

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNA EKONOMIJA**

MASTER RAD

**“ LIDERSTVO I UTICAJ LIDERSTVA NA
PROCES RESTRUKTURIRANJA
PREDUZEĆA ”**

MENTOR:

Prof. dr Branislav Mašić

STUDENT:

Marko Dragičević

M 9458/08

Beograd, 2011

SADRŽAJ

1. UVOD	- 5 -
1.1. Predmet i polazišta istraživanja	- 6 -
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	- 6 -
1.3. Ciljevi istraživanja	- 6 -
1.4. Hipotetički okvir istraživanja	- 7 -
1.5. Metode istraživanja	- 8 -
1.6. Struktura rada	- 8 -
2. LIDERSTVO	- 10 -
2.1. POJAM I DEFINISANJE LIDERSTVA	- 10 -
2.2. ULOGA I ZNAČAJ LIDERSTVA	- 14 -
2.3. OSOBINE LIDERA I LIDERSKE SPOSOBNOSTI	- 16 -
2.4. LIDERSTVO I MOTIVACIJA	- 19 -
2.5. LIDER I MENADŽER – SLIČNOSTI I RAZLIKE	- 21 -
3. PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA	- 25 -
3.1. POJAM I DEFINISANJE PROCESA RESTRUKTURIRANJA	- 25 -
3.2. VRSTE PROCESA RESTRUKTURIRANJA	- 26 -
3.2.1. PRODAJA DELA KOMPANIJE	- 28 -
3.2.1.1. Motivi za prodaju delova kompanije	- 30 -
3.2.1.2. Finansijska procena prodaje delova	- 31 -
3.2.2. PROPORCIONALNO PREUSMERAVANJE AKCIJA	- 33 -
3.2.3. ODVAJANJE DELA MATIČNE KUĆE RAZDVAJANJEM AKCIJA	- 34 -
3.2.4. DOBROVOLJNE LIKVIDACIJE	- 34 -
3.2.5. USMERENE AKCIJE	- 35 -
3.3. PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U NAŠIM USLOVIMA	- 36 -
3.3.1. AKTIVNOSTI I SUBJEKTI U PROCESU RESTRUKTURIRANJA	- 37 -
3.3.2. INICIJATIVA ZA OBAVLJANJE RESRTUKRUTIRANJA	- 39 -
3.3.3. ODLUKA O METODU PRIVATIZACIJE RESTRUKTURIRANJEM	- 40 -
3.3.4. SADRŽINA PROGRAMA RESTRUKTURIRANJA	- 40 -

4. UTICAJ LIDERSTVA NA PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA	- 45 -
4.1. LIDERSTVO I PROMENE	- 45 -
4.2. POJAM I KARAKTERISTIKE TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA	- 47 -
4.3. LIDERSTVO U SPROVOĐENJU POSTUPKA ORGANIZACIONIH PROMENA	- 49 -
4.3.1. ULOGA LIDERA U POKRETANJU ORGANIZACIONIH PROMENA	- 50 -
4.3.2. ULOGA LIDERA U PROJEKTOVANJU ORGANIZACIONIH PROMENA (vizija, misija i ciljevi)	- 52 -
4.3.3. ULOGA LIDERA U IMPLEMENTACIJI PROMENA	- 55 -
4.4. UTICAJ LIDERA NA ZAPOSLENE U PROCESU RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA	- 56 -
5. STUDIJA SLUČAJA – Restrukturiranje „NIS“ a.d. Novi Sad	- 61 -
5.1. PROFIL KOMPANIJE	- 61 -
5.2. ISTORIJAT KOMPANIJE	- 61 -
5.3. DELATNOST KOMPANIJE	- 63 -
5.4. PARTNERI	- 66 -
5.5. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI KOMPANIJE	- 66 -
5.6. STRATEGIJA RAZVOJA KOMPANIJE	- 67 -
5.7. STRATEŠKI PLAN DO 2009. GODINE	- 68 -
6. ZAKLJUČAK	- 71 -
7. LITERATURA	- 72 -

I

UVOD

1. UVOD

U vremenu svetske globalizacije i tržišne liberalizacije otvaraju se široke mogućnosti dimenziranja preduzetništva motivisanog profitnim interesom da usavršava efikasne metode postizanja privrednog prosperiteta. Nastupile su povoljne okolnosti da se iskustva i znanja empirijski potvrđena u razvijenim tržišnim ekonomijama, mogu bez dileme dalje doterivati, prilagođavati i primenjivati u profitabilne svrhe.

Sredina u kojoj posluju organizacije sve više je dinamična, teška, opasna i puna diskontinuiteta. Da bi preduzeće ostvarilo svoje zadate poslovne ciljeve i izazvalo očekivano reagovanje tržišta, a naročito potrošača, neophodno je da ima dobro razvijeno liderstvo. Liderstvo najjednostavnije možemo objasniti kao individualno ponašanje, koje usmerava aktivnosti grupe prema određenim ciljevima.

Početkom osamdesetih godina mnoga velika preduzeća su bila prinuđena da prođu kroz proces radikalnih organizacionih promena. Jedna od radikalnih metoda je proces restrukturiranja preduzeća, što u osnovi predstavlja prodaju dela imovine preduzeća. Želja da se prodaju delovi preduzeća može da bude inicirana slabim poslovnim rezultatima ogranka, slabim finansijskim rezultatom ili promenom u strateškoj orijentaciji samog preduzeća. Država može da bude bitan faktor za donošenje odluke o procesu restrukturiranja, kao što je to slučaj u našoj zemlji, a što je postignuto donošenjem Zakona o privatizaciji.

Radikalne promene nisu delimične korekcije i dorade postojećeg stanja stvari, sa vrlo malim uglom skretanja od aktuelnog postojećeg pravca. To su prodorne, intenzivne i višedimenzionalne akcije, ciljno orijentisane na fokusirani sistem ili objekat promena. Fokusirati se na organizaciju kao na sistem ili objekat promena, znači, radikalno menjati njen model (konfiguraciju veza i odnosa između komponenata koje mu određuju osnovne karakteristike), strukturu (fizičko oličenje modela kojim se pokazuje njegova svrha, tj. zašto uopšte postoji) i proces (veza između modela i strukture), ali i njegov kompleksni kontekst, čiju vidljivost ili verodostojnost karakterišu probojne, superiorne performanse i ciljni efekti.

Liderstvo se zasniva na sposobnosti lidera da inspirišu druge vizijom, programom i sposobnošću da preduzmu radikalne promene. Kakav je uticaj liderstva u toku procesa restrukturiranja preduzeća predstavlja naredni problem ovog istraživanja.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet našeg istraživanja predstavlja liderstvo u organizacionim promenama, a prvenstveno u procesu restrukturiranja preduzeća, kao i uticaj lidera na zaposlene, koji su “ zahvaćeni “ ovim vidom promena organizacije.

Takođe predmet našeg istraživanja predstavlja proces restrukturiranja preduzeća, kao proces radikalnih promena u preduzeću, njegovo definisanje, klasifikacije, funkcije i značaj, kako u zemljama SAD, tako i u našoj zemlji.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

U poslednjih pola veka promene postaju sastavni deo života svih privrednih organizacija širom sveta. One se dešavaju skoro svakodnevno, u mnogim segmentima okruženja: društvenom, političkom, tehnološkom, naučnom, ekonomskom, demografskom, itd. Dolazi do globalizacije svetske privrede, rušenja barijera nacionalnih tržišta, povećanja stepena međunarodne konkurencije i sl. Raste broj faktora koji utiču na poslovanje preduzeća. Okruženje pruža sve veći broj mogućnosti i šansi, ali nosi i sve više izazova i opasnosti. Sve te promene utiču na preispitivanje postojećih načina poslovanja i pristupa upravljanju savremenim organizacijama.

Da bi odgovorila na ove sve izazove iz okruženja preduzeća moraju da budu proaktivna, tj. sposobna da se prilagode okruženju i budu uspešnija od konkurencije. Značaj našeg istraživanja je u bližem razumevanju liderstva u toku radikalnih promena, kako bi preduzeće moglo da zauzme zavidno mesto na tržištu.

Kako je privatizacija aktuelna tema poslednjih godina u našoj zemlji, značaj našeg istraživanja se ogleda i u bližem razumevanju procesa restrukturiranja preduzeća, kao predprivatizacione metode, tj. prodaje dela imovine preduzeća.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je da se se ukaže na značaj i specifičnosti liderstva u organizacionim promenama, tj. da se kroz sistematizaciju postojećih teorijskih saznanja, veština i tehnika iz oblasti menadžmenta doprinese da preduzeće na najbolji mogući način prebrodi te promene.

Takođe, cilj našeg istraživanja je da se detaljnije objasni proces restrukturiranja preduzeća, njegovo nastajanje i razvijanje u zemljama SAD i da se istraži njegova primena i posledice u našim uslovima.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Generalna hipoteza:

U uslovima turbulentnosti i neizvesnosti dobro razvijeno liderstvo predstavlja jedan od osnovnih faktora za ostvarenje poslovnih ciljeva i stvaranja konkurentske prednosti preduzeća. Nadalje, proces restrukturiranja preduzeća predstavlja odbrambeni mehanizam preduzeća u uslovima slabih poslovnih rezultata ogranka, slabih finansijskih rezultata ili promenom u strateškoj orijentaciji samog preduzeća. Restrukturiranje i ostali modeli transformacije organizacije ne mogu da ostvare uspeh u dugoročnom smislu ukoliko se ne rukovode liderskim vizijama koje su privlačne za većinu ljudi čiji su interesi zastupljeni u preduzeću: zaposleni, potrošači, dobavljači, šira zajednica i drugi.

Posebne hipoteze su:

- Transformaciono liderstvo se zasniva na sposobnosti lidera da inspirišu druge vizijom, programom i sposobnošću da preduzmu radikalne promene.
- Lideri su inspiratori promene i kreatori vizije za sve stejkholdere preduzeća.
- Proces restrukturiranja preduzeća, kao predprivatizaciona metoda, treba da omogući uspešnu privatizaciju preduzeća, u smislu poboljšanja slike poslovanja tog preduzeća kod zainteresovanih kupaca.
- Tržište ukazuje da priliv sredstava od prodaje dela preduzeća može da bude iskorišćen bolje nego što bi bio slučaj kada bi deo preduzeća i dalje ostao u okviru matične kuće.
- Transformacioni lider pomaže zaposlenima da prihvate potrebu za promenom i u isto vreme povećava njihovo samopouzdanje i optimizam o obavljanju uspešne transformacije. Prihvatanje vizije od strane zaposlenih je ključna pretpostavka za uspeh organizacione transformacije.

1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost i sistematičnost.

Složenost predmeta istraživanja zahteva primenu osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a posebno metod dedukcije i indukcije. Od opštenaučnih metoda primenu hipotetičko - deduktivne metode, a od tehnika prikupljanja podataka analizu sadržaja izvorne i sekundarne naučne građe.

1.6. Struktura rada

Naša istraživanja prikazali smo na sledeći način:

U prvom delu - UVOD - izneli smo predmet i polazišta istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj, postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

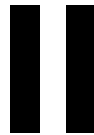
U drugom delu – LIDERSTVO - izvršeno je definisanje liderstva. Zatim, su detaljnije objašnjeni uloga i značaj liderstva, kao i osobine lidera i liderske sposobnosti i izneli smo sličnosti i razlike između lidera i menadžera.

U trećem delu – PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA - izneli smo pojam i definisanje procesa restrukturiranja, naveli njegove pojavne oblike ili vrste (prodaja dela kompanije, proporcionalno preusmeravanje akcija, odvajanje dela matične kuće razdvajanjem akcija, dobrovoljne likvidacije i usmerene akcije), objasnili motive i finansijsku procenu prodaje delova preduzeća u zemljama SAD. Zatim, smo razmatrali proces restrukturiranja u našim uslovima, inicijativu za njegovo obavljanje, aktivnosti i subjekte koji u njemu učestvuju, njegovu sadržinu, kao i socijalni program.

U četvrtom delu - UTICAJ LIDERSTVA NA PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA - objasnili smo uticaj liderstva u organizacionim promenama, kao i definisanje i karakteristike transformacionog liderstva. Zatim, uticaj liderstva u sprovođenju postupka organizacionih promena sa osvrtom na proces restrukturiranja preduzeća, kao i uticaj lidera na zaposlene.

U petom delu - STUDIJA SLUČAJA – Restrukturiranje „NIS“ a.d. Novi Sad - Detaljno su objašnjeni profil, istorijat i delatnost kompanije, kao i misija, vizija i ciljevi kompanije. Nadalje, kakva je strategija razvoja naročito u i posle procesa restrukturiranja.

Poslednji deo master rada posvećen je zaključnim razmatranjima i korišćenoj stručnoj literaturi.



LIDERSTVO

2. LIDERSTVO

2.1. POJAM I DEFINISANJE LIDERSTVA

Termin lider uglavnom asocira na sliku moćnih i energičnih pojedinaca koji stoje na čelu pobjedničkih armija, na velike predsednike koji određuju sudbinu čitavim nacijama ili direktore velikih multinacionalnih kompanija. Istorija je puna takvih ličnosti (lidera). Značajan deo prikaza istorije upravo se sastoji od delova koji se vezuju za vojne, društvene, političke ili verske lidere. Čitave periode u istoriji obeležile su značajne ličnosti svoga vremena. Veliki je broj legendi i mitova koje pričaju o hrabrim i mudrim vođama i o njihovim podvizima. Julije Cezar, Aleksandar Veliki, Mao Ce Tung, Vinston Čerčil, Indira Gandi, samo su neki od poznatih ličnosti u istoriji koji izazivaju čuđenje i divljenje¹.

Nema nikakve sumnje u “ veličinu “ nabrojanih ličnosti i njihov značaj i uticaj na istorijski tok događaja. Ipak, izvori iz kojih saznajemo o njihovim podvizima, (ne)uspesima, osobinama, sposobnostima i ponašanju dovode u sumnju opravdanost prisutne fasciniranosti liderima i opštem mišljenju koje o njima vlada. Predanja, mitovi, legende i knjige u kojima su lideri opisani kao glavni akteri, junaci, natprosečne i harizmatičke ličnosti, poseduju određenu dozu mističnosti i zagonetnosti i ne mogu predstavljati pouzdan izvor informacija za proučavanje i objašnjavanje određenih pojava koje se vezuju za liderstvo. Možda upravo zbog te tajanstvenosti, a i zbog činjenice da se tiče svakog od nas, poslednjih godina postoji povećano interesovanje za ovaj koncept.

¹ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 20

Treba reći i da je najveći broj istraživanja vezano za liderstvo upravo vršeno u formalnim organizacijama kao što su velike i uspešne korporacije, vladine agencije, bolnice, univerziteti i sl. Ova istraživanja su doprinela da se skine deo misterije koji okružuje ovaj pojam, ne samo u kontekstu poslovnih sistema, nego i uopšte. Ipak, mnoga pitanja su i dalje ostala otvorena.

Literature iz oblasti liderstva nude veliki broj definicija ovog pojma. Šarolikost u definisanju posledica je izrazite kompleksnosti i multidisciplinarnosti fenomena liderstva koji može biti proučavan sa različitog stanovišta, što implicira višedimenzionalan pristup problemu, pa samim tim, i izvesne teškoće u njegovom preciznom pojmovnom određenju.

Pojam “ liderstvo “ preuzet je iz svakodnevne terminologije i bez redefinisana uključen u vokabular velikog broja naučnih disciplina, koje su mu, svaka iz svog ugla, davale različita značenja. Za menadžment i organizacionu teoriju i praksu ovaj pojam postao je posebno interesantan početkom dvadesetog veka, s pojavom prvih proučavanja koja su istakla ljudski subjektivitet, kao jedan od primarnih faktora u poboljšanju produktivnosti i ukupnih performansi preduzeća. Od prvih istraživanja dvadesetih godina prošlog veka, pa do danas, iskristalisalo se više pristupa i teorija koje su fenomenu liderstva prilazile sa različitih aspekata, što je rezultiralo mnoštvom raznolikih definicija. S tim u vezi, moguće je izdvojiti sledeće pristupe definisanju liderstva:²

1. **Liderstvo kao integrativni proces.** Liderstvo se posmatra kao “ tačka polarizacije grupne kooperacije “, odnosno kao integrišući faktor svih grupnih aktivnosti (Gaapin, 1929);
2. **Liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva.** Liderstvo se definiše kao “ dinamička snaga koja motiviše i koordinira organizacione članove u procesu ostvarenja ciljeva “ (Davis, 1942);
3. **Liderstvo kao specifičan način ponašanja.** “ Liderstvo je ponašanje koje rezultira odgovorom drugih ljudi i usmeravanjem njihovog ponašanja u željenom pravcu “ (Shartl, 1956);
4. **Liderstvo kao psihološki fenomen.** “ Liderstvo je proces u kome osoba koja poseduje izvesne poželjne personalne osobine psihološki stimuliše druge i izaziva poželjni odgovor “ (Bernard, 1929);

² Aleksić, V. (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 9

5. **Liderstvo kao sposobnost obezbeđenja poverljivosti.** “ Liderstvo je sposobnost da se drugi nateraju da rade ono što lider želi “ (Bundel, 1930);
6. **Liderstvo kao specifična forma ubeđivanja.** “ Liderstvo je sposobnost da se donese odluka o tome šta treba uraditi i da se drugi ubede da to treba da urade “ (Ajzenhauer, 1968);
7. **Liderstvo kao ispoljavanje uticaja.** “ Liderstvo je aktivnost uticaja na ljude da sarađuju u ostvarenju zajedničkog cilja, koji ne mora za njih biti poželjan “ (Tead, 1935).

