



**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE, BEOGRAD**

Prof. dr Boško Vojnović

# **MENADŽMENT**

**BEOGRAD, 2014.**

*Menadžment*

---

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD**

**MENADŽMENT**

**Autor:**

Prof. dr Boško Vojnović

**Urednik:**

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

**Recenzenti:**

Prof. dr Radmilo Nikolić, redovni profesor Tehničkog fakulteta u Boru  
Prof. dr Gorica Bošković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu  
Prof. Dr Vidoje Stefanović, redovni profesor PMF-a u Nišu

**Izdavač:**

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd  
Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848  
Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

**Štampa:**

Digital Dizajn  
Smederevska Palanka

**Tiraž: 200 komada**

**ISBN xxxxxxxxxxxx**

**SADRŽAJ**

<b>I</b>		
<b>PREDUZEĆE-OSNOVNA ĆELIJA PRIVREDE</b>		
<b>1. Promene u preduzećima .....</b>	<b>11</b>	
<b>2. Podela sa aspekta vlasničkih odnosa .....</b>	<b>14</b>	
2.1. Državna i javna preduzeća .....	17	
2.2. Društvena preduzeća .....	17	
2.3. Preduzeća u zadružnom vlasništvu .....	18	
2.4. Mešovita preduzeća .....	18	
2.5. Preduzeća u privatnom vlasništvu .....	18	
2.6. Organizacioni oblici preduzeća u EU .....	19	
<b>3. Uticaj svojine na efikasnost i efektivnost .....</b>	<b>20</b>	
<b>II</b>		
<b>UVOD U MENADŽMENT</b>		
<b>1. Univerzalnost menadžmenta .....</b>	<b>25</b>	
<b>2. Pojam i uloga menadžmenta .....</b>	<b>27</b>	
<b>3. Razvoj i teorije menadžmenta .....</b>	<b>31</b>	
3.1. Naučno upravljanje .....	31	
3.2. Klasična teorija organizacije (Clasical Organizational Theory) .....	32	
<b>4. Bihejvioristički pristup ili pristup međuljudskih odnosa ...</b>	<b>34</b>	
<b>5. Pristup razvoja sistema .....</b>	<b>34</b>	
<b>6. Upravljanje prema ciljevima (Management by Objectives) .....</b>	<b>40</b>	
<b>7. Diferenciranje (nivoi) upravljanja i potrebne veštine.....</b>	<b>41</b>	
<b>8. Menadžerske veštine .....</b>	<b>44</b>	
<b>9. Rizik u poslovanju preduzeća .....</b>	<b>47</b>	
<b>10. Efikasnost i efektivnost .....</b>	<b>49</b>	
10.1. Efektivnost .....	49	
10.2. Efikasnost .....	49	
10.2.1. Produktivnost .....	49	
10.2.2. Ekonomičnost .....	51	
10.2.3. Rentabilnost .....	51	
<b>III</b>		
<b>UPRAVLJAČKE FUNKCIJE - FUNKCIJE MENADŽMENTA</b>		
<b>PLANIRANJE .....</b>		<b>53</b>
<b>1. Vrste planova i dimenzije planiranja .....</b>	<b>56</b>	

## *Menadžment*

---

<b>2.</b>	<b>Ciljevi i planovi u procesu planiranja .....</b>	<b>57</b>
2.1.	Značaj poslovnog planiranja .....	58
2.2.	Ciljevi poslovnog planiranja .....	61
2.3.	Svrha izrade poslovnog plana .....	62
2.4.	Metodologija izrade poslovnog plana.....	62
2.5.	Bitni elementi godišnjeg poslovnog plana .....	66
2.6.	Greške u poslovnom planiranju .....	70
2.7.	Tehnike planiranja .....	72
2.7.1.	<i>SWOT analiza</i> .....	72
2.7.2.	<i>Tehnika gantograma</i> .....	75
2.7.3.	<i>Tehnika mrežnog planiranja</i> .....	76
2.7.4.	<i>Analiza prelomne tačke</i> <i>(break-even-analysis)</i> .....	79
<b>3.</b>	<b>Metode predviđanja .....</b>	<b>81</b>
3.1.	Brainstorming - oluja mozgova .....	81
3.2.	Delfi metoda .....	82
3.3.	Metod scenarija .....	84
<b>4.</b>	<b>Vizija i studija izvodljivosti (fisibiliti analiza) .....</b>	<b>87</b>
	<b>ORGANIZOVANJE .....</b>	<b>89</b>
<b>1.</b>	<b>Organizovanje kao faza menadžmenta .....</b>	<b>89</b>
<b>2.</b>	<b>Definisanje organizacije .....</b>	<b>90</b>
2.1.	Dizajn i organizacione strukture menadžmenta .....	90
2.2.	Dizajn organizacije i radnih mesta .....	91
<b>3.</b>	<b>Organizaciona struktura .....</b>	<b>93</b>
3.1.	Funkcionalna organizacija .....	95
3.2.	Divizionalni model organizacione strukture .....	97
3.3.	Matrična organizacija .....	98
3.4.	Inovativni model organizacione strukture .....	99
<b>4.</b>	<b>Organizacija koja uči .....</b>	<b>100</b>
<b>5.</b>	<b>Životni ciklus preduzeća .....</b>	<b>103</b>
<b>6.</b>	<b>Formiranje radnog kolektiva .....</b>	<b>107</b>
<b>7.</b>	<b>Sredina i menadžment .....</b>	<b>109</b>
	<b>VOĐENJE – RUKOVOĐENJE .....</b>	<b>110</b>
<b>1.</b>	<b>Motivacija, moć i konflikti u organizaciji .....</b>	<b>110</b>
<b>2.</b>	<b>Teorije motivacije .....</b>	<b>111</b>
2.1.	Teorija X i teorija Y (Douglas Mc Gregor) .....	112
2.2.	Koncept hijerarhije potreba (Abraham Maslow) .....	112

## *Menadžment*

---

2.3.	Koncept uspeh-učinak (David Mc Clelland) .....	114
2.4.	Teorija dva faktora (Frederick Hercberg) .....	114
2.5.	Pristup prilagođavanja (Frederick Skinner) .....	115
2.6.	Procesne teorije motivacije .....	116
<b>3.</b>	<b>Stilovi upravljanja .....</b>	<b>117</b>
<b>4.</b>	<b>Definisanje sopstvenog menadžment stila .....</b>	<b>120</b>
<b>5.</b>	<b>Moć u organizaciji .....</b>	<b>120</b>
<b>6.</b>	<b>Upravljanje konfliktima i osnovni načini rešavanja konflikata .....</b>	<b>121</b>
<b>7.</b>	<b>Komuniciranje u organizaciji .....</b>	<b>124</b>
7.1.	Proces komuniciranja u organizaciji .....	124
7.2.	Formalni i neformalni kanali komuniciranja .....	127
7.3.	Barijere u komuniciranju .....	129
7.4.	Jezičke barijere u komuniciranju .....	129
7.5.	Psihološke barijere u komuniciranju .....	130
<b>8.</b>	<b>Fatalne greške menadžera .....</b>	<b>130</b>
	<b>KONTROLA ILI NADZOR .....</b>	<b>132</b>
<b>1.</b>	<b>Kontrola kao proces .....</b>	<b>132</b>
<b>2.</b>	<b>Razlozi postojanja i modeliranje kontrole .....</b>	<b>135</b>
<b>3.</b>	<b>Finansijska kontrola i izveštaji .....</b>	<b>136</b>
<b>IV</b>		
<b>STRATEGIJSKI MENADŽMENT</b>		
<b>1.</b>	<b>Pojam strategijskog menadžmenta .....</b>	<b>139</b>
<b>2.</b>	<b>Razvoj strategijskog menadžmenta i razvojna politika .....</b>	<b>141</b>
<b>3.</b>	<b>Strategije razvoja .....</b>	<b>142</b>
<b>4.</b>	<b>Strategije rasta .....</b>	<b>146</b>
4.1.	Strategija penetracije tržišta .....	147
4.2.	Strategija razvoja tržišta .....	149
4.3.	Strategija razvoja proizvoda .....	149
4.4.	Diversifikacija .....	151
4.5.	Strategija vertikalne integracije .....	153
<b>5.</b>	<b>Generičke strategije .....</b>	<b>154</b>
<b>6.</b>	<b>Segmentacija tržišta .....</b>	<b>155</b>
<b>7.</b>	<b>Aktuelne strategije .....</b>	<b>157</b>
7.1.	Strategija upravljanja regionalnim razvojem .....	157
7.2.	Projekcija strategija ostvarenja ciljeva .....	160
7.3.	Finansijska strategija .....	161

## *Menadžment*

---

7.4.	Strategija uvećanja obima usluga i proizvodnje .....	162
7.5.	Strategija povećanja konkurentnosti .....	163
	<i>Strategija postizanja ciljeva poslovnog sistema</i>	
7.5.1.	<i>po osnovu kvaliteta proizvoda i usluga.....</i>	164
7.5.2.	<i>Strategije stvaranja konkurentnosti po osnovu prodajnih cena.....</i>	165
7.6.	Strategija izbora strateških partnera.....	166
7.7.	Izbor optimalne strategije.....	167
8.	Uticaj države na izbor strategija razvoja preduzeća .....	173
9.	Uticaj svojine na izbor strategija razvoja .....	174
10.	Uticaj privatizacije na strategije razvoja preduzeća .....	176
11.	Uticaj regiona na razvoj preduzeća i izbor strategija razvoja .....	177

### V

#### UPRAVLJANJE PROMENAMA I INOVACIJAMA

1.	Invencija i inovacija .....	179
2.	Tehnološke inovacije u poslovnom sistemu .....	185
3.	Strategija i inovacije .....	186
4.	Tehnološki portfolio kompanije .....	187
5.	Realizacija razvojnog projekta i ocena ekonomske efikasnosti .....	189

### VI

#### UPRAVLJANJE KVALITETOM

1.	Sistem kvaliteta i obezbeđenje kvaliteta .....	194
2.	Total Quality Management, TQM .....	196
3.	Aspekti i dimenzije totalnog kvaliteta .....	197
4.	Pojam i kvalitet usluge .....	201
5.	Dimenzije kvaliteta usluge .....	205
6.	Upravljanje poslovnim procesom u oblikovanju kvalitetnih usluga .....	206
7.	Oblikovanje kvaliteta usluge .....	208
8.	Kontrola kvaliteta usluge .....	209
9.	Mogućnost primene alata i tehnika kvaliteta na uslugu .....	210

### VII

#### UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM RAZVOJEM

1.	Tehničko-tehnološke potrebe .....	215
2.	Istorijsko-teoretski pristup menadžment tehnološkom razvoju .....	218

## *Menadžment*

---

3.	Podela i modeli tehnologija .....	223
4.	Informacione tehnologije i menadžment .....	223
5.	Uticaj informacione tehnologije na pojedine delove organizacije .....	225
6.	Implikacije IT na organizaciju preduzeća .....	227
7.	Organizacione strukture bazirane na informacionoj tehnologiji .....	228
8.	Informacioni sistemi za poslovne funkcije u menadžmentu .....	229
	8.1. Marketing informacioni sistemi u menadžmentu .....	230
	8.2. Proizvodni IS .....	232
	8.3. Računovodstveni i finansijski IS u menadžmentu .....	233
	8.4. Kadrovski IS u menadžmentu .....	234
9.	Vrednovanje IT rešenja za potrebe menadžmenta .....	235
10.	Korisnici informacijske infrastrukture i računarski podržani informacijski sistemi .....	236
11.	Životni ciklus informacijskog sistema .....	237
12.	Menadžer i informacijski sistem .....	238
13.	Internet u funkciji menadžmenta .....	238
14.	Upravljanje podacima za potrebe menadžmenta .....	239

### VIII

#### MARKETING MENADŽMENT

1.	Uloga marketinga .....	242
2.	Metode istraživanja u marketingu .....	244
	2.1. Kvantitativne metode .....	245
	2.2. Kvalitativne metode .....	246
3.	Koncept marketinga .....	247
4.	Definisanje marketing strategije .....	249
5.	Strategija pristupa marketing poslovanju .....	252
6.	Strategija kvaliteta marketinga .....	253

### IX

#### MENADŽMENT INVESTICIJAMA

1.	Pojam investicije i aspekti investiranja .....	257
2.	Investicije i štednja .....	258
3.	Podela i klasifikacija investicija .....	260
4.	Investiranje u razvojna istraživanja .....	263
5.	Investiranje u osnivačke namene .....	264
6.	Investiranje u faktore reprodukcije	

---

*Menadžment*

---

privrednih preduzeća .....	264
----------------------------	-----

**X**

**UPRAVLJANJE PROJEKTOM**

1. Definisanje projekta i osnovne osobine zajedničke za sve projekte .....	265
2. Životni ciklus projekta .....	270
3. Opšti model i osnovne karakteristike koncepta upravljanja projektom .....	273
4. Upravljanje vremenom i troškovima .....	275
5. Upravljanje rizikom u projektu .....	277
6. Organizacione strukture za realizaciju projektnog zadatka .....	280
6.1. Funkcionalna organizacija za realizaciju projekta .....	280
6.2. Projektna organizacija .....	281
6.3. Matrična organizacija realizaciju projekta .....	283

**XI**

**MENADŽMENT I PREDUZETNIŠTVO**

1. Preduzetništvo .....	285
2. Teorije o preduzetništvu .....	287
3. Preduzetnička infrastruktura .....	292
3.1. Preduzetnički inkubatori .....	292
3.2. Inkubiranje biznisa .....	293
3.3. Funkcionisanje preduzetničkih inkubatora .....	295
3.4. Svrha i ciljevi osnivanja .....	298
3.5. Tipovi preduzetničkog inkubatora .....	299
3.6. Organizaciono tehnički aspekti preduzetničkog inkubatora .....	301
3.6.1. Tehnološki centar.....	301
3.6.2. Tehnološki park .....	301

**XII**

**UPRAVLJANJE ISTRAŽIVANJEM I RAZVOJEM U STVARANJU KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA**

1. Istraživanje i razvoj - izvor konkurentnosti preduzeća .....	303
2. IR u domaćim preduzećima .....	306

**XIII**

**UPRAVLJANJE U GLOBALIZACIJI**

1. Ekonomsko-privredni aspekti globalizacije .....	310
2. Globalna i lokalna ekonomija .....	310
3. Politička globalizacija .....	311



*Menadžment*

---

<b>4.</b>	<b>Globalizacija kao kulturni proces .....</b>	<b>312</b>
<b>5.</b>	<b>Efekti globalizacije .....</b>	<b>313</b>

**XIV**

**UPRAVLJANJE KRIZOM**

<b>1.</b>	<b>Pojam krize .....</b>	<b>317</b>
<b>2</b>	<b>Nastanak globalne krize .....</b>	<b>318</b>
<b>3.</b>	<b>Sistemske prednosti i nedostaci u globalnoj krizi u Srbiji .....</b>	<b>319</b>
<b>4.</b>	<b>Tokovi i faze krize .....</b>	<b>321</b>
	4.1. Model krize sa dve faze .....	326
	4.2. Modeli krize sa tri faze .....	326
	4.3. Model krize sa četiri faze .....	328
<b>5.</b>	<b>Simptomi i značaj blagovremenog prepoznavanja krize ...</b>	<b>329</b>
<b>6.</b>	<b>Konstruktivno i destruktivno delovanje krize .....</b>	<b>332</b>
<b>7.</b>	<b>Spoljašnji i unutrašnji uzroci nastajanja krize .....</b>	<b>333</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>335</b>

*Menadžment*

---



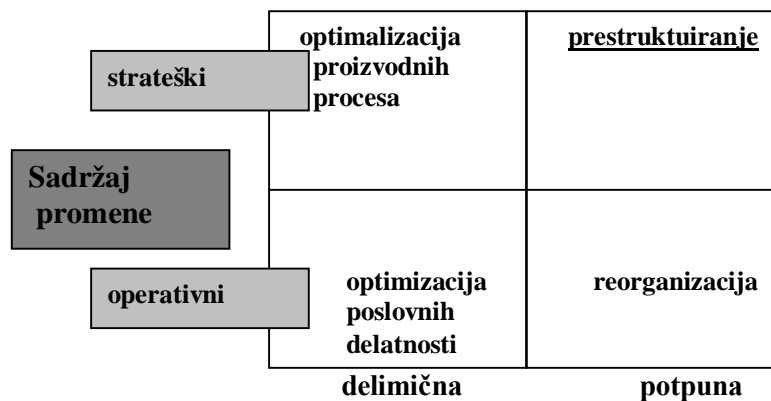
**I  
PREDUZEĆE-  
OSNOVNA  
ĆELIJA  
PRIVREDE**

**1. Promene u preduzećima**

Promene u preduzećima moraju biti, svakodnevne, i direktno su vezane za uticaje iz okruženja, koji dobrim delom generišu određene vrste promena. Vrste promena mogu biti opsežne, delimične ili samo u pojedinim elementima preduzeća.

Delimične promene su operativne ili svakidašnje promene, koje se koriste za postizanje što boljih poslovnih rezultata tokom obavljanja redovnih poslovnih aktivnosti.

Kada govorimo o promeni načina privređivanja i to u kontekstu prelaska sa netržišnog na tržišni način poslovanja, jasno je da podrazumevamo niz promena od strateškog značaja ne samo za preduzeće kao osnovnu ćeliju, nego i za čitavu nacionalnu privredu jedne zemlje i šire.



Slika 1. Vrste promena u organizaciji<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Vizjak A., *Spremembe v organizacijah*, Management, Didakta. Radovljica, 1994. str. 852.

Proces prestrukturiranja je potpuna i strateška promena poslovnih sistema. Od privrednih sistema očekuju se promene ne samo u ekonomskom, nego i u tehnološkom, ekološkom, političkom i etičkom području. Prema tome preduzeća se moraju prilagoditi i pripremiti za budućnost.

**Wind i Main**, (1999) su sačinili upoređivanje karakteristika preduzeća iz XX veka i njihovih očekivanih performansi u XXI veku.

Tabela 1. Uporedne karakteristike preduzeća XX i XXI veka

<b>Karakteristike preduzeća XX veka</b>	<b>Karakteristike preduzeća za XXI vek</b>
Vodjenje ciljevima Cena proizvoda-usluge Kvalitet proizvoda-usluge Proizvodna usmerenost Usmerenost prema finansijama Učinkak, stabilnost Hijerarhija Postrojenja Funkcionalnost Neprilagodljivost, poslušnost Lokalno, regionalno, državno Uspravne integracije	Vodjenje vizijom Vrednost proizvoda usluge Potpuni kvalitet TQM Usmerenost prema kupcu Usmerenost u brzinu rasta Inovativnost, preduzetnost Distribucija moći Informacije Unakrsna funkcionalnost Prilagodljivost, spremnost učenja Globalno Mreže, kombinatorika

Preduzeće kao poslovni sistem, već je dugo vremena predmet izučavanja mnogih svetskih i domaćih stručnjaka, i to sa gotovo svih aspekata koji su relevantni za jedan privredni subjekt.

Preduzeće je deo, odnosno podsistem ekonomskog sistema društvene reprodukcije i zasnovan je na društvenoj podeli rada, tržišnom mehanizmu i uslovima konkurencije. Prema tome, ona predstavljaju jednu organizacionu, funkcionalnu, tehničku formu, koja posluje u uzburkanom okruženju i sa kojim je u stalnoj interakciji.

U vezi sa tim, moguće je izdiferencirati pojedine osobenosti preduzeća kao što su njihova samostalnost, privredna opredeljenost, raspoloživost resursima, tehnička opremljenost i niz drugih karakteristika.

Ovakva obeležja preduzeća, odnose se na sve privredne sisteme bez obzira na karakter rada, predmet poslovanja, pravni oblik ili veličinu.

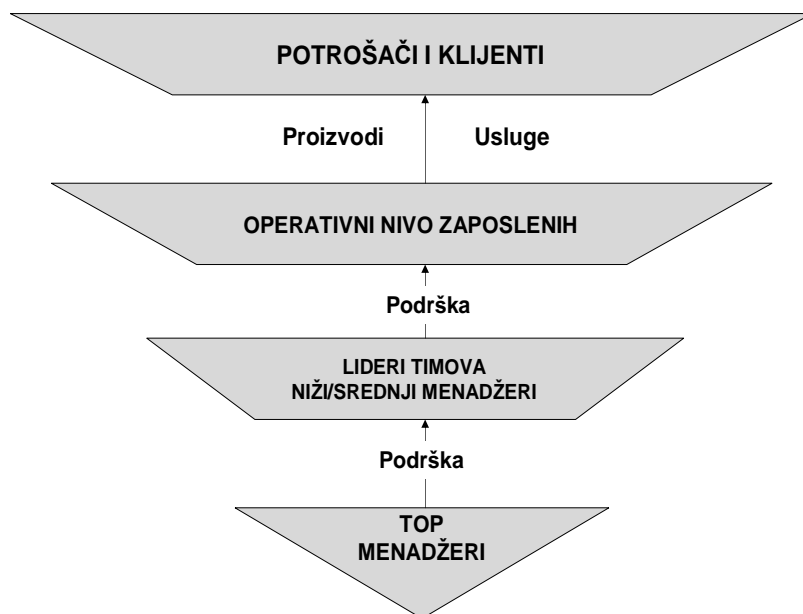
## *Menadžment*

---

Prema Vujiću,<sup>2</sup> preduzeće ima tri značajne karakteristike kojima se razlikuje od ostalih organizacionih formi. One se ogledaju u načelima: autonomije (*načelo samostalnosti*), drugo je da vlasnici kapitala (*direktno odlučuju u vezi sa kapitalom*) i treće je da oni snose rizik (*načelo snošenja rizika*) za svoje poslovanje na tržištu u uslovima tržišne konkurencije.

Bez profita preduzeće nije u mogućnosti da opstane na tržištu, niti da odgovori adekvatno na sve žešću i nemilosrdniju konkurenciju iz poslovnog okruženja. Tržište sa takvim karakteristikama nedvosmisleno primorava poslovne subjekte da veliki deo sredstava ostvarenih od poslovanja, ponovo ulaže u investicije i akumulaciju da bi dalje opstalo. Takođe, tržišno organizovana preduzeća treba, radi opstanka na tržištu da unapređuju tehnološku osnovu, povećavaju produktivnost rada, a istovremeno da budu i efektivna. Ona preduzeća koja ne ostvaruju profit, a samim tim nisu u stanju da unapređuju svoje performanse u tržišno zasnovanoj privredi, moraju da propadnu odnosno nestanu sa tržišta.

U tom kontekstu preduzeća su primorana u cilju opstanka na tržištu da stvaraju novu organizaciju, odnosno pogled na organizaciju u kojoj će korisnici usluga i proizvedene robe biti u prvom planu.



Slika 2. Nov pogled na organizaciju

---

<sup>2</sup>Vujić V., *Kako razviti uspešno preduzeće*, Gea college, Ljubljana, 2000.

Prethodna slika prikazuje sasvim obrnut redosled stvari na koji su preduzeća u doskorašnjem periodu bila naviknuta. Kao što smo rekli kupci su na prvom mestu, a njihovom zadovoljenju podređeni su svi nivoi menadžmenta u organizaciji.

## **2. Podela sa aspekta vlasničkih odnosa**

*Svojina i upravljanje, odnosno kontrola nad sredstvima za proizvodnju je ključni element ekonomske i društvene moći. Svojina nad sredstvima za proizvodnju je osnova za ekonomsku i društvenu moć, jer predodređuje karakter društvene proizvodnje i način prisvajanja i upotrebe ekonomskog viška.<sup>3</sup> Strukturom svojinskog odnosa i dominantnim oblikom svojine, u velikoj meri se utiče na definisanje društvenih ciljeva i privrednih prioriteta, na način donošenja odluka i motivisanje učesnika u procesu privređivanja. Uporedo sa promenom vlasničke strukture menja se i privredni sistem u celosti. Otuda i objašnjenje zašto se proces tranzicije i privatizovanja socijalističkih preduzeća smatra za ključnu aktivnost kojom se treba promeniti celokupan odnos u privredi.*

U bilo kom privrednom sistemu nije moguće imati samo jedan oblik svojine. Obično se pojavljuje još neki od oblika, ali je od presudnog značaja onaj koji je dominantan u tom privrednom i društvenom sistemu.

Jedna od osnovnih dilema je: kolika je efikasnost dominantnog oblika svojine u privrednoj strukturi, i u kojoj meri on utiče na dalji razvoj poslovnih sistema i privrede u celini? Nagli raspad privrednih sistema, kao i celokupnog društvenog sistema socijalističkih zemalja govori da je državna i društvena svojina pokazala svoju neefikasnost ili da su upravljači sa tom imovinom loše upravljali. Posrnule ekonomije tih zemalja nisu bile u stanju da adekvatno konkurišu savremenoj tržišnoj ekonomiji kapitalističkih privreda, pa je otuda i usledio nezaobilazni proces tranzicije i prelaska sa postojećeg oblika funkcionisanja preduzeća na novi.

Državna i društvena svojina nisu imale moć da budu efikasne u potrebnoj meri da celokupni sistem funkcioniše i ostvaruje dovoljno dobre rezultate za dobrobit čitavog društva. Jedan od razloga je nedovoljna razgraničenost odgovornosti, nedefinisanost vlasništva i upravljanja sredstvima za proizvodnju. Tako postavljeni odnosi su bukvalno bili kočnica

---

<sup>3</sup>Grossman G., *Economic Systems*, Prentice Hall, New Jersey, 1967. str.16. navodi Jurij Bajec, Joksimović Lj., *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd str. 44.

daljem razvoju privrednih subjekata, a nedostatak motivacije je stalno prisutan faktor.

Nasuprot tako nedefinisanim odnosima u sistemima sa dominantnom društvenom svojinom, nalazila su se privatna preduzeća tržišno orijentisana sa potpunom motivacijom i jasno postavljenim ciljevima. Propisi takvih država su omogućili privatnim licima koja su vlasnici preduzeća da zakonski stvaraju ogroman kapital, koncentrisan u rukama pojedinaca. Po pravilu vlasnici kapitala ulažu svoj kapital ali ne upravljaju njime. Upravljanje kapitalom poverava se izabranim profesionalnim menadžerima koji vode preduzeća za račun vlasnika. Ovim odnosom jasno je razlučena funkcija upravljanja od vlasničke funkcije, što nedvosmisleno doprinosi kvalitetu donošenja poslovnih odluka.

*Shvativši suštinu i uticaj svojine na efikasnost poslovanja, mnoge države su odlučile da promene oblik dominantne svojine u svojim privredama.* Rezultat toga je da su 90-tih godina pristupile donošenju mnogih zakonskih regulativa i propisa u nameri da postojeća preduzeća privatizuju.

Kod nas, svi oblici svojine svrstani su u četiri oblika: državna, društvena, zadružna i privatna svojina. Postoje mišljenja da u visokorazvijenim zemljama u svetu prema rečima ekonomista trenutno postoji više od dvadeset oblika svojine.<sup>4</sup>

Sa aspekta prava postoji jedan, osnovni oblik, a to je pravo svojine. Moguće mu je menjati subjekat i predmet, ali sadržaj je čvrsto odredjen, kao i apsolutna zaštita tom najpotpunijem stvarnom pravu.

Sa tog gledišta, analizirajući postojeća četiri svojinska oblika, *društvena svojina nije bila pravna kategorija*, jer joj nedostaje subjekat. Razlog tome je što ne možemo društvo smatrati pravnim licem.

Tri od pomenuta četiri oblika svojine su kolektivni oblici, dok je samo jedan, i to privatni, individualistički. Prema nekim stručnjacima iz oblasti prava, izjednačavanja svih svojinskih oblika je neuspeli pokušaj sprečavanja uništavanja društvene svojine, kao kolektivističkog oblika svojine, koji se uzgred pokazao i manje efikasnim od drugih oblika.<sup>5</sup> Nasuprot tome, privatna svojina se dokazala kao svojinski oblik, kojim su se postigli dobri poslovni rezultati.

Komunističkim programom, osporavana je privatna svojina i onemogućavana njena pravna zaštita, tako da niko nije mogao steći pravo na

---

<sup>4</sup>Morait B., *Svojinski pluralizam* (ravnopravnost svih oblika svojine) UDK 347, Pravni fakultet, Banja Luka, 2003.

<sup>5</sup>Isto

privatnu svojinu. Prema tome, ona nije praktično ni postojala u takvom društvenom i privrednom uređenju.

**Svojinskim pluralizmom, odnosno izjednačavanjem svih oblika svojine**, stvoren je još jedan pokušaj, očuvanja protekcionizma, koji su imale društvena i državna svojina.

Neodrživost ovakvog koncepta rezultirala je potrebom za što intenzivnijim vlasničkim promenama u korist privatne svojine.

Iz ovoga se može izvesti zaključak da po sadržini i načinu funkcionisanja preduzeća možemo kategorizovati na osnovu četiri osnovna kriterijuma:<sup>6</sup>

1) **Prema obliku vlasništva nad sredstvima za proizvodnju i oblicima prisvajanja koji iz njega proizilaze**, gde možemo kategorizovati tri osnovna oblika: društveni državni i privatni. Jedan od njih je uvek dominirajući dok su u određenoj meri prisutni i drugi.

2) **Prema načinu usvajanja odluka i nivoima njihovog donošenja odnosno centralizacije**. Ovde razlikujemo dva osnovna nivoa donošenja odluka. Jedan je pretežno centralizovani, kojim se prava nižih nivoa odlučivanja mogu oduzeti diskrecionim pravom viših. Drugi je da se prava donošenja odluka nižih nivoa ne mogu oduzeti od strane viših nivoa.

3) **Prema motivacionom sistemu, gde se na osnovu impulsa utiče na pokretanje učesnika u procesu privređivanja i tako se vrši njihovo motivisanje**. Motivi uglavnom zavise od ciljeva poslovanja, koji mogu biti: ekonomski, politički, ideološki.

4) **Prema načinu alokacije proizvodnih resursa i ekonomskih aktivnosti**. Drugim rečima prema načinu organizovanja i povezanosti ekonomskih učesnika u procesu reprodukcije. Ovo se odnosi na privredne sisteme kojima je tržište osnovni mehanizam povezivanja, i sisteme sa planskim mehanizmom povezivanja ekonomskih aktivnosti.

Preduzeća prema vlasništvu kapitala odnosno prema obliku vlasništva mogu se, kako smo rekli podeliti na: državna ili javna, društvena, privatna, zadružna i mešovita.

Osnovna razlika, koja je opredeljujuća u ovoj podeli je, *ko je vlasnik sredstava za proizvodnju i ko upravlja sa njima*. Uzimajući u obzir relevantnost ovih činioaca, izvršićemo analizu preduzeća prema tim kriterijumima.

---

<sup>6</sup>Jurij B., Joksimović Lj., *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001. str 13-14.



### **2.1. Državna i javna preduzeća**

Za ovu vrstu preduzeća karakteristično je da sa njim upravlja država preko svojih organa, i da su sredstva sa kojima ona posluje državno vlasništvo. Država ne mora biti apsolutni vlasnik čitavog kapitala, već su poznati slučajevi da ona može da raspolaze i sa delom imovine preduzeća, svakako većinskim, koji joj osigurava odlučujuću ulogu u upravljanju.

**Javno preduzeće je oblik državnog preduzeća.** Ovakav oblik se uglavnom osniva u delovima velike materijalne infrastrukture (železnica, telekomunikacije, putevi, pošte i sl.). Karakteristike javnih preduzeća su da ona učestvuju u prometu, odnosno proizvodnji ili u pružanju određenih usluga koje su od opšte važnosti za državu i za njene građane. Jedan deo javnih preduzeća se delimično pridržava tržišnih kriterijuma, i nije im primarni cilj profitabilnost, pa samim tim nije im ni svojstvena preduzetnost.

### **2.2. Društvena preduzeća**

Ovaj oblik preduzeća egzistirao je u bivšoj Jugoslaviji i Srbiji. Konceptijski i teorijski društvena preduzeća su vlasništvo čitave društvene zajednice. Sredstvima za proizvodnju i ostalim dobrima sa kojima raspolazu, upravljali su zaposleni radnici u njima, preko svojih organa. **Pravi vlasnik svojine nije prepoznatljivo definisan**, dok je upravljanje preduzećima sa ovim oblikom vlasništva postalo gotovo amatersko. Vođenje i upravljanje društvenim sistemima doživelo je neuspeh, i nikada nije zaživelo onako kako je to bilo predviđeno u trenutku nastanka ovakvog oblika.

Društvena preduzeća sa nedefinisanim titularom svojine, i radničkim upravljanjem ili samoupravljanjem, koja su bila i **ničija i svačija**, su apsolutno negirala postojanje **prava vlasništva**. Možemo pretpostaviti da je to upravo i bila jedna od osnovnih grešaka, zbog koje je ovaj oblik preduzeća postajao sve veći teret privrede, kojeg je bilo potrebno što pre ukloniti radi bržeg oporavka celokupne privrede. Upravo neefikasnost privređivanja sa ovakvim oblikom vlasničkih odnosa, pored ostalog, zahtevao je ubranu promenu u pravcu jasno definisanih vlasničkih odnosa, i podele odgovornosti u cilju bržeg razvoja i boljeg poslovanja privrednih subjekata.

### **2.3. Preduzeća u zadružnom vlasništvu**

Zadružno preduzeće je ono koje posluje sa sredstvima jedne ili više zadružnih organizacija, i zasnovano je na vlasništvu zadruga. Ovakva vrsta preduzeća može se organizovati u obliku deoničarskog društva, komanditnog društva, društva sa neograničenom odgovornošću i društva sa ograničenom odgovornošću.

Osnivači zadružnog oblika preduzeća mogu biti pravna i fizička lica, bilo da su strana ili domaća.

### **2.4. Mešovita preduzeća**

Ovakav oblik ne predstavlja novi vid vlasništva. Osnov za nastajanje mešovitog preduzeća, je prisutnost istovremeno većeg broja vlasničkih oblika. Samim tim mešovita preduzeća nastaju spajanjem poslovnih sredstava **različitog oblika vlasništva**. Osnivači mešovitih preduzeća isto tako mogu biti, domaća i strana pravna i fizička lica. Preduzeća sa mešovitom svojinom se mogu osnivati kao deoničarska društva, komanditna društva i društva sa ograničenom ili neograničenom odgovornošću.

### **2.5. Preduzeća u privatnom vlasništvu**

Preduzeće u privatnom vlasništvu je ono koje obavlja neku vrstu poslovnih aktivnosti sa sredstvima fizičkih ili pravnih, domaćih ili stranih lica. Osnivači su dakle, privatna lica, koja ulažu sopstvena sredstva. Privatno preduzeće može biti organizovano kao individualno, čiji je vlasnik jedno lice, ili su vlasnici više lica, odnosno preduzeće je formirano na bazi deoničarstva.

**Inokosno preduzeće** je oblik kapitalističkog preduzeća. Ovakav oblik se formira u situacijama kada nije ekonomski isplativo organizovati preduzeće većeg obima. Posao koji se obavlja zahteva manja ulaganja, pa je to razlog što je ovo jednočlano društvo.

Širenje i razvijanje preduzeća ovakvog tipa su direktno vezani za veličinu kapitala, i gotovo uvek pokrivaju manja tržišta. Veoma čest slučaj je da se udruži izvestan broj inokosnih preduzeća u cilju zajedničkog nastupanja na tržištu, pa tada nastaje novo društvo sa više članova, i ono se naziva **partnersko preduzeće**. Ovakva vrsta preduzeća je snažnija od prethodnog oblika, ali organizaciono tehnička rešenja i dalje ostaju slična.

**Akcionarska društva ili korporacije** su poseban oblik kapitalističkog preduzeća, zasnovan na deoničarstvu. Takva preduzeća su

moćna, jer su to gigantski sistemi sa ogromnim kapitalom, pa samim tim su i od velikog uticaja u društvu, kako privrednog, tako i političkog.

## **2.6. Organizacioni oblici preduzeća u EU**

U ovom delu objasnićemo pravne norme koje uređuju **oblike organizovanja** poslovnih subjekata, i to onih kojima je osnovna delatnost privredna aktivnost, odnosno sticanje dobiti.

U zemljama EU mogu se kategorisati tri osnovna koncepta ili modaliteta privrednih organizacija i to:<sup>7</sup>

**Prvi koncept je onaj, prema kome se stvara ugovorna koncepcija preduzeća.** To znači da se osnivaju preduzeća na osnovu ugovora i predstavlja izraz slobodne volje od strane ulagača odnosno osnivača. Uticaj drugih faktora u vidu zakonskih propisa odnosi se samo na neka pitanja u pogledu funkcionisanja društva. Prema ovome, osnivači preduzeća prenose i određuju obim ovlašćenja na lice koje zastupa preduzeće, sa mogućnošću da ta ovlašćenja umanje ili uvećaju svojom voljom. Kao što može da se vidi u ovom konceptu ne postoji mogućnost uplitanja države ili nekog drugog faktora u domenu donošenja poslovnih odluka.

**Drugi koncept je institucionalni,** koji tretira preduzeće kao instituciju, uspostavljenu po propisima i formiranim organima koji izražavaju njenu volju po propisanim pravilima.

U ovoj koncepciji evidentna je uloga zakonodavca, tako da on može da uspostavi određene pravne norme po kojima institucija (preduzeće) mora da postupa. Kod ovog koncepta prenaplašen je uticaj normativnog elementa, sa čim se znatno umanjuje volja samih osnivača i to u dosta velikom obimu.

**Treći koncept** je okategorisan kao **funkcionalni**, i stvoren je sa namerom da ispravi nedostatke prethodnih koncepata. Prednosti ovog modaliteta su u tome, što se propisima regulišu okviri, odnosno utvrđuju moguće opcije izbora, dok se sa druge strane ostavlja mogućnost osnivačima, da u okviru dozvoljenih rešenja izaberu opciju.

Tako različiti koncepti organizovanja, su na svojstven način razvijani u zemljama Evropske Unije, zbog čega su nastale znatne praktične

---

<sup>7</sup>Stefanović Z., *Pravo i regulativa Evropske Unije*, Moć knjige, Beograd, 2001.

## *Menadžment*

---

razlike među zemljama članicama, što još uvek predstavlja prepreku u postizanju jedinstvenih rešenja čemu upravo teži ova zajednica.

Osnovna statusna rešenja organizovanja preduzeća u zemljama EU navedena su iz sledećih razloga:

- 1) radi mogućnosti upoređivanja oblika organizovanja a samim tim i vlasničkih oblika u zemljama EU u odnosu na naša preduzeća,
- 2) da bi uvideli da i u Evropi još uvek postoji nesklad u ovom pogledu,<sup>8</sup>
- 3) da bi imali smernice u kom pravcu po ovom dosta važnom pitanju trebaju da teku reforme.

### **3. Uticaj svojine na efikasnost i efektivnost**

Neosporno je da oblik vlasništva, čini jedan od važnijih faktora za uspešno poslovanje preduzeća. Proces privatizacije prouzrokovao je gašenje ili propadanje velikog broja preduzeća u svetu. Najveći broj propalih preduzeća je u zemljama u tranziciji, mada ih ima i u visoko razvijenim zemljama. Zajedničko za sva ta preduzeća je da nisu uspela da budu efikasna i profitabilna, čime su sama sebe dovela u poziciju da prestanu da postoje. Rezultatima mnogih istraživanja došlo se do zaključka da su privatna preduzeća efikasnija od drugih oblika.

Pre svega objasnićemo moguće pristupe efikasnosti i efektivnosti radi stvaranja adekvatnog polazišta za dalje utvrđivanje uticaja oblika vlasništva na ove dve ekonomske kategorije.

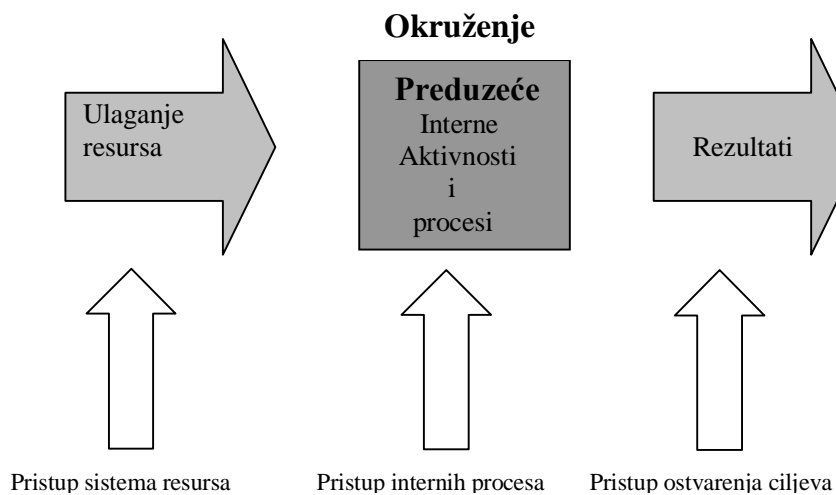
Pristup efikasnosti i efektivnosti preduzeća može biti dvojak:

**1. tradicionalan pristup ili klasičan i**

**2. novi ili savremeni pristup .**

---

<sup>8</sup>Dosta davno su usledili predlozi o formiranju jedinstvenog statusnog oblika organizovanja kompanija na nivou Evropske Zajednice, prvi predlozi datiraju još iz 1959.godine od strane francuza Thibierg-a,



Slika 3. Tradicionalni pristup efikasnosti i efektivnosti

Tri su osnovne karakteristike tradicionalnog pristupa efektivnosti i efikasnosti poslovnih sistema:

- 1) pristup ostvarenja ciljeva,
- 2) pristup sistema resursa i
- 3) pristup internih procesa.

Tradicionalni pristup zasnovan je na parcijalnom merenju uspeha preduzeća i polazi od faze procesa reprodukcije.

**Savremeni pristup efikasnosti i efektivnosti odlikuje se kompleksnošću i velikom broju pokazatelja.** Zasnovan je na dva osnovna prilaza i to:

- 1) pristupu stratejskih konstituenata i
- 2) pristupu konkurentskih vrednosti.

Pristup stratejskih konstituenata baziran je na:

- identifikovanju kritičnih stratejskih konstituenata (stejkholdera) preduzeća,
- utvrđivanju najvažnijih ciljeva i interesa stratejskih konstituenata,

## *Menadžment*

---

- merenju stepena zadovoljenja ciljeva i interesa stratezijskih konstituenata.

Kod ovog pristupa stratezijski konstituenti imaju izražen interes prema svojim ciljevima. Ciljevi mogu biti različiti u zavisnosti od pozicije stejkholdera. Obično su suprotstavljeni.

Na primer: potrošači teže kvalitetu robe i usluga, vlasnici maksimiranju profita, zaposleni uvećavanju primanja, kreditori kreditnoj sposobnosti subjekta, dobavljači plaćanju na vreme, Vlada plaćanju poreza i poštovanju zakona i slično.

Tri vrednosne dimenzije kriterijuma efikasnosti su:

- 1) fokus preduzeća,
- 2) struktura preduzeća,
- 3) ciljevi preduzeća i sredstva ostvarenja.

Društvena svojina i njena nedefinisanaost, direktno su se odražavali na efikasnost. U takvim sistemima radnici su sticali pravo na upravljanje preduzećima po osnovu *svog rada* sa društvenim sredstvima čije je vlasništvo isto tako nedefinisano. Tako postavljen koncept je bio jedan od spornih i protivrečnih osobina društvenog vlasništva.

Osnovni faktori koji doprinose umanjenoj efikasnosti ovog oblika svojine su:

**Prioritetnost ciljeva**, kod kojeg su zaposleni težili da profit pretvore u lične zarade u što je moguće većem obimu. Razlog takvom odnosu prema raspodeli dobiti je taj što *zaposleni nisu imali svoju imovinu* koju su mogli da uvećavaju ili da preko dividendi ostvare drugu vrstu prihoda. Tim pristupom zapostavljalo se uvećanje kapitala preduzeća a samim tim i ulaganja u njegov razvoj. Ovo je bila jedna od direktnih posledica zaostajanja društvenih preduzeća u razvoju tehnologija, novih saznanja i novog načina funkcionisanja.

Društvena preduzeća u nekadašnjoj Jugoslaviji, sistemski su mogla da neke od ovih faktora onesposobe u destruktiji, što je zakonskim propisima bilo omogućeno. Naime, Zakon o preduzećima je osamdesetih godina predviđao obaveznost izdvajanja sredstava i njihovo ulaganje u razvoj. Isto tako postojala su određena ograničenja u raspodeli zarada, gde je limitirano njihovo povećanje, ili je pak bilo uslovljeno nekim merama. Primera radi, plate zaposlenih nisu mogle biti povećavane ako je preduzeće poslovalo sa gubitkom u tekućoj, ili je on postojao u prethodnoj poslovnoj

## Menadžment

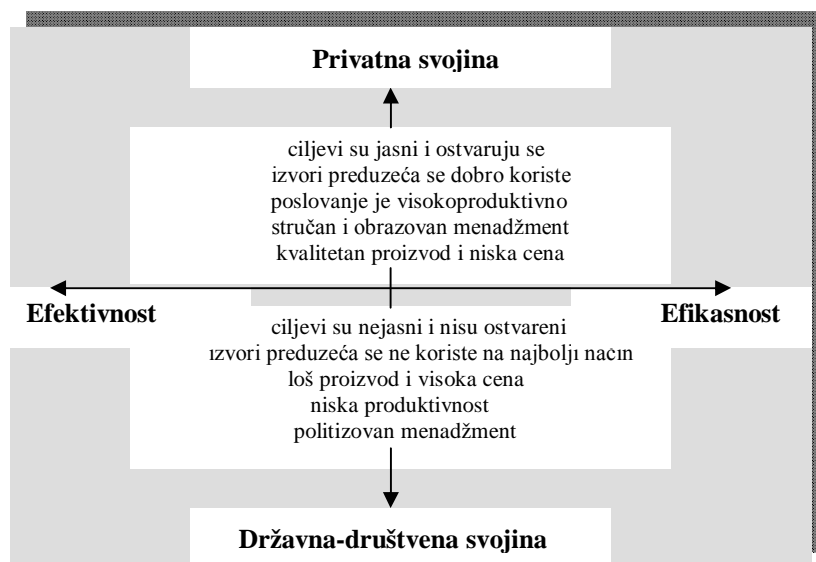
godini. Čak je postojala i obaveza preduzeća da ako iskažu gubitak u poslovanju moraju isti i da pokriju kroz dalje poslovanje. U ovakvim slučajevima morao se praviti sanacioni program, kojim se regulišu način, dinamika, i konkretne akcije za pokrivanje proizvedenih gubitaka.

Po osnovu ulaganja sredstava u povećanje imovine preduzeća, društvena imovina je bila dosta osetljiva. Zaposleni je nisu smatrali svojom, i njeno uvećanje je bio sekundarni cilj što je u principu bila osnovna kočnica u stvaranju boljih i profitabilnijih preduzeća.

Taj problem u ovakvoj postavci nije bio rešiv.

Slična situacija se javlja i kod privatizovanih preduzeća sa velikim brojem malih akcionara. Njihovo opredeljenje je prema većoj dividendi i njenoj naplati na kraju obračunskog perioda. Nasuprot njih, veliki akcionari i profesionalni menadžeri su protivnici takvih strategije i opredeljeni su prema uvećanju imovine i rastu preduzeća. Tržišno orijentisana privreda je ipak našla mehanizam kojim se ovaj problem rešava. *To je sekundarno tržište kapitala.* Ovim mehanizmom moguće je meriti efikasnost preduzeća, a samim tim i njegovu vrednost na tržištu. Prodajom akcija svaki akcionar može doći do sredstava koja se putem dividendi na indirektan način uvećavaju.

U narednoj slici prikazaćemo uticaj svojine na osnovne vrednosti kriterijuma efikasnosti i efektivnosti preduzeća.



Slika 4. Uticaj svojine na efikasnost i efektivnost

Jasno je da proces privatizacije u potpunosti menja načine privređivanja, i da je neophodno pronaći mogućnost da se preduzeća razvijaju brže i kvalitetnije, nego što je to bilo u prethodnim vlasničkim odnosima.

Proces privatizacije je zahtevan i kompleksan posao, jer uključuje brojne faktore koji su međusobno suprotstavljeni, a koncepti se praktično i teoretski tek oblikuju.

Ciljevi koje su imala preduzeća u centralizovanoj i dirigovanoj privredi ostali su isti, kao i u novonastaloj tržišnoj privredi, i svode se na razvoj i rast preduzeća, ali strategije dostizanja ciljeva pretrpele su velike izmene.

Na prvom mestu vlasnička transformacija je stvorila uslove za korupciju, kojoj nije odolela ni jedna zemlja u tranziciji. U pitanju je samo obim zloupotreba.

Po pitanju vlasništva i njegovog uticaja na razvoj privrede i privrednih sistema, analize uglavnom pokazuju da je privatna svojina najefikasniji oblik. Izuzeci i ovde postoje. Upoređujući metode tržišnog transformisanja u Rusiji i Kini, u mnogim segmentima se to potvrđuje. S početka tranzicije 1990. godine početni uslovi u ovim zemljama su bili različiti i uglavnom su svi pokazatelji išli u prilog ruskoj privredi. U tom periodu bruto društveni proizvod u Rusiji je bio dva puta veći nego u Kini.

Posle deset godina tranzicije odnos je bio isti, ali u korist Kine. Prilikom procesa Rusija je nedvosmisleno primenjivala metode transformisanja koji su joj nametnuti od strane zapadnih zemalja, prvenstveno od SAD-a. Suprotno njoj, Kina je stvorila od državnog oblika svojine nedržavni oblik najbližiji našoj nekadašnjoj društvenoj svojini. Rezultati su bili fascinantni, tako da je Kina u 2003. godini imala rast BDP-a 13,2%, a u 2005. godini 9,3% što predstavlja izuzetno veliki rast, koji je nedostižan i za visoko razvijene zapadne zemlje.<sup>9</sup>

U procesu privatizacije preduzeća, pojavljuju se novi uticaji pojedinih faktora na novu ulogu poslovnih subjekata u privrednom životu. Uglavnom se svode na: značaj države i njen uticaj na pokretanje razvoja preduzeća, značaj regionalnih i lokalnih faktora za izbor strategija razvoja, uticaj svojine na kvalitetan izbor razvojnih strategija preduzeća i svojinski oblik u razvoju preduzeća.

---

<sup>9</sup>Videti: Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka-Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.





## 1. Univerzalnost menadžmenta

Menadžment se smatra veštinom i naukom o usmeravanju aktivnosti i potrebnih resursa u pravcu ostvarenja ciljeva, a u skladu sa utvrđenom politikom. U vezi sa utvrđenim ciljevima i njihovom realizacijom, nije moguće sa sigurnošću definisati način, kako se to može postići. U principu način za dostizanje ciljeva je strategija, a izbor prave strategije je u zavisnosti od mnogih faktora, onih koji su nastali u sredini ili onih koji su diktirani iz okruženja. Najčešći slučaj je da su uticajni i jedni i drugi. Dalje ovo navodi da sistemski pristup u menadžmentu, dobija sve više na značaju.

Premda je menadžment veoma stara disciplina, smatra se da je star koliko i ljudsko društvo, kao nauka zaživeo je dosta kasnije. Začetnik naučnog menadžmenta je Tejlor, koji je prvi počeo sistematski da se bavi proučavanjem ovog fenomena koristeći naučne metode i vršeći konkretne eksperimente u proizvodnim pogonima. Svaka epoha civilizacije je imala svoj menadžment. Starogrčka i rimska vojska, kao i rimokatolička crkva su radile u formi organizacije. Funkcionisanje organizacija je postojalo mnogo ranije nego što je termin menadžment ušao u upotrebu. Tako je i kineski filozof Sun Tzu pre više od 2000 godina napisao knjigu "Umeće ratovanja" koja se i danas koristi za potrebe menadžmenta.

U Srbiji menadžment dobija na važnosti, odnosno postaje atraktivan tek na samom kraju dvadesetog veka. U tom periodu pojavljuju se mnoge škole i fakulteti, koji proučavaju složenost menadžment procesa. U ovom trenutku gotovo da je nemoguće pronaći fakultet iz bilo koje naučne oblasti: ekonomskih, bioloških, tehničkih ili drugih nauka, koja ne tretira nauku o menadžmentu u kontekstu svojih naučnih kompetencija. Do pred kraj XX veka dominantni oblik privrednog sistema je bio baziran na društvenoj svojini i samoupravnom socijalizmu u kome menadžment i menadžeri nisu mogli da se uklapaju u postojeći sistem.

## Menadžment

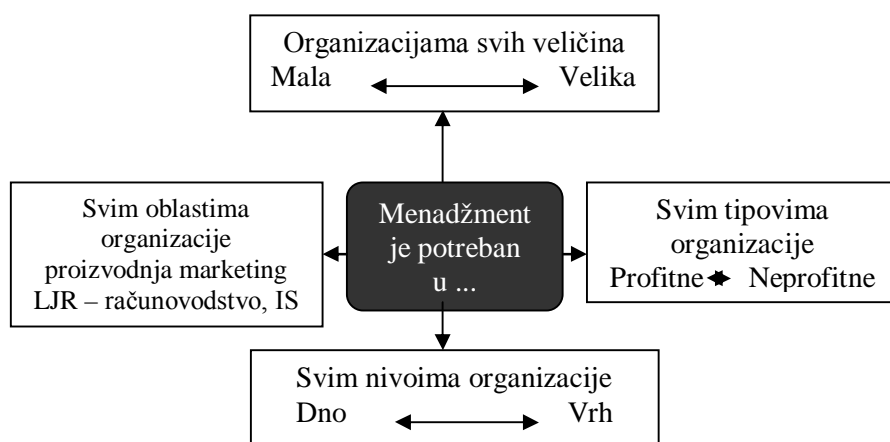
U svetu mnogo ranije menadžment je zauzeo svoje mesto, ne samo kao nauka, već kao praktičan koncept.

Kasnim početkom uvođenja pravog menadžmenta nastale su mnoge dileme i zablude u Srbiji i to uglavnom zbog njegovog nerazumevanja.

Često postavljano pitanje je bilo usmereno na odnos veličine preduzeća, odnosno potrebe za procesom upravljanja u raznim veličinama poslovnih sistema. Bilo je i mišljenja da je menadžment privilegija velikih preduzeća, a ne *univerzalan koncept, koji nije vezan za veličinu ili određenu delatnost, i da je primenjiv u svim tipovima organizacija.*

Sledeća dilema odnosila se na geografsku poziciju. Ima li menadžmenta samo na zapadu, ili postoji i na istoku? *Činjenica je da se menadžment pojavljuje u dalekoj prošlosti, ali da nije tako nazivan ili definisan, iz čega se zaključuje da ga ima u svim društveno političkim sistemima.*

Dalje dileme su nastajale u delu oblika organizacija, odnosno, nije li menadžment vođenje samo profitnih organizacija, ili se može povezivati i za druge oblike i tipove organizacije? *Shodno prethodnom i ovde sledi logičan zaključak, da je menadžment prisutan u profitnim i neprofitnim organizacijama.*



Slika 5. Univerzalna potreba za menadžmentom<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Robbins P. S., Coulter M., Menadžment, Data status, Beograd, 2005. str. 18.

## *Menadžment*

---

Treba napomenuti da je Draker imao dva nivoa posmatranja menadžmenta i to:

1. Menadžment organizacija kao što su: država i administracija, vojska, crkva, bolnice, sportski klubovi i slične organizacije i
2. Menadžment poslovnih sistema, odnosno upravljanje preduzećima. Upravljanje određenim poslovnim aktivnostima, drugim menadžerima i zaposlenima čini suštinu menadžerskog posla.

### **2. Pojam i uloga menadžmenta**

Menadžment (management) je reč engleskog porekla, što u prevodu znači kontrolu, rukovođenje, odnosno upravljanje nekom poslovnom aktivnošću.

Najverodostojniji prevod termina menadžment je **upravljanje**. On obuhvata proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, sa ciljem postizanja i ostvarenja definisanih ciljeva poslovnog sistema. U širem smislu upravljanje predstavlja donošenje odluka o ciljevima organizacije, kao i o načinima i sredstvima za njihovo dostizanje.

Menadžment je, takođe, univerzalna aktivnost, jer njegovi principi su primenjivi u svim ekonomskim segmentima, kao i segmentima društva.

Otuda se vrlo često sreću termini poput: menadžment u trgovini, bankarstvu, poljoprivredi, zdravstvu, umetnosti, i slično.

Menadžment je star koliko i društvo, ali se tek na prelasku iz XVIII u XIX vek pod uticajem industrijske revolucije pojavljuje u privrednim organizacijama, da bi početkom XX veka počeo da se proučava kao naučna disciplina.

U tom periodu samostalno preduzetništvo je počelo da prerasta u sisteme gde je trebao biti uključen veći broj ljudi. Samim tim, pored preduzetnika koji je nekada vršio sam pojedine aktivnosti, bilo je potrebno uključiti veći broj ljudi sa njihovim idejama. Tada je i stvoren temelj osnova naučnog menadžmenta, jer je poslovna praksa došla do određenog stepena razvoja, a samim tim nastaje potreba za novim specifičnim znanjima i veštinama po pitanju upravljanja. Teorije o menadžmentu nastaju kao neminovnost ljudi odgovornih za donošenje i realizaciju odluka, koje su sada mnogo složenije i obimnije, a njihova odgovornost daleko veća za posledice tih odluka.

## *Menadžment*

---

Menadžer (manager) je termin iz engleskog jezika, što u prevodu znači osoba koja vodi i kontroliše posao. Menadžer može da upravlja samo jednim delom ili čitavim poslovnim sistemom, što zavisi od nivoa u strukturi upravljanja preduzećem. Otuda se pojavljuju vrhovni - top, taktički i operativni menadžeri. Prema širini kojom se upravlja menadžer može biti generalni, ili funkcijski. Širina upravljanja generalnog menadžera je daleko veća, nego funkcijskog menadžera.

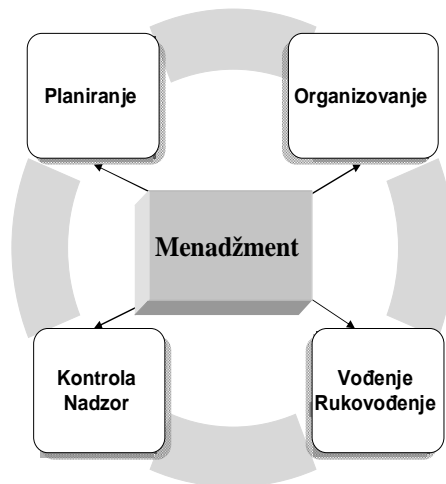
Pojam menadžmenta se vrlo čvrsto različito definiše. Različitost proističe iz globalnog značenja termina upravljanja i vođenja, što je suviše sveobuhvatno i uopšteno. U okviru te uopštenosti potrebno je jasno definisati šta se pod tim pojmovima konkretno podrazumeva.

Menadžment ili upravljanje je neprekidan proces kojim se usmerava aktivnost u privređivanju poslovnog sistema, sa namerom da se ostvare ciljevi poslovanja.

