

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

Master rad

**GLAVNI FAKTORI I IZVORI STVARANJA ODRŽIVE
KONKURENTSKE PREDNOSTI U SAVREMENIM
ORGANIZACIJAMA**

**Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić**

**Kandidat:
Nevena Đurakić
Br. indeksa 401761/2009**

Beograd, 2011.

S A D R Ź A J

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

PRVI DEO

IZVORI KONKURENTNOSTI U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

1. POJAM KONKURENCIJE	11
1.1. Različiti oblici tržišne konkurencije	11
1.2. Konkurencija i proizvodnja	13
1.3. Konkurencija kapitala	15
2. KONKURENTSKE PREDNOSTI SAVREMENIH ORGANIZACIJA	16
2.1. Definisanje uticajnih faktora konkurentnosti	18
2.2. Dijamant konkurentskih prednosti.....	19
2.3. Klasteri konkurentskih delatnosti	21
2.3.1. Očekivane koristi od klastera.....	22
2.4. Značaj novih tehnologija i inovacija.....	24
2.4.1. Šta određuje inovativnost ekonomije?.....	25
2.4.2. Inovacije	26
3. KAKO FAKTORI - SILE KONKURENCIJE OBLIKUJU STRATEGIJU	27
3.1. Sukobljene sile.....	31
3.2. Opasnost od novih konkurenata	31
3.3. Kriva iskustva kao ulazna barijera.....	33
3.4. Jaki dobavljači i kupci	34
3.4.1. Strateška akcija.....	36

3.5. Supstituti	37
3.6. Stvaranje manevarskog prostora.....	38
4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	39
4.1. Definisanje strategijskog menadžmenta.....	39
4.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta	40
4.2.1. Analiza sredine	40
4.2.2. Usmeravanje organizacije.....	41
4.2.3. Formulisanje strategije	42
4.2.4. Implementacija strategije.....	42
4.2.5. Strategijska kontrola.....	43
5. OPERATIVNA EFIKASNOST.....	43
6. KVALITET POSLOVANJA I MARKETING.....	45

DRUGI DEO

LIDERSTVO KAO FAKTOR STVARANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI

1. POJAM I DEFINICIJA LIDERSTVA.....	49
2. IZVORI MOĆI I UTICAJ LIDERA	50
3. KARAKTERISTIKE LIDERA	51
4. MENADŽMENT VERSUS VOĐSTVO	53
5. KONCEPT PODELJENOG VOĐSTVA.....	54
7. VIRTUELNO VOĐSTVO	56
8. TEORIJE I STILOVI LIDERSTVA.....	57
8.1. Savremene teorije liderstva	60
8.2. Transformaciono liderstvo	64
9. LIDERSKE ULOGE	65
10. LIDERSTVO I USPEŠNOST SAVREMENIH ORGANIZACIJA	65
10.1. Liderstvo u inovativnim organizacijama.....	66
10.1.1. Uloga lidera kao inovatora.....	67
10.1.2. Liderstvo u službi inspirisanja organizacije.....	68
10.2. Dijamant liderstva.....	68
10.3. Liderstvo kao kritički faktor uspeha organizacije	72

11. MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO – NJIHOV UTICAJ NA STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI	78
12. ULOGA I ZNAČAJ LIDERA U EKONOMIJI ZNANJA.....	79
12.1. Lider znanja	80
12.2. „7 Cs“ – liderstva znanja	81
13. UTICAJ LIDERSTVA NA PROGRAM MENADŽMENTA ZNANJA.....	82
14. KVALITET POSLOVANJA, ZNANJE I DOMAĆA KONKURENTNOST	85

TREĆI DEO

PRIMER – STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U PRAKSI JEDNOG PRIVREDNOG DRUŠTVA

1. STUDIJA SLUČAJA U PRIVREDNOM DRUŠTVU ”SPEKTAR” D.O.O. ČAČAK.....	89
1.1. Osnovni podaci o firmi	89
1.2. Istorijat firme	89
1.3. Organizacija privrednog društva	90
1.4. Nabavka, prodaja i marketing	90
1.5. Ljudski resursi	91
1.6. Tehnologija i oprema	91
1.7. Obim i struktura proizvodnje	92
1.8. Finansijsko poslovanje	92
1.9. Asortiman proizvoda i usluga.....	94
1.10. Ocena tržišne pozicije	98
1.11. Konkurencija	101
1.12. Marketing plan.....	103
1.13. Položaj na tržištu.....	103
ZAKLJUČAK.....	105
LITERATURA	109

UVOD

Poslednja dekada dvadesetog veka je posvedočila da je počeo period globalne konkurencije, koji se identifikuje prodorom standarda svetskog tržišta i međunarodne orijentacije kompanija. Ne tako davno, u mnogim zemljama i u mnogim privrednim granama, ona gotovo da nije ni postojala. Veoma je malo privrednih grana u kojima konkurencija još nije poremetila stabilnost i dominantan položaj na tržištu. Nijedna kompanija i nijedna zemlja ne mogu sebi da priušte zanemarivanje potrebe za konkurisanjem. Svaka kompanija i svaka zemlja moraju da pokušaju da shvate konkurenciju i da njome ovladaju.

Da bi kompanija realizovala tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uključujući permanentno inoviranje. Preduzeća moraju da ulažu sve značajnije napore da bi zadovoljili zahteve, sve obrazovanih i informisanih klijenata (potrošača). U takvim uslovima kvalitet poslovanja predstavlja elementarni faktor konkurentnosti, koji se bazira na stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja.

Konkurentska prednost je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima. Konkurentske prednosti pojedinih država nisu nasleđene, već stvorene strateškim izborima i njihovom realizacijom, zasnovanim na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama.

Inovacije predstavljaju pokretačku snagu razvoja firme, ali i razvoja nacionalne privrede. Zbog toga je važno ukazivanje na značaj firmi sa višim nivoom tehnološke intenzivnosti, koje imaju više uslova za inovacije i osvajanje tržišta.

Kreiranje poslovnih strategija i kvalitet poslovnog okruženja bitni su preduslovi za jačanje konkurentnosti privrede. Prema Porteru, kombinacija spoljnih podsticaja (dijamant) i odgovarajućih strategija kompanija – imajući u vidu specifičnosti svake zemlje posebno – predstavlja konkurentski potencijal jedne zemlje.

Klasterizacija je vezana za konkurentske sektore jedne zemlje, tj. za determinante konkurentnosti. Čitav koncept klastera je oslonjen na konkurentski dijamant i pretpostavku da će se konkurentske prednosti, pobrojane u dijamantu, bolje razvijati unutar klastera nego unutar istog broja rasutih firmi jedne privrede.

Firme sa višim nivoom tehnološke intenzivnosti imaju više uslova za inovacije, osvajanje novih tržišta i produktivniju upotrebu raspoloživih resursa.

Značajne tehnološke promene i globalne tendencije, ukazuju na problem vođenja preduzeća. Liderstvo ima ključnu ulogu u stvaranju konkurentске prednosti preduzeća, budući da inicira promene i svara uslove za viši kvalitet proizvoda i usluga i unapređenje tržišne pozicije preduzeća, u odnosu na pojačanu domaću i međunarodnu konkurenciju. Preduzeća se, po pravilu,

nalaze u ravni potrebe da postanu lideri kroz kvalitet, ili da do kvaliteta dođu pomoću lidera, odnosno efikasnog liderstva. Poslovanje preduzeća zahteva stalnu borbu. Da bi se ostvario neki cilj potreban je svakodnevni rad na poboljšanjima i na radikalnim promenama putem inovacija, a lider je upravo taj koji usmerava aktivnosti na pravi način, motiviše i aktivira radnike u preduzeću.

Liderstvo je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici. Biti odličan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov za savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za stvaranje konkurentske prednosti.

Korporacije žele da za njih rade ljudi koji poseduju liderske sposobnosti, jer veruju da takvi ljudi mogu da obezbede dodatnu vrednost njihovim organizacijama. Generalno, liderstvo je postalo tražena i visokovrednovana sposobnost stvaranja konkurentske prednosti.

1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet ovog rada je istraživanje i proučavanje glavnih faktora i izvora stvaranja održive konkurentske prednosti u savremenim organizacijama. Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od uopštenih koji izvore konkurentnosti definišu kroz veličinu i ostvareni udeo na tržištu do posebnih koja istražuju različite izvore konkurentske prednosti, ali ih ne dovode u vezu sa trenutnim udelom na tržištu.

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

2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Liderstvo i izvori konkurentnosti i njihovo unapređenje u savremenoj organizaciji na nacionalnom, regionalnom i na globalnom nivou, promovišu se u neophodan proces u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

Glavni razlog što se liderstvu i izvorima konkurentnosti poklanja izuzetna pažnja jeste priznanje ekonomskog i društvenog doprinosa koji liderstvo i konkurencija ima u razvoju društva. Naime, zdrava konkurencija doprinosi ekonomskom rastu i razvoju društva i stvaranju mogućnosti zapošljavanja. Zdrava konkurencija, gledano sa stanovišta društvene zajednice predstavlja generator privrednog razvoja, pa je zbog toga neophodno stalno istraživanje i razvoj izvora konkurentnosti i unapređenje liderstva kao faktora stvaranja konkurentske prednosti.

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju mogućnosti koje firma ima u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti u odnosu na 5 faktora konkurentnosti (ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima), koji određuju prosečnu profitabilnost jedne industrije.

3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučni opis glavnih faktora i izvora stvaranja održive konkurentske prednosti u savremenim organizacijama, da se premosti jaz između često pojednostavljenih popularnih pristupa liderstvu i apstraktnih teorijskih pristupa, naučni opis liderstva i činioca strukture izvora konkurentnosti, naučni opis funkcija liderstva i naučni opis svih kvantitativnih i kvalitativnih svojstava izvora konkurencije u savremenim organizacijama. Pored naučnog opisa naučni cilj je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze itd., postoje odnosno ne postoje, da su ispoljene ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike.

Društveni cilj ovog rada jeste udovoljavanje praktičnim potrebama, odnosno doprinos liderstva, znanja, visokih tehnologija i inovacija u ostvarivanju konkurentske prednosti, koja je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima.

4. Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

Generalna hipoteza:

- U uslovima globalizacije poslovanja, jake konkurentnosti i promenljivosti okruženja, liderstvo, znanje, visoke tehnologije i inovacije kao faktori i izvori stvaranja konkurentske prednosti, omogućavaju isporučivanje određene vrednosti koju firma može da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja.

Posebna hipoteza:

- Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti lidera, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije;
- Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu.

Pojedinačna hipoteza:

- Da bi pripremila efektivnu konkurentsku strategiju, firma na čelu sa liderom mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata, korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente.
- Iako je danas konkurentska orijentacija imperativ, firme ne treba da budu previše usmerene na konkurente, one moraju biti izbalansirane u nastojanjima da stvore i zadrže potrošača i ograniče i anuliraju konkurenciju.

5. Metode istraživanja

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

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

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

Analiza će biti ostvarena na dva nivoa:

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

6. Struktura rada

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

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

U prvom delu rada „*Izvori konkurentnosti u savremenim organizacijama*“, objašnjeni su različiti oblici tržišne konkurencije, konkurentske prednosti savremenih organizacija, definisani su uticajni faktori konkurencije, objašnjen je dijamant konkurentske prednosti i klasteri konkurentskih delatnosti, iznet je značaj novih tehnologija i inovacija u stvaranju održive konkurentske prednosti, objašnjeno je kako sile konkurencije oblikuju strategiju, date su osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta i objašnjena je uloga i značaj kvaliteta proizvoda i usluga u ostvarivanju konkurentske prednosti.

U drugom delu rada „*Liderstvo kao faktor stvaranja održive konkurentske prednosti*“, objašnjen je pojam i definicija liderstva, izvori moći i uticaj lidera, karakteristike lidera, koncept podeljenog vođstva i virtuelno vođstvo, zatim su objašnjene savremene teorije i stilovi liderstva, transformaciono liderstvo, leaderske uloge, analizirano je liderstvo i uspešnost savremenih organizacija, kroz ulogu lidera kao inovatora, dijamanta liderstva i liderstva kao kritičnog faktora uspeha organizacije. I na kraju ovog dela rada objašnjena je uloga i značaj lidera u

ekonomiji znanja u ostvarivanju konkurentske prednosti i dat je kratak osvrt na domaću konkurentnost.

U trećem delu rada *“Primer-stvaranje konkurentske prednosti u praksi jednog privrednog društva”*, data je studija slučaja u privrednom društvu “Spektar” d.o.o. iz Čačka.

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

PRVI DEO

IZVORI KONKURENTNOSTI U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

1. POJAM KONKURENCIJE

1.1. Različiti oblici tržišne konkurencije

Tržište je stalno sučeljavanje odnosa ponude i potražnje. Ponuda i potražnja ispoljavaju svoje delovanje posredstvom konkurencije. U tom smislu konkurencija predstavlja unutrašnju motornu snagu koja pokreće tržišni mehanizam.¹

Konkurentski odnosi među učesnicima na tržištu mogu biti različite prirode i različitog uticaja. Najčešće zavise od broja i veličine učesnika na tržištu (kupaca i prodavaca), od veće ili manje mogućnosti pojave novih učesnika na tržištu (konkurenata), homogenosti ili heterogenosti roba, stepena elastičnosti ponude i tražnje i sl. Zapravo, sve su to karakteristike na osnovu kojih se obrazuju različite tržišne strukture i različita tržišna stanja.

Sve do 30-ih godina XX veka, do pojave nemačkog ekonomiste Štaketberga i njegove klasifikacije tržišnih stanja, morfologija tržišta se posmatrala vrlo pojednostavljeno. U ekonomskim analizama se polazilo od ekstremnih tržišnih stanja: potpune, neograničene (apsolutne, perfektno) konkurencije i potpunog monopola.

U literaturi je gotovo opšte prihvaćeno da su za neograničenu konkurenciju potrebni sledeći uslovi:

- a) da postoji obilje proizvodnje i da njihova mobilnost ničim nije ograničena,
- b) da nepostoje nikakve prepreke niti pak otežavajuće okolnosti za sučeljavanje nosioca ponude i potražnje,
- c) da su ponuda i potražnja atomizirani, a to znači da broj prodavaca i kupaca treba da bude vrlo veliki i da njihova pojedinačna ekonomska snaga bude beznačajna,
- d) roba bi morala biti homogena (otuda naziv "homogena konkurencija"),
- e) ne bi smelo da bude dogovora između prodavaca, a isto tako i među kupcima,
- f) nepostojanje drugih okolnosti (psihološke, potrošačke predrasude), koje bi mogle uticati na tržišne odnose!

Odnosi potpuno neograničene konkurencije u svom čistom obliku nisu nikad uspostavljene. Smatra se da je liberalni kapitalizam (period *laissez faire*) bio sistem sa najviše ekonomskih sloboda, ali se ne može tvrditi da je to bilo doba potpuno konkurencije.

Potpuno suprotno stanje na tržištu od odnosa potpuno konkurencije je stanje monopolne konkurencije. Zapravo, to je takvo tržišno stanje u kome se na strani ponude nalazi samo jedan prodavac (monopol), odnosno na strani tražnje samo jedan kupac (monopson). Tržišno stanje monopola i monopsona može nastati na različite načine: prirodnim putem, veštačkim putem – delovanjem ekonomskih zakona čime se obezbeđuje visoka koncentracija ponude i tražnje u

¹ Barać, S. i Stakić, B. (2007) *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.69

rukama jednog proizvođača ili kupca, sporazumom ili dogovorom između jednog broja proizvođača ili kupaca.

Uslovi koji su neophodni za monopolističku konkurenciju su: ²

- ponudu i tražnju u celini određuje samo jedan učesnik u razmeni – monopolista,
- ne postoji mogućnost povećanja broja učesnika na strani ponude, niti na strani tražnje,
- ne postoji sloboda u kretanju faktora proizvodnje,
- roba koja čini predmet kupoprodaje nema svoj supstitut,
- tržište cena se ne javlja kao rezultat delovanja mehanizma ponude i tražnje.

Klasifikacija tržišnih stanja nemačkog ekonomiste Štakelberga se do danas smatra najpotpunijom i najuspelijom. Zato je i najšire prihvaćena među onima koji se bave istraživanjem tržišta, cena, poslovne politike preduzeća i sl.

Podeli tržišta Štakelberg je pristupio na dva načina:

- prvo, sva tržišta je podelio u dve velike grupe, zavisno od toga da li na njima postoji ili ne postoji međuzavisnost robnih cena (tržišta neograničene konkurencije su tržišta na kojima postoji zavisnost), i
- drugo, utvrdio je devet tržišnih stanja polazeći od broja učesnika na tržištu kao kriterijuma, odnosno empirijske činjenice da je ekonomska moć svakog pojedinačnog prodavca manja, ukoliko je njihov broj veći na tržištu.

Pored dva ekstremna tržišna stanja (potpuna konkurencija i monopol) koja su više metodološka osnova teorijskih analiza, Štakelberg uvodi i sledeća stanja i oblike konkurencije: monopson – kada postoji samo jedan kupac, bilateralni monopol – kada postoji samo jedan kupac i jedan prodavac, oligopol – kada postoji nekoliko velikih prodavaca, oligopson – kada postoji nekoliko velikih kupaca.

Pored Štakelberga, i drugi ekonomisti su pokušavali da daju još potpunije i još preciznije klasifikacije tržišnih struktura. Tako npr. Pol Samuelson, po kriterijumu zastupljenosti diferencijacije proizvoda i uticaju prodavaca ili kupaca na formiranje cena, navodi tri osnovna tržišna stanja: ³

- 1) savršena konkurencija, koju karakteriše veliki broj proizvođača koji proizvode identičan proizvod, pri čemu ni jedan od njih nije u stanju da vrši bilo kakvu kontrolu nad cenom,
- 2) nesavršena koja se javlja u tri oblika u zavisnosti od broja učesnika i stepena zastupljenosti diferencijacije proizvoda, i u kojoj postoji delimična kontrola cena i

² Barać, S.i Stakić, B. (2007) *Osnovi ekonomije*, Cit.delo, str.70

³ Isto, str. 71

- 3) potpuni monopol koga obeležava jedan jedini proizvođač koji proizvodi i prodaje proizvod bez bliskih supstituta i u kome postoji veliki stepen kontrole nad cenom.

Potrebno je naglasiti da su svi pokušaji klasifikacije tržišnih stanja vredni pažnje. To zbog toga što savremeno izučavanje procesa formiranja cena, prodajne i nabavne funkcije preduzeća, pretpostavlja što je moguće više i kompleksnije poznavanje tržišnih struktura. Međutim, valja imati na umu da bez obzira na sveobuhvatnost naučne analize, potpuna i precizna klasifikacija oblika tržišne konkurencije nije moguća. Za takve analize su od najvišeg značaja kriterijumi na osnovu kojih se vrši kvalifikacija tržišta.

Uglavnom, u savremenim ekonomskim analizama tržišnih struktura i oblika konkurencije, između ekstremnih tržišnih stanja (potpuna konkurencija i monopol), velika pažnja se pridaje oblicima ograničene i nepotpune konkurencije. Reč je o mešovitim oblicima konkurencije, koji su najbliži realnom privrednom životu. Ograničenu ili nepotpunu konkurenciju posebno obeležava:

- relativno mali broj prodavaca i kupaca (dva prodavca – duopol, dva kupca – duopsol, dva prodavca i dva kupca – bilateralni monopol),
- zbog velike ekonomske moći pojedinačnih prodavaca i kupaca postoji mogućnost uticaja na cene, ali ih ipak ne mogu u potpunosti kontrolisati,
- postojanje još uvek relativne homogenosti proizvoda i supstituta,
- niska mobilnost faktora proizvodnje,
- mogućnost dogovaranja u vezi sa nivoom cena, podelom tržišta, vrstom i kvalitetom proizvoda koji su predmet prodaje, mestom i vremenom prodaje i sl., što čini osnovni interes učesnika u razmeni.

1.2. Konkurencija i proizvodnja

Konkurencijom (potiče od latinske reči: concurentia - nadmetanje, takmičenje, suparništvo, itd) u širem smislu reči podrazumevamo ukupnost produkcionih odnosa koji se izražavaju razmenom i prometom, pa tipovi konkurencije tako posmatrano, izražavaju istovremeno određene etape, odnosno određene faze i karakteristike produkcionih odnosa. Tako potpunu konkurenciju identifikujemo sa liberalnom fazom kapitalizma, nepotpunu i monopolističku sa monopolističkom i državno-monopolističkom fazom, itd.

Konkurencijom, u užem smislu reči podrazumevamo niz uslova za ponašanje i međusobne odnose privrednih subjekata u sferi razmene prilikom formiranja tržišne cene pa se, s obzirom na različitost uslova i ponašanja formira, u osnovi, tri tipa konkurencije:⁴

⁴ Barać, S.i Stakić, B. (2007) *Osnovi ekonomije*, Cit.delo, str. 72

- 1) potpuna;
- 2) nepotpuna i
- 3) monopolistička konkurencija.

Potpuna konkurencija podrazumeva nekoliko uslova privredne strukture i ponašanja privrednih subjekata pri kojima nastaje, a to su:

- 1) usitnjenost privrednih subjekata tako da ih ima veliki broj;
- 2) uspostavljanje potpunog automatizma na tržištu na kojem se formiraju cena ponude i cene tražnje, tj. principa apsolutne elastičnosti ponude i tražnje bez ičijeg mešanja sa strane (pogo tovu države);
- 3) prisustvo principa racionalnosti u privređivanju i težnja da se njegova sadržina maksimizira;
- 4) nemogućnost pojedinačnih partnera da utiču na nivo cena već nužnost da im se prilagode svojim odlukama o proizvodnji;
- 5) odsustvo bilo kakvih prirodnih i/ili pravnih prepreka (monopola) za slobodno kretanje proizvodnih faktora i predmeta koji se razmenjuju na tržištu (finalnih ili drugih proizvoda).

Nepotpuna konkurencija nastaje u slučaju ukidanja ili izmene jednog ili većeg broja napred navedenih uslova koji važe kod potpune konkurencije.

Potpuni monopol je negacija konkurencije i pretpostavlja ukidanje svih uslova koji važe za konkurenciju, izuzev prisustva principa racionalnosti u privređivanju i težnja da se njegova sadržina maksimizira.

U kapitalističkom načinu privređivanja stvaranje i oplodžavanje viška vrednosti i povećanje opšte stope viška vrednosti, kao i neprekidno razvijanje proizvodnih snaga, ostvaruje se preko osnovnog zakona koji se naziva – konkurencija. Različiti proizvođači zbog nejednakih uslova privređivanja, utroše manje ili više (živog ili minulog) rada, odnosno radnog vremena pri proizvodnji svojih proizvoda, odnosno pri pružanju usluga. Tržište formira tržišnu cenu, koja se javlja kao prosečna vrednost roba proizvedenih u datoj privrednoj grani. Tržišna cena će se poklapati sa individualnom vrednošću samo kod onih proizvoda koji sačinjavaju znatno veći deo proizvođača (proizvoda) iz date privredne grane. Znači vrednost celokupne robne mase iz odnosne privredne grane biće jednaka zbiru vrednosti pojedinačnih proizvoda, a od uslova pod koji ma se proizvodi najveći deo proizvoda zavisi društvena vrednost. Proces pretvaranja individualnih vrednosti proizvedenih proizvoda u društvenu vrednost vrši se putem konkurencije među proizvođačima proizvoda na tržištu. Da bi tržišne cene identičnih proizvoda odgovarale društvenj vrednosti nužan je međusobni pritisak prodavca da bi na tržištu izašla ona masa roba koju zahtevaju određene društvene potrebe u datom istorijskom trenutku. Na taj način uspostavljena društvena vrednost reguliše odnos između ponude i tražnje i postaje gravitaciona tačka oko koje se kolebaju tržišne cene. Ukoliko se cena promeni to znači da su se promenili

uslovi, tj. ako poraste društvena vrednost smanjiće se mogućnost apsorbovanja datog proizvoda, ili obrnuto, ukoliko dođe do pada društvene vrednosti, tržište može da apsorbuje veću količinu robe. Nepodudarnost ponuđenih količina određenih proizvoda i tražnja za tim proizvodima upravo su razlog odstupanja cena od društvene vrednosti. Ukoliko dođe do pada tražnje određenog proizvoda dovodi do smanjenja tržišnih cena i podsticanja inovacija i racionalizacija u novoj proizvodnji i snižavanja društvene vrednosti do nivoa tržišnih cena; porast tražnje i povećanja tržišnih cena odnosnog proizvoda u datom trenutku iznad društvene vrednosti, po pravilu, dovodi do porasta cena suzbijajući na taj način buduću tražnju, a ako se to ne dogodi ova privredna grana postaje atraktivna za kapital čiji će priliv biti znatno brži i dovešće do povećanja proizvodnje i ponude odnosnog proizvoda, što će dovesti do ukidanja odstupanja cena od vrednosti proizvodnje.

Uz pomoć konkurencije umesto vrednosti robe, ne samo unutar jedne privredne grane već i između različitih privrednih grana dolazi do obrazovanja prosečnog profita i pretvaranja vrednosti u cenu proizvodnje, koja tada postaje gravitaciona tačka oko koje se kreću cene. Polazeći od činjenice da se tržišne cene u kapitalizmu, zbog stalnih promena u proizvodnosti rada, neprekidno menjaju i kao posledica toga dolazi do porasta profita iznad proseka u jednim privrednim granama, a u drugim granama pad ispod proseka. Ovakve promene nagone kapitaliste na useljavanje i iseljavanje kapitala, što ima za posledicu nove odnose između ponude i tražnje, te i nove cene i nove stope profita.

Treba imati na umu činjenicu da pomenuti zakon ne deluje apsolutno jer svako kolebanje neće izazvati kretanje kapitala iz grane u granu jer u svakoj grani postoji određena prostorna i vremenska granica u kojima se profitna stopa može menjati, posedujući samo lokalni značaj, bez uticaja na raspodelu celokupnog kapitala na pojedine oblasti, odnosno na opštu profitnu stopu. Pri tom treba imati u vidu činjenicu da svaka nova proizvodnja zahteva velike početne izdatke, zatim period uhodavanja nove proizvodnje i niske početne profite. Isto tako stara preduzeća, kada im se pogorša položaj na tržištu, vrlo često moraju da nastave sa starom proizvodnjom, makar i uz niže profitne stope.

Ujednačavanje različitih profitnih stopa, pokretljivost kapitala i radne snage mogući su samo u uslovima potpune slobode trgovine i uz odstranjivanje svih vrsta monopola.

Isto tako izjednačavanje i stvaranje opšte profitne stope ukazuje i na to da svaki kapitalista učestvuje u eksploataciji celokupne radničke klase od strane kapitalista, što je uzrokovano ekonomskim interesom kapitalista u čemu su oni solidarni (u eksploataciji radničke klase).

