



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

MASTER RAD

**TEMA:
STRATEGIJSKO PLANIRANJE I PROMENE U
STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU SAVREMENIH
OGANIZACIJA**

**Mentor:
Prof. Dr Branislav Mašić**

**Kandidat:
Knežević Mirjana
402234/2009**

SADRŽAJ

I	UVOD.....	05
1.1.	Predmet i polazišta istraživanja.....	06
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja.....	06
1.3.	Hipoteze istraživanja.....	06
1.4.	Metode rada	07
1.5.	Ciljevi rada.....	07
1.6.	Struktura rada.....	07
II	STRATEGIJSKO PLANIRANJE.....	08
2.1.	Proces strategijskog planiranja.....	09
2.1.1.	Interna i eksterna analiza.....	10
2.1.2.	Osmišljavanje i usvajanje strtegijske vizije.....	11
2.1.3.	Osmišljavanje i usvajanje strategijske misije.....	12
2.1.4.	Ciljevi.....	14
2.1.5.	Definisanje i izbor strategije.....	15
2.2.	Pristupi planiranju.....	18
III	KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG PLANIRANJA.....	19
3.1.	Posebna područja strategijskog planiranja.....	19
3.2.	Znacaj strategijskog planiranja.....	20
IV	KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	21
4.1.	Portfolio menadžment.....	21
4.2.	PIMS program.....	23
4.3.	Metod scenarija.....	24
4.4.	Analiza jaza (GEP-a).....	25
4.5.	Swot analiza.....	26
4.6.	Kriva iskustva.....	27
4.7.	Koncept životnog ciklusa.....	27
4.8.	Cost-Benefit Analiza.....	28
4.9.	Finansije za strategijski menadžment.....	28
4.10.	Tehnike za povećanje kreativnosti.....	28
4.11.	Kompjuterski softveri - programi za strategijski menadžment.....	28

V	NOVI PRISTUPI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	29
5.1.	Model strategijskih i organizacionih promena.....	29
5.1.1.	Model evolutivnih promena.....	29
5.1.2.	Model prekinute ravnoteže.....	29
5.1.3.	Model revolucionarnih promena.....	29
5.2.	Koncept „organizacija koja uči“	30
5.3.	Jezgro kompetentnosti organizacije.....	30
5.4.	Menadžment znanja.....	30
5.5.	Menadžment odnosa sa klijentima.....	31
5.6.	Total quality management(tqm)	31
5.7.	Transformacija organizacije	31
5.8.	Reinženjering.....	32
5.9.	Balansirana merila performansi(BALANCED SCORECARD).....	32
5.10.	Strategija kao revolucija.....	34
VI	STRATEŠKO I OPERATIVNO PLANIRANJE.....	35
VII	PROMENE I STRATEGIJSKO PLANIRANJE.....	37
VIII	ORGANIZACIONE PROMENE.....	40
8.1.	Klasifikacija organizacionih promena.....	41
8.1.1.	Klasifikacija promena prema cilju.....	41
8.1.2.	Klasifikacija promena prema karakteru procesa.....	42
8.1.3.	Prema kriterijumu sadržaja promene	43
8.2.	Model upravljanja organizacionim promenama.....	44
8.3.	Liderstvo i promene.....	47
8.3.1.	Uloga lidera u procesu promena.....	48
8.4.	Organizaciono učenje i promene.....	49
IX	PRIMER STRATEGIJSKOG PLANIRANJA I PROMENA NA PREDUZEĆU METALAC A. D.....	51
9.1.	Istorija	51
9.2.	Kompanija danas	52
9.3.	Asortiman preduzeća.....	54
9.4.	Vizija i misija preduzeća.....	54
9.4.1.	Ciljevi.....	55
9.4.2.	SWOT analiza.....	55
9.5.	Analiza okruženja.....	56
9.6.	Planovi preduzeća Metalac.....	56
9.7.	Zaposleni u preduzeću	57
9.8.	Promene u preduzeću Metalac a.d.....	58
9.9.	Finansijski izveštaj preduzeća Metalac a.d.....	61

X	ZAKLJUČAK.....	63
XI	LITERATURA.....	65

I UVOD

Kada je u pitanju korišćenje termina u planiranju preduzeća pojam strategija se koristi sa različitim značenjima. Prema jednom od značenja, strategija predstavlja planske odluke koje se odnose na stav preduzeća prema okruženju. To znači da se planske odluke strategijskog karaktera odnose na eksterne probleme preduzeća. Pod strategijom podrazumevamo racionalno reagovanje preduzeća na aktivnosti iz okruženja u kojem preduzeće obavlja svoju delatnost. Strategija služi preduzeću da u određenoj situaciji, imajući u vidu ciljeve, izabere najpovoljniji način reagovanja. Po pravilu, preduzeće se služi strategijom kao planskom odlukom u situaciji kada želi nešto da menja u svom programu, tehnologiji i tržišnoj poziciji.

Veoma je značajno napomenuti da dok politika daje načela, stavove kriterijume na osnovu kojih se odluke usmeravaju željenom cilju, strategija predstavlja specificiranje načina da se ciljevi ostvare. Prema tome, strategija predstavlja način kretanja preduzeća u budućnosti radi dostizanja postavljenih ciljeva njegovog razvoja. Strategijom razvoja preduzeće definiše odgovor na pitanje - kako se može stići do željenih razvojnih ciljeva.

U literaturi često se srednjoročnom i dugoročnom planiranju daje epitet strategijski. Time se želi ukazati na dugoročne posledice na rezultate poslovanja preduzeća. Ali to ne znači da je svaki srednjoročni i dugoročni plan strategijskog karaktera. Samo planovi koji predstavljaju rezultat predviđanja mogu da nose epitet strategijski. Sledeća karakteristika planova koji imaju strategijski karakter jeste da se oni obično odnose na deo delatnosti preduzeća. Periodi na koje se odnose strategijski planovi nisu precizirani vremenskim intervalom, već se odnose na rešavanje problema u poslovanju preduzeća, tako da se uopšte neće pogrešiti ako se kaže da strategijski karakter pre imaju programi i projekti nego planovi koji se donose u određenom periodu. Strategijski karakter programa i projekata proističe iz činjenice da se njima ostvaruju specifični ciljevi u poslovanju preduzeća. Značajna karakteristika strategijskih planova jeste u tome što se pomoću njih bira između više različitih varijanti način da se ostvari cilj preduzeća. Strategijsko planiranje zasniva se na informacijama koje potiču iz okruženja. S obzirom na to da realizacija strategijskih planova razvoja zavisi i od namera drugih privrednih subjekata iz okruženja, njihova realizacija skopčana je sa rizikom i neizvesnošću.

Strategiju bi trebalo tretirati kao skup pravila koje učesnik preduzima ako mu je pozicija ugrožena. To znači da donošenje strategijskih odluka zavisi, pre svega, od poznavanja i predviđanja aktivnosti koje preduzimaju konkurentna preduzeća iz okruženja. Veoma je značajno da se strategija kao planska odluka posmatra kao skup međusobno povezanih odluka, čije se aktiviranje vrši u određenom periodu. To znači, na putu do cilja moguće je stalno preispitivanje i modifikovanje donetih odluka. Mogućnost realizacije strategijskih odluka zavisi ne samo od ponašanja konkurentskih preduzeća, već i od ekonomskih, tehnoloških i drugih činilaca koji determinišu svaku plansku odluku.

Današnje vreme dvadeset prvog veka je vreme promena. Preduzeća i druge vrste organizacija moraju se naučiti da se prilagođavaju i menjaju brzo li lako ili neće moći da opstanu u promenljivom okruženju

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet našeg istraživanja je strategijsko planiranje i promena u strategijskom upravljanju savremenih organizacija. Strategijsko planiranje kao komponenta strategijskog menadžmenta, je proces koji je neophodan za razvoj i napredak svakog preduzeća. Strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Takođe predmet našeg istraživanja se odnosi na to da u promenljivom okruženju, da bi opstala, preduzeća se i sama moraju neprestano menjati i razvijati. Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u revoluciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Polazišta našeg istraživanja kreću od definisanja strategijskog planiranja, procesa planiranja, karakteristika itd.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj našeg istraživanja se odnosi na to da pokažemo da je dobro postavljen strategijski plan ključ uspeha dobrog poslovanja jednog preduzeća, kao i da se preduzeće mora prilagođavati i prihvatati promene koje se dešavaju na tržištu. Svako preduzeće treba da ima postavljen realan i jasan cilj kako bi težio ostvarenju istog. Plansko reagovanje pretpostavlja preduzimanje akcije unapred, na osnovu dijagnoze situacije i procene alternativnih načina reagovanja na situaciju. Preduzeće strategijskim planiranjem može nastojati da smanji uticaj promena u sredini na njegovu poziciju u grani i privredi, da smanji zakašnjenje u reagovanju i konačno da smanji troškove reagovanja. Sve to dovodi do boljeg poslovnog rezultata i uspeha preduzeća na tržištu.

1.3. Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza našeg istraživanja – Strategijsko planiranje je esencijalni deo strategijskog menadžmenta koje je orijentisano na preciznu identifikaciju ocena i šansi i pretnji iz okruženja, analizu snaga i slabosti kompanije, formiranje misije i vizije preduzeća kao i utvrđivanje svih neophodnih menadžerskih procesa neophodnih za pravljenje pouzdanih strategija. Kada je dobro postavljena strategija svaka neplanirana i neočekivana promena na tržištu može da se prevaziđe što je od velikog značaja za konačan rezultat poslovanja.

Posebne hipoteze našeg istraživanja:

- Strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti
- Da bi organizacija, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, neophodno je da koristi različite metode, koncepte, "alate" i tehnike.
- Karakteristike strategijskog planiranja su analitičnost, konvergentnost i konvencionalnost
- Treba napraviti razliku između strategijskog i operativnog planiranja
- Strategijsko planiranje je neophodno zbog promena u okruženju preduzeća
- Organizacione promene i razvoj sadrže saznanja o uzrocima, sadržaju i procesu promena organizacije

- Teorije organizacionih promena delimo u različite grupe
- Model upravljanja organizacionim promenama sastoji se od deset grupa srodnih i međusobno povezanih aktivnosti
- Liderstvo i promene su ključni faktor koji odvaja uspešne organizacije na tržištu
- Uloga lidera u procesu promena je veoma bitna,
- Organizaciono učenje je vrsta procesa organizacionih promena u kome razlika u stanju organizacije nastaje usled generisanja i korišćenja novog znanja

1.4. Metode rada

U našem istraživanju korišćene su različite metode kako bi se zadovolji osnovni metodološki zahtevi a to su objektivnost, opštost, pouzdanost i sistematičnost.

U dokazivanju postavljenih hipoteza ovog rada korišćene su različite metode. Od osnovnih metoda u našem istraživanju korišćene su osnovne analitičke i osnovne sintetičke metode. Zatim, od opštenaučnih metoda koristili smo hipotetičko-deduktivnu, kao i statističku metodu. Što se tiče metoda prikupljanja podataka, koja podrazumeva i sredjivanje i obradu podataka kao i zaključivanje na osnovu njih, korišćena je analiza dokumenata.

1.5. Ciljevi istraživanja

Naučni cilje našeg istraživanja se odnosi na to da je strategijsko planiranje dobrim delom periodična aktivnost koja se preduzima da bi se organizacija suočila sa promenama u sredini. Shodno tome, organizacija mora da bude adaptibilna u smislu da prilagođava svoju strukturu sa promenama u okruženju i strategiji.

Društveni cilje našeg istraživanja je to da pokažemo da danas u vremenu globalizacije, jake konkurencije, internet ekonomije, ekonomije znanja, u dobu neizvesnosti i sve bržih, kompleksnijih promena, samo preduzeća spremna da se menjaju mogu da računaju na opstanak na tržištu i dalji prosperitet.

1.6. Struktura rada

Na samom početku našeg rada dat je kratak uvod u naše istraživanja. U drugom delu objasnili smo definiciju strategijskog planiranja, proces strategijskog planiranja kao i pristupe strategijskom planiranju. Treći deo našeg istraživanja se odnosi na karakteristike strategijskog planiranja koje smo objasnili. U četvrtom delu istraživanja objasnili smo koncepte, metode i tehnike strategijskog menadžmenta. U petom delu objasnili smo razlike između strategijskog i operativnog menadžmenta. U šestom delu povezali smo promene i strategijsko planiranje i njihovu povezanost koja je bitna. Sedmi deo su organizacione promene, njihovo definisanje, zatim klasifikacija, zatim odnos liderstva i promena i uloga lidera u procesu promena. U osmom delu našeg istraživanja kroz primer Metalac a.d. objasnili smo kako treba definisati strategijski plan koji je od velikog značaja za poslovanje preduzeća u budućnosti. Izneli smo istoriju preduzeća, viziju, misiju kao i ciljeve. Takođe i asortiman preduzeća, tržište na kome preduzeće posluje. U devetom delu je spisak literature i sajtova koji su korišćeni tokom našeg istraživanja. I u desetom delu data su zaključna istraživanja.

II STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje nastalo je šezdesetih godina XX veka, nešto manje od 10 godina posle dugoročnog planiranja. Može se reći da je podsticaj za nastanak ovog koncepta menadžment sistema bio u saturaciji i padu rasta jednog broja preduzeća. Zasićenost i opadanje rasta u to vreme nisu bili najbolje razumljivi. Radilo se o ubrzanju promena, organizacije su ušle u "doba diskontinuiteta" kojem prošlo iskustvo nije više bilo dovoljno pouzdan vodič za budućnost. Georg A. Steiner, veoma značajan autor u oblasti planiranja, predložio je da se strategijsko planiranje posmatra i opisuje sa različitih aspekata da bi se u potpunosti shvatilo:¹

Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.

Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

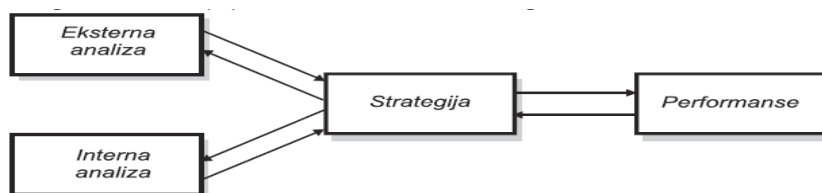
Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života (way of life). Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje (staff) u organizaciji moraju verovati i moraju želiti to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. U tom smislu G. A. Steiner definiše strategijsko planiranje kao sistematski i više ili manje formalizovan napor kompanije na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije kompanije, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

Pri tom se polazi od očekivanja glavnih autsajdera i insajdera i baze podataka koja sadrži prethodne rezultate, tekuću situaciju i planske pretpostavke (premise) kao rezultate predviđanja.

Igor Ansoff i Robert L. Hayes ukazuju da je glavna pažnja strategijskog planiranja usmerena na probleme eksterne povezanosti osnovnih pretpostavki sa internom konfiguracijom preduzeća. Rešavanje problema je primarnog karaktera, a implementacija i kontrola su sekundarne aktivnosti. Strategijsko planiranje potcrtava izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na njeno okruženje.

¹ Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str 57



Slika 2. Bazični model strategije

Cilj **interne analize** je da identifikuje osnovne takmičarske prednosti ispitivanjem zbog čega, unutar neke kompanije nadjačaju druge. Takmičarska prednost je rezultat makar jednog od navedenih a to su:

- ✓ Efikasnost superiorna u odnosu na druge,
- ✓ Najbolji kvalitet, najbolje inovacije
- ✓ Odličan odziv kupaca

Postizanje superiornosti u ovim poljima zahteva od kompanije da razvije neke sposobnosti, koje sa druge strane zavise od resursa i mogućnosti kojima kompanija raspolaže i koje poseduje.

Interna analiza je zasnovana na sledećim odrednicama:

- ✓ Izvor takmičarskih prednosti je kreiranje superiornih vrednosti.
- ✓ Da bi kreirala takve vrednosti kompanija mora smanjiti svoje troškove, diferencirati svoj proizvod kako bi mogla više naplatiti tj. povišiti njihovu cenu ili simultano radi na jednom i drugom.
- ✓ Četiri kamena temeljca za izgradnju takmičarskih prednosti su efikasnost, kvalitet, inovacije i odaziv kupaca.
- ✓ Poboljšana efikasnost kompanije se ogleda u smanjenju njenih troškova; dobrim kvalitetom proizvoda koji omogućavaju porast cena sa jedne i smanjenje troškova sa druge, a kvalitet u pružanju usluga tj. zadovoljenju potreba kupaca isto omogućava porast cena. Inovacija omogućava porast cena, naročito ako se odnosi na sam proizvod a isto omogućava smanjenje troškova po jedinici ako se odnosi na inovacije u samom procesu proizvodnje.
- ✓ Snaga jedne kompanije se ogleda u njenim sposobnostima obavljanja svojih funkcija. Što je firma sposobnija to je njen ekonomski profit veći, odnosno više varira od prosečnog industrijskog profita u pozitivnom smislu.
- ✓ Sposobnosti kompanije zavise od njenih resursa i od njenih mogućnosti.
- ✓ Resursi su aktiva kompanije u vidu finansija, inventara i prostoriya, zaposlenih, tehnologije koju poseduje i organizacije koju ima.
- ✓ Sposobnosti zavise od znanja i veštine pri alokaciji resursa, inputa u procesu proizvodnje kako bi se od uložених inputa dobio što bolji output. Sposobnosti se odnose na najbolju eksploataciju postojećih resursa.
- ✓ Kako bi stekle takmičarske prednosti, kompanije moraju slediti takve strategije koje su zasnovane na onim resursima koje trenutno imaju i sposobnostima koje poseduju, moraju da formulišu strategije koje razvijaju sposobnosti firme i iznalaze nove resurse.
- ✓ Trajnost takmičarskih prednosti zavisi od nivoa imitacije istih koju praktikuju konkurenti, zavisi od sposobnosti i konkurenata i dinamike sredine u kojoj se kompanija nalazi.
- ✓ Neuspešne kompanije posluju sa malim profitom ili negativnim profitom. Tri faktora izazivaju ovakvo poslovanje: inercija organizacije ili sunovrat usled promena u ekonomskoj sredini, priroda obavezivanja strategiji i Ikarov paradoks (ko visoko leti,

nisko pada). Da bi izbegla neuspeh firma mora konstantno postavljati fokus na izgradjivanje svojih takmočarskih prednosti, konstantno se poboljšavati, usvajati najbolju industrijsku praksu i prebroditi inerciju organizacije.

Meril Gelinas i Roger James su dali model elemenata unutrašnjeg okruženja, kao ključnih vrednosti kompanije, koji determinišu proces planiranja i strateškog planiranja. Prema ovom modelu, pre opisa datih elemenata, važno je istaci da je prvi i osnovni zadatak menadžera da predvidi viziju svoje korporacije, a to znači da:

- ✓ Priprema jasne slike korporacije kakva bi trebala da postane da bi se što bolje ispunile potrebe potrošača
- ✓ Pronalazi najkraći put od mesta gde se korporacija trenutno nalazi do mesta koje želi i hoće da zauzme
- ✓ Na osnovu prethodne dve stavke odmah započinje sa promenama u korporaciji, u skladu sa postavljenom vizijom.
- ✓ Pokazuje liderstvo na polju ispunjavanja svojih obaveza prema zajednici i društvu.

Eksterno okruženje se sastoji od elemenata van preduzeća koji su od uticaja na njegovo funkcionisanje. Preduzeće nije smodovoljno već se nalazi u interakciji sa okruženjem. Fotogeničan tip interakcije je razmena resursa. Preduzeća uživaju iz internog okruženja inpute (radnu snagu, sirovine, opremu i energiju), transformišu ih u proizvode ili usluge i zatim ih vraćaju kao outpute u eksterno okruženje. Eksterno okruženje je amorfnja kategorija koju čine: druga preduzeća, država, meta ekonomski fenomeni (nauka, politika, kultura) kao i drugi vidovi ljudskog stvaralastva koji utiču na ponašanje preduzeća. Grana kao skup preduzeća koji proizvode supstitut proizvode je neposredno okruženje preduzeća. U okviru grane se ispoljava najveći broj aspekata relevantnih za analizu preduzeća i okruženja.

Moderno okruženje je složeno, medjuzavisno i neizvesno. Pozicioniranje preduzeća u takvom okruženju zateva strategiju kao glavnu menadžersku odluku. Strategiji menadžment treba da omogući metodologiju formulisanja, vrednovanja i implementacije strategije. Međutim, pristup strategijskog menadžmenta zahteva svestraniji pristup okruženju. Strukturiranje okruženja za potrebe strategijskog menadžmenta vrđi se pomoću PEST analize.

2.1.2. Osmišljavanje i usvajanje strtegijske vizije

Prilikom sprovođenja ove faze strategijskog planiranja, koja u stvari predstavlja kreiranje budućnosti kompanije, potrebno je prognozirati sledeće:³

- ✓ Kako će izgledati buduće okruženje?
- ✓ Kakva je naša vizija sopstvenog preduzeća u zamišljenom periodu koji je pred nama?
- ✓ Kako ćemo analizirati i birati moguće akcije?
- ✓ Kako ćemo dokumentovati naša opredeljenja?

Reč vizija je jedna od najsarijih reči koje su pronadjene u pisanim tragovima ljudske civilizacije. Važnost ove reči potiče još iz Biblije u kojoj se kaže: "Napiši viziju i učini je vidljivom i onome ko je čita u trku, jer gde nema vizije ljudi propadaju". Prema Hauardu Hasu i Bobu Temerkinu vizija je ono što može biti, a misija je ono što želimo da bude.

³ Inić B., *Menadžment*, .2007., treće izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Braća Karić", Beograd., str 216

Strategijska vizija kompanije, prema Milosavljeviću treba da ima sledeće karakteristike:

1. da bude orjentisana na budućnosti,
2. da identifikuje suštinu komponentnosti kompanije i kritične faktore uspeha,
3. da ima kontraintuitivno sagledavanje,
4. da uvažava prioritete stejkholdera kompanije, odnosno onih koji su zainteresovani za sudbinu kompanije,
5. da stimuliše konzistentnu i integrativnu akciju menadžmenta kompanije
6. da bude specifična za kompaniju, i
7. da bude trajna, a ipak fleksibilna.

S obzirom na to da izjava o misiji daje odgovor na pitanje "Šta je naš posao?", izjava o viziji kompanije je ponekad napravljena tako da izražava spiracije menadžmenta kompanije. Izjava o viziji prezentira kompanijne strateške namere koji se fokusiraju na energiju i resurse kompanije kako bi se postigla željena budućnost. U praksi izjava o misiji i viziji najčešće kombinovane u jedinstvenu izjavu. Kad su odvojene, izjava o viziji je često data jednom rečenicom, pamtljivo sročenom.

U vreme stalnih promena i neizvesnosti kompanija mora uvek biti spremna za brzu akciju, a da bi takva akcija imala pravu podršku, svakome mora da bude jasno šta kompanija želi da postigne. Zbog toga se mora:

- ✓ Osmisliti viziju koja ljude čini odgovornijim i pouzdanijim kao i da živimo sa njom. Sposoban lider, na svim nivoima, oličenje je suštinske filozofije i vizije o tome na koji način kompanija želi da bude jedinstvena.
- ✓ Vizija treba da bude dovoljno konkretna kako bi mogla da razreši sve čvorove i dovoljno opšta da stavi dosta prostora za smeće inicijative u današnjim uslovima stalnih promena.
- ✓ Vizije imaju esktetski i moralni, kao i strateški prizvuk. Vizije potiču iznutra, kao što dolaze i spolja. One imaju lični, ali i grupni pečat. Razvijanje vizije je komplikovan, kreativan proces. Živeti svoju viziju bez sumnje podrazumeva posebnu vrstu strasti. Poruke o viziji i onome što kompanija smatra svojim vrednostima, odštampane na plakatima ili karticama koje mogu stati u novčanik mogu ali i ne moraju biti od pomoći.

Ako preduzeće želi da bude uspešno u vremenu velikih promena, ono mora suštinski da se menja. To podrazumeva menjanje sopstvenih osnova: misije, politike, ciljeva, strategija, strukture, sistema odgovornosti, kontrole i nagradjivanja. Pored toga, vizija ima veliko integrativno dejstvo na menadžerski tim koji je somislio. Razmenjivanje ličnih stremljenja i želja u pogledu daljeg rada i razvoja preduzeća doprinosi boljem međusobnom upoznavanju, podizanju nivoa uzajamnog razumevanja, ali i lakšem usaglašavanju sadržaja misije preduzeća. Osim toga, vizija u psihološkom smislu predstavlja inicijalnu kapislu za uočavanje šansi i pokretanje akcija za njihovo korišćenje, kao i uočavanje pretnji i pokretanje akcija za njihovo eliminisanje.

