UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije
Master studijski program poslovne ekonomije

M A S T E R R A D

Transformaciono liderstvo i strategije kontrakcije i zaokreta u savremenim poslovnim organizacijama

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Student:
Suzana Radmilović 401465/2009

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

PRVI DEO

UVODNA RAZMATRANJA.....5

1.1.Predmet istraživanja.....7
1.2.Aktuelnost i značaj.....7
1.3.Ciljevi istraživanja.....8
1.4.Hipoteze istraživanja.....8
1.4.1.Generalna hipoteza.....8
1.4.2.Posebne hipoteze.....8
1.5.Metod istraživanja.....9
1.6.Struktura rada.....9

DRUGI DEO

LIDERSTVO.....11

2.1.Načini definisanja liderstva.....12
2.2.Definisanje liderstva.....12
2.3.Opis liderstva.....13
2.3.1.Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa.....13
2.3.2.Formalno naspram neformalnog liderstva.....13
2.3.3.Liderstvo i moć.....14
2.3.4.Liderstvo i prinuda.....14
2.3.4.Liderstvo i menadžment.....14
2.4.Karakteristike lidera.....15
2.5.Pokretačke snage liderstva.....16
2.6.Izvori liderske moći.....17
2.7.Savremeni pristupi liderstva.....18

TREĆI DEO

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO.....19

3.1.Opis transformacionog liderstva.....20
3.2.Uloga vizije u procesu transformacije preduzeća.....22

3.3.Modeli transformacionog liderstva.....23
3.3.Modeli transformacionog liderstva.....23
3.4.Faze realizovanja korenitih promena.....24
3.5.Suština transformacionog liderstva.....26
3.6.Karakteristike transformacionog liderstva.....26
3.6.1.Snage.....28
3.6.2.Kritike.....29

ČETVRTI DEO

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO JACK WELCH-A.....30

4.1.Predstavnik transformacionog liderstva.....31
4.2.Tajne liderstva.....32
4.3.Transformacija kompanije General Electric.....38

PETI DEO

SITUACIONA ANALIZA.....39

5.1.Analiza opšteg okruženja.....40
5.1.1.Pojam i vrste okruženja.....40
5.1.2.Elementi i postupak analize okruženja.....41
5.1.3.Interakcija preduzeća i okruženja.....41
5.2.Analiza grane i konkurencije.....43
5.2.1.Značaj i elementi analize grane.....43
5.2.2.Relevantne analize unutar grane.....44
5.2.3.Analiza konkurencije.....44

ŠESTI DEO

USMERAVANJE ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONE STRATEGIJE U USLOVIMA KRIZE.....47

6.1.Značaj i uloga strategije u realizaciji poslovanja preduzeća.....48
6.2.Formulisanje strategije.....49
6.3.Nivoi formulisanja strategije.....49

6.4.Upravljanje ozdravljenjem preduzeća.....53
6.4.1.Uzroci i razvoj krize preduzeća.....53
6.4.2.Vrste kriznih stanja i postupak kreiranja strategije ozdravljenja.....54
6.5.Strategija kontrakcije.....56
6.5.1.Smanjenje i sužavanje poslovanja.....56
6.5.2.Strategija dezinvestiranja.....57
6.5.3.Strategija „žetve“.....58
6.5.4.Strategija likvidacije.....59
6.6.Strategija zaokreta.....60
6.6.1.Strategija restruktuiranja.....60
6.6.2.Krizni menadžment.....61
6.6.3.Simptomi i uzroci slabih performansi preduzeća.....62
6.6.4.Strategijske opcije zaokreta.....62
6.6.5.Strategijski i operativni zaokret.....63

SEDMI DEO

PRIMENA STRATEGIJA KONTRAKCIJE I ZAOKRETA NA PREDUZEĆE „KOSOVKA DJEVOJKA“.....64

OSMI DEO

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....73

DEVETI DEO

LITERATURA.....75

PRVI DEO

UVODNA RAZMATRANJA

Vreme u kojem živimo karakterišu sve brže, dramatičnije, kompleksnije i nepredvidive promene. Tehnološki, tržišno – ekonomski, politički, društveni i globalni faktori, utiču na ubrzanje promena. Da bi kompanije opstale, moraju sve više da teže krupnim, radikalnim transformacionim promenama. Sigurno je da sposobnost neke organizacije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje.

U ovom radu poseban osvrt biće na transformaciono liderstvo i namera nam je da istražimo koje su to mogućnosti ozdravljenja organizacije koje se nalaze u fazi pada ekonomskih performansi u kriznim uslovima poslovanja.

Liderstvo je relativno novi fenomen, međutim ovaj koncept je brzo postao priznat u svetu Ne postoji strogo usvojena definicija liderstva, već se insistira na njegovoj neophodnosti u poslovnim organizacijama danas, a još i više u budućnosti. Pod liderstvom se smatra kao proces uticanja na druge ljude da rade na ostvarenju ciljeva preduzeća. Ono predstavlja moć, znanje i atraktivnost jedne osobe da na različite načine navodi ili pridobija druge ljude za realizaciju poslovnih ideja. Liderstvo se bazira na moći da se utiče na druge i ono proizvodi i energiju koju treba iskoristiti kroz adekvatno vodjenje poslovnih procesa za efikasnost ostvarivanja misije preduzeća.

U poslednje vreme, zbog zaoštravanja konkurencije, dinamiziranja šansi i opasnosti, od lidera se traži da bude sposoban da efektivno upravlja promenama. Jedan od savremenih pristupa liderstva je transformaciono liderstvo, koje ima sposobnost da sprovodi inovacije i promene koje su nužno za obezbedjivanje vitalnosti organizacije. Transformacioni lideri se ne ograničavaju na analizu i kontrolu specifičnih transakcija i pravila, već su orjentisani na nevidljive komponente kao što su vizija, vrednosti i ideje na osnovu kojih grade odnose i pridobijaju sledbenike za promene. Oni redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike da prihvataju, ali i da kreiraju inovacije.

Pošto se od strategije preduzeća očekuje da obezbedi najbolji način ostvarivanja ciljeva preduzeća u dinamičkoj i konfliktnoj sredini, logično je da ona može uključivati širok repertoar pravaca, metoda i instrumenata koji će se primenjivati zavisno od ciljeva i okolnosti. Različite okolnosti generiraju šanse i opasnosti, odnosno strategijske situacije za koje menadžment preduzeća treba pripremiti plan reagovanja. Opredeljenje strategijskog fokusa treba da pomogne preduzeću da konkretizuje svoje ponašanje u datoj grani, odnosno da izabere pravac i instrumente delovanja na osnovu kojih će kroz delatnost date poslovne jedince ostvarivati zadovoljavajuće stope profita i prinosa. Za opstanak svakog preduzetničkog poduhvata potrebno je da postoji preduzetnik strateg koji će dobro definisati ciljeve, pronaći dobru strategiju i proceniti da li on može da sprovede tu strategiju.

Poslovanje preduzeća zahteva stalnu borbu da bi ostvario neki cilj, potreban je svakodnevni rad na poboljšanjima i na radikalnim promenama putem inovacija, a lider je upravo taj koji usmerava aktivnosti na pravi način, motiviše i aktivira radnike u preduzeću.

1.1.Predmet istraživanja

U zavisnosti od stanja preduzeća promene se povremeno moraju desiti brzo i u pravo vreme, ali uvek sa unapred definisanim strategijama koje obuhvataju promene svih delova i aktivnosti preduzeća. Problemi sa kojima se preduzeća suočavaju na početku trećeg milenijuma, teško se mogu dobro rešiti bez uspešnih preduzeća, a preduzeća ne mogu biti uspešna bez efektivnog liderstva.

Predmet našeg rada je istraživanje transformacionog liderstva i strategija kontrakcije i zaokreta u uslovima krize i pada performansi organizacije.

U vremenu ubrzanih promena, sposobnost organizacija da uče i da naučeno brzo pretvaraju u akciju, da se menjaju, postaje sve više osnova za kreiranje održive konkurentske prednosti. U takvom okruženju, transformaciono liderstvo čini suštinu, procesa vođenja promena i teorije i prakse liderstva uopšte. Transformaciono liderstvo pomaže organizacijama da reaguju brzo i odlučno. Dobar izbor strategije je taj koji preduzeće dovodi do zdravog poslovanja i opstanka na tržištu što je veoma teško u današnjim uslovima zbog jako pojačane konkurencije, koja zahteva stalnu borbu na tržištu. Strategija krize počiva na revolucionarnim promenama koje zamenjuju postojeću strukturu i procese.

1.2.Aktuelnost i značaj

Savremeni svet, privredno okruženje i same kompanije se nalaze u stalnim promenama i turbulencijama. Velike promene, odnosno promena strategije su veoma česte u pokušajima da kompanije rastu ili opstanu. Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promene.

Jednom rečju, transformacija organizacije, u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategija rasta i razvoja preduzeća, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka. U teoriji i praksi menadžmenta, transformacija organizacije se ipak najcešće koristi u kriznim situacijama. Transformacija može biti bolna i teška. Borba za opstanak i profit su glavni motiv i cilj vlasnika i menadžmenta za preduzeće.

U kriznoj situaciji preduzeće ima na raspolaganju više modela transformacija za opstanak. Koji će model biti izabran zavisi od uzroka, karaktera i obima krize. Tako se mogu primeniti parcijalni i sveobuhvatni modeli, koji znače radikalnu strategiju zaokreta, duboke transformacione promene.

Neophodnost izučavanja transformacionog liderstva u organizacijama leži u potrebi za uspehom u poslovnom haosu koji nas okružuje. Bez transformacionog liderstva preduzeće nastavlja po starom.

1.3.Ciljevi istraživanja

Naučni cilj je deskripcija elemenata transformacionog liderstva i strategija zaokreta i kontrakcije.

Teško je naći razumne strategijske opcije u poslovnoj situaciji koja se označava kao krizna. To je poslovna situacija u kojoj su ugroženi bitni interesi preduzeća i postoji potreba da se brzo reaguje, a sposobnost reagovanja je problematična. Upravljanje kontinuitetom poslovanja je evolutivni proces koji identifikuje otvorenost preduzeća internim i eksternim opasnostima i sintetizuje tvrdu i meku aktivu da se obezbede efektivna prevencija i oporavak. Sposobnost jednog preduzeća da se odupire krizi ili se brzo oporavi i minimizira uticaj gubitka, zove se očuvanje vrednosti**.**
Transformaciono liderstvo dovodi do superiornih performansi preduzeća i podrazumeva brigu za potpuni razvoj sledbenika i njihovih potencijala, uz težnju da se na ubrazane promene iz okruženja daju prave i brze odluke.

Društveni cilj je primena znanja Jack Welch-a o transformacionom liderstvu, na koji način se najbolje ostvaruje vizija, mogućnost primene sistematizovanog znanja i odabrati najpogodniju strategiju odnosno način za ostvarenje misije i ciljeva na primeru preduzeća d.o.o. „Kosovka djevojka“.

1.4. Hipoteze istraživanja

1.4.1. Generalna hipoteza

- Transformaciono liderstvo demonstrira lider koji strategijskom vizijom obavezuje ljude na akciju i predvodi sledbenike u lidere-pokretači promena. Strategija kontrakcije i zaokreta determinisana je promenom menadžmenta, organizacionim promenama, promenama na tržištu, poboljšanjem marketinga, smanjenjem, suževanjem i povećanjem efikasnosti poslovanja.

1.4.2. Posebne hipoteze

- Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naredjenja za uticanje na njih i nakon toga transformacija tih izbora u akcije.
- Lider ima sposobnost da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću.
- Transformaciono liderstvo predstavlja ključni kvalitet za uspešno upravljanje transformacionim organizacionim promenama.
- Transformacioni lider je taj koji mora da nadje način da se ljudi inspirišu i zainteresuju sa vizijom za bolju budućnost.
- Strategija kontrakcije usmerena je na: smanjenje i sužavanje poslovanja, dezinvestiranje, “žetve” i likvidacije.
- Strategija zaokreta usmerena je na poboljšanje operativne efikasnosti organizacije.
- Cilj strategije je da proizvede najpovoljnije uslove za jednu stranu.

1.5. Metod istraživanja

Koristili smo različite metode da bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Istraživana su naučno teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih metoda: analize i sinteze, indukcije i dedukcije, specijalizacije, apstrakcije, generalizacije. Takodje su korišćene opštenaučne metode: statistička, hipotetičko deduktivna i komparativna metoda, kao i tehnike prikupljanja podataka kao što su: posmatranje, studija slučaja i analiza sadržaja i dokumenata.

1.6. Struktura rada

Rad se sastoji iz devet delova.

U prvom delu – **UVOD** odredjen je predmet istraživanja, ukazan na njegov značaj i aktuelnost, ustanovljen cilj istraživanja kao i odredjen poseban cilj istraživanja, postavljene su hipoteze,iznet metod istraživanja i opisana strukturu rada.

U drugom delu – **LIDERSTVO** opisali smo i dali definiciju liderstva, okarakterisali lidera, izdvojili pet sila koje čine pokretačku snagu liderstva, objasnili koji su to izvori liderske moći i naveli savremene pristupe liderstva.

U trećem delu – **TRANSFORMACIONO LIDERSTVO** ukazano je na značaj transformacionog liderstva u poslovanju preduzeća za njegovo ozdravljenje, obrazložili modele transformacionog liderstva, naveli faze realizovanja korenitih promena, objasnili suštinu i karakteristike transformacionog liderstva.

U četvrtom delu – **TRANSFORMACIONO LIDERSTVO JACK WELCH-a** opisali smo tajne liderstva jednog od najuspešnijih lidera i kako je on izvršio transformaciju kompanije General Electric.

U petom delu - **SITUACIONA ANALIZA** sastoji se iz dve celine: analiza opšteg okruženja i analiza grane i konkurencije. U prvoj celini obrazložen je pojam i vrste okruženja, navedeni su elementi okruženja (potrošači, konkurencija, dobavljači,aktivnost vlade, finansijske institucije, sindikat i mediji), i obrazložena je interakcija okruženja i preduzeća radi ostvarivanja odredjenih ciljeva. U drugoj celini ukazano je na značaj i elemente analize grane, jer se analizom grane želi obezbediti što pouzdanija osnova za formulisanje strategije preduzeća koja će mu omogućiti da na najbolji način ostvari svoju misiju.

U šestom delu - **USMERAVANJE ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONE STRAZEGIJE U USLOVIMA KRIZE** ukazano je na značaj uloga strategija u realizaciji poslovanja preduzeća, jer strategija nam omogućava da nadjemo najbolje načine i metode da bi ostvarili misiju i ciljeve preduzeća, naveden je proces formulisanja strategije, obrazložene su različite varijante opšte strategije koje mogu biti: strategija koncentracije, strategija stabilnog rasta, strategiju redukcije poslovanja, strategiju rasta i kombinovane strategije i prikazani su pristupi u upravljanju ozdravljenjem preduzeća. Navedena je i objašnjenja podela organizacionih strategija u uslovima krize. Strategija kontrakcije usmerena je na: smanjenje i sužavanje poslovanja, dezinvestiranje, "žetve" i likvidacije. A strategija zaokreta usmerena je na poboljšanje operativne efikasnosti organizacije.

U sedmom delu - izneta je **PRIMENA STRATEGIJA KONTRAKCIJE I ZAOKRETA NA PREDUZEĆE „KOSOVKA DJEVOJKA"**. Na ovom primeru pokušano je primenom strategija kontrakcije i zaokreta da se nadje najpovoljniji način za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća. Prikazana je lična karta i istorijat preduzeća, vizuja, misija i ciljevi preduzeća.

U osmom delu – izveden je **ZAKLJUČAK** u skladu sa prethodno izvedenom teorijom i analizom primera iz konkretnog poslovnog okruženja.

U devetom delu – **LITERATURA** izložena je korišćena literatura.

DRUGI DEO

LIDERSTVO

2.1. Načini definisanja liderstva

Pojam liderstva provlačio se kroz vekove u različitim oblicima a sam termin datira još iz persijskog jezika i znači „ići, putovati“. Proteklih 60 godina postoji mnogo različitih sistema klasifikacija da bi se definisale dimenzije liderstva. Jedan od takvih sistema klasifikacije je šema čiji je autor Bass. On ukazuje da neke definicije posmatraju liderstvo kao središte grupnih procesa. U drugoj grupi definicija liderstvo se posmatra s aspekta ličnosti . U nekim drugim pristupima, liderstvo je definisano kao delovanje ili ponašanja.

Liderstvo se takodje definiše i u kontekstu odnosa moći koji postoje izmedju lidera i njegovih sledbenika. Lideri poseduju moć i služe se njome da bi proizveli promene kod drugih. Drugi, opet posmatraju liderstvo kao transformacioni proces kojim sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati. Konačno, neki naučnici posmatraju liderstvo sa aspekta veština. [1]

2.2. Definisanje liderstva

Reč liderstvo je fenomen koji je veoma složen i cenjen kao vrednost. Najčešće se u literaturi opisuje liderstvo kao proces uticanja na ljude da se kreću ka odredjenom cilju ili urade ono što je planirano u organizaciji. Lidera od menadžera razdvaja činjenica da menadžer mora imati formalni autoritet, dok lider svoj autoritet nameće veštinom i stilom ponašanja, koji mu omogućava da utiče na ponašanje ljudi.

U današnjim vremenima liderstvo je najznačajniji faktor uspeha preduzeća, i zauzima sve značajnije mesto u literaturi.

Postoji mnogo zanimljivih definicija liderstva. Ne postoji jednoobrazna definicija koje bi se trebalo pridržavati i koja bi obuhvatila svaki aspekt liderstva. Liderstvo je kompleksan proces koji u sebi sadrži:

- varijable ličnosti podredjenih,
- očekivanja podredjenih o tome kako vodja treba da se ponaša,
- sposobnost grupe da reši problem,
- spremnost podredjenih da prihvate odgovornost.[2]

Liderstvo se moše sagledavati sa različitih aspekata, pa zato njegove definicije i variraju. Karakteristike koje čine okosnicu liderstva su:

- liderstvo je proces, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike i sa sledbenici utiču na njega.
- liderstvo uključuje izvesnu dozu uticaja, tiče se prevashodno uticaja lidera na sledbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji,

[1] Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str.2.
[2] Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008., str.30.

- liderstvo se dešava u grupama. Grupe su kontekst u kojem se odigrava proces liderstva i predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji,
- liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje grupe ka zajedničkom fokusu. Liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmeravaju u zajedničkom cilju.[3]

Navešćemo nekoliko definicija o liderstvu:

- Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naredjenja za uticanje na njih i nakon toga transformacija tih izbora u akcije;[4]
- Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjima. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi;[5]
- Liderstvo je proces usmeravanja članova grupa ka ostvarivanju zadataka, kao i raspodelu moći izmedju lidera i članova.[6]

Najvažnije komponente koje čine liderstvo su:

- liderstvo je proces,
- liderstvom se ostvaruje uticaj,
- liderstvo se javlja u kontekstu grupe,
- u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.[7]

2.3. Opis liderstva

2.3.1 Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa

Neki ljudi zauzimaju stav prema liderstvu kao skup osobina. Takvo shvatanje liderstva polazi od toga da pojedinci imaju prirodne, odnosno urodjenje osobine ili kvalitete koji ih čine liderima, i upravo se po tome razlikuju od ljudi koji nisu lideri. Liderstvo kao skup osobina se posmatra kao prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koje različiti ljudi poseduju u različitoj meri. Liderstvo kao proces pretpostavlja da je liderstvo fenomen koji nastaje u okviru odredjenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima.

