

PETODIMENZIONALNI MODEL RUKOVOĐENJA U BOSANSKO-HERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA

FIVE-DIMENSIONAL MANAGEMENT MODEL IN BOSNIAN- HERZEGOVINIAN COMPANIES

Samir Smailbegović*

SAŽETAK

U ekonomskoj literaturi koja tretira načine i modele rukovođenja jednim preduzećem (kako u našoj bosansko-hercegovačkoj privredi, tako i u svjetskoj), različito se vrednuju pojedini modeli rukovođenja. Ono što među ekonomskim analitičarima, teoretičarima i praktičarima nije sporno, je to da ne postoji jedan idealan model rukovođenja, koji je primjenjiv na sva preduzeća i u svim situacijama. Naprotiv, jedan model rukovođenja može biti optimalan za jedno preduzeće, a za drugo ili druga preduzeća bi više odgovarao neki drugi osnovni model rukovođenja. Mnogo je faktora koji utiču na pravilan odabir osnovnog modela rukovođenja nekom firmom. Skoro nikada u poslovnoj praksi rukovođenja nekim preduzećem nije primjenjivan samo jedan (nazovi mo ga: osnovni) model rukovođenja: on je prioritetan, ali efikasno i efektivno funkcioniše samo u sadejstvu s još nekim modelom ili modelima rukovođenja. Cilj ovog rada ogleda se upravo u tome da objasni sinergiju različitih modela rukovođenja na poslovnu uspješnost bosansko-hercegovačkih preduzeća.

Ključne riječi: menadžment, rukovođenje, organizacija

ABSTRACT

In the economic literature that treats the ways and models of managing a company (both in our Bosnian-Herzegovinian economy and in the world), certain management models are evaluated differently. What is not in dispute among economic analysts, theorists

and practitioners is that there is no one ideal management model that is applicable to all companies and in all situations. On the contrary, one management model may be optimal for one company, and another basic management model would be more appropriate for other companies. There are many factors that affect the correct choice of the basic model of management of a company. Almost never in the business practice of managing a company, only one (call it: basic) management model has been applied: it is a priority, but it works efficiently and effectively only in cooperation with another management model or models. The aim of this paper is to explain the synergy of different management models on the business success of Bosnian-Herzegovinian companies.

Keywords: management, leadership, organization.

UVOD

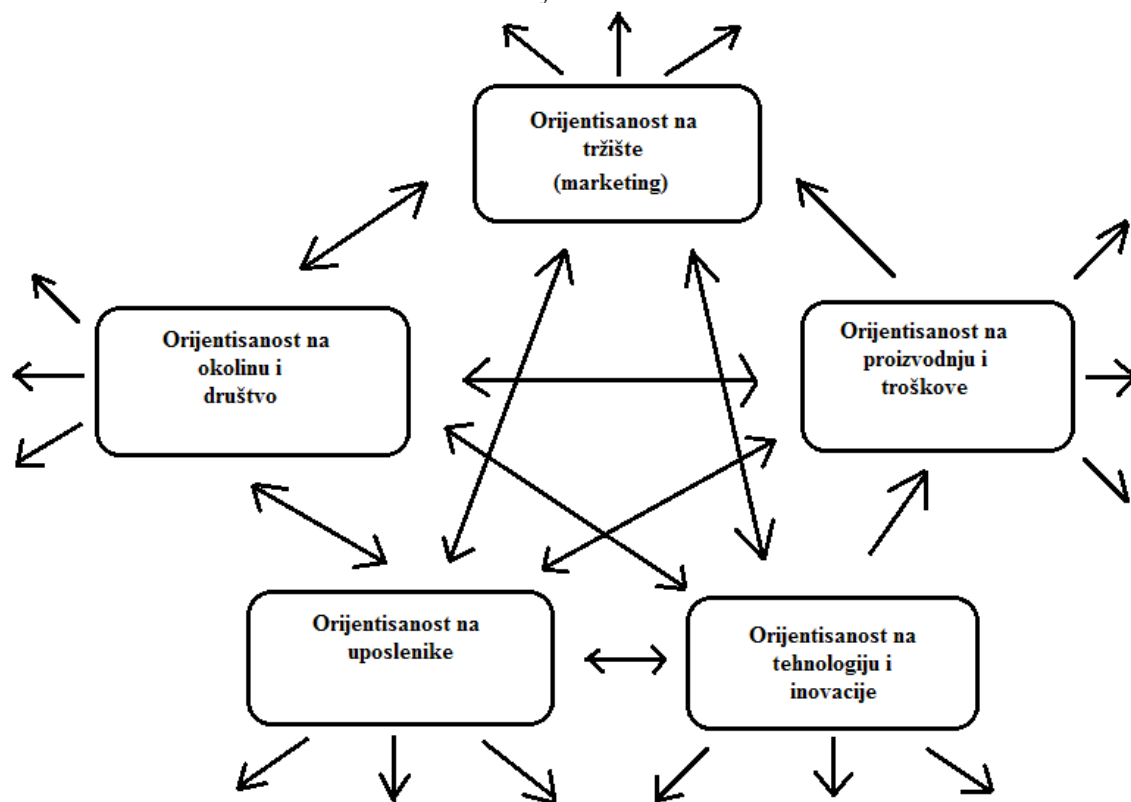
Načini, tj. modeli vođenja ili upravljanja, rukovođenja jednim preduzećem su pitanja ili dileme koje su i u literaturi, a i u praksi često tematizirana. Imajući u vidu specifičnost tržišne situacije koja je aktualna na bosansko-hercegovačkom tržištu (zemlja u razvoju, nejedinstvo tržišta, neusaglašenost pravnih regulativa, nepostojanje zajedničkog dugoročnog plana i strategije razvoja, mala ulaganja-stimulacije od strane države u privredu, otvorenost tržišta itd.), s pravom se postavlja pitanje nalaska optimalnog modela rukovođenja. Upravo zbog svega nabrojanog jasno je da postoji mnogo faktora koji utiču na pravilan odabir osnovnog modela