Istinska suština veštine lidera je u tome da ima viziju. To mora biti vizija koju će u svakoj prilici moći jasno i energično da formuliše. Najveći problem vizionara je kako pretvoriti viziju u realnost-reálnost koja donosi korist ljudima. Stav Filipisa može poslužiti kao poruka: "Radimmo stvari bolje". Takođe je važno znati da vizija mora biti zasnovana na stvarnosti, jer inače neće postojati nijedan prisilni razlog za njeno prihvatanje, a nijedna poslovna sredina koja ima mnogo zaposlenih neće reagovati na vizije koje čine paragrafi i fusnote.

Samo vizionarstvo nije stvar obdarenih, iako ljudi poseduju različit nivo nadarenosti da, „anticipiraju“ i artikulišu budućnost i bilo koje organizacije. Pojedinci se u tom pogledu razlikuju po vremenskom horizontu do kojeg doseže njihova „anticipacija“, po sveobuhvatnosti intuicije i odrede tačne datume budućih događaja.

2.1.3. Osmišljavanje i usvajanje strategijske misije

Misija je skup osnovnih opredeljenja i namera jedne organizacije, koji održava orijentaciju rukovodstva zasnovanu na njenim potencijalima i prilikama u okruženju. Misijom se sažeto obilježava šta organizacija namerava da učini u narednom periodu kako bi ispunila svrhu svog postojanja, uklapajući se u zahteve, uslove, ograničenja i interese okruženja, uz respektovanje sopstvenih interesa, želja i potencijala.

Ciljevi i akcije koje proističu iz misije i koje jedna organizacija namerava da ostvari, najčešće se odnose na period od 2-3 godine, ali se preporučuje njihovo razmatranje i revizija svake godine, zbog promena u okruženju i samoj organizaciji.

Generalno, izjava o misiji odnosi se na sledeća pitanja:

- ✓ Žašto je kompanija u poslu?
- ✓ Koji su naši ekonomski ciljevi?
- ✓ Koja je naša operativna politika u smislu kvaliteta, imidža i sopstvenog koncepta?
- ✓ Šta je naša suštinska sposobnost i konkurentska prednost?
- ✓ Šta klijenti žele i možemo li ih opslužiti?
- ✓ Kako vidimo naše odgovornosti prema akcionarima, zaposlenima, društvu, okruženju, socijalnim pitanjima i konkurenciji?
- ✓ Ko je odgovoran za određivanje misije preduzeća?
- ✓ Ko je odgovoran za sticanje i raspodelu resursa kako bi se firma osmišljeno razvijala i implementirala strateški plan?
- ✓ Ko je odgovoran za nadgledanje uspeha preduzeća na konkurentskom tržištu kako bi se odredilo da li je plan dobro dizajniran i sprovodljiv?

Odgovor na sva ova pitanja je: donosioci strateških odluka. Strateški menadžeri na najvišem nivou, odnosno top menadžmenta je odgovoran za odluke koje se odnose na celu kompaniju, pogađaju kompaniju i njene resurse za najduži period, i proglašavaju njen smisao vrednosti. Drugim rečima, top menadžment za kreiranje i dostizanje vizije i misije kompanije.

Top menadžment, kao predstavnik akcionara ima sledeće glavne odgovornosti:

- ✓ Da osmisli i ažurira viziju i misiju kompanije.
- ✓ Da izabere kompanijne najviše službenike, ispred kojih se nalazi generalni direktor.
- ✓ Da ustanovi nivoe naknada za najviše službenike, uključujući plate i bonuse.
- ✓ Da odredi iznose i tajming isplate dividendi za akcionare.
- ✓ Da postave širu politiku kompanije u stvarima kao što su odnos između radnika i menadžmenta, linije proizvoda ili usluga, i politiku plaćanja zaposlenih.
- ✓ Da odrede ciljeve kompanije i ovlaste menadžere da implementiraju dugoročne strategije oko kojih su se složili i najviši službenici.
- ✓ Da nadziru poštovanja zakonskih i etičkih normi od strane kompanije.

Preduzetnički i menadžerski osećaj za misiju obično je zasnovan na sledećim fundamentalnim verovanjima:

1. Proizvod ili usluga mogu da obezbede dobitak barem jednak svojoj ceni.
2. Proizvod ili usluga mogu da zadovolje potrebe kupaca na određenim delovima tržišta koji trenutno nisu dovoljno pokriveni.
3. Tehnologija koja će biti upotrebljena u proizvodnji obezbediće konkurentan proizvod ili uslugu u smislu cene i kvaliteta.
4. Upornim radom i uz podršku svih posao neće samo opstajati, već će rasti i biti profitabilan.

5. Politika menadžmenta rezultiraće povoljnim javnim imidžom i obezbediće finansijsku i psihološku nagradu za one koji su voljni da investiraju svoj rad i novac u uspeh posla.
6. Koncept poslovanja kompanije može biti predmet razgovora i prihvatanja od strane zaposlenih i akcionara.

Osnovni principi osmišljavanja strategijske misije kompanije su:

1. Strategijska misija preduzeća treba da bude autentična.
2. Osmišljavanje strategijske misije je zajednički čin top menadžmenta kompanije.
3. Preporučeni vremenski horizont na koji se osmišljava misija je 3 godine. Nekada su se ovakvi dokumenti sastavljali za period od 15-20 godina, što je danas potpuno depasirano, s obzirom na učestalost i karakter munjevitih promena u vremenu u kojem živimo.
4. Ponekad nam se čini da se ne radi toliko o sadržaju promena već o vrtoglavoj brzini kojom se one redjaju. To nas zastrašuje i ostavlja u stanju stalne nesigurnosti, jer osećamo da više ništa nije izvesno ili utvrđeno, i da će sve novo za tren oka postati zastarelo. Iako se postavlja za period od 3 godine, misiju nakon inicijalne postavke, kao i ostale menadžment instrumente i dokumente, treba podvrgnuti reviziji najmanje jednom godišnje, pri čemu se svaki put posmatra novi trogodišnji period.
5. Strategijska misija mora da definiše sve značajne poslovne delatnosti kojima kompanija želi i namerava da se bavi, u skladu sa njegovim najboljim i jedinstvenim sposobnostima.
6. Misija mora da uvažava sve zainteresovane strane, kako iz okruženja tako i zaposlene, a ne samo namere uskog kruga rukovodilaca i zahteve ulagača. Istovremeno mora da motiviše sve zaposlene, jer bez njihove posvećenosti poslu neće moći da se ostvari.
7. Misija mora da bude izazovna i inspirativna, to jest da svojim smislom ispunjava sve koje učestvuju u njenom ostvarivanju.
8. Misija treba da bude strukturirana, to jest sastavljena od nekoliko standardnih komponenata poredjanih po odredjenom redosledu.
9. Osnovni smisao misije jeste da otvori nove perspektive, pruži jasnu orijentaciju i promeni ponašanje zaposlenih, usmeravajući ih ka željenoj budućnosti.
10. Poželjno je da se proces kreiranja misije odvija u konitnuitetu i efikasno.

2.1.4. Ciljevi

Svako preduzeće ima misiju. Misija je između ostalog i opšti bezvremenski cilj. Iz misije je izvode vizija, ciljevi i druge planske odluke. Misija mora biti konkretizovana jer ona omogućava rašlanjavanje na viziju, ciljeve i druge planske odluke.

Da bi ostvarilo misiju, preduzeće planira svoje akcije. Rezultat procesa planiranja su planske odluke. Ciljevi predstavljaju jednu od najvažnijih planskih odluka. Ostale planske odluke kao što su pravila, postupci, politike, planovi, projekti, programi i strategije služe ostvarenju ciljeva. Svaka od ovih planskih odluka opisuje jedan segment poslovnog sredine. Kada su odluke rutinskog karaktera i odnose na situacije koje se ponavljaju, za realizaciju ciljeva služe pravila, postupci i politike. Kada je u fokusu vreme, za realizaciju postavljenih ciljeva koriste se planovi. Kada se pored vremena, kao kriterijum kontrole pojavljuje i realizacija specifičnih ciljeva, u fokusu su projekti. Skup trenutno aktivnih i prihvaćenih projekata sa vremenski obelženim početkom čine program. Strategija predstavlja izbor ciljeva bazičnih pravaca akcije.

Konvencionalno okruženje karakteriše relativna stabilnost faktora i predvidivost relacija koje postoje između njih. Moderno okruženje karakteriše dinamičnost strukture faktora i nepredvidivost relacija koje postoje između njih. Posledično u modernom okruženju centralnu

plansku odluku predstavlja strategija. U pitanju planskih odluka visokog stepena elastičnosti pošto vezuje izbor ciljeva sa načinima njihovog ostvarenja.

Ciljevi predstavljaju željeno stanje ili nivo aktivnosti prema kojoj je celokupna aktivnost preduzeća usmerena. Ciljevi su orijentirani u kretanju. Efikasan menadžment je nemoguće zamisliti bez ciljeva. Uostalom, svrha menadžmenta je da organizaciju prevede iz početnog stanja, do željenog stanja, uz minimum troškova i frustracija. Procena efikasnosti određenih odluka se ne može dati bez standarda. Ciljevi imaju ulogu standarda.

Prema stepenu merljivosti, ciljevi mogu biti zatvoreni i otvoreni. Zatvoreni ciljevi se mogu precizno definisati i lako meriti. Zatvoreni ciljevi su zadaci, odnosno, kvantitativno iskazni ciljevi. Otvorene ciljeve teško je meriti. Kada preduzeće ima za cilj da bude tehnološki lider, onda nije potpuno jasno šta se pod tim podrazumeva.⁴

Prema vremenu ciljevi se dele na kratkoročne i dugoročne. Kratkoročni ciljevi su ciljevi koji se ostvaruju u periodu od jedne godine. Dugoročni ciljevi su ciljevi čiji je horizont planiranja preko godine.

Strategijski ciljevi kompanije opisuju šta se mora uraditi i koji niz akcija treba preduzeti da bi kompanija ispunila svoju viziju i misiju. Dobro osmišljeni ciljevi su precizni i merljivi, odnose se na važne teme, puni su izazova ali i realni, i ukazuju na vremenski period tokom koga moraju biti postignuti.

Četiri osnovna razloga važnosti osmišljavanja i usvajanja strategijskih ciljeva su:⁵

- ✓ Ciljevi usmeravaju i motivišu
- ✓ Ciljevi povećavaju nivo resursa organizacije
- ✓ Ciljevi usmeravaju naše planove i odluke
- ✓ Ciljevi nam pomažu da ocenimo naš napredak (merljivost ciljeva)

Najvažniji izazov koji se postavlja pred svakim menadžerom je sposobnost racionalnog definisanja strategijskih ciljeva.

Šta racionalni ciljevi moraju da zadovolje?

Koja je razlika između dobrog i lošeg cilja? Koji kvalitet nekog cilja poboljšavaju njegove šanse da se održi?

Prema prvom pristupu racionalno definisani ciljevi podrazumevaju:

1. **Izazovnost**, tj. da deluju motivaciono na menadžere i zaposlene da ostvare rezultate i da doprinesu razvoju i jačanju menadžerskih veština i veština drugih zaposlenih;
2. **Ostvarljivost**, tj. da pored izazovnosti, ciljevi moraju biti realni i ostvarljivi u prostoru i vremenu sa raspoloživim resursima i uz adekvatan napor menadžmenta i zaposlenih u organizaciji;
3. **Specifičnost** i merljivost podrazumevaju da ciljevi budu jasni, merljivi i razumljivi za menadžere i zaposlene;
4. **Vremenska definisanost**, podrazumeva da ciljevi budu eksplicitno vremenski definisani, tj. određeni, u smislu kada rezultati treba da budu dostignuti;
5. **Relevantnost**, odnosno važnost ciljeva za ostvarenje organizacione vizije, misije i korporativnih strategijskih ciljeva, i u tom smislu utvrđenje menadžerskih okvira odgovornosti i veština. Efektivno i efikasno definisani i utvrđeni ciljevi postaju sredstvo i

⁴ Djuričin D., I Janošević S., 2006. "Menadžment I strategija", drugo izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu,

⁵ Inić B., Menadžment, 2007., treće izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Braća Karić", Beograd, str. 223

kriterijumi za formulisanje i implementaciju adekvatnih strategijskih opcija radi njihovog ostvarenja.

Šta treba da zadovolje dugoročni ciljevi?

Strateški menadžeri smatraju da je kratkoročna maksimizacija profita retko najlošiji prilaz postizanja konstantnog rasta korporacije i profitabilnosti. Često se kaže da ako siromašnim ljudima date hranu, oni će je pojesti i ostati siromašni, ali ako im date seme, alat i naučite ih kako da uzgajaju žito, oni će trajno popraviti svoju situaciju.

Isti izbor imaju oni koji donose strateške odluke:

1. Da li da „pojedu seme“ da bi poboljšali kratkoročni profit i steknu visoke isplate dividendi preko mera za očuvanje trenutnog nivoa troškova, kao ti su otpuštanje radnika u periodima slabe tražnje, prodavanje inventara ili smanjivanje istraživanja i razvoja?
2. Ili treba da „poseju seme“ trudeći se da postignu dugoročne ciljeve, reinvestirajući profit u dalji razvoj, ulažući resurse u obučavanje zaposlenih ili povećavajući reklamne troškove?

Za većinu strateških menadžera izbor je jednostavan – raspodeliti malu količinu profita odmah, ali čuvati veći deo da bi se osiguralo dugoročno snabdevanje. Ovo je najčešće korišćeni racionalizam u odabiranju ciljeva.

Da bi dostigli dugoročan razvoj, strateški menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve u 7 grupa;

- **Profitabilnost** – Sposobnost firme da radi na duže staze od održavanja prihvatljivog nivoa profita. Strateški vodjene firme uvek imaju odredjen cilj u smislu profita.
- **Produktivnost** – Strateški menadžeri pokušavaju da povećaju produktivnost svojih sistema. Firme koje poboljšavaju odnos prihod-rashod, povećavaju svoju produktivnost. Zato, firme skoro uvek imaju cilj produktivnosti. Najčešće korišćeni ciljevi produktivnosti su broj proizvedene robe ili broj datih usluga po jedinici profita. Međutim, ciljevi produktivnosti su ponekad izraženi u željenom smanjenju koštanja. Na primer, ciljevi mogu biti usmereni na smanjenje robe sa greškom, žalbi mušterija koje vode u spor, ili prekovremenog rada. Postizanje ovakvih ciljeva povećava produktivnost, ako je rashod po jedinici konstantan.
- **Pozicija konkurentnosti** – Jedna od mera uspešnosti preduzeća je relativna dominacija na tržištu. Većina firme obično usvajaju cilj na polju konkurentnosti, često koristeći obim prodaje ili udeo na tržištu kao meru kompetitivne pozicije. Ciljevi postavljeni sa obzirom na poziciju konkurentnosti mogu da odrede prioritete preduzeća na duže staze. Na primer, firma Gulf Oil je postavila sebi petogodišnji cilj pomeranja sa trećeg na drugo mesto kao proizvođač polipropilena visoke gustine. Totalna prodaja je bila mera.
- **Razvoj zaposlenih** – Zaposleni cene obrazovanje i školovanje, jer ono vodi ka povećanju plata i sigurnosti. Obezbeđivanje prilika za dalje obrazovanje vodi povećanju produktivnosti i skraćivanju procesa rada. Zbog toga menadžeri u svoje dugoročne planove uključuju i razvoj zaposlenih. Na primer, firma PPG je utvrdila cilj razvijanja visokokvalifikovanih i fleksibilnih radnika i tako obezbedila stalno zaposlenje za ograničen broj radnika.
- **Odnosi medju zaposlenima** – Bez obzira da li su ili nisu ograničene sindikalnim ugovorima, firme traže dobre odnose medju zaposlenima. U stvari, aktivan odnos prema potrebama i očekivanjima zaposlenih je karakterističan za strateške menadžere. Strateški menadžeri veruju da produktivnost povezana sa lojalnošću radnika i sa zahvalnošću za menadžerovu brigu o dobru zaposlenih. Oni, zato, postavljaju ciljeve da poboljšavaju

odnose medju zaposlenima. Medjutim izdanicima ovih ciljeva su programi bezbednosti, prisustvovanja radnika u menadžerskim odlukama.

- **Tehnološko vodjstvo**-Preduzeće mora odlučiti da li će biti lider ili onaj koji jako blizu prati druge na tržištu. Oba pristupa mogu biti uspešna, ali svaki zahteva različite strateške planove. Zato, mnoge firme postavljaju ciljeve s obzirom na tehnološka dostignuća i vode u određenoj oblasti. Na primer, kompanija Caterpillar Tractor je stekla svoju ranu reputaciju i dominantnu poziciju u svojoj oblasti tako što je bila pokretač tehnoloških inovacija u proizvodnji poljoprivrednih mašina.
- **Javna odgovornost**-Menadžeri znaju da odgovornost prema kupcima i društvu je velika. Šta više mnoge firme treba da prekorače zahteve vlasti. Oni rade ne samo da bi razvili reputaciju za svoju robu i usluge, nego i da bi postali dobri poslovni građani. Na primer, firme mogu razviti ciljeve za dobrotvorne obrazovne donacije.

2.1.5. Definisane i izbor strategije

Strategija se najčešće definiše kao način ili vodič kojim se određuje kretanje preduzeća u budućnost, ka određenim ciljevima u budućnosti. Strategijom se određuju osnovni ciljevi i pravci kretanja preduzeća u budućnost (razvoj preduzeća). Tri osnovne strategije po Asnoff-u:

1. Poslovna ili proizvodno-tržišna strategija
2. Administrativna strategija
3. Operativna strategija

Poslovna strategija obuhvata pravila za razvijanje odnosa firme sa spoljnim okruženjem. Ovom strategijom se definišu proizvodi ili tehnologije koje će preduzeće razvijati i proizvoditi, zatim kome će se proizvodi prodavati, i kako ostvariti prednost nad konkurencijom.

Administrativna strategija obuhvata pravila pomoću kojih se uspostavljaju odnosi i procesi unutar samog preduzeća.

Operativna strategija obuhvata pravila pomoću kojih preduzeće upravlja svakodnevним poslovanjem. Johnson i Scholes predlažu da se veći broj prilaza strategiji svrsta u 6 kategorija:

1. Gledište nazvano prirodan izbor – ovde su organizacije pod velikim pritiskom okoline i moraju se neprekidno prilagođavati promenama
2. Planirano gledište – racionalan prilaz strategiji, kod koga strategija prolazi kroz sistematizovane oblike planiranja
3. Logično inkrementalno gledište – evolutivni pristup strategiji
4. Kulturno gledište – prilaz strategiji koji se bazira na iskustvu, pretpostavkama i verovanjima menadžmenta
5. Realističko gledište – do strategije se dolazi kroz unutrašnju borbu i trgovinu menadžera, grupa i pojedinaca u organizaciji
6. Vizionarsko gledište – strategiju stvara pojedinac ili manja grupa koja ima viziju gde bi organizacija mogla da se nađe u budućnosti (intuitivan prilaz sa liderskim obeležjima)

Formulisanje strategije je proces koji obuhvata sledeće korake;

1. Predlaganje strategijskih alternativa
2. Ocenu alternativa i donošenje odluka
3. Utvrđivanje hijerarhije strategija za različite nivoe strategije.

2.2. pristupi planiranju

Od filozofije upravljanja zavisi kakva će biti uloga analize okruženja u sistemu planiranja, a samim tim i u sistemu upravljanja. U vezi sa tim, često se navodi mišljenje od tome da postoje četiri pristupa planiranju ili stava prema budućnosti:⁶

1. Neaktivistički

2. Reaktivistički

3. Prektivistički

4. Interaktivistički

Orijentacija	Prošlost	Sadašnjost	Budućnost
Reaktivna	+	-	-
Neaktivna	-	+	-
Preaktivna	-	-	+
Interaktivna	+ / -	+ / -	+ / -

+ Povoljan stav

- Nepovoljan stav

Slika 3. Četiri pristupa ili orijentacije u planiranju⁷

Neaktivistički pristup se zadovoljava sadašnjim stanjem stvari. Ovaj tip menadžera nije spreman da preuzme značajniji rizik, a na promene se odlučuju kada su na njih prisiljeni. Ciljevi se prilagođavaju mogućnostima preduzeća. Značajno vreme se posvećuje pripremi, a ne sprovođenju planskih odluka.

Reaktivistički pristup se suprostavlja većini promena. Nisu okrenuti prema budućnosti i nezadovoljni su načinom na koji se odvijaju. Pokušavaju da se vrate taktički tamo gde su jednom već bili. Reaktivistički menadžeri se mnogo komfornije osećaju sa starim i poznatim nego sa novim i nepoznatim.

Preaktivistički pristup veruje da se okruženje menja u značajnoj meri i da promene predstavljaju značajnu mogućnosti, ali i pretnje. S obzirom da su orjentisani na budućnost preokupirani su predviđanjem okruženja i pripremom poslovanja za buduće uslove. Za razliku od neaktivista, nisu zadovoljni sa sadašnjim stanjem stvari i zato pokušavaju da unaprede poslovanje.

Interaktivistički pristup pokazuje nezadovoljstvo ,kako sa sadašnjim stanjem stvari, tako i sa načinom njihovog menjanja. Imaju aktivan stav prema budućnosti. Veruju, da ako nije moguće kontrolisati budućnost da je na istu moguće uticati. Pokušavaju da menjaju prirodu sistema, tako što sprečavaju , a ne samo da se pripremaju za probleme. U planiranju se ne polazi od postojeće situacije već od analize onog što se želi ostvariti u budućnosti.

⁶ Inić B., *Menadžment*, 2007, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Braća Karić", Beograd, str.208

⁷ www.scribd.com

III KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Strategijski planovi ne donose se uvek u preciziranim vremenskim intervalima, već kada se javi potreba da se racionalno pridje opasnostima i mogućnostima koje su uočene u sredini. Karakteristike strategijskog planiranja su analitičnost, konvergentnost i konvencionalnost.

Prema **Ansofu i MekDonelu**, strategijsko planiranje je logičan, analitički proces za izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na sredinu.

1. Prvi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja (odabrati pravo područje poslovne delatnosti).
2. Drugi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na promenu strategijske pozicije preduzeća (da se iz postojeće dođe u novu).
3. Strategijsko planiranje je orijentisano na rast i razvoj, to je njegov treći atribut.

Naći balans: orijentisati se na kratkoročno stanovište da se obezbedi egzistencija preduzeća, a na dugoročno da se ne preseku mogućnosti za rast i razvoj u doglednoj budućnosti je veoma složen zadatak.

Sistem planiranja preduzeće stvara za sebe i svoje potrebe. Zbog toga nije moguć jednostavan transfer sistema planiranja iz jednog u drugo preduzeće. To ne znači da se tuđa iskustva ne mogu kritički preispitivati i koristiti od strane preduzeća.

Strategijsko planiranje je proces analiziranja spoljne i unutrašnje sredine organizacije; razvoj odgovarajuće vizije, misije i sveopštih ciljeva; identifikacija opšte strategije kojoj treba težiti i alokacija resursa.

3.1. Posebna područja strategijskog planiranja

Strategijsko planiranje može da pomogne uspešnosti preduzetničkih poduhvata. Poslovni plan je praktičan test da li mala, skromna poslovna ideja može da dovede preduzeće koje će otvoriti novu granu i stvoriti novo tržište. Nova ideja proverava se poslovnim planom na više načina. Pre svega to je razumevanje tehnologije da dodje do željenih proizvoda i usluga. Drugo je marketing pristup, sagledavanje poslovne ideje očima ciljnog tržišta. Treće je procena rentabilnosti jer samo poslovni poduhvat ograničenog dometa mogu realizovati samofinansiranjem.