2.3.2. Formalno naspram neformalnog liderstva

Neki ljudi su lideri zahvaljujući formalnoj poziciji u organizaciji, a neki zbog načina na koji drugi članovi reaguju na njih. Ova dva oblika liderstva nazivaju se formalno i neformalno liderstvo. Liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji jeste formalno liderstvo. Primeri formalnog liderstva su rukovodioci tima, menadžeri pogona, šefovi odeljenja, direktori i administratori.

---

[3] Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008., str. 31.
[4] Prof. dr Branislav Mašić, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 405.
[5] Prof. dr Momčilo Milisavljević, *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja, Beograd, 1999.,str.11.
[6] Prof. dr Jagoš Bošković, *Osnovi menadzmenta,* Pobjeda a.d., Podgorica, 2008., str. 203.
[7] Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 2.

Osoba kojoj je dodeljena liderska pozicija ne postaje uvek pravi lider u zadatom okruženju. Kada drugi prihvate pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima, ta osoba postaje neformalni (spontani) lider. Ovaj tip liderstva nije dodeljen samom pozicijom, već nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikaciji. Neka od pozitivnih ponašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider jesu besedništvo, informisanost, traženje mišljenja drugih, podsticanje novih ideja i demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti.[8]

2.3.3. Liderstvo i moć

Koncept moći je u vezi sa liderstvom zato što čini deo procesa ostvarivanja uticaja. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarenje uticaja. U razmatranju liderstva nije neuobičajeno da se lideri opisuju kao osobe koje imaju moć i dominiraju drugima, a moć je definisana kao sredstvo koje lideri koriste za ostvarenje ličnih interesa. Ljudi imaju moć onda kada imaju sposobnost da utiču na verovanja drugih, na njihove stavove i pravac aktivnosti.

2.3.4. Liderstvo i prinuda

Prinuda je jedna od specifičnih vrsta moći koje su dostupne liderima. Prinuda podrazumeva primenu sile da bi se ostvarile promene. Na druge se utiče da urade nešto tako što se manipuliše kaznama i nagradama u okviru radnog okruženja. Lideri koji koriste prinudu zainteresovani su za sopstvene ciljeve i retko se interesuju za želje i potrebe podredjenih.

2.3.5. Liderstvo i menadžment

Menadžment je posao a liderstvo osobina. Neko radi kao menadžer i zato je menadžment vezan za formalnu poziciju u organizaciji, a nasuprot tome, liderstvo je vezano za formalni autoritet i neko može biti lider a da nije menadžer. U osnovi, menadžment i liderstvo predstavljaju dva potpuno različita pojma i različite aktivnosti u organizaciji.

Menadžment	Liderstvo
Raditi	Biti
Uloga organizatora	Sociološka uloga
Aktivnosti	Ljudi
Administriranje	Vršiti uticaj i usmeravati
Taktika	Strategija
Svakodnevne aktivnosti i rezultati	Razvoji i ciljevi
Danas i sada	Budućnost i vizije
Kompleksnost	Promene

Slika 1. Osnovne razlike menadžmenta i liderstva[9]

[8] Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 4.
[9] Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008., str. 25.

Može se reći da lider zapravo usmerava aktivnosti ljudi ka razvoju organizacije, utičući na njihovo ponašanje i motivišući ih da se menjaju. Nasuprot ovome, menadžer je onaj koji organizuje i kontroliše svakodnevne aktivnosti organizacije ili njenog dela, stavljajući u prvi plan rezultate poslovanja. Ključna razlika je u činjenici da menadžeri upravljaju fizičkim sredstvima organizacije, dok lideri upravljaju emocionalnim i duhovnim, njenim vrednostima, posvećenostima i aspiracijama.

2.4 Karakteristike lidera

Lidera definišemo kao osobu koja može da utiče na druge, te se razlikuje od nelidera po tome što ima sposobnost da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću. To je osoba koja, svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje ili emocije značajnog broja ljudskih individua. Lideri su osobe koje imaju sledbenike. Bez sledbenika nema ni lidera.[10]

Istraživači koriste dva pristupa za utvrdjivanje karakternih osobina lidera:

1. poredili su karakterne osobine onih koji su postali lideri s karakternim osobinama onih koji nisu;
2. poredili su katrakterne osobine uspešnih lidera s karakternim osobinama neuspešnih.[11]

U literaturi se često susreće podatak da je *Frederik Taylor* prvi teoretičar menadžmenta koji je sistematizovao poželjne karakteristike lidera. Po Tejloru karakteristike lidera su:

- *pamet,*
- *obrazovanje,*
- *tehnička znanja,*
- *manuelna spretnost ili snaga,*
- *taktičnost,*
- *energija,*
- *izdržljivost,*
- *poštenje,*
- *prosudjivanje, ili zdrav razum,*
- *dobro zdravlje.*[12]

Sumirajući mišljenja mnogih autora lideri bi trebali da imaju sledeće karakteristike:

- uzor zaposlenima,
- samosvestan i realan prema sebi,
- potpuno svestan trenutne stvarnosti,
- vizionar,
- uživa u promeni,
- onaj koji uči,
- etičan i moralan,

[10] Prof. dr Branislav Mašić, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 406.
[11] Prof. dr Jagoš Bošković, *Osnovi menadžmenta,* Pobjeda a.d., Podgorica, 2008., str. 204.
[12] Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008., str. 32.

- ❖ dobar komunikator,
- ❖ pozitivan stav,
- ❖ entuzijasta,
- ❖ celovito razmišlja i odlučno donošenje odluka.[13]

Suštinu liderstva ipak čini karakter čoveka. A suštinu karaktera čini integritet, osećajnost, radoznalost, hrabrost i ideja koja ga vodi ka ostvarenju vizije.

2.5. Pokretačke snage liderstva

Neke studije su dovele do zaključka da pokretačke snage liderstva čini pet sila:

- želja za ostvarenjem,
- želja za moći i vlašću,
- želja za bogatstvom i društvenim statusom,
- želja za profesionalnim priznanjem,
- želja za zadovoljstvom i ispunjenjem. [14]

Želja za ostvarenjem predstavlja najsnažniju motivaciju menadžera. Ljudi koji imaju jaku želju za ostvarenjem obično poslove dovode do kraja i teško se predaju nedaćama i problemima.

Vodje u firmama često *žele moć i vlast* koja im omogućuje da ostvare ciljeve firme. Želja za moći odnose se na sredstva koja će obezbediti ostvarenje ciljeva.

Mnoge vodje imaji *želju za bogatstvom i društvenim statusom*. Uspešne vodje ovog tipa žele i zahtevaju da u svojim kompanijama dobiju status, privilegije i visoku finansijsku naknadu.

Ljudi koji svoje mesto nalaze u ozvaničenim profesijama: profesori, arhitekti, lekari, advokati,..., mnogi poslovni ljudi imaju *želju za profesionalnim priznanjem* u oblasti poslovanja. One hoće da nešto urade na veoma dobar način.

Za mnoge poslovne ljude najjači je *osećaj zadovoljstva i ispunjenja*. To podrazumeva pokretačku želju za ostvarenjem onoga što većina ljudi nije u stanju da uradi, da se ni iz čega stvori nešto.

[13] Prof. dr Branislav Mašić, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 408.
[14] Lester R. Bittel, *Liderstvo-Stilovi i tehnike upravljanja,* Clio, Beograd, 1997., str.25.

2.6. Izvori liderske moći

Moć se odnosi na svojstvo jedne osobe da može uticati na ponašanje druge osobe, tako da ta druga osoba učini nešto što inače ne bi učinila. Moć je tesno povezana sa liderstvom. Lideri postižu ciljeve, a moć je sredstvo za lakše postizanje ciljeva.

Definicija moći u sebi podrazumeva:

- potencijal ili sposobnost – što znači da moć može postojati ali se ne mora koristiti,
- odnos zavisnosti – što je osoba B više zavisna od osobe A, to je veća moć osobe A nad osobom B,
- posedovanje diskrecionog prava izbora – da bi osoba koja je po uticajem moći učinila nežto što inače ne bi, to znči da ona ima diskreciono pravo nad izborom svog ponašanja.[15]

U literaturi je identifikovano pet izvora moći što na pokazuje sledeća slika.

Referentna moć	Zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavole lidera. Recimo, školski učitelj koga njegovi učenici obožavaju ima referentnu moć.
Stručna moć	Zasniva se na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera. Turistički vodič koji poseduje znanja o stranoj zemlji poseduje ekspertsku moć.
Legalna moć	Povezana je sa postojanjem statusa ili formalnog radnog autoriteta. Sudija koji donosi presude u sudnici primer je za legalnu moć.
Moć nagradjivanja	Izvodi se iz postojanja mogućnosti nagradjivanja drugih. Nadredjeni koji daje nagrade zaposlenima koji su vredno radili koristi moć nagradjivanja.
Moć Prinude	Izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne. Trener koji ostavi igrača na klupi zato što je zakasnio trening koristi moć prinude.

Slika 2. Pet izvora moći lidera[16]

[15] Prof. dr Branislav Mašić, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 413.
[16] Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 5.

2.7. Savremeni pristupi liderstva

Liderstvo je zbog svog značaja za vitalnost preduzeća, efikasno i efektivno ostvarivanje rada više ljudi, zbog brojnosti komponenti na kojima se bazira, zaokupljalo je pažnju većeg broja istraživača.

U poslednje vreme, zbog zaoštravanja konkurencije, skupnih ulaganja i dinamiziranja šansi i opasnosti, od lidera se traži da operiše sa što širim prostornim i što dužim vremenskim horizontom, kao i da bude sposoban da efektivno upravlja promenama. Bitno je da se atraktivnom i dovoljno razumljivom idejom fascinira i pridobije dovoljan broj sledbenika kao i da se primerenim nagradama, radnom sredinom, razvijenom samopouzdanošću i transparentnim odlukama isti aktivno involviraju u proces ostvarivanja poslovanja preduzeća. Potreba da se obezbedi opstanak preduzeća kroz promene, odnosno inovacije kao i razvoj društvenog standarda podčinjenih, te njihova povećana mobilnost, obrazovanost, informisanost i medjukulturno mešanje predstavljale su a i danas su značajni izazovi za liderstvo.[17]

U tom pogledu savremeni pristupi liderstva su:

1. harizmatsko liderstvo,
2. transformaciono liderstvo,
3. vizionarsko liderstvo,
4. timsko liderstvo.

Transformaciono liderstvo biće predmet razmatranja narednog poglavlja.

[17] Prof.dr Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,* Conzit, Beograd, 2003., str. 557.

TREĆI DEO

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

3.1. Opis transformacionog liderstva

Transformacioni pristup liderstvu bio je predmet mnogih istraživanja od početka 80-tih godina prošlog veka. Transformaciono liderstvo deo je paradigme novo liderstvo u kome se veća pažnja posvećuje elementima liderstva kao što su harizma i osećanja. Ovaj pristup je popularan zahvaljujuću tome što ističe unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika. Transformaciono liderstvo odgovara potrebama savremenih radnih grupa, koje žele da budu inspirisane i osnažene da bi uspele u vremenu nesigurnosti. Ono predstavlja proces u kome se ljudi menjaju. Tiče se emocija, vrednosti, etike, standarda i dugoročnih ciljeva i obuhvata procenjivanje motiva sledbenika, zadovoljavanje njihovih potreba.

Downton (1973) je prvi upotrebio izraz transformaciono liderstvo, medjutim ovaj pristup postao je važan tek sa pojavom klasičnog rada političkog sociologa Jamesa McGregora Burnsa po nazivom *Liderstvo.* On je napisao da su lideri ljudi koji podstrekuju motivaciju sledbenika da bi se ciljevi lidera i sledbenika ostvarili na što bolji način. Prema ovom autoru, liderstvo se razlikuje od moći jer se ne može razdvojiti od potreba sledbenika.

Burns je napravio razliku izmedju transakcionog i transformativnog tipa liderstva.

Liderstvo se suočava i sa zadacima i sa odnosima. Lideri grade odnos da motivišu svoje sledbenike da obave zadatak. Uopšteno govoreći, transaktivni lideri motivišu svoje sledbenike kroz sistem nagrađivanja i kažnjavanja, dok transformativni lideri inspirišu sledbenike kroz apelovanje na misiju, viziju i srž vrednosti organizacije. Inspiracija je više suštinska forma motivacije. Inspiracija dolazi u duhu.

Svi lideri se trude da utiču na ljude i da ih pokrenu u pravcu vizije ili zajedničkog cilja. Uticaj uključuje promenu srca, misli ili stava ličnog nivoa ili promene polise, procedure, strukture strategije na organizacionom nivou. Transformativni lideri se fokusiraju više na krupan plan, kao što je identifikacija, artikulacija i objašnjenje vizije. Transaktivni lideri se više fokusiraju na implementaciju vizije. Uspešni transformativni lideri kreiraju podeljenu viziju budućnosti, uključujući ljude u proces vizije ili strategijskog planiranja, što kreira smisao svojine u viziji. [18]

Po professoru Momčilu Milosavljeviću transformaciono liderstvo demonstrira lider koji strategijskom vizijom obavezuje ljude na akciju i predvodi sledbenike u lidere-pokretači promena. Transformacioni lideri ugradjuju u svoje sledbebnike sposobnost da ispituju ne samo izgradjene stavove već i stavove svojih lidera.[19]

Transformaciono liderstvo predstavlja ključni kvalitet za uspešno upravljanje transformacionim organizacionim promenama. U pitanju je onaj kvalitet koji upravo nedostaje tzv. transakcionom menadžmentu da efikasno okonča transformacioni ciklus. U tom smislu, uspeh u realizaciji transformacione organizacione promene podrazumeva da

[18] http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_26.252.html
[19] Prof. dr Branislav Mašić, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 438.

ključni ljudi u organizaciji (menadžeri) razviju setove odgovarajućih veština i atributa svojstvenih transformacionim liderima.

Živimo u vremenu stalnih promena. U savremenoj privredi se mora ići na kupne promene i to bez garancija da će da uspe. Lider je taj koji mora da pokreće druge da bi bio pokretač promena. Promene nisu uvek jasne i uvek su pokretane nekom poslovnom idejom. One trabaju da se posmatraju kao kontinuirani proces koji se odvija u odredjenom kontekstu. Transformaciono liderstvo je ključ za kreiranje i preusmeravanje energije u procesu promena. Ponašanje lidera treba da odgovara kontekstu u kome se odvija proces promena i ne sme da bude univerzalno ponašanje.

Uspešnost liderstva se dokazuje upravljanjem značajnim promenama. Kod lidera koji primenjuju strategiju zaokreta, strategijsko liderstvo je jasno uočljivo, jer ono mora da ostvari radikalne promene u relativno kratkom vremenskom periodu. U situaciji koja zahteva strategiju zaokreta postoji prostor za autokratsko i direktivno liderstvo. Najveći broj zaposlenih u takvim situacijama smatra normalnim da lideri treba da donose odluke o ciljevima i strategijama i da imaju autoritet da insistiraju na akcijama koje dovode do radikalnih promena u performansama. Efektivni lideri prilagodjavaju svoje ponašanje zahtevima i potrebama interne i eksterne sredine. Naravno, autokratsko i diretktivno ponašanje lidera je prihvatljivije u vreme krize nego u normalnim okolnostima. Treba biti oprezan, jer iskustvo govori da autokratsko direktivno liderstvo može da daje dobre rezultate u kratkom roku, ali ne i u dugom roku.[20]

Uspešne strategije zaokreta sa novim liderima, posebno u zrelim preduzećima su veće ako imaju privlačnu viziju i potrebnu energiju za njeno sprovodjenje. Šanse za uspeh su veće, ako se timski radi na iniciranju i sprovodjenju promena.

[20] Prof. dr Momčilo Milosavljević, *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja štampa, Beograd, 1999., str. 90.

3.2.Uloga vizije u procesu transformacije preduzeća

Proces transformacije se odvija u nekoliko faza. Počinje sagledavanjem potreba za promenom, a zatim se kreira vizija koja se završava institucionalizacijom promene. Osnovni zadatak transformacionog lidera jesta da sagleda potrebu za promenom. Od posebnog je značaja da zaposleni u preduzeću znaju da su promene neophodne. Transformacioni lider pomaže ljudima da prihvate potrebu za promenom bez osećanja da su oni odgovorni za eventualni promašaj, kao i da povećava njihovo samopouzdanje i optimizam za obavaljanje uspešnih poslova.

Transformacioni lider je taj koji mora da nadje način da se ljudi inspirišu i zainteresuju sa vizijom za bolju budućnost. On sam treba da osmisli viziju ali mu ključni ljudi pomažu da je ostali zaposleni prihvate. Da bi bila motivaciona snaga, vizija treba da bude izvor samopouzdanja i zajednička svrha za zaposlene. Dobra vizija je osnova za stvaranje strategije za njeno ostvarenje.

Efektivna vizija ima više karakteristika. Ona mora:

- da kapitalizira na jednostavnoj snazi organizacija i uskladjenosti sa postojećom sredinom preduzeća,
- da održava kurs i inspiriše sledbenike,
- da obezbedi smernice koje se razumeju da bi se obezbedio smer angažovanja koji je prihvaćen od stejkholdera,
- da bude izazovna da dovodi do većih performansi. [21]

Vizija omogućava jasno usmeravanje preduzeća. Na osnovu vizije se donose strategijski ciljevi kao rezultati koji će se ostvariti u odredjenom vremenskom periodu. Potrebno je stalno poboljšavati viziju jer dolazi do promena u suštini kompententnosti preduzeća i sredinu u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Vizija pomaže preduzeću na pet načina:

1. vizija proširuje broj merila performansi preduzeća,
2. vizija promoviše promene,
3. vizija obezbedjuje osnovu za strategijski plan,
4. vizija mobiliše pojedince i obezbedjuje regrutovanje talenata,
5. vizija pomaže da se odlučivanje održava u kontekstu.

Vizija je mentalni imidž budućnosti preduzeća. U primeni vizije lider ima odredjene uloge: on mora da zagovara viziju u i izvan preduzeća da dobije podršku, nosilac je promene u procesu njene primene i vodi proces primene. Ponašanje lidera mora da odražava spremnost da se ona sprovede dosledno uz odgovarajući napor organizacije. Lideri koji imaju jasnu viziju koja je uverljiva, koja ga inspiriše imaju fundamentalni izvor moći. Vizija lidera je primaran izvor energije preduzeća. Da bi preduzeće bilo uspešno imidž mora da raste iz potreba čitave organizacije i mora biti željen i u vlasništvu svih bitnih faktora.