1.3. Konkurencija kapitala

Konkurencija koja važi na tržištu proizvoda i usluga, na isti način deluje između samih kapitalista u oblasti proizvodnje, trgovine, bankarstva i manifestuje se u nastojanju svakog pojedinačnog kapitaliste da prisvoji što veći profit na tržištu. Svi kapitalisti se trude da ga

plasiraju u one delatnosti u kojima će se on najbrže oploditi i ostvariti što veći višak vrednosti, sučeljavaju čiji se pri tom sa interesom drugih kapitalista. Svaki od njih pokušava da ponudi bolje uslove i tako istisne svog konkurenta. Izvesno je da oni vlasnici kapitala koji neprekidno usavršavaju sredstva za proizvodnju i povećavaju organski sastav kapitala (u pravcu veće zastupljenosti minulog rada u njemu) mogu računati na veći uspeh u stalno rastućoj konkurenciji. I obrnuto, oni koji to ne mogu da postignu, moraću računati s tim da jednog dana budu istisnuti sa tržišta. Pravilo je da krupniji kapital istiskuje sitni tako što jedne uništava (gasi preduzeća) a druge tako što ih pripaja sebi, čime se njihova akumulativnost neprekidno uvećava.

Iz izloženog proističe da konkurencija kapitala neprekidno stimuliše povećanje kapitalističkih preduzeća. Dva su osnovna oblika koji vode ka tome; koncentracija i centralizacija kapitala. Nakon toga dolazi do pojave krupnih polumonopolističkih ili monopolističkih organizacija, što se odražava u promeni karakteristika konkurentne borbe među kapitalom. Tu se više ne radi o borbi jakih i slabih kao u doba liberalnog kapitalizma nego o borbi među jakima, uglavnom ravnopravnim. Tako nastaju novi oblici konkurencije kapitala koja se manje vodi čisto ekonomskim, a više političkim i drugim neekonomskim metodama. To ujedno dovodi do povećavanja protivurečnosti (deformisanja konkurencije) funkcionisanja privrednog mehanizma kapitalističke privrede. Otuda se u takvim situacijama nameće sve češća potreba za intervencijama države kako bi se izbegla recesija i veći poremećaji koji kulminiraju u nastanku opšteekonomske - krize.

2. KONKURENTSKE PREDNOSTI SAVREMENIH ORGANIZACIJA

U savremenoj, sve otvorenijoj i integrisanoj svetskoj ekonomiji, konkurentnost zauzima središnje mesto u ekonomskim strategijama, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Konkurentnost je mera sposobnosti zemlje da u tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.

U studiji „Konkurentne prednosti država“, Porter je razvio novu teoriju konkurentnosti, prema kojoj prednosti pojedinih država nisu nasleđene, već stvorene strateškim izborima. Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, u savremenom razdoblju se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama. Po Porteru nije važno koji se proizvodi proizvode, već kako se proizvode. Konkurentne prednosti se stvaraju i održavaju stalnim unapređivanjem načina konkurisanja, koji proizilaze iz jedinstvenih nacionalnih proizvoda i procesa.

Iako su po svojim osnovnim ulogama javni i privatni sektor različiti, međusobno su povezani u stvaranju produktivnog i konkurentnog poslovanja. Dobra fiskalna i monetarna politika, efikasni pravni sistem i stabilne demokratske institucije neophodni su za uspešnu ekonomiju, ali nisu

dovoljni. Konkurentske prednosti savremenih organizacija nastaju na mikroekonomskom odnosu poslovanja, koje je utemeljeno na kvalitetu mikroekonomskog i makroekonomskog poslovnog okruženja.⁵

Uporedo sa razvojem društva dolazi i do promena u načinu poslovanja. Menja se koncept poslovanja i međunarodnih poslovnih aktivnosti sa makroekonomskog na mikroekonomski nivo. Firma predstavlja ključnog nosioca međunarodnog poslovanja, međunarodne razmene roba i usluga. Pojava internacionalizacije i globalizacije proizvodnje i razmene dovela je do pitanja šta i gde proizvoditi, kao i koliko i kako proizvoditi.

Novi okviri međunarodnog poslovanja i međunarodne razmene, umnogome su pojačali potrebu za uključivanje firmi u međunarodne tokove. Uključivanje u međunarodno i globalno tržište je neminovnost, razlozi koji govore u prilog tome su između ostalog:⁶

- konkurencija je sveobuhvatnija, kompleksnija, jača,
- tehnološke promene su mnogo brže i tehnološki razvoj je skuplji (posebno je skup za male firme kada je u pitanju razvoj proizvoda),
- barijere za ulazak na savremena tržišta su sve veće, kao i troškovi održavanja odnosno zadržavanja tržišta,
- firmi je sve potrebnije postitanje odgovarajuće ekonomije obima i ekonomije znanja.

U savremenom poslovanju došlo je do pojave ranjivosti nacionalnih privreda gubitkom lokalnih atributa i konkurencijom koja je postala međunarodna i globalna po formi, obliku i intenzitetu. Od velikog značaja je i ulaganje u R&D i stvaranje svetske marke.

Potrebno je uspostavljanje strategije firme, određivanje ciljeva i načina na koji se dolazi do postavljenih ciljeva. Strategija je nužan uslov za postizanje konkurentskih prednosti. Biti konkurentan u savremenom svetu zahteva od firmi da lokalne pozicije i prednosti pretvore u globalne, nacionalne u internacionalne. Važno je uspostavljanje globalne strategije. Konkurentska strategija predstavlja način na koji se kompanija nadmeće na odabranom tržištu proizvoda kako bi ostvarila svoje posebno definisane ciljeve. Da bi kompanija ostvarila svoju konkurentsku prednost, neophodno je da definiše sopstvenu strategiju koja će je razlikovati od ostalih kompanija. Strategija mora da podržava inovacije, promene, stalna poboljšanja, jačanje ukupnog sistema vrednosti i globalni pristup.

Konkurentske prednosti koje su jednom postignute, stečene i verifikovane kao internacionalne pozicije u globalnom sistemu proizvodnje održavaju se i unapređuju putem stalnog traganja za iznalaženjem novih ili boljih načina poslovanja ili stalne promene ponašanja firme u sklopu opšteg, strateškog koncepta delovanja.

⁵ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.13

⁶ Isto, str.13

Konkurentske prednosti i pozicije lidera u određenim privrednim granama i njihovim segmentima se teško stiču, ali zato dugo drže.⁷

Prema Porteru postoji pet kriterijuma na osnovu kojih je definisana atraktivnost tržišta:⁸

- nove ili promenjene potrebe kupca,
- nove ili promenjene tehnologije,
- neophodnost novih privrednih segmenata,
- promenjeni inputi troškova ili koristi,
- promene u upravljačkoj funkciji.

Neophodno je stvoriti diferencijalnu konkurentsku prednost. To se može postići ostvarenjem:

- menadžmenta know-how-veština u vođenju poslova na mnogim tržištima, obično stečena iskustvom u različitim zemljama,
- multinacionalne mreže distribucije i prodajnih ogranaka u mnogim zemljama,
- pristup retkim sirovinama,
- uspostavljanje jake marke proizvoda ili trgovinskog imena,
- posedovanja tehnologije koju će konkurencija kopirati itd.

Od velikog je značaja da se poslovanje usmeri ka potrošaču, da se ima vizija, da su planovi održivi na dugi rok i da su razumljivi, fleksibilni, motivacioni. Svaka kompanija proživljava svoj životni ciklus i ako je uspešna, znači da ga je izgradila po svojoj meri, a ne preuzimanjem ideja od drugih.

2.1. Definisanje uticajnih faktora konkurentnosti

Konkurentske prednosti, prema Porteru, ne proizilaze iz međuzavisnosti faktorskih intenzivnosti na nivou grana i prirodnih bogatstava date države. One su rezultat napora kompanija da razviju nove proizvode ili unaprede postojeće, razviju nove robne marke, unaprede sisteme plasiranja proizvoda na tržište i uopšte da inoviraju u širem smislu. Napori menadžmenta kompanije daju podsticaj za razvoj konkurentskih prednosti tamo gde postoje uslovi koji stimulišu inoviranje, bez obzira na faktorsku intenzivnost grana i firmi. Uslovi mikroekonomskog okruženja su uobličeni elementima Porterovog *dijamanta konkurentskih prednosti*.⁹ Ovi uslovi jesu neophodni, ali ne i dovoljni. Kompanije moraju da razviju odgovarajuće strategije kako bo odgovorile na spoljne podsticaje, a same se strategije razlikuju prema lokaciji. Kombinacija spoljnih podsticaja (*dijamant*) i odgovarajućih strategija kompanija – imajući u vidu specifičnosti svake zemlje posebno – predstavlja konkurentski potencijal jedne zemlje. Porter navodi brojne

⁷ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.14

⁸ Isto, str.14

⁹ Isto, str.15

primere zemalja i privrednih grana kako bi pokazao kako konkurentske prednosti proizilaze iz ove kombinacije, ističući da tradicionalna učenja o apsolutnim i relativnim komparativnim prednostima ne mogu dobro da objasne savremene oblike trgovine između zemelja. Međutim, ono što je značajno jeste Porterova tvrdnja da ocena nacionalnog *dijamanta* i strategija kompanija omogućavaju ocenu konkurentskog potencijala svake zemlje na mikronivou.

Pravilno shvatanje koncepta konkurentnosti, prema Porteru, podrazumeva nalaženje odgovora na pitanje: *Šta je izvor konkurentnosti država*, odnosno šta je u osnovi državnog prosperiteta i životnog standarda? Životni standard je rezultat produktivnosti date privrede, merene vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (ljudski kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). Konkurentnost zasnovana na produktivnosti je u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva (adekvatno plaćena radna snaga, jaka nacionalna valuta, visoki prinosi na kapital.) Mikroekonomsku osnovu produktivnosti čine dve međusobno povezane oblasti:¹⁰

- stepen razvijenosti strategija i operativne prakse kompanija i
- kvalitet mikro i makroekonomskog poslovnog okruženja.

Jedna ekonomija ne može biti konkurentna ako kompanije koje posluju u njoj nisu konkurentne, bez obzira na to da li se radi o domaćim ili stranim kompanijama i njihovim filijalama. S druge strane, razvijenost strategija i operativnih praksi kompanija je neizbežno povezana sa kvalitetom poslovnog okruženja. Naprednije i razvijenije korporativne strategije zahtevaju visokoobučenu radnu snagu, laku dostupnost informacijama, kvalitetnu infrastrukturu, brojne ponuđače, razvijene naučnoistraživačke institucije i prisustvo jake konkurencije. Uspešan ekonomski razvoj zahteva od kompanija stalno pronalaženje novih izvora konkurentskih prednosti, odnosno unapređivanje načina konkurisanja. Konkurencija kompanija zasnovana na komparativnim prednostima (jeftina radna snaga i prirodni resursi) mora ustupiti mesto konkurenciji kompanija baziranoj na konkurentskim prednostima koje proizilaze iz jedinstvenih nacionalnih proizvoda i procesa.

2.2. Dijamant konkurentskih prednosti

Prema Porteru, cilj funkcionisanja i razvoja firme nije da samo maksimizira ukupan prihod i profit u postojećim uslovima i uz data ograničenja, nego i da kreira i postiže konkurentske prednosti, menjajući uslove i ograničenja. Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije. Ključni elemenat njegovog teoretskog pristupa je tehnologija, a nacionalni inovacioni sistem osnova postizanja uspeha u međunarodnoj trgovini.¹¹

¹⁰ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.15

¹¹ Isto, str.16

Kao merilo internacionalnog uspeha u privrednim delatnostima, za Portera je bitno posedovanje konkurentskih prednosti relativno najvećih među konkurentima. Kao važne pokazatelje toga navodi:¹²

- pojavu i prisustvo znatnog i rastućeg izvoza u veliki broj drugih država,
- značajne inostrane investicije.

Stimulativnost okruženja u kome se lokalne firme takmiče leži u četiri globalna atributa:¹³

- *faktora uslova* – položaj zemlje u pogledu proizvodnih faktora, kao što su kvalifikovana radna snaga ili infrastruktura, neophodnih za konkurenciju u datoj delatnosti. U to spadaju: ljudski resursi, materijalni resursi, resursi znanja, kapitalni resursi, infrastruktura i dr;
- *tražnja* – priroda domaće tražnje za proizvodima i uslugama privrednih grana u koje spadaju: uslovi domaće tražnje, veličina i uzorak rasta tražnje, internacionalizacija domaće tražnje, međusobno dejstvo uslova tražnje i dr;
- *srodne i prateće privredne grane* – prisustvo ili odsustvo međunarodno konkurentnih dobavljača i srodnih privrednih grana na domaćem terenu u koje spadaju: konkurentske prednosti dobavljača privredne grane, konkurentske prednosti srodnih privrednih grana i dr;
- *strategija, struktura i rivalitet firmi* – uslovi pod kojima se u zemlji određuje način stvaranja preduzeća, njihova organizacija i način na koji se njima upravlja i priroda domaće konkurencije. U to spadaju: strategija i struktura domaće firme, domaći rivalitet i dr.

Postoje još dve dodatne varijable:

- *slučaj* – razni događaji izvan kontrole firme, a često i vlade država o kojoj je reč, kao što su čist pronalazak, proboj u osnovnoj tehnologiji, spoljnopolitički događaji i veći zaokreti na inostranom tržištu;
- *državna uprava* – administracija na svim nivoima može da pojača, poboljša ili oslabi državne konkurentske pozicije.

Determinante, individualne ili kao sistem, kreiraju kontekst u kojem su firme u jednoj državi stvorene i takmiče se: sposobnost resursa i veština neophodnih za konkurentske prednosti u određenoj privrednoj grani ili segmentu; informacije koje formiraju prilike su shvaćene kao i pravac u kojem su resursi i veštine svrstane; cilj vlasnika, menadžera i zaposlenih da su uključeni ili sprovode konkurentnost i najvažnije, kontrolišu i upravljaju pritiscima firme da investiraju i inoviraju.

¹² Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.16

¹³ Isto, str.16

Porter smatra da organizacija ima najviše izgleda za uspeh u onim industrijskim granama ili segmentima u kojima su najpovoljniji *dijamanti*, izraz koji koristi da bi označio odrednice sistema koje se međusobno podržavajući podupiru u ostvarivanju najpovoljnijih rezultata za sistem kao celinu.¹⁴ Slabost bilo koje odrednice limitiraće potencijal cele privredne grane za unapređenje i poboljšanje. Prednosti u jednoj odrednici mogu da stvore ili poboljšaju prednosti u drugima. Prednosti u čitavom dijamantu neophodne su za postizanje i održavanje konkurentskog uspeha u privrednim granama koje zahtevaju intenzivno korišćenje znanja, a sačinjavaju osnov strukture razvijenih privreda i svetske privrede u celini. U osnovi koncepta konkurentskih prednosti nalazi se inovacija i promena, uključujući i promenu i kreiranje konkurentskih prednosti.

2.3. Klasteri konkurentskih delatnosti

Posledica delovanja sistema determinanti međunarodne konkurentnosti, prema Porteru, jeste da se integralna i segmentarna konkurentnost ne prostiru podjednako kroz celu ekonomiju, nego se koncentrišu u *klaster*e konzistentnih, srodnih po pozicijama u međunarodnoj konkurentnosti, elemenata, karika tehnološkog lanca proizvodnje određenih finalnih proizvoda ili njihovih pojedinih segmenata.¹⁵

Klaster je pojam koji je nezaobilazan u analizi konkurentskih prednosti savremenih organizacija.

Porterov koncept klastera potiče iz njegove uporedne analize međunarodne konkurentnosti. Iz nje proističe da vodeće izvozne kompanije ne funkcionišu izolovano već kao deo šire grupe komplementarnih kompanija, čiji su oni uspešni međunarodni predstavnici. Ove grupe povezanih kompanija su nazvane klasteri. Porter je u klasterima video neke izvore konkurentskih prednosti ovih velikih izvoznika, rast produktivnosti baziran na razmeni informacija i korišćenju zajedničkih resursa i rast inovativnosti baziran na brzom razmeni ideja i tehnoloških znanja.

Klasteri predstavljaju geografski koncentrisane skupove međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih snabdevača, davalaca usluga i institucija povezanih unutar određene oblasti, prisutne unutar nacionalnog tržišta ili regiona. Klasteri podstiču produktivnost i zato što su važni za kompanije, vlade i ostale zainteresovane privredne aktere.¹⁶ Klasteri se danas pominju u kontekstu usmeravanja ekonomske politike, zatim makroekonomske stabilizacije, privatizacije, otvaranja tržišta i snižavanja troškova poslovanja.

Brojni tekstovi o Internet poslovanju navode prednosti virtuelnog umesto realnog komuniciranja i susreta poslovnih ljudi. Ipak, u praksi, lokacija ostaje bitna konkurentska prednost i tema ekonomske geografije. Za ekonomsku mapu sveta se kaže da je karakterišu brojni, Porterovim rečnikom nazvani klasteri – kritična masa firmi, institucija, univerziteta i vladinih ustanova na

¹⁴ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.16

¹⁵ Isto, str.17

¹⁶ Isto, str.18

geografski koncentrisanom prostoru. Ključna prednost klastera leži u višedimenzionoj blizini ovih aktera, jer se ne radi samo o geografskoj, već i o kulturnoj i institucionalnoj blizini i usklađenosti. Tako klasteri dobijaju mogućnost da razviju svoj specifični miks konkurentskih prednosti, baziran na lokalno razvijenom znanju, međusobnim vezama, kulturnom nasleđu i drugim lokalnim karakteristikama.

Iako se moglo očekivati da u savremenoj ekonomiji opada značaj geografske blizine, postoji još jedna snaga koja naglašava značaj blizine – znanje. U poslovanju bogatom znanjem raste značaj koncentracije istraživača, konsultanata i laboratorija na jednoj lokaciji. U koncentrisanom prostoru, gde su moguće intenzivne komunikacije, razmena ideja, prelazak ljudi iz jedne u drugu organizaciju, nastaje mogućnost da se fermentira sadržaj ponude koje udaljeni konkurenti (i klasteri) ne mogu lako da kopiraju ili prevaziđu. Države i vlade imaju poseban interes da uoče i podrže ove lokalne potencijale. Često to ne može sama država, ali zato mogu regioni ili gradovi. Dakle, i niži hijerarhijski nivoi države imaju potrebu da razvijaju svoje ekonomske strategije, a ne samo države. Pri tome, ovi nivoi predstavljaju različite nivoe aglomerisanja, a ti različiti nivoi aglomeracije imaju potencijal da razviju svoje klastere.¹⁷

Klasteri uključuju firme iz jedne delatnosti, ali i iz vertikalno povezanih delatnosti, proizvođače komplementarnih proizvoda, provajdere infrastrukturnih usluga, institucije koje obezbeđuju trening, informacije, istraživanje i drugu tehničku podršku, kao i posebne agencije za uspostavljanje standarda. Klasteri mogu da uključe i privredna udruženja, kao i druga tela privatnih preduzetnika koja im služe za podršku.

Dok Porter klaster definiše kao „koncentraciju međusobno povezanih kompanija i institucija u određenoj oblasti“, Ross klaster definiše kao „koncentraciju konkurentskih, kolaborirajućih i nezavisnih kompanija i institucija povezanih sistemom tržišnih i netržišnih veza“. U praksi, klasteri označavaju grupu poslovnih firmi i neposlovnih organizacija za koje je članstvo u grupi važan elemenat njihove pojedinačne konkurentnosti.

Virtuelni klasteri imaju neke prednosti nad geografskim klasterima. Oni omogućavaju uključivanje firmi iz šireg regiona. Takođe omogućavaju brže povezivanje domaćih privrednika sa svetom, bržu i jeftiniju razmenu informacija i rad na zajedničkim projektima. Pri tome, uživaju sve prednosti koje nude geografski klasteri.

2.3.1. Očekivane koristi od klastera

Klasterizacija je vezana za konkurentske sektore jedne zemlje, tj. za determinante konkurentnosti. Čitav koncept klastera je oslonjen na konkurentski dijamant i pretpostavku da će se konkurentske prednosti pobrojane u dijamantu bolje razvijati unutar klastera, nego unutar

¹⁷ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.18

istog broja rasutih firmi jedne privredne delatnosti države. Geografska koncentracija privrede „pogoduje“ učesnicima koji su geografski blizu, jer povećava njihove šanse da budu uspešniji i usled jake konkurencije unutar klastera. Tom blizinom se pojačava uticaj pojedinih determinanti *dijamanta*. Koncentracija rivala, kupaca i dobavljača unapređuje efikasnost i specijalizaciju. Razlozi za nastanak klastera su uvek povezani sa nekim koristima koje se od njih očekuju u nacionalnoj ili regionalnoj privredi.

Steier ističe da klasteri moraju obezbediti kritičnu masu firmi sa specifičnom konkurentskom prednošću. Iako je jedna od važnih prednosti klastera izlazak na međunarodnu scenu, od velikog značaja je da se obezbedi funkcionisanje klastera unutar granica nacionalnog tržišta. U savremenom poslovanju, napredne ekonomije se ne takmiče jeftinom radnom snagom ili eksploatacijom prirodnih resursa. One se takmiče znanjem i tehnologijama, a u stvaranju ovih konkurentskih prednosti kritičnu ulogu imaju istraživanje i razvoj, finansije i grupe stručnih pojedinaca koje je najlakše okupiti unutar klastera.

Ključne koristi klastera su:¹⁸

- stvaraju se okviri za saradnju,
- oslanja se na postojeću organizacionu infrastrukturu,
- pomaže da se izgradi zajednički dnevni red (pravac zajedničkih aktivnosti),
- podstiče ekonomiju obima,
- na osnovu nestašice radne snage fokusira se na bolje plaćene i konkurentne grane,
- usmerava se i koordinira upotrebu postojećih resursa,
- obezbeđuje informacije potrebne za unapređenje obrazovanja (opis posla),
- omogućava razvoj višeg nivoa konkurentnosti,
- ublažava međugranske konkurentske strahove (gradi poverenje i saradnju) jednom kada stupi na snagu.

Ključni problemi klastera su:

- potreba da klaster bude vođen granskim interesom,
- izbor grane može biti problem,
- problem je izvor nivoa strategije (država, region, lokalni klaster),
- izbegavanje stvaranja podela u poslovnoj zajednici,
- moguć skepticizam među privatnim preduzećima,
- priroda političkog sistema i tradicionalne obrazovne institucije mogu biti problem,
- postoji rizik dominacije velikog biznisa,
- neophodan je brz odgovor javnog sektora,

¹⁸ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.19

- mogu postojati institucionalne barijere primeni ove strategije,
- postoji rizik izbora dobitnika i gubitnika.

Složen instrument ekonomske politike kao što je klaster, nije lako voditi. Svetska banka – WB predlaže, na osnovu prikupljenih iskustava, proces razvoja klastera u četiri faze:¹⁹

- mobilizacija – stvoriti interes i obezbediti učešće različitih nosilaca budućih aktivnosti u procesu stvaranja klastera,
- dijagnoza – procena poslovnih klastera koji postoje u privredi i procena ekonomske infrastrukture koja podržava performanse klastera,
- strategija saradnje – dovođenje na isto mesto zainteresovane strane tražnje (kompanije u budućem klasteru) sa zainteresovanim stranama na strani ponude (javne i privatne institucije koje daju podršku budućem klasteru) u radne grupe koje će identifikovati probleme i aktivnosti na rešavanju tih problema,
- implementacija – stvaranje posvećenosti unutar učesnika radne grupe, koja radi na razvoju klastera i regionalnih zainteresovanih strana, podrška aktivnosti i stvaranje organizacije koja će podržati implementaciju procesa.

2.4. Značaj novih tehnologija i inovacija

Konkurentnost u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji važno je analizirati putem tehnoloških promena, koje utiču i na strateške i na strukturne promene u ekonomiji.

Tehnologija je proces, tehnika ili metodologija koja je opredmećena u dizajnu proizvoda, ili u industrijskim ili uslužnim procesima, koja transformiše inpute rada, kapitala, informacija, materijala i energija u outpute veće vrednosti. Tehnologija se odnosi na procese pomoću kojih organizacija transformiše rad, kapital, materijale i informacije u proizvode ili usluge.²⁰

Tehnološke promene igraju važnu ulogu u konkurentskoj dinamici. Promene imaju nekoliko ishoda. Prvo, donose nove proizvode i procese. Drugo, menjaju vrednost lanca i vrednost konstalacije firme. Takođe menjaju i prirodu rivaliteta između firmi.

Promene u strukturu privrede su stalne. Nova tehnologija, kao rezultat inovacije, ima za posledicu pojavu novih firmi i novih grana. Praćenjem životnog ciklusa proizvoda i firmi mogu se pratiti i strukturne promene u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji.

Tehnološke promene bitno utiču na promenu ekonomije. Uočljiv je njihov uticaj na rast i razvoj firmi i svake pojedine grane. Tehnološke promene doprinose i strateškim promenama ekonomije. One dovode u pitanje postojeću konkurentsku prednost firmi, ali i kreiraju novu koja je jača od postojeće prednosti.

¹⁹ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.20

²⁰ Isto, str.20

Tehnološke promene izazivaju stanje u kome mnogi proizvodi i usluge postaju nekonkurentni, pa firme u kojima se dešava taj proces imaju samo dve opcije: smanjiti troškove ili izvršiti tehnološke promene kojima će stvarati nove proizvode ili usluge. U dinamičnoj privredi ovo je stalan proces i predstavlja objektivnu ocenu dometa tehnoloških promena. Tehnološke promene ne snižavaju samo troškove poslovanja, što je nekad bio njihov cilj, već osposobljavaju firmu da menja svoju tržišnu orijentaciju, a u slučajevima novih tehnologija i otvaraju nova tržišta.

U XXI veku tehnologija je osnovni izvor konkurentskih prednosti. To je izraženo kod firmi sa visokim tehnologijama. Nauka omogućava nova rešenja, a potom automatizuju proces proizvodnje i rada, fleksibilnost organizacije, kreiranje savremenih sistema, specijalizaciju i nov pristup kvalitetu proizvoda i usluga. Da bi se ovo moglo ostvariti, u firmi je glavno pitanje mogućnosti pristupa novim tehnologijama. U razvijenim privredama to je oslonac na vlastitu istraživačku i razvojnu aktivnost, a u nerazvijenim je putokaz prema onima koji su to već postigli.

Tehnološke inovacije su prva primena nauke i tehnologije u novom smeru sa komercijalnim uspehom. Statistička definicija tehnološke inovacije uključuje razvoj proizvoda i procesa i ograničeni udeo organizacijskih inovacionih aktivnosti, kao što su marketing i trening, direktno vezanih za implementaciju novih proizvoda, usluga i procesa.²¹

2.4.1. Šta određuje inovativnost ekonomije?

Jedan od glavnih pokretača ekonomskog rasta je difuzija ili širenje inovacija kroz ekonomiju. Širenje inovacija nije jednostavan proces koji se odvija samo automatizmom tržišta. To je složen proces u kome pored tržišta, kao ključnog mehanizma, moraju biti prisutni i brojni netržišni elementi, kao što su razvijeni sistem podrške R&D i saradnje između firmi ili između firmi i infrastrukturnih organizacija.