Ekspanzijom preduzeća na inostranom tržištu, javlja se potreba za stvaranje sistema planiranja međunarodne poslovne aktivnosti. Za uspešno obavljanje ove aktivnosti potrebno je ojačati sposobnost preduzeća da se pribave neophodne informacije o svim elementima i faktorima međunarodne sredine. Uspešno strategijsko planiranje je savršeni most između preduzeća i njegove sredine. Premošćavaju se uočene prepreke i uspostavlja najkraća veza sa ciljnim tržištem. Svrha strategijskog planiranja je da se sagleda spektar mogućih strategija koje će primenjivati globalno ili selektivno na pojedinim ciljnim tržišnim segmentima. Strategijsko planiranje je preokupirano stvaranjem planova akcije koji omogućavaju ostvarenje diferentne prednosti, ukoliko preduzeće ima potrebne kritičke faktore uspeha.

Sistem planiranja, programiranje, budžetiranje (PPB) je uveden u državnu upravu početkom prošlog veka. Ovaj sistem se koristi u svim većim preduzećima SAD. Osnovne karakteristike sistema je da su programi u funkciji ciljeva i da su output orijentisani. Programi su definisani u smislu ciljeva koji žele da se ostvare a onda se određuju izvori koji treba da se koriste.

Saradnici firme Mc Kinsey su ustavnili da upravljanje portfoliom treba da psomatra kao da ima tri vremenska horizonta. Prva odgovara upravljanju u tekućem fiskalnom periodu sa svim kratkoročnim problemima. Drugi horizont se bavi sledećom generacijom mogućnosti za veliki rast koje postoje. Treći horizont se bavi novim idejama za novo poslovanje buduhonosti. Kod strategije zaokreta menadžment preduzeća ide na strategiju restruktuiranja. Pravi se razlika tri tipa restrukturiranja: organizacionog, finansijskog i portfolio. Metod scenarija je doprineo poboljšanju kvaliteta strategijskog planiranja. Prevazilaze se uočeni nedostaci urođeni tradicionalnim metodima predviđanja na osnovu kojih se formuliše planske pretpostavke. Scenario planiranja se bitno razlikuje od predviđanja jer prihvata neizvesnost , pokušava da razume i ona postaje deo rezonovanja menadžmenta preduzeća. Scenario planiranja stimuliše preduzeća da sagledavaju budućnost prospektivno i koriste mogućnosti i izbegavaju opasnost u sredini.

3.2. Znacaj strategijskog planiranja

- Planiranje pomaže anticipiranju rizika i neizvesnosti i omogućava adekvatno prilagodjavanje preduzeća
- Omogućava sagledavanje zahteva tržišta i suočavanja sa konkurencijom
- Posebno je važno u kriznim situacijama, a pomaže u rešavanju mnogih problema sa kojima se preduzeća suočavaju
- Neophodno je radi koordiniranja aktivnosti
- Doprinosi povećavanju odgovornosti menadžera
- Planiranje u najvećoj meri od svih funkcija menadžmenta doprinosi uspehu novog preduzetničkog poduhvata. S obzirom da su resursi obično mali , planiranjem se sprečavaju veće greške. Takođe je potrebno je da preduzetnik analizira tržište, konkurenciju, potencijalne kupce , kao snage i slabosti novog posla.

Strategijsko planiranje otvara mogućnost racionalnom pristupu u suočavanju sa konkurencijom u određenoj grani. Dobit koju ostvaruje jedno preduzeće u grani determinisana je:

1. vrednošću proizvoda i usluga preduzeća,
2. intenzitetom konkurencije preduzeća koji su rivali i
3. relativnom pregovaračkom snagom između preduzeća.

Razumevanje odnosa između strukture grane, konkurencije i rentabiliteta omogućava da se analiziraju tri bitna strategijska aspekata:

1. da se predvidi rentabilitet grane i ključna pitanja strategije preduzeća kao što je odgovarajući nivo investicija u grani, izbor pravca diversifikacije i sredine grane,
 2. da se indicira kako preduzeće može da utiče na strukturu grane, u cilju da se ublaži konkurencija i poboljša rentabilnost,
 3. da se identifikuju kritični faktori uspeha u posebnoj grani.
- Njihova identifikacija je esencijalni korak u određivanju kako preduzeće može da ustanovi poziciju konkurentne prednosti.

Strategijsko planiranje je proces koji uključuje: sagledavanje tržišnih uslova, potreba potrošača, konkurentskih snaga i slabosti, sociopolitičkih, pravnih i ekonomskih uslova, tehnološki razvoj, kao i sagledavanje specifičnih mogućnosti i opasnosti sa kojima se suočava preduzeće. Stvaranje strategijskih planova uključuje dobijanje informacija iz eksterne i interne sredine da bi se polazeći od ciljeva definisali strategijski pravci akcije.

IV KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Da bi organizacija, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, tj. da osigura svoj kontinuiran uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koristi različite metode, koncepte, "alate" i tehnike, koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. U teoriji i praksi se obično navode i koriste: portfolio koncept (menadžment), PIMS program, metod scenarija, cost-benefit analiza, analiza jaza (gepa), kriva iskustva, SWOT ili TOWS matrica, finansije za strategijski menadžment, koncept životnog ciklusa organizacije, različiti softverski paketi koji sadrže metode i tehnike strategijskog planiranja i menadžmenta, i sl.⁸

4.1. Portfolio menadžment

Pojam „portefeuille“ potiče iz francuskog jezika i označava lisnicu, tašnu ili neko slično mesto za čuvanje hartija od vrednosti. Predmet posmatranja u portfolio analizi su poslovi koji mogu biti strategijske poslovne jedinice, proizvodi, grupe proizvoda, linije proizvoda ili određene marke proizvoda. U najkraćem portfolio koncept se koristi za utvrđivanje najbolje kombinacije poslova u cilju ostvarivanja dugoročne rentabilnosti. Polaznu osnovu za uspešno upravljanje složenim porotfolijom poslovanja čine istraživanje različitih načina kombinovanja tržišta i proizvoda kao osnovnih potencijalnih izvora rasta preduzeća. Najpoznatiji i najčeće korišćeni modeli su modeli konsultantskih firmi BCG, McKinsey i Arthur D. Little.⁹

4.1.1. BCG Matrica

Boston Consulting Group (BCG), firma koja se bavi menadžment konstantingom, razvila je na osnovu konceptualnih znanja, kumuliranih tokom šezdesetih i sedamdesetih godina, vlastitu metodologiju za strategijsko planiranje.

Bazična BCG portfolio matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu, u literaturi označena i kao "rast/učešće" matrica. Razna tržišta, kao i proizvodi ili poslovi u diverzifikovanim organizacijama, nalaze u različitim fazama razvoja. Polazeći od istraživanja koje je sproveda BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja:

- ✓ relativnog tržišnog učešća, i
- ✓ stope rasta tržišta.

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

Ako je relativno tržišno učešće veće od jedan označava se kao visoko. Relativno tržišno učešće u iznosu od dva ukazuje na dva puta veće tržišno učešće od najznačajnijeg konkurenta, dok relativno tržišno učešće manje od jedan podrazumeva se kao nisko.

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

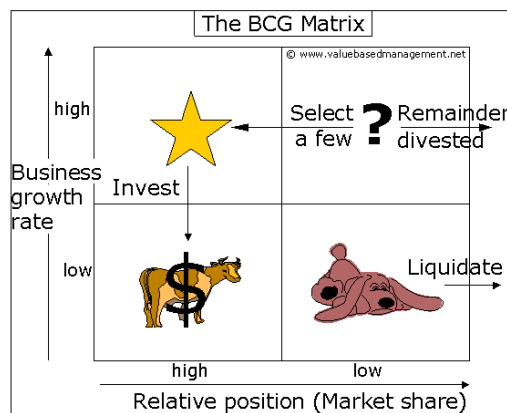
⁸Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 142

⁹Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str., 146

Dok relativno tržišno učešće indicira doprinos određenog poslovanja prilivu gotovine, očekivana stopa rasta tržišta je merilo za predviđanje zahteva u pogledu ulaganja u pojedine poslove. Brzo rastuće tržište zahteva veća ulaganja u istraživanje i razvoj, proizvodnju i marketing, ukoliko se želi da proizvod postigne ili zadrži dominantno tržišno učešće i da se ostvare koristi po osnovu iskustva.

Tržišno učešće kao strategijski faktor uspešno se bazira na koncepciji krive iskustva.

Polazeći od pokazatelja o relativnom tržišnom učešću i stopi rasta tržišta, svi poslovi organizacije smešteni su u četiri različite strategijske pozicije koje su predstavljene u četiri kvadrata matrice.



Slika br.4 BCG Matrica

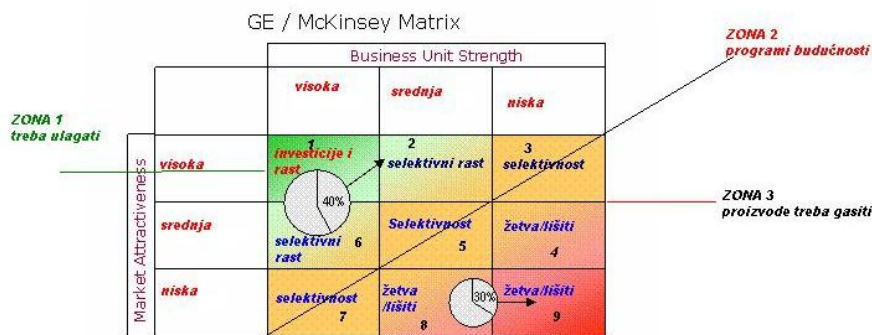
- ✓ **"Krave muzare"- (Cash Cows).** Proizvodi (poslovi) sa visokim relativnim učešćem na tržištu i rastom tržišta su "krave muzare" ili "zreli" proizvodi (poslovi).
- ✓ **"Zvezde" (Stars).** Proizvodi (poslovi) koji se karakterišu visokim rastom tržišta I visokim relativnim učešćem predstavljaju osnovne nosioce razvoja organizacije i označavaju se kao "vodeći", "tržišni lideri", "zvezde" (Stars).
- ✓ **"Upitnici"** proizvodi koji imaju nisko učešće na tržištu koje je sa visokom stopom rasta, to su proizvodi koji traže investiranje u razvoj
- ✓ **"Psi" (dogs).** Ovi proizvodi (poslovi) imaju karakteristike niskog tržišnog učešća i niske stope rasta tržišta, drugim rečima nisko relativno tržišno učešće na tržištu koje sporo raste ili stagnira.

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

4.1.2. McKinsey/General Electric matrica

Matrica je razvijena od strane konsultantske firme McKinesy. Nastala je na kritici BCG matrice. Ona predstavlja plansku mrežu sa 9 polja baziranih na koordinatama:

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



Slika br.5 McKinsey/General Electric matrica

4.1.3..Shell-ov model(matrica politike usmeravanja)

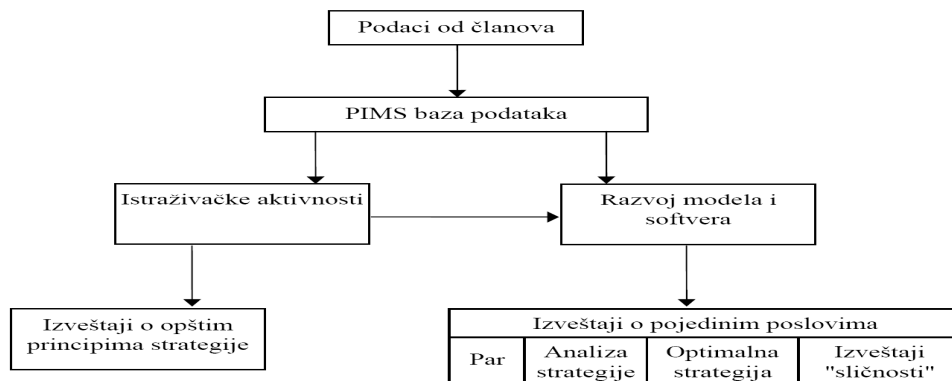
Matrica je inicijalno uradjena od strane Royal Dutch Shell grupe. Dimenzije ove matrice su perspektiva sektora poslovanja i pozicija posla. Perspektiva sektora poslovanje se kategorizira kao neaktivna, prosečna i atraktivna, dok se pozicija posla kategorizira kao slaba, prosečna i jaka, tako da se dobija matrica od devet polja. Matrica omogućava utvrđivanje tekućeg portfolija, projektovanje portfolija na kraju planskog perioda i određivanje strategije za pojedine proizvode.

4.2. PIMS program

PIMS program (Profit Impact of Market Strategy – uticaj tržišnih strategija na profit) predstavlja značajno empirijsko istraživanje u domenu strategijskog planiranja i upravljanja. PIMS programom se nastoje savladati neke od mana izloženih modela portfolio menadžmenta, a stvoren je sa ciljem da se napravi kvalitetniji model kojim će se postići uspješnije strategijsko planiranje i upravljanje preduzećem i njegovim strategijskim poslovnim jedinicama (SBU).

Kao viša faza u razvoju portfolio koncepta (menadžmenta), PIMS program obuhvata upravljanje informacijama koje omogućuju odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je "normalan" ROI (return on investment – prinos na investicije), cash flow (tok gotovine), nivo profita, itd., za pojedinačni posao?
- Šta su glavni faktori koji determinišu pojedinačne nivoe ROI, cash flow, itd., za različite vrste poslova?
- Kakvi će biti efekti promena strategije na pojedinačne poslove?
- Kakve strategije pojedinačni poslovi traže da bi se ispunili njihovi ciljevi?

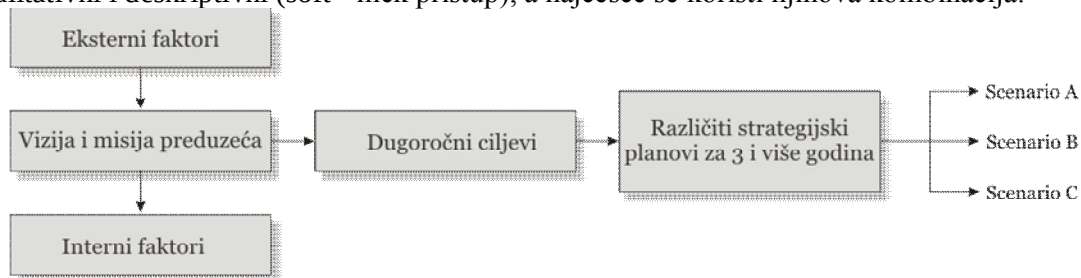


Slika br.6 Tok podataka u PIMS programu

4.3. Metod scenarija

Metod scenarija se u poslovnom planiranju počeo koristiti dosta kasno, a posebnu primenu je našao u stratezijskom planiranju i stratezijskom menadžmentu. U literaturi iz ove oblasti reč scenario pojavila se krajem šezdesetih godina XX veka u poznatoj knjizi H. Kahuna i A. Wienera: "The Year 2000" (Godina 2000), gde oni definišu scenario kao hipotetički niz događaja konstruisan da bi se usredsredila pažnja na uzročne procese i tačke odlučivanja. Odgovara na dve vrste pitanja:¹⁰

- 1) kako se precizno može doći do neke hipotetičke situacije, korak po korak?
- 2) koje alternative postoje za svakog učesnika na svakom koraku da spreči, preusmeri ili podrži proces? U skladu sa prethodnim, osnovna svrha scenarija je da izloži na što argumentovaniji način odredjen broj "mogućih budućnosti". U poslovnoj ekonomiji na scenario se gleda kao na sistemski napor stvaranja kompleksnog stava o budućim uslovima sredine relevantnim za preduzeće. Scenario planiranje pokušava da specifikuje opcije sa dometima mogućih budućih scenarija. Scenariji mogu biti kvantificirani i precizni (hard - čvrst pristup) ili mogu biti kvalitativni i deskriptivni (soft - mek pristup), a najčešće se koristi njihova kombinacija.



Slika br.7 Priroda stratezijskog planiranja

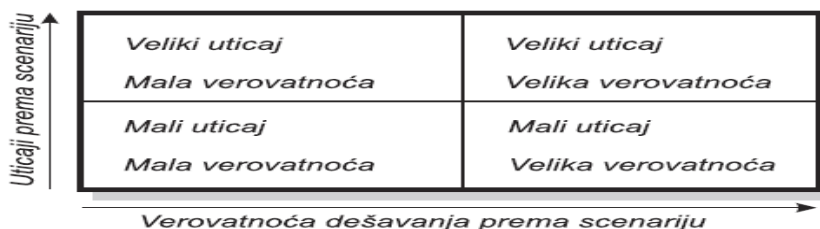
Scenariji predstavljaju, u suštini, kvalitativno predviđanje događaja, ali (drugačije od tradicionalnog predviđanja) zasnovano na verovanju da je budućnost vrlo teško meriti i kontrolisati. Kritični ishod u scenario planiranju jeste da je organizaciji jasno kako bi odgovorila na svaki scenario. Ovo je obično formalizovano u terminima seta kontingentnih (viševarijantnih) planova koji susreću različite scenarije

Scenario se razlikuje od drugih metoda predviđanja u dve stvari. Prvo, on obično daje više kvalitativnu i opštu deskripciju kako će sadašnjost evoluirati u budućnosti, nego precizne cifre.

¹⁰ Mašić, B. *Stratezijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007., 150

Drugo, scenario obično nastoji da identifikuje set mogućih budućnosti od kojih se svaka može desiti, ali nijedna nije potpuno izvesna.

Korišćenje scenarija u menadžmentu zahteva da menadžer proceni sve scenarije, računajući da turbulentnim uslovima privređivanja odgovara diskontinuitet, tj. "situacije bez istorije", gde budućnost nema nikakve veze sa prošlošću. Primena metoda scenarija je pokazala prednosti u uslovima turbulentnog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju misiju, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija na promene iz okruženja reaguje brzo i fleksibilno. Menadžmentu zahteva da menadžer proceni sve scenarije, računajući da turbulentnim uslovima privređivanja odgovara diskontinuitet, tj. "situacije bez istorije", gde budućnost nema nikakve veze sa prošlošću. Primena metoda scenarija je pokazala prednosti u uslovima turbulentnog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju misiju, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija na promene iz okruženja reaguje brzo i fleksibilno.



Slika br.8 Prioriteti scenarija

U literaturi se susreću različiti pristupi razvoju scenarija. Huss i Honton su identifikovali tri alternativna pristupa razvoju scenarija:

1. Intuitivna logika kao praksa SRI International i RoyalDutch/Shell.
2. Trend – impact analiza, kao praksa u Futures Group
3. Cross – impact, kao praksa Centre for Futures Research (INTERAX) i Battelle (BASICS)

4.4. Analiza jaza (GEP-a)

Analiza jaza (gepa) predstavlja koncept, odnosno jednu od tehnika strategijskog upravljanja za utvrđivanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća. U suštini, ova tehnika se svodi na to da se odrede aspiracije za budućnost i sadašnje mogućnosti i u tom kontekstu istraže i kreiraju strategije za popunjavanje jaza. To znači da se ovom tehnikom za duži period (5-10 godina) projektuju ciljevi i utvrdi jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koji bi preduzeće verovatno ostvarilo ukoliko se ne bi preduzimale nikakve menadžerske aktivnosti drugačije u odnosu na dosadašnje ostvarene rezultate. Ciljevi se daju najčešće vrednosno iskazani putem indikatora profita i prodaje. Menadžeri iz praktičnih razloga češće upotrebljavaju prodaju kao cilj rasta i razvoja preduzeća prilikom korišćenja tehnike analize jaza.¹¹

Analiza jaza ukazuje menadžerima koji deo jaza se može popuniti samo sprovođenjem akcija da bi se poboljšalo poslovanje, a koji deo jaza se mora popuniti novim izvorima, tj. novim strategijama. Uz pomoć analize gepa, menadžeri dobijaju, odnosno definišu nove strategije, ali i dinamiku sprovođenja strategije. Primena analize jaza u preduzećima, i pored nesumnjive

¹¹Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 148

korisnosti, zavisi od ambicije planera, odnosno pristupa i filozofije planiranja. Ukoliko menadžment tim preferira preaktivistički i interaktivistički tip planiranja, tj. filozofije planiranja koj odgovara poslovanju u uslovima turbulencije i neizvesnosti, tehnika analize jaza (gepa) može biti od višestruke koristi.

Analiza jaza može se uspešno koristiti u procesu pripreme tzv. kontingentnih (viševarijantnih) planova. Filozofija, tzv. interaktivističkog planera, koja pretenduje da kroz proces planiranja bitno menja budućnost inicirajući nove tehnološke, tržišne, pa i društvene trendove, takođe može da se osloni na analizu jaza jer mu projekcije pojedinih veličina omogućavaju da sagleda obim napora i intervale njihovog preduzimanja

Vrednost analize jaza se može videti i kod menadžera koji imaju preaktivistički način ponašanja i planiranja, tj. koji imaju aktivan odnos prema istraživanju budućnosti s ciljem da joj se blagovremeno prilagode. Na osnovu iznete suštine u sadržaju analize jaza, može se konstatovati da ona predstavlja korisnu tehniku, instrumentarij za predviđanje, odnosno planiranje razvoja preduzeća i izbor adekvatnih menadžerskih odluka strategijskog karaktera.

4.5. Swot analiza

Swot analiza je osnovni model kojim se postiže ocenjivanje snage organizacije i slabosti kao i šanse i pretnje. Swot analiza je važan korak u planiranju, ali se njena vrednost često potcenjuje uprkos jednostavnosti u kreaciji. Uloga Swot analize je da prikupi informacije iz analize okruženja i podeli je na unutrašnje teme (snage i slabosti) i eksterne teme (šanse i pretnje). Kada se ovo jednom kompletira, Swot analiza određuje da li informacija označava nešto što će pomoći firmi u ostvarivanju ciljeva ili da li označava prepreku koja mora da se savlada ili smanji da bi se postigli željeni rezultati.

SWOT matrica	
Strengths snage	Weaknesses slabosti
 šanse Opportunities	 pretnje Threats

Slika br. 9 Swot analiza

U odnosu na potrebe tržišta i karakteristike konkurenata, menadžer mora da počne da razmišlja o uslovima u kojima firma može da radi dobro, a u kojima ona može imati deficite. Snage i slabosti postoje interno unutar jedne firme, ili u ključnim odnosima između kompanije i njenih kupaca. Swot analizamora biti fokusirana na to da kupac dobije maksimalnu dobit, snaga je zaista značajna samo kada je korisna u zadovoljavanju potreba kupaca. Dobro razvijen listing snage treba da odgovori na par pitanja: Koje su prednosti kompanije? Šta kompanija dobro radi?

Swot fokusiranih mušterija može takodje da ne otkrije potencijalne slabosti firme. Mada neke slabosti mogu biti neškodljive, one koje se odnose na potrebe specifične mušterije treba da se umanje, ako je to uopšte moguće. Pored toga, fokus na snage firme kod reklamiranja je promocija, koja je važna za povećanje budnosti u oblasti u kojoj se firma ističe. Ova metoda ne

samo da izaziva pozitivnu reakciju unutar uma potrošača, već gura slabosti dalje od procesa donošenja odluke.

Slabosti takodje treba da se razmatraju sa unutrašnje i spoljašnje tačke gledišta. Važno je da je listing slabosti firme istinoljubiv, tako da one mogu biti savladane što je moguće brže. Odlaganje otkrivanja slabosti koje već postoje unutar kompanije samo će dalje štetiti kompaniji. Dobro razvijen listing slabosti treba da odgovori na nekoliko pitanja.

- ✓ Šta se može poboljšati?
- ✓ Šta je učinjeno loše?
- ✓ Šta treba da izbegne?

Uloga internog dela Swot-a treba da odredi gde su resursi koji su na raspolaganju, odnosno da li se oskudeva u njima, tako da se snage i slabosti mogu identifikovati. Iz ovoga, menadžer marketinga može zatim da razvije marketinške strategije koje uskladjuje, ove snage sa šansama i na osnovu toga kreiraju nove sposobnosti, koje će zatim biti deo sledeće Swot analize. U isto vreme menadžer može da razvije strategije za savladavanje slabosti firme, ili da nađe način da minimizira negativne efekte slabosti.

