

Uvod

Strategijsko upravljanje je značajan koncept za preduzeća koja se suočavaju sa promenljivom i kompleksnom sredinom. Ono omogućava efikasnije prilagođavanje i uticaj na zbivanja u sredini u kojoj se obavlja poslovna aktivnost. Dobit, kao razlika između prihoda i troškova u kratkom roku ili kao prinos na investicije u dugom roku je osnovni ekonomski pokazatelj rezultata poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi.

U transparentnom poslovnom okruženju sa mnogobrojnim učesnicima u procesu proizvodnje, ostvarenje dobiti mora biti izvedeno na način prihvatljiv svim učesnicima (*eng. stakeholders*). Odnos prema potrošačima, konkurenciji, životnoj sredini, zakonskoj regulativi predstavlja okvir u kome se traže rešenja i strategije za osnovni cilj preduzeća koji i dalje predstavlja profit. Brojni unutrašnji i spoljašnji faktori utiču na poslovnu aktivnost i donošenje odluka. Strategijsko upravljanje je novi koncept koji uključuje i strategijsko planiranje i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina brzo menja a neophodno je eliminisati ili bar smanjiti otpore promenama koji stvaraju jaz između potencijala preduzeća i zahteva sredine.

Formulisanje strategije može da počne tek kada su definisani ciljevi i politike koje omogućavaju izbor sredstava u saglasnosti sa ciljevima. Strategija je racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. Ona omogućava da se izaberu najbolji mogući načini reagovanja u datoj situaciji uvažavajući ocene dosadašnjeg razvoja i predviđanja budućeg toka događaja.

Sposobnost i brzina prilagođavanja su kritične sposobnosti neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Pogrešno je uverenje da velike finansijske investicije mogu da stignu talas promena na koje se nije blagovremeno reagovalo. Prilagodljivost je veća ako se uči ne samo na svojim već i na tuđim iskustvima. Otuda veliki zahtev za informacijama jer su one neophodna pretpostavka za sagledavanje zahteva sredine i donošenje racionalnih odluka.

Saglasno tražnji za informacijama, raste potreba za novim tehnologijama, sposobnim kadrovima i organizacionim rešenjima koja mogu da odgovore zahtevima savremene dinamične poslovne sredine. Informacione tehnologije, dinamični i sposobni kadrovi, usvajanje novih tehnoloških procesa proizvodnje, prilagođavanje unutrašnje organizacione strukture i proaktivan pristup strategijskom upravljanju su metodi kojima je moguće obezbediti profit i održivi razvoj preduzeća u današnjem društvu.

Strategijsko razmišljanje i odlučivanje

Preduzetništvo se definiše kao napor da se stvori vrednost na osnovu sagledavanja poslovnih mogućnosti, prihvatanja odgovarajućih rizika, primenom stručnosti u komuniciranju i rukovođenju koje je potrebno da se mobilišu ljudski, finansijski i materijalni izvori neophodni za realizaciju projekta. Preduzetništvo je povezano sa kreativnošću i ono implicira nove ideje i postupke.¹ Kreativnost je konkurentsko sredstvo preduzeća, a preduzetništvo proces putem koga dolazi do inovacija u privredi. Bitna oznaka preduzetništva je sposobnost da se donose odluke koje imaju strateški karakter.

Glavni posao rukovodioca preduzeća u savremenoj privredi je učešće u strateškom upravljanju, donošenju strateških odluka i njihovom sprovođenju. Strateške odluke su suština strateškog upravljanja. Potrebno je stalno poboljšanje kvaliteta odluka jer postoje faktori koji komplikuju i otežavaju donošenje ispravnih strateških odluka. Ti otežavajući faktori podrazumevaju uticaj sredine ali i sistem vrednosti i motivacije ličnosti koje odluke donose.

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

U procesu strateškog planiranja treba dati odgovore na brojna pitanja: gde je preduzeće bilo, gde je sada, gde želi da ide, gde treba da ide, gde može da ide i konačno, gde će da ide, odnosno da se odabere strateški pravac rasta i razvoja. To su odluke kojima se opredeljuje područje poslovanja, alociraju faktori proizvodnje, obezbeđuje trajna konkurentska prednost na tržištu i ostvaruje sinergija u poslovanju preduzeća kao kompleksne ali jedinstvene privredne organizacije.

Klasični ekonomski ili racionalni model odlučivanja koji je donedavno bio dosta popularan, polazi od racionalnog ponašanja onoga ko odlučuje i koji odlučuje na osnovu verifikovanih činjenica i pri tome je ekonomski motivisan. Ne daje se određeni značaj vrednosnim stavovima, emocijama i ličnim preferencijama onih koji odlučuju.

Model se zasniva na konceptu kompletne racionalnosti. Oni koji odlučuju sagledavaju sva moguća alternativna rešenja problema i sagledavaju sve moguće konsekvence svake alternative. Postoji mogućnost da se alternative razmatraju po

¹ "Strateško upravljanje", Prof. Dr. Momčilo Milisavljević str. 41

redosledu koji odgovara ostvarenju ciljeva i da se izabere alternativa koja maksimizira ciljeve. Baziran na ovim pretposlavkama, ekonomski model je više normativan nego deskriptivan.