[21] Prof. dr Momčilo Milosavljević, *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja štampa, Beograd, 1999., str. 92.

3.3. Modeli transformacionog liderstva

Model punog raspona liderstva pokazuje različite razvojne faze transformacionog liderstva. Model podrazumeva odredjene stilove liderstva kao što su:

1. laissez-faire (LF) – stil u kome je teško identifikovati nekakvu formu liderstva s obzirom na moguće slobode u izboru ciljeva i načina ponašanja svih organizacionih učesnika;
2. pasivni stil (MBE-P) – upravljanje pomoću izuzetaka, sa tradicionalnim odlikama transakcionog liderstva u kome sledbenici primaju uloge, naredjenja ili upustva za rad;
3. aktivni stil (MBE-A);
4. stil izvesnih nagrada (CR) – kao kulminaciju evolutivnog procesa transakcionog liderstva.[22]

Laissez – faire stil nije u pravom smislu liderski stil. U pitanju je pasivan odnos prema akterima i socijalnim grupama, neefikasan i nekoristan za uspostavljanje i uredjenje organizacionih odnosa. MBE-P stil podrazumeva nastajanje odstupanja odredjenih akcija sledbenika u odnosu na uspostavljene norme, pa ex-post delovanje lidera kako bi se stvarno stanje približilo planiranom, propisanom. MBP-A podrazumeva kontinualno delovanje lidera, sa sistemom naloga, upustva naredbi, u cilju odklanjanja uzorka mogućim odstupanjima od usvojenih planskih standarda. CR stil podrazumeva implementaciju transformacionog liderstva na bazi podsticanja sledbenika da angažovano rade na ostvarivanju dobijenih zadataka, kroz davanja nagrada, plaćanja ili beneficija druge vrste.

Transformaciono liderstvo nastaje usled pritiska okruženja koje karakterišu rapidne promene, neizvesnost, diskonuitet i zahteva direktnih stejkholdera da kompanije postižu visoku efektivnost i profitabilnost. Transformaciono liderstvo se oslanja na viziju, na sposobnost da je prenese drugima, jasnim principima odlučivanja, sposobnost sticanja znanja i razumevanje sopstvenih sledbenika. Na ovim osnovama, transformacioni lideri nastoje da koriste odredjene modele za efikasno pozicioniranje svojih preduzeća:

- **reaktivni model,**
- **model promena internog okruženja,**
- **model promena eksternog okruženja.**[23]

Reaktivni model može da bude efikasan na kraći rok, pošto lideri čekaju promene, pa posle reaguju na njih, po obrascu „kako drugi tako i mi“. On je primenljiv za stabilne uslove, neflukturirajuće okolnosti, kada su poznate opcije i kad je osetno smanjen raspon odredjenih pojava. *U modelu promena internog okruženja,* lideri svoje akcije zasnivaju na prognozirajućim standardima i aktivnom učešću u promenama okruženja koje podrazumevaju smanjenje radne snage ili sredstava pojedinim organizacionim delovima i selekciju podrške u njihovom održanju ili razvoju. Promene internog okruženja izvode se

[22] Nikola Stefanović, dr Živadin Stefanović, *Liderstvo i kvalitet,* Mašinski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2007., str. 50.
[23] Nikola Stefanović, dr Živadin Stefanović, *Liderstvo i kvalitet,* Mašinski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2007., str. 52.

u ex-ante u odnosu na promene eksternog okruženja i omogućavaju liderima da osposobe svoju organizaciju za buduće uloge ili pritiske okruženja. *Model promene eksternog okruženja* podrazumeva da liderstvo participira u promeni okruženja radi sopstvenih potreba.

3.4. Faze realizovanja korenitih promena

John Kotter, poznati profesor sa Harvard univerziteta, spada u red istraživača koji su dali značajan doprinos proučavanju transformacionog liderstva. On sugeriše da uspešnu promenu bilo kog obima treba obavljati logičkim redosledom koji se sastoji iz 8 faza, kao što pokazuje slika br.3.

1. RAZVIJANJE SVESTI O NEPHODNOSTI PROMENE

1. Ispitivanje tržišta i konkurentske realnosti
2. Identifikovanje i preispitivanje kriza, potencijalnih kriza ili značajnih šansi

2. STVARANJE VODEĆE KOALICIJE

- Okupljanje grupe koja poseduje dovoljno moći da vodi promenu
- Usmeravanje grupe na način koji podrazumeva timski rad

3. OBLIKOVANJE VIZIJE I STRATEGIJE

- Ostvarenje vizije koja pomaže u usmeravanju promene
- Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije

4. KOMUNICIRANJE VIZIJE PROMENE

- Korišćenje svih mogućih sredstava komunikacije radi konstantnog širenja nove vizije i strategije
- Imati model uloge vodeće koalicije, kao uzora ponašanja, koje se očekuje od zaposlenih

5. OSAMOSTALJIVANJE ZAPOSLENIH ZA ŠIROKU AKCIJU

- Odstranjivanje prepreka
- Promena sistema i struktura koje ugrožavaju vizije i promene
- Podsticanje rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija

6. OSTVARIVANJE KRATKOROČNIH USPEHA

- Planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja performansi ili «uspeha»
- Kreiranje tih uspeha
- Vidljiva priznanja i nagrađivanje ljudi koji su omogućili ove uspehe

7. KONSOLIDOVANJE OSTVARENIH PREDNOSTI I POKRETANJE DALJIH PROMENA

- Korišćenje povećanog kredibiliteta za promene svih sistema, struktura i modela koje se ne uklapaju međusobno i koji se ne uklapaju u viziju transformacije
- Angažovanje, unapređenje i razvijanje ljudi koji su u stanju da realizuju viziju promene
- Osvežavanje procesa novim projektima, temama i agentima promene

8. USAĐIVANJE NOVIH PRISTUPA U KULTURU

- Ostvarivanje boljih performansi kroz ponašanje orijentisano na potrošaća i produktivnost, izraženije i kvalitetnije liderstvo i efektivniji menadžment
- Artikulisano povezivanje između novog potrošaća i uspeha organizacije

Slika br.3. Proces realizovanja korenite promene u 8 faza[24]

[24] Prof.dr Branislav Mašić, *Transformaciono liderstvo:Mogu li nam pomoći tajne Jack Welch-a?,* dostupno na www.master.crnarupa.singidunum.ac.rs, str. 6

Kotter ističe da tek kada se uđe duboko u prvu fazu, koja se odnosi na svest o neophodnosti promene, stvaraju se preduslovi da se sve akcije promene odvijaju paralelno u više faza, ali po planiranim, iniciranim postupcima u okviru izloženog modela promena od osam faza. Glavni izazov u svih osam faza predstavlja *promena ljudskog ponašanja*. Glavni izazov nije strategija, nisu sistemi, niti je kultura. Ovi elementi podjednako kao i mnogi drugi mogu biti vrlo važni, ali suštinski problem, bez sumnje, predstavlja samo ponašanje-*ono što ljudi rade*, kao i potreba za značajnim pomeranjem u onome što ljudi rade.

Analizirajući probleme pri realizaciji procesa sprovodjenja promena, Kotter navodi moguće greške:

- Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu,
- Propusti u formiranju dovoljno moćne koalicije,
- Potcenjivanje snage vizije,
- Podbačaj komuniciranja vizije,
- Dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju,
- Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha,
- Prevremena objava pobede,
- Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu organizacije.

A najčešće posledice ovih grešaka su:

- Nove strategije ne implementiraju se dobro,
- Akvizicije ne ostvaruju očekivanu sinergiju,
- Reinženjering suviše dugo traje i suviše mnogo košta *Downsizing*om se ne postiže kontrola nad troškovima (najniži –neophodan nivo troškova),
- Programi posvećeni kvalitetu ne donose očekivane rezultate.[25]

Kotterov doprinos transformaciji organizacije po mišljenju mnogih autora i menadžera, je od ogromnog značaja za teoriju i praksu liderstva.

[25] Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008., str. 127.

3.5. Suština transformacionog liderstva

Suština transformacionog liderstva nalazi se u procesu upravljanja promenama transformacionog, tj. radikalnog karaktera. U tom smislu može se reći da je suština liderske veštine u identifikovanju poslovnih trendova i vizije promena iz koje proističe plan promena, transformacija i novi pravac. Preovladjuje uverenje da transformaciono liderstvo dovodi do superiornih performansi preduzeća.

Ono što čini suštinu problema transformacija organizacije je korisnost i proces vodjenja promena neizostavno uključuje ulogu visokokvalitetnih lidera. Četiri dimenzije transformacije su:

- reframing (reusmeravanje),
- restructuring (restruktuiranje),
- revitalization (revitalizacija),
- renewal (obnova).[26]

Ponovno usmeravanje predstavlja promenu koncepcije o tome šta je preduzeće i šta želi da ostvari. Podrazumeva promenu misije, vizije i razvijnih ciljeva. Restruktuiranja podrazumeva povećanje unutrašnje sposobnosti organizacije da odgovori na zahteve okruženja i podizanje nivoa unutrašnje spremnosti da se upusti u takmičarske poduhvate. Revitalizacija se odnosi na razvoj postojećih poslova i razvoj novih puteva kojima organizacija može da krene, sve u cilju čvršćeg povezivanja organizacije sa okruženjem u globalnoj privredi . Regeneracija se odnosi na uključivanje nove energije u organizaciju, tako što će se osvežiti novi pojedincima, inicijativama, idejama, kreativnošću.

3.6. Karakteristike transformacionog liderstva

Autori koji su pisali o transformacionom liderstvu posebnu pažnju obraćaju na značaj osobina transformacionog lidera. U svakoj fazi transformacionog procesa uspeh zavisi od njegovih stavova, vrednosti i stručnosti. Za njih su od posebnog značaja sledeće osobine:

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

Uticaj tansformacionog lidera zavisi pre svega od njegovog ponašanja, jer ishod zavisi od njihove sposobnosti da inspirišu druge vizijom i zamišljenim programom da izvrši radikalne promene. Prema Bass-u, transformaciono liderstvo pojavljuje se kada lider transformiše ili menja svoje saradnike na tri važna načina:

[26] Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008., str. 124.

1. transformacioni lideri povećavaju svesnost svojih saradnika o važnosti njihovih zadataka i njihovog ostvarenja,
2. transformacioni lideri stvaraju svesne saradnike za svoje potrebe, za lično napredovanje, razvoj i izvršavanje zadataka,
3. transformacioni lideri motivišu saradnike da dobro rade u organizaciji, pre nego za voj lični uspeh ili benefit.[27]

Centralna teza Basove teorije transformacionog liderstva sadržana je u njegovom stavu da transformacioni lideri motivišu sledbenike da rade više nego što se od njih prvobitno očekivalo. Na ovu pojavu deluju brojni faktori. Oni se prema Basu mogu grupisati na četiri grupe faktora i to:

1. harizma ili idealni uticaj,
2. motivacija koja inspiriše,
3. stimulacija intelekta,
4. briga o potrebama sledbenika.[28]

Transformacioni lideri su harizmatični lideri. Oni imaju viziju o tome kako bi dobre stvari mogle biti u organizaciji nasuprot stvarima koje već postoje. Harizmatični lideri kroz sopstveno uzbudjenje navode svoje sledbenike da podrže njihovu viziju. Oni teže da imaju visok stepen samouverenja i samopoštovanja, jer time ohrabriju svoje sledbenike. Transformacioni lideri intelektuelno utiču na svoje sledbenike, nastoje da postanu svesni svojih problema u organizacijama i da vide probleme iz nove perspektive. Transformaciono liderstvo podstiče sledbenike da vide problem različito i da oseti dozu odgovornosti pri rešavanju odredjenog problema. Transformacioni lideri utiču takodje na svoje sledbenike putem razvoja poštovanja. Poštovanje podrazumeva ne samo ponašanje, već i odnos kroz koji lider obezbedjuje podršku i ohrabruje sledbenike. Motivacija karakteriše lidere koji pred sledbenike postavljaju visoka očekivanja, inspirišući njihovu motivaciju da postanu posvećeni i budu deo zajedničke vizije u organizaciji.

Jukl daje precizne sugestije za uspešno transformaciono liderstvo:

- stvaranje jasne i privlačne vizije. Ona treba da bude jedinstvena i idealizovana slika gde organizacija treba da ide a ne kompleksan plan sa kvantitativnim ciljevima i detaljnim fazama;
- stvaranje strategije da se ostvari vizija. Strategije su bitne da bi sledbenici videli da lider zna kako da ostvari viziju;
- artikulisati i promovisati viziju. Uspeh vizije ne zavisi samo od sadržaja, već i od napora sa kojim se komunicira sa drugima;
- delovati pouzdano i optimistički. Sledbenici neće imati poverenje u viziju, ako lider ne demonstrira samopouzdanje i ubedjenje;
- izraziti poverenje u sledbenike. Efekat vizije zavisi od stepena do koga su sledbenici uvereni u svoju sposobnost da sprovedu strategiju za realizovanje vizije;
- koristiti uspehe u ranim fazama da se ugradi poverenje kod sledbenika. To je od posebnog značaja u ranoj fazi sprovodjenja;

[27] Prof.dr Branislav Djordjević, *Zašto je liderstvo umetnost,* Ekonomija, Niš, 2000., str. 181.
[28] Prof.dr Ranko Lončarević, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.338.

- slaviti uspehe koristeći formalne i neformalne ceremonije i ostvarenja da se poveća optimizam i jača jedinstvo organizacije u ostvarenju vizije;
- koristiti dramatizaciju i simbole da se akcentiraju ključne vrednosti;
- voditi proces transformacije ličnim primerom po principu dela govore više od reči. Standardi ponašanja važe za menadžere i zaposlene na isti način;
- kreirati i modifikovati neke kulturne forme kao što su slogani, simboli, ceremonije,...;
- koristiti rezultate tranzicije da se pomogne liderima da prodju kroz promene.[29]

Da bi pokrenuo preduzeće na radikalnu promenu lider mora imati emocionalnu snagu da prodrma preduzeće koje se bavi uhodanim procesima, kao i razumevati dinamiku kulture i poznavanje svojstava kulture preduzeća. Kultura je način na koji se rešavaju problemi i prevazilaze dileme u grupi, organizaciji i društvu. Kultura reflektuje personalnost preduzeća. Zdrava kultura usmerava one koji su spremni da sprovode promene u preduzeću. Ona daje okvir kako da se svako preduzeće ponaša u svakodnevnoj aktivnosti. Pošto je kultura najbitnija determinanta ponašanja organizacije, lideri imaju značajnu odgovornost za njeno stvaranje, održavanje i promenu. Transformaciono liderstvo podrazumeva dvosmerno uticanje. Prvo, lideri direktno utiču na pojedince inspirišući ih na efikasno obavljanje posla. Drugo, uticanje na kulturu preduzeća, bilo da se menja ili pojačava, lider indirektno utiče na motivaciju i ponašanje zaposlenih.

Kulturne razlike utiču ne samo na vrstu liderstva koja se namerava primeniti, već utiču i na efektivnost specifičnih liderskih akcija, ponašanja i stilova. Kultura utiče na akcije ne dajući konačne vrednosti ka kojima je akcija orjentisana, već oblikujući sredinu za akciju. Kultura se menja i jača putem promena u različitim ključnim konceptima u mentalnom modelu ljudi koji su glavni nosioci kulture.

3.6.1. Snage

Transformaciono liderstvo ima nekoliko snaga:

- ono je mnogo istraživano sa različitih aspekata, predstavljalo je okosnicu velikog broja istraživanja o liderstvu od trenutka kada je kao koncept predstavljeno 70-tih godina,
- ono poseduje intuitivnu privlačnost,
- liderstvo se posmatra kao proces koji se odvija izmedju lidera i sledbenika,
- transformacioni pristup omogućava šire sagledavanje koje proširuje druge modele liderstva,
- u transformacionom liderstvo izuzetno su naglašenr potrebe, vrednosti i moral sledbenika,
- postoji veliki broj dokaza da transformaciono liderstvo predstavlja jednu efektivnu formu liderstva.[30]

[29] Prof.dr Momčilo Milosavljević, *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja štampa, Beograd, 1999., str. 98.
[30] Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 131.

3.6.2. Kritike

Transformaciono liderstvo ima i nekoliko slabosti:

- nedostaje mu konceptualna jasnoca,
- načini merenja transformacionog liderstva,
- u transformacionom pristupu liderstvo se posmatra kao osobina ličnosti, kao lična dispozicija, pre nego kao ponašanje za koje ljudi mogu da budu obučeni,
- transformaciono liderstvo je elitistično i antidemokratično,
- mogućnost zloupotrebe.[31]

Sve u svemu, transformaciono liderstvo je kompleksan proces zasnovan na viziji pojedinaca, hrabrosti, spremnosti da uči, otvorenosti prema sledbenicima i vrednostima koje podrazumevaju orjentaciju na bolje, efikasnije, na osnovu radikalnih promena i spremnosti da se prihvati rizik i neizvesnost. U tranzicionim uslovima, ono je ključ za dodatne efekte, efikasno restruktuiranje i ekonomski oporavak.

[31] Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 132.

ČETVRTI DEO

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO JACK WELCH-A

4.1. Predstavnik transformacionog liderstva

Jack Welch je tipičnim predstavnik transformacionog liderstva i po mnogima najveći poslovni lider XX veka. Bio je predsednik upravnog odbora i generalni direktor Geneal Electric-a. Prvi čovek General Electric-a je bio nešto duže od dve decenije, od aprila 1981. do septembra 2001. godine.

Welch je bio vizionar i veliki borac. Bio je spreman da sve uradi što bi donosilo pobedu. Smatrao je da je najveći izazov u pobedjivanju. Ostvarivanje poslovne pobede je vrhunsko zadovoljstvo, jer kada kompanije pobedjuju, ljudi se u njoj razvijaju i rastu.

On je doneo odluku da će svaka poslovna jedinica General Electric-a biti broj jedan ili dva na svakom tržištu na kome se pojavi. Ukoliko nije, biće prodata ili zatvorena, i on je naterao zaposlene i svet da budu svesni toga.

Welch je bio lider u inovacijama menadžmenta tokom dve decenije, i smatrao je da biti lider na domaćem tržištu nije dovoljno. Programe koje je koristio da bi došao do cilja su:

- Restruktuiranje,
- Reinženjering poslovnih procesa,
- Programe kulture,
- Programe akvizicija,
- Programe strategijskih zaokreta,
- Programe kvaliteta,
- Programe za razvoj liderstva,
- Programe E-biznisa.[32]

Podsticao je zaposlene da budu najbolji u svakom trenutku kada nastupaju, i uspeo je da izvuče najbolje performanse od svojih ljudi. A one za koje je smatrao da nisu dovoljno dobri odpuštao ih je. Angažovao je iskusne profesore sa Hardvarda i Michigana da revolucionišu obrazovne aktivnosti u Crotonvill centru.