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, BiH

rukovođenja nekom firmom. Skoro nikada u poslovnoj praksi rukovođenja nekim preduzećem nije primjenjivan samo jedan (nazovi mo ga: osnovni) model rukovođenja: on je prioritetan, ali efikasno i efektivno

funkcioniše samo u sadejstvu s još nekim modelom ili modelima rukovođenja. U ovom radu će biti analizirano pet osnovnih modela rukovođenja jednom firmom:

Slika 1: Petodimenzionalni model rukovođenja



Izvor: Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Schöffer Pöschel, Stuttgart, 1992., str.155-176 i kalkulacije autora

Na slici je prikazan petodimenzionalni model rukovođenja, a na samom preduzeću je da odabere koji je to model rukovođenja koji će u konkretnoj situaciji primijeniti i na taj način optimirati poslovne rezultate. Ovih pet prikazanih modela rukovođenja sa slike su u literaturi pojedinačno iscrpno tretirani i objašnjeni, a i njihova primjena u praksi je analizirana i valorizovana. Ono što je interesantno i na što će se u ovom radu obratiti posebna pažnja, je mogućnost izbora jednog od ovih pet prikazanih modela rukovođenja u praksi bosansko-hercegovačkih preduzeća, tj. koji od ovih pet modela preduzeća u Bosni i Hercegovini bi mogla najviše da koriste u svom poslovanju.

Sve firme koje posluju na tržištu moraju se s vremena na vrijeme zapitati: je li

njihova rukovodna politika prilagođena datom vremenu i situaciji? Razlozi za ovakvo preispitivanje mogu biti višestruki: konflikti unutar rukovodnog menadžmenta (problemi smjene generacija, kriza identiteta i/ili povjerenja ...), problemi poslovne klime unutar preduzeća, pa sve do promjena na tržištu (tehnološke, političke, socijalne ...). Sve ovo utiče na poslovanje, a ovakve promjene neizostavno iziskuju promjene u rukovođenju (Malik, 1979.; Kobi/Wüthrich, 1986.; Raffee/Wiedman, 1989.; Rosenstiel, 1987.).