Pored ovih, nešto starijih, postoje i savremenije definicije liderstva u organizaciji koje, poput prethodnih, u većoj ili manjoj meri, izražavaju specifične stavove svojih autora. Tako, na primer, liderstvo se definiše kao **“individualno ponašanje koje usmerava aktivnosti grupe prema određenim ciljevima“** (Hemphill, Coons, 1975), kao **“proces uticaja na aktivnosti organizovane grupe radi ostvarenja ciljeva“** (Rauch, Bealing, 1984), kao **“davanje svrhe kolektivnim nastojanjima i podsticanje voljnih napora za ostvarenje ciljeva“** (Jacobs, Jaques, 1990), kao **“proces davanja smisla onome što ljudi rade zajednički, kako bi to lakše razumeli i tome se posvetili“** (Drath, Palus, 1994), ili kao **“sposobnost da se izade van postojećih kulturnih okvira i započne proces promena“** (Schein, 1992).³

Jednu od sveobuhvatnijih definicija liderstva dao je Yukl (1998), prema kome se pod liderstvom podrazumeva **“proces uticaja koji deluju na interpretiranje događaja, izbor ciljeva i strategija, organizaciju radnih aktivnosti, motivaciju ljudi da ostvare ciljeve, podršku kooperativnim odnosima i razvoju individualnih veština članova grupe“**.⁴

Džejms A. F. Stoner definisao je liderstvo kao **proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadatka**.⁵

Ova definicija ima četiri značenja:

1. Liderstvo podrazumeva druge ljude - radnike ili sledbenike. Spremnosti da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva. Kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni.
2. Liderstvo znači nejednaku raspodelu moći između lidera i članova grupe. Članovi grupe nisu bez moći, oni mogu da

³ Aleksić, V. (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 10

⁴ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 38

⁵ Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str 9

utiču na aktivnost grupe na različite načine. Pa ipak, lider, po pravilu, ima veću moć.

3. Treći element liderstva je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.
4. Četvrti element liderstva je kombinacija prethodna tri elementa.

I pored izvesnih razlika koje postoje u mnogobrojnim definicijama liderstva moguće je izdvojiti određene zajedničke elemente koji su sadržani u skoro svim definicijama:⁶

- Pod liderstvom se podrazumeva dinamičan i fleksibilan proces koji reguliše odgovarajuće ponašanje.
- Liderstvo podrazumeva postojanje dve grupe ljudi - jedni koji vode - lideri i druge koji su vođeni - sledbenici.
- Liderstvo podrazumeva nejednaku raspodelu moći – lideri imaju više moći od sledbenika.
- Liderstvo podrazumeva postojanje određenih vrednosti, odnosno uvažavanje moralnih dimenzija.
- Liderstvo podrazumeva najmanje tri bitna elementa – ljude, uticaj i ciljeve.

⁶ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 37

2.2. ULOGA I ZNAČAJ LIDERSTVA

Opšte je prihvaćeno da su u savremenoj privredi potrebni ljudi koji imaju "liderske sposobnosti", jer se veruje da oni predstavljaju specifičnu aktivu u preduzeću. Liderstvo u savremenoj svetskoj privredi veoma je cenjena vrednost. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnosti biti sposobnost lidera da kreira društvenu arhitekturu potrebnu da generiše intelektualni kapital. Intelektualni kapital se odnosi na znanje, ideje, inovacije i "know-how".

Danas je glavni posao lidera da, na svim nivoima, nadgleda procese u kojima se napuštaju stare, nefunkcionalne istine, a da istovremeno, ljude i organizacije pripreme da se suoče sa promenom, da vole promenu i razviju naklonost prema njoj, paralelno sa inovacijama koje se predlažu, testiraju, modifikuju i prilagođavaju.

Liderstvo se povezuje sa superiornim performansama preduzeća. Lideri su izabrani ili samoizabrani da opredele sudbinu preduzeća u privredi. Liderstvo je bitno kada preduzeće treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promena. Liderstvo se danas posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor u savremenoj privredi.

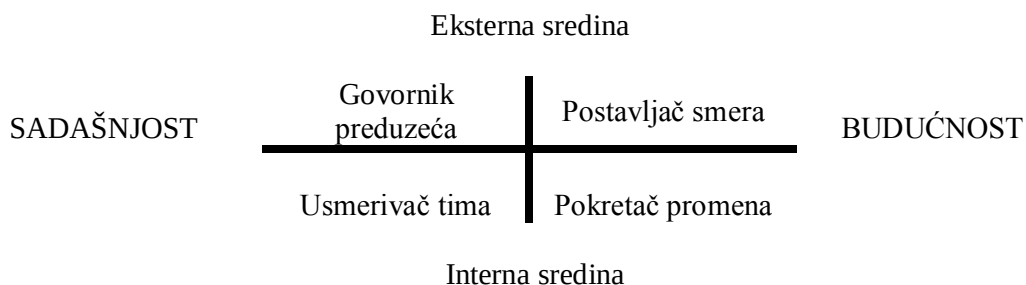
Temelj efikasnog vođstva čini osmišljavanje zadatka postavljenog određenoj organizaciji i njegovo jasno i očigledno definisanje i utvrđivanje. Lider postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde. Jedan efikasan vođa zna da je njegov vrhunski zadatak da kreira ljudski potencijal i ljudsko vizionarstvo.⁷

⁷ Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica str. 122

Liderstvo se danas posmatra kao proces potpuno različit od menadžmenta. Vidi se kao proces u kome drugi ljudi sem menadžera mogu biti lideri i u kome je fokus na interakciji između lidera i sledbenika. To je odnos koji ima za cilj obostrano ostvarenje zajedničke svrhe a ne samo svrhe lidera. Liderstvo je proces u kome se teži ostvarenju hitnih promena a ne samo proces da se ostvari neki osnovni tekući cilj.

Pridobiti sledbenike za promene je znak liderstva u savremenim preduzećima. Pravo liderstvo je nalaženje rešenja za adaptiranje promenama u savremenj globalnoj privredi. Menadžeri sami odlučuju, a lideri koriste zaposlene da nađu zajedničko rešenje. To uvodi određene poremećaje u preduzeće, jer zaposleni treba da uče nove uloge. Menja se način na koji se obavljaju poslovi u preduzeću. Lider mora stalno imati u vidu kontekst i zato nije dobro da je samo angažovan na primeni rešenja. Lider mora da zna koliko su zaposleni sposobni da uče nove načine obavljanja poslova. Veoma je bitno stvoriti samopouzdanje da se posao može obaviti na nov način.

Ako se posmatraju dve dimenzije, sredina (interna i eksterna) i vreme (sadašnjost i budućnost) dobijaju se četiri bitne **uloge lidera**. Pravi lider se nalazi u sredini jer on treba da balansira sve ove aktivnosti. Lider je postavljajac smera u kome treba da se kreće organizacija, on je pokretač promena i katalizator promena u organizaciji, on nastupa kao govornik preduzeća u eksternoj sredini i on je usmenvač tima saradnika koje opunomoćuje za samostalno odlučivanje i preduzimanje akcije. Sve četiri uloge definišu posao vizionarskog lidera i sve su podjednako važne za uspeh preduzeća.⁸



Teško je i zamisliti organizaciju koja bi mogla da postoji duže vreme bez liderstva. Ni jedna organizaciona struktura nije potpuna, a liderstvo je upravo ono što popunjava praznine koje postoje pošto se ne mogu unapred planirati i predvideti sve aktivnosti i svaka odluka. Pored toga, organizacije funkcionišu u promenljivim uslovima bez obzira na tržište, tehnologiju, zakonodavstvo i druge sile prema kojima se organizacija mora prilagođavati. Upravo liderstvo mora da oseti te promene i da ljude navede da se prilagode. Kao sto je već rečeno liderstvo je sposobnost da se utiče na druge ljude kako bi oni sarađivali i doprineli ostvarivanju ciljeva organizacije.

⁸ Živković, S. (2007), *Razvoj liderstva u transformaciji organizacije*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „, Janićije i Danica Karić “, Beograd, str. 69

2.3. OSOBINE LIDERA I LIDERSKE SPOSOBNOSTI

Prvi pristup istraživanja liderstva bio je orijentisan na istraživanje individualnih osobina, koje univerzalno razlikuju lidere od onih koji to nisu. Prve studije nisu bile dovoljno teorijski zasnovane. Često su isticani pol, visina, fizička energija i izgled, kao i psihološke osobine i motivi kao što su autoritarizam, inteligencija, potreba za ostvarenjima i potreba za moći. Teorija o osobinama lidera polazi od pretpostavke da efektivan lider poseduje određene osobine ili karakteristike koje pomažu da grupa ili organizacija ostvari svoje ciljeve. Slabosti teorije osobina su što neki lideri ne poseduju sve te osobine, dok neki lideri koji poseduju te osobine nisu efektivni.

Lester Bitel ističe pet snažnih sila koje u većoj ili manjoj meri utiču na želje pojedinaca da postanu lideri. Kod različitih ljudi uticaj tih pet sila je različit, ali jedna ili više njih u direktnoj je povezanosti sa uspehom lidera u preduzećima.

Te pokretačke snage L. Bitel definisao je na sledeći način:⁹

- želja za ostvarivanjem
- želja za moći i vlašću
- želja za bogatstvom i društvenim statusom
- želja za profesionalnim postizanjem
- potreba za zadovoljstvom i ispunjenjem

⁹ Živković, S. (2007), *Razvoj liderstva u transformaciji organizacije*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd, str. 82

Na pitanje kako ovladati veštinom lidera Howard Haas i Bob Voterman iznose mišljenje da ne postoji lider koji je potpuno savladao liderske veštine. U poslovnom kontekstu lideri sebe stalno i ponovo definišu i razvijaju se, pri čemu sve bolje sagledavaju sopstvene kvalitete i stiču samopouzdanje koje će im pomoći da dođu i do nove definicije kompanije. Biti lider znači ovladati vrhunskom poslovnom veštinom koja će doneti materijalnu satisfakciju. Lider je vizionar čiji kreativni potencijal može da se nosi sa pitanjima i izazovima koji dolaze. Prema mišljenju pomenutih autora kreativnost lidera ogleda se u sledećem:¹⁰

- *Tehničko znanje* - svaki budući lider mora da pokaže da savršeno poznaje bar jedan deo poslovanja kompanije.
- *Poznavanje ljudi* - dve osobine su izuzetno važne za lidera: komunikaovnost i sposobnost da sluša. Ni jedna transformacija nije moguća ako odnosi sa ljudima nisu besprekorni i dosledni.
- *Učesnik - posmatrač* - Ako shvatimo koncept u kome funkcionišemo, naša projekcija budućnosti biće racionalnija i realnija. To je upravo ono na šta se svodi veština lidera da kreira viziju i stvara vrednosti.
- *Veština procene* - Iskušenja stvarnog života su učionica u kojoj se uči liderska veština. Lideri se uče na sopstvenim greškama, u stvari celog života ne prestaju da uče.
- *Karakter* - Ono što lider kaže, lider mora i da uradi.
- *Optimizam* - Lideri imaju nadu. Oni veruju drugima i drugi veruju njima. Svesni su da međusobno poverenje predstavlja emotivno vezivno tkivo kompanije kao celine.
- *Ravnoteža* - Samopouzdanje, tehničko znanje, veština procene, karakter, optimizam i poverenje - sve su to osobine koje su od vitalnog značaja za lidera. Međutim, svaka želi i svaka potreba mora biti kontrolisana, tako da se postigne ravnoteža i ne dopusti da jedna orijentacija ugrozi drugu.
- *Poklonik promene* - Lideri su spremni da prihvate rizik i veruju u promenu - zato promenu čine lakšom i bezbolnijom.

Liderstvo kombinuje talenat sa sposobnošću uticaja na druge pojedince, grupe i organizacije. Kao i menadžment liderstvo je sposobnost da poslove obavljaju drugi ljudi, s tim što se razlika vidi u tome, što ljudi dele iste vrednosti i razmišljanja o primeni strategije i načinu na koji ona treba da se obavi. Lideri kreiraju nove ideje, pristupe i metode i imaju talenat da se od prosečnog preduzeća dobiju natprosečni rezultati. Neke osnovnih karakteristika lidera prikazane su u tabeli 1.

Kada se govori o neophodnim stručnostima koje treba da poseduje jedan menadžer i lider u prvi plan se ističu sledeće tri:

¹⁰ Northouse, Peter G. (2007), *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Bepgrad, str.31

- Tehnička (poznavanje struke)
- Interpersonalna (sposobnost rada sa ljudima)
- Konceptualna (sposobnost poslovnog razmišljanja)

SKLONOSTI ILI KARAKTERISTIKE	OPIS
Energija	Želja za dokazivanjem, ambicioznost, izdržljivost, inicijativa...
Poštenje i integritet	Pouzdanost, poverenje, otvorenost
Liderska motivisanost	Želja za dominacijom da bi se ostvarili zajednički ciljevi
Samopouzdanje	Poverenje u sopstvene sposobnosti
Sposobnost percepcije	Inteligencija, sposobnost sažimanja i tumačenja velikog broja informacija
Poznavanje posla	Poznavanje celokupne grane i odgovarajućih tehničkih pitanja
Kreativnost	Originalnost
Fleksibilnost	Sposobnost prilagođavanja potrebama sledbenika i zahtevima situacije

Slika 1. Karakteristike uspešnih lidera¹¹

¹¹ Živković, S. (2007), *Razvoj liderstva u transformaciji organizacije*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd, str. 86

2.4. LIDERSTVO I MOTIVACIJA

Na osnovu dosadašnjih istraživanja može se konstatovati da je liderstvo veoma kompleksan fenomen. Liderstvo podrazumeva istovremeno određene osobine i kvalitete ličnosti, kao i uspešnu interakciju u procesu uticaja između lidera i sledbenika. Konačan rezultat tog uticaja zavisi od toga kako će sledbenici prihvatiti lidera, kako će percipirati ciljeve (vizija) i načine njihovog ostvarivanja (strategija) i kakva je opšta situacija (okolnosti, klima i kultura). Nesporno je, međutim, da lider može svojim znanjem i sposobnostima modifikovati mnoge faktore i tako determinisati konačne rezultate. Liderstvo jeste proces uticaja kroz interakciju sa sledbenicima, ali rezultat tog procesa bitno zavisi od lidera i njegovih sposobnosti da odabere odgovarajuće instrumente uticaja. Korišćenjem na odgovarajući način izvora moći, lideri utiču na ostale članove grupe (sledbenike). Pošto liderstvo podrazumeva uticaj, a ne pritisak i kontrolu, motivacija kao voljna čovekova komponenta predstavlja osnovni instrument liderstva.

Pod motivacijom podrazumevamo energiju koja nas usmerava ka ostvarivanju ciljeva. To je složen fenomen koji usmerava čovekovo ponašanje i kao takav predstavlja predmet interesovanja brojnih autora. Liderstvo i motivacija se mogu posmatrati kao dve strane iste medalje. Uticaj liderstva na motivaciju se podrazumeva, mada se u dosadašnjim istraživanjima uglavnom ne identifikuju tačke međuzavisnosti. Međutim, koliko god unapred prihvatali značaj liderstva za motivaciju, važno je i da tačno odredimo njihove dodirne tačke.¹²

Uticaj liderstva na motivaciju proizlazi prvenstveno iz moći, koju lideri imaju u odnosu na svoje saradnike i načina korišćenja te moći. To su prvenstveno lični izvori moći, koji imaju snagu uzora, poverenja i uticaja.

¹² Northouse, Peter G. (2007), *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Beograd, str.29

Sposobnost lidera da stvore i komuniciraju viziju, te aktiviraju energiju na ostvarivanju ciljeva proizvodi veliku motivacionu snagu.

Svojim usmerenjem na budućnost i promene (izazov zadatka, samoaktualizacija) lideri podstiču zadovoljavanje razvojnih potreba i tako utiču na razvoj pojedinaca, kao i celokupnog društva.

Posedovanje emocionalne inteligencije omogućava liderima da prepoznaju potrebe svojih saradnika, da ih razumeju i prilagode nagrade i kazne, kao i druge motivacione podsticaje. Sposobnost komuniciranja kao jedan od elemenata emocionalne inteligencije omogućava jasno definisanje očekivanja i dodeljivanje vrednih nagrada za ostvarivanje ciljeva.

Lideri poseduju unutrašnju motivaciju (samomotivaciju – motiv za postignućem) koja im omogućava istrajnost u savladavanju prepreka na putu ka ciljevima i pozitivno deluje na okruženje stvaranjem dobre radne atmosfere.¹³

Osobine lidera, kao što su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet, društvenost, predstavljaju osnovu za prihvatanje autoriteta lidera i modela ponašanja. Te osobine omogućavaju poštovanje ličnosti drugih ljudi i uvažavanje sposobnosti i rezultata, što je značajna ljudska potreba i ima motivaciono dejstvo. Iz integriteta proizlazi pravičnost lidera, koja je jedan od snažnih motivacionih faktora.

Sposobnost lidera da komunicira, utiče i gradi pozitivne odnose sa saradnicima predstavlja ključ zdravih odnosa i kulture organizacije, koja podstiče zalaganje zaposlenih.

Sve to upućuje na zaključak da liderstvo ima ključno pokretačko i motivaciono dejstvo i da mu se ne posvećuje slučajno tolika pažnja u današnjem turbulentnom vremenu. Upravo to je razlog što organizacije u svim oblastima ljudskih aktivnosti danas daju prioritet razvoju liderstva i privlačenju liderskih talenata.

¹³ Northouse, Peter G. (2007), *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Beograd, str.30

2.5. LIDER I MENADŽER – SLIČNOSTI I RAZLIKE

Kada se govori o liderstvu i liderima, neophodno je napraviti paralelu i razliku između menadžera i lidera. Iako i menadžer i lider vode ljude u obavljanju određenih aktivnosti, između njih postoje značajne razlike. Menadžer obavlja sve podprocese menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu. Njegova uloga se ogleda, pre svega, u planiranju ciljeva i akcija, organizovanju i vođenju ljudi ka njihovom izvršenju, kao i u kontroli izvršenja. Lider se bavi samo vođenjem ljudi i njihovim usmeravanjem i motivisanjem da ga slede u ostvarenju budućih ciljeva i strategijskih vizija preduzeća.

