

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za postiplomske studije



STRATEGIJSKI MENADŽMENT
MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNE EKONOMIJE

MASTER RAD

FORMULISANJE I IMPLENENTACIJA STRATEGIJE

– MOGUĆNOST PRIMJENE BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI (BSC) U –
KOMPANIJI *MONTENEGRO AIRLINES*

Mentor:

Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:

Milovan Veljić

Br. Indeksa: 400180/09

Beograd, 2011

S A D R Ź A J

	PRVI DEO	UVOD	03
1.1.	Predmet i polazišta istraživanja		04
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja		03
1.3.	Ciljevi istraživanja		05
1.4.	Hipoteze istraživanja		05
1.5.	Metode istraživanja		06
1.6.	Struktura rada		07
	DRUGI DEO	FORMULISANJE STRATEGIJE	09
2.1.	FORMULISANJE GENERALNE STRATEGIJE		09
2.1.1.	Strategija koncentracije		09
2.1.2.	Strategija stabilnog rasta		10
2.1.3.	Strategija redukcije		11
2.1.4.	Strategija rasta		12
2.1.4.1.	Pravci rasta		13
2.1.4.2.	Ekspanzija kao pravac rasta		13
2.1.4.3.	Diversifikacija kao pravac rasta		15
2.1.4.4.	Metodi rasta		16
2.1.4.5.	Tempo rasta		21
2.1.4.6.	Fleksibilnost rasta		22
2.2.	FORMULISANJE POSLOVNE STRATEGIJE		22
2.2.1.	Opšte vodstvo u troškovima		24
2.2.2.	Diferencijacija		26
2.2.3.	Fokus		27
2.3.	FORMULISANJE FUNKCIONALNIH STRATEGIJA		28
	TREĆI DEO	BALANSIRANA MERILA PERFORMANSI (BSC)	30
3.1.	POJAM BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI (BSC)		30
3.1.1.	Uvođenje <i>Balanced Scorecard-a</i>		32
3.1.2.	Ključni faktori BSC koncepta		34
3.2.	ČETIRI PERSPEKTIVE BSC		36
3.2.1.	Finansijska perspektiva		37
3.2.1.	Perspektiva potrošača		39
3.2.3.	Perspektiva internih procesa		40
3.2.4.	Perspektiva učenja i razvoja		41
3.3.	PRINCIPI BSC		43
3.3.1.	Prevođenje strategije u operativne ciljeve		43
3.3.2.	Balansiranje organizacije prema strategiji		44

3.3.3.	Učiniti da strategija svakodnevno prožima aktivnosti zaposlenih	45
3.3.4.	Nastojati da strategija postane kontinualan proces	46
3.3.5.	Pokrenuti liderstvo kroz promjene sa vrha kompanije	47
3.4.	INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEM - POVEZANOST STRATEGIJE SA OPERACIJAMA	48
ČETVRTI DEO		
	IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	55
4.1.	PRISTUP IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE KROZ MODEL "7-S"	55
4.2.	ORGANIZACIONE STRUKTURE	57
4.2.1.	Prosta struktura	58
4.2.2.	Funkcionalna struktura	58
4.2.3.	Divizionna struktura	60
4.2.4.	Matrična struktura	62
4.3.	STRATEGIJSKA KONTROLA	64
4.3.1.	Informaciona kontrola	64
4.3.2.	Kontrola ponašanja	65
4.3.2.1.	Građenje snažne i efikasne kulture	66
4.3.2.2.	Motivisanje putem nagrađivanja i stimulacija	67
4.3.2.3.	Granice i ograničenja	67
4.4.	STRATEGIJSKO LIDERSTVO	69
4.4.1.	Tri međuzavisne aktivnosti liderstva	69
4.4.1.1.	Određivanje pravca	70
4.4.1.2.	Projektovanje organizacije	70
4.4.1.3.	Kultura posvećena etički ispravnom ponašanju	71
4.4.2.	Emocionalna inteligencija (EI)	72
PETI DEO		
	MOGUĆNOST PRIMJENE BSC U KOMPANIJI MONTENEGRO AIRLINES	73
5.1.	STRATEŠKI PRAVCI AVIO-KOMPANIJE	73
5.1.1.	Moderna flota	74
5.1.2.	Ciljne destinacije	77
5.2.	PREVOĐENJE STRATEGIJE U AKCIJU POMOĆU BSC U KOMPANIJI MONTENEGRO AIRLINES	79
ŠESTI DEO		
	ZAKLJUČAK	85
SEDMI DEO		
	LITERATURA	86

I UVOD

Organizacije u današnjem izuzetno konkurentnom okruženju prepunom izazova moraju posvetiti značajno vrijeme, energiju, kao i ljudske i finansijske resurse u formulisanju i implementaciji svoje strategije. Poslovno okruženje se menja pred našim očima brzo, radikalno i dramatično, zbog toga su sposobnost i brzina prilagođavanja promjenama veoma važne za ove procese strategijskog menadžmenta kao i za uspjeh preduzeća u cjelini.

Formulisanje i implementacija strategije predstavljaju najznačajnije procese u strategijskom menadžmentu, samim tim što predstavljaju zaokružen proces od utvrđivanja pravca strategije, pa sve do njenog sprovođenja. Ova dva procesa su izuzetno međuzavisna, jer nijedna valjana poslovna strategija se ne može sprovesti ako nije na adekvatan način formulisana.

Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina), odnosno različitih strategijskih opcija (njihovo generisanje, vrednovanje i selekciju) za ostvarenje misije i ciljeva organizacije. Organizacije najčešće formulišu strategije za tri glavna nivoa: korporativni (generalni – opšti), poslovni (za poslovne jedinice ili divizione), i funkcionalni (za pojedine funkcije: marketing, finansije, operacije, ljudske resurse, R&D, kvalitet, itd.). Savremene organizacije se ne bave samo formulisanjem strategije, one „žive s njom“, preispituju je, podešavaju, razvijaju osjećaj za nju i sl.

Bez obzira na to kako je napravljena strategija, u vidu formalnog i detaljnog strategijskog plana ili ne, treba je prevesti u odgovarajuće taktičke planove, programe i budžete.

Putem implementacije strategije organizacija prevodi idejna rešenja u praktična ostvarenja. To podrazumijeva da se ciljevi pretvore u zadatke, identifikuju aktivnosti, alociraju resursi, institucionalizuje organizaciona struktura i uspostavi adekvatna kontrola.¹

U teoriji i praksi XX vijeka razvili su se veoma kompleksni menadžment sistemi koji omogućavaju da se formulisanje i implementacija strategije sprovedu na pravi način. Jedan od tih sistema je i *Balanced Scorecard* – balansirana merila performansi, koji predstavlja strategijski menadžment sistem fokusiran na strategiju.

Balanced Scorecard je izronio kao dokazan i uspješan alat u opisivanju, beleženju i prevođenju nematerijalne imovine u stvarnu vrijednost za sve zainteresovane grupe neke organizacije, kao i da u procesu omogućiti organizacijama uspješno sprovođenje različitih

¹ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 323.

strategija. Ova naizgled jednostavna metodologija, koju su razvili Robert Kaplan i David Norton, prevodi strategiju neke organizacije u ciljeve učinka, mjere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive: finansije, potrošači unutrašnji procesi i učenje i rast zaposlenih. Organizacije širom svijeta su prihvatile *Balanced Scorecard* i ubrzo profitirale od njegovih zdravorazumskih načela.

Međutim ovaj koncept nije zaživio ili se ne koristi u dovoljnoj mjeri u našoj zemlji, stoga u okviru ovog rada razmatraćemo mogućnost uvođenja balansiranih merila performansi (BSC) u kompaniji Montenegro Airlines.

Dakle, kako bi ostvarili misiju i ciljeve organizacije moraćemo detaljno objasniti proces formulisanja i implementacije strategije kao i uticaj koncepta BSC na ove procese.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet ovog istraživanja jeste objašnjenje i prikaz formulisanja i impementacije strategije, kao najbitnijih procesa u okviru strategijskog menadžmenta i uticaj balansiranih mjerila performansi (BSC) na sprovođenje i formulisanje strategije.

U istraživanju smo pošli od činjenice da su promjene koje su se desile u organizaciji savremenog preduzeća, a koje su uzrokovane promjenama u globalnom okruženju, dovele do potrebe da se u strategijskom menadžmentu naprave pomaci u vidu efikasnijeg formulisanja i implementacije strategije uz pomoć balansiranih merila performansi (BSC).

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost istraživanja formulisanja i implementacije strategije svakako je definisana činjenicom da su ovi procesi strategijskog menadžmenta već duže vreme u centru pažnje svih savremenih organizacija. Ovome u prilog ide i činjenica da su mnoge organizacije širom svijeta uvele balansirana merila performansi (BSC), kao efikasan alat za poboljšanje pomenutih procesa.

Veoma je važno napomenuti da je *Harvard Business Review* naveo *Balanced Scorecard* kao jednu od 75 najuticajnijih poslovnih ideja 20-og vijeka.

1.3. Ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem ovako složene oblasti kao što je strateški menadžment. Takođe, cilj je da se prikaže čemu sve doprinosi strateška formulacija i implementacija, uz poseban osvrt na strateški menadžment sistem *Balanced Scorecard*.

Naučni cilj rada je naučna deskripcija strateškog menadžmenta kroz formulisanje i implementaciju strategije.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, odnosno da pruži informacije i nova saznanja svima onima koji žele da ostvare svoje ciljeve kroz adekvatnu realizaciju strategije.

1.4. Hipoteze istraživanja

Osnovna hipoteza ovog rada je:

- ❖ Postizanje definisanih ciljeva i misije organizacije kroz utvrđivanje najboljih pravaca strategije (formulisanje) i ostvarivanje odnosno implementaciju strategije.

Posebne hipoteze:

- ❖ Sprovođenje strategije u život i mobilisanje svih raspoloživih resursa za njeno ostvarivanje putem balansiranih mjerila performansi (BSC), kao jednog od najznačajnijih strateških menadžment sistema;
- ❖ Mogućnost primjene balansiranih mjerila performansi (BSC) i sprovođenje strategije u akciju u kompaniji Montenegro Airlines, radi ostvarenja boljih poslovnih rezultata i sticanja konkurentske prednosti.

1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnost i složenost proučavanog predmeta istraživanja, u radu su korišćene različite metode kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Osnovne metode istraživanja koje su korišćene u radu su:

- ❖ Metoda analize – kojom je predmet istraživanja rastavljen na sastavne delove;
- ❖ Metoda sinteze – kojom je predstavljeno shvatanje složenih cjelina preko njihovih pojedinačnih i posebnih delova, njihovim spajanjem tj. njihovim stavljanjem u razne moguće odnose i veze;
- ❖ Metoda apstrakcije – kojom su izvedeni bitni od nebitnih elemenata predmeta istraživanja;
- ❖ Metoda generalizacije – kojom smo na osnovu pojedinačnog i konkretnog saznali opšte;
- ❖ Metoda dedukcije – pomoću koje se izvodene posebne i pojedinačne istine na osnovu znanja o opštim istinama – zakonima;
- ❖ Metoda indukcije – pomoću koje smo sintezom posebnih i pojedinačnih stavova došli do jednog opštog stava.

Opštenaučne metode koje su korišćene u radu su: hipotetičko – deduktivna, analitičko – deduktivna, komparativna metoda i metoda modelovanja.

Od metoda i tehnika prikupljanja podataka korišćena je metoda studija slučaja.

Tokom izrade ovog rada korišćena su saznanja iz domaće i strane literature i relevantnih elektronskih biblioteka

1.6. Struktura rada

Struktura rada prikazana je na sledeći način:

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

U drugom delu - *FORMULISANJE STRATEGIJE* – izneta je uloga i značaj formulisanja strategije u savremenom poslovanju. Takođe, u ovom delu su određeni nivoi formulisanja strategije: generalni, poslovni i funkcionalni. U okviru generalnog nivoa opisane su sledeće strategije: strategija koncentracije, strategija stabilnog rasta, strategija redukcije poslovanja i strategija rasta u okviru koje smo definisali: pravce rasta (ekspanzija i diversifikacija), metode rasta, tempo i fleksibilnost rasta. U okviru poslovnog nivoa objašnjene su tri generičke strategije: opšte vođstvo u troškovima, diferencijacija i fokus. I naravno objašnjene su strategije na funkcionalnom nivou.

U trećem delu - *BALANSIRANA MJERILA PERFORMANSI (BSC)* – izneti su osnovni pojmovi i značaj BSC-a u savremenom poslovanju. Takođe, određene su faze uvođenja *Balanced Scorecard-a* i nabrojani su ključni faktori ovog koncepta. Zatim, iznete su perspektive koje na najbolji način sagledavaju performanse neke organizacije. Opisane su četiri osnovne perspektive: *finansijska perspektiva* (kako nas vide naši akcionari?), *potrošačka perspektiva* (kako nas vide klijenti?), *perspektiva internih procesa* (šta možemo da radimo izvrsno?) i *perspektiva učenja i rasta* (možemo li kontinuirano poboljšavati i stvarati vrijednost?). Takođe, izneti su osnovni principi strateško fokusirane organizacije koji su veoma bitni za sprovođenje strategije. Opisano je pet osnovnih principa: *prevođenje strategije u operativne ciljeve*, *balansiranje organizacije prema strategiji*, *učiniti da strategija svakodnevno prožima aktivnosti zaposlenih*, *nastojati da strategija postane kontinuelan process i pokrenuti liderstvo kroz promjene sa vrha kompanije*. Na kraju, objašnjen je integrisani menadžment sistem koji povezuje strategije sa operacijama.

U četvrtom delu - *IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE* – iznet je pristup implementaciji strategije kroz model “7-S”. Takođe, objašnjen je pojam organizacionih struktura i navedene su vrste i to: prosta, funkcionalna, divizionarna i matrična struktura. Zatim je definisana strategijska kontrola koja može biti informaciona i kontrola ponašanja. Objašnjeni su i suštinski elementi

kontrole ponašanja: građenje snažne i efikasne strukture, motivisanje putem nagrađivanja i stimulacija i granice i ograničenja. Konačno, objašnjena je uloga strategijskog liderstva i uloga lidera u implementaciji strategije. Određene su tri međuzavisne aktivnosti liderstva: određivanje pravca, projektovanje organizacije i kultura posvećena etički ispravnom ponašanju. Na kraju, definisana je emocionalna inteligencija (EI)- kao ključna osobina liderstva.

U petom delu - MOGUĆNOST PRIMJENE BALANSIRANIH MJERILA PERFORMANSI (BSC) U KOMPANIJI MONTENEGRO AIRLINES – iznete su mogućnosti za primjenu ovog strategijskog menadžment sistema u avio-kompaniji Montenegro Airlines. Takođe je pokazano koji su to strateški pravci kojima teži ova kompanija i u okviru toga razmatrane su ciljne destinacije i modernija flota. Konačno, na primjeru ove kompanije objašnjeno je prevođenje strategije u akciju pomoću balansiranih mjerila performansi.

U šestom delu - iznet je ***ZAKLJUČAK*** u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog i praktičnog istraživanja i pisanja ovog rada.

U sedmom delu - LITERATURA navedena je korišćena literatura i drugi izvori podataka.

II FORMULISANJE STRATEGIJE

Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina), odnosno različitih strategijskih opcija (njihovo generisanje, vrednovanje i selekciju) za ostvarenje (realizovanje) misije i ciljeva organizacije.

Inovativne organizacije formulišu strategije za tri glavna nivoa: korporativni (generalni – opšti), poslovni (za poslovne jedinice ili divizione), i funkcionalni (za pojedine funkcije: marketing, finansije, operacije, ljudske resurse, R&D, kvalitet, itd.)

2.1. FORMULISANJE GENERALNE (OPŠTE ILI KORPORATIVNE) STRATEGIJE

Organizacija može izabrati različite varijante opšte strategije koja se označava i kao korporativna ili generalna, jer se odnosi na izbor načina za ostvarivanje opštih ciljeva korporacije.

Generalna (opšta ili korporativna) strategija može da se odnosi na:

- strategiju koncentracije,
- strategiju stabilnog (ograničenog) rasta,
- strategiju redukcije (smanjenja) poslovanja,
- strategiju rasta.

2.1.1. Strategija koncentracije

Strategija koncentracije (usredsređenosti) fokusira organizaciju na jednu liniju biznisa. Tako, npr: McDonalds je koncentrisan na industriju brze hrane (fast food industry), Holiday Inns na industriju smještaja. Ova strategija predstavlja traženje zarade putem konkurentске prednosti zasnovane na specijalizovanim znanjima i efikasnosti koja proističe iz takvog pristupa.²

² Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 221.

2.1.2. Strategija stabilnog (ograničenog) rasta

Strategiju stabilnog (ograničenog) rasta koriste organizacije koje su zadovoljne dosadašnjim performansama svog razvoja i poslovanja (po obimu i strukturi biznisa). Organizacije se uglavnom drže dosadašnjeg poslovnog portfolia, kanala distribucije i tržišnih segmenata. Izbjegava se bilo kakav rizik u poslovanju i preferira se postojeće poslovanje i stabilnost. Strategija stabilnog (ograničenog) rasta ne podrazumeva da organizacija ne radi ništa, niti da organizacija nije zainteresovana za dalje maksimiziranje profita. Naprotiv, strategijom stabilnog rasta organizacije nastoje da povećaju svoju efikasnost i konkurentsku prednost, i na tim osnovama stabilizovati svoju konkurentsku poziciju. Ovu strategiju je poželjno slijediti kada planske premise ukazuju da se okruženje organizacije neće bitnije mijenjati u budućnosti, i kada je postignuta zadovoljavajuća konkurentska pozicija.

Prihvatanje strategije stabilnog rasta za duži period nije poželjno, jer organizacije koje se vode ovom strategijom mogu doći do bankrotstva.

Postoje sledeće podstrategije u okviru strategije stabilnog rasta organizacije: (1) strategija inkrementalnog rasta, (2) strategija profita (ili žetve), (3) strategija pauze, (4) strategija održivog rasta.

- **Strategija inkrementalnog rasta** karakteristična je za organizacije koje posluju u stabilnom okruženju, rastu sporo i inkrementalno, ali sigurno dodavanjem veće penetracije tržišta, sporim dodavanjem novih proizvoda/usluga, dodavanjem novih tržišta na nova geografska područja, i sl. Akcenat je na opreznom inkrementalnom rastu, i na efikasnosti putem, uglavnom, ekonomije obima.
- **Strategije profita ili žetve** koristi se kada je glavni cilj SBU ili organizacije kao cjeline da generira gotovinu, koja se može profitabilnije upotrebiti u neka druga područja biznisa. To je situacija kada organizacija procijeni da je njena određena strategijska poslovna jedinica (SBU), linija proizvoda ili proizvod, postaju iz raznih razloga neatraktivni za dalje ulaganje. Sva gotovina iz tog strategijskog područja usmjerava se u nova ili rastuća područja/proizvode.
- **Strategija pauze** koristi se kada je organizaciji posle intenzivnog rasta potreban predah da bi ona stabilizovala svoju dostignutu poziciju. Strategijom pauze omogućuje se konsolidacija firme u području: portfolio menadžmenta, organizacije kulture, stila upravljanja, i dr.
- **Strategija održivog rasta** ili strategija sporog napredovanja uz neophodnu opreznost definiše se kao povećanje (smanjenje) u proizvodnoj sposobnosti

sistema sa srazmjernim povećanjem (smanjenjem) u sposobnostima koje nosi njegovo eksterno okruženje.³

2.1.3. Strategija redukcije i/ili preorijentacije

Recesija na domaćem i međunarudnom tržištu, međunarodne ekonomsko-političke blokade, restriktivna politika centralne ili lokalne vlade, promene u tražnji i sl., kao i interne slabosti (loš menadžment, neadekvatna organizacija, i dr.), dovode organizaciju da u svom životnom ciklusu koristi i strategiju redukcije u obimu i strukturi poslovnog portfolia.

Primjena osnovnih postavki kriznog menadžmenta i adekvatnog strategijskog menadžment sistema (kontingentnog planiranja, strategijskog upravljanja pitanjima, upravljanja pomoću slabih signala, menadžment iznenađenja), na sistemski način priprema organizaciju da na vrijeme uoči trendove predkriznog stanja i da izbjegne ili amortizuje krizni udar na prihvatljivi nivo.

Bazične podstrategije u okviru strategije redukcije su:

- **Strategija zaokreta**, koja je usmjerena na poboljšavanje operativne efikasnosti organizacije. Ova strategija se koristi kada je organizacija u padu svojih performansi, ali još nije dostigla kritičnu fazu, pa se ide na strategiju zaokreta, tj. efikasnijeg korišćenja resursa u okviru postojećih faktora okruženja.
- **Strategija dezinvestiranja** koristi se kada strategija zaokreta ne pokaže uspjeh, pa se problemi pokušavaju razrešiti osamostaljivanjem, prodajom ili zatvaranjem znatnog dijela biznisa, koji može biti SBU, linija proizvoda ili divizion (odsek).
- **Strategija likvidacije** znači kraj postojanja organizacije i preduzima se kada analize pokažu da je bolje mrtva, nego živa takva organizacija. Ostvaruje se ili prodajom imovine organizacije ili obustavljanjem cjelokupnog poslovanja. Donošenje odluke o korišćenju strategije likvidacije je najmanje poželjno, kako zbog posledica koje likvidacija izaziva kod vlasnika (akcionara), tako i zaposlenih.

³ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 223.

2.1.4.Strategija rasta

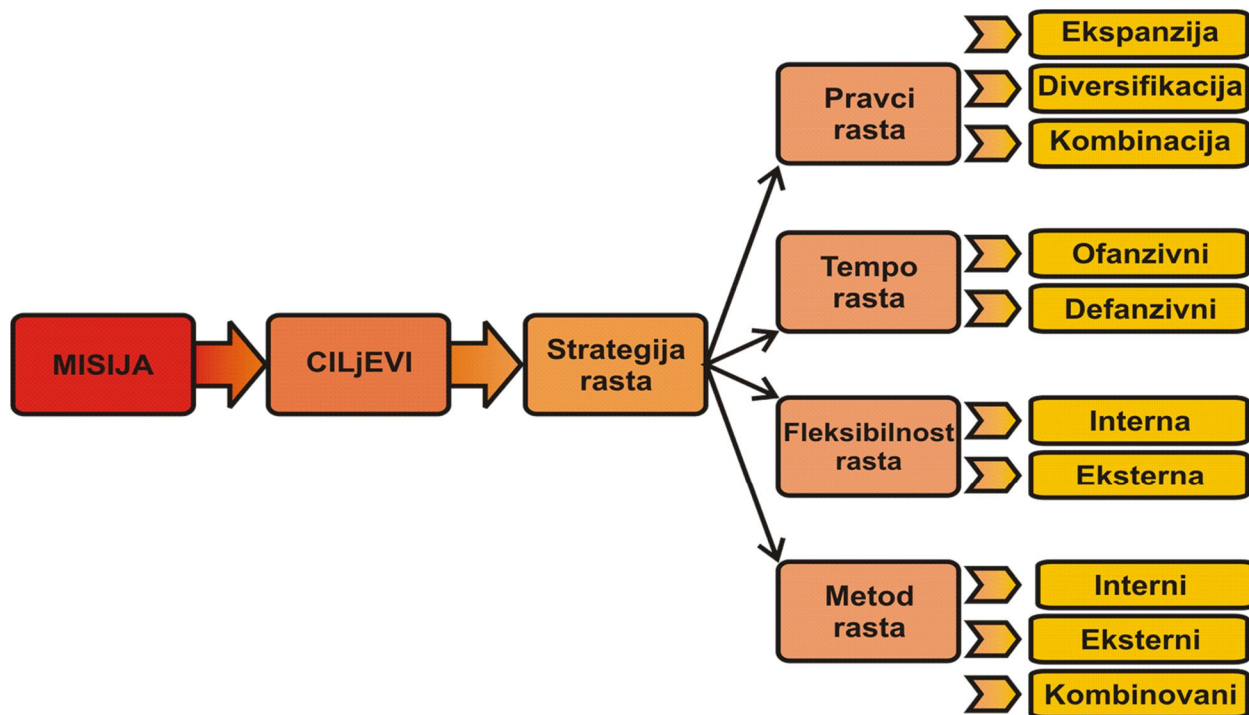
Ovu strategiju, ili tačnije strategije, menadžeri proaktivisti, preaktivističkog i interaktivističkog stila, preferiraju u menadžment aktivnostima organizacije.

Strategija rasta predstavlja strategiju koja se sastoji od seta upravljačkih smjernica kojima se preciziraju: pozicija preduzeća sa stanovišta proizvoda i tržišta, pravci rasta i promjena koje će uslijediti, instrumenti konkurencije koji će se koristiti, sredstva na kojima će bazirati ulazak na nova tržišta, način raspoređivanja sopstvenih resursa, jake tačke na kojima će se insistirati, obrnuto, slabosti koje treba izbjeći.⁴

Proces formulisanja strategije rasta organizacije uključuje donošenje strategijskih opcija vezanih za pravac, metod, tempo rasta i poželjan nivo fleksibilnosti.

Strategijske odluke o pravcu, metodu, tempu i fleksibilnosti rasta organizacije nisu nezavisne jedne od drugih, već ih treba posmatrati kao prtfolio strategijskih opcija. Pri formulisanju portfolia strategija potrebno je odrediti ponašanje organizacije, tj. izvršiti opredeljenje da li će se preduzeće ponašati kao učesnik u igri (kada se takmiči sa rivalima na već osvojenim tržištima), ili kao učesnik u trei (kada se zajedno sa konkurentima takmiči ko će prije razviti i ponuditi proizvod tržištu ili na drugi način stići na još nezaposednuto tržište).