Osnovna uloga menadžmenta je da usklađuje i koordinira sve podsisteme i njihove aktivnosti, kao i da ih dovede u skladan odnos sa okruženjem. Menadžment je proces objedinjavanja i usmeravanja pojedinačnih izvora neophodnih za obavljanje poslovnih aktivnosti.

Upravljanje se sastoji od četiri ključne funkcije:

- planiranja,
- organizovanja,
- rukovodjenja ili vođenja i
- kontrole ili nadzora.



Slika 6. Funkcije menadžmenta

**Planiranje** pretpostavlja utvrđivanje ciljeva poslovanja, kao i načina i sredstava njihovog ostvarenja. Ono je osnov za obavljanje narednih funkcija menadžmenta, koje u velikoj mjeri zavise od dobrog planiranja. Planiranjem se definišu standardne postavke i smernice daljnim aktivnostima poslovnog sistema u cilju smanjenja neizvesnosti organizacije. Planiranje kao funkcija menadžmenta treba da planira sve ključne aktivnosti u preduzeću i da pokriva sve njegove delove: nabavku, marketing, proizvodnju, prodaju, distribuciju i ostalo. Dakle, poslovno planiranje analizira i bira najbolji način za ostvarenje ciljeva sistema.

**Organizovanje** znači pravilno raspoređivanje i podelu aktivnosti u pravcu dostizanja utvrđenih ciljeva. Uloga organizovanja dolazi do izražaja, posle jasno definisanih ciljeva poslovanja u funkciji planiranja. Nakon utvrđenih ciljeva organizovanjem se nastoji obezbediti što bolji uslovi u pravcu povezivanja raspoloživih ljudskih kapaciteta i elemenata proizvodnje, odnosno elemenata u procesu pružanja usluga. Stvaranjem dobre kombinacije ovih faktora doprinosi se boljem prilagođavanju okruženju, a samim tim i uspešnosti u poslovanju sistema. Ovom fazom menadžmenta potrebno je obezbediti efektivnost i efikasnost poslovanja.

## *Menadžment*

**Vođenje - rukovođenje** predstavlja motivisanje i usmeravanje članova poslovnog sistema za postizanje planiranih ciljeva. U funkciji rukovođenja osnovne aktivnosti su usmerene na ljudski faktor. Funkcija vođenja treba da raspolaze određenim tehnikama u cilju koordinacije rada organizacionog sistema. To su u principu načini vođenja. Na putu do ostvarenja ciljeva vrlo često dolazi do konflikata. Rešavanje takvih problema je sastavni deo ove menadžment funkcije, tako da je u smislu izbegavanja konflikata potrebno adekvatno vođenje i liderstvo.

**Kontrola** je poslednja faza upravljanja kojom se meri korektnost ostvarenja ciljeva i povezuje ostale funkcije. Bez uporedne analize predviđenih i ostvarenih ciljeva ne postoji mogućnost merenja uspeha ili neuspeha organizacije.

Tabela 2. Najvažnije aktivnosti menadžment funkcija

<b>Planiranje</b>	<b>Organizovanje</b>
-razumno i blagovremeno donošenje planova, -racionalno korišćenje sredstava i vremena, -prikupljanje potrebnih podataka i informacija, -fleksibilno planiranje sa rezervnim varijantama u slučaju nepredviđenih tokova događaja, uključivanje većeg broja aktera u proces planiranja itd.	-uspešno koordiniranje sredstava i ljudi, -izbor kvalitetnih kadrova u pogledu stručnosti i upotrebljivosti, -usklađivanje delovanja različitih celina u pravcu zajedničkih ciljeva.
<b>Rukovođenje-vođenje</b>	<b>Kontrola-nadzor</b>
-pozitivan odnos prema radu učesnika u procesu upravljanja, -davanja zadataka sa potpunim informacijama i očekivanjima od učesnika u radnom procesu, -odavanja priznanja za uspešno obavljen rad, -podsticanja na rad ličnim aktivnostima.	-prikupljanje informacija o kvalitetu -poređenje postignutog kvaliteta sa utvrđenim merilima, -analiziranje utvrđenih merila, -utvrđivanje novih zadataka na osnovu dobijenih povratnih informacijama i slično.

Menadžment kao proces počinje sa planiranjem, a završava se kontrolom. Time se aktivnost upravljanja i vrednuje, jer počinje postavljanjem ciljeva preko funkcije planiranja, a završava se merenjem i

## *Menadžment*

---

utvrđivanjem ostvarenih rezultata preko funkcije kontrole. Od planiranja, preko organizovanja i vođenja do kontrole završava se jedan ciklus i započinje novi, iz čega sledi zaključak da je menadžment kontinuirani proces.

### **3. Razvoj i teorije menadžmenta**

Od industrijske revolucije do vremena kada je menadžment postao naučna disciplina razvile su se škole, odnosno pristupi:

- **klasičan i**
- **bihejvioristički.**

Klasičan menadžment pristup je imao dve škole:

1. naučno upravljanje i
2. klasičnu teoriju organizacije.

#### *3.1. Naučno upravljanje*

**Frederik Tejlor** (1856-1917.) je prvi tvorac naučnog menadžmenta. Svoja menadžerska iskustva bazirao je na velikom iskustvu u čeličanicama Midvejl. Suština njegove teorije je u postavci „Pošteno dnevni učinak”. Bazirajući se na rezultatima napravljenih eksperimenata, definisao je tri osnovna principa naučnog menadžmenta.

- ***Procena dnevnog učinka.*** Tejlor je analizama dolazio do rezultata učinaka pojedinih struktura radnika, za koje je smatrao da su ostvarivi u određenim okolnostima.
- ***Sav umni rad treba da se ukloni iz pogona u planska odeljenja.*** Ovim principom Tejlor je primaran značaj dao planskoj službi.
- ***Kontrola rada i izvršenja zadataka.***

Njegovo učenje je predstavljalo naučno definisanje najboljih metoda realizacije određene aktivnosti. Postavljeni principi menadžmenta baziraju se na rezultatima analize vremena i ekonomije pokreta na proizvodnoj traci, iz čega su nastale vremenske norme, kao parametar bolje produktivnosti radnika. Nakon pravljenja ***poštenih*** normi, sledi obučavanje ostalih radnika,

## *Menadžment*

---

radi dostizanja postavljenih standarda, a neispunjenje normi značilo je gubitak posla.

Njegovo istraživanje je bilo usmereno na:

- smanjenje troškova,
- povećanu produktivnost,
- bolje zarade i
- viši radni moral.

Iskustveno je teorija doživela neuspeh, jer viša nadnica za rad, nije bio dovoljan motiv, pre svega zbog neuvažavanja socijalnih motiva radnika i mogućnosti lakog gubljenja posla.

Tejlorova najznačajnija dela su: „*Naučno upravljanje*“ i „*Upravljanje radionicom*“ objavljena u periodu između 1890. – 1930. god.

### **3.2. Klasična teorija organizacije (Classical Organizational Theory)**

Jednu od prvih definicija menadžmenta dao je *Anry Fayol*, prema kome je menadžment proces: *predviđanja, organizovanja, komandovanja, kordinacije i kontrole*. Ovom teorijom fokus je stavljen na organizaciju.

**Anri Fajol** (1841- 1925.) utvrdio je šest ključnih aktivnosti:<sup>11</sup>

- Tehničke aktivnosti (proizvodnja),
- Komercijalne aktivnosti (kupoprodaja),
- Obezbeđenje (čuvanje imovine),
- Finansijske aktivnosti (kapital),
- Računovodstvene aktivnosti (finansijske informacije),
- Menadžerske aktivnosti (planiranje i organizovanje)

Anri Fajol je francuski teoretičar, koji je svoju teoriju bazirao na velikom praktičnom iskustvu. Čitav život je radio u jednoj kompaniji, počev od rudarskog inženjera do generalnog direktora. Otišao je sa funkcije u 77. godini života. Objavio je delo: ***Generalni industrijski menadžment - Administration industrielle et generale***- 1916. godine.

---

<sup>11</sup> Fajol A., Opšti i industrijski menadžment, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 23-26.



## *Menadžment*

---

Pored ovog važnijim delom Fajola smatra se, „*Industrijsko i opšte upravljanje*“. U njemu je definisano 14 principa menadžmenta:

1. podela rada,
2. autoritet,
3. disciplina,
4. jedinstvo komande,
5. jedinstvo pravaca akcije,
6. podređenost pojedinačnih interesa opštem dobru,
7. nagrađivanje prema rezultatima,
8. centralizacija,
9. hijerarhija,
10. poredak,
11. pravednost,
12. stabilnost personala,
13. inicijativnost i
14. timski duh.

**Max Weber**, nemački sociolog, razvio je teoriju *birokratskog menadžmenta*. Weber je smatrao idealnom organizacijom, hijerarhijski postavljenu i sa jasnom linijom autoriteta, fokusirajući se na efikasnost organizacije.

On je pokušao da precizira osnovne principe menadžmenta koji se mogu svrstati na sledeće:

1. *Stalnost pravila*, odnosno potreba da postoje utvrđena pravila prema kojima će se obavljati menadžerska aktivnost.
2. *Definisanje nadležnosti* sa zahtevom da se utvrde potrebna radna mesta i izvršiocu na njima uz jasna ovlašćenja za obavljanje nadležnih poslova.
3. *Hijerarhija pozicija* radi nadzora nadležnih nad potčinjenima.
4. *Univerzalnost kriterijuma za imenovanja i unapređenja*, prema kojima potvrđeni menadžeri mogu da napreduju u svom poslu.
5. *Izdavanje svih dokumenata u pismenoj formi* u cilju mogućnosti provere svih donešenih odluka.

---

## *Menadžment*

---

Autor jedne od klasičnih teorija **Mary Parker Follet** (1868.-1933.) uvodi nove koncepte u ljudskim odnosima i organizacionim strukturama. U toj postavci pojedinac nije samostalan, već je član grupe, a menadžeri i izvršioци su partneri.

Mary Parker Follet definiše upravljanje kao sposobnost da se *stvari obavljaju preko ljudi*. U tom konceptu menadžeri rade sa ljudima i stvari obavljaju pomoću njih.

Prema ovoj teoriji glavne karakteristike upravljanja su:

- menadžeri obavljaju posao posredno preko drugih ljudi,
- predmet menadžmenta su informacije i sredstva za rad,
- osnovna komponenta organizacije su zaposleni,
- menadžerski rad je intelektualne prirode sa elementima fizičkog rada.

### **4. Bihevioristički pristup ili pristup međuljudskih odnosa**

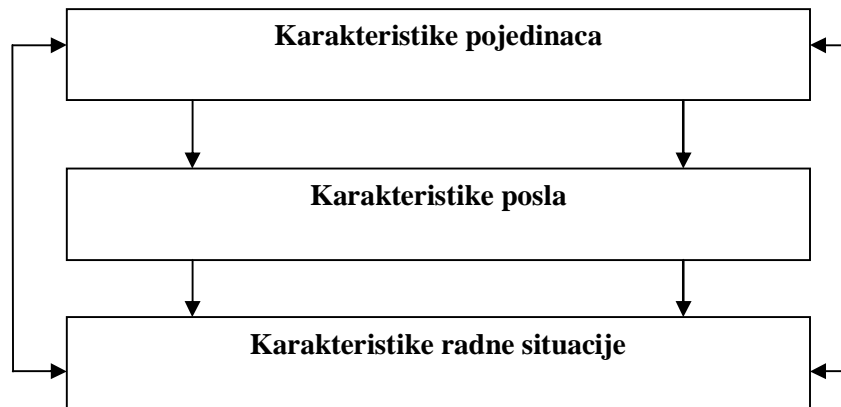
Početak dvadesetog veka teorija organizacije je počela u velikoj meri da se oslanja na nauke: sociologiju, psihologiju i filozofiju. Turbulentni uslovi nastali u tadašnjem okruženju stvorile su krizu u centralizovanom načinu upravljanja, tako da je moralo da dođe do decentralizacije procesa. U tim okolnostima prenošenje autoriteta na niže nivoe postalo je neminovnost, što je stvorilo pretpostavku za drugačije međuljudske odnose u organizaciji. Ovim teorijama se uključuju međuljudski odnosi u organizaciju radi uticaja na produktivnost rada. Sociolog i psiholog (Elton Mayo) je utvrdio da međuljudski odnosi mogu u većoj meri da utiču na produktivnost, nego direktni zahtevi postavljeni od strane menadžera.

### **5. Pristup razvoja sistema**

Sistemsom pristupu, zbog njegove važnosti posvećena je posebna pažnja u ovom poglavlju.

Sistemski pristup polazi od činjenice da se ponašanje ljudi i njihova motivacija može analizirati samo ako se uzmu u obzir sve varijable koje karakterišu okruženje čitavog sistema. Prema ovome pristupu, svi elementi

su sastavni deo sistema i imaju svoju ulogu u njemu. Zbir zajedničkih učinaka treba da bude veći od zbira pojedinačnih elemenata u sistemu.



Slika 7. Sistemski pristup ponašanju<sup>12</sup>

**Sistem čini skup ili zbir više elemenata, koji predstavljaju delove sistema i nazivaju se podsistemi.**

Karakteristično za sistem je da oni mogu gotovo beskrajno da se dele, a s druge strane i da se ukupnjavaju. Primera radi, jedan sistem ima svoje podsisteme, podsistemi tog sistema mogu da imaju svoje podsisteme i tako dalje. S druge strane, sistem može da postane podsistem drugog sistema i u tom pravcu beskonačno.

Konstituišući elementi jednog sistema mogu biti podsistemi bilo da su: veštački, prirodni ili tehnički. To znači da organizacioni sistem može biti sačinjen ne samo od podsistema iste vrste, već i od drugih. Učestvujući element gotovo svakog sistema je čovek, kao prirodni sistem (biološki).

Pored osnovne podele na prirodne, tehničke i organizacione sisteme postoje i podele na: proste i složene, dinamičke i statičke, determinisane i nedeterminisane i na otvorene i zatvorene sisteme.

Prema složenosti, podela je u zavisnosti od broja elemenata sistema i veza u njima. Složeni sistemi imaju veći broj elemenata i složenije veze za razliku od prostih.

---

<sup>12</sup> Petković M., Jovanović M., Organizaciono ponašanje, Megatrend, Beograd, 2000. str. 21.

Dinamički sistemi nasuprot statičkih su podložniji promenama, odnosno intenziviranju promenama, mada evolutivne promene ne može da izbegne ni jedan sistem. Prilikom dinamičkih promena treba naglasiti da je uvek izražen problem upravljanja i da je praktično neizbežan. Za razliku od evolucionih promena, koje se dešavaju spontano, revolucionarne promene se dešavaju planski i uvek prekidaju evolucionarne promene usmeravajući sistem u željenom pravcu.

**Determinisani i nedeterminisani sistemi se razlikuju u strukturi.** Kod determinisanih je struktura poznata, i njihovo funkcionisanje je predvidivo odnosno odvija se prepoznatljivim tokovima.

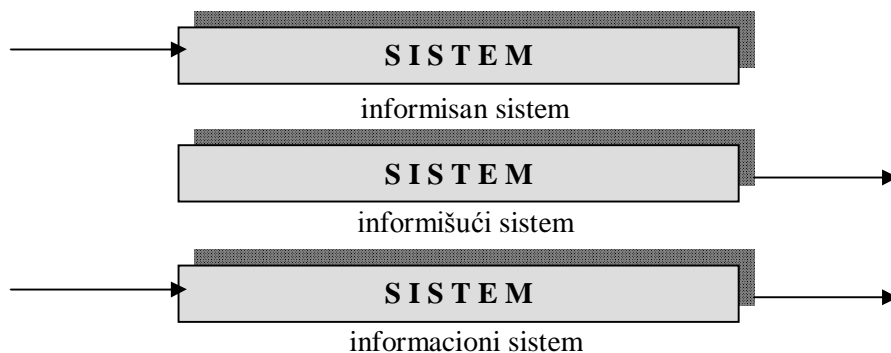
Ponašanje nedeterminisanih sistema nije predvidivo, čak i onda kada im je struktura poznata.

**Zatvoreni sistemi su izolovani iz sredine, odnosno svog okruženja.** Ulazi i izlazi ovakvog sistema se odvijaju unutar samog sistema nezavisno od okoline. I pored ovoga ovakvi sistemi imaju i indirektno veze sa drugim sistemima i mogu biti podsistemi drugih sistema.

Otvoreni sistemi su oni koji ostvaruju punu interakciju sa sredinom putem manjeg ili većeg broja ulaza i izlaza iz sistema.

Karakterističnu poddelu sistema je napravio **Grenevski**. On je podelio sisteme na one:

- koji primaju informacije,
- sisteme koji daju informacije i
- sisteme koji primaju i daju informacije (informacioni sistemi).

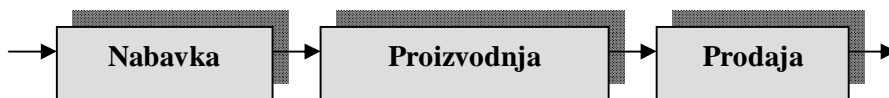


Slika 8. Podela sistema<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Stefanović Ž., i ostali, Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000. str. 78-79.

**Karakteristike organizacionog sistema su: složenost, dinamičnost, nedeterminisanost i otvorenost.** Sama složenost ovakvog sistema u direktnoj je vezi sa njegovom strukturom. Struktura organizacionog sistema može se posmatrati sa aspekta horizontalnih odnosa. U tom slučaju može se govoriti, na primer, o podsistemima: nabavke, proizvodnje i prodaje.



Slika 9. Horizontalni odnosi podsistema

U hijerarhijskoj strukturi (vertikalnoj) odnosi sistema i podsistema su postavljeni tako da postojeće podsisteme, jednog sistema, čine podsistemi nižeg reda. Svaki naredni red predstavlja niži nivo, na primer podsistem prvog, drugog, trećeg nivoa i tako dalje.

Važnu stvar u hijerarhijskim odnosima čini propulzija, koja daje određen značaj nižim nivoima, odnosno podsistemima da utiču na više podsisteme. Iako viši podsistem ima starešinstvo nad nižim nivoom, niži nivo može da ima uticaja na viši. Ovakvi odnosi se postižu interakcijom, odnosno spregama između podsistema.

Značajni strukturni elementi organizacionog sistema su: ulazni podsistem, podsistem operacija, podsistem izlaza, adaptivni podsistem, podsistem upravljanja i podsistem kontrole.

Radi boljeg razumevanja strukture, potrebno je svaki od njih posebno objasniti.

**Podsistem ulaza** je prva faza u radnom procesu organizacionog sistema. Kao i svaka druga faza, i podsistem ulaza ima svoj značaj, koji je izražen u blagovremenom izvršavanju poverenih zadataka, obezbeđenju kvaliteta, moralnih ili materijalnih ulaznih elemenata. Ovaj podsistem treba da bude u interaktivnoj vezi sa podsistemom proizvodnje.

**Podsistem proizvodnje** je zadužen za pretvaranje ulaznih elemenata u izlazne, što nedvosmisleno prikazuje povezanost ovih podsistema. Takođe, rad proizvodnog podsistema direktno je zavistan od podsistema ulaza i podsistema izlaza. U suprotnom dolazi do zastoja u proizvodnji ukoliko bi postojao zastoj u nabavci ili prodaji.

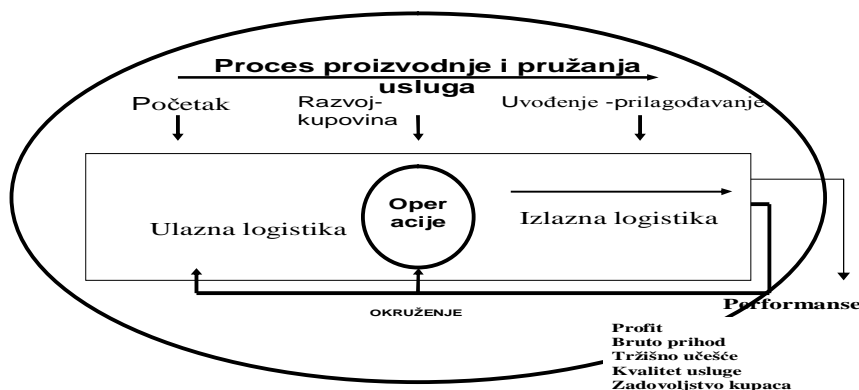
Podsistem proizvodnje može biti automatizovan, gde svaka operacija daje impuls narednoj, odnosno deluje po prirodnim zakonima i tu je mogućnost odstupanja minimalna.

## Menadžment

Najveći broj podsistema proizvodnje nije automatizovan i direktno je zavistan od upravljačke akcije. Karakteristično za ovaj podsistem je da ukoliko je više tehnikiziran, on je manje fleksibilan i obrnuto ukoliko je manje tehnikiziran on je fleksibilniji na promene.

**Podsistem izlaza** predstavlja rezultat rada, podsistema proizvodnje. Značajna uloga podsistema izlaza je u prilagođavanju organizacionog sistema zahtevima okoline, koju nije uvek moguće predvideti a još manje kontrolisati.

Iz pomenutog razloga organizovan je **adaptivni podsistem**. Po samoj prirodi svoje funkcije izlazni i ulazni podsistemi su u direktnom kontaktu sa okruženjem, i samim tim su prinuđeni da osete promene u njemu. Ovi granični podsistemi su zaduženi da kontaktiraju sa okolinom i da je određenim merama prilagođavaju sebi, ili pak da se oni prilagođavaju sredini.



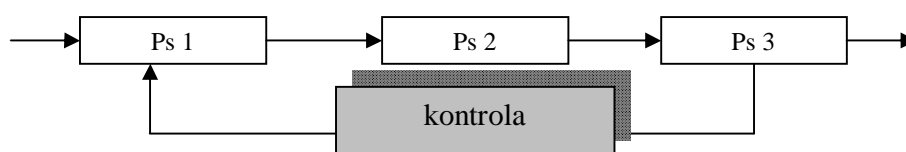
Slika 10. Funkcionisanje adaptivnog podsistema

**Upravljački podsistem** je jedan od najvažnijih podsistema. Njegov značaj je u tome što je organizacioni sistem sa svim svojim atributima nepredvidiv i neizvestan. Pravci kojima se želi ići su samo planirane prirode, i vrlo teško se mogu definisati.

Za razliku od prirodnih i tehničkih sistema, organizacioni sistemi su u velikoj meri zavisni od procesa upravljanja. Ukoliko ne bi bilo upravljačke akcije, sistem bi došao u fazu entropije, odnosno u stanje totalne dezorganizovanosti ili potpune haotičnosti. Kod organizacionih sistema upravljački podsistem je prisutan u svim podsistemima, bilo direktno bilo preko upravljačkih punktova.

**Kontrola** može da se posmatra dvojako i to kao tehnička kontrola ili kao kontrola koja je sastavni deo upravljačkog podsistema. Po pitanju tehničke kontrole, zadatak joj je da kontroliše primenu standarda koji su predviđeni, bilo da su fizički ili normativni.

Od upravljačke kontrole potrebno je zahtevati širinu, odnosno insistirati na primeni kvaliteta u svakom podsistemu, u svakoj fazi i na svim niovima. Ovaj proces poznat je kao TQM ili upravljanje sveobuhvatnim kvalitetom.



Slika 11. Kontrola putem povratne sprege<sup>14</sup>

Organizacioni sistemi su aktivni i dinamički, pa iz tih razloga su i njihovi podsistemi u stalnoj interakciji između sebe. U samoj interakciji podsistemi se pripajanjem transformišu u sistem višeg reda.

Na primer, angažovanjem određenih alata, mašina i materijala uz potrebna znanja, dobijamo proizvod. U ovom slučaju proizvod je sistem višeg reda, koji je nastao spajanjem pomenutih podsistema.

Interakcije ne moraju uvek da budu uslovljene spajanjem podsistema da bi se došlo do cilja organizacionog sistema. Nasuprot tome postoji i interakcija podele, gde se viši sistem deli na određeni broj podsistema, a sve radi ostvarenja ciljeva organizacionog sistema.

Dobar primer je princip podele rada, gde se u cilju boljeg funkcionisanja sistema vrši raspodela rada i sredstava. Radi postojanja podsistema u hijerarhiji, i interakcije koje nastaju u organizacionim sistemima su vrlo složene.

Upravljanje sistemom u principu predstavlja koordiniranu akciju kojom se sistem usmerava prema svojim ciljevima. Bez upravljanja praktično je nemoguće funkcionisanje organizacionog sistema. Za razliku od tehničkih sistema, gde upravljanje gotovo i nije potrebno, kod organizacionog sistema upravljanje je direktno vezano za složenost sistema, i to ukoliko je složeniji sistem, upravljačka akcija mora biti sveobuhvatnija.

---

<sup>14</sup> Bober J., Stroj, čovek, društvo, Naprijed, Zagreb, 1970.

## *Menadžment*

---

Isto tako, upravljanje je zavisno od entropije preduzeća, od čega zavisi broj upravljačkih akcija. Ukoliko je entropija veća i dezorganizovanost je veća, a samim tim potreban je i veći obim upravljačkih akcija. Jedan od glavnih zadataka upravljanja je ostvarenje cilja. Cilj organizacionog sistema može biti trajan ili privremen. Ostvarenjem cilja sistem može da prestane da postoji ili da preraste u sistem višeg reda.

Ukoliko je cilj organizacionog sistema trajan, sistem će nastojati da ga što duže ostvaruje, jer će tim obezbeđivati svoj opstanak.

Pored ovih kasnije su nastali i drugi pristupi menadžmentu:

- situacioni,
- upravljanje prema ciljevima (MBO, Management by Objectives)

### **6. Upravljanje prema ciljevima (Management by Objectives)**

Upravljanje prema ciljevima je jedan od ključnih elemenata strateškog upravljanja, koga je utemeljio Peter Druker u svom radu *Praksa menadžmenta*, polovinom dvadesetog veka. Cilj upravljanja je da uskladi ciljeve kompanije i ciljeve pojedinaca. Hijerarhija ciljeva je poznata i na primarnom mestu se nalaze ciljevi preduzeća usmereni na opstanak, rast i razvoj kompanije, dok su ostali ciljevi nižeg reda i podređeni su ovom generalnom cilju. Cilj pojedinaca i njihove potrebe za napredovanjem i zaradom moraju biti usklađeni sa napretkom organizacije.

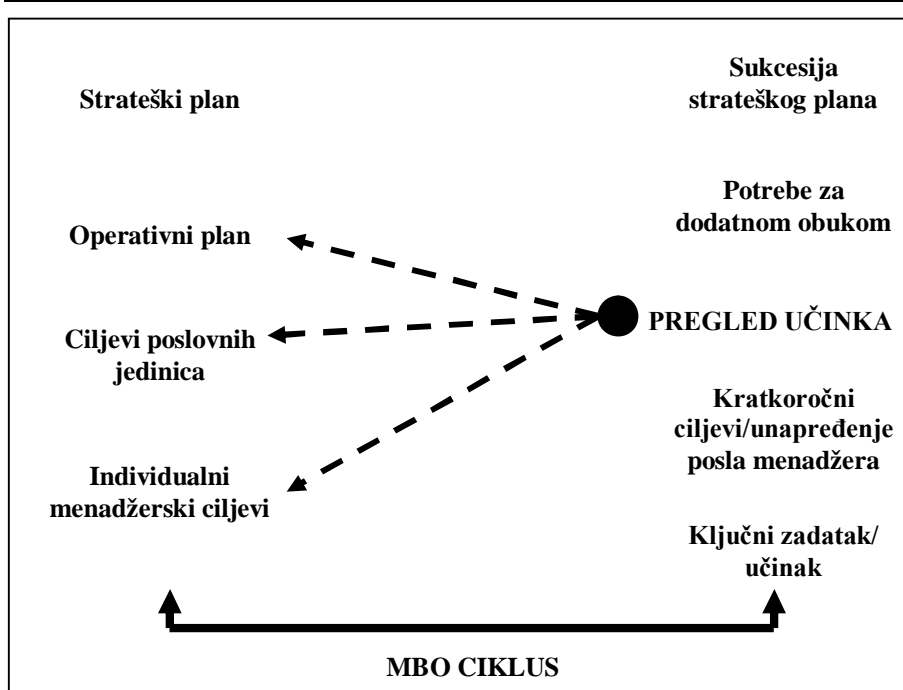
Upravljanje prema ciljevima usmereno je na rezultate, a ne na aktivnosti. Zadatak je prevođenje korporativnih – zajedničkih ciljeva u individualne, gde se teži povećanju učinka menadžera.

Za merenje učinka menadžera postavljaju se standardi učinka u svim važnim oblastima poslovanja, odnosno gde god je to moguće kvantitativno izraziti. Tamo gde nema mogućnosti merenja učinka pojedinačnih menadžera, utvrđuju se drugi standardi – merenje napora i slično.

U tom pravcu razvijena je tehnika lične i zajedničke procene učinka. Lična ocena učinka se podvrgava zajedničkoj. Upravljanje prema ciljevima ističe potrebu za obrazovanjem i usavršavanjem menadžera sa ciljem postizanja boljih rezultata u svim ključnim oblastima kompanije, a samim tim i u cilju ostvarenja pojedinačnih ciljeva upravljača.



## Menadžment



Slika 12. MBO ciklus<sup>15</sup>

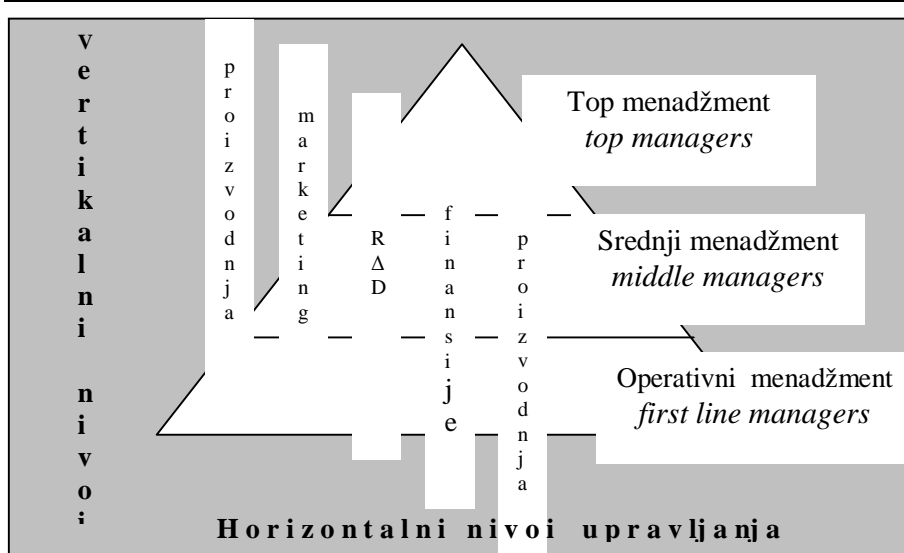
Svi ciljeve proističu iz strateškog plana, tako da preko operativnih planova ostvaruju ciljeve poslovnih jedinica i na kraju treba da ostvare ciljeve pojedinačnih menadžera. Posebno se ističe faza, **pregled učinka**, jer ako se kod nje utvrde odstupanja, potrebno je utvrditi razlog odstupanja i preduzeti mere za njihovo otklanjanje.

### 7. Diferenciranje (nivoi) upravljanja i potrebne veštine

Nivoi menadžmenta mogu biti definisani vertikalno i horizontalno u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa u organizaciji ili od područja odgovornosti menadžera. Tada postoji diferenciranje menadžmenta po horizontali, odnosno vertikalni.

<sup>15</sup> Jovanović M., Interkulturni menadžment, Megatrend, Beograd, 2001. str. 181.

## *Menadžment*



Slika 13. Menadžment prema vertikalnoj i horizontalnoj dimenziji

Zadatak **top nivoa menadžmenta** je da izdaje naredbe i upravlja poslovnim sistemom u celosti. Njihov domen je strategijske orijentacije na najvažnija pitanja kompanije. Vodilja top menadžmenta je vizija. U tom kontekstu vrhovni menadžeri treba da odgovore na više pitanja, a najčešća su:

- Koje aktivnosti odgovaraju doslednoj dugoročnoj strategiji kompanije?
- Kako poslovi kompanije uvećavaju osnovnu vrednost poslovnog sistema i na koliko dug period je to moguće?
- Kakva je inovativna klima i kultura kompanije i slično.

**Srednji nivo menadžera**, po logici nalazi se između najvišeg i najnižeg nivoa upravljanja, a osnovni zadatak mu je da prenese zahteve najvišeg rukovodstva u operativu, radi njihove realizacije.

Srednji menadžeri sprovode kontrolu implementacije utvrđene misije. Oni određuju akcije koje treba preduzeti, uključujući i specifične ciljeve koji trebaju da se postignu.

**Operativni menadžment** je najniža upravljačka aktivnost. Operativni menadžeri su odgovorni za odrađivanje svakodnevnih aktivnosti u poslovnim sistemima. Odluke koje se donose na najvišem upravljačkom nivou potrebno je transformisati u operativne, radi ostvarenja ciljeva poslovanja na najracionalniji način. Sama reč operativni označava radnju

## *Menadžment*

---

(operatio = radnja), što dalje zahteva da se globalne strategijske odluke realizuju. Na taj način na osnovu preciznih uputstava daju se smernice neposrednim izvršiocima poslovnih zadataka i vrši kontrola njihovog ostvarenja.

Operacioni detalji postavljeni od strane menadžera i lidera tima dovode do stvarnih taktičkih akcija koje imlementiraju misiju.

Prema tome, određeni nivo menadžmenta podrazumeva i određene aktivnosti u okviru svojih nadležnosti u sistemu organizacije.

Tabela 3. Nivoi organizacije<sup>16</sup>

<b>Strateški Nivo</b>	Koordinira (usklađuje) celu organizaciju; eksploatiše nove tehnologije; maksimizira zarade; određuje koje će se tehnologije koristiti
<b>Biznis-poslovni Nivo</b>	Koordinacija i implementacija inovacija za određenu poslovnu jedinicu; vođenje proizvodnje i tehničkih inovacija; osiguranje troškovne sposobnosti određene poslovne jedinice
<b>Operativni nivo</b>	Upravljanje promenama na operativnom nivou; obezbeđivanje treninga; učestvovanje u prodaji, kontrola troškova, obezbeđivanje tehničke pomoći.

---

<sup>16</sup> Prema Sunitu

## *Menadžment*

Tabela 4. Kompetentnosti operativnog i strateškog menadžmenta

<b>Operativni menadžment</b>	<b>Taktički menadžment</b>	<b>Strateški menadžment</b>
Orijentisan na zadatke koji se izvode iz unapred definisanih ciljeva	Povezuje	Orijentisan ka identifikaciji i oceni novih ciljeva, strategija i zadataka
Ciljevi se ocenjuju na osnovu prošlog iskustva		Novi ciljevi i strategije mogu biti veoma sporni, uloga prošlog iskustva – minoran značaj
Menadžeri su orijentisani ka poslovnoj funkciji ili nivou na kome treba da ostvare cilj		Orijentisani ka okruženju i posmatraju nivo cele organizacije
Menadžeri relativno brzo dobijaju informacije o rezultatima svojih aktivnosti		Ocena o rezultatima ostvarivanja ciljeva i strategija – par godina
“Pravila igre” – vrlo jasna		Niko nije siguran i spokojan
Pitanja – neposredna, konkretna, prisna		Pitanja – apstraktna i puna neizvesnosti

**Vertikalno definisani nivoi menadžmenta**, odnose se na poslovne funkcije: *proizvodnju, finansije, marketing, istraživanje i razvoj, kadrove, računovodstvo i slično*. Svaka od navedenih funkcija može imati svoje menadžere (*functional managers*) na svim horizontalnim nivoima upravljanja, što zavisi od organizovanosti i veličine kompanije.

### 8. Menadžerske veštine

Potrebna znanja menadžera na različitim nivoima pretpostavljaju i različita znanja i veštine. Ono što je potrebno menadžerima na višim hijerarhijskim nivoima, manje je potrebno operativnim i menadžerima srednjeg reda i obrnuto. U tom kontekstu pojavljuju se tri vrste potrebnih

## *Menadžment*

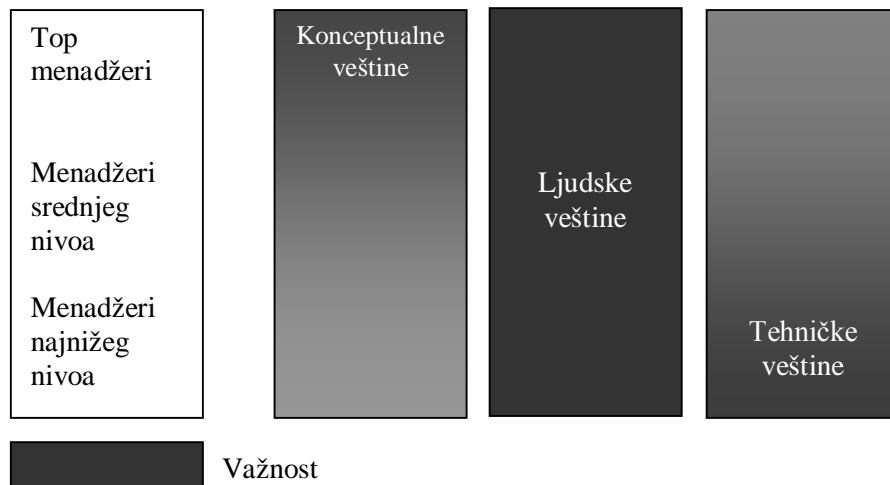
---

menadžerskih veština i to: konceptualne, ljudske odnosno humane i tehničke veštine.

Tehničke veštine se odnose na znanja ili veštine u nekoj grani (proizvodnji, inženjeringu, računovodstvu i slično).

Ljudske veštine – humane veštine podrazumevaju sposobnost upravljanja pojedincima ili grupom u organizaciji. Ovo je jedno od ključnih znanja za uspešan rad menadžera.

Poznavanje konceptualnih veština je znanje, koje je predodređeno strateškom menadžmentu. Neophodno je, jer menadžeri na stratejskom nivou upravljaju sa kompletnom organizacijom, tako da poznavanje i uklapanje pojedinih delova organizacije u jednu skladnu celinu predstavlja imperativ za uspešan rad sistema i upravo to je osnovni zadatak stratejskog upravljačkog nivoa.



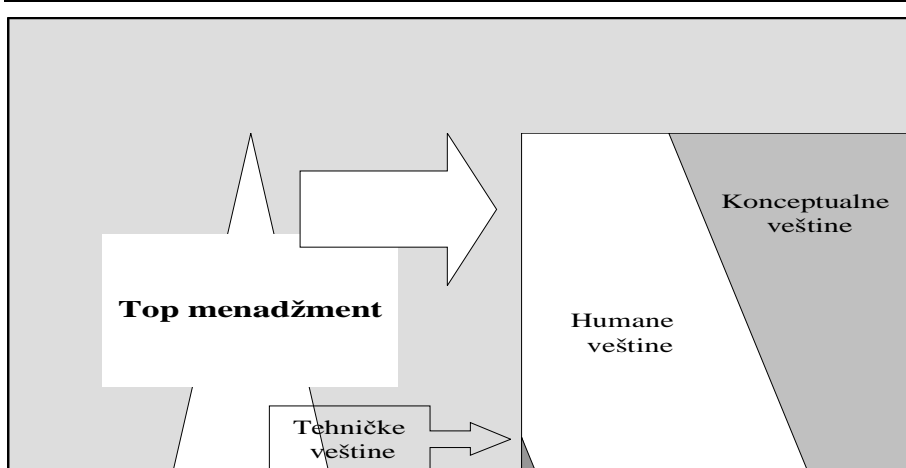
Slika 14. Veštine u menadžmentu<sup>17</sup>

Top menadžmentu najmanje su potrebna tehnička znanja, a u velikoj meri su mu neophodne humane i konceptualne veštine.

---

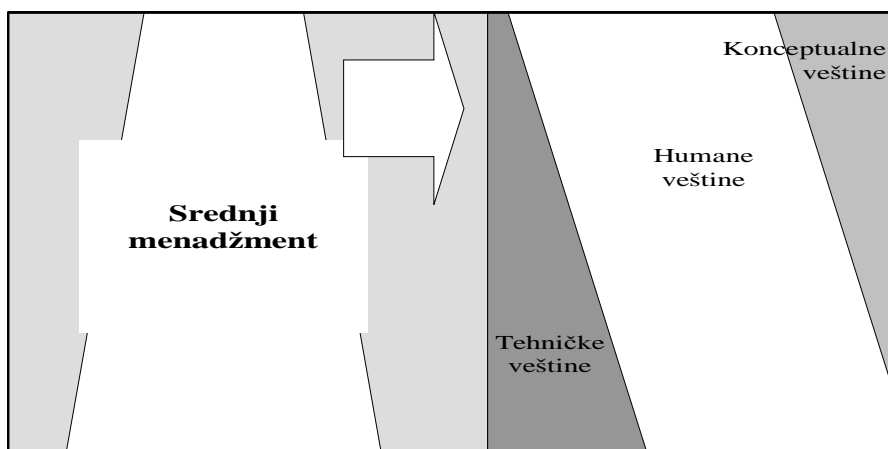
<sup>17</sup> Robbins P. S., Coulter M., Menadžment, Data status, Beograd, 2005. str. 12.

## Menadžment



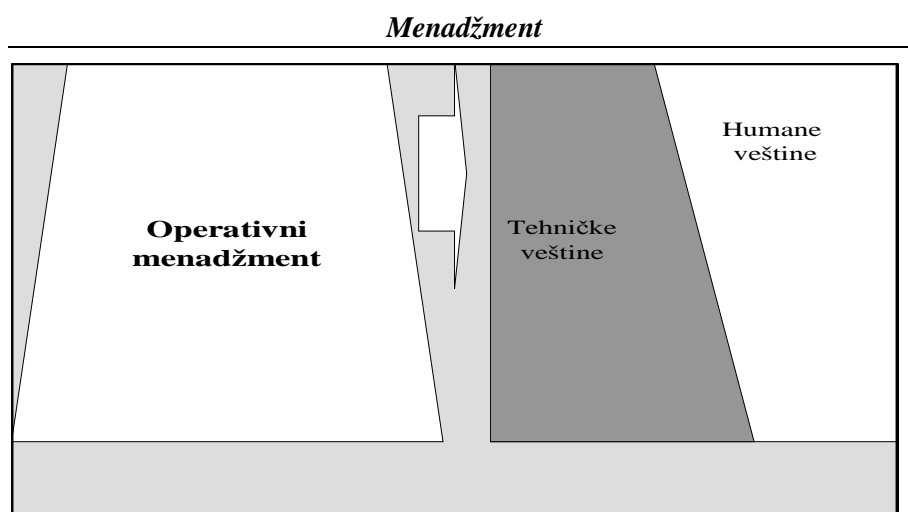
Slika 15. Vrh menadžmenta i potrebne veštine

Humana dimenzija, konceptualne veštine i nešto manje tehničkog znanja u odnosu na operativni menadžment odlika su potrebnih znanja srednjeg nivoa rukovodstva.



Slika 16. Srednja linija menadžmenta i potrebne veštine

Tehnička znanja najpotrebnija su operativnim menadžerima, jer se u njihovom domenu nalaze operativne aktivnosti, koje su mahom zasnovane na određenim znanjima iz tehničkih oblasti.



Slika 17. Operativni menadžment i potrebne veštine - prilagođeno<sup>18</sup>

### 9. Rizik u poslovanju preduzeća

Rizik u radu menadžera je stalno prisutan. Visina rizika zavisna je uglavnom od nivoa na kome se nalazi menadžer u upravljačkoj organizacionoj strukturi i veličine i delatnosti poslovnog sistema sa kojim upravlja (ili nekim njenim delom).

Rizik (risk) ima četiri osnovna značenja:<sup>19</sup>

- **opšte značenje** u smislu da upućuje na opasnost od nastupa nekog događaja koji se nije očekivao i od kojeg je nastala neka šteta ili gubitak,
- **u poslovnom životu** preduzeća bilo da je prouzrokovan lošim odlukama ili zakazivanjem ljudskog činioca ili nekim nepredvidivim događajem,
- **na području poslovnih finansija** opasnost da posao pođe pogrešnim putem i da prouzrokuje štetu ili gubitak u finansijskom poslovanju i
- u smislu **osiguranja od opasnosti** koje obavlja određena profesionalna osiguravajuća organizacija.

<sup>18</sup> Stoner J., Freeman E., Management, Prentice Hall, New Jersey, 1989. pp 17.

<sup>19</sup> Videti opširnije: Nikolić R., Stefanović V., *Nove tehnologije i rizici u poslovanju preduzeća*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, TF Bor, 2008. str. 211.

Rizici se mogu grupisati vrlo različito s obzirom na način vezivanja. Tako se može govoriti o prenosivim i neprenosivim rizicima, o poslovnim i neposlovnim rizicima itd.

**1) Prenosivi rizici** su oni koji se mogu na profesionalne osiguravajuće organizacije uz četiri uslova:

- mogućnost identifikovanja opasnog događaja koji bi ubuduće mogao da usledi i ima štetne posledice,
- verovatnost ponavljanja istovetnog budućeg događaja sa štetnim posledicama,
- postojanje brojnih subjekata ugroženih opasnošću od nastupa istovetnog događaja i
- vremenska i prostorna rasprostranjenost mogućih događaja i subjekata koje pogađaju.

**2) Neprenosivi rizici** su oni koji se ne mogu prenositi na profesionalnu osiguravajuću organizaciju; njih mora snositi svaki subjekt koji je njima pogođen. Oni nastaju kao posledica jedinstvenog događaja koji se pojavljuje samo jedanput s posve istovetnim značenjima. Iako se neki štetni događaji mogu ponavljati, ne ponavljaju se prema zakonu velikih brojeva, što onemogućuje procenu verovatnoće. Reč je o događajima koji su specifični za neku privrednu granu, struku, pa i funkciju u preduzeću. Neprenosivi rizici javljaju se uglavnom unutar preduzeća, ali i izvan njega, kao delovanje na preduzeće iz okruženja. Zaštita od takvih rizika obuhvata određene mere koje umanjuju opasnost i omogućuju stvaranje mehanizma za pokriće negativnih posledica.

**3) Poslovni rizici** (business risks) se ogledaju u opasnosti da se raznim poslovnim aktivnostima ne ostvari očekivano i željeno te da zato nastupi nešto nepredviđeno, što negativno utiče na poslovanje. To nešto može biti uzrokovano nepredvidivim i neponovljivim događajem, kadrovskim promašajem, pogrešnom odlukom i slično. Uzroci neponovljivih ili nepredvidivih nepoželjnih događaja mogu biti u samom radu i poslovanju preduzeća, posledica prethodnih i sadašnjih odluka ili njihovog lošeg izvršavanja, kao i negativnih uticaja spoljnih činioaca iz okruženja, njihovog predviđanja ili loših procena o njihovoj važnosti.



## 10. Efikasnost i efektivnost

Efikasnost i efektivnost su ekonomske kategorije kojima se određuje u kom poslu preduzeće treba da bude i na koji način treba da obavlja posao u kome se nalazi. Zajedno ove dve kategorije moraju da obezbede alokativnu sposobnost poslovnog sistema.

### 10.1. Efektivnost

Efektivnost se dostiže pravilnim izborom ciljeva i korišćenjem raspoloživih sredstava u pravcu ostvarenja definisanih ciljeva u najvećoj mogućoj meri. Usmerena je na najveću racionalnost korišćenja raspoloživih sredstava u dostizanju najvišeg nivoa ostvarivanja postavljenih ciljeva. Efektivnost se meri kroz tri osnovna pristupa: ostvarenja ciljeva, sistema resursa i internih procesa.

Prvi pristup, ostvarenja ciljeva je ujedno i najčešći, gde se meri nivo ostvarenja postavljenih ciljeva, tako da viši stepen ostvarenih ciljeva ukazuje na viši nivo efektivnosti i suprotno. Ostali pristupi su usmereni i zasnovani na sposobnosti preduzeća da nabavi retke i vredne resurse iz okruženja.

### 10.2. Efikasnost

Efikasnost je usmerena na: proizvodnu, alokativnu i distributivnu sposobnost preduzeća, to jest treba u ovim kategorijama da obezbedi prednost preduzeća na tržištu.

Efikasnost kao kategorija odnosi se na parcijalne pokazatelje poslovanja, odnosno tri ekonomska principa: **produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost**.

#### 10.2.1. Produktivnost

Produktivnost je parcijalni pokazatelj efikasnosti koji teži ostvarenju što većeg fizičkog obima proizvodnje uz što manje utrošene radne snage.

Prema tome izražava se odnosom fizičkog obima proizvodnje i utroška radne snage.

Postoji uže i šire shvatanje produktivnosti.

Prema prvom produktivnost je merilo ukupne ekonomske efikasnosti, a time i izraz ukupnih stanja ekonomije izraženih odnosom:

$$\text{Output/Inputi} = \text{Produktivnost}$$

Kod ovog pristupa autputi su proizvodi ili usluge iskazani cenovno ili naturalno, dok su inputi raspoloživi resursi koji se koriste u proizvodnji i prometu različitih roba ili usluga.

Drugi pristup tretira produktivnost kao parcijalno merilo efikasnosti koji se izražava odnosom:

$$\text{Produktivnost rada} = \text{Proizvodnja} / \text{Tekući rad}$$

Razlika između šireg i užeg shvatanja produktivnosti je u ciljevima, koje primenom ovog ekonomskog principa treba ostvariti, karakteru i širini tretiranja produktivnosti kao ekonomskog principa.

Podizanje produktivnosti se realizuje kroz povećanje broja proizvoda ili kvantuma usluga po jednom radniku ili danu, odnosno kroz smanjenje utroška radnog vremena po jedinici proizvoda. Na taj način vrednost rada za stvoreni proizvod ili uslugu biće manja, što dovodi do jeftinijeg proizvoda, čime se dalje postiže konkurentnost na tržištu, kroz smanjenje ukupne cene proizvoda ili usluge.

Za merenje ovog ekonomskog principa koristi se indeks produktivnosti, koji se pojavljuje kao *lančani i bazni indeks*.

Lančani indeks izražava promenu produktivnosti na godišnjem nivou, prema sledećem obrascu:

$$\text{Produktivnost tekuće godine} / \text{Produktivnost prethodne godine}$$

Bazni indeks ukazuje na promenu produktivnosti u odnosu na neku baznu godinu prema modelu:

$$\text{Produktivnost tekuće godine} / \text{Produktivnost određene godine}$$

Merenje produktivnosti se sprovodi u cilju dobijanja informacija o utrošcima radne snage, na osnovu kojih menadžment preduzeća preduzima odgovarajuće mere za unapređenje produktivnosti rada u određenom sistemu, i to po osnovu bolje organizovanosti i uticajem na objektivne faktore u organizaciji.

### *10.2.2. Ekonomičnost*

Princip ekonomičnosti predstavlja zahtev za ostvarenjem veće vrednosti proizvodnje, uz što manje troškove elemenata proizvodnje. Vrednost proizvodnje se izražava u fizičkom obimu proizvodnje ili tržišne cene proizvoda. Prema tome, suština principa ekonomičnosti je u štednji i ekonomisanju komponentama proizvodnje i poslovanja preduzeća.

Kompleks ekonomičnosti se raščlanjuje na **ekonomičnost utrošaka i ekonomičnost troškova**. Ekonomičnost utrošaka je ekonomičnost trošenja elemenata proizvodnje. Utrošci predstavljaju heterogenu veličinu, jer obuhvataju utroške sva tri elementa proizvodnje, materijala, sredstava za rad i radne snage.

Merenje ekonomičnosti može biti **vrednosno i naturalno**.

Vrednosno izražavanje ekonomičnosti se sprovodi po obrascu:

**Vrednost ostvarene proizvodnje / troškovi komponenata proizvodnje**

Naturalno izražavanje principa ekonomičnosti dovodi u odnos fizički obim proizvodnje i fizičke utroške elemenata proizvodnje po principu:

**Fizički obim proizvodnje / Utrošci elemenata proizvodnje**

Sprovođenje principa ekonomičnosti ostvaruje se putem organizacionih mera, kojima se smanjuju trošenja materijalnih i finansijskih vrednosti u reprodukciji.

### *10.2.3. Rentabilnost*

Rentabilnost je ekonomski princip poslovanja kojim se teži ostvarenju veće dobiti uz manju masu angažovanih sredstava. Dakle, kompleks rentabilnosti obuhvata odnos između rezultata i ulaganja, odnosno dobiti i angažovanih sredstava.

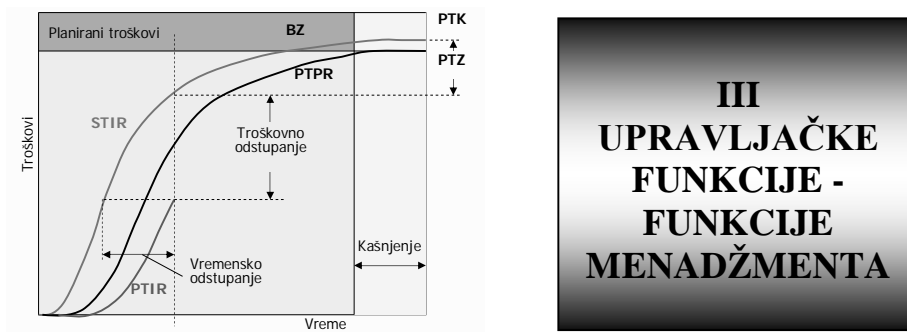
**Dobit / Angažovana sredstva**

### *Menadžment*

---

Angažovana sredstva zavise od veličine sredstava i vremena angažovanja. Rentabilnost znači profitabilnost i vidljiva je kroz finansijski rezultat, odnosno dobitak ili gubitak poslovnog sistema. Dobit u preduzeću može biti bruto i neto. Bruto dobit je razlika između ukupnih prihoda i rashoda, a neto dobitak je ostatak od bruto dobiti nakon izmirenja obaveza prema državi u vidu poreza na dobit.

Zaključak je da menadžment preduzeća mora da primenjuje i prati ekonomske principe, radi dobrobiti preduzeća i njegovog uspeha. Svedoci smo mnogih uspeha i neuspeha preduzeća u zavisnosti od kvaliteta upravljanja. Rentabilnost obuhvata i elemente produktivnosti i elemente ekonomičnosti. Za izračunavanje postignute rentabilnosti potrebno je utvrditi: ostvareni dobitak (profit), stvarnu sumu angažovanih sredstava (kapitala) i faktore koji su usloveli veličinu ostvarenog dobitka i stvarne sume angažovanih sredstava.



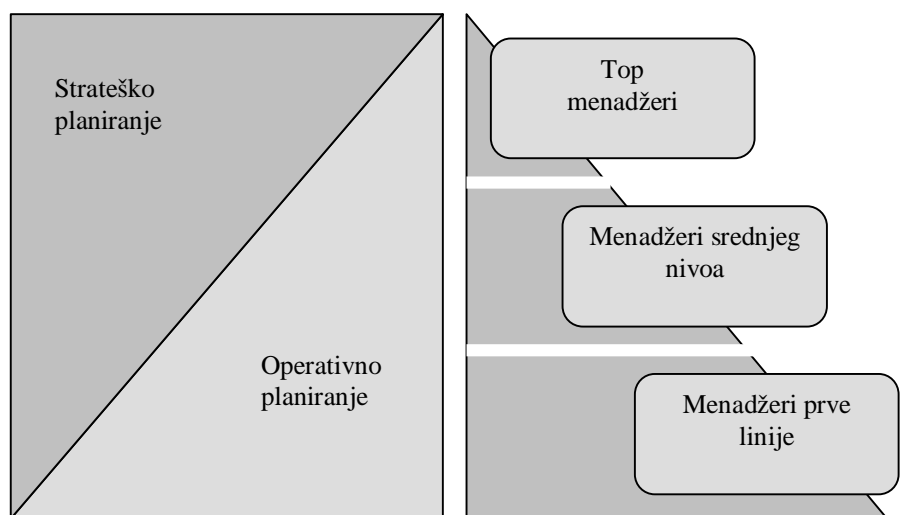
**III  
UPRAVLJAČKE  
FUNKCIJE -  
FUNKCIJE  
MENADŽMENTA**

**PLANIRANJE**

Proces planiranja kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja složenu aktivnost. Ova složenost procesa planiranja ogleda se u utvrđivanju ciljeva, definisanju politika, formulisanju strategija, izradi programa i donošenje planova.<sup>20</sup>

Za planiranje je karakteristično, da njegova obimnost zavisi od hijerarhijskog nivoa u organizaciji, odnosno da viši nivoi menadžera u većoj meri upražnjavaju planiranje. Nasuprot tome, niži upravljački nivoi se manje bave procesom planiranja. S obzirom da u organizaciji imamo menadžere top nivoa ili vrhunske, menadžere taktičkog ili srednjeg nivoa i operativne menadžere ili menadžere prve linije, u sledećoj slici prikazan je obim planiranja u organizacionoj hijerarhiji.

<sup>20</sup> Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom - ekonomika preduzeća i menadžment*, TMF, Beograd, 2002.



Slika 18. Planiranje u organizacionoj hijerarhiji<sup>21</sup>

Planiranje je analitički proces, kojim se pripremaju odluke. Pravila, postupci, planovi i projekti, kao i strategije se implementiraju kroz konkretne akcije, u pravcu ostvarenja ciljeva. Konkretnim akcijama planovi prelaze u novu fazu menadžmenta.

**Planiranje kao funkcija** je prolazna aktivnost menadžmenta. Sa njom se određuju ciljevi i načini za njihovo dostizanje. Ostale funkcije menadžmenta proizilaze iz procesa planiranja.

*Proces planiranja započinje realnom pretpostavkom o budućnosti, produžuje se izborom adekvatnih akcija a završava merenjem postignutih rezultata u odnosu na planirana očekivanja.* Upravo ovo potvrđuje osobinu cikličnosti procesa planiranja iz razloga da bi plan mogao biti menjan ukoliko dođe do većeg odstupanja od početnih predviđanja. Prema tome, planiranje nije proces koji se završava njegovim donošenjem, već je potrebno da bude i adekvatno primenjen.

Najjasnija definicija planiranja je da ono predstavlja, izbor ciljeva kao i načina za njihovo realizovanje.

Dakle, u fokusu procesa planiranja uvek su očekivane ili željene promene tj. budućnost. Zbog toga planiranje treba shvatiti kao proces kojim se svesno utvrđuju ciljevi i zadaci koje treba u određenom vremenskom razdoblju dostići u nekom sektoru ili objektu. Ali, planiranje treba shvatiti i kao metod koji znači skup načina i metodoloških postupaka kojima se

<sup>21</sup> Robbins P. S., Coulter M., Menadžment, Data status, Beograd, 2005. str. 168.

## *Menadžment*

---

utvrđuju planirani sadržaji i preovlađuju nepodudarnosti i teškoće u sadašnjem stanju.<sup>22</sup>

Mogu se posebno izdvojiti tri bitna obeležja planiranja, i to orijentisanost na:

1. bazična pitanja, u pravcu maksimiziranja prihoda,
2. promenu položaja preduzeća u budućnosti i dobijanje novih poslova,
3. usmerenost na razvoj i rast organizacije.

Centralni zadatak procesa planiranja je sadašnje i buduće stanje na tržištu i identifikacija pretnji i šansi iz globalnog okruženja.