Menadžer ne mora da bude lider, a isto tako, lider ne mora da bude menadžer. Menadžeri imaju formalna ovlašćenja na osnovu kojih deluju, dok lideri to ne moraju da imaju. Oni mogu da imaju neformalnu moć koja im omogućava ulogu lidera. Menadžer, znači, ima zvanično dodeljenu funkciju, zvaničan položaj u organizaciji, koji mu omogućava da obavlja svoje menadžerske zadatke. Menadžer mora da bude uspešan u obavljanju poslova za koje je zadužen, ali ne mora da bude uspešan u uticaju na druge ljude da ga slede i slušaju.¹⁴

Lider ne mora da ima zvaničnu funkciju ili položaj u organizaciji, ali ipak može da ubedi druge ljude da ga slede i slušaju. On ima posebnu sposobnost, posebnu moć ili autoritet, koji mu omogućava da ubedi i motiviše ljude da ga slede i rade ono što im on kaže. Za svako preduzeće, odnosno za svaku organizaciju, veoma je bitno da ima menadžere s osobinama lidera, odnosno - lidere na menadžerskim poslovima. To znači da postoji i menadžer koji je lider, i on sa zvanične menadžerske pozicije u organizaciji liderski vodi ljude ka ostvarenju promena i strateških vizija preduzeća. Za uspešan razvoj svake organizacije najznačajniji su menadžeri s liderskim

¹⁴ Jovanović, P. (2005), *Menadžment – teorija i praksa*, FON, Beograd, str. 47

karakteristikama. Jer, samo menadžeri lideri mogu da vode dobre i uspešne organizacije i da ostvare strateške vizije preduzeća.¹⁵

Ako želimo da, ukratko, navedemo glavne razlike između menadžera i lidera, onda je, najpre, potrebno naglasiti da je menadžer čovek koji ume da se dobro prilagodi različitim situacijama i uslovima u preduzeću, dok je lider čovek koji, pre svega, teži inovacijama i pomoću njih pokušava da dovede preduzeće na put napretka. Menadžer teži da ostvari stabilne uslove poslovanja i, na toj osnovi, efikasnije rezultate, dok lider teži isključivo uvođenju promena koje donose bolji položaj u budućnosti i efikasnije rezultate.

Svoj pristup vođenju menadžer bazira na racionalnom pristupu planiranju i kontroli poslova i zadataka, radi ostvarenja pozitivnih rezultata poslovanja, dok lider stvara svoju sopstvenu viziju budućeg mesta i poslovanja preduzeća, i usmerava i vodi ljude ka ostvarenju te vizije. Menadžer se trudi da u ostvarenju svojih menadžerskih funkcija ide poznatim putevima, i da što manje rizikuje. Lider svesno ulazi u rizik, jer samo tako može da ostvari buduće ciljeve i strategije koje je predvideo i definisao. Rizik je deo svakodnevnog poslovanja i ponašanja lidera, i pratilac budućih akcija i događaja prema kojima on stremlji.

MENADŽMENT	LIDERSTVO
<i>Stvara red i konzistentnost</i>	<i>Stvara promene i kretanja</i>
Planiranje i budžetiranje -Sastavljanje agendi -Utvrdjivanje rasporeda -Alociranje resursa	Usmeravanje - Kreiranje vizije -Razjašnjavanje šire slike stvarnosti -Utvrdjivanje strategije
Organizacija i zapošljavanje -Stvaranje strukture -Otvaranje radnih mesta -Uspostavljanje pravila i procedura	Raspoređivanje ljudi -Usmeravanje ka ostvarivanju ciljeva -Traženje posvećenosti -Izgradnja timova i koalicija
Kontrola i rešavanje problema -Stvaranje podsticaja -Pronalaženje kreativnih rešenja -Preduzimanje korektivnih akcija	Motivisanje i inspiracija -Širenje inspiracije i energije -Davanje ovlašćenja podređenim -Zadovoljavanje potreba

U teoriji organizacije i menadžmenta pravi se razlika između pojmova menadžment i liderstvo. Iako se ova dva termina često upotrebljavaju kao sinonimi, postoji suštinska razlika između lidera i onoga šta rade lideri i menadžera i aktivnosti menadžmenta. Opis ličnosti lidera i posla lidera vezuje se za kreiranje osnovne svrhe ili misije organizacije, kao i definisanje strategije za njenu primenu. S druge strane, posao menadžmenta više je okrenut implementaciji rešenja koje su lideri kreirali, realizaciji definisane strategije i ostvarenju ciljeva.

¹⁵ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 32

Posmatrano kao odnos između nadređenih i podređenih, liderstvo ima drugačiju dimenziju u poređenju sa menadžmentom. Liderstvo predstavlja proces kojim lider utiče na promenu stavova i ponašanja njemu podređenih, koristeći tehnike uticaja koje se razlikuju od klasičnog odnosa između radnika i menadžmenta. Odnos između menadžera i podređenih bazira se na lojalnosti i podršci menadžmentu koji u zamenu obezbeđuje konkretne nagrade, beneficije i obratno. Menadžment za cilj ima postizanje zadovoljavajuće efikasnosti u obavljanju poslova koji imaju merljiv donji limit ostvarenja (produktivnost, škart, obim prodaje). On predstavlja skup procesa koji omogućavaju da sistem ljudi i tehnologije funkcioniše na efikasan način. Najvažniji aspekti menadžmenta obuhvataju planiranje, izradu budžeta, organizovanje, obezbeđenje kadrova, kontrolu operativnih aktivnosti i rešavanje problema.¹⁶

S druge strane, ova vrsta odnosa ne daje zadovoljavajuće rezultate u pogledu inovativnosti, integracije, samokontrole i si. Postizanje visoke efikasnosti ne podrazumeva uvek i efekti vnost izvršavanih aktivnosti, tj. "Staje to što organizacija radi". Prilagođavanje organizacije okolnostima, uspostavljanje pravca delovanja, usmeravanja ljudi u tom pravcu i njihovo inspirisanje definiše se ili je definisano liderstvom. Ono se bazira na razumevanju vrednosti i stavova podređenih i na njihovom inkorporiranju u koncept ciljeva, a u situacijama kolizije obezbeđuje podršku podređenima u toku prilagođavanja. Usled toga ono obiluje mnoštvom kontakata i odnosa sa podređenima koji imaju karakter ravnopravne komunikacije i međusobnog približavanja.

Iako različiti, liderstvo i menadžment ne treba posmatrati kao dva suprotna pristupa realizaciji zadataka. Liderstvo se nalazi na vrhu i čvrsto se oslanja na menadžment. Liderstvo se može shvatiti kao velelepna fasada zgrade konstruisana na čvrstim temeljima menadžmenta. Kreiranjem vizije, misije i ciljeva, definisanjem strategije i inspirisanjem za njihovo ostvarenje, liderstvo proizvodi napor i učinak koji prevazilazi efekte koje bi ostvarila primena menadžmenta. Može se reci i da je pojam liderstva u organizacionim sistemima nastao iz potrebe da se objasne loši rezultati i propusti koji su postizani u dotadašnjoj praksi menadžmenta, kao i da bi se istakle one aktivnosti, koje su po mišljenju teoretičara, razlikovale uspešne menadžere na vrhu organizacije od onih manje uspešnih. Novim konceptom istaknuti su nedostaci postojeće teorije i dati su novi principi, funkcije i tehnike koje bi trebalo da imaju ili obavljaju ljudi na rukovodećim položajima.

¹⁶ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 33

III

PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

3. PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

3.1. POJAM I DEFINISANJE PROCESA RESTRUKTURIRANJA

Pod terminom restrukturiranje korporacija (corporate restructuring) obično se podrazumeva prodaja dela imovine korporacije. Kompanije koje su kupile neku drugu firmu, ili su razvile druge pogone putem proširenja asortimana, mogu da odluče da ovi ogranci više ne odgovaraju njihovim prvobitnim planovima. Želja da se prodaju delovi kompanije može da bude inicirana slabim poslovnim rezultatima ogranka, finansijskim nevoljama ili promenom u strateškoj orijentaciji same kompanije. Na primer, kompanija može da donese odluku da se potpuno posveti jezgru svog poslovanja i proda sve delove kompanije koji nisu u vezi sa njenom osnovnom delatnošću.¹⁷

Restrukturiranje korporacija se najčešće sprovodi kada trenutna struktura korporacija ne doprinosi vrednosnom rastu korporacije u skladu sa kretanjima na tržištu ili očekivanjima uprave. To može da se desi kada se dati deo kompanije više ne uklapa u planove menadžmenta. Druga vrsta restrukturiranja može da bude potrebna kada prethodna akvizicija nije rezultirala performansama u skladu s očekivanjima menadžmenta. Odluka o prodaji teško se donosi jer podrazumeva priznanje uprave da je napravljena greska prilikom akvizicije imovine koja se sada prodaje. Kada se jednom takva odluka donese, uprava mora da odluči na koji način će realizovati prodaju.

¹⁷ Gaughan, Patrick A. (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej Novi Sad, str. 551

Brojnim istraživanjima je utvrđeno da znatan broj prodaja delova kompanija doprinosi uvećanju imetka akcionara matične kompanije. Ovo ukazuje da tržište potvrđuje da će prodajom dela kompanije doći do većeg prinosa, pre nego u slučaju kada deo kompanije nastavi poslovanje u okviru iste poslovne politike. Tržište ukazuje da priliv sredstava od prodaje firme može da bude iskorišćen bolje nego što bi bio slučaj kada bi deo kompanije i dalje ostao u okviru matične kuće.

3.2. VRSTE PROCESA RESTRUKTURIRANJA

Restrukturiranje korporacije može da se realizuje u nekoliko različitih oblika: prodajom delova kompanije (divestitures), razdvajanjem akcija dela kompanije od matične kompanije (equity carve-outs), prenosom vlasništva proporcionalnim preusmeravanjem akcija (spin-offs), zamenom akcija (split-offs) i rasformiranjem korporacije, odnosno prodajom svih njenih delova (split-ups).¹⁸

Prodaja delova podrazumeva prodaju nekog dela firme spoljnom kupcu. Prodavac je najčešće plaćen u gotovom, utrživim hartijama od vrednosti ili kombinacijom oba načina plaćanja.

Razdvajanje akcija je varijacija prodaje dela matične kompanije realizovana prodajom akcija ogranka spoljnom subjektu. Ovakvim postupkom matična kuća ne mora nužno da ostvaruje dalju kontrolu nad ogrankom. Nove akcije daju novom investitoru udeo u vlasništvu nad ogrankom koji se prodaje. Kod ovog načina prodaje delova, formira se novi pravni subjekt sa akcionarima koji ne moraju biti isti kao u matičnoj kući. Ovako otuđeni deo ima drugi tim upravljača i on posluje kao odvojena firma.

Proporcionalnim preusmeravanjem akcija takođe se formira novi pravni subjekt. I ovde se vrši emisija novih akcija, s tim što se one akcionarima raspoređuju proporcionalno. Kao rezultat proporcionalne distribucije akcija, baza akcionara u novonastaloj kompaniji ista je kao u matičnoj. Iako su akcionari u osnovi isti, nov upravljački tim kompanije rukovodi kao sa potpuno odvojenom firmom. Još jedna razlika između ovako nastale firme i obične prodaje dela firme, jeste da ovo drugo donosi finansijsku infuziju potrebnu matičnoj kompaniji, što se ne dešava kada je u pitanju preusmeravanje akcija na bazi proporcionalne distribucije.

¹⁸ Gaughan, Patrick A. (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej Novi Sad, str. 558

Zamenom akcija nekim akcionarima matične kompanije date su akcije dela kompanije, koje su zamenjene razmenom akcija kompanije za akciju dela kompanije.

Konačno, *rasformiranje korporacije* znači da se firma kroz seriju prodaja delova kompanije deli na nekoliko drugih kompanija. Krajnji rezultat ovog procesa je da više ne postoji matična kuća, već samo novoformirane kompanije. Akcionari u kompanijama mogu da budu različiti, jer zamenjuju akcije matične kuće za akcije jednog ili više ogranaka koji su se razdvojili.

Ponekad može doći do kombinacije prodaje dela kompanije i prodaje na bazi proporcionalne distribucije akcija.

Druge forme restrukturiranja korporacija odnose se na redukciju troškova i radne snage. Svedoci smo aktivnosti tokom devedesetih godina na smanjivanju korporacija (corporate downsizing) sa namerom da se poveća njihova efikasnost. Nekoliko faktora je uticalo na ovakav trend, uključujući recesiju 1990-91. godine, kao i pritisak konkurencije na međunarodnom planu usled globalizacije svetskog tržišta. *Downsizing* (smanjenje, kresanje) organizacije je metod radikalnih promena restrukturiranja organizacija koji se sprovodi uglavnom putem redukcije radne snage i smanjenja broja organizacionih jedinica. Downsizing se sastoji od seta aktivnosti koje se preduzimaju od strane menadžera, s ciljem da se poboljšaju efikasnost, produktivnost i konkurentnost. Downsizing obično uključuje smanjenje broja zaposlenih, iako se ne ograničava samo na to. Širok spektar strategija smanjenja zaposlenih, povezan je sa downsizingom, kao što su: premeštaji, transferi, povoljnosti za penziju, otkupni paketi (otpremnina), otpuštanja, osipanje (fluktuacija) itd. Downsizing se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije. On se pojavljuje ili proaktivno ili reaktivno, da bi zadržao i smanjio troškove, povećao prihode ili stvorio osnovu na konkurentnost.

Downscoping je strategija i metod radikalnih promena u organizacijama koje se svodi na set akcija koje uzrokuju da se firma strateški restrukturira i svodi organizaciju na jezgro poslova. Dakle, downscoping se odnosi na lišavanje sporednog proizvoda strategijom spin-off ili eliminiše poslove koji nisu u vezi sa primarnim ciljevima organizacije.

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

3.2.1. PRODAJA DELA KOMPA NIJE

Većina prodaja obično su u formi prodaje delova kompanije. Kompanije sprovode i druge načine prodaje svojih delova, na primer, raspodelom akcija dela kompanije ili proporcionalnim preusmeravanjem akcija u cilju postizanja nekih drugih ciljeva. Ovakvi ciljevi mogu biti korišćenje poreskih olakšica proisteklih iz transakcija oslobođenih poreza.

Uobičajena forma prodaje delova kompanije podrazumeva jednostavnu prodaju dela matične kuće. Ovaj proces je oblik sužavanje obima kompanije koja prodaje deo, ali i ekspanzija kupca. Broj prodaja delova realizovan između 1965. i 2000. godine, dat je u Tabeli 2.¹⁹

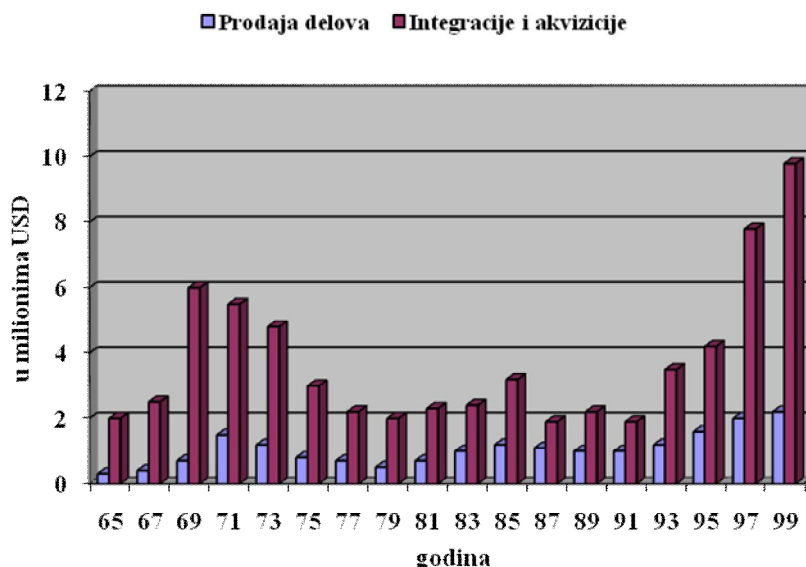
God.	Broj	Učešće u ukupnom broju transakcija (%)	God.	Broj	Učešće u ukupnom broju transakcija (%)
1965.	191	9	1983.	932	37
1966.	264	11	1984.	900	36
1967.	328	11	1985.	1.218	41
1968.	557	12	1986.	1.259	38
1969.	801	13	1987.	807	40
1970.	1.401	27	1988.	894	40
1971.	1.920	42	1989.	1.055	45
1972.	1.770	37	1990.	940	45
1973.	1.557	39	1991.	849	45
1974.	1.331	47	1992.	1.026	40
1975.	1.236	54	1993.	1.134	43
1976.	1.204	53	1994.	1.134	38
1977.	1.002	45	1995.	1.199	34
1978.	820	39	1996.	1.702	29
1979.	752	35	1997.	2.108	27
1980.	666	35	1998.	1.987	25
1981.	830	35	1999.	2.353	25
1982.	875	37	2000.	2.501	26

Slika 2. Broj prodaja delova kompanija u SAD, 1965-2000. godine

¹⁹ Gaughan, Patrick A. (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej Novi Sad, str. 560

Kasnih šezdesetih godina, učešće prodaja delova kompanija u ukupnom broju transakcija bilo je relativno nisko. U to vreme kompanije su bile u velikoj ekspanziji koristeći intenzivno akvizicije drugih firmi kako bi uvećale cene svojih akcija. Recesija tokom 1974/75. godine dovela je do smanjene ekonomske aktivnosti, kompanije su bile primorane da prodaju svoje delove kako bi obezbedile fondove i poboljšale priliv gotovinskih sredstava. Suprotan trend akvizicijama bio je očigledan još 1971. godine kada su prodaje delova kompanija činile 42% ukupno realizovanih transakcija. Trend je dostigao vrhunac 1975. godine, u periodu ekonomske recesije, kada je broj prodaja delova činio 54% ukupnih transakcija. Udeo prodaje delova kompanija u ukupnim transakcijama osamdesetih godina zadržao se u rasponu između 35% i 40%. Broj prodaja delova porastao je u devedesetim nakon izmene strateških ciljeva.

Mnoge prodaje kompanijskih delova rezultat su prethodnih akvizicija. Odnos između akvizicija i prodaja delova koje su im sledile prikazan je na slici 3. Verovanje da su mnoge prodaje delova kompanija nastale kao odgovor na prethodnu akviziciju, vidi se u glavnom smeru kretanja krive akvizicije u odnosu na krivu prodaje delova kompanija.