Produktivnost se ne mora automatski poboljšati ako zemlja ulaže u R&D i inovacije. Tehnologija i tehnološke promene se ne pretaču automatski u produktivnost, a time i u konkurentnost. Na primer, difuzija informacionih tehnologija (IT) ne podiže automatski produktivnost, ako njena upotreba nije usmerena na ključne nosioce poslovnog procesa, odnosno na one aspekte poslovnog procesa koji stvaraju vrednost kupcu. Produktivnost može biti i rezultat smanjenja zaposlenosti i ne mora biti nužno vezana za uvođenje novih tehnologija.

Ovo znači da je važno razumeti koji faktori određuju inovativnost zemlje i kako se u stvarnosti odvija inovacioni proces. Dugo vremena je naučno-tehnološka politika podrazumevala da se inovacioni proces odvija po linearnom modelu u kome ključnu ulogu ima ulaganje u R&D.

²¹ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.21

Nasuprot linearnom principu u kome se inovacioni proces razvija progresivno i u hronološkim fazama, sistemski ili interaktivni pristup naglašava važnost različitih komponenti i njihovih interakcija unutar sistema u kome se odvija inovacioni proces.

Inovacija je više od R&D i obuhvata široki niz aktivnosti u firmi, u čijoj je osnovi inženjerski dizajn proizvoda ili procesa. Naučna istraživanja igraju važnu ulogu, ali ona nisu osnovni izvor ekonomskih i komercijalno relevantnih inovacija u svakodnevnom inovacionom procesu. Dalja poboljšanja inovacija mogu biti ekonomski važnija od originalnog izuma. Inovativnost firme je zavisna, ne samo od interakcija između različitih funkcija unutar firme, već i od sistema u kome firma posluje. Da bi se inovacioni proces pospešio u okviru ovog modela, potrebno je imati u vidu ukupni društveni proces koji podržava ekonomski orijentisanu tehnološku inovaciju.

2.4.2. Inovacije

Inovacija se odnosi na korišćenje novog znanja za ponudu novih proizvoda ili usluga, koji imaju bolju vrednost za korisnike, što se vrednuje na tržištu, odnosno inovacija je invencija plus komercijalizacija. Inovacija uključuje skup naučnih, tehnoloških, organizacionih, finansijskih i komercijalnih aktivnosti.

Inovacije se mogu klasifikovati na različite načine:²²

- *po uticaju na produktivnost:*
 1. radno intenzivne,
 2. kapitalno intenzivne;
- *po relativnom značaju u inovacionom procesu:*
 1. inkrementalne,
 2. radikalne;
- *prema rezultatu inovacione aktivnosti:*
 1. proces,
 2. proizvod;
- *prema obimu promena koje izazivaju u proizvodu:*
 1. komponentne,
 2. arhitekturne;
- *prema ukupnom uticaju na poslovnu aktivnost:*
 1. održive,
 2. disruptivne.

Razlika između proizvoda kao sistema i proizvoda kao skupa komponenti potencira ideju da uspešan razvoj proizvoda zahteva dva tipa znanja. Prvo, potrebno je komponentno znanje ili znanje o svakom konceptu ključnog dizajna i načina na koji je implementiran u pojedinačnim

²² Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Cit.delo, str.23

komponentama. Drugo, potrebno je arhitekturno znanje ili znanje o načinu na koji su komponente integrisane i povezane međusobno u koherentnu celinu. Razlika između komponentnog i arhitekturnog znanja ili između komponenti samih po sebi i veza između njih izvor je razlike između inovatora i ostalih učesnika poslovne aktivnosti.²³

Inkrementalne inovacije uključuju adaptaciju, poboljšanje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga i/ili postojećih sistema proizvodnje i distribucije. Inkrementalnim inovacijama se uvode relativno male promene postojećih proizvoda, iskorišćavaju prednosti postojećeg dizajna i često pojačava dominacija postojećih firmi.

Radikalne inovacije se odnose na uvođenje potpuno novih proizvoda i usluga i/ili novih sistema proizvodnje i distribucije i čine postojeće proizvode i usluge nekonkurentnim. Radikalne inovacije se zasnivaju na sasvim drugačijem skupu tehnoloških i naučnih principa i često otvaraju mogućnost razvoja novih tržišta i aplikacija u celini.

Arhitekturne inovacije su inovacije koje menjaju način na koji su komponente proizvoda međusobno zajedno povezane, pri čemu koncept ključnog dizajna proizvoda i baznog znanja sadržanog u komponentama ostaju netaknuti.

Modularne inovacije su inovacije koje menjaju koncepte ključnog dizajna proizvoda, ostavljajući veze između ključnih koncepata i komponenti nepromenjenim.

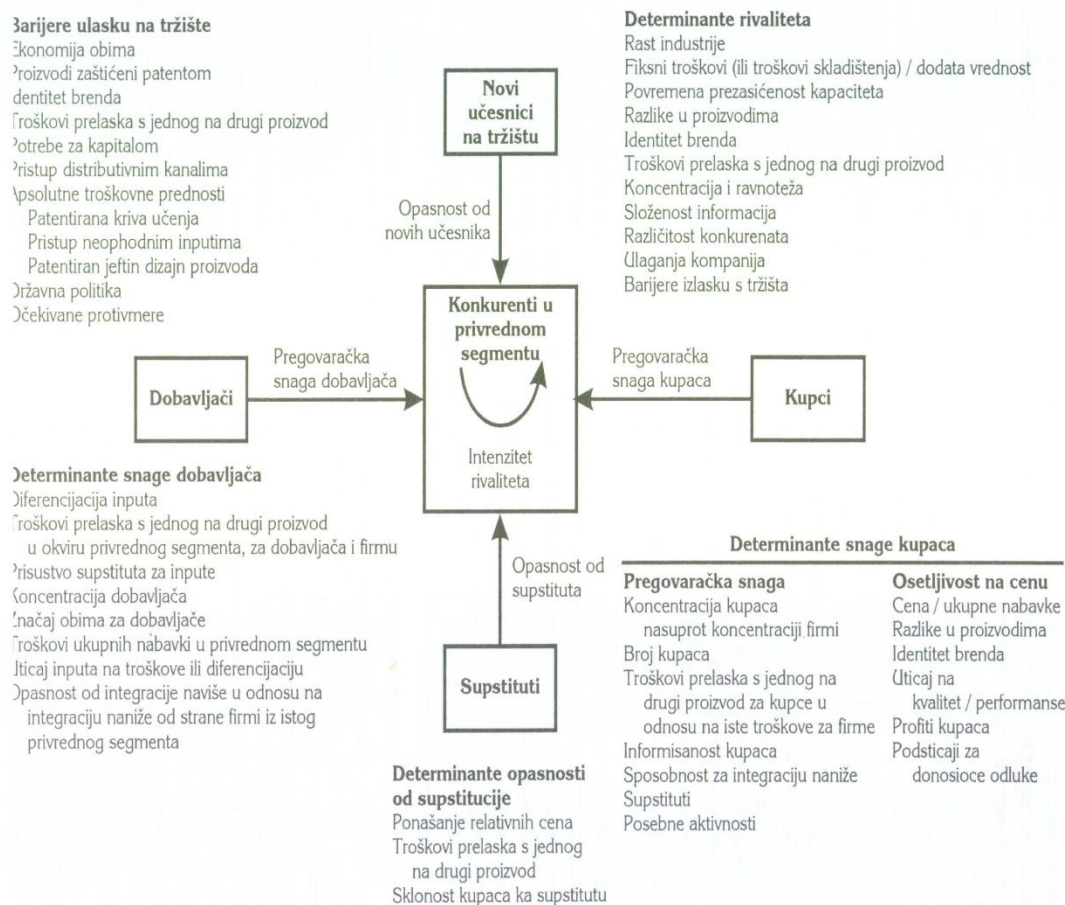
3. KAKO FAKTORI - SILE KONKURENCIJE OBLIKUJU STRATEGIJU

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

Prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne firme je atraktivnost privrednog sistema kojem pripada. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj konkurentne strategije jeste primena, ili – u idealnom slučaju – promena tih pravila u korist firme. U bilo kojem privrednom sistemu, bez obzira na to da li je domaći ili međunarodni i da li proizvodi ili obavlja usluge, pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih

²³ Isto, str.23

konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima.²⁴



Slika 1. Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta

Dakle, konkurencija u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit. Ona se kreće u rasponu od intenzivne u granama kao što su proizvodnja automobilskih guma, limenki i čelika, gde nijedna kompanija ne ostvaruje spektakularne prinose na investicije, do umerene u granama kao što su eksploatacija nafte i proizvodnja odgovarajuće opreme, ili proizvodnja bezalkoholnih pića i

²⁴ Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Asse, Novi Sad, str.23

kozmetike, gde postoji prostor za prilično visoke prinose.²⁵ Međutim, što su sile, uzete sve zajedno, slabije, veća je mogućnost za postizanje natprosečnih poslovnih rezultata.

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

Poznavanje ovih osnovnih izvora konkurentskih pritisaka obezbeđuje osnovu za strateški akcioni plan. Ti izvori ukazuju na najvažnije prednosti i nedostatke kompanije, utiču na pozicioniranje kompanije u svojoj grani, ukazuju na oblasti u kojima strateške promene mogu najviše da se isplate i ističu gde kretanja u grani obećavaju da će biti najznačajnija i u dobrom i u lošem smislu.

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

Kupovna moć, na primer, utiče na cene koje firme mogu da zaračunavaju, kao i na opasnost od supstitucije. Kupovna moć takođe može da utiče na troškove i ulaganja, zato što moćni kupci zahtevaju skupe usluge. Pregovaračka snaga dobavljača određuje troškove sirovina i drugih inputa. Jačina rivaliteta utiče i na cene i na troškove konkurisanja u oblastima kao što su oprema, razvoj proizvoda, oglašavanje i prodaja. Opasnost od ulaska novih firmi na tržište ograničava cene i utiče na investicije potrebne za odvratanje novih konkurenata.²⁶

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

U svakom privrednom segmentu neće svih pet faktora-sila biti podjednako značajni, a posebni faktori, karakteristični za strukturu privrednog segmenta, međusobno će se razlikovati. Svaki

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

²⁶ Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.25

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

Strategije koje menjaju strukturu privrednog segmenta mogu da budu mač sa dve oštrice, jer kao što može da ih unapredi, firma može i da uništi strukturu i profitabilnost privrednog segmenta. Recimo, novi dizajn proizvoda koji probija barijere za ulazak na tržište, ili povećava neizvesnost rivaliteta, može da podrije dugoročnu profitabilnost privrednog segmenta, uprkos tome što pokretač tih promena u početku ostvaruje veći profit. Isto tako, stalno spuštanje cena može da ugrozi diferencijaciju. Primera radi, u industriji duvana generičke cigarete predstavljaju ozbiljnu potencijalnu pretnju za strukturu privrednog segmenta. Generički proizvodi mogu da povećaju osetljivost kupaca na cene, da podstaknu konkurisanje cenama i da podizanjem cena oglašavanja smanje barijere za ulazak novih firmi na tržište.

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

Mogućnost da oblikuju strukturu privrednog segmenta nameće posebnu odgovornost firmama koje su lideri u svojim privrednim segmentima. Aktivnosti lidera mogu imati nesrazmerno veliki uticaj na strukturu, zbog njihove veličine i uticaja na kupce, dobavljače i druge konkurente. Istovremeno, njihov veliki udeo na tržištu garantuje da će ono što bude promenilo celokupnu strukturu privrednog segmenta, ma šta da je u pitanju, uticati i na njih same. Zato lideri moraju stalno da balansiraju između svog konkurentskog položaja i uspešnosti privrednog segmenta u celini. Oni često više postižu kada preduzimaju mere koje unapređuju ili štite strukturu industrije, nego kad samo teže sticanju veće vlastite konkurentske prednosti. Ovaj princip su sledili lideri kao što su Koka-kola i Kembels sups.²⁷

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

3.1. Sukobljene sile

Najjači konkurentski faktor određuje profitabilnost jedne delatnosti, pa je stoga od najvećeg značaja za formulisanje strategije. Na primer, čak i kompanija s jakom pozicijom u grani koju ne ugrožavaju potencijalni konkurenti ostvariće male prinose ukoliko je suočena s kvalitetnijim ili jeftinijim supstitutom – kao što su to saznali vodeći proizvođači vakumskih cevi i aparata za kafu. U takvoj situaciji, izlaženje na kraj sa supstitutom postaje strateški prioritet broj jedan.²⁸

Naravno, u svakoj delatnosti su za uspostavljanje konkurencije značajne druge sile. U proizvodnji prekookeanskih tankera najvažniju silu po svoj prilici predstavljaju kupci (vodeće naftne kompanije), dok su u industriji automobilske gume to ne samo moćni kupci iz redova proizvođača automobila već i žestoki konkurenti. U industriji čelika najvažnije sile predstavljaju strani konkurenti i supstituti.

Svaka grana ima svoju osnovnu strukturu, ili niz osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika koje podstiču ove konkurentne sile. Ukoliko žele da kompaniju pozicioniraju tako da najbolje funkcioniše u okviru svoje industrije, ili da na to okruženje utiču u sopstvenu korist, stratezi moraju da shvate šta pokreće određeno okruženje.

Ovaj stav o konkurenciji odnosi se podjednako i na uslužne delatnosti i na prodaju proizvoda.

3.2. Opasnost od novih konkurenata

Novi konkurenti unose u industriju nove kapacitete, želju da steknu udeo na tržištu, a često i značajne resurse. Kompanije koje se diversifikuju, odnosno koje s drugih tržišta putem akvizicije ulaze u neku novu delatnost, često koriste svoje resurse za izazivanje potreba, kao što je to učinio Filip Moris s pivom „miller“.

Ozbiljnost ovakve pretnje zavisi od postojećih barijera i od reakcije postojećih konkurenata koju nove kompanije mogu da očekuju. Ako su ulazne barijere velike, a nove firme mogu da očekuju žestoko uzvraćanje od strane etabliranih konkurenata, neće biti ozbiljna ni pretnja od pojave novih konkurenata.

Postoji šest glavnih ulaznih barijera:²⁹

1. *Ekonomija obima*. Ona odvraća od ulaska time što zainteresovane primorava ili da se uključe u velikom obimu ili da prihvate inferiornost u sveri troškova. Ekonomija obima u proizvodnji, istraživanju, marketingu i uslugama po svoj prilici predstavlja najveću barijeru ulasku u proizvodnju kompjutera, kao što su to na svoju žalost otkrile kompanije Teroks i Dženeral elektrik. Ekonomija obima može da deluje kao prepreka i u distribuciji,

²⁸ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo, str.27

²⁹ Isto, str.28

korišćenju prodajnog osoblja, finansiranju i gotovo svim aspektima poslovanja.

2. *Diferencijacija proizvoda.* Identifikacija robne marke stvara barijeru time što nove firme primorava na ogromna ulaganja kako bi se prevazišla lojalnost kupaca. Faktori koji utiču na identifikaciju robne marke jesu reklama, usluge kupcima posle kupovine, primat u sektoru i posebnost proizvoda. To je možda najznačajnija barijera ulasku na tržište betalkoholnih pića, lekova koji se prodaju bez recepta, kozmetičkih proizvoda, investicionog bankarstva i javnog računovodstva. Da bi se ogradili visokim ogradama, proizvođači piva identifikaciju brenda pojačavaju ekonomijom obima, koju koriste u proizvodnji, distribuciji i marketingu.
3. *Zahtevi za kapitalom.* Potreba da se investiraju velika finansijska sredstva da bi moglo da se konkuriše, stvara ulaznu barijeru – posebno kada je kapital neophodan za rashode koji se ne mogu nadoknaditi, recimo, za reklamu ili istraživanje i razvoj. Kapital je neophodan ne samo za osnovna sredstva već i za kreditiranje kupaca, kao i za zalihe i apsorbovanje početnih gubitaka. Iako veće korporacije imaju finansijska sredstva potrebna za ulazak u gotovo svaku delatnost, ogromne potrebe za kapitalom u pojedinim oblastima, na primer u proizvodnji kompjutera ili u ekstraktivnoj industriji, ograničavaju broj potencijalnih novih kompanija.
4. *Troškovna inferiornost nezavisno od veličine.* Već afirmisane kompanije mogu da uživaju troškovne prednosti koje njihovim potencijalnim konkurentima nisu dostupne bez obzira na veličinu ili ekonomiju obima. Ove prednosti mogu da proističu iz efekata krive učenja (kao i od njoj najbliže krive iskustva), patentirane tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina, imovine kupljene po cenama pre inflacije, državnih subvencija i povoljnih lokacija. Troškovne prednosti se ponekad mogu zakonski obezbediti kao u slučaju patenata.
5. *Pristup distributivnim kanalima.* Novi konkurent mora, naravno da obezbedi distribuciju za svoje proizvode i usluge. Na primer, novi prehrambeni proizvod mora da istisne s police u samoposluzi druge slične proizvode – bilo cenom, bilo pomoću promocija, intenzivne prodajne aktivnosti ili na neki drugi način. Što su velikoprodajni ili maloprodajni kanali više ograničeni i što su ih postojeći konkurenti više zauzeli, to će očigledno biti teži i ulazak u relevantnu delatnost. Ova barijera je ponekad toliko visoka da novi konkurent, da bi je prevazišao, mora da stvori sopstvene distributivne kanale, kao što je to u industriji satova pedesetih godina prošlog veka učinio Tajmeks.
6. *Državna politika.* Ulazak u pojedine grane država može da ograniči, ili čak spreči pomoću instrumenata kao što su zahtevi za posedovanje licence, ili ograničavanje pristupa sirovinama. Regulisane delatnosti, kao što su drumski saobraćaj, promet alkoholnih pića i špeditorske usluge, predstavljaju poznate primere; suptilnija državna ograničenja javljaju se u oblastima kao što su izgradnja skojaških terena i proizvodnja uglja. Država takođe može da odigra veoma značajnu indirektnu ulogu utičući na ulazne barijere preko instrumenata kao što su ekološki standardi u vezi sa zaštitom vode i vazduha i propisi u vezi s bezbednošću.

Očekivanja potencijalnih konkurenata u vezi s reakcijom postojećih konkurenata uticaće na njihovu odluku o tome da li da uđu u neku granu. Kompanija će po svoj prilici dobro

promisliti ukoliko su postojeći konkurenti već pokazali da su spremni da se obračunavaju s novima, ili ako.³⁰

- o Postojeći konkurenti imaju dovoljne resurse da uzvrate, uključujući višak gotovog novca i neiskorišćenu kreditnu sposobnost, proizvodne kapacitete, ili uticaj na distributivne kanale i kupce.
- o Postojeći konkurenti pokazuju spremnost da smanje cenu zbog toga što žele da zadrže udeo na tržištu ili zbog viška slobodnih kapaciteta.
- o Rast sektora je spor, što utiče na njenu sposobnost da apsorbira nove firme, a to verovatno negativno utiče na finansijske rezultate svih strana.

3.3. Kriva iskustva kao ulazna barijera

Poslednjih godina o krivoj iskustva raspravljalo se kao o najvažnijem elementu industrijske strukture. U skladu s ovim konceptom, jedinični troškovi u mnogim prerađivačkim granama, isto kao i u nekim uslužnim delatnostima, smanjuju se paralelno sa sticanjem „iskustva“ ili posebnog kumulativnog obima proizvodnje kompanije.

Uzroci smanjenja jediničnih troškova leže u kombinaciji više različitih elemenata, kao što su ekonomija obima, kriva učenja za radnu snagu i supstitucija rada kapitalom. Smanjenje troškova stvara ulaznu barijeru stoga što su novi konkurenti koji nemaju „iskustvo“ suočeni s većim troškovima od aktuelnih – posebno kada je reč o proizvođaču s najvećim udelom na tržištu – te im nije lako da sustignu postojeće konkurente.

Pristalice koncepta krive iskustva ističu značaj koji za maksimiranje ove ulazne barijere ima postizanje leaderskog položaja na tržištu i preporučuju agresivnu akciju za njegovo ostvarivanje, na primer, smanjenje cena u očekivanju smanjenja troškova zbog postizanja obima. Za onoga ko ne može da ostvari prihvatljiv udeo na tržištu savet je jednostavan: „Beži!“³¹

Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tome što kompanija koja je u porastu ubira plodove ekonomije obima budući da koristi efikasnije automatizovanu opremu i vertikalnu integraciju, onda je kumulativni obim proizvodnje nevažan za njenu relativnu troškovnu poziciju. Ovde je najjeftiniji proizvođač onaj koji ima najveće, najefikasnije pogone.

Novi konkurent lako može da bude efikasniji od svojih iskusnijih kolega - ako je izgradio najmoderniji pogon, neće morati da pokušava da sustigne ostale.

Da li smanjenje troškova koje prati kumulativni obim podiže ulazne barijere zavisi i od razloga za to smanjenje. Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tehnološkim unapređenjima koja su opšte poznata u toj grani, ili usled razvoja savršeniše opreme koja se može kopirati ili kupiti od

³⁰ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo , str.29

³¹ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo str.30

dobavljača, kriva iskustva uopšte ne predstavlja ulaznu barijeru – u stvari, novi ili manje iskusni konkurenti mogu da ostvare troškovnu prednost u odnosu na lidere. Pošto nije opterećen velikim investicijama u prošlosti, novi, manje iskusni konkurent može da kupi ili kopira najnoviju i najjeftiniju opremu i tehnologiju.

U slučaju da iskustvo može da se patentira, lideri će zadržati troškovnu prednost. Međutim, novim konkurentima za smanjenje troškova može da bude potrebno manje iskustva nego što je to bilo potrebno liderima. Sve ovo ukazuje na to da kriva iskustva nije sigurna barijera na kojoj se može graditi strategija.

Postoji još nekoliko bitnih elemenata za utvrđivanje podesnosti one strategije zasnovane na ulaznoj barijeri, koju obezbeđuje kriva iskustva:³²

- Veličina barijere zavisi od toga koliko su troškovi, u poređenju s drugim oblastima – kao što su marketing, prodaja i inovacije, značajniji za konkurenciju.
- Barijere mogu da budu u potpunosti neutralisane ako se pojave inovacije proizvoda ili procesa koje vode ka prilično velikoj tehnološkoj promeni, čime se stvara jedna u potpunosti nova kriva iskustva. Novi konkurenti mogu da preskoče lidere u industriji i da se oslone na krivu iskustva, na koju ovi lideri, s obzirom na svoju poziciju, ne mogu lako da se preorijentišu.
- Ako svoju strategiju na krivoj iskustva gradi više od jedne jake kompanije, posledice mogu da budu skoro fatalne. Onda kada ostane samo jedan konkurent koji sprovodi takvu strategiju, može se dogoditi da rast sektora bude zaustavljen, a da izgledi za ubiranje plodova pobeđe, već dugo više ne postoje.

3.4. Jaki dobavljači i kupci

Svoju pregovaračku moć u odnosu na ostale aktere u nekoj grani dobavljači mogu da ispolje tako što povećavaju cene, ili smanjuju kvalitet usluga i proizvoda koji se kupuju. Jaki dobavljači time mogu da smanje profitabilnost delatnosti ukoliko nije sposobna da povećanje troškova nadoknadi kroz sopstvene cene. Podižući cene, proizvođači koncentrata za bezalkoholna pića doprineli su eroziji profitabilnosti kompanija koje su ih flaširale, zbog toga što su ove suočene sa velikom konkurencijom koncentrata u prahu, voćnih i drugih napitaka, imale malo prostora da adekvatno podignu svoje cene. Kupci isto tako mogu da obore cene, da zahtevaju bolji kvalitet ili bolju uslugu, kao i da izazovu međusobne sukobe konkurenata – sve to na račun profita u grani.

Snaga svake važne grupe dobavljača ili kupaca zavisi od karakteristika tržišta, kao i od relativnog značaja prodaje u toj grani, ili kupovine od nje u poređenju s njihovim celokupnim poslovanjem.

Grupa dobavljača je jaka u sledećim slučajevima:

³²Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo , str.31

- o Kada njom dominira nekoliko kompanija i kada je njena koncentracija veća u odnosu na sektor kojem prodaje.
- o Kada je njen proizvod jedinstven ili bar diferenciran, ili ako je nametnuo troškove preorijentacije. Troškovi preorijentacije su fiksni troškovi s kojima se kupci suočavaju kada promene dobavljače. Oni nastaju, između ostalog i zato što su kupčeve specifikacije takve da ih „vezuju“ za određene dobavljače, ili zato što je kupac mnogo investirao u specijalizovanu pomoćnu opremu, ili u obuku za korišćenje dobavljačke opreme (kada je reč o kompjuterskom softveru), ili su kupčeve proizvodne linije povezane s dobavljačevim proizvodnim pogonima (kao u slučajevima nekih proizvođača ambalaže za piće).
- o Kada dobavljač nije obavezan da konkuriše drugim proizvodima da bi prodavao određenoj delatnosti. Na primer, nadmetanje ko će uspeti da proda avioje proizvode proizvođačima limenki – proizvođači čelika ili proizvođači aluminijuma – ograničava moć svih dobavljača.
- o Kada predstavlja uverljivu opasnost da bi mogla da se integriše unapred i da počne da posluje u grani kojoj pripada određena delatnost. To ograničava sposobnost grane da poboljša uslove pod kojima kupuje.
- o Kada sektor ne predstavlja značajnog kupca za grupu dobavljača. Ako je sektor važan kupac, sudbina dobavljača biće za nju čvrsto vezana, te će stoga želiti da je zaštite razumnim cenama i pružanjem pomoći u aktivnostima kao što su istraživanje i razvoj i lobiranje.

