcisoidni lider

Osnovne prednosti narcisoidnog lidera ogledaju se u sposobnosti da svoje podređene usmeri ka zajedničkoj viziji, kao i sposobnost da privuče veliki broj sledbenika. Jedna od negativnih karakteristika njegove ličnosti jeste emocionalna inteligencija. Upravo zbog toga, slušaju samo ono što žele da čuju, pa im se neretko dešava da propuste suštinu problema. Vrlo su osetljivi na kritiku. Narcisoidni lideri smatraju se najpopularnijim liderima današnjice.

Transformaciono liderstvo

Poslovna transformacija čini redizajniranje genetske arhitekture korporacije, simultano preko četiri dimenzije transformacije (4R):

- reframing (reusmeravanje),
- restructuring (restrukturiranje),
- revitalization (revitalizacija) i
- renewal (obnova-podmlađivanje).

Transformacioni lider prevashodno poseduje moć. Moć je kvalitet bez kojeg transformacioni lider ne može da sprovede strategijsku viziju u stvarnost.

Timsko liderstvo

Izazov za mnoge menadžere jeste naučiti kako da postanu efektivni lideri tima. Karakteristike timskog liderstva:

- strpljenje da prenesu informacije,
- poverenje u druge,

- mogu se odreći autoriteta i
- sposobnost da prepoznaju trenutak kada treba intervenisati.

Uloge timskih lidera:

- veza sa spoljnim svetom,
- posrednik,
- menadžeri za konflikt i
- učitelji.

Emocionalno liderstvo

Bez emocionalne inteligencije, pojedinac može biti dobar analitičar, inteligentan menadžer, može imati sjajne ideje i odnos s ljudima, ali jednostavno ne može biti dobar lider. Goleman je definisao tri najznačajnije kategorije sposobnosti - tehničke veštine i znanja, kognitivne sposobnosti i veštine koje ukazuju na nivo emocionalne inteligencije. Bez obzira šta lideri rade, bilo to kreiranje strategije ili mobilisanje tima podređenih, njihov uspeh zavisi od načina na koji to izvode.⁵³

7.5. JAČANJE LIDERSTVA U UPRAVI PREDUZEĆA STRATEGIJSKIH ALIJANSI

U pravnom smislu, upravni odbor treba da usmerava poslove preduzeća, ali i ne da upravlja njima. Uloga upravnog odbora u stratezijskom menadžmentu jeste da prati i upozorava, da ocenjuje i utiče i da inicira i determiniše.

Upravni odbor razmatra izbor stratezijskog smera preduzeća kad se odlučuje o kapitalnim ulaganjima. Ako se uzme u obzir da će opstanak klasičnih poštanskih usluga zavistiti od mogućnosti javnih operatora da svoje prednosti iskoriste kroz alijanse, to nam ukazuje kojim smerom treba da ide upravni odbor preduzeća.

Uloga upravnog odbora jeste da doprinosi idejama strategiji preduzeća, a ne da preuzme upravljanje preduzećem.

⁵³ Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008, str 134.

Kao minimum, oni treba da odobravaju strategiju preduzeća i ocenjuju uspešnost njene primene od strane menadžmenta.

Dominira praksa da je uloga upravnog odbora da odobrava i da prati primenu strategije. Menadžment formuliše i primenjuje strategiju.⁵⁴

	Formuliše	Odobrava	Primenjuje	Pprati
Upravni odbor		+		+
Menadžment	+		+	

Slika 2. Uloga upravnog odbora i menadžmenta u strategiji

Fokus pažnje upravnog odbora treba da bude na onome što je bitno, odnosno na poslovnoj strategiji. Upravni odbor može da odobrava strategiju, ali, nažalost, treba da ima malu uključenost na njeno oblikovanje i razvoj. Strategijski orijentisan upravni odbor pravi razliku između preduzeća s većim i manjim prinosom kapitala. Nije lako stvoriti upravni odbor koji je preokupiran strategijom. Uloga generalnog direktora jeste da stvori viziju za strategijski smer koji dobar upravni odbor treba da obogati i unapredi. Da bi se pratile promene, generalni direktor treba češće da raspravlja s upravnim oborom o osavremenjivanju strategije. Generalni direktor treba da stimuliše raspravu u upravnom odboru.

