

Избор корективних акција успешног предузетника у превазилажењу економске кризе

The choice of corrective actions of a successful entrepreneur in overcoming the economic crisis

Божо Предојевић¹, проф. др Јован Веселиновић², емеритус проф. др Ненад Мачванин³, емеритус проф. др Лариса Јовановић^{4}*

¹Власник и предузетник приватног предузећа „Домино“, Нови Сад, Србија /
Owner and entrepreneur of the private company "Domino", Novi Sad, Serbia

²Алфа БК Универзитет, Факултет за менаџмент у спорту, Београд, Србија /
Alfa BK University, Faculty of Sports Management, Belgrade, Serbia

³Факултет за спорт, Нови Београд, Србија /
Faculty of Sports, New Belgrade, Serbia

⁴Алфа БК Универзитет, Факултет за финансија и банкарство, Београд, Србија /
Alfa BK University, Faculty of Finance and Banking, Belgrade, Serbia

*Аутор за преписку / Corresponding author

Рад примљен / Received: 17.06.2022, Рад прихваћен / Accepted: 27.08.2022.

Сажетак: Данас предузетништво и лидерство постају кључни фактори успешности сваке организације. У таквој улози лидерство има двоструки циљ. С једне стране лидерство мотивише и усмерава појединце у жељеном смеру, а са друге стране раст и развој организације настоји ускладити са визијом остваривања најповољнијег положаја на глобалном тржишту. Лидери имају значајну улогу у решавању конфликтних ситуација које настају у самој организацији или на релацији организација – окружење. Лидеру на располагању стоји низ стратегија од чијег правилног избора зависи квалитет решења у насталој ситуацији. Проучавање организационе структуре приватног предузећа "Домино", помаже нам да се боље упознамо са делатношћу и амбицијама развоја једног успешног средњег предузећа. Свако успешно предузеће осим производних делатности има и друштвено корисне циљеве: спонзорство и донаторство. Велики проблем финансирања спорта, за дужи временски период, није решен законом о спорту. Да је ово питање решено, спонзорство би вршило промоцију многих привредних субјеката и појединаца. Законом није предвиђено ослобађање од пореза средстава која су дата спортским клубовима у виду спонзорства. Циљ рада је разматрање улоге лидерства у усмеравању организације према успешном расту путем примене корективних акција и решавања конфликтних ситуација.

Кључне речи: предузетништво, лидер-предузетник, организациони развој, економска криза, корективне акције, промене, спонзорство, спорт.

¹orcid.org/0000-0002-1288-7951, e-mail: jugodom2@hotmail.com

²orcid.org/0000-0001-7725-8358, e-mail: jovan.veselinovic@alfa.edu.rs

³orcid.org/0000-0002-0256-7989, e-mail: nenad7777@hotmail.com

⁴orcid.org/0000-0002-1840-819X, e-mail: larisa.jovanovic@alfa.edu.rs

Abstract: Today, entrepreneurship and leadership are becoming key success factors for any organization. In such a role, leadership has a dual purpose. On the one hand, leadership motivates and directs individuals in the desired direction, and on the other hand, it tries to harmonize the growth and development of the organization with the vision of achieving the most favorable position on the global market. Leaders have a significant role in resolving conflict situations that arise in the organization itself or in the relationship between the organization and the environment. The leader has a number of strategies at his disposal, the quality of the solution in the situation depends on the correct choice. Studying the organizational structure of the private company "Domino" helps us to get better acquainted with the activities and ambitions of the development of a successful medium-sized company. Every successful company, apart from production activities, also has socially useful goals: sponsorship and donation. The big problem of financing sports, for a long period of time, has not been solved by the law on sports. If this issue were resolved, sponsorship would promote many business entities and individuals. The law does not provide for the tax exemption of funds given to sports clubs in the form of sponsorship. The aim of the paper is to consider the role of leadership in directing the organization towards successful growth through the application of corrective actions and resolution of conflict situations.