Grupa kupaca je jaka u sledećim slučajevima:³³

- o Kada je koncentrisana, ili kada kupuje ogromne količine. Krupni kupci predstavljaju posebno jake snage ukoliko su za granu karakteristični visoki fiksni troškovi – kao što je to slučaj u proizvodnji metalne ambalaže i hemikalija u rasutom stanju, ili u preradi kukuruza – koji podižu uloge u vezi s punom iskorišćenošću kapaciteta.
- o Kada su proizvodi koje kupuje od posmatranog sektora standardni ili neizdiferencirani. Kupci sigurni da uvek mogu da nađu alternativne dobavljače mogu i da izazovu sukob među kompanijama, kao što se to događa u slučaju kontinualnog presovanja aluminijuma.
- o Kada proizvodi koje kupuje od sektora predstavljaju komponentu njenog proizvoda, kao i značajan deo njenih troškova. Kupci će verovatno insistirati na povoljnim cenama, a kupovati selektivno. Kada proizvod koji sektor prodaje neznatno učestvuje u troškovima kupaca, ovi će biti mnogo manje osetljivi na cenu.
- o Kada ostvaruje mali profit, što stvara jak podsticaj da smanji troškove svojih nabavki. Međutim, veoma profitabilni kupci obično su manje osetljivi na cene.
- o Kada proizvod posmatranog sektora nije značajan za kvalitet kupčevih proizvoda ili usluga. Kada na kvalitet kupčevih proizvoda u velikoj meri utiče proizvod tog sektora, kupci su uopšteno manje osetljivi na cenu. Sektori u kojima se ovo dešava uključuju proizvodnju opreme za eksploataciju nafte, gde neispravnost može da izazove ogromne gubitke, kao i spoljnih delova elektronskih medicinskih aparata, ili aparata za testiranje, pošto kvalitet tih delova može da utiče na utisak koji korisnik stiče o kvalitetu samih aparata.
- o Kada proizvod sektora kupcu ne štedi novac. Ako proizvod ili usluga sektora mogu sami

³³ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo, str.33

sebe višestruko da otplate, kupac uglavnom nije osetljiv na cenu, već je isključivo zainteresovan za kvalitet. Ovo se odnosi na usluge kao što su investiciono bankarstvo i javno računovodstvo, gde greške u proceni mogu da budu skupe i neprijatne, ili u poslovima kao što je sondiranje naftnih bušotina, gde precizno obavljeno geološko istraživanje troškove bušenja može da smanji za hiljade i hiljade dolara.

- Kada kupci predstavljaju uverljivu pretnju u pogledu mogućnosti integracije unazad, koja bi im omogućila izradu proizvoda te grane. „Velika trojica“, tri najveća proizvođača automobila, kao i krupni kupci automobila, često su u pregovorima pretili da će sami početi nešto da proizvode. Međutim, posmatrani sektor ponekad može da zapreti kupcima da će se njeni članovi integrisati unapred.

Većina ovih izvora snage kupaca može se pripisati potrošačima kao grupi, isto kao i kupcima iz industrijskog i trgovinskog sektora; potrebno je samo da se izmene kriterijumi. Potrošači su obično više osetljivi na cene kada kupuju neizdiferencirane proizvode, ili proizvode koji su skupi u odnosu na njihove prihode, ili proizvode za koje kvalitet nije posebno važan.

Kupovnu moć trgovca na malo određuju ista pravila – uz jednu važnu dopunu. Oni mogu da steknu značajnu pregovaračku snagu u odnosu na proizvođače u situacijama kada mogu da utiču na kupovne odluke potrošača, kao u slučaju audio-komponenti, nakita, kućnih aparata, sportske opreme i sličnih proizvoda.

3.4.1. Strateška akcija

Izbor dobavljača od kojih će kompanija kupovati, ili grupa kupaca kojima će prodavati, trebalo bi da se smatra ključnom strateškom odlukom. Kompanija može da poboljša svoj strateški položaj kada nađe dobavljače, ili kupce, koji poseduju najmanju moć da na nju nepovoljno utiču.

Najčešća je situacija u kojoj je kompanija sposobna da izabere kome će prodavati – drugim rečima, da sačini izbor kupaca. Retko kada sve grupe kupaca kojima kompanija prodaje imaju istu snagu. Čak i kada kompanija prodaje samo jednoj grani, u okviru nje obično postoje segmenti koji poseduju manju snagu od drugih (te su stoga manje osetljivi na cene). Na primer, tržište rezervnih delova i podsklopova za zamenu za većinu proizvoda manje je osetljivo na cenu nego celokupno tržište.

Po pravilu, kompanija može da prodaje jakim kupcima, a da i dalje ostvaruje natprosečne profite samo ako je jeftin proizvođač u svojoj grani, ili ako njen proizvod poseduje neke neuobičajene, ako ne i jedinstvene karakteristike. Snabdevajući velike kupce elektromotorima, kompanija Emerson elektrik ostvaruje velike prihode zahvaljujući tome što joj povoljna troškovna pozicija omogućava da ponudi iste ili niže cene u odnosu na konkurente.

Ako kompanija nema povoljnu troškovnu poziciju ili jedinstven proizvod, neselektivna prodaja biće kontraproduktivna, pošto će kompanija – što veću prodaju bude ostvarivala, biti sve

ranjivija. Kompanija će možda morati da skupi hrabrost i da izmeni način poslovanja kako bi prodavala samo manje važnim kupcima.

Izbor kupaca bio je od najvećeg značaja za uspeh kompanija Nešenel ken i Kraun kork end sil. Te dve kompanije usredsređuju se na segmente industrije limenki u kojima mogu da ostvare diferencijaciju, da minimiziraju opasnost od integracija unazad, kao i da na druge načine ublaže zastrašujuću snagu svojih kupaca. Neke delatnosti, naravno nemaju privilegiju da mogu da biraju „dobre“ kupce.

Kako se faktori koji utiču na snagu dobavljača i kupaca vremenom menjaju, ili kako do njihove promene dolazi usled strateških odluka kompanije, snaga tih grupaće, prirodno, jačati i slabiti. Kako kupci, robne kuće i prodavnice odeće, postaju sve više koncentrisani i kako kontrolu preuzimaju veliki lanci, industrija konfekcije nalazi se pod sve većim pritiskom, a njene marže se sve više smanjuju. Ova industrija nije uspela da diferencira svoje proizvode, ili da nametne visoke troškove supstitucije, koji kupce vezuju dovoljno da se ovi trendovi zaustave.

3.5. Supstituti

Određivanjem plafona cena koje mogu da ostvare, supstituti, kako proizvodi tako i usluge, ograničavaju potencijal jedne grane. Ukoliko ne može da poveća kvalitet proizvoda, ili da ga na neki drugi način (recimo marketingom) diferencira, grane će imati probleme i sa prihodima i sa rastom.

Što je privlačniji supstitucionni odnos u vezi s ponašanjem cena koje ponude supstituti, mogućnost rasta profita u sektoru, jasno, biće više ograničena. Proizvođači šećera, suočeni s masovnom prodajom kukuruznog sirupa s visokim sadržajem fruktoze, inače supstituta za šećer, upravo se danas s ovim suočavaju.

Supstituti ne samo što ograničavaju profite u normalna vremena, već smanjuju i mogućnost da se u vreme uspona delatnosti ostvari izuzetna dobit. Godine 1978. proizvođači izolacionog materijala od staklene vune doživeli su tražnju bez presedana zahvaljujući visokim cenama energije i veoma oštroj zimi. Međutim, mogućnost te delatnosti da podigne cene osujetilo je bezbroj supstituta – kao što su bili izolacioni materijali od celuloze, kamene vune i stiropora. Ovi supstituti će po svoj prilici postati još veća snaga kada sadašnja proširenja proizvodnih kapaciteta proizvođača izolacionog materijala od staklene vune postanu dovoljna da zadovolje tražnju.

Najveću stratešku pažnju supstituti zaslužuju kada (a) podležu trendovima koji unapređuju supstitucionni odnos ponašanja cena supstituta i njihovog učinka u odnosu na proizvod sektora, ili kada su (b) proizvod grana koje ostvaruju visoke profite. Supstituti često brzo ulaze u igru kada se dogodi nešto što u sektorima koji ih proizvode pojačava konkurenciju i smanjuje cene, ili poboljšava rezultate.

3.6. Stvaranje manevarskog prostora

Rivalstvo među postojećim konkurentima odvija se kao poznato manevrisanje radi zauzimanja pozicije posredstvom taktika, kao što su konkurisanje cenama, lansiranje novih proizvoda i „rat“ reklamama. Intenzivno rivalstvo povezano je s prisustvom više faktora:³⁴

- o Postoji veliki broj konkurenata približno iste veličine i snage . Deo konkurentne slike u mnogim američkim delatnostima poslednjih godina postali su, naravno, strani akteri.
- o Rast sektora je spor, što dovodi do borbe za udeo na tržištu u koju se uključuju i akteri skloni širenju.
- o Proizvod ili usluga nisu izdiferencirani i ne nameću troškove preorijentacije, koji vezuje kupce i štite jednog aktera od napada drugih na njegove klijente.
- o Fiksni troškovi su visoki ili je proizvod kvarljiv, što snažno podstiče na smanjenje cena. Poslovanje sirovinama kao što su papir i aluminijum često je suočeno s ovim problemom kada se tražnja smanji.
- o Kapacitet se obično značajno povećava. Takva ponašanja, recimo u proizvodnji hlora i vinil-hlorida, izazivaju poremećaj ravnoteže ponude i tražnje u sektoru, što često uvodi u periode preteranih kapaciteta i smanjenja cena.
- o Izlazne barijere su visoke. Prepreke izlasku s tržišta, kao poseban razlog za opredeljenje menadžmenta za određenu vrstu posla, primoravaju kompanije da i dalje konkurišu – bez obzira na to što na svoju investiciju ostvaruju mali ili čak negativan prinos. Višak kapaciteta je i dalje funkcionalan, a profitabilnost uspešnih konkurenata postaje ugrožena stoga što je ometaju neuspešni. Ako cela grana pati od viška kapaciteta, moguće je da se potraži pomoć od vlade – posebno ukoliko je prisutna strana konkurencija.
- o Konkurenti se razlikuju po strategijama, poreklu i „karakteru“. Oni na različit način razmišljaju o tome kako će konkurisati i stalno se tokom tog procesa čeonu sudaraju.

Kako sektor sazreva, menja se i njihova stopa rasta, što dovodi do smanjenja profita, a često i do eliminisanja nekih firmi. Početkom sedamdesetih godina prošlog veka, kada je industrija sprava za rekreaciju doživela procvat, gotovo svaki proizvođač je bio uspešan; međutim, kasniji sporiji rast smanjio je visoke prinose svima osim najjačima, a posebno mnogim slabijim kompanijama. Ista priča o profitu pojavila se i u drugim sektorima – proizvodnja motornih sanki, raspršivača i sportske opreme predstavlja samo neke primere.

Neka akvizicija može određenoj delatnosti u potpunosti da izmeni karakter, kao što se to dogodilo u slučaju preuzimanja proizvođača motornih testera Makaloka od strane kompanije Blek end Deker. Tehnološke inovacije mogu značajno da povećaju nivo fiksnih troškova u proizvodnji.

³⁴ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo, str.36

Iako mora da se pomiri s mnogim od tih faktora – budući da su ugrađeni u ekonomiku date industrije – kompanija mora da ima izvestan prostor kako bi strateškim zaokretima popravljala svoj položaj. Na primer, ona može da pokuša da kupcima poveća troškove preorijentacije, ili da poveća diferencijaciju proizvoda. Usredsređivanje na prodajne aktivnosti u segmentima delatnosti koja beleži najbrži rast, ili na tržištima s najnižim fiksnim troškovima, može da smanji uticaj rivaliteta u datoj grani. Ukoliko je to izvodljivo, kompanija može da pokuša da izbegne konfrontaciju s konkurentima čije su barijere izlasku visoke i da tako izbegne veliko smanjenje cena.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

4.1. Definisanje strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment je savremeni koncept menadžmenta nastao 80-tih godina dvadesetog veka. Strategijski menadžment je privukao pažnju mnogih istraživača menadžmenta, što je dovelo do kreiranja brojnih definicija. Posebnu pažnju zaslužuju definicije koje su formulisali:³⁵

- Samuel C. Certo i Paul J. Piter, koji strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, interaktivni proces, ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini i
- Igor Ansoff, koji strategijski menadžment definiše kao sistematski pristup pozicioniranju i povezivanju organizacije sa njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.

Iako o strategijskom menadžmentu nema šire prihvaćene definicije, među njima ipak postoje određene zajedničke odrednice. Reč je o sledećem: akcentira se da je strategijski menadžment način razmišljanja koji integriše strategijsko i taktičko stanovište i odluke da se potencijal preduzeća usmeri ka područjima poslovanja na kojima može preduzeće da ostvari adekvatnu konkurentsku prednost.³⁶

Zadatak strategijskog menadžmenta je, da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izvor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).³⁷

³⁵ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.9

³⁶ Isto, str.9

³⁷ Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str.5

4.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta

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

Različiti autori različito strukturiraju proces strategijskog menadžmenta. Najveći broj istraživača menadžmenta se slažu da su Certo i Peter konstruisali adekvatan, univerzalno primenljiv model strategijskog menadžmenta. Reč je o tome da su ovi autori proces strategijskog menadžmenta definisali kao proces koji se sastoji od pet faza, odnosno koraka i to:³⁸

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

4.2.1. Analiza sredine

Analiza sredine (koja se naziva i strategijska analiza) je prvi korak procesa strategijskog menadžmenta. Identifikovanje i analiziranje performansi okruženja je izuzetno značajan korak procesa strategijskog menadžmenta. Ovo stoga što se na taj način stiču spoznaje o performansama okruženja, saznanja koja su neophodna za uspešno obavljanje svih ostalih koraka strategijskog menadžmenta, što uključuje i sticanje spoznaja o faktorima koji uslovljavaju potrebu implementiranja promene (među kojima su posebno značajni: performanse globalnog tržišta, priroda radnog procesa, tehnologija, ekonomski šok, takmičenje, socijalni trndovi i svetska politika).

Za strategijsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode, jedna od njih je nezaobilazna. To je tzv. SWOT, odnosno TOWS analiza. TOWS predstavlja situacionu analizu sledećih performansi okruženja organizacije:³⁹

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

³⁸ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.9

³⁹ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo str.10

- Strengths (snage), koja je usmerena na identifikovanje strategijskih kompetencija organizacije koje ona može koristiti u realizaciji njenih strategijskih ciljeva.

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

4.2.2. Usmeravanje organizacije

Usmeravanje organizacije je drugi korak procesa strategijskog menadžmenta, aktivnost koja se obavlja nakon uspešnog analiziranja sredine. Pod usmeravanjem organizacije podrazumeva se obavljanje svih aktivnosti kojima je svrha formulisanje.⁴⁰

- Vizije koja predstavlja stav o željenoj budućnosti preduzeća, odnosno sliku kako preduzeće može da izgleda u budućnosti. Ukratko, vizija opisuje „ono što može biti”, odnosno, kako to Kaplan i Norton kažu, šta želimo biti. Svrha vizije nije samo opisivanje budućnosti kojoj se teži već i motivisanje stejk-holdera da svu svoju energiju usmere u određenom pravcu. Zbog toga vizije moraju biti: inspirativne, jasne i izazovne;
- Misije koja se, u najkraćoj formi, definiše kao razlog postojanja organizacije. Preciznije rečeno, misija dodatno specificira viziju na način da opisuje vrednosti, aspiracije i razlog postojanja organizacije. Definisanje misije je, kako to kaže Draker, mukotrpan, bolan i rizičan proces. Ovo stoga što misija treba da sadrži sledeće odrednice:
 - ciljna tržišta i potrošače,
 - osnovne proizvode i usluge,
 - glavne tehnologije,
 - interes za opstanak, razvoj i profitabilnost,
 - sopstveni koncept kompanije,
 - željeni javni imidž;
- Strategijskih ciljeva organizacije koji predstavljaju veoma opšte iskaze o rezultatima koje organizacija želi da ostvari u dugom vremenskom periodu. Strategijske ciljeve utvrđuje top menadžment organizacije za ključne oblasti poslovanja organizacije kao što su: kvalitet proizvoda (usluga), profitabilnost, efikasnost, rast, tržišno učešće, razvoj ljudskih resursa, inovativnost, društvena odgovornost, finansijska stabilnost, i sl.

⁴⁰ Isto, str.11

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

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

4.2.3. Formulisanje strategije

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

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

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

U formulisanju strategije, menadžeri treba posebnu pažnju da posvete potrebama potrošača. I to ne samo putem uspostavljanja što bliskije komunikacije sa potrošačima, već i putem zajedničke kreacije vrednosti koje su značajne za obe partnerske strane.⁴¹

4.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces realizacije izabrane stratejske opcije. Ovaj proces, kao svoj rezultat, ima stratejsku promenu. Pod stratejskim promenama se podrazumevaju promene u svim onim performansama organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja. Prema Modelu „7-S”, koji je kreirala konsultantska organizacija MekKinsi,

⁴¹ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo str.12

strategijska promena podrazumeva promenu u sledećim varijablama: Structure (struktura), Strategy (strategija), Systems (sistemi), Style (stil), Staff (osoblje), Skills (sposobnosti) i Shared Values (zajedničke vrednosti).⁴²

4.2.5. Strategijska kontrola

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

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

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

Strategijski menadžment je jedna strana medalje, tj. odgovornosti koja pripada generalnom (opštem) menadžmentu. Druga strana medalje – odgovornosti predstavlja operativni menadžment. Dok se strategijski menadžment bavi kreiranjem strategijske pozicije koja obezbeđuje budući životni vek organizacije, operativni menadžment se bavi iskorišćavanjem trenutne strategijske pozicije za ostvarivanje operativnih ciljeva organizacije. U poslovnim preduzećima strategijski menadžment se kontinuirano brine o profitnim potencijalima, a operativni menadžer se brine kako da pretvori potencijal u stvarni profit.⁴³

5. OPERATIVNA EFIKASNOST

Menadžeri gotovo dve decenije uče kako da igraju u skladu s novim pravilima. Kompanije moraju da budu fleksibilne da bi brzo reagovale na konkurentske i tržišne promene. Da bi ostvarile najbolju praksu, one moraju stalno da određuju repere, a da bi postigle efikasnost,

⁴² Isto, str.13

⁴³ Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.9

moraju agresivno da kupuju iz drugih izvora (*outsourcing*). Osim toga, da bi zadržale prednost u odnosu na konkurente, kompanije moraju da vode računa o nekoliko osnovnih kompetencija.⁴⁴

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

Međutim, ovakva uverenja predstavljaju opasne poluistine koje sve više kompanija vode u pravcu uzajamno destruktivne konkurencije. Tačno je da, kako regulativa popušta, a tržišta postaju globalna, neke prepreke konkurenciji nestaju. Tačno je i da su se kompanije potrudile da se više specijalizuju i postanu efikasnije. Međutim, u mnogim sektorima ono što neki nazivaju hiperkonkurencijom u suštini je „samoranjavanje“, a ne neizbežan ishod promene paradigme konkurencije.⁴⁵

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

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

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

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

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

⁴⁴ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.43

⁴⁵ Isto, str.44

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

Iz razlike u operativnoj efikasnosti potekle su osamdesetih godina prošlog veka i pretnje japanskih kompanija, kompanijama na Zapadu. Japanci su u operativnoj efikasnosti toliko nadmašili svoje konkurente da su mogli istovremeno da ponude niže troškove i vrhunski kvalitet.⁴⁶

Menadžeri su tokom protekle decenije, bili zauzeti unapređenjem operativne efikasnosti. Oslanjajući se na totalno upravljanje kvalitetom, konkurenciju zasnovanu na vremenu i određivanje repera, oni su izmenili način obavljanja aktivnosti kako bi eliminisali komponente neefikasnosti, povećali zadovoljstvo kupaca i ostvarili optimalno poslovanje. U nadi da će održati korak s pomeranjem granice produktivnosti, menadžeri su se opredelili za stalna unapređenja, osnaženje i upravljanje promenama.

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

Drugi razlog zbog kojeg veća operativna efikasnost nije dovoljna – konkurentna konvergencija – mnogo je suptilniji i prikriveniji. Što se više opredeljuju za određivanje repera, kompanije postaju sličnije. Što se više oslanjaju na eksterne nabavke, odnosno što više aktivnosti naručuju od efikasnih trećih strana, često i istih, to će te aktivnosti postajati sve više generičke. Kako konkurenti uzajamno imitiraju poboljšanje kvaliteta, vreme ciklusa, ili partnerske odnose s dobavljačima, strategije se približavaju, a konkurencija pretvara u trke istim stazama u kojima niko ne može da pobedi. Konkurencija zasnovana samo na operativnoj efikasnosti destruktivna je po konkurente, pošto izaziva ratove do istrebljenja – koji se mogu zaustaviti samo ograničavanjem konkurencije.⁴⁷

6. KVALITET POSLOVANJA I MARKETING

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od preduzeća da budu efikasna i da zadovolje potrebe i želje svojih kupaca. To podrazumeva odgovarajući izbor proizvoda, različitih kvaliteta i izbor

⁴⁶ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.46

⁴⁷ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.48

tehnologija koje obezbeđuju tržišnu konkurentnost, na domaćem i inostranom tržištu. Ozbiljan odgovor preduzeća na konkurentske šanse i izazove podrazumeva širu „akciju“ koja započinje razvojem novih vizija i organizacione kulture, nove organizacione strukture i usmeravanja pojedinaca na njihove zadatke.

Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentske prednosti. Fundamentalni cilj savremenog poslovanja predstavlja postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići isključivo na bazi kontinualnog poboljšavanja kvaliteta poslovanja kompanije, koje je utemeljeno na povećanju produktivnosti rada i znanja svake osobe zaposlene u preduzeću. Permanentno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na savremenom tržištu. Poslovna politika svake domaće kompanije treba da obuhvati navedene pretpostavke.

Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Od tradicionalnog shvatanja sa “usklađenim” načinom razmišljanja, gde su sve funkcije poslovanja posedovale ujednačenu važnost, preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije. Edvards Deming je, još početkom pedesetih godina prošlog veka, uočio da kada se unapređuje kvalitet da se simultano unapređuje i produktivnost.

U uslovima modernog tržišta, put do uspeha predstavlja realizacija optimalnog odnosa cena - kvalitet, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg menadžmenta. Svaki zaposleni postaje pojedinac koji mora da doprinosi kvalitetu.

Kvalitet poslovanja podrazumeva tržišnu, poslovnu i društvenu dimenziju. Sa aspekta organizacije, unapređivanje kvaliteta poslovanja podrazumeva pored realizacije poslovnih aspekata kvaliteta (niži troškovi, veća produktivnost, rast profita) i tržišnih aspekata kvaliteta (zadovoljenje zahteva klijenata, postizanje zadovoljstva klijenata, konkurentnost i čvrsta tržišna pozicija), i ostvarivanje društvenog aspekta kvaliteta, koji se manifestuje u zaštiti zdravlja ljudi, zaštiti interesa klijenata, zaštiti životne sredine, štednji prirodnih resursa, itd. Kvalitet poprima obeležje integrisanog menadžment pristupa, koji objedinjava upravljački, marketinški i razvojni aspekt poslovanja, sa krajnim ciljem zadovoljavanja potreba klijenata, ali i celokupne društvene zajednice.

Marketinška funkcija, zbog svojih elementarnih osobina, se javlja kao faktor koji povezuje tri strateški bitne funkcije poslovanja, istraživanje i razvoj, kvalitet i marketing. Marketing kao poslovna funkcija preduzeću omogućava da se anticipiraju promene u okruženju, da im se preduzeće adaptira, ali sve više i da preduzeće učestvuje u promenama, pa čak i da ih kreira. To je funkcija koja stvara uslove da se u strukturu organizacije implementira upravljanje promenama. Ovo je prevashodno zbog toga što marketing omogućava upravljanje znanjem,

odnosno stvara mogućnost za povećanje produktivnosti znanja ostalih funkcija poslovanja kompanije. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim.

Zadovoljstvo klijenata predstavlja jedan od najvažnijih faktora realizacije konkurentnosti kompanije u savremenom poslovanju. Upravljanje marketingom za konačan cilj ima postizanje zadovoljstva klijenata, koje je usmereno ka postizanju njihove lojalnosti.

Osnove uspešnog upravljanja okrenutog prema kreiranju odnosa s klijentom iziskuju:

- uključenost izvršnog menadžmenta i posvećenost ciljevima takvog upravljanja kompanijom,
- uspešno merenje koje je kratkotrajno zasnovano na upravljanju kvalitetom usluga, a dugotrajno na realizaciji visokog nivoa zadovoljstva klijenata,
- smernice za individualnu inicijativu koje obezbeđuju izvršavanje koje je usklađeno sa opštim ciljem i strategijom usmerenim prema kreiranju odnosa s klijentima.

Postizanje zadovoljstva klijenata nalazi se u tesnoj vezi sa ostvarivanjem ciljeva upravljanja kvalitetom, posebno realizacijom poslovne izvrsnosti. Najvažniju funkciju kompanije u dugotrajnom korišćenju njenih proizvoda/usluga i zadržavanju klijenata ima permanentan razvoj kvaliteta.

Stvaranje prepoznatljive marke predstavlja jedan od bitnih postulata međunarodnog marketinga, jer ima veliki strateški i konkurentski značaj za kompaniju. Jang i Rubikam (engl. Young and Rubicam), jedna od najvećih propagandnih agencija u svetu, upućuje na činjenicu da uspešne robne marke imaju dve karakteristike: vitalnost robne marke i veličinu robne marke, a svaku od njih čine dve osobine.⁴⁸ Robna marka se odlikuje vitalnošću kada je klijenti razlikuju od druge robne marke i kada je ta diferencijacija relevantna po potrebe klijenta. Robna marka poseduje veličinu kada je vrlo cenjena i vrlo poznata na svom ciljnom tržištu.

Tri ključna elementa na kojima se bazira kreiranje uspešne marke čine:

- kvalitet proizvoda,
- diferenciranost proizvoda,
- uspešna tržišna komunikacija s klijentima.

Treba istaći da je imidž države porekla od izrazite važnosti za poziciju marke na svetskom tržištu. Obično sve velike svetske marke potiču iz najrazvijenijih država sveta. Uopšteno se može reći da kompanije, koje nose oznaku države sa negativnim poslovnim imidžom, mogu imati značajnih problema prilikom nastupa na međunarodnom tržištu. Ovo iziskuje dodatna ulaganja u marketing napor kako bi se navedena situacija ublažila i preokrenula u korist takvih preduzeća.