4.6. Kriva iskustva

Prethodnik krive iskustva bila je kriva učenja (Learning Curve) koja je verifikovana početkom XX veka (tačnije dvadesetih godina). Kriva učenja se odnosila samo na direktne (proizvodne) radnike, a zasniva se na pretpostavci da proizvodni radnici uče da obavljaju poslove brže i efikasnije sa ponavljanjem operacija, što utiče na smanjenje troškova direktne radne snage. Kriva iskustva se odnosi na sniženje ukupnih troškova i pokazuje daleko oštiji pad troškova nego kriva učenja koja se odnosi samo na jedan značajan element ukupnih troškova. Iz navedenih razloga koncept krive iskustva ima daleko veći značaj i primenu u preduzećima od koncepta krive učenja.¹²

Koncept krive iskustva (Experience Curve) prvi put je prezentirala poznata konsultantska kuća BCG (Boston Consulting Group) svojim klijentima 1966. godine. Danas ga koriste preduzeća u velikom broju zemalja. Suština koncepta: Kada se kumulirano iskustvo udvostruči, troškovi po jedinici kod kompleksnih proizvoda i usluga po pravilu opadaju 20-30 odsto, kada se koriguju za uticaj inflacije.

4.7. Koncept životnog ciklusa

Isak Adizes, poznati autor i konsultant iz oblasti menadžmenta, stvorio je i u praksi uspešno testirao koncepciju o životnim ciklusima organizacije. Adizesov koncept životnog ciklusa organizacije polazi od analogije životnog ciklusa živih organizama. Tokom životnog ciklusa organski sistemi prolaze kroz promene koje prate ustaljeni medli ponašaja. U menadžmentu nisu u dovoljnoj meri razvijeni instrumenti za dijagnosticiranje organizacionog ponašanja. Organizacija u svom prastu i razvoju prolaze kao i živi organizmi kroz predvidljive obrasce ponašanja.

Adizes je metodologijom omogućio da se lako uoči razlika između normalnih problema u određenoj fazi životnog ciklusa organizacije koji se mogu razrešavati internim snagama i nenormalnih problema koje zahtevaju intervenciju spolja. Predvidljivi obrasci ponašanja tokom rasta i razvoja organizacije omogućuju definisanje menadžment aktivnosti organizacione teorije.¹³

¹² Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 154

¹³ Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 154

4.8. Cost-Benefit Analiza

Analiza troškova i koristi (Cost-Benefit Analysis ili skraćeno CBA) omogućava zahvatanje i sameravanje svih relevantnih troškova i rezultata jednog ili više projekata ili projektnih varijanti i na tim osnovama izbor podobnosti i profitabilnosti sa stanovišta privatnika (preduzeća) ili ekonomije kao celine.

U tom pogledu razlikuje se finansijska (komercijalna) i ekonomska (društvena) CBA. Dok finansijska analiza vrednuje direktne troškove i rezultate u tržišnim cenama i sa uske tačke gledišta privatnog investitora, dotle ekonomska i društvena analiza (u daljem tekstu SCBA) gleda na troškove i rezultate sa nivoa celokupne ekonomije, te u tom smislu obuhvata i indirektne (šire) troškove i rezultate iskazane u obračunskim (accounting) ili ispravljenim cenama (shadow prices).

4.9. Finansije za strategijski menadžment

Strategijski menadžment koristi razne vrste finansijskih tehnika, metoda i analiza u procesu odlučivanja. Već smo se upoznali sa nekim od njih, npr: metod neto sadašnje vrednosti (NPV), interna stopa prinosa (rentabiliteta) (IRR), indeks profitabilnosti (PI), koncept analize osetljivosti i rizika, itd. Osnovne finansijske koncepte (vremenska vrednost novca, rizik i prinos, vrednovanje), finansijsku analizu i planiranje, dugoročno i kratkoročno investiciono i finansijsko odlučivanje, strukturu kapitala, leveridž, berze i berzansko poslovanje, međunarodno finansijsko poslovanje, i sl., studenti izučavaju kroz niz predmeta. Finansijski menadžment, Međunarodne poslovne finansije, Berzansko poslovanje, itd.

4.10. Tehnike za povećanje kreativnosti

Kreativnost se obično odnosi na sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja. Kreativan proces nije, najčešće, jednostavan i pravolinijski. U literaturi se odvijanje kreativnog procesa opisuje kroz sledeće faze: 1) podsvesno bavljenje problemom, 2) intuicija, 3) kompletan uvid u problem, i 4) logička formulacija ideje.¹⁴

Breinstorming (brainstorming) najpoznatija je i najčešće primenjivana grupna tehnika za povećanje kreativnosti u procesu odlučivanja. Poreklo kovanice "brainstorming" je u rečima brain (mozak), i storming (oluja, bura), pa bi se mogla prevesti kao moždana oluja, ili u slobodnijem prevodu puštanje maha mozgu. Ova tehnika se sastoji u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka u toku kojeg se vrši prikupljanje mišljenja i stavova.

4.11. Kompjuterski softveri - programi za strategijski menadžment

Kompjuterski softveri kao podrška strategijskom menadžment odlučivanju čine obeležje vremena u kojem živimo. Zatvoreni i otvoreni softverski programi razvijeni su tako da korisnik unošenjem traženih podataka dobija odgovarajuće analize i rešenja koja služe top menadžmentu kao podrška za strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku promenu (implementaciju), tj. strategijsko upravljanje firmom.¹⁵

¹⁴ Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 159

¹⁵ Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 160

V NOVI PRISTUPI I KONCEPTI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Živimo u vreme sve bržih , nepredvidjenih i konstantnih promena , koje sve više utiču na ponašanje i upravljanje u organizacijama.Neki od autora takve promene nazivaju hiperpromene.Poslovana sredina organizacije sve više postaje dinamična, različita i puna diskontinuiteta u odnosu na prošlost , kompleksna, neodredjena, teška i opasna,što sve doprinosi da se koncepti strategijskog menadžmenta , kao menadžment promena mora kontinuirano usavršavati i unapredjivati.

Kao glavni menadžment izazovi našeg vremena se navode sledeći;

1. Ubrzanje stope promena
2. Povećanje globalizacije poslovanja
3. Povećanje nivoa konkurencije
4. Promenljivost tehnologija
5. Sve raznovrsnija radna snaga
6. Tranzicija od industriskog ka društu znanja
7. Nestabilnost tržišta i ekonomskih uslova
8. Kvalitet i inovacija kao menadžerski imperativ
9. Povećanje zahteva od strane stejkholdera
10. Sve kompleksnija menadžerska sredina

Tehnološki , ekonomski politički i društveni faktori utiču na ubrzanje promena, ali i na oblikovanje nove teorije i prakse menadžemnta.U tom smislu u traženju odgovora razvili su se novi koncepti i pristupi.

5.1. Model strategijskih i organizacionih promena

Polazeći od turbulencije dinamičnosti i kompleksnosti sredine u kojoj organizacije obavljaju svoje poslovanje, izdiferencirale su se uglavnom tri paradigme ili modela strategijskih i organizacionih promena a to su:

- 1.Model evolutivnih promena
- 2.Model prekinute ravnoteže
- 3.Model revolucionarnih promena

5.1.1. Model evolutivnih promena

Evolutivno ili inkrementalno ponašanje organizacije usmereno je na minimiziranje odstupanja od istorijskog ponašanja kako unutar tako i odnosa organizacije i njenog okruženja.Promene nisu dobro dočekane i one se izbegavaju, a kada je neophodno reagovati na promene , akcija je usmerena na status quo-a.Rešavanje problema je sekvencijalno i prihvata se prvo zadovoljavajuće rešenje.

5.1.2. Model prekinute ravnoteže

Model prekinute ravnoteže zasnovan je na pretpostavci da promene u sredini po svojoj učestalosti, obimu i nivou turbulencije prevazilaze okvir koje se može popuniti adaptiranjem putem stalnih inkrementalnih promena.Organizacije postužu adaptivnost promena iz okruženja tako što koriste smenjivanje drugih perioda inkrementalnih sa kratkim periodima radikalnih – revolucionarnih promena.Model prekinute ravnoteže podrazumeva osim promena prvog reda i promene drugog reda.Promene drugog reda su diskontinuelne i zato zahtevaju i postojanje kratkih perioda revolucije u kojem organizacije preduzimaju radikalne izmene strategije.

5.1.3. Model revolucionarnih promena

Ovaj model promena zasniva se na radikalnim promenama ili promenama drugog reda. Akteri revolucionarnih promena u preduzeću su zaposleni. Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost. Zbog toga je potrebno da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije. Promene u ovom modelu su kvantne, kvalitativne, kreativne i inovativne.

5.2. Koncept „organizacija koja uči“

Ovaj koncept menadžmenta zasniva se na tome da je znanje danas jedini značajan smisleni resurs. Organizacije svoju prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini. Neopipljivu aktivnu organizacije čini iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, know-how, sposobnost menadžmenta, marka, image, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost potrošača... Radikalne promene zahtevaju generativno učenje, što znači i napuštanje starih i uvođenje novih kompetencija. Postoje brojni parametri koji utiču na kompetencije, a koji su vezani za funkcije top menadžmenta. Oni uključuju: lične osobine pojedinca, njegov strategijski obrazac ponašanja i njegov preduzetnički stav.

5.3. Jezgro kompetentnosti organizacije

Ovaj koncept predstavlja jedan od koncepata organizacije a sticanje konkurentske prednosti. Koncept predstavlja kolektivno učenje u organizaciji, posebno o tome kako koordinisati različite proizvodne sposobnosti i veštine, i integrisati tehnološke multitokove. Jezgro kompetentnosti se odnosi na ono što jedna organizacija radi posebno dobro. Da bi određene sposobnosti imale status jezgra, moraju da ispunjavaju tri preuslova:

- Da predstavljaju vrednost za kupce
- Da se mogu diferencirati u odnosu na konkurenciju
- Da produžavaju, otvaraju vrata prema sutažnjim tržištima.

Što se tiče karakteristika ovog koncepta najviše se izdvajaju sledeće:

- Kompetentnosti koje se prostiru preko više poslova i proizvoda firme su ključne kompetentnosti.
- Postoji vremenska dominacija kompetentnosti nad proizvodima u pogledu trajanja njihovog životnog ciklusa
- Kompetentnosti nastaju kolektivnim učenjem u firmi
- Konkurencija na tržištu proizvoda samo je spoljni izraz konkurencije kompetentnosti koja leži u pozadini, u srži, u suštini konkurentke borbe¹⁶

5.4. Menadžment znanja

Ovaj koncept predstavlja interdisciplinarni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono učenje. Menadžment znanja uključuje ljude, tehnologiju i procese kao međusobno povezane i preklapajuće delove. Menadžment znanja se najčešće opisuje kao proces u kome se znanje stvara, osvaja, čuva, deli i primenjuje. To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasna primena znanja u situacijama koje donose odluke. Takvo znanje mora biti od značaja i korisno. To znanje takodje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, ni

¹⁶ Mašić, str.319

da se može primeniti. Koncept menadžment znanja predstavlja sposobnost da se u relativno kratkom roku dodje do informacija koje će omogućavati svakome u organizaciji da donese najbolju odluku.

5.5. Menadžment odnosa sa klijentima

Ovaj koncept označava strategiju koja se koristi da bi se na taj način naučilo što više o potrebama i ponašanjima kupaca i da bi se na taj način razvili što jači odnosi sa njima sa ciljem povećanja njihove lojalnosti i maksimiziranja organizacionog profita.

Ovaj koncept sve više postaje rastuća menadžment paradigma u savremenom poslovanju. Uglavnom se navode tri glavna uzroka pojave koncepta:

- Preusmeravanje fokusa sa proizvoda na kupca
- Preusmeravanje sa masovnog marketinga na marketing jedan na jedan
- Razvoj informacione tehnologije

5.6. Total quality management (tqm)

Strategija poslovanja, kojoj svako preduzeće koje želi rast mora da posveti dužnu pažnju, proističe iz vizije i misije preduzeća i mora biti jasno definisana, sa ciljevima i zadacima koji su prepoznatljivi i sprovodljivi. Za uspešno sprovođenje strategije ciljevi moraju biti merljivi. Sa jasnim pokazateljima i merama moguće je razvijati i unaprediti organizaciju. U savremenom okruženju pokazalo se da nije dovoljno oslanjati se samo na čisto finansijske pokazatelje. Savremeno poslovanje postavilo je pred menadžere zadatak da prate i mere ne samo finansijske, već i ostale pokazatelje vrednosti i uspeha neke organizacije. U savremenim preduzećima veliki deo tržišne vrednosti čine nematerijalne vrednosti i intelektualni kapital (ljudi, brand, procesi...), što stvara potrebu za razvojem sistema merenja koji će da prepozna i oceni ostale pokazatelje vrednosti preduzeća kao što su odnosi sa potrošačima, uspešnost poslovnih procesa, sposobnost za razvoj i

slično. Polazeći od vizije, misije i strategije preduzeća Balanced Scorecard se razvio kao alat koji uzimajući u obzir vrednosti preduzeća prevazilazi glavne probleme organizacije: uspešno merenje učinka preduzeća, praćenje i korišćenje nematerijalne imovine i uspešno sprovođenje strategije.

5.7. Transformacija organizacije

U vreme stalnih promena i poslovanja u uslovima sve jače konkurencije na tržištu organizacije su prinudjene, ukoliko žele da opstanu i izbore se, da sve više teže većim radikalnim transformacionim promenama. Koncept transformacije organizacije dobija na značaju u periodu osamdesetih i devedesetih godina 20. veka. Transformacija organizacije sve više podrazumeva, radikalne, sveobuhvatne i intenzivne promene koje obuhvataju sve komponente organizacije. Preduzeća ne mogu da budu uspešna ukoliko se koriste inkrementalnim promenama. Potrebne su radikalne, krupne promene.

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

- Biti prvi ili drugi na tržištu gde vrše usluge
- Odžati iznad proseka prinos na ulaganja
- Zauzeti konkurentsku prednost

Organizacije koje žele da budu uspešne moraju biti tzv. Inovativne organizacije. Inovativne organizacije i menadžment odlikuju sposobnost i veština kontinuirane responzivnosti na izazove i promene koje dolaze i sve kompleksnije, turbulentnije i dinamičnije sredine organizacije. Takve organizacije mora da preduzimaju, i kontinuirane transformacione promene.

5.8. Reinženjering

Reinženjering je jedna od najčešće prisutnih tema, koncepata i metoda transformacije organizacije. U suštini reinženjering podrazumeva, povratak na početak i smišljanje boljeg načina poslovanja. Organizacije koje žele da budu uspešne na ve više globalnom svetskom tržištu, moraju da nude potrošačima nove vrednosti, brzu i kvalitetnu a i jeftinu uslugu ili proizvod.

Reinženjering predstavlja fundamentalno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga, brzina. Ova definicija sadrži četiri ključne reči:

- Fundamentalno
- Radikalno
- Dramatično
- Procesi

Fundamentalno znači temeljitu promenu. U provodjenju reinženjeringa menadžeri moraju da postavljaju najosnovnija pitanja o svojoj kompanijama i načinu na koji rade. Reinženjering podrazumeva traganje za odgovorima: "Šta treba da radimo?" i „Kako da to radimo?“.

Radikalno je reč označava koren. Radikalni redizajn ne podrazumeva činjenje površnih promena, već odbacivanje svega starog. Misli se pre svega na korenite promene

Dramatično za reinženjering predstavlja, potrebu za dramatičnim poboljšanjima performansi. Dramatična poboljšanja traže razaranje starog i njegovu zamenu sa nečim znatno boljim.

Procesi su četvrta ključna reč u definiciji reinženjeringa. Ova reč je najbitnija, ali i zadaje najviše teškoća korporativnim menadžerima. Većina poslovnih ljudi nije procesno orijentisana. Oni su usredsređeni na zadatke, poslove, ljude, strukture. Poslovni proces predstavlja skup aktivnosti koje zahtevaju jednu ili više vrsta inputa u cilju stvaranja outputa koji imaju vrednost za kupce, odnosno potrošače.

5.9. Balansirana merila performansi (BALANCED SCORECARD)

Strategija poslovanja, kojoj svako preduzeće koje želi rast mora da posveti dužnu pažnju, proističe iz vizije i misije preduzeća i mora biti jasno definisana, sa ciljevima i zadacima koji su prepoznatljivi i sprovedljivi. Za uspešno sprovođenje strategije ciljevi moraju biti merljivi. Sa jasnim pokazateljima i merama moguće je razvijati i unaprediti organizaciju. U savremenom okruženju pokazalo se da nije dovoljno oslanjati se samo na čisto finansijske pokazatelje. Savremeno poslovanje postavilo je pred menadžere zadatak da prate i mere ne samo finansijske, već i ostale pokazatelje vrednosti i uspeha neke organizacije. U savremenim preduzećima veliki deo tržišne vrednosti čine nematerijalne vrednosti i intelektualni kapital (ljudi, brand, procesi...), što stvara potrebu za razvojem sistema merenja koji će da prepozna i oceni ostale pokazatelje vrednosti preduzeća kao što su odnosi sa potrošačima, uspešnost poslovnih procesa, sposobnost za razvoj i slično. Polazeći od vizije, misije i strategije preduzeća Balanced Scorecard se razvio kao alat koji uzimajući u obzir vrednosti preduzeća prevazilazi glavne probleme organizacije: uspešno merenje učinka preduzeća, praćenje i korišćenje nematerijalne imovine i uspešno sprovođenje strategije.



Slika br.10 Koncept BSC

Robert Kaplan i David Norton su u zajedničkoj saradnji istraživanjima došli do zaključka kako da savremene organizacije unaprede poslovanje, dobro uočavajući da je formulisanje strategije daleko jednostavniji proces nego sprovođenje strategijske promene u život organizacije. Njihova saradnja, rezultirala je nastankom koncepta "balanced scorecard".¹⁷ Ovaj koncept je evoluirao od sistema za merenje organizacionih performansi ka poslovnom strategijskom menadžment sistemu. BSC kao strategijski menadžment sistem obuhvata sledeće kritične menadžment procese:

1. Pojašnjenje i prevodjenje vizije i strategije
2. Komuniciranje strategijskih ciljeva i mera
3. Plan, vŕše meta i strategijskih inicijativa
4. Povećanje strategijskog feedbacka i učenje

Prvi proces odnosno pojašnjenje i prevodjenje vizije i strategije omogućava stratezima organizacije da pojanse i postignu uskladenost izmedju vizije i strategije. Da bi se vizije i strategije mogle uspešno izvrŕšiti, potrebno je ostvariti konsenzus na razlićitim nivoima organiizacije.

Drugi proces, komuniciranje i povezivanje omogućuje menadŕerima da prenesu viziju i strategiju organizacije na sve zaposlene i da poveŕžu strategijske ciljeve i mere sa ciljevima i merama na niŕim organizacionim nivoima.

Poslvono planiranje i postavljanje meta, omogućuje ogaizacijama da integriŕu svoje poslovne i finansijske planove. Danas su ornganizacije prinudjene da koriste raznovrsne programe promena, ali se koriŕćenjem BSC koncepta, kao osnove za alokaciju resursa i utvrdjenje prioriteta, stvaraju uslvoi da razne akcije i inicijative budu usmerene ka ostvarenju dugoroćnih ciljeva.

Ĉetvrti proces, strategijski feedback i učenje omogućuje organizacijama da razviju koncept strategijskog ućenja. Strategijsko ućenje podrazumeva ne samo adaptivno, već i generativno ućenje ili ućenje u duplom krugu, koje podrazumeva kreiranje i istraŕivanje novih strategijskih podrućja za rast organizacije.

¹⁷Branislav Maŕić, *Strategijski menadŕment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 412

5.10. Strategija kao revolucija

Promene, kvalitet, kontinuirana inovacija I revolucija u razvoju poslovanja, organizacije koje uče I sposobnost menadžmenta da upravlja takvim procesima, čine glavnu stvar novih uspešnih inovativnih organizacija.

Da bi organizacija u takvim uslovima bila uspešna ona mora u svoju strukturu da ugradi: upravljanje promenama, organizovano napuštanja svega što radi, ali I sposobnost da kreira novo. Odgovor na ubrzanje promene, u okruženju u kome preduzeće posluje, koje imaju sve više diskontinuelni karakter, traže od menadžera da budu transformacioni lideri, tj. da imaju sposobnost da kreiraju viziju, misiju, ciljeve politike I strategije I njihove implementacije. Organizacije mogu da budu bolje od svojih konkurenata samo ako mogu da utvrde distinktivne kompetencije koje su u stanju da održe. Budućnost će pripasti, organizacijama koje budu u stanju revolucionisati način kretanja strategije.

VI STRATEŠKO I OPERATIVNO PLANIRANJE

Planiranje je neophodno svakoj organizaciji, bez obzira na njenu veličinu, složenost ili vrstu delatnosti. Zbog toga je potrebno da rukovodioci na sivim hijerarhijskim nivoima, a posebno oni na najvišem, posvete dovoljno pažnje planiranju, kako bi se obezbedila efektivnost i efikasnost funkcionisanja organizacije.

Planiranje može biti formalno i neformalno. U neformalnom planiranju planovi se formalno ne izrađuju, a ciljevi se retko prezentuju drugim pripadnicima organizacije. Takođe, neformalno planiranje je uopšteno i bez kontinuiteta. Karakteristično je za male organizacije, ali postoji i u velikim organizacionim sistemima, dok sa druge strane, neki vrlo mali organizacioni sistemi mogu sporvoditi detaljan proces planiranja i imati formalizovane planove.¹⁸

U formalnom planiranju ciljevi su definisani za odredjeni vremenski period. Ti ciljevi su formalno napisani i prezentovani pripadnicima organizacije radi smanjenja konfuzije i stvaranja zajedničkog razumevanja onoga što treba biti urajdneo. Konačno, posebni akiconi planovi postoje radi dostizanja tih ciljeva, odnosno radi definisanja ciljeva.

Nezavisno od organizacionog nivoa na kome se planiranje sprovodi, na osnovu priorde problema koji se kroz taj proces rešavaju i odluka koje se donose, mogu se identifikovati dva osnovna tipa planiranja:

1. strateško planiranje
2. operativno planiranje¹⁹

Strategijsko planiranje je uvedeno sa ciljem da se prevazidju slabosti i mane klasičnog korporativnog ondnosno osvnoog planiranja , da se ekstrapolacija sadašnjosti kao osnova planova, zameni anticipacijom budućnosti.²⁰

Osnovno odnosno taktičko planiranje je proces donosenja detaljnih odluka o tome šta treba da se radi , ko će to da uradi, i kako da se uradi -sa nominalnim vremenom i odmenom od godinu dana ili manje. Osnovno planiranje kao proces ukljuje:

- Izbor specifičnih ciljeva i sredstava implementacije strategijskog plana organizacije
- Odlučivanje o kursovima akcije poboljšanja tekućih operacija i;
- Razvoj budžeta za svaki odsek, odeljenje i projekat.

Kao sto se vidi u tabeli na sledećoj srani strategijsko planiranje se znatno razlikuje od osnovnog planiranja u najmanje 5 odrednica.

Kao prvo, po vremenskom horizontu .Strategija se obično odnosi na aktivnosti koje uključuju proširen vremenski horizont kako u pogledu vremena potrebnog za sporvodjenje aktivnosti tako i u pogledu vremena njihovog efektuiranja.

Drugo, po uticaju. Iako posledice odredjenje strategije ne moraju biti vidljive dugo vremena, njihov eventualni uticaj je značajan.

Treće, u pogledu koncentracije napora. Strategija obično zahteva koncentraciju na jednu ili manji broj aktivnosti. Fokusiranje na jednu ili ograničen broj aktivnosti implicitno smanjuje količinu resursa raspoloživih za druge aktivnosti.

¹⁸Robbins, S.P., Coulter, M, *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005. str. 184

¹⁹Robbins, S.P., Coulter, M, *Menadžment*, VIII izdanje, Data Status, Beograd, 2005., str 187

¹⁹Inić B., *Menadžment*, 2007., treće izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Braća Karić", Beograd, str 225

DIMENZIJE	STRATEŠKO PLANIRANJE	OSNOVNO PLANIRANJE
Odredjena svrha	Osigurana dugoročnost	Efikasnost i rast sredstava implementacije strateških planova
Priroda prihvaćenih zaključaka	Kako opstati i biti konkurentan	Kako dostići specifične ciljeve
Vremenski domen	Dugoročni (2 godine i više)	Kratkoročni (1 godina i manje)
Učestalost pravljenja	Svake 1-3 godine	Svakih šest meseci do godinu dana
Uslovi odlučivanja	Nesigurnost i rizik	Nizak do umerenog nivoa rizika

Tabela 1. Fokus strateškog i osnovnog planiranja

Četvrto, u pogledu modela donošenja odluka. Iako strategija zahteva nekoliko bitnih odluka, primena strategije podrazumeva permanentno donošenje različitih odluka. Donošenje odgovarajućih odluka zahteva konzistentan model odlučivanja.