Slika 1. Elementi formulisanja strategije rasta.



⁴ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 377.

2.1.4.1. Pravci rasta organizacije

Organizacije mogu kao pravac rasta koristiti ekspanziju, diversifikaciju i njihovu kombinaciju.

Uopšteno, postoje dva pravca rasta:

1. Ekspanzija u okviru postojećih djelatnosti, odnosno kombinacija proizvodnih i tržišnih mogućnosti u okviru date grane djelatnosti, koja se bazira na strategijama: penetracije tržišta, razvoja tržišta, i razvoja proizvoda;
2. Diversifikacija koja se može realizovati kroz: koncentričnu strategiju (horizontalnu i vertikalnu) i konglomerantsku strategiju (nacionalna i transnacionalna).

Sve većom globalizacijom poslovanja, najčešće se rast organizacije formuliše i realizuje korišćenjem elemenata ekspanzije i diversifikacije, tj. korišćenjem takozvanih kombinovanih pravaca rasta.

2.1.4.2. Ekspanzija kao pravac rasta

Ekspanzija kao pravac rasta znači da preduzeće izvore za svoj rast prevashodno traži u okvirima razvoja postojećeg tržišta i poboljšanja postojećih proizvoda. Ekspanzija omogućava da se ostvaruje ekonomija obima, budući da sa povećanjem tržišnog učešća, preduzeće stiče iskustva na osnovu kojih može i da efikasnije konkuriše u grani.

Oslanjanje preduzeća na ekspanziju kao pravac svoga rasta, najčešće podrazumijeva ulazak preduzeća u konkurentsku borbu sa ostalim proizvođačima u grani. Analizom konkurentskog ambijenta treba identifikovati: a) vjerovatnoću konkurentskog rata, b) mogućnosti kooperacije sa konkurentima i c) opredijeliti vjerovatne pravce sudara sa konkurencijom.

Očigledno je da ekspanzija kao pravac rasta zahtijeva suptilnu analizu sopstvenih i mogućnosti konkurencije. Privlačnost ekspanzije uslovljena je stadijumom u razvoju grane, proizvoda i tržišta kao i stanjem konkurentskog ambijenta.

Stoga, ovaj pravac se bazira na tzv. intenzivnim strategijama rasta kao što su: penetracija tržišta, razvoj tržišta i razvoj proizvoda.⁵

⁵ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 385.

Slika 2. Komponente vektorskog rasta po I. Ansoffu.

Misija \ Proizvod	Sadašnji	Novi
Sadašnja	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
Nova	Razvoj tržišta	Diversifikacija

Matrica rasta, data na slici, naziva se i kao matrica razvojnih strategija I. Ansoffa, ima sledeće značenje:

- Penetracija tržišta označava rast usmjeren kroz povećanje tržišnog učešća za postojeći proizvod – tržišta (povećanja prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu);
- Razvoj tržišta označava traženje nove misije za postojeće proizvode firme (povećanje prodaje postojećeg proizvoda obuhvatanjem novih tržišta);
- Razvoj proizvoda podrazumijeva kreiranje novih proizvoda za zamjenu tekućih na postojećem tržištu (uvođenje novih proizvoda na postojeća tržišta);
- Diversifikacija podrazumijeva faktički novu misiju – tržište i novi proizvod (uvođenje novih proizvoda na nova tržišta).⁶

Strategija penetracije tržišta pretpostavlja rast preduzeća na bazi postojećeg proizvoda u okviru postojećeg tržišta. I. Ansoff, penetraciju tržišta identifikuje kao strategiju koja se bazira na intenziviranju pojedinih napora da bi se povećalo učešće preduzeća u zadovoljavanju određenih, postojećih, potreba.

Strategija razvoja tržišta bazira se na uvođenju postojećeg proizvoda na nova tržišta. Najčešće se radi o geografskom širenju tržišta tako da možemo imati regionalnu, nacionalnu i internacionalnu ekspanziju. Osim toga moguće je da se modifikovanjem nekih karakteristika na proizvodu, obuhvatanjem novih kanala distribucije ili prilagođavanjem propagandnih medija, aktiviraju novi tržišni segmenti u okviru postojeće teritorije.

Strategija razvoja proizvoda kao komponenta generalne strategije rasta, bazira se na zadržavanju postojeće namjene proizvoda, s tim što će se rast obezbjeđivati razvijanjem proizvoda sa superiornijim karakteristikama, što treba da ga učini efikasnijim u obavljanju date

⁶ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 226.

“misije”. Preduzeće, naime, nastoji da obezbijedi izvore za ostvarivanje dobiti na postojećem tržištu oslanjanjem na inovacije u datom području proizvodnje.⁷

2.1.4.3. Diversifikacija kao pravac rasta

Dinamizam tržišnih, tehničkih i društvenih faktora često zahtijeva da preduzeća izvore za dalji rast traže izvan osnovne djelatnosti. U nastojanjima da prošire front investicionih alternativa i obezbijede fleksibilnost, preduzeća šire svoju aktivnost na veći broj proizvodnih područja, te umjesto homogenog, prihvataju heterogeni proizvodni program.

Diversifikacija je stara koliko i privredna istorija, ali je fenomen diversifikacije, kao strategijskog pravca rasta i razvoja organizacije, poprimio upadljive dimenzije u novije vrijeme. I. Ansoff je pojam diversifikacije vezao za nov proizvod na novom tržištu.

Rast na bazi diversifikacije znači da preduzeće obuhvata u svoj proizvodni program proizvode koji se po tehnološkoj osnovi, tržišnoj namjeni i načinu prodaje međusobno značajno razlikuju. Kao pravac rasta, ona uključuje kombinovanje tri važna elementa: 1) broja proizvoda, 2) dispariteta među njima, 3) veličine preduzeća.

Može se zaključiti da strategija diversifikacije pretpostavlja ulaganje organizacije u novu djelatnost, koju mora da potvrdi novo tržište, pri čemu postoji dugoročno opredeljenje nastavljanja kako dotadašnjeg poslovnog programa, tako i novog područja djelatnosti.

Koncentrična diversifikacija vrši se kroz obuhvatanje: a) više proizvodnih linija koje pripadaju istoj grani, b) ili više sukcesivnih tehnoloških odvojenih stadijuma u proizvodnji i plasmanu određenog proizvoda, gdje organizacija zadržava konvergentnost proizvodnje u cilju jačanja bazičnog područja.

Horizontalna koncentrična diversifikacija podrazumijeva obuhvatanje proizvoda u poslovni portfolio organizacije, koji se međusobno razlikuju po tehnološkoj osnovi i tržišnoj nameni, ali pripadaju istoj grani djelatnosti. Na taj način se doprinosi povećanju širine proizvodnog programa, odnosno poslovnog portfolia.

Podsticaji za horizontalnu diversifikaciju mogu biti interni i eksterni. U okviru internih najznačajniji su: potreba da se iskoriste rezultati istraživanja i razvoja dosadašnjih proizvoda, potpunije iskorišćavanje proizvodnog know-how, kapaciteta i sirovinske osnove, tržišne reputacije postojećih proizvoda, obezbeđivanje fleksibilnosti i sl. Od eksternih faktora imamo tendencije u razvoju tržišnih potreba za novim proizvodnim linijama, razvoj nauke i tehnike, zahtjevi preprodavaca, aktivnost konkurencije i sl.⁸

⁷ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 386.

⁸ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 390.

Vertikalna koncentrična diversifikacija predstavlja takav strateški pravac rasta putem kojeg organizacija obuhvata više sukcesivnih, tehnološki odvojenih stadijuma u proizvodnji i plasmanu određenog proizvoda. Proširuje se djelatnost preduzeća i na proizvodnju poluproizvoda, dijelova, materijala, sirovina i energije koje je ranije kupovalo od drugih preduzeća i ugrađivalo u svoj finalni proizvod, ili pak obuhvatanju viših faza obrade i samih kanala prodaje. Pa se može govoriti o diversifikaciji koja se vrši na bazi vertikalne integracije unaprijed (forward integration), i unazad (backward integration). Ukoliko je organizacija jaka na području ponude razmišljaće o integraciji unaprijed, a ukoliko je jaka na području prodajnih kanala, razmišljaće o integraciji unazad.

Konglomerantska diversifikacija predstavlja oblik strateškog rasta organizacije koji se zasniva na restrukturiranju poslovnog portfolia uvođenjem novih proizvoda koji nemaju povezanost sa tekućom tehnologijom, proizvodima ili tržištima. To znači ulaganje u grane industrije koje su nove za organizaciju. Radi se, dakle, o diversifikaciji pomoću proizvoda, odnosno poslova koji međusobno niti konkurišu niti su vertikalno povezani. Ovakva strategija konglomerantske diversifikacije se označava još kao i lateralna ili pobočna diversifikacija.

Kombinacija ekspanzije i diversifikacije kao pravca strateškog rasta, kao i pojedinih strategija koncentrične i konglomerantske diversifikacije, predstavlja čest slučaj u praksi složenih organizacionih sistema. U složenim organizacionim sistemima u pojedinim strateškom poslovnim jedinicama (SBU) i strateškim poslovnim područjima (SBA) dva osnovna strateška pravca rasta (ekspanzija i diversifikacija) se mogu, zavisno od okolnosti, izazova, šansi, prijetnji, i razvojnog ciklusa, koristiti simultano, tj. u kombinaciji.⁹

2.1.4.4. Metodi rasta

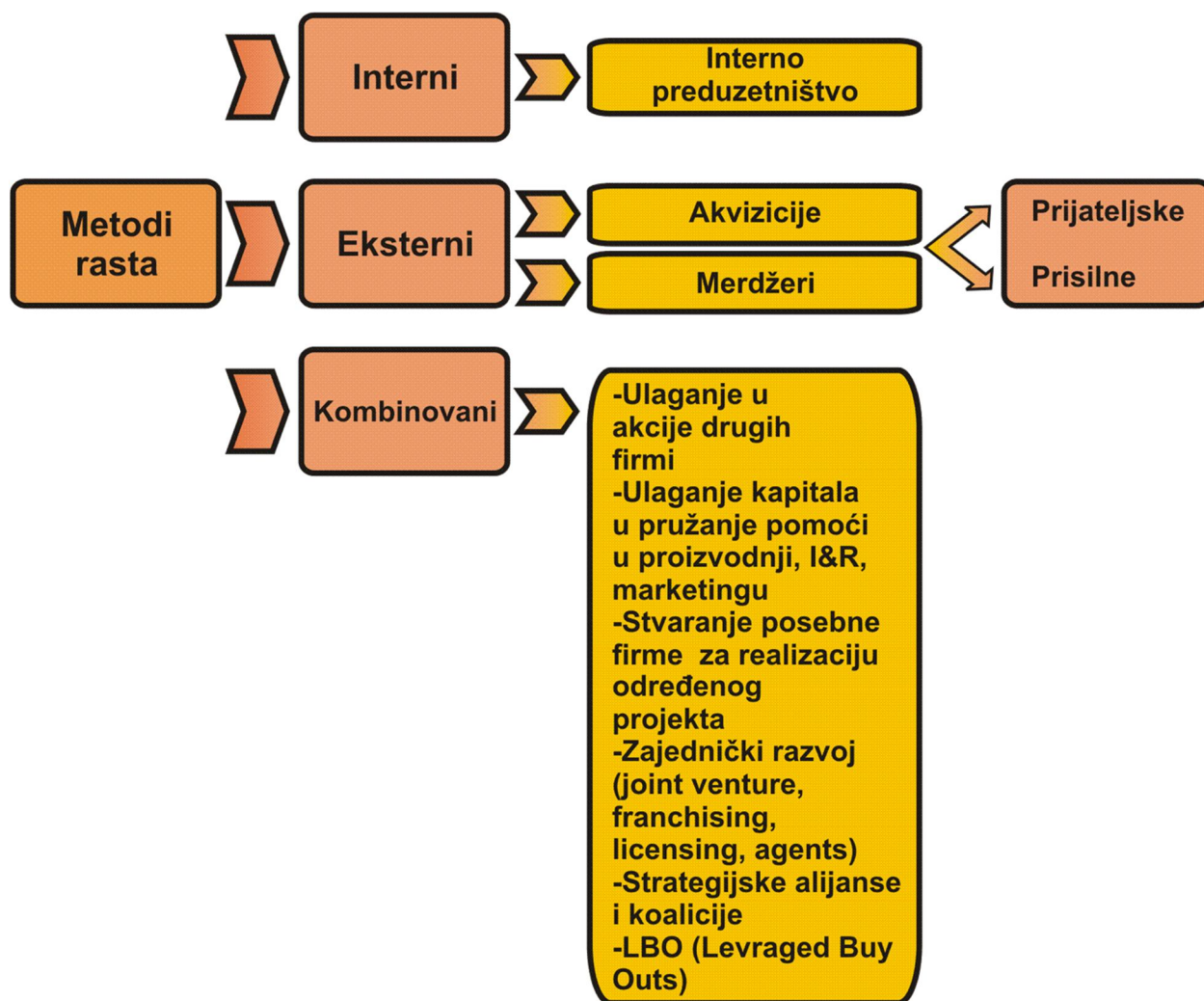
Pod metodom rasta organizacije treba podrazumijevati strateško pitanje načina na koji top menadžment organizacije pribavlja resurse koji su nužni za ostvarenje njene misije i ciljeva. U tom slučaju može se govoriti o internom i eksternom metodu rasta organizacije, kao i o njihovoj kombinaciji.

Interni metod rasta organizacija koristi kada ocijeni da pojedine pravce rasta (ekspanziju ili diversifikaciju) može ostvariti sopstvenim snagama, tj. sopstvenim razvojem proizvoda i izgradnjom kapaciteta. Pod „sopstvenim“ snagama organizacije podrazumijevaju se postojanje snažne materijalno-fnansijske i istraživačko razvojne resursne osnove. Sopstveni razvoj je većinom vezan za znatna ulaganja u vremenu i novcu.

⁹ Mašić, B., *Strateški Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 228.

Prema tome, preduzeće svoje reagovanje na izazove iz okruženja bazira na favorizovanju osvajanja sopstvene proizvodnje, umjesto da do novih kapaciteta i proizvoda dolazi kroz integraciju, tj. spajanje ili udruživanje sa preduzećima koja već raspolazu sa tim proizvodima, odnosno kapacitetima.

Slika 3. Metodi rasta organizacije



Smatra se da su za interni rast interesantne prije svega sledeće grane, odnosno situacije:

- novonastajuće grane u kojima još nisu stabilizovani konkurentski odnosi pa se, kao takve nalaze u stanju neravnoteže u pogledu uslova ulaska i potencijalnih profita;
- u kojima se može očekivati spora i neefikasna odmazda postojećih preduzeća;
- kada preduzeće ima niže troškove ulaska od ostalih firmi;
- ulazeće preduzeće ima distinktivnu sposobnost da utiče na strukturu grane;
- kada se očekuju pozitivni efekti na postojeći biznis preduzeća.¹⁰

Interni metod rasta je stimulativan za organizaciju kada je primarna tražnja za njenim proizvodima u porastu i kada organizacija ima inovativne karakteristike (otvorenost prema okruženju i interno preduzetništvo).

Eksterni metod rasta organizacije zasniva se na to da preduzeće pojedine pravce rasta realizuje na način da se integriše, tj. spaja ili udružuje sa preduzećima koja već posjeduju određene proizvode i kapacitete. Eksterni rast dobija sve više na popularnosti u formulisanju i implementaciji strategija vezanih za pravce rasta, a posebno diversifikaciju, kao pravac rasta.

Eksterni rast se bazira na četiri tipične strategije i to:

1. *pripajanje* (merdžer, fuzija) kada jedna firma apsorbuje jednu ili više drugih koje tako gube svoj identitet u korist pripajajuće firme koja nastavlja da posluje pod starim imenom;
2. *udruživanje* kada se dva preduzeća dobrovoljno spajaju i tako formiraju novi poslovni entitet;
3. *kupovina* cijelog ili samo jednog dijela preduzeća od strane drugog;
4. *preuzimanje* (ili akvizicija) kroz sticanje kontrolnog paketa akcija nad željenim drugim preduzećem.

Akvizicije predstavljaju poslovnu transakciju kada jača kompanija vlasnički preuzima (kupuje) slabiju kompaniju. Time slabija kompanija prestaje da postoji kao pravni entitet. Akcionari te kompanije su isplaćeni od strane akcionara kompanije koja vrši preuzimanje. Preuzeta i pripojena kompanija nastavlja sa radom kao supsidujarna jedinica (afilijacija ili divizija) u okviru matične kompanije ($A+B=A$).

Fuzija (mergers) predstavlja spajanje vlasničkih prava akcionara dvije kompanije ($A+B=C$). Teško je fuzija, fuzija jednakih (*mergers of equal*). Ali čak i kad je fuzija jednakih, u nekim slučajevima se kasnije ustanovi da se zapravo radilo o prikrivenoj akviziciji. Fuzije se uvijek rade na dobrovoljnoj osnovi.

¹⁰ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 390.

Tejkoveri su specifičan vid akvizicije koji označavaju preuzimanje neke firme mimo njenog odobrenja. Po pravilu su to neprijateljske transakcije koje su rezultat spletkarenja sa ponudama.

Preuzimanja i otkupi kompanija duboko uznamiravaju i zaista otuđuju srednji i profesionalni rukovodeći kadar, baš one ljude od čije motivacije, truda i lojalnosti jedino preduzeće zavisi. Rezultat ovoga je, da je bilo malo kompanija, preuzetih ili otkupljenih na osnovu bankarskih kredita, koje su prvih nekoliko godina ovih promjena postizale radne rezultate bolje od onih iz ranijeg perioda.

Proces akvizicije može da se sprovodi korišćenjem različitih metoda:

1. Akvizicijom aktive što uključuje da se na bazi pregovora sa upravom dotičnog preduzeća otkupi većinski dio njegove aktive.
2. Akvizicija akcija putem:
 - direktne kupovine na tržištu akcija;
 - pregovora sa vlasnicima akcija da se preuzme u cjelosti ili djelimično zastupanje njihovih interesa;
 - kupovinom odobrenih, ali još neizdatih od dotičnog preduzeća;
 - ponude tendera u smislu da preduzeće kupac javno ponudi obično veću cenu za akcije dotičnog preduzeća kao i druge uslove koji regulišu tržište hartija od vrijednosti (broj akcija koji kupuje, vrijeme koliko ponuda važi, uslovi ako se javi veći ili manji broj od naznačenog broja akcija i sl.).
3. Statutarni merdžer, u smislu da preduzeća pristaju da izgube odvojeni pravni entitet koji prelazi na preduzeće osvajača.
4. Statitutarne konsolidacije kada preduzeća koja su u pitanju gube svoj identitet i formira se novo preduzeće.¹¹

Zbog složenosti strategije eksternog rasta organizacije, ona podrazumijeva planski pristup koji uključuje faze i posebno ulogu top menadžmenta, marketinga, pravne službe i finansija u takvom procesu.

Akvizicije i merdžeri kao metodi eksternog rasta podrazumijevaju temeljita istraživanja i vredmovanja:

- tržišta preduzeća kandidata za osvajanje;
- tehničko – tehnološke pozicije;
- pravno – statusne pozicije;
- finansijske pozicije, vrijednosti i maksimalne cijene koja se sme i može platiti;
- implikacija pripajanja i spajanja na cash flow, zarade i bilanse preduzeća;

¹¹ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 231.

- načina za finansiranje akvizicije, odnosno merdžera;
- kompatibilnost menadžmenta, kulture i stila upravljanja.

Spajanja i preuzimanja često ne daju željene ishode. Kombinacija operacija dvaju preduzeća, posebno velikih i kompleksnih, ima za posledicu teško rješive konflikte u stilovima upravljanja i poslovnim kulturama te velike integracione probleme.¹²

Klasičan oblik eksternog metoda rasta (akvizicije i merdžeri), sa sve bržim promjenama i globalizacijom poslovanja na svetskom tržištu, postaju kočnica ubrzanog rasta i razvoja organizacija, zbog čega se počinju i sve više primenjuju kombinovani metodi rasta organizacije.

Kombinovani metodi rasta predstavljaju svojevrsnu kombinaciju internog i eksternog rasta putem: stratezijskih alijansi i koalicija, zajedničkog razvoja (joint venture, franchising, licensing, agents i sl.), istraživačke i marketinške konzorcijume, unakrsna učešća u vlasništvu nad akcijama, i drugo.

Poslovne alijanse i drugi zajednički poduhvati mogu biti motivisani željom za bržim razvojem, dostupnošću i kontrolom tehnologija, jeftinim obezbeđenjem kapitala, lakšim ulaskom na nova tržišta, održanjem i jačanjem konkurentске prednosti organizacije, novim znanjem o menadžmentu i sl. Za mala poslovna preduzeća i ona srednje veličine, ovi savezi sve više postaju jedini način da se posluje na internacionalnoj bazi, a za velika preduzeća ona predstavljaju način da postanu multitehnološka.

Posebno treba pomenuti metod *joint venture* koji se primenjuje kada je riječ o preduzećima koja rast obezbjeđuju na bazi saradnje sa stranim firmama. Radi se o takvoj formi saradnje između preduzeća iz različitih zemalja koja se bazira na zajedničkom ulaganju u određeni projekat, odnosno osnivanje zajedničkog preduzeća kojim zajednički upravljaju domaći i strani partneri.¹³

U posljednje vrijeme sve više dobija na značaju strategija tzv. *leverage by out*, kojom se organizacija odupire preuzimanju (*take over*) kroz otkup sopstvenih akcija. Obično se radi o poslovnoj operaciji u kojoj se, uz pomoć zajma od banaka ili drugih finansijskih institucija (stavljanjem dijela ili aktive preduzeća u cjelini pod zalog), otkupljuju sopstvene akcije i iste se povlače sa javne berze i time privatizuje preduzeće (*taking firm private*).

Kombinovani interni i eksterni načini rasta, putem zajedničkog razvoja i poslovnih alijansi, pružaju velike mogućnosti za uspješan razvoj organizacije i sticanje konkurentskih prednosti.

¹² Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., *Strateški Menadžment*, [Prevod, Gordana Mlačak]- MATE, Zagreb 2008, str. 148.

¹³ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 401.

2.1.4.5. Tempo rasta

Bitna komponenta u formulisanju strategije je definisanje i izbor tempa rasta organizacije. Pod tempom rasta podrazumijevamo brzinu kojom organizacija vrši “okrupnjavanje” svoje veličine. Tempo rasta je značajno strategijsko pitanje koje je potrebno posmatrati u sklopu formulisanja pravca i metoda rasta organizacije.

Formulisanje i izbor tempa, najvećim dijelom zavisi od strategijske pozicije organizacije, tj. da li organizacija vidi sebe kao učesnika u igri ili učesnika u trojici na tržištu. Na tim osnovima se mogu izabrati: ofanzivni, defanzivni ili kombinovani tempo rasta i razvoja organizacije.

Ofanzivna strategija podrazumijeva da organizacije, vodeći računa o svojim mogućnostima, nadmudre konkurente i u pogledu tempa, inicirajući pravovremeno sopstvena istraživanja, utrkujući se da prva razvije proizvod za kojim je tržište “gladno”.

Prednosti ofanzivne strategije proizilaze iz mogućnosti da se:

1. konkurent iznenadi i sa stanovišta vremena i mjesta udara;
2. planira određena strategija onda kada preduzeću koje preuzima ofanzivu najviše odgovara;
3. napravi, bez žurbe, detaljan plan akcije;
4. stekne reputacija inovatora.

Ofanzivna strategija uvijek nosi sa sobom i visok stepen rizika, tako da se nekad može pretvoriti i u avanturističke izlete (primjer Apple u borbi sa Microsoft Corporation).

Defanzivnu strategiju koriste organizacije koje žele da održe ili povećaju tržišno učešće određenog proizvoda, koristeći se manipulisanjem varijabli marketing mixa (“4P”, tj. product, price, promotion, place). Ona je više karakteristična za manje organizacije, koje izbjegavaju rizične konfrontacije, ali sasvim je normalno da i velike organizacije u pojedinim fazama svog životnog ciklusa koriste neku od defanzivnih strategija u svom razvoju.

Savremene organizacije prilikom formulisanja i izbora strategija poslovnog portfolia koriste najčešće **kombinovani tempo** (ofanzivni i defanzivni), normalno u sklopu generalnog opredeljenja pravca metoda rasta i razvoja.¹⁴

¹⁴ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 234.

2.1.4.6. Fleksibilnost rasta

Polazeći od činjenice da okruženje organizacije postaje sve kompleksnije i sve manje predvidivo, moderne inovativne organizacije nastoje da ugrade fleksibilnost u upravljanju promjenama. Pod fleksibilnošću organizacije podrazumijeva se njena sposobnost pravovremenog reagovanja na promjene kada je to neophodno.

Promjenjivost sredine, predvidivost i nivo turbulencije utiču na izbor menadžment sistema koji treba da obezbijedi odgovarajući nivo fleksibilnosti organizacije. Tako su se u teoriji i praksi XX vijeka razvijali sve kompleksniji menadžment sistemi koji omogućavaju fleksibilan i pravovremen odgovor organizacije na promjene i izazove iz njenog okruženja.

Što je nestabilnija sredina u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu i širu misiju, to su zahtjevi za fleksibilnost veći. Fleksibilnost rasta i razvoja organizacije može biti: 1) eksterna i 2) interna.