Posvećivao je pažnju razvoju liderstva u General Electric. Procenjuje da je 70% svog vremena utrošio na ljudske probleme, većinu učeći i razvijajući druge. Početkom 1990-tih sve lidere, bez obzira na kom nivou delio je na 4 grupe. Prvo su oni lideri koji ispunjavaju svoje finansijske i druge obaveze i drže se vrednosti General Electric-a. Druga grupa su lideri koji su ispunjavali obaveze ali nisu delili vrednosti General Electric-a. Treća grupa su oni koji ne ispunjavaju obaveze, ali dele vrednosti General Electric-a. Oni uglavnom dobijaju šansu u drugačijem okruženju. Četvrta grupa je najteža, oni ispunjavaju performanse, ali ne dele vrednosti i ponašaju se kao autokrate i tirani. On se borio protiv menadžera ove grupe. Trudio se da forsira igrače sa vizijom, liderstvom, energijom i hrabrošću.

[32] Prof.dr Branislav Mašić, *Transformaciono liderstvo:Mogu li nam pomoći tajne Jack Welch-a?,* dostupno na www.master.crnarupa.singidunum.ac.rs, str. 10.

4.2. Tajne liderstva

Robert Slater je napisao nekoliko knjiga o *Jack Welch*-u, u kojima je istražio 29 tajni njegovog liderstva.

TAJNA LIDERSTVA 1: Iskoristite snagu promene

Welch-ova pravila:

1. Prihvatiti promenu**.**
2. Staviti zaposlenima do znanja da promena nema kraj**.**
3. Budite spremni da preispitujete plan rada**.**

TAJNA LIDERSTVA 2: Suočavanje sa realnošću

Welch-ova pravila:

1. Suočiti se sa realnošću.
2. Brzo reagovati na realnost.
3. Preokrenuti poslovanje.

TAJNA LIDERSTVA 3: Manje upravljanja je bolje upravljanje

Welch-ova pravila:

1. Manje upravljati.
2. Ugradite poverenje.
3. Povucite se.
4. Naglasite viziju, a ne superviziju.

TAJNA LIDERSTVA 4: Kreirajte viziju i onda se povucite

Welch-ova pravila:

1. Posao je jednostavan**.**
2. Uvek na umu imajte pet glavnih pitanja.
    - Kako izgleda globalno konkurentsko okruženje?
    - Šta su vaši konkurenti uradili za poslednje tri godine?
    - Šta ste vi uradili u odnosu na njih u istom periodu?
    - Na koji način vas mogu ugroziti u budućnosti?
    - Kakvi su vaši planovi za prevazilaženje problema?
3. Upravljanje i alokacija ljudi i resursa.
4. Menadžeri vode viziju**.**

TAJNA LIDERSTVA 5: Ne tragajte za centralnom idejom, umesto toga postavite nekoliko jasnih, opštih ciljeva kao poslovne strategije

Welch-ova pravila:

1. Postaviti opšti okvir delovanja vašem timu**.**
2. Stvorite vrednosti koje su u skladu sa vizijom kompanije.
3. Ostavite prostora za manevrisanje.

TAJNA LIDERSTVA 6: Čuvati zaposlene koji imaju iste vrednosti kao kompanija

Welch-ova pravila:

1. Dati zaposlenima više odgovornosti kako bi oni donosili bolje odluke**.**
2. Čuvajte zaposlene koji neguju vrednost kompanije, iako ne ostvaruju rezultate.
3. Eliminisati zaposlene koji ne neguju vrednost kompanije, iako ostvaruju dobre rezultate.

TAJNA LIDERSTVA 7: Usmeriti pažnju na načine kreiranja šansi i postizanja konkurentske prednosti

Welch-ova pravila

1. Ne zarijte glavu u pesak**.**
2. Videti stvari onakvim kakve jesu**.**
3. Početi sa vizijom.

TAJNA LIDERSTVA 8: Biti broj 1 ili broj 2 i stalno redefinisati tržište

Welch-ova pravila:

1. Razviti biznise u tržišne lidere.
2. Definišite tržište dovoljno široko.

TAJNA LIDERSTVA 9: Smanjiti veličinu, pre nego bude kasno!

Welch-ova pravila:

1. I u najboljim trenutcima stalno sagledavati troškove i glavne račune.
2. Ne voditi kompaniju sprovođenjem glasanja.
3. Promišljene akcije danas mogu da spreče mnogo veće probleme u budućnosti.

TAJNA LIDERSTVA 10: Koristiti akvizicije da bi načinili kvantni skok

Welch-ova pravila:

1. Pravite kvantne skokove, čak i ako tonije u skladu sa korporativnom kulturom.
2. Razmišljajte van okvira.
3. Stalno tragajte za malim šansama.

TAJNA LIDERSTVA 11: «Kultura koja uči» I: Upotreba organizacije bez granica i podsticanje negovanja kulture koja uči

Welch-ova pravila:

1. Naglasite deljenje ideja unutar kompanije.
2. Pronađite i implementirajte najbolje ideje, bez obzira odakle potiču**.**
3. Obezbedite implementaciju velikih ideja.

TAJNA LIDERSTVA 12: «Kultura koja uči» II: Ugradite najbolje ideje u poslovanje, bez obzira odakle potiču

Welch-ova pravila:

1. Neka prioritet svakog zaposlenog bude potraga za novim idejama**.**
2. Redovno održavati sastanke na kojima će se deliti ideje.
3. Nagradite zaposlene što dele znanja.

TAJNA LIDERSTVA 13: Najveći pobednici u XXI veku biće globalni igrači

Welch-ova pravila:

1. Prvo dovedite u red stvari unutar kompanije.
2. Misliti globalno i lokalno.
3. Prepoznati faze globalizacije.

TAJNA LIDERSTVA 14: Stanjiti organizaciju

Welch-ova pravila:

1. Ukinuti one nivoe menadžmenta koji ne dodaju pravu vrednost procesima.
2. Ne dozvolite da vam emocije stanu na put tome.

TAJNA LIDERSTVA 15: Podstaći produktivnost «S» tajne: speed, simplicity and self-confidence (brzinu, jednostavnost i samopouzdanje)

Welch-ova pravila:

1. Promovisati tri «S»: brzinu (speed), jednostavnost (simplicity) i samopouzdanje (self-confidence).
2. Počnite sa jednostavnom porukom.
3. Ustanovite sistem koji podstiče samopouzdanje.

TAJNA LIDERSTVA 16: Ponašajte se kao mala kompanija

Welch-ova pravila:

1. Pretpostavite da se vaša velika kompanija može ponašati kao mala.
2. Imajte strukturu male kompanije.
3. Proverite realnost.

TAJNA LIDERSTVA 17: Otklonite granice ograničenja!

Welch-ova pravila:

1. Otklonite granice ograničenja.
2. Oblikujte ponašanja kroz saradnju sa višim menadžerima.
3. Uključite sve.

TAJNA LIDERSTVA 18: Oslobodite energiju vaših zaposlenih

Welch-ova pravila:

1. Podstaknite produktivnost uključivanjem svih zaposlenih.
2. Pretvorite radnike u vlasnike.
3. Imajte strpljenja; stavovi se ne menjaju preko noći.

TAJNA LIDERSTVA 19: Slušajte ljude koji zaista obavljaju posao

Welch-ova pravila:

1. Okrenite hijerarhiju naopačke.
2. Omogućiti ljudima slobodu da kažu šta misle.
3. Ako Work-Out sesiju nije moguće održati u potpunosti, razmotriti poludnevnu minisesiju.

TAJNA LIDERSTVA 20: Izađite pred zaposlene i odgovorite na sva njihova pitanja

Welch-ova pravila:

1. Pronaći prakse koje više ne funkcionišu.
2. Izgradite programe na principu Work-Out programa.
3. Negujte dostojanstvo.

TAJNA LIDERSTVA 21: STRETCH: premašiti ciljeve što je više moguće

Welch-ova pravila:

1. Izvucite najbolje iz vaših zaposlenih.
2. Postavite ciljeve i nastojte ih premašiti.
3. Ići do nemogućeg.

TAJNA LIDERSTVA 22: Neka kvalitet bude prioritet

Welch-ova pravila:

1. Podstaknite unapređenje kvaliteta.
2. Pronađite "skrivenu fabriku".
3. Upotrebite kvalitet da biste bili sigurni da su vaši proizvodiprava opcija za vaše potrošače.

TAJNA LIDERSTVA 23: Neka kvalitet bude zaduženje svakog radnika

Welch-ova pravila:

1. Imajte univerzalno mišljenje o kvalitetu.
2. Počnite od okvira kvaliteta.
3. Povezati kompenzacije sa rezultatima kvaliteta.

TAJNA LIDERSTVA 24: Pobrinite se da svi razumeju kako Six Sigma funkcioniše

Welch-ova pravila:

1. Razmeniti komponente Six Sigma programa.
2. Ništa nije važnije od kontinuiteta.
3. Vaši potrošači prepoznaju kvalitet.

TAJNA LIDERSTVA 25: Obezbedite da potrošači osete kvalitet

Welch-ova pravila:

1. Potrošači moraju biti uključeni u proces.
2. Nemojte pretpostaviti da je potrošač zadovoljan koliko i vi.
3. Neka potrošači postanu glavni fokus.

TAJNA LIDERSTA 26: Usmerite rast na usluge one su talas budućnosti

Welch-ova pravila:

1. Razmišljanje o uslugama koje su direktno povezane sa vašim proizvodima.
2. Podjednako vremena posvetite usluga koje nisu toliko bliske osnovnim proivodnim linijama.
3. Ostanite fleksibilni.

TAJNA LIDESTVA 27: Iskoristite šanse e-poslovanja

Welch-ova pravila:

1. Prvo razmislite pa onda uđite u e-poslovanje.
2. Potražite odgovarajuće šanse za e-poslovanje.
3. Iskoristite web efikasnost.

TAJNA LIDERSTVA 28: Pripremite postojeće poslovanje za Internet: nemojte pretpostaviti da su nopvi poslovni modeli odgovor

Welch-ova pravila:

1. Prilagodite svoj poslovni model Internetu.
2. Razmišljajte da ste „web-osposobljeni“, a ne „web-ugroženi“.
3. Misliti u okvirima kompanije i van nje.

TAJNA LIDERSTVA 29: Iskoristite E-poslovanje kako biste stavili tačku na birokratiju.

Welch-ova pravila:

1. Upravljajte u Internet vremenu koristeći najsavremeniju tehnologiju.
2. Reinovirajte kompaniju za takmičenje u vremenu Interneta.
3. Gradite pristup na snagama. [33]

[33] Prof.dr Branislav Mašić, *Transformaciono liderstvo:Mogu li nam pomoći tajne Jack Welch-a?,* dostupno na www.master.crnarupa.singidunum.ac.rs, str. 18.

4.3. Transformacija kompanije General Electric

Vladavina Jack Welch-a General Electric-om moglo bi se nazvati fenomenalnim uspehom. Kada je Welch preuzeo kompaniju kao CEO, njena tržišna vrednost bila je 13 milijardi $. Kada je otišao u penziju kompanija je bila vredna 400 milijardi. Njen profit je u 2000.godini bio više od osam puta veći od onoga u 1980.godini. Rezultati Welcha su se isplatili akcionarima. Vrednost kompanije, od kako ju je on preuzeo, rasla je svake godine po 23%.

Svi se pitamo kako je on to uspeo? Na strateškom nivou on je redefinisao General Electric-ovu strategiju u svakom pojedinačnom biznisu. Postavio je pravilo da će General Electric biti prvi ili drugi u nekom biznisu ili će iz njega izaći. On je izašao iz biznisa u kojima su perspektive bile loše, kao što je bila proizvodnja malih kućnih aparata i TV dok je sa druge strane ekspanzivno širio biznis finansijskih usluga i telekomunikacija. Tokom njegove vladavine, Welch je učinio oko 990 akvizicija. Bio je opsednut smanjenjem troškova i povećanjem efikasnosti. Da bi postigao svoj cilj on je potpuno promenio stil General Electric-a. Ova kompanija je postala agresivna, konkurentna i nestrpljiva. U 1980.godini kada je Welch počeo svoj posao redizajniranja kompanije, dobio je nadimak Neutron Džek, jer je delovao kao neutronska bomba, eliminisao je ljude a zgrade ostavljao netaknute. Welch je odmao eliminisao 100.000 radnih mesta, četvrtinu zaposlenih kroz masovna otpuštanja. Prevremeno penzionisanje, relociranje radnih mesta ka nerazvijenim zemljama sa jeftinom radnom snagom. Oni koji su ostali je prisiljavao da stalno jure sve više i više standarde u radu. Bio je brutalno nestrpljiv kada nešto ne krene onako kako je on zamislio. Njemu nikada nije bilo dovoljno, uvek je težio još više.

Da bi ojačao konkurentsku klimu u preduzeću, uveo je obimno ocenjivanje performansi zaposlenih i rangiranje menadžera. Najbolji menadžeri su bili dobro nagradjeni a oni na dnu liste su bili otpušteni. Welch-ov zahtev da se ukidaju neefikasne jedinice doveo je u tešku situaciju mnoge porodice i zategla odnose General Electric-a sa mnogim lokalnim zajednicama. Izbilo je i mnogo skandala. Welch-ov stil bio je mešavina nemira, brutalnosti, sarkazma, emocionalne nasrtljivosti. On je bio uvek motivisan, čak i kada se radi o nebitnim stvarima i dogadjajima. Nikada nije odustajao, uvek je morao da pobedi. Od radnika, kao i od sebe, uvek je tražio posvećenost radu.

Jack Welch nesumnjivo predstavljaja praktičan, ali i teorijski doprinos transformacionom liderstvu. Welch je prema mnogima najbolji poslovni lider ili jedan od najvećih transformacionih lidera XX veka. Spravom ga neki označavaju „ikonom“ američkog i svetskog biznisa.

PETI DEO

SITUACIONA ANALIZA

5.1. Analiza opšteg okruženja

5.1.1. Pojam i vrste okruženja

Ostvarivanje misije, vizije i ciljeva preduzeća zavisi od aktera u privrednoj strukturi kao što su: konkurencija, potrošači, sindikati, kreditori, vlada i slično, pa menadžment preduzeća mora uvažavati interese šireg kruga takozvanih stakeholdera. Preduzeće zapravo ostvaruje svoju misiju, ciljeve, delatnost u organizacionoj i prirodnoj sredini koje zajedno čine poslovni ambijent preduzeća ili se to naziva i poslovna sredina.[34]

Okruženje može biti mikrookruženje i makrookruženje. Mikrookruženje se sastoji od faktora u neposrednom okruženju ili poslovnom sistemu jedne firme koji utiču na njene sposobnosti da posluju efektivno na odabranom tržištu. Ključni faktori su dobavljači, distributeri, kupci i konkurenti. Makrookruženje se sastoji od nekoliko jačih sila koje ne utiču samo na kompaniju, već i na druge faktore u mikookruženju. One se mogu podeliti na ekonomske, društvene, političko zakonske, fizičke i tehnološke sile. [35]

Preduzeće transformacijom i plasmanom resursa ostvaruje profit kojeg razmenjuju sa poslovnom sredinom koje zadovoljava proizvodima i uslugama. Uspeh preduzeća odredjen je sposobnošću njegovog menadžmenta da uspostavi konstantne i profitabilne odnose sa širokom lepezom njegove poslovne sredine.

Analiza i predvidjanje eksternog okruženja predstavlja prvu relevantnu premisu strategijskog upravljanja, a time se želi obezbediti orjentacija za adekvatno reagovanje preduzeća. Zavisno od karaktera dejstva, fokusa i značaja, mogući su različiti pristupi kvalifikovanja faktora okruženja i to:

- Prema stepenu uticaja na: direktno (neposredno) okruženje u koje spadaju zaposleni, akcionari, kupci, konkurencija, dobavljači, kreditori, vlada, sindikati,… i indirektno (posredno) koga čine makroekonomski, tehološki, politički i socijalni faktori.
- Prema mogućnosti kontrole i nastanka na: eksterno (egzogenu) koje utiče na poslovanje preduzeća: demogrfski, tržišni, politički, zakonodavni i drugi, i interno (endogeno) koga čine faktori uglavnom u domenu preduzeća: marketing, proizvodnja, finansije, kadrovi, infrastruktura,…
- Prema stepenu povezanosti i razumevanju faktora na: slučajno rasporedjeno okruženje i grupno struktuirano okruženje.
- Prema dinamičnosti: stabilno, koje ne podleže čestim promenama i nestabilno koje podleže čestim promenama.

[34] Jagoš Bošković, „*Strategijski menadžment*“, Pobjeda a.d., Podgorica,2008.str.82.
[35] David Jobber i John Fahy, “*Osnovi marketinga”,* Data status, Beograd, drugo izdanje, str.31.

- Prema osetljivosti na akcije preduzeća: autonomno, koje nije osetljivo na akcije konkretnog preduzeća, reaktivno, osetljivo je na akcije preduzeća te brzo reaguje na njih.
- Prema intezitetu i trajnosti izazova na: urgentno, odloživo, permanentno.
- Prema kvalitetu na: povoljno, nepovoljno.
- Prema širini prostranog horizonta na:gransko, intergransko, državno, medjunarodno.
- Prema fokusu: opšte i ciljno.

5.1.2. Elementi i postupak analize okruženja

Preduzeće kao otvoren sistem nužno je orjentisano na svoje okruženje koga čine veći broj egzogenih faktora, zainteresovanih grupa i uticaja snaga, odnosno stakeholdera. Analiza strukture okruženja omogućavaju jasnije prepoznavanje uticaja njegovih faktora koji opredeljuju poslovni ambijent u grani uključujući i intergransko i šire makro okruženje a to su sledeće komponentne:

1. potrošači,
2. konkurencija,
3. dobavljači,
4. aktivnost vlade,
5. finansijske intitucije,
6. sindikat,
7. mediji.

5.1.3. Interakcija preduzeća i okruženja

Stanje okruženja kao razvojne i druge mogućnosti i aspiracije menadžmenta, diktiraće i pravac i intezite reagovanje preduzeća. U tom pogledu može se govoriti o širokom spektru ciljeva i strategijskih opcija preduzeća u odnosu na stanje okruženja:

1. Orjentacija na poboljšanje pozicije u datom okruženju kroz pronalaženje novih izvora na sticanje konkurentnih prednosti. To je obično situacija kada je okruženje povoljno i stabilno te je bitno da se poveća tržišno učešće kroz strategiju kao što su vodjstvo u troškovima i diferenciranje.
2. Ograničavanje ili ublažavanje uticaja nepovoljnog okruženja kroz diverzifikaciju, vertikalnu integraciju i prećutnu saradnju sa konkurentima.
3. Fokus na povećanje spremnosti reagovanja kroz povećano ulaganje u istraživanje i razvoj, informacije i likvidnost. U pitanju je preaktivistička orjentacija, tj.pretenzija preduzeća da plivajući ispred struje pre drugih sazna i izbegne opasnosti nepovoljnog i nestabilnog okruženja.
4. Pacifikacija okruženja kroz stupanje u poslovne saveze i druge dugoročne aranžmane kako bi se umirilo okruženje ili omogućilo stabilnije poslovanje i hod po utabanim stazama.
5. Minimiziranje troškova reagovanja u uslovima nepovoljnog i nestabilnog okruženja kroz jačanje pojedinih komponenti interne fleksibilnosti.