Shodno tome funkcija planiranja ima za cilj da:

1. donosi planove razvoja i usmeruje poslovne aktivnosti prema zahtevima tržišta,
2. istražuje tržište i
3. prilagođava aktivnosti i funkcije ciljevima organizacije.

Prema vremenu za koji se sačinjavaju planovi razvoja, mogu se definisati kao:

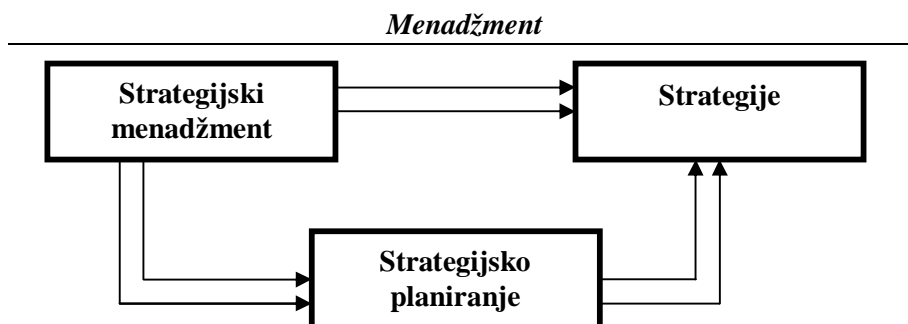
- dugoročni,
- srednjoročni i
- kratkoročni.

Vremenska dimenzija razvoja neposredno je vezana za nivo planiranja s tim da strategijski nivoi imaju najduže vremenske planove, a operativni najkraće. Iako na prvi pogled isti, strategijski planovi se u mnogome razlikuju od opštih.

Strategijsko planiranje ima znatan uticaj na definisanje i izbor pravih strategija razvoja.

---

<sup>22</sup> Nikolić R., Stefanović V., *Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, TF Bor, 2006. str. 245.



Slika 19. Odnos između strategijskog menadžmenta, strategije i strategijskog planiranja<sup>23</sup>

Karakteristike strategijskih planova su:

1. donošenje na dug vremenski period, što zahteva viziju donosioca plana,
2. ostvarenje strategijskih planova vidljivo je tek nakon dužeg vremena,
3. odnosi se na daleko manji broj elemenata od opštih planova, što zbog dugog vremena ostvarenja ne znači da ih je lakše donositi, već suprotno.

### 1. Vrste planova i dimenzije planiranja

Najuobičajeniji kriterijum za definisanje vrste planova je njegov obim. Prema ovoj podeli planovi mogu biti: strateški i operativni. Strateški planovi se odnose na duži vremenski rok, ali ovo nije njihova jedina karakteristika. Strateški planovi se sačinjavaju za čitavu organizaciju, gde se podrazumeva i plan delovanja na okruženje i suprotno. Planom na ovom nivou se definišu i ciljevi organizacije, dok je utvrđivanje strategija za dostizanje ciljeva, više u nadležnosti operativnog planiranja.

Operativnim planom se prikazuju pojedinosti o postizanju ukupnih ciljeva.

Planiranje može da se sastoji od nekoliko ključnih dimenzija i to:

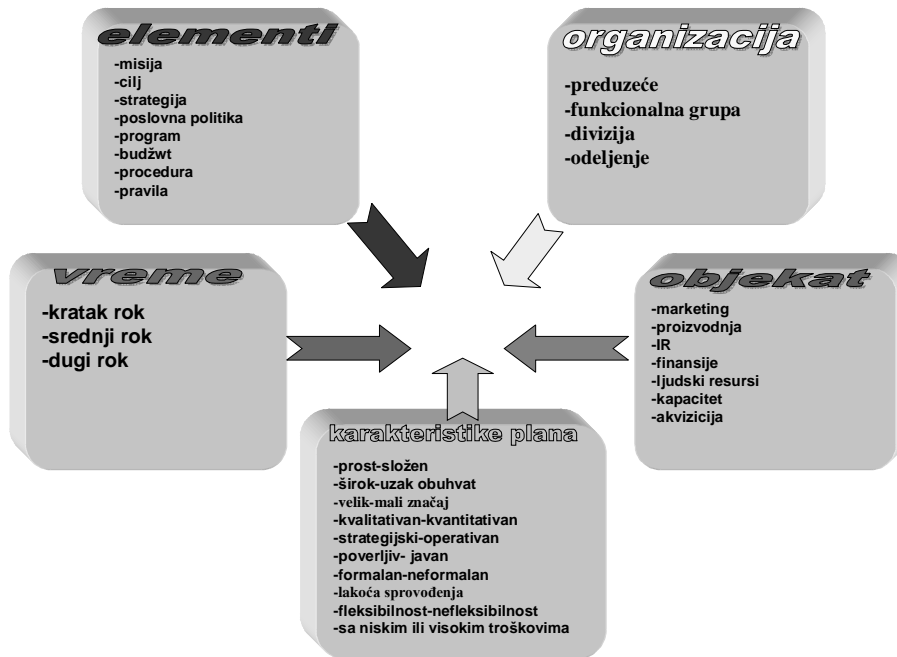
1. organizacione strukture,
2. predmeta,

---

<sup>23</sup> Waalewin P., and Seguar P., Strategic Management - The key to Profitability in Small Companies, Log Range Planning, No 2 1993.



3. elementa planiranja,
4. vremenske dimenzije,
5. karakteristike plana.



Slika 20. Dimenzije planiranja<sup>24</sup>

## 2. Ciljevi i planovi u procesu planiranja

Planiranje kao proces obuhvata dva bitna elementa, ciljeve i planove. Ciljevi su željena stanja u koja organizacija želi da dospe. Planovi su pisani dokumenti, kojima je utvrđen način za ostvarenje ciljeva. U njima se daje opis alokacije resursa, kao i drugi neophodni koraci za ostvarenje ciljeva. Vizija i misija organizacije se u principu konkretizuju kroz formulisanje i ostvarenje postavljenih ciljeva.

---

<sup>24</sup> Milićević V., Strategijsko poslovno planiranje, FON, Beograd, 2007.

Prema tome ciljevi trebaju da: imaju jaku motivacionu snagu, budu osnova za usmeravanje aktivnosti, odnosno da čine kriterijum na kome će se zasnivati izbor pravih odluka.

Izbor ciljeva je definisanje i određivanje situacije kojoj se teži, pri čemu je jako važno uzeti u obzir potrebe i zahteve ostalih učesnika, takozvanih stejkholdera. U tom pravcu je bitno uvažiti potrebe i pokušati ostvariti ciljeve svih učesnika na odgovarajući način. Pri tome je bitno da se ne odstupa od zajedničkog cilja, tako da ciljevi svih pojedinaca trebaju da budu usklađeni i podređeni zajedničkom, generalnom cilju, uz uvažavanje potreba i zahteva pojedinačnih stejkholdera.

Ciljevi trebaju da budu:

- realni, odnosno ostvarivi,
- konkretni, radi preduzimanja pravih aktivnosti za njihovo dostizanje.

### *2.1. Značaj poslovnog planiranja*

Savremenu tržišnu privredu razvijenih zemalja odlikuje potpuna samostalnost poslovnih subjekata u planiranju sopstvenog razvoja i poslovanja. U tim zemljama sa razvijenim tržišnim sistemima, planiranju se daje veliki značaj i gotovo se ništa ne prepušta slučaju ili intuiciji pojedinaca. Biznis planiranje je preduzetnički alat koji nema unapred utvrdjenu formu, što mu dozvoljava mogućnost različitih pristupa i varijacija u svome sadržaju. **Biznis plan je formalni pisani iskaz poslovne vizije koji opisuje strategiju i operacije za ostvarivanje nameravanog poduhvata.**

*Ko ne planira, taj planira neuspeh,*<sup>25</sup>

Uprkos potrebi za poslovnim planiranjem, veliki broj preduzeća nije spreman da planiranje prihvati kao neophodan proces, jer postoje određeni otpori prema ovom poslu. Osnovni razlog je neshvatanje značaja od strane menadžera nespremnikh da prihvate suštinu poslovnog planiranja.

---

<sup>25</sup> Glas M., Kako pripravimo dober poslovni načrt, Gea College, Ljubljana, 2000. str. 185.

## *Menadžment*

---

Takvi postupci uglavnom mogu da naude poslovanju preduzeća, nanoseći im štete u poslovanju.

*U novim uslovima privredjivanja nije moguće voditi preduzeće samo na osnovu sluha, već je potreban veliki broj pokazatelja i informacija. Tako je sačinjavanje poslovnih planova postalo obavezan deo standarda kvaliteta ISO 9001 i QS 9000.<sup>26</sup>*

Poslovni plan mora da obezbedi unutrašnju i spoljnu podršku poslovanju preduzeća. Prema tome, on je pisani dokument koji jasno sagledava stanje i perspektive preduzeća, njihov razvojni potencijal, i što je moguće realnije predviđa poslovnu budućnost sistema.

Svako preduzeće podložno je uticajima iz sopstvenog i spoljnog okruženja, koji imaju značaj za njegovo poslovanje. Uticaj takvih faktora je neophodno kontinuirano pratiti i analizirati, ali i predviđati, što neizostavno zahteva dobro planiranje.

U našem privrednom sistemu u nekoliko poslednjih decenija primenjivano je više načina planiranja. Među njima je bio i oblik **društvenog, samoupravnog planiranja**. U principu, svi načini planiranja bili su zasnovani na samoupravnim osnovama i jasno regulisani **Saveznim zakonom o osnovama sistema društvenog planiranja**, i kao takvi bili obavezni za sve poslovne i društvene subjekte. Svakako, u praksi taj način planiranja nije mogao biti dovoljno primenjiv, a bio je sa druge strane veoma neefikasan. Neefikasnost društvenog planiranja posebno je bila izražena kod proizvodnih preduzeća. Postojeća doza efikasnosti nestala je promenom tržišnog ambijenta, u kojem ovaj sistem planiranja nije mogao da egzistira. U poslednjoj deceniji prošlog veka, kod nas nije postojao niti je funkcionisao bilo kakav zvaničan ili nezvaničan oblik privrednog ili tržišnog planiranja. Isto tako, nije ni jednim zakonskim aktom bila predviđena obaveznost planiranja poslovanja privrednih ili drugih subjekata.

---

<sup>26</sup>Vojnović B., Stanić R., *Planiranje i priprema poslovnog plana*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" oktobar/2005. Beograd, str. 63-66.

## *Menadžment*

---

Značaj poslovnog planiranja je u tome što:

- rezimira prošle, sadašnje i buduće aktivnosti preduzeće i utvrđuje strategije prelaska iz prošlosti u budućnost,<sup>27</sup>
- postavljaju se ciljevi, analiziraju prednosti i slabosti planiranih aktivnosti i utvrđuju načini njihovog sprovođenja,<sup>28</sup>
- proverava je ocene poslovne ideje,
- neophodan je dokument za ulaganje u preduzeće ili osnova za dobijanje potrebnih finansijskih sredstava, kredita ili slično,
- služi kao verodostojno merilo za poređenje postignutih i planiranih rezultata u poslovanju preduzeća,
- orijentir je za postupke menadžera i ostalog osoblja za sprovođenje planiranih poslovnih aktivnosti i slično.

Zadatak biznis plana, kao dokumenta proisteklog iz poslovnog planiranja je u objedinjavanju potencijala sa kojima preduzeće raspolaže radi ostvarenja postavljenih razvojnih ciljeva. Osnovni cilj preduzeća je da obezbedi svoj opstanak, maksimizira profit i razvija se. Da bi preduzeće ostvarilo ovaj zadatak potrebno je da primeni u svom poslovanju sistem savremenog planiranja, odnosno da izradi biznis plan.

*Poslovni plan preduzeća pravi se najčešće za period od pet godina, a istovremeno je i osnova za utvrđivanje godišnjih planova proizvodnje ili godišnjih biznis planova. Ukoliko preduzeće sačini dobar poslovni plan, to mu omogućava da u svakoj godini koja sledi ponovo ima petogodišnji plan, dodavanjem planiranih vrednosti samo za jednu narednu godinu. Svakako, ovo je moguće kod realno postavljenih planova, tako da je kontinuirano biznis planiranje primenjivo samo ukoliko nema značajnijih promena u definisanim projekcijama razvoja.<sup>29</sup>*

Biznis planiranje dobija na značaju ukoliko je preduzeće veće i složenije. Samim tim, poslovni sistem ima složeniji proizvodni program, tehnologiju, tržište, proizvodne kapacitete, složenije proizvodne procese, veći broj zaposlenih, veći obim prodaje i slično. Rastom ovih kategorija srazmerno se povećava i značaj planiranja, tako da veći obim poslovnih aktivnosti direktno utiče na složenost biznis planova.

---

<sup>27</sup>Objašnjava u pisanoj formi viziju poslovanja

<sup>28</sup>Pružava osnovu za strategije i operacije

<sup>29</sup>Vojnović B., *Planiranje i priprema poslovnog plana*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` oktobar/2005. Beograd, str. 63-66.

## *Menadžment*

---

*Proces planiranja je primarna funkcija u vođenju određenih poslovnih aktivnosti. Kao takva ona je složena i zahtevna. Planiranje kontinuiran proces koji se ne yavršava samim donošenjem plana. Proces planiranja je prisutan i određujući u svim fazama poslovanja, gde ujedno služi kao parametar ostvarenom i planiranom poslovanju i analizi poslovnog uspeha preduzeća.<sup>30</sup>*

### **2.2. Ciljevi poslovnog planiranja**

U izradi poslovnih planova razvoja, važno mesto zauzimaju ciljevi, jer u protivnom ne bi postojala potreba za planiranjem razvoja i unapređenjem poslovanja preduzeća. Ciljevi moraju biti jasno kvantifikovani, i čine osnov za izradu najvažnijih elemenata poslovnih planova.

Iz privredne prakse i teorije, vidljivo je da ciljevi razvoja podrazumevaju projektovani razvojni i poslovni rezultat koji treba da se ostvari u doglednoj budućnosti.

Plan poslovanja se izrađuje da bi pomogao kod:

- predviđanja događaja u cilju ostvarenja željenih i eliminisanja nepoželjnih,
- definisanja načina za postizanje ciljeva,
- predviđanja i očekivanja poslovnih rezultata,
- utvrđivanja sopstvenih prednosti u odnosu na konkurente,
- održavanja sopstvenih sposobnosti za razvoj i rast preduzeća i
- kordinirane i sistematske upotrebe finansijskih sredstava, vremena i drugih faktora.

Poslovni plan se izrađuje za potrebe različitih poslovnih situacija.

Najčešće su za:

- pokretanje novih preduzeća; onih kojima trebaju potencijalni ulagači ili investitori, (potreban je poslovni plan)

---

<sup>30</sup>Riznić D., Vojnović B., *Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije*, Tehnički fakultet, Bor, 2010. str. 48.

## *Menadžment*

---

- postojeća preduzeća kada im treba dodatno finansiranje, bez obzira na njihovu veličinu,
- dobijanje sredstava za proširenje proizvodnih kapaciteta i
- razvijanje novih delatnosti unutar postojećeg preduzeća.

### *2.3. Svrha izrade poslovnog plana*

Biznis plan predstavlja prezentaciju prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća. On je ujedno način kojim se najefikasnije prelazi iz prošlosti u budućnost. On je vizija preduzeća, put od želje do stvarnosti, u njemu su postavljeni ciljevi, i utvrđene poslovne aktivnosti kao i načini za njihovo dostizanje.

Svrha izrade biznis plana je u:

- pažljivom planiranju i testiranju poslovnih ideja preduzeća,
- poređenju planiranih i ostvarenih rezultata, i identifikovanju problema u početnoj fazi, dok je moguće na njih korektivno uticati,
- izradi dokumenta na osnovu kojeg se može pozajmiti kapital, a od njegovog kvaliteta zavisi odluka o pozajmljivanju sredstava.

### *2.4. Metodologija izrade i struktura poslovnog plana*

Iako nije striktno utvrđena struktura biznis plana, jer je svako preduzeće karakteristično za sebe, biznis plan mora da ima **pravi sadržaj**. Poslovnim planiranjem je potrebno viziju poslovanja oblikovati kao finansijsku projekciju, kojom će se pokazati uspešnost privrednih aktivnosti.

Finansijska projekcija se priprema na osnovu nekoliko pretpostavki, koje imaju poseban značaj za izradu poslovnog plana i njegov kvalitet.. Osnovni pokazatelji u projekciji poslovnog plana, i njegovo prikazivanje putem finansijskih parametara uglavnom su:

- Predviđanje kretanja robe kojim se određuje nivo sveukupnog poslovanja i troškova vezanih za realizovanje proizvodnje, ili prodaje određenih roba i usluga. U ovom delu potrebno je definisati fizički obim ostvarenja usluga ili proizvodnje, i iskazati ga finansijski.

### *Menadžment*

---

- Raščlanjenost troškova prodaje na pojedine vrste: materijala, energije, troškove proizvodnje, sastavnih delova.
- Procena nivoa zaliha, što je važno za planiranje potrebnih finansijskih sredstava za obavljanje tekućeg poslovanja.
- Planiranje potraživanja od dužnika, u nameri utvrđivanja priliva finansijskih sredstava i planiranje potrebnih likvidnih sredstava za podršku tekućem poslovanju preduzeća.
- Planiranje finansijskih sredstava za eventualni rast i uvećanje obima poslovanja, kada su potrebna nova finansijska sredstva za nesmetan tok privređivanja.
- Procena potrebnih sredstava za ulaganje u istraživanje i razvoj.

Tabela 5. Izrada plana poslovanja<sup>31</sup>

	<b>Sadržaj: Odgovori na pitanje</b>
<b>I</b>	<b>Grana, preduzeće i proizvodi-usluge šta ?</b>
	1. grana-delatnost 2. preduzeće 3. proizvodi-usluge
<b>II</b>	<b>Istraživanje i analiza tržišta za koga?</b>
	1. tržišno područje 2. analiza ciljanih kupaca 3. opis tržišta 4. konkurencija 5. najava prodaje
<b>III</b>	<b>Razvoj i proizvodnja kako?</b>
	1. razvoj proizvoda usluge i tehnologije 2. poslovna lokacija 3. proizvodne operacije i logistika 4. plan nabavke sirovina, delova i energije <b>gde?</b> 5. potrebni poslovni prostori 6. planiranje mašina i opreme 7. planiranje zapošljavanja
<b>IV</b>	<b>Plan prodaje-marketinga</b>

---

<sup>31</sup>Letonja M., *Izrada plana poslovanja*, Poslovno izobraževalni center, Ljubljana, 2001.

### *Menadžment*

	<b>kako?</b>
	1.odredjivanje misije preduzeća sa aspekta kupaca 2.oblikovanje cena 3.prodajna strategija 4.reklama prodaja i ostali elementi promocije 5.podrška prodaji i postprodajne usluge
<b>V</b>	<b>Menadžment, organizacija i vlasništvo ko i kako?</b>
<b>VI</b>	<b>Finansijske projekcije zašto?</b>
	1.ekonomika poslovanja 2.početni bilans stanja 3.finansijske projekcije za sledeći period od 3-5 godina 4.plan mera u vanrednim okolnostima
<b>VII</b>	<b>Ocene kritičkih rizika i problema</b>
<b>VIII</b>	<b>Terminski plan kada?</b>
	<i>Dodaci poslovnom planu</i>

Postoji razlika u planiranju poslovnih aktivnosti u novonastalim preduzećima i već postojećim. U novim preduzećima potrebno je predviđanje i ocenjivanje budućeg poslovanja. Kod postojećih preduzeća, obično se biznis planom predviđa rast i razvoj preduzeća na već poznatim rezultatima poslovanja.

U izradi biznis plana mogu se koristiti metodološke osnove mnogih institucija i organizacija, koje se bave ovom vrstom posla. Te institucije mogu biti:

- banke koje dodeljuju kredite za finansiranje razvoja,
- razni fondovi,
- preduzeća osnovana od strane državnih, regionalnih ili drugih uprava u cilju potpore razvoju preduzeća,
- sama preduzeća koja imaju potrebu za pravljenjem biznis plana i slično.

Dobar poslovni plan treba da vodi kroz celokupno poslovanje, od ideje do postizanja poslovnih rezultata.

Pre pristupanja izradi poslovnog plana, neophodno je na bazi prethodnog planiranja poslovnih aktivnosti sačiniti strukturu plana.



## Menadžment

Struktura plana razvoja, odnosno biznis plana nije striktno utvrđena, ali se podrazumeva da treba da obuhvati sve elemente od značaja za budući rad poslovnog sistema i ostvarenje predviđenih ciljeva (situacioni pristup).

Najčešća struktura dobrog biznis plana obuhvata sledeće elemente:



Slika 21. Primer strukture poslovnog plana<sup>32</sup>

<sup>32</sup>Vujić V., *Kako razviti uspešno preduzeće*, Gea college, Ljubljana, 2000.

### **2.5. Bitni elementi godišnjeg poslovnog plana**

Mada smo rekli da struktura poslovnog plana ne može i ne treba da bude ista za svako preduzeće, već da je u zavisnosti od veličine preduzeća, njegove delatnosti i složenosti poslovnih aktivnosti u narednoj tabeli se prikazuje uobičajema, odnosno moguća struktura godišnjeg poslovnog plana.

Tabela 6. Primer strukture godišnjeg plana

#### **Uvod**

Uvodom poslovnog plana navodi se i objašnjava primenjena metodologija u izradi plana. Objašnjavaju se planske veličine koje su primenjene, odnosno navode se pokazatelji od značaja za samu izradu, podaci iz ranijih perioda u radu organizacije, procene ostvarenja realizacije u odnosu na srodne sisteme i slično. U uvodu plana moguće je navesti i lica koja su izradila plan, kao i imena njihovih saradnika.

#### **Ocena poslovnog okruženja**

Za realnost plana od presudnog značaja je procena poslovnog ambijenta. Kao što znamo okruženje u velikoj meri može da utiče na poslovanje organizacije, te iz tog razloga ovaj segment zavređuje pažnju.

Pri tom je važno obuhvatiti:

- ekonomsko i političko okruženje,
- zakonske odredbe,
- kretanje trendova na tržištu,
- tržište radne snage,
- finansijsku, monetarnu, kreditnu, poresku politiku i slično.

#### **Programsko poslovni elementi**

Ovi elementi odnose se na namere rukovodeće strukture u organizaciji. One podrazumevaju nameru za otvaranjem novih pogona, proizvodnih hala, pokretanje novog posla ili proširenje postojećeg, eventualno povezivanje sa drugim preduzećima, uvođenje ili primenu novih tehnologija itd.

#### **Plan marketinga**

Planom marketinga predviđaju se namere nastupanja na sajmovima,

## *Menadžment*

---

stručnim skupovima, troškovi propagandnog materijala, promocije, saradnja sa medijskim strukturama, troškovi reklamnih proizvoda i slično.

### **Tržišne aktivnosti**

Tržišne aktivnosti trebaju što preciznije da predvide poslove za tekuću godinu. Pod ovim se podrazumevaju i tržišne aktivnosti, koje su ugovorene prethodnih godina, a potrebno ih je realizovati ove godine, kao i aktivnosti ugovorene ove, a treba ih realizovati narednih godina.

### **Planirani poslovni učinci**

Poslovni rezultati mogu biti iskazani u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi na više način. Uobičajeni su planirana proizvodnja, koja se iskazuje količini proizvoda, tonama, prema asortimanu, časovima rada ili na neki drugi način.

Planirani obim usluga se po pravilu iskazuje u časovima rada, s obzirom na nematerijalnost uslužne delatnosti.

Pored proizvodnje ili planiranih usluga iskazuju se predviđeni projekti i druge planirane aktivnosti.

### **Finansijski pokazatelji**

Finansijski pokazatelji su nezaobilazan segment u planiranju i prikazivanju poslovnog plana. Njima se prikazuju ukupni prihodi preduzeća od prodaje proizvoda ili usluga, prihode od kamata i svi ostali eventualni prihodi.

Ukupni godišnji rashodi se odnose na direktne i indirektne troškove, investiciona ulaganja.

Ovim segmentom predviđa se odnosno planira i kategorija profita. Preduzeća moraju da planiraju, naravno i da ostvare profit, jer u suprotnom dovodi se u pitanje svrha njihovih postojanja. Planom se može, ukoliko se radi o dugoročnijem periodu planirati u početnom periodu gubitak. Ali u narednom ciklusu treba da bude saniran i na kraju planiranog perioda da postoji dobitak.

### **Investicioni plan**

Planom investiranja se predviđa koji će investicioni zahvati biti urađeni. Planom se obuhvataju potrebna sredstva i njihovi izvori za aktivnosti: izgradnje objekata, adaptaciju, kupovinu novih tehnologija, osnovnih sredstava, kupovinu licenci i transfera tehnologija i druge aktivnosti u

## *Menadžment*

---

zavisnosti od ambicija preduzeća.

### **Plan pravnih aktivnosti**

Planom pravnih aktivnosti usklađuju se normativna akta preduzeća sa aktima institucionalnog okruženja.

### **Kadrovski plan**

Kadrovski plan predviđa broj izvršilaca prema njihovoj stručnoj spremi i kvalifikacijama. Planom se takođe predviđa stručno usavršavanje, prijem ili otpuštanje radnika za kojim je prestala potreba.

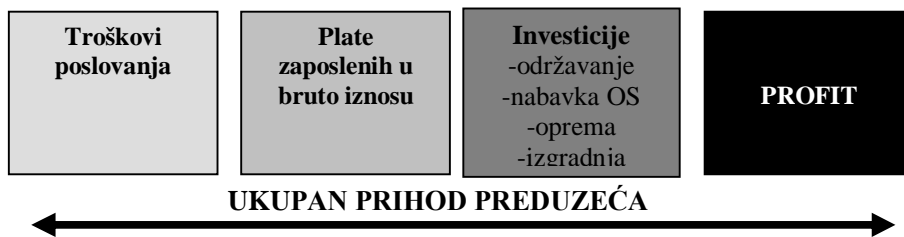
### **Planirane aktivnosti sistemskih i opštih poslova**

Ove aktivnosti se odnose na:

- bezbednost preduzeća,
- zaštitu imovine i lica u organizaciji,
- tekuće održavanje poslovnih objekata.

Ipak jedan od nezaobilaznih elemenata poslovnog plana je finansijski plan. U tržišnom privređivanju planiranje rada sa gubicima jednostavno nije moguće. Planiranje gubitaka je prihvatljivo u prvoj fazi perioda, ali je za kraj planiranog perioda neophodno planirati dobitak. U suprotnom ne postoji opravdanost pokretanja privredne ili neke druge aktivnosti.

Finansijski plan, kao deo poslovnog plana treba da obezbedi planske vrednosti koje se odnose na: troškove poslovanja, plate zaposlenih u bruto iznosu, investicije za razvoj sistema i profit preduzeća.



Slika 22. Finansijska globalna struktura plana

---

## *Menadžment*

---

Sledeća tabela prikazuje primer nemačkog modela planiranja i uobičajenu strukturu plana.

Tabela 7. Struktura nemačkog modela planiranja

<b>1. Rezime</b>
<b>2. Preduzeće</b>
2.1. Poslovna ideja 2.2. Pravna forma 2.3. Sopstvenik - Menadžment 2.3.1 Organizacioni menadžment - shema 2.3.2. Ključne osobe i njihovi zadaci, zamene 2.4. Dosadašnji uspesi autora
<b>3. Proizvodi - usluge</b>
3.1. Proizvodi-Asortiman 3.2. Životni ciklus 3.3. Istraživanje i razvoj 3.4. Obrt - primena novih tehnologija
<b>4. Tržišta</b>
4.1. Geografska tržišta 4.2. Potrošački segment - tržišni partner 4.3. Tržišne šanse 4.4. Tržišne opasnosti
<b>5. Konkurencija / tržišna pozicija</b>
5.1. Konkurencija - proizvodi za substituciju 5.2. Konkurenti na tržištu 5.2.1. Konkurent 1 - detaljna analiza 5.2.2. Konkurent 2 5.2.3. Konkurent 3 5.3. Sopstvena tržišna pozicija 5.4. Jačine i slabosti našeg preduzeća 5.4.1. Jačine 5.4.2. Slabosti
<b>6. Proizvodnja / Prodaja / Infrastruktura</b>
6.1. Prodajna struktura i organizacija 6.2. Proizvodnja - Nabavka 6.2.1. Proizvodnja - Kupovina - Lager 6.2.2. Snadbevači -Ekstremne zavisnosti 6.3. Organizacija 6.3.1. Organizaciona struktura 6.3.2. Personal

6.3.3. Infrastruktura 6.3.4. Mesto 6.3.5. TQM, Kontroling
<b>7. Vizija i strategija - realizacija</b>
7.1. Vizija 7.2. Strategija 7.2.1. Suštinske kompetencije 7.2.2. Poslovni procesi 7.2.3. Geografska tržišta 7.2.4. Ciljni segmenti - profil kupca 7.2.5. Marketing sredstva 7.3. Najznačajniji izazovi 7.4. Greške koje treba izbeći
<b>8. Operativno i finansijsko planiranje</b>
8.1. Ciljevi prodaje 8.2. Tržišni udeo - proizvodni ciljevi 8.3. Ciljevi kod najznačajnijih klijenata 8.4. Dugoročni ciljevi 8.5. Investicije - Amortizacija 8.5.1. Plan likvidnosti 8.5.2. Bilans uspeha 8.6. Finansijska struktura 8.6.1. Sopstveni kapital 8.6.2. Strani kapital ( uključujući i lizing) 8.7. Plansko knjigovodstvo
<b>9. Analiza rizika</b>
9.1. Eksterni rizici 9.2. Interni rizici
<b>10. Prilozi i dokumentacija</b>

### *2.6. Greške u poslovnom planiranju*

Kod izrade poslovnog plana moguće je pojavljivanje grešaka. Nedovoljno dobro predviđanje poslovnih aktivnosti, često može krajnje negativno da se odrazi na poslovanje preduzeća. Posledice su ponekad i prestanak rada poslovnog subjekta. U novim tržišnim uslovima poslovanja, takve greške su neoprostive, a prestanak rada preduzeća je normalna svakodnevna pojava. Zato je potrebno poslovno planiranje i pažljiv pristup njegovoj izradi.

## *Menadžment*

---

Glavne greške poslovnog planiranja odnose se na:

1. nedovoljno dobro planiranje poslovnih odluka koje nisu zavisne od preduzeća, ali predstavljaju moguće rizike,
2. nepredviđanje situacija da konkurenti mogu vrlo brzo da preuzmu poslove putem kopiranja postojećeg poslovanja,
3. nepredviđeno napuštanje kompetentnih stručnjaka,
4. nepostojanje rezervnog plana u slučaju vanrednih okolnosti,
5. nerealno postavljenim ciljevima i slično.

Postoji veliki broj istraživanja u svetu, kojima je dokazano da je mnogo razloga za propadanje preduzeća.

Tabela 8. Najčešći razlozi za propast preduzeća<sup>33</sup>

Izbor neodgovarajućeg posla	Kratkovidna finansijska rešenja
Nerealna očekivanja	Skupa kupovina i neefikasna reklama
Upotreba neodgovarajućeg plana, korišćenje tuđeg plana poslovanja	Upotreba neadekvatne prodajne tehnike, filozofija usiljene prodaje sa suprotnim efektom
Korišćenje neadekvatnih prodajnih najava, uvođenje novog proizvoda na bazi pogrešnih informacija	Određivanje cena koje ne donose profit, takmičenje sa diskontnom prodajom
Pogrešna lokacija	Nedosledno rukovodjenje
Najam-zakup poslova koji mogu da vas unište, najamni agent protiv najamnika	Pokrivanje investicija iz tekućeg poslovanja, ne iz profita, Mali preduzetnik koji kratko vreme živi na visokoj nozi
Preduzetnik odlučuje o finansijama bez potrebnog znanja o njima	Neadekvatno planiranje zaliha
Proizvodjač bobića neodgovarajući kredit	Oblikovanje poslovnog prostora koji ne podstiče kupovinu
Izbor pogrešne org. strukture	Previše dobavljača uzrokuje glavobolju
Gubitak ciljnog tržišta	<b>Neuspešan prelaz iz udruženog rada</b>
Proširenje poslova iz pogrešnih razloga	Iluzija da će posao da traje večno

---

<sup>33</sup>Halloran J.W., *Why entrepreneurs fail*, Liberty Hall Press, 1991.

## **2.7. Tehnike planiranja**

### 2.7.1. SWOT analiza

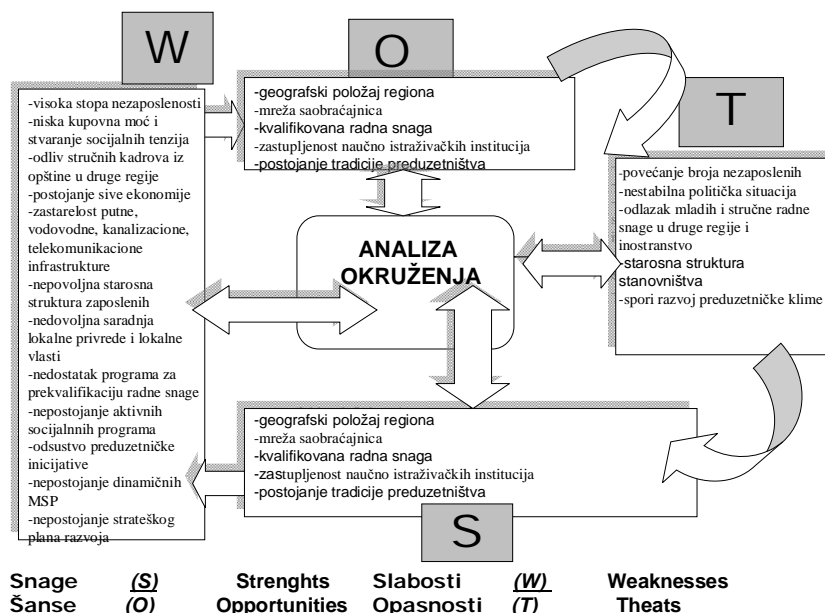
Postoji više tehnika planiranja koje služe za identifikovanje elemenata od značaja za poslovanje kompanija. Kao nazpoznatija i veoma upotrebljiva tehnika izdvaja se SWOT analiza. Proces strategijskog planiranja započinje SWOT analizom, kao veoma korisnim instrumentom analize realne pozicije preduzeća.

SWOT analiza služi za sagledavanje prednosti, odnosno snaga (S-strengths), slabosti (W-weaknesses), mogućnosti (O-opportunities) i pretnji ili rizika iz okruženja (T-threats). Ovom tehnikom se dolazi do saznanja koje su jake, a koje slabe strane kompanija i na šta treba fokusirati sopstvene strategije, kao način za realizaciju postavljenih ciljeva.

Analizom se utvrđuje stanje spoljašnjih i unutrašnjih faktora od uticaja na poslovanje preduzeća. Spoljašnje faktore čine: šanse i pretnje iz okruženja, a unutrašnje: snage i slabosti preduzeća.

Kombinacijom saznanja o stanju ovih faktora, može se doći do potrebne dijagnostike i olakšati odluke o pravcu daljih aktivnosti preduzeća. SWOT analiza je veoma jednostavna tehnika za upotrebu, ali iz te njene jednostavnosti stvaraju se brojne prednosti, jer je veoma upotrebljiva, lako se koristi i daje rezultate.





Slika 23. SWOT analiza regionalnog razvoja<sup>34</sup>

SWOT analiza je stvorena da pomogne preduzećima da prepoznaju dobru poslovnu priliku, ali je primenjiva i poželjno je da se koristi u utvrđivanju staretgije ekonomskog razvoja. Pri tome kao razvojno sredstvo koristi se dijamant Majkla Portera i uticaj njegovih pet sila (ugovaračka sposobnost dobavljača, ugovaračka sposobnost kupca, rivalitet, pretnja novih kandidata i pretnja od alternativnih proizvoda) na analizu konkurentnosti.<sup>35</sup>

SWOT je savremeno sredstvo koje se koristi za analizu. Njen cilj je da identifikuje unutrašnje i spoljne faktore u vidu snaga i slabosti, kao i šansi i pretnji. Identifikovanje snaga i slabosti se ne odnosi samo na materijalne elemente već i na ostale faktore sa relevantnim uticajem na poslovanje preduzeća. Unutrašnja procena treba da se odnosi na: *manadžment, zaposlene u preduzeću, efikasnost opreme, proizvode, usluge, marketing, tehnologiju, upravljački informacioni sistem, distribuciju, transport i slično.*

<sup>34</sup> Vojnović B. *Izgradnja strukture i regionalni ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" avgust-septembar/2007. str. 40-45.

<sup>35</sup> Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*. Industrija, 4/2009. str. 40.

### Menadžment

Eksterna procena se odnosi na šanse i pretnje koji su obično izvan kontrole preduzeća. Prilikom analize se identifikuju faktori iz okruženja koji mogu biti od uticaja za buduće poslovanje preduzeća. Obično su vezani za: *tržište, tehnologiju, ekonomiju, društvo, ekologiju, zakonsku regulativu i slično.*

Tabela 9. SWOT analiza za proizvodno preduzeće<sup>36</sup>

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>- Veliko preduzeće</li><li>- Dobar imidž</li><li>- Dobri resursi finansijski tehnički marketinški</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nedovoljna fleksibilnost</li><li>- izdaci za promociju sa velikom disperzijom na razne medije i metode</li></ul>
ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"><li>- razvoj novih proizvoda</li><li>- prodor na nova inostrana tržišta</li><li>- dalji razvoj ekonomije obima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ulazak na tržište inostranih kompanija</li><li>- visoke kamatne stope</li></ul>

Tabela 10. SWOT analiza za prodajno preduzeće

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>- dobar tim menadžera prodaje</li><li>- dobra distributivna mreža u zemlji</li><li>- nove moderne poslovne prostorije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- mnogo novih zaposlenih- potrebno da steknu iskustvo</li><li>- mala pokrivenost inostranog tržišta</li></ul>
ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"><li>- povećanje tržišnog učešća na postojećim tržištima</li><li>- razvoj novih tržišta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jačanje prodajne snage konkurenata</li><li>- Inostrani konkurenti imaju bolju distributivnu mrežu na inostranim tržištima</li></ul>

SWOT analiza u uslovima konkurentskog tržišta predstavlja dodatnu analizu, kojom se analizira sopstveno preduzeće i konkurencija.

<sup>36</sup>Milićević V., Strategijsko poslovno planiranje, FON, Beograd, 2007. str. 130-134.

## *Menadžment*

Tabela 11. SWOT analiza za glavne konkurente<sup>37</sup>

SNAGE KONKURENATA	SLABOSTI KONKURENATA
<b>KONKURENT A</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- dobri resursi</li><li>- relativno veliko tržišno učešće</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zastareli proizvodi</li></ul>
<b>KONKURENT B</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- malo preduzeće, niski zajednički troškovi</li><li>- niske cene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nije dovoljno poznat na tržištu</li><li>- slabe postprodajne usluge</li></ul>
<b>KONKURENT C</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- dobar kvalitet i jeftin proizvod</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- uvozni proizvod koji nema lokalnu servisnu mrežu</li></ul>
ŠANSE ZA NAS	PRETNJE ZA NAS
<b>KONKURENT A</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- naš proizvod može da stekne tržišno učešće na njegov račun</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- oni nemaju resurse da mogu brzo da razviju nove proizvode</li></ul>
<b>KONKURENT B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- niske cene utiču na tradicionalne nivoe cena</li></ul>
<b>KONKURENT C</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- mi bismo takođe mogli da povoljno uvezemo određeni proizvod</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ukoliko se prodaja poveća, može razviti lokalnu servisnu mrežu</li></ul>

### *2.7.2. Tehnika gantograma*

**Tehnika gantograma** je tvorevina Henrija Ganta. On je stvorio tabelarni sistem planiranja proizvodnje. Planiranje se prikazuje putem Gant tabele u koju se unosi trajanje aktivnosti putem pravougaonika. Gantogram kao tehnika naročito je upotrebljiv u upravljanju projektima. Pogodan je za prikazivanje manjeg broja aktivnosti, ali onih sa velikim značajem. Procene su da je primenjiv za prikazivanje najviše do 50 aktivnosti, dok za veći broj od ovoga postaje nepregledan, a samim tim i nepraktičan. Koristan je posebno u strateškom planiranju. Gantogrami se primenjuju uglavnom kod

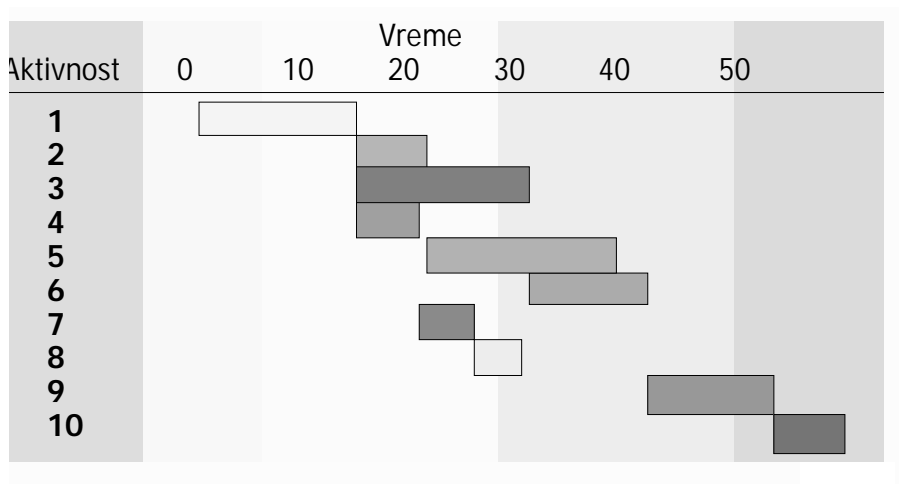
<sup>37</sup>Isto

### Menadžment

globalnih planova, jer oni nemaju veliki broj aktivnosti. Za primenu u planiranju detaljnih vremenskih planova pogodni su samo ako taj plan ima manji broj aktivnosti. U suprotnom biće daleko primenjiviji mrežni plan.

Takođe se mogu koristiti i za operativne planove, ali pod uslovom da su to planovi za kraći vremenski period, (nedelju dana i slično).

1.					2.			3.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Zadatak A					[Bar]					
Zadatak B					[Bar]			[Bar]		
Zadatak C					[Bar]			[Bar]		



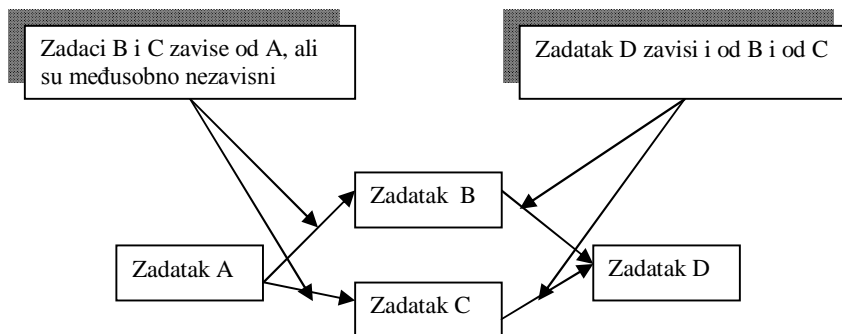
Slika 24. Gantogramski prikazi

#### 2.7.3. Tehnika mrežnog planiranja

**Tehnika mrežnog planiranja** je takođe u upotrebi kod planiranja projekta. Koristi se za prikazivanje većeg broja aktivnosti i logična je razrada gantogramskog planiranja u operativnom pogledu.

**Globalni mrežni plan** je prikaz projekta svrstanih u mali broj aktivnosti. Prikaz broja aktivnosti obično nije veći od pedeset prikaza.

Grafički se jednostavno predstavlja i može da se uradi bez kompjuterske podrške. Cilj i svrha mu je da omogući praćenje realizacije projekta od strane najužeg rukovodstva i služi kao prikaz praćenja i napredovanja ostvarenja projekta. Globalni mrežni plan se dalje deli na veći broj manjih i konkretnijih planova.

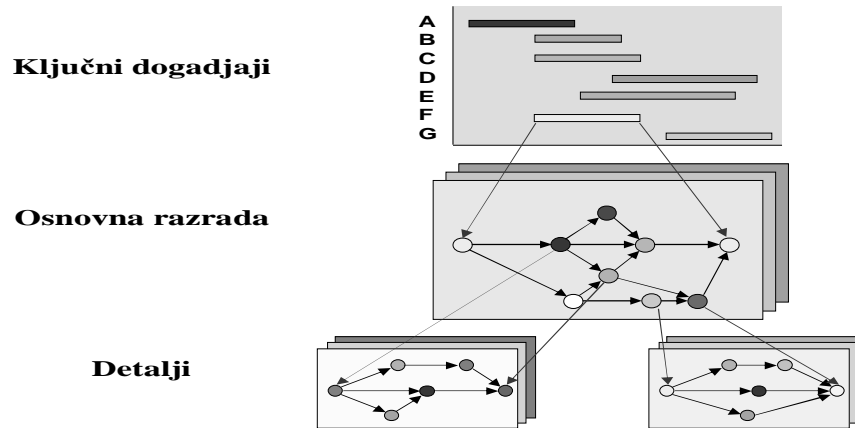


Slika 25. Osnovni mrežni dijagram<sup>38</sup>

**Standardni mrežni plan** služi za slične ili istovetne projekte, kojim se predstavljaju tipični projekti sa velikim brojem aktivnosti koje se pojavljuju i kod drugih projekata iz ove grupe. Standardni mrežni plan se koristi kao globalni mrežni plan, ali je moguće da funkcioniše i kao detaljni mrežni plan.

**Detaljni mrežni vremenski planovi** se odnose na detaljnu razradu projekta do najsitnijih elemenata, faza rada ili aktivnosti pojedinih izvođača. Detaljni vremenski mrežni planovi mogu se raditi i po vrstama radova.

<sup>38</sup>Nouks S., et al. The definitive guide to project management –The fast-track the job done on time and on budget, Prentice Hall, Financial Times, London, 2003. pp 99.



Slika 26. Detaljni mrežni plan

Metode mrežnog planiranja nastale su kao rezultat velikih odstupanja od definisanih ciljeva u vremenu i troškovima projekata. Polovinom prošlog veka ove tehnike su počele da se ozbiljno koriste, tako da danas ni jedan projekat nije moguće realizovati bez ove metode. Prvo je razvijena metoda kritičnog puta CPM, a potom PERT metoda.

CPM i PERT, kao metode mrežnog planiranja su u velikoj mjeri slične. Obe metode koriste grafičku prezentaciju projekta, koja predstavlja projektnu mrežu. U mrežnom planiranju koriste se dva elementa krug (čvor) i linija (luk). Krug simbolizuje jedan događaj i ujedno je kontrolna tačka. Linija predstavlja aktivnost.

CPM metoda koristi kada je vreme pojedinih aktivnosti u projektu poznato i može tako da se označi. Na osnovu vremena pojedinih aktivnosti izračunava se vreme potrebno za realizaciju ukupnog projekta.

PERT metoda se primenjuje kada vreme pojedinih aktivnosti nije poznato, te ga nije moguće jednoznačno označiti. U tom slučaju vrši se procena tri vrednosti vremena za pojedinačne aktivnosti: optimističko, pesimističko i normalno vreme, na osnovu kojih se proračunava potrebno vreme za sve aktivnosti u projektu.

Metode mrežnog planiranja koriste se za:

- uvođenje novog tehnološkog procesa,
- uvođenje novog proizvoda,
- planiranje istraživačkih projekata,

## *Menadžment*

---

- realizaciju složenih remonta,
- planiranje i terminiranje proizvodnih zadataka,
- upravljenje složenim montažnim radovima,
- dislociranje proizvodnih objekata i postrojenja,
- planiranje i realizaciju složenih razvojnih programa i slično.

### 2.7.4. Analiza prelomne tačke (break-even-analysis)

Analiza prelomne tačke je jednostavan, ali veoma bitan proračun. Njime se ukazuje na odnos, odnosno razliku između prihoda i troškova, a samim tim i na stanje profita (*predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda*). Dobar menadžer treba da poznaje ovu analizu i da je koristi u svom poslovom planiranju.

Pre ulaznja u suštinu analize neophodno je da napravimo razliku između fiksnih i varijabilnih, odnosno stalnih i promenljivih troškova. Fiksni troškovi su stalni troškovi i nisu osetljivi na količinu – obim proizvodnje.

Promenljivi troškovi su zavisni od količine proizvoda i uveličavaju se srazmerno povećanju jedinica autputa – proizvoda. U promenjive troškove svrstavaju se: troškovi sirovina, rada, energije i slično. Ukupni varijabilni troškovi su oni troškovi čija veličina u ukupnom iznosu, direktno zavisi od obima proizvedenih jedinica nekog proizvoda.

Tipični ukupni varijabilni troškovi su:

- a) količina rada i
- b) sirovine.

Ukupne troškove proizvodnje čini zbir fiksnih i promenljivih troškova.

Za izračunavanje prelomne tačke potrebno je znati:

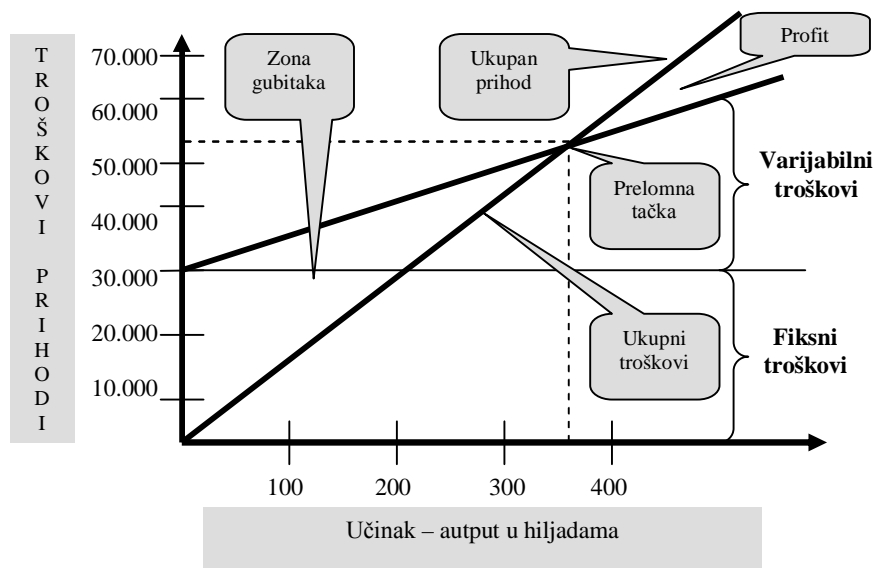
- cenu jedinice proizvoda,
- ukupan fiksni trošak (koji se deli sa ukupnim brojem proizvoda, tako da ako je veći broj proizvoda u opticaju, fiksni troškovi će biti manji po jedinici proizvoda) i
- varijabilan trošak po jedinici proizvoda.

Prema tome, formula za izračunavanje prelomne tačke bi bila:

$$PT = \frac{UFT}{CJP - VTJ}$$

- PT – Prelomna tačka
- UFT – Ukupni fiksni troškovi
- CJP – Cena jedinice proizvoda
- VTJ – Varijabilan trošak po jedinici

Ova formula pokazuje da je ukupan prihod jednak ukupnom trošku kada se proda dovoljno jedinica po ceni koja pokriva sve jedinice varijabilnih troškova i da će razlika između cena i varijabilnih troškova, kada je pomnožena sa brojem jedinica koje su prodane, biti jednaka fiksnim troškovima.<sup>39</sup>



Slika 27. Analiza prelomne tačke

<sup>39</sup> Videti šire: Robbins P. S., Coulter M., Menadžment, Data status, Beograd, 2005. str. 216-217.



### **3. Metode predviđanja**

U glavne i često primjenjivane metode predviđanja za potrebe menadžmenta ubrajaju se: brainstorming, delfi metoda i metod scenarija.

#### **3.1. Brainstorming - oluja mozgova**

**Brainstorming** ili **oluja mozgova** je metoda predviđanja, koja ima za cilj da iz velikog broja predloženih ideja isfiltrira najbolje. U tom pravcu potrebno je izneti što više ideja, čije prezentiranje treba da bude sasvim slobodno, bez ikakvih ograničenja. Ovo je tehnika predviđanja iz grupe intuitivnih metoda. Mada znamo da intuicija ne može da bude osnovni faktor na osnovu kojeg će da se donose odluke, nju ne treba potceniti.

Za primenu ove metode treba organizovati sastanak ekspertske grupe, odnosno ljudi kompetentnih za problem koji treba rešiti. Ovaj broj ne bi trebao da bude manji od 8, niti veći od 20 učesnika. Dalji postupak je da se u potpuno slobodnoj atmosferi ponude pretpostavke za rešavanje postojećeg problema. Sloboda prilikom iznošenja predloga za rešavanje u stvari podstiče kreativni potencijal svakog pojedinca.

Kao prvo potrebno je razviti maksimalno mogući broj različitih ideja i iste predložiti kao moguće rešenje. Ne treba se ustručavati od bilo kakvih predloga, jer svi predlozi i ideje su dobrodošli. Iz tog razloga nije dozvoljena rasprava o predloženim idejama, niti njihova kritika. Suština postupka je da se iz mase predloženih rešenja, iz kruga u krug, taj broj smanjuje, odnosno da se filtrira.

Na kraju imaćemo idejno rešenje, koje bi trebalo da bude najbolje moguće. U stvari ta ideja imaće kompletan konsenzus svih eksperata. Kod sastanaka ovakve vrste moguće je imati moderatora, mada je suština metode da se sastanak odvija sasvim slobodno, bez organizovanog vođenja. Ukoliko postoji rukovodilac brainstorminga, on mora da bude apsolutno nepristrasan i nekritičan.

Osnovni okvirni koraci u brainstormingu su:

- objašnjenje pravila, (sloboda prilikom iznošenja ideja, težiti velikom broju ideja)
- definisanje aktuelnog problema, (iznošenje problema kojeg je potrebno rešiti)
- redefinisavanje problema, (posmatranje početnog problema sa izmenjenog stanovišta, nakon prvog kruga)

## *Menadžment*

---

- prepoznavanje uticajnih faktora, (prepoznavanje faktora, koji su na direktan ili sporedan način uticajni na dati problem)
- definisanje prioriteta uticajnih faktora, (stvaranje liste prioriteta)
- predlaganje mogućih aktivnosti, (utvrditi akcije, kojima je potrebno rešiti problem)
- određivanje prioriteta akcija. (ključne akcije i njihov redosled sa tajmingom).

### *3.2. Delfi metoda*

Delfi metoda je nastala u SAD-u (Kalifornija) početkom šezdesetih godina. Naziv metode preuzet je iz grčke mitologije po jednom proroku iz Delfija, koji je imao moć da pod dejstvom psihogenih aktivnih supstanci predvidi budućnost.

Sa aspekta nauke metoda se posmatra kao mogućnost predviđanja budućnosti, odnosno **koliko možemo stvarno da znamo o budućnosti**. Ova metoda je kvalitativna metoda namenjena predviđanju trendova. Najčešće je korišćena, kao ekspertska metoda. Koristi se za prognoziranje, onih neizvesnih situacija za koje nismo u stanju da obezbedimo statističke zakonitosti i podatke.

Kao i kod drugih metoda potrebno je prvo definisati problem, koji je predmet prognoziranja. Dalje je potrebno formirati grupu od 10 – 15 stručnjaka, zaduženih za prognoziranje. Dakle, osnovni uslov je da treba angažovati najbolje stručnjake za datu oblast, u kojoj se trendovi kretanja planiraju. Prognoza se vrši na osnovu prikupljenih, odnosno sprovedenih upitnika, koji služe kao osnova za izradu scenarija, a samim tim i stvaranja pretpostavki u vezi sa problemom. Iako su prognoze rezultat ove metode predviđanja, one moraju imati potporu u određenim argumentima.

Primena metode kreće se po serijama, tako da prva serija upitnika traži od svakog eksperta učesnika pojedinačnu prognozu, pri čemu imaju obavezu da navedu i argumente prognoze. Dobijeni rezultati se svrstavaju u niz po rastućem trendu, kada se određuje srednji nivo vrednosti. Druga serija upitnika je usmerena na slanje dobijenih rezultata ekspertima sa zahtevom da preispitaju svoje prognoze. Poslednjom serijom upitnika od eksperata se traži konačna prognoza.

*Menadžment*

---

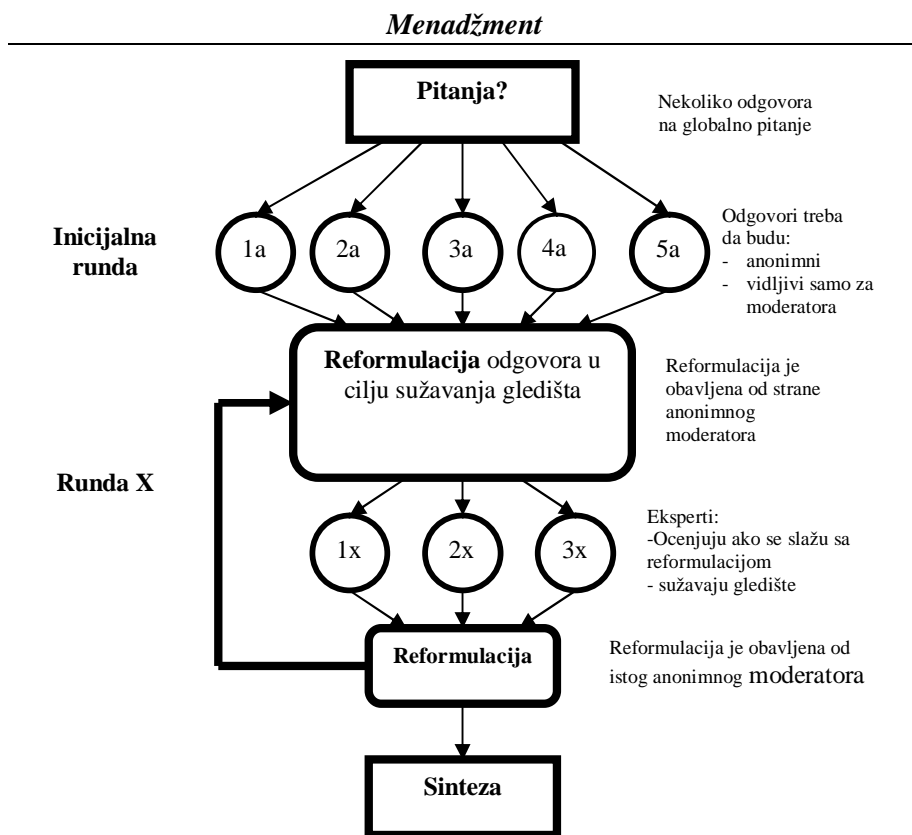
**Upitnik**

**Ekspert br. \_\_\_\_\_**                      **Krug br. \_\_\_\_\_**

<b>Broj godina</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Godina</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Pitanje</b>	<b>Prognoze</b>									

Slika 28. Upitnik za sprovođenje Delfi metode

Konačna prognoza nastaje kao rezultat srednje vrednosti prognoza stručnjaka. Tokom sprovođenja metode izbegavaju se diskusije i konfrontacije uključenih stručnjaka, iz razloga da ne bi došlo do narušavanja ličnog viđenja pojedinaca, ma koliko ona bila neusaglašena. Iz tog razloga se uzimaju srednje vrednosti, tako da ova metoda na kraju može da bude i veoma objektivna.