Eksterna fleksibilnost rasta i razvoja obično se obezbjeđuje kroz: strategiju diversifikacije poslovnog portfolia, tržišta, tehnologija, izvora snadbijevanja, korišćenjem strategija eksternog i različitih formi kombinovanog metoda rasta i razvoja.

Interna fleksibilnost rasta i razvoja organizacije podrazumijeva njenu sposobnost da se brzo adaptira promjenama u okruženju, a to se postiže jačanjem i ugradnjom adekvatnog menadžment sistema, koncentričnom diversifikacijom, decentralizacijom organizacione strukture, jačanjem finansijske snage i likvidnosti (cash flow), i dr.¹⁵

2.2. FORMULISANJE POSLOVNE STRATEGIJE – GENERIČKE STRATEGIJE

Formulisanje poslovne strategije obuhvata odlučivanje na nivou divizionu ili na nivou stratejskih poslovnih jedinica. Poslovne strategije moraju biti usklađene sa generalnom strategijom organizacije.

Kada se govori o formulisanju poslovne strategije, u literaturi se obično polazi od “konkurentne analize”(competitive analysis), vodećeg svetskog autora iz oblasti “konkurentskih prednosti”(competitive advantage) sa Harvard Business School, prof. M. Portera.

¹⁵ Mašić, B., *Stratejski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 234.

Majkl Porter je uveo **tri generičke strategije** koje jedna firma može da koristi u savladavanju pet faktora i postizanju konkurentske prednosti. Svaka od porterovih generičkih strategija omogućava otkrivanje potencijala kojima firma može nadigrati rivale iz iste djelatnosti.

Prva, strategija opšteg vođstva u troškovima, bazirana je na stvaranju pozicije niskih troškova u odnosu na konkurente. Ova strategija nalaže upravljanje odnosima u cjelokupnom lancu vrijednosti jedne firme, s ciljem da se usvakom segmentu ovog lanca smanjuju troškovi. S druge strane, načelo diferencijacije da firma stvori proizvode ili usluge koji su jedinstveni i vrijedni. Ovdje je prvenstveno naglasak na karakteristikama za koje „nema cene“, za koje će svaki kupac rado platiti više. Najzad, firma koja se rukovodi strategijom fokusa, mora da usmjeri pažnju prema ograničenim proizvodnim linijama, segmentima potrošačkog tela ili geografski ciljanim tržištima. Čvrsto opredeljenje za strategiju fokusa treba da rezultuje postizanjem prednosti ili kroz diferencijaciju ili kroz stav prema vođstvu u troškovima. Dok sledbenici strategije opšteg vođstva u troškovima i strategijske diferencijacije nastoje da steknu prednost na sveukupnom privrednom polju, „fokuseri“ grade strategiju u dve dimenzije: dimenziji konkurentske prednosti i strateškog cilja.

U jednoj studiji analiziran je veći broj poslovnih jedinica i ustanovljeno da su biznisi, koji su kombinovali višestruke oblike konkurentske prednosti (diferencijacija i opšte vođstvo u troškovima), nadjačali biznise koji su koristili samo pojedine oblike prednosti.

KONKUTENSKA PREDNOST		
	Niski troškovi	Diferenciranje
Šira meta	1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
ŠIRINA KONKURENCIJE	3. Fokusiranje	
Uža meta	3A. Troškovna umerenost	3B. Umerenost na diferenciranje

.Slika 4. Tri generičke srategije

2.2.1. Opšte vodstvo u troškovima

Prva generička strategija je strategija opšteg vodstva u troškovima. Vodstvo u troškovima zahtijeva čvrst skup međusobno povezanih taktika koje uključuju:

- Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti.
- Energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom.
- Čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova.
- Izbjegavanje kreditnih računa klijenata.
- Svođenje na minimum troškova u svim aktivnostima firminog lanca vrijednosti, kao što su R&D, usluge, prodaja i oglašavanje.¹⁶

Da bi se ostvario nadprosečan učinak, firma koja slijedi strategiju opšteg vodstva u troškovima mora zadobiti paritet na bazi diferencijacije u odnosu na konkurenciju, tj. bez obzira na nisku cijenu mora postojati određeni kvalitet. Drugim riječima, firma koja ostvaruje paritet slična je svojim konkurentima ili je sa njima ravnopravna, kada je riječ o diferencijalnim proizvodima. Paritet na osnovu diferencijacije dozvoljava lideru u ceni da svoju prednost u ceni direktno pretvori u profit koji je viši od konkurentskog. Tako lideri u ceni zarađuju nadprosječne prihode.

Firma koja nastoji da postigne prednost niskih troškova, mora da ostvari apsolutnu prednost troškova u odnosu na svoje rivale. To obično znači izlazak na tržište sa jednostavnim proizvodom ili uslugom bez ukrasne mašine, koji se nudi široko ciljanom tržištu, koristeći standardizaciju kako bi se steklo najviše dobiti od ekonomije obima i iskustva. Međutim, takva strategija može da ne uspe, ako je preduzeće u nemogućnosti da postigne paritet na osnovu važnih dimenzija diferencijacije, kao što su brz odgovor na zahtjev klijenata za uslugom ili promena dizajna.

Poboljšanje konkurentске pozicije u odnosu na pet faktora kroz opšte vodstvo u troškovima; Opšta pozicija niskih troškova omogućuje firmi da ostvari natprosječne prihode uprkos jakoj konkurenciji. Ona štiti firmu od rivalskih napada takmaca, jer pozicija niskih troškova znači da će firma ostvarivati prihode čak i ako konkurencija zaoštri rivalstvo i na taj način umanju firmin profit. Pozicija niskih troškova takođe štiti od moćnih kupaca. Kupci mogu ispoljiti moć da bi snizili cijene, ali samo do nivoa sledećeg najefikasnijeg proizvođača. Takođe, pozicija niskih troškova pruža više fleksibilnosti u borbi sa zahtjevima moćnih dobavljača, čime

¹⁶ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 164.

se kontrolišu troškovi ulaganja. Faktori koji vode ka poziciji niskih troškova omogućavaju značajne ulazne barijere u odnosu na ekonomiju obima i prednosti troška. Konačno, pozicija niskih troškova stavlja firmu u povoljan položaj kada je riječ o proizvodima supstitutima, koje na tržište uvode novi i postojeći konkurenti.

Potencijalne zamke strategija opšteg vođstva u troškovima; Mnogo je dobrobiti od sprovođenja strategije opšteg vođstva u troškovima. Međutim, ima i zamki koje treba prepoznati i izbjeći:

- **Prevelika usmjerenost na jednu ili nekoliko aktivnosti iz lanca vrijednosti.** Firme moraju da poklanjaju pažnju svim aktivnostima u lancu vrijednosti kako bi upravljale svojim ukupnim troškovima. Menadžeri su često skloni da prave velike rezove u operativnim troškovima, ne dovodeći pri tom u pitanje višegodišnje trošenje na kapitalne projekte. Ili, pak, menadžeri odluče da srežu troškove prodaje i marketinga, ali proizvodne troškove ostave nedirnutе. Menadžeri treba da ispituju sve aktivnosti lanca vrijednosti, uključujući i odnose među njima, posmatrajući ih sve ravnopravno – kao kandidate za redukciju troškova.
- **Svi rivali imaju zajednički input ili sirovi material.** Firme, koje se takmiče u strategijama opšteg vođstva u troškovima, osjetljive su na porast cijene u faktorima proizvodnje. Kako se sve firme takmiče oko troškova, tako su i manje sposobne da nesmetano nastave rad u slučaju porasta cijena, jer će se klijenti lako odlučiti da svoj biznis nastave sa konkurentima koji imaju niže cijene.
- **Strategija se može lako imitirati.** Jedna od čestih zamki strategije leaderskih troškova ogleda se u tome što se strategija firme može sastojati od aktivnosti stvaranja vrednosti, koje je lako imitirati.
- **Manjak pariteta po osnovi diferencijacije.** Firme koje nastoje da zadobiju prednosti vođstva u troškovima, treba da postignu nivo pariteta po osnovi diferencijacije.
- **Umanjenje prednosti troškova kada klijenti steknu pristup podacima o cijenama** posredstvom internet dramatično povećava količina i obim informacija o formiranju cijene i strukturi troškova, tako da one postaju dostupne klijentima.

2.2.2. Diferencijacija

Kao što samo ime sugerije, strategija diferencijacije sastoji se od stvaranja razlika u firminom proizvodu ili ponuđenoj usluzi, do čega dolazi kreiranjem kvaliteta koji u cijeloj privrednoj oblasti klijenti participiraju kao jedinstven i vrednovan.

Firme mogu odmah da se diferenciraju u nekoliko različitih dimenzija. Na primjer, BMW je poznat po svom visokom prestižu, superiornom inženjeringu i automobilima vrhunskog kvaliteta.

Strategija diferencijacije privlačna je kada su potrebe i zahtjevi potrošača previše različiti da bi se mogao zadovoljiti standardizovanim proizvodima. Firma koja teži uspjehu putem diferencijacije mora proučiti potrebe i ponašanja kupaca dovoljno pažljivo da uoči šta je kupcima važno, šta smatraju da ima vrijednost te koliko su spremni da potroše na tu vrijednost.

Uspješna diferencijacija omogućuje firmi da:

- odredi premijsku cijenu za svoj proizvod;
- poveća jediničnu prodaju;
- osvoji lojalnost kupaca prema njenoj robnoj marki (neki kupci su vrlo privrženi posebnim karakteristikama i vezuju se uz firmu i njene proizvode).¹⁷

Firme stiču i održavaju prednosti diferencijacije i postižu natprosječan učinak kada njihova premijska cijena premaši ekstra troškove koji su nastali zbog postizanja kvaliteta jedinstvenosti njihovih proizvoda i usluga. Na taj način će firma koja se diferencirala uvijek tražiti načine da sebe predstavi različitom i boljom od sličnih konkurenata, jer mora da nađe opravdanje što su premijske cijene veće od troškova nastalih zbog diferencijacije. Jasno je da firma koja je postigla diferencijaciju ne može da ignoriše troškove. Najzad, njene premijske cijene morale bi da padnu usled primjetno inferiorne pozicije troškova. Zato ona mora da dostigne nivo pariteta troškova u odnosu na konkurenciju.

Poboljšanje konkurentске pozicije u odnosu na pet faktora kroz diferencijaciju;
Postizanje diferencijacije predstavlja održivu strategiju kojom se stiču natprosječni profiti, a sastoji se u stvaranju održive pozicije kojom se prevazilaze uticaji Porterovih pet konkurentskih faktora. Diferencijacija zapravo pruža zaštitu protiv napada rivala, jer lojalnost brendu smanjuje klijentovu osjetljivost na cijenu i podiže klijentove troškove. Povećanjem firminih marži, diferencijacija pomaže da se prevaziđe potreba za pozicijom niskih troškova, i omogućava firmi

¹⁷ Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., *Strateški Menadžment*, [Prevod, Gordana Mlačak]- MATE, Zagreb 2008, str. 127.

da se bori protiv moći dobavljača. Diferencijacija, takođe, smanjuje moć kupaca, jer kupci ne raspolazu sa uporedivim alternativama, pa postaju manje osjetljivi na cijenu. Moć dobavljača je smanjena, jer postoji značajan faktor prestiža koji nastaje jer dobavljač profitira od same činjenice da radi za proizvođača visokodiferenciranih proizvoda i usluga. Konačno firma koja se opredijelila za diferencijaciju uživa veliku lojalnost klijentele, zbog čega trpi manju ugroženost od supstituta nego ostali konkurenti.¹⁸

Potencijalne zamke strategija diferencijacije; Mnogo je dobrobiti od diferencijacije, alit u su i zamke.

- Diferenciranje na bazi nečega što, s gledišta kupca, ne smanjuje njegove troškove ili ne poboljšava njegovo blagostanje;
- Pretjerana diferencijacija – nivo kvaliteta i usluga proizvoda prevazilazi potrebe kupaca;
- Previsoka premijska cijena.(Što je veća razlika u cijeni, to je teže odgovoriti kupce od prelaska na konkurente sa nižim cijenama);
- Male razlike između suparničkih ponuda proizvoda kupcima neće biti vidljive ili značajne.¹⁹

2.2.3. Fokus

Treća generička strategija, strategija fokusa, bazira se na izboru uskog konkurentskog polja u okviru privredne oblasti. Firma koja sledi ovu strategiju bira određeni segment ili grupu segmenata i onda kroji svoju strategiju prema njima. Fokuseri postižu konkurentske prednosti tako što se u potpunosti posvećuju odabranim segmentima. Suština fokusa sastoji se u eksploataciji izvesne tržišne niše, koja je različita od ostatka privrednog okruženja. Uzak fokus , sam po sebi nije dovoljan za postizanje natprosječnog učinka. Strategija fokusa ima dvije varijante. U fokusu troškova, firma teži da stvori prednost troškova u odabranom tržišnom segment. U fokusu diferencijacije, firma pokušava da se diferencira unutar ciljanog dela tržišta. Obe varijante strategije fokusa oslanjaju se na to da ponude usluge bolje od širokorašprostranjene konkurentske ponude, i to u uskom segment tržišta, koji je odabrao fokuser.

Poboljšanje konkurentske pozicije u odnosu na pet faktora kroz fokus; Firme koje primjenjuju strategiju fokusa mogu da ostvare natprosječne prinose. Fokus zahtijeva da firma na

¹⁸ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 173.

¹⁹ Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., *Strateški Menadžment*, [Prevod, Gordana Mlačak]- MATE, Zagreb 2008, str. 130.

ciljanom segment tržišta postigne ili poziciju niskih troškova ili visoku diferencijaciju ili obje stvari. Fokus se takođe koristi da bi se odabirale niše koje su najmanje osjetljive na supstitute, ili u kojima su konkurenti najslabiji.

Potencijalne zamke strategije fokusa; Menadžeri moraju biti svesni ne samo dobrobiti od strategije fokusa, već i njenih zamki.

- **Opadanje prednosti troška unutar uskog segmenta tržišta.** Prednosti fokusne strategije troška mogu biti prolazne, ako su prednosti troška ugrožene i padaju tokom vremena.
- **Čak su i strogo usmjereni proizvodi i usluge podložni borbi sa novim učesnicima tržišne konkurentske utakmice i pokušaja imitacije.** Neke firme koje se opredijele za strategiju fokusa mogu uživati privremene prednosti jer odabiraju male niše u kojima gotovo da nemaju rivale. Međutim, njihove prednosti mogu biti kratkog veka, jer rivali mogu doći i izvršiti invaziju na njihovu tržišnu nišu.
- **Fokuseri mogu postati suviše fokusirani da bi zadovoljili potrebe kupaca.** Neke firme, koje pokušavaju da steknu konkurentske prednosti putem strategije fokusa, mogu imati suviše specijalizovan proizvod ili uslugu.²⁰

2.3. FORMULISANJE FUNKCIONALNIH STRATEGIJA

Organizacije osmišljavaju funkcionalne strategijske opcije za svako funkcionalno područje biznisa. Glavna funkcionalna područja su: istraživanje i razvoj (R&D), operacije (proizvodnja ili usluge), finansije, marketing i ljudski resursi.

Higgins i J. Vincze prave razliku između dva tipa funkcionalnih strategija:

1. Ekonomske funkcionalne strategije koje su fokusirane na: marketing, finansije, operacije, ljudske resurse, informacioni sistem i istraživanje i razvoj.
2. Menadžment funkcionalne strategije koje su fokusirane na: menadžment funkcije planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole, odlučivanja, komunikacije, predstavljanja i integrisanja.

²⁰ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 177.



Slika 5. Odnos između strategija u firmi sa jednom SBU.

Funkcionalne strategije treba da budu podrška za uspješno ostvarenje poslovne i generalne strategije organizacije. U tom smislu funkcionalne strategije moraju biti međusobno usklađene, i usklađene sa poslovnom (SBU nivo) i generalnom (korporacijski nivo) strategijom. Osnovna funkcija funkcionalnih strategija je efektivna i efikasna upotreba resursa organizacije.²¹

²¹ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 240.

III BALANSIRANA MERILA PERFORMANSI (BSC)

U teoriji i praksi XX vijeka razvili su se veoma kompleksni menadžment sistemi koji omogućavaju fleksibilan i pravovremen odgovor organizacije na promjene i izazove iz njenog okruženja. Jedan od tih sistema je i *Balanced Scorecard* – balansirana merila performansi, koji je po *Harvard Business Review-u* označen kao jedna od 75 najuticajnijih poslovnih ideja 20-og vijeka.

Ovaj koncept ima veoma važnu ulogu u formulisanju i implementaciji strategije jer umnogome utiče na ostvarivanje definisanih ciljeva i misije organizacije.

3.1. POJAM BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI (BSC)

BSC je instrument, odnosno metodologija za transformisanje organizacionih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. BSC je ujedno i strukturisan pristup za korišćenje informacija vezanih za mjerenje performansi; značajno olakšava postavljanje ciljeva; pomaže u alociranju i prioritetima resursa; osigurava menadžerima održavanje ili promjenu strategije ostvarenja postavljenih ciljeva; omogućava izvještavanje o napretku u ostvarenju istih.

Balanced Scorecard za organizacionog stratega predstavlja isto što i kontrolna table pilotu u avionu. Za letenje vazduhoplova neophodne su brojne informacije o visini, brzini, razdaljini, gorivu i sl. One se međusobno moraju balansirati tj. držati u ravnoteži. Korišćenje samo jedne vrste informacija može biti opasno i fatalno, kao i samo jedne vrste merenja performansi.²²

Metodologija BSC-a polazi od ubjedjenja da ne mozete upravljati onim što ne možete da mjerite, a takođe, ne možete mjeriti ono što se ne može opisati. To je bila polazna ideja Kaplana i Nortona za kreiranje strategijskog upravljačkog sistema koji povezuje strategiju organizacije sa operativnim planom za njenu implementaciju. Prema ovim autorima koncept BSCa pruža menadžerima instrumente koji su im potrebni za dalji put ka budućem konkurentskom uspjehu.

²² Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str 410.

U centru BSC kao analitičkog okvira nalazi se strategijska mapa koja povezuje strategiju organizacije sa njenom operacionalizacijom.

Osnovu BSC čini ideja da performanse organizacija ne treba pratiti samo putem finansijskih indikatora. Naime, finansijski indikatori (prinos na investicije, prinos na akcijski capital, novčani tok kompanije) su tkzv. odložena mjerila performansi. To znači da se finansijski indikatori formiraju sa određenim vremenskim kašnjenjem u odnosu na konkretne faktore koji su te finansijske indikatore proizveli. Zato je neophodno kombinovati finansijske indikatore sa nekolicinom drugih indikatora koji predstavljaju uzročne faktore koji se kasnije odražavaju u finansijskim indikatorima. Drugačije rečeno, organizacije teže da ostvare balansiranu kombinaciju performisanih mjerila. Otuda i naziv principa koji su inicijalno formulisali Kaplan i Norton: Balansirana mjerila performansi. Kaplan i Norton smatraju da se performance organizacije mogu najbolje sagledati u kombinaciji četiri kategorije indikatora koje oni nazivaju perspektivama²³.

Performanse se sagledavaju iz 4 perspektive:

1. Finansije - Kako izgledamo ulagačima i drugim uključenim stranama?

Razmatra se tradicionalni finansijski koncept na koji su ljudi navikli. Uključuju profitabilnost, rast prihoda, kontrolu troškova i sl.

2. Kupci - Kako nas kupci vide?

Predstavlja sposobnost organizacije da osigura kvalitetne proizvode i usluge, efikasnu isporuku i zadovoljstvo kupaca.

3. Interni poslovni procesi - Koje temeljne procese moramo unaprijediti?

Oni rezultiraju djelotvornošću organizacije. Naglašavaju proizvodnost, ciklus obrtaja i troškove.

4. Učenje i razvoj - Možemo li održati sposobnost stvaranja vrijednosti, neprekidne promjene i unapređivanja sastava?

Ovdje se sagledava sposobnost osoblja, kvaliteta informacionog sistema, efekti organizacione ravnoteže i sposobnost postizanja postavljenih ciljeva. Proces i će rezultovati zadovoljstvom kupaca samo ako je osoblje osposobljeno, motivisano i informisano. Da bi

²³ Ćirović, M., Milisavljević, M., Slobodan, P., Mašić, B., Heleta, M., *Strateški Menadžment*, [Redaktor, Ćirović, M.], Naučno Društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 62.

zadovoljilo stalno mijenjajuće potrebe kupaca, osoblje treba da prihvati sasvim drugačije odgovornosti, nova znanja i nove vještine.

Kada je BSC uspostavljen na najvišem organizacionom nivou, on se treba kaskadno spuštati na one niže, odnosno funkcionalne cjeline, odjeljenja, lokalne jedinice, radne grupe, pa čak i pojedince. Za svaki organizacioni nivo potrebno je definisati dodatne mjere performansi koje usklađuju pojedinačne sa korporativnim ciljevima. Korišćenjem mjera BSC-a, menadžeri mogu lako i brzo utvrditi one organizacione djelove koji ne funkcionišu u skladu sa poslovnom strategijom. Oni su kandidati za proces učenja koji se odnosi na neispunjenje očekivanih ciljeva i korekciju. Čak i u slučajevima kada su ciljevi ostvareni, proučavanjem međuveza i interakcija između pojedinih mjera, mogu se otkriti neočekivani efekti. Takvi odnosi se mogu utvrditi raznim statističkim i drugim metodama (npr. korelacijska analiza, analiza scenarija i sl.)²⁴

Dobro koncipiran BSC sistem prati postavljenu poslovnu strategiju i mora sadržati:

- Uzročno posledične veze između elemenata mjera;
- Bezuslovnu vezu sa finansijskim mjerama;
- Ravnotežu između izlaznih rezultata i performansi;
- Mjerenja koja iniciraju promjene u procesima ili organizaciji.

Kao i sve druge zahtjevnije organizacione inicijative, i BSC bilježi česte neuspjehe. Razlozi su najčešće zbog: rezervisanosti menadžmenta na uvođenju novih postupaka; previše mjera koje se ne mogu kvalitetno kontrolisati; neuravnotežena struktura mjera – preporuka je da zastupljenost mjera bude: 22% finansije, 23-25% kupci, 28–30% interni procesi, 23-25% učenje i razvoj.

3.1.1. Uvođenje *Balanced Scorecard-a*

Faze uvođenja BSC-a su:

1. **Definisanje organizacione vizije, misije i strategije.** Kako su vizija i misija dugoročno orijentisane, BSC osigurava menadžerima potreban instrumentarij kojim mogu da upravljaju kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Preko 90 %

²⁴ Stoiljković, N., *Balanced Scorecard*, dostupno na www.cqm.rs 21.11.2010.

organizacija nije uspješno u usmjeravanju vlastitih resursa u pravcu postavljenih ciljeva. Rezultat toga je nedovoljna efikasnost. Ciljevi treba da budu definisani i objavljeni da bi osigurali smjer akcija. Vizija, misija, planovi moraju dati osnovu za uspostavljanje sistemskih mjera performansi.

2. **Uspostavljanje mjera performansi.** Kreiranje mjera performansi je direktno povezano sa postavljenom vizijom organizacije. Mjere moraju biti jasne, precizne, sa definisanom metodom, izvorima podataka i vremenskim periodom. Ako su postavljeni ciljevi realni, tada one mogu biti stimulativne. Plan performansi definiše mjere, aktivnosti i ciljeve, a što je osnovno na strategijskom planu. Budžet je plan potrebnih resursa da bi se postigli strategijski ciljevi, uključujući i ciljeve postavljene u planu performansi. Plan mjera performansi predstavlja konkretizaciju strategijskog plana i plana performansi. Predstavlja miks kvantitativnih i kvalitativnih mjera. Dok su kvantitativne objektivnije, kvalitativne uključuju percepciju, a time i subjektivnost. Ipak, bez obzira na to, predstavljaju nezaobilazan dio metodologije BSC-a.
3. **Tranzicija sa mjerenja performansi na upravljanje performansama.** Mjerenje nije samo sebi svrha, već predstavlja instrument za djelotvorniji management. Rezultati mjerenja performansi pokazuju samo što se desilo, ali ne i zašto, niti što činiti dalje. Mjerenje predstavlja osnov za procjenu napretka u smislu postizanja unaprijed definisanih ciljeva, pomaže pri identifikaciji snaga i slabosti, kao i definisanju sljedećih koraka. Da bi se ostvario prelazak sa mjerenja na upravljanje performansama, bitne su dvije komponente:

A) Organizacione postavke

- Postojanje konceptualnog okvira (metodologije)
- Uključenost top menadžmenta u dizajn i primjenu mjerenja performansi
- Otvorena i djelotvorna komunikacija sa osobljem, akcionarima i kupcima u cilju dijeljenja informacija o rezultatima, kao i o inicijativama za poboljšanje performansi.
- Uspostavljanje odgovornosti pojedinaca za rezultate mjerenja performansi
- Kompenzacije i nagrade povezane sa mjerenjem performansi
- Definisanje mjera performansi kao afirmativnog i ne restriktivnog sistema

B) Sposobnost korišćenja rezultata mjerenja u smislu promjena u organizaciji

- a) Inteligentan mehanizam za donošenje odluka:

- Rezultati daju razumljive, svrsishodne i ažurne informacije
- Korišćeni su raznovrsni i korisni izvori
- Analiza rezultata je primjerena i promišljena

b) Moguće koristi:

- Upravljanje razlikama (postavljeni naspram ostvarenih ciljeva)
- Samodijagnoza (lociranje problema u samom početku)
- Efekt povratne veze i učenja (učenje u prošlosti je učenje za budućnost)
- Benchmarking (temelj za upoređivanje sa drugim organizacijama)
- Prepoznavanje propusta i grešaka
- Upravljanje rizicima

4. Stalno unapređivanje korišćenjem stečenog iskustva. Treba biti spreman da prva verzija definisanih mjera performansi neće biti idealna. Upravljanje performansama je proces koji je evoluirao, a stečeno iskustvo predstavlja značajan faktor neprekidnog unapređenja.