Slika 3. Broj integracija i akvizicija u SAD u odnosu na prodaje delova kompanije 1965/2000²⁰

²⁰ Gaughan, Patrick A. (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej Novi Sad, str. 562

3.2.1.1. Motivi za prodaju delova kompanije

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

Prodaja delova kompanije može biti dobrovoljna ili prinudna. Razlozi dobrovoljnih prodaja delova su:

Neuklopljeni ogranak – kada se odluči da se isključi neka proizvodna linija iz posla jer se više ne uklapa u opšti plan poslovanja ili jednostavno više ne donosi profit.

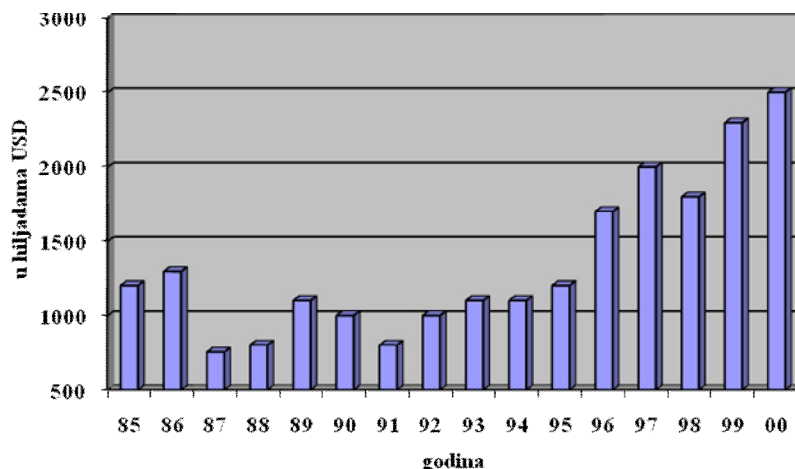
Obrnuta sinergija - Obrnuta sinergija (reverse synergy) znači da delovi više vrede odvojeno nego u okviru jednog entiteta.

Slabi rezultati poslovanja - Kompanije mogu odlučiti o prodaji svojih delova, jednostavno zato što nisu dovoljno profitabilni.

Faktori tržišta kapitala - Razlog prodaje dela kompanije može da bude uverenje matične kuće da će kao odvojena firma imati bolji pristup tržištu kapitala. Investitorima može biti teže da ih kategorizuju kada su spojene.

Cash flow faktori - Prodaja dela matične kuće donosi trenutnu korist infuzijom gotovine u kompaniju. Firma prodavac prodaje trajno dobro koje je donosilo određen priliv gotovinskih sredstava u određenom periodu, u zamenu za kratkoročni veći iznos.

Napuštanje osnovne delatnosti - Prodaja dela koji predstavlja osnovnu delatnost kompanije često je motivisana namerom uprave da odustane od delatnosti za koju veruje da je „ prezrela “ i da u buduću neće donositi korist i retki su slučajevi napuštanja osnovne delatnosti.



Slika 4. Broj prodaje delova kompanija u SAD, 1985-2000.²¹

3.2.1.2. Finansijska procena prodaje delova

Finansijska procena ogranaka od strane matične kuće koja želi da se oslobodi dela kompanije treba da se izvede prema određenom logičkom sledu. Neophodno je proceniti sledeće:

- **Korak 1.** *Procena cash flow nakon plaćenog poreza.* Neophodno je da matična kuća izradi cash flow procenu nakon plaćenog poreza ogranka kojeg namerava da se oslobodi. Ukoliko su aktivnosti ogranka usko povezane sa aktivnostima matične kompanije, onda priliv gotovine za matičnu kuću može nakon prodaje da bude pozitivan ili negativan. Takav proračun mora da se uključi u analizu na samom početku procesa procene.
- **Korak 2.** *Utvrdjivanje diskontne stope za ogranak.* Potrebno je izračunati vrednost gotovinskog priliva nakon plaćenog poreza dela kompanije koji je za prodaju. Da bi se ovaj račun izveo neophodno je utvrditi diskontnu stopu uzimajući u obzir rizik koji će kompanija imati kada bude potpuno samostalna. Cena kapitala drugih firmi u istoj delatnosti slične veličine može da bude dobar pokazatelj za odgovarajuću diskontnu stopu.
- **Korak 3.** *Kalkulacija sadašnje vrednosti.* Primenom diskontne stope iz koraka 2, može se izračunati sadašnja vrednost projektovanog priliva gotovine nakon plaćenog poreza. Suma ovih faktora daće sadašnju mogućnost kompanije da generiše dohodak nakon potpunog osamostaljenja.

²¹ Gaughan, Patrick A. (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej Novi Sad, str. 563

- **Korak 4.** *Umanjenje trzisne vrednosti obaveza ogranka za prodaju.* U koraku 3 nisu uzete u obzir obaveze ogranka. Tržišnu vrednost obaveza treba odbiti od sadašnje vrednosti priliva gotovinskih sredstava nakon plaćenog poreza. Tržišna vrednost se koristi zato što je tržište već izračunalo sadašnju vrednost na osnovu trenutne vrednosti ovih dugovanja. Ovo rezultira u neto vrednost svih obaveza ogranka koja predstavlja vrednost ogranka kao dela matične kompanije, pod pretpostavkom da je ogranak u njenom vlasništvu.

$$NOL = \sum_{i=1}^n \frac{ATCF_i}{(1+k)^i} - MVL$$

Gde su :

NOL = neto vrednost obaveza od sadašnje vrednosti cash flow posle plaćenog poreza

ATCF = cash flow posle plaćenog poreza

k = diskontna stopa za specificirani ogranak

MVL = tržišna vrednost obaveza

- **Korak 5.** *Umanjenje sredstava od prodaje ogranka.* Sredstva koja će matična kuća da prihoduje od prodaje (DP - divestiture proceeds) zatim se upoređuju sa vrednošću koja je data u koraku 4. Ukoliko su ova sredstva, nakon umanjenja vezanih za troškove prodaje, viša od potrebnih sredstava da se ogranak održi, onda ga treba prodati.

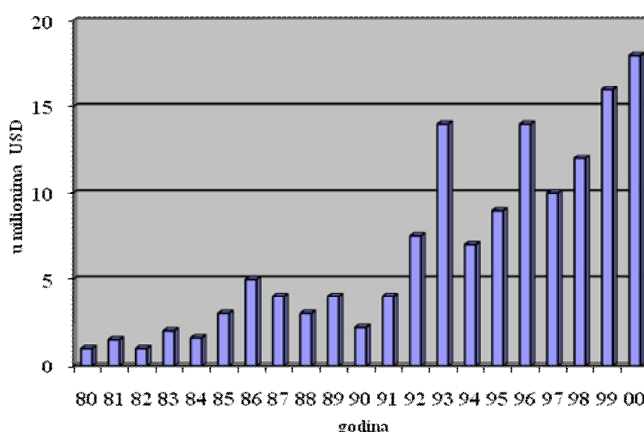
DP > NOL Ogranak je za prodaju.

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

DP < NOL Zadržati ogranak.

3.2.2. PROPORCIONALNO PREUSMERAVANJE AKCIJA

Ovaj način prodaje delova kompanije jedan je od najpopularnijih načina smanjivanja kompanija. Prenos vlasništva proporcionalnim preusmeravanjem akcija, podrazumeva emitovanje akcija na osnovu srazmernog učešća u vlasništvu matične kompanije i njihovu distribuciju akcionarima nove kompanije u skladu sa tim modelom. Ova metoda delimično je pokrenuta pritiskom investitora da se oslobode unutrašnje vrednosti koje su nerealizovane u ceni akcija kompanije (Dijagram 5). Rekordan broj prodaja delova ostvaren je 2000. godine i sa veoma različitom dolarskom vrednošću iz godine u godinu.²²



Dijagram 5. Ukupna prodaja delova proporcionalnim preusmeravanjem akcija u SAD, 1980-2000.

Kompanije mogu da primene preusmeravanje akcija kako bi delove svoje kompanije učinili manje privlačnim potencijalnom ponuđaču. Jedna od prednosti proporcionalnog preusmeravanja akcija u odnosu na druge vrste prodaja dela kompanije jeste da one mogu da budu oslobođene plaćanja poreza. Da bi proporcionalno preusmeravanje akcija bilo oslobođeno od poreza, zahteva se:

- Pre restrukturiranja matična kuća i odvojeni entitet moraju biti najmanje pet godina u zajedničkom poslu,
- Najmanje 80% akcija ogranka mora da je u vlasništvu matične kuće.

²² Gaughan, Patrick A. (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej Novi Sad, str. 572

Glavni motivacioni faktor prodaje dela kompanije i proporcionalnog preusmeravanja akcija je u verovanju da obrnuta sinergija egzistira. Prodaja delova kompanije, proporcionalno preusmeravanje akcija i razdvajanje akcija u osnovi su „smanjivanje“ matične kuće. Prema tome, manja firma ekonomski treba da bude efikasnija kao odvojena celina, nego kao deo matične kompanije.

Kada firma odluči da proda svoj ogranak koji lošije posluje, imovina prelazi u ruke drugog vlasnika koji će naći svoj interes i kome će ona vredeti više nego prodavcu. Prodavac prima gotovinu (ponekad drugi oblik nadoknade) u zamenu za imovinu. Kada tržište pozitivno odgovori na ovakvu realokaciju imovine, ono time iskazuje svoje uverenje da će dobijena sredstva biti efikasnije iskorišćena nego pre prodaje.

Prodavac ima nekoliko opcija na raspolaganju prilikom usmeravanja stečenih gotovinskih sredstava. Firma može da isplati gotovinu akcionarima u vidu dividendi, ili da otkupi svoje akcije uz premiju. Bilo koja od ovih opcija je način da prodavac trenutno isplati svoje akcionare.

3.2.3. ODVAJANJE DELA MATIČNE KUĆE RAZDVAJANJEM AKCIJA

Razdvajanjem akcija za razliku od proporcionalnog preusmeravanja akcija obezbeđuje se svež kapital matičnoj kompaniji. Postoji veliki broj važnih razlika između odvajanja dela kompanije na osnovu proporcionalnog preusmeravanja akcija i razdvajanja akcija. Razdvajanjem akcija se stvara nova grupa akcionara, a proporcionalno preusmeravanje akcija podrazumeva iste vlasnike akcija kao u matičnoj kući. Razdvajanje akcija donosi pozitivan cash flow, a kod proporcionalnog preusmeravanja akcija nema promene cash flowa za matičnu kompaniju. Razdvajanje akcija je zato skuplje za realizaciju i podleže rigoroznijem tretmanu u skladu sa regulativom o hartijama od vrednosti.

3.2.4. DOBROVOLJNE LIKVIDACIJE

Dobrovoljne likvidacije ili bustups su najekstremniji oblici restrukturiranja korporacija. Likvidacije korporacija najčešće se vezuju za bankrotstvo. Kompanija može da bude likvidirana bankrotstvom kada sve zainteresovane strane potvrde da firma neće opravdati troškove reorganizacije. Kod dobrovoljnih likvidacija primenjuje se sledeći opšti kriterijum: ukoliko tržišna vrednost imovine firme značajno prelazi vrednost njenih akcija mogućnost likvidacije treba ozbiljno uzeti u obzir. Likvidacija se itekako uzima kao mogućnost kada cene akcija drugih firmi u istoj oblasti industrije ne pokazuju ista negativna kretanja.

Članovi uprave najčešće oklevaju da preduzmu takav krajnji korak koji bi ishodio gubitkom njihove pozicije. Oni u prvi plan stavljaju prodaju celokupne firme jednom kupcu pre nego što preduzmu likvidaciju. Akcionari ponekad pokušavaju da prisile upravu preteći preglasavanjem kako bi je iznudili odluku.

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

3.2.5. USMERENE AKCIJE

Devedesetih godina kompanije su počele sa emisijom usmerenih akcija kao alternativom prodaji delova kompanija. Usmerene akcije ili ciljane akcije su emisije akcija koje predstavljaju udeo u zaradi samo jednog dela kompanije. One se takode ponekad nazivaju letter stock ili alphabet stock. U nekim slučajevima kada neka kompanija kupi drugu, a tržišna cena tako kombinovanih entiteta je manja, kompanija može probati da uveća vrednost jednog ili više svojih delova odvojenom trgovinom svojih akcija. Usmerene akcije prvi put su kreirane 1984. godine kada je General Motors kupio Electronic Data Systems.

Jedna od najvećih razlika između usmerenih akcija i prodaje dela kompanije je ta da se prodajom stvara poseban i odvojen entitet. Usmeravanjem akcija akcionar ima zakonsko pravo na svoj udeo u prihodu ogranka, ali ogranak ostaje u okviru cele kompanije. Vlasnici akcija takve kompanije obično i dalje zadržavaju svoja glasačka prava u celoj kompaniji.

3.3. PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U NAŠIM USLOVIMA

Najizraženiji metodi radikalnih promena koje se trenutno sprovode u našim preduzećima, su akvizicija i restrukturiranje. Ako se posmatra samo privatni sektor, (privatizovano je oko 67% domaće privrede), u svim preduzećima je u toku neki od vidova restrukturiranja, u zavisnosti od stanja u kojem se preduzeće nalazilo, kao i od vizionarske sposobnosti novog menadžmenta. Ovakav model restrukturiranja inicira sam menadžment. Međutim, inicijativa ne mora da dođe iz same organizacije. Najbolji primer za to je upravo restrukturiranje u postupku privatizacije (inicira ga Vlada RS), koje će u drugoj fazi (nakon prodaje delova preduzeća) lančano dovesti do novog restrukturiranja unutar delova.

Zakonom o privatizaciji određena je obaveza svih preduzeća i drugih pravnih lica (osim onih za koje je posebnim propisima drugačije određeno), a koja raspoložu društvenim ili državnim kapitalom, da se u roku od 4 godine (do sredine 2005. godine) privatizuju javnom prodajom tog društvenog ili državnog kapitala. Na ovaj način zakonodavac, imajući u vidu neophodnost promene vlasničke strukture nasleđene iz prethodnog perioda, rešava problem neefikasne transformacije društvene svojine u druge oblike svojine, koji je karakterisao period poslednjih desetak godina, kada svojinska transformacija, određena tadašnjim propisima, nije bila obavezna za preduzeća i druga pravna lica.²³

Razlozi zbog kojih preduzeća koja podležu restrukturiranju nisu privlačna potencijalnim kupcima su:²⁴

- nedovoljna iskorišćenost kapaciteta,
- zastarela tehnologija,
- prezaduženost koja guši tekuće poslovanje,
- tehnološki viškovi zaposlenih koji dovode do niske produktivnosti,
- neadekvatna organizaciona struktura.

²³ Informator (2009), *Ppložaj poverilaca u postupku restrukturiranja* (on-line), dostupno na http://www.informator.rs/tekstovi/tema_902.htm (pregledano 28. marta 2009.)

²⁴ Đorđević, S. (2008), *Restrukturiranje i reorganizacija preduzeća*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.37

Restrukturiranje ovih preduzeća podrazumeva statusne/organizacione promene, poravnanje iz dužničko-poverilačkih odnosa, kao i niz drugih promena koje će dovesti do privatizacije delova. Uspešno sprovedeno restrukturiranje podrazumeva ostvarenje sledećih **ciljeva**:

- očuvanje delova koji sadrže "zdrav" potencijal
- očuvanje što većeg broja produktivnih radnih mesta
- izmirivanje većeg obima obaveza prema poveriocima nego što bi to bilo preko stečajne mase.

Pre sprovođenja samog restrukturiranja, neophodna je izrada analitičke osnove za ocenu pravdanosti restrukturiranja preduzeća. Cilj ovih analiza je:

- ocena postojećeg stanja
- identifikovanje koraka koji su neophodni da bi se restrukturiranje uspešno obavilo (pre svega usaglašavanje dužničko-poverilačkih odnosa)
- projekcija budućeg poslovanja.

Rezultat restrukturiranja treba da budu nezavisne poslovne jedinice koje posluju na zdravoj osnovi. Kako će se kasnije ove celine izboriti za svoju konkurentsku poziciju, biće strateško pitanje njihovog kupca.

3.3.1. AKTIVNOSTI I SUBJEKTI U PROCESU RESTRUKTURIRANJA

Zakonom o privatizaciji predviđene su kao metode privatizacije prodaja *javnim tenderom i javnom aukcijom*. Pored toga predviđen je i postupak restrukturiranja koje prethodi privatizaciji preduzeća jednim od navedenih metoda. Do sada je identifikovano oko 40 preduzeća čija privatizacija nije izvodljiva putem tendera i aukcije, jer kao takva nisu dovoljno atraktivna za kupce. Cilj restrukturiranja je omogućavanje uspešne privatizacije za takva preduzeća. Postupak restrukturiranja uređen je **ZAKONOM O PRIVATIZACIJI I UREDBOM O POSTUPKU I NAČINU RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA I DRUGIH PRAVNIH LICA-Sl.gl.RS 1/02**, a sprovodi ga Centar za restrukturiranje pri Agenciji za privatizaciju.²⁵

²⁵ *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.kombeg.org.yu/komora/centri/c_akcionarstvo/restrukturiranje.htm (pregledano 28. marta 2009.)

Aktivnosti se uslovno mogu grupisati i na sledeći način:²⁶

1) Preprivatizacione aktivnosti (uključuju *due diligence*):

- identifikacija nezavisnih poslovnih jedinica (NPJ);
- procena vrednosti kapitala NPJ (bez obaveza);
- usaglašavanje obaveza prema poveriocima;
- izrada pro-forma finansijskih izveštaja za svaku NPJ;
- izrada dvogodišnjeg poslovnog plana za svaku NPJ.

2) Izrada programa restrukturiranja:

- inicijativa;
- sporazum sa poveriocima;
- izrada socijalnog programa;
- plan aktivnosti na osnivanju;
- početni bilans NPJ;
- usvajanje programa restrukturiranja (sa socijalnim programom).