Upravljački model, za razliku od ekonomskog, polazi od pretpostavke o ograničenoj racionalnosti onih koji odlučuju. Upravljački model opisuje situaciju u kojoj se nalazi onaj ko odlučuje u situaciji u kojoj su odluke neizvesne i nedovoljno jasne. Ograničena racionalnost znači da oni koji odlučuju imaju vreme i spoznajne mogućnosti da obrade ograničen broj informacija na osnovu kojih donose poslovne odluke. Pri donošenju odluka, ciljevi od kojih se poalzi su često zamagljeni, konfliktni i nedostaje konsenzus o njima od strane onih koji donose odluke. Ne postoji svesnost o svim problemima i mogućnostima koje postoje u preduzeću. Sposobnost da se traže alternative je ograničena zbog ljudskih, informacionih i ograničenja izvora. Postoji sklonost dobrog broja privrednih rukovodilaca da se zadovolje sa zadovoljavajućim i ne traže optimalno rešenje. S jedne strane, nemaju dovoljno informacija, a sa druge, nejasni su kriteriji šta predstavlja optimalno rešenje.

Značaj komunikacije za strategijsko upravljanje

Komuniciranjem ljudi koordinišu svoje aktivnosti sa drugima. Komunikacija utiče na donošenje odluke jedne individue a kasnije i na donošenje odluka bitnih za celu organizaciju. Organizacija kao stabilan sistem ili struktura, sastavljena je od individua koje zajedno rade na postizanju zajedničkog cilja. Ta struktura utiče na izbor načina naše komunikacije u smislu metoda , količine informacija, kanala..itd. Glavni razlog za izučavanje i razumevanje organizacione komunikacije, je što se ona može smatrati presudnom u procesu efikasnog i uspešnog poslovanja modernih organizacija. Ona je i vrlo struktuirana.

Kroz komunikaciju, pojedinci shvataju svoje uloge i funkcije u organizaciji, što je jako važno da bi se posao obavljao dobro, takođe da ne bi dolazilo do preklapanja odgovornosti. A takođe, to utiče na način reagovanja i komuniciranja organizacije sa spoljnim svetom i prema spoljnjem svetu. Sve više, se organizacije okreću tzv. *Open society* modelu, odnosno modelu koji je otvoren i odgovara na stalne stumuluse iz spoljašnje sredine. A da bi se sve to koordinisalo na način koji će u najboljem odgovarati na portebe kompanije, veliki deo prostora i vremena se posvećuje komunikaciji.

Uspeh pojedinca u životu i sa lične i profesionalne tačke gledišta u velikoj meri zavisi od njegove sposobnosti da komunicira. Posao će zahtevati od pojedinca da piše e-maileve, koristi telefon i bude aktivan u grupnim diskusijama i na timskim sastancima, da piše pisma i izveštaje koje će da prezentuje. Što je na višem nivou osoba u organizacionoj hijerarhiji, više će vremena provoditi u formalnim i neformalnim komunikacijama.

Komunikacija je izuzetno važna za dobro upravljanje, naročito u složenim organizacijama. Ponekad je dovoljan samo kratak razgovor ili kratka beleška, a drugi

put može zatrebati dugačak dokument. Bez kvalitetne komunikacije jednostavno nije moguće ostvariti strategijske funkcije kao što su sledeće: utvrditi ciljeve, izraditi planove, organizovati ljude i druge poslovne resurse (*human resource management*), odabrati kadrove i brinuti o njihovom razvitku, voditi, motivisati i stvarati pozitivnu klimu i objektivno vrednovati dostignuća pojedinaca kao i organizacije u celini. Značaj komunikacije u organizaciji ogleda se u uticaju koji komunikacije ostvaruju u sledeća četiri područja menadžmenta:

- kontrola,
- motivacija,
- međjuljudski odnosi i
- informisanost.

Kontrolna funkcija komunikacija ogleda se u prenošenju poruka o ponašanju članova organizacije, koja može biti u skladu sa normama i standardima ili odstupati od toga. Formalni, kao i neformalni kanali komuniciranja mogu poslužiti kao kontrolni mehanizam za menadžment organizacije da vrši uticaj na ponašanje zaposlenih. Kontrolna funkcija komunikacija pomaže koordinaciju ljudi i poslova u organizaciji. Komunikacijom se takodje podstiče i motivisanost radnika. Komunikacija omogućava slobodno ispoljavanje osećanja i ispunjavanje društvenih potreba. Komunikacija u organizaciji ima veliki značaj u procesu donošenja odluka. Ona obezbeđuje informacije potrebne za donošenje odluka. U svim fazama procesa odlučivanja paralelno sa tim procesom, odvija se i proces komuniciranja.

Liderstvo, preduzetništvo i menadžment

Početak osamdesetih smatralo se da preduzetnik nije oruđe tržišta već stvaralac tržišta, ne samo istraživač, već kreator poslovnih mogućnosti; nije onaj ko optimizira izvore, već onaj koji podstiče; nije samo vlasnik tehnologije, već njen stvaralac. Preduzetnik nije isključivo zavistan od kapitala, rada i zemlje; on definiše i kreira kapital, daje vrednost zemlji i nudi svoj rad dajući efekat amorfnom radu drugih. To je ličnost koja nije orijentisana na pojedinačne, već na bitne promene u sredini.

Preokupacija preduzetnika je kapitalni dobitak odnosno povećanje vrednosti preduzeća i on ima sposobnost da privuče kapital potreban za nove projekte, proizvode i usluge. Bogatstvo se ne sastoji pretežno u stvarima već u mišljenju — idejama i promeni koja stvara vrednost u onome što neinformisanim izgleda beskorisno.

Preduzetnik kao strateg ne može sam da inicira i sprovede promenu strategijskog karaktera u preduzeću. Bitno je da ima dobre saradnike i stvori adekvatnu organizaciju. On uvek teži da oko sebe skupi najспособnije ljude.