3.1.2. Ključni faktori BSC koncepta

- **Definisanje strategije i njeno prihvatanje na svim nivoima.** Top management je od presudne važnosti u mjerenju performansi i unapređenju procesa. On treba da organizuje česte formalne i neformalne sastanke sa zaposlenima i menadžerima da bi pokazali podršku implementaciji.
- **Ukidanje organizacionih barijera.** Organizaciju i performanse treba posmatrati kroz procese, a ne djelove, lokacije ili poslovne funkcije.
- **Osiguranje fleksibilnosti BSC modela u smislu usklađivanja sa stalnim poslovnim promjenama.** Transformacija strategije u korisno poslovno mjerenje predstavlja kontinuirani, složeni i dinamički proces. Isti pokazatelji se mogu različito tumačiti, a što je vezano za poslovnu ili vremensku dimenziju. Stoga bi se uspostavljena mjerljivost trebala moći jednostavno mijenjati i/ili dopunjavati.
- **Dostupnost ulaznih podataka.** Mnoge organizacije već imaju određene kvantitativne podatke koji mogu biti korisni za uspostavljanje mjerenja performansi - najčešće su to finansijski, kadrovski i drugi administrativni podaci. One kvalitetnije započinju proces prikupljanja, pročišćavanja i spremanja

podataka u bazi podataka (data warehousing). Prenos podataka iz raznih raspoloživih izvora u sastav za podršku BSC-u treba biti automatizovan. Time se štedi vrijeme, smanjuje mogućnost greške i izbjegava trošak unošenja i kontrole podataka. Raspoloživost kvalitativnih podataka je dosta ređa jer se do njih obično dolazi istraživanjima. Osim toga, razvojem informacione tehnologije moguće je relativno brzo i jednostavno sprovesti čak i vrlo složena istraživanja (npr. intranet ili internet).

- **Raspoloživost izlaznih rezultata svim zaposlenima.** Zaposlenom osoblju često nije dovoljno reći samo šta će raditi – nego i zašto. Od izuzetne važnosti je objavljivanje postignutih rezultata svim zaposlenima da bi mogli vidjeti na koji se način pojedine aktivnosti odražavaju na performanse cjelokupnog sastava.
- **Usklađenost sa pojedinačnim potrebama.** Različiti nivoi upravljanja, djelovi i pojedinci imaju različita područja djelovanja i interesa. Koncept BSC mora posjedovati mehanizam kojim se svi ti višedimenzionalni elementi poslovnog sistema usklađuju.
- **Uspostavljanje sistema nagrađivanja vezanog za unapređenje performansi.** Osim pojedinačnog, potreban je i timski sistem nagrađivanja da bi ohrabrio integrisane, horizontalne timove na unapređenje performansi.
- **Trening osoblja.** Na ovaj način se osigurava sposobnost osoblja da poboljša procese.
- **Sigurnost podataka.** BSC često sadrži i povjerljive podatke za koje je pristup ograničen autorizacijom. Stoga sistem može biti otvoren do one mjere gdje počinje poslovna tajna. To može prouzrokovati konflikt u smislu korišćenja podataka na svim organizacionim nivoima, ali dobro planiranim sistemom selektivnog pristupa problem može biti riješen.
- **Brzo uvođenje.** Jedan od najvećih potencijalnih problema je spora implementacija koncepta BSC. Najviše vremena se gubi na definisanju pokazatelja i prikupljanju relevantnih podataka. Brzina, ažurnost i preciznost dobijenih rezultata (posebno u ranoj fazi korišćenja) presudno utiču na povjerenje i spremnost menadžmenta i osoblja na prihvatanje koncepta BSC.
- **Analiza.** Nakon što je koncept BSC uspostavljen, njegova snaga tek počinje da dolazi do izražaja. Upoređivanje postignutih rezultata sa planiranim je samo početak. Analizom rezultata se često mogu dobiti neočekivani rezultati. Neke od važnijih analitičkih tehnika su:

a. Analiza trenda – daje mogućnost upoređivanja tekućih podataka sa predašnjim, da bi se utvrdile fluktuacije, sezonalnost ili neka druga pravila ponašanja.

b. Benchmarking – upoređivanjem rezultata sa drugim djelovima, poslovnim jedinicama i projektima osigurava se bolje razumijevanje sadržaja podataka.

c. Analiza odstupanja – utvrđivanjem odstupanja stvarnih od željenih veličina, i to ne samo na nivou prosjeka, već i na nivou pojedinačnih slučajeva ili prepoznavanja ekstrema.

- **Ostalo:** Objasniti svima razloge za unapređenja; Postaviti realna očekivanja; Obuhvatiti cjelokupnu organizaciju; Raditi na promjeni organizacione kulture; Institucionalizovati proces.²⁵

3.2. ČETIRI PERSPEKTIVE *BALANCED SCORECARD*-A

Osnovu BSC čini ideja da performance organizacija ne treba pratiti samo putem finansijskih indikatora. Naime, finansijski indikatori (prinos na investicije, prinos na akcijski capital, novčani tok kompanije) su tkzv. odložena mjerila performansi. To znači da se finansijski indikatori formiraju sa određenim vremenskim kašnjenjem u odnosu na konkretne faktore koji su te finansijske indikatore proizveli. Zato je neophodno kombinovati finansijske indikatore sa nekolicinom drugih indikatora koji predstavljaju uzročne faktore koji se kasnije odražavaju u finansijskim indikatorima. Drugačije rečeno, organizacije teže da ostvare balansiranu kombinaciju performisanih mjerila.. Otuda i naziv principa koji su inicijalno formulisali Kaplan i Norton: Balansirana mjerila performansi. Kaplan i Norton smatraju da se performanse organizacije mogu najbolje sagledati u kombinaciji četiri kategorije indikatora koje oni nazivaju perspektivama. Balansirana merila performansi sadrže sledeće četiri perspektive:

- Finansijska perspektiva: Kako nas vide naši akcionari?
- Perspektiva potrošača: Kako nas vide klijenti?
- Perspektiva internih poslova i procesa: Šta možemo da radimo izvrsno?
- Perspektiva inovacija i učenja: Možemo li kontinuirano podoljšavati i stvarati vrijednost?²⁶

Neposredna osnova za formiranje balansiranih mjerila performansi (BSC) je strategija organizacije. Međutim i sama strategija ima prethodna polazišta: misiju i viziju. Pod misijom se podrazumijeva iskaz razloga za postojanje dotične organizacije, odnosno kakva je bazična svrha njene aktivnosti. U sastavu misije su obično formulisane i ključne vrijednosti organizacije koje

²⁵ Stojiljković, N., *Balanced Scorecard*, dostupno na www.cqm.rs 21.11.2010.

²⁶ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str 410.

usmjeravaju aktivnost zaposlenih. Vizija organizacije je iskaz o tome šta organizacija definiše kao svoje indikatore uspjeha. To bi se moglo smatrati slikom budućnosti organizacije. Da li će vizija biti i u kojoj mjeri ostvarena zavisi od strategije koja predstavlja generalnu programsku orijentaciju za ostvarivanje vizije. Kaplan i Norton su tome dodali stratešku mapu kao uzročno posledični lanac ciljeva putem kojih strategija treba da bude implementirana.



Slika 6. Četri perspektive BSC-a.

3.2.1. Finansijska perspektiva

Stvaranje vrijednosti za vlasnike ishod je koji svaka strategija preduzeća treba da postigne. Preduzeća obično biraju jedan sveobuhvatni pokazatelj, kao dugoročni pokazatelj uspjeha. Ranije je to bila neka verzija „DuPoint“ ovog prinosa na investicije (ROI ili ROCE). Danas, preduzeća uglavnom koriste neko mjerilo upravljanja zasnovanog na vrijednosti, kao što su dodata ekonomska vrijednost (EVA), gotovinski prinos na investicije (CFROI) i varijacije diskontovanog gotovinskog toka.²⁷

Mere finansijskog učinka pokazuju da li kompanijina strategija, implementacija i izvršavanje zaista doprinose suštinskom napretku. Tipični finansijski ciljevi uključuju

²⁷ Kaličanin, Đ., *Ekonomski anali* br.158. jul 2003-septembar 2003., dostupno na <http://www.doiserbia.nb.rs> 09.11.2010.

profitabilnost, rast i deoničarsku vrednost. Periodični izveštaji o finansijskom poslovanju podsećaju menadžere da unapređen kvalitet, vreme reagovanja, produktivnost i inovativni proizvod doprinose firmi samo kada rezultuju poboljšanjem prodaje, povećavanjem udela na tržištu, redukovanim operativnim izdacima ili u većem obrtu sredstva.²⁸

Međutim, bez obzira na mjerilo finansijskog uspjeha, preduzeća povećavaju svoju ekonomsku vrijednost preko dva pristupa: rasta prihoda i povećanja produktivnosti. Inače, Kaplan i Norton u svojim radovima ne razmatraju mogućnosti povećanja vrijednosti preduzeća kroz upravljanje desnom stranom bilansa stanja (operacije sa akcijama, pomjeranje odnosa duga i sopstvenog kapitala u cilju smanjenja troškova finansiranja i sl.).

Strategija rasta prihoda fokusira se na razvoj novih izvora prihoda i povećanje profitabilnosti (stope dobiti u prihodu od prodaje). Ona ima dvije komponente:

- Izgradnju franšize, koja se odnosi na razvoj novih izvora prihoda sa novih tržišta, novih proizvoda ili novih potrošača.
- Povećanje vrijednosti za potrošača koje vodi povećanju prodaje postojećim potrošačima zahvaljujući boljem odnosu sa njima, ponudi kompletnih rešenja za zadovoljenje potrošačkih potreba i sl.

Strategija rasta produktivnosti fokusira se na:

- Poboljšanje strukture troškova kroz smanjenje direktnih i indirektnih troškova.
- Poboljšanje iskorišćenosti aktive kroz smanjenje fiksnih i obrtnih sredstava neophodnih za funkcionisanje postojećeg biznisa.

Strategija rasta produktivnosti daje bolje rezultate u kratkom roku, za razliku od strategije rasta prihoda koja daje bolje rezultate u dugom roku, ali jedina obezbeđuje prosperitet preduzeća u budućnosti.²⁹

²⁸ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 103.

²⁹ Kaličanin, Đ., *Ekonomski anali br.158. jul 2003-septembar 2003.*, dostupno na <http://www.doiserbia.nb.rs> 09.11.2010.

3.2.2. Potrošačka perspektiva

Jezgro bilo koje strategije poslovne jedinice je predlog vrednosti koji se isporučuje potrošaču. Kao što je i naglašeno, predlog vrijednosti opisuje jedinstveni miks proizvoda, cene, usluge, odnosa i imidža koji ponuđač nudi potrošaču.

Intimizacija preduzeća i kupaca danas predstavlja preovlađujući stil ponašanja. Biti prvi u pružanju vrijednosti za potrošača je tipična misija preduzeća koje razmišlja strateški.³⁰

Preduzeće diferencira svoj predlog vrednosti, birajući jednu od tri strategije: operativne efikasnosti (operational excellence), prisnosti sa potrošačem (customer intimacy) i proizvodnog liderstva (product leadership).

Preduzeća koja forsiraju strategiju operativne efikasnosti moraju da teže odličnom vodećem vremenu i isporuci na vrijeme. Poznata preduzeća koja forsiraju ovu strategiju su Mc Donalds Corporation i Dell Computer Corporation.

Preduzeća koja forsiraju strategiju prisnosti sa potrošačem teže da budu odlična u svojim odnosima sa njima uključujući izvanrednu uslugu, cjelovita i kostjumizovana rešenja za zadovoljenje potreba potrošača. Poznata preduzeća koja forsiraju ovu strategiju su Home Depot i IBM u 1960-tim i 70-tim godinama. Takođe u maloprodajnoj industriji, Nordstorm je tipičan primjer organizacije koja je prisna sa klijentima.

Preduzeća koja forsiraju strategiju proizvodnog liderstva teže da budu odlična po pitanju karakteristika proizvoda, njegove funkcionalnosti i drugih performansi. Neprestano inovirajući ovakva preduzeća jednostavno nastoje da ponude najbolji proizvod na tržištu. Poznata preduzeća koja forsiraju ovu strategiju su Sony Corporation i Intel Corporation.

Vremenska perspektiva realizuje strategije operativne efikasnosti, prisnosti sa potrošačem i proizvodnog liderstva je različita. Prva se može realizovati u najkraćem roku, druga u srednjem, a treća u najdužem roku, relativno posmatrano.

Kod Kaplana i Nortona primjećuje se apsolutna privrženost navedenom pristupu klasifikovanja poslovnih strategija i zaobilaženje Porterovog pristupa tri generičke strategije (vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokus).

³⁰ Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i Strategija, drugo izdanje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str 68.

Bez obzira na odabrani pristup, ova perspektiva obično obuhvata mjere koje se danas uveliko koriste: zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenata, udio na tržištu i sticanje klijenata.³¹

3.2.3. Perspektiva internih procesa

U perspektivi internih procesa *Balanced Scorecard-a* identifikuju se ključni procesi u kojima firma mora biti na nivou kako bi nastavila da stvara vrijednost za klijente, a kasnije i za akcionare. Da bi se zadovoljila očekivanja klijenata i akcionara, moraju se identifikovati novi interni procesi umjesto nastojanja za postepenim poboljšanjem postojećih aktivnosti. U ovoj perspektivi mogu biti zastupljeni razvoj proizvoda, proizvodnja, dostava i usluge nakon prodaje.³²

Kaplan i Norton sve poslovne procese svrstavaju u sledeće četiri kategorije:

1. Inovacioni procesi (invencija, razvoj proizvoda, brzina dopremanja do tržišta).
2. Procesi upravljanja potrošačem (razvoj rješenja, usluge potrošačima, upravljanje odnosima sa potrošačima, savjetodavne usluge).
3. Operativni procesi (supply chain management, proizvodna efikasnost: smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, smanjenje vremena proizvodnog ciklusa, bolje upravljanje kapacitetom).
4. Procesi vezani za regulaciono okruženje i prirodnu sredinu (zdravlje, sigurnost, ekologija i društvo).

Svi ovi procesi su vrlo bitni za svako preduzeće. Međutim, preduzeće mora da bude izuzetno dobro u onim procesima koji imaju maksimalni uticaj na predlog vrijednosti za potrošača. To znači da preduzeća koja forsiraju strategiju operativne efikasnosti naročito razvijaju operativne procese. Strategija prisnosti sa potrošačem zahtijeva postizanje perfektnosti u procesima upravljanja potrošačem, a strategija proizvodnog liderstva zahtijeva perfektnost u inovacionim procesima.

³¹ Niven, P.R.: *Balanced Scorecard Step-by-Step, Balanced Scorecard korak po korak, drugo izdanje*, [Prevod, Gordana Mlačak i Ljubomir Tot]- MASMEDIA, Zagreb 2007, str 35.

³² Niven, P.R.: *Balanced Scorecard Step-by-Step, Balanced Scorecard korak po korak, drugo izdanje*, [Prevod, Gordana Mlačak i Ljubomir Tot]- MASMEDIA, Zagreb 2007, str 35.

Postizanje perfektnosti u izvođenju jedne grupe procesa ne znači zapostavljanje druge dvije grupe procesa. Ono što se od preduzeća očekuje je ispunjenje osnovnih zahtjeva, tj. zadovoljenje osnovnih kriterijuma u njihovom izvođenju.

3.2.4. Perspektiva učenja i razvoja

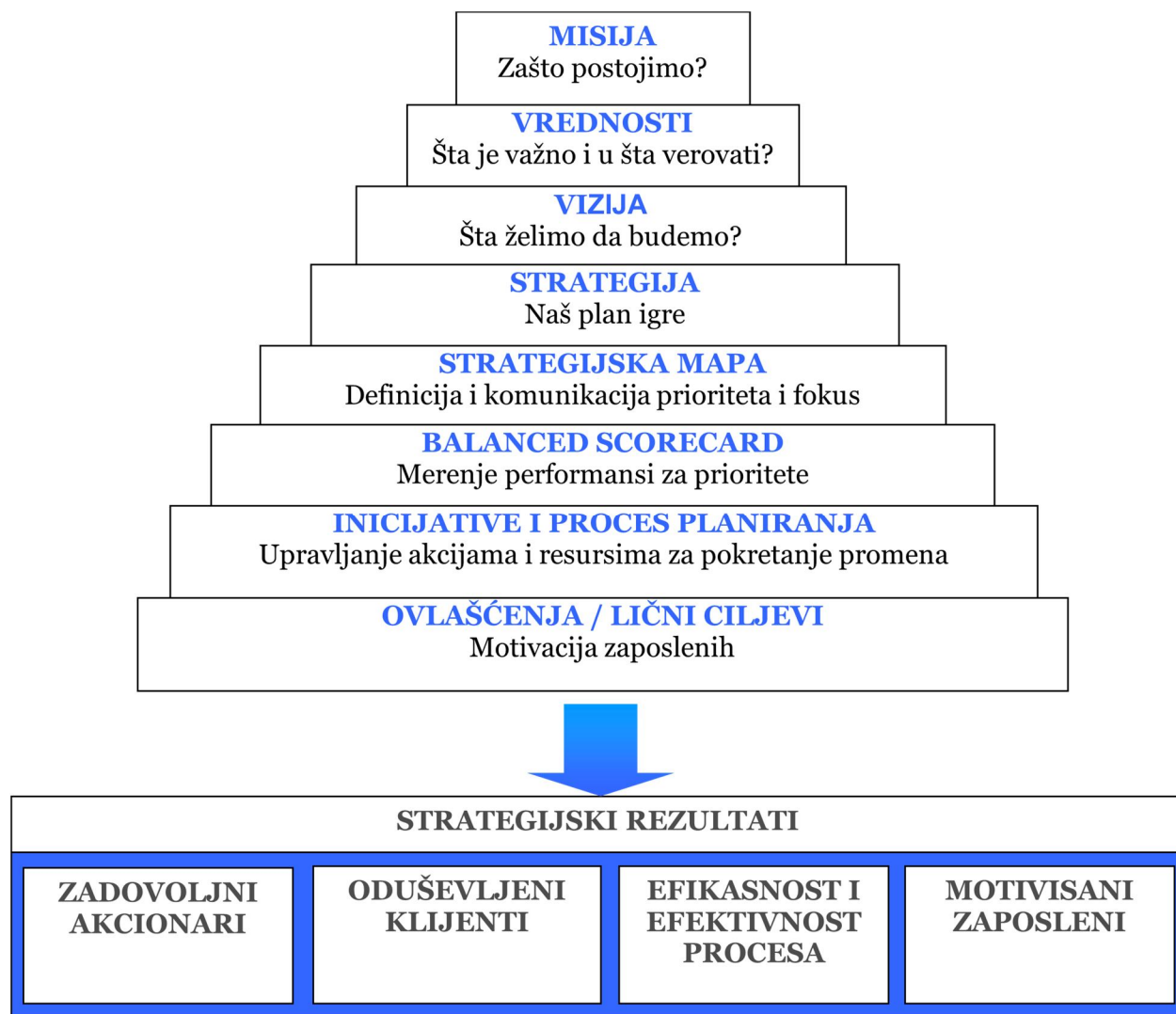
Ciljevi i mjere u perspektivi učenja i razvoja *Balanced Scorecarda* zaista su pokretači ostalih triju perspektiva. Može se reći da su oni temelji na kojima je *Balanced Scorecard* izgrađen. Kao što je slučaj i sa ostale tri perspektive *Balanced Scorecard-a*, vjerovatno je da će perspektivu učenja i razvoja predstavljati mješavina glavnih mjera ishoda (prošlih rezultata) i pokretača učinka (vodeće mjere). U toj bi perspektivi svoje mjesto mogli naći vještine zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, raspoloživost informacija i usklađivanje.³³

Ovom se perspektivom definišu sledeće tri kategorije neopipljive aktive koja je neophodna za realizaciju strategije:

1. Strateške kompetentnosti: vještine i znanje koje je neophodno zaposlenima kako bi oni bili sposobni da podrže strategiju.
2. Strateške tehnologije: informacioni sistem, baze podataka, tehnike (metode) neophodne za podršku strategije.
3. Organizaciona klima: kulturne promjene koje će obezbijediti motivaciju i delegiranje autoriteta zaposlenima što je neophodno za implementaciju strategije.

Različiti predlozi vrijednosti i interni procesi zahtijevaju različite strategije upravljanja znanjem. Za izvođenje strategije operativne efikasnosti bitno je obezbeđenje kretanja know-how od najboljih poslovnih jedinica ka ostalim („from the best to the rest“). Strategija prisnosti sa potrošačem zahtijeva od zaposlenih da razumiju potrebe potrošača kako bi se mogli izgraditi dugoročni odnosi sa njima. Strategija proizvodnog liderstva zahtijeva razvoj znanja upravljanja patentima i komercijalizacijom novih proizvoda, upravljanja novim životnim ciklusom i sl.

³³ Niven, P.R.: *Balanced Scorecard Step-by-Step, Balanced Scorecard korak po korak, drugo izdanje*, [Prevod, Gordana Mlačak i Ljubomir Tot]- MASMEDIA, Zagreb 2007, str 36.



Slika 7-Prevođenje misije preduzeća u željeni rezultat [Balanced Scorecard]

3.3. PRINCIPI *BALANCED SCORECARD*-A

3.3.1. Prevodjenje strategije u operativne ciljeve (princip 1)

Ovaj princip strateško fokusirane organizacije uvodi opšti okvir za prevodjenje strategije u ciljeve koji su međusobno povezani i usklađeni uzročno-posledičnim odnosima. Takođe se ovaj princip posmatra kroz četiri BSC perspektive: finansije, potrošači, interni poslovni procesi i učenje.³⁴

Balanced Scorecard predstavlja okvir da opiše i poveže strategiju na sadržajan i uviđajan način. Ne možemo očekivati da primijenimo strategiju ako je ne možemo opisati. Razliku u finansijskom domenu, gdje standardne okvire kao sto su opšte knjige, bilans uspjeha, bilansi postoje da predstave finansijski plan i ne postoji opšteprihvaćeni okvir koji bi opisao strategiju.³⁵

Sa pojavom *Balanced Scorecarda* 1992 godine, rađeno je sa više od dvesta izvršnih timova u njihovom dizajniranju scorecard programa. Uvijek se počinje dizajniranje pitanjem, „Šta je strategija?“ Na toj bazi iskustva razvijen je generalni okvir za opisivanje i primjenu strategije za koju se vjeruje da može biti isto tako uspješna kao i okvir-bilans uspjeha, bilans, izvještaj o tokovima gotovine - korišćene od strane finansijskih menadžera za finansijsko planiranje i izvještavanje. Novi okvir, koji nazivamo „strategijska mapa“ je logična i sveobuhvatna arhitektura za objašnjavanje strategije. To obezbeđuje temelje za izgradnju *Balanced Scorecard-a* koji je kamen temeljac za novi „strategijski menadžment sistem.“

Prevođenjem strategije u logičku arhitekturu strategijske mape i *Balanced Scorecard-a*, organizacije stvaraju zajedničke i razumljive referentne tačke za sve svoje jedinice i zaposlene.

³⁴ Ćirović, M., Milisavljević, M., Slobodan, P., Mašić, B., Heleta, M., *Strateški Menadžment*, [Redaktor, Ćirović, M.], Naučno Društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 68.

³⁵ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, str 10.

3.3.2. Balansiranje organizacije prema strategiji (princip 2)

Organizaciono balansiranje omogućuje sinergiju poslovnih jedinica u okviru korporacije. Organizacija se sastoji od brojnih sektora, poslovnih jedinica i specijalnih odeljenja, od kojih svi imaju sopstvenu strategiju. Da bi organizacione performanse postale više od zbira svojih sastavnih delova, individualne strategije moraju biti povezane i integrisane. Korporacija definiše veze od kojih se očekuje da stvore sinergiju i osigurava da će te veze ustvari dovesti do zadatka.

Organizacije su tradicionalno dizajnirane oko funkcionalnih sektora kao što su finansije, proizvodnja, marketing, prodaja, inženjering i kupovina. Svaka funkcija ima svoje tijelo znanja, jezika i kulture. Funkcionalni silosi rastu i postaju velika barijera za implementaciju strategije, kao što i većina organizacija ima velike poteškoće u komuniciranju i koordinisanju kroz te specijalne funkcije.

Rukovodioci zamjenjuju formalne strukture izvještavanja sa strateškim temama i prioritetima kojima omogućavaju konzistentnu poruku i dosledan skup prioriteta da bi bili korišćeni preko raznovrsnih i raštrkanih organizacionih jedinica. Poslovne jedinice i zajedničke službene jedinice postaju povezane sa strategijom kroz zajedničke teme i ciljeve koje prožimaju njihove Scorecard-e. Često se, ad hoc organizacije uzdižu da bi se usredsredile na Scorecard strategijske teme. U svim slučajevima, uspješne kompanije koriste *Balanced Scorecard* na koordinisan način kroz svoje organizacije da bi obezbijedili da ceo premašuje zbir delova.³⁶

³⁶ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, str 12.