3) Realizacija:

- implementacija programa restrukturiranja (pravne aktivnosti-na promeni statusa NPJ; izrada i nezavisna revizija finansijskih izveštaja NPJ a prema sporazumu sa poveriocima; sprovođenje socijalnog programa - uz saglasnost sindikata);
- privatizacija delova.

Kao **subjekti u pojedinim fazama restrukturiranja** javljaju se Ministarstvo za privredu i privatizaciju, kao strateg, Agencija za privatizaciju kao operativac i kontrolor, preduzeće koje odgovara za tačnost prezentiranih informacija i sindikat preduzeća koji treba da aktivno učestvuje u koncipiranju socijalnog programa, poverioci-daju ili ne daju saglasnost na program restrukturiranja, a značajna je i saradnja sa savetnicima Agencije, državnim institucijama i međunarodnim konsultantskim institucijama.

²⁶ *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.kombeg.org.yu/komora/centri/c_akcionarstvo/restrukturiranje.htm (pregledano 28. marta 2009.)

3.3.2. INICIJATIVA ZA OBAVLJANJE RESRTUKRUTIRANJA

Na osnovu Zakona o privatizaciji postupak privatizacije se pokreće inicijativom nadležnog organa subjekta privatizacije i pripremom prospekta. Dostavlja se u pisanoj formi Agenciji u roku od 5 dana od njenog donošenja.

Prethodno u preduzeću treba obaviti preliminarnu analizu stanja koja podrazumeva procenu opravdanosti i uspešnosti restrukturiranja, a može je obaviti preduzeće samostalno ili uz angažovanje konsultanata. Porebni su podaci o:²⁷

- organizaciji preduzeća
- proizvodnom programu
- imovini i pravima preduzeća
- potraživanjima i obavezama
- finansijskim pokazateljima poslovanja
- strukturi troškova

za čiju tačnost odgovara direktor preduzeća.

U dijagnostičkom izveštaju u kom se daje analiza stanja predlaže se i koncept restrukturiranja.

- o Predlaže se organizaciono-statusno restrukturiranje preduzeća trenutno organizovanog kao jedinstveno deljivo ili nedeljivo preduzeće mešoviti ili čisti holding.
- o Predlaže se koncept za poslovne jedinice sa pozitivnim kapitalom čiji je jedini problem nelikvidnost, i za poslovne jedinice sa negativnim kapitalom
- o Određivanje viška zaposlenih kao osnove za izradu socijalnog programa

Ovaj izveštaj se prezentira Agenciji, menadžmentu i sindikatu.

Kada inicijativu pokreće Ministarstvo za privredu i privatizaciju ili zainteresovani kupac rok za dostavu prospekta je 7 dana.

²⁷ *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.kombeg.org.yu/komora/centri/c_akcionarstvo/restrukturiranje.htm (pregledano 28. marta 2009.)

Agencija oglašava prospekt u roku od 15 dana od dana dostave od strane preduzeća u novinama, na TV, Internetu. Kupci šalju pisma o zainteresovanosti Agenciji u roku koji je naveden u oglasu (15 dana) u skladu sa Uredbom.

3.3.3. ODLUKA O METODU PRIVATIZACIJE RESTRUKTURIRANJEM

Pet dana po isteku roka za prikupljanje podataka o kupcima Agencija donosi **Odluku o metodi privatizacije**. Po prijemu Odluke preduzeće dostavlja u roku od 90 dana program restrukturiranja ili Agencija sama sprovodi restrukturiranje.

Pošto od donošenja do verifikacije programa restrukturiranja može da prođe 170-210 dana a za primenu programa treba bar još 90 dana realna je poslovna potreba da se donese operativni biznis plan za sledećih 9-10 meseci od dana prijema inicijative. U cilju lakšeg praćenja stanja se za preduzeće otvara nov račun preko koga posluje u ovom periodu. Ova promena se evidentira u Trgovinskom sudu, a samo preduzeće je dužno da u poslovanju obavesti partnere o tome da je u restrukturiranju. Posle donošenja odluke o restrukturiranju prema članu 9 navedene Uredbe preduzeću je potrebna saglasnost Agencije za sprovođenje nekih poslovnih promena kao što su: raspolaganje pokretnom i nepokretnom imovinom, davanje i uzimanje kredita, davanje garancija za drugog subjekta, preuzimanje obaveza za drugog subjekta promena strukture kapitala, statusne promene, investiranje, promena broja zaposlenih. Predviđene mere treba da pomognu racionalizaciju troškova i poslovanja.²⁸

3.3.4. SADRŽINA PROGRAMA RESTRUKTURIRANJA

Podaci o preduzeću i njegovom poslovanju: adresni podaci, podaci o upravi i organizovanju, povezanost sa drugim pravnim licima, stanje sredstava i obaveza, podaci o zaposlenima, o proizvodima i uslugama, struktura troškova i prihoda vrednost kapitala i imovine, ocena mogućnosti uspešnog restrukturiranja.

Program statusno-organizacionih promena: spajanje, podela, promena oblika, povećanje ili smanjenje kapitala, prodaju dela ili celine preduzeća, prenos imovine na drugi pravni subjekt, sporazumno ili prinudno poravnanje sa poveriocima, sanaciju putem preuzimanja duga, konverziju duga u osnovni kapital, napuštanje neprofitabilnih poslova, promena broja zaposlenih. Cilj ovih promena je ukidanje neprofitnih poslovnih jedinica i reorganizacija profitnih centara.

²⁸ Informator (2009), *Ppložaj poverilaca u postupku restrukturiranja* (on-line), dostupno na http://www.informator.rs/tekstovi/tema_902.htm (pregledano 28. marta 2009.)

Program regulisanja dužničko poverilačkih odnosa: O početku restrukturiranja se obaveštava Trgovinski sud, a poverioci se javno obaveštavaju da prijave svoja potraživanja preduzeću u roku od 30 dana. Prezaduženost preduzeća, neažurnost knjigovodstva i neusaglašeni dužničko poverilački odnosi nalažu postupke usaglašavanja stanja potraživanja sa svim poveriocima. Ako dođe do spora on se rešava u redovnom postupku pred sudom ali treba učiniti sve da se parničenje izbegne zbog visokih troškova.

Kada pristignu prijave potraživanja one se uparuju sa evidencijom preduzeća, eventualna neslaganja se otklanjaju i formira se preliminarne lista poverioca. Kada se izvrši usaglašavanje potraživanja se klasifikuju na obezbeđena i neobezbeđena, dospela i nedospela. Zavisno od stepena prezaduženosti neophodno je izvršiti manji ili veći otpis potraživanja. Na program saglasnost daje većinski poverilac ili više njih ako da im verdnost potraživanja prelazi 50% ukupnog duga-tada se smatra da je program usvojen. Ako se ne postigne saglasnost Agencija može da naloži drugi postupak restrukturiranja, predloži izmenu programa, pokrene stečaj ili samostalno sprovede restrukturiranje.

Socijalni program: Agencija nadgleda izradu socijalnog programa od strane preduzeća, Republičkog zavoda za tržište rada, Ministarstva za privredu i privatizaciju, i Ministarstva za rad i zapošljavanje. Preduzeće treba da oceni koje njegove celine je još moguće revitalizovati i da da realnu procenu potreba za radnicima. Za radnike koji ostaju bez posla treba sagledati starosnu i kvalifikacionu strukturu radi izbora pravih mera za rešavanje statusa, definisati tehnološke viškove koji će se javiti u budućnosti kao rezultat modernizacije proizvodnje.

Vlada Srbije je usvojila Socijalni program za zbrinjavanje tehnološkog viška koji čini oko 35% zaposlenih u preduzećima koja se restrukturiraju. Za njih je predviđena:²⁹

- o Otpremnina u iznosu 6000 din. po godini radnog staža
- o Ako se odluče za samostalan biznis dobiće još 30.000 din
- o Ako se budu udruživali i osnivali mala preduzeća biće stimulisani sa 300.000din
- o Radnici koji ostanu bez posla primaće novčanu nadoknadu u trajanju 24 meseca
- o Program novog zapošljavanja
- o Program javnih radova (usluge, lokalna samouprava, radno-intenzivne oblasti)
- o Priprema za zapošljavanje-prekvalifikacija, obuka...

²⁹ Informator (2009), *Ppložaj poverilaca u postupku restrukturiranja* (on-line), dostupno na http://www.informator.rs/tekstovi/tema_902.htm (pregledano 28. marta 2009.)

Rešenje o prihvatanju programa donosi Agencija 30 dana od dana dostavljanja programa.

Primena procesa restrukturiranja obuhvata:

- o Odluka nadležnog organa o statusno-organizacionim promenama
- o Izrada deobnog bilansa preduzeća u skladu sa predviđenim statusnim promenama
- o Donošenje statuta i drugih akata novoosnovanog preduzeća
- o Praćenje i kontrola primene programa restrukturiranja od strane Agencije za privatizaciju
- o Priprema aukcijske ili tenderske dokumentacije

Agencija donosi Odluku o metodu privatizacije aukcijom ili tenderom za svaku poslovnu jedinicu. Sledi privatizacija jednom od te dve metode.

Pregled Beogradskih preduzeća u postupku privatizacije metodom restrukturiranja, Beograd, 04.04.2008.g.³⁰

Red. br.	Naziv preduzeća	Mesto/adresa	Delatnost	%ukupnog kapitala za prodaju	%društvenog kapitala za prodaju	Broj zaposlenih
1.	DMB Holding kompanija a.d.	Beograd, ul.Oslobođenja 1	holding poslovi	69,70	70	1709
2.	DVADESETPRVI MAJ - HOTELIJERSTVO I UGOSTITELJSTVO d.o.o.	Beograd, ul. Marička 14	hoteli i moteli, bez restorana	70	70	53
3.	FOND INEKS-INTEREKSPORT a.d.	Beograd, ul. 27. marta 69	holding poslovi	69,90	70	63
4.	GENERALEKSPORT DP	Beograd, ul. Narodnih heroja 43	holding poslovi	70	70	6
5.	INEKS HOTELI d.p.	Beograd, ul. 27. marta 69	hoteli i moteli, s restoranom	70	70	286
6.	KMG TRUDBENIK a.d.	Beograd, ul. Bulevar Kralja Aleksandra 79	grubi građevinski radovi	100	100	810
7.	KOMPANIJA INTERNACIONAL CG d.p.	Beograd, ul. Vladimira Popovića 8	konsalting i menadžment poslovi	70	70	1887
8.	LOLA SISTEM a.d.	Beograd, ul. Jugoslovenska 2 i Bul. Kralja Aleksandra 84	proizvodnja mašina za obradu metala	70	70	1278
9.	REKORD PNEUMATIKA d.o.o.	Beograd, ul. Patrijarha Dimitrija 14	proizvodnja guma za vozila	70	70	232
10.	REKORD MAŠINSKO-ENERGETSKI POSLOVI d.o.o.	Beograd, ul. Patrijarha Dimitrija 14	proizvodnja profesionalne opreme	70	70	138
11.	REKORD PNEUMATIKA d.o.o.	Beograd, ul. Patrijarha Dimitrija 14	proizvodnja guma za vozila	70	70	232

³⁰ Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije (on line), dostupno na http://www.kombeg.org.yu/komora/centri/c_akcionarstvo/restrukturiranje.htm (pregledano 28. marta 2009.)

IV

UTICAJ LIDERSTVA NA PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

4. UTICAJ LIDERSTVA NA PROCES RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

4.1. LIDERSTVO I PROMENE

U savremenoj privredi se mora ići na krupne promene i to bez garancije da će to da uspe. Lider mora da pokreće druge da bi bio pokretač promena. Preduzeće se menja istovremeno sa promenom načina razmišljanja i akcija. Promene nisu uvek jasne i uvek su pokretane nekom poslovnom idejom. Promene uvek nailaze na neku vrstu otpora i zato je njihovo terminiranje veoma bitno. Lider ne sme biti neodlučan, on mora da bira ili ne bira pravac akcije. U stvari, liderstvo je svojevrsno vršenje izbora.

Promena treba da se posmatra kao kontinuirani proces koji se odvija u određenom kontekstu. Liderstvo je ključ za kreiranje i preusmeravanje energije u procesu promena. Ponašanje lidera treba da odgovara kontekstu u kome se odvija proces promena. Univerzalno ponašanje u svim situacijama ne vodi uspehu iniciranog procesa promena. Vođenje promena zahteva način koji odgovara njegovom kontekstu. Ponašanje lidera mora se adaptirati poziciji preduzeća u sredini. Efektivno liderstvo kombinuje različite tipove uticaja na zaposlene u preduzeću. Lider se menja u svome nastojanju da bude nosilac promene. Uspešnost liderstva se dokazuje upravljanjem značajnim promenama.³¹

³¹ Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str 89

Često je teže pokrenuti radikalne promene kada preduzeće nije u krizi. Zaposleni i dobar deo stejkholdera preduzeća ne vidi ozbiljan razlog da se nešto korenito menja. Lider u toj situaciji treba da „stvari“ krizu da se organizacija pokrene iz inercije. U takvim situacijama potrebno je stvoriti osećaj urgentnosti o potrebi promene i pokrenuti zaposlene da se prilagođavaju promenama. Zaposlene treba pripremiti da se bave boljim strategijama promena i demonstrirati od strane lidera obavezu da se promena obavi. Naravno, potrebno je opunomoćiti zaposlene i posebno menadžere da u svim organizacionim jedinicama iniciraju i vode promene.

U situaciji, kao što je u slučaju **procesa restrukturiranja preduzeća**, postoji prostor za autokratsko i direktivno liderstvo. Najveći broj zaposlenih u takvim situacijama smatra normalnim da lideri treba da donose odluke o ciljevima i strategijama i da imaju autoritet da insistiraju na akcijama koje dovode do radikalnih promena u performansama. Efektivni lideri prilagođavaju svoje ponašanje zahtevima i potrebama interne i eksterne sredine. Naravno, autokratsko i direktivno ponašanje lidera je prihvatljivije u vreme krize nego u normalnim okolnostima. Teške odluke su obično u sukobu sa ličnim interesima nekih i ne mogu se uvek donositi demokratskim procedurama. Treba biti veoma oprezan, jer iskustvo govori da autokratsko direktivno liderstvo može da daje dobre rezultate u kratkom roku, ali ne i dugom roku.

Performanse preduzeća u brojnim situacijama u kojima ono može da se nađe ne zavise samo od individualnog lidera. Na performanse preduzeća utiču brojni faktori koji su van kontrole lidera, kao što su tehnološke, političke i druge promene u sredini. Lideri u zrelim preduzećima su nasledili određeno stanje koje se ne može jednostavno promeniti. To su, ne navodeći druge razloge, faktori koji zahtevaju timsko liderstvo ili bar sposobnost individualnog lidera da stvori jaku koaliciju menadžera koja će inicirati i sprovoditi radikalne promene.

4.2. POJAM I KARAKTERISTIKE TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA

Transformaciono liderstvo se posmatra kao proces koji menja i transformiše preduzeće. Preovlađuje uverenje da transformaciono liderstvo dovodi do superiornih performansi preduzeća. Za transformaciono liderstvo se može reći daje to pametan način korišćenja moći da se ostvari radikalna promena. Ono je potrebno posebno u situacijama, kada se problemi sa kojima se suočava preduzeće ne mogu rešiti na konvencionalan način. Uticaj transformacionih lidera ne proizilazi iz magične privlačnosti ličnosti, već je rezultat kompleksnog načina ponašanja. Transformaciono liderstvo se zasniva na sposobnosti tih ljudi da inspirišu druge vizijom, programom i sposobnošću da se preduzmu radikalne promene. U svakoj fazi transformacionog procesa uspeh zavisi dobrim delom od njegovih stavova, vrednosti i stručnosti. Od posebnog značaja su sledeće osobine:³²

- vide sebe kao pokretače promena
- oni su umereni u preuzimanju rizika
- veruju u ljude i osetljivi su na njihove potrebe
- u stanju su da stvore set suštinskih vrednosti i da ih se pridržavaju
- oni su fleksibilni i otvoreni za učenje na osnovu iskustva
- oni imaju sposobnost zapažanja i veruju u disciplinovano razmišljanje i potrebu za analizom problema
- oni su vizionari koji veruju u svoju intenciju

Prema Basu postoje četiri karakteristike koje odvajaju transformaciono liderstvo od ostalih koncepata liderstva, a to su:

- *harizma* - obezbediti viziju, poverenje i respekt od sledbenika,
- *inspiracija* - komunicirati velika očekivanja, koristiti simbole da se fokusiraju napori, izraziti jasne i važne ciljeve na jednostavan način,
- *intelektualna stimulacija* - promovisati inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema i
- *individualizirano razmatranje* - obraćati pažnju na ličnosti, tretirati svakog pojedinca posebno, savetovati i usmeravati.

³² Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str 95

Uspesno transformaciono liderstvo treba da karakteriše:³³

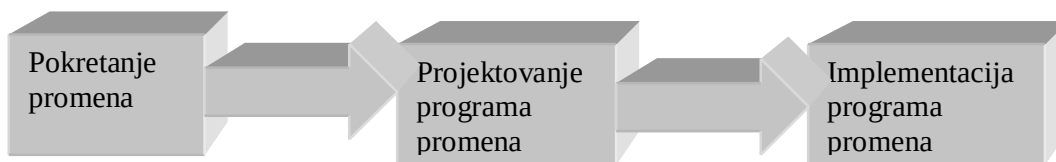
- 1) *Stvaranje jasne i privlačne vizije.* Ona treba da bude jedinstvena i idealizovana slika gde organizacija treba da ide a ne kompleksan plan sa kvantitativnim ciljevima i detaljnim fazama.
- 2) *Stvaranje strategije da se ostvari vizija.* Strategije su bitne da bi sledbenici videli da lider zna kako da ostvari viziju.
- 3) *Artikulisati i promovisati viziju.* Uspeh vizije ne zavisi samo od sadržaja, već i od napora sa kojim se komunicira sa drugima.
- 4) *Delovati pouzdano i optimistički.* Sledbenici neće imati poverenje u viziju, ako lider ne demonstrira samopouzdanje i ubeđenje.
- 5) *Izraziti poverenje u sledbenike.* Efekat vizije zavisi od stepena do koga su sledbenici uvereni u svoju sposobnost da sprovedu strategiju za realizovanje vizije.
- 6) *Koristiti uspehe u ranim fazama da se gradi poverenje kod sledbenika.* To je od posebnog značaja u ranoj fazi sprovođenja.
- 7) *Slaviti uspehe koristeći formalne i neformalne ceremonije i ostvarenja* da se poveća optimizam i jača jedinstvo organizacije u ostvarenju vizije.
- 8) *Koristiti dramatizaciju i simbole da se akcentiraju ključne vrednosti.*
- 9) *Voditi proces transformacije ličnim primerom* po principu: dela govore više od reči. Standardi ponašanja važe za menadžere i zaposlene na isti način.
- 10) *Kreirati i modifikovati neke kulturne forme* kao što su slogani, simboli, ceremonije i si.
- 11) *Koristiti rezultate tranzicije da se pomogne liderima da prođu kroz promene.*

³³ Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str 122

4.3. LIDERSTVO U SPROVOĐENJU POSTUPKA ORGANIZACIONIH PROMENA

Postupak organizacionih promena koji će se na ovom mestu izložiti predstavlja sintezu i delimičnu modifikaciju modela savremenih i najpoznatijih postupaka transformacije, sa osvrtom na proces restrukturiranja preduzeća. S obzirom na to da akcenat stavljamo na liderstvo u organizacijama, predloženi postupak podeljen je tako da daje jasan uvid u ulogu i značaj lidera u svakoj od faza sprovođenja promena. Pojedinačna analiza faza trebalo bi da olakša pregled i sadržaj metoda koje bi lideri trebalo da koriste u pojedinim koracima i aktivnosti koje treba da izvrše da bi promene bile efikasno projektovane i sprovedene.

Postupak koji se predlaže obuhvata tri faze. Prvi korak obuhvata pokretanje promena kroz identifikaciju problema, savladavanje otpora promena i " izbora " lidera i tima za promene. Druga faza obuhvata projektovanje promene, definisanje vizije, misije i ciljeva organizacije u svetlu potrebnih promena, prenošenje vizije i podsticanje kreativnih snaga u preduzeću. Treća faza obuhvata sprovođenje promena putem jasnog isticanja prednosti novih oblika ponašanja, izmena u sistemu nagrađivanja, načina rada i sistema vrednosti. Videti sliku 6.³⁴



Slika 6. Sprovođenje organizacionih promena

U daljem redu ćemo detaljnije objasniti svaku od ovih faza, kao i samu ulogu lidera u procesu restrukturiranja preduzeća.

³⁴ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 51

4.3.1. ULOGA LIDERA U POKRETANJU ORGANIZACIONIH PROMENA

Cilj prve faze procesa organizacionih promena jeste stvaranje uverenja da je za opstanak, rast i razvoj organizacije neophodno sprovesti radikalne promene i formiranje dovoljno jake koncentracije autoriteta, na čelu sa liderom, kako bi se promene uspešno sprovele. Iako ključni za dalji tok transformacije, u praksi se ovi inicijalni koraci često preskaču, sa mišljenjem da je za promenu dovoljno jednostavno donošenje odluke nekoga na vrhu organizacije da se smanji broj zaposlenih, izvrši restrukturiranje, značajnije promeni organizaciona struktura ili sprovede nov sistem vrednosti i kultura u organizaciji. Možda bi ovakav postupak i dao dobre rezultate da su u pitanju promene manjeg obima i promene koje se tiču pojedinaca u organizaciji. U slučaju radikalnih promena, kakav je **proces restrukturiranja preduzeća**, ovakav pristup bi mogao još više da pogorša stanje u kome se organizacija trenutno nalazi.

Pre nego što se oformi tim koji će biti zadužen za usvajanje rešenja i sprovođenje procesa restrukturiranja, neophodno je obezbediti dovoljnu argumentaciju za promene ili protiv njih. Kontekst i način na koji se identifikacija vrši vezan je za funkciju menadžerske kontrole i praćenja razvoja i okruženja. Tek kada se na ovaj način utvrde određene disfunkcionalnosti ili pretnje iz okruženja, prelazi se na ciljno orijentisane aktivnosti, koje po svojoj prirodi ulaze u sastav programa promena.

Činjenica je da je strah od promena realan. Bez obzira na potrebu za sprovođenjem organizacionih promena, stav da su promene u sadašnjem trenutku poslovanja neminovnost mnogim zaposlenim, pa i menadžerima zvuči kao apstraktna fraza. Kod ljudi se, naviknutim na dosadašnji način poslovanja, javlja određeni otpor prema nečem novom, bez obzira na to što mogu da budu nezadovoljni dosadašnjim stanjem stvari u organizaciji. U ljudima postoji strah da će svaka promena biti potencijalno destabilizujuća i doprineti pogoršanju postojećeg stanja. Ovaj otpor prema promenama, kako je ustanovljeno, može doći kako od individualnih tako i od grupnih, odnosno organizacionih činilaca. Nadler navodi sledeće faktore kao ključne koji utiču na to da ljudi pruže otpor organizacionim promenama:³⁵

- 1) **Ekonomska nesigurnost.** Bilo kakva promena u okviru radnog mesta nosi nesigurnost i pretnju za egzistenciju u budućnosti radnika koji su na njemu zaposleni. Kod njih se javlja bojazan od mogućnosti smanjenja prihoda i drugih beneficija ili čak i od gubitka posla i prekida radnog odnosa, što će naravno uticati na pružanje odgovarajućeg otpora;

³⁵ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 55

- 2) **Strah od nepoznatog.** Naviknutost na postojeći način rada, komunikacije, odgovornosti i kontrole radnicima daje određenu sigurnost u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. I najmanje promene, a naročito fundamentalno menjanje u postojećim uhodanim šemama stvara nove i nepoznate uslove, koji su kod radnika nepopularni;
- 3) **Pretnja ustaljenim društvenim odnosima.** Tokom rada u okviru organizacije radnici sklapaju ne samo poslovne, već i prijateljske odnose sa neposrednim saradnicima. Preraspodela poslova i aktivnosti može ugroziti zajedništvo postojećih formalnih i neformalnih grupa i prijateljstvo između njenih članova;
- 4) **Navika.** Metod obavljanja nekih aktivnosti vremenom, ukoliko se dobro savlada, postaje rutinski i daleko se lakše obavlja nego u ranim fazama uvođenja metoda. Svaka promena postojećeg načina rada predstavlja izazov i od zaposlenih traži dodatan napor i savladavanje novih veština. Da bi se to postiglo, potrebno je mnogo više truda nego da se nastavi sa obavljanjem aktivnosti kako je to doskora činjeno;
- 5) **Propust da se uoči potreba za promenom.** Ukoliko radnici na pravi način ne razumeju promenu i ne shvataju neophodnost njenog sprovođenja, može se desiti da se svi lični interesi ujedine u stavu da treba podržati status quo i tako nadjačaju potrebu da se promena prihvati.

Ma kakav bio sadržaj organizacione transformacije i strategije njene primene, ona će izazvati podeljena mišljenja i reagovanja članova organizacije. Izbor strategije njene primene sigurno bi trebalo da bude takav da stvori najmanji očekivani otpor, najmanje protivnika i najviše snažnih pristalica za promene. **To je osnovni zadatak lidera pri pokretanju procesa restrukturiranja.**

4.3.2. ULOGA LIDERA U PROJEKTOVANJU ORGANIZACIONIH PROMENA (vizija, misija i ciljevi)

Nakon faze pokretanja promena, u organizaciji bi trebalo da postoji dovoljno pristalica i svesti daje transformacija organizacije neophodna ukoliko njeni članovi žele i dalje da u njoj uspešno rade. **Osnovni cilj** faze projektovanja programa promena je iznalaženje konkretnih rešenja za probleme koji postoje u organizaciji i njihovo prevođenje u konkretnu formu koja će biti pogodna za dalju implementaciju.

U ovoj fazi neophodno je definisati **viziju, misiju i ciljeve**, kako bi se proces restrukturiranja preduzeća izvršio uspešno.

-Vizija

U procesu transformacionih promena, kao što je to slučaj sa restrukturiranjem preduzeća, **vizija** ima značajnu ulogu. Ona može, ukoliko se definiše na odgovarajući način, umnogome da olakša proces implementacije promena i da oko sebe prikupi veliki broj pristalica. Iako sam termin ima mističan prizvuk, ne treba očekivati da će samim postojanjem vizija postići čudo. Pravi efekat vizija postiže samo ako je oblikovana na način da podstiče organizacione promene, da daje pravac svim aktivnostima u organizaciji, motiviše zaposlene ka dostizanju dalekosežnih ciljeva i olakšava komunikaciju i koordinaciju između njih. Ona treba da bude u funkciji efikasnije primene projektovanih rešenja programa promene.

Efektivna vizija ima više karakteristika. Ona mora:³⁶

- 1) da kapitalizira na jedinstvenoj snazi organizacije i usklađenosti sa postojećom sredinom preduzeća,
- 2) da održava kurs i inspiriše sledbenike
- 3) da obezbedi smernice koje se razumeju da bi se obezbedio smer angažovanja koji je prihvaćen od stejkholdera
- 4) da bude izazovna da dovodi do većih performansi.

³⁶ Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str 91

Vizija je bitna za usmeravanje promena. Na osnovu nje se donose strateški ciljevi kao opipljivi ishodi ili rezultati koji će se ostvariti u određenom vremenskom periodu. Bitno je da vizija bude povezana sa suštinom kompetentnosti preduzeća. Potrebno je kontinuirano revidirati i poboljšavati viziju jer dolazi do promena u suštini kompetentnosti preduzeća i sredinu u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Upravljanje putem vizije može da pomogne preduzeću na pet načina:

- 1) vizija proširuje broj merila performansi preduzeća,
- 2) vizija promovise promene,
- 3) vizija obezbeđuje osnovu za strateški plan,
- 4) vizija mobilise pojedince i obezbeđuje regrutovanje talenata
- 5) vizija pomaže da se odlučivanje održava u kontekstu.

Lider je kreator vizije preduzeća, ali pri njenom stvaranju on mora da sasluša sve bitne argumente od svojih saradnika, posebno od članova top menadžment tima. Može se mnogo naučiti o budućnosti gledajući oko sebe u sadašnjosti. Sa pravom se kaže da nam u sadašnjosti dolaze upozoravajući signali iz budućnosti. Nažalost, oni nisu lako uočljivi i razumljivi S obzirom da se vizija stvara na nepouzdanj informacionoj osnovi, lider može da prati njeno ostvarenje i da se eventualno koriguje ukoliko se sredina menja na načine na koje se nije očekivalo. Nekad se vizija stvara sa većim stepenom optimizma, ili pesimizma nego što to situacija iziskuje.

-Misija

Dok je vizija više okrenuta budućnosti i onome što želimo da u njoj postignemo, misija predstavlja iskaz koji govori o svrsi i razlogu postojanja organizacije. Ona definiše osnovne vrednosti kompanije i predstavlja platformu za stvaranje kulture organizacije. U njoj su sadržana ubeđenja i vrednosti koje kompanija postavlja pred sebe, kao obavezu u ostvarivanju dalekosežnih ciljeva. Njom se iskazuju vrednosti i ideali koji treba da daju pečat ponašanju svakog zaposlenog i organizacije u celini. Iako je okrenuta ka sadašnjosti, sadržaj misije nije fokusiran na tome šta preduzeće radi, njene proizvode, već na koristima koje preduzeće i njegovi proizvodi pružaju drugima, kupcima, partnerima i široj društvenoj zajednici. Deo misije, naravno, odnosiće se i na način na koji se tretiraju i unutrašnji stejkholderi, pre svih zaposleni.

Važno je zapaziti da se vizija kontinualno menja i prilagođava promenama u okruženju, dok je misija relativno trajnija. Vizija bi svoj oslonac trebalo da pronađe u misiji organizacije.

-ciljevi

Kao što je poznato, u organizacijama postoji ne jedan već mnogo ciljeva koji se međusobno razlikuju prema opštosti i značajnosti. Ciljevi se definišu za nivo preduzeća ili korporacije, određene divizije, sektore ili manje organizacione celine, pa sve do ciljeva koji se odnose na pojedina radna mesta. Ono što je bitno je da svi ciljevi budu međusobno usklađeni i strukturirani tako da se prepoznaje njihova vertikalna i horizontalna povezanost. Horizontalno svaki cilj neba da bude usklađen sa svim drugim ciljevima u istoj liniji i da ujedno doprinosi ostvarenju ciljeva na višem nivou organizacije. Na samom vrhu hijerarhije ciljeva uglavnom se ne nalazi samo jedan cilj. Obično su to kvantitativno ili opisno izraženi ciljevi koji se odnose na profit, profitabilnost, opstanak, povraćaj uložених sredstava i dr. Ništa manje značajni nisu ni ciljevi drugog nivoa, kao što su obim prodaje, brzina obrta kapitala, rast vrednosti akcija, rast uopšte i si. Daljom fragmentacijom, ovi ciljevi se prevode u ciljeve određenih organizacionih jedinica, kada imaju značajnu ulogu u procesu upravljanja nižih nivoa u strukturi.³⁷

U periodima krupnih organizacionih promena, kao što je to slučaj sa **restrukturiranjem preduzeća**, lider ima zadatak da u zavisnosti od urađenih analiza izvrši određene promene u sistemu ciljeva. Uglavnom se ta aktivnost odnosi na definisanje manjeg broja ciljeva koji će fokusirati pažnju na ograničen broj ključnih faktora koji trenutno imaju najveći uticaj na dalje poslovanje preduzeća. Izmene u sistemu ciljeva u periodima transformacije, s obzirom na to da njen sadržaj jesu promene većih razmera, odnosiće se, pre svega, na promenu korporativnih ciljeva koji će dalje uticati na promenu u strategijama preduzeća. Promena orijentacije ranije postavljenih ciljeva ili radikalno povećanje ili smanjenje obima nekih ciljeva može biti sasvim dovoljan prostor za sprovođenje transformacije.

³⁷ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 66

4.3.3. ULOGA LIDERA U IMPLEMENTACIJI PROMENA

U fazi implementacije primenjuju se i usvajaju rešenja projektovana na bazi analiza stanja i dizajniranja u prethodnim fazama procesa organizacionih promena, i to na svim nivoima organizacionog sistema. U ovoj fazi se, dakle, donose i u praksi sprovode konkretne odluke, rešenja problema i potrebne inicijative i unapređenja. Faza implementacije, u zavisnosti od širine i dubine promena, može trajati od nekoliko nedelja pa do nekoliko godina. Naročito u slučaju korenitih promena, promena transformacionog karaktera, potrebno je obezbediti širu participaciju svih zaposlenih i njihovu uključenost u promene, ali i čvrsto liderstvo sa vrha organizacije. Garanciji uspeha velikih i dugotrajnih promena trebalo bi da doprinesu svi zaposleni dajući svoj doprinos konkretizaciji donesenih rešenja. Angažovanje i energiju koju su oni u stanju da obezbede ne može zameniti ni najbolje liderstvo i menadžment sa vrha organizacije. S druge strane, lider i menadžment moraju obezbediti strukturne i upravljačke mere za održavanje i kontinuitet sprovođenja promena, koje usled kompleksnosti dizajniranih rešenja mogu potrajati u dužem vremenskom periodu.

Akcenat u ovoj fazi je upravo na savladavanju otpora promena i šireg uključivanja zaposlenih primenom različitih strategija implementacije, motivacije zaposlenih, a u dužem periodu i promena organizacione kulture, koje bi trebalo da daju dugoročnu osnovu za prihvatanje novog načina i filozofije poslovanja. Osim ovih aktivnosti lidera i menadžmenta, ovu fazu karakterišu i neophodna podešavanja na primeni projektovanih rešenja u konkretnim situacijama. Naime, vremenski period koji protekne između projektovanja i implementacije, sa stanovišta dinamike okruženja u kojim organizacije posluju, može biti veoma dug. Novonastale promene koje se dešavaju u poslovnom okruženju mogu zahtevati dodatne aktivnosti oko operacionalizacije strateških odrednica usvojenih u fazi projektovanja.

Faza implementacije, ili konkretnije faza sprovođenja organizacionih promena, je faza u kojoj se promene konačno izvršavaju. U ovoj fazi se usvojena rešenja doneta na bazi projektovanja promena realizuju njihovom konkretnom primenom. Strukturni elementi organizacije, položaji pojedinaca, nadležnosti i odgovornosti počinju da dobijaju nove oblike, zaživljuje nov način izvršavanja procesa u proizvodnji ili pružanju usluga koji treba da donese uštede, planiran proces restrukturiranja doživljava svoju realizaciju itd. U ovoj fazi se, dakle, donose i u praksi sprovode sve odluke, kreiraju i sprovode rešenja problema i usvajaju i sprovode inicijative za unapređenja.³⁸

³⁸ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 80

4.4. UTICAJ LIDERA NA ZAPOSLENE U PROCESU RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

Suština liderstva je i uticanje na zaposlene u preduzeću. Liderov izbor načina ponašanja kojim će najefektnije uticati na zaposlene u mnogome zavisi od njegove pozicije moći i lične moći koju ima nad zaposlenima u postojećoj situaciji. Izbor stila ponašanja svakako zavisi od stručnosti i osobina lidera. Pri izboru stila ponašanja vodi se računa o bitnim činiocima situacije, kao što su: ciljevi uticaja, jedinstvenost zahteva i značaj zahteva za ostvarenje ciljeva preduzeća. Zato je bitno uticati na stavove i ponašanje zaposlenih sa zadatkom da se oni obavežu na efektivno ostvarenje ciljeva preduzeća. Rezultat efektivnog uticanja lidera na zaposlene je stvaranje dodatne vrednosti preduzeća.