Slika 29. Proces Delfi metode

Prednosti delfi metode vide se u: brzini postizanja konsenzusa, mogućnošću uključenja eksperata iz više zemalja, zaobilaznje kolektivnog mišljenja.

Nedostaci su: složen postupak njene realizacije, dug vremenski period istraživanja i zavisnost uspeha isključivo od učesnika u stručnom panelu.

### 3.3. Metod scenarija

Scenario se definiše kao hipotetičan redosled događaja, konstruisan u svrhu stavljanja u fokus pažnje uzročnih procesa i tačke odlučivanja. Odgovara na dve vrste pitanja.

1. kako precizno može doći do neke hipotetičke situacije, korak po korak i

2. koje alternative postoje za svakog učesnika na svakom koraku da spreči, preusmeri ili održi proces.<sup>40</sup>

Metod scenarija omogućava razvijanje više mogućnosti u pravcu budućnosti. Dakle, potrebno je stvoriti kompleksan stav, putem šematskog opisa, sa svim pozitivnim i negativnim konsekvencama, odnosa sistema i okruženja u budućnosti. Naravno, potrebno je dati kvalitativni i kvantitativni opis svih mogućih alternativa, odnosno vizije budućnosti pojedinih scenarija.

Set svih povezanih parametara sačinjava jedan skladan scenario. Povezivanjem parametara dolazimo do više mogućih scenarija.

Značaj i upotrebnost vrednost scenarija je u mogućnosti kombinovanja velikog broja faktora iz sredine, koji uz snage i slabosti preduzeća utiče na poslovnu poziciju poslovnog sistema u narednom periodu.

Scenariji za definisanje strategija razvoja preduzeća mogu biti optimistički i pesimistički. Ovi ishodi su najbolja ili najlošija moguća rešenja. Za potrebe metode scenarija, moguće je primeniti SWOT matricu, što ukazuje na mogućnost kombinovanja tehnika planiranja.



Slika 30. Analiza za scenario razvoja<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Milisavljević M., Osnovi strateškog menadžmenta, Megatrend, Beograd, 1999. str. 217.

<sup>41</sup> Bartol M.K. and Martin I.D. management, Mc Grow Hill, New York, 1991. str. 294.

## *Menadžment*

---

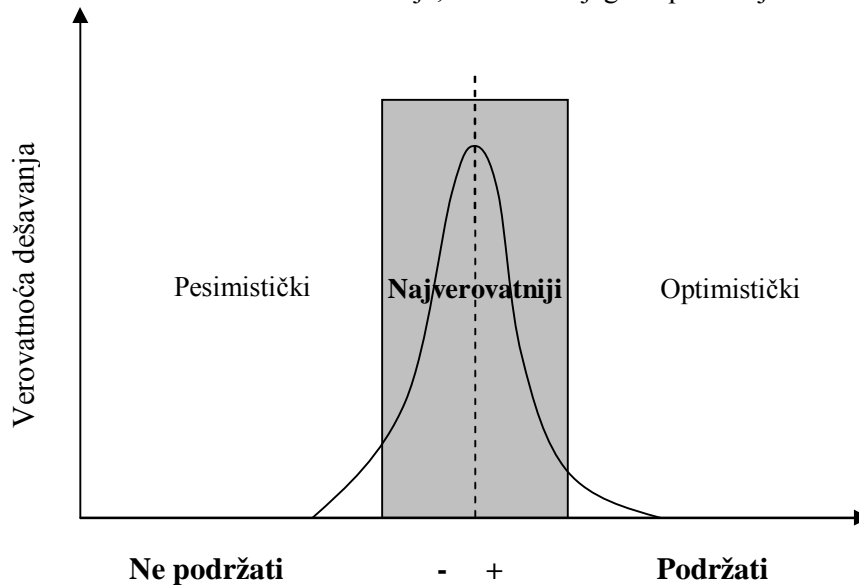
Kombinovanjem faktora u elementima matrice, dolazi se do pretpostavke, šta je najbolje činiti u narednom periodu.

Problem kod primene ove metode je, jer njom dobijamo uopštenu sliku razvoja sadašnjosti prema budućnosti, koja se ne bazira na preciznim podacima, jer je budućnost teško predvidiva, pogotovo u sadašnjim uslovima egzistiranja, kada su promene opsežne i svakodnevene. Ovde je prisutna još jedna karakteristika, a to je da ova metoda identifikuje više mogućih rešenja, od kojih svako može, ali i ne mora da se desi. Dakle, ni jedno nije izvesno.

Metod scenarija nema jasno predviđenu ili opšteprihvaćenu metodologiju ili postupak za sačinjavanje scenarija za potrebe planiranja. Scenario može da bude:

- pesimistički, (mali obim proizvodnje, niske cene, mali ukupan prihod, dug rok vraćanja uloženi sredstava)
- realan (prihvatljive cene, prihvatljiv obim proizvodnje, solidan ukupan prihod i sl.) i
- optimistički (visoka prodajna cena, maksimalna prodaja, visoki prihodi, kratak vremenski rok za povraćaj uloženi sredstava)

U zavisnosti od rezultata scenarija, zavisice i njegova prihvatljivost.



Slika 31. Verovatnoća dešavanja za tri alternativna scenarija<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Steiner K., A Strategic Planning, The Free Press, New York, 1979.

Važna stvar u pravljenju scenarija je izbor ključnih varijabli, koje mogu futuristički uticati na poslovanje preduzeća. Pri tome u obzir se uzimaju unakrsni uticaji u organizaciji i njihovi odnosi sa sredinom.

#### **4. Vizija i studija izvodljivosti (fisibiliti analiza)**

Ključni koraci svakog preduzetničkog poduhvata podrazumevaju: viziju, misiju, strategije za realizaciju, izradu poslovnog plana i sprovođenje.

**Vizija** kao početna faza u poslovnom poduhvatu sadrži osnovnu ideju započetog posla i odnosi se na projekciju budućeg željenog stanja. Vizija predstavlja projekciju željenog stanja preduzeća u budućnosti.

Ona predstavlja mehanizam koji protivreči postojećoj poziciji preduzeća. To znači da postojanje vizije ima opredeljenje prema novom, kvalitetnijem i boljem stanju preduzeća u budućnosti.

Vizionarstvo je bitna osobina menadžera - lidera<sup>43</sup>. Bez postojanja vizije nema strateškog vođenja preduzeća, što podrazumeva da svaki menadžer koji želi da bude lider potrebno je da ima viziju budućnosti.

Prema Camilus-u<sup>44</sup> strategijska vizija je zasnovana na karakteristikama:

1. orijentisana je na budućnost,
2. identifikuje suštinu kompetentnosti preduzeća- kritične faktore uspeha,
3. kontraintuitivnom sagledavanju,
4. uvažavanju prioriteta svih zainteresovanih stejkholdera,
5. stimulisano rukovodstva preduzeća,
6. specifičnosti i
7. trajnosti i fleksibilnosti

Prava vizija ima razumevanje za promenu organizacije i trendova u delu tržišnih i konkurentnih kretanja, čime dobija na složenosti i nije je jednostavno definisati u delu suštinskih shvatanja. Sagledavanje sopstvene vizije i njene realizacije u budućnosti nije uslovljeno samo sa aktivnostima menadžmenta kompanije, već je i dobrim delom zavisno od svih stejkholdera. Ukoliko je nejasna vizija i ciljevi, postojaće objektivne teškoće

---

<sup>43</sup>Javion M. Leading a High – Commitment – High Performance Organization, Long Range Planning 2, 1991. str 32.

<sup>44</sup>Camilus L., Strategic Vision and Organizational Performanse, Pittsburgh Business School, Pittsburgh, 1988. str. 6.

## *Menadžment*

---

u operacionim i koncepcionim aktivnostima. Strategijska vizija je osnov za strategijsku promenu u preduzeću

**Misijom** se kristališe vizija i iskazuje namera i svrsishodnost poduhvata, kao i ciljevi kojima se teži.

**Strategijama** se utvđuje način kojim se žele postići definisani ciljevi preduzetničkog poduhvata.

**Biznis plan** je formalni poslovni dokument koji se odnosi na ciljeve razvoja sa definisanim strategijama ostvarenja istih.

Osnov izrade poslovnog plana je **studija izvodljivosti** ili **fisibiliti analiza**.

Kako ne postoji striktno utvrđeno pravilo za izradu poslovnog plana on je direktno uslovljen studijom izvodljivosti i može se zaključiti da i kod izrade fisibiliti analize nema čvrstih pravila.

Studija izvodljivosti može biti strukturirana na sledeći način.<sup>45</sup>

- uvod, istorijski prikaz, opis proizvoda ili usluge,
- računovodstvena razmatranja,
- menadžment,
- marketing,
- finansije,
- pravna pitanja,
- porezi i
- dodaci.

---

<sup>45</sup>Levi-Jakšić M., *Strateški menadžment tehnologije - inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 283/284.

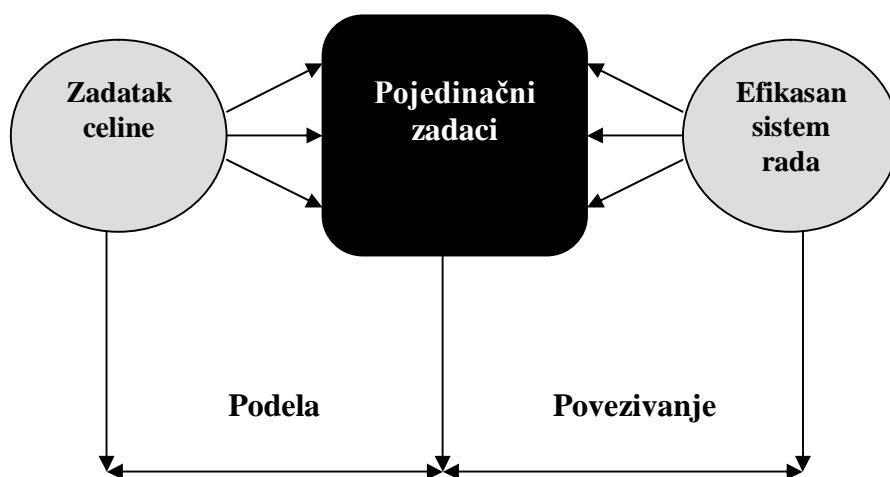


## ORGANIZOVANJE

### 1. Organizovanje kao faza menadžmenta

**Organizovanje** je druga faza menadžmenta i podrazumeva stvaranje dobre organizacione strukture i kombinovanje ljudskih i ostalih resursa za dostizanje ciljeva, odnosno pretvaranje planova u akcije.

Preduzeće je neophodno organizovati iz osnovnog razloga da bi ono moglo da funkcioniše u procesu stvaranja dohotka. Osnovne aktivnosti svakog poslovnog sistema svode se na podelu i integraciju.



Slika 32. Organizacija rada preduzeća

Putem aktivnosti podele, preduzeća formiraju izvestan broj osnovnih organizacionih jedinica sa jasno utvrđenim radnim zadacima, dok aktivnostima integracije dolazi do spajanja najsirodnijih vrsta poslova unutar sistema. Na taj način dobijamo anatomiju i fiziologiju preduzeća, gde anatomiju čini broj elemenata u strukturi a fiziologiju oblik ili model organizacione strukture.

Prema ovome, potrebno je aktivnosti preduzeća u procesu organizovanja usmeriti na podelu rada i specijalizaciju u pravcu svakog izvršioca pojedinačno. S druge strane, putem procesa integracije moraju se povezati strukturni elementi u logične celine i utvrditi njihov način delovanja u pravcu koordinacije. Drugim rečima, od načina organizovanja i skladnosti konstituišućih elemenata u organizaciji zavisi kvalitet organizacione strukture.

## **2. Definisane organizacije**

Organizacija se temelji na čovekovim aktivnostima. Od samog nastanka čovek je nastojao da deluje racionalno, što je dovelo do spontanog udruživanja ljudi. Kasnije je to udruživanje postalo uređeno odnosima u organizaciji, sa definisanim ciljem i podelom zadataka u organizaciji. Prvu naučnu definiciju organizacije dao je Frederik Winslow Taylor (1856-1915). Taylor je nauku o organizaciji usmerio na istraživanje optimalnosti odnosa između čoveka, alata i mašina. Njegovo viđenje organizacije je u unapred osmišljenoj formi odnosa između naredbodavca i izvršioca posla, gde je zadatak rukovodstva da misli, a potčinjenih da izvršavaju zadatke. Mnogi teoretičari i naučnici su nakon njega pokušali da daju što precizniju definiciju organizacije. Tako je Fritz Nordsieck (Fric Norzik), Nemačkinac po nacionalnosti, još 1972. godine definisao organizaciju kao: Sistem važećih organizacionih regulisanja, čija je osmišljena povezanost određena osnovnim zadatkom preduzeća. Tada, organizacija predstavlja strukturu preduzeća.<sup>46</sup>

Elementi organizacije su: čovek, cilj, zadatak, sredstva i funkcije. Dakle organizacija bi mogla da predstavlja optimalno kombinovanje pomenutih elemenata u pravcu ostvarenja definisanih ciljeva sistema. Organizacija treba da omogući kvalitetniji odnos između delova organizacije, kao i uspostavljanje skladnih odnosa među ljudima, koji su nezaobilazni činilac organizacije. Organizacija se može posmatrati kao opšta ili specifična grana organizacije (trgovinsko, industrijsko ili neko drugo preduzeće)

*Struktura organizacije preduzeća u procesu organizovanja da bi se adekvatno formirala mora da podleže upravljačkoj aktivnosti. Svaki poslovni sistem treba da definiše strukturne elemente i utvrdi koji su zadaci tih elemenata i način njihovog povezivanja u jednu funkcionalnu celinu.*<sup>47</sup>

### **2.1. Dizajn i organizacione strukture menadžmenta**

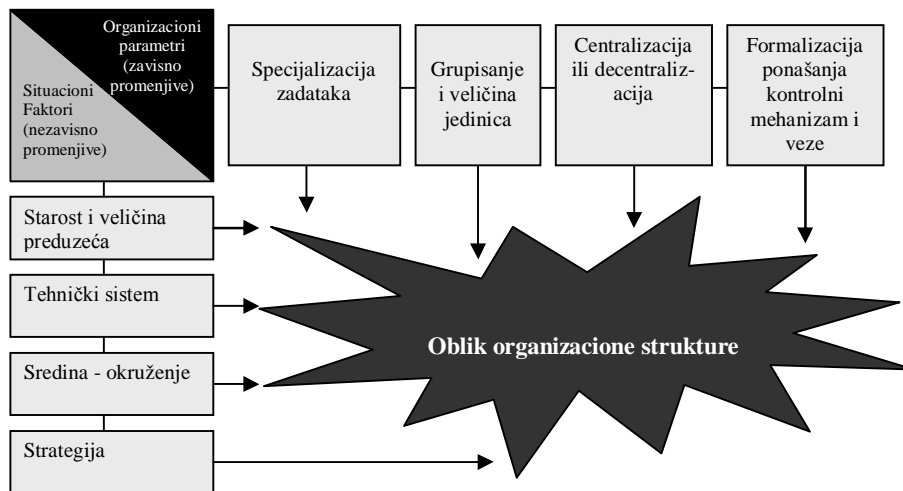
Organizacioni dizajn, odnosno oblik organizacione strukture, čini formu ili model značajnih elemenata u organizacionom okruženju i ukazuje na kompetencije svih tih elemenata u procesu menadžmenta u sistemu.

---

<sup>46</sup> Nordsieck F., *Grundlagen der Organisationslehre*, s. 15. Jovanović N., *Organizacija i poslovanje preduzeća*, Savremena administracija, Beograd 1972, str. 5.

<sup>47</sup> Vojnović B. *Organizovanje preduzeća i strategije razvoja*, časopis ``Direktor`` savremeni menadžment, 9-10/2005. Beograd, str. 33-37. ISSN 0419-3903

Osnovni cilj menadžmenta je da stvori adekvatnu organizaciju sposobnu na brzo i kvalitetno reagovanje na zahteve okruženja, odnosno na opasnosti i prilike u brzo promenjivim i nepredvidivim okolnostima. Zatim, da uspešno koordinira sa unutrašnjim aktivnostima u pravcu dostizanja ciljeva kompanije, odnosno zadovoljenje efektivnosti poslovanja, kao i da obezbedi sistemu efikasnost poslovanja.



Slika 33. Konceptualni okvir za dizajniranje organizacione strukture

## 2.2. Dizajn organizacije i radnih mesta

Kod stvaranja nove organizacije ili preuređivanja i adaptiranja postojeće, dakle u stvaranju novog dizajna organizacije, utemeljenje se bazira na četiri stuba:

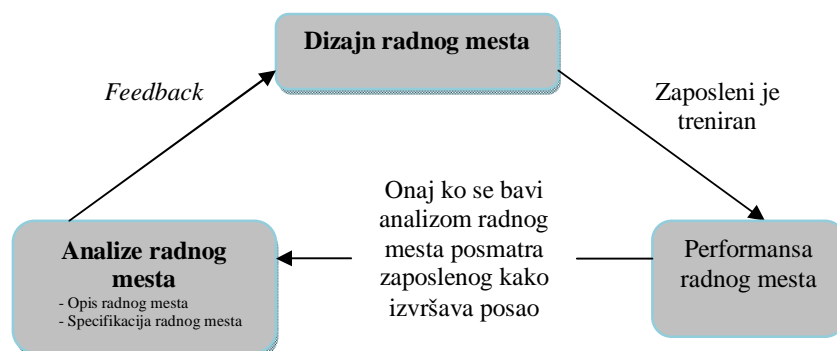
- podeli posla (podela na zadatke pojedinaca ili grupa),
- podeli na sektore (kombinovanje zadataka prema logičnoj pripadnosti),
- organizaciona hijerarhija (nadležnost i podređenost pojedinaca ili grupa) i
- koordinacija (mehanizmi u integraciji pojedinaca i grupa u cilju nadgledanja efikasnosti).

Kao dizajnu organizacije u načelu, potrebno je posvetiti pažnju i dizajnu svakog radnog mesta pojedinačno.

Mathis i Jackson smatraju da je to potrebno iz sledeća tri razloga:<sup>48</sup>

- Dizajn radnih mesta utiče na performansu, posebno ako motivacija kod zaposlenih može da implicuje suštinske razlike. Na primer, niži troškovi koji se ostvaruju manjim odsustovanjem sa posla mogu biti proizvod dobrog dizajna radnog mesta.
- Dizajn radnog mesta može uticati na zadovoljstvo poslom.
- Dizajn radnih mesta utiče na psihičko i na fizičko zdravlje zaposlenih.

Radno mesto se sastoji iz više komponenti: čovek, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uslovi. Prema tome dizajn radnih mesta je specifikacija sadržaja poslova, materijala i opreme koje zahteva jedno radno mesto. Pre dizajniranja radnog mesta neophodno je sačiniti analizu radnog mesta.



Slika 34. Odnos između analize radnog mesta i dizajna radnog mesta<sup>49</sup>

Ukoliko se analiza radnog mesta sprovodi nakon dizajniranja radnog mesta, može se desiti da povratnom spregom utvrdimo da je potrebno radno mesto redizajnirati.

Treniranjem zaposlenih podiže se nivo produktivnosti, kao njihova efektivnost i efikasnost. Tim načinom se smanjuju troškovi u kompaniji, što vodi ispunjenju poslovnih ciljeva.

<sup>48</sup>Mathis R., L., Jackson J., H. (2005) *Human Resource Management, Essential Perspectives*, third edition, Foundations Series in Management, Thomson South-Western, USA

<sup>49</sup>Stone R., J., *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Australia, Melbourne, 2002.

Dizajniranje radnih mesta zahteva uspostavljanje i primenu određenih standarda. Zaposleni su motivisani da ispune definisane standarde, jer znaju šta ih čeka ako pozitivno odgovore na zahteve radnog mesta.

### 3. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura je osnova za realizaciju novih poslovnih ideja. Na često postavljano pitanje da li strategija prati strukturu ili struktura strategiju, odgovor je da je tačno i jedno i drugo. Kada se menja strategija neminovno nastaju promene i u strukturi. Suprotno, strategija prati strukturu da bi moglo da dođe do inovativne strategije. Organizaciona struktura mora da bude fleksibilna i otvorena da bi došlo do inovacije. Krutost strukture velikih sistema u periodu tranzicije je označena kao jedan od osnovnih razloga za njihovo propadanje, što je ujedno i u zrelih industrijskim preduzećima otržavajuća okolnost, jer takve kompanije imaju teškoća u inoviranju sopstvenih proizvoda.

Kompanije koje su postizale uspeh na duži vremenski period imaju strukture koje omogućavaju razvoj i rast nove ideje u organizaciji.

Tabela 12. Važnost strukture za inovativnu strategiju<sup>50</sup>

	<b>Radikalno</b>	<b>Neprekidno</b>
<b>Proizvod</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neodređeni procesi koji prednjače</li><li>• ravna struktura sa mnogo komunikacionih veza</li><li>• ukorenjen pristup unakrsno povezanih funkcija</li><li>• pažljivo praćenje konkurenata</li><li>• najčešće iz jedinice istraživanja i razvoja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• analitički procesi koji prednjače</li><li>• povremeno javljanje graničnih posmatrača koji beleže akcije konkurenata</li><li>• potreban je pristup unakrsno povezanih funkcija</li><li>• pažljivo praćenje unapređenja proizvoda i supstituta</li></ul>
	Najveći uspeh: Kada je	

<sup>50</sup>Fišer-Gelb, *Issues in Socialist Economy Reform*, Conference on Adjustment and Economic Growth, Lesson for Eastern Europe, 1990.

### *Menadžment*

<b>Proces</b>	zasebna jedinica zadužena za razvoj novih proizvoda	Najveći uspeh: Biti deo kulture unapređenja proizvoda
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasni procesi koji prednjače</li> <li>• veća funkcionalna orjntisanost</li> <li>• postavljen tim za vrednovanje– benchmarking grupa</li> <li>• praćenje ušteda</li> </ul> <p>Najveći uspeh: Kada ideje ključaju u organizaciji</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analitički procesi koji prednjače</li> <li>• funkcionalna orjntisanost</li> <li>• evaluacija troškova je vodeća</li> <li>• veliki značaj izvora internih informacija</li> </ul> <p>Najveći uspeh: Kada se oni koji rade u procesu ponašaju kao interni dobavljači</p>

Postoji veći broj organizacionih struktura. Uspešne kompanije uglavnom nemaju jednobraznu strukturu, već u okviru sistema imaju mešovite strukture u zavisnosti od specifičnosti sa kojima se suočavaju.

Pored klasične funkcionalne strukture i podele po srodnim poslovima preduzeća, divizionu se uspostavlja po geografskom kriterijumu.

U malim preduzećima potreba za složenim komunikacijama je manja, dok veliki sistemi zahtevaju složeniju komunikaciju i koordinaciju.

S obzirom da je svrha strukture u određivanju puta komunikacije i koordinacije, to zahteva da se i ona menja kao što se menjaju procesi sistemi ili proizvodi. Logično je da rastom organizacije je potrebno da se razvija i organizaciona struktura. Malo preduzeće uglavnom usvaja jednostavnu organizacionu strukturu jer je protok informacija relativno jednostavan, a samim tim i koordinacija unutar sistema.

Uveličavanjem preduzeća dolazi do definisanja funkcionalne strukture i podeljenost određenih poslova prema srodnosti (proizvodnja, marketing, računovodstvo i slično)

Daljim rastom poslovnog sistema potrebno je da se menja i oblik organizacione strukture, tako da će kod velikih kompanija najverovatnije biti uspostavljena divizionu organizaciona struktura sa odgovornim menadžerima za svako uspostavljeno područje. U tom slučaju u okviru velike kompanije, na neki način postoji veći broj malih celina sa svim svojim fleksibilnostima koje odlikuju mali poslovni sistem.

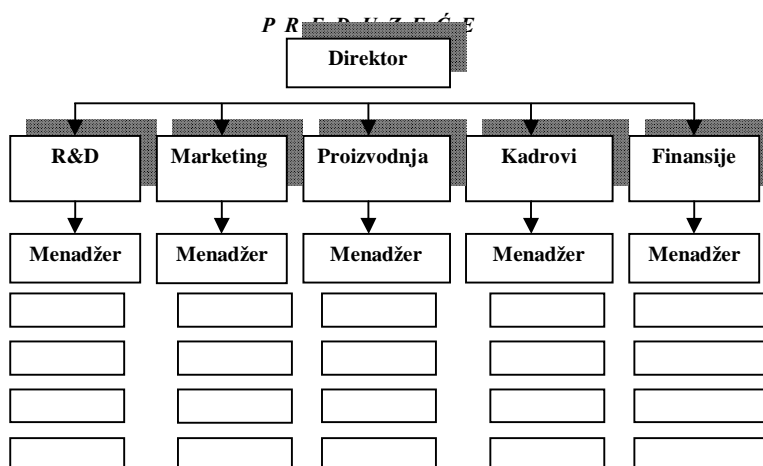
Rastom i razvijanjem kompanije proces kontrole postaje sve teži, uglavnom zbog težeg definisanja ciljeva.

Modeli organizacionih struktura mogu biti:

- funkcionalni,
- matrični,
- divizion i
- inovativni

### **3.1. Funkcionalna organizacija**

Za preduzeća uglavnom je karakteristično funkcionalno grupisanje poslova po kome se oni svrstavaju u određene grupe po srodnosti.



Slika 35. Funkcionalna organizacija

Grupe poslova na koje se oni dele uglavnom su:

- komercijalni poslovi,
- finansijski računovodstveni poslovi,
- uslužno proizvodni poslovi,
- upravni poslovi,
- kadrovski poslovi,
- istraživanje i razvoj.
- marketing i slično.

## *Menadžment*

---

Funkcionalni model organizacione strukture pogodan je za stabilno poslovno okruženje i kada su ciljevi preduzeća jasno i dugoročno definisani. Pri tome je važno da je tehnologija stabilna – ne traži bitnije promene, produktivnost rada stabilna, a upravljanje hijerarhijsko.

Poslovi koji se obavljaju unutar funkcija mogu biti veoma različiti, ali su uglavnom zasnovani na prethodno navedenim principima.

Na primer:

**Komercijalni poslovi** obuhvataju nabavku, transport i uskladištenje robe, kao i tehničko održavanje. Sposobnost nabavne službe mora biti takva da može nabaviti robu svih vrsta sa potrebnim karakteristikama u pogledu kvaliteta i tehničkih osobina, prema situaciji na tržištu.

Osnovna usmerenja ove službe treba da se koncentrišu na:

- kvalitet robe za nabavku,
- količinu robe i
- cenu robe.

Ili:

**Finansijsko računovodstvene poslove** u preduzeću obavlja služba istog naziva. Na čelu službe nalazi se lice koje je dobar poznavalac finansijskog i računovodstvenog poslovanja, a naziv njegovog radnog mesta može biti direktor, rukovodilac ili šef.

Koju od ovih funkcija će takvo lice nositi zavisi od veličine preduzeća i unutrašnje organizacije unutar sistema.

Osnovni zadatak službe je da finansijski isprati celokupno poslovanje preduzeća, poštujuje važeće propise i zakone koji regulišu ovu materiju.

Pored osnovnog ova služba obavlja i sledeće poslove:

- vrši plaćanja prema utvrđenoj dinamici,
- obračunava zarade zaposlenih, poreze i doprinose iz ličnih primanja,
- pravi periodične i završne obračune poslovanja,
- obračunava PDV na promet robe i usluga,
- organizuje popise robe, sitnog inventara i osnovnih sredstava,
- prati finansijske propise,
- vrši finansijska zaduženja i razduženja poslovnih jedinica i slično.





Slika 36. Primer funkcionalne organizacije jednog hotelijerskog preduzeća<sup>51</sup>

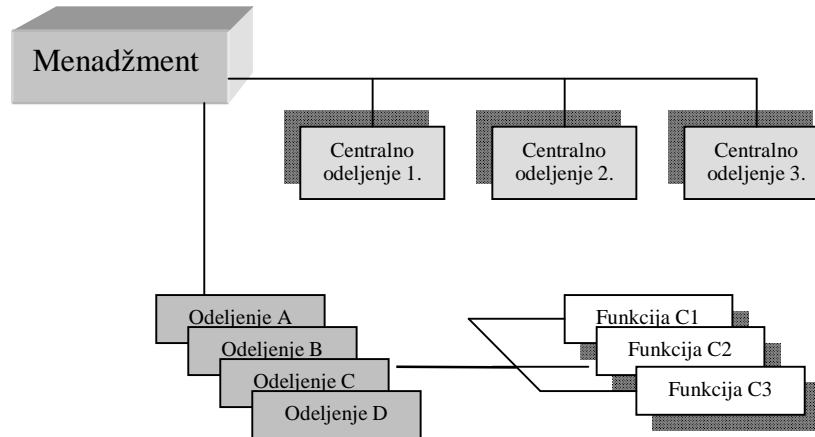
### 3.2. Divizionalni model organizacione strukture

Za razliku od funkcionalnog modela organizacije, kome odgovaraju stabilni elementi, kod divizionog modela je to drugačije. Ovaj model je primenjiv i koristi se u situaciji kada je: okruženje nestabilno i nepredvidivo, kada su ciljevi promenjivi, tehnologija složena, a upravljanje zahteva veću elastičnost.

U cilju efikasnosti poslovanja u ovakvom okruženju dolazi do delegiranja prava i odgovornosti sa vrha sistema prema nižim delovima organizacije. Ovo je logična posledica poslovanja u nastabilnim okolnostima, te se iz tog razloga i određeni delovi organizacije u velikoj meri osamostaljuju od centrale. Osnovna veza im je u zajedničkim poslovnim funkcijama i povezanost kapitalom.

Kod divizione organizacione strukture formiraju se odeljenja, koja se nazivaju i divizioni. Divizionna organizacija može da se formira na osnovu: tržišta, geografskog elementa, proizvoda, grupe proizvoda.

<sup>51</sup>Vojnović B., Jevremović S., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Hotellink-časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007. str. 623-632.



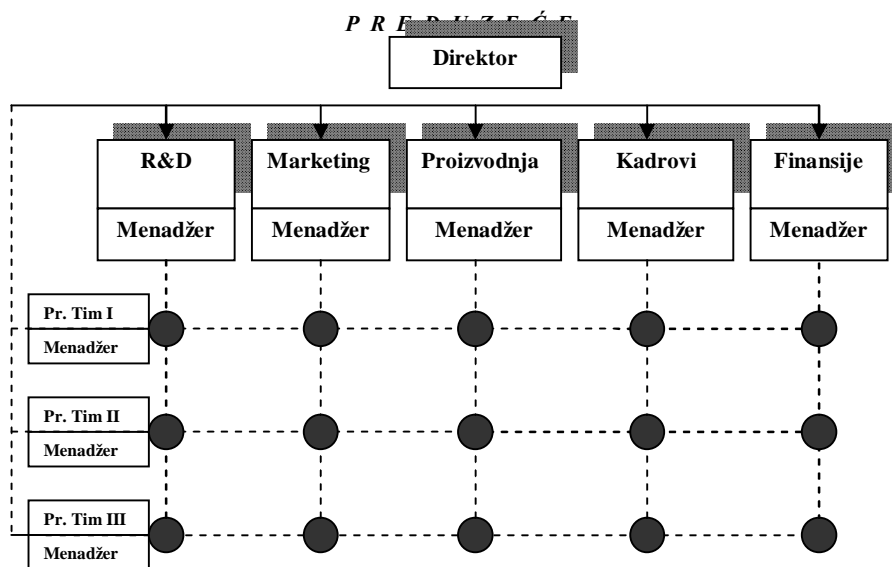
Slika 37. Divizionna organizaciona struktura<sup>52</sup>

### **3.3. Matrična organizacija**

Matrična organizacija ima za cilj da poveže funkcionalnu i divizionu organizacionu strukturu. Koncept organizacije je nastao u SAD-u, i bio je primenjen u vojnoj industriji. U nekoliko narednih godina je prihvećen i u industrijskim preduzećima. U ovoj organizaciji može se uočiti horizontalno i vertikalno delovanje, koje je orijentisano na funkcije u vertikalnom pravcu i horizontalno na proizvod. Delovanjem u horizontalnom i vertikalnom pravcu dobija se matrični oblik organizacije.

Formiranjem matrične organizacije dolazi do debirokratizacije upravljačkih akcija, a samim tim i do podizanja kvaliteta upravljanja. Matrična organizaciona struktura primenjiva je u realizaciji projektnih zadataka a, suština je u tome da ona prenosi ovlašćenja na rukovodioce projekata.

<sup>52</sup>Petković M., Jovanović M., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2000. str. 249.



Slika 38. Matrična organizacija

Radi efikasne primene koncepta upravljanja potrebno je definisati organizacionu strukturu, odnosno definisati organizaciju, koja će na najbolji način omogućiti dobro poslovanje preduzeća. U tom delu najbitnije je da se izabere odgovarajući tip organizacije.

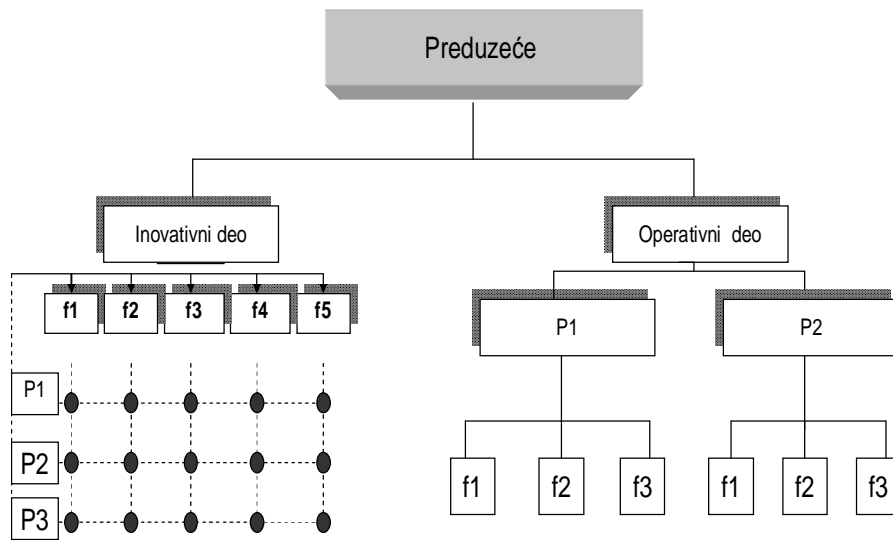
### **3.4. Inovativni model organizacione strukture**

Ni jedno preduzeće ne može da se razvija ukoliko nema inovacija u svom radu. U isto vreme sistem mora da egzistira i obavlja poslove koji čine delokrug njegovog poslovanja. Prema ovim zahtevima nastala je inovativna organizaciona struktura. Ova organizacija pospešuje transformaciju istraživačkih aktivnosti u aktivnosti koje su vezane za proizvod i tržište.

Inovativna organizaciona struktura sastoji se prema tome od dva dela: inovativnog i operativnog.

Inovativni deo organizacije usmeren je isključivo na stvaranje novih ideja i njihovu realizaciju. Ovaj deo inovativne organizacije je matričnog oblika. Inovativni deo inovativnog modela organizacije se smatra centrom troškova, jer nije moguće sve ideje pretvoriti u stvarnost. Iz tog razloga ovaj deo organizacije se naziva i jedinicom rizika.

Operativni deo inovativne organizacije je centar profita. U njemu se realizuju nove ideje i projekti. Struktura mu je divizionalna. Osnovni nedostatak ove organizacione strukture je u nedovoljno efikasnoj vezi između inovativnog i operativnog dela.



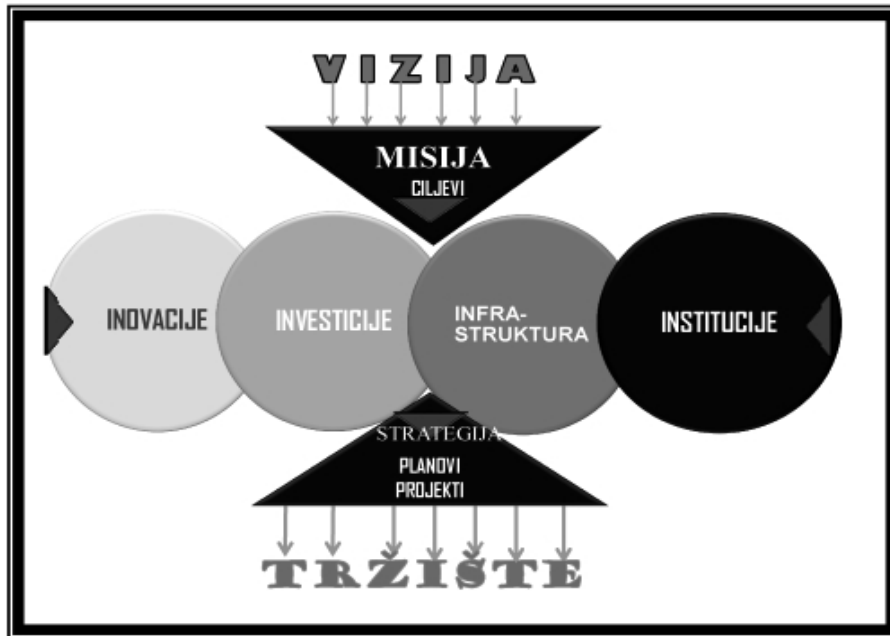
Slika 39. Inovativna organizacija<sup>53</sup>

#### 4. Organizacija koja uči

Koncept organizacionog učenja i nova organizaciona paradigma, dobijaju na značaju osamdesetih godina XX veka, kada su se mnoga preduzeća suočila sa problemom opstanka ili prilagođavanja okruženju. Sistemi su morali da uče jedni od drugih, manje uspešni od više uspešnih, američka od japanskih, mali od velikih i obratno.

Tada je nastao važan zadatak za menadžere da stvori model organizacione strukture i kulturu u organizaciji, koja će podržavati učenje. U tom pravcu trebalo je ne samo prilagoditi se, odnosno adaptirati turbulentnom okruženju, već i početi sa inoviranjem, odnosno učenjem.

<sup>53</sup>Bühner R., 1985.



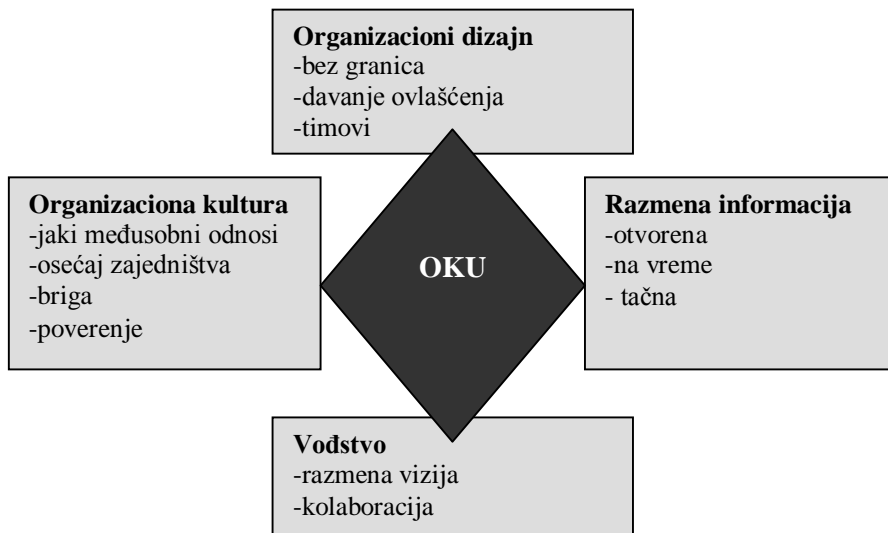
Slika 40. Učeca ili inovativna organizacija<sup>54</sup>

Svako preduzeće u smislu svog opstanka mora da se prilagođava okruženju, prema geslu da je prilagođavanje uslov uspešnosti. Samim tim organizacija koja uči OKU, je organizacija sa razvijenom sposobnošću da uči, prilagođava se i menja. U organizaciji koja uči zaposleni su konstantno spremni da stiču nova znanja, usavršavaju ga i primenjuju u praksi. Ovakvim pristupom organizacija stiče konkurentnost na tržištu.

---

<sup>54</sup>Atlagić M., Macura M., *Menadžment - organizacija koja uči i savremeno poslovanje*, Civitas broj 5. MMXIII, 2013.

## Menadžment



Slika 41. Karakteristike organizacije koja uči<sup>55</sup>

Članovi organizacije koja uči su povezani i tesno saraduju, bez obzira na organizacione nivoe kojima pripadaju ili organizacionu specijalnost. Ovim se stvara okruženje bez granica, a samim tim i mogućnost međusobnog učenja u cilju što kvalitetnijeg obavljanja poslovnih aktivnosti.

Članovi organizacije rade u timovima i imaju slobodu da samostalno donose odluke. Vođstvo gotovo da je nepotrebno ili se valorizuje u blagom obliku.

Bez informacija teško da je moguće doneti bilo kakvu ispravnu odluku. Uzimajući u obzir da kod ovakvog organizacionog dizajna gotovo da nema barijera, protok informacija je u potpunosti omogućen.

Tako je stvorena pretpostavka preciznosti informacija, što dovodi do otvorene komunikacije i svih prednosti koje ona donosi. Organizacionom kulturom organizacije koja uči stvaraju se jaki međusobni odnosi uz snažan osećaj zajedništva, gde je moguće eksperimentisati i učiti bez straha od kritike ili kazne pretpostavljenih.

Dakle, organizacija koja uči je organizacija spremna da se kontinuirano popravlja, uz usavršavanje sposobnosti neophodnih za uspeh u nastajućem periodu.

Organizacija koja uči treba da upražnjava pet osnovnih elemenata, koji je predodređuju da bude učeća, odnosno uspešna.

Formula za stvaranje učeće organizacije glasi:

<sup>55</sup> Robbins P. S., Coulter M., Menadžment, Data status, Beograd, 2005. str. 249.

## *Menadžment*

---

**O**    Lider sa    X    Plan    X    Informacija    X    Inventivnost    X    Implementacija  
**K** = vizijom  
**U**

### Formula elemenata OKU

U prilog ovome ide i stav Pitera Sange-a, i njegovih pet učećih disciplina. Prema njemu svaka organizacija da bi se razvijala i postala organizacija koja uči treba da upražnjava doživotni program učenja i prakse kroz pomenutih pet elemenata:<sup>56</sup>

1. lično usavršavanje – razumevanje sopstvenog posla sa ciljem prevazilaženja problema sa kojim će se suočavati (personal mastery),
2. Mentalni modeli – pravilno razmišljanje radi rešavanja organizacionih problema (mental models),
3. Zajednička vizija – stvaranje zajedničke vizije i zajedničkog pogleda u pravcu ostvarenja zajedničkih ciljeva organizacije (shared vision),
4. Timsko učenje – stvaranje kolektivne snage za rešavanje nastajućih problema u organizaciji (team learnig) i
5. Sistemsko razmišljanje – sistemski pristup rešavanju problema (systems thinking).<sup>57</sup>

Organizacija koja uči prolazi kroz tri osnovne faze. Prva faza je preživljavanje, što je sasvim logično, jer svaki sistem, a samim tim i organizacioni ima za cilj da opstane, što je i jedan od osnovnih ciljeva. Druga faza je adaptiranje sistema, gde sistem ima potrebu da predviđa potrebe u okruženju. Treća faza je održavanje pozicije i povezivanje sa sopstvenim okruženjem.

## **5. Životni ciklus preduzeća**

Preduzeće, kao i živi organizam, ima svoj životni ciklus, odnosno unapred utvrđene trajektorije na razvojnom putu. U svom razvoju, preduzeće ima različitu razvijenost fleksibilnosti i samokontrole, a optimum njihove razvijenosti se postiže u top formi. Za razliku od bioloških sistema,

---

<sup>56</sup>Senge P. M., *Peta disciplina - Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, 2001.

<sup>57</sup>Senge P. M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.

organizacioni sistemi, mogu ostati u top formi u dužem vremenskom periodu.



Slika 42. Životni ciklus preduzeća<sup>58</sup>

Životni ciklus preduzeća polazi od različitih faza rasta i razvoja sistema, sve do svoje zrelosti.

Postoji sedam jasno izdvojenih faza rasta organizacije:

1. novi preduzetnički poduhvat,
2. ekspanzija,
3. profesionalizacija,
4. konsolidacija,
5. diversifikacija,
6. integracija i
7. opadanje- revitalizacija.

Prikaz životnog ciklusa preduzeća pretpostavlja situaciju započinjanja novog posla koji se poklapa sa formiranjem novog preduzeća. Novi preduzetnički poduhvat koji je vezan za novi proizvod ili uslugu može da se javi kao oblik rasta organizacije kada se ona dalje razvija i širi na nova područja.

**Novi preduzetnički poduhvat** je prva faza, koja se odnosi na početak novog posla, odnosno poslovne aktivnosti. Ova prva faza je ujedno i najkritičija u životnom ciklusu preduzeća, jer je ono najranjivije upravo u

---

<sup>58</sup> Adižes, I., *Životni ciklusi preduzeća*, Prometej-Agora, Novi Sad - Beograd, 1994.



## *Menadžment*

---

svom početku, zbog nedostatka iskustva, sredstava, tržišta, kvalitetnog proizvoda i slično.

***Ekspanzija*** je druga faza razvoja i ona nastupa, odmah po završetku prve. U ovoj fazi dolazi do zapošljavanja novih radnika kao rezultat uvećanja obima poslovnih aktivnosti.

***Profesionalizacijom i integracijom*** se prelazi na novi način rada u preduzeću. Usled rasta i razvoja dolazi do suštinskih promena u organizaciji, do promene strategija i profesionalizacije poslova.

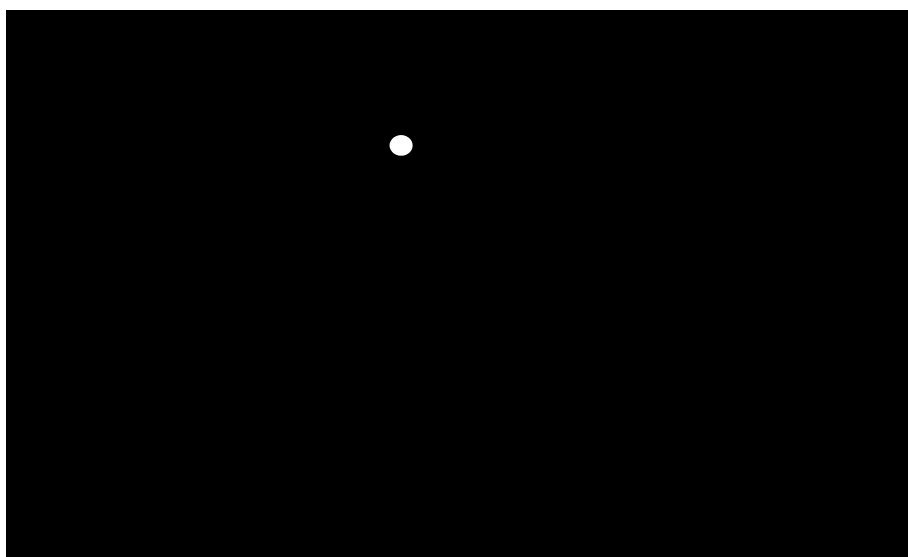
***Konsolidacija*** ostvaruje profesionalno upravljanje složenom delatnošću, razrađen sistem planiranja i kontrole, kada dolazi do potrebe stvaranja korporativne kulture, što se smatra i ključnim korakom u ovoj fazi.

***Diversifikacija*** čini obogaćivanje kompanije sa novim proizvodima i tržištima. Novi proizvodi i tržišta traže nove preduzetničke veštine i nastupe.

Diversifikacija se ostvaruje na sledeće načine:

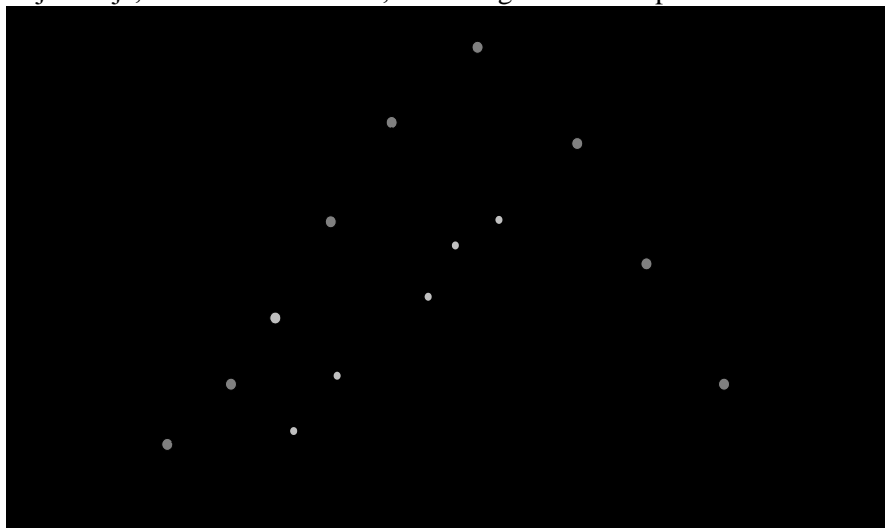
- ulazak u nove grane,
- povezana diversifikacija,
- nepovezana diversifikacija,
- dezinvestiranje i likvidacija,
- preokret ili učvršćenje pozicije,
- multinacionalna diversifikacija.

***Opadanje- revitalizacija*** je poslednja faza preduzeća, gde se suočava sa problemom opstanka i ostanka u poslu. Ukoliko su prethodne faze dobro realizovane, preduzeće neće imati većih problema da opstane jer će gubljenje određenih poslova i tržišta nadoknaditi novim.



Slika 43. Odnos fleksibilnosti i samokontrole kao uslov opstajanja

Prikazani životni ciklus preduzeća nije uvek isti, što znači da preduzeće ne mora da prođe kroz sve faze. Vrlo često, pojedina preduzeća i ne dočekaju neke od faza u ciklusu. Preduzeća skreću sa osnovne trajektorije, naročito u fazi rasta, čime mogu da dožive preranu smrt.



Slika 44. Faze rasta i moguće alternative<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Adižes, I., *Životni ciklusi preduzeća*, Prometej-Agora, Novi Sad - Beograd, 1994.

U ovoj fazi rasta sistema moguće su i određene negativne alternative. Neadekvatnim upravljanjem i lošim strategijama rasta i razvoja moguće je da preduzeće ne doživi ozbiljniji rast. Potrebno je napomenuti da svaka faza rasta zahteva i određeni stepen razvoja, tako da ukoliko ne postoji rast i kategorija razvoja će biti ograničena.

### **6. Formiranje radnog kolektiva**

Svaki poslovni sistem podložan je kontinuiranom procesu formiranja sa namerom da dostigne optimalnu ili barem približnu radnu formu u pogledu kadrovske sastava.

Osnovu za formiranje radnog kolektiva čini procena radnih mesta, koja se vrši na bazi potreba poslovnog sistema unutar njega samog kao i zahteva koji su diktirani iz okruženja.

Značajni organizacioni problemi koji se javljaju u ovom poslu uglavnom se svode na:

- procenu poslova i radnih mesta,
- kvalifikacioni sastav poslovnog sistema,
- održavanje kadrovske ravnoteže,
- planiranje kadrova,
- raspoređivanje radnika na najbolji način i slično.

Procena poslova i radnih mesta je postupak vrednovanja značaja svakog radnog mesta u organizacionoj strukturi. Ovom procenom utvrđuju se potrebne kvalifikacije i radno iskustvo za svako sistematizovano radno mesto. Prvo što je potrebno uraditi je da se definišu zahtevi radnog mesta da bi se na osnovu toga utvrdilo koje su potrebne stručnosti potencijalnog izvršioca te vrste poslova. Samom složenošću određene vrste posla određuje se i njegovo mesto u izvršavanju i dostizanju konačnog cilja poslovanja.

Za svako sistematizovano radno mesto koje je predviđeno u organizacionoj strukturi treba utvrditi i predvideti prethodne elemente, pri čemu je najbolje pretpostaviti da te radne zadatke može da obavi izvršilac prosečnih sposobnosti iz kategorije traženih uslova.

Cilj procene radnih mesta i poslova koji se obavljaju je:<sup>60</sup>

1. eliminisanje nepotrebnih poslova i smanjenje broja radnika sa namerom postizanja bolje produktivnosti u radu,
2. pravilno raspoređivanje radnika i podela poslova,
3. razgraničenje prava i obaveza i striktno definisanje delokruga svakog radnog mesta u nameri boljeg funkcionisanja ili pak nepokrivanja pojedinih poslova i
4. veća odgovornost i finansijska kontrola u postupku izvršenja radnih zadataka.

Postupak procene poslova i radnih mesta počinje sagledavanjem potreba poslovanja i adekvatnog pokrivanja istih. Ove poslove obavlja upravni organ ili drugo telo ili lice koje on ovlasti. Svaki složeniji poslovni sistem koji obavlja privrednu aktivnost treba da ima akt koji reguliše ovu materiju. Najčešći oblik je pravilnik o sistematizaciji radnih mesta koji usvaja nadležni organ i koji je podložan promenama u skladu sa potrebama poslovanja. Kako je karakteristika sadašnjeg poslovanja dinamičnost i brzina promena i prilagođavanja potrebama okruženja, ova postavka je opravdana. Ovom prilikom se utvrđuje stepenovanje zahteva u pogledu stručnih kvalifikacija i radnog iskustva kao i težina posla svakog radnog mesta.

Kvalifikacioni sastav poslovnog sistema je onaj koji odgovara potrebama apsolutnog pokrivanja potreba u poslovanju, a samim tim omogućava kvalitetno izvršenje ciljeva pri čemu se pretpostavlja da su i drugi zavisni uslovi ispunjeni. Drugim rečima, ako su svi ostali elementi poslovanja adekvatni, potrebno je da kvalifikaciona struktura bude takva da posao na najbolji način privede do kraja.

Da bi se stvorila povoljna struktura radnog kolektiva važno je obezbediti planski odabir kadrova. Planiranje kadrova zasniva se na prethodno utvrđenoj sistematizaciji radnih mesta u poslovnom sistemu. Planiranje kadrova u stvari pretstavlja ravnotežu između stručnosti, odnosno kvalifikacija radnika i zahteva radnog mesta.

Važno mesto u planiranju kadrova zauzima način koji obezbeđuje određene stručne profile za potrebe poslovanja, odnosno izvor za obezbeđenje potrebnih kadrova.

Kadrovi se najčešće obezbeđuju sa:

- tržišta rada,
- korišćenjem unutrašnjih kadrovskih rezervi unutar organizacije u

---

<sup>60</sup>Vojnović B. *Organizovanje preduzeća i strategije razvoja*, časopis "Direktor" savremeni menadžment, 9-10/2005. Beograd, str. 33-37.

## Menadžment

- vidu bolje organizovanosti i preraspodele u sistemu i školovanjem u obrazovnim institucijama.<sup>61</sup>

### 7. Sredina i menadžment

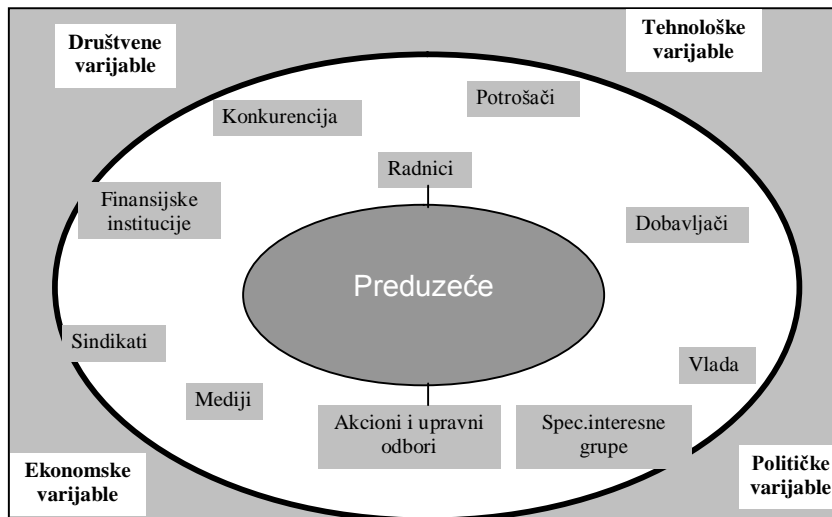
Okruženje je eksterni faktor preduzeća, koje u bitnoj meri utiče na njegovo poslovanje. U nekim situacijama kada se radi o proaktivnim preduzećima, moguće je da ona utiču na promenu okruženja.

U principu postoje tri nivoa okruženja. Prvi i drugi nivo su akteri, koji na direktan način i putem direktnog kontakta utiču na rad preduzeća. Njega čine: kupci, dobavljači, trgovinske organizacije, konkurenti i slično. Treći nivo okruženja čini makrookruženje: ekonomija, tehnologija, društvo i politika.

Elementi sredine mogu direktno i indirektno da utiču na poslovanje kompanija.

Direktan uticaj na organizaciju imaju stejkholderi, koji putem neposrednih akcija utiču na rad preduzeća (dobavljači, akcionari, korisnici proizvoda – usluga, sindikati i sl.).

Indirektne uticaje na kompanije imaju tehnologija, politika, ekonomsko stanje, ali oni bitno utiču na klimu u kojoj se odvijaju poslovne aktivnosti organizacije.



Slika 45. Direktni i indirektni faktori sredine<sup>62</sup>

<sup>61</sup>Vojnović B. *Organizovanje preduzeća i strategije razvoja*, časopis "Direktor" savremeni menadžment, 9-10/2005. Beograd, str. 33-37.

## **VOĐENJE - RUKOVOĐENJE**

**Vođenje** je niz aktivnosti vezanih za odnos menadžera i zaposlenih u sistemu, radi ostvarenja ciljeva preduzeća. Za vođenje je značajan i proces motivacije i usmeravanje zaposlenih u pravcu dostizanja ciljeva (odnos menadžer zaposleni)

Vođenje predstavlja motivisanje i usmeravanje članova poslovnog sistema za postizanje planiranih ciljeva. U funkciji rukovođenja osnovne aktivnosti su usmerene na ljudski faktor. Uspešnost u rukovođenju zavisi od: pozitivnog odnosa prema radu učesnika u procesu upravljanja, davanja zadataka sa potpunim informacijama i očekivanjima od učesnika u radnom procesu, odavanja priznanja za uspešno obavljen rad, podsticanja na rad ličnim aktivnostima i slično.

Lica koja rukovode poslovnim sistemima, pored potrebnih znanja trebaju da imaju i sklonost prema liderstvu.