3.3.3. Uciniti da strategija svakodnevno prožima aktivnosti zaposlenih

(princip 3)

Direktor i više rukovodstvo tima usvajanjem organizacija ne mogu primijeniti strategiju sami. Potrebno je aktivno učešće svakoga u organizaciji, pa se to smatra pomakom strategije od 10 (viši izvršni tim) do 10 000 (svi u kompaniji).

Strategijsko-Fokusirana Organizacija zahtijeva da svi zaposleni razumiju strategiju i obavljaju svoje svakodnevno poslovanje na način koji doprinosi uspjehu strategije. Ovo nije pravac od vrha prema dole, već komunikacija od vrha prema dole.

Rukovodioci koriste *Balanced Scorecard* da bi pomogli u komunikaciji i edukaciji organizacije u vezi nove strategije. Postoji bojazan u vezi komunikacione strategije za čitavu organizaciju, jer je moguće da korisne informacije procure do konkurencije. Na ovakve kritike, Brain Baker iz Mobils-a odgovara: "Poznavanje naše strategije im neće donijeti puno dobrog ukoliko je ne znaju primijeniti i izvršiti". A sa druge strane, nemamo šansi za izvršenje strategije ako naši ljudi za to ne znaju.

Kompanije u praksi edukuju svoje zaposlene o sofisticiranim poslovnim konceptima. Da bi razumjeli Scorecard, zaposleni moraju učiti o segmentaciji potrošača, promenjivim troškovima i marketing bazi podataka. Upravo zbog toga kompanije čine zajednički napor da edukuju zaposlene na svim nivoima organizacije o ključnim stratejskim komponentama.

Takođe, kompanije premještaju preduzetne i poslovne jedinice na niži nivo organizacije. Umjesto kaskadnog raspoređivanja ciljeva kroz komandni lanac, kao što se uobičajeno i radi, čitava strategija se koncipira na top-down mod-u (od vrha prema dnu). Pojedinci i odeljenja na nižim nivoima tako mogu razvijati svoje sopstvene ciljeve u težnji ka većim prioritetima. Mnogo priyatnih iznenađenja je izašlo iz ovakvog procesa, kao što su pojedinci izvan područja svoje funkcionalne odgovornosti a u kojima mogu učestvovati.³⁷

³⁷ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. str 13.

3.3.4. Nastojati da strategija postane kontinualan proces (princip 4)

Ovaj princip znači motivisanje zaposlenih kako bi strategija postala deo aktivnosti svih članova organizacije. Stvaranje strategijske svijesti kod svakog pojedinca, prilagođavanje ličnih ciljeva i inicijativa kao i razvoj kompetencija – čine bitne sadržaje funkcije ljudskih resursa.³⁸

Uspješne *Balanced Scorecard* kompanije uvode proces da bi upravljale strategijom. To je „dvostruko povezani proces“- jedan integriše menadžment taktike (budžet i mjesečni izvještaji) i imamo menadžment strategije kao kontinuiran proces. Iz razloga što proces upravljanja strategijom na samom početku nije postojao, svaka organizacija je razvila novi sopstveni pristup. Tri važne teme su bitne u implementaciji.

Prvo, organizacije počinju da vezuju strategiju za proces budžetiranja. *Balanced Scorecard* -pod uslovom da je mjerilo za vrednovanje potencijalnih investicija i inicijativa. Npr. početna motivacija hemijskoj maloprodajnoj banci za korišćenje scorecard-a je bila da obezbijedi strateško obrazloženje za skrining investicija. Više od sedamdeset različitih zahtjeva za finansiranje su dostavljeni. Banka je otkrila da više od 50 procenata tih zahtjeva nisu imali uticaj na scorecard. Svi takvi su odbačeni kao nestrategijski. Takođe su našli da oko 20 procenata mjera scorecarda nemaju inicijative u vezi sa njima. Tako da je razvijen proces za upravljanjem strategijskim inicijativama. Dok je ovaj proces zauzeo mjesto u okviru godišnjeg budžetskog procesa, strategijske inicijative su tretirane drugačije. Kompanije su otkrile da im trebaju dvije vrste budžeta: strategijski budžet i operativni budžet. Ova razlika je neophodna. Isto kao što *Balanced Scorecard* pokušava da zaštiti dugoročne inicijative od kratkoročne suboptimizacije, proces budžetiranja mora takođe zaštititi dugoročne inicijative od pritiska da isporuči kratkoročne finansijske performanse.

Drugi i najvažniji korak jeste realizovanje jednostavnog menadžment sastanka za pregled strategije. Očigledno kao što i ova politika zvuči, takvi sastanci nisu postojali u prošlosti. U današnjem vremenu, menadžment sastanci su raspoređeni mjesečno ili kvartalno da bi diskutovali o *Balanced Scorecard*-u tako da bi širok spektar menadžera imao učešće u strategiji. Informacioni feedback sistemi moraju biti dizajnirani tako da podržavaju proces. U početku, ti sistemi su kreirani za potrebe izvršnog tima. Ali neke organizacije su otišle korak dalje. Stvorili su otvoreno izveštavanje, čineći rezultate o efikasnosti dostupne svima u organizaciji. Izgradili

³⁸ Ćirović, M., Milisavljević, M., Slobodan, P., Mašić, B., Heleta, M., *Strateški Menadžment*, [Redaktor, Ćirović, M.], Naučno Društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 68.

su se na principima da je strategija posao svih, orhabruju svakoga pružajući svakom zaposlenom neophodno znanje za obavljanje posla.

Konačno, proces učenja i adaptacije strategije. Početni *Balanced Scorecard* zastupa hipoteze o strategiji; imali su najbolje procjene, u vrijeme formulisanja akcija koje će izazvati dugoročni finansijski uspjeh. Scorecard proces dizajniranja je pomogao da se napravi uzročno posledična veza u strateški eksplicitnim hipotezama. Kao što je scorecard uključen u akciju i feedback sistemi su počeli izvještavanje o napretku, organizacija je mogla testirati strateške hipoteze.

3.3.5. Pokrenuti liderstvo kroz promjene sa vrha kompanije (princip 5)

Prva četiri principa su fokusirana na sredstva, okvir i procese podržavanja *Balanced Scorecard*-a. Potrebno je mnogo više od procesa i sredstava da bi se kreirala Strateško Fokusirana Organizacija. Iskustvo je pokazalo da je jedan od najvažnijih uslova za uspjeh vlasništvo i aktivno učešće u izvršnom timu. Strategija zahtijeva promjene praktično za svaki dio organizacije. Strategija zahtijeva da timski rad upravlja tim promjenama. Implementacija strategije traži stalnu pažnju i fokus na promjene inicijativa i performansi u odnosu na ciljne rezultate. Ako ti na vrhu nisu energetski lideri procesa, promjene se neće održati, strategija neće biti implementirana i prilika za proboj performansi će biti propuštena.

Uspješan *Balanced Scorecard* program počinje sa spoznajom da to nije “mjerljivi” projekat već projekat promjena. U početku, fokus je na mobilizaciji i stvaranju impulsa, da bi se pokrenuo process. Kada se organizacija mobiliše fokus se pomjera na upravljanje, sa naglaskom na timski bazirane pristupe koji se bave sa nestruktuiranom prirodom tranzicije za novi model performansi. Postepeno, tokom vremena novi menadžment sistem je evoluirao u strategijski menadžment sistem koji institucionalizuje nove kulturne vrijednosti i nove strukture u novi sistem za upravljanje.

Kada se jednom plasira process promjena, rukovodioci uspostavljaju process upravljanja za vođenje tranzicije. Ovaj process definiše, demonstrira i pojačava nove kulturne vrijednosti prema organizaciji. Raskidanje sa tradicionalnom strukturom baziranoj na snazi je veoma važno. Kreiranje strategijskih timova, sastanaka u gradskoj većnici i otvorena komunikacija su sve komponente ove tranzicije vlasti.

Kako proces evoluirao, rukovodioci mijenjaju postojeći menadžment sistem da konsoliduju napredak i pojačaju promjene. Obrasci su različiti u skoro svakoj organizaciji. Na primjer, CIGNA je povezala izvršnu naknadu u scorecard u prvoj godini, dok je Mobil čekao sve do druge godine. CIGNA I Mobil su kaskadno rasporedili scorecard na samom dnu organizacije,

dok je Chemical Retail Bank otišla samo do pola puta. Svaka organizacija povezuje *Balanced Scorecard* sa svojim formalnim planiranjem i procesom budžetiranja na prvom raspoloživom ciklusu. Bez obzira na redosled, svaka organizacija postepeno izgrađuje novi menadžment sistem koji prestaje da bude sličan sa nekim drugim. Povezujući tradicionalne procese kao što su naknade i alokacije resursa sa *Balanced Scorecard*-om koji opisuje strategiju, oni su napravili strategijski menadžment sistem. Scorecard opisuje strategiju dok menadžment sistem povezuje svaki dio organizacije sa strategijskim scorecard-om.

Za dobre rukovodioce, naravno nema “dinamične ravnoteže”. Ugradnjom nove strategije i kulture u menadžment sistem, kompanije mogu kreirati barijeru budućem napredku. Konkurentni pejzaž se konstantno mijenja, tako da strategija mora konstantno evoluirati da prikaže smjene u šansama i prijetnjama. Strategija mora biti kontinuiran process. Umjetnost liderstva je da balansira napetosti između stabilnosti i promjena.³⁹

3.4. INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEM – POVEZANOST STRATEGIJE SA OPERACIJAMA

Istraživanja, Kaplana i Nortona, ukazuju da samo 5% zaposlenih razumije strategiju, samo 25% menadžera ima inicijative (akcija) povezane sa strategijom, 60% organizacija ne povezuje budžete sa strategijom, 85% top menadžment timova troše manje od jednog sata mjesečno razgovarajući o strategiji. Kao rezultat svega ovoga, kao i drugih faktora, imamo činjenicu da se manje od 10% uspješno formulisanih strategija uspješno implementira u život organizacije.

Da bi neka organizacija bila strategijski fokusirana ona u centru svojih promjena i menadžment procesa mora stalno da ima strategiju i strategijski fokus. Polazeći od jasno definisane strategije i uz primjenu BSC, stvaraju se mogućnosti da se strategija opiše i komunicira na najbolji način kako bi ona postala navigator za akciju u organizaciji kao cjelini, njenim strategijskim poslovnim jedinicama, jedinicama za podršku i pojedincima.

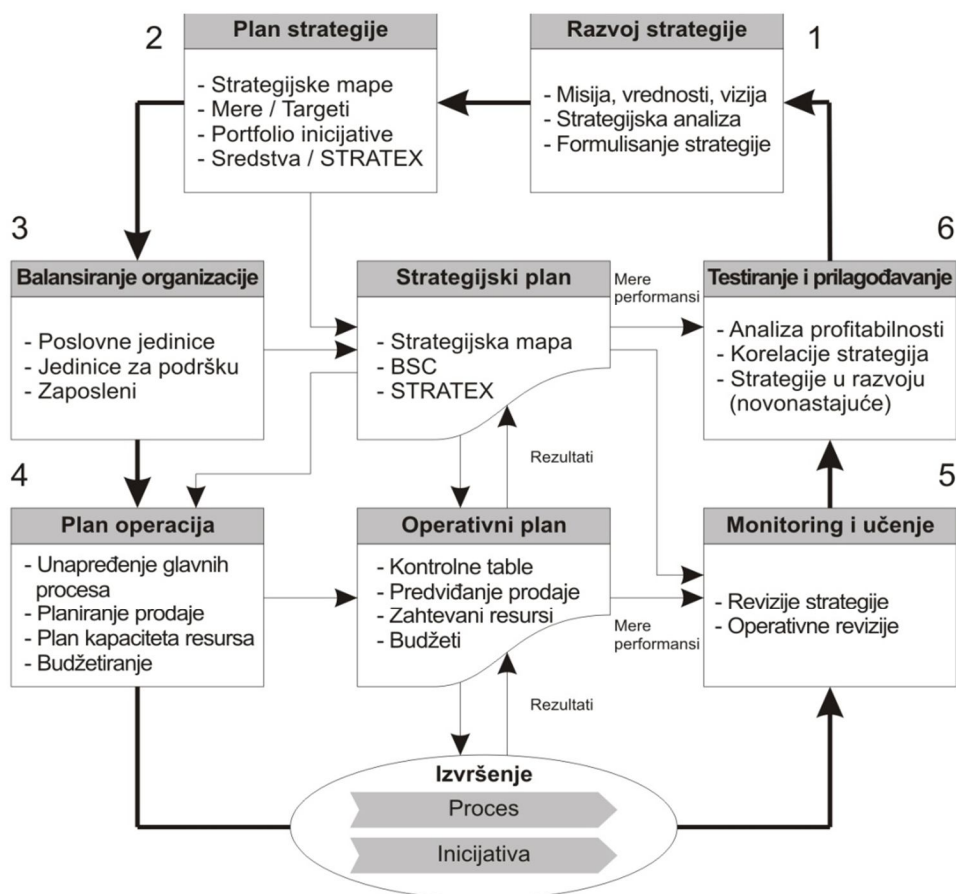
Koristeći pet principa na kojima počiva strategijski fokusirana organizacija, strategijske mape kao moćno komunikaciono sredstvo za opisivanje kako organizacije stvaraju vrijednost za akcionare i potrošače, *Balanced Scorecard* (mjere i targeti – ciljne vrijednosti) i akcione planove (inicijative i budžete), Kaplan i Norton su modelirali integrisani strategijski menadžment sistem za povezivanje strategije sa operacijama.

³⁹ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. str 17.

Koncept *Balanced Scorecard* je, dakle, evoluirao od: sistema za mjerenje organizacionih performansi (1992), do strategijskog menadžment sistema (1996) i njegovog inoviranja i unapređivanja do integrisanog strategijskog menadžment sistema (2008).

Modeliranjem integrisanog menadžment sistema, uz primjenu sistemskog pristupa i širokog spektra raspoloživih alata strategijskog i operativnog menadžmenta, Kaplan i Norton su stvorili pretpostavke da organizacije prevaziđu poteškoće implementiranja svojih strategija, a posebno novih strategija, tzv. transformacionog karaktera (reinžinjeri, restrukturiranje, strategije zaokreta, akvizicije i merđžeri, menadžment znanja, menadžment odnosa sa potrošačima, itd.).

Slika 8. Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama.



Kao što se vidi sa slike 8, integrisani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem, sastoji se iz 6 faza: **razvoj strategije, plan strategije, usklađivanje organizacije sa strategijom, plan operacija, monitoring i učenje i testiranje i adaptiranje strategije.**

Istraživanja, Kaplana i Nortona, ukazuju da organizacije koje koriste formalne strategijske menadžment sisteme, zasnovane na korišćenju *Balanced Scorecard-a*, u procesu implementiranja strategije u operativne aktivnosti, postižu superiornije performanse u odnosu na konkurente.⁴⁰

Prva faza: Razvoj strategije

Integrisani upravljački sistem započinje tako što menadžeri razvijaju strategiju. Menadžeri na ovaj način potvrđuju misiju, vrijednosti i viziju organizacije, procenjuju postojeće prednosti, nedostatke, mogućnosti i prijetnje i biraju određen pravac akcije potreban za ostvarivanje ciljeva postavljenih vizijom. Tri pitanja su u žiži razvoja strategije:

1. *Kojim poslom se bavimo i zašto? (objasniti misiju vrijednosti i viziju):* Rukovodioci počinju da razvijaju strategiju tako što potvrđuju svrhu (misiju) organizacije, interni kompas koji usmjerava njene akcije (vrijednosti) i težnje u pogledu budućih poslovnih rezultata (viziju).
2. *Šta su najvažnija pitanja? (obaviti strategijsku analizu):* Menadžeri preispituju situaciju u svom konkurentskom i poslovnom okruženju, naročito veće promjene koje su se dogodile od onda kada su poslednji put razrađivali svoju strategiju. Za ovo ažuriranje koriste se podaci iz tri izvora: eksterno okruženje (političko, ekonomsko, društveno, tehnološko, ekološko i pravno – PESTEL), interno okruženje (SWOT analiza), napredak u sprovođenju strategije.
3. *Kako najbolje konkurisati? (formulisanje strategije):* Rukovodioci stvaraju strategiju koja se tiče pitanja:
 - U kojim nišama konkurisati?
 - Koja pretpostavka vrijednosti za kupca će vas diferencirati u tim nišama?
 - Koji ključni procesi stvaraju diferencijaciju u okviru te strategije?
 - Koje sposobnosti ljudskih resursa zahtijeva strategija?
 - Šta u tehnološkom smislu omogućava strategiju?⁴¹

⁴⁰ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 419.

⁴¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Premija za uspeh – Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentске prednosti*, [Prevod, Gligorijević Mira i Vera]- FEFA- Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, str. 11.

Druga faza: Plan strategije

U ovoj fazi menadžeri planiraju strategiju tako što razvijaju strategijske zadatke, mjere, ciljeve, inicijative i budžete, koji usmjeravaju akciju i raspodjelu sredstava. U okviru nje organizacije moraju da daju odgovore na pet sledećih pitanja.

1. *Kako opisujemo svoju strategiju? (kreirati strategijske mape):* Strategija obuhvata različite dimenzije organizacionih promjena – od kratkoročnih povećanja produktivnosti, do dugoročne inovativnosti. Strategijska mapa na jednom listu hartije daje grafički prikaz svih strategijskih dimenzija, koje nazivamo strategijskim temama. Kreirajući strategijsku mapu na osnovu skupa strategijskih tema, rukovodioci mogu posebno da planiraju sve ključne komponente strategije, kao i da njima upravljaju, a da one ipak i dalje koherentno funkcionišu.
2. *Kako ocenjujete svoj plan? (izabrati merila i ciljeve):* Ovim korakom menadžeri pretvaraju definisane ciljeve u strategijske mape, a strategijske teme u *Balanced Scorecard* mjerila, ciljeva i rizika.
3. *Kakvi akcioni programi su potrebni našoj strategiji? (izabrati strategijske inicijative):* Strategijske inicijative su akcioni programi usmjereni ka ostvarivanju ciljnih poslovnih rezultata predviđenih strategijskom mapom.
4. *Kako finansiramo naše inicijative (uvođenje STRATEX):* Sprovođenje strategije zahtijeva da se portfelji inicijativa realizuju istovremeno i koordinirano. Za to je potrebno eksplicitno finansiranje portfelja strategijskih inicijativa. Uvođenje posebne budžetske kategorije koja se naziva STRATEX (strategijski rashodi) olakšava taj proces.
5. *Ko će rukovoditi sprovođenjem strategije? (formiranje tematskih timova):* Kompanije uvode novu strukturu odgovornosti za sprovođenje strategije putem strategijskih tema. One rukovodiocima postavljaju za nosioce teme, finansiraju ih iz STRATEX-a i obezbjeđuju im podršku tematskih timova u čiji sastav ulaze zaposleni iz različitih djelova organizacije.

Treća faza: Usklađivanje organizacije sa strategijom

Da bi se u potpunosti ostvarile koristi od složene, multifunkcionalne organizacije, njeni rukovodioci strategiju kompanije moraju da povežu sa strategijama pojedinačnih poslovnih i funkcionalnih jedinica. Svi zaposleni moraju da razumiju strategiju i moraju da budu motivisani kako bi kompaniji pomogli da je ostvari. Tokom procesa usklađivanja treba da odgovore na tri sledeća pitanja:

1. *Kako da osiguramo da se sve organizacione jedinice nađu na istoj strani? (usklađivanje poslovnih jedinica):* Strategija se definiše na nivou pojedinih poslovnih . Strategija na korporativnom nivou definiše kako kako se strategije poslovnih jedinica integrišu, kako bi se stvorila sinergija. Korporativna strategija se opisuje kroz strategijsku mapu, kojom se identifikuju specifični izvori sinergije. Menadžeri zatim vrše kaskadiranje mape vertikalno na poslovne jedinice, čije individualne strategije reflektuju: a) ciljeve vezane za lokalne strategije i b) ciljeve koji su integrisani s korporativnom strategijom i strategijom drugih poslovnih jedinica.
2. *Kako možemo uskladiti pomoćne ili jedinice za podršku sa poslovnim jedinicama i korporativnim strategijama (usklađivanje jedinica za podršku):* Rukovodioci često tretiraju jedinice za podršku kao troškovne centre, pa se često ne usklađuju njihova strategija i operacije sa strategijom i operacijama organizacije i poslovnih jedinica. To je neophodno raditi i definisati strategijske mape i BSC za jedinice za podršku u funkciji efikasnog sprovođenja strategije poslovnih jedinica i organizacije kao cjeline.
3. *Na koji način motivišemo zaposlene da doprinose izvršenju strategije (usklađivanje zaposlenih):* Zaposleni su ti koji unapređuju procese i rade na projektima, programima, inicijativama. Povezivanje svakodnevnih operacija sa strategijom zahtijeva da zaposleni razumiju i budu svesni strategije. Nažalost, kao što smo već istakli, vrlo često samo 5% zaposlenih razumiju strategiju. Organizacije koriste formalne programe komuniciranja kako bi zaposleni razumjeli strategiju i bili motivisani da je razumiju.

Četvrta faza: Plan operacija

U procesu operativnog planiranja menadžeri treba da daju odgovore na sledeća dva ključna pitanja:

1. *Kako? poboljšanje poslovnih procesasu najkritičnija za izvršenje strategije (poboljšanje ključnih procesa):* Strategijske teme nastaju iz ključnih procesa koji su definisani na mapi. NPR.: strategijska tema “Stvaranje veće lojalnosti kod targetiranih klijenata” zahtijeva značajno unapređenje procesa menadžmenta potrošača. Organizacije se fokusiraju na TQM, šest sigmi i reinženjering u funkciji povećanja performansi procesa koji su identifikovani kao ključni za ostvarenje poboljšanja odnosa sa potrošačima. Od sredine 1990-tih godina sve više se afirmiše i primjenjuje program Menadžment odnosa sa klijentima (CRM).
2. *Na koji način povezujemo strategiju sa operativnim planovima i budžetima (razvoj plana resursnih kapaciteta):* Planovi za unapređenje procesa i strategijske mjere i targeti na najvišem nivou, u okviru BSC, moraju biti pretvoreni u godišnji

operativni plan. Operativni plan ima tri komponente: detaljno predviđanje prodaje, plan resursnih kapaciteta i budžete za operativne troškove i kapitalna ulaganja.⁴²

Peta faza: Monitoring i učenje

Posle utvrđene strategije i povezivanja i usklađivanja sa operativnim planom, organizacije počinju sa sprovođenjem strategije i operativnih planova, monitoringom rezultata performansi i unapređenjem operacija i strategija polazeći od njihovih informacija i stečenog novog znanja. Organizacije koriste sastanke za razmatranje operativnih planova kako bi ispitale performanse odeljenja i funkcija i rešile probleme koji upravo nastaju. Na sastancima za sprovođenje strategijskih i operativnih planova, postavljaju se različita pitanja:

1. *Da li su naše operacije pod kontrolom? (održavanje operativnih sastanaka):* Organizacije održavaju sastanke na kojima razmatraju sprovođenje operativnih planova kako bi se razmotrile operativne performanse i otklonili problemi koji se javljaju u procesu izvršenja. Učestalost održavanja sastanaka zavisi od prirode operacija i potrebe menadžment timova.
2. *Da li izvršavamo strategiju na dobar način? (održavanje sastanaka vezanih za sprovođenje strategije):* Obično se sastanci na kojima se razmatra izvršenje strategije održavaju na mesečnom nivou. Na tim se sastancima okupljaju lideri timova sa različitih organizacionih nivoa. Razmatra se da li je izvršenje strategije po planu, identifikuju se problemi i zašto nastaju, daju se preporuke za njihovo rešavanje i delegiranje autoriteta na niže nivoe da bi se ostvarili strategijski ciljevi.

Šesta faza: provjera i prilagođavanje strategije

Pored čestih sastanaka za preispitivanje poslovanja i strategije, kompanija treba da održava i posebne sastanke na kojima će se proveravati da li su njene osnovne strategijske pretpostavke i dalje aktuelne. Sastanak posvećen provjeri i prilagođavanju strategije treba da odgovori na sledeće osnovno pitanje:

1. *Da li je naša strategija djelotvorna? (organizovati sastanke u vezi s provjerom i prilagođavanjem strategije):* Smatra se da bi sastanke na kojima bi se strategija proveravala i prilagođavala svaka kompanija morala da održava bar jednom godišnje, možda čak i svakog tromesečja (u zavisnosti od konkurentske, tehnološke i potrošačke dinamike u određenoj industriji). Na tom sastanku

⁴² Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 424.

rukovodeći tim ocjenjuje učinak svoje strategije i razmatra posledice najnovijih promjena u eksternom okruženju. U stvari, provjera i prilagođavanje postojeće strategije trebalo bi da budu dio strategijske analize koja se obavlja u okviru prvog procesa sistema upravljanja.⁴³

⁴³ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Premija za uspeh – Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentске prednosti*, [Prevod, Gligorijević Mira i Vera]- FEFA- Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, str.18.