⁴⁸ Kotler, P. (2003) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, str.12

DRUGI DEO

LIDERSTVO KAO FAKTOR STVARANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI

1. POJAM I DEFINICIJA LIDERSTVA

Klasično liderstvo definiše se kao: “uticaj na druge da usmere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja (*Lufthan*), pridobijanje pojedinaca u organizaciji da rade određene stvari (*Mullins*), ponašanje individue koja usmerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju (*Hemphill & coons*), interpersonalni uticaj, uvežban u situacijama i vođen kroz komunikacione procese ka ostvarenju specifičnog cilja ili ciljeva (*Tannenbaum, Washler & Massarik*), inicijacija i održavanje strukture u očekivanjima i interakciji (*Stogdill*), uticaj na aktivnosti organizovane grupe prema ostvarivanju cilja (*Rauch & Behling*), uticaj na aktivnosti individue ili grupe u cilju postizanja zajedničkog cilja u datoj situaciji (*Hersey & Blanchard*), uticaj na aktivnosti sledbenika kroz komunikacione procese ka ostvarenju nekog cilja ili ciljeva (*Donelly, Ivancevich, Gibson*), postizanje ciljeva kroz usmeravanje saradnika (*Harvard Business Review*), korišćenje moći da se utiče na mišljenje i delovanje drugih ljudi (*Zelenik*), akt mobilizacije drugih da žele i da se bore za zajedničke ciljeve (*Kouzes & Oistner*), uticaj koji omogućuje menadžeru da pridobije svoje ljude da svojom voljom urade najbolje ono što je potrebno uraditi (*Gribbin*), umetnost uticanja na druge da daju maksimum svojih mogućnosti za ispunjenje zadataka, ili ostvarenje cilja ili projekta (*Cohen*) i razvijanje jasnog i kompletnog sistema očekivanja u cilju identifikovanja izazova i korišćenje svih raspoloživih resursa organizacije, od kojih je najvažniji ljudski potencijal, u cilju ostvarivanja postavljenih zadataka (*Batlen*)”.⁴⁹

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

Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.⁵⁰

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

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

⁴⁹ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Mašinski fakultet, Kragujevac, str. 1

⁵⁰ Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Data status, Beograd, str. 2

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

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

Ljude koji se bave liderstvom nazivamo liderima, a one prema kojima je liderstvo usmereno – sledbenicima. i lideri i sledbenici zajedno su uključeni u proces liderstva. Liderima trebaju sledbenici, a sledbenicima su potrebni lideri. Iako su jedni i drugi čvrsto povezani, često je lider taj koji podstiče stvaranje odnosa, stvara uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa. Lideri imaju moralnu odgovornost i obavezu da brinu o potrebama i zastupaju interese svojih sledbenika. Lideri nisu iznad sledbenika niti su važniji od njih. Lideri i sledbenici bi trebalo da se analiziraju u međusobnom odnosu i kolektivno. Oni su u procesu liderstva zajedno – dve strane istog novčića.⁵¹

Liderstvo je dinamički proces koji podrazumeva upotrebu moći. Moć je, opet, značajan faktor koji ukazuje na mogućnost komandovanja od strane vođe. Vođe koriste moć da bi ostvarili uticaj na performanse svojih sledbenika.

2. IZVORI MOĆI I UTICAJ LIDERA

Moć je sposobnost da se utiče na ponašanje i performanse drugih. Ona predstavlja značajan resurs sa kojim vođa utiče na promene i ponašanje članova organizacije. Vođstvo koristi moć, bez koje nema stvarnog uticaja na ponašanje pojedinaca ili grupa. U organizaciji postoje četiri izvora moći: legitimna, nagrađivanja, kazne i referentna.⁵²

- Legitimna moć dolazi iz formalne pozicije menadžera u organizaciji i autoriteta koji može da se osloni na legitimnu moć. Ona je zasnovana na određenoj percepciji organizacionih članova da vođa, tj. lider ima pravo da vrši uticaj, jer ima poziciju koja mu to pravo daje. Ova moć je bazirana na ulozi lidera koja mu je data od strane pozicije ili položaja koji ima u organizaciji.
- Druga vrsta moći je moć nagrađivanja koja proističe iz autoriteta, dakle prava lidera da nagrađuju pojedince u organizaciji. Vođa, tj. lider može da daje formalne nagrade, kao što je, na primer, povećanje plate ili nagrade u vidu pohvala, priznanja, unapređenja i dr. Vođa, tj. lider, može da koristi određene nagrade kako bi ostvario uticaj na ponašanje svojih podčinjenih.
- Nasuprot moći nagrađivanja je moć prisile (kazni). Vođa raspolaže autoritetom, dakle pravom da kazni ili, pak, preporuči kaznu za određenog člana organizacije. On može da kazni člana organizacije na više načina – da mu ukine povišicu, da posao koji mu manje

⁵¹ Northouse, P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Cit. delo, str. 3

⁵² Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit. delo, str. 2

odgovara, uskrati potrebnu podršku i ne predloži za unapređenje i konačno, može da da otkaz.

- Ekspertska moć je derivat socijalnih znanja i veština kojima raspolažu lideri u odnosu na zadatke sledbenika, članova organizacije. Ova moć se zasniva na percepciji podčinjenih da je lider stručan i kompetentan, ekspert u svojoj oblasti. Kada je lider istinski ekspert, podčinjeni su spremni da ga slede, da traže uputstva, mišljenje i sugestije, da slušaju njegove stavove i preporuke. Vođe, dakle lideri, na određenim organizacionim nivoima, imaju specifična, uska znanja iz oblasti za koju su odgovorni. Tako, na primer, vođe na organizacionom nivou gde se vrši kontrola imaju potrebna iskustva u vezi procesa proizvodnje, tehnologija i sl. Međutim, pojedini lideri na najvišim menadžerskim nivoima nemaju, na primer, dovoljno iskustva iz specijalizovanih oblasti, ili nemaju onoliko iskustva koliko imaju pojedinci koji neposredno rade u njima.
- Referentna moć dolazi iz ličnih karakteristika lidera, a ne iz pozicije ili zvanja. Ona se zasniva na identifikaciji podčinjenih sa liderom, koji ima odgovarajuću harizmu i uticaj na socijalne aktere da ga slede.

Izvori moći su međusobno zavisni i korišćenje jedne moći može da izazove upotrebu druge moći. Osim toga, lideri mogu da kombinuju upotrebu moći i da moć koriste u skladu sa željenim efektima i organizacionim okolnostima. Sledbenici, tj. podčinjeni u organizaciji mogu da reaguju na izvore moći na tri načina: u smislu obaveze koja podrazumeva da radnici dele mišljenje svog lidera i sa entuzijazmom izvršavaju dobijene instrukcije, u smislu saglasnosti koja znači da će radnici prihvatiti naređenje i da će izvršiti instrukciju, iako se sa njom ne slažu, ali bez odgovarajućeg entuzijazma; i u smislu rezistentnosti koja znači da će radnici pokušati da izbegnu da izvrše dobijenu instrukciju. Moć prisile je najčešći generator ovakvog odnosa radnika prema dobijenim instrukcijama i nalogima.

3. KARAKTERISTIKE LIDERA

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

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

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

Na vođstvo naročito utiču četiri interpersonalne dimenzije:⁵³

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

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

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

⁵³ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.5

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

Tabela br.1 Prilazi karakteristikama lidera

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

Izvor: Schermerhorn, J. (1996) Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, str.324⁵⁴

Da bi lider ostvario svoje zadatke iz domena motivisanja, interpersonalnih relacija i timskog rada i grupne dinamike, neophodno je da poseduje ključnu karakteristiku koja se odnosi na sposobnost da imaju viziju. Ona podrazumeva smisao za predviđanje budućnosti i shvatanja potrebnih akcija za njeno ostvarenje. Principi vizionarskog lidera su:⁵⁵

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

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

4. MENADŽMENT VERSUS VOĐSTVO

Menadžment je proces racionalne upotrebe proizvodnih faktora radi osrvarivanja određenog cilja. Najvažniji aspekt menadžmenta su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Liderstvo je opet proces usmeravanja i inspirisanja pojedinaca da rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Tako shvaćeno liderstvo obuhvata određene aktivnosti kao što su davanje smernica, angažovanje, motivacija i inspirisanje.

⁵⁴ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.6

⁵⁵ Isto, str.6

Između menadžmenta i liderstva postoje ključne razlike u planiranju procesa rada, organizovanju i izvršavanju. U menadžmentu, sistem planiranja i budžetiranja je rigidan, formalan i odnosi se na precizan raspored aktivnosti, alokaciju potrebnih sredstava, vreme i nosioce ekonomskih zadataka. Sistem je tako strukturiran da obuhvata strategijsko planiranje, funkcionalno i operativno na najnižim nivoima menadžmenta. Struktura i obim planskih zadataka srazmerni su, s jedne strane, definisanim ciljevima preduzeća i, s druge strane, budžetskim okvirima ili finansijskim mogućnostima. Za razliku od „strogog“ planiranja i budžetiranja, liderstvo se oslanja na davanje određenih smernica koje se tiču razvijanja vizije budućnosti i strategija da se izvrše promene kako bi se vizija ostvarila. U menadžmentu, proces organizovanja obuhvata stvaranje odgovarajuće strukture, izbor osoblja, delegiranje odgovornosti i autoriteta i formulisanje politika i procedura, kao osnove za ponašanje ljudi i konačno, stvaranje sistema kojima se uspešno prati izvršenje posla. U liderstvu, umesto formalizovanog postupka organizovanja, primenjuje se sistem podsticanja ljudi i stvaranje izvesnih timova i koalicija koje shvataju smisao vizije i strategije za njeno ostvarivanje i prihvataju ih kao istinu, nešto što je vredno.

5. KONCEPT PODELJENOG VOĐSTVA

Savremeni lider treba da bude polivalentna ličnost: da bude vođa i da sledi, u centru pažnje i na margini, na višoj i nižoj poziciji, individualac i timski igrač, a da je, pre svega, spreman da uči i da napreduje. U sistemu upravljanja organizacijom prave se izvesne greške, koje se odnose na razvoj menadžerske strukture koja je sposobna da u svakom trenutku preuzme odgovornost za rad, rast i razvoj organizacije. Dve su ključne greške, koje inače, imaju negativne posledice na premošćivanje jaza između mladih i starijih menadžera: jedna je praksa razvoja nezamenljivih rukovodioca, koji nisu spremni da deo znanja i iskustva prenesu na mlađe, već su ograničeni autoritetom i informatičkom blokadom; druga je zanemarivanje značaja pripreme, edukacije i upućivanja u posao sledbenika koji u fazi generacijskih promena preuzimaju kormilo organizacije i njome upravljaju. U cilju prevazilaženja ovih problema koristi se koncept podeljenog vođstva čiju suštinu čine proces difuzije moći i autoriteta kroz organizacionu strukturu, na različite organizacione nivoe. Dva su principa osnov podeljenog vođstva: subsidijarnost i zasluženi autoritet.⁵⁶

Supsidijarnost podrazumeva ravnotežu moći i znači da viši organ ne treba da preduzima obaveze koje može da obavi niži organ, tj. niži organizacioni nivo. Menadžeri, dakle, ne treba da rade posao koji treba da rade zaposleni. Oni preuzimanjem obaveza pokazuju da ne veruju u stručnost, spremnost i lojalnost zaposlenih. To nije dobro za organizaciju i razvoj kompetentnosti pojedinaca, čiji je zadatak da efikasno obave svoje radne uloge i preuzmu odgovornost za vođenje organizacije.

Zasluženi autoritet je rezultat priznanja za postignute rezultate u organizaciji. On proizilazi iz stručnosti i zasluga, a ne iz pozicije, tj. položaja u organizaciji. Ovaj autoritet treba zaslužiti

⁵⁶ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.12

svojim radom, angažovanjem i odnosom prema drugima. Zato treba biti stručan, odgovoran i sa ličnim karakteristikama koje ulivaju poverenje zaposlenih.

U konceptu podeljenog vođstva, princip izmenljivosti ima značajnu ulogu, jer sugerise da je uloga lidera određena karakterom situacije. To znači da organizacija ima više potencijalnih vođa i da uloge mogu biti dodeljene različitim pojedincima. U savremenim uslovima, u organizaciji mora da bude više pojedinaca sa liderskim sposobnostima i sklonostima da preuzmu ulogu vođenja organizacije. Drugu liniju čine funkcionalni lideri čiji je zadatak da stvaraju uslove i pretpostavke za funkcionisanje organizacije. Najbolji primer za podeljeno vođstvo jeste veslački tim. U veslačkom timu, jedan čovek usmerava članove tima, a da sam ne vesla. U timu vlada potpuno poverenje i uverenje da će svaki član tima biti maksimalno angažovan da se uspešno ostvari postavljeni cilj. Čovek koji ne vesla je lider cilja, van reke je lider čamca, zatim lider za ritam i standarde itd. Dakle u različitim fazama rada postoje lideri koji se smenjuju. U jednoj situaciji je jedan lider, u drugoj situaciji drugi lider.

Subsidijarnost i zasluženi autoritet zasnivaju se na timskoj organizaciji i osamostaljivanju pojedinaca za vođstvo.

Timska organizacija promovise zajedništvo. Ona omogućava pojedincima da sarađuju, da učestvuju u zajedničkom poslu, da uče i da dijalogom formiraju kreativan stav o načinu rešavanja izvesnih problema organizacije. Na menadžerima je odluka da strukturu organizacije formiraju kao mrežu timova, polazeći od ciljeva organizacije, vrednosti, stavova i karaktera zaposlenih, tolerantnosti i saradnje pojedinaca i *ad-hoc* grupa, emocionalnih stavova, pritiska zadataka, uticaja vremena i spremnosti pojedinaca da prihvate pravila igre ili norme timova i sklonosti ka kolektivnom tj. zajedničkom radu.

Osamostaljivanje zaposlenih je strategija „prenošenja“ obaveza od menadžmenta na pojedince – niže organizacione jedinice, tj. nivoe. Proces „prenošenja“ odvija se planski, dozirano i u određenim periodima koji su pogodni sa stanovišta organizacije. On je smislen jer treba da omogući samostalnost pojedinca, inicijativu, inovativnost, da pozitivno deluje na produktivnost, racionalnu upotrebu proizvodnih faktora i da dovede do smanjenja troškova. Prema Ford-u i Fotlev-u, postoji pet potencijalnih strategija za osamostaljivanje zaposlenih:⁵⁷

- 1) Strategija A, koja se primenjuje kod obavljanja rutinskih poslova u kojoj radnici obavljaju dobijene zadatke od strane menadžera koji putem stalnog povećanja plata stimulišu zaposlene na dodatna zalaganja i smanjenje troškova,
- 2) Strategija B, u kojoj radnici znatno participiraju – odlučuju o poslu, a malo ili neznatno o ciljevima posla,
- 3) Strategija C, podrazumeva osamostaljivanje zaposlenih koji su orijentisani na rad na određenim projektima,
- 4) Strategija D, podrazumeva osamostaljivanje za poslove kontrole, u kojoj zaposleni odlučuju o tome kako će da se radi, ali ne i o tome šta će da se radi,
- 5) Strategija E, podrazumeva osamostaljivanje zaposlenih koji su orijentisani na podsticanje kreativnosti i preduzetništva. Ova strategija primenjuje se u mladim organizacijama spremnim na promene, u organizacijama gde je brzina promena i konstantnost inovacija

⁵⁷ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.del, str.13

ključ konkurentnosti i poslovnog uspeha organizacije i gde su zaposleni spremni i sposobni da brzo prihvataju nove ideje, da uče i snose rizik u uslovima okruženja sa velikim brojem konkurenata, specifičnom kompetentnošću i sposobnošću da se efikasno suprostave pretnjama i pritiscima.

7. VIRTUELNO VOĐSTVO

Virtuelno vođstvo bazira se na poverenju ljudi koji rade na određenom poslu i među kojima se razvija osećaj pripadnosti bez obzira na mesto ili vreme obavljenog posla. Principi za stvaranje poverenja su:⁵⁸

- a) Poverenje nije slepo. Ljude prvo treba upoznati pa im verovati.
- b) Poverenje zahteva granice. Neograničeno poverenje u organizaciji nije realno.
- c) Poverenje zahteva učenje. Zaposleni u organizaciji mora da se prilagođavaju određenim promenama i da uspešno odgovore na moguće izazove. Oni mora stalno da uče i da razvijaju kulturu učenja.
- d) Poverenje zahteva čvrstinu. Poverenje se mora poštovati. Ono je stalno na probi, posebno u kritičnim fazama razvoja organizacije.
- e) Poverenje zahteva jedinstvo. Ciljevi organizacije su iznad ciljeva nižih organizacionih jedinica i ciljeva pojedinaca. Za sve organizacione delove i pojedince, vizija i misija čine prirodni okvir. Njihovo ostvarivanje zahteva angažovanje svih, lični primer i lojalnost.
- f) Poverenje zahteva kontakt. Da bi se održalo i razvilo poverenje neophodan je svrsishodan i blagovremen kontakt sa svim članovima organizacije na različitim nivoima. Komuniciranje preko medija, sastanaka i konferencija jeste korisno, ali nije dovoljno. Lično poznavanje je korisnije i sa stanovišta formiranja međusobnog poverenja i poštovanja.
- g) Poverenje zahteva podeljeno vođstvo. Uspeh organizacije zavisi od utemeljenih leaderskih uloga: jednih da stvaraju viziju, drugih da smišljaju način nekog sprovođenja, trećih da formiraju određene timove i grupe za posebne aktivnosti i dr.

U konceptu virtuelnog vođstva, ključnu ulogu ima participacija i motivacija zaposlenih; kvalitet – sposobnost zaposlenih (iskustvo, znanje); kultura – sa vrednostima i stavovima koji pogoduju stvaralaštvu i inovacijama; sistem informisanja i transfer ideja i mentalna matrica u kojoj se vrednuju rezultati, a ne pozicije, rad, a ne „filozofija“, otvorenost i saradnja. Savremene tendencije u razvoju liderstva idu i u pravcu naglašavanja važnosti uloge i značaja nevidljivih vrednosti organizacije, budući da znanje znači više od opipljive aktive (mašine i objekti). U eri visokih tehnologija, organizacije se transformišu u virtuelne strukture u kojima se afirmiše koncept aktivnosti, a ne koncept sistema koji je karakterističan za tradicionalne strukture i kontrolu i nadgledanje od strane menadžmenta.

⁵⁸ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo , str.14

8. TEORIJE I STILOVI LIDERSTVA

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

Klasični oblici vođstva su izvedeni iz poznatih studija, kao što su: *Hawtorn, Iowa, Ohio i Michigan* studija. *Hawtorn i Iowa* su prve studije posvećene liderstvu, koje su naučno fundirane i čiji rezultati su široko rasprostranjeni i uvažavani. Ove studije su istraživale liderstvo sa stanovišta uticaja tri stila vođstva na ponašanje i performanse pojedinaca i to autokratski ili autoritativan stil, demokratski ili participativni i laissez-faire ili liberalni stil.⁵⁹

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

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

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

Slično istraživanjima na *University of Iowa*, istraživanja su sprovedena na *Ohio State University* na interdisciplinarnoj osnovi u kojima su učestvovali sociolozi, psiholozi i ekonomisti. Zadatak ovih studija bio je da utvrdi koji stil vođenja omogućava najbolje ekonomske rezultate,

⁵⁹ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit. delo, str.15

zadovoljstvo zaposlenih i smanjenje odsustvovanja radnika sa posla. Istraživači su identifikovali dva ključna dvodimenzionalna stila: stil inicijalne strukture i stil "obzira". Prvi stil podrazumeva izvesno ponašanje u kome vođa, tj. nadređeni daje zadatke sledbenicima, tj. podređenima i pre svega, vodi računa da se nesmetano odvija proizvodnja kao osnov ostvarivanja definisanih ciljeva organizacije. Drugi stil podrazumeva da vođa, tj. lider, pre svega, radi na razvijanju poverenja među članovima grupe, participacije i višesmernog komuniciranja i razumevanja pojedinih uloga i potreba organizacionih članova. Prvi stil ima karakteristike proizvodno orijentisanog lidera, odnosno lidera koji je prevashodno orijentisan prema zadacima. Drugi stil ima karakteristike orijentisanog lidera na brige za ljude, za odnose među ljudima. Istraživanja su sugerisala da su oba stila u funkciji brige za ljude, za odnose među ljudima, u funkciji ostvarivanja većih učinaka, ukoliko vođe forsiraju visoku inicijalnu strukturu i brigu za zaposlene. Zasluga *Ohio* studija jeste u skretanju pažnje na dve dimenzije vođstva – na ljude i proizvodnju. Međutim, izvesni nedostaci ovih studija odnose se na činjenicu da institucionalni faktori, kadkada, dovode do toga da lideri koji forsiraju inicijalnu strukturu i brinu za ljude, neće biti uspešniji od drugih lidera, štaviše mogu nepovoljno delovati na rezultate proizvodnje i zadovoljstva zaposlenih.

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

R. Likert je nastavio da istražuje problem vođstva posle istraživanja na *University of Michigan*. U sledećoj tabeli, prikazani su Likert-ovi sistemi vođstva.

Tabela br.2 Likertovi sistemi vođstva

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

Izvor: Likert, R. (1969) *The Human Organizations*, McGraw-Hill, New York, str.34⁶⁰

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

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

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

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

⁶⁰ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.19

Učešće pojedinaca u radu različitih grupa omogućava potpuniju informisanost i poznavanje problema sa kojima se suočavaju pojedini delovi organizacije.

8.1.Savremene teorije liderstva

Savremene teorije i modeli vođstva obuhvataju tri prilaza: prilaz grupne dinamike, kontigentni prilaz i bihejvioristički prilaz.⁶¹

Prilaz grupne dinamike polazi od pretpostavke da je organizacija sastavljena od većeg broja različitih grupa koje su usmerene u skladu sa određenim ciljevima. U osnovi prilaza su promene i razvoj organizacije i aktivnosti menadžmenta kojima se promene ostvaruju. Ključna uloga u promenama je aktivnost pojedinaca koji imaju veliki ugled i uticaj na organizaciju. Ponašanje pojedinaca je različito:

- a) transakciono ili,
- b) transformaciono.

Transakciono vođstvo znači da menadžer određuje zadatke pojedinaca, delegira odgovornost i motiviše da se dobijeni zadaci ostvare. Ponašanje je standardizovano – postoje jasne procedure i uputstva, sistem prenošenja informacija i podsticanja zaposlenih na racionalno ponašanje. U transakcionom vođstvu, autoritarni lider maksimalno ispoljava svoje karakteristike.

Transformaciono vođstvo ima ključnu ulogu u procesu organizacione transformacije preduzeća, u kome su promene radikalne, potpune, u kratkom roku. Praksa je pokazala da se organizaciona transformacija može da sprovede ako je pripremaju i implementiraju lideri sa posebnim karakteristikama – preduzimljivi, skloni riziku, sa vizijom, energijom i upornošću. Oni odstupaju od postojeće prakse, kreiraju nove poglede, stvaraju šanse i izazove, teže ka višem i boljem; motivišu zaposlene da ih slede, ulivaju poverenje i izazivaju odobravanje. Oni su harizmatičke ličnosti kojima sledbenici veruju i čiju viziju, kao novi ideal, ili cilj, prihvataju.

Kontigentni prilaz vođstvu, podrazumeva da se stilovi vođstva koriste u zavisnosti od date situacije. To znači da nijedan stil vođstva nije prihvatljiv za sve uslove, odnosno situacije. Prema kontigentnom prilazu na efikasnost vođstva utiču sledeći faktori: karakteristike i zahtevi zadataka, osobine i očekivanja zaposlenih i organizaciona kultura i organizacione politike. U okviru ovog prilaza razvili su se određeni modeli vođstva, kao što su: Fiedler-ov model, Hersey-Blanchard-ov model, Hausov model i Vrum-Yetton-ov model.

Fred Fiedler je razvio prominentan model u objašnjavanju liderstva na stavu da je liderstvo zavisno od odnosa između liderskog stila i zahteva situacije. On polazi od toga da je stil lidera deo čovekove ličnosti, nešto što je stabilno – što se teško menja. Organizacija treba da u određenim situacijama koristi stil koji treba da bude uspešan. Mogućnost kontrole situacionih faktora određuje odnos lidera prema korekciji stila, saglasno situaciji. Tri varijable se koriste za dijagnozu kontrole situacije:

⁶¹ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.20

1. Kvalitet relacije lider-članovi, meren stepenom podrške koju grupa daje lideru,
2. Step en strukture zadataka, meren obimom za koji su uslovi zadatka, procedure i uputstva jasno izrečeni i
3. Količina moći pozicije, merena stepenom u kome pozicija daje moć lideru da nagrađuje ili kažnjava svoje potčinjene.

Stil liderstva je efikasan ukoliko je primeren situaciji. Lider orijentisan na zadatak biće uspešan u uslovima visoke kontrole situacionih faktora i uslovima slabe kontrole. Propozicija dva glasi: Lider orijentisan na odnos prema zaposlenima biće efikasniji u uslovima umerene kontrole.

Hersey-Blanchard-ov prilaz sugerise da lider treba da prilagođava svoj stil zavisno od spremnosti članova (sledbenika) da izvršavaju poslove u datoj situaciji. Liderski stilovi rezultiraju iz različitih kombinacija ponašanja prema zadacima ili prema članovima organizacije. To su:

1. Delegiranje: grupa donosi i uzima odgovornost za odluke o zadacima – stil slabog ponašanja, stil visokih relacija.
2. Participacija: naglašavanje učešća ideja i participativnih odluka o usmerenosti prema zadatku; stil visokih interakcija sa zaposlenima (orijentisanost na odnos prema ljudima).
3. Ubeđivanje: objašnjavanje odluka i obezbeđivanje povoljnosti; visok zadatak, stil visoke orijentacije prema odnosu sa članovima.
4. Saopštavanje: davanje specifičnih direktiva i ilustracija i neposredna kontrola performansi: visok zadatak, stil slabe interakcije sa članovima.

Lider treba da prilagođava svoj stil u skladu sa stručnošću zaposlenih da uspešno izvršavaju planirane zadatke. Spremnost se zasniva na želji, pouzdanosti i sposobnosti onih koji slede namere i ideje lidera (Slika br.2).



Slika br.2 Spremnost sledbenika da izvršavaju određene zadatke

Stil delegiranih ovlašćenja i odgovornosti najprimereniji je organizacionim delovima gde su zaposleni spremni, tj. žele, sposobni su i pouzdani za ostvarivanje liderskih zadataka. Participativni stil najbolje funkcioniše u uslovima niske, odnosno prosečne spremnosti zaposlenih da slede svoje lidere. Stil ubeđivanja najbolje funkcioniše na prostoru od prosečne do visoke spremnosti. Stil saopštavanja najbolji je za uslove niske-slabe spremnosti zaposlenih da izvršavaju zadatke.

Robert House-ov prilaz sugerše da je uspešan lider onaj koji je sposoban da rasčisti puteve kroz koje zaposleni mogu da postignu svoj cilj i orijentaciju prema zadatku. On identifikuje četiri liderska stila koja mogu da se koriste u smislu put-cilj:⁶²

1. Liderstvo zasnovano na direktivi šta treba da se radi, planiranju rada i kako treba da se radi.
2. Liderstvo zasnovano na podršci članovima grupe.
3. Liderstvo zasnovano na ostvarivanju zadataka; očekivanju visokih performansi, unapređenju rada i sl.
4. Participativno liderstvo koje podrazumeva učešće zaposlenih u donošenju odluka.

Ovaj prilaz je zaslužan za otkrivanje onoga što se u istoriji liderstva naziva supstitutom za liderstvo. Mogući supstituti za liderstvo su, karakteristike podčinjenih, karakteristike zadataka i organizacione karakteristike.

Ukoliko su podčinjeni sposobni, nezavisni i sa iskustvom u radu, u toliko je nepotrebna liderska intervencija. Ona je nepotrebna ukoliko su u pitanju rutinski zadaci i operacije sa poznatim pravilima i nivoom formalizacije u kojoj su poznate procedure i ponašanje.

U organizaciji se donose svakodnevne odluke: jedne su rutinske, a druge neprogramirane, sa ozbiljnim i dalekosežnim posledicama na razvoj organizacije. Osim toga, u organizaciji se odlučuje individualno, na radnom mestu, u okviru dobijenih ovlašćenja koja se deriviraju iz pozicije koja se zauzima i grupno u ekspertske grupi, komisiji, bordu direktora i upravnom odboru. Na slici br. 3 prikazani su faktori odlučivanja.