Yukl daje smernice efektivnog uticaja lidera na sledbenike u procesu organizacione transformacije:³⁹

1) Saopštite jasnu i privlačnu viziju

Transformaciono liderstvo pojačava već postojeću viziju ili gradi novu. Jasna vizija, šta organizacija može da ostvari ili da postane, pomaže u razumevanju svrhe, ciljeva i prioriteta jedne organizacije. Vizija pomaže u sprovođenju odluka i akcija svakog člana organizacije. Uspeh vizije zavisi od toga kako je preneti ljudima.

2) Objasnite kako se dolazi do vizije

Nije dovoljno da samo saopštite viziju, lider treba i da ubedi sledbenike u izvodljivost te vizije. Veoma je važno izgraditi jasnu vezu između vizije i kredibilne strategije za njeno ostvarenje.

3) Ponašajte se samouvereno i optimistično

Sledbenici neće imati poverenje u viziju ukoliko lider ne demonstrira samopouzdanje i ubedljivost. Veoma je važno da budete optimistični u vezi sa mogućim uspehom grupe u ostvarivanju vizije, pogotovo pred trenutnim preprekama i neuspesima. Samouverenost i optimizam menadžera mogu biti veoma štetni. Bolje je naglasiti ono što je postignuto do sada, nego naglašavati šta sve treba da se uradi. Bolje je naglasiti pozitivne aspekte vizije nego prepreke i opasnosti koje predstoje. Samouverenost se pokazuje rečima i delom.

³⁹ Živković, S. (2007), *Razvoj liderstva u transformaciji organizacije*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd, str. 126

4) Pokažite poverenje prema sledbenicima

Motivacioni uticaj vizije zavisi i od mere u kojoj su podređeni uvereni u mogućnost njenog ostvarenja. Jedan od načina da se izgradi samopouzdanje kod podređenih je da se napravi analogija između trenutne situacije i nekog ranijeg uspeha koji je imao taj isti tim ili služba organizacija.

5) Stvorite mogućnosti za raniji uspeh

Samopouzdanje pojedinca ili tima koji izvodi izazovni zadatak može se povećati ako se ljudi uvere da dolaze do napretka u ranim fazama novih aktivnosti ili projekta. Neki skeptici će postati pobornici samo kada uvide napredak u početnim naporima da se radi na nov način. Pošto se postignu početni koraci ili ciljevi, dolaze do uspeha i dobijaju više samopouzdanja. Sledbenici su sada spremniji da se oprobaju u većim poredama, i spremniji su da ulože više napora.

6) Nagradite uspeh

Rani uspeh je ključni ali nije sam po sebi dovoljan da održi maksimalni napor do kraja aktivnosti ili projekta. Za lidera je veoma važno da stvori uverenje stalnog progresu tako da se ljudi ne bi obeshrabrili u postizanju krajnjih ciljeva. Za tu svrhu koriste se zvanične i nezvanične ceremonije da bi se pozdravio uspeh i dostignuća u toku neke aktivnosti ili po njenom završetku. Ove formalnosti pružaju šansu da se pojača optimizam, ojača identifikovanje sa organizacijom, prepoznaju doprinosi i dostignuća pojedinaca i akcentira njihov značaj u kolektivnom naporu. Uzbudjenje i entuzijazam, generisani u jednoj takvoj ceremoniji, uvek se prenose na svakodnevni rad.

7) Preduzmite dramatične, simboličke akcije kako biste naglasili ključne vrednosti

Dramatične i simboličke akcije se koriste za naglašavanje ključne vrednosti vizije. Efekat simboličke akcije se preuveličava kada postane predmet priča, mitova, kada počnu da kruže između članova organizacije i kada se iznova prepričavaju svake godine novim zaposlenima.

8) Vodite na osnovu primera

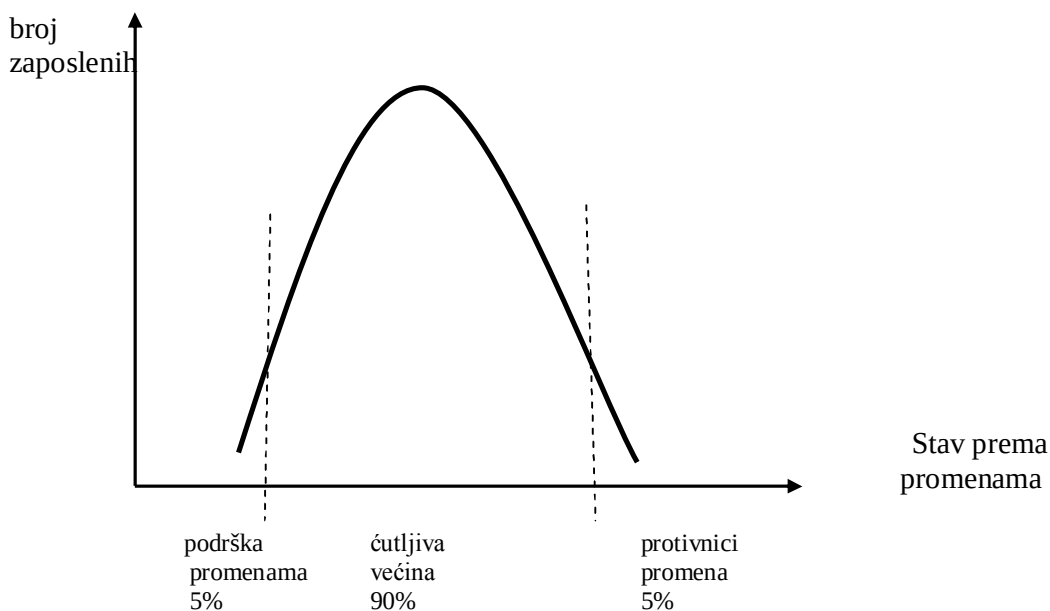
Vođenje na osnovu primera se ponekad naziva i modeliranje uloge. Vrednosti koje postavljaju lideri treba da se ogledaju u njegovom svakodnevnom ponašanju. To mora da se vrši konzistentno a ne samo u posebnim prilikama.

9) Osposobljavanje ljudi za ostvarenje vizije

Esencijalni deo transformacionog liderstva je osposobljavanje ljudi za ostvarenje vizije. Osposobljavanje predstavlja delegiranje ovlašćenja za donošenje odluka u vezi sa obavljanjem posla pojedinaca i timova. To znači:

- Da samostalno odrede najbolji način implementacije strategije
- Da predlažu rešenja za postojeće probleme
- Smanjenje birokratskih ograničenja u vezi sa načinom obavljanja posla
- Obezbeđivanje odgovarajućih resursa podređenima

Ma kakav bio sadržaj organizacione transformacije i strategije njene primene, ona će izazvati podeljena mišljenja i reagovanja članova organizacije. Izbor strategije njene primene sigurno bi trebalo da bude takav da stvori najmanji očekivani otpor, najmanje protivnika i najviše snažnih pristalica za promene. U zavisnosti od stavova, svi zaposleni se teorijski mogu podeliti u tri grupe: prvi, koji su svesrdno i od samog početka za promenu, drugi, koji su energično i do kraja protiv promena i oni, koji se nalaze između ova dva ekstremuma. Relativna raspodela broja pristalica po ovim grupama je 5%, 5% i 90%, respektivno (slika 7)⁴⁰.



Slika 7. Podela zaposlenih prema stavu o promenama

⁴⁰ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 89

„ Okoreli “ protivnici predstavljaju krajnost na koju lider promena ne bi trebalo da troši previše energije i vremena, jer se na tim pozicijama očigledno nalaze pojedinci koji snažno štite svoje postojeće pozicije, kojima svaka druga alternativa može narušiti postojeće beneficije i uticaj u organizaciji. Stoga je ključna orijentacija u pridobi janju podrške u sprovođenju na najveću grupu, neopredeljene i do tada nezainteresovane članove organizacije. Međutim, i među njima ima različitih struja u oba pravca, za i protiv, ali su one nestabilne, tj. mnogi su po jednom pitanju za promene, a po drugom protiv njih. Takva situacija daje lideru i timu za promene prostora za delovanje i pridobijanje što više pristalica koje će se uklopiti u opštu strategiju primene. Rad u tom pravcu mora započeti identifikacijom „ kolebljivih “ članova, a nastaviti sa strategijama prevazilaženja otpora koji se kod njih javljaju.⁴¹

⁴¹ Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 91

V

STUDIJA SLUČAJA

- Restrukturiranje “NIS” a.d. Novi Sad -

5. STUDIJA SLUČAJA – Restrukturiranje „NIS“ a.d. Novi Sad

5.1. PROFIL KOMPANIJE

Odlukom Vlade Republike Srbije, od subote, 1. oktobra 2005. godine, počelo je sa radom akcionarsko društvo za istraživanje, proizvodnju, preradu, distribuciju i promet nafte i naftnih derivata i istraživanje i proizvodnju prirodnog gasa "Naftna industrija Srbije" Novi Sad, čime je uspešno završena prva faza procesa restrukturisanja javnog preduzeća NIS-Naftne industrije Srbije "NIS" a.d. Novi Sad, koji zapošljava 13.900 radnika, sastavljen je od četiri ogranka:⁴²

- NIS - Naftagas;
- NIS-Petrol, koji objedinjuje dosadašnje delove: NIS-Rafinerija nafte Pančevo, NIS-Rafinerija nafte Novi Sad, NIS-Jugopetrol i NIS-Naftagas promet;
- NIS-TNG, u čijem sastavu su organizacioni delovi NIS-Gasa, NIS-Energogasa i NIS-Jugopetrola koji su se bavili prometom tečnog naftnog gasa u bocama i prometom autogasa;
- NIS-Ugostiteljstvo i turizam, u koji ulaze ugostiteljski objekti, restorani i hoteli iz svih dosadašnjih delova kompanije.

5.2. ISTORIJAT KOMPANIJE

"NIS-NAFTAGAS", kompanija za istraživanje i proizvodnju nafte i prirodnog gasa, podzemnih voda i geotermalne energije je glavna arterija Naftne industrije Srbije. Preduzeće je osnovano 10. februara 1949. godine, a prva nafta je otkrivena 1952. godine u Jermenovcima. Bušotina u Velikoj Gredi, u periodu od 1951.- 1953. godine, dala je oko 500.000 kubnih metara gasa. Ključ daljeg razvoja "NIS - NAFTAGAS" predstavljaju koncesije u inostranstvu, započete još pre 15 godina.

⁴² *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLOM_novo/SadrzajNJpdf/OM_24.pdf (pregledano 12. decembra 2010.)

"NIS-GAS", je kompanija za transport i promet prirodnog i tečnog naftnog gasa. Prvi začeci "NIS -GAS"-a datiraju od 1949. godine kada je, u Velikoj Gredi kod Zrenjanina otkriveno prvo gasno polje. Razvoj sistema za transport gasa otpočinje 1951. godine, a status pravnog lica stiče 10 oktobra 1981. godine.

U Beogradu je decembra 1954. godine, osnovano preduzeće za primenu i promet tečnog naftnog gasa i uređaja za gas -"PETROLGAS". Preduzeće kasnije menja naziv u "BUTANGAS", koji je jedan od pravnih predhodnika današnjeg preduzeća "NIS -ENERGOGAS", kompanije za obavljanje poslova cevovodnog transporta i distribuciju prirodnog gasa, izgradnju, rekonstrukciju, remontovanje i popravku cevovoda, gasnih čvorišta i merno-regulacionih stanica za gas, kao i poslova transporta, distribucije i prometa tečnog naftnog gasa.

"NIS-RAFINERIJA NAFTE PANČEVO", kompanija za proizvodnju derivata nafte, energetskih fluida i električne energije počela je da radi 14. decembra 1968. godine, kapaciteta 1,32 miliona tona sirove nafte godišnje. U prvoj fazi proširenja, 14. decembra 1979. godine puštena je u rad Atmosferska destilacija II, čime je kapacitet primarne prerade povećan na 4,82 miliona tona sirove nafte godišnje. Puštanjem u rad sekundarnih postrojenja Rafinerija se svrstala u red modernih evropskih rafinerija sa savremenom strukturom proizvodnih postrojenja. U toku bombardovanja NATO pakta rafinerija je teško oštećena. Direktna materijalna šteta procenjena je na više od 360 miliona dolara. Proizvodni kapaciteti su obnovljeni a privodi se kraju obnova skladišnog prostora i energetskih postrojenja.

"NIS-RAFINERIJA NAFTE NOVI SAD", proizvodi sve vrste motornih benzina, dizel gorivo, putni i industrijski bitumen, maziva, i solvante. Počela je da radi 13. decembra 1968. godine. U toku bombardovanja teško je oštećena. Materijalna šteta je procenjena 320 miliona dolara. Do sada je obnovljena Atmosferska destilacija, kapaciteta 500.000 tona prerade sirove nafte godišnje, zatim platforming, pogon bitumena i Atmosferska destilacija, kapaciteta 2 miliona tona godišnje prerade.

Iako se ime Jugopetrol pojavljuje i pre Drugog svetskog rada, preduzeće Jugopetrol osnovano je 1947. godine. NIS-JUGOPETROL danas ima razgranatu trgovačku mrežu benzinskih stanica javnog tipa i preko 1000, takozvanih, internih benzinskih stanica, kao direktnu vezu sa kupcima. Sigurnost snabdevanja potrošača proizilazi i iz činjenice da NIS-JUGOPETROL poseduje i četiri velika skladišta naftnih derivata do kojih se može stići kopnenim i vodenim putem. U sastavu ove operative kompanije je i 30 stovarišta naftnih derivata, nemenjenih snabdevanju velikih kupaca. Pored trgovine na veliko i malo naftom i naftnim derivatima, NIS-JUGOPETROL se bavi i prometom i distribucijom prirodnog i tečnog naftnog gasa, kao i prometom mešovite robe. Ovo preduzeće je i jedan od najvećih prevoznika naftnih derivata u ovom delu Evrope. Ukupni kapacitet sopstvenih transportnih sredstava iznosi oko 15.000 tona. Na aerodromu u Surčinu ima i svoj AERO-SERVIS za snabdevanje domaćih i stranih aviona.

NIS-JUGOPETROL je lider u prometu naftnih derivata, ali i ozbiljna spoljnotrgovinska kuća čije je poslovanje od velikog značaja za celokupnu privredu Srbije.

"NIS-NAFTAGAS PROMET NOVI SAD" ima dugogodišnju tradiciju rada, preko 50 godina. Formirano je 1945. godine kao preduzeće "Jugopetrol. Davne 1977. godine promenulo je ime u "NAFTAGAS - PROMET" - NAP NOVI SAD. Od 1. januara 1992. godine posluje u sastavu Naftne industrije Srbije. Danas raspolaže sa preko 1.000 artikala namenjenih tržištu i unutrašnjem trgovinskom prometu. Radi na poslovima u trgovini na veliko i malo naftom, derivatima, prirodnim i tečnim gasom, mešovitom robom, spoljnom trgovinom i izvozom -uvozom u malograničnom prometu.

"NIS-INŽENJERING" NOVI SAD je osnovan 13. marta 1962. godine kao Projektni biro za zadovoljenje potreba tadašnjeg Kombinata Naftagas u oblasti investicione izgradnje. U Naftnoj industriji Srbije pruža inženjering usluge (pripremni radovi, izrada tehničke dokumentacije, izgradnja, nabavka opreme i materijala, nadzor, puštanje u pogon i drugi investitorski poslovi) u oblasti naftne, gasne, hemijske i petrohemijske industrije. Danas je vodeća inženjering organizacija u zemlji, a obzirom na kadrovsku i tehničku opremljenost, po međunarodnim merilima spada u red srednjih inženjeringa. Do sada se oprobao i potvrdio u izgradnji objekata sabirnih sistema i gasovodnih sistema, magistralnih gasovoda, distributivne mreže, podzemnog skladišta za gas i Jugoslovenskog naftovoda, skladišnih prostora za naftne derivate kao i sistema za skladištenje i pretovar u rafinerijama.

5.3. DELATNOST KOMPANIJE

Istraživanje i proizvodnja nafte, prirodnog gasa, podzemnih voda i geotermalne energije je osnovna delatnost NIS-NAFTAGAS-a koji je jedan deo NIS a.d. Novi Sad. Kompanija poseduje stručna znanja i potrebnu tehniku za obavljanje kompletne delatnosti, od geofizičkih istraživanja, preko bušenja i ispitivanja bušotina, do izgradnje i održavanja objekata i gazdovanja proizvodnjom.

Delatnost kompanije se odvija na istražnom prostoru Srbije i Crne Gore, kao i na inostranom tržištu preko različitih modaliteta angažovanja. Najveći broj naftnih i gasnih polja otkrivena su na području Vojvodine. Radove u inostranstvu započeti su pre više od trideset godina i do sada se radilo u više od 20 zemalja i uspešno sarađivalo sa najvećim svetskim naftnim kompanijama. Kompanija ostvaruje

značajnu proizvodnju nafte i gasa u zemlji, a deo proizvodnje koji pripada NIS-u je u Angoli.

Poslovanje obuhvata izradu studija, elaborata i projekata detaljnih geoloških istraživanja, proizvodnju nafte, gasa i geotermalnih voda, izvođenje modernih i konvencionalnih geofizičkih istraživanja, bušenje naftnih i gasnih bušotina do 7000 m, ispitivanje, osvajanje i remont bušotina.

Sve poslove istraživanja, proizvodnje nafte i gasa, podzemnih voda i geotermalne energije već više od pola veka obavlja operativna kompanija NIS a.d. Novi Sad, NIS-Naftagas.

Rafinerijska prerada u okviru NIS a.d. Novi Sad odvija se u dve operativne kompanije. To su: NIS-Rafinerija nafte Pančevo i NIS-Rafinerija nafte Novi Sad. U njima se proizvode motorna i energetska goriva, putni i industrijski bitumen, petrohemijske sirovine, specijalne benzine, solvente i druge malotonažne proizvode na bazi nafte.