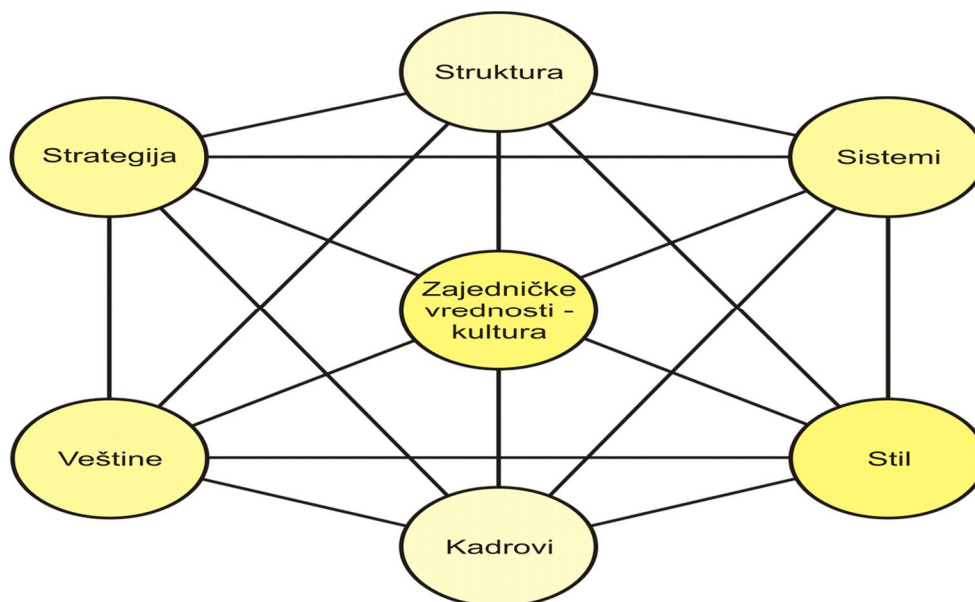
IV IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Da bi organizacija ostvarila svoju misiju i ciljeve, nije dovoljno formulisati, odnosno izvršiti odabir adekvatne strategije, već je neophodno izvršiti i strategijsku promjenu, tj. implementirati strategiju.

Putem implementacije strategije organizacija prevodi idejna rešenja u praktična ostvarenja. To podrazumijeva da se ciljevi pretvore u zadatke, identifikuju aktivnosti, alociraju resursi, institucionalizuje organizaciona struktura i uspostavi adekvatna kontrola.

4.1. PRISTUP IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE KROZ MODEL “7-S”

Konsultantska kuća McKinsey&Company je formulisala koncept “7-S” koji prikazuje sedam posebnih varijabli koje su međusobno povezane i koje moraju biti u centru pažnje u procesu upravljanja promjenama. Model je dobio oznaku “7-S” na osnovu varijabli koje počinju sa slovom S: *Structure* (struktura), *Strategy* (strategija), *Systems* (sistemi), *Style* (stil), *Staff* (kadrovi), *Skills* (vještine), i *Shared Values* (kultura).



Slika 9. McKinsey 7-S model.

Kao što se vidi na slici 9, sve varijable modela su podjednake važnosti i nalaze se u međusobnom odnosu. Različite okolnosti diktiraju koji od faktora postaje pokretačka snaga u sprovođenju formulisane strategije.

Uspješnost menadžera ogleda se u njegovoj sposobnosti da varijable modela “7-S” održava u ravnoteži.

Struktura organizacije predstavlja rezultat organizovanja. Istraživanja su pokazala da savremene organizacije, a posebno one odlične nisu oduševljene formalnom organizacionom strukturom koja je rezultat planskog pristupa dizajniranja organizacije. Takve organizacije su krute i neelastične i zbog toga sporo reaguju na promjene iz okruženja. Za neformalne organizacione strukture je karakteristično da nastaju spontano i nisu rezultat prezhodnog planiranja. Neformalne organizacione strukture omogućuju veću elastičnost i prilagodljivost i zato se nalaze u odličnim organizacijama.

Strategija prethodi strukturi, i u modelu “7-S” se došlo do zaključka da , u praksi, formulisane strategije predstavlja manji problem od njene implementacije, tj. sprovođenja u životnu stvarnost. Poslovne strategije u odličnim organizacijama su dobre zbog toga što one poznaju svoje prednosti, svesne su svojih slabosti i dobro poznaju svoje mogućnosti. Takve strategije su usmjerene na izazove, šanse i prijetnje iz okruženja, pronalaženje dinstiktivnih prednosti u odnosu na konkurenciju, i sl.

Sistemi prema modelu “7-S” obuhvataju sve procedure, formalne i neformalne, koje omogućavaju organizaciji da funkcioniše svakodnevno i godinama, a obuhvataju sisteme budžetiranja kapitala, sisteme obuke, računovodstvene sisteme i budžetske sisteme. Nevjerovatno je koliko promjene u sistemima utiču na povećanje organizacionih performansi. Sistemi mogu vrlo često da nadjačaju formulisane strategije, o čemu se mora voditi računa u implementaciji strategije, i preduzimati mjere da do toga ne dođe. Drugačije rečeno sistemi, treba da svojom fleksibilnošću i prilagodljivošću na promjene doprinese efikasnom sprovođenju strategije.

Stil predstavlja način ukupnog ponašanja i akcija koje preduzimaju lideri. Gajenje pobjedničkog stila koji je usmjeren na ljude karakteristika je efikasnih i uspješnih organizacija.

Kadrovi predstavljaju jedini resurs koji nije limitiran. Model “7-S”, na bazi sopstvenih istraživanja, opisuje da uspješne organizacije vide ljude kao resurse kojima treba aktivno upravljati, tj. treba ih obrazovati, čuvati, raspoređivati i omogućiti njihovo napredovanje. Zbog toga, lideri posvećuju sve veću pažnju planiranju razvoja postojećih menadžera , a putem politike dodeljivanja poslova rada na razvoju novih menadžera. Na taj način stvaraju se stručni kadrovi koji doprinose efektivnom i efikasnom implementiranju strategije.

Vještine se odnose na ona znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje po osnovu kojih stiču konkurentske prednosti

Zajedničke vrijednosti – Kultura označavaju koncepte, vrijednosti i aspiracije, često kao specifičnu kulturu firme, koji ujedinjuju organizaciju nekim zajedničkim ciljem.⁴⁴

4.2. ORGANIZACIONE STRUKTURE

Da bi uspješno primijenile strategije, firme moraju da imaju adekvatnu organizacionu strukturu. Tu spadaju procesi i integrisani mehanizmi neophodni da bi granice između internih aktivnosti i spoljnih učesnika, kao što su dobavljači, potrošači i partneri, bile fleksibilne.

Ako se organizaciona struktura razumije kao način kako su identifikovani vrh i djelovi preduzeća, opredijeljen njihov djelokrug i odgovornost, kao i odnosi među njima i sistem koordinacije njihove aktivnosti, onda je prirodno da se ona javlja kao ključna karika u procesu implementacije strategije u kojoj se na svojevrsan način usklađuje fiziologija i anatomija preduzeća u nastojanjima da se obezbijedi njegova radna sposobnost, odnosno vitalnost u datim uslovima privređivanja.⁴⁵

Postoje dvije vrste organizacione strukture: formalna i neformalna. Formalna organizaciona struktura reprezentuje sveukupnost veza i odnosa između resursa u organizaciji, a nastaje kao rezultat formalnog planskog procesa organizovanja od strane menadžmenta. Neformalna organizaciona struktura reprezentuje društvenu povezanost na osnovu prijateljstva ili interesa između različitih članova organizacije.

Kada menadžeri implementiraju strategiju, oni moraju uzeti u obzir i formalnu i neformalnu organizacionu strukturu iz razloga:

- Prvo, potrebno je odgovoriti na pitanje da li će postojeća organizaciona struktura pokretati ili biti smetnja uspješnom sprovođenju strategije.
- Drugo, potrebno je odgovoriti na pitanje koji će menadžerski nivoi i kadrovi u organizaciji biti odgovorni za različite zadatke implementacije strategije.
- Treće, neformalna organizacija može biti naviknuta da svojom sposobnošću doprinosi uspješnoj implementaciji.

Postoje sledeće vrste organizacionih struktura: prosta, funkcionalna, divizionarna, stratejskih poslovnih jedinica (SBU), holding i matična.

⁴⁴ Mašić, B., *Stratejski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009, str. 254.

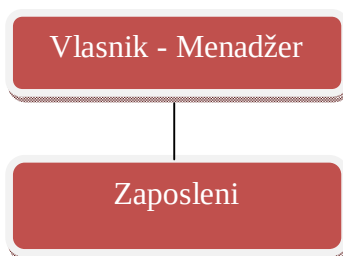
⁴⁵ Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S., *Stratejski Menadžment*, Beograd 2003, str. 327.

4.2.1. Prosta struktura

Prosta struktura je najstariji i najčešći oblik organizacije. Većina organizacija su veoma male i imaju jednu ili, u najboljem slučaju, veoma usku proizvodnu liniju u kojoj vlasnik-menadžer donosi gotovo sve odluke.

Prosta struktura je veoma neformalna i koordinacija zadataka se obavlja direktnim nadgledanjem. Odlučivanje je centralizovano, nema specijalizovanih zadataka, malo je pravila i postoji neformalan sistem evaluacije i nagrađivanja. Iako je vlasnik-menadžer uključen u gotovo sve faze poslovanja, obično postoji i jedan zaposleni menadžer koji nadgleda svakodnevne operacije.

Male organizacije imaju jednodimenzionalne strukture (malo vertikalnih hijerarhijskih nivoa) koje ograničavaju mogućnosti zaposlenih za napredovanje nagore. Bez potencijala za buduće napredovanje, regrutovanje i zadržavanje talenata može postati veoma teško.



Slika 10. *Prosta struktura organizacije.*

4.2.2. Funkcionalna struktura

Ukoliko organizacija napreduje i neprekidno raste, vlasnik-menadžer nije stručan i obučen za sve specijalnosti (računovodstvo, inženjering, proizvodnja...) u dovoljnoj mjeri i zbog toga mora da angažuje stručnjake za različite funkcionalne oblasti. Takav rast sveukupnog obima i složenosti poslovanja zahtijeva funkcionalnu strukturu u kojoj će glavne funkcije firme biti interno grupisane i koje će voditi stručno lice.

Funkcionalne strukture se, po pravilu, viđaju u organizacijama u kojima postoji jedan ili više tijesno povezanih proizvoda ili usluga, veliki obim produktivnosti i neka vrsta vertikalne integracije.

Funkcionalna struktura obezbjeđuje visok stepen centralizacije koji pomaže da se osigura integrisanost i kontrola nad aktivnostima vezanim za tržište proizvoda ili višestruke primarne aktivnosti u lancu vrijednosti.⁴⁶

Prednosti funkcionalne strukture:

- Brojni stručnjaci poboljšavaju koordinaciju i kontrolu;
- Usled centralizovanog odlučivanja sve funkcije imaju zajedničku organizacionu perspektivu;
- Efikasna primjena menadžerskih i tehničkih sposobnosti;
- Podstiče profesionalno usavršavanje i napredovanje u karijeri u određenim oblastima.

Nedostaci funkcionalne strukture:

- Razlike u orijentaciji funkcionalnih oblasti ometaju koordinaciju i komunikaciju;
- Stručnjaci teže da unaprijede kratkoročne perspektive i usku funkcionalnu orijentaciju;
- Konflikti između funkcionalnih oblasti mogu da opterete osobe zadužene za donošenje odluka na najvišem nivou;
- Teško se uspostavljaju jednobrazni standardi učinka

Slika 11. Funkcionalna struktura organizacije.



⁴⁶ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 358.

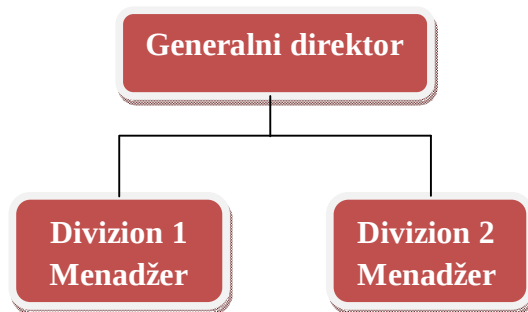
4.2.3. Divizionna struktura

Divizionna struktura (ponekad se naziva i multidivizionna ili M-forma) organizuje se zbog proizvoda, projekata ili tržišta koji se nalazi u centru takve strukture. Svaki od odeljaka uključuje svoje funkcionalne specijaliste koji su, po pravilu, organizovani u odeljenja. Divizionna struktura obuhvata skup relativno autonomnih jedinica kojima rukovodi centrala korporacije. Operativni odeljci su relativno nezavisni i sastoje se od proizvoda i usluga koje su različite od onih u drugim odeljcima. Operativno odlučivanje u velikim firmama izuzetno je zahtjevno za top menadžment firme. Da bi se bavili širim, dugoročnijim organizacionim pitanjima, top menadžeri moraju da prepuste donošenje odluka menadžerima nižih nivoa. U saradnji sa direktorima na nivou korporacije, oni pomažu pri određivanju tržišnih i finansijskih ciljeva za svoj odeljak i utvrđuju koliki je doprinos njihovog odeljka u učinku korporacije.

Postoje brojne prednosti koje su povezane sa divizionom strukturom. Stvaranjem zasebnih odeljaka koji upravljaju tržištima pojedinačnih proizvoda, odvajaju se strategijska od operativne kontrole. Drugim riječima, menadžeri odeljka mogu da usmjere napore na poboljšanje operacija na tržištu proizvoda za koje su odgovorni, a menadžeri na nivou korporacije mogu da se posvete sveukupnim strategijskim pitanjima i problemima koji su relevantni za cijelu korporaciju. Fokusiranje menadžera odeljka na proizvode i tržišta koje neki odeljak pokiva pruža korporaciji veću mogućnost da blagovremeno odreaguje na važne promjene koje nastanu u eksternom okruženju.

Divizionna struktura ima i potencijalnih nedostataka. Ova struktura biti veoma skupa, odnosno, može doći do povećanih troškova usled dupliranja ljudskih resursa, operacija i investicija, jer svaki odeljak mora da ima osoblje u različitim funkcionalnim odeljenjima. Takođe, može da dođe do disfunkcionalne konkurencije između različitih odseka s obzirom na to da je svaki odsek, po pravilu, zaokupljen samo svojim operacijama.

Slika 12. Divizionna struktura organizacije.



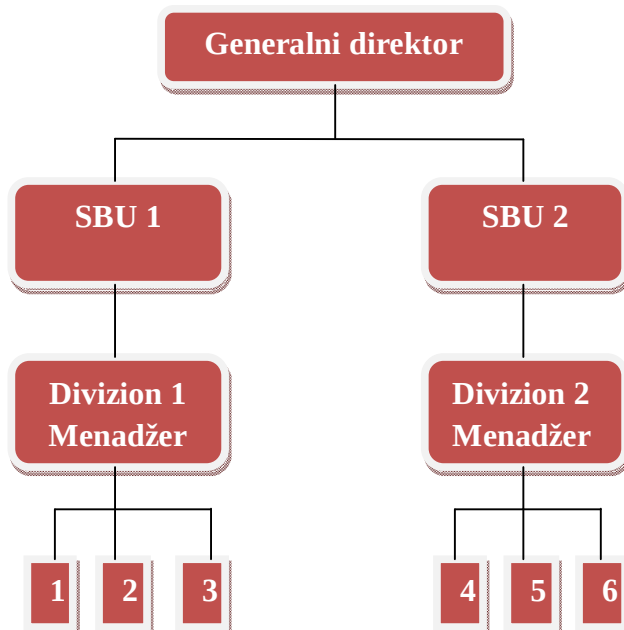
Postoje dvije varijacije divizionog oblika organizacione strukture: struktura strategijske poslovne jedinice – SPJ (eng.SBU) i struktura holding kompanije.

Struktura strategijskih poslovnih jedinica; Korporacije koje su visokodiferencirane mogu biti sastavljene od desetina različitih odeljaka i ako bi koristile samo divizionu strukturu, bilo bi nemoguće da centrala korporacije planira i koordinira aktivnosti, jer bi raspon i obim kontrole bio preveliki. Stoga, u strukturi poslovnih jedinica, organizacioni djelovi sa sličnim proizvodima, tržištima i tehnologijama grupisani su u homogene grupe radi postizanja sinergije. Uopšteno govoreći, što su više povezani poslovi unutar jedne korporacije, biće potreban manji broj strategijskih poslovnih jedinica.

Glavna prednost strukture poslovnih jedinica je da ona olakšava poslove planiranja i kontrole. Takođe, s obzirom na to da ova struktura pruža veću decentralizaciju autoriteta, individualne firme će brže reagovati na važne promjene u okruženju nego kada bi svi odeljci direktno bili odgovorni centrali korporacije.

Nedostatak strukture poslovnih jedinica je u tom da s obzirom da su odeljci grupisani u strategijske poslovne jedinice, može biti teško da se između svih poslovnih jedinica postigne sinergija.⁴⁷

Slika 13. Struktura strategijskih poslovnih jedinica (SBU).



⁴⁷ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 361.

Struktura holding kompanije; Ova struktura kompanije (koja se ponekad naziva i konglomerat), takođe predstavlja varijaciju divizione strukture. Dok se SBU struktura često koristi kada postoje sličnosti između individualnih poslova/firmi, struktura holding kompanije je podesna kada poslovi u portfoliju jedne kompanije nemaju mnogo toga zajedničkog,

Veoma važna prednost strukture holding kompanije je ušteda troškova koja je povezana sa angažovanjem manje personala i nižim režijskim troškovima usled manje glomazne centrale korporacije i korporativne hijerarhije koja ima manji broj nivoa. Osim toga, autonomija strukture holding kompanije povećava motivaciju kod direktora odeljaka i omogućava im da brzo odreaguju na šanse i opasnosti koje se pojave na tržištu.

Osnovna mana strukture holding kompanije je nedostatak kontrole i zavisnost menadžera na nivou korporacije od menadžera odeljaka.

4.2.4. Matrična struktura

Matrična struktura predstavlja strukturu kojom se pokušavaju prevazići neadekvatnosti ostalih struktura. Ona predstavlja kombinaciju funkcionalnih i divizionih struktura. Najčešće, funkcionalna odjeljenja se kombinuju sa proizvodnim grupacijama zbog toga što rade na zajedničkom projektu. Na primjer, jedna proizvodna grupacija možda želi da stvori novi proizvod kojim bi dopunila svoju liniju proizvoda. Za taj projekat pribavljaju se kadrovi iz funkcionalnih odjeljenja, kao što su marketing, proizvodnja i inženjering. Ti kadrovi rade pod nadzorom menadžera proizvodne grupacije za sve vrijeme trajanja projekta, koji može da traje od nekoliko nedelja, pa čak i neograničen vremenski period. Pojedinci koji rade u organizaciji matrične strukture odgovorni su menadžeru projekta i menadžeru njihove funkcionalne jedinice.

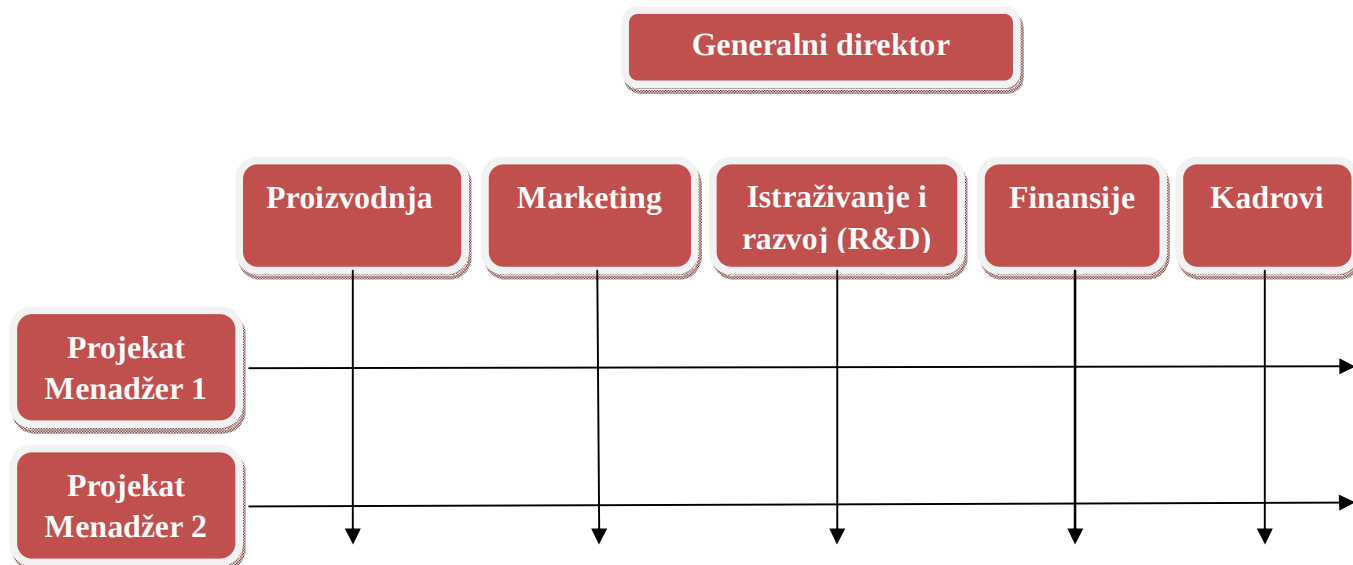
Osim matrice proizvod-funkcija, i ostali kriterijumi za kombinovanje mogu biti uključeni u matricu. Neke velike multinacionalne korporacije oslanjaju se na matričnu strukturu da bi iskombinovalе proizvodne grupacije i jedinice na osnovu geografskog regiona kome pripadaju.

Prvenstvena prednost matrične strukture je što ona olakšava angažovanje specijalizovanog personala, opreme i kapaciteta. Umjesto dupliranja funkcija, kao što je slučaj kod divizione strukture zasnovane na proizvodima, resursi se raspoređuju i razmjenjuju po potrebi.

Postoje takođe i potencijalni nedostaci koji su povezani sa matričnom strukturom. Strukture dualne odgovornosti mogu dovesti do nesigurnosti i do intenzivne borbe i konflikata

vezanih za raspored ljudskih i ostalih resursa. Osim toga, radna atmosfera i odnosi među zaposlenima mogu se zakomplikovati.⁴⁸

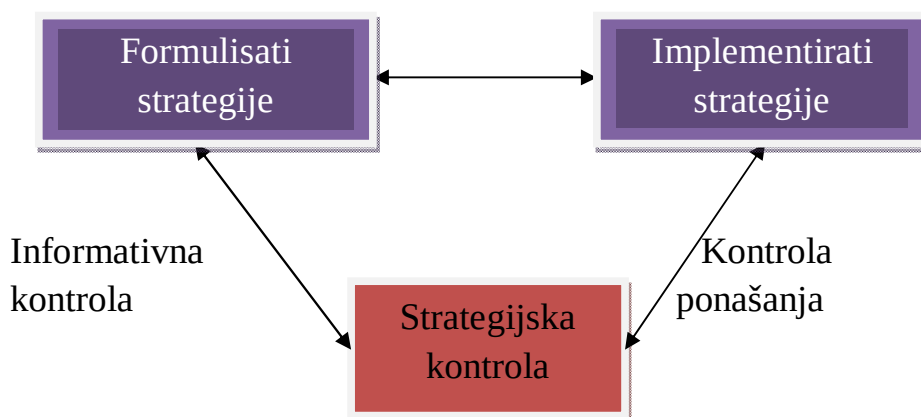
Slika 14. Matrična struktura organizacije.



⁴⁸ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 363.

4.3. STRATEGIJSKA KONTROLA

Organizacije moraju da stvore efikasne mehanizme strategijske kontrole ako žele uspješno da implementiraju svoje strategije. U te mehanizme spadaju sistemi kojima se vrše informaciona kontrola i kontrola ponašanja.



Slika 15. Savremeni pristup strategijskoj kontroli.

4.3.1. INFORMACIONA KONTROLA

Prilagođavanje i predviđanje i internih i eksternih promena u okruženju integralni je dio strategijske kontrole. Kontrola informacija u prvom redu donosi odgovor na pitanje da li organizacija „radi prave stvari“. Informaciona i bihevioristička komponenta strategijske kontrole su neophodni, ali ne i dovoljni uslovi za uspjeh.

U savremenom pristupu, kontrola informacija je deo tekućeg procesa organizacionog učenja, tokom kojeg se neprekidno ažuriraju i preispituju predviđanja i pretpostavke organizacije na kojima počiva strategija dotične organizacije. U takvoj „duploj petlji“, učenje, predviđanje, pretpostavke, ciljevi i strategije organizacije neprestano se posmatraju, isprobavaju i preispituju. Koristi od neprekidnog posmatranja su evidentne – vremenski zaostaci se drastično skraćuju,

promjene u konkurentskom okruženju se otkrivaju ranije, poboljšava se sposobnost organizacije da brzo i fleksibilno reaguje.

Savremeni sistemi informacione kontrole moraju da posjeduju sledeće četiri karakteristike da bi bile uspješne.

1. Moraju da se fokusiraju na promenjive informacije koje top menadžeri smatraju potencijalno stratejski značajnim.
2. Informacija mora da bude dovoljno značajna da joj operativni menadžeri na svim nivoima organizacije neprestano posvećuju pažnju.
3. Podaci i informacije koje je generisao sistem kontrole moraju biti interpretirani na najbolji način i o njima mora da se raspravlja na radnim sastancima pretpostavljenih, podređenih i kolega.
4. Savremeni kontrolni sistem mora da bude ključni katalizator za neprestanu debatu o informacijama, osnovnim podacima, pretpostavkama i akcionim planovima.