Strategijski upravni odbor ne ograničava se samo na kontrolu rada top menadžmenta, već ima značajnu ulogu u stvaranju strategije preduzeća.

⁵⁴ Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str 508.

8. UPRAVNI ODBORI U ORGANIZACIJAMA KOJE KORISTE STRATEGIJSKE POSLOVNE ALIJANSE.

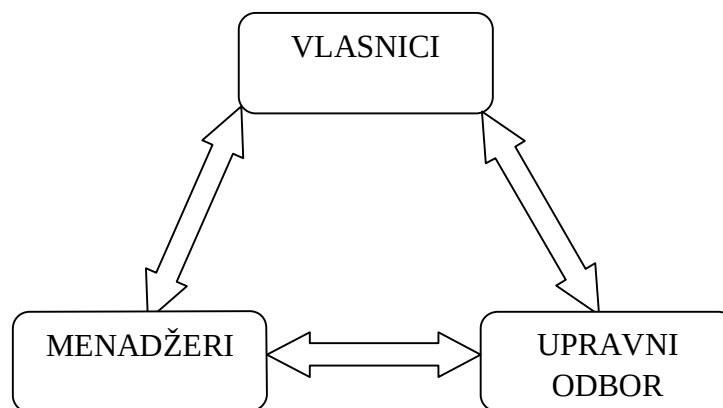
8.1. TEORIJSKE OSNOVE

U savremenim preduzećima dolazi do razdvajanja vlasništva i upravljanja nad tim vlasništvom, odnosno između bogatstva i kontrole tog bogatstva. Najveći broj preduzeća ima mnogo vlasnika i njihov osnovni cilj je da maksimizuju prinos na svoje investicije u preduzeću. Menadžment je taj koji je moralno odgovoran da maksimizuje interese principala.

Agencijski troškovi za principala se javljaju ako se smatra da je menadžment sklon da maksimizuje svoje interese na račun interesa principala. Da bi smanjio agencijske troškove, principal uvodi internu kontrolu rada menadžera u vidu organa kao što je upravni odbor, vrši nadzor nad radom menadžmenta. Upravni odbor ima vrlo važnu ulogu u razvoju strategijskih poslovnih alijansi u preduzeću kao organ koji odlučuje o najvažnijim strateškim ciljevima preduzeća.

Drugi instrument interne kontrole menadžmenta je njegovo nagrađivanje - stimulisati ga da radi u korist principala (vlasnika). Suština agencijske teorije jeste da principal delegira autoritet na agenta da radi u njegovom interesu.

Agencijska teorija predstavlja teoriju moći. Potrebno je naći bilans između menadžmenta i upravnog odbora. Strukturalna moć proizlazi iz formalnih hijerarhijskih odnosa u upravnom odboru, kao i da li je pozicija generalnog direktora razdvojena od pozicije predsednika upravnog odbora. Bilans moći se pomera u korist menadžmenta ili upravnog odbora.



Slika 3. Model upravljanja preduzećem

U savremenom akcionarskom preduzeću investitori (akcionari) gube kontrolu nad izvorima svog finansiranja (svog kapitala). Oni participiraju u profitu preduzeća bez preuzimanja odgovornosti za njegove poslovne operacije. Menadžment dobija šansu da vodi preduzeće bez odgovornosti da lično obezbedi potreban kapital za poslovne operacije. Preduzeće nema vremensku i prostornu granicu i može da obavlja svoju poslovnu aktivnost bilo gde u svetu. Ono se može transformisati revizijom svoje pravne i finansijske kontrole, ono što stalno ostaje jeste maksimiranje vrednosti – uloženog kapitala.⁵⁵

Nasuprot pozitivnoj agencijskoj teoriji, teorija o strategijskom liderstvu implicira da je menadžmentu potrebna diskrecija i sloboda akcije da bi radili efektivno kao top menadžment. Karakteristike top menadžmenta bitno utiču na performanse preduzeća.