⁶² Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.23



Slika br.3 Faktori u procesu odlučivanja

Menadžeri koriste različite stilove prilikom donošenja poslovnih odluka: jedan uključuje svoje podređene u proces odlučivanja, a drugi ne – ne traže ni njihov stav ili mišljenje; zavisi od organizacione kulture, načina interakcije, veličine organizacije, faza njenog razvoja i starosti. U tabeli br.3 prikazani su stilovi odlučivanja za grupne i individualne probleme.

Tabela br.3 Stilovi odlučivanja

Autokratski - I	A1	Pojedinac može da reši problem korišćenjem informacije kojom raspolaže
Autokratski – II	A11	Pojedinac pribavlja potrebnu informaciju od svojih potčinjenih i onda sam odlučuje. Potčinjeni samo obezbeđuje potrebne informacije.
Autokratski – I	C1	Od potčinjenih pojedinac dobija ideje i sugestije. Odluka može ali i ne mora da reflektuje uticaj potčinjenih.
Konsultativan – II	C11	Pojedinac prima ideje i sugestije potčinjenih kao grupe. Odluku donosi sam.
Grupni stil	G11	Problem se rešava grupom. Zajednički se generišu i procenjuju ideje – alternative. Odluka je rezultat grupe.

Izvor: Vroom, V. et.all. (1973) *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburg, str.80⁶³

U cilju efikasnog rada i poslovanja organizacije nužno je da se stalno stvara sposobnost odlučivanja koje je usmereno na rešavanje tekućih pitanja i pozicioniranje u budućnosti. Da bi se to uspešno ostvarilo, neophodno je da menadžeri razviju koncept odlučivanja koji se zasniva na maksimalnom korišćenju sposobnosti zaposlenih pojedinaca i grupa. Organizaciono odlučivanje je sintetički izraz i posledica njihovih sposobnosti, znanja i interakcije.

⁶³ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.24

Autokratski stil uslovljen je karakteristikama zaposlenih i kulturom organizacije, starošću i veličinom. Grupni i konsultativni tip uslovljen je karakterom tehnologije, načinom komuniciranja, kulturom i pritiskom eksternih promjenljivih. Osim toga, stil odlučivanja zavisi od karaktera problema koji treba da se reši, od njegovih atributa i vremena, u kome se odluka donosi i za koje važi, na koje se odnosi.

Vroom-Yetton-ov prilaz sugerise da lider treba u skladu sa problemima da odabere način odlučivanja i to autoritaran, konsultativan ili grupni.⁶⁴

U autoritarnom načinu odlučivanja menadžer donosi sam odluku koja se prosleđuje nižim nivoima organizacije – potčinjenima. U konsultativnom modelu, lider, pri donošenju odluke, dobija informacije, savete, stavove i mišljenja članova grupe. U grupnom odlučivanju odluke se donose uz potpuno učešće svih članova grupe.

Model *Vroom-Yetton-a* sugerise da grupno i participativno odlučivanje treba koristiti ukoliko:

1. Problem nije jasan i nužna je pomoć da bi se raščistila situacija,
2. Faza implementacije zahteva prihvatanje odluka od grupe,
3. Vreme dozvoljava primenu participacije i
4. Menadžeri nemaju dovoljno informacija da bi sami rešili problem.

S druge strane, autoritaran model odlučivanja treba koristiti ako menadžer raspolaže potrebnim znanjem za rešavanje problema i menadžer nema vremena za diskusiju i siguran je i sposoban da sam radi.

8.2.Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo je liderstvo koje utiče na članove da postižu ekstraordinarne performanse u kontekstu značajnih inovacija i promena. Kvaliteti transformacionog liderstva su:

1. Vizija – ima ideje i smisao za upravljanje, za komunikaciju i dr.
2. Harizma – budi kod drugih entuzijazam, ponos, lojalnost i uverenost.
3. Simbolizam – identifikuje heroje, nudi posebne nagrade i drži spontane i planirane svečane promocije i proslave postignutih rezultata.
4. Unapređenje – pomaže razvoj drugih, učešće u odgovornosti.
5. Intelektualna stimulacija – podstiče druge na rad i rešavanje problema.
6. Integritet – biti sa kredibilitetom i iskren, konzistentan i sa jasnim moralnim pravilima, nezavistan i odlučan.

Uloga lidera pojačava se u uslovima dinamičkih promena okruženja, jačanja procesa globalizacije i nastojanja preduzeća da promenama u organizaciji, upravljačkoj strukturi, tehnološkoj osnovi i kvalitetu proizvoda očuvaju i unaprede konkurentne sposobnosti i

⁶⁴ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.27

odgovore izazovima savremenog poslovanja; ona se pojačava ukoliko je potrebna vizija da bi se opisali aspekti organizacije i budućnosti.

9. LIDERSKE ULOGE

Polazeći od činjenice da je ponašanje ključ za objašnjavanje uspešnog liderstva *Sehein* je definisao sledeće liderske uloge: lider kao animator, lider kao stvaralac culture i lider kao agent promena.⁶⁵

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

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

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

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

10. LIDERSTVO I USPEŠNOST SAVREMENIH ORGANIZACIJA

Uspeh lidera u vremenima koja karakteriše visok nivo promena, meri se isključivo njihovom efektivnošću. Efektivnost je minimum koji sledbenici očekuju od svog lidera. U njihovim očima, efektivnost lidera meri se nivoom ispunjenja krajnjeg cilja delovanja. Efektivni lideri su oni koji svoje ciljeve ispunjavaju i to je jedino što sledbenici od njih zahtevaju i očekuju.

⁶⁵ Stefanović, N. i Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Cit.delo, str.28

Međutim, ne možemo izbeći pitanje: Da li je efektivnost, koja se ogleda u ostvarivanju krajnjeg cilja, u stvari kraj liderstva? Odgovor je: ne! Ono što sledbenici dodatno traže od lidera jeste i moralna dimenzija.

Analizirajući očekivanja podređenih, kreativna grupa menadžera na Univerzitetu u Ohaju, sastavila je “Sledbenički kredo”, kojim definišu set zahteva liderima:⁶⁶

BIĆU TVOJ SLEDBENIK

Ako me tretiraš sa uvažavanjem
Ako me inspirišeš svojom vizijom
Ako me učiš
Ako tolerišeš neke moje greške
Ako za meni nisi nedostupan i “nedodirljiv”
Ako sa mnom razgovaraš i čuješ što imam da kažem
Ako mi dozvoljavaš da se razvijam
Ako ne odustaješ od ciljeva i ne menjaš pravac često
Ako imaš hrabrosti
Ako mi govoriš istinu i dokazuješ da misliš ono što govoriš.

10.1. Liderstvo u inovativnim organizacijama

U potpunosti je jasno da novo liderstvo ne predstavlja odnos lider – sledbenik, nasuprot tome, pravi lideri današnjice zapravo su lideri lidera, što znači da vode ljude koji su i sami inovativni i kreativni. Liderova vizija ih usmerava, kao i njegov sistem vrednosti koji sledi. Uglavnom svi veliki lideri u istoriji bili su lideri lidera, a uspeh njihovih organizacija temeljio se na hijerarhiji liderstva. Veliki lideri, lideri lidera nalaze se na samom vrhu i kreiraju nivoe lidera, tako da efektivne organizacije postaju kaskade liderstva. Kada se uspostavi hijerarhija liderstva, javlja se multiplikativni efekat, koji se odražava kroz konkurentsku prednost, rast, razvoj i obnavljanje organizacije. Najznačajniji pozitivan efekat multiplikativnog liderstva svakako jeste činjenica što takve kompanije ostaju dugo efektivne i obnavljaju se, jer ne zavise isključivo od jednog lidera, bez obzira koliki uticaj ili snagu on imao.

S druge strane, postavlja se pitanje: Kako se prepoznaje nedostatak liderstva u organizaciji?

Pojedini autori se slažu da u tri osnovna prepoznatljiva simptoma nedostatka liderstva u organizacijama: zaposleni koji ne rade dovoljno, rade pogrešne stvari ili rade isključivo ono što im se kaže.

Razlika između tradicionalnih menadžera i savremenih lidera je u tome što prvi itdaju naređenja sa vrha, dok lideri stvaraju atmosferu i uslove u kojima zaposleni rade efektivno. Vođenje “guranjem” zaposlenih u izvršenje zadataka predstavlja prošlost. Ono što se traži jeste inspirisanje

⁶⁶ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, str.151

zaposlenih da pokrenu ono najbolje u sebi, kako bi efekat njihovog rada bio zadovoljavajući za organizaciju. Sinergetski efekat tako vođenih zaposlenih donosi uspeh na dugi rok organizaciji.

10.1.1. Uloga lidera kao inovatora

Inovativnost je osnova razvoja, a razvoj i inovacije su preduslov opstanka u novom milenijumu. U poslednjoj deceniji, svedoci smo revolucije inovacija u vidu: novih proizvoda i usluga, novih robnih marki, novih kompanija, zatim novih teorija, stilova, procesa. Zapravo, inovacije su praktično eksplodirale na poslovnoj sceni i predstavljaju revoluciju u načinu razmišljanja i vođenja posla.

U skladu sa tim, kultura novih organizacija u potpunosti je promenjena i menja se iz trenutka u trenutak. Dakle, period menjanja iz godine u godinu, iz meseca u mesec, pa i iz dana u dan – za nama je. Danas govorimo o velikom broju promena koje se odvijaju iz minuta u minut. Međutim, promene ne mogu učiniti sami lideri, leaderski timovi, pa čak ni sve menadžment strukture organizacije. Promene zahtevaju učešće svakog zaposlenog i okruženja i praktično kreiraju inovativni system koji nosi benefite za sve interesne grupe: kupce, zaposlene, menadžere, akcionare, državu. Inovacije su neka vrsta “infuzije” za organizaciju, koja sa sobom nosi i rizike, opasnosti i izuzetke.

Jedna od interesantnih teorija govori o tome da se inovacija može definisati kroz 6P:⁶⁷

- *Prioritet*: Inovacija se nalazi na vrhu lestvice korporativnih prioriteta;
- *Politika*: Inovacije predstavljaju politiku razvoja modernih organizacija;
- *Platuni*: U vojnoj terminologiji, platuni su manje grupe vojnika koje se zajedno bore, zajedno žive i zajedno umiru. Korišćeni su kao strateška prednost u odnosu na neprijatelja. U korporativnoj terminologiji, platoni su timovi ljudi različitih usmerenja (inženjeri, marketing eksperti, hemičari, sociolozi itd.), koji rade zajedno i kreiraju promene uz horizontalnu koordinaciju aktivnosti;
- *Proces*: Prevođenje koncepata i ideja inovativnog razvoja u realni nivo;
- *Orijentacija problema*: Uključivanje eksternih interesnih grupa u dizajniranje proizvoda i usluga i uvođenje inovacija, kako bi se problem rešavali u hodu i identifikovale želje i potrebe pre plasiranja na tržište;
- *Povraćaj vrednosti*: Uspeh inovacija i kompanija ogleda se u efektu koji ostvaruju sprovodeći svoju politiku poslovanja.

Očigledno je da je svako “P” podjednako važno za organizaciju i process sprovođenja promena i da uspeh inovacije leži u integraciji svih njenih komponenata.

⁶⁷ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.156

10.1.2. Liderstvo u službi inspirisanja organizacije

Korporativni lideri današnjice shvatili su da liderstvo više ne predstavlja stratešku odluku ili izbor. Liderstvo je postalo imperativ opstanka i preduslov za održivi razvoj organizacija, iz razloga što je u inovaciju potrebno uneti određenu dozu rizika. Svaki zaposleni mora biti uspešno vođen da bi želeo da uđe u rizik i unese promenu u svoje ponašanje i način rada.

Da bi zaposleni bio motivisan da sprovodi inovacije, mora mu biti dozvoljeno da učestvuje u donošenju odluka i ne sme biti strogo kažnjen zbog neuspeha neke njegove ideje ili inicijative. Ideja je da se zaposleni oseća kontrolisanim od strane menadžera, a ne nikako žrtvom lidera ili organizacije.

Uspešne kompanije XXI veka svesne su da je inovativnost ključ uspeha na tržištu i da sadrži set sistematskih napora da se do uspeha dođe:

- Inovacija počinje na vrhu organizacije. Tačnije, top menadžeri su ti koji moraju verovati u promenu i shvataju da se bez stalnih inovacija ne može očekivati uspeh i opstanak. Lideri na vrhu organizacije sebi postavljaju zadatak da iniciraju i podrže kreativnost zaposlenih.
- Inovaciji treba dozvoliti da se razvija. Ljudi i system mogu suzbiti inovaciju ali mogu postati i kvalitetan okvir za razvoj i sprovođenje promena.
- Inovacija mora biti praćena realističnom strategijskom vizijom.
- Pronaći izvore inovacija.
- Sprovoditi dobre ideje sa puno energije i enuzijazma.

Pojedinačno, ni jedna od ovih aktivnosti nije teška za sprovođenje. Međutim, s obzirom da je potrebno kontinuirano sprovoditi više različitih aktivnosti, organizacija može zapasti u krizu. Lideri moraju naterati ljude da svojevolejno sprovedu aktivnosti koje inače ne bi sprovodili. Uloga lidera jeste u tome da kontinuirano inspirišu zaposlene da razmišljaju na kreativan način, pritom se trudeći da se svakodnevne aktivnosti obavljaju na efikasan način. Inovacija zahteva kontinuirano predavanje i usklađivanje sa strategijom i ciljevima organizacije, uz stalno motivisanje zaposlenih da svoje ponašanje usklade sa inoviranom paradigmom funkcionisanja preduzeća.

10.2. Dijamant liderstva

Snaga ili, bolje reći, unutrašnja snaga lidera, leži u samom centru dijamanta, a kontekst snage determinisan je aktivnošću četiri simultane dimenzije: vizije, realnosti, etike i hrabrosti.

Snaga lidera može se definisati sa dva aspekta: pragmatski i filozofski. U pragmatskom smislu, snaga se definiše kroz deset predloga, koji su se pokazali efektivnima u praksi:⁶⁸

⁶⁸ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.172

1. Biti efektivan. Akcenat na rezultatima kroz MBO (menadžment putem ciljeva) i MBP (menadžment putem procesa);
2. Razumeti da je liderstvo način mišljenja i ponašanja, tj. stvaranje navike da se na novi način razmišlja i ponaša;
3. Biti spreman na velike i drastične promene u skladu sa ljudskim potencijalima i kulturom (korporativnom, etničkom i nacionalnom);
4. Učiti sledbenike da budu lideri, podstičući njihovu kreativnost i energiju;
5. Verovati da se liderstvo može naučiti;
6. Shvatiti da se snaga lidera sastoji i u tome što može prihvatiti različite stavove i mišljenja, kao i kontradiktorna osećanja. Strategije liderstva su instrumenti u orkestru, koji sviraju različite melodije i zajedno zvuče kao simfonija;
7. Biti lider u pet sfera života: poslu, porodici, sebi samom, socijalnoj odgovornosti i finansijskoj stabilnosti;
8. Ugradite liderstvo u svoj proizvod ili uslugu;
9. Uvek se voditi zdravim razumom i modelima ponašanja, a u isto vreme uključiti instikte i intuiciju;
10. Očekivati da liderstvo odvede u više stanje zdravlja organizacije.

Filozofska definicija snage ukazuje na to da je snaga vrlo značajan preduslov za efektivno liderstvo. Zapravo, unutrašnja snaga je elemenat koji odvaja liderstvo od mediokriteta i predstavlja nasleđenu osobinu ili bolje reći vrlinu. Unutrašnja snaga je preduslov za ambiciju da se prelazi iz dobrog u bolje ili najbolje.

Filozofska definicija unutrašnje snage svodi se na četiri unutrašnje karakteristike:⁶⁹

1. Profesionalni nivo: voleti život i težiti suštini i perfekciji, posvećujući sebe vrednim i uzvišenim ciljevima. Formiranje sopstvenih stavova i principa;
2. Socijalni nivo: boriti se sa lošim stvarima u životu;
3. Psihološki nivo: biti otvoren i tolerantan. Znati slušati druge ljude ali zadržati svoj integritet;
4. Filozofski nivo: ceniti život i njegove faze.

Model dijamanta zasniva se na simultanom delovanju četiri liderske strategije, od kojih svaka počiva na taktikama. Taktike su tehnike pomoću kojih je moguće naučiti i preneti liderske koncepte. Svaka taktika počinje jednostavnim, praktičnim stilom i kreće se ka dubljim osnovama liderskog uma. Kako se kreće dalje, ka suštini liderske snage, povećava se i nivo efektivnosti liderstva. Svaka strategija ima profesionalni, socijalni, psihološki i filozofski nivo i jedna od taktika koju sadrži predstavlja kritičku tačku uspeha.

Strategija vizije

Vizija predstavlja jasno definisan pogled u daljinu, postavljene dalekosežne ciljeve i praktičan pristup. Ona predstavlja razmišljanje na vrlo specifičan način: vizija ne znači imati plan, nego imati um koji konstantno planira.

⁶⁹ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.173

Taktike koje podržavaju vizionarski um i strategiju vizije kreću se od jednostavnih, do kompleksnih, filozofskih i u modelu dijamanta navedene su kao:⁷⁰

- Taktika profesionalnog nivoa: vizionarski um kao mehanizam za apstraktno mišljenje i analizu. Ovaj koncept u modelu dijamanta naziva se logičkom inteligencijom i tumači se kao sposobnost logičkog povezivanja i razlaganja problema na niže nivoe koji se pojedinačno analiziraju.
- Taktika socijalnog nivoa: vizionarski um je naučen da razmišlja sistemski i strateški, tj. da razmišlja o “velikim” planovima. Zapravo, radi se o sposobnosti sagledavanja i imaginacije jasnih scenarija za budućnost i predstavlja suprotnost komplementarnoj analizi. Ujedno, predstavlja ključ uspeha za visok nivo liderske odgovornosti i spada u retke vrline i najbolje plaćene osobine lidera.
- Taktika psihološkog nivoa: vizionarski um pokazuje visok nivo kreativnosti i vezan je za intuitivno razvijanje novih pogleda na svet. Kreativnost koja potiče od nesvesnog i intuitivnog predstavlja sintezu liderskog uma.
- Taktika filozofskog nivoa: vizionarski liderski um sposoban je da prepozna vrline i mane koje karakterišu njegovu ličnost ali i raznolikost svojih sposobnosti i potencijala koji nisu vidljivi i prepoznatljivi spolja. Potpuna samosvesnost, najdublja od svih osobina i taktika, jer uključuje prelazak sa nivoa briljantnosti na nivo genijalnosti liderskog uma.

Strategija vizije usmerena je ka tezi da lideri – vizionari vide šire i dalje i to predstavlja preduslov za efektivno liderstvo XXI veka.

Strategija realnosti

Strategija realnosti stoji u potpunosti nasuprot strategiji vizije. Zasniva se na težnji da se bude prisutan na tržištu, u stalnom kontaktu sa realnim činjenicama i istinom. Biti realan znači razmišljati, a ne osećati, biti objektivan, a ne subjektivan i konačno, biti racionalan, a ne iracionalan.

Osnovna karakteristika ove strategije jeste povezanost sa eksternim okruženjem: ekonomskim i pravnim sistemom, konkurencijom, kulturom i ljudima. Samim tim, ovaj aspekt znači odsustvo iluzija i sposobnost pronalaženja rešenja. Taktike koje podržavaju strategiju realnosti u modelu dijamanta prikazane su na sledeći način:⁷¹

- Taktika profesionalnog nivoa: realnost podrazumeva stalnu pažnju upućenu praktičnim detaljima i potrebama tržišta. Fokus je na potrebama potrošača, a ne na interesima biznisa.
- Taktika socijalnog nivoa: realnost je sposobnost i odlučnost da se bude u kontaktu sa izvorima informacija i zadrži objektivnost u mišljenju.
- Taktika psihološkog nivoa: realnost je fokusirana na opstanak, što rezultira orijentacijom na tržište. Pokazuje kako lider sagledava svet oko sebe i na koji način otvara put opstanka svojoj organizaciji.

⁷⁰ Isto, str.174

⁷¹ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.175

- Taktika filozofskog nivoa: strategija realnosti kao direktan kontakt sa samim sobom, sa drugim ljudima i sposobnost sagledavanja sebe očima drugih. Ovo je najviši nivo realnog sagledavanja sveta oko sebe i komunikacija sa drugima. U psihologiji je ovaj nivo sposobnosti nazvan dijalektičkim odnosom.

Strategija realnosti zapravo znači sagledavanje činjenica i reagovanje na eksterne uticaje.

Strategija etike

Etika, kao dominantna dimenzija liderstva oslikava nivo u kojem je lider zainteresovan za druge ljude. Etika znači moralnost i integritet, kao i viđenje sveta svojim i očima drugih ljudi. Samim tim, biti etičan znači i biti mudar i autentičan u odnosima sa drugim ljudima. Mudar – iz razloga što je potrebna mudrost da bi čovek osetio što može povrediti ili usrećiti druge ljude, dok autentičnost pretpostavlja imati svoju ličnost i ne odstupati od svojih principa i onoga što zapravo jeste.

Kroz četiri taktike, strategija etike dobija svoj puni smisao:⁷²

- Profesionalni nivo: etika predstavlja timski rad. Biti efektivan lider znači ostvariti ciljeve kroz timski rad drugih ljudi i odsustvo duha timskog rada znači i odsustvo kritičnog faktora za uspešno liderstvo.
- Socijalni nivo. Etika znači smisao. U poslu koji lider obavlja, kao i u poslu ka kojem usmerava svoje sledbenike, mora postojati smisao. Smisao je element bez kojeg ne može biti ni unutrašnje snage liderstva.
- Psihološki nivo: Etika je ljubav. Treba raditi iz ljubavi. Etika znači saosećanje i brigu za tuđa osećanja, komunikacija u vidu dubljeg ljudskog kontakta.
- Filozofski nivo: Etika znači integritet, moralnost i principijelnost. Kao što je Sokrat pisao, moralna osoba je motivisana ispravnim stvarima, a ne onima koje stvaraju osećaj zadovoljstva. Jedna od vrlo značajnih pretpostavki za efektivno liderstvo, jer lideri kojima ljudi veruju ne zaboravljaju obećanja, osetljivi na osećanja drugih ljudi, ali se drže svojih principa i po cenu privremenog gubitka.

Strategija hrabrosti

Hrabrost ukazuje na dominantnu osobinu efektivnih lidera, želju za rizikom. Hrabri lideri znaju da se ne može živeti bez hrabrosti i da je sigurnost poznata samo našem unutrašnjem biću, ali ne i onom izloženom svim udarima i uticajima iz spoljnog sveta. Voditi znači biti aktivan, a biti aktivan znači unositi promene. Promene sa sobom nose dozu rizika, što nas navodi na zaključak da je za efektivno liderstvo potrebna izuzetna hrabrost.

Teorija o dijamantu liderstva definiše hrabrost lidera kao sposobnost da se unese inicijativa, što je definisano kroz četiri taktička nivoa:⁷³

⁷² Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.176

⁷³ Isto, str.177

- Profesionalni nivo: dizajniranje i penetracija tržišta liderski dizajniranim proizvodima.
- Sociološki nivo: Hrabrost je sposobnost iskazivanja lične autonomije i nezavisnosti u mišljenju, preuzimanje inicijative i motivisanje sebe za akciju.
- Psihološki nivo: Hrabrost je samostalna odluka o toleranciji zabrinutosti, sposobnost da se upravlja svojom zabrinutošću i shvatanje da je biti zabrinut samo jedna od faza odrastanja u zrelog lidera.
- Filozofski nivo. Hrabrost znači razumevanje osnovnih i teških filozofskih koncepata slobodne volje. U prirodi čoveka je da bira, a shvatanje slobode je isključivo pitanje razvoja efektivnog lidera.

Model dijamant liderstva zapravo predstavlja analizu zrelosti lidera i nivoa njegovog uticaja na podređene. Unutrašnja snaga lidera zahteva veliku pažnju jer se od lidera XXI veka očekuje da se bori sa frustracijama, da uspostavi samokontrolu, otrpi izdaje i pokaže veliku dozu saosećajnosti. Od lidera se zahteva da uvek sagledavaju više ciljeve i gledaju u daleku budućnost, kako ih kratkoročni ciljevi i efekti ne bi odveli u pogrešnom pravcu.

Liderstvo je fenomen koji se ne može sagledati sa jednog aspekta i ponekad se čini da je potreban čitav tim multidisciplinarnih eksperata koji bi se simultano bavili tim fenomenom i analizirali njegovu suštinu.

10.3. Liderstvo kao kritički faktor uspeha organizacije

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

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

koordinatora na čelo savremenih organizacija koje žele da budu uspešne u turbulentnim vremenima novog milenijuma, moraju doći lideri.⁷⁴

Liderske karakteristike top menadžera osnovne su odrednice kulture preduzeća i sistema vrednosti koji zaposleni prihvataju. Filozofija poslovanja velikih korporacija, u velikoj je meri utemeljena na moralnim i etičkim principima svojih osnivača i top menadžera. Pod filozofijom podrazumevamo osnovne postavke o svrsi i cilju organizacije, kao i odnosima organizacije prema zaposlenima, kupcima, dobavljačima, akcionarima i ostalim interesnim grupama. Vidljiva manifestacija filozofije poslovanja jeste upravo leadersko ponašanje i stil odnosa koji menadžeri i zaposleni primenjuju u komunikaciji sa okruženjem.

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

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

Novije analize i istraživanja govore u prilog tezi da su upravo lideri ti koji čine da se kompanije katapultiraju iz zone „dobre“ ili „zadovoljavajuće“ u zonu „fantastične“. U cilju dokazivanja teze da uspešnost organizacija direktno zavisi od sposobnosti lidera, sprovedeno je istraživanje pod nazivom: „Jedno pitanje, pet godina, 11 kompanija“.⁷⁵ Istraživanje se prevashodno bavilo pitanjem da li dobra kompanija može postati fantastična kompanija i ako može – na koji način. Rezultati istraživanja, nazvani „Otkriće nivoa 5“, direktno su ukazali na liderstvo kao ključnu determinantu koja kompanije lansira u zonu izuzetnog uspeha.

Analiza je uključila kompanije koje su od dobrih postale fantastične i zadržale taj status. Zatim su takve kompanije poređene sa onima koje nisu uspele da se pomere iz zone „zadovoljavajućih“ i na osnovu tih rezultata definisale su se varijable koje su ocenjene kao presudne za izuzetan uspeh. Varijable koje su se analizirale bazirane su na finansijskom uspehu. Na primer, jedna od analiziranih kompanija bila je i General Electric, koja je za vreme Jack Welcha doživela rast

⁷⁴ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.181

⁷⁵ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit.delo, str.182

cene akcija 2,8 : 1 u periodu od 1986. Do 2000. To je praktično značilo da je jedan dolar investiran u fond kompanija koje su od dobrih postale fantastične, od 1965. Porastao na 470 dolara u 2000.godini. Ovi pokazatelji još više dobijaju na značaju iz razloga što se odnose na kompanije koje su nekada bile praktično beznačajne.