Preduzetništvo se u novije vreme definiše kao napor da se kreira vrednost sagledavanjem poslovnih mogućnosti, putem menadžmenta i preuzimanja rizika koji odgovaraju mogućnostima i putem stručnosti menadžera da se mobilizuju ljudski, finansijski i materijalni izvori koji će omogućiti realizovanje projekta. Preduzetništvo se smatra usko povezanim sa kreativnošću, koja podrazumeva generisanje novih ideja i mogućnosti. To je sposobnost da se identifikuju mogućnosti zasnovane na tim novim idejama i pristupima i da se oni prevedu u nešto opipljivo. Potrebna je sposobnost da se okuraži i usmerava inovativnost ljudi u preduzeću. Neophodna je posebna povezanost sa kreativnim ljudima ako se želi da se upravlja njihovom aktivnošću. Kada se radi o osnivanju novog preduzeća ili restrukturiranju i reformisanju, potrebna je sposobnost da se ostvari vizija, što znači sposobnost upravljanja promenama iznalaženjem novih balansa između preduzeća i sredine.

Iako se za upravljanje (menadžment) i vođstvo (liderstvo, *leadership*) vezuju određene sličnosti, između njih postoje velike razlike, koje nije teško uočiti.

Menadžment se uglavnom definiše i proučava kao aktivnost usmerena ka postizanju unapred postavljenih ciljeva, sa osnovnim funkcijama: planiranje, organizovanje, usmeravanje (motivisanje), vođenje i kontrola. Menadžment (upravljanje) je proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole u pravcu postizanja određenih kompanijskih ciljeva.

Realizacija utvrđenih ciljeva i razvojne strategije preduzeća u velikoj meri zavisi od lidera i njihovog znanja i umeća. Liderske aktivnosti se najvećim delom svode na pronalaženje racionalnih mera i sredstava za oživotvorenje utvrđene strategije i dogovorene politike preduzeća. Menadžersko liderstvo sačinjavaju četiri komponente, i to:

- sticanje i predočavanje objektivne slike o stvarnosti
- oblikovanje vizije i utvrživanje strategije razvoja preduzeća
- pridobijanje zaposlenih u pravcu ostvarivanja projektovanih ciljeva i zadataka
- stvaranje povoljne klime i saradničkih odnosa u preduzeću.

Vođa treba da bude sposoban da na svestran i objektivna način sagleda okruženje, uslove pod kojima se privređuje, ekonomske tokove, tržišne zakonitosti, stanje ponude i potražnje na tržištu rada, robe i kapitala, političke prilike, aktivnosti i rezultate konkurentskih firmi....Da bi u tome uspeo, mora da raspolaže pravovremenim i objektivnim informacijama, da prati rezultate naučnih istraživanja, da konsultuje odgovarajuće institucije i organizacije, da osluškuje mišljenja i stavove svojih kolega i drugih građana i da ima osećaj za meru i realnost.

Vođstvo je nazamislivo bez jasne vizije i dobre strategije. Da nije njih lideri se ne bi mnogo razlikovali od ostalih menadžera. Iako glavni teret oblikovanja jasne vizije i osmišljavanja strategije podnosi lider organizacije, poželjno je da u ovim procesima učestvuju svi zaposleni kako bi se povećala njihova motivacija za ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Posle oblikovanja vizije i strategije predstoji aktivnost na pridobijanju i aktiviranju ljudi u pravcu ostvarivanja zamišljenih ciljeva. Da bi se u tome uspelo, poželjno je da se zaposlenima omogući da učestvuju u projektovanju budućeg razvoja kako bi utvrđene ciljeve doživljavali kao svoje, a ne kao tuđe i nametnute.

Vođstvo podrazumeva i aktivnosti usmerene na obezbeđenje povoljnog ambijenta za rad i negovanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji. Odnosi između vođe i ostalih menadžera ili direktora, kao i odnosi između menadžera i zaposlenih, ne mogu počivati na krutim hijerarhijskim pravilima nego na fleksibilnim saradničkim principima. Svaki čovek ima određene vrednosti i potencijale, samo ih treba otkriti i aktivirati.

Očigledno je da je upravljanje pojam širi od vođstva i da je vođstvo integralni deo upravljanja (menadžmenta). Ključne odrednice upravljanja su planiranje i administriranje, a osnovni preduslovi vođstva-vizionarske sposobnosti i motivacione veštine.

Menadžersko liderstvo je okrenuto inovacijama i stvaralaštvu, vizijama i idejama, entuzijazmu i preguću, slobodnom i kreativnom mišljenju i čestim i radikalnim promenama. Za razliku od vođstva, aktivnosti menadžmenta usredsređene su na racionalnu upotrebu raspoloživih resursa.

U svakodnevnom razgovoru termin lider (vođa) i menadžer (rukovodilac) se često koriste za isti pojam. Iako ta tendencija postoji, potrebno je da se napravi razlika između ova dva termina. Prema Koteru, prevashodni zadatak lidera je da kreira osnovnu nameru ili misiju organizacije i strategiju za njenu primenu. Nasuprot tome, posao menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer je sredstvo za postizanje cilja, odnosno vizije koju je zamislio lider.

Vođenje (*leading*) predstavlja stalnu funkciju i najvažniji aspekt menadžementa. Ono predstavlja skup aktivnosti usmerenih na oblikovanje ponašanja zaposlenih u organizaciji. Dok se menadžment definiše kao proces usmeravanja drugih prema izvršavanju određenog zadatka, kod vođenja je više naglašena sposobnost uticaja na druge, odnosno pojedince ili grupe koje izvršavaju neki zadatak, odnosno obavljaju posao.²

Vođenje je proces, odnosno sposobnost i umešnost pojedinca da utiče na druge ljude koji će svoje akcije usmeriti na ostvarivanje određenih ciljeva i zadataka. Suština vođenja je u pridobijanju ljudi, zaposlenih i saradnika da slede vođu i usmere svoja znanja, energiju i sposobnosti na izvršavanje radnih i poslovnih zadataka preduzeća. Bez vođe nema sledbenika, a bez sledbenika nema pravog vođenja.