Odluka rukovodećih struktura da interaktivno koriste sistem kontrole – drugim riječima, da ulože svoje vrijeme i pažnju u preispitivanje i ocjenjivanje nove informacije – šalje jasan signal organizaciji o onome šta je značajno.⁴⁹

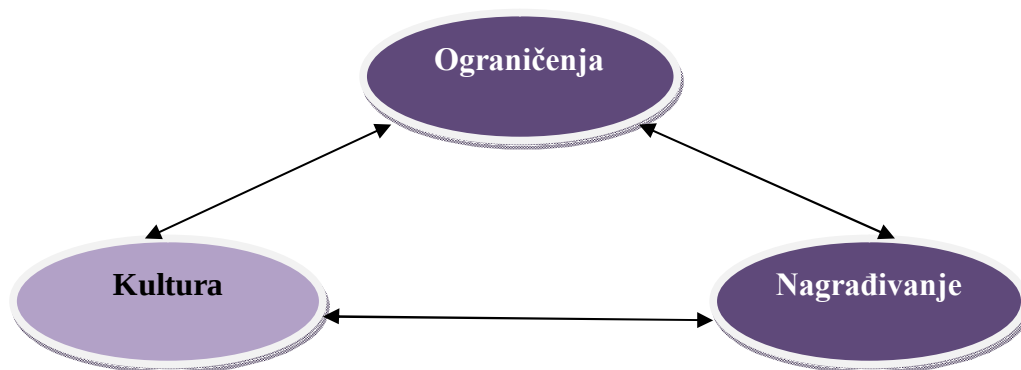
4.3.2. KONTROLA PONAŠANJA

Kontrola ponašanja je usmjerena na implementaciju – ispravno činjenje stvari. Efikasno implementiranje strategije zahtijeva manipulaciju tri ključne kontrolne poluge: kulture, nagrađivanja i ograničenja. Postoje dva razloga zbog kojih se stavlja naglasak na kulturu i nagrađivanje kada se implementiraju sistemi kontrole ponašanja.

Prvo, konkurentno okruženje je sve kompleksnije i nepredvidivije, što zahtijeva i fleksibilnost i brzu reakciju na njegove izazove. Drugo, implicitan dugoročni ugovor između organizacije i njenih ključnih zaposlenih je ugrožen.

⁴⁹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 321.

Slika 16. Elementi kontrole ponašanja



Sve tri poluge – kultura, nagrađivanje i ograničenja – moraju da rade na uravnotežen i podudaran način.

4.3.2.1. Građenje snažne i efikasne kulture

Organizaciona kontrola je sistem zajedničkih vrijednosti (vežnih stvari) i vjerovanja (način na koji se obavljaju poslovi) koji oblikuju ljude u kompaniji, organizacionih struktura i sistema kontrole, a sve s ciljem da se proizvedu norme ponašanja.

Kultura koja liči na kult ključni je faktor za izuzetan dugotrajan učinak. Ne možete da je dodirnete i ne možete da je napišete, ali ona je tu, u svakoj organizaciji, a njen uticaj je sveprisutan.

Uloga kulture; Kultura se pojavljuje u različitim oblicima, a svaki oblik kulture stvoren je od vrijednosti koje podupiru primarni izvor konkurentske prednosti organizacije. Ovo su primjeri:

- Federal Expres i Southwest Airlines fokusiraju se na usluge kupcima.
- Lexus i Haelett-Packard stavljaju naglasak na kvalitet proizvoda.
- Newell Rubbermaid i 3M plasiraju velika sredstva u inovacije.
- Nucor(čelik) i Emerson Electric se, prvenstveno bave operativnom efikasnošću.⁵⁰

⁵⁰ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 323.

4.3.2.2. Motivisanjem putem nagrađivanja i stimulacija

Sistemi nagrađivanja i stimulacije predstavljaju sredstva kojima se može izvršiti snažan uticaj na kulturu organizacije fokusiranjem napora na prioritetne zadatke. Sistem nagrađivanja služi kao efikasno motivaciono sredstvo i kontrolni mehanizam.

Potencijalni neuspjeh; Ljudi u organizacijama djeluju racionalno, svako motivisan onim što najbolje zadovoljava njegov lični interes. Međutim, rezultat kolektivnog zbira individualnih ponašanja zaposlenih u organizaciji nije uvijek ono što je najbolje za organizaciju, odnosno, racionalnost pojedinaca ne garantuje uvijek i racionalnost organizacije.

Kreiranje efikasnih mehanizama za nagrađivanje i stimulaciju; Da bi bili efikasni, sistemi nagrađivanja i stimulacije treba da jačaju osnovne vrijednosti i povećavaju kohezijuciljeva i zadataka. Takođe, ne smiju da budu u suprotnosti sa cjelokupnom misijom i svrhom postojanja organizacije.

Sistem efikasnog nagrađivanja i stimulacije imaju niz zajedničkih karakteristika:

- Ciljevi su jasni, dobro shvaćeni i široko prihvaćeni.
- Nagrađivanje je jasno vezano za učinak i željena ponašanja.
- Mjerila učinka su jasna i potpuno vidljiva.
- Povratna sprega je brza, jasna i nedvosmislena.
- Kompenzacioni “sistem” se smatra poštenim i pravičnim.
- Struktura je fleksibilna; može da se mijenja prema izmijenjenim okolnostima.

4.3.2.3. Granice i ograničenja

Snažna kultura i efikasno nagrađivanje trebalo bi da budu dovoljni da obezbijede da svi pojedinci rade na potizanju ciljeva i zadataka cijele organizacije. Međutim, to u realnom svijetu obično nije slučaj jer kontraproduktivno ponašanje može da nastupi zbog ličnog interesa, nedostatka jasnog razumijevanja opštih i posebnih ciljeva ili nedozvoljenog ponašanja. Granice i ograničenja, kada se pravilno postavje, mogu da budu veoma korisne za postizanje sledećeg:

- Fokusiranje napora pojedinca na strategijske prioritete.
- Obezbeđenje kratkoročnih posebnih ciljeva i akcionih planova da bi se kanalisali napori.
- Unapređenje efikasnosti i efektivnosti.
- Maksimalno smanjivanje neprikladnog i neetičkog rukovođenja.

Fokusiranje napora na strategijske prioritete; Granice i ograničenja igraju važnu ulogu u fokusiranju strategijskih prioriteta kompanije. Dobro poznata strategijska granica u privredi SAD je zahtjev Džeka Velča (bivšeg generalnog direktora firme General Electric) da svaka firma koja čini portfolio njegove kompanije bude rangirana na prvo ili drugo mjesto u svojoj djelatnosti.

Određivanje kratkoročnih ciljeva i akcionih planova; Kratkoročni ciljevi i akcioni planovi donose slične koristi, odnosno, oni predstavljaju granice koje pomažu da se na optimalan način raspodijele resursi i kanališu naponi zaposlenih na svim nivoima širom organizacije. Da bi bili efikasni, kratkoročni ciljevi moraju da posjeduju nekoliko atributa. Oni bi trebalo:

- Da budu specifični i mjerljivi;
- Da sadrže specifičan vremenski raspon u kome bi trebalo da budu ostvareni;
- Da budu ostvarljivi, a dovoljno izazovni da motivišu menadžere koji moraju nastojati da ih dostignu.

Pored kratkoročnih ciljeva, akcioni planovi su ključni za implementaciju odabranih strategija. Ukoliko akcioni planovi nisu specifične prirode, mala je vjerovatnoća da u menadžeri uzeli u obzir sve zahtjeve za resursima da bi implementirali svoje strategije.

Poboljšanje operativne efikasnosti i efektivnosti; Kontrola zasnovana na pravilima najviše odgovara organizacijama koje imaju sledeće karakteristike:

- Okruženja stabilna i predvidiva;
- Veliki dio zaposlenih je nekvalifikovan i međusobno zamejiv;
- Ključno je da proizvodi i usluge budu konzistentni;
- Rizik od malverzacija je veoma visok i moraju biti implementirani kontrolni mehanizmi koji će spriječiti neadekvatno ponašanje.

Svođenje nedoličnog i neetičkog ponašanja na minimum; Smjernice mogu da budu korisne pri utvrđivanju adekvatnih odnosa sa kompanijinim kupcima i dobavljačima.

Propisi praćeni jakim sankcijama takođe mogu da pomognu organizaciji da izbjegne vođenje poslova na neetički način. Mnogi rukovodioci su preduzeli mjere da bi obezbijedili da se prilikom pripreme finansijskih saopštenja djeluje na etički ispravan način.⁵¹

⁵¹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 327.

4.4. STRATEGIJSKO LIDERSTVO

Da bi se nadmetale na globalnom tržištu, organizacije moraju da posjeduju snažno i efikasno liderstvo. Tu spadaju aktivan proces stvaranja i implementiranje pravih strategija.

Lideri se obično opisuju kao ljudi koji imaju snagu da pridobijaju sledbenike za realizaciju poslovnih ideja. Ta snaga može da proizilazi iz znanja, harizme, posjedovanja informacija, pravo da nagrađuje i kažnjava.

Upravljački proces podrazumijeva lidera kao kreatora poslovnih ideja, vizionara i arhitektu poslovnog portfolia preduzeća i, menadžera, koji kroz fino planiranje, organizovanje i kontrolu upravlja procesima rada.⁵²

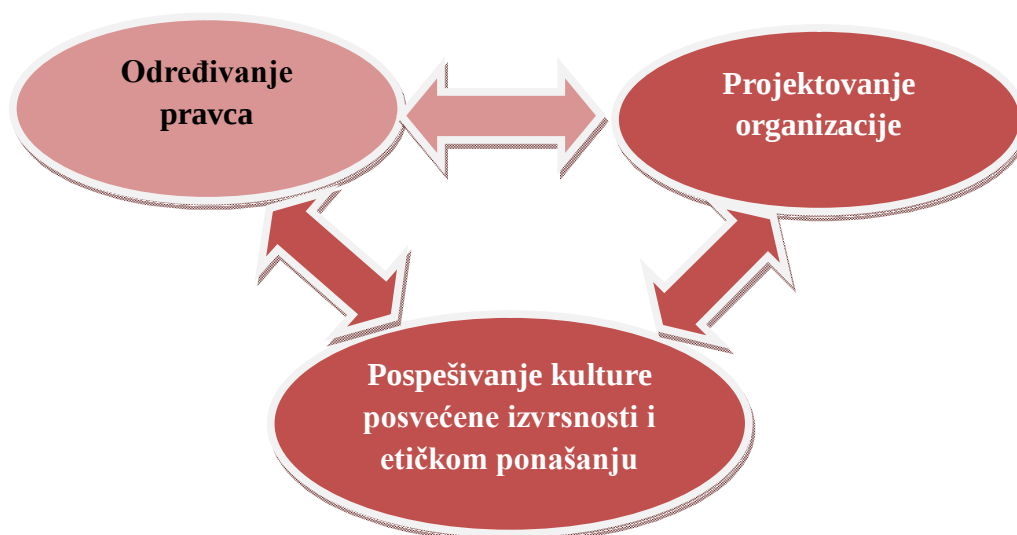
4.4.1. TRI MEĐUZAVISNE AKTIVNOSTI LIDERSTVA

Liderstvo je proaktivno, orijentisano na cilj i usmjereno ka stvaranju i implementiranju kreativne vizije. Liderstvo je proces transformisanja organizacija od onakvih kakve trenutno jesu, do onakvih kakve bi neki lider želio da postanu.

Osim što je važno da rade “prave stvari”, lideri moraju da se brinu o tome da rade “stvari na pravi način”.

Lideri su agenti za promjene čiji se uspjeh mjeri pomoću toga na koji način oni implementiraju strategijsku viziju i misiju. Prema tome, mnogi tvrde da uspješni lideri moraju da prepoznaju tri međuzavisne aktivnosti koje moraju neprekidno da se preispituju da bi organizacija imala uspjeha. Te tri aktivnosti su: (1) određivanje pravca, (2) projektovanje organizacije i (3) gajenje kulture posvećene izuzetnosti i etički ispravnom ponašanju.

⁵² Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003, str. 334.



Slika 17. Tri međuzavisne aktivnosti liderstva.

4.4.1.1. Određivanje pravca (usmjeravanje)

Neophodno je da lideri u potpunosti razumiju sve stejkholdre u svojoj organizaciji. Za to im je potrebna sposobnost praćenja i analiziranja okruženja da bi dobro upoznali sve stejkholdere kompanije i druge glavne trendove i događaje u okruženju da bi se integrisala ova znanja u viziju koja bi mogla da odgovara organizaciji. Razvoj strategijske vizije donosi mnoge koristi: jasan pravac za budućnost, opšti okvir misije i ciljeva organizacije i unapređenje komunikacije, angažovanje i privrženost kod zaposlenih.

4.4.1.2. Projektovanje organizacije

Skoro svi lideri imaju ponekad imaju teškoće u implementiranju svojih vizija i strategija. Takvi problem mogu da potiču iz različitih izvora, uključujući:

- Nedostatak razumijevanja dužnosti i odgovornosti među menadžerima.
- Sistemi nagrađivanja koji ne motivišu pojedince (ili kolektive kao što su grupe i odeljenja) za postizanje željenih ciljeva organizacije.
- Neadekvatni ili neodgovarajući sistemi planiranja i kontrole.

- Nedovoljni mehanizmi za koordiniranje i integrisanje aktivnosti širom organizacije.

Uspješni lideri se aktivno uključuju u izradu struktura, timova, sistema i organizacionih procesa koji olakšavaju implementiranje njihovih vizija i strategija.

4.4.1.3. Kultura posvijećena izuzetnosti i etički ispravnom ponašanju

Lideri igraju ključnu ulogu u razvijanju i održavanju kulture organizacije, i mijenjaju je ukoliko je potrebno. Isto tako, akcije lidera mogu da imaju i vrlo štetan uticaj na kulturu i etiku firme.

Jasno je da etički ispravno ponašanje lidera može da ima snažan uticaj na organizaciju – uticaj koji može biti dobar ili loš.

Menadžeri i najviši direktori takođe moraju da private ličnu odgovornost za razvijanje i jačanje etički ispravnog ponašanja širom organizacije. Oni moraju dosledno da potvrđuju da je takvo ponašanje osnovna stvar u viziji i misiji organizacije. Da bi firma postala organizacija na visokom etičkom nivou, mora da neguje nekoliko sledećih elemenata koji moraju stalno da budu prisutni: uzori, kodeksi ponašanja, sistemi nagrađivanja i vrednovanja i politike i procedure.⁵³

⁵³Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 402.

4.4.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA (EI)

Jedan od atributa uspješnih lidera koji je poslednjih godina postao popularan u literaturama i menadžerskoj praksi, jeste “emocionalna inteligencija”. Ona se definiše kao sposobnost prepoznavanja sopstvenih i tuđih emocija.

Nedavna istraživanja uspješnih menadžera otkrila su da uspješni lideri bez razlike posjeduju visok nivo emocionalne inteligencije. Takođe je značajno, da je EI bolji predskazatelj životnog uspjeha (ekonomsko blagostanje, zadovoljstvo životom, prijateljstvo, porodični život) uključujući i uspjehe u profesiji, nego IQ.

Postoji pet komponenata EI: samosvesnost, samokontrola, motivacija, empatija i društvenost.

Samosvest je vještina da prepoznate i razumijete sopstvena raspoloženja, emocije i nagone, kao i njihov uticaj na druge. Osobe sa jakom samosvesnošću niti su previše kritični niti nerealno optimistični.

Samokontrola predstavlja sposobnost da kontrolišete ili preusmjerite štetne impulse ili raspoloženja. Takođe, znači sklonost ka odlaganju donošenja odluke – da bi ste razmislili prije djelovanja.

Motivacija predstavlja strast prema radu koja ne proističe iz želje za novcem ili statusom što predstavlja sklonost da se energično i uporno teži prema ciljevima. Uspješni direktori nastoje da postignu rezultate izvan očekivanja – sopstvenih očekivanja ili očekivanja svih drugih ljudi.

Empatija je sposobnost da se razumije emotivna priroda drugih ljudi, a takođe predstavlja i vještinu u ophođenju prema ljudima u zavisnosti od njihovih emotivnih reakcija. Empatija je naročito važna u savremenom poslovnom okruženju iz najmanje tri razloga: sve većeg korišćenja timova, brzog tempa globalizacije i sve veće potrebe da se zadrže talenti.

Društvenost predstavlja vještinu u upravljanju odnosima i izgradnji mreža kontakata. Isto tako, može se reći da je to sposobnost da se pronađe zajednički osnov i stvori veza sa drugim ljudima. Društveni ljudi posjeduju širi krug poznanstava, nastoje da pronađu zajedničko mišljenje i stvore veze sa drugim ljudima.⁵⁴

⁵⁴ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007, str. 407.

V

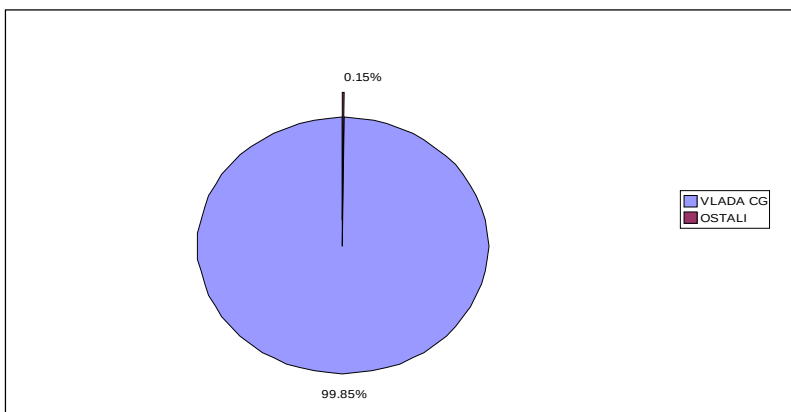
MOGUĆNOST PRIMJENE BALANSIRANIH MJERILA PERFORMANSI (BSC) U KOMPANIJI MONTENEGRO AIRLINES

Organizacije u današnjem izuzetno konkurentnom okruženju prepunom promjena moraju posvetiti značajno vrijeme, energiju, kao i ljudske i finansijske resurse u mjerenju svog učinka u postizanju strateških ciljeva. Upravo, balansirana mjerila performansi (BSC) kao efikasan stratejski menadžment sistem umnogome doprinose ostvarenju tih strateških ciljeva, kroz sposobnost da pokrenu strategiju preduzeća u život, tj. omoguće njeno sprovođenje.

Iako su više od 60% organizacija u svijetu izgradile sisteme *Balanced Scorecarda* i ubrzo profitirale od njegovih zdravorazumskih načela, u našem regionu ovaj koncept nije zaživio ili se ne koristi u dovoljnoj mjeri. Iz tog razloga, pokušaćemo da prikazemo mogućnost primjene balansiranih mjerila performansi (BSC) u kompaniji Montenegro Airlines.

5.1. STRATEŠKI PRAVCI AVIO-KOMPANIJE

Montenegro Airlines je nacionalna avio-kompanija koja je opredijeljena na ofanzivni razvoj, što znači da u svim segmentima svoga poslovanja želi da napravi znatne pomake i da na taj način postane najkonkurentnija avio-kompanija u regionu. Njen osnivač je Vlada Republike Crne Gore sa učešćem od 99.88 % u ukupnom kapitalu kompanije. Ostali dioničari imaju učešće od 0.12 % u crnogorskoj nacionalnoj aviokompaniji.



Slika 18. Udio u kapitalu kompanije.

Avioindustrija nesumnjivo ima najvišu perspektivu gledano sa stanovišta geografske pozicije Crne Gore. Šta više za Crnu Goru se može reći da je tipična aviodestinacija. Montenegro Airlines kao nacionalna kompanija planira da u periodu do 2012 bitno poveća broj linija na kojima soabraća, a shodno tome i značajno povećava broj prevezenih putnika. Smatra se da je od presudne važnosti za razvoj crnogorske turističke privrede i Crne Gore uopšte da ima redovnog domaćeg avioprevozioca koji je ukupnošću svojih poslovnih interesa vezan za Crnu Goru i razvoj njenog turizma i privrede, a sa modernom i konkurentnom flotom i povećanjem broja linija, ona će biti temelj standarda koje Crna Gora želi za svoje aviotržište.

Sa prosječnim godišnjim rastom broja turista većim od 17% u posljednje dvije godine i procjenama od relevantnih svjetskih turističkih foruma da će ovaj rast biti neprekidan (12 % prosječno) sve do 2012, Crna Gora se nalazi u odličnoj poziciji na svjetskom turističkom tržištu. Ovaj rast znači da će svi vidovi transporta ka Crnoj Gori biti u prilici da se prirodno razvijaju i da bilježe pozitivan trend.⁵⁵

5.1.1. Moderna flota

Neprekidni razvoj tehnologija uopšte, a posebno vazduhoplovne tehnologije kao vodeće, prirodno indukuje i više standarde i zahtjeve avioklijentele. Biti konkurentan na aviotržištu znači imati modernu, visokim zahtjevima vazduhoplovnih standarda prilagođenu i rentabilnu flotu. Prateći sveukupna politička događanja u Evropi i proces pridruživanja Balkana EU na našem će se tržištu pojaviti razni prevozioci, pa će kvalitet usluge koji se u prvom redu ogleda u modernosti flote biti ključni element konkurentnosti.

Strategijski razvoj Montenegro Airlines-a se bazira na floti koja je modernizovana i u koju je puno uloženo. Kompanija danas ima osam aviona i to pet aviona tipa Fokker100 i tri aviona nove generacije Embraer 195 koji predstavljaju osnovu budućeg razvoja i nude najsavremeniji inženjering, superiornu ergonomiju, izvanrednu efikasnost i impresivnu ekonomičnost. Dolaskom Embraera 195 u flotu Montenegro Airlinesa omogućeno je osvajanje novih tržišta a putnicima je ponuđen najefikasniji, u tehnološkom smislu, najnapredniji i najudobniji avion na nebu.

Ovakvom zamjenom flote, kompanija pod istim finansijskim uslovima dobija ultra moderni avion, sa većim kapacitetom putničke kabine, znatno većim doletom i ukupnim performansama koje omogućavaju da Montenegro Airlines dodatno razvija i na najefikasniji način eksploatiše tržište na kojem posluje. Na ovaj način Montenegro Airlines ide u susret

⁵⁵ <http://www.montenegroairlines.com> 15.01.2011.

liberalizaciji evropskog aviotržišta na najkvalitetniji i najperspektivniji način. Sa druge strane analize pokazuju da E195 u odnosu na F100 troši osjetno manje goriva i da se na rutama na kojima saobraća Montenegro Airlines manja potrošnja E195 u odnosu na F100 kreće u rasponu od 5 do 9.5 %. U uslovima izuzetno visoke cijene goriva na tržištu i u situaciji kada je ovaj trošak sve dominantniji udio u odnosu na ukupne troškove, ova razlika predstavlja značajnu prednost na strani E195.

U sezoni 2010 Montenegro Airlines operiše sa pet Fokker-a F100 i tri Embraer-a E195. U oktobru 2009 započeo «phase out » F100 aviona. Njihovo povlačenje iz flote odvijaće se u više koraka. Ovakav pristup će u toku kompletnog perioda smjene flote narednih godina omogućiti da u visokoj sezoni kompanija ima više aviona nego što je to slučaj u toku zime, a što dobro odgovara zahtjevima tržišta i povoljno utiče na likvidnost kompanije. U tom smislu smatramo da bi u visokoj sezoni 2011. godine MGX trebalo da u floti ima ukupno četiri moderna aviona tipa E195 sa 116 sjedišta čiji je dolet 2100 nautičkih milja, i da 2 Fokkera 100.

Ovakva flota bi imala cca 680 sjedišta i omogućila bi Montenegro Airlines-u da odgovori zahtjevima i turističke privrede i redovnog prevoza putnika sa svih evropskih destinacija, uključujući Rusiju, Skandinaviju i Britaniju. U 2012 i 2013 godini nabavkom još dva Embraer-a E170/175 i povlačenjem dva poslednja Fokker-a F100 bila bi završene glavne faze restrukturiranja flote Montenegro Airlines-a.⁵⁶

Uvođenje nove flote i smjena starih aviona novim odigrala bi se u više koraka tokom pomenutog perioda sa krajnjim ciljem da dio flote, kao što je i sada slučaj, bude u vlasništvu kompanije, a dio iznajmljen kod lesorskih kompanija.

U sledećoj tabeli godine su izdijeljene u četvoromjesečne periode i detaljno se pokazuje redosled i način restrukturiranja flote u narednom vremenskom okviru.⁵⁷

⁵⁶ Montenegro Airlines, *Inflight magazine*, broj 24, 2010. dostupno na <http://www.montenegroairlines.com> 10.01.2011.

⁵⁷ Montenegro Airlines, *Business Plan*, 2010, str 41.

Tabela 1.- Projekcija flote Montenegro Airlines-a.

	2010			2011			2012			2013		
	Jan – Apr	May – Aug	Sep – Dec	Jan – Apr	May – Aug	Sep – Dec	Jan – Apr	May – Aug	Sep – Dec	Jan – Apr	May – Aug	Sep – Dec
F100	4	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
E195	2	2+1	3	3	3+1	4	4	4	4	4	4	4
E170/175								+1	1	1	1+1	2
Total a/c	6	7	5	6	5	5	6	6	6	7	6	
F100 out			2			1						1

5.1.2. Ciljne destinacije

Nakon nekoliko godina saobraćanja na uglavnom ustaljenoj lepezi destinacija koje su bile u skladu sa tražnjom, kao i operativnim mogućnostima aviona iz flote Montenegro Airlines-a, promjene na tržištu sada daju mogućnost daljeg razvoja destinacija sa avionom Embraer E195 koji je već odabran kao adekvatan tip aviona za dugoročno planiranje flote.