Uspešno vođenje je imalo ključnu ulogu u razvoju velikih privrednih i neprivrednih organizacija. Dobri primeri su: General motors, Ford company, IBM, McDonalds, BMW, Coca Cola, fudbalski klub Milan, Barselona, Bajern i slično.

### **1. Motivacija, moć i konflikti u organizaciji**

Motivisanost članova organizacije je od velikog značaja za konačan ishod poslovanja kompanije. Samim tim, ona je jedan od važnijih aktivnosti menadžmenta. Motivacija u organizaciji znači podsticaj članovima sistema da izvršavaju svoje aktivnosti na najbolji način i da takvim delovanjem doprinose ostvarenju zajedničkih kompanije, a potom i ličnih ciljeva. Motivacija je sredstvo vođenja.

Adekvatno kombinovanje motivacije, komunikacija, vođenja, omogućiće menadžeru da ponese odgovornost za pridobijanjem ljudi za doprinos ciljevima preduzeća.<sup>62</sup>

Prema tome, vođstvo preduzeća treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na preferencije.

---

<sup>62</sup>Todorović J., Djuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998. str. 184.

<sup>63</sup> Koontz M., Wehrich H., *Essentials of management*, Mc Graw Hill, New York, 1990.

## *Menadžment*

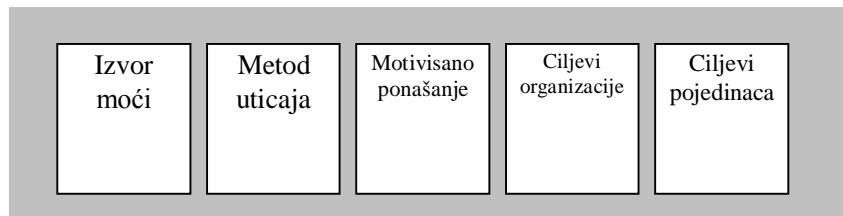
---

Motivacija je proces koji se odvija u nizu podsticaj, reakcija, posledica.



Slika 46. Proces motivacije

Ciljeva postoji mnogo, ali je važno da menadžment preferira one ciljeve koji su najvažniji za rast i razvoj kompanije i da svojim delovanjem nedvosmisleno usmerava ponašanje zaposlenih prema ostvarenju istih.



Slika 47. Prikaz motivisanja željenog ponašanja

## 2. Teorije motivacije

Motivacija je proces iniciranja, usmeravanja i kontinuiteta ponašanja ljudi, usmeren prema ostvarenjima ciljeva organizacije. Koji tehniku ili metodu treba primeniti za unapređenje motivacije zaposlenih je već dugo vremena ključno pitanje za sve vrste i nivoe menadžmenta. Iz tog razloga nastale su razne tehnike, kako teoretski, tako i praktično i nalaze se na raspolaganju menadžerima. Od osposobljenosti menadžera za upravljanje poslovnim aktivnostima zavisice i motivisanost zaposlenih.

Motivacija se, najčešće, definiše kao *proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja ličnih ciljeva, odnosno ciljeva sistema ili proces stimulisanja jednog čoveka ili grupe ljudi u delatnosti usmerenoj ka dostizanju ciljeva sistema.*<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ristić Ž., *Motivacija za rad*, Rad, Beograd, 1964.

Najznačajnije teorije motivacije su:

- teorija X i teorija Y,
- koncept hijerarhije potreba,
- koncept uspeh-učinak i
- teorija dva faktora.

### **2.1. Teorija X i teorija Y (Douglas Mc Gregor)<sup>65</sup>**

Tvorac teorije je Douglas Mc Gregor. Stvaranje ove teorije od strane tvorca je imala za cilj da poveže klasične i neoklasične teorije i da eliminiše njihove nedostatke. Bazira se na dva tipa ljudske prirode, iz čega je nastala teorija. Pojavila se na samom početku druge polovine XX veka.

**Teorija X:** U teoriji X, Douglas Mc Gregor je koristio tradicionalan pristup klasične škole. U njoj je reflektovan model hijerarhijske organizacije, koji se odlikuje malim rasponom kontrole, odnosima nadređenosti i podređenosti, formalizovanim ponašanjem i centralizovanim upravljanjem. Teorija zastupa stavove da je čovek po prirodi neradan, neambiciozan, ne želi odgovornost, hoće da mu se zadatak konkretizuje, mora da bude usmeravan i preferira ka sigurnosti.

**Teorija Y:** Teorija Y usmerena je na drugi tip ponašanja ljudi i to prema bihejviorističkom pristupu i pretpostavkama i zaključcima humanističkih nauka. Ova teorija na neki način je suprotno postavljena teoriji X. Prema njoj, ljudi imaju prirodnu potrebu za radom, skloni su inicijativi i samokontroli, žele da prihvataju odgovornost i rešavaju probleme u organizaciji, maštoviti su i kreativni.

### **2.2. Koncept hijerarhije potreba (Abraham Maslow)**

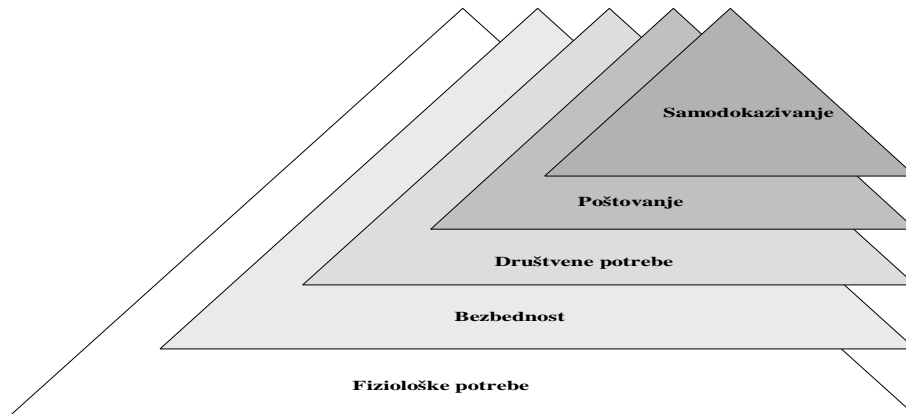
Teorija Abrahama Maslow-a sačinjena je prema teoriji hijerarhije potreba. Potrebe su gradativno svrstane u pet kategorija i to po njihovom značaju, tako da su najvažnije potrebe na prvom mestu i tako redom.

---

<sup>65</sup>McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, Penguin Books, 1987.



## Menadžment



Slika 48. Hijerarhija ljudskih potreba prema Maslow-u

Pet nivoa potreba:

1. fiziološke (voda vazduh, hrana),
2. bezbednost (sigurnost, red, sloboda, zaštita od straha i pretnje),
3. društvene potrebe (pripadnost, ljubav, nežnost, kontakti),
4. poštovanje (potrebe za samopoštovanjem, samopuzdanjem, uspehom, poštovanjem od strane drugih),
5. samodokazivanje (napredovanje, zadovoljstvo, shvatanje svojih mogućnosti).



Slika 49. Opis potreba prema Maslow-u

### **2.3. Koncept uspeh-učinak (David Mc Clelland)**

Teorija uspeh - učinak se bazira na odnosu između potrebe za uspehom i visokim učinkom. Smatra se da kod ljudi koji imaju snažnu potrebu za uspehom, vrsta posla presudno utiče na motivisanost. Takvi ljudi su po pravilu predodređeni da budu rukovodioci.

Osobine osoba koje žele uspeh:

- želja za preuzimanjem odgovornosti u rešavanju problema,
- spremnost za preuzimanjem složenih i teških zadataka i spremnost za preuzimanjem rizika za njihovu realizaciju,
- zainteresovanost za ocenu svoga rada i želja za povratnom informacijom koliko su dobri u svom poslu.

Osobe sa ovakvim karakteristikama su spremni da snose odgovornost koja se pojavljuje u poslovanju i poželjne su u organizaciji. Njih je potrebno rasporediti na složenije poslove i davati im odgovorne zadatke, koji zahtevaju odgovorno ponašanje i rad.

### **2.4. Teorija dva faktora (Frederick Herzberg)<sup>66</sup>**

Teorija dva faktora odnosi se na stavove i ponašanje pojedinaca u organizaciji. Bazirana je na dva faktora:

- zadovoljavajući - motivišući (potsticaji: uspeh, priznanje, odgovornost, napredovanje) i
- nezadovoljavajući - higijenski (uslovi rada, plata, kadrovska politika).

---

<sup>66</sup>Herzberg F., Mausner B., Synderman B., The Motivation to Work, New York, Wiley, 1959.

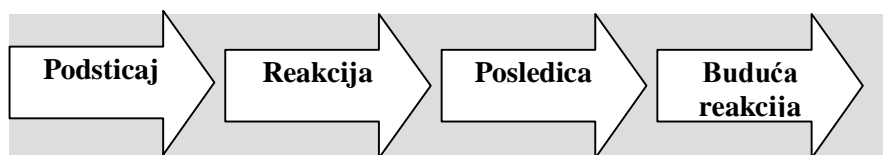
Tabela 13. Faktori zadovoljstva i nezadovoljstva (Herzberg)

Motivišući – zadovoljavajući faktori	Faktori nezadovoljstva
<ul style="list-style-type: none"><li>- uspeh,</li><li>- priznanje,</li><li>- odgovornost,</li><li>- mogućnost napredovanja,</li><li>- sam rad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- plata,</li><li>- međuljudski odnosi s pretpostavljenima,</li><li>- međuljudski odnosi s kolegama,</li><li>- politika i administracija preduzeća,</li><li>- radni uslovi.</li></ul>

Herzbergova dvofaktorska teorija ne favorizuje bilo koju od potreba, ali se uglavnom odnosi na zadovoljstvo poslom kao instrumentom u pravcu željenog ponašanja zaposlenih tokom njegovog obavljanja.

### 2.5. Pristup prilagođavanja (Frederick Skinner)

Teorija je zasnovana na **operantnom uslovljavanju** i na pravilima razuma i logike. Zasniva se na tome da ponašanje koje povlači nagradu ima tendenciju ponavljanja, a ono koje povlači sankcije će se izbegavati.



Slika 50. Proces prilagođavanja

Prema ovome članovi organizacije će formirati svoje ponašanje. Proces učenja je zasnovan na aktivnostima: podsticaj-reakcija-posledica-buduća reakcija.

## 2.6. Procesne teorije motivacije<sup>67</sup>

Procesne teorije objašnjavaju dinamičke odnose između motivacionih promenljivih koje se tiču iniciranja, usmeravanja i održavanja ponašanja, odnosno aktuelnog procesa motivacije. Ovi procesi se predstavljaju:

- teorijom očekivanja,
- teorijom jednakosti i
- teorijom cilja.

**Teorija očekivanja.** Osnova teorije očekivanja je da se na ljude utiče očekivanim rezultatom njihovih akcija. Njene karakteristike su:

- zasnovanost na percepciji pojedinaca o rezultatima alternativnog ponašanja,
- očekivanja pomoći u objašnjenju pojedinih razlika u motivaciji i ponašanju, naspram univerzalne teorije motivacije, koju je dao *Abraham Maslow*,
- meri jačinu motivacije svakog pojedinca,
- bazira se na očekivanju da se ljudi ponašaju racionalno i da su svesni sopstvenih ciljeva i motiva, iz čega je moguće predvideti ponašanje.

**Teorija jednakosti** (Adams), zastupa jednakost u tretmanu svakog pojedinca, smatrajući da neravnotežan položaj nije fer tretman i da pojedinci nedovoljno dobro tretirani, nastoje te nejednakosti da anuliraju. U ovakvim slučajevima javljaju se sledeća ponašanja:

- menjanje ulaganja, tj. odluku da se ulaže manje ili više napora u rad,
- menjanje ishoda, tj. uslova plaćanja ili rada, bez menjanja ulaganja,
- deformisanje ulaganja ili ishoda, pre nego njihovo menjanje tako da osoba može da promeni svoje percepcije onoga što ulaže u organizaciju,
- napuštanje situacije - traženje premeštaja ili otkaz,
- preduzimanje akcija da se promene ulaganja ili ishodi (bilo aktuelni ili primereni) drugih, tj. govorenje kolegi, "ne bi trebalo da radiš tako vredno, ne isplati se",

---

<sup>67</sup> Stefanović V., Cvijanović D., **Vojnović B.**, *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

## *Menadžment*

---

- menjanje osobe sa kojom se pojedinac poredi tj. ja mogu biti u gorem položaju u poređenju sa X, ali dobijam fer tretman u poređenju sa Y.

**Teorija cilja.** Lok dokazuje da postoje tri sazajna procesa posredujuća između događaja koji se dešavaju u sredini oko osobe, odnosno uslova rada i posledičnih rezultata te osobe. Oni su odlika percepcija tog događaja. Postoji znatan broj kritičnih atributa ili karakteristika ciljeva koje treba razmotriti. Prva teškoća cilja: što se teži cilj postavi, viši je nivo realizacije, pod uslovom da cilj nije nerealan visoko. Drugo, što se specifičniji cilj postavi, veći je uticaj na sledujući rad. Treće, da bi cilj imao pozitivan uticaj na rad osobe, ta osoba ga mora prihvatiti, i s toga je učešće u postavljanju ciljeva veoma važno. Postoji značajan potencijal u teoriji cilja za uticanje na motivaciju i rad članova kolektiva pod uslovom da su menadžeri obučeni da razviju neophodne veštine senzibilnog i taktičkog postavljanja ciljeva.

### **3. Stilovi upravljanja**

Američki i japanski menadžment doživeo je najveći uspon, zahvaljujući sopstvenim stilovima upravljanja. Posebno u delu kvaliteta Japan je postigao izuzetne rezultate, zahvaljujući kružocima kvaliteta i načinu upravljanja u kompanijama. Ovakav menadžment doveo je do toga da zaposleni u kompanijama predstavljaju najvažniju komponentu u stvaranju kvaliteta i nepresušan izvor novih ideja. Tako je na principu kreativnih ideja i sugestija kompanija Tojota od strane zaposlenih dobila preko dva miliona ideja, od kojih su gotovo sve bile prihvaćene i praktično zaživele.

Stilovi upravljanja mogu se definisati kao:

- japanski stil **J** (dži) i
- američki stil **A** (ej) .

Karakteristike ovih stilova upravljanja bazirani su dobrim delom na kulturi zemalja u kojim su nastali. Oni se na smatraju samo za nove organizacione, već su jednim delom i motivacione forme.

Japanski stil prakse upravljanja karakteriše:

- doživotno zaposlenje,

## *Menadžment*

---

- kolektivno odlučivanje,
- kolektivna odgovornost,
- sporo i postupno napredovanje u poslu,
- široka specijalizacija zaposlenih,
- briga o radnicima kompanije i njihovoj motivaciji.

Može se videti da je u japanskom stilu upravljanja akcenat stavljen na čoveka u kontekstu organizacije. Doživotno zapošljavanje daje mogućnost i široj specijalizaciji, tako da radnik ima vremena da se osposobi za vršenje većeg dijapazona poslova. Svojim radom zaposleni stvaraju pretpostavku za dalje napredovanje.

Američki model upravljanja karakteriše:

- kratkoročno zapošljavanje i velika fluktuacija zaposlenih,
- samostalno odlučivanje,
- individualna odgovornost,
- brzo napredovanje na poslu,
- uska specijalizacija,
- selektivna briga o zaposlenima.

U kontekstu ovog stila upravljanja pojavljuje se uska specijalizacija, koja je logična posledica velike fluktuacije radne snage. U takvim okolnostima radnici se obučavaju da obavljaju uskostručne poslove, koji ne zahtevaju dugu obuku. S druge strane proces kontrole je u rukama pojedinaca, a napredovanje na radu je moguće u kratkom roku.

Posmatrajući ove dve prakse menadžmenta može se zaključiti da postoje dobre i loše strane kod oba stila. Na osnovu toga, kao kombinacija nastao je model upravljanja Z.

### **Teorija Z (zed) <sup>68</sup>**

Teorija Z nastala je kao hibridna tvorevina i kombinacija dve prakse menadžmenta, japanske i američke. Tvorac ove teorije je Vilijem Ouči. Njegovo nastojanje je bilo da spajajući najbolje elemente iz dve pomenute organizacije stvori jednu novu i bolju organizacionu formu.

Karakteristike Z organizacije su:

---

<sup>68</sup>Ouchi W., Theory Z., Avon, New York, 1982.

## *Menadžment*

- dugoročno zaposlenje,
- kolektivno odlučivanje,
- individualna odgovornost,
- postupno napredovanje zaposlenih,
- specijalizacija umerenog obima,
- indirektna kontrola,
- briga za zaposlene i njihove članove porodica.

Za Z organizaciju može se reći da je više japanska forma nego američka. Primena ove hibridne organizacije je ometana pre svega različitim kulturama zemalja. Organizacija Z je imala više teoretski, nego praktičan značaj.

Tabela 14. Uporedne karakteristike organizacija

<b>Karakteristična obeležja</b>	<b>Teorija A američka</b>	<b>Teorija J japanska</b>	<b>Teorija Z</b>
<b>1. Zaposlenje</b>	Kratkotrajno. Otkazi su uobičajeni	Doživotno, naročito u većim preduzećima. Otkazi su retki	Na razumno dug period.
<b>2. Razvoj i unapređenje</b>	Brzo, pojedinci koji se ne unaprede traže drugi posao.	Veoma sporo, veća unapređenja se ne daju godinama.	Sporije, dati veći naglasak na obuku i usavršavanje nego na unapređenje.
<b>3. Karijera</b>	U istoj specijalnosti, veoma uska.	Veoma široka.	Naglasak na rotaciji kako bi pojedinac upoznao organizaciju.
<b>4. Odlučivanje</b>	Individualno	Grupno	Naglasak na grupnom odlučivanju i konsenzusu
<b>5. Kontrola</b>	Veoma eksplicitna i formalizovana.	Implicitna i neformalna zasnovana na poverenju.	Diskretna i neformalna sa eksplicitnim merama
<b>6. Odgovornost</b>	Individualna	Grupna	Individualna
<b>7. Briga o ljudima</b>	Za vreme dok su na poslu	Kompletna briga za čoveka na poslu i van posla	Briga o ljudima u svim aspektima života i rada

#### 4. Definisanje sopstvenog menadžment stila

U teoriji i praksi poznati su različiti stilovi upravljanja. Njihova primena zavisi pre svega od tipa organizacije, veličine firme, vlasništva itd. U tom slučaju javlja se veliki broj mogućih kombinacija stilova menadžmenta i njihove primene u različitim situacijama. Pouzdano se može reći da ne postoji jedan menadžment stil koji je univerzalno prihvatljiv za sve ljude i primeren svim situacijama.

Mogući su sledeći, osnovni tipovi menadžment stilova:

- **autokratski stil**, opredeljuje jednu osobu, definisanu kao gazdu, koji izdaje naredbe šta će se raditi,
- **benevolentni -autokratski stil** – opredeljuje jednu osobu, definisanu kao gazdu, koji izdaje naredbe šta će se raditi, jer će to biti bolje za sve,
- **konsultativni** gde jedna osoba odlučuje o bitnim pitanjima, ali diskutuje i sa drugim osobama, jer želi da čuje i ostala mišljenja,
- **participativni stil upravljanja** gde se odlučuje zajedno, ali svi glasovi nisu podjednako bitni i važni,
- **konsenzus stil** kojim se smatra da o problemu treba diskutovati, sve dok učesnici ne slože u odluci,
- **laissez-faire stil** – radite šta god želite i snosite kompletnu odgovornost za to.

#### 5. Moć u organizaciji

Moć je sposobnost jedne osobe da utiče na ponašanje drugih. Putem moći ostvaruje se pridobijanje pojedinaca ili grupa da nešto urade, onako kako to pojedinac zahteva. Lice koje poseduje moć je u situaciji da upravlja sa ponašanjem ostalih učesnika u organizaciji. Bez moći menadžer ne može da odgovori zahtevima svog posla.

Izvori moći mogu da budu različiti i daju različite rezultate u procesu upravljanja organizacijom.

Osnovni izvori moći rukovodioca su:

- moć legitimiteta,
- moć prinude,
- moć nagrade,
- moć stručnosti,
- moć ugledanja.



## *Menadžment*

---

**Moć legitimiteta** se stiče postavljenjem osobe za upravljanje organizacijom od strane nadležnih organa. Posedovanjem ove vrste moći, rukovodilac dobija mogućnost i pravo da određuje ponašanje članova tima.

**Moć prinude** je mehanizam putem kojeg rukovodilac tima može da sankcioniše neprimereno i nedozvoljeno ponašanje članova.

**Moć nagrade** je mogućnost potsticaja, putem nagrađivanja za kvalitetan rad i primereno ponašanje u procesu. Moć nagrade ogleda se u:

- radnom izazovu,
- budućem radu,
- plati,
- unapređenju.

**Moć stručnosti** je vid neformalne moći, koja se bazira na visokoj stručnosti pojedinaca. Iz tog razloga je potrebno da rukovodilac ima tu vrstu moći, koja u kombinaciji sa formalnom moći daje dobre rezultate u poslovanju. Često se deševa da lica koja nisu rukovodioci imaju veću moć stručnosti od postavljenog menadžera.

**Moć ugledanja** postoji u situacijama kada rukovodilac ima znanje, stručnost i uspešne rezultate iza sebe. U tom slučaju članovi tima ga slede i žele da se ugledaju na njega.

### **6. Upravljanje konfliktima i osnovni načini rešavanja konflikata**

Konflikti kao pojava se vezuju za grupno ponašanje, procese i interakcije. Postoje brojni uzroci nastajanja konflikata a samim tim i različite vrste konflikata u organizaciji. Postoje dva načina ponašanja u grupi: *kooperacija i kompeticija*.

**Kooperacija** je takav oblik interakcije kojim se postiže saradnja članova prilikom izvršenja zadataka i ostvarivanja grupnih ciljeva. Kooperacija povećava koheziju grupe i minimizira uslove za stvaranje sukoba.

**Kompeticija** protežira sopstvene ciljeve ispred grupnih i predstavlja pojavu nadmetanja u ostvarivanju ličnih ciljeva pri čemu se umanjuje kohezija grupe i pojavljuju konflikti. Prema tome, konflikti su direktno vezani za osobinu grupe i koheziju grupe.

**Konflikti u organizaciji** čine stanje odnosa između formalnih i neformalnih grupa u kojima dominiraju pojave: suprostavljanja, neslaganja i sukoba. Konflikti u organizaciji su pretnja ali i izazov i podsticaj za promene. Konflikti mogu biti štetni i korisni po organizaciju. Konflikti koji vode promenama u kvalitativnom razvoju organizacije su **konstruktivni konflikti** i oni su poželjna, konstruktivna i korisna pojava. Destruktivni konflikti su pojava destrukcije pojedinaca i mogu biti pogubni po organizaciju, ako se blagovremeno ne uoče i spreče u destrukciji.

**Koalicija** je odgovor na nastalu konfliktnu situaciju u organizaciji. Koaliciju čini udruživanje dva ili više članova organizacije koji se udružuju radi ostvarenja određenih ciljeva.

Konflikti se dele na:

- personalne i
- organizacione konflikte.

**Personalni konflikti** nastaju unutar ličnosti pojedinca ili između pojedinaca.

**Interpersonalni konflikti** su izazvani sukobom motiva, ciljeva i mogućnošću njihovog zadovoljenja. Oni nastaju i vezani su za unutrašnje procese u kojima se oblikuju osećanja, doživljaji i percepcije. Pojavljuju se u vidu: frustracije, agresije, otuđenosti i zatvorenosti.

**Konflikti uloga kao interpersonalni konflikt** se javljaju kod ličnosti koje imaju dvojni ulogu u organizaciji, koje su međusobno suprostavljene. Primer je rukovodioca srednjeg nivoa od koga se očekuje da zastupa interese svoje radne jedinice i organizacije, koji mogu da budu suprostavljeni. Primer je takođe zaposlena žena kod koje se javlja konflikt uloga supruge, majke i člana kolektiva.

**Konflikti u organizaciji** čine stanje odnosa između formalnih i neformalnih grupa u kojima dominiraju pojave: suprostavljanja, neslaganja i sukoba. Oni su pretnja ali i izazov i podsticaj za promene.

## *Menadžment*

---

Konflikti mogu biti štetni i korisni po organizaciju. *Oni koji vode promenama u kvalitativnom razvoju organizacije su konstruktivni konflikti i oni su poželjna, konstruktivna i korisna pojava*

*Destruktivni konflikti su pojava destrukcije pojedinaca i mogu biti pogubni po organizaciju, ako se blagovremeno ne uoče i spreče u destrukciji.*

Organizacioni konflikti se dele na:

- vertikalne i
- horizontalne.

**Vertikalni organizacioni konflikti** nastaju u odnosima između razlika u poziciji kojom se obezbeđuje posedovanje moći, vlasti i uticaja. hijerarhijski konflikti nastaju između viših i nižih nivoa u organizaciji.

**Horizontalni konflikt** nastaje između pojedinih funkcija u organizaciji. Često su prisutni u poslovanju, pa samim tim i njihovo rešavanje je u nadležnosti rukovodioca. Konflikte pruzrokuju različito definisani ciljevi, gde dolazi do sukoba pojedinačnih i zajedničkih ciljeva. Mogu nastati zbog različitih odluka ili koncepcija, čime nastaju štete u poslovanju.

**Načini za rešavanje konflikata su:**<sup>69</sup>

- konfrontacija,
- kompromis,
- izgladivanje,
- prisiljavanje,
- povlačenje.

**Konfrontacija** predstavlja metod rešavanja konflikata kroz direktno suprostavljanje mišljenja i određenih ideja u vezi rešavanja nastalih konflikata. Konfrontacija je prihvatljiv metod rešavanja konflikata i daje dobre rezultate.

**Kompromisom** kao metodom rešavanja konflikata suprostavljene strane vrše ustupke jedna drugoj i na taj način se dolazi do konačnog rešenja.

---

<sup>69</sup>Jovanović P., Project Management, FON, Beograd, 1995.

## *Menadžment*

---

**Izgladivanje** je rešavanje konflikata kroz smanjivanje razlika u mišljenjima i sporazumevanju između konfliktnih strana.

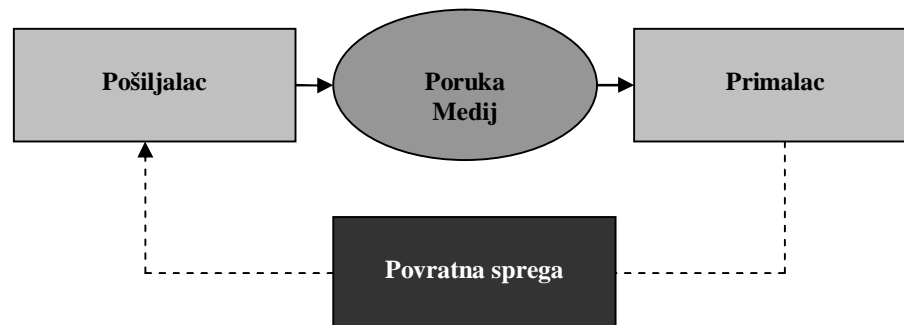
**Prisila** podrazumeva nametanje sopstvenih mišljenja putem prisile. U ovoj metodi jedna strana dobija dok druga gubi.

**Povlačenjem** jedna strana izlazi iz konflikta.

### 7. Komuniciranje u organizaciji

#### 7.1. Proces komuniciranja u organizaciji

Komuniciranje znači transfer, odnosno prenos određenih informacija. "Komunikacija je sredstvo kojim ubeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedinca prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija. Uspešan menadžer mora, zbog toga, biti sposoban za međuljudsku komunikaciju."<sup>70</sup>



Slika 51. Proces komunikacije

U sistemu komuniciranja, jako je važno da poruka bude jasna i da ona dospe do primaoca. Ukoliko ona ne dopre do njega, komunikacija nije ni postojala. Isto toliko je bitno da komunikacija koja dođe do primaoca bude razumljiva, jer samo u tim slučajevima ona će biti od koristi.

Menadžeri veliki deo svog vremena provode u komuniciranju, procenjuje se na nekih 75% ukupnog radnog vremena. Dakle komunikacija mora da bude najmanje dvosmerna. Na primer, ako profesor predaje, a đaci

---

<sup>70</sup> D.A.Wren i D.Voich, *Menadžment*, Grmeč, Beograd, 1994. str. 370.

ili studenti ga slušaju, tu imamo komunikaciju. U suprotnom komunikacije nema. Komunikacije u poslovnom sistemu pomaže da se ostvaruju ciljevi organizacije. Komunikaciju menadžer sprovodi: komuniciranjem licem u lice, telefonskim putem sa zaposlenima ili poslovnim partnerima, elektronskim putem, izveštajima, preko medija (TV, radio) ili na sličan način.

Komuniciranje se uspešno širi kada je primalac razume. Povratna sprega osigurava tačnost prijema i obaveštenje pošiljaocu da li je ista uredno primljena od strane primaoca, i da li je ista pretvorena u akciju.<sup>71</sup>

Komunikacijske mreže se mogu pojaviti u više oblika. Ukoliko se radi o internoj komunikaciji, informacije treba da teku kroz celu organizaciju. Kod centralizovanih sistema komuniciranje se obavlja vertikalno, dok matična organizacija bi kombinovala protok informacija sa lateralnom.

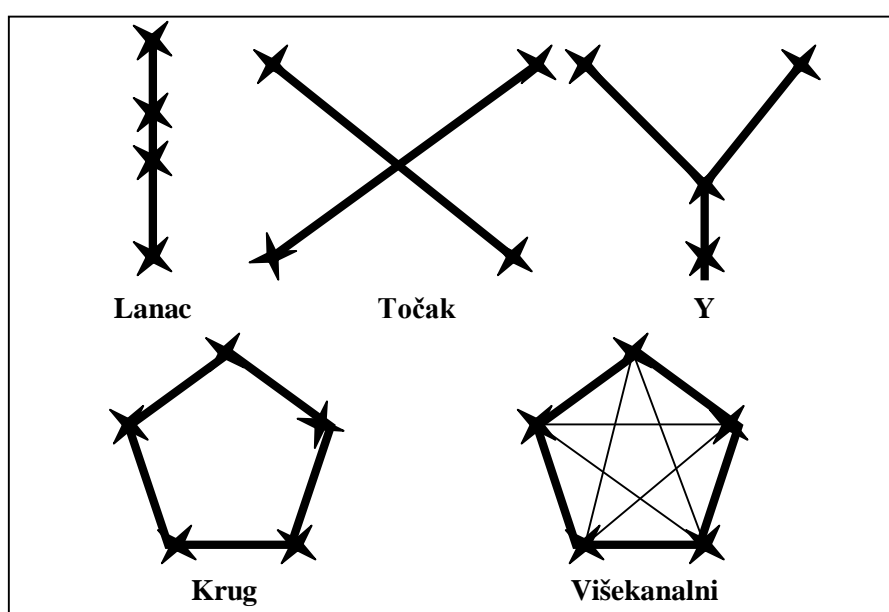
Postoji više tipova mreža za komunikaciju:

- Oblik točka (karakterističan je za funkcionalnu organizacionu strukturu, sa piramidalnim tipom upravljanja, sve informacije idu prema i od koordinatora).
- Višekanalni oblik (najdecentralizovaniji je tip komunikacijske mreže i karakterističan je za matičnu organizacionu strukturu).
- Kružni oblik (decentralizovan je u određenoj meri).
- Oblik Y (centralizovan je i hijerarhijski tip, sreće se u funkcionalnim i divizionarnim strukturama organizacije).

---

<sup>71</sup> Stefanović V., Vojnović B., Urošević S., *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverzije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 263 – 275.

## Menadžment



Slika 52. Komunikacijske mreže

Nacionalna asocijacija proizvođača (The National Association of Manufacturers) sugerisala je da predmet komuniciranja treba da budu informacije o:

- kompaniji - njene operacije, proizvodi i izgled,
- politici kompanije i praksi koja se odnosi na personal i njegov posao, odmor, starešinstvo i sistem plaćanja,
- posebnim situacijama koje se javljaju u kompaniji, kao što su promenama menadžmenta, ili promene u planiranju izbacivanja zastarele proizvodnje,
- opštem ekonomskom sistemu u kojem kompanija i njeni radnici rade.

A sve iz razloga jer radnici žele da znaju sledeće:

- njihov status u odnosu na upravljačku strukturu,
- njihov status u odnosu na neformalnu organizaciju s respektom na svoj individualni status,
- buduće događaje i ekonomsku sigurnost kompanije,
- operativne informacije koje će moći da razvijaju ponos u radu.

Prema tome efektivna komunikacija u organizaciji je bitna iz sledećih osnovnih razloga:

- povezuje sve menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu),
- omogućuje menadžerima iskorišćavanje talenata u organizaciji,
- pomaže u realizaciji ciljeva organizacije.

### **7.2. Formalni i neformalni kanali komuniciranja**

Kanali za prenos informacija, odnosno komuniciranje mogu se globalno podeliti na formalne i neformalne. Formalni kanali su oni koji su oficijelno uspostavljeni u organizaciji, gde se informacije plasiraju tim putem i uglavnom se prenose od nižih nivoa prema vrhu. Sa druge strane postoje neformalni kanali komuniciranja, čiji putevi prenošenja informacija nisu isti kao kod formalnih. U svakom slučaju ne treba zanemariti značaj i moć ovih kanala komuniciranja.

**Formalni kanali komuniciranja** imaju važan značaj na efikasnost organizacione komunikacije. Formalne kanale podržavaju menadžeri, koji ujedno imaju i najveću kontrolu nad njima. Oni se javljaju u oblicima: novina, kompanijskih televizija, raznih izveštaja, sastancima osoblja i slično.

Pored svih prednosti, ovi kanali ako se sa njima ne upravlja dobro mogu dovesti do opstruiranja slobodnog toka informacija između različitih nivoa u organizacionom sistemu.

Neki od mnogobrojnih kanala sposobni da prenose informacije naznačeni su u daljem izlaganju:

- **Lanac komandovanja.** Ovo je najčešće upotrebljivan kanal komunikacije, za pojedince i grupe. Naredbe i informacije mogu se dati lično ili u pisanoj formi i preneti sa jednog na drugi nivo. Najbolji način na koji komunikacije teku naniže je licem u lice.
- **Tabla sa slikama i biltenom.** Informacije koje se odnose na zaposlene često se stavljaju u vidu tabla sa slikama ili biltena na oglasnoj tabli. Nedostatak ovog komuniciranja je što veliki broj zaposlenih ne čita poruke, gde ona gubi na značaju.
- **Kompanijske novine.** Mnoge kuće imaju svoje novine ili pamflete koje nazivaju novine svoje firme, ili kućne novine.

- Pored ovih kanala komuniciranja treba spomenuti još i sledeće:
  - pisma i plaćeni inserti,
  - radnički priručnici i pamfleti,
  - godišnji izveštaji,
  - sistem sugestija,
  - upitnici,
  - žalbene procedure i dr.<sup>72</sup>

**Neformalni kanali komuniciranja** kao što smo pomenuli nisu uključeni u organizacionu strukturu u vidu zvaničnih kanala za komuniciranje. U slučajevima problema između različitih sektora, konflikte je moguće rešiti neformalno na menadžerskom nivou. Ovakvi odnosi se nazivaju lateralnim komunikacijama. Forma lateralnog komuniciranja je bazirana na međusobnom poverenju, što u principu predstavlja dugoročan proces, koji traži vreme. Dobrom lateralnom komunikacijom poboljšava se rad kod svih celina.

Jedan od neformalnih kanala komuniciranja je poznat pod nazivom "Sistem vinove loze". On ne poštuje formalne linije komuniciranja i jako brzo se širi kroz organizaciju, mnogo brže nego formalni načini komuniciranja. Osnovni problem kod ovog vida komuniciranja je mogućnost netačnosti informacija. Ipak, mnogi zaposleni ga smatraju jednim od primarnih izvora informacija u organizaciji.

Sistemi neformalnih načina komuniciranja imaju nekoliko bitnih karakteristika:

- Prenose informacije u svim pravcima organizacije.
- Ne sledi se lanac komandovanja i ne postoji zabrana za njihov protok, kao ni određena procedura.
- Ne mogu se eliminisati iz organizacije, zato ih ne treba ignorisati. Menadžerima je najbolje da ih upotpune tačnim informacijama i eliminisanjem netačnih.

---

<sup>72</sup> Videti šire: Stefanović V., Vojnović B., Urošević S., *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.



### **7.3. Barijere u komuniciranju**

Barijere u komuniciranju mogu biti: tehničke, jezičke i psihološke prirode.

Tri su osnovne tehničke barijere u komunikacijama:

- Vremenske ili izbor trenutka za komuniciranje. Izbor trenutka za saopštenje poruke je veoma važan.
- Pretrpanost odnosno prekomernost informacija. stvaranjem prekomernih informacija dolazi do smetnji u komuniciranju.
- Razlike u kulturi. Usled kulturnih razlika može doći do problema u shvatanju komunikacije i one mogu biti pretnja.<sup>73</sup>

### **7.4. Jezičke barijere u komuniciranju**

Barijere jezičke prirode nastaju zbog neadekvatno upotrebljenih reči ili njihovog značenja u datom kontekstu. Posebno se odnosi na primenu bombastih reči u cilju dostizanja važnosti, koje ipak za posledicu mogu imati njihovo nerazumevanje i iluzornost. Na primer ekonomisti i radnici u obezbeđenju imaju različit rečnik. Rečnik stručnih reči u pojedinim oblastima takođe može biti prepreka u komuniciranju. Za očekivanje je da se

---

<sup>73</sup>Stefanović V., Vojnović B., Urošević S., *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. Kulturne razlike takođe mogu biti izraz pretnji u komuniciranju. Vreme predstavlja veoma vrednu robu, a rok sugerira urgentnost. Međutim, na Srednjem Istoku tačan rok se ignoriše i ne smatra vrlinom. Ako klijent čeka ispred kabineta trideset minuta u SAD, takvo čekanje se može smatrati da osoba ima nizak status. U Latinskoj Americi kašnjenje od trideset minuta se prihvata kao nešto sasvim normalno. Ukoliko ponuđeni ugovor (potpisani) nije u realizaciji za period od sedam meseci ili godinu dana, Amerikanac smatra da je druga strana izgubila interes za njegovu realizaciju. U Japanu, dugo odlaganje znači opadanje interesa, a samo odlaganje predstavlja čestu taktiku koja se koristi u vezi sa nestrpljivim Amerikancima. Amerikanci sprovode najveći biznis u međusobnom intervalu na udaljenosti od pet do osam stopa; razdaljina od jedne do tri stope sugerira na veću bliskost ili prisnu obavezu među partnerima. Što se tiče statusnih simbola, kancelarije u SAD koje su lepo nameštene i locirane na poslenjem spratu oblakodera predstavljaju lični prestiž. Na Srednjem Istoku, veličina i dekor kancelarija znači malo ili nimalo. U Francuskoj uobičajeno je da menadžer bude lociran u sredini zgrade, odnosno u sredini svojih pomoćnika da bi ih kontrolisao.

primenjuje rečnik na visokom nivou, na primer na naučnim skupovima, gde su učesnici uglavnom na istom nivou obrazovanja i unutar iste ili srodne naučne oblasti. Ali zadatak menadžera u komuniciranju je da pronađe rečnik u komuniciranju, koji će razumeti svi zaposleni u organizaciji, čime će doprineti boljem razumevanju u procesu komunikacije.

### *7.5. Psihološke barijere u komuniciranju*

Psihološke barijere u komuniciranju kroz organizaciju, vrlo često mogu biti velika smetnja u kanalima komunikacije. Navodimo najznačajnije:

- **Filtriranje informacija:** Često se informacije filtriraju kroz proces prenošenja u organizaciji. Menadžeri na svim nivoima filtriraju informacije da bi doprineli unapređenju kanala komuniciranja, tako da vrlo filtrirani podaci dovedu do suprotnog efekta, jer postaju neprepoznatljivi i ne iskazuju istinitu situaciju.
- **Nedostatak poverenja i otvorenosti:** U stvaranju normalnih odnosa u organizaciji, treba da vlada atmosfera poverenja i otvorenosti. U nedostatku ovih odnosa nastaju ozbiljni problemi u komuniciranju. S druge strane menadžerima je neophodna povratna informacija u cilju kvalitetnog obavljanja poslova upravljanja sa organizacionim sistemom. Najvažniji element u japanskom biznisu je uzajamno poverenje zaposlenih i rukovodstva. Ovim putem obezbeđuje se plitka organizaciona struktura, koja je ujedno jeftinija i efikasnija.<sup>74</sup>
- **Ljubomora:** Zbog ljubomore mogu nastati problemi u komunikacijama unutar organizacije. Često dolazi do pokušaja minimiziranja rezultata rada druge osobe, upravo zbog ljubomore. Posebno je opasna, kada ljubomorna osoba pridobije naklonost višeg menadžmenta.

## **8. Fatalne greške menadžera**

U toku obavljanja menadžerskih aktivnosti, vrlo često dolazi do grešaka. Iz tog razloga je potrebno da menadžer ima saznanja o tome šta treba da radi u procesu upravljanja i koje greške ne treba da čini. U tom

---

<sup>74</sup>Na primer, Toyota, ima samo šest nivoa upravljanja između radnika i izvršnog menadžera. Japanske firme smatraju da je osoblje na svim nivoima visoko poverljivo, tako da ne plaćaju visoke izvršioce za nadgledanje rada drugih.

### *Menadžment*

---

kontekstu poznat je sistem od 13 elemenata koji čine fatalne greške menadžera.<sup>75</sup>

To su:

- izbegavanje lične odgovornosti,
- ne razvijanje saradnika – kadrova,
- kontrolisanje rezultata, radije nego podsticanje saradnika na razmišljanje,
- kontrolisanje na rezultate, umesto na ciljeve sistema,
- potcenjivanje važnosti profita,
- ne negovanje pravilnog pristupa,
- rukovođenje svima na istovetan način,
- izigravanje drugara umesto da bude šef,
- ne postavljanje standarda,
- zaboravljanje da saradnike treba školovati,
- gledanje kroz prste nekompetentnima,
- odavanje priznanja samo najboljima,
- manipulisanje ljudima.

Neuvažavanje ovih elemenata gotovo uvek garantuje neuspeh. Zaključak je logičan, jer svaki biznis treba više da stvara nego da troši, a da bi u tome uspeo potreban je sistemski pristup upravljanja sa navedenim elementima.

---

<sup>75</sup> Videti opširnije: Stefanović V., *Turistički menadžment*, PMF, Niš, 2010. str.177.

## KONTROLA ILI NADZOR

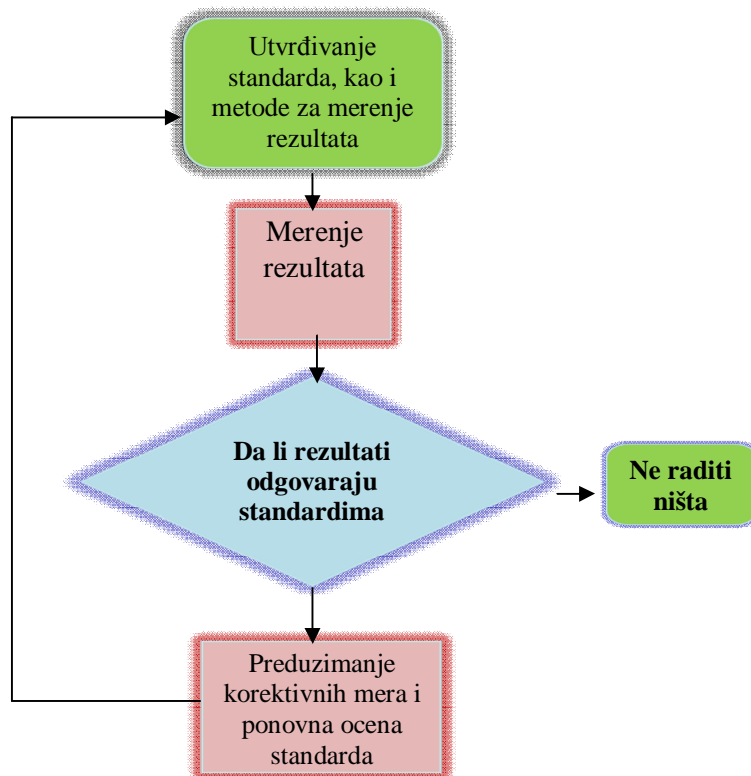
### 1. Kontrola kao proces

**Kontrola** je proces koji omogućava da se akcije sprovedu u skladu sa planom. Ukoliko dođe do odstupanja od plana, putem korektivnih mera se aktivnosti usmeravaju u željenom pravcu. Kontrola uključuje merenje i upoređivanje ostvarenih rezultata sa planiranim. Ona je proces praćenja aktivnosti organizacije, da bi se utvrdilo da li organizacija sprovodi planirane akcije prema utvrđenom planu. Kontrola nije moguća ako nema planova, a planovi se ne mogu realizovati ukoliko nema adekvatne kontrole.

Kontrola je menadžerska funkcija, poslednja po redu u menadžment procesu, ali ne samim tim i manje značajna od ostalih. Na neki način ona je i obuhvatnija od funkcije planiranja, jer je njen cilj, da tokom čitavog upravljačkog procesa obezbeđuje da planirane aktivnosti budu u što većoj meri ostvarene. U svom procesu ona koristi povratne veze, kao korektivnu meru.

Postupci u kontroli su:

- uvođenje određenih kriterijuma, kao standarda za merenje postignutih rezultata,
- prikupljanje informacija o postignutim rezultatima i kvalitetu,
- upoređivanje rezultata i kvaliteta koji je postignut sa utvrđenim kriterijumima,
- ukoliko se postignuti rezultati i utvrđeni kvalitet razlikuje od postavljenih merila, uvesti mere za njihovo usklađivanje i
- proveravanje delotvornosti donešenih mera.



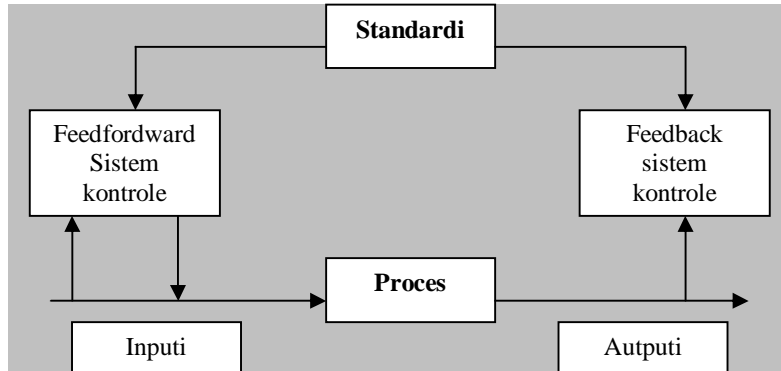
Slika 53. Kontrola kao korektivni proces

*Uspešnost kontrole zasniva se na:*

1. sprečavanju propusta i grešaka na samom početku nastajanja, kada je to i najlakše učiniti, da ih ne bi kasnije ispravljali,
2. pomaganju operativnom osoblju da unapredi kvalitet, kada za tim ima potrebe,
3. sprovođenju programa u skladu sa planiranim,
4. menjanju organizacionih ili radnih postupaka kada je to potrebno, radi postizanja utvrđenih ciljeva.

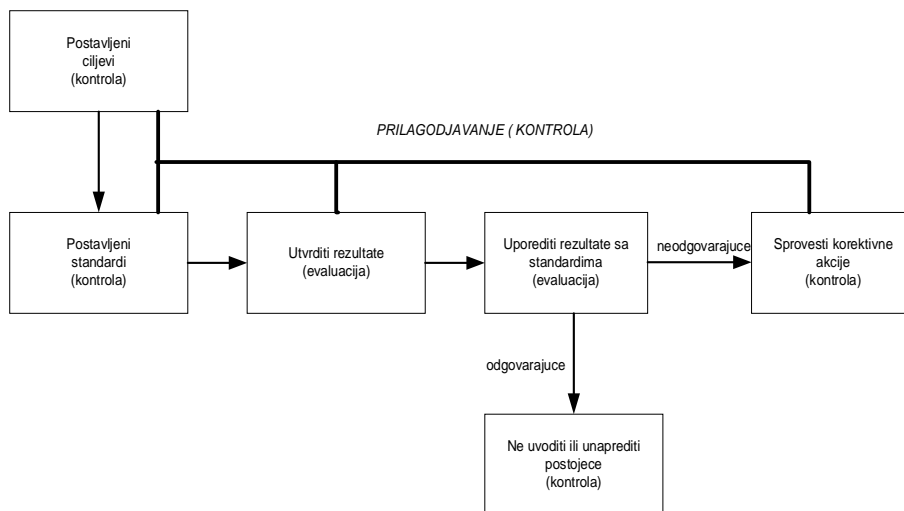
**Tipovi kontrole** mogu da budu:

1. predhodna kontrola,
2. kontrola u procesu rada i
3. naknadna kontrola.



Slika 54. Tipovi kontrole<sup>76</sup>

Proces kontrole nije delotvoran, ukoliko se sprovodi samo nakon izvršenih aktivnosti. Najbolji rezultati kontrole postižu se tokom čitavog procesa, računajući i feedforward period, odnosno predprocesni period. Cilj ovog postupka je da se blagovremeno pruži upozorenje na moguće posledice, ako se utvrdi da do njih može da dođe. Kontrolom u toku rada vrši se nadzor nad ljudima i mašinama u procesu proizvodnje ili pružanja usluga. Feedback kontrolom - kontrolom nakon rada analiziraju se ostvareni rezultati i njihova uspešnost.



Slika 55. Elementi kontrole<sup>77</sup>

<sup>76</sup>Milislavljević M., Osnovi strategijskog menadžmeta, Megatrend, 1999.

<sup>77</sup> Sunti

Prethodna slika ukazuje na elemente evaluacije i kontrolu. To je takozvana kibernetička kontrola koja po principu funkcionisanja nervnog sistema po pravilu uvek šalje povratnu informaciju mozgu. Analogno tome, u menadžmentu funkcioniše kontrola na osnovu koje on konstantno ima povratne potrebne informacije na bazi kojih može da donosi kvalitetne odluke.

## **2. Razlozi postojanja i modeliranje kontrole**

Razlozi za postojanje kontrole su višestruki, ali izdvojićemo dva strateška:

- savladavanje promena i
- uvođenje bržih ciklusa.

Kao što znamo osnovno geslo u menadžmentu je prilagoditi se okruženju ili propasti. Upravo to naglašavamo da bi istakli značaj savladavanja promena u cilju opstanka na tržištu. Promene su stalne i sve veće: konkurencija je velika (globalno tržište), u proizvode se ugrađuju novi i kvalitetniji materijali, javljaju se nove tehnologije u proizvodnom procesu – stvaranju proizvoda kvalitetnijih i jeftinijih, menjaju se zakonski propisi i slično.

Drugi bitan razlog postojanja kontrole je u prepoznavanju potražnje sa aspekta potrošaća. Potražnja je sve zahtevnija naročito u dizajnu, kvalitetu i brzini isporuke. Brzina isporuke, bez smanjenja kvaliteta iziskuje dodatno angažovanje, jer je vremena sve manje, a zahtevi se povećavaju. To znači da masovna proizvodnja nije dovoljna, već da treba sistemski odgovoriti na ovaj problem, jer kupci pored brzine očekuju nestandardizovane proizvode i usluge prilagođene njihovim potrebama. U tom delu kontrola treba da odigra značajnu ulogu.

Pored razloga postojanja kontrolnog procesa, bitno je uspostavljanje modela sistema kontrole. Menadžeri se susreću sa problemom, koliko puta, odnosno koliko često i šta treba kontrolisati. Dakle, bitno je naći i uspostaviti sistem kontrole, putem kojeg će se dobijati precizna i pravovremena povratna informacija. Kontrolisanje nebitnih elemenata izaziva gubitak vremena i trošenje novca, bez bitnijih rezultata i ekonomskih efekata. To usmerava na kontrolu ključnih rezultatskih oblasti, koje trebaju efikasno da funkcionišu u pravcu nesmetanog obavljanja aktivnosti celokupnog sistema.

### **3. Finansijska kontrola i izveštaji**

Finansijska kontrola predstavlja kontrolu pravilnosti i zakonitosti finansijskog poslovanja. Kontrola se vrši pregledom finansijskih knjiga i ostalih dokumenata. Vršiti se u situacijama kada se ne realizuju postavljeni finansijski ciljevi ili kada ne koristimo mogućnosti, koje nam pruža tržište.

Finansijska kontrola u zavisnosti ko je vrši može biti eksterna i interna.

Ona je bitan oblik kontrole, putem koga je moguće na relativno lak način kvantifikovati i izmeriti rezultate poslovanja. Da podsetimo da je finansijski plan, nezaobilazan element u procesu planiranja, što analogno ističe i značaj kontrole, kao završne faze u menadžerskom procesu. Za finansijsku kontrolu koriste se finansijski izveštaji, naročito u praćenju novčane vrednosti roba i usluga svih inputa i outputa u organizaciji. Putem finansijskih izveštaja prate se tri osnovna finansijska elementa u organizaciji: likvidnost, opšte finansijsko zdravlje i profitabilnost sistema.

Likvidnošću se smatra sposobnost sistema da reguliše svoje obaveze prema poveriocima i zaposlenima. Opšte finansijsko stanje ukazuje na dugoročnu ravnotežu između stvorenih dugova i vlasničkog kapitala (aktiva koja ostane po odbitku pasive). Profitabilnost je zarađivačka sposobnost sistema na dugi rok.

Osnovni finansijski dokumenti su:

- bilans stanja,
- bilans uspeha i
- izvštaj o toku gotovine.

Bilans stanja ukazuje na finansijsko stanje organizacije u određenom trenutku. Opisuje se kroz stanje sistema pomoću: aktive, pasive i neto vrednosti. Aktiva može biti tekuća<sup>78</sup> i fiksna<sup>79</sup>

Pasivu čine tekuća i dugoročna pasiva sistema. Može biti tekuća<sup>80</sup> i dugoročna<sup>81</sup>.

---

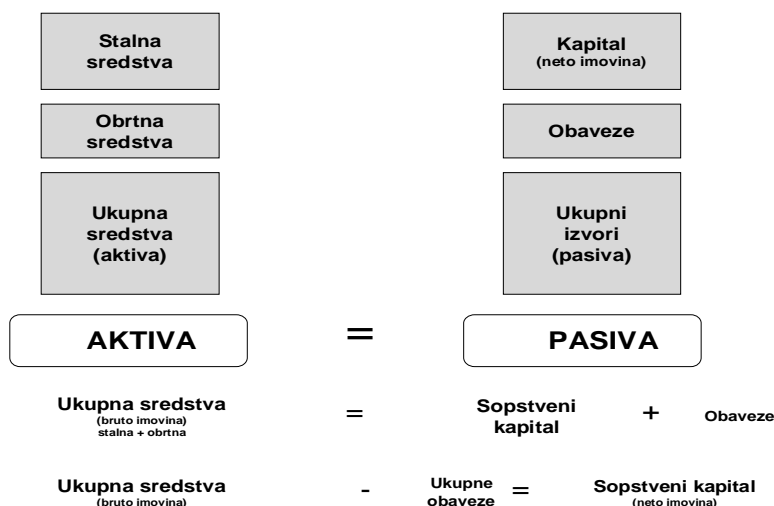
<sup>78</sup> Tekuća aktiva: novac, potraživanja, hartije od vrednosti i inventar (zalihe) - sredstva koja se mogu lako zameniti za gotov novac po razumno predvidljivoj vrednosti u relativno kratkom roku (u roku od godinu dana).

<sup>79</sup> Fiksna aktiva: monetarna, novčana vrednost postrojenja, opreme, nekretnina, patenata i ostalih stavki koje se redovno koriste u proizvodnji robe ili usluga.

<sup>80</sup> Tekuća pasiva: kratkoročni zajmovi i neplaćeni porez, koje treba platiti tokom tekućeg fiskalnog perioda.

<sup>81</sup> Dugoročna pasiva obuhvata: hipoteke, obveznice i ostale dugove koji se postepeno otplaćuju.





Slika 56. Knjigovodstveni aspekt imovine

**Neto vrednost kompanije** je razlika između ukupne aktive i ukupnih obaveza.

**Bilans uspeha** daje pregled finansijskih rezultata u određenom vremenskom periodu. Obično se iskazuje u završnom računu kompanije na jednogodišnjem nivou, odnosno u jednoj poslovnoj godini. Računom uspeha se iskazuju bruto prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja. Ostatak (ukoliko ga ima) čini bruto prihod, a nakon plaćanja poreskih obaveza, neto prihod preduzeća. Neto prihod može biti reinvestiran u nove poslove, podeljen kroz zarade zaposlenih ili evidentiran kao dividenda akcionara.

Izveštaj o kretanju gotovine ukazuju na izvor poticanja gotovine (redovne delatnosti, prodaje investicija i slično) i kako se koriste (kupovina opreme, isplata dividende, otplatu dugova itd). Dakle, izveštaj o kretanju gotovine ukazuje na priliv gotovog novca i njegovo korišćenje, a ne koliki je ostvaren prihod ili gubitak.

Za kontrolu i reviziju neophodne su informacije. Najveći deo informacija nalazi se u knjigovodstvenoj službi. Važne informacije i podatke čine stanje na deviznim računima, stanje hartija od vrednosti, dugovanjima i slično.

### *Menadžment*

---

*Leveridž* predstavlja jednu od metoda pomoću koje se procenjuju efekti poslovanja uz prisustvo navedenih fiksnih rashoda. Leveridž može biti: poslovni, finansijski i kombinovani.

*Poslovnim leveridžom* procenjuju se efekti privređivanja sa fiksnim troškovima poslovanja.

Izračunava se na sledeći način:

$$\text{Faktor poslovnog leveridža} = \frac{P \times (C - Tv)}{P \times (C - Tv) - Tf}$$

*P* – broj proizvoda pri postojećem obimu prodaje

*C* – prodajna cena po jedinici proizvoda

*Tv* – prosečni varijabilni troškovi po jedinici proizvoda

*Tf* – ukupni fiksni troškovi za posmatrani period

Finansijskim leveridžom meri se dodatni rizik zbog finansijskih rashoda. Intenzitet dejstva finansijskog leveridža zavisi od pokrivenosti fiksnih rashoda iz poslovnog dobitka na ime kamate, odnosno dobitka pre kamate i oporezivanja. Faktor finansijskog leveridža predstavlja relativan odnos poslovnog dobitka i dobitka pre oporezivanja

Izračunava se:

$$\text{Faktor finansijskog leveridža} = \frac{Pd}{Pd - Rk}$$

*Pd* – poslovni dobitak

*Rk* – rashodi na ime kamate

Kombinovanim leveridžom kvantifikuju se efekti poslovnog i finansijskog leveridža na neto dobitak i stopu prinosa na sopstvena sredstva.

# STRATEGIC MANAGEMENT

## IV STRATEGIJSKI MENADŽMENT

### 1. Pojam strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment je koncept koji uključuje strategijsko planiranje i strategijsku akciju u situaciji kada se okruženje brzo menja a otpori sredine rastu, odnosno kada se pojavljuje gep između organizacije i okruženja. U tom slučaju strategijskim menadžmentom se smanjuje raspon nastalog jaza između sredine i preduzeća. Prema tome, strategijski menadžment je kontinuirani proces koji uključuje strategijske odluke i strategijsko ponašanje u realizaciji odluka.