IZBOR MODELA RUKOVOĐENJA

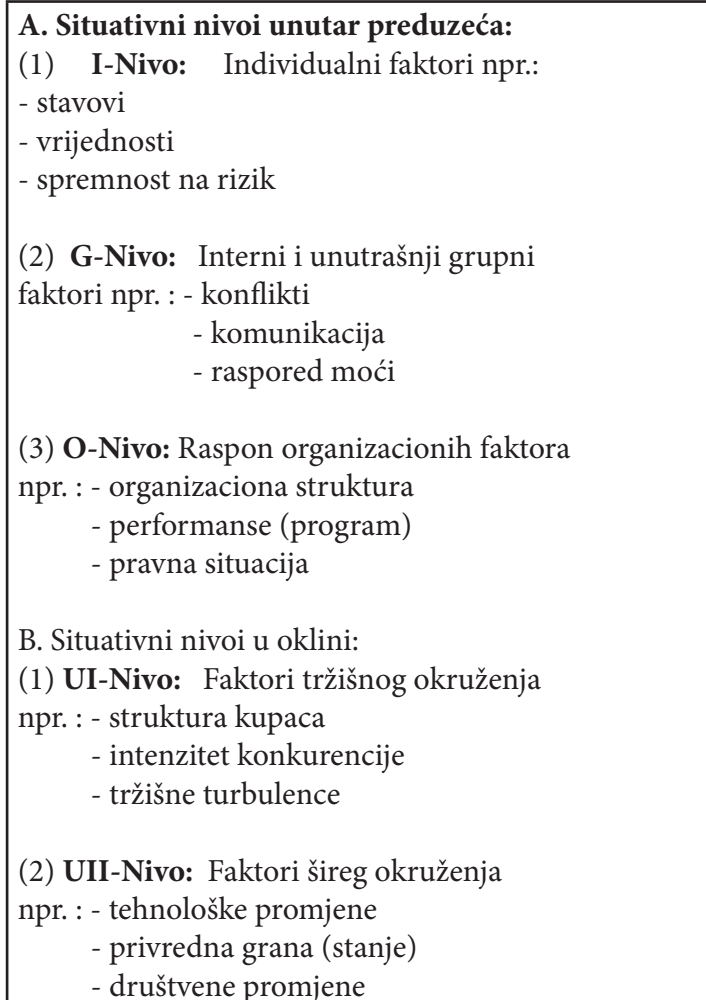
Posmatrajući specifičnosti bosansko-hercegovačkog tržišta na kojem posluju naša

preduzeća i imajući u vidu specifičnosti u organizacionom smislu svakog pojedinačnog b-h preduzeća, dolazi se do zaključka da je u svakom pojedinačnom slučaju neophodno odgovarajuće situaciono promišljanje u kojem je izbor modela rukovođenja vjerovatno samo jedan od više mogućih izbora oblika rukovođenja, a koji ovise od specifičnosti date situacije u i oko posmatranog preduzeća. Dakle, predominantnost jednog rukovodnog modela u preduzeću, u poređenju sa drugim rukovodnim modelima, je poželjna i opravdana samo u onim situacijama koje daju i najbolje efekte na poslovne performanse. Objašnjenje ove situativne ideje vodilje, tj. njenog polazišta po Stähle-u:

„Nema jedne generalno važeće, optimalne akcione alternative, nego više povezanih sa situacijom.“ (Stähle, 1981:215).

Upravo zbog toga, metodološke ideje vodilje ovog rada uvažavaju multikauzalnost, situativno povezane i teoretski zasnovane mogućnosti izbora modela rukovođenja kroz refleksiju uspješnosti poslovanja, uz posebno uvažavanje aspekata teorijskog pluralizma i praćenje više mogućih, a odgovarajućih teoretskih pristupa i polazišta. Na slijedećoj slici je prikazan model od više nivoa posmatranja situacionog stanja u kojem se nalazi preduzeće uz uvažavanje deskriptivnog pristupa eksplikativnoj (objašnjavajućoj) analizi:

Slika 2: Višedimenzionalni situativni model kao osnova analize



Izvor: Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Schäffer-Poeschel, 1992.:75

I na prethodnoj slici se vidi koji su to sve faktori u jednom preduzeću koji odlučuju o tome koji rukovodni model izabrati: jednog, kao glavnog modela rukovođenja uz podršku nekog drugog ili drugih modela rukovođenja. Vidljivo je da postoje dva situativna nivoa: prvi je vezan i determiniran samim preduzećem i situacijom koja je njegov specifikum (individualni faktori, interni i unutrašnji grupni faktori i raspon organizacionih faktora), a drugi situativni nivo se odnosi na okolinu u kojoj preduzeće posluje (direktno okruženje i faktori šireg

okruženja).