² Lester Bitel, "Liderstvo", str 33

Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj i pozicija u preduzeću. Poželjno je da menadžeri, pogotovu na najvišem nivou menadžmenta, budu i vođe (lideri). Međutim, lideri postoje i izvan hijerarhijske strukture, čak i izvan formalne organizacije preduzeća.

Vođenje izražava i čini dinamičnu akciju, a ne statičnu poziciju i niko ne postaje vođa automatski, svojim položajem u hijerarhijskoj strukturi preduzeća. Funkcija menadžera se stiče automatski, rasporedom na radno mesto i dobijanjem određenog položaja i ovlašćenja u organizacionoj hijerarhiji, a za funkciju vođenja i vođe to nije dovoljno. Vođenje označava kolektivnu i kreativnu aktivnost organizacije koja uključuje i vođu i zaposlene, oblikovanje njihovog ponašanja, kao i stvaranje i negovanje organizacione kulture preduzeća.

Liderstvo kombinuje talenat sa sposobnošću uticaja na druge pojedince, grupe i organizacije. Kao i menadžment, liderstvo jo sposobnost da se poslovi obave preko drugih ljudi s tim da se razlika vidi u tome što ljudi dele iste vrednosti i razmišljanja o poslu i načinu na koji treba da se obavi.

Ukoliko prihvatimo shvatanja autora koji potenciraju razliku između liderstva i menadžmenta onda to očigledno ima direktne konsekvence na strategijske izbore. Ako je strateg preduzeća menadžer on će imati jedan pristup u izboru strategijske vizije i strategija putem kojih će se realizovati. A ako je lider drugi pristup. Možda je suviše drastično reći da su „menadžeri ljudi koji rade stvari na pravi način a lideri ljudi koji rade prave stvari”.³ Pre bi se moglo reći da su menadžeri skloni da strategijskim izborima budu orijentisani na postepene promene a lideri na drastičnije promene u poslovnoj aktivnosti preduzeća. Lideri su oni koji kreiraju nove ideje, pristupe i metode. Na osnovu strategijske vizije spremni su da idu na strategijske izbore koji znače pravi zaokret u poslovnoj orijentaciji preduzeća. To pretpostavlja imaginaciju da se uvode prodorne inovacije u preduzeću.

Menadžer kao strateg bazira odluke o strategijskim izborima na objektivnoj analizi raspoloživih faktora proizvodnje i tradiciji u poslovanju preduzeća. Lider kao strateg oslanja se na talenat imaginacije u stvaranju vizije koja pokreće zaposlene da urade više nego što to može pod „normalnim” uslovima. Zato se i smatra talentom da se od prosečnog preduzeća dobiju natprosečni poslovni rezultati. Da lider ne bi bio usamljen na vrhu piramide neophodno je da menadžeri u preduzeću imaju istu kulturu. To je osnova za razumevanje i poverenje potrebno da se strategijska vizija prihvati i nađu strategije putem kojih se može realizovati u poslovnoj aktivnosti.

³ W. Benuss, „Leaders”, str. 21

Proces promena u preduzeću

Preduzeće često donosi upravljačke odluke kojima se iniciraju promene uključujući i one koje imaju strukturni karakter, kao način reagovanja na zbivanja u sredini. Pre donošenja upravljačke odluke potrebno je ustanoviti da li se radi o operativnim, konkurentskim ili strategijskim promenama u sredini. Na operativne promene se može reagovati samo prilagođavanjem obima poslovne aktivnosti. Na konkurentске promene reaguje se odlukama koje akcentiraju promenu položaja preduzeća u strukturi grane. Na strategijske promene u sredini mora se reagovati promenom tržišne orijentacije, proizvodnog programa, tehnologije...

Analiza razmaka je pogodna metodologija da se ustanovi kakav je karakter promena potreban u preduzeću da se ostvare ciljevi poslovanja. Ako je razmak između postojeće i željene pozicije preduzeća u sredini skroman, onda je ciljeve moguće ostvariti izvesnim modifikacijama u tekućoj poslovnoj politici i boljim korišćenjem raspoloživih faktora proizvodnje. Ukoliko se ustanovi da je razmak veliki, neophodno je ići na promene strukturnog karaktera.

Preduzeće mora imati precizno definisanu svrhu pri iniciranju promena strukturnog karaktera. Potrebna je analiza stimulirajućih i ograničavajućih faktora na preduzimanje promena strukturnog karaktera. To zahteva, s jedne strane, analizu elemenata i faktora sredine, a sa druge, potencijala preduzeća. Ta analiza treba da ukaže na moguće pravce strukturnih promena i alternativne načine da se one realizuju. Kada se akcija preduzme potrebna je strategijska kontrola koja omogućava da preduzeće bude osetljivo i pravovremeno reaguje na promene u sredini. Njome se ojačava sposobnost preduzeća da uči i vrši adaptivne promene.