Peto, u pogledu rasprostranjenosti. Strategija utiče na širok spektar aktivnosti od alokacije resursa do dnevnih operacija. Potreba za konzistentnošću zahteva od svih nivoa u organizacionoj strukturi gotovo instiktivno reagovanje kako bi se podržala strategija.

Tipični koncept stratejskog planiranja, koji dobro ilustruje ovu njegovu karakteristiku je SWOT analiza, tj. analiza internih snaga i slabosti, sa jedne strane, i eksternih pretnji i šansi sa druge strane. Mada njena promena može u konkretnim kompanijama da podrazumeva iscrpne i složene analize, konceptualno ova tehnika je relativno jednostavna: ona podrazumeva identifikaciju i suočavanje internih i eksternih faktora, i u skladu sa tim formulisanje strategije koja će snage preduzeća usmeriti ka šansama iz okruženja i obrnuto. Utvrđivanjem ovih elemenata preduzeća je u situaciji da formuliše odgovarajuću strategiju, tj. da planirane samo uvećanje postojećih i tekućih aktivnosti, već i njihovu promenu.

Za razliku od korporativnog planiranja koje je skoro dve decenije (od početka 70-ih do sredine 80-ih) bilo u vrhu interesovanja menadžment profesionalaca, popularnost stratejskog planiranja kao posebnog upravljačkog sistema bilo je znatno kraćeg veka. Razlog za ovo je upravo iskustvo u primeni korporativnog planiranja, koje se u izvesnoj meri ponovilo i u primeni sistema stratejskog planiranja. Korporativno planiranje uključuje promene koje se tiču kvaliteta poslovanja kao što su povećanja proizvodnje, poboljšanje performansi poslovanja i slično, dok stratejsko planiranje ima daleko veće ambicije - da realizuje kvalitativne promene, kao što su ulazak u potpuno nove poslove, osvajanje novih tržišta, novih proizvoda, uvođenje novih metoda rada, itd. Otpori i teškoće u realizaciji ovih promena su mnogo veći i ozbiljniji, pa time i rizici od neuspeha.

VII PROMENE I STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Jedan od osnovnih problema efektivne organizacione promene je svakako metodološke prirode i odnosi se na način na koji se postavlja i priprema sam proces promene. Kao što je već napomenuto, isuviše često se polazi od prethodno načinjenih pretpostavki o tome “šta je dobro” za organizaciju i na osnovu toga se pristupa uvođenju mera za ostvarivanje željenog stanja. Pored činjenice da je takav direktan “skok u budućnost” izuzetno težak, problem leži i u tome da budućnost koja se želi obezbediti možda nije budućnost koje je i poželjna za samu organizaciju.

U tom smislu, svakako je potrebno na samom početku odrediti “poželjna” scenarija za organizaciju tj. definisati na konkretnom slučaju kakva je to situacija u kojoj bi trebala da se nađe organizacija posle sprovedene promene a koja će na odgovarajući način obezbediti njen opstanak i ostvarivanje ciljeva i svrhe postojanja. Za potrebe ovog procesa postoji niz tehnika od kojih su planiranje scenarija i predviđanje možda najadekvatniji, ali je očekivana forma rezultata uvek ista - jedna jasno definisana vizija, misija i strateška namera organizacije i, određenog stepena konkretnosti i razrađenosti, sistem ciljeva.

Ali se tek sada susrećemo sa pravim izazovima. Čak i da se obezbedi da je proces strateškog planiranja i promišljanja organizacione promene u potpunosti zasnovan na proceni okruženja i da je uključio sve ključne aktore i da je zasnovan na praktičnim osnovama (a ne mlakoj elaboraciji teoretskih modela) – čak i tada se postavlja pitanje kako dospeti do željene situacije i kako biti siguran da proces promene teče na odgovarajući način.²¹

U tom smislu, jedan od suštinskih koraka je sprovođenje organizacione procene. Organizaciona procena može uzeti više formi (više o tome u daljem tekstu), ali se pojednostavljena suština svodi na analizu odnosa između:

- gde želi organizacija da bude u budućnosti, i
- gde je organizacija trenutno.

Ova analiza se bazira na dve pretpostavke: prvo, da organizacija zna gde želi da bude (što se obezbeđuje u prethodnom koraku tj. tokom procesa strateškog planiranja) i, drugo, da organizacija zna gde je trenutno. Možda čudno zvuči, ali ponekad je teže odrediti trenutno stanje nego definisati tendenciju promene. To stoga, jer je izuzetno veliki broj faktora relevantan za određivanje trenutne pozicije, od čega mnogih organizacija nije u potpunosti ni svesna.

Organizaciona procena ima za cilj da putem specifičnog metoda analize (SWAT, samoprocena, funkcionalna i programska analiza...) spozna i upozna se sa trenutnim kapacitetom organizacije. Kapacitet organizacije se definiše kao sposobnost organizacije, organizacionih jedinica i pojedinaca da vrše funkcije efektivno, efikasno i održivo. To znači da kapacitet nije pasivno stanje, već deo kontinuelnog procesa i da se odnosi na sposobnost određenog sistema da vrši aktivnosti koje obezbeđuju postizanje datih ciljeva i svrha. Ovako široka definicija krije u sebi pretpostavku da je unapređenje kapaciteta (iliti osposobljavanje) organizacije dinamičan i stalan proces što zbog promena ciljeva, tako i zbog promena faktora koji utiču iznutra i spolja na organizaciju. Ovaj koncept je širi od koncepta reorganizacije, re-inženjeringa, razvoja ljudskih resursa itd. i može se reći da ih na neki način obuhvata u jednom sistemskom pristupu organizacionoj promeni.

Strategijsko planiranje je potrebno zbog promena u sredini koje na različite načine utiču na performance preduzeća. Veoma često promene utiču na strukturu grane što zahteva strategijsko

²¹ Mašić B., *Metode radikalnih promena*, Zbornik radova, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2004. str. 67

reagovanje preduzeća. Strategijsko planiranje omogućava preduzeću da se suoči sa tzv. „šokom budućnosti“ koji se opisuje kao bolest ljudi i organizacija koju budućnost prevazilazi, pre nego što su za nju spremni. Neophodnost strategijskog planiranja proizilazi iz bitne razlike između pasivnog i aktivnog reagovanja na promene u sredini, odnosno između pasivnog i aktivnog prilagođavanja. Pre donošenja poslovnih odluka kojima se inicira aktivno prilagođavanje, treba ustanoviti da li se radi o konkretnim ili strateškim promenama u sredini. Danas se u literaturi strateško planiranje tretira kao okvir za inovaciju, odnosno kao stimulans za nove proizvode, tehnološke procese i tržišta.

Strategijski način razmišljanja je potreban da preduzeće ne bude zatečeno efektima promena u makro i mikro sredini. Naime, problemi za preduzeća nastaju kad promene u sredini nisu praćene prilagođavanjem preduzeća na adekvatan način. Promene u sredini mogu biti u osnovi pozitivne za preduzeće ili neadekvatno reagovanje menadžmenta može da dovede do produbljivanja neusklađenosti između potencijala preduzeća i zahteva sredine. To u dobrom broju slučajeva znači da se iznalaze novi odnosi između aktivne i stručnosti preduzeća i zahteva sredine.

U strateškom planiranju se preduzeće susreće sa veoma kompleksnim problemima koji se ne mogu rešiti ali se mogu unekoliko uprostiti. Oni imaju veliki broj uzoraka, teško ih je opisati, ne postoji pravi odgovor. Rešenja za ove probleme nisu prava i pogrešna, već dobra i loša. Ne postoji neposredni ili konačni test za tu vrstu problema. Svaki problem je jedinstven. Teškoća je što planeri nemaju pravo da pogreše. Oni koji rešavaju tu vrstu problema su odgovorni za konsekvence, jer akcije imaju veliku uticaj na preduzeće. I pored svega, strateško planiranje predstavlja pravi odgovor za tu vrstu problema. Strateški planovi treba da budu „živi“ dokumenti koji se menjaju prema potrebi preduzeća, treba da stvaraju moguća scenarija i da nastoje da ostvare budućnost koju žele.

Sve akcije pojedinih konkurentata u grani usmerene su na korišćenje načina sticanja konkurentne prednosti. Efektivnost pojedinih akcija zavisi od faze životnog ciklusa grane, kao i od reakcija ostalih preduzeća u grani. Superiorna rentabilnost predstavlja visoku percipiranu vrednost ili niže troškove njene isporuke nego konkurenti. Mora se znati kada je veći akcenat na percipiranoj vrednosti, a kada na nižim troškovima. Svrha strategijskog planiranja je da se ostvari superiornost u odnosu na konkurentna preduzeća. Superiornost bi trebalo da postoji u odnosu na potrošače, u načinu zadovoljavanja njihovih potreba i u isporuci superiornih vrednosti. Uzroke superiornosti u odnosu na konkurenciju bi trebalo tražiti u korenima prednosti odnosno superiornosti stručnosti i superiornim izvorima.

Prema Drakeru strateško planiranje je analitičko razmišljanje i priprema izvora za alokaciju. On posebno naglašava da se strateško planiranje ne bavi budućim odlukama već budućnošću sadašnjih odluka. Problem je koju budućnost treba ugraditi u sadašnje razmišljanje i akcije, koji vremenski period treba razmatrati kako koristiti informacije da se u sadašnjosti donesu racionalne odluke. Za njega su pravi strateški planovi oni koji vode neposrednoj akciji, koji traže nove, bolje načine da se ostvare ciljevi poslovanja preduzeća. Strategijsko planiranje priprema sadašnje poslovanje za budućnost. Njegova svrha je neposredna akcija. On ukazuje na tri bitna atributa strategijskog planiranja. Prvi je njegova orijentisanost na bazicna pitanja efektivnosti preduzeća, kao što je i izbor pravog poslovnog područja. Drugi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na promenu strateške pozicije preduzeća. Njegov treći atribut je orijentisanost na rast i razvoj na domaćem i međunarodnom tržištu.

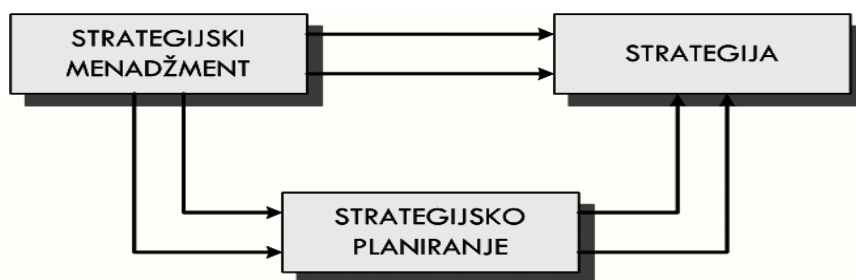
Relativna vrednost strategijskog planiranja meri se njegovim doprinosom:

1. preciznom identifikovanju snaga i slabosti preduzeća;
2. identifikovanju postojeće i potencijalne prednosti u odnosu na druge učesnike u privrednom poslovanju;

3. proceni rizika pojedinih alternativnih pravaca akcije, i
4. proceni interne konzistentnosti elemenata strategije.

Strategijsko planiranje doprinosi da se izbegne greška da se alokacija iz vora obavi pre nego što se formuliše strategija, ili da se strategija formuliše alokacija izvora obavlja spontano. Konacno, strategijsko planiranje je kreativan pristup procesu planiranja koji u fokusu ima buducnost sadašnjih odluka.

U strategijskom planiranju treba praviti razliku između odluka koje imaju karakter politike i strategije. Politika (stavovi, nacela, principi ili kriterijumi) se donosi da se obezbeđi usmeravanje odlucivanja (donošenje svakodnevnih odluka) ka ostvarenju ciljeva. Odluke koje imaju karakter politike obezbeđuju konzistentnost, ekonomiju i jedinstveno rešavanje tekucih problema koji nastaju u poslovanju preduzeća. Njima se usmerava donošenje odluka koje se pojavljuju u poslovanju preduzeća i koje mogu da se u dobroj meri programiraju. Strategija je način ostvarenja ciljeva i svaki novi cilj traži strategiju da se ostvari. To su odluke koje nisu strukturirane i koje se ne mogu programirati.²²



Slika br.11 Odnos između strategijskog menadžmenta, strategije i strategijskog planiranja

²² M.Cirović, *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str.8, 9

VIII ORGANIZACIONE PROMENE

Organizacione promene i razvoj predstavljaju naučnoistraživačku, nastavnu i praktičnu oblast ili disciplinu menadžmenta. Organizacione promene i razvoj sadrže saznanja o uzrocima, sadržaju i procesu promena organizacije. Ovaj deo menadžmenta pruža zainteresovanim korisnicima, pre svega menadžerima da saznaju o tome kada i kako menjati nešto u organizaciji.

Izuzetno je teško sa velikom sigurnošću utvrditi stepen spremnosti i posvećenosti organizacije za promenu. Ukoliko se odabere upravo organizaciona samo-procena kao metod, ovo pitanje se lakše rešava – ako organizacija nije istinski spremna za promenu sam proces će vrlo brzo biti blokiran. Ali, kada se koriste usluge spoljnih saradnika nekada se do samog kraja ne zna da li je možda, na primer, uprava organizacije pokrenula proces iz čisto promotivnih razloga, a ne iz suštinske želje da se unapredi i osposobi za buduće izazove.

Spremnost organizacije za promenu se može oceniti iz informacija o tome ko je inicirao proces i iz kojih razloga. Dalje, uključenost neformalnih grupa i uopšte šireg kruga pojedinaca iz internog i eksternog okruženja je, takođe, jedna od kontrolnih tačaka. Konačno, sam proces promene (u smislu alociranih resursa, načina donošenja odluka i traženja feedback-a) može dosta reći o ozbiljnosti i predanosti organizacije za dubinsko istraživanje postojećeg stanja i sprovođenje mera za unapređenje.

Baziranje razvoja poslovnih sistema na pretpostavci ekonomskog rasta danas nije korisno, čak je i rizično. Opstaju i razvijaju se samo preduzeća čiji menadžeri nisu ograničeni barijerama pretpostavki I principa ma kako one obećavajuće delovale. Turbulentna realnost mora biti polazište novog, dinamičnijeg koncepta projektovanja i menadžmenta organizacije. Koncept menadžmenta promena je dinamičniji, a samim tim i prilagodljiviji poslovnoj realnosti. Potencijali menadžmenta promena su zasnovani na inovativnosti, preduzetničkoj inicijativi, brzini odlučivanja i tehnološkoj kompetentnosti. Tu se uvrštavaju i ljudi kojima rad u takvoj realnosti i orijentacijana promene predstavljaju prirodno opredeljenje. Vreme kada su se ciljevi izražavali u apsolutnim vrednostima je odavno prošlo. Ni rast preduzeća, ni obuhvat tržišta, ni najbolji kvalitet, ni najniži troškovi nisu ciljna stanja dovoljna da ukažu na optimalni sastav formule uspešnosti.

Da bi postizali ovako dinamične ciljeve, menadžeri se moraju založiti da organizaciona struktura njihovih preduzeća poprimi nove dimenzije i performanse. Ljudi u konceptu organizacionih promena imaju trojnu ulogu: ulogu izvora, predmeta i resursa promena. Ulogu izvora zamenjuju svojim preduzetničkim i kreativnim potencijalom. Ciljna orijentacija mnogih promena su zadaci, ponašanje ili položaj ljudi u organizaciji, stoga se ljudi mogu posmatrati i kao predmet promena. Istovremeno, kao jedini aktivni element organizacionog sistema, oni su nosioci njihove realizacije.

Da bi se realizovale promene razvojnog karaktera mora postojati koordiniran napor menadžmenta i zaposlenih. Promene ove vrste neće nastati kao rezultat odluke ili naredbe, već kao rezultat procesa koji se odvija u svim delovima i elementima sistema. Svaki pojedinac, radna grupa, tim ili sektor može biti kreator i predmet organizacionog razvoja. Organizaciona transformacija je pristup koji po svom sadržaju odgovara uslovima diskontinuiteta. Koncept OT je zasnovan na cilju da se kreira i sprovede inovacija koja u postojećem stanju organizacije nema značajni oslonac. Cilj diskontinuiteta nije ni više, ni manje, već kvalitativno drugačije. Ovaj cilj se može postići radikalnim redizajniranjem svih elemenata organizacionog sistema i promenom rešenja u tekućem vremenu. To znači da se ciljevi, predmet, metode i vreme promene kreiraju i kontrolišu u okviru linijske strukture menadžmenta, odnosno da se ukida dualizam između

menadžmenta poslovanja imenadžmenta programa promene. Upravljanje promenom postaje tekuća aktivnost menadžmenta preduzeća.

Svest o postojanju problema ne inicira njegovo rešavanje. Kreativni rad na rešavanju problema u okviru OT započinje dijagnozom, odnosno produbljivanjem saznanja o sadržaju problema i traženjem zamogućim alternativama. Traženje oblasti mogućih rešenja putem dijagnoze je granični korak ka projektovanju karakteristika transformisanog organizacionog sistema. Najznačajniji su pravci transformacijena strateškom istrukturinom segmentu. Transformacija na strateškom podrazumeva promene vizije, misije, ciljeva i strategija preduzeća. Transformacija u domenu strukture se postiže redizajnom njenih ključnih dimenzija (podele rada, departmentalizacije, decentralizacije, koordinacije). Planiranje realizacije se smatra završnom fazom dizajniranja promena. Mnoge od alternative promena će biti odbačene upravo zbog nedostataka koji se naziru tek u realizacionoj fazi.

Organizaciona procena i prve akcije u sprovođenju strategije organizacione promene nisu dovoljan znak suštinske promene koja će dovesti organizaciju u novo, poželjnije stanje. Ne mali broj slučajeva se završio izveštajem i planom rada koji su ostali »mrtvo slovo na papiru« i koji nisu zaživeli. Razlozi nedovršenosti promena su mnogostruki i često se odnose na konkretne okolnosti. Ipak, sasvim je sigurno da se na ovaj izazov može odgovoriti na pravi način ukoliko se obezbede određeni preduslovi.

Na osnovu nivoa pragmatičnost u pristupu i izbegavanja teorijskih koncepata koji nemaju praktičnu primenu se može na odgovarajući način ustanoviti već u samoj pripremi i određivanju metoda procene i promene. Osiguravanje da su svi pojedinci koji će raditi na sprovođenju procesa procene i promene uključeni od samog početka i da imaju odgovarajući uticaj na donošenje odluka je svakako neophodno. Definisane jasne stimulativne i podsticajne kako za organizaciju u celini tako i za pojedince koji će izneti najveći teret se mora staviti u centar upravljanja ukupnim procesom. I, konačno, implementacija sistema kontrole, praćenja i ocenjivanja procesa treba da se zasniva na konkretnim kontrolnim tačkama, rokovima, merljivim rezultatima i indikatorima uspeha.

8.1. KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA

U klasifikaciji teorija organizacionih promena poći će se od klasifikacije samih organizacionih promena kao osnovnog objekta istraživanja. Još davno je jedan autor rekao za organizacionu teoriju: različite teorije organizacione akcije su zapravo teorije različitih organizacionih akcija. Isto tako možemo reći da su različite teorije organizacionih promena zapravo teorije različitih organizacionih promena. Teorije organizacionih promena možemo, dakle, podeliti u određene grupe prema tome koju vrstu organizacionih promena stavljaju u fokus svoga interesovanja. Da bi to bilo moguće, moraju se prvo klasifikovati same organizacione promene.

Organizacione promene se mogu klasifikovati prema kriterijumima: uzrok promena, dubina promena, širina promena, vreme promena, strategija promena... Najznačajniji kriterijumi klasifikacije su: cilj, sadržaj i karakter procesa promena.

8.1.1 Klasifikacija promena prema cilju

Cilj promena otkriva i njoh uzrok tako da se ta dva kriterijuma preklapaju. Ovaj kriterijum klasifikacije promena polazi od pitanja: zašto se organizacija menja. Prema ovom kriterijumu razlikujemo dve vrste promena a to su :

1. organizaciona adaptacija
2. organizacioni razvoj

Organizaciona adaptacija predstavlja svaku organizacionu promenu koja se dešava u skladu sa potrebama organizacije da se prilagodi okruženju u kome funkcioniše. Bazična pretpostavka, ne samo organizacije i menadžmenta, već i svih društvenih nauka jeste pretpostavka otvorenog sistema. Prema toj pretpostavci, svaki socijalni sistem je otvoreni sistem kome je za postojanje i razvoj neophodna razmena materije i energija sa okruženjem.

Promene ugrožavaju sklad organizacije i okruženja. Da bi organizacija ponovo uspostavila sklad sa okruženjem i obnovila razmenu sa njime, ona mora da se promeni. Te promene nazivamo organizacionom adaptacijom. Preduzeće se prilagođava potrebama potrošača da bi povećalo prodaju, potrebama finansijskog sektora da bi moglo da dobije kredite, potrebama države da obezbedi legalnost poslovanja. Sva ta prilagođavanja na kraju imaju isti efekat a to je povećanje profita. U adaptivnim promenama nema mnogo prostora za ispoljavanje inicijative, diskrecije ili inovativnosti menadžera organizacije. Te promene su se nametnule i organizacija nema izbor. Kompetentnost menadžmenta organizacije se ogleda u tome da sa minimalnim kašnjenjem reaguje na promene u okruženju i sprovede potrebne organizacione promene. Najuspešniji menadžeri će čak anticipirati promene u okruženju i menjati svoju organizaciju i pre nego se pojave uzroci promena. Uloga menadžera je u stvari pasivna a širina njihove diskrecije je minimalna.²³

Organizacioni razvoj je prvi teorijski okvir za proučavanje organizacionih promena u modernom menadžmentu. Organizacioni razvoj je danas veoma aktuelna i uticajna perspektiva organizacionih promena. Mogu se nabrojati različite definicije organizacionog razvoja ali predstavimo nekoliko reprezentativnih i autoritativnih definicija, kao što su sledeće.

Organizacioni razvoj je napor koji je planiran, koji se odnosi na čitavu organizaciju, vođen sa vrha, usmeren ka povraćanju organizacione efikasnosti i zdravlja, kroz planirane intervencije, u organizacionim procesima i koji koristi primenjenu nauku o ljudskom ponašanju.

Organizacioni razvoj je skup teorija, vrednosti, strategija i tehnika baziranih na nauci o ljudskom ponašanju i usmerenih na planirane promene u organizacijama sa ciljem da se omogući individualni razvoj članova organizacije kao i povećanje performansi organizacije i to kroz promene ponašanja članova organizacije na radnom mestu.

Organizacioni razvoj predstavlja onu vrstu promena koje nastaju kao posledica internih procesa i promena. Njihov osnovni pokretač nisu promene u okruženju već ideje i znanje, motivacija i inicijative ljudi unutar organizacije. Kada se organizacione promene posmatraju iz ugla organizacionog razvoja, fokus je na prirodnim procesima rasta i razvoja ljudi u organizaciji. Prema toj perspektivi, promene u organizaciji se dešavaju, ne onda kad je organizacija prinudjena na adaptaciju sredine, već onda kada se broj, ideje ili međusobni odnosi ljudi unutar same organizacije promene u stepen koji zahteva promene same

²³ Janićijević Nebojša, *Organizacione promene i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002. str 22

organizacije. U ovoj vrsti promena menadžment i članovi organizacije imaju daleko značajniju ulogu i veći stepen diskrecije nego u adaptivnim promenama²⁴

8.1.2. Klasifikacija promena prema karakteru procesa

Drugi primaran kriterijum razlikovanja organizacionih promena je prema karakteru procesa tih promena. Ovaj kriterijum je složen i sastoji se od tri podkriterijuma: dubina, sirina i brzina promena.