(Majkl Porter) - Strategija je stvaranje jedinstvene i dragocene pozicije.

(Piter Draker) - Strategija je *način* na koji organizacija nudi odgovore na mnogobrojna pitanja prakse i "teorije biznisa" jedne organizacije.

(Ansoff) - Strategija – upravljački instrument .

Uloga strategije u preduzećima usmerena je uglavnom na pronalaženje najboljih načina za ostvarenje planiranih ciljeva. Ovu ulogu ostvaruje kroz kombinovanje raspoloživih resursa (ljudskih i materijalnih) i ostalih konkurentskih prednosti poslovnog sistema u nameri da postigne najviši mogući stepen efikasnosti i efektivnosti poslovnog sistema, i da adekvatno odgovori na sve izazove i ograničenja iz okruženja.

Kao koncept pojavio se početkom 70-ih godina i tumačen je na više načina. Vezivan je za organizaciju i okruženje. Zatim, za odluke gde je posmatran kao skup odluka, ciljeva i strategija. Imao je i akcioni pristup, kada je pored odlučivanja preduzimao i određene akcije.

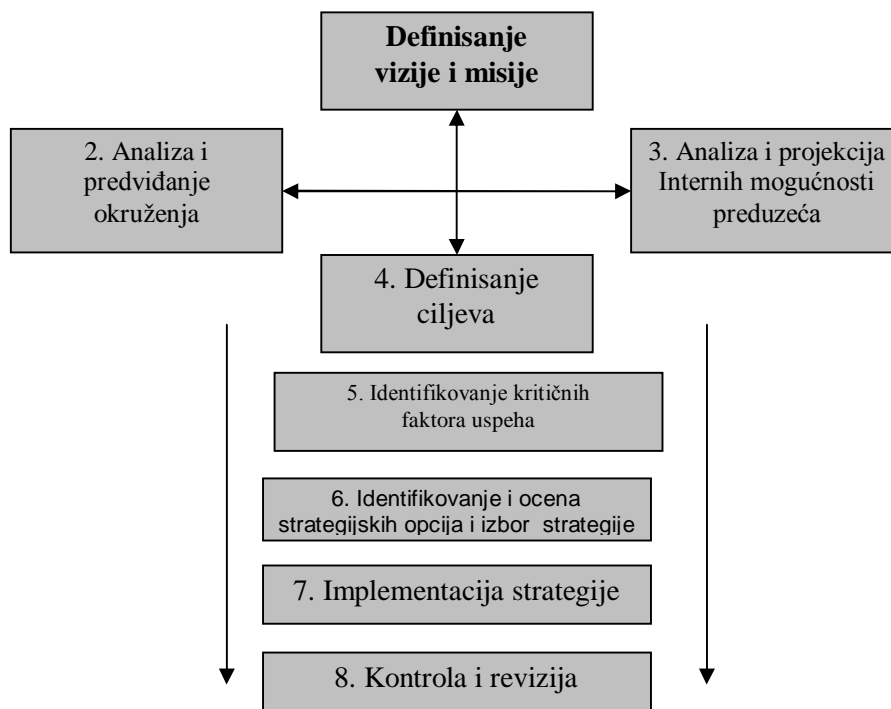
## *Menadžment*

---

Strategijski menadžment se uglavnom bazira na pet elemenata:

1. inspirativnoj misiji,
2. agresivnim i merljivim ciljevima (kratkoročnim i dugoročnim),
3. preduzetničkom duhu,
4. regularnom i transparentnom feedback-u i
5. vidljivim i brzim menadžment odlukama.

Strategijski menadžment predstavlja osnovu za usmeravanje poslovanja u turbulentnoj sredini. On uključuje donošenje odluka o misiji, ciljevima, pravcima i načinima njihovog ostvarivanja, alokaciji resursa, kao i kreiranju sistema za podršku. Strategijski menadžment zahteva poznavanje sistemskog pristupa preduzeća i sklop odnosa sa okruženjem. Pored ostalog, i iz tog razloga je u domenu top menadžmenta.



Slika 57. Elementi procesa strategijskog menadžmenta<sup>82</sup>

---

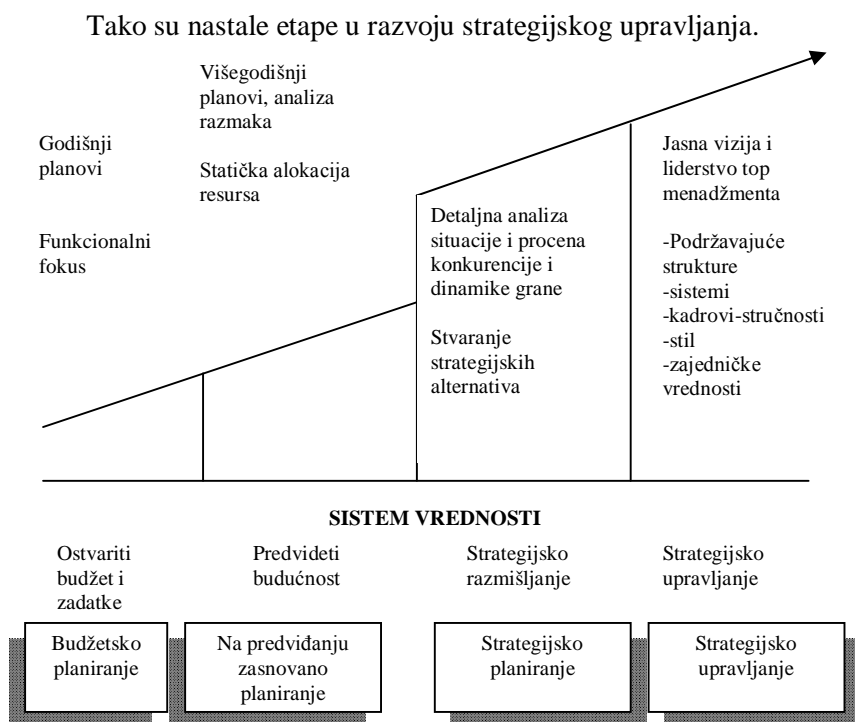
<sup>82</sup>Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998. str. 148.

## Menadžment

Strategijski menadžment treba da pruži odgovore na mnoga pitanja. Pre svega potrebno je da utvrdi postojeću poziciju preduzeća i sagleda sve njegove mogućnosti i sva ograničenja, koja mogu da nastanu izvan i unutar poslovnog sistema. Dalje je potrebno da se jasno na bazi prethodnih podataka utvrdi željena i moguća pozicija preduzeća i na kraju da se definišu načini kako da se do željene pozicije dospe.

### 2. Razvoj strategijskog menadžmenta i razvojna politika

Sedamdesetih godina prošlog veka gledišta i stavovi vezani za poslovnu politiku i strategijski menadžment počeli su da se razmimoilaze. Strategijski menadžment je postao naučno područje, sa najvažnijim zadatkom da istražuje i usklađuje odnose između brzo promenljivog okruženja i organizacije, u pravcu njihovog usklađivanja. S druge strane poslovna politika se pojavljuje kao nastavni predmet.



Slika 58. Evolucija strategijskog menadžmenta<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2002. str. 21.

Razvojna politika se može definisati kao skup načela, kriterijuma i principa, kojima se preduzeće usmerava i rukovodi u procesu donošenja upravljačkih odluka. Razvojna politika je zasnovana na viziji razvoja, putem koje se teži istu pretvoriti u stvarnost. Razvojna politika pretpostavlja niz promena u sredini i smernice da se te promene iskoriste za ciljeve boljeg budućeg poslovanja. Dobra razvojna politika treba da bude bazirana na što dužem vremenskom i što širem prostornom horizontu, tako da dugoročna predviđanja tehnoloških tržišnih i društvenih kretanja moraju biti nužnost za utvrđivanje i realizaciju razvojne politike. Razvojna politika predstavlja dugoročnu politiku, vremenski dovoljno prostornu da se u njoj izvrši promena svih faktora relevantnih za predmet poslovanja preduzeća.

Razvojna politika takođe predstavlja osnovu za realizaciju investicione politike. Dakle, razvojna politika se bazira na faktorima koji mogu da utiču na poslovanje preduzeća, pri čemu uvažava dugoročne ciljeve, kao realnu pretpostavku za izbor strategije razvoja. Smatra se da politika odražava filozofiju razvoja, a strategija čini konkretizovanje tog razvoja kroz odabir pravca i metoda delovanja.

Razvojna politika je okrenuta istovremeno prema eksternim i internim faktorima razvoja i rasta, sa ciljem da optimizira svoje ponašanje i usmeri ga u budućnosti prema planiranim razvojnim namerama. Prema tome, razvojna politika predstavlja principe ili načela koji čine osnovu odlučivanja prilikom sprovođenja razvojnih akcija.

Razvojna politika posebno dobija na značaju kada se govori o velikom poslovnom sistemu, koga karakteriše decentralizovan način upravljanja.

U ovakvim preduzećima da bi upravljačke odluke bile usklađene, a one dolaze iz mnogo centara, neophodno je da razvojna politika bude jasna i jedinstvena, unapred znana i razumljiva za sve aktere koji je sprovode.

### **3. Strategije razvoja**

Strategije su skup koordinisanih aktivnosti za potrebe izvršenja zadataka i ispunjenja ciljeva preduzeća.

Tokom polovine dvadesetog veka nastala su dva pristupa razvojnim strategijama. Oba su bila direktno u zavisnosti od nivoa liberalizacije i opredeljenosti tržišta prema izvozu, tako da su jasno

definisana dva oblika, i to: **strategija otvorenih tržišta i strategija uvozne supstitucije.**<sup>84</sup>

**Strategija otvorenih tržišta** podrazumeva otvorenost tržišta jedne privrede i njenu opredeljenost prema izvozu.

**Strategija uvozne supstitucije** opredeljena je razvoju domaće proizvodnje radi zadovoljenja potreba na sopstvenom tržištu.

Strategija otvorenog tržišta je proaktivna. Svojom otvorenošću ona omogućava lakše i bolje povezivanje privrednih subjekata između zemalja i njihovih privreda. Samim tim, takva strategija dozvoljava transfer tehnologije, znanja i iskustava drugih subjekata na domaće terene, čime se znatno pospešuje brzina i kvalitet privrednog razvoja.

Ovaj tip strategije je karakterističan za razvijene, kapitalističke privrede koje se odlikuju otvorenošću prema drugim privredama, pa je samim tim i njihov razvoj u velikoj meri podmakao od zatvorenih privreda. Socijalističke privrede i njihova tržišta se prema tome odlikuju zatvorenošću i pretežno zasnivaju razvoj na sopstvenim tehnologijama, slabim iskustvima i lošem menadžmentu. Ovim tipom razvoja prenatlažen je uticaj države, a zaštita domaćeg tržišta se bazira na brojnim kontrolama ili direktnim preprekama kojima se ograničava uvoz.

**Strategija predstavlja odabrani način putem kojeg se želi ostvariti utvrđena razvojna politika i postići odgovarajući poslovni ciljevi.** Osnovni cilj preduzeća je opstanak, dok su ostali ciljevi u zavisnosti od ambijenta okruženja. Da bi se formulisala strategija, potrebno je prethodno formulisati ciljeve, a potom utvrditi odgovarajući način za dostizanje istih.

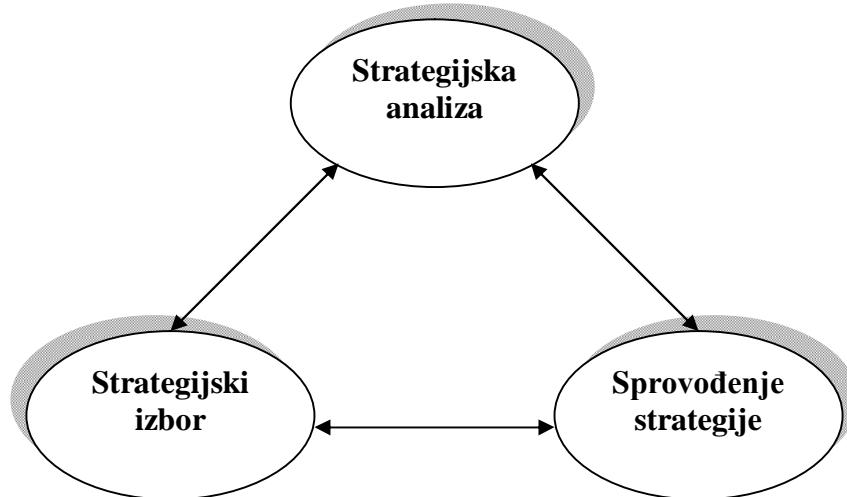
Strategijski razvoj preduzeća uključuje tri područja aktivnosti:

1. strategijsku analizu,
2. strategijski izbor i
3. strategijsku promenu.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup>Stojanović I., *Ekonomija*, Megatrend, Beograd, 2003, str. 177 i 178.

<sup>85</sup>Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem*, Savremena administracija, Beograd, 1993.



Slika 59. Globalni elementi strategijskog menadžmenta<sup>86</sup>

**Strategijska analiza** omogućava preduzeću da sagleda i shvati dešavanja u okruženju. Ukoliko, analiza pravilno utvrdi stanje stvari, utoliko će biti odabrani logični pravci delovanja sa povećanom verovatnoćom u povoljan ishod poslovanja.

**Strategijski izbor** čini odabir najrealnijih pravaca delovanja i njegovih alternativa. On predstavlja logičan nastavak strategijske analize i po pravilu se uvek oslanja na nju.

**Strategijska promena** je rezultat strategijske analize i izbora. Uspešnost promena je direktno vezana za prethodne aktivnosti, te ako ne dođe do željene pozicije, ne može se ni strategija u načelu smatrati uspešnom.

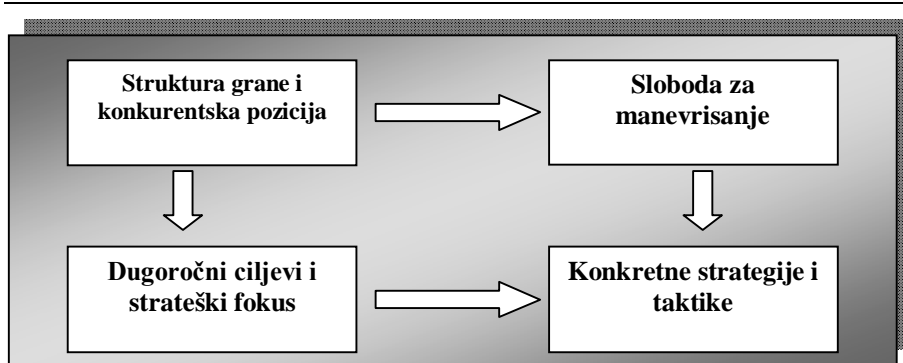
Utvrđivanje strategije preduzeća će biti dobro, ukoliko postoji strategijska vizija, pa se iz tog razloga i postavljanje strategije preduzeća smatra vizionarskim poslom.

U kom pravcu i kojim intenzitetom će se kretati razvoj strategije razvoja, zavisi od okvira slobode delovanja preduzeća.

---

<sup>86</sup>Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem*, Savremena administracija, Beograd, 1993.





Slika 60. Sloboda izbora strategije<sup>87</sup>

Prema intenzitetu razvoja preduzeća se mogu podeliti na poziciona i inovativna.

**Poziciona preduzeća primenjuju reaktivne strategije, pri čemu se bave postojećim problemima ne posvećujući pažnju budućim.** Strategija im je zasnovana na poboljšanju poslovanja, pa im je i struktura organizacije formalizovana i podeljena po funkcijama.

**Nasuprot njima inovativne organizacije iniciraju promene u okruženju i koriste prednosti novih tehnologija.** Organizacija im je fleksibilna i neformalna.

U zavisnosti od autora, vršena je sistematizacija strategija na više načina, a sve u značaju od kriterijuma koji su uzimani kao relevantni.

Često se pojavljuju strategije u vidu:

- strategija rasta,
- strategija stabilizacije i
- strategija smanjivanja.

Kod ovih strategija osnovni činioci su pravac i metod, kojim se teži ostvariti odabrani razvoj.

U zavisnosti od nivoa na kome se sprovode, strategije se dele na:

- strategije na korporativnom nivou,

---

<sup>87</sup>Lele M., *Creating Strategic Leverage*, John Wiley, New York, 1999.

## *Menadžment*

---

- strategija na poslovnom nivou,
- strategija na funkcionalnom nivou.

Na korporativnom nivou utvrđuju se najbitnije funkcije razvoja, koje se inicirane od vrha sprovode prema nižim nivoima.

Niži nivoi su samostalni sve dok deluju u skladu sa utvrđenom razvojnom politikom ili do limita koji im je odredio viši nivo.

Postoji i podela strategija razvoja na:

- horizontalni razvoj,
- vertikalnu integraciju i
- diversifikaciju.

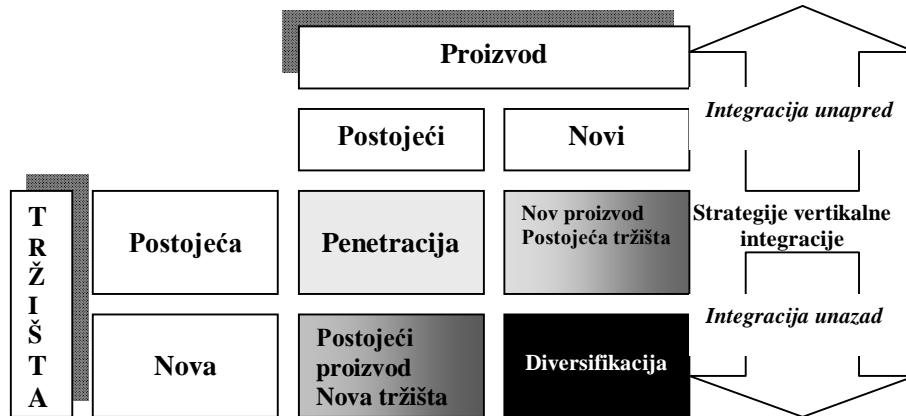
Horizontalni razvoj zasnovan je u okviru postojećeg poslovanja. Osnovne aktivnosti ovog razvoja bazirane su na: povećanju svog tržišnog učešća, identifikaciji konkurenata, razvoju postojećeg proizvoda ili usluge i slično.

### **4. Strategije rasta**

Postoje četiri osnovne strategije rasta:

- strategija penetracije tržišta,
- strategija razvoja proizvoda,
- strategija razvoja tržišta i
- diversifikacija.

Pored ovih strategija često se strategijom rasta smatra i strategija vertikalne integracije (integracija unapred i integracija unazad).



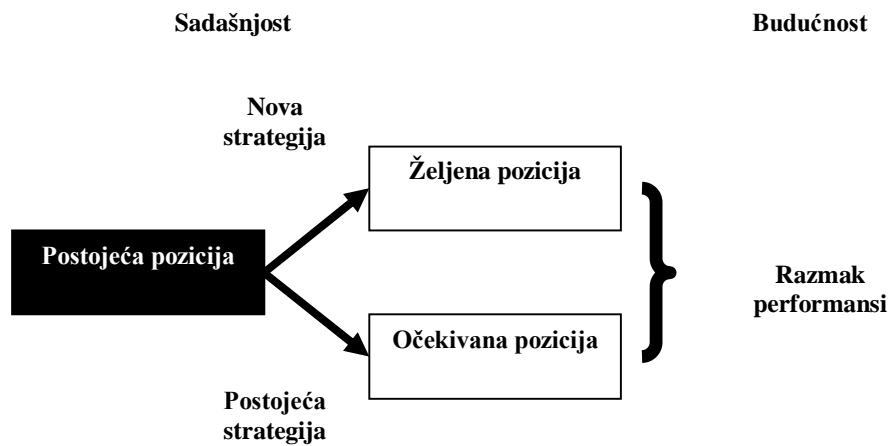
Slika 61. Strategije rasta<sup>88</sup>

#### 4.1. Strategija penetracije tržišta

**Strategija penetracije tržišta** primenjuje se na tržištima u kojima preduzeće plasira svoje proizvode, ali postoje potrebe za još proizvoda (postoji tražnja) iste vrste. Karakteristike proizvoda su prihvatljive od strane kupaca, preduzeće ima stabilnu konkurentsku prednost. Prema tome, strategija penetracije (prodiranja) na tržište, podrazumeva plasiranje postojećih proizvoda na postojeće tržište u većem obimu.

Dakle, penetracija se odnosi na povećanje učešća na tržištu, gde preduzeće već egzistira. Ovom strategijom se nastoji obaviti posao, koji već postoji, na najbolji mogući način, koristeći postojeća iskustva na tom tržištu u stvaranju proizvoda ili pružanja usluge.

<sup>88</sup>Vojnović B., Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor 29-31. maj/2009. str. 73.



Slika 62. Penetracija tržišta

Kotler u cilju pojačavanja prodaje postojećih proizvoda na poznatom tržištu definiše nekoliko mogućnosti:

- povećanje stope korišćenja postojećih i to kroz: uvećanje kupovine, davanje raznih bonifikacija radi povećanog korišćenja i slično,
- privlačenjem potrošača konkurenata (pojačavanjem diferenciranja marke, povećanim promocijskim naporom i iniciranjem sniženja cena),
- privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod.

Zaključak je da se ova strategija primenjuje u situaciji kada postoji zadovoljavajući proizvod i nezasićeno tržište.

#### **4.2. Strategija razvoja tržišta**

**Strategija razvoja tržišta** realizuje se u situacijama postojanja dobrog proizvoda, ali prezasićenosti postojećeg tržišta.

Pouzdana je u situacijama kada:<sup>89</sup>

- postoje kanali koji su raspoloživi i pozdani, ekonomični i dobrog kvaliteta,
- preduzeće ima zadovoljavajuće performanse poslovanja,
- postoji nepokriveno i nesaturirano tržište,
- preduzeće ima potreban kapital i kadrove za dalji razvoj,
- ima viškove neiskorišćenih kapaciteta,
- preduzeće u osnovnoj delatnosti postaje globalno.

Ova strategija se smatra za strategiju malog rizika, jer preduzeće sa postojećim proizvodom istupa na nova tržišta. Iz tog razloga najvažnije aktivnosti prilikom implementacije ove strategije su usmerene na promociju i distribuciju.

#### **4.3. Strategija razvoja proizvoda**

**Strategija razvoja proizvoda** se koncentriše na usavršavanje proizvoda i penetriranje na postojeće tržište. Primenjuje se kada postoji mogućnost da se poboljšanjem ili zamenom postojećeg proizvoda pridobiju novi kupci ili navedu postojeći da zamene stari proizvod sa novim ili modifikovanim.

Ova strategija je primenjiva kada:<sup>90</sup>

- preduzeće poseduje dobar proizvod u fazi zrelosti,
- preduzeće posluje u grani sa brzim tehnološkim razvojem,
- konkurenti nude bolji kvalitet po istim ili sličnim cenama,
- preduzeće poseduje dobar istraživačko razvojni sektor.

---

<sup>89</sup>David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Columbus, 1986.

<sup>90</sup>David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Columbus, 1986. str, 65.

---

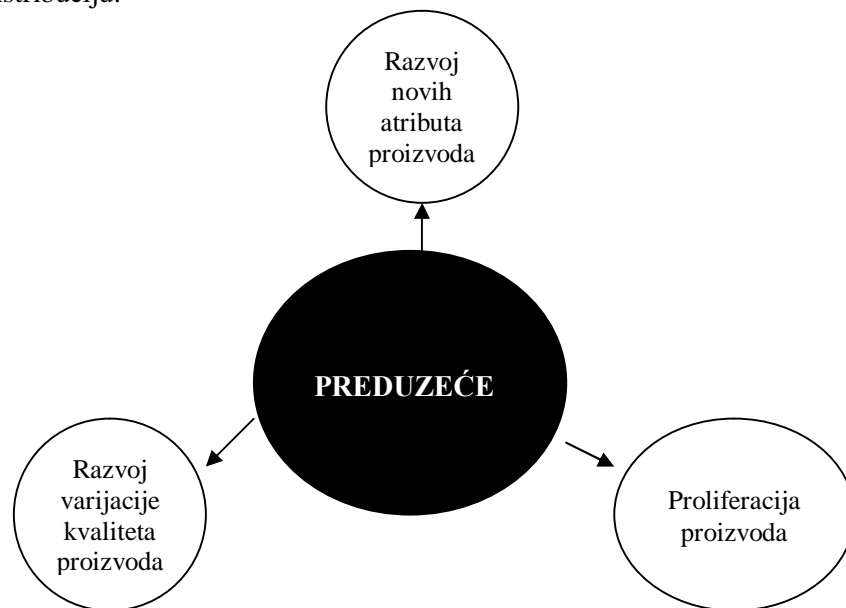
### *Menadžment*

---

Strategija se može realizovati stvaranjem novog prihvatljivog proizvoda ili adaptacijom i inoviranjem postojećeg, koje će potrošači prihvatiti.

Rizik u sprovođenju strategije razvoja proizvoda najprisutniji je u tome da li će proizvod biti prihvaćen od strane korisnika.

Strategija nosi mali rizik, jer ne treba da razvija proizvod, već se sve snage usmeravaju na novo tržište. Zato se primat stavlja na promociju i distribuciju.



Slika 63. Mogući razvoj proizvoda kroz strategiju - prema Kotleru

Kotler je naveo tri moguće opcije kod ove strategije: razvoj novih atributa proizvoda, varijaciju kvaliteta i dodatne modele i veličine (proliferacija proizvoda).

#### **4.4. Diversifikacija**

**Diversifikacija** kao strategija usmerena je na nove proizvode i nova tržišta. Strategija se primenjuje u situacijama kada:

1. Tržište i proizvod sa svojom širinom odnosa ne daju odgovarajuće rezultate, odnosno dolazi do pada tražnje za postojećim proizvodima, a na tržištu se pojavljuje povećana konkurencija.
2. Druge strategije ne daju odgovarajuće rezultate ili kompanija želi bolje poslovne rezultate.
3. Dolazi do stvaranja novih proizvoda, koji mogu biti plasirani na nova tržišta.

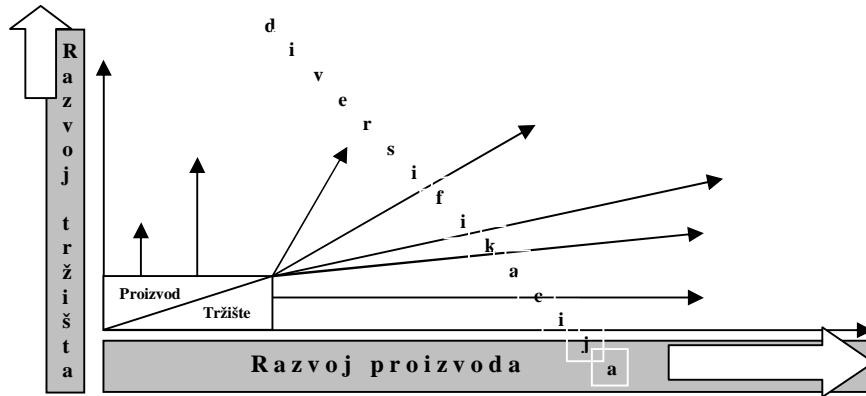
Nivo diversifikacije može da se kreće od pojedinačnih poslova, gde najveći deo prihoda dolazi od jednog područja poslovanja, što čini nizak nivo diversifikacije do vrlo visokog nivoa diversifikacije kod kojeg manji deo prihoda dolazi iz primarnog područja poslovanja.

Diversifikacija kao metod razvoja može se pojaviti u dva oblika, i to:

- diversifikacija u okviru iste grane i
- diversifikacija po nesrodnim delatnostima.

Prednost prve vrste diversifikacije je u koršćenju unutrašnjih resursa, iz razloga što se radi o operacijama po srodnosti u okviru iste grane.

Kod diversifikacije po nesrodnim delatnostima, potrebni su novi resursi, pa je samim tim i rizik uvećan, ali ako je proizvod u fazi zrelosti, ovo predstavlja jedini način za dalji opstanak i razvoj preduzeća.



Slika 64. Strategija razvoja putem diversifikacije

Strategija razvoja putem diversifikacije može se ostvariti kroz razvoj tržišta ili proizvoda.

Tada se pojavljuju sledeći oblici strategija:

- isti proizvod ili usluga, na poznata tržišta ili *strategija širenja asortimana*,
- isti proizvod ili usluga, na nova tržišta ili *strategija razvoja tržišta* i
- novi proizvod ili usluga, na nova tržišta ili *potpuna diversifikacija*.

Potpuna diversifikacija se može ostvariti i postupno, tako što će biti plasiran novi proizvod na poznato tržište, a potom na novo tržište.





Slika 65. Matrica izbora strategijskih opcija<sup>91</sup>

Kod izbora strategijske opcije koriste se podaci, koji se kako smo rekli nalaze u samom okruženju preduzeća i unutar samog sistema. I kod izbora strategije razvoja, koristi se SWOT matrica, kao pouzdano sredstvo, koje može da pruži odgovarajuće informacije u cilju odabira adekvatne strategije.

#### **4.5. Strategija vertikalne integracije**

Putem vertikalne integracije kreće se kada preduzeće ima jasnu volju da osnaži svoju konkurentsku poziciju na tržištu koja se zasniva na kompetentnosti.

**Vertikalna integracija** kao strategija prisutna je u dva oblika:

- vertikalna integracija unapred i
- vertikalna integracija unazad.

**Cilj vertikalne integracije unapred** je da se preuzmu poslovi svojih kupaca. Ovo se može postići stvaranjem prodajne mreže, odnosno trgovinske mreže gde proizvođač određenih proizvoda vrši njihovu prodaju

<sup>91</sup>Bartol M.K. and Martin I.D. management, Mc Grow Hill, New York, 1991. str. 296.

neposredno. Vertikalnom integracijom unapred smatraće se i preuzimanje već postojećih trgovinskih preduzeća i slično.

**Vertikalna integracija unazad** podrazumeva preuzimanje poslova od svojih dobavljača, kao što su nabavka sirovina, materijala ili komponenti potrebnih za stvaranje osnovnog proizvoda. Takođe, i preuzimanje dobavljačkih preduzeća biće vertikalna integracija unazad.

Strategiju vertikalne integracije, treba koristiti kada god je moguće, dilema je samo u kojoj meri to uraditi. Vertikalno integrisana su sva preduzeća, razlika između njih je samo u stepenu te integracije.

### 5. Generičke strategije

Generičke strategije su univerzalne strategije. Njihova univerzalnost je u tome što ih je moguće primeniti u organizacijama svih tipova, nezavisno da li se radi o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, proizvodnoj uslužnoj ili nekoj drugoj.

Prema Porteru<sup>92</sup>, postoje dva modela, odnosno tipa konkurentske prednosti, koji nastaju na osnovu niskih troškova ili na bazi diferenciranja. Od dva definisana tipa konkurentske prednosti nastaju tri generičke strategije: vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje (troškovna umerenost i usmerenost na diferenciranje).

Tabela 15. Generičke strategije

1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
3.1. Troškovna usmerenost	3.2. Usmerenost na diferenciranje

Prve dve strategije, vođstvo u troškovima i diferenciranje imaju cilj da ostvare konkurentsku prednost na širem tržištu.

Obe varijante treće generičke strategije usmerene su na dostizanje konkurentnosti na ciljanom, užem segmentu tržišta kroz prednost u troškovima ili diferenciranje.

**Prema strategiji vođstva u troškovima**, teži se proizvodnji po nižim cenama od konkurenata. Tada se proizvodi prodaju po nižim ili istim cenama sa konkurentima, ali preduzeće ima smanjene troškove

---

<sup>92</sup>Porter E.M., *Competitive Advantage* The FreePress, New York, 1985.

proizvodnje. To omogućava kompaniji veći profit. Očigledno je da se ovom strategijom usmerava na široko tržište i prosečnog potrošača.

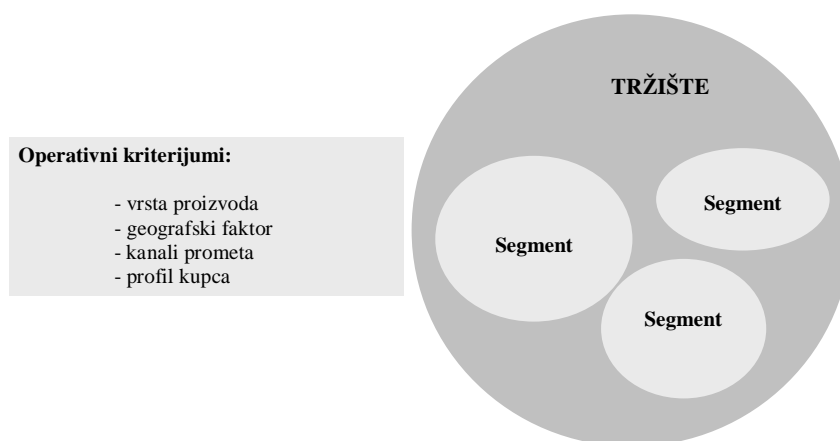
**Strategijom diferenciranja** se nastoji da kompanija stekne konkurentnost na bazi proizvoda ili usluga, tako što će ponuditi jedinstven proizvod sa karakteristikama koje nema konkurentski proizvod ili usluga.

Za tu dodatnu vrednost zaračunava se viša cena, jer takve proizvode kupuju korisnici, koji žele da dobiju nešto više nego što im nudi klasičan proizvod. Ovom strategijom ostvaruje se dodatani profit iz uvećane cene proizvoda ili usluga.

Strategija diferenciranja usmerena je na zadovoljenje potreba jedne grupe potrošača. Razlog formiranja ove strategije može biti nemogućnost preduzeća da ostvari značajniju konkurentsku prednost na postojećem tržištu, pa svoje snage usmerava na određeni segment, gde svojim znanjem i kapacitetima može da bude konkurentno ili ukoliko postoji određeni segment tržišta sa posebnim potrebama, a preduzeće je tu uočilo svoju šansu.

## 6. Segmentacija tržišta

Cilj procesa segmentacije je da poveća konkurentnost preduzeća na bazi što boljeg zadovoljenja kupaca. Procesu segmentacije prethodi identifikovanje novih mogućnosti, kako proizvoda tako i tržišta. Svako tržište, kao i zahtevi potrošača se razlikuju. Zadatak marketinga kompanije je da to utvrdi i podeli kupce u grupe, odnosno segmente i da prepozna njihove potrebe.



Slika 66. Segmentacija tržišta

## *Menadžment*

---

Prilikom segmentacije primenjuje se veći broj kriterijuma u cilju identifikovanja tipova kupaca i njihove kategorizacije.

Pri segmentaciji potrebno je sagledati unutrašnje mogućnosti kompanije i spoljašnje potrebe kupaca. Tim pristupom omogućava se zadovoljenje potreba obe strane i mogućnost uspešne primene segmentacije.

Segmentacija se može pojaviti u više oblika kao:<sup>93</sup>

- strateška segmentacija,
- bolt-on segmentacija,
- organizaciona segmentacija i
- prodajna segmentacija.

		Nivo organizacione integracije	
		Visok	Nizak
Kupac kao podsticaj	Visok	Strateška segmentacija	Bolt-on segmentacija
	Nizak	Organ. segmentacija	Prodajna segmentacija

Slika 67. Prototipovi segmentacije u kompanijama

**Prodajna segmentacija** je delimična segmentacija. Njene aktivnosti su usmerene i ograničene samo na prodajne aktivnosti i nisu osnova za stvaranje suštinskih odnosa između kupaca i preduzeća u celini.

**Organizaciona segmentacija** se zasniva na podeli po grupama proizvoda i zavisna je od organizacione kulture u kompanijama. Zaposleni

---

<sup>93</sup>McDonald M., Dunbar I., Market Segmentation – How to do it how to profit from it, Palgrave Publishers, 1995.

## *Menadžment*

---

pripadaju određenim delovima organizacije, što je u zavisnosti od određene vrste proizvoda.

**Bolt-on segmentacija** je sredstvo za sprovođenje marketinških programa. Postoji isključivo u okviru poslovne funkcije marketinga i primenjuje se na operativnom nivou. Nedostatak je jer ne može da ima vodeću ulogu u poboljšanju proizvoda ili tržišta na strateškom nivou.

**Strateška segmentacija** se sprovodi u čitavoj organizaciji, gde preovladavaju segmenti po grupama kupaca, ali i unutar organizacije.

Tabela 16. Mogući kriterijumi segmentacije

<b>Psihografski</b>	<b>Demografski</b>	<b>Bihevijoristički</b>	<b>Geografski</b>
- društveni sloj - način života - lične karakteristike	- životno doba - pol - veličina porodice - zanimanje - obrazovanje - religija - nacionalnost - lična primanja	- znanje - stav prema proizvodu - način upotrebe proizvoda - način reakcije	- države - regioni - pokrajine - gradovi

## **7. Aktuelne strategije**

### *7.1. Strategija upravljanja regionalnim razvojem*

Dokorašnji tradicionalni pristup teritorijalnom ekonomskom razvoju nije dao očekivane rezultate. Obimna ulaganja u manje razvijena područja sa namerom da se približno izjednači nivo razvijenosti na teritoriji republike, često je dovodio do nenamenskog trošenja tih sredstava. Sa druge strane, finansirana područja nisu se razvila, tako da je taj koncept postao neprihvatljiv.

Koncept samoinicijativnog regionalnog razvoja pruža mogućnost regijama da na najbolji način iskoriste sopstvene resurse sa kojima raspolažu.

U zemljama u tranziciji, regionalni razvoj ima veliki značaj. Finansiranje regija od strane države više nije moguće, jer je neprihvatljivo sa aspekta tržišnog privređivanja. Ograničenost budžeta je prisutna, a deficit sredstava jedan od ograničavajućih elemenata. Zemlje u tranziciji opterećene su nagomilanim obavezama koje su desetinama godina zanemarivane.<sup>94</sup>

Nenaviknuti lokalni i drugi subjekti na samostalnost i odgovornost za donošenje vitalnih odluka, i povrh toga sa nedostatkom iskustava, našli su se zatečeni.

Isti slučaj je i kod velikih preduzeća, kada su ostala bez protekcionizma na tržištu, opterećena sa zaostalim obavezama i visokim troškovima tekućeg poslovanja. Takvi sistemi nisu mogli da opstanu u oblicima u kakvima su bili, pa su prinuđeni da ulaze u procese privatizacije, kao jednu od alternativa za sopstveni izlaz.

Da bi se obezbedio efikasan razvoj u novim uslovima privređivanja sve veća je potreba za stvaranjem novih oblika partnerstva. Partnerstvo je neophodno između javnog i privatnog sektora, lokalnih zajednica, centralne i lokalne vlasti, strateških partnera i drugih.

U postupku osmišljavanja razvojnih strategija, važno je da ona ne proizilazi iz trenutne političke orijentacije ili volje vladajuće stranke koja je na vlasti, već na drugim relevantnim kriterijumima.<sup>95</sup>

Postojeći problemi zahtevaju novi pristup ili način za rešavanje. Samim tim potrebne su nove metodologije i nove strategije razvoja.

Krenućemo od strategije.

Razvoj jedne prostorne celine može se smatrati i endogenim razvojem. Pod ovim pojmom podrazumeva se područje koje ima potrebu za svojim ciljevima, i načinima da do njih dopre.

Endogenim razvojem region nastoji da istakne svoje jače strane, i da ih u potpunosti aktivira za stvaranje dohotka. Za taj posao su potrebne strategije.

Prilikom utvrđivanja strategija razvoja pojavljuju se dva osnovna pitanja :

---

<sup>94</sup>Vojnović B., Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 29.

<sup>95</sup>Đukić P., TMF, *Ekonomika politika i društveni ciljevi ; stabilnost, razvoj i reforme*, zbornik radova, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1997. str. 11.

## Menadžment

1) kako u regionu koji se razvija, i koji ima mnogo pojedinačnih nosilaca uskladiti ciljeve i smerove budućeg razvoja, a da pri tom budu zadovoljeni svačiji interesi i

2) kako nedvosmisleno utvrditi koje su prednosti, a koje slabosti regiona u odnosu na druge prostorne celine iz okruženja.

Aktivnost i pravilan pristup lokalne uprave je od presudnog značaja za rešavanje ovih pitanja. Uprava lokalne zajednice treba da utvrdi zadatke od presudne važnosti i to:

1) kako ispoštovati interese odvojenih i nezavisnih subjekata i njihovih strategija, i uskladiti ih sa ciljevima razvoja regiona ili opštine i

2) da planirani privredni razvoj regiona bude praktično primenjiv.



Slika 68. Razvojni koraci u procesu razvoja regiona<sup>96</sup>

U početnoj fazi razvojnog koncepta potrebno je utvrditi sve značajne i zainteresovane učesnike za razvoj sveukupne privrede jednog regiona.

Drugu fazu koncepta čini vrednovanje značaja utvrđenih učesnika razvoja u celokupnom ostvarenju razvojne strategije. Ocenjivanje značaja može se uraditi po osnovu više kriterijuma i to:

- prema vrsti delatnosti,
- značaju preduzeća i njegove delatnosti (regionalni, lokalni ili drugi nivo),

<sup>96</sup>Vojnović B., *Regionalni razvoj u uslovima tranzicije-metodološki aspekt*, X. Međunarodni naučni skup ``Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja``, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.

- broju zaposlenih,
- kvalifikacionoj strukturi,
- visini dohotka,
- kapitalu i imovini preduzeća i sl.

Nakon utvrđivanja prethodnih faza sledi donošenje strategijskog plana razvoja.

Ove faze treba da sačinjavaju dugoročna usmerenja na regionalnom nivou.

Posle ovih koraka sledi novi vid organizovanosti, koji bi morao biti odgovoran za implementaciju utvrđenog plana razvoja u regionu.

Svakako, to podrazumeva i izbor najkvalitetnijih i najstručnijih kadrova koji treba da ostvare na najbolji način sve utvrđene zadatke. Oni to moraju uraditi putem novog koncepta marketinga, koji je prilagođen stvorenoj strategiji.

Jedan od osnovnih zadataka strateškog osoblja je i pribavljanje investicija za ulaganje u najvažnije segmente plana, sa namerom da se operacionalizuju strateški planovi.

### ***7.2. Projekcija strategija ostvarenja ciljeva***

Za sprovođenje planiranih-projektovanih ciljeva razvoja, potrebno je odrediti potreban broj strategija za svaki predviđeni cilj pojedinačno.

Osnovni ciljevi poslovnih subjekata mogu biti:

- razvoj i rast kompanije, preduzeća ili drugog poslovnog subjekta,
- povećanje obima proizvodnje ili usluga,
- povećanje konkurentnosti postojećih proizvoda ili usluga po osnovu kvaliteta ili cene,
- povećanje proizvodnih kapaciteta od investicionog ulaganja,
- povećanje obima izvoza proizvoda,
- povećanje profita i neto dobiti preduzeća,
- povećanje efikasnosti preduzeća i slično.



### **7.3. Finansijska strategija**

Finansijska strategija razvoja zasnovana je na prethodno utvrđenoj finansijskoj projekciji. Ona je izrađena na osnovu podataka prethodnog poslovanja preduzeća.

Ukoliko preduzeće tek počinje sa radom, projekcija finansijske strategije zasnivaće se na predviđanjima utvrđenim u poslovnim planovima privrednih subjekata.

Osnovu za izradu projekcije finansijske strategije čine postojeći finansijski pokazatelji poslovanja preduzeća.

Osnovni finansijski dokumenti su:

- bilans stanja,
- bilans uspeha i
- bilans novčanih tokova.

Bilans stanja je jedan od osnovnih prikaza odnosa stanja sredstava i obaveza prema izvorima sredstava. Ovaj bilans se izrađuje jedanput godišnje, i to uvek na kraju tekuće godine. Projekcijom plana projektuje se stanje sredstava i obaveza prema izvorima sredstava u budućnosti. Strategijama se utvrđuje vreme i način ostvarenja finansijskih rezultata.

**Bilans stanja** se sastoji od aktive i pasive, i to u balansu *Aktiva = Pasiva*. Sredstva u aktivi mogu biti stalna i varijabilna, dok pasivu čine kapital vlasnika i obaveze prema izvorima sredstava.

**Bilans uspeha** čine prihodi i rashodi poslovanja. Ako prihodi premašuju troškove, preduzeća su profitabilna.

**Bilans novčanih tokova** (cash-flow) je računovodstveni prikaz kojim se pokazuje da li je preduzeće u mogućnosti da u određenom periodu podmiri svoje prispele obaveze. Bilans novčanih tokova se obično predviđa za kraći vremenski period. Ovim bilansom se planiraju svi prilivi i odlivi finansijskih sredstava za jedan period.

Specifičnost finansijskih poslova zahteva i strategije za kraći period, i njihovo češće usklađivanje sa potrebama razvoja.

Finansijska analiza utvrđuje činjenice o poslovanju preduzeća. Njom se mere parcijalni pokazatelji efikasnosti preduzeća<sup>97</sup>, ali se vrši i upoređivanje sa drugim preduzećima iz strateške grupe. Dobijene analize čine dobar početak za donošenje novih odluka. Finansijska analiza omogućava da se utvrdi da li je pozicija firme bolja ili lošija.

#### **7.4. Strategija uvećanja obima usluga i proizvodnje**

Osnovu za stvaranje strategije uvećanja fizičkog prometa-obima proizvodnje i usluga čine: odnos ponude i tražnje, sadržaj proizvodnog programa, kupovna moć stanovništva na pokrivenom tržištu preduzeća, delotvoran marketing i niz drugih okolnosti. Projektovanje strategije za dostizanje ovog cilja nije jednostavan proces, i zahteva velika znanja i iskustva onih koji ga stvaraju.

Da bi se planirano uvećanje obima i usluga ostvarilo, potrebno je primeniti niz aktivnosti.:

- Uvođenje savremenih marketing koncepcija i delotvorno marketinško nastupanje na tržištu je jedna od aktivnosti u pravcu stvaranja uslova za povećanje obima prodaje usluga i proizvoda iz proizvodnog programa preduzeća.
- Konstantno i sveobuhvatno praćenje kretanja ponude i potražnje treba da ukaže na pravce prema kojima će se aktivnosti usmeravati, u nameri da se poveća prodaja robe i usluga.
- Usklađivanje tehničko-tehnoloških karakteristika proizvoda sa zahtevima tržišta i to u meri da proizvodi ili usluge budu prihvatljiviji od proizvoda i usluga koje nudi konkurencija.
- Primena novih metoda savremene organizovanosti prodaje i poslovanja preduzeća uz davanje određenih povoljnosti kupcima, da bi se obim prodaje uvećao.

Za svaku aktivnost usmerenu na povećanje obima prodaje proizvoda ili usluga potrebno je utvrditi odgovarajuću strategiju. Strategija čini način na koji će se planirana aktivnost ostvariti, i može se reći da postoji onoliko strategija koliko ima i ciljeva odnosno planiranih aktivnosti.

U načelu, primenjive su određene strategije za povećanje obima prodaje usluga i proizvoda. Strategija prodiranja na postojeće tržište,

---

<sup>97</sup>Produktivnost, rentabilnost i ekonomičnost

odnosno penetriranje tržišta primenjuje se kada se želi povećati obim prodaje na postojećem tržištu. Uslov za uspešnu primenu ove strategije je da tržište može da apsorbuje proizvode koji se nude, odnosno da nije prezasićeno određenim proizvodima. Ako tržište nema potrebe za dodatnom količinom takvog proizvoda, primenjuju se druge strategije za povećanje obima prodaje usluga ili proizvoda. U takvim slučajevima primenjuju se strategije modifikovanja proizvoda za nova ili postojeća tržišta. Najradikalnija strategija je strategija diversifikovanja ili strategija stvaranja novog proizvoda za nova tržišta.

Radi projektovanja strategija za ostvarenje uvećanog obima prodaje potrebno je vršiti određene analize i planiranja, a tek nakon toga predvideti strategije ostvarenja postavljenog cilja.

Analize koje se koriste za utvrđivanje potrebnih strategija zasnovane su obično na:

- ostvarenju obima prodaje u prethodnom periodu poslovanja,
- predviđenoj ponudi i tražnji usluga i proizvoda u narednom periodu,
- raspoloživim resursima i drugim potencijalima preduzeća,
- očekivanom budućem prometu na predviđenim tržištima,
- očekivanom rastu kupovne moći stanovništva na tržištima gde se planira prodaja,
- tehničko-tehnološkoj sposobnosti preduzeća za stvaranje adekvatnog proizvoda,
- kadrovskoj strukturi preduzeća i nizu drugih pretpostavki.

### ***7.5. Strategija povećanja konkurentnosti<sup>98</sup>***

Razvoj svetske privrede i tržišta ukazuje na nužnu potrebu preduzeća da se prilagodi potrebama iz okruženja. Ako preduzeće uvaži te zahteve, i adekvatno se adaptira ono postaje konkurentno na tržištu. Prilagođavanjem, poslovni sistem obezbeđuje sopstveni opstanak na tržištu, i to na onoliko dug period koliko obezbeđuje konkurentnu prednost na njemu.

---

<sup>98</sup>Vojnović B., Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 53

Cilj svakog preduzeća je da njegovi proizvodi budu konkurentni na tržištu. Konkurentnost može biti po cenama, kvalitetu ili nekom drugom parametru, ali je osnovno da ono ostvari adekvatnu profitabilnost kojom obezbeđuje svoj osnovni cilj. Osnovni cilj svakog sistema, posebno poslovnog, je da osigura svoj opstanak i dalji rast i razvoj.

Trenutno, na svetskom tržištu vlada oštra konkurencija, što zahteva od preduzeća da se kontinuirano i sveobuhvatno priprema i osposobljava. Obezbeđenje konkurentnosti na domaćem i inostranom tržištu direktno je uslovalo potrebu za stvaranjem pojedinih strategija.

Najvažnije strategije u okviru strategije povećanja konkurentnosti se svrstavaju u dve osnovne:

- strategija postizanja ciljeva preduzeća na tržištu po osnovu kvaliteta i
- strategija stvaranja konkurentnosti preduzeća po osnovu prodajnih cena.

#### **7.5.1. Strategija postizanja ciljeva poslovnog sistema po osnovu kvaliteta proizvoda i usluga**

U cilju ostvarenja ove strategije, preduzeće je primorano da neprekidno proizvodi konkurentne proizvode za potrebe tržišta.

Najvažnije aktivnosti za povećanje konkurentnosti proizvoda po osnovu kvaliteta su:<sup>99</sup>

- primena svih relevantnih standarda kvaliteta i proizvodnja zasnovana na njima,
- konstantna modernizacija tehnologije i opreme koja služi za proizvodnju određenih dobara,
- utvrđivanje odgovornosti za loš kvalitet na svim nivoima i radnim mestima u procesu proizvodnje i poslovanja preduzeća u celini,
- kontinuirana aktivnost istraživanja i razvoja, što se posebno odnosi na najbolja rešenja u stvaranju boljih proizvoda po osnovu tehničkih karakteristika, estetskih rešenja i slično,
- kompletna kontrola ugrađivanog materijala i sirovina u proizvod.

---

<sup>99</sup>Vojnović B., Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 54.

### 7.5.2. Strategije stvaranja konkurentnosti po osnovu prodajnih cena

Razlika od uloženih sredstava u proizvodnju jednog proizvoda i troškova na kojima se proizvodnja zasniva, čini profit preduzeća. Utvrđivanje stvarne cene koštanja je delikatan posao koji zahteva određena stručna znanja. Cenu proizvoda je lako utvrditi ali je teško pronaći optimalnu cenu koštanja koja treba da odgovori zahtevima od kojih su najvažnija dva:

- da se prodajnom cenom ostvari profit bez kojeg dalje poslovanje nije moguće i
- da cena bude konkurentna na tržištu.

Da bi proizvodi bili konkurentni na tržištu, i u odnosu na druga konkurentska preduzeća po osnovu cene koštanja, potrebno je optimizirati cenu. Osnovni zadatak za postizanje konkurentnosti zasnovanoj na prodajnoj ceni, je smanjenje cene. Proizvođačka cena proizvoda je bazirana na učešću materijalnih inputa, utrošenoj energetici i radnoj snazi u postupku proizvodnje. Da bi imalo mesta za smanjenje cene koštanja nekog proizvoda, potrebno je napraviti uštede i smanjenje troškova za proizvodnju određene vrste robe, ili umanjiti zaradu, odnosno profit preduzeća po jedinici proizvoda.

Smanjenje cene koštanja proizvoda po principu uštede materijala, dozvoljeno je samo ako ono ne utiče na kvalitet projektovanog i konkurentnog proizvoda. U suprotnom, neće doći do očekivanih efekata.

Prilikom utvrđivanja prodajnih cena proizvoda, preduzeće mora uzeti u obzir mnoge uticajne faktore iz okruženja kao i one iz sopstvene sredine. Prema tome, ono mora da sagleda sve slabe i jake strane, kako sopstvene tako i konkurenata.

Posebno uticajni faktori mogu biti:

- izraženost tražnje za određenim vrstama proizvoda, ili usluga na ciljnom tržištu
- veličina ponude istih i sličnih proizvoda na planiranom tržištu,
- obim i struktura aktivnosti koje preduzimaju konkurentska preduzeća,
- sopstvene rezerve unutar poslovnog sistema i mogućnost smanjenja cena i uvećanje konkurentnosti po tom osnovu,

## *Menadžment*

---

- mogućnost davanja rabata i drugih povoljnosti prilikom prodaje i njihov uticaj na profitabilnost poslovanja,
- cenovna elastičnost i slično.

Jasno je da i konkurenti imaju svoje strategije kojima žele da dominiraju na tržištu ili barem da obezbede određeni stepen učešća na njemu. Ako se desi da oni ponude proizvode sa sličnim karakteristikama i približnim kvalitetom, odlučujući faktor će biti cena i uslovi prodaje, ili neke druge povoljnosti u vezi sa kupovinom. Zato je potrebno da se redovno pravi analiza od strane stručnih službi, koja je to donja cenovna granica proizvoda.

Osnovni zadatak ove strategije je da dugoročno obezbeđuje konkurentnost na tržištu na bazi prodajnih cena. Radi adekvatne primenljivosti strategije konkurentnosti na principu cena poslovni sistem ima potrebu da konstantno prati i analizira:

- prodajne cene proizvoda konkurentskih preduzeća i njihovo kotiranje na tržištu,
- utrošak osnovnog repromaterijala, energenata i žive radne snage u jedinici proizvoda,
- efikasnost i zrelost tehnologije kojom se proizvodi,
- dobavljače osnovnih materijala koji učestvuju u stvaranju proizvoda i izbor najpovoljnijih, pri čemu se mora voditi računa o potrebnom kvalitetu.

### *7.6. Strategija izbora strateških partnera*

Privredna globalizacija i procesi tranzicije intenzivirali su potrebu svih privrednih subjekata za višim nivoom privredne saradnje. Ta saradnja je interesnog karaktera, i moguća je kako između privreda određenih zemalja ili regiona, tako i između privrednih preduzeća, pa čak i pojedinaca.

Opstajanje na tržištu i kontinuirani razvoj i rast, primorali su preduzeća da šire svoje poslovanje do neslučenih razmera. Uticaj naglog razvoja tehnologije je takođe uslovio poboljšanje tržišne pozicije preduzeća. Ovakvi uticaji iz brzo promenljivog okruženja primorali su poslovne sisteme da saraduju sa drugim preduzećima, i da se sa njima povezuju i udružuju. Cilj povezivanja je smanjenje rizika poslovnih subjekata za opstanak na tržištu. Po pravilu, povezivanje je uvek u onim

delatnostima koje su međusobno zavisne, i pozitivno utiču na buduće poslovanje udruženih preduzeća.

Povezivanje preduzeća uglavnom je zasnovano na konkretnom razvojnom programu. Strateškom povezivanju poslovnih aktivnosti preduzeća vrlo često prethodi partnerstvo država u kojima preduzeća posluju, i udruživanje u razne privredne nadnacionalne saveze.

*Globalizovane privredne strukture u velikoj meri su zasnovane na međunarodnoj proizvodnoj i tehničko-tehnološkoj podeli rada. Jedna nacionalna ekonomija u sadašnjim uslovima nije u stanju da opstane ukoliko nije pripadnik neke od nadnacionalnih ili regionalno opredeljenih i integrisanih globalnih poslovnih struktura.*

*Neintegrisana privreda i ekonomija jedne zemlje ne može se naći u nepovoljnijoj privrednoj klimi od one, koja je odvaja od svetskih poslovnih integracija.<sup>100</sup>*

Ipak, da bi imala kvalitetnu međunarodnu razvojnu orijentaciju, preduzeća moraju da stvore i učvrste kvalitetne konkurentne pozicije u svojoj nacionalnoj ekonomiji. Tek nakon ostvarenja ovakvog cilja, preduzeća mogu da računaju i na poslovnu saradnju sa svetskom ekonomijom. Dobar primer predstavlja i naša ekonomija koja se zasniva na malom broju dobrih preduzeća, koja mogu da razmišljaju o međunarodnoj ekonomskoj aktivnosti. Razlog tome je, svakako, loša poslovna pozicija gotovo svih preduzeća u nacionalnoj ekonomiji. Preduzeća iz loših ekonomija raspolažu sa manjim resursima, pa iz tog razloga po pravilu, traže boljeg (ekonomski jačeg) strateškog partnera.

Veoma se često dešava, da pojedina preduzeća sa manjim resursima mogu da obezbede strateškog partnera velikih mogućnosti. Uslov uspešnosti je obično vezan za nedostatak finansijskih sredstava ili tehnologije, ali ponekad nije odlučujući. Faktori u vidu dobrog potencijalnog tržišta, kvalitetne radne snage, ili pozicione prednosti preduzeća mogu biti od strateškog značaja za partnerstvo.

Stvaranje kvalitetnih strateških partnerstava naših preduzeća i preduzeća razvijenih zemalja, omogućiće bržu integraciju nacionalne privrede u svetske tokove privređivanja.

### **7.7. Izbor optimalne strategije**

Izbor optimalne strategije razvoja je izbor najbolje strategije. Relevantnost najbolje strategije varira od slučaja do slučaja, a najboljom

---

<sup>100</sup>Vojnović B., Riznić D., Borić S., Zna čaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 55

## *Menadžment*

---

strategijom se smatra ona koja je najprihvatljivija za onoga na koga se odnosi, odnosno ona koja je praktično primenjiva i situaciono aktuelna.

Kod izbora strategije privrednog razvoja postoje dve krajnosti, podjednako opasne po poslovanje preduzeća.

- Jedna je da se sveobuhvatno teži kompleksnim ciljevima koje poslovni sistem nije u stanju da ostvari.

- Druga je da se razvoj preduzeća usko definiše bez jasnih ciljeva i bez vizije dugoročnog opstanka na tržištu.

I jedna i druga strategija razvoja mogu da budu podjednako opasne zbog svoje radikalnosti, pa je zato neophodno jasno formulisanje optimalne-ostvarljive strategije razvoja.