6. Orjentacija na interaktivistički pristup sa preferisanjem da se kroz iniciranje novih tržišnih, tehnoloških i društvenih trendova, preusmeri struja, odnosno promeni okruženje.[36]

Veze savremenog preduzeća i okruženja su više od odnosa endogenih i egzogenih faktora i relacija promenljivih i nezavisno promenljivih. Preduzeće je agens promena i reaktor na promene. Okruženje utiče na preduzeće, ali i preduzeće, kroz široki repertoar strategijskigh opcija, nastoji da menja okruženje, pacifikuje ga ili pak da smanji njegov uticaj na svoje poslovanje. Od preduzeća se očekuje da kroz razvijeni sistem tehnološkog i tržišnog predvidjanja, čini da se stvari dogode, a ne samo da čeka na njihovo nastajanje da, zatečeno promenama u okruženju, brzopleto i sa zakašnjenjem reaguje na šanse i opasnosti. Pošto se pozicija preduzeća menja bilo zbog autonomne promene okruženja, bilo zbog njegove strategije, ono je pozvano da osmatra i anticipira okruženje pa shodno tome, odmerava strategiju prilagodjavanja odnosno uticaja na okruženje. Na tim premisama bazira se strategijsko upravljanje, koje u fokus stavlja uspostavljanje najboljeg odnosa izmedju mogućnosti preduzeća i zahteva ograničenja okruženja.

Od preduzeća se očekuje da, spoznajući i anticipirajući razvoj pojedinih komponenti ciljnog i opšteg okruženja, bude u stanju da blagovremeno iskoristi šanse, odnosno izbegne pretnje koje nastaju izmenom konstelacija okruženja. U stvarnosti ovo manevrisanje se najčešće svodi na upravljanje procesima preorjentacije, revitalizacije i prestruktuiranja.

[36] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str. 88.

5.2. Analiza grane i konkurencije

5.2.1. Značaj i elementi analize grane

Preduzeće svoju misiju i ciljeve uvek ostvaruje u datoj konstelaciji faktora bližeg i daljeg okruženja, to je za formulisanje i implementaciju njegove poslovne strategije nužno da što dublje pronikne u obim i prirodu darežljivosti i opasnosti koje nastaju u dinamičnoj revoljuciji faktora koji direktno ili indirektno utiču na njegovo poslovanje kao i da anticipira njihov razvoj. Kako se preduzeće pred tržišnom javnošću pojavljuje sa odredjenim proizvodima čije prihvatanje ili neprihvatanje opredeljuje konačan poslovni uspeh, nužno je anticipirati namere i mogućnosti ostalih proizvodjača, kao i uslove za pribavljanje inputa za njegovu proizvodnju i prodaju.

Kako je za otvorenu i dinamičnu tržišnu privredu karakteristično nadmetanje većeg broja ponudjača za naklonost potrošača, to je za formulisanje njihovih strategija prvo i najvažnije saznanje ono koje se odnosi na snagu , slabosti i pravce delovanja ostalih ponudjača. Konkurencija se razume kao tržišna i poslovna situacija u kojoj se više ponudjača istorodnih proizvoda, pod istim informacionim i zakonskim uslovima bori za naklonost kupaca, odnosno nastoji da svoj proizvod kroz razna poboljšanja ili cenovnu diferenciranost, u očima potrošača, učini atraktivnijim od konkurentskih.[37]

Uspešnost rivala je uslovljena njihovom pojedinačnom sposobnošću da u očima potrošača stekne i održi konkurentsku prednost, a koja kao što ističe M. Porter, proizilazi iz sposobnosti preduzeća da ponudi jeftinije i po karakteristikama superiornije proizvode. Splet relevantnih faktora okruženja dotične grane, opredeljuje njen profitni potencijal, te je osnovna preokupacija menadžmenta preduzeća da blagovremeno prepozna šanse i opasnosti u dotičnoj grani i koncipira takvu strategiju za ostvarivanje svoga biznisa u njoj, kojom će ostvariti najveće prinose na investirani kapital. Preduzeća u grani mogu kreirati nove varijetete proizvoda sa novim funkcijama, njihovim kombinacijama ili podelu funkcija na odvojene proizvode, kao što i kupci mogu da se menjaju u smislu da se javljaju novi, nestaju postojeći ili da prelaze na kupovinu drugih proizvoda. Analiza grane obuhvata uslove za biznis sa postojećim proizvodima i kupcima u dotičnoj grani, bilo da je u pitanju strategija za postojeću granu ili ulazak u druge grane.

Granu možemo shvatiti kao tržište koga čini veći broj ponudjača sličnih ili blisko povezanih proizvoda koji se bore za naklonost potrošača pa za svakog od njih relevatno je da za granu u kojoj imaju ili žele da imaju biznis spoznaju: tržišni potencijal, konkurentsku strukturu, kritične faktore za poslovni uspeh i perpektivu razvoja. Ekonomske razlike medju granama variraju zavisno od faktora kao što su:

1. veličina i stopa rasta tržišta,
2. brzine tehnoloških promena,
3. geografskih granica, tržišta,
4. broj i veličina kupaca i prodavaca,
5. da li su proizvodi slični ili prilično diferencirani,

[37] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str. 93

6. uticaj ekonomike obima na troškove,
7. tipovi kanala prodaje.

Ekonomske karakteristike i konkurentski uslovi u granama kao i perspektive njihovih promena u najvećoj meri odredjuju da li će se u njima moći ostvarii nizak, osrednji ili visok profit. Analizom grane se želi obezbediti što pouzdanija osnova za formulisanje strategije preduzeća koja će mu omogućiti da na najbolji način ostvari svoju misiju.

5.2.2. Relevantne analize unutar grane

Gransko okruženje je prva stvarnost sa kojom se sučeljava menadžment svake firme u ostvarivanju svoje misije. Nužno je da se spoznaju: a)priroda elastičnosti poslovnih rezultata na pojedine strategijske opcije što podrazumeva sagledavanje prirode tražnje na jednoj i prirode mogućnosti kombinovanog korišćenja mera i resursa u domenu upravljanja ponudom, na drugoj strani, b) uzroci razlika medju performansama konkurenata u grani i c) ograničenja i potencijali za korišćenje pojedinih strategijskih opcija.

PIMS koncept danas se koristi za indentifikovanje i objašnjavanje faktora poslovnog uspeha preduzeća. PIMS (Profit Impact of Market Strategy) je akronim početnih slova engleskih reči: Profit (profit), Impact (uticaj), Market (tržište) i Strategy (strategija) sa značenjem: uticaj tržišne strategije na profit. Prema PIMS programu, ključni faktori od kojih zavise performanse poslovne jedinice su: karakteristike tržišta u kojem dotična jedinica konkuriše, njene konkurentske prednosti, strategija koju dotična jedinica sledi.

Za strukturalnu analizu unutar grane dobro je prepoznati i takozvane strategijske grupe koje se obično definišu kao skupina u firmi u dotičnoj grani koje slede istu ili sličnu strategiju konkurencije. Značaj konstruisanja mape grane po strategijskim grupama proizilazi iz mogućnosti da se sagleda da li profitni potencijal strategijskih grupa varira zbog snage i slabosti firmi u njima. Što su strategijske grupe medjusobno bliže, jači je intezitet konkurencije medju firmama članicama strategijskih grupa.

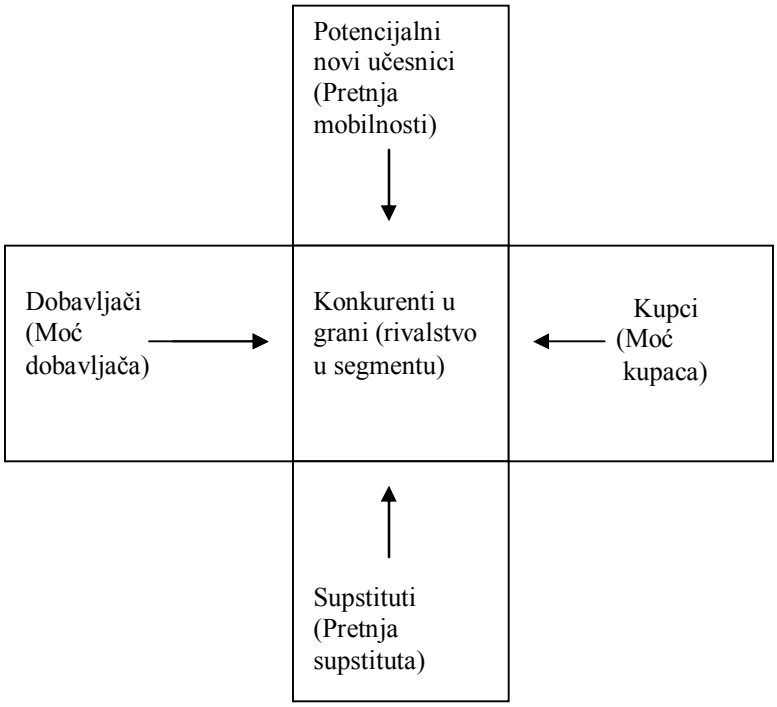
5.2.3. Analiza konkurencije

Analiza konkurenata ispituje prirodu aktuelnih i potencijalnih konkurenata, njihove ciljeve i strategije. Cilj ove analize je da utvrdi njihove snage, slabosti, tržišno učešće i veličinu. Analiza profitabilnosti ispituje profitabilnost grane i relativne performanse konkurenata.[38]

Uspeh preduzeća odredjen je sposobnošću njegovog menadžmenta, ali i kreiranje njegove tržišne strategije, pored analize i predvidjanja razvoja faktora koji opredeljuju obim i strukturu tražnje, nužno je spoznati mogućnosti i namere konkurenata. Michael Porter je

[38] David Jobber i John Fahy, "*Osnovi marketinga",* Data status, Beograd, drugo izdanje, str. 342.

identifikovao pet sila koje odredjuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta: konkurenti u grani, potencijalni novi učesnici, supstituti, kupci i dobavljači.[39]



Slika 1. Pet snaga koje odredjuju strukturalnu aktivnost segmenta[40]

Konkurentska prednost se može bazirati na efikasnost poslovanja odnosno troškovima i prilagodjavanju tržišnim zahtevima odnosno diferenciranju u ponudi.[41] Ako se pod konkurentima razumeju ostala preduzeća u grani koja pretenduju da zadovolje istu potrebu kupca, onda je od presudne važnosti da se uspostave odgovarajući informacioni sistem koji će omogućiti da se predvidi i objasni ponašanje konkurencije u sadašnjim nastupajućim tržišnim okolnostima.

Predvidjanje konkurencije je vrlo koristan i težak poduhvat. M. Porter analizom i predvidjanjem konkurencije treba računati i sledeće vrste potencijalnih konkurenata:

- firme koje trenutno nisu u grani, ali koje mogu izuzetno lako savladavati ulazne barijere,
- firme koje mogu ostvariti značajnu sinergiju ulaskom u dotičnu granu,

[39] Philip Kotler, *Marketing Menadžment,* Data status, Beograd, 12 izdanje, str. 342.
[40] Philip Kotler, *Marketing Menadžment,* Data status, Beograd, 12 izdanje, str. 342.
[41] Momčilo Milosavljavić, „*Marketing*“, Savremena administracija, Beograd, 2003.,str.519.

- firme za koje ulazak u dotičnu granu predstavlja puko proširenje postojeće strategije,
- kupci ili dobavljači koji mogu da pribegnu vertikalnoj integraciji unazad ili unapred.

Analiza konkurencije treba da obuhvati sve one aspekte koji će rezultirati u saznanjima korisnim za formulisanje sopstvene strategije za tu granu. Poželjno je da se ova anliza poveže u SWOT matricu, benčamarking i koncept kritičnih faktora poslovnog uspeha. Diferenciranje konkurentnih pozicija firme u kategorije delimo na:

1. dominantna, koju karakteriše mogućnost dotične firme a kontroliše ponašanje ostalih konkurenata i ima širok izvor strategijskih opcija,
2. jaka firma, koja može preduzimati nezavisne akcije bez opasnosti po svoju dugoročnu poziciju,
3. povoljna, u kojoj firma ima upotrebljivu snagu i više nego dobru priliku da unapredi svoju poziciju,
4. slaba, kada firma ima nezadovoljavajuće performanse ali šansa postaje za njeno poboljšanje pa se traže hitne promene,
5. neživa, firma sa nezadovoljavajućim performansama i bez šansi za ozdravljenje.

Pošto se radi o tržišnoj dimenziji analize poželjno je da se konkurenti sagledavaju i sa stanovišta:

1. veličine tržišnog učešća na ciljnom tržišnom segmentu,
2. popularnosti,
3. dopadljivosti.

Smisao analize konkurencije jeste da se podesi sadašnja i buduća tržišna strategija tako da ona u očima potrošača generira dovoljnu i održivu konkurentnu prednost. Klasifikacija konkurenata može biti i na osnovu:

1. jačine,
2. sličnosti,
3. kvaliteta,
4. loši konkurenti,
5. stepena i brzine odmazde (ležerni, konkurenti probirači, tigrovi, stohastički kompetitori).

Na osnovu prikazane situacione analize u sledećem poglavlju obrazložićemo kako preduzeće da na najbolji način ostvari misiju, viziju i ciljeve.

ŠESTI DEO

USMERAVANJE ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONE STRATEGIJE U USLOVIMA KRIZE

6.1. Značaj i uloga strategije u realizaciji poslovanja preduzeća

Potreba za strategijskim reagovanjem preduzeća se povećava zbog dejstva velikog broja faktora koji utiču na performanse preduzeća. Teško je izbeći pojačanu konkurenciju na sve više globalnom tržištu. Sve je više uočljiviji pritisak na preduzeća da se povećava kvalitet proizvoda i usluga namenjenih ciljnim tržištima. Za marketing je od posebnog značaja sve veća potreba za inoviranjem programa i sve bržim izlaskom na tržište. Veoma je vidljivo povećanje broja spajanja i pripajanja preduzeća što bitno menja strukturu grana i uslove konkurencije u njima. Sve to dovodi do povećanih troškova nekih marketing aktivnosti što podstiče konkurenciju cenama.[42]

Strategija preduzeća se odnosi na izbor pravaca, metoda ili instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se kroz adekvatno uspostavljen odnos izmedju okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća eliminisao ili smanjio gep izmedju potencijalnih i sadašnjih performansi u poslovanju preduzeća.

Strategijom se opredeljuje:

1. odnos prema okruženju, u smislu oportunosti i mogućnosti uticaja, pacifikovanja ili prilagodjavanja okruženja,
2. struktura poslovnog i portfolio kompetentnosti,
3. ponašanje prema konkurenciji,
4. metode i brzina realizacije izabranih pravaca delovanja,
5. poželjni nivo i vrsta fleksibilnosti.[43]

Pošto se ostvaruje u dinamičnom konkurentskom ambijentu, strategija podrazumeva razumevanje konfliktnih situacija i pripremu plana učešća u njima kao i blagovremenu spoznaju izazova opšteg okruženja i mogućnosti preduzeća da iste iskoristi . Bitan zadatak strategije jeste da poveže ciljeve preduzeća sa interesima internih i eksternih stakeholdera.

Osnovna uloga strategije je da kombinujući resurse i druge kompetentnosti preduzeća i izazove i ograničenja okruženja, uvek pronalazi najbolje načine za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća. Ona je predpostavka realnijeg taktičkog planiranja, odnosno operacionalizacije pravaca, metoda i instrumenata kroz aktivnost poslovnih jedinica i funkcija.

[42] Momčilo Milosavljavić, *Strategijski marketing,* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str.131.
[43] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str.173.

6.2. Formulisanje strategije

Formulisanje strategije obuhvata utvrdjivanje različitih puteva, odnosno različitih strategijskih opcija za ostvarivanje misije i ciljeva organizacije. Cilj strategije je da proizvede najpovoljnije uslove za jednu stranu.

Proces formulisanja strategije obuhvata: predlaganje strategijskih alternativa, ocenu alternative i donošenje odluke, utvrdjivanje hijerarhije strategija za različite nivoe strategija.

Formulisanje strategije je u nadležnosti stratega organizacije, ljudi koji čine generalni menadžment. Stratezi organizacije se ne bave samo formulisanjem strategije , oni žive sa njom, preispituju je, podešavaju, razvijaju osećaj za nju i često koriste intuiciju zbog kompleksnosti situacije koja ne omogućava racionalnu analizu. Strategijski menadžment sistemi i funkcija stratega se menjaju zbog ubrzanja promena u strategijskom okruženju i slaganja kompleksnosti sredine u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu i širu društvenu misiju.

6.3. Nivoi formulisanja strategije

Organizacija može izabrati različite varijante opšte strategije, koja se odnosi na :

1. Strategiju koncentracije,
2. Strategiju stabilnog rasta,
3. Strategiju redukcije (smanjenja) poslovanja,
4. Stategiju rasta,
5. Kombinovane strategije.[44]

1. Strategija koncentracije

Strategija koncentracije fokusira organizaciju na jednu liniju biznisa. Ova strategija predstavlja traženje zarade putem konkurentske prednosti zasnovane na specijalizovanim znanjima i efikasnosti koja proističe iz takvog pristupa.

2. Strategija stabilnog rasta

Strategiju stabilnog rasta koriste organizacije koje su zadovoljne dosadašnjim poslovanjem. One izbegavaju bilo kakav rizik u svom poslovanju i nastoje da koriste već postojeće metode i principe u radu organizacije. Ovu strategiju koriste organizacije koje se nalaze u fazi zrelog rasta i razvoja. Strategijom stabilnog rasta organizacije nastoje da povećavaju svoju efikasnost i konkurentsku prednost i na tim osnovama stabilizovati svoju konkurentsku poziciju. U literaturi se mogu sresti sledeće podstrategije u okviru strategije stabilnog rasta organizacije:

- Strategija inkrementalnog rasta – karakteristična je za organizacije koje posluju u stabilnom okruženju, rastu sporo i inkrementalno, ali sigurno dodavanjem veće

[44] Branislčav Mašić, *Strategijski menadžment,*Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 221.

penetracije tržišta, sporim dodavanjem novih proizvoda, usluga,dodavanjem novih tržišta razvojem tržišta na nova geografska područja.

- Strategija profita ili žetve – koristi se kada je glavni cilj organizacije kao celine da generira gotovinu, koja se može profitabilnije upotrebiti u neka druga područja biznisa .To je situacija kada organizacija proceni da je njena odredjena strategijska poslovna jedinica, linija proizvoda postaju iz raznih razloga neatraktivni za dalje ulaganje.
- Strategija pauze – koristi se kada je organizaciji posle intezivnog rasta potreban predah da bi ona stabilizovala svoju dostignutu poziciju. Ona je privremenog karaktera.
- Strategija održivog rasta – definiše se kao povećanje (smanjenje) u proizvodnoj sposobnosti sistema sa srazmernim povećanjem (smanjenjem) u sposobnostima koje nose njegovo eksterno okruženje.