Sveobuhvatnost rukovodnog modela

Ovaj rad se bavi pokušajem da se na teoretskoj osnovi baziranoj na praktičnim iskustvima ponudi mogućnost izbora između nekoliko poslovnih filozofija, a koje preovladavaju u samoj osnovi upravljanja preduzećima u Bosni i Hercegovini. Da bi se do toga došlo korišteni su normativi i strategijske osobenosti koje karakterišu pojedine modele rukovođenja, prema slijedećim kriterijima:

Tabela br. 2.1-1: Izabrani normativi i strategijske osobenosti modela rukovođenja

Komponente	Normativni nivoi		Strategijski nivoi
	Osnove	Ciljevi preduzeća	Bazične strategije
Model rukovođenja			
Tržišno orijentisano rukovođenje	Kupac, konkurencija, tržište i prodaja	Zadovoljstvo kupaca, lojalnost, konkurent-ska sposobnost, kva-litet ponude, promet, tržišno učešće	Tržišna segmentacija, diferencijacija, vođ-stvo u kvalitetu, strategija niše
Proizvodno-troškovno-finansijako rukovođenje	Proizvodno-troškov-na orijentisanost (filozofija iskustva i optimiranja)	Rast produktivnosti, iskorištenost kapaci-teta, uštede, promet, tržišno učešće, zara-da, rentabilnost	Troškovno vođstvo, strategija cijena-ko-ličina, standardizaci-ja, strategija masov-nosti, racionalizacija, vertikalna integracija
	Fokus na finansije (monetarni, na rezultat)	Likvidnost, zarada, rentabilnost, sigur-nost, finansijska ne-ovisnost	Strategija finansija, strategija finansira-nja i definsiranja (portfolio menadž-ment)
Rukovođenje tehnologijom i inovacijama	Fokus na tehnologiju i inovacije, te na razvoj proizvoda (tehnička inovativnost i perfekcionizam)	Konkurent-ska pred-nost, kvalitet ponu-de, tržišno učešće	Tehnološko vođstvo, vođstvo u kvalitetu, proizvodna i proces-na inovativnost
Orijentisanost na uposlenike	Fokus na uposlenici-ma (zadovoljstvo, osjećaj ispunjenosti)	Zadovoljstvo uposle-nika, socijalna odgo-vornost, očuvanje (stvaranje) radnih mjesta	Aktiviranje uposleni-ka u odlučivanje, sistem nagrađivanja, stimulisanje uposle-nika

Orijentisanost na okolinu i društvo	Fokus na javnost, društvenu zajednicu, zaštitu okoline	Socijalna odgovornost, očuvanje (stvaranje) radnih mjesta, pozitivan imidž	Socijalni programi, sponzorstva, dialog s javnošću, recikliranje
--	--	--	--

Izvor: Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Schäffer-Poeschel, 1992.:180 i prilagodba autora

Kao što je iz tabele vidljivo rukovodna dimenzija je podijeljena na dva nivoa: normativni i strategijski. Normativni nivo obuhvata elemente temeljnog, osnovnog stava i ciljeve preduzeća, dok strategijski dio obuhvata bazične strategije preduzeća. U zavisnosti koji model rukovođenja posmatramo, izdvajamo osobenosti vezane baš za taj model rukovođenja. Pa je npr. kod tržišno orijentisanog modela rukovođenja, u normativnom dijelu, kao osnove se uzimaju kupac, konkurencija, tržište i prodaja, a kao ciljevi preduzeća vezani za ovaj model rukovođenja izdvajaju se zadovoljstvo kupaca, lojalnost, konkurentna sposobnost, kvalitet ponude, promet i tržišno učešće. Da bi se tržišno orijentisani model rukovođenja i sproveo, na strategijskom nivou se bira tržišna segmentacija, diferencijacija, vođstvo

u kvalitetu i/ili strategija niše. Znači, s obzirom na postavljene normativne osnove i ciljeve i primjenjenu strategiju može se definisati koji to model rukovođenja preferira neka firma, najčešće kao svoj prioritetan ili dominantan model rukovođenja. Vrlo česta situacija u praksi bosansko-hercegovačkih preduzeća je slučaj miješanja normativnih nivoa (osnova i ciljeva) i strategijskih nivoa više različitih modela rukovođenja, pa je u takvim slučajevima teško „raspetljati“ različitosti ili sličnosti rukovodnih modela da bi se moglo zaključiti koji je to model rukovođenja u datom preduzeću dominantan.