Strukturne promene u dinamičkoj privredi dovode do prestrukturiranja jednih, pojave drugih i nestajanja sa privredne scene treće grupe preduzeća. Strukturne promene imaju uvek ne samo ekonomsku već i socijalnu i političku dimenziju. Do nedavno je u nas bilo dominantno stanovište da se ne sme dozvoliti da preduzeće propadne. U novije vreme povećava se broj pristalica stanovišta da treba likvidirati sva preduzeća kojima je objektivno teško pomoći. Tržišni uspeh je kriterijum za opstanak, rast i likvidiranje preduzeća. Treba podvući činjenicu koja se u raspravama ove vrste često previđa da je u tržišnoj privredi propaganje preduzeća samo incident manjih ili većih dimenzija, u kontinuitetu privrednog života. Najveći broj zaposlenih, kada funkcioniše tržište radne snage, nađe pre ili kasnije posao, sa ili bez prekvalifikacije. Još uvek je veliki broj pristalica shvatanja da se ne dovodi u pitanje opstanak preduzeća koja su ranije bila uspešna, a poslednjih par godina rade sa gubitkom. Analize pokazuju da je najčešće osnovni uzrok zapadanja u teškoće što se ne uvažavaju signali sa tržišta. U takvim situacijama nesumnjivo je potreban sanacioni program koji vodi strukturnim promenama, a ne socijalizacija gubitaka.

Tradicionalne metode predviđanja imaju nedostatak što polaze od uskog definisanja sredine i što nisu u stanju da adekvatno obuhvate dovoljno dug vremenski period. U novije vreme se sugerise metod scenarija koji je dobrim delom šematska deskripcija data sa svrhom da korisnik sagleda konsekvence i akcije koje slede iz određene situacije. Scenario pomaže onome ko odlučuje da formalizuje mogućnosti i sagleda viziju onoga što se može desiti u mogućnim budućnostima.

Strategija koja se gradi na jednom scenariju je rizična dok je strategija stvorena da osigura uspeh prema svim cenarijima skupa. Šta više, strategije za razne scenarije su kontradiktorne... Postoji više mogućnosti:

- 1) prihvatiti najverovatniji scenario za stvaranje strategije;
- 2) ići na najbolji scenario za koji preduzeće može da ustanovi najpovoljniju dugoročno posmatranu poziciju pri datoj situaciji i izvorima;
- 3) ići na strategiju koja daje najpovoljnije rezultate pri svim scenarijima;
- 4) održati fleksibilnost da se prilagodi scenariju koji se dešava i
- 5) koristiti izvore da se dođe do scenarija koji je poželjan

Kod donošenja odluka o strukturnim promenama, nezavisno od metoda predviđanja koji se koristi, potrebne su informacije koje omogućavaju razumevanje promena (sadašnjih i budućih), koje se dešavaju u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Informacije treba da olakšavaju proces razmišljanja o pravcima strukturnih promena.

Pri iniciranju promena strukturnog karaktera, potrebna je analiza sistema koja daje detaljan opis stanja preduzeća, kako posluje, na koje elemente i faktore sredine utiče i oni na njega i kako utiče, koliko je uopšte pod uticajem sredine. Analiza sistema doprinosi da se odgovori na značajna pitanja:

- 1) kako definisati preduzeće kao poslovni sistem;
- 2) kojim se poslovnim aktivnostima bavi;
- 3) kakva je njegova organizaciona struktura i način uspostavljanja međuodnosa delova sa celinom i
- 4) kako preduzeće zaista funkcioniše.

Posmatrano kao poslovni sistem, preduzeće je celina koja se ne može raščlaniti na nezavisne delove. Dve bitne osobine sistema relevantne za preduzimanje promena strukturnog karaktera su:

- 1) svaki deo ima osobine koje gubi ako se izdvoji iz sistema,
- 2) svaki sistem ima bitne osobine koje nema ni jedan deo.

U sistemskom načinu razmišljanja stvar koju treba objasniti tretira se kao deo sadržaja celine. Ukoliko je svaki deo sistema posmatran posebno napravljen da radi efikasno koliko je to moguće, sistem kao celina neće funkcionisati tako efikasno kao što može. Aktivnost sistema zavisi više kako delovi uzajamno utiču jedni na druge, nego kako oni nezavisno funkcionišu jedan od drugog.

Potrebno je praviti razliku između strukturnih promena u preduzeću i njegovim organizacionim jedinicama, odnosno promenama u poslovnorn sistemu i njegovim podsistemima. Kada se radi o konglomeratski raznovrsnom preduzeću u kome između pojedinih podsistema postoji samo opšti međuodnos, portfolio koncept je relevantan za racionalan pristup strukturnim promenama. Kada se radi o sekvencionalnim i recipročnim međuodnosima između podsistema u poslovnom sistemu postavlja se pitanje sinergije. U savremenoj privredi brojna uspešna preduzeća identifikuju i koriste međuzavisnost među različitim ali povezanim poslovnim aktivnosti-ma koje se obavljaju u podsistemima. Takozvana horizontalna strategija koordinira set ciljeva i politika među različitim ali međusobno povezanim poslovima. Ona ne zamenjuje potrebu da se za pojedine podsisteme formiraju posebne strategije rasta i razvoja. Ako nema horizontalne strategije, onda su međuveze u raznovrsnom preduzeću veoma slabe, gotovo simbolične. Horizontalna strategija je način da se ostvari sinergija putem koordinacije i transfera stručnosti među podsistemima.

Promena se obično tretira kao kreni - stani proces. Kritična masa se sastoji od najmanjeg broja ključnih faktora uključenih u proces promene. Izvodljivost promene zavisi od dve osobine članova kritične mase: njihove spremnosti za promenu i sposobnosti da se promena izvrši. Može biti tri kategorije članova:

- 1) oni koji dozvoljavaju da se desi,
- 2) oni koji pomažu da se desi i
- 3) oni koji će učiniti da se desi.

Osnovni razlozi što inicirane promene uopšte, a posebno one strukturnog karaktera ne uspevaju su što ne odgovaraju karakteru poslovnog sistema, njegovoj organizacionoj strukturi, njegovom položaju u sredini i uskraćenoj podršci od nekih organizacija i institucija, čija je pomoć ili bar blagonaklon stav prema promeni potreban.