Prema dubini promena razlikujemo inkrementalne ili plitke promene i radikalne ili duboke promene. U literaturi je ovaj klasifikacija promena relativno dobro istražena tako da se ona manifestuje kao razlika između promena prvog i promena drugog reda. Inkrementalne promene prvog reda su one organizacione promene u kojima se ne menjaju ključne komponente organizacije. D bi bolje razumeli razliku između promena prvog i drugog reda neophodno je uvesti pojam dubinske strukture organizacije. Svaka organizacija mora da pronadje način na koji će se integrisati u okruženju kao i način na koji će integrisati sopstveni kolektiv tako da funkcije tipa izbora poslovnog područja, asortimana proizvoda, konkurentске strategije.

Prema kriterijumu širine promena razlikujemo uske ili parcijalne promene i široke ili sveobuhvatne promene. Uske odnosno parcijalne promene su promene pojedinih delova ili komponenti organizacije. Promena organizacije prodajne službe u komercijalnom sektoru preduzeća predstavlja parcijalnu promenu. Promena makroorganizacione strukture koja nosi promenu svih sektora i službi u organizaciji je široka ili sveobuhvatna promena.

Prema kriterijumu karaktera procesa promena jeste brzina ili intenzitet promena. Organizacione promene se međusobno razlikuju prema intenzitetu izvršenih promena u jedinici vremena odnosno brzini promena. Prema ovom kriterijumu razlikujemo evolutivne i revolucionarne promene. Evolutivne promene imaju nizak intenzitet što znači da se relativno malo promena dešava po jedinici vremena. Organizacione promene se dešavaju sa značajnijim vremenskim razmacima. Evolutivne promene su kumulativne pojedinačne promene koje kumuliraju tokom vremena da bi dale ukupan efekat promena. Revolucionarne promene imaju visok intenzitet što znači da se u relativno kratkom vremenskom periodu dešava veći broj pojedinačnih promena. Promene se dešavaju simultano odnosno više organizacionih komponenti se menja istovremeno. Zbog toga, prilikom revolucionarnih promena potrebno je da prođe relativno malo vremena da bi se uočile značajnije promene.

8.1.3. Prema kriterijumu sadržaja promene

Prema kriterijumu sadržaja razlikuju se teorije koje istražuju promene organizacionog dizajna i ponašanja i one koje istražuju promene poslovnih procesa. Unutar teorija koje se fokusiraju na promene organizacije, može se dalje praviti razlika između onih koje su okrenute prethodno organizacionom dizajnu i onih koje su okrenute promenama organizacionog ponašanja. No, ta je razlika daleko manje oštra nego razlika između teorija promena procesa i teorija promena organizacionog dizajna i ponašanja. U teorije koje istražuju promene poslovnih procesa spadaju dva pravca: upravljanje totalnim kvalitetom i reinžinjerung poslovnih procesa. To su teorije organizacionih promena novijeg datuma budući da je i perspektiva organizacije kao mreže poslovnih procesa razvijena tek početkom '90-tih godina XX veka. Sve ostale teorije organizacionih promena za predmet svoga istraživanja imaju promene organizacionog dizajna (strukture i sistema) i/ili organizacionog ponašanja.

²⁴ Janićijević Nebojša, *Organizacione promene i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.str23

8.2. MODEL UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM PROMENAMA

U savremenom svetu u kojem se promene dešavaju iz časa u čas, upravljanje promenama predstavlja izazov, misteriju, aktivnost koja je neophodna, ali istovremeno i izuzetno teška za realizaciju. Osnovni razlog zašto je važno upravljati promenama leži u činjenici da one u značajnoj meri utiču na ljude. Ako se njima ne upravlja na pravi način, rezultat je često negativan, a jedini efekat takvog negativnog rezultata će se ogledati u nezadovoljstvu, gubitku produktivnosti i performansi. Kada se promenama pravilno upravlja, ljudi su uzbuđeni, sa entuzijazmom ih podržavaju i doprinose organizaciji, a jedan od najboljih načina da se upravlja promenama je da se razume uloga komunikacije. Upravljanje promenama možemo definisati kao proaktivnu potragu za novim načinima obavljanja poslova, ponašanja, verovanja i implementacije novih strategija. Promena je nastupila tek u trenutku kada su je svi oni na koje se odnosi, prihvatili i kada je ona dobila trajni karakter.

Model upravljanja organizacionim promenama sastoji se od deset grupa srodnih i međusobno povezanih aktivnosti koje možemo nazvati fazama, ili koracima. Svaka od deset grupa aktivnosti ili faza u modelu sadrži praktična uputstva menadžerima kako da vode promene i to su:²⁵

1. Iniciranje promena
2. Dijagnoza stanja organizacije i uzroka promena
3. Kreiranje vizije i planiranje nove organizacije
4. Planiranje i organizovanje procesa promena
5. Motivisanje za promene
6. Upravljanje strukturom moći i političkim procesima
7. Sprovođenje promena
8. Upravljanje personalnom tranzicijom
9. Stabilizacija promena kroz njihovo uključivanje u kulturu organizacije
10. Praćenje i kontrola organizacionih promena

Iniciranje promena je faza u kojoj menadžment organizacije mora prvi da predvidi neophodnost promena i njihove uzroke, da prevlada inerciju, donese odluke da pokrene promene, da izabere agneta promena, definiše mu zatak i sa njim uspostavi produktivne odnose.

Dijagnoza stanja organizacije i uzroka promena je grupa aktivnosti u procesu promena putem kojih se utvrđuje stanje organizacije i zašto su promene neophodne. Ova grupa aktivnosti se obavlja po određenom dijagnostičkom modelu i obuhvata prikupljanje i analizu podataka u cilju utvrđivanja uzroka promena.

Kreiranje vizije i planiranje nove organizacije je aktivnost planiranja željenog stanja do koga će se doći putem organizacionih promena. U ovu fazu ili modul promena uključeno je i kreiranje vizije nove organizacije i njeno širenje kroz organizaciju.

Planiranje i organizovanje procesa promena je korak koji obuhvata planiranje toka promena kao i strukturu koja će se graditi kada se realizuju promene. Motivisanje za promene je faza procesa promena menadžmenta kojom se motivišu zaposleni da prihvate i sprovedu promene i podužu energiju potrebnu da bi se promene uspešno sprovele. Koliko je bitno da se preduzeće prilagodi i prihvati promene, toliko je bitno da ih i zaposleni prihvate i pokušaju da se prilagode.

²⁵ Janićijević Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007. str. 256

Upravljanje strukturom moći i političkim procesima je grupa aktivnosti u vođenju promena koja mora biti posvećena oblikovanju strukture moći u organizaciji koja će omogućiti promene. Menadžer ili agent promena mora da analizira postojeću strukutru moći, razvije strategiju delovanja na moćne pojedince i grupe i da strategije zatim sprovede u delo kroz političke postupke.

Sprovođenje promena je faza od najvećeg značaja, ali bez prethodnih faza to ne bi bilo moguće. Ova faza podrazumeva sprovođenje promena u užem smislu a to je njihovo izvršavanje. Tokom ove faze menadžeri izvode promene u više ciklusa, planiraju i ostvaruju početne uspehe i podržavaju i ubrzavaju sprovođenje promena. Od menadžera zavisi uspešnost prihvatanja promena u organizaciji i njihovo izvršavanje.

Upravljanje personalnom tranzicijom je grupa aktivnosti u vođenju promena posvećena radu sa ljudima. Tokom sprovođenja promena menadžer mora upravljati emocijama i davati podršku personalnoj tranziciji članovima organizacije, mora im obezbediti sve neophodne mere da bi se i oni prilagodili nastaloj situaciji. To su stvari kao što su trening i savetovanje, zatim obezbeđivanje participacije zaposlenih u promenama. Najvažnije od svega u ovoj fazi je to da se mora savladati otpor ka promenama.

Stabilizacija promena kroz njihovo uključivanje u kulturu organizacije je faza u kojoj se učinjene promene „zamrzavaju“ odnosno uključuju u organizacionu kulturu i tako postaju legitimni način organizovanja i funkcionisanja preduzeća.

Praćenje i kontrola organizacionih promena je poslednja faza u upravljanju organizacionim promenama i ona podrazumeva praćenje, merenje efekata i kontrola uspešnosti promena.

Ovih deset grupa aktivnosti u upravljanju organizacionim promenama možemo grupisati u tri osnovne faze:

1. Faza odmrzavanja koja uključuje iniciranje promena, dijagnozu stanja i uzroka, kreiranje vizije i planiranje nove organizacije kao i planiranje i organizovanje procesa promena i motivisanje za promene
2. Faza pokreta u koju uključuje sprovođenje promena, upravljanje strukturom moći kao i upravljanje personalnom tranzicijom
3. Faza zamrzavanja obuhvata stabilizaciju promena kao i praćenje i kontrolu promena.

Procesu upravljanja promenama imanentni su različiti otpori. Razlozi otpora su brojni, kao i načini njihovog prevazilaženja. Otpor je, pre svega, rezultat straha od nepoznatog i doživljavanja promene kao pretnje i mogućeg izvora nesigurnosti i ličnog neuspeha. Ono što je firentinski diplomata i pisac Nikolo Makijaveli napisao još u 15. veku, govoreći o promenama, da nema težeg i opasnijeg poduhvata s manjim izgledom na uspeh od pokušaja uvođenja novog poretka stvari, danas postaje još aktuelnije. Promene, naime, nastaju kao posledica delovanja pokretačkih snaga, i to kako unutar tako i izvan preduzeća, na snage koje se opiru promenama. Stepem promene zavisi od toga koliko su pokretačke snage jače od onih drugih. Na značaju posebno dobija zahtev za pridobijanje i obezbeđenje saglasnosti zaposlenih u preduzeću za proces promene. Ovo tim pre jer se promene ne mogu ostvariti samo putem prinude. Participacija nije stvar prinude, jer stabilna promena mora da bude i samomotivisana. Zato upravljanje promenom zahteva kombinaciju ubeđivanja (indoktrinacije) i prinude. Inicijatori promene moraju imati dovoljno ovlašćenja, uticaja i autoriteta. Od menadžera promene se zahteva intelektualna sposobnost, odgovarajuće veštine, ali i emocionalna inteligencija. Možemo, takođe, pomenuti kvalitete kao što su upornost, sposobnost da se podnese visok nivo nesigurnosti, analitičke i političke sposobnosti, moć uticaja, kao i dobar osećaj za apsurd.

Određivanje pravog balansa između ubeđivanja i prinude stvar je stručnog znanja i iskustva i zavisi od specifičnih okolnosti svakog programa promene. Zato menadžeri moraju biti svesni karakteristika sopstvenog stila upravljanja. Surovost, arbitrarne odluke i odluke koje se doživljavaju kao nedostatak poštovanja prema sledbenicima vraćaju se kao bumerang. Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama ne stvara otpor prema promenama, što dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja naredne promene. Drugim rečima, pojedinac koji radi u okviru organizacije mora želeći promenu. Od zaposlenih se traži da veruju menadžmentu da su promene u interesu preduzeća i njih samih, i da treba da primenjuju nova ponašanja. Menadžeri se suočavaju sa dodatnim izazovima kojima se mora posvetiti dosta pažnje, a odnose se na emotivne posledice koje će promene imati na zaposlene. Naime, njihovi emotivni odgovori mogu da uključuju :

- a) ljutnju zbog značajnih napora koji se ulažu, a koji mogu izgledati kao uzaludno utrošeni ;
- b) tugu zbog gubitka statusa i nestanka poznate organizacije i
- c) strah zbog nepoznate budućnosti i njihovog učešća u njoj.

Kotter i Schlesinger predlažu različite načine koji se mogu koristiti za prevazilaženje otpora promenama. To su :

1. Obučavanje i komunikacija. Obučavanjem se zaposleni pripremaju za nastupajuće promene. Ovaj proces uključuje pojedinačne ili grupne diskusije, različite vrste prezentacija, pisanje zabeleški i izradu odgovarajućih izveštaja. Komunikacija pomaže da zaposleni sagledaju potrebu za promenom i njenu logiku.
2. Participacija i angažovanje. Otpori promenama često mogu biti predupređeni uključivanjem u neke aspekte procesa stvaranja i implementacije promena onih koji se mogu opirati promenama.
3. Pomoć i podrška. Prilagođavanje promenama može zahtevati obezbeđenje obuke za sticanje potrebnih veština, ili da zaposleni dobiju potrebnu podršku u traženom periodu, ili jednostavno slušanje ili davanje emocionalne podrške.
4. Pregovaranje i dogovaranje. Putem pregovaranja i dogovorom može se značajno smanjiti rezistentnost na promene u situaciji kad učesnici promena mogu biti kompenzirani za očekivani gubitak (na primer, penzionisanje, otpremnina ili neka druga pogodnost).
5. Manipulacija i pridobijanje. Manipulacija uključuje selektivnije korišćenje informacija i promišljeno strukturiranje ishoda. Jedan od načina pridobijanja zaposlenih je i njihovo uključivanje na željeni način u osmišljavanje i implementaciju promena.
6. Eksplicitna i implicitna prinuda. Ovo uključuje različite vrste pretnji u slučaju neprihvatanja promena, kao što je gubitak posla, premeštaj, nemogućnost napredovanja i sl.

8.3. LIDERSTVO I PROMENE

Liderstvo i promene se sve više ističu kao ključni factor koji izdvaja uspešne organizacije u odnosu na ostale. Proaktivan stav neophodan je u današnjim uslovima dinamičnog i turbulentnog poslovnog i ekonomskog okruženja, kada promene ne predstavljaju sporadične pojave i izuzetke koji menjaju postojeći kurs i način poslovanja organizacije, već pravilo koga svi zaposleni, hteli to ili ne, moraju da se pridržavaju ukoliko žele da ostvare konkurentnost u poslovanju. Konkurentni uslovi na globalnom tržištu ne garantuju dominaciju ili opstanak jednog preduzeća. Opstaju i razvijaju se samo preduzeća koja nisu ograničena barijerama pretpostavki i principa iz prošlosti. Kako je delovanje menadžera uvek u skladu sa prihvaćenim teorijama i organizacionim vrednostima, neophodno je da nova realnost u poslovanju bude polazište novog i dinamičnijeg koncepta upravljanja organizacijama i promenama. Lideri kao nosioci tog procesa imaju težak zadatak da prilagode svoj stil i način vođenja u novj poslovnoj realnosti. Unapredjenje procesa upravljanja organizacionim promenama u organizaciji podrazumeva definisanje mesta i uloge lidera u poslovnom sistemu, analizu novih načina rukovođenja.

U promenljivom okruženju, da bi opstala, preduzeća se i sama moraju neprestano menjati i razvijati. Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u revoluciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, izađu na kraj s novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima – kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu. Isto tako uključuje i promene u organizacionoj kulturi – promene vrednosti, ustaljenih običaja, informacionih odnosa, uticaja, stila upravljanja. Na naučnom polju menadžmenta značajni pomaci se čine proučavanjem procesa organizacionih promena i liderstva kao procesa koji pokreće, definiše i sprovodi promene u organizacijama. Liderstvo i promene se ističu sve više kao ključni faktori koji izdvaja uspešne organizacije u odnosu na ostale.

Danas u vremenu globalizacije, jake konkurencije, internet ekonomije, ekonomije znanja, u dobu neizvesnosti i sve bržih, kompleksnijih promena, samo preduzeća spremna da se menjaju mogu da računaju na opstanak na tržištu i dalji prosperitet. Što su promene dinamičnije to je preduzeće značajnije ne samo da se prilagođavaju okruženju već i da anticipiraju promene i deluju proaktivistički. Prema Džonu Koteru tipične metode transformacije preduzeća koje mogu da primene jesu:²⁶

1. Reinženjering
2. Restrukturiranje
3. Programi kvaliteta
4. Menadžeri i akvizicije

Promene kulture. Upravljanjem se preduzeće prilagođava i utiče na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. U savremenoj privredi sklonost ka iniciranju ili prihvatanju promena je pretpostavka poslovnog uspeha. Promene treba inicirati na osnovu razumevanja stratejskih faktora poslovnog uspeha preduzeća u sredini.

Postoji više razloga zašto su preduzeća sklona inerciji i spora u učenju, prilagođavanju i promeni. Najbolje je ako preduzeće samoinicijativno pristupa strukturalnim promenama. U savremenoj privredi preduzeće mora da balansira snage koje su u prilog sa onima koje su protiv promena. Preduzeća koja su zatečena promenama u grani i privredi sa zakašnjenjem pokušavaju da idu na strategiju zaokreta.

²⁶ Kotter, P.J., *Vodjenje promena*, Želid, Beograd, 2001., str. 19

Karakteristika lidera je da se bavi promenama transformacionog karaktera. Niko nije postao veliki lider zalažući se za održavanje statusa quo. Upravljanje preduzećem u vreme promena može biti hazardno i mnogi lideri nisu opstali. Uloga lidera je da inicira i sprovodi promene u preduzeću. TMT mora biti sklon promenama i imati sposobnosti i moć da ih inicira i sprovodi. U savremenoj privredi se mora ići na krupne promene i to bez garancije da će da uspeju. Promena treba da se posmatra kao kontinuirani proces koji se odvija u određenom kontekstu. Kvin govori o herojskom putu lidera. Naravno, reč heroj je problematična. Naravno, potrebno je opunomoćiti zaposlene i posebno menadžere da u svim organizacionim jedinicama iniciraju i vode promene.

8.3.1. Uloga lidera u procesu promena

Pre preduzimanja promena potrebno je analizirati kontekst u kome se ona pokreće. Sposobnost uočavanja tendencija u sredini i izbor ne samo pravog strategijskog reagovanja, već i izbor pravog momenta za reagovanje, su karakteristike menadžera sa liderskim osobinama, koje dobijaju na značaju u uslovima diskontinuiteta.

U procesu evolucije brojne grane prelaze iz perioda brzog rasta u period skromnog rasta, čime grana dobija epitet zrele grane. Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja, je da se pojača kontrola izdataka odnosno „uvedu mereštednje“. Pre preduzimanja promena potrebno je analizirati kontekst u kome se ona pokreće. Sposobnost uočavanja tendencija u sredini i izbor ne samo pravog strategijskog reagovanja, već i izbor pravog momenta za reagovanje, su karakteristike menadžera sa liderskim osobinama, koje dobijaju na značaju u uslovima diskontinuiteta.

U procesu evolucije brojne grane prelaze iz perioda brzog rasta u period skromnog rasta, čime grana dobija epitet zrele grane. Njihova je sugestija da se prvo menja psihologija organizacije – šire verovanja i norme koje oblikuju percepcije i akcije menadžera. Smatra se da je „opasno stvarati strategije koje je nemoguće sprovesti, jer niko ne može efikasno da primeni strategije treće generacije, preko druge generacije organizacije koju vodi prva generacija menadžera“. Draker modernu organizaciju posmatra kao destabilizatoru u savremenom društvu gde su sve institucije za stabilnost.

Sposobnost preduzeća da se suoči sa promenama u osnovi zavisi od dva kvaliteta liderstva. Prvi je sposobnost da se blagovremeno uoči i razumeju promene u eksternoj sredini, a drugi je sposobnost da se pribave i koriste izvori i stručnost da se adekvatno reaguje na promene.

U članku pod veoma atraktivnim naslovom „Staviti liderstvo natrag u strategiju“, Montgomeri se obračunava sa postojećim pristupom strategiji kao setu rešenja izgovara stanovište o strategiji kao dinamičkom procesu. Usmeravanje neprekidnog procesa unošenja perspektive u toku akcije i svrhe toka aktivnosti, a ne jednokratno rešavanje strategijske zagonetke, je glavna odgovornost generalnog direktora preduzeća.

Tradicionalna divizionarna struktura je dobra za kontinuelno poboljšanje poslovanja organizacije, ali je ograničena za stvarni proces promena da se rade nove stvari u preduzeću. To pretpostavlja ne samo promene u organizaciji već i u ponašanju. Liderstvo je proces koji uključuje kretanje članova organizacije od sadašnjeg stanja ka budućem, novom stanju.

U iniciranju i sprovođenju strategijskih promena veoma je bitna saradnja top menadžmenta i srednjeg menadžmenta u preduzeću. Najveći broj transformacija se obavlja ubrzano kao diskontinuelna promena u svim bitnim aktivnostima preduzeća. Strategijska namera ne daje samo pravac akcijama ka željenom cilju, već omogućava i merenje performansi preduzete akcije. Smatra se da je dominantni položaj u grani mali broj preduzeća ostvario dugoročnim malim promenama, već transformacionim iskorakom u jednom periodu. Transformacija znači preoblikovanje, preinačenje, preobražaj, bitnu promenu. Francisi

Keli su mišljenja da je poslovna transformacija centralni izazov za menadžment i primarni (ako ne i jedini) zadatak privrednih lidera. Autori definišu transformaciju kao orkestriranu promenu genetske arhitekture preduzeća, ostvarujući to promišljeno – mada različitim brzinama – preko četiridimenzije: promene mišljenja (ili koncepcije), restrukturiranja, revitalizacije i obnove (podmlađivanja).

Promena mišljenja znači da je preduzeće postalo spremno da ide od poznatog ka nepoznatom – nove proizvode, tehnologiju, tržišta i slično. Restrukturiranje se od nekih koristi kao sinonim transformacije. Restrukturiranje, presvega, uključuje konstruisanje ekonomskog modela preduzeća, odnosno sagledavanje kako pojedine poslovne aktivnosti u portfoliju doprinose stvaranju dodatne vrednosti. Revitalizacija treba da omogući razvoj postojećih poslova i stvaranje novih. Obnova preduzeća uključuje stvaranje strukture nagrađivanja, stimulisanje individualnog učenja i prilagođavanje organizacije.

Izneto je stanovište da svaki napor za većom promenom treba da se zasniva na razmatranju tri bitna elementa svake savremene organizacije: kulture preduzeća, liderstva u akciji promene postojeće mreže moći. Kompetentnost učesnika u procesu promena je bazična pretpostavka za uspeh preduzete akcije. Nije realno da samo mala grupa ljudi u top menadžment timu nesamo koncipira već i sprovodi promenu. Sve više preovladava shvatanje da izbor nije između evolucije i revolucije. Ocena je da ono što funkcioniše u praksi – jesu kratke revolucionarne promene praćene dužim intervalima konsolidovanja. Pretpostavka poslovnog uspeha preduzeća u savremenoj privredi je njegovo konstantno obnavljanje. Opasnosti i mogućnosti u poslovnoj sredini javljaju se u neregularnim intervalima.

8.4. Organizaciono učenje i promene

Pozicioniranje koncepta organizacionog učenja u teoriji organizacionih promena zahteva da se, pre svega, jasno razgraniče i postave relacije između ta dva koncepta. Da bi se utvrdio odnos koncepta organizacionog učenja i organizacionih promena, potrebno je prvo utvrditi sličnosti i razlike između ta dva pojma na nivou definicija. Da bi se obavio taj zadatak, potrebno je analizirati koncepte organizacionog učenja i organizacionih promena u vezi sa tri pitanja: sadržaj koncepta, nivo analize koncepta i normativnost koncepta.