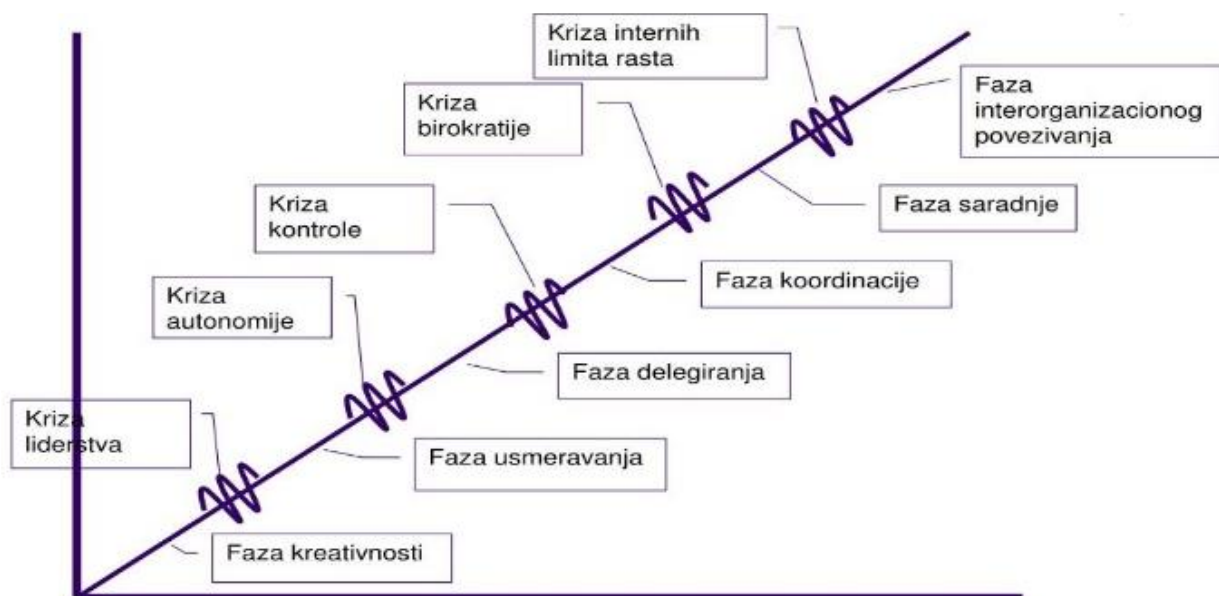
Keywords: entrepreneurship, leader-entrepreneur, organizational development, economic crisis, correction actions, changes, sponsorship, sport.

УВОД / INTRODUCTION

„Окружени смо интензивним променама и несигурношћу, општа ситуација око нас је комплексна и неодређена, праћена пословним темпом са турбопогоном и стабилношћу до које се долази реконструкцијом темеља. То је стварност са којом нова генерација лидера мора да се суочи“ (Nanus, 1995).

Свако предузеће, без обзира на вид власништва, пролази кроз одређене фазе животног циклуса. Најприхватљивији модел животног циклуса савремене организације је Грејнеров модел, који можемо упоредити са биолошким жи-

вотним циклусом који се одвија по строго предвидивим правилима (Adižes, 1999). Тако и свако предузеће пролази кроз више фаза: од прве - фазе креативности, и до закључне фазе - сарадње и проналажења стратегијског партнера, а једино што је упитно је да ли ће у последњој фази, фази сарадње, доћи до усавршавања и напредовања предузећа или ће доћи до његовог гашења. Животни циклус предузећа је у ствари показатељ пословања предузећа кроз године постојања (Drucker, 1998). Грејнеров модел такође приказује у којој је фази дошло до проблема, или до веће успешности у предузећу (слика 1).