Prateći kretanja avio tržišta, koja podrazumijevaju turističke, poslovne i druge potencijale putnika Montenegro Airlines je odlučio da u narednom periodu intenzivno razvija udaljenija tržišta Rusije, Velike Britanije i Skandinavije, kasnije i Izraela, kao i regionalna tržišta Kosova (Pristina), južne Srbije (Niš) i Makedonije (Skoplje) sa ciljem stvaranja hub-a u Podgorica, a oslanjajući se na ovu komercijalnu logiku u regionu, dodatno će se razvijati mreža postojećih linija (Frankfurt, Ciri, Pariz, London, Rim, Beč i dr) kroz povećanje broja rotacija i kvalitet usluge.

Da bi se ovakav komercijalni i poslovni plan mogao efikasno ostvarivati neophodno je da se težište flote pomjeri na avione tipa Embraer E195.

Destinacije u Rusiji i Ukrajini

Montenegro Airlines je otpočeo letenje ka Rusiji u maju 2007 godine slijedeći nagli porast interesa turista i drugih putnika iz Rusije za Crnom Gorom. Procjene Ministarstva turizma i Nacionalne turističke organizacije su da će ovakav trend nastaviti i narednih godina. Pregled rasta putnika iz Rusije od 2004 godine do danas je sledeći :

2004.	16.270 putnika
2005.	41.011 putnika
2006.	61.092 putnika
2007.	102.350 putnika
2008.	122.647 putnika
2009.	148.412 putnika

Svi ovi putnici stižu u Crnu Goru avionom i drugi vidovi prevoza gotovo da uopšte nijesu zastupljeni.

Od skromnog saobraćaja od dvije rotacije u toku zimskog perioda i pet rotacija u toku ljetnjeg perioda za Rusiju u 2007 godini, u 2009 se u toku zime leti četiri do pet puta nedjeljno, a u toku ljetnjeg perioda i do petnaest puta.

U 2010 godini kompanija je zbog interesovanja putnika iz Ukrajine otpočela letenje ka Kijevu u toku ljetnje sezone.

Velika Britanija

Interesovanje britanskih turista i poslovnih putnika kao i značajne crnogorske dijasporu rezultiralo je otvaranjem redovnog saobraćaja ka Londonu u junu 2008 godine. Letenje se

obavlja na aerodrom Getwick i to tri puta nedjeljno za šta su za sada bili obezbijedjeni aerodromski slotovi. U saradnji sa turističkom organizacijom Crne Gore planira se otvaranje zajedničke kancelarije za promociju turističkih i privrednih potencijala Crne Gore.

Skandinavija

U junu 2009 godine otpočelo je redovno saobraćanje 1 put nedjeljno ka Kopenhagenu do zimske sezone kada se ovaj saobraćaj privremeno prekida i u junu 2010 prerasta u redovni godišnji saobraćaj. Od jula 2010 je otpočela i serija letova za Oslo u visokoj sezoni. Glavni razlozi za uspostavljanje linije sa Skandinavijom je postojanje značajne crnogorske etnike u ovom dijelu Evrope kao i potvrđeno interesovanje skandinavskih turista za crnogorskom turističkom ponudom, naročito za crnogorski zdravstveni turizam.

Priština, Niš i Skoplje

Aerodromi u Prištini, Nišu i Skoplju pokrivaju regione u kojima živi po oko 2.5 miliona ljudi. U Nišu i Prištini nema domicilnog prevozioca dok iz Skoplja saobraća MAT Airways sa krajnje limitiranim kapacitetom od jednog aviona. Zbog toga su ove destinacije prepoznate kao tačke koje bi omogućile Montenegro Airlinesu da izgradi « hub and spoke » mrežu baziranu na letovima iz Podgorice, te da na osnovu toga dodatno razvija postojeći saobraćaj i povećava popunjenost kabine. Takođe iz oba ova regiona se očekuje značajan broj « point to point » putnika što u konačnom ove linije čini opravdanim i isplativim.

Nagli razvoj crnogorskih turističkih kapaciteta i kvaliteta ponude, koji se ogleda u planu da se postojećih 35.000 visokokategorisanih ležajeva poveća na 58.000 zaključno sa 2012 godinom što daje indeks 166, kao i činjenica da se broj turista iz godine u godinu povećava po izuzetno visokoj stopi, predstavlja osnovu za formiranje gore izložene ponude Montenegro Airlines-a. Pored ekspanzije turizma ukupan razvoj Crne Gore generiše i sve značajniji broj poslovnih putnika, a namjera je da se razvija i tranzitni saobraćaj preko Podgorice što će obezbijediti manje oscilacije saobraćaja u toku godine.

Zbog toga su godine 20010 i 2011 prepoznate kao godine u kojima je neophodno značajno uvećanje saobraćaja kroz uvođenje novih linija i povećanja frekventnosti na postojećim linijama. Ovo mora biti praćeno optimalnim uvećavanjem i restrukturiranjem flote. Uvećanje saobraćaja u smislu broja sati u 2010 i 2011 godini biće po stopama od 39% i 15%. Zbog značajnog uvećanja broja letova i sati naleta i razvoja novog tržišta, očekuje se samo blagi rast prosječnog load factor-a, dok se za godine 2012 i 2013 planira manji porast naleta, a očekuje znatniji rast popunjenosti putničke kabine.

5.2. PREVOĐENJE STRATEGIJE U AKCIJU POMOĆU BALANSIRANIH MJERILA PERFORMANSI U KOMPANIJI MONTENEGRO AIRLINES

Montenegro Airlines je avio-prevoznik koji teži da bude lider u regionu i na primjeru ove kompanije objasnimo kako uz pomoć balansiranih mjerila performansi to može i postati.

Glavna **finansijska mjerila** uključena u temu su neto profit i prinos na imovinu (ROA). Za kompaniju Montenegro Airlines identifikovali smo i dva dodatna finansijska mjerila – rast prihoda i moderniju flotu (rad sa Embraerom 195 – avionom nove generacije), koja podstiču njegova glavna finansijska mjerila. Montenegro Airlines kao nacionalna kompanija planira da u periodu do 2012 bitno poveća broj linija na kojima soabraća, a shodno tome i značajno povećava broj prevezenih putnika, samim tim i prihodi će biti veći. Uvođenjem Embraera 195, kompanija pod istim finansijskim uslovima dobija ultra moderni avion, sa većim kapacitetom putničke kabine, znatno većim doletom i ukupnim performansama koje omogućavaju da Montenegro Airlines dodatno razvija i na najefikasniji način eksploatiše tržište na kojem posluje. Na ovaj način Montenegro Airlines će ići u susret liberalizaciji evropskog aviotržišta na najkvalitetniji i najperspektivniji način.

U oktobru 2009 započet «phase out » F100 aviona. Njihovo povlačenje iz flote odvijaće se u više koraka. Ovakav pristup će u toku kompletnog perioda smjene flote narednih godina omogućiti da u visokoj sezoni kompanija ima više aviona nego što je to slučaj u toku zime, a što dobro odgovara zahtjevima tržišta i povoljno utiče na likvidnost kompanije. Shodno tome, kompanija će povećati iskorišćenost svojih aviona i letaćkih posada čime će ostvariti veće prihode a da ne potroši više na ove skupe resurse.

Perspektivom kupaca se izražava kompanijin predlog vrijednosti za putnike – konkurentne cijene, kvalitetna usluga i najpouzdanije vrijeme poletanja i sletanja.

Montenegro Airlines prepoznaje svoju šansu prije svega u unapređivanju kvaliteta usluge, komfora, i redovnosti svih svojih letova kao permanentnih povoljnosti svojih vlastitih prizvoda, a koji će biti plasirani na relevantnim i konkurentnim tržištima. Uvođenjem Embraera 195 u flotu kao i unapređenjem bezbjednosnih regulativa, kompanija će dobiti dosta na kvalitetu i komforu.

Konkurentnim cijenama kompanija takođe teži da udovolji svojim klijentima, tako da uvijek posoje specijalne ponude koje pružaju klijentima mnogo za manje novca, jedna od takvih ponuda u poslednje vrijeme bila je povratna karta za Beč iz Podgorice za 80 eura.

Što se tiče tačnosti vremena poletanja i sletanja kompanija je uvijek bila na zavidnom

nivou i u narednom periodu će dodatno raditi na tome što ukazuje na kompanijinu jasnu usredsređenost na potrošače. Montenegro Airlines je već dva puta zaredom dobio značajno Rusko vazduhoplovno priznanje kao najtačnija aviokompanija na Moskovskom aerodromu Domodedovo, sa koga veliki broj avio-kompanija iz cijelog svijeta obavlja na stotine letova. Takođe, kompanija je na Frankfurtskom aerodromu nominovana u prvih deset svjetskih avio-kompanija po tačnosti.⁵⁸

Jedna od najbitnijih stvari u perspektivi potrošača jeste da kompanija pokrene adekvatne programe lojalnosti klijenata kako bi privukla i zadržala što više klijenata.

Perspektivom učenja i rasta Montenegro Airlines obučava i motiviše zemaljsko osoblje da brzo obavlja poslove.

Kompanija je osnovala Školski centar, za obuku svog letačkog osoblja, ali i osoblja drugih zainteresovanih kompanija.

Obzirom na veliki značaj bezbjednosti, avio-kompanija svojom strategijom obezbjeđuje da su sva lica uključena u operativu avio-kompanije u potpunosti upoznata sa relevantnim odredbama programa bezbjednosti avio-kompanije putem obuke. U tom smislu sprovedene su sledeće obuke zaposlenih u sektoru bezbjednosti i dobijeni navedeni sertifikati:

- ICAO sertifikat vezano za zvanje AVSEC instruktora, ovim sertifikatima Montenegro Airlines je dobio 5 sertifikovanih instruktora,
- ICAO Sertifikat za krizni menadžment, 2 zaposlena su sertifikovana,
- ICAO Sertifikat za nacionalnog revizora, 2 zaposlena su sertifikovana.

Dakle, kroz ovakve obuke kompanija će imati velike koristi samim tim što će imati kompetentne ljude za obavljanje poslova u različitim sektorima. Takođe, kompanija mora u narednom periodu proširiti programe obuke kako bi svi zaposleni na najbolji način doprinijeli sprovođenju strategije i ukupnom progresu kompanije.

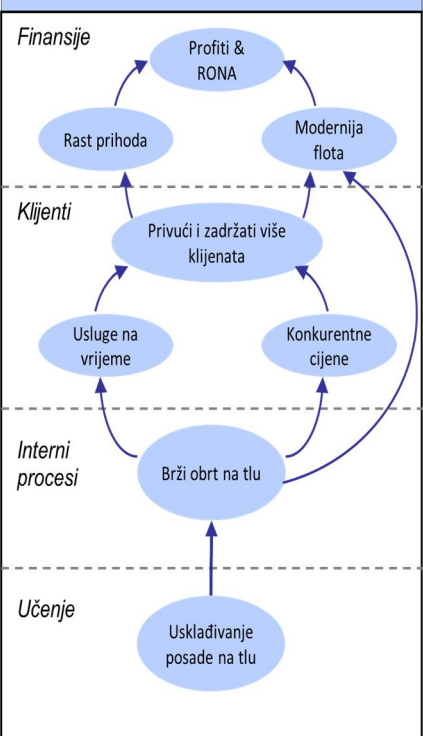
Perspektivom internih procesa se smanjuje vrijeme koje avioni provedu na zemlji i to je glavni procesni zadatak u okviru strategijske teme “efikasnost”. Montenegro Airlines koristi dva mjerila za ovaj važan procesni zadatak: prosječno vrijeme koje njegovi avioni provedu provedu na zemlji između letova i procenat letova koji se obave na vrijeme. Skraćenjem vremena koje su prizemljeni kompanija omogućava da avioni poleću na vrijeme (čime ispunjava ono što kupci na prvom mjestu očekuju), i samim tim ostvaruje bolju iskorišćenost svojih najskupljih resursa – aviona i letačkih posada. Ova praksa omogućava ostvarivanje profita.

⁵⁸ Montenegro Airlines, *Inflight magazine*, broj 24, 2010. dostupno na <http://www.montenegroairlines.com> 10.01.2011.

Najvažniji zadatak u okviru operativnog procesa jeste skraćanje vremena koje avion provede na zemlji između dva leta. Koristeći terminologiju TQM i racionalizovanog rukovođenja, vrijeme koje avion provede na zemlji jeste “rastur”, kao što je to vrijeme pripreme mašine za rad. Niko ne plaća avio-kompaniji kada su joj avioni prizemljeni. Samo kada leti i kada s jedne lokacije na drugu prevozi putnike i teret, avio kompanija korisnicima svojih usluga omogućava da ostvare dodatnu vrijednost.

STRATEGIJSKA MAPA I BALANCED SCORECARD - PREVOĐENJE SRATEGIJE U AKCIJU

Montenegro Airlines: “Postati najkonkurentnija aviokompanija u regionu, koja je usmjerena na klijente koji cijene pogodnosti avio prevoza prema kvalitetu, cijeni, tačnosti, frekventnosti i pouzdanosti u odnosu na prevoz autobusom ili vozom”- **Slika 19**

Strategijska mapa		Balanced Scorecard		Akcioni plan	
Tema: Operativna efikasnost	Ciljevi	Mjerila	Targeti	Inicijative	Budžeti
 Finansije - Profiti & RONA - Rast prihoda - Modernija flota Klijenti - Privući i zadržati više klijenata - Usluge na vrijeme - Konkurentne cijene Interni procesi - Brži obrt na tlu Učenje - Usklađivanje posade na tlu	- Profitabilnost - Rast prihoda - Modernija flota	- Tržišna vrijednost - Prihod po sjedištu - Trošak lizinga aviona	20% CAGR 15% CAGR 5% CAGR		
	- Letovi na vrijeme - Konkurentne cijene - Privući i zadržati više klijenata	- FAA Rejting letova na vrijeme - Rangiranje od strane klijenata # ponovnih klijenata # klijenata	#1 #1 50% - Rast 12% godišnje	Programi lojalnosti klijenata	\$XXX
	Brži obrt	- Vrijeme na zemlji - Odlasci na vrijeme	45 minuta 80%	- Optimizacija ciklusa vremena na zemlji - Menadžment kvaliteta	\$XXX
	- Razvoj potrebnih vještina - Razvoj sistema podrške	- Strateška svesnost - Spremnost strateških poslova - Dostupnost informacionog sistema	100% - Yr 1 - 0% - Yr 3 - 90% - Yr 5 - 100% 100%	- Treninzi posade na tlu - CRM Sistem	\$XXX \$XXX
				Ukupan budžet	\$ xxx

Komunicirati

Mjeriti

Izvršavati

Montenegro Airlines konkuriše ne samo drugim avio prevoznicima već i drugim saobraćajnim sredstvima – autobusima, vozovima, automobilima. Montenegro Airlines nudi cijene i pouzdane polaske uporedive sa drugim vrstama saobraćaja da bi njegova strategija bila uspješna. Sposobnost kompanije da zaradi uprkos tome što nudi niže cijene u avio-saobraćaju i parira u pogledu pouzdanosti polazaka automobilima, autobusima i vozovima, najviše zavisi od eliminisanja svih vrsta rastura. Strategija kompanije Montenegro Airlines zahtijeva da procesi brže pripreme aviona za sledeće poletanje i polasci na vrijeme budu među boljim u avio saobraćaju.

Montenegro Airlines usredsređuje svoje sposobnosti za unapređenja procesa na ostvarivanje željenih rezultata. Vrijeme pripreme aviona za sledeće poletanje određuju tri najduža paralelna procesa koje zaposleni obavljaju:

- Iskrčavanje putnika, čišćenje i ponovo ukrcavanje;
- Istovar i utovar prtljaga;
- Održavanje na zemlji i dopunjavanje goriva.

Avion ne može da poleti dok ga ne napuste putnici u dolasku i njihov prtljag, dok se ne očisti, servisira i ne snadbe hranom i pićem za naredni let, kao i dok se ne ukrcaju letačko osoblje i svi novi putnici, dok se ne snadbije gorivom i proglasi tehnički ispravnim. Da bi se vrijeme pripreme aviona za sledeće poletanje smanjilo sa sadašnjeg prosjeka – koji iznosi oko sat vremena– na ciljani nivo od 45 minuta, sva tri procesa moraju da se obave neuporedivo brže.

U tabeli 7. raščlanjen je prvi od tri procesa pripreme aviona za sledeći let: istovar, čišćenje i ponovo ukrcavanje. Ovaj proces započinje kada putnici u dolasku napuste avion. Zemaljsko osoblje čisti avion i snadbijeva ga hranom i pićem, a onda se novi putnici i letačko osoblje ukrcavaju u avion koji treba da poleti.

Čvrsto opredeljenje za unapređenje ovog procesa može da eliminiše postojeća kašnjenja i rastur - dovoljno da se postigne visoki cilj postavljen za prvi od tri potprocesa pripreme aviona za sledeće poletanje. Slična analiza se može obaviti za dva druga procesa pripreme aviona. Ako ciljani učinak na osnovu stalnog unapređenja postojećeg procesa ne može da se ostvari u okviru željenog vremena, kompanija će razmotriti potpuni reinženjering procesa, u stvari, osmisliće jedan potpuno novi proces pomoću kojeg će ostvariti svoj cilj.⁵⁹

⁵⁹ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Premija za uspeh – Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentске prednosti*, [Prevod, Gligorijević Mira i Vera]- FEFA- Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, str 174.

Aktivnosti vezane za pripremu aviona za sledeće poletanje	Vreme pripreme aviona između dva leta		Unapređenja procesa
	Sadašnji broj minuta po postupku	Planirani – broj minuta po postupku	
Sačekati da se vrata aviona otvore	3:16	1:00	A. Menadžer predviđa vreme dolaska aviona i čeka ga na avio-mostu da pristane
Iskrcati putnike	8:41	7:38	
Sačekati čistačku ekipu da se ukrca	2:24	0:37	B. Stroža kontrola ručnog prtljaga, manje putnika odlazi pozadi da traži prtljag
Očistiti avion	11:48	9:40	
Sačekati kabinsko osoblje da se ukrca	4:11	3:00	C. Čistačka ekipa spremna prije sletanja aviona
Sačekati prvog putnika da se ukrca	4:06	3:00	D. Standardizovan način rada, tajming i metodi, kao što je prethodna priprema pribora
Ukrcati putnike	20:32	18:00	E. Kabinsko osoblje daje vizuelni signal menadžeru da je avion spreman za prijem putnika
Sačekati spisak putnika	1:58	1:13	F. Letačko osoblje provjerava prostor za prtljag iznad sjedišta
Zatvoriti vrata aviona	0:57	0:09	G. Menadžer predaje spisak putnika pošto i poslednji putnik uđe u avion
Odvojiti platformu za ulazak u avion	1:39	0:43	H. Menadžer stoji kod aviona da bi zatvorio vrata
Ukupno vrijeme ciklusa	59:34	45:00	

Tabela 2. Priprema aviona za sledeći let: istovar, čišćenje i ponovo uкрcavanje.

VI ZAKLJUČAK

Cilj svakog preduzeća je da na tržištu stvori konkurentske prednosti koje nisu samo jedinstvene i vredne već koje konkurenti teško mogu da kopiraju ili zamene. Ovakvi ciljevi mogu biti ostvarivi samo ukoliko su ključni pravci strategijskog menadžmenta a to su formulisanje i implementacija sprovedeni na pravi način.

Formulisanje strategije daje veliki doprinos razvoju organizacije jer vrši važnu ulogu odabira strategije i određivanja pravca kojim će se kompanija voditi u budućnosti. Postoji više vrsta i nivoa formulisanja strategija, i njih kompanija odabira u skladu sa svojim ciljevima.

Međuzavisnost formulisanja i implementacije strategije je velika, ukoliko strategija nije dobro formulisana tu nema prostora za bilo kakvu njenu implementaciju.

Efikasna implementacija adekvatne strategije je siguran put ka uspjehu i ostvarenju zacrtanih ciljeva organizacije. Uspješna implementacija nije moguća bez adekvatne organizacione strukture, strategijske kontrole u okviru organizacije i stabilnog liderstva.

Naša istraživanja potvrdila su hipoteze da samo kroz utvrđivanje najboljih pravaca strategije i kroz njeno sprovođenje na pravi način misija i ciljevi organizacije mogu biti dostižni.

Balansirana mjerila performansi predstavljaju strategijski menadžment sistem koji bez sumnje ima veoma bitnu ulogu u savremenom poslovanju, prije svega zbog svoje sposobnosti da pokrene strategiju preduzeća u život, odnosno da omogući njeno sprovođenje. Široka prihvaćenost ove metodologije i podatak da je više od 60% organizacija izgradilo sisteme *Balanced Scorecarda* najbolje potvrđuje koliki je zapravo značaj ovog koncepta.

Prema istraživanjima koje smo obavili zaključili smo da postoje velike mogućnosti za primjenu BSC koncepta u kompaniji Montenegro Airlines, prije svega jer je kompanija jasno orijentisana na ofanzivni razvoj. Stoga, možemo sa sigurnošću reći da bi sa uvođenjem ovog koncepta kompanija Montenegro Airlines, zasigurno ostvarila zacrtane ciljeve i postala jedna od najkonkurentnijih kompanija u regionu.

Konačno, da bi organizacija postigla željane rezultate potrebno je izvršiti adekvatan izbor strategije (formulisanje) i obezbijediti uspješno sprovođenje iste, na tom putu strategijski menadžment sistemi kao što je *Balanced Scorecard* daju značajan doprinos.

VII LITERATURA

1. Alleman, G., *Using Balanced Scorecard to Build a Project Focused IT organization*, Balanced Scorecard Conference, San Francisco, 2003.
2. Brnjaš, Z., *Strategijski menadžment – teorijske osnove sa primerima iz prakse*, Beograd, 2000.
3. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007.
- 4.Đokić, I., *Upravljanje korporativnim promenama pomoću Balanced Scorecard-a*, dostupno na www.cqm.rs, 18.10.2010.
- 5.Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i Strategija, drugo izdanje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006.
- 6.Downing, L.M., *The Global Balanced Scorecard Community: A Special Report on Implementation Experienced from Scorecard Users Worldwide*, Balanced Scorecard North American Summit, 2000.
7. Kaličanin, Đ., *Ekonomski anali br.158. jul 2003-septembar 2003.*, dostupno na <http://www.doiserbia.nb.rs> 09.11.2010.
8. Kanjižaj, T., *Model uravnotežene tablice rezultata za upravljanje izvedbom projekta*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2006.
9. Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Premija za uspeh – Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, [Prevod, Gligorijević Mira i Vera]- FEFA- Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008.
- 10.Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- 11.Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004) *Strategy Maps: Converting Inangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.P., „*Using the Balanced Scorecard as Strategic Managment System*“. Harvard Business Review, January-February 1996. Reprint: *HBR on Measuring Corporate Performance*, HBS Press, 1998.
13. Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009.

14. Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu – Ekonomski fakultet, 1991.
15. Montenegro Airlines, *Business Plan*, 2010.
16. Montenegro Airlines, *Inflight magazine*, broj 23, 2010. dostupno na <http://www.montenegroairlines.com> 11.01.2011.
17. Montenegro Airlines, *Inflight magazine*, broj 24, 2010. dostupno na <http://www.montenegroairlines.com> 10.01.2011.
18. Niven, P.R.: *Balanced Scorecard Step-by-Step, Balanced Scorecard korak po korak, drugo izdanje*, [Prevod, Gordana Mlačak i Ljubomir Tot]- MASMEDIA, Zagreb 2007.
19. O Connor, W., *An Introduction To Airline Economics*, Westport, London, 2002.
20. Porter, M.E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, 2008. dostupno na www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 12.11.2010.
21. Stacey, R.D., *Strategic Management and Organizational Dynamics-Strategijski Menadžment i Organizacijska Dinamika*, [Prevod, Martina Dalić i Darko Tipurić]- MATE d.o.o., Zagreb 1997.
22. Stewart, W.E., *Balanced Scorecard for Projects (2000 International Student Paper Award Winner)*, Project Management Journal, March 2001.
23. Stoiljković, N., *Balanced Scorecard*, dostupno na www.cqm.rs, 21.11.2010
24. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., *Strateški Menadžment*, [Prevod, Gordana Mlačak]- MATE, Zagreb 2008.
25. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Beograd 2003.
26. Ćirović, M., Milisavljević, M., Slobodan, P., Mašić, B., Heleta, M., *Strateški Menadžment*, [Redaktor, Ćirović, M.], Naučno Društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
27. <http://valuebasedmanagement.net>
28. <http://www.balancedscorecard.com>
29. <http://chiefexecutive.net>
30. <http://www.bscol.com>
31. <http://www.bettermanagement.com>
32. <http://www.apeiron-uni.org>
33. <http://www.slideshare.net>

34. <http://en.wikipedia.org>
35. <http://www.strategijskimenadzment.com>
36. <http://www.aea.be>
37. <http://www.gov.me>
38. <http://www.emportal.rs>
39. <http://www.skyscanner.net>
40. <http://www.wbc-inco.net>
41. <http://wn.com>
42. <http://www.montenegroairlines.com>
43. <http://www.cheapoair.com>
44. <http://www.poslovni.hr>
45. <http://www.energyobserver.com>
46. <http://www.worldlingo.com>