U preduzeću u kome nisu skloni da prihvate rizik ni u situaciji opšteg nezadovoljstva sa postojećim stanjem stvari, nisu ni skloni da prihvate promene koje imaju karakter slrukturnih promena. U samom preduzeću protiv promena su oni koji misle da bi im se pozicija pogoršala, odnosno da bi izgubili i ono malo prednosti koje

donosi postojeće stanje stvari. Više je nego ozbiljan problem interno i eksterno obezbediti podršku za promene koje imaju strukturni karakter.

Potrebno je birati one strukturne promene koje su provodljive i prihvatljive. Sprovodljivost je moguća ako postoji neko u poslovnom sistemu ko može da inicira i sprovede promene. Istovremeno, uspeh u realizaciji promene zavisi od stručnosti onih koji rade na realizaciji. Svi tangirani promenom moraju biti načisto sa karakterom i dimenzijama promene i biti motivisani da je prihvate i sprovedu. Praksa pokazuje da će nova strategija biti manje prihvatljiva ako bitno menja stare aktivnosti i međuodnose. Zbog toga se izbegava da se ide u sveobuhvatne i dramatične strukturne promene. Krene se obično sa promenom u jednom segmentu poslovnog sistema (tržišnoj orijentaciji, proizvodnom programu, kapacitetu, tehnologiji, finansijskoj, kadrovskoj i organizacionoj strukturi) i otvara proces lančane reakcije.

Strukturna promena se veoma uspešno može ostvariti promenom tržišne orijentacije preduzeća ka segmentima koji su u ekspanziji i na kojima se ostvaruju natprosečni rezultati poslovanja. U jednom slučaju to je ekspanzija putem efikasnijeg marketing nastupa na postojećem tržištu, razvojem novog proizvoda ili razvojem novog tržišta. Diversifikacija kao pravac rasta ima za posledicu strukturne promene ne samo po broju tržišta koje pokriva preduzeće i broju proizvoda u proizvodnom programu već i u drugim elementima strukturne promene. U savremenoj privredi ključna upravljačka odluka je izbor tržišta jer se time definiše implicitno područje poslovne aktivnosti preduzeća.

U tržišnoj orijentaciji postoje četiri varijante:

- a) domaće tržište kao jedino tržište,
- b) međunarodno — inostrana tržišta su sateliti, a domaće je od prioritetnog značaja,
- c) multinacionalno — domaće tržište je jedno od više različitih poslovnih područja različitog značaja i veličine,
- d) globalno — domaće tržište je samo jedna geografska jedinica u jedinstvenom opštem svetskom tržištu

Uloga marketinga u iniciranju strukturnih promena je veoma kompleksna i obuhvata identifikovanje potreba, odlučivanje o potrebama koje treba zadovoljiti ka ciljnom tržištu, kao i alternativnim načinima njihovog zadovoljenja, procena alternativa na osnovu pouzdane analize troškova i efekata i izbor optimalne alternative na osnovu koje će se, u saradnji sa ostalim poslovnim funkcijama, preduzeti akcija. Teško je odabrati pravu tržišnu orijentaciju pošto se prioriteta u sistemu potrošnje menjaju, kao i vrednosni stavovi kupaca o sistemu potrošnje uopšte.

Promene u tržišnoj orijentaciji usko su povezane sa promenama u proizvodnom programu. Proizvod je dinamičan instrument marketing miksa i sva preduzeća nastoje da se racionalnim promenama u proizvodnom programu prilagode zahtevima ciljnih tržišnih segmenata. Osnovni faktori koji doprinose uspehu strukturne promene, uvođenjem novih proizvoda u proizvodni program, su usklađenost proizvoda sa zahtevima tržišta, njegove usaglašenosti sa internim potencijalom preduzeća i tehnološka superiornost. Pored tražnje kao faktora, razvoj novih proizvoda je najvećim delom pod uticajem tehnologije i istraživačko - razvojne aktivnosti.

Strukturna promena ne ostvaruje se samo orijentacijom na najpovoljnije tržišne segmente i uvođenjem novih proizvoda u proizvodni program, već i prilagođavanjem kapaciteta preduzeća. Ekonomija obima zahteva masovnu proizvodnju, a masovna proizvodnja pretpostavlja masovno tržište. To je začarani krug iz koga je teško pobeći na ekonomski logičan način.

Investiranje u nove kapacitete čija je proizvodnja namenjena zadovoljavanju osnovnih potreba na ciljnim tržišnim segmentima, skopčano je sa značajnim stepenom rizika. Nije bitna veličina kapaciteta da dođe do promene strukturnog karaktera. U savremenoj privredi efektivnost malih preduzeća je dobrim delom u činjenici što nove tehnologije i proizvodi iz laboratorija stižu na tržište u veoma kratkom vremenskom periodu. Od inovacije do komercijalizacije potreban je za manja preduzeća kraći vremenski period jer su obično usmerena na jedan tržišni segment.

Struktura je bitan, ili bolje rečeno esencijalan element kompetentnosti ili potencijala preduzeća koji opredeljuje mesto preduzeća u sredini (njegovu strategijsku poziciju). U tome smislu struktura mora biti usklađena sa strategijama kao načinima ostvarenja ciljeva poslovanja preduzeća. Ne postoje pravla koji tip organizacione strukture je potreban za sprovođenje svakog tipa strategije. Istorija razvoja preduzeća i faktori različitog kvaliteta i intenziteta delovanja uticali su na postojeću organizacionu strukturu. Ti isti faktori deluju i na izbor strategije.