⁵⁵ Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str 501.

8.2. TIPOVI I AKTIVNOSTI UPRAVNIH ODBORA

Postoje četiri tipa upravnih odbora:

1. minimum upravnog odbora, koji ispunjava uslove statuta,
2. kozmetički upravni odbori, koji odobravaju odluke menadžmenta,
3. nadzorni upravni odbori, koji nadziru programe i performanse menadžmenta i
4. upravni odbori, koji uključuju i koji su uključeni u definisanje ciljeva, strategija i autorizacije njihove primene.

Ta podela je izvršena sa stanovišta funkcija koje imaju.

Postoje dve uloge koje upravni odbori razmatraju i to: saglasnost i performanse. Saglasnost se odnosi na prošlo i sadašnje poslovanje, a performanse na buduće. To je u saglasnosti s agencijskom teorijom koja govori o kontroli rada top menadžmenta tima.

Postoje stejkholdersko stanovište da upravni odbor treba da vodi računa o svim uticajima i akcijama, i da treba da pravi kompromise sa stejkholderima u interesu preduzeća.

Kao predstavnik akcionara, upravni odbor nastoji da obezbedi definisanje jasnih poslovnih ciljeva i merenje njihovih ostvarenja. Ukoliko direktno ne učestvuju u formulisanju strategije, upravni odbor mora da daje top menadžmentu saglasnost za usvajanje i odobrenje izvora koje će se koristiti u njihovom ostvarenju. Upravni odbor bira generalnog direktora i prati njegov rad i rad top menadžmenta tima. Upravni odbor ima obavezu da formira dve komisije u kojima njegovi članovi treba da imaju veoma aktivnu ulogu u komisiji za nagrađivanje i imenovanje.⁵⁶

Upravni odbor bira i nadzorni odbor.

Članovi upravnog odbora treba da budu:

- upoznati se s problemima i poslovanjem preduzeća,
- dobro informisani,
- na raspolaganju kad je to potrebno,
- motivisani da učestvuju u radu i daju svoj doprinos,
- prihvaćeni od ostalih članova upravnog odbora i
- odgovorni za svoj rad.

⁵⁶ Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str 503.

Posebno je važno da su uključeni u rad i da aktivno participiraju u njemu, da su kompetentni i lojalni preduzeću u kome su članovi upravnog odbora.

Upravni odbor za uspešno obavljanje svoje uloge treba da ima znanje, informacije, moć, motivaciju i vreme. Kombinovano znanje i iskustvo članova upravnog odbora treba da bude usklađeno sa stratezijskom pozicijom preduzeća i problemima s kojima se suočava u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Efektivan upravni odbor treba da ima autoritet da bi mogao da donese neke odluke i prati primenu tih odluka od strane top menadžment tima.

8.3. TOP MENADŽMENT TIM

Top menadžment tim je termin koji se koristi u teoriji stratezijskog liderstva i odnosi se na mali broj ljudi u samom vrhu menadžment preduzeća. Tim čini lidersko jezgro preduzeća i sastoji se od generalnog direktora, njegovog zamenika i izvršnog direktora, odnosno lica koja su odgovorna za performanse preduzeća. Svako od njih ima jasno razgraničene nadležnosti i odgovornosti, s obzirom na poziciju koju ima u menadžment strukturi preduzeća. Veoma je bitno za efikasnost rada TIM da se razjasne pozicije pojedinih izvršnih direktora koji ga sačinjavaju.

Efekat generalnog direktora na performanse preduzeća zavisi od njegovog mesta u vremenu njegovog mandata. Generalni direktor ima manji uticaj kad je sredina stabilna i postoji sklad između preduzeća i sredine. Uloga generalnog direktora povećava se kadapromene u sredini predstavljaju opasnost za performanse, odnosno potkopavaju efektivnost postojeće strategije ili otvaraju mogućnost za novu strategiju.