Već je postalo opšte mesto u literaturi da svako organizaciono učenje jeste organizaciona promena ali da svaka organizaciona promena nije i organizaciono učenje. U ovoj frazi se, međutim, krije značajan zaključak: organizaciono učenje jeste samo jedna od različitih vrsta organizacionih promena, i to ona vrsta promena organizacije koja se dešava usled pribavljanja, kreiranja i korišćenja novog znanja u organizaciji. Ukoliko se, dakle, žele razdvojiti pojmovi promena i učenja, poći će se od zaključka da su organizacione promene širi pojam od organizacionog učenja i da osim njega uključuju i druge vrste promena koje ne obuhvataju učenje. Svaka organizaciona promena je razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacionih promena proces u kome ta razlika nastaje. Organizaciono učenje je vrsta procesa organizacionih promena u kome razlika u stanju organizacije nastaje usled generisanja i korišćenja novog znanja. Razlika u stanju organizacije može da nastane i kao puka posledica iznuđene reakcije, prilagođavanja, nametanja spolja, automatske akcije organizacije. Međutim, jedino ona promena u stanju organizacije koja je nastala zbog novog znanja, koje je u organizaciji kreirano i korišćeno, može se nazvati organizacionim učenjem. Dakle, sličnost organizacionog učenja i promena jeste u tome što oba procesa stvaraju razliku u sukcesivnim stanjima organizacije. Razlika između

organizacionog učenja i promena jeste u načinu na koji se ta razlika stvara. Prvi proces promenu kreira kao posledicu kreiranja i korišćenja znanja, dok drugi proces to ne mora da uključuje. Ovim ne želimo reći da u organizacionim promenama nema kreiranja i korišćenja znanja, već samo da ga ne mora biti da bismo taj proces nazvali organizacionom promenom. To dalje znači da je organizaciono učenje proces putem koga se kreira specifična, određena vrsta organizacionih promena. Organizaciono učenje kao i organizacione promene imaju kognitivnu i bihevioralnu komponentu sadržaja. Organizacione promene i organizaciono učenje podrazumevaju da se menjaju kognitivne strukture kao i ponašanje članova organizacije. U praksi, promena kognitivne strukture nije direktno vidljiva ali se može otkriti preko promene u ponašanju pojedinaca ili grupa koju ona izaziva. Na drugoj strani, promena ponašanja pojedinaca ili grupa u organizaciji vrlo se jasno iskazuje kroz promenu odluka, akcija ili rutina u organizaciji. Veza između promene kognitivnih struktura i ponašanja članova organizacije nije uvek lako vidljiva. Promene se mogu desiti u kognitivnim strukturama i svesti ljudi ali bez odgovarajućih promena u ponašanju ljudi koje iz te promene svesti proizlaze. Razlog tome mogu biti spoljna ograničenja koja ljudima ne dozvoljavaju da se ponašaju u skladu sa svojim promenjenim mentalnim šemama. Takođe, moguće je da će doći do promene ponašanja ljudi bez prethodne promene njihovih kognitivnih struktura. U tom slučaju ljudi su prinuđeni da se ponašaju na određeni način bez znanja o razlozima takvog ponašanja. Dalje, neke promene u ponašanju nastaju značajno kasnije u odnosu na promene u kognitivnim strukturama. Isto tako, mada je prirodno da promena svesti ljudi izaziva promenu njihovog ponašanja, nekada se dešava upravo suprotno: promena ponašanja izaziva promenu mentalnih šema i svesti ljudi. Taj proces nastaje kao posledica kognitivne disonance. Organizaciona promena zahteva promenu bihevioralne, ali ne i kognitivne komponente organizacije. Da bismo tvrdili da je došlo do organizacione promene, dovoljno je da se promenila organizaciona akcija, neka odluka, neka rutina ili, pak, organizaciona struktura. Nije neophodno da se promene i individualne kognitivne strukture članova organizacije niti kolektivna svest odnosno kolektivna kognitivna struktura članova organizacije. Kada preduzeće promeni organizacionu strukturu usled novog zakona ili usled ugledanja na druge uspešne kompanije, ono je izvršilo promenu ponašanja ali ne i individualnih kognitivnih struktura zaposlenih.

IX PRIMER STRATEGIJSKOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA PROMENAMA NA PREDUZEĆU METALAC A. D.

Naziv preduzeća: Metalac ad Gornju Milanovan

Sedište kompanije: Kneza Aleksandra 212, Gornji Milanovac

Kontakt:

Centrala; 381 32 770 311

Fax 381 32 727 211

Marketing: 381 32 770 360

Vlasništvo: 70% fizička lica, 30% pravna lica

Organizacija: akcionarsko društvo

Vrsta delatnosti: proizvodnja i promet emajliranog, inox i tefloniziranog posuđa, sudopere, bojleri, solarne peći i ambalaža.

Godina osnivanja: 04.04.1959. godina

PIB: 100887751

Matični broj: 07177984

9.1. Istorija

Metalac je osnovan 1959. godine sa sedištem u Gornjem Milanovcu, na 110 kilometara južno od Beograda. Na samom početku kratko se bavio limarijom i bravarijom, da bi se već naredne godine susreo sa tehnologijom emajliranja i proizvodnjom posuđa, po čemu će postati poznat širom tadašnje Jugoslavije koja je imala 20 miliona stanovnika. Sredinom šezdesetih čine se veliki naponi na afirmaciji preduzeća kao sigurnog proizvođača emajliranog posuđa. Sedamdesete su bile posvećene ulaganju u strateško prilagođavanje, naročito u automatizaciju proizvodnje. Metalac postaje sve konkurentniji proizvođač posuđa. Počinje da izvozi u evropske zemlje, što je jedan od odlučujućih koraka i veliki podsticaj daljem razvoju firme.

Sve do kraja osamdesetih preduzeće je orijentisano na proizvodnju emajliranog posuđa. U poslednjoj deceniji 20. veka, u vrlo teškom i nesrećnom vremenu ekonomske krize, ratova i sankcija - rukovodstvo Metalca serijom vizionarskih odluka pravi preokret u razvoju preduzeća. To su odluke zahvaljujući kojima sledi modernizacija fabrike, novi proizvodni program, uvođenje standarda kvaliteta, vlasnička transformacija. Izvozna orijentacija postaje merilo svih razmišljanja.

Od 1990. do 1996. godine modernizovana je tehnologija za proizvodnju emajliranog posuđa, u čemu Metalac postaje jedan od najkvalitetnijih proizvođača u Evropi. Duplirani su kapaciteti za proizvodnju kazana grejača vode. Ušlo se u proizvodnju non-stick posuđa, inox i emajliranih sudopera i izradu kartonske ambalaže. Uveden je informacioni sistem i sistem kvaliteta ISO 9001. Kao potvrda kvaliteta dobijen je i međunarodni sertifikat TUV-ISO 9001. Započet je proces vlasničke transformacije.

Krajem devedesetih otvorena je jedna od najmodernijih fabrika za proizvodnju inox posuđa CrNi 18/10. Uveliko radi novootvorena fabrika za proizvodnju luksuznih kutija u ofset štampi. Metalac je kupio i pripojio preduzeće koje je proizvodilo kartonsku ambalažu i papirnu konfekciju. Otpočela je proizvodnja bakelitnih i plastičnih elemenata za sve osnovne programe.

Otvoren je lanac specijalizovanih prodavnica u svim većim gradovima Srbije i Crne Gore. Rejting Metalca u zemljama Evropske Unije doveden je na vrlo visok nivo. Završena je svojinska transformacija. Metalac je privatno preduzeće u vlasništvu akcionara.

Decenija intenzivnog investicionog razvoja, tokom koje je investirano više od 25 miliona eura, krunisana je 2002. godine izgradnjom modernog Poslovnog centra. Uveden je novi informacioni sistem - BaaN ERP. Prešlo se na Impact-Bonding tehnologiju u proizvodnji akuteramnog dna inox posuđa. Integrisani su sistemi menadžmenta kvalitetom sa standardom za zaštitu životne sredine QMS/EMS.

U 2003. godini Metalac je osnovao preduzeće za promet robe na veliko-Metalac Trade d.o.o., a nešto kasnije na berzi kupuje većinski paket akcija trgovačkog preduzeća Proleter u Gornjem Milanovcu. Već sredinom 2004. godine sa Beogradske berze u porodicu Metalac ulazi i preduzeće Agrovovodina Metalurgija iz Novog Sada, danas Metalac Metalurgija a.d.

Početkom 2006. godine Metalac prelazi na holding organizaciju u nameri da u zreloj fazi razvoja unapredi svoj funkcionalni i preduzetnički aspekt i da šansu mlađim kadrovima. Porodica je narasla na 11 preduzeća. Otvorena je nova fabrika za proizvodnju akumulacionih i malolitražnih bojlera Metalac Bojler. U Hrvatskoj je osnovano trgovačko preduzeće Promo-Metal, a u Crnoj Gori Metalac Market-Podgorica. Sa početkom 2007. godine u vlasništvo Metalca prelazi i trgovačko preduzeće Metrot iz Moskve koje je još 2000. osnovano sa ciljem da plasira Metalčeve proizvode na ruskom tržištu.

U drugoj polovini 2008. godine započela je proizvodnja Granmatrix-a, kompozitnog materijala koji ima široku primenu u opremanju enterijera i eksterijera. U jubilarnoj 2009. godini Metalac je otvorio novu fabriku bojlera. Bila je to i prva godina velike svetske ekonomske krize koju je Kompanija završila sa 16% manjim ukupnim prihodom i statusom lidera u društveno odgovornom poslovanju, jer je dosledno sprovodila svoje ekonomske, socijalne i ekološke ciljeve.

Početkom 2010. godine u Milvokiju je otvoreno preduzeće Metalac Group USA, sa ciljem da efikasno snabdeva američko tržište svojim proizvodima, a pre svega posuđem.

Tako je u 2010. godinu Metalac ušao sa 13 preduzeća od kojih su četiri proizvodna društva, pet trgovinskih društava na domaćem tržištu i četiri preduzeća u inostranstvu. Kompanija ima pet proizvodnih programa i dva trgovinska lanca sa 50 specijalizovanih prodavnica širom Srbije i 37 u opštini Gornji Milanovac. Ukupno je zaposleno 1.550 ljudi.

9.2. KOMPANIJA DANAS METALAC a.d.

Kompanija Metalac a.d. je otvoreno akcionarsko društvo sa 13 preduzeća: četiri proizvodna društva, pet trgovinskih društava na domaćem tržištu i četiri preduzeća u inostranstvu. Metalac postoji 52 godine. Sedište kompanije je u Gornjem Milanovcu, gde se takođe nalaze i sva proizvodna društva: Metalac Posuđe d.o.o. za proizvodnju posuđa, Metalac Inko d.o.o. za proizvodnju inox sudopera i Granmatrix kompozitnog materijala, Metalac Bojler d.o.o. za proizvodnju bojlera i Metalac Print d.o.o., preduzeće koje se bavi proizvodnjom kartonske ambalaže i preslikača za posuđe

U oblasti prometa na veliko na domaćem tržištu najznačajniji su Metalac Market d.o.o. koje upravlja lancem od 46 specijalizovanih prodavnica širom Srbije, Metalac Trade d.o.o. koji se bavi trgovinom uvoznim asortimanom za kućne potrebe i Metalac Metalurgija a.d. u Novom

Sadu, koje plasira Metalčeve proizvode i najširi asortiman za kućne potrebe na tržištu Vojvodine. Metalac Proleter a.d. je glavni snabdevač građana opštine Gornji Milanovac sa 34 maloprodajna objekta. Metpor d.o.o. Beograd je Metalčevo preduzeće koje se bavi zastupništvom i prometom tekstilne robe.

Sva četiri naša preduzeća u inostranstvu bave se prvenstveno plasmanom asortimana Metalčevih proizvodnih društava. Najveće po učešću je Metrot d.o.o. u Moskvi, koje na tržištu Rusije posluje već deset godina. Snabdevanjem tržišta USA bavi se Metalac Group USA sa sedištem u Milvokiju. Hrvatsko tržište pokriva preduzeće Promo-Metal u Zagrebu. U Crnoj Gori imamo preduzeće Metalac Market Podgorica d.o.o.

U vlasničkoj strukturi Metalca a.d. fizička lica učestvuju sa oko 60% odsto, a pravna lica i kastodi računi oko 40%. Učešće stranih lica i investicionih fondova u ukupnom akcijskom kapitalu je 45%. Akcijama Metalca a.d. se kontinuirano trguje na Beogradskoj berzi, a berzanski analitičari ocenjuju da je reč o jednoj od najzdravijih srpskih kompanija.

U 2009. godini Metalac je ostvario preko 74 miliona eura prihoda i 3,5 miliona eura neto dobiti. Proizvodnja posuđa je core-business a preduzeće Metalac Posuđe je jedan od najuspešnijih i najvećih proizvođača posuđa u Evropi.

Metalac izvozi svoje proizvode, pre svega posuđe u 25 zemalja sveta, uglavnom u zemlje Evropske Unije i Rusiju, zatim SAD, Australiju, i naravno tržišta u okruženju...

Metalac je strateški orijentisan na stalni razvoj, što je značilo oko 40 miliona eura investicionih ulaganja samo u poslednjih 15 godina. Danas smo jedinstvena fabrika koja pod istim krovom pravi emajlirano, teflonizirano i inox posuđe, inox sudopere, više vrsta bojlera, kartonsku ambalažu i Granmatrix kompozitni materijal.

U Holdingu Metalac zaposleno je 1.550 ljudi, od kojih skoro polovina u najstarijoj fabrici Metalac Posuđe. Svaki deseti zaposleni ima univerzitetsko obrazovanje. Pritom se neprestano ulaže u stalnu edukaciju u cilju osavremenjivanja znanja u svim oblastima.

Metalac a.d. je integrisao sisteme upravljanja kvalitetom i zaštitom životne sredine što potvrđuju TUV sertifikati ISO 9001 i ISO 1400. Sertifikate QMS/EMS imaju i Metalac Posuđe, Metalac Inko, Metalac Print i Metalac Bojler. Kompanija je izuzetno posvećena svim aspektima održivog razvoja.

Metalac je osvojio više izuzetno značajnih priznanja od kojih izdvajamo: Najbolji korporativni brend u 2010. u kategoriji trajna potrošna dobra u akciji "Najbolje iz Srbije", Zlatna plaketa za korporativnu i društvenu odgovornost za 2009. godinu od Kluba privrednih novinara Srbije, Nacionalna nagrada za društveno odgovorno poslovanje za 2008 godinu (CSR Serbia Award 2008), Oskar kvaliteta za poslovnu izvrsnost u 2007. godini, Priznanje PKS za doprinos razvoju srpske privrede u 2006. godini Najbolje robne marke Srbije 2004, 2005. i 2006, Zlatna plaketa za kvalitet 2005, Priznanje za doprinos razvoju i primeni dizajna 2005, Izvoznik godine 2004, Biznis partner 2004...

9.3. Asortiman preduzeća Metalac

Metalac je proizvođač emajliranog, inox i tefloniziranog posuđa u širokom spektru formi, boja i dekora. Duga tradicija, moderna tehnologija i strogo kontrolisan kvalitet svrstavaju preduzeće među najbolje proizvođače posuđa u Evropi. U proizvodnji emajliranog posuđa Metalac ima 52 godine iskustva. Koristi visokokvalitetne čelike i emajle najpoznatijih proizvođača. Zahvaljujući savremenoj tehnologiji, modernom dizajnu i visokoj zdravstvenoj ispravnosti proizvoda – stečeno je poverenje više od četiri miliona kupaca u najrazvijenijim zemljama sveta. U asortimanu emajliranog posuđa Metalac ima više od petsto proizvoda u vrlo kreativnim kombinacijama forme, boja i dekora.

Metalac proizvodi transportnu i luksuznu kartonsku ambalažu. Postojanost u kvalitetu, sigurnost u isporuci, mogućnost izrade kutija većih dimenzija (B0 format) i kvalifikovanost grafičkih dizajnera osnovne su prednosti Metalčeve ponude u ovoj oblasti. Od ambalaža izdajamo offset ambalaža, transportna ambalaža, display palte ambalaža.

Proizvodimo inox i emajlirane sudopere od visokokvalitetnog čelika. Proizvodni program obuhvata jednodelne i dvodelne, usadne i nasadne sudopere, koje se izrađuju od poliranog ili reljefnog lima. Novina u proizvodnom programu su granitne sudopere xGranit, izrađene od kompozitnih materijala. Neke od vrsta sudopere su :standard, venera, luna, korona, xgranit.

9.4. Vizija I misija preduzeća

Preduzeće Metalac posluje sa veoma jasnom vizijom I misijom. Zaposleni kao I upravni odbor teži ka tome da zadovolje sve potrebe kupaca u kuhinji, na stolu, oko stola, na vatri i oko vatre.

Tržište ovog preduzeća je svetsko. Ono je jedini cilj i mera svih napora i aktivnosti. Kroz permanentno strateško prilagođavanje, ulaganje u kadrove i nove tehnologije, proizvodimo visokokvalitetne proizvode prepoznatljivih robnih marki po kojima će kupac razlikovati na inostranom tržištu proizvode ovog preduzeća. Bićemo lider na domaćem tržištu i ime od najvećeg poverenja u našem poslu je jasna vizija kojima teži preduzeće Metalac od samog početka rada.

Najveći resursi ovog preduzeća su pre svega zaposleni tj. kadrovi, visokoobrazovani, posvećeni firmi u kojoj rade. Poslovna kultura ovog preduzeća je usmerena na integritet I uspeh svakog zaposlenog. Nagrada za napore će svakako biti ostvarena dobit, kao I integracija svih zaposlenih I očuvanje interesa akcionara I poslovnih partnera ove firme.

Porodica Metalac proširila se tokom proteklih deset godina osnivanjem četiri nova preduzeća i kupovinom većinskog paketa akcija dva preduzeća na Beogradskoj berzi. Metalac tako prerasta u akcionarsko društvo Metalac a.d. organizovano u holding sa svojih 12 zavisnih društava i to: Metalac Posuđe d.o.o., Metalac Inko d.o.o., Metalac Bojler d.o.o., Metalac Print d.o.o., Metalac Market d.o.o., Metalac-Trade d.o.o. i Proleter a.d. iz Gornjeg Milanovca, Metalac-Metalurgija a.d. iz Novog Sada, Metpor d.o.o. iz Beograda, Metrot d.o.o. iz Moskve, Metalac Market Podgorica d.o.o. iz Podgorice, Promo-Metal d.o.o. iz Zagreba

Korporativne vrednosti Metalca su:

1. Jasna vizija i strategija
2. Rad, red, sloga i poverenje
3. Posvećeni kadrovi
4. Stalno inoviranje znaja
5. Poštovanje partnera

9.4.1. CILJEVI

Socijalni ciljevi održavanje nivoa zaposlenosti fleksibilno angažovanje zaposlenih u zavisnosti od obima aktivnosti ostvarivanje socijalne politike koja garantuje radno mesto svima koji žele da disciplinovano i požrtvovano rade. Za one koji se ne uklapaju mesta neće biti u Metalac grupi. realizacija programa podrške sa socijalnim sadržajem (rehabilitacija, lečenje I rekreativni odmor zaposlenih; besplatni lekarski pregledi, dodatno penzijsko osiguranje; stipendiranje učenika i studenata; podrška porodici i stimulisanje nataliteta kroz rad Fonda Metalac; bezbednost i zaštita na radu; podrška rešavanju stambenog problema kategorijama samohranih roditelja, samcima, bračnim parovima bez dece).

Radi poboljšanja načina proizvodnje i celokupnog rada preduzeće će nastojati da investira u zamenu opreme i proširenje kapaciteta. Što se tiče zamene opreme to se odnosi pre svega na poboljšanja rada zaposlenih kroz ulaganja u nova postrojenja, koja će svakako pomoći lakšem i bržem poboljšanju proizvodnje. Proširenje kapaciteta kao jedan od ciljeva kompanije se odnosi na proširenje magacinskog prostora za odlaganje proizvoda. Iako kompanija do sada lako rešava problem nedostatka magacinskog prostora, u narednom periodu treba se potruditi da se taj problem otkloni.

Ostali ciljevi u narednom periodu se odnose na uvođenje informacionog sistema u maloprodajne objekte, zatim smanjenje troškova i povećanje produktivnosti.

Što se tiče marketing planova to su sledeći ciljevi:

1. Povećanje vrednosti za kupce boljom ponudom proizvoda po asortimanu, boljim servisom, privlačnijim dizajnom, a politikom bonusa i marketing podrškom stvaranje uslove za ostvarenje veće realizacije na ino i domaćem tržištu.
2. U izvozu se fokusirati na iznalaženju novih tržišta: Belorusija, Skandinavske zemlje, zemlje Magreba, Rumunije, Poljske, ... Na postojećim tržištima planiramo da zaustavimo dalji pad, dok očekujemo obnovu značajnijeg rasta na za nas izuzetno važnom ruskom tržištu.
3. Vršiti istraživanja, meriti postojeće stanje i poboljšati zadovoljstvo kupca.

9.4.2. S.W.O.T. ANALIZA

Prednosti:

- mogućnosti brzog pripremanja specifičnih jela
- ušteda električne energije
- posuda se može koristiti zasebno
- može se koristiti u kombinaciji sa čajnikom za održavanje čaja ili kafe vrućom
- kao gorivo se koristi alkohol koji se može nabaviti u svakoj apoteci

Slabosti:

- skuplji proizvod u odnosu na "supstitute"
- nerazvijena navika upotrebe fondija
- upotreba "supstituta" u vidu klasičnog srpskog hladnog predjela

Mogućnosti:

- izgraditi naviku upotrebe fondija
- nepostojanje konkurencije na domaćem tržištu
- “naučiti” potrošače da poistovećuju marku Saturn sa fondi setom (napraviti od marke generičko ime)
- istaći prednost u odnosu na tradicionalno “meze”
- iskoristiti nastanak “klase” novopečenih bogataša u našoj zemlji

Opasnosti:

- uska grla u distribuciji
- pojava stranih proizvođača na domaćem tržištu
- verovatnoća daljeg pada životnog standarda

Na osnovu rezultata S.W.O.T analize mogu se doneti zaključci o eventualnoj ciljnoj grupi kojoj bi ovaj proizvod bio interesantan. To bi trebalo da budu:

- Bračni parovi između 25 i 55 godina pre svega u gradskim sredinama
- Pripadnici više prihodne kategorije
- Ekskluzivnije ugostiteljske ustanove
- Veletrgovine

9.5. Analiza okruženja: karakteristike

1. Dinamičnost- Kompanija Metalac se trudi da inovacijama u pogledu uvođenja novih sertifikata, savremenih softverskih rešenja [Metalac je prvi u Jugoslaviji prešao na najmoderniju softversku platformu BAAN ERP. Reč je o Enterprise resource planning – jednoj o najmodernijih softverskih platformi na svetu, holandske kompanije BAAN. Vrednost ovog informacionog sistema je 1,5 miliona eura, a u Metalcu je instaliran 2003. godine.], poštovanja novih standarda [Metalac u svom poslovanju izričito poštuje, uvažava i primenjuje koncepte međunarodnih standarda ISO 9001 i ISO 14001. To su standardi koji ukazuju na integrisani sistem upravljanja kvalitetom (ISO 9001) i zaštitom životne sredine (ISO 14001). Zanimljiva je i informacija da je Metalac prvi uveo JUS ISO 9001 standard u velikoj Jugoslaviji.], zadovolji sve zahtevnije potrebe domaćeg i inostranog tržišta.

2. Neprijateljstvo- Na domaćem tržištu, ne postoji velika konkurencija (Zepter), dok se na ino-tržištima prilagođava različitim marketing (marketing mix) i upravljačkim aktivnostima.

3. Heterogenost- Na domaćem tržištu su konkurentni po pitanju cena, tehnologije i distribucije dok na ino-tržištu konkurentnost pored pobrojanih faktora zavisi i od mera ekonomske politike demografskih trendova

9.6. Planovi preduzeća Metalac

Današnje vreme je vreme stalnih promena i jedino preduzeće sposobna da se prilagode i private nastale promene na tržištu mogu da opstanu. Preduzeće Metalac je lider u svom poslu ali konkurencija je jaka tako da svakako mora da se sa njom bori konstantno. Kako bi se opstalo na tržištu preduzeće mora da smišlja razne načine i marketing trikove kako bi zadržalo pažnju potrošača, naravno pored kvaliteta proizvoda, tako i preduzeće Metalac jako drži do toga da se promoviše i da osvaja nove kupce. Idealna mesta za marketing i osvajanje novih tržišta su svakako sajmovi na kojima preduzeće rado učestvuje. Plan preduzeća je da poseti sve veći broj

sajmova i da promoviše svoje nove proizvode ali i stare. Ne samo po broju i kvalitetu izlagača posuđa, već i po ukupnoj ponudi najšireg asortimana proizvoda koji idu uz atmosferu doma - sajmovi u inostranstvu su idealna prilika da se proizvođač poput Metalca orijentiše u odnosu na konkurenciju i trendove u drugim oblastima i proizvodima. Mereno ovim parametrima potpisnik ovih redova nema dilemu da je Metalac originalan i svoj u okruženju gde je manir kopiranja poprilično prisutan. To svakako ne znači da je najbolji, ali uliva poverenje u sopstvene mogućnosti posebno kad je reč o potpunom preuzimanju leaderske pozicije u emajliranom posuđu, ne samo kad je reč o kvalitetu već i dizajnu. I u Frankfurtu i u Čikagu posetioci su najčešće imali dva komentara: kvalitetno i originalno. U svakom slučaju, godina u koju smo ušli prepuni izvoznih naloga, započela je uspešnim nastupima u inostranstvu, novim poslovnim aranžmanima i, nadasve, većim stepenom samouverenosti kakvu lider i treba da ima. Na domaćem terenu po drugi put smo na sajmu Ambianta u Novom Sadu, a treći put u konceptu Kuća koju Sanjam. Izložbom posuđa i sudopera, i prvim propagandnim materijalom o bojlerima Metalac, bio je fokusiran na unapređenje prodaje i ukupnih odnosa sa vojvođanskim tržištem. Preduzeće takodje dosta polaže na inovacije i stalni napredak kako bi se održala pažnja i zainteresovanost za proizvode ovog preduzeća. Metline light, ili kako ga kupac već duže vreme traži "Metline u bojama", konačno će se pojaviti na tržištu. Linija standard posuđa u žutoj, crvenoj, zelenoj i plavoj boji, sa staklenim poklopcem i inox elementima stići će na rafove prodavnica. Zajedno sa ovim posudama na tržištu će se prvi put pojaviti i nova ambalaža za emajlirano posuđe. Reč je o grafičko-dizajnerskom standardu za sve vrste emajliranog posuđa, koji će postepeno zameniti šarenilo koje trenutno imamo na tržištu. Sve sa ciljem da već na prvi pogled jasno i prepoznatljivo komuniciramo sa potrošačima. Isti princip važiće i za sve ostale vrste posuđa za koje je proces redizajniranja ambalaže i pratećeg seta opreme pri kraju.