Izbor strategije na osnovu strategijske vizije treba da se zasniva na analizi pokretačkih snaga u grani delatnosti, uočavanju kritičnih faktora uspeha i dobrom definisanju strategijskih pitanja. Smatra se da je potrebno da se stvara interna organizaciona struktura oko kritičnih faktora uspeha i ključnih zadataka koji treba da se ostvare strategijom preduzeća. Sugerise se postupak u pet etapa kao dobar pristup usklađivanju strategije i strukture:

- 1) Potrebno je najpre ukazati na ključno funkciju i zadatak potrebne za sprovođenje strategije,
- 2) Oceniti koje su to funkcije i organizacione jedinice u preduzeću kritične za uspeh strategije, a koje mogu imati savetodavni karakter,
- 3) Nastojati da za strategiju kritične funkcije i organizacione jedinice postanu glavni blokovi organizacije,

- 4) Odrediti koji je stepen autoriteta potreban da se rukovodi svakom organizacionom jedinicom, imajući u vidu i korist i troškove decentralizovanog odlučivanja,
- 5) Obezbediti potreban nivo koordinacije između organizacionih jedinica

Čandlerova analiza je pokazala da bitnije promene u strategijama rasta preduzeća zahtevaju novu ili modifikaciju postojeće organizacione strukture. U tome smislu promena strategije ima za posledicu promenu strukture, odnosno, struktura sledi strategiju. Zbog toga je poželjno da se pri donošenju odluke o strategijskim izborima razmotre implikacije na strukturu. Ukoliko se to ne učini u toj fazi procesa odlučivanja može da se jave problemi u neefikasnosti poslovanja, odnosno da se otpočne sa prilagođavanjem strukture kada se već odmaklo sa sprovođenjem strategije. Na strukturu se gleda kao na sredstvo za ostvarivanje strategijskih ciljeva preduzeća.

Nova strategija zahteva nov profil kompetentnosti preduzeća što znači da se traži nova stručnost za nove aktivnosti koje teško može da obavi efikasno postojeća organizaciona struktura. Potrebna je sposobnost uočavanja koji je to profil stručnosti koji je pretpostavka za efikasno realizovanje strategije. Ukoliko se to blagovremeno ne uoči javiće se uskoro neusklađenost između strategije razvoja i organizacione strukture. U jednom slučaju promena strukture znači rearanžiranje postojećih organizacionih jedinica (novi sektor za istraživanje i razvoj npr.). Ponekad to znači potrebu da se ide na nova zajednička ulaganja ili se postane član neke strategijske alijanse. Za korišćenje bitno nove mogućnosti na nekom novom tržišnom segmentu potrebno je da se stvori nova strategijska poslovna jedinica.

Koliko je tačno da struktura ne može da bude stvorena bez poznavanja strategije, toliko je tačno da nema efikasne strategije bez adekvatne strukture. Talas diversifikacije preduzeća (horizontalno i lateralno) kao strategije rasta svojevremeno je doveo do stvaranja relativno nezavisnih organizacionih jedinica sa statusom centra dobiti. Grupisanje poslovnih aktivnosti na osnovu strategijske vizije je bilo potrebno da bi se za svako ciljno tržište stvorila ona vrsta kompetentnosti koja je potrebna da se ostvari poželjna strategijska pozicija. Naravno da takvo struktuiranje pretpostavlja da se ustanovi odgovarajući stepen odgovornosti za rezultate poslovanja svake organizacione jedinice. To opet pretpostavlja da se ustanove odgovarajuća jedinstvena merila uspešnosti poslovanja, da bi se dodeljeni faktori proizvodnje efikasno koristili. Neophodna je koordinacija aktivnosti na osnovu strategijske vizije preduzeća.

Tehnologija u strategiji preduzeća

Tehnološke promene bitno utiču na rast i razvoj kako pojedinih preduzeća, tako i grana i nacionalnih ekonomija. One su jedan od bitnih faktora koji doprinosi strategijskim promenama u nacionalnoj i svetskoj privredi. Tehnološke promene mogu da dovedu u pitanje postojeću konkurentsku prednost preduzeća i da kreiraju novu koja je jača od postojeće. Može se slobodno reći da ni jedno preduzeće nije zaštićeno od tehnoloških promena. Posebno u granama tzv. visoke tehnologije.

Kod bitnih tehnoloških promena nije jednostavno sagledati koje se koristi mogu očekivati ne samo za potencijalne kupce, već i za samo preduzeće inovatora. Ukoliko se ne predviđa kretanje tehnologije, preduzeće može biti zatečeno, što traži kako vreme, tako i ulaganja, uz poznavanje namera drugih učesnika u privrednom poslovanju, da bi se moglo racionalno da reaguje na promene.

Tehnološke promene imaju za posledicu da brojni proizvodi postaju nekonkurentni na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Proizvođači takvih proizvoda imaju dve strategijske opcije: da smanjuju troškove ili da sami vrše tehnološke promene i stvaraju proizvode koji predstavljaju veću vrednost za kupca. U dinamičnoj privredi preduzeća stalno nastoje da u proizvodni program uvode proizvode sa visokom vrednošću, boljom funkcionalnošću i/ili nižim cenama. Promena u kvalitetu proizvoda ima veći potencijalni efekat na tržišno učešće nego promena u ceni.

Poznavanje dometa tehnologije od strane potrošača u savremenoj privredi utiče bitno na njihove zahteve u proizvodima i uslugama. Naime, uticaj tehnologije nije samo od opšteg značaja za privredu i društvo, već i specifičan na šta, kako, gde i kada se proizvodi i prodaje. Tehnologija menja način ne samo na koji se roba proizvodi, već i na koji se roba distribuira i promoviše. Očito je da tehnologija sve više utiče na sve aspekte života u društvu, pa i samu definiciju kvaliteta života.