I kod visokorazvijenih tržišta gde su jasno definisana pravila privređivanja, zakonske osnove i svi drugi potrebni elementi, postoji opasnost kod izbora **prave strategije razvoja**. U zemljama u tranziciji situacija je daleko složenija. Problemi su mnogostruki; počev od neregulisanosti makroekonomskih preduslova, potpune neizvesnosti prema budućnosti, nepostojanja tržišta, tehnologije, znanja, finansijskih sredstava i drugih neusaglašenosti. Sve to dodatno usložnjava izbor pravih strategija, koje je u ovakvim uslovima vrlo teško prepoznati.

Iznaženje i definisanje optimalne strategije podrazumeva niz aktivnosti od kojih su važnije:

- jasno razgraničavanje svih bitnih faktora razvoja i njihovo svrstavanje po važnosti za razvoj preduzeća,
- razvrstavanje razvojnih faktora po uticajima, pozitivnim i negativnim po razvoj,
- svestrani pristup privrednom razvoju sa više varijanata radi optimizacije strategije sa ciljem da se odabere najbolja,
- utvrđivanje osnovnih metoda za maksimiziranje privrednog razvoja preduzeća u datim okolnostima.

Pri tome je važno imati na umu tri stvari:

- 1) Za koje i kakvo preduzeće se traži optimalna strategija.
- 2) Za koji period se utvrđuje strategija.
- 3) Po kom kriterijumu.



Po pitanju za kakvo preduzeće se traži optimalna strategija u našim okolnostima se može odnositi na privatno, privatizovano ili još uvek društveno preduzeće. Svakako da će složenost brojnih konfliktnih situacija, prvenstveno u zavisnosti od vlasničke strukture preduzeća, na različit način, i različitim obimom uticati na opredeljenje prema strategiji. Kako je preduzeće jedna ćelija privrednog sistema, uspešnost njegovog poslovanja je u direktnoj zavisnosti od mnogih faktora koji su bazirani u njemu. Zato preduzeće mora imati određenu dozu usaglašenosti sa tim faktorima, i uzimati ih u obzir prilikom odabiranja optimalne razvojne strategije. Utvrđivanje i izbor najbolje strategije bio bi relativno lak, kada bi ciljevi svih subjekata bili identični. U stvarnosti postoji veliki broj ciljeva koji su suprotstavljeni jedni drugima što dodatno komplikuje proces donošenja strategija.

Drugim rečima, ničiji ciljevi ne mogu biti zanemareni, pa zato i nije preporučljivo da preduzeće insistira na krajnje radikalnoj strategiji kojom uvažava svoje ciljeve zapostavljajući druge koje ne sme ignorisati.<sup>101</sup>

Postojeća preduzeća državnog ili društvenog oblika u zemljama u razvoju i tranziciji, imaju dodatnu obavezu da u procesu privatizovanja uvažavaju neizmirene obaveze prema zaposlenima, dobavljačima robe i mnogim drugim poveriocima. Samim tim odgovorni menadžment za donošenje i implementaciju razvojnih strategija dobija dodatno otežavajuću okolnost.

Uz tu neizbežnu pretpostavku, izbor najbolje (optimalne) strategije mora da se zasniva na **konvergentnoj odnosno susretnoj metodi**. Susretna metoda je najoptimalnija garancija da se ispoštuju svačiji ciljevi i interesi. Primenom ove metode, dolazi do maksimiziranja interesa svih faktora bez kojih nije moguće definisati konačnu strategiju razvoja. To znači da poslovni sistemi izborom optimalne strategije razvoja postižu najbolje praktično moguće rezultate a ne one koji su teoretski mogući.

Strategije razvoja, da bi bile optimalne, isto tako treba da se donose za optimalan rok. Vremenska dimenzija izbora optimalnih strategija je direktno vezana za ciljeve razvoja.

Podela prema vremenu, za koji se donosi optimalna strategija prema vrstama promena koje one obuhvataju je:<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup>Interesi države, dobavljača, kupaca, poslovnih partnera, kulturne potrebe društva, interese zaposlenih i interese drugih mnogobrojnih stekholdera

<sup>102</sup>Stojanović R., *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979. str. 21.

**Kratak rok** je vremenski period u kome se zbiva:

- praktična primena postojećih znanja i postojećih resursa,
- privredni razvoj bez bitnijih promena u strukturi i funkcionisanju sistema,
- ravnomerna tehnička rekonstrukcija na bazi poznatih tehničkih dostignuća i
- dalje izgradjivanje već koncipiranog sistema upravljanja.

**Srednji rok** obuhvata:

- korišćenje novih rezultata primenjenih nauka,
- privredni razvoj uz promene u strukturi i funkcionisanju sistema,
- ubrzanje tehničkog progressa i njegove primene i
- usavršavanje sistema upravljanja primenom novih naučnih dostignuća u ovoj oblasti.

**Dugi rok** je vremenski period koji zahvata:

- korišćenje rezultata do kojih su došle fundamentalne nauke,
- prelaz u novi, po pravilu viši ekonomski sistem,
- nove oblike proizvodnje (nova tehnologija i novi proizvod) na bazi krupnijih otkrića prirodnih nauka i
- uvođenje novih metoda upravljanja na osnovama potpuno novih teorijskih koncepcija.

**Vrlo dug rok** pokriva sledeće:

- korišćenje rezultata novog sistema nauke i
- potpuno novi, veliki, društveni sistem.

Privredni razvoj može biti ekstenzivan i intenzivan. U svakom slučaju, nije moguće imati apsolutno isključiv tip razvoja, ali je ipak jedan određujući. Manje razvijene zemlje imaju uglavnom ekstenzivan model razvoja. To je model, ``**razvoja u širinu**``, dok je intenzivan ``**razvoj u dubinu**``.

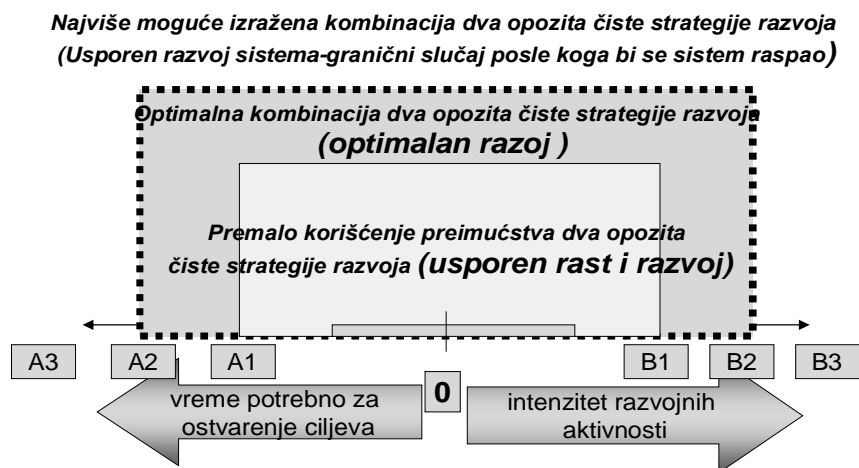
Iz ove postavke javljaju se logične strategije razvoja zasnovane na ravnomernosti i umerenosti. Ravnomernost i umerenost izbora strategije čini osnov pri izboru optimalne strategije. Tada treba voditi računa o nekoliko opredeljujućih faktora da bi se načinio ispravan izbor strategije. Ti faktori su parcijalne prirode, zato što su odlučujući u jednom segmentu, a zajedno daju jedinstven kvalitet odabranoj strategiji.

Ovi faktori nazivaju se parcijalnim optimumima i oni su:

- optimum prioriteta,
- optimum organizovanosti,
- optimum slobode izbora i
- optimum samostalnosti u odnosu na okruženje.

Svaki od ovih optimuma je zadužen za pronalaženje najboljeg-optimalnog rešenja između nekih suprotnosti, na primer između utvrđenih ciljeva poslovanja, jer apsolutizam u praksi nikada nije moguć ni u jednom smeru, bilo unapred ili unazad.

Uzećemo za primer dužinu i jačinu jednog investicionog ciklusa preduzeća i njegove efekte u ostvarenju tog cilja, primenom optimalnih i neoptimalnih strategija razvoja.



Slika 69. Izbor optimalne strategije<sup>103</sup>

<sup>103</sup>Stojanović R. *Optimalna strategija privrednog razvoja*, (prilagodjeno) treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979.

Strana A u primeru investicionog ulaganja, može biti vremensko rastojanje potrebno za ostvarenje cilja, a strana B intenzitet aktivnosti. Amplitude A1-B1 ovog ciklusa pokazuju nedostatak vremena i zamaha za realizovanje ciklusa razvoja po osnovu investiranja. Rezultat ove strategije bi bio slab, usporen i skup razvoj.

Isto tako, stanje amplituda A3-B3 ide u drugu krajnost, tako da daju previše vremena za realizaciju razvoja, što utiče na bespotrebno gubljenje finansijskih sredstava i povećavanje troškova investiranja u razvoj.

Najefikasniji razvoj ostvaruje se u optimalnom vremenu sa optimalnim troškovima. U primeru, to je pozicija amplituda A2-B2. Ovakva uravnoteženost oportunističkih faktora garantuje kvalitetan razvoj poslovnog sistema, što vodi uopštenoj efikasnosti.

U prilog izboru optimalne strategije, navešćemo još jedan primer na širem području delovanja iz kojeg se može videti opravdanost opredeljenja prema optimalnim rešenjima, izbegavajući svako jednostrano i krajnje radikalno rešenje.

Postoje zemlje koje su svoj razvoj zasnivale na totalno zatvorenoj privredi. Opravdanja za takav razvoj su uglavnom bila, da on omogućava maksimalno korišćenje sopstvenih materijalnih faktora za proizvodnju, sopstvenu radnu snagu koje ima u izobilju gotovo svaka država danas i slično. Ipak, takva privreda krije u sebi veoma velike nedostatke, jer je u tim sredinama prisutan usporen razvoj tehnologije, zaostajanje u mnogim oblastima znanja, nedostatak novih metoda upravljanja i slično.

Sa druge strane prevelika liberalizacija privrede i pristup stranim kompanijama u svim sektorima i oblastima privređivanja, posebno onim od strateškog značaja može imati dosta pogubnih posledica po privredu jedne zemlje. Ovim se ne dovodi u pitanje izbor ovakve strategije razvoja, već suprotno, treba je inicirati, ali uz određenu dozu ograničavanja. Zadatak svake privrede jedne zemlje, pogotovu onih u tranziciji je da na određen način štiti interese od vitalnog značaja za državu i stanovništvo.

Slučaj je i u našoj državi, da smo prethodnih godina uvezli ogromne količine poljoprivrednih proizvoda, i to onih sa čijom proizvodnjom prednjačimo ispred mnogih zemalja u regionu (previše liberalizovana). Nasuprot tome, izvoz iste vrste proizvoda je višestruko manji, bez obzira na bolji kvalitet. Takav odnos uvoza i izvoza bio bi opravdan u domenu tehnologije, gde se nalazimo u veoma nezavidnom položaju, ali ne u oblasti poljoprivrede gde možemo biti konkurentni.

Prema tome izbor optimalne strategije je veoma bitan, a kreatori razvojne politike, posebno na visokim nivoima moraju shvatiti njen značaj.

Po pitanju privatizacije i njenog uticaja na razvoj privrede i izbora optimalne strategije u procesu restrukturiranja, možemo reći sledeće:

U ovom slučaju imamo dve oportunističke pozicije između kojih je potrebno opredeliti se u izboru najpovoljnije opcije. Osnovne protivrečnosti u procesu tranzicije i izbora načina (strategije) njenog sprovođenja su: brzina i intenzitet, odnosno šok terapija ili gradualizam, i aktivno ili pasivno restrukturiranje i privatizovanje privrede. U praksi se pokazalo da su najbolji rezultati postignuti u zemljama sa umerenim, odnosno optimalnim intenzitetom i obimom aktivnosti.

### **8. Uticaj države na izbor strategija razvoja preduzeća**

Preteča naše države, bivša Jugoslavija, se nakon drugog svetskog rata u tom posleratnom periodu svrstala u srednje razvijene zemlje, uporedo sa Švedskom i Japanom.<sup>104</sup> Status prosečno razvijene zemlje stekla je zahvaljujući procesu brze industrijalizacije. Početkom privrednih reformi iz 1965. godine, nastale su teškoće u privredi, koje su dobile na intenzitetu raspadom države i uvođenjem međunarodnih ekonomskih sankcija.

Dovedena u tako nezavidan položaj, država je primorana da preduzme određene mere u pravcu razvoja sopstvene privrede i razvoja privrednih sistema, što je načelno jedini mogući način za izlazak iz nastale situacije. Sve ovo navodi državu da sama sebi postavi pitanje izbora strategije privrednog razvoja. U sinhronizaciji sa državnom strategijom razvoja, potrebno je da i poslovni sistemi usklade svoje strategije razvoja, čime je jedino moguće doći do određenih poslovnih rezultata. Samom postavkom vidljivo je, da je uticaj države u ovakvim privredama od velikog značaja. Od države se zahteva da stvori regulativu za uskladjivanje odnosa između privrednih sistema. Ona to čini putem donošenja zakonskih propisa, uredbi, regulativa i drugih propisa. Usvajanjem takvih akata država direktno utiče na stvaranje novih odnosa između preduzeća i drugih poslovnih subjekata, stvarajući zakonske infrastrukturne osnove za kvalitetnije funkcionisanje privrede.

Ovakvim delovanjem država ima direktnog uticaja na donošenje poslovnih strategija razvoja u preduzećima. Ako se stvore zakonske pretpostavke za stimulisavanje proizvodnje, pospešivanje izvoza, smanjenje poreza i doprinosa, jasno je da će i poslovni sistemi biti zainteresovani za pokretanje sopstvenog razvoja.

---

<sup>104</sup>Horvat B., *Istine i zablude o tranziciji*, Institute of Economic Sciences, <http://www.ien.bg.ac.yu>

Za razvoj preduzeća potrebne su i odgovarajuće strategije, a da li će ih biti i kakve će one biti, u dobroj meri zavisi od potpore države. Potrebno je naglasiti da u privredama koje trpe transformaciju, i još uvek su u mnogo čemu nedefinisane uloga države mora biti izraženija. Svakako, nije poželjno da država utiče na donošenje poslovnih odluka i da kreira poslovnu politiku, već da stvara povoljnu osnovu da to učine preduzeća, koja treba poveriti na upravljanje profesionalnim licima.

### **9. Uticaj svojine na izbor strategija razvoja**

Svojina kao osnovna kategorija sa direktnim uticajem na efikasnost preduzeća, u velikoj meri je određujuća za izbor pravilnih strategija razvoja preduzeća. U praksi preovladava mišljenje da je privatna svojina daleko najefikasniji oblik kojim se mogu ostvariti ciljevi poslovanja. Tom postavkom u samom početku potvrđuje se teza da je promena vlasništva u privredama gde ona nije privatna i jasno definisana, definitivna stvar. Prema tome, proces privatizovanja uzima se kao neophodnost i koncept koji se ne dovodi u pitanje.

Neefikasnost društvene svojine direktno je uticala na usporavanje razvoja privrednih sistema. To je i osnovni razlog za promenu vlasničkih odnosa i transformaciju privreda iz netržišnog u tržišni koncept privredjivanja i ukidanje društvenog i državnog oblika vlasništva. Šta više možemo reći da je društvena svojina ukinula samu sebe, jer tako kako je postavljena nije bila dovoljno dobra da ostvari nove zahteve koji su inicirani od strane okruženja.

Glavni razlog je njena nemoć da obezbedi dalji razvoj i rast preduzeća. Društvena svojina nije imala pravi cilj, niti strategije da se razvija i opstaje u sve oštrijim i nemilosrdnijim uslovima poslovanja. Zaposleni koji su upravljali preduzećem, a sva prava zasnivali po osnovu rada u preduzećima, nisu imali motiva da stvaraju nove strategije razvoja u pravcu uvećavanja kapitala preduzeća, generisanju novih tehnologija i stvaranju konkurentnih proizvoda.

Njihovo osnovno opredeljenje je bilo u usmeravanju ostvarenih prihoda u lična primanja, čime su sebi učinili pogrešnu uslugu. Nemotivisanost radnika za pravilno obavljanje radnih zadataka je redovna pojava u društvenom konceptu poslovanja a sa druge strane nemoć tadašnjeg menadžmenta da ih prisili na adekvatno obavljanje potrebnih poslova. Sve nekadašnje privilegije i povoljnosti zaposlenih po pitanju ostvarivanja

## *Menadžment*

---

sopstvenih prihoda uz adekvatan ili neadekvatan rad, višestruko su se osvetili.

Ovog trenutka u procesu neophodne privatizacije dolazi do masovnih otpuštanja radnika i pooštavanja zakonske regulative, kojom se takve pojave gotovo bez problema verifikuju. Problemi nastaju tek onda kada ova pojava postaje masovna, a socijalni problem jasno vidljiv. Dilema je u tome šta učiniti u trenutku kada je gotovo nemoguće bilo šta uraditi. Ostaje samo da se problem ublaži ili svede na najmanju moguću meru.

Ovim se nedvosmisleno dokazuje da društvena svojina, kao oblik vlasništva, nije imala dovoljno dobru strategiju razvoja, niti je za to imala osnovnih preduslova u vidu motivacije ili nekog drugog stimulansa. Gotovo isti slučaj je i sa državnim preduzećima, kod kojih takodje nije bilo jasno definisanog vlasnika, a njihova sporost i usporeni mehanizmi delovanja bili su u potpunosti neefikasni. U procesu privatizovanja iz tog razloga, našla su se mnoga državna i javna preduzeća, sa ciljem da se stvore nove strategije delovanja i pokrene određena aktivnost.

Suprotno državnim i društvenim preduzećima, privatna su uglavnom svoj razvoj zasnivala na pažljivo odabranim strategijama. Primarni cilj ovih preduzeća je povećanje imovinskog potencijala i uveličavanje sistema. Znajući da svaka faza rasta privrednog subjekta neizostavno iziskuje fazu razvoja, vidljiva je jasno definisana strategija. Razvoj preduzeća zahteva ne samo promene u kvantitetu, već je i glavni inicijator kvalitativnih promena, što daje direktan odraz u boljoj tehnologiji, boljoj organizaciji, kvalitetnijem menadžmentu i nizu drugih pozitivnih promena.

Definisanje uticaja oblika svojine može se svesti na to, da privatnu svojinu odlikuje: jasan cilj koji je ostvarljiv, izvori sredstava privatizovanih preduzeća se izuzetno koriste, prisutna je visoka produktivnost, menadžment je profesionalizovan a proizvodi su kvalitetni sa niskim cenama. Sve ovo se ne odnosi na državna i društvena preduzeća uz činjenicu da je povrh svega menadžment uglavnom politizovan i bez jasno definisanog cilja.

Rezime svega je da bez postojanja jasnog cilja nema ni jasnih strategija daljeg razvoja. Kako društvena i državna svojina nema viziju i cilj, ona nema ni strategiju.

Ishod je po ovom osnovu vidljiv, i svodi se na to da svojinski oblici privrednih preduzeća imaju direktan uticaj na postojanje odgovarajućih strategija razvoja. Preduzeća u privatnoj svojini stvaraju nove strategije u zavisnosti od prethodno utvrdjenih ciljeva, tako da skoro svaki cilj zahteva određenu strategiju za njegovo ostvarenje. Državna i društvena preduzeća nemaju gotovo nikakve strategije a njihovo poslovanje je stihijko i konfuzno. Propadanje ovakvih preduzeća je neminovno a jedino rešenje je u promeni

vlasničkih odnosa i drugih poslovnih performansi sistema uz jasno definisanje potrebnih strategija daljeg razvoja.

### **10. Uticaj privatizacije na strategije razvoja preduzeća**

Privatizacija koja teče više od decenije u zemljama Istočne i Jugoistočne Evrope može biti u mnogo čemu kritikovana kada se tiče primene metoda, načina ili transparentnosti postupka. Po osnovu toga da li je potrebna ili ne, verovatno da ne postoji ni jedan **ovog trenutka**, jasno vidljiv argument kojim bi se čitav proces privatizacije osporio.

Privredni sistemi sa privatnim vlasništvom su dobili u ekonomskoj borbi protiv nedefinisane i nemotivisane državne ili društvene svojine. Očigledno je da države sa ovako postavljenim odnosima u privredi, imaju bolji razvoj, i da su odmakle u zavidnoj meri od centralistički postavljenih tržišnih mehanizama. Ubrzan razvoj i pođmaklost u privrednom i društvenom razvoju, prouzrokovan je upravo zahvaljujući efikasnosti privrednih subjekata tih zemalja. Načini privredjivanja i globalne strategije razvoja zasnovane na dobroj organizaciji i razvoju tehnologije gotovo uvek su bazirani na privatnoj svojini.

Prema tome, posmatrajući intenzitet i stepen razvoja privrede usmerene ka profitu, i jasno definisane privatne svojine, dolazi se do logičnog zaključka da privatna svojina ima delotvorno dejstvo u privrednom razvoju.

Posmatrajući na drugoj strani ostvarene rezultate privrednih sistema državnog i društvenog karaktera, uočavaju se stalni padovi ekonomskih rezultata i konstantno zaostajanje u razvoju, koji vrlo često dovode čitave privrede u položaj da nisu u stanju da funkcionišu.

Praveći presek ostvarenih privrednih rezultata između ovako postavljenih koncepata, vidljiva je potreba tržišnog i vlasničkog transformisanja socijalističkih sistema. Uticaj vlasništva na poslovanje privrednih subjekata ima presudan značaj.

To znači, da je proces privatizacije nezaobilazan, i da ga zemlje u razvoju moraju dovesti do kraja. Ipak, postoji stalno prisutna dilema, kako čitav proces najbezbolnije dovesti do kraja uz što manje socijalnih potresa, i izbeći pad nacionalne ekonomije tih zemalja.

Prema tome, **privatizacija omogućava i inicira brži i bolji razvoj**. To znači da se procesom privatizacije u potpunosti menja način privredjivanja. Promenom vlasništva stvara se nezaobilazna osnova za novo privredjivanje,



što omogućava da se preduzeća brže i bolje razvijaju, i kvalitetnije nego što je to bilo u prethodnim vlasničkim odnosima.

Privatizacija sa sobom nosi velike promene u načinu poslovanja preduzeća. Te promene treba pozitivno da utiču na razvojne aktivnosti poslovnih sistema. Novi načini poslovanja zahtevaju i nove strategije, primerene potrebama razvoja preduzeća u novonastalim okolnostima.

*Prema dosadašnjim iskustvima, proces privatizacije je u prvim fazama pokazao destruktivnost, koja se odlikuje u smanjenju obima proizvodnje, smanjenju zaposlenosti i padu životnog standarda. Svakako, ovo ne dovodi u pitanje proces privatizacije jer rezultate treba očekivati na duži period. U pitanje se mogu dovesti modeli, tehnike i pristup čitavom procesu privatizacije. Iskustva mnogih zemalja u tranziciji su različita.*

Modeli uspešno primenjeni u procesu privatizovanja u pojedinim zemljama, imali su poražavajuće rezultate u drugim. Greške zemalja, koje su koristile već primenjene recepte, su upravo u pristupu procesu na identičan način, kao što su to činili drugi.

## **11. Uticaj regiona na razvoj preduzeća i izbor strategija razvoja**

Novonastale okolnosti posebno u privredama u tranziciji pretpostavljaju obimniju podršku razvoju preduzeća. Znajući da se ekonomije mahom fokusiraju na dva nivoa makro i mikro nivou, dolazi se do zaključka da je to nedovoljno, posebno za krhke privrede u postupku restrukturiranja i transformacije.

*Raspon između makro i mikro nivoa, vrlo čvrsto predstavlja veliki jaz i nepremostivu prepreku za mnoga preduzeća, kojima to može biti jedan od osnovnih razloga za nestajanje sa privredne scene i definitivno propadanje.<sup>105</sup>*

Samim tim, postoji potreba za definisanjem lokalnih razvojnih alijansi na medjunivou, koje su adekvatna potpora i podrška razvoju preduzeća u tim okvirima. Medjunivo predstavlja optimalan nivo, sa delotvornim dejstvom na formiranje potrebnih strategija razvoja za preduzeća, koja poslovno deluju u tim okvirima.

Ovim se potvrđuje postavka,<sup>106</sup> da se u regionalnoj privredi pojedinačna preduzeća sve manji konkurenti jedni drugima, već su to

---

<sup>105</sup>Vojnović B., Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 30.

<sup>106</sup>Jörg M. S., *Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.

### *Menadžment*

---

industrijske grupe firmi koje su organizovane mrežno, i čija dinamika razvoja prvenstveno zavisi od privrednih i drugih potencijala jedne lokacije.

Lokalne i regionalne zajednice, usled sve većeg pritiska sa viših nivoa i žestoke konkurencije imaju potrebu da na svojim područjima stvaraju i podržavaju poslovno okruženje, radi zaštite sopstvene ekonomije.

Logična posledica je da lokalni faktori imaju obavezu da pospeše i ubrzavaju proces privatizacije, jer u suprotnom preduzeća sa sadašnjim poslovnim strategijama i načinom funkcionisanja nisu u stanju da budu konkurencija visokorazvijenim privredama i njihovim preduzećima.

Iz ovog razloga, poseban značaj je upravo u regionalnom ekonomskom razvoju. U prilog ovome je i činjenica da je poslednjih godina stvoren veliki broj razvojnih koalicija, gotovo svugde u svetu.



### **1. Inovacija i inovacija**

Vrlo često se inventivnost i inovativnost poistovećuju. Međutim, među njima ima razlike i to veoma bitne, pa je izuzetno važno definisati te različitosti. Inovacija znači naučno ili tehničko otkriće i uvek se vezuje za kreativnost.

*Da bi nešto bilo inventivno mora da bude nepoznato, i da nije u kontekstu već viđenog.*

*Inovacija predstavlja nov način stavljanja starih ili novih ideja u realizaciju.*

Modeli inovacije se mogu podeliti na klasičan ili linearni i tržišni model. Osnovna razlika u ovim modelima je u odnosu na okruženje.

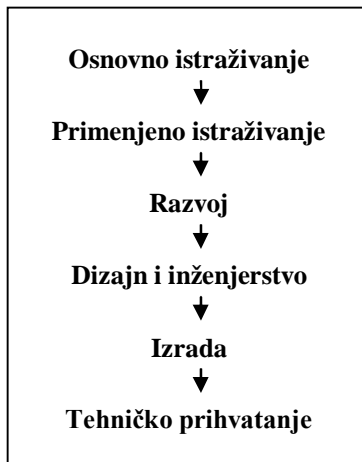
Linearni model je nevezan za okruženje i zasniva se na čistoj nauci. Ovaj model nema povratnih sprega, on polazi od fundamentalnih istraživanjima i završava se komercijalizacijom.

Tržišni model inovacija polazi od potrebe koja je prisutna na tržištu, realizuje je u procesu inovacija i ponovo je vraća prema tržištu.

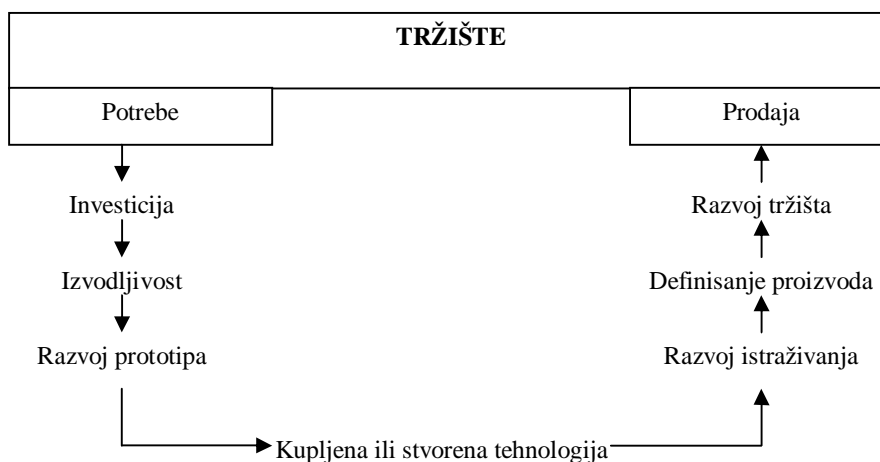
Model nije zasnovan na klasičnim fazama linearnog modela, već ciljano stremi prema potrebama okoline.

Inovacioni procesi su u principu ukršteni sa svim funkcijama i delovima organizacije, a samim tim zahtevaju i strateški pristup menadžmenta.

## Menadžment



Slika 70. Model klasičnog inovativnog procesa



Slika 71. Tržišni model inovacija<sup>107</sup>

Karakteristika tržišnog modela inovativnog procesa je zasnovano na potrebama tržišta, odakle i kreće potreba za inovacijom, gde se ujedno i završava.

<sup>107</sup>Levi-Jakšić M., *Strateški menadžment tehnologije. Inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 21.

Moguće je savremeni proces inovacije strukturisati od preseka elemenata, i to: tehnoloških mogućnosti, potreba okruženja (tržišta) i ekonomskih mogućnosti preduzeća. Ovakvim pristupom proces se može prikazati.



Slika 72. Savremeni proces inovacije

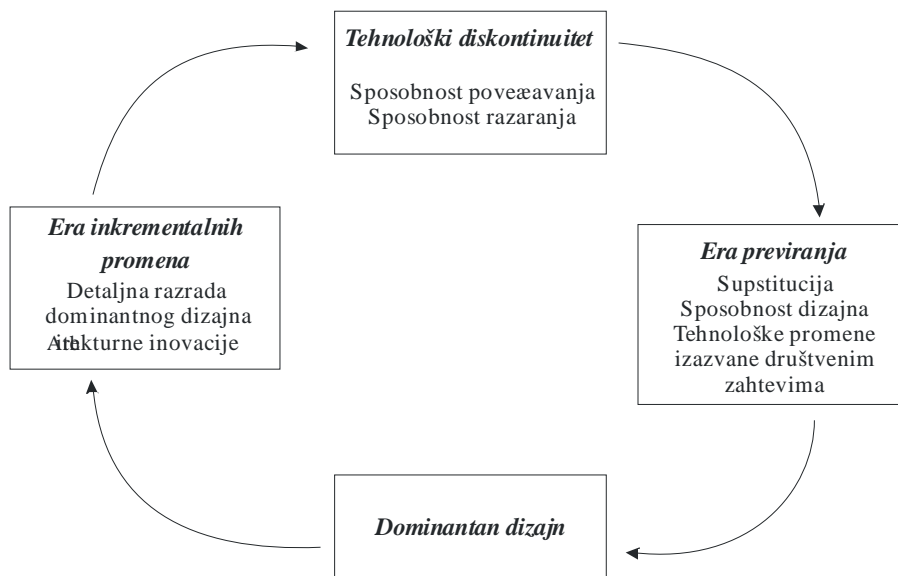
Presek predstavlja realnost stvarnih potreba tržišta i mogućnosti preduzeća za realizovanjem inovacije. Od veličine preseka odnosno podudarnih elemenata zavisi uspešnost inovacije.

Uvođenjem novina i novih organizacija logična je i podela inovacija kao nosioca razvoja na tehničke i administrativne.

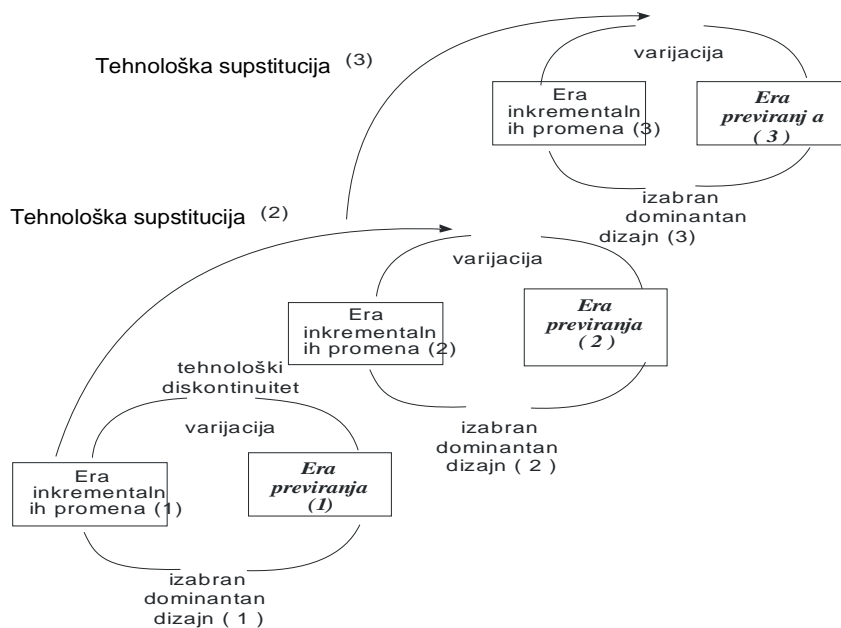
U ovoj podeli tehničku inovaciju čini inovacija proizvoda, procesa ili usluge, a administrativna se odnosi na strukturu organizacije i administrativne procese od uticaja na inovaciju.

Kada se tiče intenziteta promena, najznačanija podela je na postepene i suštinske promene odnosno na inkrementalne i radikalne.

**Menadžment**



Slika 73. Dominantan dizajn i promena u poslovanju



Slika 74. Dominantni dizajn i promena u poslovanju<sup>108</sup>

<sup>108</sup>Komazec G., Petrović – Lazarević S., *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend, 2007.

U organizacionom pogledu značaj ovakvih promena direktno je vezan za kompetentnost i veličinu preduzeća i to u pravcima:

- Postepene promene više odgovaraju velikim i starim preduzećima. Tada dolazi do inkrementalnih promena i u principu se javlja poboljšanje procesa usluge ili proizvoda. U tom slučaju velika preduzeća poseduju nagomilana znanja i istraživačko - razvojni potencijal, kao i diversifikovanu proizvodnju, pa samim tim imaju i prednost u ovakvim promenama.
- Velika preduzeća teže prihvataju radikalne promene jer one znače nestanak postojećeg i okretanje potpuno novom. U tom slučaju prednost veličine postoje teret.
- Mala preduzeća su fleksibilnija i lakše se prilagođavaju radikalnim promenama.
- Manja preduzeća su manje diversifikovana i samim tim nose veći rizik od promena.

U odnosu na kompetentnosti stanje je sledeće:

- Velika preduzeća imaju veću kompetentnost tako da im manje promene više odgovaraju, jer radikalne promene bukvalno razaraju postojeće kompetentnosti.
- Manja preduzeća imaju manje kompetentnosti, tako da im gubljenje istih lakše pada, pod uslovom da mogu biti kreativna i brzo steknu nove kompetentnosti.

Sa ekonomskog aspekta radikalnu inovaciju čini proizvod koji u svakom pogledu nadmašuje postojeći, tako da postojeći proizvod jednostavno nestaje.

Inkrementalnu inovaciju čini proizvod koji ne ugrožava postojeći, već uporedo sa njim ima deo svog tržišta. U kakve promene treba da se ide odlučuje strateški menadžment. U svakom slučaju ne treba po svaku cenu izbegavati radikalne promene, ukoliko one mogu da obezbede tržišne efekte.

Gotovo uvek, nije jednostavno razgraničiti delimičnu inovaciju od radikalne i ako u teoretskoj podeli razlika je jasno vidljiva. Kao što je rečeno velika stara preduzeća teže inkrementalnim promenama dok mlada i mala preduzeća radije prihvataju radikalne promene. U praksi je čest slučaj da ove pretpostavke nisu uvek tačne, što se manifestuje tim da biva ponekad i drugačije.

Rešenje prethodnog se može naći u razvijenim modelima pristupa tipu promena:

1. **Model uticaja na kompetentnosti organizacije.** Postavke ovog modela je da pored tehnološkog znanja postoji i tržišno znanje, te da gubljenjem tehnoloških sposobnosti, preduzeću ostaje tržišno znanje. Ovo opravdava slučajeve kada veliki sistemi bolje podnesu radikalnu promenu nego mali.
2. **Model inovacije prema tipu tehnoloških znanja.** Zasnovan je na tehničkim znanjima izrade komponenti i povezivanju u celinu. U kombinaciji ovih faktora javljaju se inovacije: inkrementalne, radikalne, arhitektonske i modularne.
3. **Model inovacije u lancu stvaranja nove vrednosti.** Model je zasnovan na tome da radikalna promena u jednom delu preduzeća ne mora da bude takva i u lancu vrednosti, gde je velika verovatnoća da ona može da utopi svoju radikalnost, koja tada nestaje.
4. **Model inovacija kao nosilaca znanja** je zasnovan na znanju i karakterističan je za proizvode visokih tehnologija.
5. **Model aproprijabilnosti,** je usmeren prema zaštiti od imitatora. Zaštita može biti zasnovana na zaštiti intelektualne svojine ili na nemogućnosti kopiranja konkurenata zbog nedostatka kompetencija.
6. **Model inovacija po odluci strateškog menadžmenta** je inovacija koju pokreće menadžment, a potom se utvrđuje karakter promene.
7. **Model procedura inovacije** sledi po odluci strateškog menadžmenta prema prestižu inovacije u očekivanju poslovnog uspeha. Sama procedura utvrđuje vrstu promene.
8. **Model zavisnosti uspeha inovacije od upuštenosti firme,** odnosi se prema udaljenosti inovacije od postojećih kompetentnosti preduzeća, tako što je veći stepen promene opasnost je veća.
9. **Modeli životnog ciklusa tehnologije** je analitička tehnika putem koje se analiziraju strateška pitanja upravljanja tehnologijom i olakšava donošenje odluka.



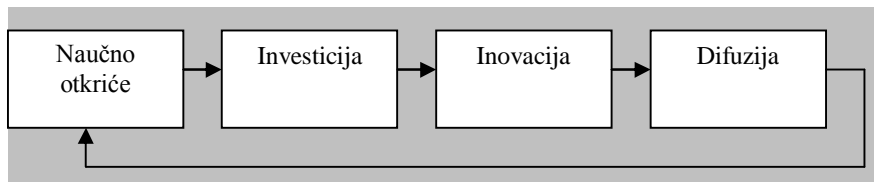
## 2. Tehnološke inovacije u poslovnom sistemu

Sa većim i oštrijim zahtevima tržišta, postavlja se i veći zahtev za razvojem tehnologije unutar preduzeća, a sve u cilju ispunjenja tih zahteva.

U skladu sa prethodnim zahtevima postoje veći značaj i strateškog upravljanja tehnologijom. Menadžment tehnologije vrlo često dolazi u sukob sa pojedinim ekonomskim principima, i u prividnoj su koaliziji.

Primeru radi, tehnološki menadžment zahteva veće i češće promene a efikasnost teži što boljem iskorišćenju postojeće tehnologije. Ovakve pojave se rešavaju optimalnim rešenjima koje mora strateško upravljanje da reši.

Sam proces inovativnosti se sastoji od: naučnog otkrića, invencije, inovacije, proizvodnje i difuzije.



Slika 75. Proces inovativnosti

Cilj upravljanja je da se pojedine faze ovog procesa odnosno međufaze što bitnije skrate u cilju povećanja efektivnosti i efikasnosti tehnologije.

Dostignuti nivo razvoja, predstavlja osnovu za tehnološke skokove, odnosno inovacije.

Karakteristično za inovacije u novije vreme je da su tehnološki skokovi sve veći i da se dešavaju u sve kraćem intervalu vremena.

U takvoj dinamici razvoja tehnologije najizraženiji problem predstavlja obuka kadrova za korišćenje nove tehnologije, jer vreme između inovativnih skokova je sve kraće a samim tim i vremena za obučavanje za rad tehnologijom biva sve manje.

Analogno ovome, u kratkom vremenskom intervalu treba što kvalitetnije obučiti kadar za obavljanje sve složenijih operacija. Ukoliko se ne bi postiglo potpuno obučavanje radnika do sledećeg tehnološkog skoka, javila bi se disproporcija između nivoa obučenosti radnika i nivoa razvoja tehnologije. Samim tim, ishod je lako vidljiv, jer ne bi došlo do potpunog iskorišćavanja tehnologije a već bi bilo potrebe za njenim menjanjem. Ova

pojava je i dobar pokazatelj složenosti sistema jer samim razvojem tehnologije, pored ostalog potreban je i razvoj kadrova.

Shodno prethodnom, potrebno je naglasiti pojavu **krive učenja**. Sve evidentnije je da ulaganja menjaju strukturu i to u korist softverskih (mekih) elemenata organizacije. Analize pokazuju da je porast ulaganja u rastu u pravcu: istraživanja i razvoja, kupovini licenci, istraživanju tržišta, obuci kadrova, organizacionim promenama, itd.

U principu, kriva učenja ima za cilj da skрати vreme između ulaganja u organizaciju i pozitivnog prirasta rezultata poslovanja.

Samom krivom učenja se želi prikazati opadanje troškova po jedinici proizvoda sa porastom ukupne proizvodnje. Ovo se postiže obučavanjem kako menadžera tako i operativnog osoblja.

Na početku uvođenja novih tehnologija učešće troškova po jedinici proizvoda biće veće a u kasnijem periodu će se sukcesivno smanjivati.

U ovom slučaju proizvođači većeg obima će biti u povoljnijem položaju u odnosu na male.

### **3. Strategija i inovacije**

Zadatak strategije je da se bavi prevashodno ciljevima preduzeća, odnosno proizvodnim programom i njegovim obimom i konkurentskim prednostima.

Inovacije imaju za cilj da unapređuju: proizvod, fleksibilnost procesa, organizaciju i upravljanje a pre svega tehnologiju i tehnološki proces koji čine okosnicu razvoja.

Odnos između ovih pojava je u koorelaciji. Inovativna kretanja primoravaju organizaciju da zauzima odgovarajuću strategiju a nasuprot tome strateško upravljanje generiše nove inovacione poduhvate.

Zaključak je da agresivnost strateškog upravljanja dovodi preduzeće u sklad sa turbulentnim okruženjem.

U novijoj strateškoj analizi značajno mesto zauzima analiza okruženja sa svim svojim karakteristikama. Strateško područje poslovanja predstavlja izdvojen deo okruženja u kome preduzeće posluje ili tek namerava da posluje. Značaj ovakve analize je u tome da pomogne menadžmentu u donošenju ključnih odluka. Strateško područje poslovanja sagledava se u četiri svoje dimenzije, i to:

1. potrebom za proizvodima,
2. potrebom za odgovarajućom tehnologijom,
3. tipu potrošača i
4. geografskoj regiji.

Nakon sagledavanja i analize ovih elemenata olakšano je donošenje strateških odluka od strane menadžmeta kompanije.

#### **4. Tehnološki portfolio kompanije**

Tehnološki portfolio firme, predstavlja skup tehnologija, kojima ono raspolaže i mora da ispuni sledeće zahteve:

- odobrene tehnologije trebaju da budu najbolje moguće za zadovoljenje potreba strateškog tehnološkog područja,
- tehnološki portfolio treba da zadovoljava ciljeve efikasnosti tehnologije.

Tehnički portfolio kompanije može da se pojavi u dva oblika i to:

1. životni ciklusi tehnologije su u fazama i
2. životni ciklusi su uravnoteženi.

Performanse poslovnog sistema su na višem nivou ukoliko su životni ciklusi tehnologije u fazama, nego kod preduzeća kod kojih su životni ciklusi tehnologije uravnoteženi. Međutim, dugoročno gledano položaj preduzeća u drugom slučaju ima bolju perspektivu, jer dinamika tehnologije garantuje dugoročnu profitabilnost.

Karakter tehnologije u preduzeću može se utvrditi na osnovu tri odnosa i to:

- tražnje,
- dinamike tehnologije i
- proizvoda.

U tom slučaju razlikuju se:

- **Stabilna tehnologija**, koja u čitavom ciklusu tražnje zadovoljava potrebu tržišta.
- **Zrela tehnologija**, u okviru koje se pojavljuje veći broj životnih ciklusa različitih proizvoda.

## *Menadžment*

---

- **Turbulentna tehnologija**, gde se u jednom životnom ciklusu tražnje menja veći broj tehnologija.

Za kategorizaciju tehnologije u portfoliju jednog preduzeća koriste se dve dimenzije: *značaj tehnologije i tehnološka pozicija*. Ovo merenje je veoma bitno da bi menadžment preduzeća jasno znao sa čime raspolaže i kakve su tehnološke mogućnosti organizacije. Dimenzijom tehnološke pozicije meri se stanje određene tehnologije u odnosu na konkurente (broj patenata, novih proizvoda, ulaganja u istraživački rad i slično). Dimenzija značaja tehnologije je bitna za utvrđivanje nivoa presudnosti uvođenja nove tehnologije u promeni konkurentne pozicije.

Portfolio tehnologije može se prikazati putem matrice:

<b>Značaj tehnologije</b>	<b>visok</b>	<b>2</b> * * *	<b>1</b> * * * *
	<b>nizak</b>	<b>3</b> *	<b>4</b> * *
		<b>Tehnološka pozicija</b>	

Slika 76. Portfolio tehnologije

Kvadrat broj jedan, koji je obeležen sa četiri zvezdice prikazuje visoku tehnološku poziciju u poslovanju, gde je od značaja ova tehnologija. Visok značaj i pozicija tehnologije omogućava održavanje i poboljšanje postojeće konkurentne pozicije.

Kvadrat obeležen brojem dva i sa tri zvezdice, označava slabiju konkurentnu poziciju ali i značajnu tehnologiju. U ovom slučaju preduzeće treba da usmeri akciju prema konkurentnosti putem ulaganja u nove tehnologije ili da napusti tehnologiju.

U kvadratu broj tri je prikazana slaba tehnologija sa niskim značajem i pozicijom. Ovo je beznačajan tehnološki porfolio od koga se treba udaljiti.

Kvadrat broj četiri karakteriše jača tehnološka pozicija i nizak značaj tehnologije.

Preduzeće treba da teži poziciji tehnološkog porfolia, gde je visok značaj tehnologije i visoka tehnološka pozicija. Samo sa ovakvom tehnologijom preduzeće može biti lider, što mu sa druge strane nalaže i stalnu mobilnost radi zadržavanja takve pozicije.

### 5. Realizacija razvojnog projekta i ocena ekonomske efikasnosti

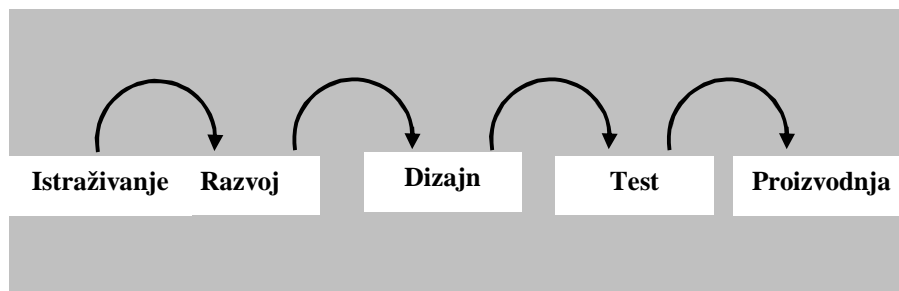
Cilj sprovođenja razvojnog projekta, posle njegovog konačnog utvrđivanja je skraćenje vremena realizacije.

Vremensko skraćenje realizacije razvojnog projekta u najvećoj meri utiče na njegovu efikasnost, odnosno cenu koštanja.

Razvojni projekat se može sprovesti na tri načina, i to na:<sup>109</sup>

- sekvencijalnom principu,
- spiralnom principu i
- sistemu ragbi tima.

**Sekvencijalni princip** je tradicionalan, odnosno klasičan princip razvoja u kome je svaka faza jasno razgraničena.

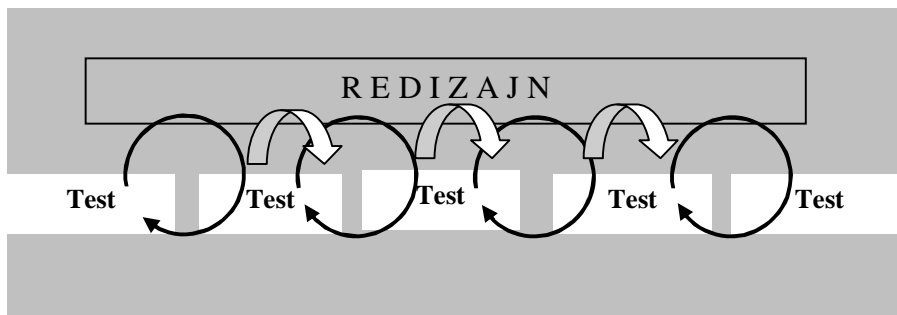


Slika 77. Sekvencijalni princip

---

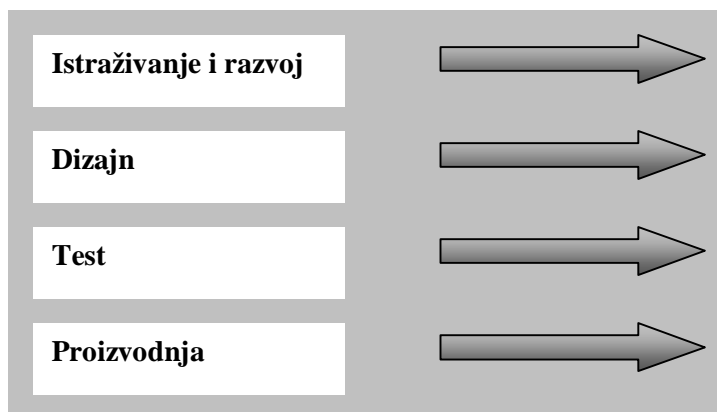
<sup>109</sup>Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem RyD management*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.

**Spiralni princip** razvoja je pouzdaniji jer se u svakoj fazi razvoja radi na unapređenju, odnosno postoji u svakoj fazi neposredan kontakt sa dve susedne jedinice u toku razvoja.



Slika 78. Spiralni princip

Sistem ragbi tima je veoma efikasan sistem razvoja. Opredeljenje ovog razvoja je da istovremeno napreduju sva odeljenja. Razvojni kadrovi rade zajedno i po principu ragbi tima guraju napred u istom pravcu. Ovaj princip se još naziva simultanim inženjeringom i veoma je štedljiv u pogledu novca i vremena.



Slika 79. Sistem ragbi tima<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Živković Ž., Upravljanje istraživanjem i razvojem (RyD Management), Fakultet za menadžment, Zaječar, 1998. str.195.

### *Menadžment*

---

Ocena ekonomske efikasnosti direktno je vezana za vreme sprovođenja razvojnog programa. Zavisnost se ogleda u tome da svako skraćenje vremena realizacije automatski dovodi do povećanja njegove ekonomske efikasnosti. Za ocenu ekonomske efikasnosti najčešće korišćena metoda je COST - BENEFIT analiza. Cilj ovakve analize je da: pomogne prilikom izbora odluke donosiocu odluke, pronađe najekonomičnija rešenja, predvidi nove alternative ako za to postoji potreba i proširi istraživanje na nedovoljno proučena područja radi povećanja uštede i smanjenja rizika.

*Menadžment*

---





**VI  
UPRAVLJANJE  
KVALITETOM**

Upravljanje kvalitetom je uz velike napore dospelo do nivoa da ga tek mali broj univerziteta i fakulteta tretira kao posebnu nauku. Nastao je u SAD-u, razvijao se u Japanu i Evropi. Danas se može reći da je upravljanje kvalitetom postalo neminovnost i da je osvojilo svet. Ipak, brojne su poteškoće, naročito u implementaciji kvaliteta usluge.

Kao osnovni i najvažniji mogu se izdvojiti:

- koncept kvaliteta uglavnom je usmeren na proizvodnju, dok u uslugama još nije na potrebnom nivou,
- ne postoji dovoljno razvijen timski rad, koji je neophodan za stvaranje kvalitetnih usluga,
- nedostatak stručnih kadrova, kompetentnih rukovodilaca i izvršilaca,
- nesposobnost mnogih kompanija da se uključe u proces prilagođavanja, koji je diktiran promenama u turbulentnom poslovnom okruženju, informatičkom erom razvoja i slično.

Sa aspekta uslužnih preduzeća koristi koje bi trebale da uslede od primene koncepta kvalitetnih usluga su u povećanoj konkurentskoj sposobnosti i ekonomiji obima, odnosno motivaciji potrošača da ponove uslugu, kao i pridobijanje novih kupaca. Ovakav pristup kvalitetu proizvodi velike profitne efekte, čime se nedvosmisleno unapređuju poslovne performanse uslužnih preduzeća i direktno utiče na sveukupni razvoj privrede.

## 1. Sistem kvaliteta i obezbeđenje kvaliteta

*Ne postoji jedinstvena definicija kvaliteta. Kvalitet je osećanje da je nešto bolje od nečeg drugog. On se menja tokom ljudskog života, menja se i od jedne generacije do druge, a uveliko zavisi i od mnogobrojnih aspekata ljudske aktivnosti”.*<sup>111</sup>

Radi definisanje kvaliteta formulisani su posebni kriterijumi i to:<sup>112, 113</sup>

### **Subjektivni kriterijum (Judgemental Criterion)**

Kriterijum se zasniva na ideji da je kvalitet sinonim za superiornost ili izvrsnost. Ovo se postiže kvalitetom koji seže iznad uobičajenog nivoa. Na subjektivnom shvatanju kvaliteta zasniva se i ideja o građenju imidža pojedinih proizvoda i kompanija. S obzirom da ovim kriterijumom nije moguće donositi odluke za merenje kvaliteta, kriterijum ima vrlo malu praktičnu vrednost za menadžere.

### **Kriterijum baziran na proizvodu/usluzi (Product-Based Criterion)**

Kriterijum tretira kvalitet kao funkciju specifičnih, merljivih parametara i razlike u kvalitetu pripisuje razlici u kvantitetu neke od karakteristika proizvoda. To znači da se višim nivoom kvaliteta smatra onaj proizvod ili usluga kod kojih izabrani parametar ima vrednost koja više odgovara zahtevima korisnika.

### **Kriterijum baziran na zahtevima korisnika (User-Based Criterion)**

Ovaj kriterijum se zasniva na pretpostavci da je kvalitet ono što korisnici, odnosno potrošači žele. Zasnovana na ovom kriterijumu, definicija kvaliteta predstavlja svrsishodnost obavljanja osnovne funkcije. Iskustvo *Nissan-a*, koji je 1960. godine pokušao da plasira *Datsun* na američko tržište je dobar primer primene koncepta svrsishodnosti. Iako je bio vrlo ekonomičan u potrošnji goriva i lak za održavanje, zbog nedostatka konfora, relativno male brzine koju je razvijao *Datsun* nije naišao na dobar prijem kod američkih vozača.

---

<sup>111</sup>Stoner, J.A.F., and others, *Management*, Prentice Hall, Inc. 1995

<sup>112</sup>Ivanchevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., with Crosby, P.B., *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994.

<sup>113</sup>Žugić M., *Menadžment Totalnim Kvalitetom (TQM) i studije slučaja*, diplomski rad, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2002.

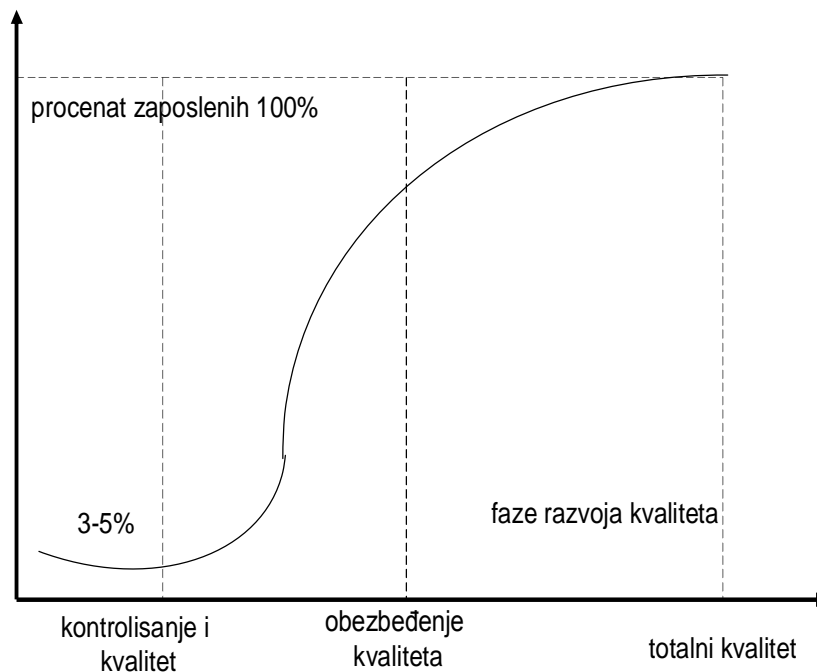
### **Kriterijum na bazi vrednosti (Value-Based Criterion)**

Veza svrsishodnosti ili nivoa zadovoljstva proizvodom i cenom predstavlja osnovu ovog kriterijuma. To znači da se kvalitetnim proizvodom smatra onaj koji je u najmanje dobar kao i konkurentski proizvod, a prodaje se po nižoj ceni.

### **Proizvodni kriterijum (Manufacturing-Based Criterion)**

Ovaj kriterijum pod kvalitetom podrazumeva postizanje planiranog ishoda proizvodnih procesa, odnosno postizanje specificiranih parametara. Ciljna vrednost je ona kojoj se teži, dok tolerancija predstavlja odgovor na stvarnost.

*Obezbeđenje kvaliteta* predstavlja transformaciju u kojoj treba što veći broj zaposlenih da dobije konkretnu odgovornost u stvaranju kvaliteta.



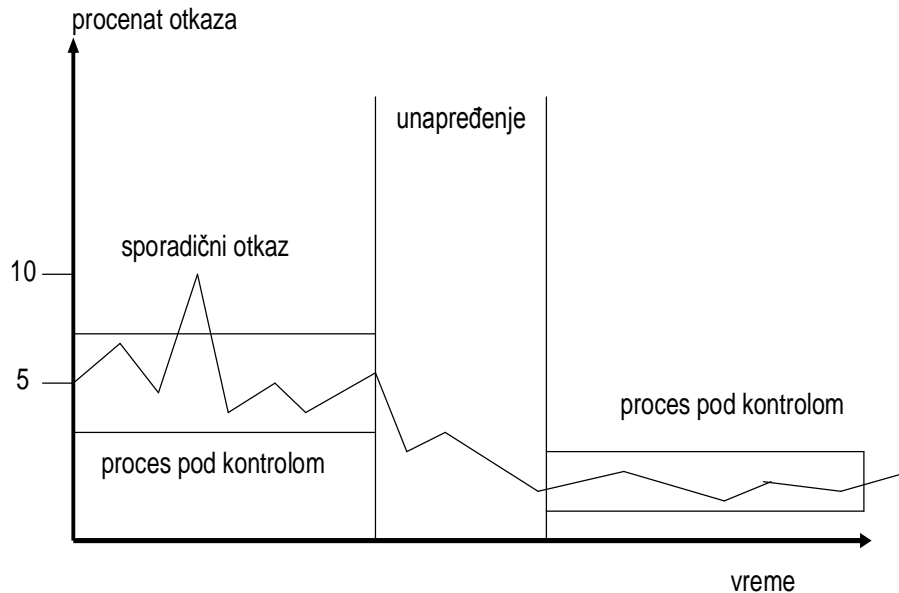
Slika 80. Procenat zaposlenih u stvaranju kvaliteta

Kvalitet je potrebno obezbediti sa dva nivoa: interno i eksterno.