Слика 1. Грејнеров модел животног циклуса организације
Figure 1. Greiner's organizational life cycle model

Теорија организационог развоја, односно животног циклуса организације, коју је развио Лери Е. Грејнер (Greiner, 1989) значајно је средство за анализу проблема који су повезани са растом организације и утицајем промена на запослене. По овом моделу, раст организације карактерише пет релативно стабилних периода еволуције, који се завршавају кризом и револуцијом. У првом моделу, из 1972. године, било је само пет фаза раста, али је Грејнер касније додао и шесту фазу. У сваком периоду еволуције постоји доминантан стил менаџмента, док сваки период револуција карактерише доминантан проблем менаџмента који се мора решити пре него што настави са растом. Компаније које имају брз раст често постају веома хаотично место за рад. Умножавање радне снаге води паду оперативне функционалности у предузећу. Запослени и радни тимови постају пренатрпани послом. Менаџери, који су раније били ефективни, почињу да праве грешке и цео систем престаје да функционише (Nassif et al., 2010).

Према Вебстеровом речнику енглеског језика криза је „одлучујући или преломни моменат“. У привреди САД се на кризу гледа на посебан начин: „криза је у данашњем пословању неминовна као смрт и порез“. Кризом се може назвати стање које проистиче из нерационалног и неблаговременог прилагођавања променама, што за последицу има нарушавање оптималних односа између појединих пословних функција, а тиме и резултата рада и улагања. Диспропорције у пословању, као израз неусклађености материјалних, финансијских, енергетских, кадровских и других ресурса, кроз процесе које остварује пословни систем, јесу кризна стања или извори настајања кризе. Менаџмент је функција, која је организована на принципима ефикасног и рационалног пословања и постаје фактор спречавања кризних стања.

Криза представља велики непредвиђени догађај који прети да угрози организацију и њене стејкхолдере. Иако су кризе непредвидиве, оне нису неочекиване. Кризе могу утицати на све сегменте друштва: производњу, пословање, образовне установе, породицу, непрофитне, невладине и владине организације и сл. Предузеће реагује реактивно када су симптоми уочљиви, али непосредно не угрожавају егзистенцију предузећа. Менаџмент мора да дијагностикује ситуацију и предузме корективне акције (Rujan, 2010).

Много фактора екстерне и интерне природе утичу на настанак кризе у савременој организацији. Криза управо и настаје као последица занемаривања развојне функције организације, што се огледа у различитим облицима нерационалног

трошења производних ресурса. Елементи кризе настају у току пословних операција. Недостатак производних ресурса услед прекида ланаца снабдевања за време пандемије COVID-19, а затим у току масивних геополитичких поремећаја, узрок је престанка производње и смањења броја запослених и на крају затварања предузећа.

На глобалном нивоу сведоци смо истовременог одвијања различитих криза: здравствене услед пандемије COVID-19, геополитичке, енергетске, еколошке, избегличке и економске. Класификација криза у организацијама зависи од подручја на коме оне настају:

- Управљачка криза настаје због избора неадекватних кадрова на менаџерске позиције.
- Криза у освајању нових тржишта наступа због недостатка адекватне продукције за улазак на тржиште.
- Економско-финансијска криза као последица нескладе између ефеката и улагања манифестује се у немогућности измирења обавеза према запосленима, добављачима и држави.
- Социјална криза се јавља услед немогућности измирења обавеза према запосленима, што изазива протесте, обуставе рада и слично.
- Организационо-правна криза која је израз неуређених правних односа у организацији и недостатка комуникација са субјектима у окружењу манифестује се нарушавањем нормативне основе функционисања система.

Идентификација симптома кризе је веома значајна за успешно решавање проблема. Почетни знаци кризе најчешће се јављају кад наступа пад тржишног учешћа или наруџбина од стране купаца. Ови знаци сведоче о даљем паду продаје, добити и ликвидности организације, што се све може видети у књиговодственим подацима и финансијским извештајима. (Stojković, 2017; www.washingtonpost.com; www.rba.gov.au; www.britannica.com).

1. МЕТОДОЛОГИЈА / METHODOLOGY

У раду су примењене методе дескриптивне анализе на основу проучавања многих извора литературе по теми лидерства, предузетништва и превазилажења кризних ситуација у организацији. Компаративна анализа и метода увођења корективних акција у предузећу дају могућност одабира најприкладнијих мера решавања кризе у пословању. Такође, у раду су примењене методе анкетања и статистичке обраде података.