Za zamenika generalnog direktora može se reći da je to drugi čovek firme i uglavnom je orijentisan na interne poslove preduzeća.

Direktori divizija i stratezijskih poslovnih jedinica imaju uži okvir nadležnosti i odgovornosti od direktora preduzeća, ali obavljaju uglavnom iste ili slične aktivnosti kao on. Razlika je što direktor odgovoran za preduzeće u celini, a oni za delove ili sektore preduzeća.

ZAKLJUČAK

Za industrijske gigante i ambiciozne početnike na globalnom tržištu, strategijska partnerstva postala su suštinska za postizanje poslovnog uspeha. Više nego ikad, mnoge veštine, resursi i znanja potrebnih za budućnost kompanije leži van njenih granica i direktne kontrole menadžmenta. Da bi u potpunosti eksploatisala mogućnosti koje joj se pružaju, kompanija mora biti u stanju da ostvari, oblikuje i održi široki spektar strategijskih partnerstva. I zaista, upravo sada mreža novih i imaginarnih alijansi transformiše industrije od transporta preko komunikacija, zdravstvene brige do informacione tehnologije itd.

Proteklih godina bili smo svedoci stvaranja alijansi između najvećih korporacija širom sveta. Udružuju se Mazda i Ford, Toyota i General Motors, IBM i Hewlett kao i drugi giganti iz određenih oblasti. Svi oni nastoje da zajedničkim naporima stvore vrednost za potrošače i da idu korak ispred tržišnih trendova. I ne samo to - svi oni teže da tržištu nametnu nove trendove.

Uspeh jedne alijanse pre svega zavisi od izbora partnera. Važno je izabrati partnera od koga ćemo imati koristi i s kojim ćemo moći da „živimo“ u simbiozi. Kada je o simbiozi reč, jezičke, kulturološke, i ostale razlike ne treba da predstavljaju smetnju za saradnju, pogotovo ako postoji obostran interes partnera. Menadžeri treba da premošćavaju ove razlike i ostale barijere koje se javljaju. Od njih umnogome zavisi da li će alijansa uspešno funkcionisati.

U današnjem svetu koalicija, mreža i partnerstva, strategijske alijanse postale su potreba. Zapravo, mnogim kompanijama je postalo jasno da ne mogu same postići željene ciljeve. Saradnja kroz strategijske alijanse predstavlja način na koji će se kompanije izboriti sa sve većom konkurencijom. Ovakav vid saradnje proširuje njihove vidike, otvara nova tržišta, a s druge strane se samostalnost kompanija ne dovodi u pitanje.

Strategijske alijanse su logičan odgovor na sve veće promene u ekonomskoj aktivnosti, tehnologijama i globalizaciji što je mnoge kompanije nateralo na takmičenje u dve trke: jednu za svet, a drugu za budućnost. Kao takve, strategijske alijanse su se razvile u jedan od rešenja na sve veću globalnu konkurenciju i postale jedan od najinteligentnijih modela obavljanja poslovne aktivnosti.

Globalna konkurencija je veoma intenzivna i verovatno je da će u budućnosti biti još intenzivnija. Tokovi globalizacije, deregulacije i razvoja informatičkih društava primorali su brojne organizacije da ulažu u ljudske resurse koje predstavljaju osnov opstanka u sve dinamičnijim uslovima. U takvim uslovima uspešnost organizacija koje se bave alijansama zavisi prevashodno od ljudi. Budući da ljudi svojim znanjem, ponašanjem i kvalitetom čine osnovni faktor uspeha organizacija, upravljanje ljudskim potencijalom odnosno liderstvom postaje najznačajnija funkcija i zadatak savremenog menadžmenta. Tako možemo

reći da je uticaj liderstva osnovni faktor za uspešnost svake organizacije koja stvara strategijske poslovne alijanse. U tom smislu ukazujemo na rastući značaj liderstva, ne samo kao procesa vođenja i uticaja, već pre svega kao procesa traženja i podsticanja kreativnosti kod svih zaposlenih u svakoj organizaciji.