3. Strategija redukcije ili preorjentacije

Organizacije u uslovima krize tragaju za strategijama koje će doprineti zaustavljanju pada negativnih performansi i preorjentaciji u poslovanju. Primena osnovnih postavki kriznog menadžmenta i adekvatnog strategijskog menadžment sistema na sistemski način priprema organizaciju da na vreme uoči trendove predkriznog stanja i izbegne udar na prihvatljiviji nivo. Podstrategije u okviru strategije redukcije ili preorjentacije su:

- Strategija zaokreta – koja je usmerena na poboljšanje operativne efikasnosti organizacije.
- Strategija dezinvestiranja – koristi se kada strategija zaokreta ne pokaže uspeh, pa se problemi pokušavaju rešiti osamostaljivanjem, prodajom ili zatvaranjem znatnog dela bznisa.
- Strategija likvidacije – preduzima se kada analize pokažu da je bolje mrtva nego živa organizacija. Ostvaruje se prodajom imovine organizacije ili obustavljanjem celokupnog poslovanja.

4. Strategija rasta

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

Organizacije mogu kao pravac rasta koristiti ekspanziju, diverzifikaciju i njihovu kombinaciju. Strategija zasnovana na ekspanziji ima sledeće značenje:

- Penetracija tržišta označava rast usmeren kroz povećanje tržišnog učešća za postojeći proizvod,
- Razvoj tržišta označava traženje nove misije za postojeće proizvode firme,
- Razvoj proizvoda podrazumeva kreiranje novih proizvoda za zamenu tekućih na postojećem tržištu,
- Diversifikacija podrazumeva fizički novu misiju – tržište i novi proizvod.

Strategija difersifikacije pretpostavlja ulaženje organizacije u novu delatnost koju mora da potvrdi novo tržište. Diversifikacija u osnovi može biti koncentrična (horizontalna i vertikalna) i konglomeratska (nacionalna i transnacionalna).

Koncentrična diversifikacija može biti horinzontalna i vertikalna.
Horinzontalna podrazumeva obuhvatanje u proizvodni program proizvoda koji se medjusobno razlikuju po tehnološkoj osnovi i tržišnoj nameni ali pripadaju istoj grani delatnosti. Ona dovodi do povećanja širine proizvodnog programa i povećava stepen učešća preduzeća u proizvodnji proizvoda dotične grane.[45]
Vertikalnom diversifikacijom nazivamo takav rast putem kojeg preduzeće obuhvata više sukcesivnih, tehnoloških odvojenih faza u proizvodnji i plasmanu odredjenog proizvoda. Radi se o proširivanju delatnosti preduzeća i na proizvodnju poluproizvoda, delova, materijala, sirovina i energije koje je ranije kupovalo od drugih preduzeća i ugradjivalo u svoj finalni proizvod.[46]

Konglomeratska diversifikacija predstavlja oblik strategijskog rasta organizacije koji se zasniva na restruktuiranju poslovnog portfolia uvodjenjem novih proizvoda koji nemaju povezanost sa tekućom tehnologijom, proizvodima ili tržištima. To znači ulaženje u grane industrije koje su nove za organizaciju.

Pod metodom rasta organizacije treba podrazumevati strategijsko pitanje načina na koji top menadžment organizacije pribavlja resurse koji su nužni za ostvarenje njene misije i ciljeva. Imamo interni i eksterni metod rasta organizacije, kao i kombinovani.
Interni metod rasta podrazumeva da preduzeće pribegava realizaciji pojedinih pravaca rasta na način da gradi sopstvene kapacitete ili razvija sopstvene proizvode. Radi se o metodu koji zahteva jaku finansijsku i istraživačku razvojnu snagu kao i izražen eksterni podsticaj.
Eksterni metod rasta svodi se na to da preduzeće pojedine pravce rasta realizuje na način da se integriše, tj.spaja ili udružuje sa preduzećima koja već poseduju odredjene proizvode i kapacitete. Radi se o metodu koji umesto sopstvenih ulaganja u razvoj proizvoda i kapaciteta, favorizuje okrupnjavanje preduzeća na bazi pripajanja, odnosno preuzimanja već egzistirajućih biznisa. Eksterni rast se bazira na četiri tipične strategije:

1. pripajanje (merdžeri) 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 celog ili samo jednog dela preduzeća od strane drugog,
4. preuzimanje (akvizicija) kroz sticanje kontrolnog paketa akcija nad željenim drugim preduzećem.

Kombinovani metod rasta predstavlja svojevrsnu kombinaciju internog i eksternog rasta putem: strategijskih alijansi i koalicija, zajedničkog razvoja, istraživačke i marketinške konzorcijume, unakrsna učešća u vlasništvu nad akcijama,… Kombinovani metod rasta

[45] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str.357
[46] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str.358

pruža velike mogućnosti za uspešan razvoj organizacije i sticanja konkurentskih prednosti.

Pod tempom rasta podrazumevamo brzinu kojom organizacija vrši okrupnjavanje svoje veličine. Formulisanje i izbor tempa najvećim delom zavisi od strategijske pozicije organizacije. Na tim osnovama mogu se formulisati i izabrati: ofanzivni, defanzivni ili kombinovani tempo rasta i razvoja organizacije.
Ofanzivna strategija podrazumeva 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. Ona uvek za sobom nosi i visok stepen rizika.
Defanzivnu strategiju koriste organizacije koje žele da održe ili povećaju tržišno učešće odredjenog proizvoda, koristeći se manipulisanjem varijabli marketing mixa. Ona je karakteristična za manje organizacije, koje izbegavaju rizične konfrontacije.

Pod fleksibilnošću organizacije podrazumeva se njena sposobnost pravovremenog reagovanja na promene kada je to neophodno. Što je nestabilnija sredina u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu i širu misiju, to su zahtevi za fleksibilnost veći. Fleksibilnost rasta i razvoja organizacije može biti: eksterna i interna.
Eksterna fleksibilnost rasta i razvoja obično se obezbedjuje kroz: strategiju diversifikacije poslovnog portfolia, tržišta, tehnologija, izvora snadbevanja, korišćenjem strategija eksternog i različitih formi kombinovanog metoda rasta i razvoja.
Interna fleksibilnost rasta i razvoja organizacije podrazumeva njenu sposobnost da se brzo adaptira promenama u okruženju, a to se postiže jačanjem i ugradnjom adekvatnog menadžment sistema, koncentričnom diversifikaciom, decentralizacijom organizacione strukture, jačanjem finansijske snage i likvidnosti.

5. Kombinovane strategije

Odlučujući uticaj na kombinovanje i izbor generalne strategije ima priroda okruženja organizacije, njena postojeća konkurentska pozicija, interne snage i slabosti, šanse i pretnje koje dolaze iz okruženja. Organizacija može da upravlja promenama u okruženju kroz: strategiju manevrisanja, nezavisne i kooperativne strategije. Organizacije zavisno od svoje veličine, obima biznisa kojim se bavi, stope rasta tržišta, tržišnog učešća, internih mogućnosti i svojom pozicijom u okruženju koriste različite kombinacije opštih strategija.

6.4. Upravljanje ozdravljenjem preduzeća

Promene kao sistematizovane inovacije predstavljaju izvore inovativnih mogućnosti razvoja preduzeća i ostalih institucija. Strategijska procena ponašanja stakeholdera i njihovog uticaja na percepcije potrošača i konkukrencije su bazične osnove upravljanja promenama.

Zadatak promena jeste, da preduzeće da adekvatan odgovor na izazove, trendove, koji utiču na razvoj, rast i naročito viziju budućeg poslovanja. Strategijske promene neophodne za restruktuiranje i ispunjavanje standarda preduzeća mogu se odnositi od poslovnih jedinica preduzeća do alijansi – poslovnih mreža i drugo. Promene uvek sa sobom nose neizvesnost.[47]

6.4.1. Uzroci i razvoj krize preduzeća

Ako se pod vitalnošću preduzeća razume sposobnost njegovog menadžmenta da blagovremeno i na pravi način koristi postojeće ili kreira nove tržišne šanse, onda se može reći da će ono biti živo sve dotle dok uspeva da, zahvaljujući marketinškim, finansijskim, organizacionim i proizvodnim sposobnostima i veštinama, svoju ponudu učini u očima kupaca atraktivnijom od konkurentske.

Sticajem spoljnih faktora ili zbog nebudnosti, konzervativizma i neznanja menadžmenta, rast i razvoj preduzeća ne idu uvek pravom i ulaznom linijom, već često uključuje krize, potrese, blokade, radikalne zaokrete u strategiji, organizacionoj strukturi i sistemu veza sa okruženjem. Kriza ne nastaje iznenada, nego je obično posledica ignorantskog odnosa prema izazovima i simptomima, relevantno da preduzeće ima razvijen informacioni sistem za blagovremeno dešifrovanje signala koji nose poruke i opasnosti. Smatra se da razvoj krize ide kroz stadijume:

- Kriza se ne primećuje zbog neadekvatnog mehanizma kontrole i nemotivisanog i nebudnog rukovodstva,
- Prisutni siptomi bolesti se ignorišu, te se kriza ne priznaje sa uverenjem da su poteškoće prolaznog karaktera,
- Kriza se uvidja, ali se iz raznih razloga krije,
- Kriza se objavljuje, ali se ne znaju pravi uzroci,
- Nastanak kulminacije krize koju karakteriše demotivacija, brzoplete odluke, konflikti, dezintegracija, kolaps preduzeća.[48]

Da bi upravljali ozdravljenjem preduzeća važno je da se blagovremeno prepoznaju simptomi krize, utvrde uzroci, odrede stadijumi u njenom razvoju i opredeliti se za strategiju oporavka. Najčešći simptomi krize su: smanjivanje tržišnog učešća, pad obima prodaje, pad profitabilnosti, porast zaduživanja, smanjivanje dividende, inkompatibilnost

[47] Jagoš Bošković, „*Strategijski menadžment*“, Pobjeda a.d., Podgorica,2008.str.36.
[48] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str.410.

poslovnog portfolia, nepovoljan odnos duga i imovine, porast direktnih troškova, porast stepena korišćenja kapaciteta, pasivan menadžment,…

Zavisno od pristupa i sticaja pojedinih faktora, neki istraživači koriste klasifikaciju krize na:

- Strategijsku, koju karakteriše ugroženost potencijala rasta,
- Operativnu ili krizu efikasnosti, za koju se vezuje pojava visokih nepovoljnih troškova, nelikvidnost,…
- Krizu upravljanja, koju oblikuje konzervativan, nemotivisan i neodgovoran menadžment.

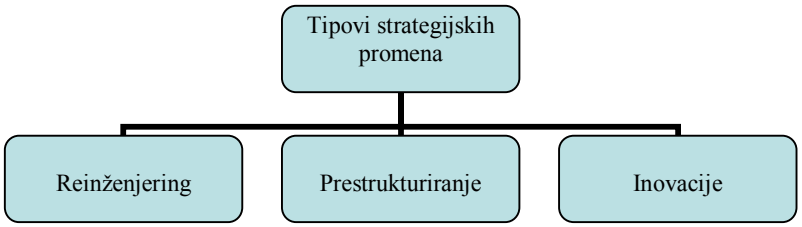
6.4.2. Vrste kriznih stanja i postupak kreiranja strategije ozdravljanja

Da bi se formirala strategija ozdravljenja, važno je razumeti karakter uzroka kao i prepoznati stadijume u razvoju krize. Jedan od pristupa za identifikovanje faza u razvoju krize su:

- Prodormalne krize ili faza u kojoj se javljaju prvi predznaci ili simptomi bolesti,
- Faza akutne krize koju karakteruše kulminacija bolesti sa nekim već nadoknadivim gubicima,
- Hronična kriza koju karakteriše stišavanje bolesti,
- Faza rešavanja krize.

Lepeza strategijskih opcija za ozdravljenje preduzeća je dosta široka, počevši od promene menadžmenta, uvodjenje jake centralne finansijske kontrole, promene organizacione strukture i decentralizacije upravljanja, preorjentacija proizvoda i tržišta, poboljšanje marketinga, izmena metoda rasta, redukcije troškova,… Tri glavna tipa promena su:

1. reinženjering
2. prestrukturiranje
3. inovacije.



Slika 2. Tri glavna tipa strategijskih promena[49]

Reinženjering se opisuje kao fundamentalna rekonceptualizacija i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u ključnim merilima performansi kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. Prestruktuiranje je

[49] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str.414.

napor da se kroz smanjivanje broja organizacionih delova, hijerarhijskih nivoa i broja zaposlenih smanje troškovi poslovanja i poboljšaju poslovne performance. Inovacije predstavljaju proces uvodjenja novih troškova.

Upravljanjem transformacionim procesima koji bi bili u funkciji ozdravljenja preduzeća i privrede kao celine, nužno mora obuhvatiti nekoliko medjusobno uskladjenih elemenata i koraka medju kojima su ključni:

- temeljna dijagnoza stanja sa identifikacijom stadijuma u razvoju krize,
- kreiranje strategijske vizije promena kako bi se obezbedila kompatabilnost sa dominirajućim tržišnim konceptom privredjivanja,
- identifikovanje uslova za sticanje konkurentskih prednosti,
- prepoznavanje faktora kritičnih za uspeh u pojedinim granama i tržištima,
- projekcija troškova, prihoda i efekata transformacije,
- stvaranje koalicije zainteresovanih stakeholdera za implementaciju promena,
- kreiranje potrebne institucionalne infrastructure, izbor menadžerskog tima i mehanizma motivacije kolektiva, kao i anticipiranje rezinstencije promenama.[50]

Ako se pod transformacionim procesom razume vršenje promena s ciljem da se preduprede zastoji, blokade i erozija poslovnih performansi, odnosno poveća konkurentska prednost, onda se može reći da strategijski menadžment mora biti prožet nastojanjima da se minimizira rizik i neizvesnost, odnosno smanji mogućnost nastajanja kriznog stanja.

[50] Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,*Conzit, Beograd,2003, str.415.

6.5. Strategija kontrakcije

6.5.1. Smanjenje i sužavanje poslovanja

Preduzeća nisu u mogućnosti da biraju izmedju različitih strategijskih opcija rasta. Odredjena preduzeća su većinom prinudjena da biraju izmedju nekih opcija kontrakcije, koje mogu biti: smanjenje i sužavanje poslovanja, dezinvestiranje, "žetve" i likvidacije. Strategija kontrakcije je defanzivna reakcija preduzeća na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Izneto je mišljenje da postoje faze u opadanju poslovne aktivnosti preduzeća:

1. "**SLEPOĆA"** – kada preduzeće ne uočava mogućnosti i opasnosti u sredini, pogrešno reaguje i opadanje poslovanja počinje.
2. **NEAKTIVNOST** – kada se ne uspeva da se pronadje korektivna akcija što ima za posledicu da opadanje poslovne aktivnosti postane očigledno.
3. **POGREŠNA AKCIJA** – na osnovu neadekvatnih informacija preduzimaju se pogrešne promene koje ne daju očekivane efekte na performanse preduzeća.
4. **Kriza** – kada se propušta šansa da se ide na strategiju zaokreta.
5. **Razrešenje** – kada se ide na „žetvu" ili „likvidaciju", sporo ili brzo povlačenje sa tržišta.

Motivi za strategiju kontrakcije mogu biti različiti. Preduzeće ponekad ne uspeva par godina uzastopno da ostvari definisane ciljeve poslovanja. A neka preduzeća su prebrzo rasla u kraćem vremenskom periodu pa im je potreban zastoj i izvesno sužavanje nekih poslovnih aktivnosti.

Sužavanje poslovanja je reakcija na internu organizacionu krizu koja je posledica preterano brze ekspanzije i velikih ulaganja u kapitalno intezivne projekte ili gubitak nekih ciljnih tržišta ili glavnih izvora snadbevanja inputima. Strategija sužavanja se napušta kada se uslovi poboljšaju i preduzeće procenjuje da može da pokrene neke nove značajne poslovne inicijative. Sužavanje poslovanja može se ostvariti na dva načina. Jedan je nastojanje da se u svim delatnostima ide na internu ekonomiju sa ciljem da se bitno poboljša efikasnost, gde preduzeće nastoji da smanji troškove operacija, poboljša efektivnost i poveća stopu dobiti, smanjuje broj zaposlenih, smanjuju zalihe,... Drugi je da se izdvoje najslabije poslovne jedinice u portfoliju preduzeća za eliminisanje ili poslovno oživljavanje.

Moramo razlikovati smanjenje poslovanja (downsizing) i sužavanje poslovanja (downscoping). Downsizing predstavlja smanjenje organizacione šeme prilagodjavajući je „ravnoj organizaciji" (smanjenje hijerarhije) i prilagodjavajući je promenama globalnog okruženja. Rekonstrukcija ili smanjenje dizajna organizacije uslovljavaju promene i ambijent u okruženju.[51] Downsizing se sastoji od seta aktivnosti, koje se

[51] Jagoš Bošković, *Osnovni principi menadžmenta,*Pobjeda a.d., Podgorica, 2008, str.159.

preduzimaju od strane menadžera, s ciljem da se poboljšaju efikasnost, produktivnost ili konkurentnost. Ključne karakteristike downsizinga su:

- Downsizing predstavlja set aktivnosti koji se sprovodi sa namerom,
- Downsizing obično uključuje smanjenje broja zaposlenih, iako se ne ograničava samo na to,
- Downsizing se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije,
- Downsizing podržava i utiče na radne procese, svesno ili nesvesno.

Smatra se da postoje tri vrste strategije smanjenja poslovanja. Prva je redukcija radne snage koja se brzo sprovodi. Druga je organizaciono redizajniranje kada je fokus na eliminasanju posla, a ne ljudi. Radi se o eliminisanju funkcija, hijerarhijskih nivoa, grupa ili divizija u preduzeću, a zatim dolazi do repoziociniranja onoga što preostaje. Treća je sistemska strategija koja menja organizacionu kulturu – stavove i vrednosti zaposlenih. Efekat na performanse je relativno spor.[52]

Sužavanja poslovanja (downscoping) je smanjenje širine poslovanja i ima za rezultat eliminisanje poslovnih jedinica koje se ne uklapaju u ono što menadžment definiše kao suštinu poslovanja preduzeća. Kako smanjenje tako i sužavanje znače da preduzeće vrši bilo strategijsko fokusiranje ili refokusiranje suštine kompetentnosti.

Kako bi preduzeće poboljšalo performanse, ono treba u brojnim situacijama da redefiniše poslovanje i suzi njegovu širinu. Preduzeće daje akcenat na ono što čini suštinu, distinktivnu i konkurentnu prednost. Tri su načina da preduzeće to uradi: prvi je da redefiniše poslovanje da se dodje do same suštine poslovanja,drugi je rekomponovanje poslovanja da se stvori novi koncept širine tržišta, i realokacija suštine kada preduzeće mora da menja „centar gravitacije“ odnosno poziciju u smeru poslovanja.