Циљ рада је разматрање улоге лидерства у усмеравању организације према успешном расту путем примене корективних акција у решавању конфликтних ситуација.

Разматрање пословања предузећа „Домино“ представља студију случаја организације која успешно превазилази кризне ситуације.

2. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА / RESULTS AND DISCUSSION

2.1. Промене у пословању организација / *Changes in the operations of organizations*

Основне промене обележавају будуће услове привређивања и истовремено представљају изазов менаџменту. То су промене на тржишту. Процес светске привреде разбија границе између екстерних и интерних тржишта, доводи до тржишног укључивања националних економија у светске интеграционе токове, као и до напуштања традиционалне привреде (Adižes, 1994). У савременим условима мото привређивања више није максимизирање профита, већ трагање за купцем и ширење тржишта путем диверзификације производних линија, проналажења нових циљних група и маркетиншких иновативних метода (Levine & Rubinstein, 2017; Dekkers, 2005).

Главне промене које карактеришу нове услове и начин привређивања су:

- *Процеси интеграције око економских лидера.*

Тржишта се мењају у правцу све веће интеграције, с циљем формирања алијанси и међународних асоцијација на међуконтиненталном нивоу (Евроазијске интеграције, BRIKS, ASEAN, SCO и др.).

- *Промене у сфери новчаних токова.*

Одвајање новчане од производне привреде доводи до веће мобилности финансијског капитала, што условљава успешније и рационалније привређивање. Увођење криптовалута у светске новчане токове отвара нове хоризонте финансијског пословања.

- *Промене у домену организације и нивоа технологије.*

Промене у домену организације јављају се као резултат глобализације светског тржишта и трансфера технолошких иновација. Сада је основа политике развоја организације настојање да се расположиво знање прилагоди окружењу које се мења. Организација је постала отворени систем међународних корпорација који

врши битан утицај на проток информација и трансфер иновативних технологија.

- *Промене у области информационо-технолошкој технологији.*

Дигитализација у свим сферама привреде, администрације, здравства и образовања изискује промене на подручју информатике. Развој информатике и промене у тој области а такође и шира примена информационо-комуникационих технологија битан је предуслов квалитетног живота и рада људи. Четврта индустријска револуција базирана је на технологијама повезаним са информатиком, роботиком и компјутеризацијом (Јовановић, Лукиновић, 2019) Klaus Švab истиче да се нове организације морају заснивати на примени информатичких наука. Исто тако, он истиче и неопходност информатичке писмености за лидере и менаџере XXI века (Schwab, 2017).

- *Промене у сфери организације рада.*

Примена савремених информационо-технолошкој технологија условила је промене у сфери организације рада. Запослени располажу знатно већом слободом у погледу сталног присуства на радном месту. Рад од куће у режиму он-лајн дозвољен је сада у већини радних организација због пандемије COVID-19 и најаве појаве нових сојева вируса.

- *Промене на нивоу националне и светске економије.*

Вођење макроекономске политике захтева успостављање ефикаснијих веза између националних економија.

- *Промене климе на глобалном нивоу*

Све већа фреквенција и интензитет климатских промена изазивају енергетску кризу глобалних размера. Такође, постаје неопходна и промена енергетске стратегије са ослонцем на изворе енергије из биомасе и повратком на фосилна горива (нафта, гас, угаљ). Осим тога, поново се граде нуклеарке. Истовремено, долази до успоравања развоја и примене технологија обновљивих извора енергије (еолске, соларне, хидротермалне и др.) због засад неупоредиво већих цена производње). У Европској Унији нико више не помиње политику декарбонизације. Сада се уводи енергетска транзиција са неопходном диверзификацијом извора енергије.

2.2. Студија случаја / Case study

Студија случаја обављена је на бази проучавања пословања приватног предузећа „Домино“ из Новог Сада, основаног 1992. године.

Предузеће „Домино“ бави се производњом и продајом грађевинског материјала. Запошљава значајан број радника (59), међу којима су и особе са инвалидитетом. Предузеће пружа помоћ запосленима, а такође као спонзор учествује у преми бројних научних скупова и конференција.