Da bi se odredilo koju poslovnu filozofiju prakticira neko preduzeće, izabrana su 26 indikatora podijeljena u 6 modela:

Tabela br. 2.1-2: Značaj indikatora u višedimenzionalnom rukovodnom modelu

Konstrukt:	Značaj indikatora:
Tržišno orijentisano rukovođenje	Orijentisanost na prodaju Orijentisanost na kupca Konkurentna sposobnost Zadovoljstvo kupaca Segmentacija tržišta Strategija kvaliteta
Orijentisanost na proizvodnju, troškove i finansije	Orijentisanost na proizvodnju Troškovna orijentisanost Rast produktivnosti Smanjenje troškova Troškovna orijentisanost
	Orijentisanost na finansije Rentabilnost ukupnog kapitala Dugoročni profit
Rukovođenje tehnologijom i inovacijama	Inovativnost Tehnološka orijentisanost Vođstvo u tehnologiji

Orijentisanost na uposlenike	Orijentisanost na uposlenike Socijalna odgovornost Zadovoljstvo uposlenika Napredovanje uposlenika
Orijentisanost na okolinu i društvo	Zaštita okoline Pozitivan imidž Orijentisanost na društvo Zaštita okoliša Podržavanje događaja

Izvor: Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Schäffer-Poeschel, 1992.:189 i kalkulacije autora

Na ovaj način su date teorijske pretpostavke, a koje su zasnovane na iskustvenim saznanjima i koje mogu pomoći u sagledavanju izabranog modela ili stila rukovođenja u jednoj firmi.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iz svega navedenog, a polazeći od višedimenzionalnog situativnog modela, podijeljenog na više nivoa, gdje su u obzir uzeti individualni faktori unutar preduzeća na prvom nivou, zatim interni grupni faktori na drugom nivou, pa do njihovog raspona, ne zanemarujući situativne nivoe koji djeluju u okruženju, a sve kao polazne osnove za analizu, te uvažavajući normativne i strategijske osobenosti različitih modela rukovođenja i uvažavajući značaj pojedinih indikatora u višedimenzionalnom rukovodnom modelu, a što je sve objašnjeno u ovom radu, možemo donositi zaključke o tome koje modele rukovođenja, tj. koju rukovodnu filozofiju praktikuje, sprovodi određena firma.

Ovaj pregled specifičnosti pojedinih modela rukovođenja, zajedno sa situativnim nivoima vezanim za njih i pripadajućim indikatorima, također pomaže rukovodnom osoblju u bosansko-hercegovačkim preduzećima, da se usmjere ili koncentrišu, a na prezentiranim teoretskim objašnjenjima u ovom radu i da izaberu optimalan model rukovođenja za svoje preduzeće. Također, pobrojane osobenosti različitih rukovodnih modela, rukovodstvima u preduzeću mogu koristiti i kao korektiv prilikom prakticanja rukovođenja u izabranim rukovodnim

modelima i kao „pomoć“ u tom rukovođenju primjenom različitih elemenata rukovođenja drugih rukovodnih modela, a kao dopuna osnovnom modelu.

Još jednom ćemo naglasiti da ne postoji jedan idealan model rukovođenja primjenjiv na najveći broj slučajeva, nego se on razlikuje od situacije do situacije. Mnogo je faktora koji utiču na pravilan odabir osnovnog modela rukovođenja nekom firmom. Teoretska baza služi kao polazna osnova prilikom izbora odgovarajućeg modela rukovođenja, ne zanemarujući sinergiju između različitih modela rukovođenja i poslovne uspješnosti bosansko-hercegovačkih preduzeća.

LITERATURA

- [1] Adižes, Isak, 2008., Upravljanje promjenama, Novi Sad
- [2] Avlijaš, Radoslav, 2010., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [3] Avlijaš, Radoslav, 2008., Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Buble, M., Kružić, D., 2006., Poduzetništvo, Split
- [5] Dedić, Mehmed, Umihanić, Bahrija, 2009., Osnovi menadžmenta i poduzetništva
- [6] Fritz, Wolfgang, 2009., Marketing-ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges, Mannheim
- [7] Kobi, Jean-M., Wüthrich, Hans, 1986., Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg
- [8] Kulbyte, T., 2017., 10 Signs You are

- Not in Control of your Sales Pipeline“, SuperOffice (www.superoffice.com , pristupano 07.02.2022.)
- [9] Lajović, Dragan, 2014., Uvod u biznis, Ekonomski fakultet, Podgorica
- [10] Malik, Fredmund, 1979., Praxis des Systemorientierten Managements, Bern-Stuttgart
- [11] Raffée, H., Wiedman, K-P., 1989., Strategisches Marketing, Stuttgart
- [12] Rosenstiel, Lutz, 1987., Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart
- [13] Stähle, Wolfgang, 1981., Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, Kieser
- [14] Moreira, A., C., Silva, P., M., 2018., Tržišna orijentacija, inovacije i organizacijska predanost u industrijskim poduzećima, Tržište, Vol. 25, Zagreb
- [15] Sieverding, Franz, 2019., Die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ist aufgabe des Führungssystems, Absatzwirtschaft