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

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

Slika 4: Hijerarhija nivoa 5 lidera⁷⁶

Nivo 5

Izvršni (Executive)

Stvara fantastične organizacije uz paradoksalnu kombinaciju lične
skromnosti i profesionalne snage

Nivo 4

Efektivan lider

Stimuliše grupu na visoki učinak i promene

Nivo 3

Kompetentan menadžer

Organizuje ljude tako da na efikasan i efektivan način dostižu ciljeve

Nivo 2

Član tima

Doprinosi jačanju tima i dostizanju zajedničkih ciljeva. Efektivno radi u grupi.

Nivo 1

⁷⁶ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.183

Vrlo sposoban pojedinac

Talentovan, produktivan, ima visok nivo znanja i dobre radne navike

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

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

Tabela br.4: Yin i Yang lidera nivoa 5⁷⁷

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

Na bazi uticaja liderstva na uspešnost organizacije, kreirani su i neki modeli upravljanja organizacijama. Jedan od tih modela jeste i EFQM model poslovne uspešnosti (European

⁷⁷ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.184

Foundation for Quality Management)⁷⁸, koji se poslednjih godina koristi za benchmarking analize efektivnih kompanija iz privatnog i javnog sektora u mnogim zemljama Evropske unije.

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

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

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

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

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

Naime, dugoročni uspeh organizacija bazira se na postojanju liderstva na svim nivoima. Time se obezbeđuje kontinuirano učenje kroz unapređenje znanja, talenata i veština, čime se kompanija obnavlja i dobija nove ideje. U tom smislu, autori navode četiri kritična faktora koja treba imati na umu:⁷⁹

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

⁷⁸ Isto, str.184

⁷⁹ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.186

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

Nekoliko je ključnih faktora uspešnosti liderstva u ovim organizacijama i to:⁸⁰

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

U današnjem hiperkonkurentnom okruženju od organizacija, da bi bile uspešne, očekuje se da imaju visprene, sposobne i posvećene lidere. Lideri – pobednici na svim nivoima organizacije obezbediće sinergiju sledbenika u ostvarivanju ciljeva i time kreirati efektivne organizacije. Kultura fleksibilnih organizacija koje kontinuirano sprovode proces učenja, podrazumeva takav odnos u kojem se od svih očekuje da pruže informacije i prenesu znanja drugima. Samo ovakve kompanije, sa liderima pobednicima na čelu, mogu biti determinisane ka uspehu. Zapravo, možemo zaključiti da ulazimo u novu eru vođenja organizacija i novu eru kontinuiranog učenja, koja ima nekoliko kamena temeljaca:⁸¹

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

⁸⁰ Isto, str.187

⁸¹ Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cit. delo, str.189

liderstva.

Savremeno liderstvo, koje predstavlja determinantu uspešnosti organizacija, počinje od tačke u kojoj lider pronalazi u sebi odlučnost da kontinuirano usavršava sebe, svoje sledbenike i svoju organizaciju. Takvi lideri spremni su da uče od svakog i u svakom momentu i time kreiraju neprekidni ciklus učenja i obnavljanja znanja, informacija i ideja svojih sledbenika i organizacije. "Lider pobeđuje, organizacija pobeđuje, zajednica pobeđuje! Svi postajemo pobednici! I na vas je red"⁸² da postanete deo ciklusa.

11. MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO – NJIHOV UTICAJ NA STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI

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

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

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente⁸³: *ljudi, procesa i tehnologije*. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (*Creation*), osvajanje znanja (*Capture*), čuvanje znanja (*Storing*), podelu znanja sa drugima (*Sharing*) i primenu znanja (*Application*) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju.

Kao strategijski pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promenljivom okruženju ističe se definicija dr Y.

⁸² Isto, str.190

⁸³ Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

Malhotre⁸⁴ po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: „Menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete“ To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Potrebno je posebno istaći da to znanje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, i da se može primeniti. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije.⁸⁵ Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.⁸⁶

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

12. ULOGA I ZNAČAJ LIDERA U EKONOMIJI ZNANJA

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

⁸⁴ Isto, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

⁸⁵ Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

⁸⁶ Isto, preuzeto sa sajta 2.09.2011.

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

12.1. Lider znanja

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

Najčešće se u praksi susreću sledeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mestom u organizacionoj strukturi:⁸⁷

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

⁸⁷ Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

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

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

12.2. „7 Cs“ – liderstva znanja

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

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

Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata. Međutim, ekonomija znanja, mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja što ga više razvijamo

i delimo, zahteva i jedan novi stil liderstva. Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspešnim, tzv. "7C" liderstva znanja.⁸⁸

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

13. UTICAJ LIDERSTVA NA PROGRAM MENADŽMENTA ZNANJA

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

⁸⁸Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka).⁸⁹ Sve navedene aktivnosti preduzimaju se u cilju pravljenja mosta između strategijske formulacije i imlementacije.

Na osnovu Porterovog lanca vrednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (Knowledge Chain Model).⁹⁰ Model lanca znanja će nam omogućiti detaljnije analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspešnost programa menadžmenta znanja. Bazična premisa modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca vrednosti su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju i koje spadaju pod nadležnost direktora znanja. U pet primarnih aktivnosti spadaju:

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

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

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

Od četiri sekundarne aktivnosti menadžmenta znanja, liderstvo zauzima primarnu poziciju. Liderstvo znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmeren na koordinaciju, kontrolu i merenje rezultata, kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog i plodonosnog menadžmenta

⁸⁹ Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.

⁹⁰ Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

znanja, kroz ostalih osam aktivnosti. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primera, a u cilju stvaranja poverenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i deljenja znanja.⁹¹

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

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

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

⁹¹ Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

Naravno, liderstvo koje bi trebalo da bude faktor koji pospešuje program menadžmenta znanja mora da razreši jednu od osnovnih dilema u liderstvu, a to je sam način upravljanja radnicima znanja. Naime, još je Makijaveli postavio pitanje da li je za lidera bolje da bude voljen ili da ga se sledbenici plaše. Njegov zaključak je da ukoliko lider ne može da bude oboje (a samo nekolicina ljudi to može), onda je mnogo efikasnije ovo drugo – da ga se sledbenici plaše.⁹² Zapravo, radnici znanja ne reaguju pozitivno na rigidne mere kažnjavanja i nagrađivanja, kao što u njihovom radu ne postoji ni jednostavan sistem nagrađivanja na osnovu jasnog merenja produktivnosti. Dakle, kod radnika znanja sve je zasnovano na kreativnosti i odnosima poverenja. Stoga se i lider ne može striktno pridržavati jednog, tačno zacrtanog i predvidljivog stila upravljanja, već ga mora, prateći signale iz okruženja i signale koje šalju sami radnici znanja, prilagođavati datoj situaciji, naravno u skladu sa svojim limitima i sposobnostima. Lider u promenljivom i kompleksnom poslovnom okruženju mora da bude sposoban da vidi neobične potencijale u običnim ljudima i da svoje odluke donosi uz balans između idealizma i pragmatizma. Ili kako neki autori nazivaju ovaj model liderstva "liderstvo iz pozadine", definišući ga kao liderstvo koje omogućava kreiranje takve organizacione kulture u kojoj će različiti ljudi u različitim trenucima, a u zavisnosti od zahteva okruženja, njihovih stremljenja, sposobnosti, veština i pravaca inovacije, izaći na čelo grupe i voditi je u pravcu u kome je potrebno.⁹³ Ovo je možda način, da radnici znanja u potpunosti dođu do izražaja, da benefiti od programa menadžmenta znanja postanu vidljivi, a zajedničko znanje dostupno svima u organizaciji doprinese stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju i efektivnijem i efikasnijem donošenju odluka.

14. KVALITET POSLOVANJA, ZNANJE I DOMAĆA KONKURENTNOST

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

Draker smatra da srž svake organizacije predstavlja marketing i inoviranje.⁹⁴ Inoviranje se odnosi na obezbeđivanje ekonomskih zadovoljstava. Nije samo dovoljno da preduzeće ponudi neki proizvod ili uslugu. Ono mora da nudi bolje proizvode i usluge. Najproduktivnija inovacija

⁹² Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

⁹³ Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na www.scribd.com, preuzeto sa sajta 2.9.2011.

⁹⁴ Drucker, P. (2003) *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad

jeste različit proizvod ili usluga koji stvaraju novu mogućnost za zadovoljenje potreba, a ne unapređenje.

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

- neusvajanje marketing logike,
- neshvatanje integralnog marketing koncepta,
- nepravilno tumačenje marketinga,
- neadekvatno tretiranje investiranja u razvoj tržišta,
- problemi organizacione strukture,
- sporost usvajanja novih trendova, metoda i tehnika menadžmenta.

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

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

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

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

Domaćim menadžerima je potrebno unapređenje znanja iz oblasti upravljanja preduzećem. Isto tako, svaki pojedinac zaposlen u preduzeću mora da se neprestano usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih osoba koje se kontinualno usavršavaju i unapređuju produktivnost

svog znanja izgrađuje produktivnu kompaniju. Unapređenjem znanja, unapređuje se i produktivnost poslovanja. Znanje postaje elementarni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su sekundarnog značaja, jer njihova produktivnost direktno zavisi od korišćenja znanja. Moderno (informaciono) društvo predstavlja društvo znanja u kome je znanje postalo fundamentalni resurs i korisno dobro.

U uslovima moderne ekonomije, razvoj konkurentnosti kompanija mora da otpočne na domaćem tržištu, gde je preduzeće izloženo nasrtajima globalnih tržišnih predvodnika. Poređenje sa konkurentima mora da krene već na domaćem tržištu, kako bi se definisala jasna tržišna pozicija domaćih preduzeća i prepoznao plan aktivnosti za prevazilaženje jaza konkurentnosti. S druge strane, pitanje nedovoljne konkurentnosti domaćih preduzeća kratkotrajno može da se reši primenom reinženjeringa, a dugotrajno gledano na bazi implementacije koncepta sistema upravljanja kvalitetom i kreiranjem integrisanih menadžment sistema. Sistem upravljanja kvalitetom predstavlja takav sistem menadžmenta kojim se, sa aspekta kvaliteta, vodi preduzeće i njime upravlja. Serija međunarodnih standarda je prevashodno orijentisana na zadovoljenje zahteva klijenata kao jednog od elementarnih preduslova kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja, a u cilju unapređivanja konkurentnosti.

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

TREĆI DEO

PRIMER – STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U PRAKSI JEDNOG PRIVREDNOG DRUŠTVA

1.STUDIJA SLUČAJA U PRIVREDNOM DRUŠTVU "SPEKTAR"D.O.O. ČAČAK

1.1. Osnovni podaci o firmi

"Spektar" d.o.o. je privredno društvo u privatnoj svojini organizovano kao društvo sa ograničenom odgovornošću. Upisano je u registar Agencije za privredne registre, pod brojem BD.189972/2006 dana 17.11.2006. godine. Sedište društva je u Čačku u ulici Dr Dragiše Mišovića broj 144/1.

Osnovna delatnost privrednog društva je proizvodnja i promet medicinskih sredstava, laboratorijskog pribora i plastične ambalaže. U svom proizvodnom programu poseduje proizvode koji svoju primenu nalaze u medicinskoj praksi (špricevi, spekulum, špatule i dezinfekciona sredstva), kao i laboratorijama zdravstvenih ustanova (biohemija, mikrobiologija, transfuzija, i dr.), a koriste se i za razna ispitivanja u veterini i laboratorijama javnih vodovoda, mlekarskoj, prehrambenoj i drugim granama industrije.

Privredno društvo poseduje sertifikate ISO 9001:2008, ISO 13485:2003, CE znak za kompletnu paletu proizvoda koji su svrstani u medicinska sredstva po zahtevima direktiva EU, 93/42EEC i 98/79EC (2007/47 EC).

Proizvodnju medicinskih sredstava, obavlja na lokacijama u Čačku, Leskovcu i Gazdaru (opština Medveđa).

Na lokaciji u Čačku funkcioniše i savremena laboratorija (hemijska i mikrobiološka) u okviru kojih se obavlja redovna kontrola proizvoda.

Privredno društvo poseduje sopstveni informacioni sistem u skladu sa primenom Sistema Menadžmenta Kvalitetom.

1.2. Istorijat firme

Društvo je osnovano 1990. godine. Osnivači i vlasnici društva su Jovan i Mileta Mihailović, sa jednakim vlasničkim udelom.

Poslovne aktivnosti privrednog društva su se odvijale u zakupljenim prostorijama koje su se nalazile na četiri odvojene lokacije. U 2001. godini, preduzeće je započelo izgradnju svog poslovnog prostora na lokaciji u ulici Dr Dragiše Mišovića 144/1 u Čačku. Krajem 2002. godine, završen je I deo poslovno-proizvodnog prostora površine od oko 1.300 m².

Proizvodna delatnost društva je koncipirana na proizvodnji proizvoda od kvalitetnih plastičnih materijala (polistirol, polipropilen, PVC, ABS, polietilen, klirit), prohromske žice i medicinske gume. Danas društvo proizvodi oko 350 različitih proizvoda koji su, prema nameni, razvrstani

po grupama i to: mikrobiologija, epruvete, zapušači, posude za aparate, posude za uzorke, mikrotube, nastavci, mikroploče, citologija i patologija, pomoćna sredstva, namenski proizvodi, stalci za epruvete, korpe, špricevi (bez igle) za jednokratnu upotrebu i dezinfekciona sredstva. Većina proizvoda je za jednokratnu upotrebu i isti su atoksični, apirogeni i sterilni.

Od 15.02.2010. godine „Spektar“ d.o.o. je započeo proizvodnju potrošnog materijala za hemodijalizu (dijalizatori, koncentrovane tečnosti, igle za hemodijalizu, AV setove), infuzioni, transfuzioni setovi i mini infuzioni setovi- bebi.

Sterilizacija se obavlja etilen oksidom (EO) u sopstvenom pogonu, sektora Medicina na lokaciji u Leskovcu i GAMA zracima u Institutu "Vinča" Beograd.

1.3. Organizacija privrednog društva

Privredno društvo je organizovano na sektorskom principu. Na čelu društva je generalni direktor, koji je ujedno i jedan od vlasnika. Generalni direktor ima zamenika.

Razvoj proizvoda ostvaruje se u celosti u okviru privrednog društva tj. od ideje za novi proizvod do realizacije proizvoda i plasiranja proizvoda na tržište. Kreiranje tehnologije vrši se i realizuje u sektoru razvoja, a izvodi u sektoru proizvodnje i sektoru Medicina. Kompletan razvoj i projektovanje se sprovodi na računarima umreženim u jedinstven informacioni sistem.

1.4. Nabavka, prodaja i marketing

Svoje proizvode privredno društvo prodaje na domaćem i stranom tržištu. Najveći korisnici proizvoda privrednog društva su zdravstvene, veterinarske ustanove, privatne laboratorije, prehrambena i farmaceutska industrija, instituti i naučne ustanove. Distribucija u zemlji se vrši direktno krajnjim kupcima i preko veletrgovništva.

„Spektar“ svoje proizvode izvozi u Bugarsku, Ukrajinu, Rusiju, Rumuniju, BiH, Crnu Goru, Makedoniju, Sloveniju, Austriju, Grčku, Italiju i Španiju. Ciljna tržišta su Ukraina, Rusija i Bugarska. U tom cilju društvo je u Sofiji i Kijevu osnovalo svoja preduzeća koja se isključivo bave prodajom proizvoda na tim tržištima. Pored navedenih firmi prodajom naših proizvoda bave se zastupničke firme u Rusiji, Makedoniji, BiH, Crnoj Gori i Italiji.

Cilj društva je da svoje proizvode i tehnologiju plasira na tržište Bliskog Istoka.

Nabavka potrebnih sirovina i repromaterijala vrši se od domaćih i stranih dobavljača.

Za kvalitet svojih proizvoda privredno društvo je dobilo značajna priznanja na domaćim i stranim sajmovima kao i visoka priznanja za dizajn i markentiški nastup.

1.5. Ljudski resursi

Poslovna politika „Spektra“ poseban značaj pridaje menadžmentu kadrovima. Osnovni ciljevi menadžmenta kadrova su:

- usklađivanje strukture znanja kadrova sa zahtevima radnih procesa,
- povećanje znanja, sposobnosti i veštine kadrova,
- poboljšanje motivacionog sistema i
- smanjenje fluktuacije kadrova.

Da bi se ispunili uslovi menadžmenta kadrovima, društvo je definisalo potrebnu osposobljenost osoblja koje obavlja poslove, koji utiču na kvalitet proizvoda i kvalitet procesa u proizvodnji. U sistematizaciji radnih mesta vodi se računa da opisi poslova budu strogo definisani u pogledu radnog iskustva i zahtevane stručne osposobljenosti za obavljanje navedenih poslova.

Posebna pažnja se posvećuje obuci kadrova. Obuka zaposlenih se obavlja prema godišnjem planu obuke koji se donosi u sklopu Proizvodno-finansijskog plana. Potrebe za obrazovanjem i obučavanjem zaposlenih se planiraju na osnovu:

- poslovne politike preduzeća,
- praćenja i analize izvršavanja poslova na radnim mestima,
- izveštaja o sprovedenim internim proverama i
- predloga preventivnih i korektivnih mera.

Trenutno je u društvu zaposleno 144 radnika. Od toga je sa:

- VII2 1
- VII1 23
- VI 5
- IV 60
- III 39
- II 1
- I 14

Od navedenog broja u neposrednoj proizvodnji je zaposleno ukupno 74 radnika. Na stručnim i administrativnim poslovima je raspoređeno ukupno 70 radnika. U društvu je zaposleno 99 žena i 45 muškaraca.

1.6. Tehnologija i oprema

Kreiranje tehnologije vrši se i realizuje u sektoru razvoja, a izvodi u sektoru proizvodnje. Kompletan razvoj i projektovanje se sprovodi na računarima umreženim u jedinstven informacioni sistem.

U svom proizvodnom ciklusu društvo koristi tehnologije:

- obrade metala,
- prerade termoplasta i

- ostalo.

Tehnologija obrade metala je usmerena na izradu alata, pribora, uređaja i mašina. U tom smislu društvo raspolaže opremom za sečenje, rezanje (struganjem i glodanjem), eroziju, obimno i ravno brušenje i poliranje.

Tehnologija prerade termoplasta je u funkciji tipa proizvoda. Sastoji se od mašina za brizganje, ekstruziju i duvanje termoplasta. Sve mašine se upravljaju politronikom i relejnom tehnikom.

Za zaokruživanje tehnološkog procesa, a u cilju dobijanja finalnog proizvoda, preduzeće raspolaže i ostalom opremom i to:

- za toplo varenje ambalaže,
- za konfekcioniranje polietilenske ambalaže,
- za ultrazvučno zavarivanje,
- za termoformiranje termoplasta,
- za reciklažu termoplasta i
- za duboko izvlačenje i prosecanje limova.

Navedena oprema je sa klasičnim upravljanjem.

1.7. Obim i struktura proizvodnje

U okviru proizvodne delatnosti u društvu se odvijaju procesi koji su vezani za proizvodnju medicinskih sredstava, plastične ambalaže, namenskih proizvoda, dezinfekcionih sredstava i pružanje usluga iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu. U 2006. godini obim proizvodnje iznosio je 46.795.434 jedinica. U 2007. godini obim proizvodnje je neznatno povećan i iznosio je 46.800.522 jedinice. Obim usluga u 2007. godini je planiran na nivou od 3.000.000. dinara, a ostvaren je u iznosu od 5.330.550 dinara. U prva tri meseca 2008. godine obim usluga je iznosio 4.227.186 dinara, što ukazuje da će obim usluga u 2008. godini, drastično porasti u odnosu na prethodnu godinu i da će se kretati u okviru planiranog obima od 15.000.000 dinara.

1.8. Finansijsko poslovanje

U periodu od 2005-2007. društvo nije poslovalo sa gubitkom što se može utvrditi uvidom u bilans uspeha za 2005, 2006. i 2007. poslovnu godinu. Ovi podaci su prikazani u donjoj tabeli.

BILANS USPEHA u 000 din.

POZICIJA	2005	2006	2007
A.PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA			
I. POSLOVNI PRIHODI	167.848	166.889	162.290
1. Prihodi od prodaje	155.902	150.412	157.633
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	14.457	8.794	1.634
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	1.489	7.673	8.076
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	4.021	-	6.030
5. Ostali poslovni prihodi	21	10	977
II. POSLOVNI RASHODI	142.129	156.753	140.079
1. Nabavna vrednost prodate robe	4.642	4.118	840
2. Troškovi materijala	62.475	66.053	59.777
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali l. rashodi	41.576	44.371	43.362
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	10.407	11.715	12.401
5. Ostali poslovni rashodi	23.029	30.136	23.699
III. POSLOVNI DOBITAK	25.719	10.136	22.211
IV. POSLOVNI GUBITAK	-	-	-
V. FINANSIJSKI PRIHODI	1.425	6.164	572
VI. FINANSIJSKI RASHODI	21.909	7.405	11.330
VII. OSTALI PRIHODI	376	780	1.326
VIII. OSTALI RASHODI	5.376	9.385	12.411
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA pre oporezivanja	235	290	368
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA pre oporezivanja	-	-	-
XI. NETO DOBITAK IZ POSLOVANJA KOJI SE	-	-	-

OBUSTAVLJA			
XII. NETO DOBITAK IZ POSLOVANJA KOJI SE OBUSTAVLJA	-	-	-
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	235	295	368
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-	-	-
G. POREZ NA DOBITAK	-	-	-
1. Poreski rashod perioda	56	-	107
2. Odložni poreski rashod perioda	-	251	215
3. Odložni poreski prihod perioda	-	-	-
D. ISPLAĆENA LIČNA PRIMANJA POSLODAVCU	-	-	-
Đ. NETO DOBITAK	179	39	46
E. NETO GUBITAK	-	-	-
Ž. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA MANJINSKIM AKCIONARIMA	-	-	-
Z. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA VLASNICIMA MATIČNOG PRAVNOG LICA	-	-	-
I. ZARADA PO AKCIJI	-	-	-
1. Osnovna zarada po akciji	-	-	-
2 Umanjena zarada po akciji	-	-	-

1.9. Asortiman proizvoda i usluga

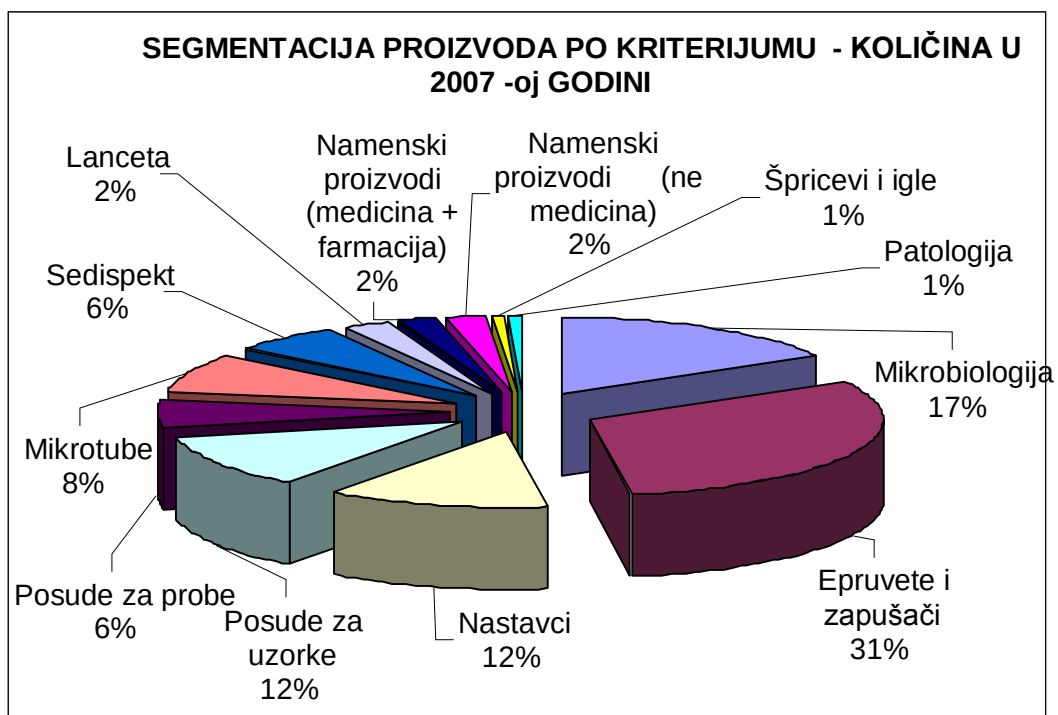
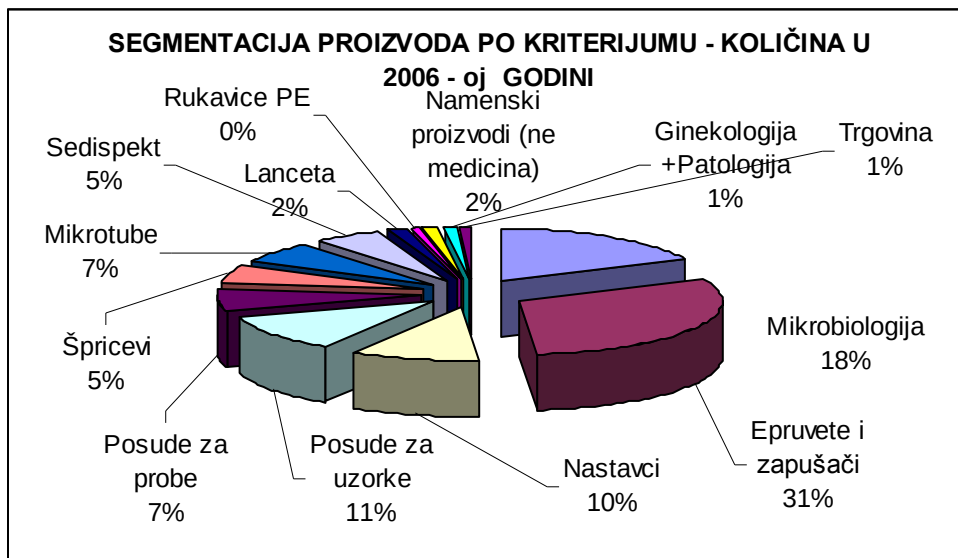
U privrednom društvu „Spektar“ d.o.o. vrši se analiza prodaje primenom Pareto modela i ABC metode. Analiza se sprovodi prema definisanom postupku u okviru Procedure marketinga prema zahtevima standarda ISO 9001:2000.