Истраживање је усмерено на емпиријску проверу теоријских модела о месту и улози предузетника-лидера у трансформацији организације. Истраживање је реализовано путем анкетирања и компаративним методама истраживања. Спровођење затворене анкете, са субјективним чињеничним садржајем и личним начином одговарања, односи се на дефинисање стилова лидерства. У поступку конципирања анкете извршено је груписање питања да се добију тачни и целовити одговори о стилу лидерства заступљеном у фирми „Домино“. Питања се односе на инструменте лидерства као што су: моћ, мотивација, комуницирање и тимски рад. Испитаници су дужни да се одреде за једну тврдњу која највише одговара опису њиховог понашања у процесу руковођења. Проблеми у избору узорака испитаника за истраживање у анкети били су бројни. Узорак је морао да буде довољно хомоген да би се могле контролисати најбитније ситуационе варијабле и довољно хетероген да би се испољиле индивидуалне разлике у погледу стила лидерства:

- 1) консултативни,
- 2) партиципативни,
- 3) ауторитативни.

Укупан број испитаника био је 30.

У табели 1. дати су резултати према дефинисаним стилима лидерства. Од укупно 30 анкетираних испитаника ниједан испитаник не припада категорији „партиципативно лидерство“. Највећи број испитаника 28 (93,30%) припада категорији „консултативно лидерство“.

Табела 1. Резултати анкете према дефинисаним стилима лидерства
Table 1. Survey results according to defined leadership styles

Стилови лидера	Број бодова	Фреквенција	%
Партиципативни	126-150	0	0,00
Консултативни	91-125	28	93,30
Ауторитативни	30-70	2	6,70

Само 2 испитаника према дефинисаним критеријумима примењују „ауторитативни стил руковођења“. Резултати истраживања недвосмислено указују на доминантну примену консултативног стила лидерства.

Тakoђе, резултати истраживања су показали да су за време економске кризе новчана издвајања за научне конференције, хуманитарне активности и едукацију, као и за спонзорство у спорту у значајној мери је опала у поређењу са новчаним износима који су издвајани у исте сврхе пре кризе. Тако су издвајања за маркетиншке активности у време економске кризе била готово дупло мања од новчаних износа који су издвајани у исте сврхе раније.

Спорт и спортске организације се све више суочавају са проблемима прибављања довољно финансијских средстава за све скупљи и захтевнији спорт. У ситуацији када државни системи не могу да задовоље те захтеве, спортске организације се окрећу привредним субјектима, којима путем уговора о спонзорисању нуде за узврат спортски резултат и спортски доживљај. Спонзорство представља најјачу везу спорта са привредним делатностима, засновану на обостраним интересима и треба га схватити као пословни процес између два партнера, спонзора, у облику привредног субјекта или приватника, са једне стране, и спортисте, односно спортског клуба, са друге стране. Спонзор при томе најчешће пропагира, рекламира, своју фирму, или неки производ, давањем свога имена клубу, коришћењем логотипа на дресовима и слично, а корисник спонзорства добија финансијску надокнаду. Циљ и клуба и спонзора је побољшање материјалног положаја. Спортски клуб га остварује рекламирањем предузећа спонзора, или његовог производа, а спонзор преко коришћења спорта, као једног од маркетинг промотера, остварује промоцију фирме (корпоративни имиџ), односно једног или више производа (бренд, имиџ). Циљеви и користи од спортског спонзорства се могу посматрати са два аспекта: са аспекта организације која спонзорише и са аспекта спортских организација. Спонзорство у вези са осталим маркетиншким активностима служи расту имиџа организације.

ЗАКЉУЧАК / CONCLUSION

Овај век је век све учесталијих брзих и турбулентних промена, које нису увек промене на боље, већ могу постати увод и у дубоку економску кризу. Изазови и промене који нас очекују у будућности повезани су са стварањем мултиполарног мира и развојем процеса антиглоба-

лизма под утицајем геополитичке кризе. Ланци снабдевања интернационалних корпорација ресурсима прекинути су. Геополитичка криза је снажан окидач стагфлације и тоталне економске кризе.