6.5.2. Strategija dezinvestiranja

Strategija dezinvestiranja (otudjenje dela aktive) može da se koristi u nekoliko situacija u kojoj preduzeće može da se nadje. Pre svega, kada strategija sužavanja i pored najbolje namere ne daje očekivane rezultate. Nekim strategijskim poslovnim jedinicama je potrebna daleko veća podrška nego što je to preduzeće objektivno u stanju da im pruži. Postoji i situacija kada se ide na strategiju dezinvestiranja, zbog antimonopolskog zakonodavstva. Preduzeće otudjenjem dela aktive želi da izbegne sakciju države.

Dezinvestiranje je termin koji objašnjava da se novac ne koristi u svrhu rasta preduzeća. Svakako da se novac dobijen prodajom neke strategijske poslovne jedinice može koristiti za investicije u preostale strategijske poslovne jedinice. Novac stečen dezinvestiranjem se ulaže u budući rast preduzeća. Strategija dezinvestiranja je u funkciji konsolidacije i repozicioniranja preduzća u privrednoj strukturi.

[52] Momčilo Milosavljević, *Savremeni strategijski menadžment,*Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007, str.293.

Postoji nekoliko uobičajenih **tipova dezinvestiranja**:

- **PRODAJA (SELL-OFF)** – kada se kompletno, obično, permanentno otuđuje deo aktive preduzeća
- **ODVAJANJE (SPIN-OFF)** – kada se manji deo poslovanja (filijala) osamostaljuje, vlasništvo se razdvaja (filijala postaje posebna pravna ličnost, ali je i dalje u vlasništvu istih akcionara kao matično)
- **RAZDVAJANJE (SPLLIT-OFF)** – podela na dve podjednake celine koje postaju posebne pravne ličnosti (sa posebnim vlasnicima).

6.5.3. Strategija „žetve“

“Žetva“ je strategijska opcija kada se smišljeno ide na smanjenje tržišnog učešća da bi se ostvario kratkoročni tok gotovine i/ili dobit. Na ovu strategijsku opciju se ide kada je:

1. tržište u fazi zrelosti,
2. proizvod je prosečnog ili natprosečnog kvaliteta,
3. kada postoji značajno tržišno učešće i
4. kada je cena prosečna ili iznad proseka.

	Način reagovanja postojećeg preduzeća		
	Odgovoriti	Prilagoditi se novom preduzeću	Napustiti tržište
Konkurentska prednost postojećeg preduzeća	Jasna prednost	Jednaka	Inferiorna
Ekonomija veličine preduzeća koje ulazi u granu	Manja	Jednaka	Veća
Izvori preduzeća koje ulazi u granu	Inferiorni	Jednaki	Superiorni

Slika 3. Reagovanje na novo preduzeće koje ulazi u granu[53]

Jedan od razloga da se preduzeće opredeli za opciju „žetve” je pojava novog preduzeća u grani, kao sto pokazuje slika 3. Tri su faktora koje treba analizirati: konkurentska

[53] Momčilo Milosavljević, *Savremeni strategijski menadžment,*Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007, str.296.

prednost postojećeg preduzeća u grani, koja može biti jaka, jednaka i inferiorna, u odnosu na preduzeće koje ulazi u granu, ekonomija veličine preduzeća koje ulazi u granu koja može biti manja, jednaka i veća u dnosu na postojeće preduzeće i izvori preduzeća koje ulazi u granu, a ono može biti inferiorno, jednako i superiorno. Postojeće preduzeće je prinudjeno da napusti tržište kada je njegova konkurentna prednost inferiorna, ekonomija veličine preduzeća koje ulazi u granu veća od njegove, a izvori preduzeća koje ulazi u granu superiorni. Strategija žetve je dobro rešenje u takvoj situaciji.

6.5.4. Strategija likvidacije

Likvidacija uključuje prestanak poslovne aktivnosti preduzeća bilo prodajom ili zatvaranjem proizvodnih i poslovnih jedinica. Ona nije toliko atraktivna strategijska opcija za menadžment preduzeća. Ali to je poželjnija situacija nego da dodje do bankrotstva. Kada se radi o preduzeću sa jednim poslovnim područjem to znači prestanak egzistencije preduzeća i njegovo brisanje iz sudskog registra. Ako nije moguće izvršiti zaokret u poslovanju poslovne jedinice ili preduzeća u celini blagovremena likvidacija nije najgora strategijska opcija za preduzeće.

Pravi momenat za likvidaciju je kada menadžment proceni da preduzeće vredi više „mrtvo" nego „živo". Suma novca dobijena rasprodajom može bito dovoljna da se isplate sva potraživanja od kreditora preduzeća. Novac koji možda ostane on se iskoristi za isplatu procedure likvidacije, a ostatak se deli na akcionara. Da se ne bi izazvao veliki interes javnosti najbolje je da se likvidacija obavi tiho i dobrovoljno.

Pri donošenju odluke bitna je dobra procena likvidacione vrednosti aktive vlasnika. Tržišna vrednost te aktive se naziva „likvidaciona vrednost" minus dospela potraživanja. Ako je tržišna vrednost preduzeća kao organizacije koja funkcioniše na tržištu veća od likvidacione vrednosti aktive vlasnika, menadžment neće ići na likvidaciju. Umesto toga, oni će prodati preduzeće kao organizaciju koja funkcioniše na tržištu.[54]

Ako menadžment propusti pravi trentak za likvidaciju može doći do stečaja. Aktiva se prodaje i dobijen novac distribuira kreditorima prema veličini njihovih potraživanja. Bankrotstvo je odgovarajuća situacija kada je likvidaciona vrednost aktive manja od potraživanja kreditora. Na to se ide kada je preduzeće insolventno i tržišna vrednost aktive nedovoljna da se isplate prispele obaveze poveriocima. Menadžerima takvih peduzeća opada „cena" na tržištu menadžera, a vlasnike prati „loš glas".

[54] Milosavljević Momčilo, *Savremeni strategijski menadžment,*Megatrend univerzitet, Beograd, 2007,str.297.

6.6. Strategija zaokreta

6.6.1. Strategije restruktuiranja

Kada se performanse preduzeća ne mogu oceniti kao zadovoljavajuće, akcionari vrše pritisak preko upravnog odbora da se preduzmu odredjene akcije od strane menadžmenta. A kao povod je obično i neadekvatan prinos na uloženi kapital i vrednost akcija. Menadžment vrši promene ili ide na restruktuiranje u kompoziciji poslova u aktivi preduzeća ili u njegovoj finansijskoj strukturi. To se obično radi sa eliminisanjem jednih i smanjenjem drugih poslova. Preduzeća vrše restruktuiranje iz osam razloga:

1. da održe rast i finansijske rezultate,
2. da se vrate na bazično područje poslovanja,
3. zbog loših izgleda u bazičnom području poslovanja,
4. zbog pada obima prodaje ili profita,
5. da se izvrši podela aktive na onu koja je neophodna i treba je zadržati i onu koju je bolje blagovremeno otudjiti,
6. zbog promena na tržištu ili tehnologija,
7. da se preduzeće podeli u posebne delove,
8. da se ide na otkup od strane menadžera.

Restruktuiranje znači dati novu strukturu, ponovo izgraditi, rearanžirati. U razvijenim tržišnim privredama strategija restruktuiranja ima mnogo zajedničkog sa internom strategijom tržišta kapitala. Uzrok restruktuiranja je nezadovoljstvo prinosom na aktivu i neuskladjivanje potencijala preduzeća sa zahtevima makro i poslovne sredine. Restruktuiranje se može u zavisnosti od cilja sprovesti izborom izmedju većeg broja strategijskih opcija. Ono vodi povećanju tržišne vrednosti preduzeća, očuvanju postojećih akcionara i većem interesovanju potencijalnih investitora za ulaganje u preduzeće.

Imamo tri tipa restruktuiranja:

1. organizaciono,
2. portfolio,
3. finansijsko.

Organizaciono restruktuiranje ima najslabiji efekat na performanse – slabije od portfolia i finansijskog restruktuiranja. Pozitivni su efekti ukoliko organizaciono restruktuiranje dovodi do bolje uskladjenosti izmedju organizacione strukture i karakteristika sredine.

Finansijsko restruktuiranje ima za posledicu promenu u strukturi kapitala. Menja se odnos izmedju vlasništva i dugova. Ponekad se ide na davanje vlasništva za dug. U dobrom broju slučajeva finansijsko restruktuiranje generiše ekonomsku vrednost.

Portfolio restruktuiranje ima za posledice značajne promene u miksu aktive preduzeća i poslova koje obavlja. Portfolio restruktuiranje je praćeno raznim aktivnostima menadžmenta preduzeća. Restruktuiranje portfolia omogućava često dve različite opcije. S jedne strane se ide na dezinvestiranje (otudjenje nekih poslovnih jedinica), a sa druge

strane istovremeno na pripajanje preduzeću novih poslovno atraktivnih dotle samostalnih preduzeća.

Proces restruktuiranja se odvija u četiri faze. Prvo se definiše poželjni profil poslovanja preduzeća. Zatim se definiše strategijska vizija. Na osnovu toga se vrši rangiranje svih poslovnih aktivnosti polazeći od strategijske vizije i performansi poslovanja. Na kraju se odlučuje koji će se poslovi podsticati, a koji dezinvestirati.

6.6.2. Krizni menadžment

Krizna situacija je poslovna situacija u kojoj su ugroženi bitni interesi preduzeća i postoji potreba da se brzo reaguje, a sposobnost reagovanja je problematična. U situaciji koja se karakteriše kao krizna simptomi su jasni i zahteva se sveobuhvatna korektivna akcija. Preduzeće reaguje reaktivno kada su simptomi uočljivi ali neposredno ne ugrožavaju egzistenciju preduzeća.

Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja je da se pokuša kontrola izdataka odnosno „uvedu mere štednje“. Druga mera je da se poboljša sprovodjenje postojeće strategije uvodjenjem boljeg sistema kontrole. U fokusu je najčešće poboljšavanje poslovnih operacija. Ukoliko dodje do promena one se kreću u okviru iste strategijske vizije na kojoj se zasniva postojeća strategija.[55]

Upravljanjem kontinuitetom poslovanja je evolutni proces koji identifikuje otvorenost preduzeća internim i eksternim opasnostima i sintetizuje tvrdu i meku aktivu da se obezbede efektivna prevencija i oporavak. Upravljanje kontinuitetom poslovanja nudi pristup da se poboljša kontinuelnost operacija u situaciji krize i propadanja. Kontinuitet poslovanja pomaže da se očuva vrednost. Sposobnost jednog preduzeća da se odupre krizi ili se brzo oporavi i minimizira uticaj gubitka, zove se očuvanje vrednosti.

Četiri faktora utiču na reagovanje preduzeća na krizu:

1. strategija preduzeća,
2. organizaciona struktura,
3. organizaciona kultura,
4. karakter zaposlenih u preduzeću.

[55] Milosavljević Momčilo, *Savremeni strategijski menadžment,*Megatrend univerzitet, Beograd, 2007,str.301.

6.6.3. Simptomi i uzroci slabih performansi preduzeća

U analizi uzroka teškoća preduzeća i situacione analize treba praviti razliku izmedju simptoma i uzroka. Simptomi samo ukazuju da problem postoji i uočljivi su preko kontrole performansi preduzeća. Potrebno je identifikovati prave uzroke da se ustanovi da li je moguće da se ide na strategije zaokreta ili je bolje ići na blagovremenu likvidaciju preduzeća.

Slejter je identifikovao 11 faktora koji su najčešći uzroci loših performansi preduzeća:

1. slab menadžment;
2. nedovoljna finansijska kontrola;
3. konkurencija;
4. nepovoljna struktura troškova;
5. promene u tražnji;
6. nepovoljna kretanja u cenama proizvoda;
7. neadekvatan marketing napor;
8. veliki projekti;
9. loša pripajanja dotle samostalnih preduzeća;
10. neadekvatna finansijska politika;
11. pogrešno bavljenje poslovima preduzeća.

6.6.4. Strategijske opcije zaokreta

Slejter je identifikovao deset generičkih strategija koje se koriste da bi se izvršio zaokret u poslovnim rezultatima preduzeća:

1. promena menadžmenta, često je novi izvršni predsednik potreban da se revitalizuje i obezbedi nova perspektiva za preduzeće,
2. stroga ustanovljena finansijska kontrola je pretpostavka za uspešan zaokret jer postoji potreba da se uvede striktna finansijska kontrola,
3. organizacione promene i decentralizacija mogu biti potrebni ukoliko je preduzeće veoma centralizovano, što ostvaruje neki balans sa potrebom ustanovljavanja finansijske kontrole,
4. novi fokus u uvodjenju novih proizvoda je bitan faktor da se spreči opadanje poslovne aktivnosti,
5. poboljšanje marketinga, posebno u području prodaje i cena,
6. rast putem pripajanja, posebno povezana diversifikacija je rešenje za kompetentna preduzeća, ali ne i ona koja su u kriznoj situaciji,
7. smanjenje aktive je često integralni deo reorjentacije odnosno novog proizvod-tržište fokusa, što može biti organičenog ili većeg obima,
8. strategije sniženja troškova su potrebne da se poveća rentabilnost proizvoda i poboljša priliv gotovine,
9. investicione strategije uključuju bilo sniženje troškova putem smanjenja aktive ili u promovisanje rasta,

10. restrukturiranje dugova je bitno kod prezaduženih preduzeća, što se mora raditi u dogovoru sa kreditorima pogotovo ako se traži dodajno finansiranje.[56]

Načini na koje treba ove strategije kombinovati da se dodje do efektivnog zaokreta uslovljeni su uzrocima loših performansi, ozbiljnošću pada poslovne aktivnosti preduzeća, prošlim strategijama, strukturom grana u kojima preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost i drugim faktorima.

6.6.5. Strategijski i operativni zaokret

Dobre strategije zaokreta su one koje ne samo akcentiraju operativnu efikasnost, već i efektivnost. Normalno je da je u prvoj fazi zaokreta akcenat na smanjenju (downsizing), sužavanju (downscoping) i povećanju efikasnosti poslovanja. Takva orjentacija je predpostavka da se u drugoj fazi udje u konsolodaciju poslovanja, ali to je i kritična faza u sprovodjenju strategije zaokreta, jer može da ne da očekivane rezultate.

Hofer smatra da postoje dva veća tipa strategija zaokreta na nivou strategijskih poslovnih jedinica preduzeća. Prva je strategijski zaokret, a druga je operativni zaokret. Strategijski zaokreti mogu biti dva tipa: oni koji uključuju poromene u strategiji da se konkuriše u istom području poslovanja i oni koji uključuju ulazak u nova područja poslovanja.

Operativni zaokret akcentira opcije kao što su: povećanje prihoda, sniženje troškova, smanjenje aktive i njihova kombinacija. Strategijski zaokret je često potreban upravo u situiaciji kada postoji ozbiljan pad kako u obimu prodaje tako i u tržišnom učešću, kao i promene u strategijskoj grupi kojoj strategijska poslovna jedinica pripada. Optimalna strategijska opcija zaokreta je kada se traže segmenti na kojima je moguće povećati kako obim prodaje tako i tržišno učešće, promenom strategijske pozicije u postojećoj strategijskoj grupi ili promenom same strategijske grupe.

Pre odluke da se ide na strategiju zaokreta mora se odgovoriti na fundamentalno pitanje: da li uopšte vredi ulagati napor da se preduzeće ili njegova strategijska poslovna jedinica spašava. Potrebna je pojava ličnosti sa liderskim osobinama da se kriza prevazidje strategijom zaokreta. Uspešne strategije zaokreta se efikasnije sprovode sa novim liderima koji imaju nove vizije i energiju potrebnu da se strategija uspešno sprovede. Uspeh je veći ukoliko se timski radi.

[56] Milosavljević Momčilo, *Savremeni strategijski menadžment,*Megatrend univerzitet, Beograd, 2007,str.303.

SEDMI DEO

PRIMENA STRATEGIJA KONTRAKCIJE I ZAOKRETA NA PREDUZEĆE „KOSOVKA DJEVOJKA“

Lična karta preduzeća

Naziv preduzeća: Preduzeće „Kosovka djevojka“ za proizvodnju, promet roba i usluga, export-import sa p.o. Herceg Novi

Osnivanje preduzeća: 08.mart 1993.

Vlasnik: Radmilović Sladjana (direktor preduzeća)

Adresa: Zelenika b.b. Herceg Novi

Mesto: Herceg Novi

Telefon/faks: +38231 348 077

Mail: radmilovic@t-com.me

PIB: 02151618 – 906

Žiro-račun: 510 – 3812 – 50

Opis biznisa: Preduzeće „Kosovka djevojka“ bavi se trgovinom na malo belom tehnikom i plastikom,proizvodnim i uslužnim delatnostima u gradjevini.

Istorijat preduzeća

Preduzeće „Kosovka djevojka“ je društvo sa ograničenom odgovornošću koje se bavi trgovinom na malo belom tehnikom i plastikom, proizvodnjom lepila za keramiku, mermer i stiropor,fasadnog i dekorativnog maltera i uslužnim delatnostima kao što su izvodjenje radova na hidroizolaciji i impregnacija kulturno istorijskih,poslovnih i stambenih objekata, krečenje i izrada svih vrsta fasada, uklanjanje grafita i biološke korozije sa zidova gradjevinskih objekata. Osnovano je marta 1993.godine.

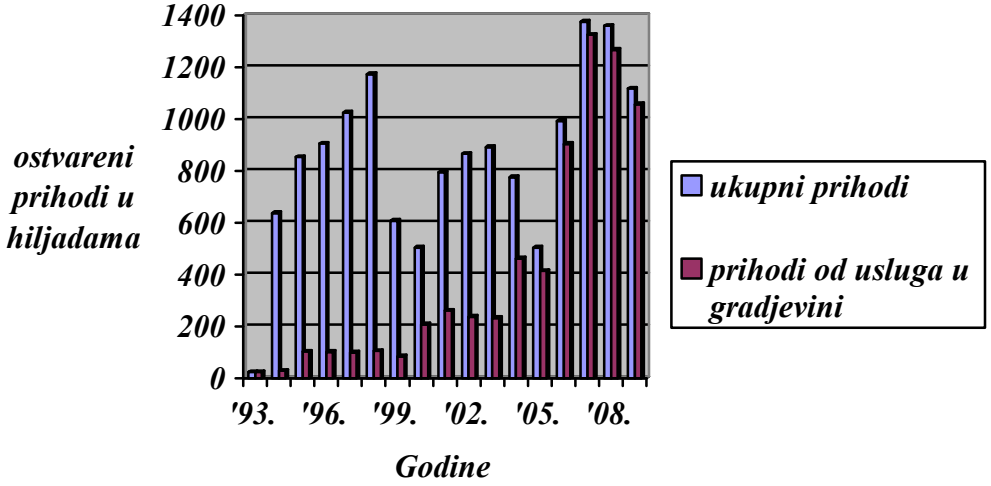
Preduzeće je belu tehniku i plastiku nabavljalo iz fabrike „18.Novembar“ u Orahovcu. U početku svog rada ono je ostvarivalo velike prihode samo od prodaje plastike i bele tehnike i bila je velika potražnja za tim proizvodima,a u svom okruženju nije bilo konkurenata. Ono nije davalo preveliki značaj proizvodnim i uslužnim delatnostima u gradjevini. To je bila samo sporedna delatnost preduzeća.