Za ovu priliku posmatrana je ukupna prodaja proizvoda i usluga, na osnovu **segmentacije proizvoda – po grupama** i to po kriterijumima – **količina i vrednost** u poslovnim godinama 2006. i 2007.

a) Kriterijum: količina

U 2006. godini ostvaren je Pareto uslov od 93,1%, a u 2007. sa 90%. Tabela i grafikoni odnose se na analizu prodaje po segmetima u okviru ovih odnosa tj. učešća po grupama proizvoda/ proizvoda i usluga u odnosu na ostvareni Pareto uslov po poslovnim godinama.

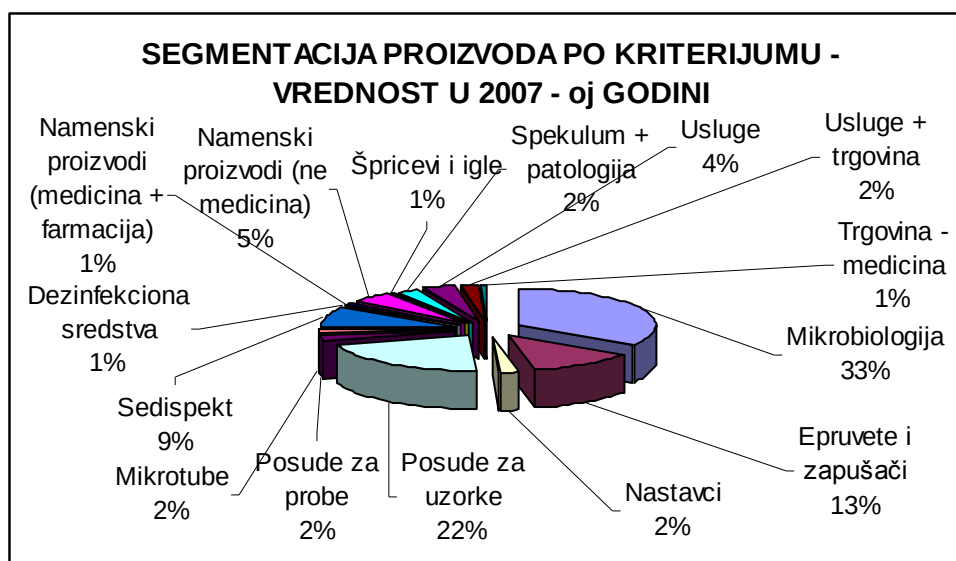
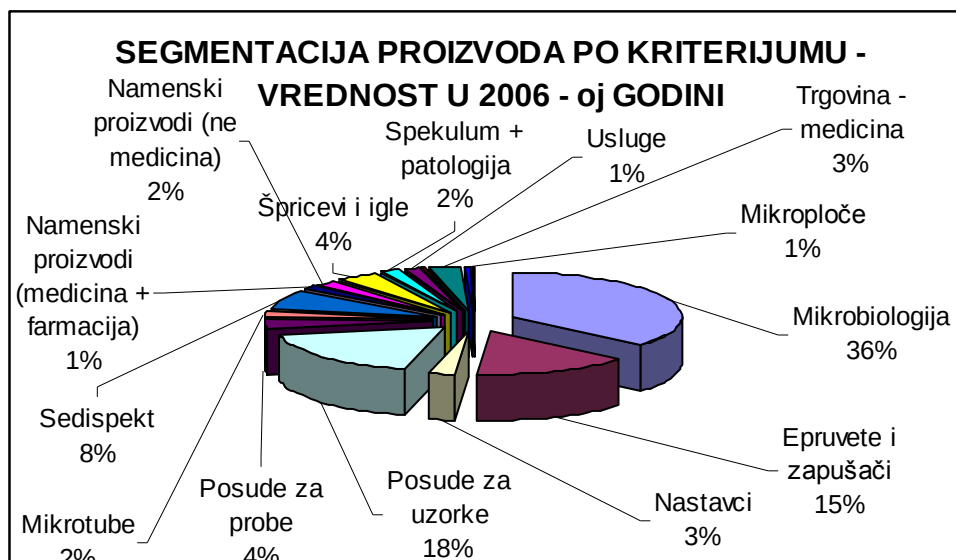
SEGMENTACIJA PROIZVODA PO KRITERIJUMU - KOLIČINA		
GRUPA	2006 % UČEŠĆA	2007 % UČEŠĆA
Mikrobiologija	18,0	16,6
Epruvete i zapušači	30,7	31,2
Nastavci	10,0	12,2
Posude za uzorke	11,0	11,8
Posude za probe	7,3	5,7
Špricevi	5,2	0,6
Mikrotube	6,9	8,3
Sedispekt	5,2	5,9
Lanceta	1,7	2,4
Rukavice PE	0,3	0,0
Namenski proizvodi (ne medicina)	1,6	2,2
Ginekologija+Patologija	0,9	0,9
Trgovina	1,0	0,0
Namenski proizvodi (medicina + farmacija)	0,0	2,3
UKUPNO	100,0	100,0



b) Kriterijum: vrednost

U 2006. godini po ovom kriterijumu ostvaren je Pareto uslov od 91,4%, a u 2007. sa 85%. Tabela i grafikoni odnose se na analizu prodaje po segmetima u okviru ovih odnosa tj. učešća po grupama proizvoda i usluga u odnosu na ostvareni Pareto uslov po poslovnim godinama.

SEGMENTACIJA PROIZVODA PO KRITERIJUMU - VREDNOST		
GRUPA	2006 % UČEŠĆA	2007 % UČEŠĆA
Mikrobiologija	36,3	34,1
Epruvete i zapašaći	15,0	12,8
Nastavci	2,5	2,2
Posude za uzorke	18,2	21,5
Posude za probe	3,6	2,2
Mikrotube	1,7	1,8
Sedispekt	7,6	9,0
Dezinfekciona sredstva	0,0	0,5
Namenski proizvodi (medicina + farmacija)	1,4	1,4
Namenski proizvodi (ne medicina)	1,9	4,7
Špricevi	4,1	0,6
Spekulum + patologija	2,0	2,4
Usluge	1,4	3,9
Usluge + trgovina	0,4	2,1
Trgovina - medicina	3,1	0,8
Mikroploče	0,6	0,0
Stalci	0,2	0,0
UKUPNO	100,0	100,0



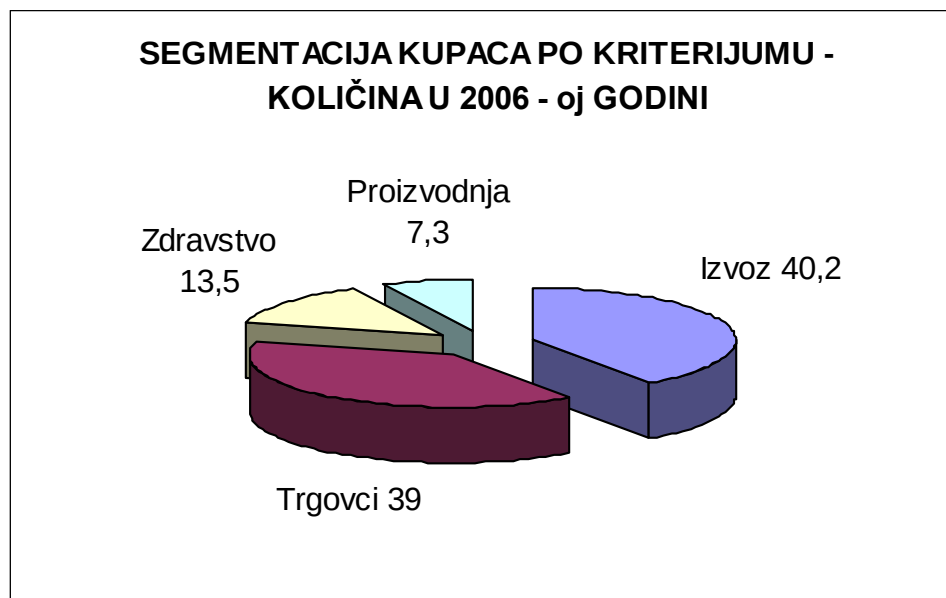
1.10. Ocena tržišne pozicije

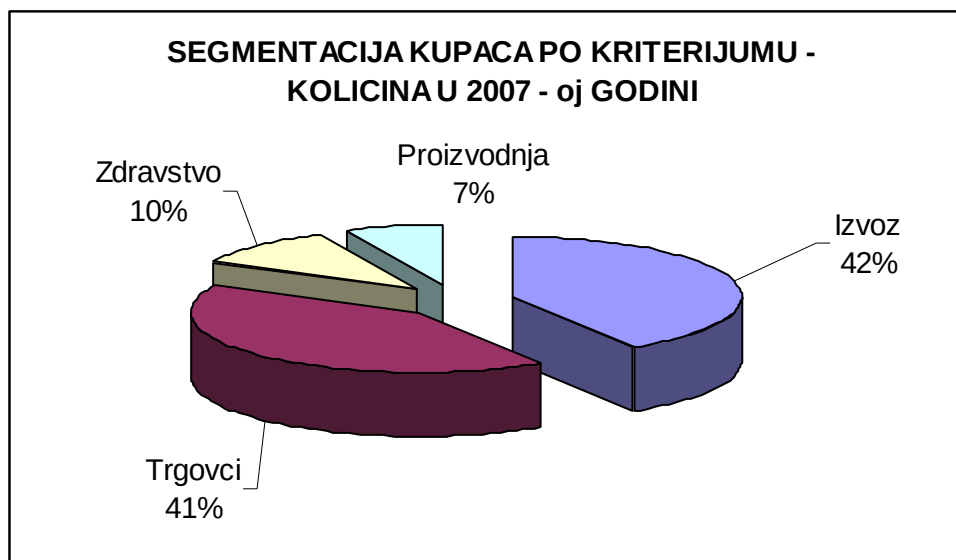
Na osnovu izvršene segmetacije kupaca u ostvarenoj ukupnoj prodaji u 2006. i 2007. godini, predstavljena je struktura ukupne prodaje i najznačajnijih tržišnih područja tj. izvoz, trgovačke firme (veletrgovina), zdravstvene institucije i proizvodna privredna društva u okviru ugovornih poslova. Kao i kod proizvoda i usluga, primenjeni su kriterijumi – količina i vrednost.

a) kriterijum: količina

U 2006. godini ostvaren je Pareto uslov od 96,7% a u 2007. sa 98%. Tabela i grafikoni odnose se na analizu prodaje po segmentima kupaca u okviru ovih odnosa tj. učešća po tržišnim područjima korisnika proizvoda i usluga u odnosu na ostvareni Pareto uslov po poslovnim godinama.

SEGMENTACIJA KUPACA U UKUPNOJ PRODAJI PO KRITERIJUMU - KOLIČINA		
VRSTA	2006 % UČEŠĆE	2007 % UČEŠĆE
Izvoz	40,2	41,2
Trgovci	39	41,4
Zdravstvo	13,5	10,5
Proizvodnja	7,3	6,9
UKUPNO	100	100



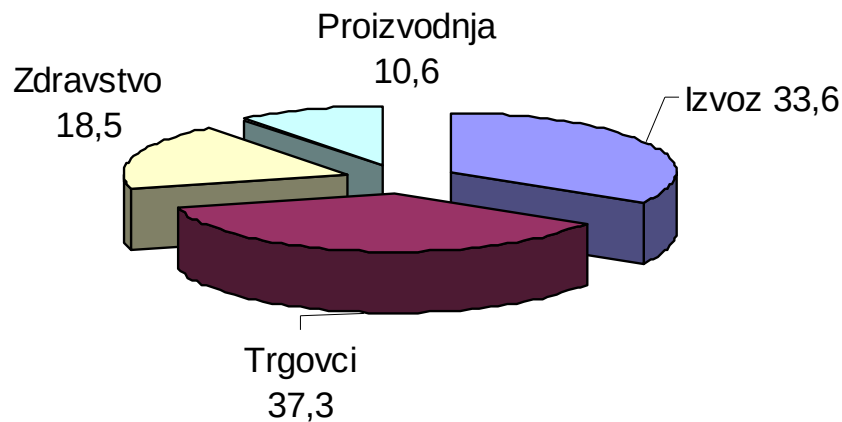


b) kriterijum: vrednost

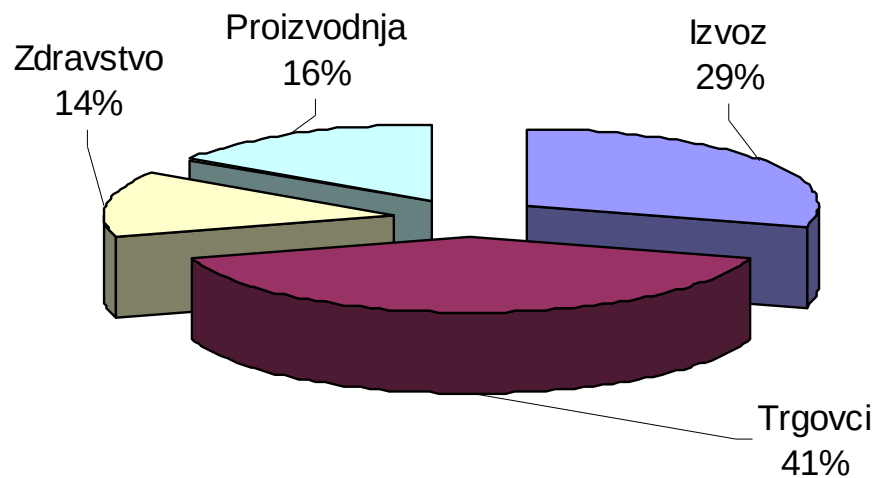
U 2006. godini ostvaren je Pareto uslov po kriterijumu «vrednost» od 93,8%, a u 2007. sa 94%. Tabela i grafikoni odnose se na analizu prodaje po segmetima kupaca u okviru ovih odnosa tj. učešća po tržišnim područjima korisnika proizvoda i usluga u odnosu na ostvoreni Pareto uslov po poslovnim godinama.

SEGMENTACIJA KUPACA U UKUPNOJ PRODAJI PO KRITERIJUMU - VREDNOST		
VRSTA	2006 % UČEŠĆA	2007 % UČEŠĆA
Izvoz	33,6	29,3
Trgovci	37,3	40,9
Zdravstvo	18,5	13,8
Proizvodnja	10,6	15,9
UKUPNO	100	99,9

SEGMENTACIJA KUPACA PO KRITERIJUMU - VREDNOST U 2006 - oj GODINI



SEGMENTACIJA KUPACA PO KRITERIJUMU - VREDNOST U 2007 - oj GODINI



1.11. Konkurencija

Kako na stranom tako i na domaćem tržištu "Spektar" d.o.o. ima konkurenciju. Na stranom tržištu konkurenciju čine velike evropske i svetske firme koje se bave proizvodnjom i prodajom proizvoda koji su istog ili sličnog asortimana kao i naš. Njihovo proizvodno mesto je uglavnom na raznim adresama u Kini i na razumljiv način ostvaruju veću konkurentnost na tržištu, zahvaljujući nižim cenama koje se mogu održati proizvodnjom ogromnih serija proizvoda i niskom cenom rada.

Na tržištima u Bugarskoj i Ukrajini koji imaju učešće u strukturi izvoza u 2006. godini 58,1% a u 2007.godini 65%, “Spektar” d.o.o. se bori sa konkurencijom: kvalitetom, cenama, novim proizvodima i distribucijom u tačno definisanim rokovima, što daje rezultate i čini osnov u formiranju strategije nastupa na ovim tržištima.

Konkurenciju na domaćem tržištu čine razne trgovačke firme koje se bave zastupstvom i prodajom proizvoda raznih evropskih i svetskih firmi koje inače i čine konkurenciju u inostranstvu, tako i domaći proizvođači medicinskih sredstava, koji se bave proizvodnjom jednog ili par proizvoda iz našeg proizvodnog programa.

a) SWOT analiza konkurencije

Prednosti

- Jaki Brendovi,
- Velike serije proizvoda,
- Konkurentne cene.

Nedostaci

- Strani proizvođač, otežani postupak uvoza i puštanja proizvoda u promet,
- Mogućnost kašnjenja isporuke zbog procedure uvoza.

Mogućnosti

- Veća ulaganja u marketing,
- Inovacija novih tehnologija u paleti proizvoda.

Opasnosti

- Politička nestabilnost na tržištu Srbije,
- Kašnjenje sa donošenjem Zakona i Propisa iz oblasti funkcionisanja tržišta,
- Domaći proizvođač sa velikom paletom proizvoda, koji su sertifikovani CE znakom i registrovani kod Agencije za lekove i medicinska sredstva Srbije.

b) SWOT analiza privrednog društva “Spektar” d.o.o.

Mogućnosti

- Ispunjavanje zahteva korisnika 100%,
- Osvajanje novih proizvoda,
- Otvaranje savremene laboratorije u okviru sektora IRC – a,
- Plasiranje novih usluga korisnicima po konkurentnim cenama.

Opasnosti

- Politička nestabilnost,
- Mogućnost pojave ekonomske krize,
- Konkurencija od postojećih učesnika na tržištu medicinskih sredstava i programa usluga.

Prednosti

- Široka paleta proizvoda iz programa medicinskih sredstava,
- Uvođenje novih tehnologija u razvoju proizvoda,
- Konstruisanje i izrada visoko-profitabilnih alata iz programa medicinskih sredstava,
- Kontinuirano uvođenje novih usluga u sektoru IRC-a,

- Posedovanje Licenci za obavljanje delatnosti pružanja usluga u sektoru IRC-a,
- Uvedeni standardi menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2000 i menadžmenta kvalitetom za medicinska sredstva ISO 13485:2003,
- Sertifikovani proizvodi CE znakom po zahtevima Direktiva EU za medicinska sredstva (MDD) i In vitro dijagnostička medicinska sredstva (IVD),
- Registrovani proizvodi koji su klasifikovani kao medicinska sredstva za puštanje u promet kod Agencije za lekove i medicinska sredstva Srbije, prema važećem Zakonu o prometu lekova i medicinskih sredstava,
- Stalni kontakt sa korisnicima u cilju praćenja zadovoljstva korisnika,
- Korišćenje veoma efikasnog modela poslovanja primenom direktnog marketinga i distribucije korisnicima,
- Stvoreni Brend “Spektar” na domaćem i stranom tržištu kod korisnika medicinskih sredstava.

Nedostaci

- Opterećenost investicijama,
- Mala obrtna sredstva za sopstveno ulaganje.

1.12. Marketing plan

Marketing planom za 2008. godinu planira se ostvarivanje stalnih kontakata sa kupcima u cilju ispunjavanja zahteva kupaca, a što se postiže Analizom zadovoljstva kupaca tj. postupkom istraživanja tržišta. Postupkom istraživanja, koji je sproveden u 2007. godini, ocena zadovoljstva kupaca je iznosila 4,37 ili procentualno izražena 87,4%, što predstavlja izuzetno visoku ocenu. Sledeći akcenat u cilji diferenciranja pozicije na tržištu u odnosu na konkurenciju jeste potenciranje na kvalitetu proizvoda, na osnovu stvorenih uslova uvođenjem standarda upravljanja menadžmentom kvaliteta i sertifikovanim proizvodima za bezbednu upotrebu od strane krajnjeg korisnika. Ovi ciljevi su ostvarljivi i merljivi kroz praćenje broja reklamacija od kupaca, kojih u poslednjih godinu i po dana nije bilo.

Propagandnim aktivnostima kroz nastupanje na sajmovima medicine i farmacije u Beogradu i Novom Sadu, učešće na kongresima biohemije i mikrobiologije sa izložbenim prostorom i sa radovima, katalozi, prezentacije proizvoda i privrednog društva, sponzorstva i zastupstva stranih firmi na tržištu Srbije.

1.13. Položaj na tržištu

Osnovna delatnost društva je proizvodnja i promet laboratorijskog pribora, medicinskih sredstava i plastične ambalaže. Svoje proizvode “Spektar” prodaje na domaćem i stranom tržištu. Najveći kupci proizvoda su: zdravstvene ustanove, privatne laboratorije, prehrambena i farmaceutska industrija, instituti i naučne ustanove.

Proizvodi se izvoze u Italiju, Nemačku, Ukrajinu, Rumuniju, Bugarsku, Makedoniju, Španiju, Republiku Srpsku. Ciljna tržišta su tržišta Ukraine, Rusije i Bugarske.

U prodaji proizvoda na domaćem tržištu Spektar ima dominantan položaj u odnosu na domaću konkurenciju jer je svoje proizvode saglasno Zakonu o lekovima i medicinskim sredstvima registrovalo kod Agencije za lekove i medicinska sredstva Republike Srbije i po tom osnovu trenutno jedino „Spektar“ od domaćih firmi iz ove oblasti, ispunjava sve zakonske uslove za prodaju svojih proizvoda na domaćem i stranom tržištu. Napominjemo da većina naših proizvoda spada u medicinska sredstva i usaglašeni su sa direktivom EU o medicinskim uređajima MDD 93/42/EEC, Anex II i direktivom EU 98//) EC. Navedeni proizvodi ispunjavaju sve uslove koji su propisani članom 112 do 132 zakona o lekovima i medicinskim sredstvima („Službeni glasnik RS“ broj, 84/04 i 85/05).

Proizvodi poseduju CE znak i bezbedni su za krajnjeg korisnika. Rešenjem Agencije za lekove i medicinska sredstva Republike Srbije, broj 02-1217707 od 30.08.2007. godine, Spektaru je izdata dozvola za stavljanje u promet navedenih medicinskih sredstava. Prema članu 112 Zakona o lekovima i medicinskim sredstvima, medicinska sredstva mogu biti u prometu, odnosno biti predmet prodaje samo, ako imaju dozvolu za stavljanje u promet izdatu od strane napred navedene Agencije. U protivnom pravno lice koje vrši promet čini privredni prestup iz člana 142 citiranog zakona. Polazeći od činjenice da trenutno samo „Spektar“ od domaćih i stranih firmi poseduje rešenje o stavljanju u promet medicinskih sredstava, ukazuje da „Spektar“ u ovoj oblasti u ovom momentu nema pravu konkurenciju. Jedina prava konkurencija na našem tržištu su strane firme koje rade preko svojih zastupničkih firmi. Naši najvažniji konkurenti su: Brand, Eppendorf, Fluka, Nunck, Eurotubo, Cole parmer, Carter, ali oni još nisu zainteresovani da registruju svoje proizvode kod navedene Agencije, zbog malog i ograničenog tržišta, skupog transporta u odnosu na cenu proizvoda i zbog prisustva domaće konkurencije.

ZAKLJUČAK

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

1. Tržište je stalno sučeljavanje odnosa ponude i potražnje. Ponuda i potražnja ispoljavaju svoje delovanje posredstvom konkurencije. U tom smislu konkurencija predstavlja unutrašnju motornu snagu koja pokreće tržišni mehanizam. Usled procesa globalizacije i regionalizacije tržišta, kompanije moraju mnogo ažurnije da razmišljaju o jačanju svoje konkurentnosti.

Konkurentnost kao jedan od glavnih faktora privrednog razvoja jedne države, omogućava poboljšanje položaja pojedinca, firme i države u poređenju sa drugim sličnim entitetima. Povećanje konkurentnosti zavisi od različitih elemenata, u zavisnosti od potencijala kojima se raspolaže. U nekim slučajevima se pažnja usmerava na obrazovanje, preduzetništvo ili osnivanje novih i dinamičnih firmi, a u drugim slučajevima na inovacije, uvoz savremene tehnologije ili osavremenjivanje domaće ekonomije.

Efikasnost na bazi obilja prirodnih resursa i jeftine radne snage je legitimna konkurentska strategija. Problem je u tome što prirodni resursi i jeftina radna snaga, čak i kada ih ima u izobilju, predstavljaju resursnu kombinaciju koja se lako imitira, tako da postoji velika verovatnoća pojave novih konkurenata koji isti proizvod mogu ponuditi po nižoj ceni. S druge strane, zemlje koje su podigle životni standard taj prosperitet su prevashodno ostvarile izvozom proizvoda i usluga višeg stepena prerade, plasirajući ih kupcima sa visokim zahtevima, ostvarujući istovremeno i više cene za svoje proizvode.

Inovacije čine osnovu razvoja, kada privreda iscrpe mogućnosti rasta bazirane na prirodnim resursima i akumuliranim sredstvima kroz proces korišćenja tih resursa. Efekti inovacija, koji se ostvaruju preko inovativne aktivnosti firme, mogu imati značajne pozitivne efekte na unapređenje kvaliteta, kapaciteta i fleksibilnosti proizvodnje.

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

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

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

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

3. Izvori konkurentnosti razvijenih savremenih kompanija se nalaze u znanju, razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama, inovacijama, kvalitetu i ljudima. Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentne prednosti. Fundamentalni cilj savremenog poslovanja predstavlja postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići isključivo na bazi kontinualnog poboljšavanja kvaliteta poslovanja kompanije, koje je utemeljeno na povećanju produktivnosti rada i znanja svake osobe zaposlene u preduzeću. Permanentno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na savremenom tržištu.

Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije.

Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg menadžmenta. Svaki zaposleni postaje pojedinac koji mora da doprinosi kvalitetu.

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentna prednost svake firme nalazi u znanju koje ona poseduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost.

Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentne prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i

koliko brzo stiže i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

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

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

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

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

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

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

Procesi globalizacije tržišta i međunarodne konkurencije zahtevaju da preduzeća ukoliko žele da opstanu na svojim pozicijama moraju posedovati tri ključna resursa i to: finansijska sredstva, novu tehnologiju i znanje. Ključ za unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja.

Nažalost, osim finansijskih sredstava i novih tehnologija domaćim kompanijama nedostaje još jedan resurs, a to je znanje. Obrazovanje i znanje su novi kreatori konkurentnosti.

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

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

Uspešna preduzeća ne prilagođavaju se mehanički postojećim trendovima, već sudjeluju u njihovom stvaranju i promeni „pravila igre“, te tako povećavaju potražnju upravo za svojim proizvodima i uslugama, što čini njihovo poslovanje profitabilnim.

6. Kao rezultat navedenih činjenica i analiza, ističe se da se u savremenom razdoblju, osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama i da konkurentske prednosti obuhvataju integralno čitav vrednosni sistem ekonomskog subjekta i relevantnog okruženja.

LITERATURA

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

22. Robbins S. Coulter M. (2005) *Menadžment*, Data status, Beograd
23. Sorcher, Melvin and Brant, James (2003) *Are you Picking the right Leaders*, Leadership Insights, Harvard Business School Publishing
24. Stefanović, N, Stefanović Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Mašinski fakultet, Kragujevac
25. Tošković-Stevanović A. (2009) *Konkurentске prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd
26. Vlahović S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica

Elektronski izvori:

www.poslovnapolitika.com, pristup sajtu 25.08.2011.

www.entovation.com, pristup sajtu 22.08.2011.

www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html, pristup sajtu 10.8.2011.

www.singidunum.ac.rs, pristup sajtu 17.06.2011.

www.scribd.com, pristup sajtu 02.09.2011.

www.serbianfurniture.org/srpski/aktuelno/siepa, pristup sajtu 07.08.2011.