Globalno liderstvo je preko potrebno našoj privredi i organizacijama koje pokušavaju da se približe organizacijama s tržišnim uslovima privređivanja. U tom smislu, prvi koraci koji bi u našoj zemlji mogli biti učinjeni su svakako i oni vezani za stvaranje određenog broja globalnih lidera, koji će biti sposobni da se suoče sa sve većom dinamikom promena i sve intenzivnijom konkurencijom. Iz tih razloga, razvoj globalnog liderstva nije aktuelan samo u sadašnjosti, već će sigurno, kao i u svetskoj privredi, za naše organizacije biti od važnosti i u budućnosti.

Naša istraživanja su potvrdila da JP PTT Saobraćaj „Srbija“ ne koristi strategijske poslovne alijanse u dovoljnoj meri kao metod rasta i razvoja. U budućoj fazi razvoja JP PTT Saobraćaja „Srbija“ potrebno je da koristi strategiju razvoja putem strategijskih alijansi i drugih oblika mrežnih organizacija više nego što je do sada radila. Površinski benčmarkinig nam ukazuje da se savremeni poštanski sistemi koriste u daleko većoj meri kao metod rasta.

Istraživanja nam ukazuju da bez liderstva kao procesa upravljanja promenama i lidera kao pokretača promena nema ni razvoja strategijskih poslovnih alijansi i koalicija.

Literatura:

1. Adizes, S., *Upravljanje promenama*, Asee, Novi Sad, 2008.
2. Coulter, M., *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd, 2010.
3. Doz, Y., Hamel, G., *Alliance advantage*, Harvard Business Press, Boston, 1998.
4. Draker, P., *Veština delotvornog direktora*, Asee, Novi Sad, 2006.
5. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
6. Fayol, H., *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., London, 1949.
7. Frigon, L. N. Jockson, K. H., *The Leader – Developing the Skills&Personal Qualities You Need to Lead Effectively*, Amacom – American Management Association. New York, 1996.
8. Galbraith, J., *Designing Complex Organisations*, Assisons – Wesley Publishing Company, Reading, 1993.
9. Hass, H., Tamarikin, B., *Lider u svakom od nas*, Grmeč, Beograd, 1995.
10. Janićijević, N., *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, 1997.
11. Godišnji izveštaj o poslovanju , *Poštanski glasnik*, april, 2011.
12. Jović, M, *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.
13. Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Beograd, 2008.
14. Kotler, P., Keller, L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006.
15. Kotler, P., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adizes, Novi Sad, 2007.
16. Kotler, P., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., *Principi marketinga*, Mate, Beograd, 2007.
17. Nikolovski, N., *Bilans stanja*, dostupno [www. Bilans stanja rs](http://www.Bilans stanja rs) - poslednji pregled 20. 08. 2011.
18. Gougan, P., *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, 2004.
19. Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
20. Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
21. Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

22. McDoland, M., *Marketinški planovi*, Masmedia, Zagreb, 2004.
23. Porter, M., *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008.
24. Porter, M., *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, 2007.
25. Petrović, V., *Savremene strategije razvoja saobraćajnog sistema*, Tehnika, Beograd, 2004.
26. Stoner, J., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000.
27. Perović, Z., *Računovodstvo*, IPC, Beograd, 2007.
28. Robbins, P., Coulter, M., *Menadžment*, Data Status, Bograd, 2005.
29. Sengi, P. *Peta disciplina*, Asee, Novi Sad, 2007.
30. Tejlor, H., Cox, Jr I Stacy, B., *Managing Cultural Diversity, Implications for Organisational Competitiveness*, Academy of Management Executive, 5. tom, treće izdanje, London 1991.
31. Taylor, F., *Shop menagment*, Harper&Row, New York, 1903.
32. Thompson, A., Strickland, A., Gamble J., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008.
33. Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008.
34. Vidaković, S., *Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi*, Mala knjiga, Beograd, 2001.
35. Yoshino, Y. M., Rangan, U. S., *Strategic Alliances*, Harvard Business Press, Boston, 1995.