Prvi problemi funkcionisanja preduzeća javili su se 1999.godine kada je politička situacija na Kosovu onemogućila saradnju preduzeća „Kosovka djevojka“ sa fabrikom „18.Novembar“. Samim tim došlo je do smanjenja prometa bele tehnike i plastike jer je preduzeće moralo da promeni dobavljača koje nije davalo povoljne uslove za razliku od prethodnog.

Od 2005. godine došlo je do povećanja konkurencije na tržištu. Novootvorena preduzeća su nabavljala proizvode od dobavljača koji su proizvodili po savremenoj tehnologiji i išli u korak sa vremenom, za razliku od preostalih proizvoda u preduzeću „Kosovka djevojka“, koji su zastareli. Zbog jake konkurencije nije bilo potražnje za proizvodima koje je nudilo ovo preduzeće, pa se prodaja robe naglo smanjivala. Preduzeće nije imalo finansijskih mogućnosti da nabavlja savremene proizvode, pa je tako izgubilo motivaciju za nabavku te vrste proizvoda.

Jedini podsticaj za rad bila je još uvek prisutna potražnja za proizvodnim i uslužnim delatnostima u gradjevini. Primećen je porast prihoda u ovoj delatnosti od 2006.godine.

Na osnovu završnih godišnjih računa preduzeća "Kosovka djevojka" napravili smo grafikon poredjenja ukupnih prihoda i prihoda od proizvodnje i usluga u gradjevini



Na ovom grafikonu prikazan je odnos ukupnih prihoda i ukupnih prihoda od proizvodnje i usluga u gradjevini od momenta osnivanja preduzeća zaključno sa 2009.godinom. Na početku rada preduzeća nije bilo značajnijih prihoda od proizvodnje i usluga u gradjevini, a od 2005. godine primećen je porast ovih prihoda, koji su velikim delom bili jedini prihodi preduzeća.

BILANS STANJA[57]

Redni br.	Pozicija	2009.godina	2008.godina
	A K T I V A		
	Stalna imovina	**884**	**1081**
1	Neuplaćeni upisani kapital		
2	Nematerijalna imovina		
3	Nekretnine,postrojenja i oprema	884	1081
4	Stalna imovina namenjena prodaji		
5	Ostalna dugoročna potraživanja		
6	Dugoročni finansijski plasmani		
7	Odloženi porezi		
	Obrtna imovina	**6710**	**14196**
8	Zalihe	3284	3792
9	Potraživanja od kupaca	1031	3118
10	Kratkoročni finansijski plasmani		
11	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	2395	6801
12	Unapred plaćeni troškovi		485
13	Obračunati a nenaplaćeni prihodi		
14	Ostala obrtna imovina		
	Ukupna aktiva	**7594**	**15277**
	P A S I V A		
	Kapital i rezerve	**4301**	**3618**
15	Upisani Kapital	1	2192
16	Emisiona premija		
17	Revalorizaciona rezerva		
18	Ostale rezerve		
19	Nerasporedjeni Dobitak/Gubitak	4300	1426
20	Manjinski interes		
	Dugoročne obaveze	**86**	**104**
21	Dugoročne obaveze		
22	Odloženi porezi	86	104
23	Dugorošna rezervisanja		
24	Ostale dugoročne obaveze		
25	Odloženi prihodi		
	Kratkoročne obaveze	**3207**	**11555**
26	Kratkoročne obaveze iz poslovanja	2655	11488
27	Kratkoročne finansijske obaveze		
28	Tekući dio dugoročnih kredita		
29	Obaveze za poreze	552	67
30	Obaveze za dividende		
31	Kratkoročna rezervisanja		
32	Obračunate obaveze		
	Ukupna pasiva	**7594**	**15277**

[57] *Završni godišnji računi preduzeća Kosovka djevojka,* Biro za knjigovodstvo Bovet, Herceg Novi,2009., str.12.

Za bilans stanja možemo reći da predstavlja sliku imovine preduzeća u odredjenom trenutku. Osnovni cilj sastavljanja bilansa stanja preduzeća jeste utvrdjivanje ili merenje finansijske strukture, tj.imovinske situacije preduzeća na odredjeni dan.[58]

Na osnovu priloženog, uporedjen je bilans stanja za 2009.i 2008.godinu, to jest dat je prikaz sredstava i izvora sredstava kroz te dve godine. Uporedjujući ove dve godine desile su se odredjene promene u aktivi i pasivi. Navešćemo neke bitne promene u preduzeću u aktivi: naplaćen je odredjeni iznos potraživanja od kupaca, desio se manji odliv novca sa računa, što je uslovila kupovina nekog sitnog inventara, dok je u pasivi prikazano smanjenje dela obaveza iz poslovanja, ali su povećane obaveze prema državi to jest obaveze plaćanja poreza.

BILANS USPEHA[59]

Redni br.	Pozicija	2009.godina	2008.godina
1	Prihod	39732	56178
2	Ostali poslovni dobici		
3	Izvršen i kapitalizovan rad od strane preduzeća za sopstvene svrhe		
4	Promene na zalihama gotovih proizvoda i nedovršene proizvodnje		
5	Utrošene sirovine u toku perioda	(26612)	(35636)
6	Troškovi zaposlenih	(8474)	(11971)
7	Amortizacija	(72)	(197)
8	Umanjenje vrednosti nekr.postr.i opreme		
9	Ostali poslovni prihodi	(3260)	(5222)
	Profit od poslovnih aktivnosti	1314	3152
10	Neto finansijski trošak	32	60
11	Učešće u dobiti pridr.pravnih lica		
12	Porez na dobitak	(169)	(513)
13	Neto dobitak/gubitak od diskont.posl.		
	Neto profit	1177	2699

Osnovni cilj sastavljanja bilansa uspeha sastoji se u izračunavanju ostvarenog periodičnog rezultata. U bilansu uspeha prikazuju se prihodi i rashodi jednog preduzeća nastali u odredjenom vremenskom periodu. Za prihode možemo reći da su pozitivni tok vrednosti, a za rashode da su negativni tok vrednosti.[60]

[58] Zoran Petrović, *Računovodstvo,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.,str.43.
[59] *Završni godišnji računi preduzeća Kosovka djevojka,*Biro za knjigovodstvo Bovet, Herceg Novi,2009., str.14.
[60] Zoran Petrović, *Računovodstvo,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.,str.46.

Iako je došlo do smanjenja troškova u 2009.godini ipak nije ostvarena veća dobit koje preduzeće očekivalo u odnosu na 2008.godinu, a uzrok tome jeste verovatno loša krizna godina koja je prouzrokovala lošije poslovanje, koje je prikazano u bilansu uspeha kroz smanjen prihod u odnosu na prethodnu godinu.

Vizija preduzeća

Vizija preduzeća „Kosovka djevojka“:

- da se posveti zadovoljavanju potreba svojih potrošača,
- obezbediti proizvode i usluge najvišeg kvaliteta i vrednosti,
- na zahteve potrošača odgovarati brzo i osećajno,
- obezbediti prijatnu radnu sredinu,
- osvojiti značajno tržišno učešće na široj teritoriji uz održavanje postojećeg zadovoljavajućeg kvaliteta.

Misija preduzeća

Misija preduzeća „Kosovka djevojska“:

- rast profita u proizvodnim i uslužnim delatnostima u gradjevinarstvu,
- da zauzme vodeće mesto u pružanju uslužnih delatnosti (izolacija, krečenje,...), u širem okruženju,
- konstantno ispitivati mogućnost pružanja usluga koje dopunjuju asortiman,
- održavati stabilan bilansni i finansijski položaj koji će preduzeće održavati od ekonomskih poremećaja,
- ako budu postojale šanse svoj rast će nastaviti i u drugim, susednim oblastima.

Ciljevi za 2010.godinu

Ciljevi preduzeća „Kosovka djevojka“ za 2010.godinu su:

- primenjivanje nove strategije kako bi ostvarilo rast preduzeća,
- postizanje finansijskog profita,
- obezbedjenje proizvoda i usluga najvišeg kvaliteta, koji će zadovoljiti potrošače,
- zaposlenima obezbediti prijatnu radnu sredinu,
- promovisanje preduzeća putem medija.

SWOT ANALIZA dela delatnosti preduzeća u gradjevini

SNAGE	SLABOSTI
- posedovanje kvalitetne recepture za proizvodnju fasadnih maltera - proizvodnja ovih materijala za sada je jedina u CG - malteri su od svih do sada poznatih otporni na uticaj morske soli - dugogodišnje iskustvo sa vrhunskim stručnjacima - zanemarljiv procenat reklamacija - posedovanje atesta za sve proizvode i materijale uradjene na raznim institutima u BG	- slaba prodaja proizvoda zbog konkurentnosti nekvalitetnijih i jeftinijih proizvoda - malo ulaganje u marketing - rad sa malim brojem radnika - nepostojanje obučenih i osposobljenih radnika na tržištu rada za ove vrste poslova - rad u proizvodnji sa tehnološki zastarelim mašinama
MOGUĆNOSTI	**PRETNJE**
- pojednostaviti tehnologiju proizvodnje na osnovu nabake savremenijih mašina - povećati proizvodnju - smanjiti cenu proizvoda i usluga - uposliti veći broj radnika - proširiti prodajne kapacitete	- rastuća nelikvidnost firmi sa kojima radimo - posao na tenderima dobijaju ponudjači sa najnižom cenom, a pri tom se ne obraća pažnja na kvalitet posla - zakonsko oglašavanje za dobijanje posla na tenderima

Primena strategija kontrakcije i zaokreta na preduzeće

Motiv za primenu strategija kontrakcije i zaokreta u preduzeću „Kosovka djevojka“ jeste uzastopno neostvarivanje definisanih ciljeva poslovanja u poslednjih par godina. Ideje kako da preduzeće ostvari svoju misiju, viziju i ciljeve su rezultat kombinovanja strategija restruktuiranja, downsizinga i downscopinga. Glavna delatnost preduzeća je trgovina na malo belom tehnikom i plastikom. S obzirom na okolnosti razvijanja, primenom ovih strategija treba dati akcenat na sporednu delatnost, proizvodnju i usluge u gradjevini.

Od 2000.godine smanjena je dobit od trgovine bele tehnike i plastike zbog prevelike konkurencije i nemogućnosti nabavljanja savremenijih proizvoda. Unapredjenje prodaje putem popusta od 15% na belu tehniku pružila bi kupcu neposrednu vrednost i stoga predstavlja nedvosmislen podsticaj za kupovinu. Bonus pakovanja takodje pružaju dodatu vrednost dajući kupcima dodatnu količinu proizvoda po istoj ceni. Ovakvo unapredjenje prodaje imalo bi vid: „*Ako kupite 3 proizvoda od plastike, dobijate 1 na poklon.*“ Naredni korak u maloprodaji bila bi redukcija radne snage, odnosno smanjenje broja zaposlenih od tri na dva zasposlena, koji će raditi po jedan u smeni. Ovakav potez, nakon prodaje ovih proizvoda, ima za cilj eliminisanje ove poslovne jedinice čije su performanse slabe, jer uprava nije mogla dati očekivanu podršku.

Poslovna jedinica koja je u mogućnosti da se ojača jeste proizvodnja i usluge u gradjevini. Iako je konkurencija u ovoj delatnosti prisutna, potražnja je velika jer je područje Herceg Novog a i šire podložno vlagi.

Da bi se isporučila kvalitetna usluga potrebna je s jedne strane dobra selekcija, trening i obuka i motivisanost, a sa druge kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrška svima koji rade.[61] Trenutno je zaposleno pet radnika u ovoj delatnosti, a obzirom da je došlo do smanjenja radnika u maloprodaji, može se povećati broj radnika na šest u gradjevini. Pri povećanju broja radnika treba voditi računa o stručnoj obučenosti za ovaj posao, odnosno pravilnoj regrutaciji. Takodje treba povesti računa o imidžu radnika, da svaki radnik ima isto radno odelo.

Sve aktivnosti uslužnog i proizvodnog dela preduzeća moraju da budu usmerene ka isporučivanju zadatog nivoa kvaliteta usluge, što može da bude ključno za diferenciranje ponude ovog preduzeća od ponuda drugih. Usredsredjenost na izuzetan kvalitet usluge stvara šansu za izgradnju dugotrajnog odnosa sa potrošačima. Da bi se poboljšala produktivnost potrebno je nabaviti novije mašine za rad, kako bi olakšale i pojednostavile a time i ubrzale posao radnika.

Uprkos kriznim vremenima potražnja za uslugama u gradjevini je uvek prisutna. Kvalitet rada i proizvoda ovog preduzeća u gradjevini izdvaja ga od drugih potencijalnih

[61] Saša Veljković, „*Marketing usluga*“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, drugo izdanje, 2008.,str. 342.

konkurenata. Konkurencija se širi ali zbog proizvodnje i posedovanja recepture fasadnih maltera kao i kvaliteta obavljanja usluga u gradjevini kao što su hidroizolacije, krečenje, uklanjanje biološke korozije i tome slično, postoji mogućnost da se delatnost obavlja ne samo na području Herceg Novog, već i šire. Finansijske mogućnosti dozvoljavaju da se usluge u gradjevini obavljaju do Budve, Podgorice, uključujući i Trebinje.

Marketing takodje ima veoma važnu ulogu u unapredjenju delatnosti pa treba više ulagati u isto. Promovišući proizvode i usluge stvara se želja za većom potražnjom kroz nenametljiv materijal koji ljudi čitaju ili vide u štampi ili na radiju i televiziji. Ulaganjem u marketing preduzeće može da izgradi reputaciju i prestiž, koji će mu pomoći za dalji razvoj, kao i privući i zadržati dobre radnike.

Iniciranje i upravljanje ovih promena podrazumeva suočavanje sa novim okolnostima i spremnost da se minimizira rizik polovanja, omogući kvalitetno odlučivanje, odnosno poveća vrednost firme kao celine.

OSMI DEO

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Preduzeće kao osnovni subjekt tržišne privrede obavlja svoje poslovanje u uslovima oštre konkurencije i sve suptilnijih zahteva potrošača. U toj konkurencije preduzeća se sučeljavaju sa drugim nosiocima privredne aktivnosti, nastojeći da što efektnije zadovolje potrebe kupaca, izražene u vidu tržišne tražnje. Menadžment preduzeća usmerava svoju aktivnost na korišćenje šansi, ali i na izbegavanju pretnji, koje se javljaju u tržišnom i ukupnom društvenom okruženju.

Dvadeset prvi vek, kao vek znanja, nameće nepredvidivo i kompleksno konkurentsko okruženje u kome opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Kao faktor uspeha koji će biti opredeljujući u budućnosti kompanije zahtevaju kvalitet, inovacije i kreativnost. Ovakvi izazovi zahtevaju izuzetne transformativne lidere koji nas mobilišu da uradimo više nego što smo mislili. Liderstvo predstavlja veliki izazov za praktičare i istraživače koji žele da razumeju prirodu liderstva. To je veoma važan i složen fenomen za preduzeće. Liderstvo je važno ne samo zbog naših ličnih karijera i organizacija u kojima radimo. Ono je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici. Potrebno nam je više odličnih lidera i organizacija, a sada više nego ikada. Biti uspešan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za uspešnost programa znanja.
Kao što je i samim naslovom ovog rada naznačeno, istraživanje je fokusirano na problematiku ozdravljenja preduzeća u uslovima krize i pada ekonomskih performansi, odnosno mogućnost primene strategija kontrakcije i zaokreta i opisali smo izabrani pristup liderstva i procenili na koji način možemo da ga koristimo da bi smo unapredili organizaciju u konkretnim situacijama. Pomenute strategije smo pokušali da primenimo na izabranom primeru preduzeća „Kosovka djevojka".

Istraživanjem zaključujemo da organizacione promene predstavljaju nove izazove i zahteve pred sve, od izvršnog direktora do radnika u proizvodnji. Ako se promenom, posebno u uslovima krize, ne upravlja na pravi način, dolazi do dodatnih gubitaka unutar preduzeća. Takodje može doći do demoralisanja zaposlenih, poremećene komunikacije, povećanja broja stresnih situacija, odlaska kvalitetnih radnika i drugo.

Kao sastavni deo strateškog planiranja u savremenom menadžmentu je sve više u središtu razmišljanja o oblikovanju vizije i misije preduzeća. Zadatak menadžera su: postavljenje i oblikovanje višegodišnjih prognoza poslovanja, i dugogodišnja projekcija razvoja preduzeća. Jednom rečju transformacija organizacije u savremenim uslovima predstavlja uslov razvoja preduzeća, njegovog oporavka i opstanka.

Kao što je već rečeno, organizaciona promena je složen proces koji se neretko završava neuspehom ili, pak polovičnim uspehom što medju mnogim praktičarima i teoretičarima izaziva nevericu u mogućnost ostvarivanja adekvatnih rezultata primenom nekog od niza postojećih modela. Ali, promena je neophodna i samo ona organizacija koja je sposobna da se kontinuelno prilagođava zahtevima dinamičkog okruženja ima mogućnost da opstane.

DEVETI DEO

LITERATURA

1. Branislav Mašić, *Strategijski Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.,
2. Branislav Mašić, *Menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.,
3. Branislav Mašić, *Transformaciono liderstvo:Mogu li nam pomoći tajne Jack Welch-a?,* dostupno na www.master.crnarupa.singidunum.ac.rs,
4. Branislav Djordjević, *Zašto je liderstvo umetnost,* Ekonimika, Niš, 2000.,
5. David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga,* Data Status, Beograd, 2.izdanje,
6. Jagoš Bošković, *Strategijski menadžment,* Pobjeda a.d., Podgorica, 2008.,
7. Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment,* Conzit, Beograd, 2003.,
8. Jagoš Bošković, *Osnovni principi menadžmenta,* Pobjeda a.d., Podgorica, 2008.,
9. Lester R.Bittel, *Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja,* Clio, Beograd, 1997.,
10. Momčilo Milosavljević, *Strategijski marketing,* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006.,
11. Momčilo Milosavljević, *Savremeni strategijski menadžment,* Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007.,
12. Momčilo Milosavljević, *Marketing,* Savremena administracija, Beograd, 2003.,
13. Momčilo Milosavljević, *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja štampa, Beograd, 1999.,
14. Nikola Stefanović, dr Živadin Stefanović, *Liderstvo i kvalitet,* Mašinski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2007.,
15. Philip Kotler, *Marketing Menadžment,* Data Status, Beograd, 12.izdanje,
16. Peter G.Northouse, *Liderstvo-teorija i praksa,* Data Status, Beograd, 2008.,
17. Ranko Lončarević, *Menadzment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.,
18. Saša Veljković, *Marketing usluga,* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2.izdanje, 2008.,
19. Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama,* CID, Podgorica, 2008.,

20. *Završni godišnji računi preduzeća Kosovka djevojka,*Biro za knjigovodstvo Bovet, Herceg Novi, 2009.,

21. Zoran Petrović, *Računovodstvo,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

22. http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_26.252.html.