Промене захтевају константно праћење и прилагођавање, и креирају нови пословни амбијент у коме могу опстати само они лидери који поседују способност да правовремено уочавају и анализирају промене и сами спроводе неопходне промене и корективне акције у својим организацијама.

Ново лидерство и нови лидери-предузетници намећу се као неизбежан избор управљачког модела. Предузетништво и лидерство постају кључни фактори успешности сваке организације. У таквој улози лидерство има двоструки задатак. С једне стране настоји да мотивише и усмери појединце у жељеном смеру, а са друге стране, да развој организације усклади са визијом и новим циљевима остваривања најповољнијег положаја на тржишту.

Лидерство на себе преузима терет креирања визије будућности и одређује смер кретања организације оцртавајући путоказ за остваривање стратегијских циљева. Квалитетно лидерство даје колективу осећај наде, охрабрује и мотивише запослене, истовремено развија колективну визију за будућност организације.

Искусни лидери имају слику данашњице и визију сутрашњице. Кризу лидер мора правовремено препознати, како би на време минимизирао њене последице путем спровођења корективних акција. Лидеру на располагању стоји низ стратегија од чијег правилног избора зависи квалитет разрешења настале ситуације.

До данашњег дана није формиран систем, који би у промењеним условима могао да реши горућа питања финансирања спорта. Многе спортске организације једва опстају, налазе се у стању агоније. Још увек влада мишљење да се спонзорисање не заснива на економским и финансијским интересима, већ на квалитету личног познанства. Без креативности лидера економска криза у индустрији спорта би се још више продубила, јер без потражње спортских производа не би било могућности стварања нових модела у конфекцији и дизајнирања производа по укусу младих.

Чак ни законом о спорту није решен велики проблем финансирања спорта, за дужи временски период. Да је ово питање решено, спонзорство би вршило промоцију многих привредних

субјеката и појединаца. Законом није предвиђено ослобађање од пореза средстава која су дата спортским клубовима у виду спонзорства и зато сматрамо да би у супротном, многи љубитељи спорта - привредници помагали спорту још више. На тај начин, спорт би био најбољи амбасадор наше земље у свету.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- [1] Adičes, I. (1994). *Upravljanje promenama*, Prometej, Novi Sad.
- [2] Adičes, I. (1998). *Životni ciklus organizacije*. NIP, Beograd.
- [3] Dekkers, R., (2005). *(R)Evolution - Organizations and the Dynamics of the Environment*, Science & Business Media.
- [4] Drucker, Peter (1999). *Management Challenges for 21st Century*, New York: Harper Business.
- [5] Greiner, Larry E. (1989). Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: Asch, D., Bowman, C. (eds), *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London, 373-387. DOI:10.1007/978-1-349-20317-8_25
- [6] Јовановић, Л., Лукиновић, М. (2019). Примена иновација у четвртој индустријској револуцији, *Ecologica*, 26(95), 427-431.
- [7] Levine, R., & Rubinstein, Y. (2017). Smart and illicit. Who becomes an entrepreneur and do they earn more? *Quarterly Journal of Economics*, 132(2), 963-1018.
- [8] Nanus, Burton (1995). *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publ., San Francisco.
- [9] Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., & Silva, N.S.D. (2010). Understanding the entrepreneurial a dynamic approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226.
- [10] Rujan, Z. (2010). Delovanje menadžmenta u kriznim situacijama, Крушевац: *Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010*.
- [11] Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum.
- [12] Stojković, R. (2017). Crisis in Economic Theory and Practice, *Serbian Journal of Engineering Management*, 2(1), 54-60 (In Serbian).
- [13] <https://www.britannica.com/event/financial-crisis-of-2007-2008>
- [14] <https://www.rba.gov.au/education/resources/explainers/the-global-financial-crisis.html>
- [15] https://www.washingtonpost.com/business/economy/a-guide-to-the-financial-crisis--10-years-later/2018/09/10/114b76ba-af10-11e8-a20b-5f4f84429666_story.html