Neophodna je blagovremena ocena tehnoloških promena i njihovih implikacija na tržišnu poziciju preduzeća i sudbinu grane u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. U privredi se posebno uvažavaju i koriste tehnološke promene koje omogućavaju fleksibilnost poslovanja preduzeća. Prednost pri izboru između strategijskih tehnoloških opcija imaju one koje omogućavaju relativno brzu promenu proizvoda, obima proizvodnje, omogućavaju kontinuelno poboljšanje kvaliteta i korišćenje različitih izvora snabdevanja. Kada je preduzeće inicijator tehnološke promene, potreban je strategijski pristup - sagledavanje kako će se promena odraziti na strategijsku poziciju u preduzeću.

Tehnološke promene zahtevaju i omogućavaju istovremeno dinamičko pozicioniranje proizvoda na tržištu. Posebno kod delatnosti kod kojih pri pozicioniranju proizvoda nisu relevantni marketing pristupi koji imaju za cilj osvajanje određenog tržišnog učešća, već oni pristupi koji imaju za cilj stvaranje novih tržišta. To je daleko teži zadatak, jer pretpostavlja iznalaženja adekvatnog

načina primene nove tehnologije, obrazovanje tržišta da prihvati i uspešno koristi proizvod i stvaranja potrebne infrastrukture koja omogućava potrebne uslove za razvoj proizvodnje i načina korišćenja proizvoda.

Efekat tehnološke promene u grani nije uvek isti. U nekim granama se one posmatraju kao mogućnost da se poboljša strategijska pozicija, dok su u drugim opasnost za postojeća preduzeća. Tehnološka promena je jedan od osnovnih pokretača konkurencije. Mnoga vodeća preduzeća u svojim granama su to postala jer su bila u stanju da eksploatišu tehnološke promene. Može se reći da je tehnološka promena bitna ukoliko utiče na konkurentsku poziciju i poboljšava konkurentsku prednost i strukturu grane. Tehnološka promena može da poveća ili smanji barijere ulaska u granu.

Tehnološka promena može predstavljati opasnost za veliko specijalizovano preduzeće. Orijentacija na korišćenje ekonomije obima na osnovu postojeće tehnologije može da spreči ili uspori prelazak na novu tehnologiju.

Tehnološka promena (inovacija proizvoda) u jednoj grani može da poboljša način kako se zadovoljavaju potrebe i da poboljša položaj grane u odnosu na supstitute. Inovacija proizvoda može da proširi tržište i doprinese rastu grane i/ili može da unapredi diferenciranje proizvoda. Inovacija proizvoda može da dođe unutar ili izvan grane. Struktura grane se može menjati i inovacijom procesa. Inovacija može da učini proces više ili manje intenzivnim, poveća ili smanji ekonomiju obima, poveća ili smanji vertikalnu integraciju, utiče na proces akumuliranja iskustva, a sve to zajedno utiče na strukturu grane.

Postoje brojne barijere na putu uvođenja novih tehnologija: problemi sa samim novim tehnologijama; neadekvatni sistemi za alokaciju kapitala; ograničenja prodavaca nove tehnologije; problemi kod onih koji treba da sagledaju novu tehnologiju; interni problemi i averzija prema riziku kod rukovodilaca i nedostatak proizvodnih strategija. Od industrijske revolucije ključna reč u proizvodnim fabrikama je bila produktivnost. Sada postoji tehnologija i ideja da se reinovira fabrika kao institucija. Da se to uradi potrebno je da se tehnologija koristi kao primarni izvor, a ne kao poslednja odluka koja se donosi kada će se reinovirati fabrika. Ako se to uradi, to će se uraditi od unutra prema spolja, sa konkurentski orijentisanim strategijama proizvoda. Sa reinoviranjem fabrike (njenim ponovnim otkrivanjem) pojavice se ona kao uspešna institucija u društvu.

Zaključak

Strategijsko upravljanje je poslednjih godina pretrpelo znatne promene u svojim osnovnim principima. Od linearne, planske i često reaktivne, prešlo se na multidisciplinarnu proaktivnu paradigmu.

U stalno promenljivoj okolini preduzeće, odnosno njegove vođe i menadžeri, moraju reagovati i na najslabije signale nadolazećih promena. Promene se više ne mogu samo pratiti i njima se prilagođavati već samo preduzeće često igra ulogu inovatora i inicijatora promena koje imaju znatno širi uticaj.

Dobar lider, odnosno vođa samo je jedna ali vrlo bitna stavka u funkcionisanju organizacije. Njegove ideje, pogotovo one strategijske prirode, može izneti samo dobro uigran tim stručnjaka sa kojima postoji nesmetana komunikacija na svim nivoima. Moderne tehnologije proizvodnje, marketinga kao i informacione tehnologije takođe doprinose procesu odlučivanja i upravljanja.

Unošenje fleksibilnosti u upravljanje promenama, bilo one na unutrašnjem organizaciono strukturalnom ili spoljašnjem ekonomsko konkurentnom planu glavni je faktor u stvaranju dobre strategije i uspešnog preduzeća spremnog da odgovori izazovima sredine.

Sadržaj

Uvod	str. 1
Strategijsko razmišljanje i odlučivanje	str. 2
Značaj komunikacije za stratejsko upravljanje	str. 3
Liderstvo, preduzetništvo i menadžment	str. 4
Proces promena u preduzeću	str. 8
Tehnologija u strategiji preduzeća	str. 14
Zaključak	str. 15