Raspoloživi rafinerijski kapaciteti u potpunosti zadovoljavaju potrebe domaćeg tržišta i omogućuju preradu nafte, odnosno proizvodnju derivata za druga tržišta. Kapaciteti energetskih rafinerija u Pančevu i Novom Sadu iznose ukupno 7,3 miliona tona primarne prerade godišnje, sa odgovarajućim sekundarnim kapacitetima. Rafinerija nafte Pančevo razvijena je u konverzionu rafineriju energetskog tipa, dok su u Rafineriji nafte Novi Sad paralelno razvijani programi proizvodnje energenata i ulja. Postojeća proizvodno-tehnološka konfiguracija rafinerija Novi Sad i Pančevo ukazuje na njihovu komplementarnost i kompatibilnost, što omogućava da se ove dve rafinerije posmatraju kao jedinstvena tehnološka celina.

Rafinerijska postrojenja velikim udelom konverzionih procesa u ukupnoj primarnoj preradi ostvaruju stepen valorizacije sirove nafte, iskazan odnosom proizvodnje od:

- 80% "belih" visokovrednih proizvoda (gasovi, benzin, dizel), prema
- 20% "crnih" proizvoda (loživa ulja, bitumeni).

U okviru NIS a.d. Novi Sad važan segment poslovanja čini transport i promet tečnog gasa. U sastavu NIS-a radi i Rafinerija gasa u Elemiru kod Zrenjanina. Njena osnovna delatnost je priprema domaćeg prirodnog gasa za transport i proizvodnja tečnog gasa i gazolina. Za snabdevanje potrošača tečnim naftnim gasom koristimo savremene punionice, auto i vagon cisterne, kontejnere i boce, a za promet tečnog gasa za automobile: auto-punilišta.

NIS a.d. Novi Sad ima veoma razvijenu i razgranatu trgovačku mrežu na teritoriji cele Srbije. Poslovanje obuhvata trgovinu na veliko i malo derivatima nafte, uljima i mazivim mastima, prirodnim i tečnim gasom, prehrambenim proizvodima, mešovitom robom, vozilima, auto delovima i priborom, lekovima i kozmetikom. Promet naftnih derivata obavlja se preko maloprodajne mreže koju čini više od

- 500 javnih i
- 1600 internih benzinskih stanica

Benzinske stanice NIS-a su opremljene savremenom tehnikom za prijem i prodaju goriva, a raspolažu i značajnim poslovnim prostorom za prodaju ulja i masti svih domaćih i najpoznatijih svetskih proizvođača, kao i robe široke potrošnje. Kako je cilj kompanije maksimalno zadovoljenje potreba potrošača, na našim benzinskim stanicama nalaze se i autoservisi i restorani. Svim velikim potrošačima direktno se prodaje mazut, bitumen i mlazno gorivo.

Naftni derivati skladište se i otpremaju preko savremenih instalacija i skladišta, a kompanija raspolaže i savremenim transportnim kapacitetima, kao i aeroservisom za snabdevanje svih tipova aviona na aerodromima u Beogradu i Nišu. Prometne kompanije NIS-a snabdevaju derivatima brodove na Dunavu i ostalim plovnim putevima u zemlji.

Radi racionalnijeg korišćenja sopstvenih potencijala NIS a.d. Novi Sad je u svoje poslovanje uvela i niz pratećih delatnosti, kao što su: izgradnja i rekonstrukcija objekata za istraživanje, proizvodnju, sabiranje i transport sirove nafte i prirodnog gasa; proizvodnja rudarskih mašina i uređaja za istraživanje i proizvodnju nafte i prirodnog gasa; postavljanje, popravka i održavanje gasnih instalacija i vodovoda, cevi i rezervoara, rafinerijskih uređaja i postrojenja i uređaja za tečni i prirodni gas; laboratorijske obrade i analize; proizvodnja lekova i pomoćnih lekovitih sredstava; izrada metalne i plastične ambalaže; posredovanje i zastupanje u međunarodnom prometu roba i usluga; usluge međunarodne špedicije i transport robe; turističke i ugostiteljske usluge, posebno smeštaj u turističko-ugostiteljskim objektima, pružanje turističko-agencijskih usluga, sportski lov i ribolov, menjački poslovi i drugo.

5.4. PARTNERI

NIS a.d. Novi Sad je pouzdan partner mnogim uglednim svetskim kompanijama. Sa kompanijom su u oblasti istraživanja i proizvodnje nafte i gasa do sada uspešno sarađivali: Shell, Esso, Mobil, British Gas, Statoil, Norske Hydro, Amoco, Chevron, Texaco, Smedvig Offshore, Agip, Swenska, British Petroleum, Amerada Hess, Conoco, Total Oil Marine, Elf, Unionoil, Marathon, Lasmo, Phillips Petroleum, Sedco Fortex, Arco, Monument, Sonatrach, Forsud, Sonagol, AJOCO, Repsol, Petrogal, N.R.A. of Jordan, INOC of Iraq, DST-Germany, INA, WAPDA, Falcon.⁴³

Najveći trgovinski partneri NIS - a su: Gazprom, Sinochem, Rosneft, Neftochim, Hyatt Regency, Mol, J&S Services and Investments, Glencore, IPCO Trading, Moil...

U oblasti inženjeringa je uspešna saradnja ostvarena sa sledećim firmama: Foster Wheeler Italiana, KBC, Linde, Koernig KG, Union Carbide, Continental Carbon, Pritchard, Gaz de France, Ranis, Institut Černogolovka.

Značajni poslovni aranžmani ostvaruju se sa sledećim svetskim bankama: Barclays Bank, Paribas, Kreditanstalt, Deutsche Bank, First Chicago Bank, Bank of China, Reiffaisen Bank.

5.5. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI KOMPANIJE

VIZIJA NIS a.d. Novi Sad je da u svojoj delatnosti bude lider na tržištu regiona i da doprinosi poboljšavanju ekonomskog blagostanja i kvaliteta života društva u celini. Na putu ostvarenja svoje vizije Naftna industrija Srbije biće otvorena samo za one koji znaju, mogu i hoće više.

MISIJA kompanije je da vrhunskom organizacijom, profesionalizmom, savremenom tehničkom opremljenošću i kvalitetom svojih proizvoda i usluga nadmaši konkurenciju, da bude kompanija kojom će se zaposleni ponositi i biti joj odani, u kojoj će imati mogućnost da se usavršavaju i napreduju prema svojim sposobnostima i mogućnostima i doprinose njenom razvoju.

⁴³ *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLOM_novo/SadrzajNJpdf/OM_24.pdf (pregledano 14. decembra 2010.)

Tržišna reafirmacija i unapređenje poslovnih procesa, uz dosledno pridržavanje najstrožih standarda zaštite životne sredine, primarni su CILJEVI poslovne politike NIS a.d. Novi Sad. Put do ostvarenja tih ciljeva vodi kroz diverzifikaciju delatnosti i stalno prilagođavanje zahtevima tržišta, postojećih i onih koje tek nameravamo da osvojimo. Konkurentnost na domaćem i svetskom tržištu povećavaće pre svega unapređivanjem tržišnih performansi proizvoda i usluga, a merilo uspeha u tome svakako će biti povećanje proizvodnje i prihoda.

5.6. STRATEGIJA RAZVOJA KOMPANIJE

NIS a.d. Novi Sad je krenulo putem reorganizacije i transformacije, kojim će ne samo povećati obim i efikasnost poslovanja, osnažiti svoj položaj uglednog i pouzdanog partnera u zemlji i inostranstvu, već se i izgraditi kao naftna kompanija budućnosti. Na ovako definisanom putu razvoja, NIS a.d. Novi Sad pruža velike mogućnosti investiranja.

Težište aktivnosti u oblasti Istraživanja i proizvodnje nafte, gasa i geotermalne energije, u narednom periodu biće na održavanju nivoa proizvodnje u zemlji i povećanju proizvodnje nafte za domaće potrebe iz inostranstva. Da bi se ovo moglo sprovesti neophodno je modernizovati opremu i organizovati odgovarajuću dokvalifikaciju radne snage u skladu sa najnovijim tehnološkim dostignućima. Takođe se planira intenzivnije korišćenje geotermalne energije iz postojećih izvora, kao i istraživanje novih u skladu sa potrebama. Za ovako planiran razvoj istraživanja i proizvodnje nafte, gasa i geotermalnih voda procenjuje se da bi trebalo godišnje obezbediti oko 50 miliona dolara.

U oblasti rafinerijske prerade, paralelno sa sanacijom oštećenja neophodno je sprovesti modernizaciju i restrukturiranje prerade. Procenjuje se, da bi kapacitetima za primarnu preradu sirove nafte od 5 do 7 miliona tona godišnje, mogle biti zadovoljene rastuće potrebe potrošača sa čitavog područja koje gravitira našim rafinerijama, čak narednih 5 godina. Uz zadovoljenje ekoloških standarda proizvodnje, neophodno je podići kvalitet proizvoda na evropski nivo, povećati udeo "belih" derivata. Takođe je neophodno smanjiti potrošnju energije po jedinici proizvoda, kao i proširiti asortiman proizvoda koji se dobijaju preradom nafte. Da bi se što bolje iskoristile sve faze savremene prerade u rafinerijama Pančevo i Novi Sad udaljenih manje od 100 km, neophodno ih je povezati produktovodima, čime bi postale jedinstvena tehnološka celina.

Ovako koncipirana rafinerijska prerada omogućava funkcionalnu i tehnološku povezanost sa petrohemijskom industrijom u Pančevu i Termoelektranom-Toplanom u Novom Sadu radi kogenerativne proizvodnje električne energije. Naftna industrija Srbije ima najrazuđeniju mrežu benzinskih pumpi u SCG. Pored toga neophodno je nastaviti izgradnju, ali i modernizaciju jednog broja postojećih benzinskih pumpi, naročito na magistralnim drumskim i plovnim putevima. U rafinerijama, ali i u prometnoj fazi prioritarno se moraju graditi skladišta, u skladu sa predviđenim prerađivačkim kapacitetima i potrošnjom, uz poštovanje strogih ekoloških standarda.

Modernizaciju i restrukturiranje poslovanja kompanije moguće je sprovesti i diverzifikacijom delatnosti. Najpre treba razmišljati o povećanju korišćenja alternativnih izvora energije, pre svega geotermalne i proizvodnji pitke vode, koju već mnogi nazivaju naftom 21. veka.

Modernizacija mora biti podržana istraživačko-razvojnim projektima sistema i mora je svakako pratiti permanentno obrazovanje kadrova. U svim fazama proizvodnje razvoj mora biti baziran na informacionim tehnologijama, a trasama gasovoda mogli bi biti izgrađeni i novi telekomunikacioni pravci

5.7. STRATEŠKI PLAN DO 2009. GODINE

NIS a.d. doneo je Strateški plan za period do 2009. g. koji predviđa unapređenje zaštite životne sredine i dostizanje evropskih standarda u kvalitetu goriva. U naredne tri godine za modernizaciju i repozicioniranje Rafinerije NIS-a predviđena su ulaganja u visini od 250 miliona evra, a investiranje u zaštitu životne sredine trajno je opredeljenje Naftne industrije Srbije. Strateški ciljevi NIS-a u domenu zaštite okoline su: prilagođavanje rada EU regulativama; maksimalno smanjenje emisija štetnih materija iz postrojenjima kompanije; konstituisanje organizacije za kontinuirano i održivo staranje o životnoj sredini; uspostavljanje stalnog sistema finansiranja projekata zaštite prirode; uvođenje savremenog sistema monitoringa stanja životne sredine; organizovanje sistema adekvatnog obaveštavanja javnosti i dostupnosti podataka o rizicima zagađenja prirodne okoline; ulazak u strateško partnerstvo sa nacionalnim institucijama odgovornim za standarde ekološke zaštite Ove godine najintenzivnija ulaganja u ovoj oblasti realizovana su u NIS Petrol Rafineriji nafte u Pančevu.⁴⁴

⁴⁴ *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLOM_novo/SadrzajNJpdf/OM_24.pdf (pregledano 14. decembra 2010.)

Akcioni plan za zaštitu životne sredine, koji predviđa investicije od 50 miliona evra, sprovodi se u tri smera i obuhvataja primenu najsavremenijih rešenja za rekonstrukciju rezervoara i ostale opreme, investicije na podizanju tehničko-tehnološke opremljenosti i smanjenja rizika, i tehnološki razvoj.

Nizom preduzetih mera, emisija je već sada u velikoj meri smanjena. Osim pokretanja postrojenja sulfolan i povećanja tehnološke discipline, jedan od najznačajnijih projekata je i rekonstrukcija rezervoara, što je već dovelo do opadanja trenda koncentracije benzena u vazduhu. Ukupan rezervoarski prostor obuhvata 141 rezervoar (ukupne zapremine 750 000 kubnih metara). Ekološke zahteve već zadovoljava 68 rezervoara, a Planom je predviđena rekonstrukcija 73 rezervoara. Do prošle godine radovi su obavljani na 29 rezervoara, a do marta 2007. biće obnovljeno još 21, uključujući i devet sa liste Ministarstva za zaštitu životne sredine. Za 2008. godinu planirana je rekonstrukcija preostalih 23.

Od početka godine, način rada u pančevačkoj Rafineriji se prilagođava vremenskim uslovima tako da je maksimalno redukovana rizik da eventualna emisija štetnih gasova dopre do urbanih sredina. Naftna industrija Srbije dosledna je u opredeljenju da sprovede sve potrebne aktivnosti koje doprinose modernizaciji kompanije i uvođenju evropskih kriterijuma kvaliteta. NIS a.d. redovno sarađuje sa republičkim organima vlasti, merodavnim institucijama zaduženim za zaštitu životne sredine i lokalnom zajednicom i učestvuje u svim aktivnostima koje doprinose trajnom rešenju zaštite životne sredine u celoj republici.

VI

ZAKLJUČAK

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu datih stavova o liderstvu i njegovom uticaju na proces restrukturiranja, može se zaključiti da preduzeća moraju svakodnevno da se menjaju, prilagođavaju, modifikuju i adaptiraju sa promenama u sredini njihovog poslovanja. Pred preduzećem se postavlja zadatak, da iskoristi sve povoljne mogućnosti u sredini u kojoj posluje i da na taj način otkloni sve barijere na koje će naići na svom putu ka uspehu.

Da bi preduzeće ostvarilo svoje zadate poslovne ciljeve i izazvalo očekivano reagovanje tržišta, a naročito potrošača, neophodno je da ima dobro razvijeno liderstvo. Takođe je dokazano da restrukturiranjem preduzeća može doći do značajnog poboljšanja poslovanja, ukoliko preduzeće odluči da se u buduću bavi svojom osnovnom delatnošću, tako da priliv sredstava od prodaje dela preduzeća može da bude iskorišćen bolje nego što bi bio slučaju kada bi deo preduzeća i dalje ostao u okviru matične kuće. Restrukturiranje i ostali modeli radikalne transformacije organizacije ne mogu da ostvare uspeh u dugoročnom smislu ukoliko se ne rukovode liderskim vizijama čime se potvrđuje generalna hipoteza ovog rada.

Ne postoji univerzalan obrazac kojim preduzeće treba da se vodi, kako bi uspešno ostvarilo svoje ciljeve. Liderstvo je ključ za kreiranje i preusmeravanje energije u procesu promena. Prihvatanje vizije od strane zaposlenih je ključna pretpostavka za uspeh organizacione transformacije.

Uspešnost transformacije organizacije i njenu budućnost lideri moraju da grade na efikasnosti i vrhunskim performansama svih komponenti. To zahteva veću kolektivnu inteligenciju zasnovanu na znanju, kompetentnosti i razumevanju. Samo inovativna organizacija i organizacija koja uči brže od konkurencije može se nadati boljoj poziciji i trajnom opstanku na sve dinamičnijem, turbulentnijem i kompleksnijem tržištu.

Iz svega navedenog sledi da je, u uslovima dramatičnih kompleksnih i nepredvidljivih promena, organizaciona transformacija neizbežan proces. Savremene organizacije zahtevaju efektivno transformaciono liderstvo koje će uspešno voditi organizaciju prema realizaciji strategijske vizije i prema ostvarenju procesa transformacije koji je pun izazova i predstavlja svojevrsno „ transformaciono putovanje “.

U današnje vreme globalizacije, kada je svaki uspeh neizvestan, neophodno je postaviti jasne i precizne ciljeve i težiti njihovom ostvarenju.

7. LITERATURA

- 1) Aleksić, V. (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac
- 2) Bulatović, R. (1989), *Produktivnost i marketing : kao faktori efikasnog privređivanja*, Univerzitetska riječ, Nikšić
- 3) Đorđević, S. (2008), *Restrukturiranje i reorganizacija preduzeća*, Zadužbina Andrejević, Beograd
- 4) Filipović, V. (2007), *Marketing menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment, Beograd
- 5) Gaughan, Patrick A., (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad
- 6) Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd
- 7) Jovanović, P. (2005), *Menadžment - Teorija i praksa*, FON, Beograd
- 8) Klajn, I. i Šipka, M. (2007), *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, II izdanje, Novi Sad
- 9) Kontić, Lj. (2007), *Restrukturiranje i privatizacija velikih društvenih preduzeća u Srbiji*, Institut za evropske studije, Beograd
- 10) Kotler, Ph. i Keller, K. (2006), *Marketing Menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd

- 11) Lajović, D. (2006), *Preduzetničko restruktuiranje: putevi i stranputice*, CID, Podgorica
- 12) Mašić, B. (2009), *Strategijski Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 13) Mijatović, B. (1993), *Privatizacija*, Ekonomski institut, Beograd
- 14) Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd
- 15) Northouse, Peter G. (2007), *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Beograd
- 16) Stavrić, B. (2003), *Ekonomika preduzeća, menadžment i marketing u funkciji profita*, Zapis, Aranđelovac
- 17) Stošić, S. (2008), *Privatizacija u Srbiji*, Zadužbina Andrejević, Beograd
- 18) Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica
- 19) Živković, S. (2007), *Razvoj liderstva u transformaciji organizacije*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd
- 20) [http://www. privredni savetnik.com](http://www.privredni.savetnik.com)
- 21) Informator (2009), *Ppložaj poverilaca u postupku restrukturiranja* (on-line), dostupno na http://www.informator.rs/tekstovi/tema_902.htm
- 22) *Restrukturiranje preduzeća u procesu privatizacije* (on line), dostupno na http://www.kombeg.org.yu/komora/centri/c_akcionarstvo/restrukturiranje.htm