9.7 .Zaposleni u preduzeću

Kompanija Metalac ima 1.700 zaposlenih. Od toga, oko 40 % čine žene. U širokom spektru poslova, koji se obavljaju pod krovom Holdinga, najviše angažovanih zaposlenih je iz oblasti ekonomije, tehnologije, mašinstva i obrade metala. Oni su ključni resurs u realizaciji poslova: tehnologije proizvodnje, proizvodnog rada, kontrole kvaliteta, nabavke, prodaje, finansija, administrativnih usluga, poslova menadžmenta ...

Svaki deseti zaposleni Metalca je fakultetski obrazovan, dok skoro 60% zaposlenih ima završen treći ili četvrti stepen stručne spreme.

Duga tradicija uz savremen pristup i nove ideje su sastavni deo poslovne politike. Dakle, na ceni su iskustvo i svežina. Shodno tome, veliki broj mladih našao je svoju poslovnu perspektivu baš u Metalcu i njegovom iskusnom menadžerskom timu. Prosečna starost zaposlenih je 42 godine.

Već desetak godina zaredom, zaposleni Metalca usavršavaju nove metode i tehnike komunikacije, prodajne veštine, upravljanja projektima i procesima, kreiranja strategija, timskog rada... Inhouse seminare i treninge, o najrazličitijim temama, držali su renomirani domaći stručnjaci i inostrani predavači, ali, i Metalčevi zaposleni. Kursevi stranih jezika, redovne posete stručnim seminarima, domaćim i inostranim sajmovima deo su kontinuirane edukacije i unapređenja znanja i veština zaposlenih.

Sa pogledom ka zajedničkoj budućnosti, Metalac ulaže u svoje potencijalne kadrove stipendiranjem oko 150 studenata na fakultetima i višim školama.

9.8. Promene u preduzeću Metalac a.d.

Promene su sastavni deo životnog ciklusa organizacije, kao i života u njoj. Promene su dešavanja koja uvek sa sobom nose neizvesnost, rizik ali i šansu, i to kako u svakodnevnom životu tako i u našoj organizaciji. Uvodjenjem promena u upravljanje poslovnim aktivnostima, donosi našoj organizaciji nove mogućnosti ostvarivanja efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja. Promene sa sobom nose i stres za sve učesnike u preduzeću, ali i šansu i određenu dozu optimizma, kada su u pitanju inovacije u organizaciji poslovnih aktivnosti. Posmatranjem, analiziranjem i uvođenjem promena zahteva se prethodno utvrđivanje faktora koji su pokrenuli nastanak promena i doveli do neophodnosti njihovog uticaja u organizaciju. Faktori pokrenutči promena u preduzećima, najopštije se mogu podeliti u interne i ekstrne. Interni su oni faktori koji se nalaze u samom preduzeću, i potiču iz samih karakteristika poslovanja, kao što su organizaciona klima, kultura, relacija među zaposlenima i njihov odnos prema poslovanju i organizaciji u kojoj rade. Eksterni faktori se nalaze van preduzeća, i preduzeća će osetiti potrebu za promenama putem praćenja i analize na tržištu ponude i na tržištu tražnje. Signali koji teraju organizaciju na promene su pre svega inovacije koje uvode konkurenti, pojava proizvoda supstituta, promene pregovaračke moći dobavljača itd. Imajući u vidu sve prethodno navedeno preduzeće Metalac je odlučilo da sprovede neke promene u svojoj organizaciji, kako bi i dalje bilo lider u svojoj oblasti ali i radi poboljšanja svog poslovanja i većih uspeha u narednom periodu.

Preduzeće Metalac posluje na veoma zasićenom tržištu, i u vreme velikih turbulencija i dinamičnosti, samim tim njegov uspeh poslovanja u mnogome zavisi od načina na koji se preduzeće prilagođava nastaloj situaciji, odnosno velikom broju promena koje nameće današnje vreme. Kupci i stalni potrošači proizvoda našeg preduzeća su ljudi naviknuti na kvalitet i originalnost, i da bi se njihova pažnja zadržala preduzeće dosta ulaže u inovacije i kreativnost. U tome učestvuje kako i menadžment tako i svi drugi zaposleni u preduzeću. Sve ideje su dobro došle, kako u samoj organizaciji poslovanja tako i odabiru materijala, ambalaže, novim proizvodima... Prateći i posmatrajući dešavanja na tržištu naš menadžment je odlučio da uvede nekoliko promena u narednom periodu kako bi se opravdalo poštovanje naše firme kod potrošača. Naši stalni kupci i saradnici dobiće neke od pogodnosti prilikom plaćanja i isporuke naše robe. Stalni kupci na veliko naših proizvoda, kako ne bi zbog malih razlika u cenama, bili prinudjeni da kupuju posudje od konkurenata imaće razne popuste i akcije na količinu. Imajući u vidu da za naše mušterije je od velikog značaja i prevoz do njihovih magacina, naša firma će im izaći u susret što se tiče dostavljana naših proizvoda. Unutar preduzeća i promene koje ćemo uvesti u samu organizaciju i proizvodnju se odnose pre svega na poboljšanje samog proizvodnog procesa i materijala za izradu. Preduzeće će ulagati u mašine i zameniti već dotrajale stare mašine novim savremenim, što će se i videti pre svega i na kvalitetu naših proizvoda. Što se tiče magacinskog prostora kako ne bi došlo u situaciju prenatrpanosti već postojećeg prostora za odlaganje gotovih proizvoda, preduzeće će je već odlučilo da se proširi za još nekoliko ostava. Samim tim brzina i produktivnost dostavljanja i utovara robe biće unapredjena. U narednom periodu kompanija planira i da zaposli još nekoliko mladih ljudi i pruži im šansu da se pokažu i napreduju. Mlada radna snaga je od velikog značaja za sve savremene kompanije, kao i za našu, tako da nove ideje i mladi menadžeri su svakako dobro došli u naše preduzeće. Što se tiče unapredjenja prodaje i naših maloprodajnih objekata, odlučeno je da se na još nekoliko lokacija i gradova otvore naše radnje. Iako preduzeće Metalac pokriva veći deo tržišta naše zemlje u nekim krajevima znamo da imamo stalne potrošače naših proizvoda ali su prinudjeni da putuju do naših radnji u okolini tako da će se otvoriti naše radnje na još nekim lokacijama po Srbiji. Preduzeće takodje dosta polaže na inostrano tržište i veliki procenat prodaje naših proizvoda upravo pripada izvozu. Što se tiče promocija na inostranom tržištu naše

preduzeće je poznato po velikom broju osvojenih nagrada na sajmovima u raznim delovima sveta, tako da i u narednom periodu bićemo stalni gosti takvih manifestacija.

Ovo su ne tako krupne, ali svakako značajne i bitne promene koje će naše preduzeće izvojiti od ostalih kao i do sada. Stalni napredak i razvoj preduzeća je moguć jedino ako se stalno prate promene i uvode se u neke segmente preduzeća. Takav način poslovanja je karakterističan za našu organizaciju što pokazuju i naši uspesi širom Srbije i sveta, a pre svega naš rezultat poslovanja.

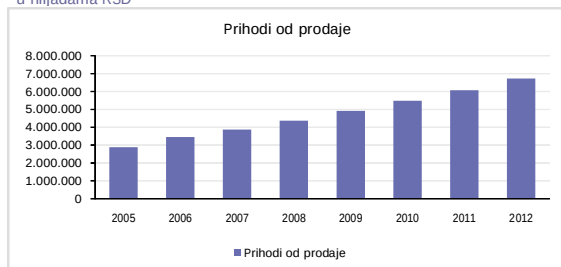
9.9. Finansijski izveštaj preduzeća Metalac a.d.

GRUPA RACUNA	POZICIJA	AOP	NAPOMENA BROJ	IZNOS	
				TEKUCA GODINA	PRETHODNA GODINA
	A.PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA				
	I.POSLOVNI RASHODI	201		623638	578003
60 I 61	1.Prihodi od prodaje	202		331044	310397
62	2.Prihodi od aktiviranja ucinka I robe	203		1816	1678
630	3.Povecanje vrednosti zaliha ucinaka	204			
631	4.Smanjenje vrednosti zaliha ucinaka	205			
64 I 65	5.Ostali poslovni prihodi	206		290778	265928
	II.POSLOVNI RASHODI	207		560750	505480
50	1.Nabavna vrednost prodate robe	208		3753	6109
51	2.Troskovi materijala	209		172737	148772
52	3.Troskovi zarada, naknada zarada I ostali licni rashodi	210		136539	118207
54	4.Troskovi amortizacije I reyervisanja	211		127231	119639
53 I 55	5.Ostali poslovni rashodi	212		120490	112753
	III.POSLOVNI DOBITAK	213		62888	72523
	IV.POSLOVNI GUBITAK	214			
66	V.FINANSIJSKI PRIHODI	215		319457	286156
56	VI.FINANSIJSKI RASHODI	216		94243	108699
67 I 68	VII.OSTALI PRIHODI	217		5220	1461
57 I 58	VIII.OSTALI RASHODI	218		7467	7996
	IX.DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	219			
	X.GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	220			
69-59	XI.NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	221			
59-69	XII.NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	222			
	B.DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	223		285855	243446
	V.GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	224			
	G.POREZ NA DOBITAK				
721	1.Poreski rashod perioda	225		8874	7877
722	2.Odlozeni poreski rashodi perioda	223			
722	3.Odlozeni poreski prihodi perioda	227		5921	6277
723	D.Isplacena licna primanja poslodavcu	228			
	Dj.NETO DOBITAK	229		282902	241846
	E.NETO GUBITAK	230			

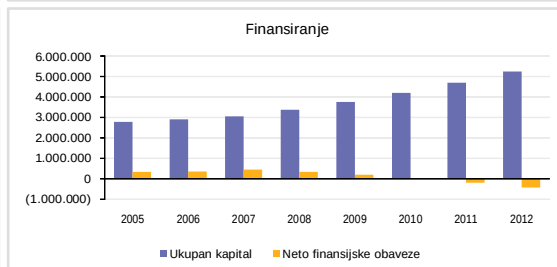
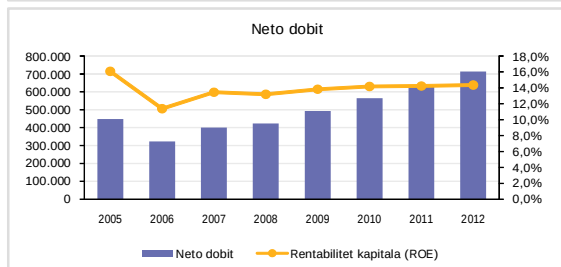
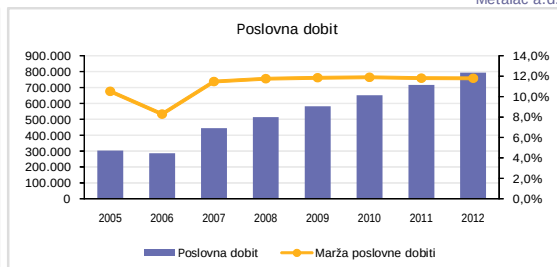
9.9.1. Planiranje bilansa uspeha

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Re	Re	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Stopa rasta prihoda od prodaje	19,8%	12,1%	12,8%	12,4%	11,5%	10,8%	10,9%
Domaće tržište	9,1%	5,6%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Inostrano tržište	46,4%	24,1%	22,0%	20,0%	17,0%	15,0%	15,0%
Troškovi kao % poslovnih prihoda							
Nabavna vrednost prodate robe	26,9%	25,4%	26,0%	26,0%	26,0%	26,0%	26,0%
Troškovi materijala	33,1%	33,1%	33,5%	33,5%	33,5%	33,5%	33,5%
Troškovi usluga	0,8%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	684.338	744.053	835.944	939.183	1.045.122	1.163.012	1.294.200
Neto zarade i naknade zarada po zaposlenom (u hiljadama RSD)	401,3	358,9	384,1	410,9	439,7	470,5	503,4
Porezi i doprinosi kao % neto zarada i naknada zarada	18,5%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%
Ostali lični rashodi kao % neto zarada i naknada zarada	11,5%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%
Prosečan broj zaposlenih	1.312	1.610	1.691	1.775	1.846	1.920	1.997
Amortizacione stope							
Zemljište i zgrade	2,7%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Postrojenja i oprema	12,3%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%
Ostala oprema	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostala imovina	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Robne marke, patent, licence i slična prava	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ulaganja u razvoj	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostala nematerijalna ulaganja	20,2%	8,6%	8,2%	7,8%	7,4%	7,1%	6,8%
Povrat finansijske imovine							
Ulaganja u pridružena preduzeća	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	23,7%	0,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Kratkoročni finansijski plasmani	0,0%	0,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Dugoročni finansijski plasmani	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Kamatne stope za finansijske obaveze							
Kratkoročne finansijske obaveze	14,8%	11,8%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Dugoročne obaveze prema bankama	0,0%	0,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Emitovane obveznice	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Konvertibilne obveznice	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Obaveze iz finansijskog lizinga	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostale finansijske obaveze	0,0%	0,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Porez na dobit							
Dobit pre oporezivanja	354.678	421.702	475.538	553.321	633.297	710.187	800.655
Poreski nepriznati rashodi	0	0	0	0	0	0	0
Neoporezivi prihodi	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0
Ispravljena dobit pre oporezivanja	354.678	421.702	475.538	553.321	633.297	710.187	800.655
<i>Stopa poreza na dobit</i>	7,6%	4,1%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Porez na dobit	27.117	17.406	47.554	55.332	63.330	71.019	80.065
Ostali porezi	0	0	0	0	0	0	0
Ukupan porez na dobit	27.117	17.406	47.554	55.332	63.330	71.019	80.065
Tekući porez	18.477	7.066	47.554	55.332	63.330	71.019	80.065
Odloženi porez	8.640	10.340	0	0	0	0	0
<i>Efektivna stopa poreza na dobit</i>	7,6%	4,1%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

u hiljadama RSD

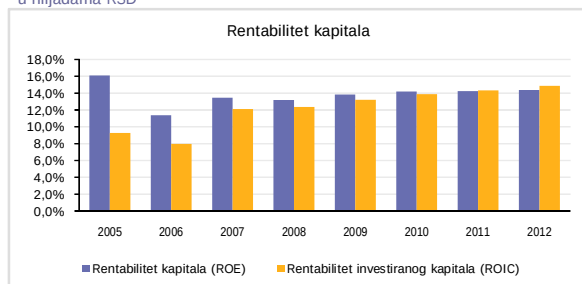


Metalac a.d.

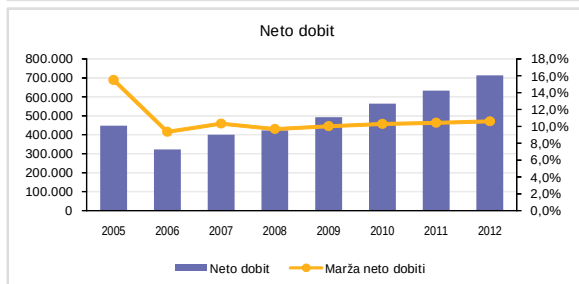
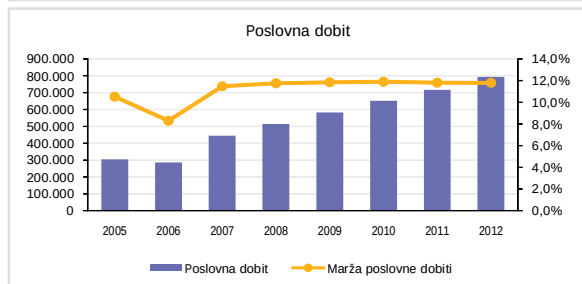
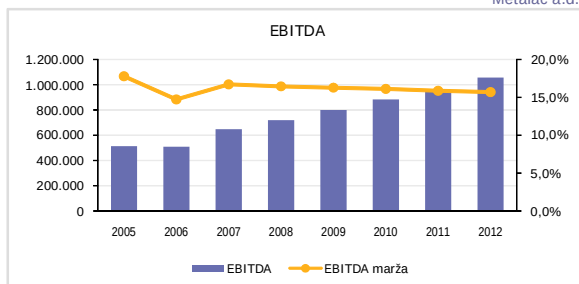


Slika br.10 Izabrani finansijski podaci

u hiljadama RSD



Metalac a.d.



Slika br.11 Pokazatelj uspješnosti

ZAKLJUČAK NAŠEG ISTRAŽIVANJA

Preduzeća kao osnovni subject tržišne privrede posluje u današnje vreme stalnih promena u uslovima oštre konkurencije I sve zahtevnijih potrošača. U takvom okruženju preduzeća se suočavaju sa drugim nosiocima privredne aktivnosti, nastojeći da što efektivnije zadovolje potrebe kupaca, izražene u vidu tržišne tražnje. Menadžment mora da usmerava svoju organizaciju tako da koristi šanse, izbegava pretnje I prepozna ih jer samo tako može da se izbori za svoj razvoj.

Kao što smo u više navrata pomenuli u našem istraživanju, da se preduzeću u današnje vreme nameću nepredviniva I kompleksna konkurentna okruženja u kome opstanak I razvoj organizacije isključivo zavisi od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Kao factor uspeha je pre svega strategijsko planiranje, ali postavljeno tako da je svaki njegov segment dobro promišljen I proracutan kako ne bi došlo do neočekivanog slučaja. Liderstvo je veoma važan I složen fenomen za preduzeće. Ono je važno u svakoj organizaciji. Imati dobrog lidera I vodju je svakako od velikog značaja za uspeh preduzeća. Naše istraživanje je I zasnovano na tome da se pokaže kako treba jedno preduzeće u današnje vreme da se ponaša na tržištu, I kako lideri u organizaciji treba da vode I upravljaju promenama. Pre svega dobar plan I prilagodjavanje promenama mogu dosta da utiču da se preduzeće izbori na tržištu.

Takodje u našem istraživanju pokazali smo da organizacione promene predstavljaju nove izazove I zahteve pred sve organizacije I njene zaposlene. Ako se promenom, posebno u uslovima jake konkurencije na tržištu ne upravlja na pravi način, može doći do lošeg poslovanja. Takodje je bitno da se u tom slučaju I zaposleni osećaju demolarisano I ugroženo. Kao sastavni deo strategijskog planiranja u savremenom menadžmentu je sve više se razmišljanje o oblikovanju vizije I misije preduzeća. Zadatak lidera je pre svega oblikovanje I postavljanje višegodišnjih prognoza poslovanja I dugogodišnja projekcija razvoja organizacije.

Pod promenom podrazumevamo izmenu postojećeg stanja stvari. Na reaktivne promene se ide kada eksterne snage koje pokreću promene stvaraju takav pritisak da preduzeće mora da se menja u većoj ili manjoj meri. Proaktivne promene nastaju kada u preduzeću preovlađuju snage koje žele ili imaju moć i sposobnost da menjaju postojeće stanje stvari. U savremenoj privredi opstanak preduzeća sve više zavisi od sposobnosti menadžmenta da razume i upravlja promenama.

Skromne (inkrementalne) promene su u najboljem slučaju nedovoljne da se poboljšaju performanse preduzeća. Krupne (radikalne) promene su neophodne da se poboljša strategijska pozicija preduzeća. One su povremeno neophodne za najveći broj preduzeća. Ono što dobro funkcioniše u privredi su radikalne promene u kraćem vremenskom periodu koje su praćene dužim periodom konsolidovanja. Izvođenje radikalne promene u ograničenom periodu vremena omogućava sinergiju u akciji, sužava prostor za otpor promenama i lakše se nađe koordinirana podrška onima koji su nosioci promena. Potrebno je birati one radikalne promene koje su kako prihvatljive tako i sprovodljive. Koncept strategijskog menadžmenta se prihvata i praktikuje u preduzećima suočenim sa promenama i kompleksnom sredinom. To je sredina u kojoj je veoma teško da se ne kaže nemoguće da preduzeće očuva svoju strategijsku poziciju ne unoseći promene u ono čime se bavi i kako se time bavi. Upravljajući promenama preduzeće nastoji da bar zadrži

postojeću strategijsku poziciju ukoliko ne nađe načine za njeno poboljšanje. Proces promena se ne može razumeti van konteksta u kome se sprovodi.

Uloga menadžmenta je da inicira i sprovodi promene u preduzeću. Menadžment mora biti sklon promenama i imati sposobnost i moć da ih inicira i sprovodi. Da promena uspe neophodno je, pre svega postojanje motivacije kod menadžera i zaposlenih za njen uspeh i spremnost da se suoče sa otporom promenama. U situaciji provladavanja diskontinuelnih promena u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju aktivnost izuzetno je teško izvršiti promenu u odsustvu strategijske vizije. Menadžment mora da posveti adekvatnu pažnju izvođenju procesa promena. Alokacija i fokusiranje izvora na strategijske ciljeve je bitna za uspeh inicirane promene.

LITERATURA

1. Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
2. Branislav Mašić, *Transformaciono Liderstvo: Mogu li nam koristiti „tajne“ Jack Welch-a?*
3. Branislav Mašić., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
4. Djuričin D., I Janošević S. „*Menadžment I strategija*“, drugo izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2006
5. Henry Mintyberg, Jan 01, 1994, Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, <http://hbr.org/search/Strategic+planning.visited> [may, 2011.]
6. HBR articles, *Harvard Business Review on What Makes a Leader*, Harvard Business School Press, 2001
7. Inić B., *Menadžment*, treće izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo ”Braća Karić”, Beograd, 2007.
8. Janićijević Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
9. Janićijević Nebojša, *Organizacione promene i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002
10. Kotter, J. P., (1999), *John P. Kotter on What Leader Really Do*, Harvard Business Review Book,
11. Kotter, P.J., *Vodjenje promena*, Želnid, Beograd, 2001
12. M. Cirović, *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
13. Momčilo Milosavljević, *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd, 1999
14. Momčilo Milosavljević, *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2003
15. Ranko Lončarević, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
16. Robbins, S.P., Coulter, M, *Menadžment*, VIII izdanje, Data Status, Beograd, 2005.

INTERENT IZVORI:

17. www.metalac.com/pgs/sr/o_kompaniji/kompanija_danas/ ,posećeno (jun 2011.)
18. www.metalac.com/pgs/sr/o_kompaniji/, posećeno (jun 2011.)
19. www.ekof.bg.ac.rs/.../strategijski.../, posećeno(jun 2011.)
20. www.metalac.com/pgs/sr/izvestaji/,posećeno (jun 2011.)
21. www.metalac-metalurgija.co.rs/pdf/Katalog_emajlirano_posudje.pdf
22. www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/, posećeno(jun 2011)
23. www.ekof.bg.ac.rs/pdf/171/1_1%20Janicijevic.pdf
24. www.scribd.com/doc/37149845/44/Organizazione-promene-kao-predmet-istra%C5%BEivanja