Sistem kvaliteta čine:

- organizaciona struktura,
- postupci (procedure),
- procesi i
- resursi.

Ovi elementi su neophodni za ostvarenje upravljanja kvalitetom



Slika 81. Unapređenje kvaliteta- cilj rad bez greške<sup>114</sup>

## 2. Total Quality Management, TQM

Total Quality Management, TQM ili koncept totalne kontrole kvaliteta, podrazumeva da je kulturna politika organizacije usmerena na neprekidno usavršavanje procesa rada organizacije sa visokim nivoom kvaliteta proizvoda i usluga kao rezultatom.

---

<sup>114</sup>Juran J.M., Quality Control Handbook, McGraw – Hill, New York, 1979.

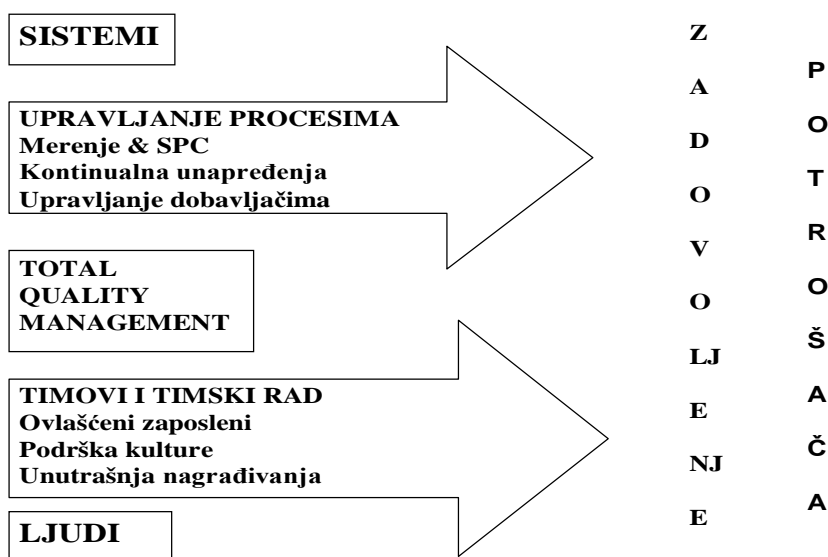
## *Menadžment*

---

Osnovne ideje TQM-a usmerena je na sistemski pristup organizaciji, gde se ona sagledava kao jedinstven sistem sa svim svojim osobenostima (propulzijom, holizmom, kao kulturni, tehnički, sistem menadžmenta i slično).

TQM koristi statistička sredstva i statističku kontrolu kvaliteta i dijagram u obliku riblje kosti, koja ukazuje na moguće uzroke nastanka problema, poznat kao Išikava dijagram.

U daljem kontekstu TQM-a značajno mesto zauzima: usredsređenost na kupca, uloga menadžmenta i učešće svih zaposlenih u stvaranju kvaliteta



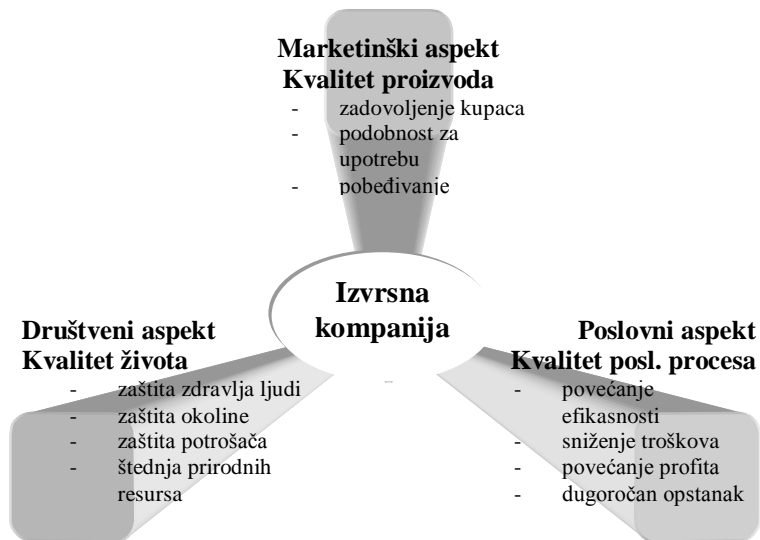
Slika 82. Prikaz TQM-a<sup>115</sup>

### 3. Aspekti i dimenzije totalnog kvaliteta

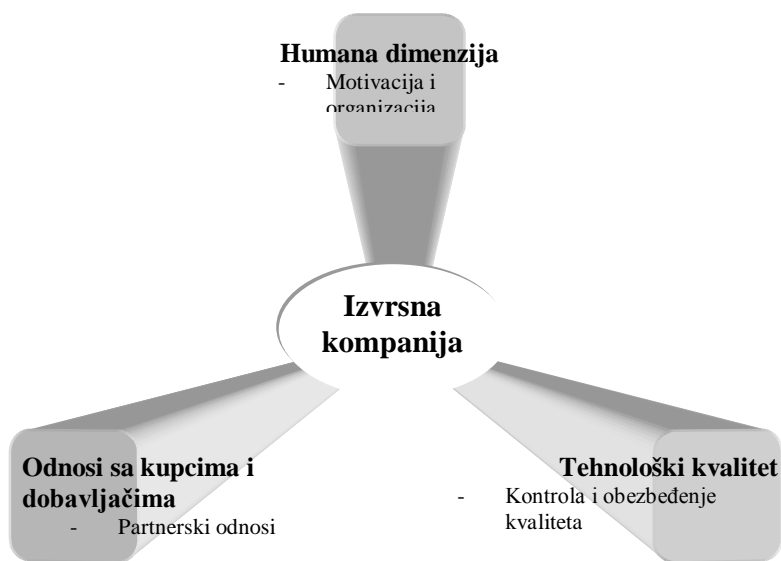
Genijalnost totalnog kvaliteta je u njegovoj moći da obezbedi istovremeno povećanje produktivnosti, sniženje troškova i podizanje nivoa kvaliteta.

---

<sup>115</sup>James W. Cortada and John A. Woods, The Quality Yearbook, New York; McGraw-Hill, 1998.



Slika 83. Aspekti totalnog kvaliteta<sup>116</sup>



Slika 84. Dimenzije totalnog kvaliteta

---

<sup>116</sup>Živković Ž., Gligorić M., Upravljanje kvalitetom, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002. str. 125. (prilagođeno)

## *Menadžment*

---

*Humana dimenzija* kvaliteta je najmanje istražena dimenzija. Samim tim, organizacija i motivacija se odnose na veći broj akcija. Osnovne grupe tih aktivnosti usmerene su na:

- motivaciju top menadžmenta radi unapređenja kvaliteta,
- osposobljavanje QA inženjera,
- masovno obrazovanje i obuku za kvalitet,
- promenu organizacione kulture,
- direktno uključivanje menadžmenta u unapređenje kvaliteta,
- organizacija kružoka kvaliteta.

*Tehnološki kvalitet* čine tehnološke mere za postizanje utvrđenog kvaliteta.

Mere su usmerene na:

- kvalitet proizvoda,
- kvalitet procesa i
- sistem kvaliteta isporučioaca.

Metode i tehnike dimenzije tehnološkog kvaliteta su: razvoj i projektovanje proizvoda, tehnološki postupak obrade, metoda ispitivanja i kontrolisanja, primena savremenih metoda i tehnika uz korišćenje računarske tehnologije, metrologije i standardizacije i sistem kvaliteta ISO 9000. **ISO 9000:2000** definiše kvalitet kao “*Sposobnost skupa bitnih karakteristika proizvoda, sistema ili procesa da ispune zahteve korisnika i drugih interesnih grupa*”. Definicijom se pod pojmom korisnik podrazumeva organizacija ili osoba koja prima proizvod. Definicija kvaliteta iz ISO 9000:2000, uz korisnike, kao bitne obuhvata i druge interesne grupe, pod čime se podrazumevaju osobe ili grupe koje imaju interes u uspehu ili učinku organizacije. Interesne grupe uključuju, pored vlasnika, zaposlene, isporučioce, banke, udruženja sindikata, odnosno društvo u širem smislu. Iz ovoga sledi da kvalitet predstavlja rezultat usklađivanja zahteva i interesa različitih grupa.

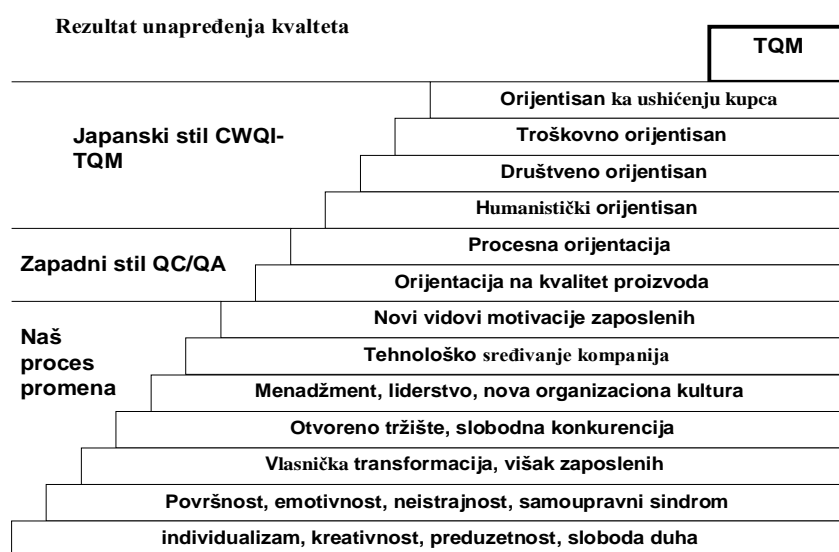
*Odnosi sa kupcima i dobavljačima* usmeren je na marketing, koji sve više dobija na značaju u formiranju savremenog koncepta TQM-a i direktno utiče na: stvaranje imidža kompanije na kompletnom zadovoljenju kupaca i njihovog poverenja, izgradnju odnosa i sporazuma o obezbeđenju kvaliteta, ujednačavanje poslovnih procesa u cilju stvaranja uslova za just-in-time proizvodnju.

**Dimenzije kvaliteta usluge**

Za postizanje kvaliteta usluge najvažniju ulogu ima menadžment. U stvaranju ambijenta za kvalitet, on treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti. Najčešći problem sa kojim se menadžment sreće je dizajniranje prvih koraka u unapređenju kvaliteta.

Aktivnosti usmerene na unapređenje kvaliteta svrstavaju se u dve grupe:

- **Tvrde mere**, odnosno grupa koja je usmerena na definisanje kvaliteta i njegovo dokumentovanje. Definisanje i dokumentovanje se javlja u vidu procedura, specifikacija, uputstava i slično. Ukoliko se pravila ne poštuju primenjuju se sankcije.
- **Soft ili meke mere** koje su usmerene na motivacione faktore, organizaciju i obrazovanje zaposlenih. Cilj ovih mera je shvatanje značaja promena i njihovo prihvatanje kao neminovnost, jer je prilagođavanja promenama uslov uspešnosti i opstanka u savremenim poslovnim tokovima.



Slika 85. Piramida totalnog kvaliteta<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup>Isto, str. 132.



## *Menadžment*

---

Posmatrano sa aspekta potrošača *David A. Garvin*, profesor sa Harvard Univerziteta je artikulisao osam sledećih dimenzija:<sup>118</sup>

1. **Performanse**, odnose se na primarne radne karakteristike proizvoda.
2. **Specijalne karakteristike** čine dodatne ili dopunske karakteristike proizvoda.
3. **Pouzdanost** se odnosi se na isključenje mogućnosti lošeg funkcionisanja ili kvara na proizvodu u određenom periodu.
4. **Usaglašenost** se odnosi na stepen prilagođenosti proizvoda postojećim standardima i specifikacijama.
5. **Vek trajanja** je mera života proizvoda i stepena koristi ostvarene njegovim korišćenjem, do pojave potrebe za njegovom konačnom zamenom.
6. **Servisiranje** se odnosi na brzinu, učtivost, profesionalnost i lakoću korekcija pri pružanju usluga. U proizvodnji se uslužnost ogleda u brznoj, stručnoj popravci, a kada je reč o uslugama odnosi se na brzo ispravljanje grešaka.
7. **Estetske karakteristike** čini izgled, zvuk, miris, ukus proizvoda, kompletan doživljaj proizvoda.
8. **Korisnikovo doživljavanje kvaliteta** odnosi se na subjektivni sud korisnika o kvalitetu određenog proizvoda ili usluge.

### **4. Pojam i kvalitet usluge**

Upravljanje kvalitetom je uz velike napore dospelo do nivoa da ga tek mali broj univerziteta tretira kao posebnu nauku. Nastao je u SAD-u, razvijao se u Japanu i Evropi. Danas se može reći da je upravljanje kvalitetom postalo neminovnost i da je osvojilo svet. Ipak, brojne su poteškoće, naročito u implementaciji kvaliteta usluge.

Kao osnovni i najvažniji mogu se izdvojiti:

- koncept kvaliteta uglavnom je usmeren na proizvodnju, dok u uslugama još nije na potrebnom nivou,
- ne postoji dovoljno razvijen timski rad,
- nedostatak stručnih kadrova, kompetentnih rukovodilaca i izvršilaca,

---

<sup>118</sup>Bovee, C.L., and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1993.

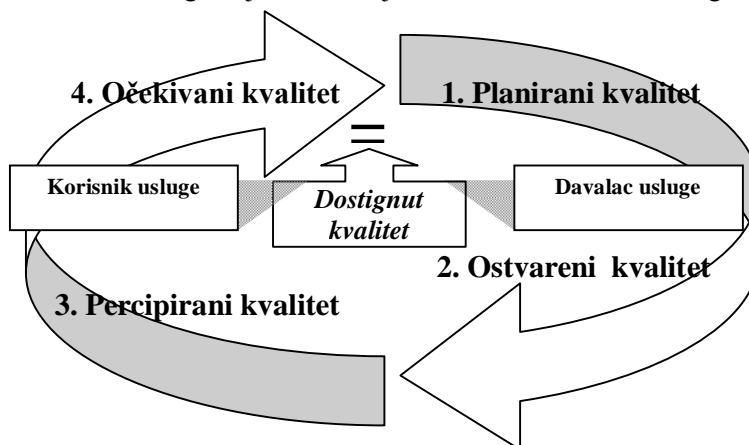
## Menadžment

- nesposobnost mnogih kompanija da se uključe u proces prilagođavanja, koji je diktiran promenama u turbulentnom poslovnom okruženju, informatičkom erom razvoja i slično.<sup>119</sup>

Sa aspekta preduzeća koristi, koje bi trebale uslediti od primene koncepta kvalitetnih usluga su u povećanoj konkurentskoj sposobnosti i ekonomiji obima, odnosno motivaciji potrošača da ponove uslugu, kao i pridobijanje novih kupaca. Ovakav pristup kvalitetu proizvodi velike profitne efekte, čime se nedvosmisleno unapređuju poslovne performanse preduzeća i direktno utiče na sveukupni razvoj privrede.

Pojam kvaliteta usluga definiše se različito u zavisnosti sa kog aspekta se sagledava. Za davaoca usluge pojam kvaliteta može imati zaokruženu definiciju, koja ne mora, i vrlo često se ne podudara sa viđenjem korisnika usluga. Pre svega, potrebno je znati da ne postoji samo jedan tip korisnika usluga, već da je taj broj daleko veći, pri čemu svaki od njih ima različite zahteve i očekivanja od pružene usluge. Drugi važan element pri definisanju pojma kvaliteta usluge je u stalnim spoznajama, iskustvima i upoznavanjem novih usluga, što dovodi i do novih očekivanja od strane korisnika.

Logično pitanje koje sledi iz ovoga je kako definisati uslugu koja je prihvatljiva za sve? Odgovor se može naći u tome da je kvalitet dosegnut samo ako je zadovoljio očekivanja gostiju, a ocena kvaliteta se prenosi velikim delom sa onoga koji obezbeđuje kvalitet na korisnika usluge.



Slika 86. Kvalitet usluge sa aspekta kompanije i korisnika prema zahtevima ISO 9000:2000<sup>120</sup>

<sup>119</sup>Vojnović B., Jevremović S., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Hotellink-časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007. str. 632.

## *Menadžment*

---

U kontekstu toga, a u pravcu dostizanja dobrog kvaliteta pre svega se trebaju zadovoljiti očekivanja korisnika, što je jedino moguće upoznavanjem njihovih potreba, navika, socijalnih sredina iz kojih dolaze, stila života, životnog standarda i tako dalje.

Radi razumevanja i shvatanja važnosti kvalitetne usluge potrebno je:

- razumeti pojam kvaliteta,
- znati prepoznati elemente kvaliteta,
- slediti uputstva i dati sopstveni interes u svim fazama oblikovanja kvalitetnih usluga, jer je to osnova sveukupnim upravljanjem kvalitetom.

Konkurentnost nije primarno usmerena na cenu, već može da bude fokusirana na dodatnu ponudu. To je dovelo do stvaranja konkurentnosti po osnovu kvalitetne usluge, pri čemu je ona postala strateški važan element. U suštini usluga je kombinacija materijalnih, nematerijalnih elemenata i međuljudskih odnosa. Kod oblikovanja kvaliteta usluge po pravilu se uvek naglašava fizički aspekt, dok se ovaj drugi, ne manje važan, nalazi u drugom planu.

Primeru radi, u svakoj turističkoj ponudi primarno se naglašava veličina hotela, sobe, recepcije i slično a u manjem obimu atmosfera, udobnost, osvetljenje, toplina, uslužnost...



Slika 87. Elementi modela kvaliteta usluge<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup>Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. Ekonomski fakultet, Niš, str. 183.

<sup>121</sup>Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. Ekonomski fakultet, Niš, str. 184.

---

Specifičnosti usluge su:

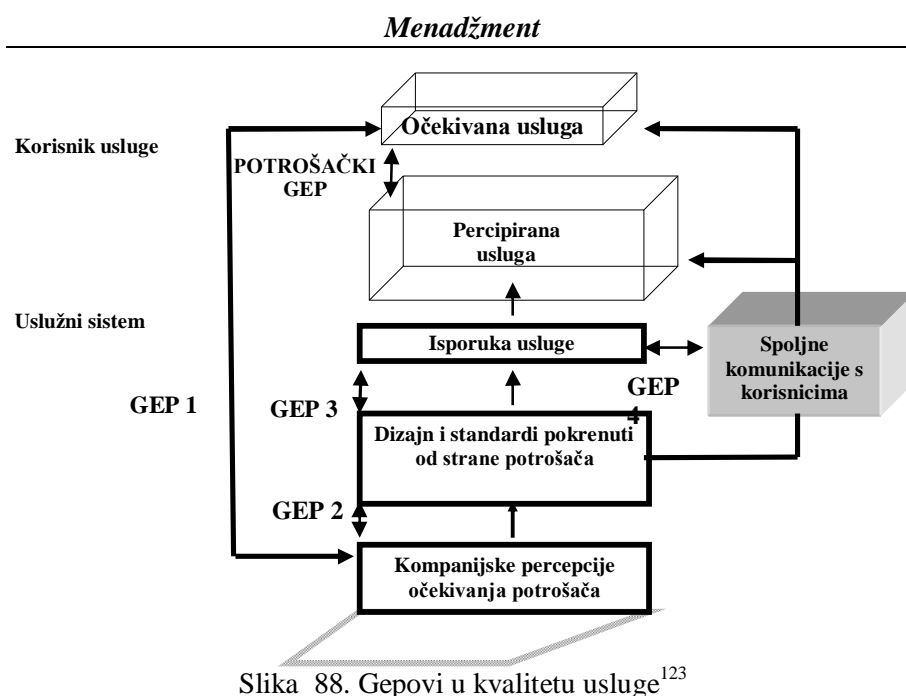
- *Neopipljivost usluge.* Ona predstavlja pre svega doživljaje i određena iskustva. Takođe, ne mogu se probati pre kupovine, tako da ocenjivanje njihovog kvaliteta je moguće tokom ili nakon procesa pružanja usluge. Kvalitet im se može poboljšati samo u slučaju ako se ona ponavlja, odnosno u narednom ciklusu.
- *Heterogenost usluge.* Usluge je teško standardizovati i obezbediti njihovu jednobraznost. Usluga se vrši u različitim vremenskim i prostornim uslovima, pa se mogu smatrati gotovo neponovljivim poduhvatom. Kvalitet zavisi od mnogo nekontrolisanih faktora jer ne postoji pouzdano znanje da isporučena usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana, a isporuka i motivacija potrošača zavisi u velikoj meri od angažovanja zaposlenih.
- *Istovremenost pružanja i korišćenja usluge.* Usluga se istovremeno pruža i ocenjuje. Usluge nije moguće skladištiti i isporučivati u kasnijem periodu. Glavne implikacije simultanosti proizvodnje i potrošnje su da potrošači participiraju i utiču na transakciju na druge potrošače, dok zaposleni utiču na uslužni rezultat.<sup>122</sup>

Prema Parasuraman-u postoji pet gepova nepovoljnih po kvalitet usluge, vidljivih u razlici između:

- predviđanja davaoca usluga i želja korisnika,
- očekivanja potrošača i opažanja menadžera u vezi sa očekivanjima potrošača,
- isporučenog i obećanog,
- specifikacije kvaliteta i isporučene usluge,
- očekivanja potrošača i percepcije kvaliteta isporučene usluge.

---

<sup>122</sup>Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.



## 5. Dimenzije kvaliteta usluge

Za postizanje kvaliteta usluge najvažniju ulogu ima menadžment. U stvaranju ambijenta za kvalitet, on treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti. Najčešći problem sa kojim se menadžment sreće je dizajniranje prvih koraka u unapređenju kvaliteta.

Aktivnosti usmerene na unapređenje kvaliteta svrstavaju se u dve grupe:

- **Tvrde mere**, odnosno grupa koja je usmerena na definisanje kvaliteta i njegovo dokumentovanje. Definisanje i dokumentovanje se javlja u vidu procedura, specifikacija, uputstava i slično. Ukoliko se pravila ne poštuju primenjuju se sankcije.
- **Soft ili meke mere** koje su usmerene na motivacione faktore, organizaciju i obrazovanje zaposlenih. Cilj ovih mera je shvatanje značaja promena i njihovo prihvatanje kao neminovnost, jer je prilagođavanja promenama uslov uspešnosti i opstanka u savremenim poslovnim tokovima.

<sup>123</sup>Parasurman A., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, No. 45, 1989.

---

### *Menadžment*

---

Koncept kvalitetne usluge, uslovljen je velikom merom od veštine i znanja menadžera zaduženih za sprovođenje i unapređenja kvaliteta. U ovom postupku pojavljuju se tri osnovne dimenzije: humana dimenzija, odnos sa korisnicima usluge i tehnološka dimenzija.

- *Humana dimenzija kvaliteta* je najmanje istražena dimenzija. Ona zahteva uključivanje svih zaposlenih u koncept kvaliteta. Osnovne akcije usmerene su na: motivaciju menadžera, obrazovanje zaposlenih, obuku za kvalitet, promenu organizacione kulture i slično.
- *Dimenzija odnosa sa korisnicima usluga* daje veliku ulogu marketing procesu. Integracija kvaliteta u odnose sa korisnicima ima zadatak da: stvori imidž baziran na potpunom zadovoljenju kupaca, proveri sistem kvaliteta sa aspekta kupaca, izgradi partnerski odnos i sporazum o obezbeđenju kvaliteta.
- *Tehnološka dimenzija* kvaliteta usmerena je prema: kvalitetu usluge, procesu i sistemu kvaliteta isporučioaca.

#### **6. Upravljanje poslovnim procesom u oblikovanju kvalitetnih usluga**

Za upravljanje poslovnim procesom u uslužnim sektorima aktivnosti se svrstavaju u nekoliko bitnih:

- potrebno je pre svega definisati kvalitet sa opisom njegovih karakteristika,
- definisati i objasniti koje su koristi od aktivnosti kojima se obezbeđuje kvalitetna usluga svim korisnicima,
- u osiguranje kvaliteta usluge uključiti sve zaposlene, uz posebno angažovanje rukovodioca uslužne celine.

Prema tome, model uslužnog poslovnog sistema, se sastoji iz dva dela:

- **Skriveni deo** koji se odnosi na organizaciju uslužnog sistema za pružanje upravljačke podrške uslužnom osoblju, u neposrednoj realizaciji usluge.
- **Vidljivi deo** koji se odnosi na okruženje u kojem se kupuje, prodaje i egzistira usluga, gde su glavni akteri: *fizičko okruženje, osoblje i potrošač*.

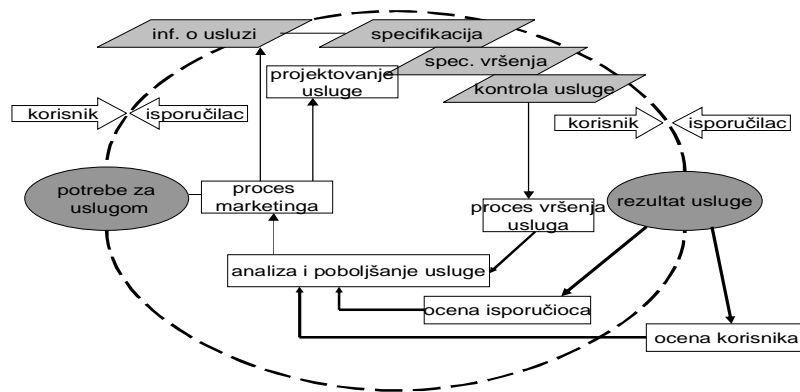
## Menadžment

Vođenje poslovnog procesa u stvaranju kvalitetnih usluga obuhvata upravljanje, usmeravanje i nadzor.

U postupku vođenja uslužnog procesa rukovodilac obavlja sledeće aktivnosti:

- Usmerava i brine se o sprovođenju utvrđenih postupaka i programa.
- Usmerava zadatke i vodi brigu o dostizanju postavljenih ciljeva.
- Vršiti nadzor nad osobljem u skladu sa zahtevima, postupcima i normama u celini.
- Daje sopstveni doprinos u osposobljavanju novozaposlenih izvršilaca. Za nove radnike rukovodilac je glavna spona i veza sa poslovnim sistemom. On je ta osoba koja im daje samopouzdanje i olakšava početak u vršenju odgovornih poslova u kreiranju i realizovanju kvalitetnih usluga. Efekti pravilnog nastupa i uvođenja u posao su u povratnoj sprezi od strane izvršioca koji želi da ispuni očekivanja od njega. Ujedno to je najbolji način da izvršioči postanu dobri članovi kolektiva i budu uspešni u stvaranju kvalitetnih usluga.

U skladu sa ovim, potrebno je osposobiti lica koja će voditi poslovni proces i stvarati kvalitetnu uslugu.



Slika 89. Petlja kvaliteta usluge<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Živković Ž., Gligorić M., Upravljanje kvalitetom, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002. str. 61. (prilagođeno)

Osposobljavanje je usmereno na:

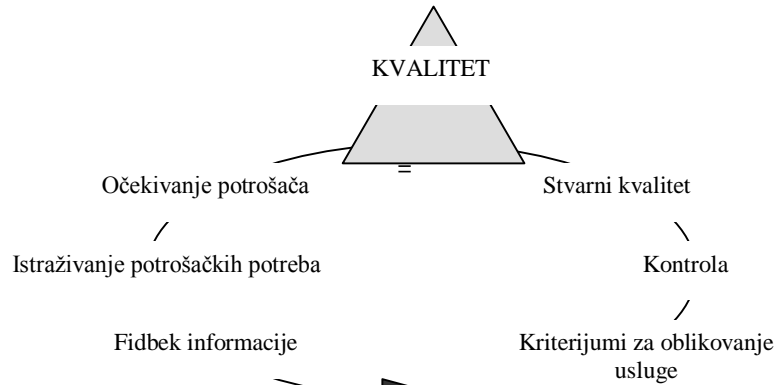
- razumevanje važnosti i odgovornosti vođenja uslužnih poslova,
- upoznavanje načina rukovođenja i njihovo korišćenje,
- saradnju sa nadređenim i podređenim.

### **7. Oblikovanje kvaliteta usluge**

Usluga je u principu kombinacija materijalnih i nematerijalnih faktora, odnosno fizičkih karakteristika usluga i odnosa medju ljudima. Da bi se oblikovao kvalitet usluge moraju se uzeti u obzir medjusobni odnosi i jednih i drugih elemenata. Prilikom oblikovanja kvaliteta potrebno je uvažavati sve aspekte kvaliteta, bez obzira da li su materijalni ili nematerijalni. Značaj jednih i drugih je različit a smatra se da je uticajniji materijalni faktor, dok je lakše uticati na nematerijalne.

Pružanje usluga je vrlo konkurentno područje, čiji je cilj da ostvari što veći ekonomski efekat. Upravo zbog toga je potrebno postati svestan važnosti kvaliteta tih usluga. Vrlo često se kaže da konkurencija u ceni gotovo i ne postoji, ali da se velika borba vodi na polju dodatne ponude a posebno na polju kvaliteta usluga. Ovo je dovelo da je kvalitet postao strateški važan faktor u oblikovanju ponude. Takodje je evidentan i porast preduzetništva u oblasti usluga, pa shodno tome radi povećane konkurencije i kvalitet dobija na značaju. Dakle, uspešnost preduzeća je u dobroj meri određena uključivanjem kvaliteta. Kvalitet kao kategoriju nije moguće ugraditi na kraju uslužnog ciklusa, već je on strategijskog značaja pa je potrebno da bude uvažavan od samog početka ciklusa pa do kraja, odnosno na svim nivoima, i svim mestima, odnosno treba da bude sveobuhvatan.





Slika 90. Osiguranje kvaliteta<sup>125</sup>

Bitno u osiguranju kvaliteta je izjednačavanje očekivanja potrošača i stvarnog kvaliteta usluga. Da bi ispunili očekivanja potrošača potrebno je istražiti njihove zahteve, analizirati, i putem povratnih informacija ugraditi ih u celokupnu ponudu.

Korisni postupci u formiranju kvaliteta turističkih usluga su:

- utvrđivanje tipa korisnika, kao i njihovih potreba,
- informisanje uslužnog osoblja o navikama potrošača,
- blagovremena priprema za eventualna iznenađenja, jer nije uvek moguće sve predvideti unapred,
- priprema osoblja da stalno bude u funkciji kvaliteta.

## 8. Kontrola kvaliteta usluge

U cilju kontrolisanja kvaliteta usluge, prvo je potrebno utvrditi njihove odlike, u nameri zadovoljenja, određenog potrošača ili ciljanog tržišta. Ponudjači usluga skloni su da prvo naglašavaju fizičke odlike proizvoda, iz razloga što im se lakše utvrđuju osobine. Veliki značaj u kvalitetu imaju i nematerijalni faktori, te iz tog razloga, a u cilju ispunjenja

---

<sup>125</sup>Vojnović B., Kutin M., Dependability and Quality Management, 10<sup>th</sup> International conference ``DEPENDABILITY AND QUALITY MANAGEMENT, ICDQM/2007, Građevinski fakultet, Beograd, str. 200-205.

kvaliteta, treba konstantno kontrolisati i jedne i druge prema utvrđenom kriterijumu.

Postupci u kontroli su sledeći:

- uvođenje određenih kriterijuma,
- pribavljanje informacija o postignutom kvalitetu,
- upoređivanje kvaliteta koji je postignut sa utvrđenim kriterijimima,
- ukoliko se utvrđeni kvalitet razlikuje od utvrđenih merila, uvesti mere za njihovo uskladjivanje,
- provera delotvornosti donešenih mera.

Uspešnost kontrole je zavisna od:<sup>126</sup>

- pomoći uslužnom osoblju da poboljšaju kvalitet, kada je to potrebno,
- sprečavanja propusta i grešaka u samom početku, da ih kasnije ne bi ispravljali,
- sprovođenja programa u skladu sa planiranim,
- menjanja radnih postupaka kad god je to potrebno radi postizanja predviđenih ciljeva.

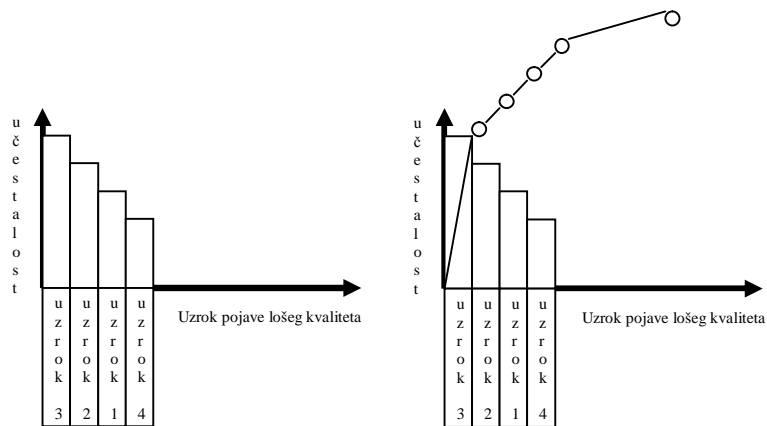
### **9. Mogućnost primene alata i tehnika kvaliteta na uslugu**

Upravljanje kvalitetom usluga se oslanja na iste mehanizme kao i upravljanje kvalitetom proizvoda. Među tehnikama i metodama za stvaranje i poboljšavanje kvaliteta usluga su i grafičke metode: pareto, dijagram, išikava dijagram, histogrami i slične metode.

**Pareto ili (ABC) dijagram** bazira se na veoma jednostavnim pravilima, gde se od velikog broja grešaka izdvaja mali broj uzroka sa najvećim uticajem, dok se ostali zanemaruju. U analizi po ovoj metodi uticajni faktori se organizuju po veličini.

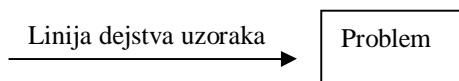
---

<sup>126</sup>Vojnović B., Simić Antonijević D., Grujić D., Strategija razvoja kvaliteta usluga, XIV Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor – zaječar, 2009. str. 71.



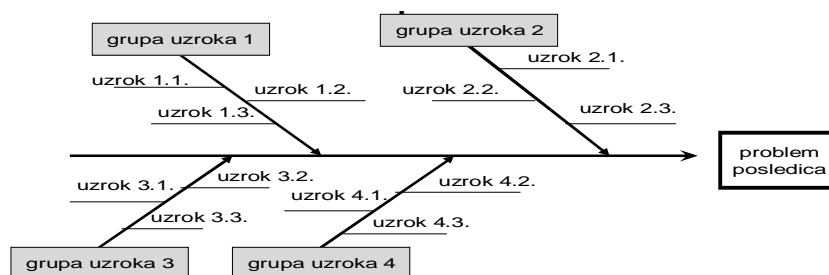
Slika 91. Pareto ili ABC dijagram - prilagođeno prema<sup>127</sup>

**Iškava dijagram** (dijagram riblje kosti) je rezultat opšte analize uzroka koji uslovljavaju određeni ishod posmatrane pojave.



Slika 92. Osnovni Iškava dijagram

Dalje se ovaj dijagram nadograđuje sa grupama uzoraka.



Slika 93. Delimično razrađen Iškava dijagram

<sup>127</sup>Živković Ž., Gligorić M., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002. str/ 234

## Menadžment

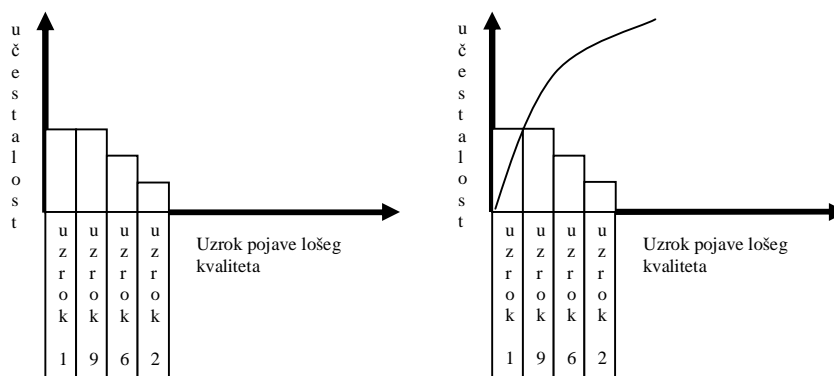
### Primer:

Potrebno je utvrditi dejstvo uzroka na kvalitet usluga u hotelijerskom proizvodu.

Tabela 17. Identifikacija kritičnih hotelijerskih usluga<sup>128</sup>

Vrsta usluge	
1.Cena smeštaja, ishrane i drugih usluga	13.Nadzor dece i prostor za igranje
2. Brza i kvalitetna usluga	14.Kozmetičke usluge
3. Obezbeđena parkirna mesta	15.Mogućnost rekreacije
4. Povoljni uslovi plaćanja	16.Posluga u sobi
5. Uslužno i ljubazno osoblje	17.Društvena zabava
6. Primerena higijena	18.Animacija gostiju
7. Prikladna lokacija smeštajnog objekta	19.Dobra označenost objekta
8. Profesionalnost rukovodećeg osoblja	20.Raznovrsnost usluga
9. Opseg usluga	21.Mirno okruženje
10.Kvalitet usluga	22.Profesionalnost hotelskog osoblja
11.Prikladno radno vreme kod prihvatanja gosta	23.Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta
12.Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta	

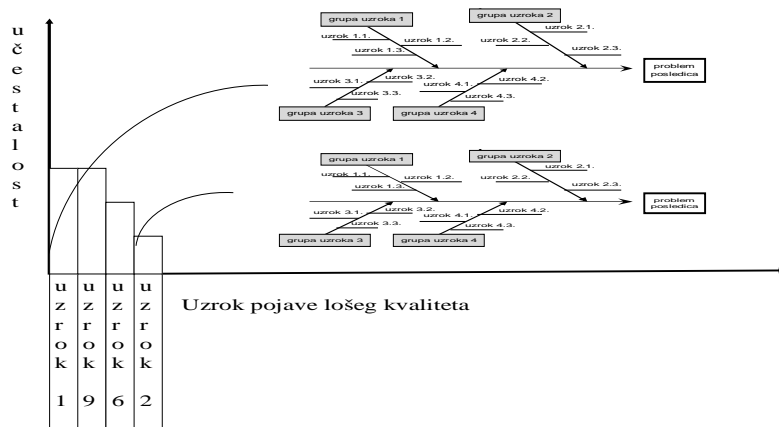
Iz navedenog obrasca izdvojeni su po redu veličina uzroci 1, 9, 6, 2.



Slika 94. Izdvojeni najuticajniji uzroci

<sup>128</sup>Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. Ekonomski fakultet, Niš, str. 192.

Za osnovne grupe problema prikazane Pareto dijagramom moguće je oblikovanje Işikavinog dijagrama, kao što je prikazano na narednoj slici.



Slika 95. Pareto i Işikava dijagram u jednom kontekstu

Iz navedenog primera se vidi da je moguće u utvrđivanju uzroka lošeg kvaliteta usluge kombinovati više tehnika i alata.

*Menadžment*

---



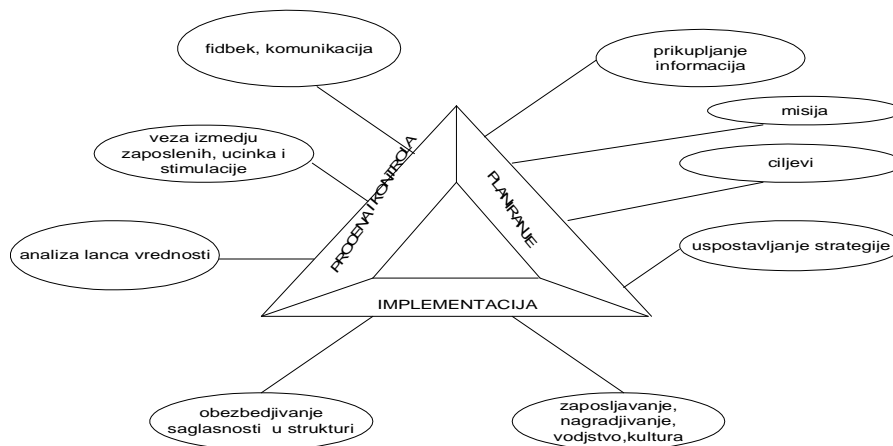
### 1. Tehničko-tehnološke potrebe

Pojavom informacione ere razvoja nastale su globalne promene u načinima privređivanja. Način proizvodnje robe i distribucija, kao i zahtevi potrošača za određenim karakteristikama proizvoda iz osnova su se promenili.

Treba naglasiti da je tehnologija jedan od važnijih faktora razvoja i da ona određuje strateški proces preduzeća.

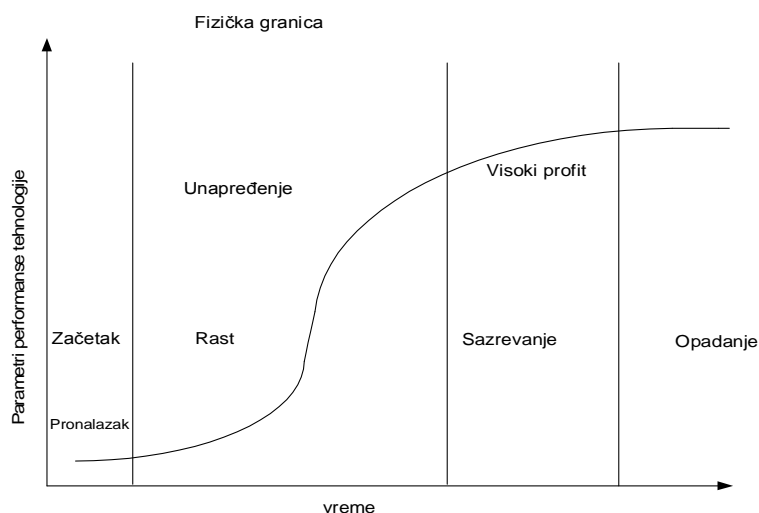
Strateški proces može se raščlaniti na tri aktivnosti. One su:

- planiranje,
- izvršavanje (implementacija) i
- procena i kontrola



Slika 96. Ključne aktivnosti u strateškom procesu upravljanja (Sunti)

*Dinamičnost okruženja, poslovanje u uslovima diskontinuiteta, globalizacija tržišta i tehnologije, diversifikacija i brza promena proizvodnog programa imaju snažnu podršku u tehnološkim promenama.*<sup>129</sup>



Slika 97. Kriva razvoja tehnologije

Savremena društva odlikuje nova naučno-tehnološka revolucija sa nizom promena u načinu proizvodnje. Jedna od najvažnijih je ekonomska revolucija. Ova promena je u tesnoj vezi sa razvojem informatičke revolucije, i afirmiše nove vrednosti sadašnjeg razvoja. Samim tim stvoreni su novi načini tržišnog privređivanja, korišćenja resursa, kao i potreba za većom kreativnošću učesnika u poslovnim aktivnostima.

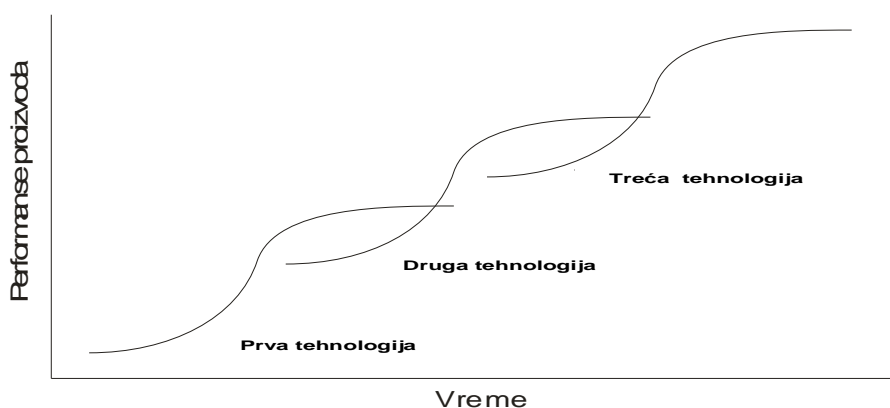
Živimo u vremenu brzih, radikalnih i korenitih promena. One zahvataju sve sfere i oblasti delovanja i življenja: tehniku i tehnologiju, privredne i neprivredne delatnosti, nauku i obrazovanje, tržište, organizaciju i ostale strukture društva. Razvijene zemlje suočavaju se sa novim izazovima koje donosi treća tehnološka revolucija, sa temeljnim promenama u ekonomskoj i socijalnoj strukturi i stvaranju novih podsticaja za ostvarivanje dinamičnog privrednog razvoja i jačine integracionih procesa. Električno-

---

<sup>129</sup>Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995, str. 204.



mehanizacijska tehničko tehnološka osnova privrednog razvoja koja je počivala na rezultatima prve i druge tehnološke (industrijske) revolucije ustupa pred novom tehničko-tehnološkom osnovom koja počiva na rezultatima treće tehnološke (naučne) revolucije. Na toj se osnovi bitno menja način proizvodnje i poslovanja, odnos čoveka prema prirodi, njegov odnos prema drugome čoveku, radu, sredstvima za rad, prema porodici, društvenim zajednicama rada i življenja, prema naciji, državi, veri, politici, društveno-političkom ustrojstvu, prema drugim državama i svetskoj zajednici, te prema blagostanju i kvalitetu življenja.<sup>130</sup>



Slika 98. Životni ciklusi tehnologije

**Tehnologija je u velikoj meri relevantna za sticanje konkurentske prednosti.** Da bi se ostvarila njena relevantnost, preduzeća trebaju da poznaju ulogu tehnologije u poslovnoj strategiji. Ovo je neophodan preduslov nakon koga se mogu tehnološki uticaji planirati i finansirati.

Konkurentska prednost putem tehnologije ostvariva je na dva primarna načina:

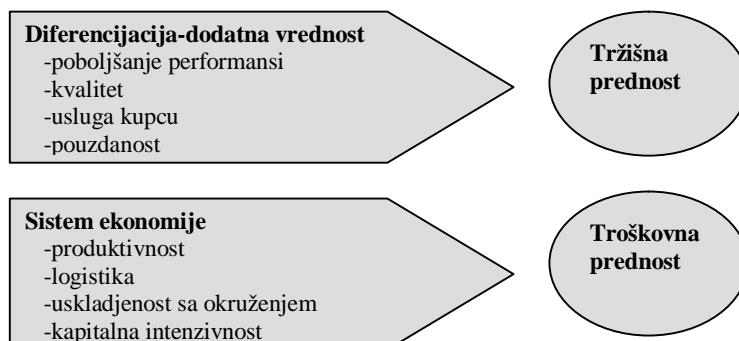
1. prema tržišnoj prednosti i
2. prema troškovnoj prednosti.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Videti opširnije: Nikolić R., Stefanović V., *Nove tehnologije i rizici u poslovanju preduzeća*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, TF Bor, 2008. str. 217.

<sup>131</sup> Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995. str. 213.

## Menadžment



Slika 99. Dva primarna načina uticaja tehnologije na konkurentnost<sup>132</sup>

**Razvoj tehnologije je jedan od ključnih pokretača ekonomskog razvoja i rasta.** Shvativši značaj primene novih tehnoloških inovacija za postizanje boljih performansi preduzeća, i dovodeći je u vezu sa ekonomskim pokazateljima uspešnosti u poslovanju, menadžeri su uvideli da je razvoj teže ostvariti u nedostatku novih tehnologija.

Međunarodni transfer tehnologije je karakteristika tehnološkog razvoja XX veka. Pojava raznih oblika razvoja tehnologije i njen međunarodni prenos omogućili su privredni razvoj mnogih zemalja, koji je ostvaren putem uvoza ili izvoza novonastalih tehnologija.

## 2. Istorijsko-teoretski pristup menadžment tehnološkom razvoju

Razvoj i rast preduzeća su kategorije, koje su neminovne za uspešno poslovanje preduzeća i njegovo opstajanje. Međutim, u poslednje vreme se javljaju nove tendencije razvoja, koje su neophodne da bi preduzeće odolelo pritiscima spoljašnje konkurencije, pa je u tom pravcu čak i primorano da generiše određene elemente sa ciljem da ostane u trendu. Da bi ostvarilo osnovni cilj, a to je opstanak, preduzeće mora da formira strateški pristup menadžmentu tehnologije. Strateški pristup tehnologiji zasnovan je na tri oblasti i to: inovacijama, menadžmentu i preduzetništvu. Koncept ovih oblasti je u tome što inovacije stvaraju nove tehnologije i na taj način menjaju tehnološku osnovu preduzeća sa ciljem da preduzeće opstaje a samim tim obezbedi konkurentnost na tržištu. Zadatak menadžmenta i

<sup>132</sup>Hofer W.S., Schendol D., *Strategy Formulation/ Analytical Concepts*, Mc Millan West Publishing Co., Minesota, 1988.

preduzetništva je u tome da prati promene i zahteve okruženja i da brzo i adekvatno odgovara na njih.

Tehnologija je primenljiva u svakom elementu lanca vrednosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing, prodaja i usluge). Za svaki segment lanca vrednosti karakteristična je određena vrsta tehnologije.

Evidentno je da tehnologija predstavlja osnov razvoja. Razvoju tehnologije prethodi inovacija koja može biti izazvana zahtevima okruženja, gde preduzeće mora da prihvati voljom ili ne ono što okolina diktira. S druge strane, preduzeće može da pokreće putem inovacije promene u sredini.

Dug istorijski razvoj, odnosno cikluse razvoja obeležile su i određene menadžment paradigme koje su uticale na usavršavanje inovacijske delatnosti. U tom pravcu pojavljuju se tri teorije i to:

1. bazična preduzetnička teorija,
2. bazična ekonomsko-tehnološka teorija i
3. bazična strateška teorija.<sup>133</sup>

**Bazična preduzetnička teorija** zasnovana je na naporu pojedinaca a inovacija u ovom periodu podleže kontroli organizacije. Osnovni model čini **tehnologija koja gura**.

**Bazična ekonomsko-tehnološka teorija** prihvata istraživanje i razvoj kao osnovu nastanka novih tehnologija. Ovaj period je zasnovan, takođe na tehnologiji koja gura, dok u kasnijem periodu prihvata model **tržišta koja vuku**. Karakteriše je intenziviranje istraživanja i razvoja u pravcu stvaranja novih tehnologija.

**Bazična strateška teorija inovacija** se javlja od 1990-tih godina pa nadalje (period se podudara sa početkom tranzicionih aktivnosti u pravcu prelaska poslovnih subjekata na tržišnu ekonomiju, tako da može da se pretpostavi da je generisanje tehnologija činilo jedan od inicirajućih faktora u pravcu prilagođavanja preduzeća tehničko-tehnološkim potrebama).

---

<sup>133</sup>Jakšić-Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 17.

## Menadžment

Ovu teoriju čini strateški pristup, tržišna orijentacija i strateško planiranje i predviđanje.

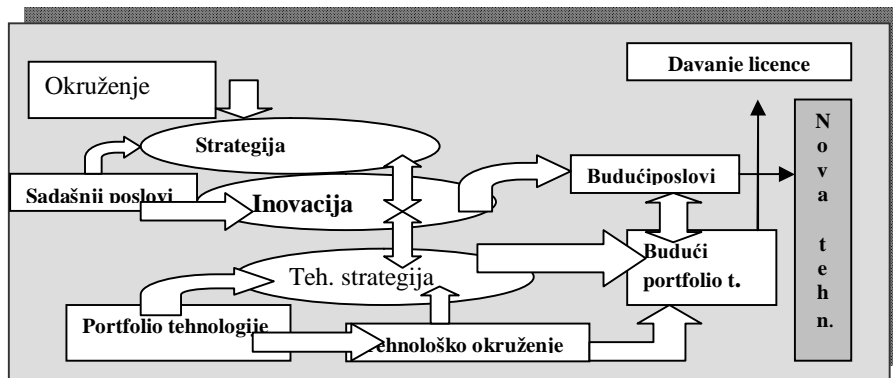
Strateško upravljanje tehnologijom ima za cilj da uskladi odnos između zahteva sredine i strukture tehnologije u organizaciji. Nepravilno upravljanje tehnologijom može da ugrozi postojeće preduzeće od strane konkurenata koji imaju superiorniju tehnologiju. Dakle, zadatak strateškog upravljanja tehnologijom treba da bude:

- identifikacija šansi, zasnovanih na tehnologiji,
- upozorenje na opasnosti od konkurencije,
- utvrđivanje odgovarajućih akcija,
- razvoj prednosti tehnologije u odnosu na konkurente, itd.

Od strateškog upravljanja tehnologijom zavisi da li će preduzeće vući iznuđene poteze, koje nameću konkurenti, ili će biti u vođstvu nad njima. Logičan zaključak sledi da ukoliko preduzeće želi da stekne konkurentne prednosti, mora poznavati ulogu tehnologije u poslovnoj strategiji.

Oblasti u kojima preduzeće posluje vremenom zastarevaju, i preduzeće mora da se razvija ukoliko želi da opstane. U tom trenutku postoji potreba za novim proizvodima ili uslugama, a samim tim i potreba za novim tehnologijama.

Preduzeće može da poseduje tehnologiju, ali vrlo često je slučaj da je nema, pa je primorano da tehnološkom strategijom utvrdi način za pribavljanje i korišćenje tehnologije.

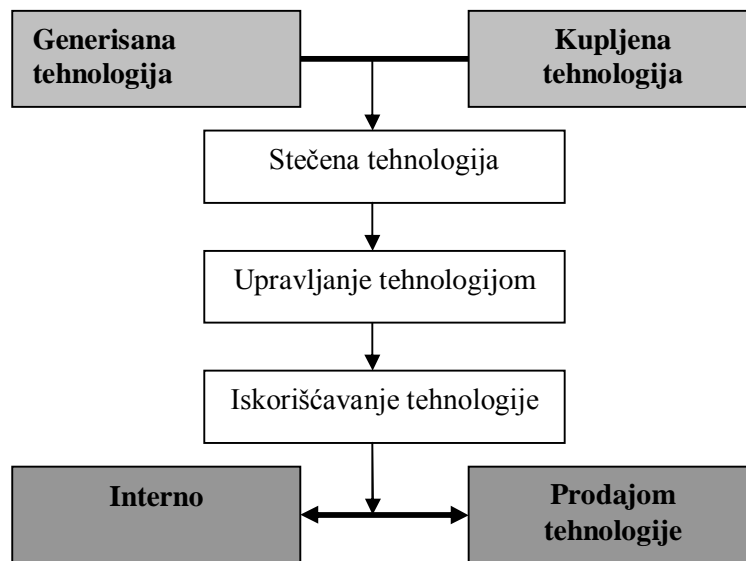


Slika 100. Strateško upravljanje tehnologijom<sup>134</sup>

<sup>134</sup>Kendal N., Who is who in technology, RD Management, 1991. (prilagođeno)

Tehnološka strategija predstavlja osnovno sredstvo u realizaciji strategije preduzeća.

Pribavljanje tehnologije je moguće dvojako, i to kupovinom, odnosno eksternim pribavljanjem, ili internim putem odnosno generisanjem unutar samog preduzeća, tačnije putem vlastitog istraživačkog rada.



Slika 101. Strategija tehnologije<sup>135</sup>

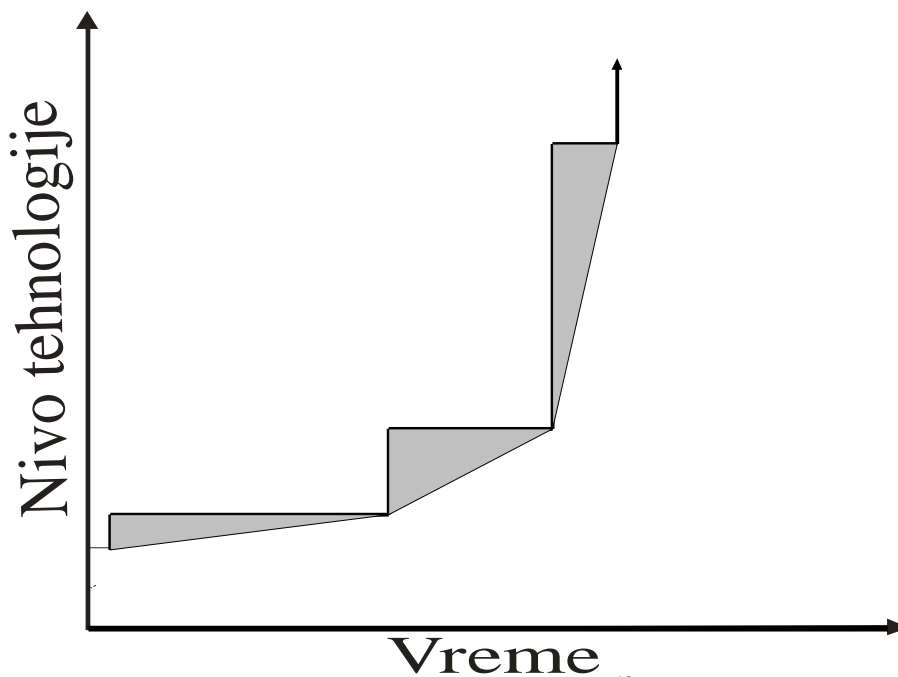
Korišćenje stvorene tehnologije daje prednost u obučnosti kadrova za rad sa tom tehnologijom. Kupljena tehnologija pruža mogućnost brzog otpočinjanja proizvodnje i ima manje tehničke i finansijske rizike. Kako tehnologija može biti stvorena ili kupljena, ona može u procesu korišćenja biti eksploatisana interno, ili prodana (eksterno). Zadatak strateškog upravljanja je da donese odluku da li će investirati u korišćenje sopstvene tehnologije ili će je prodati drugom preduzeću.

Specifičnost u razvoju tehnologije u novije vreme je to da su tehnološki skokovi sve veći, a da se dešavaju u sve kraćim vremenskim intervalima.

U ovakvoj dinamici razvoja tehnologije najizraženiji problem je obuka kadrova za korišćenje nove tehnologije. Vreme između inovativnih

<sup>135</sup> Ford D., *Develop Your Tehnology Strategy*, Long Range Planning, 1988.

skokova biva sve kraće a samim tim i vreme za obučavanje za rad tehnologijom.



Slika 102. Razvoj tehnologije<sup>136</sup>

Analogno ovome, u kraćem vremenskom intervalu treba što kvalitetnije obučiti kadar za obavljanje sve složenijih operacija, tako da ukoliko se ne bi postiglo potpuno obučavanje radnika do sledećeg tehnološkog skoka, javio bi se nesklad između nivoa obučenosti radnika i nivoa razvoja tehnologije. U tom slučaju ne bi došlo do potpunog iskorišćavanja tehnologije, a već bi došlo do potrebe za njenim menjanjem.

---

<sup>136</sup>Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.

### 3. Podela i modeli tehnologija

Tehnologije se mogu podeliti u tri kategorije:

1) **Bazne tehnologije**, koje su karakteristične za određene delatnosti i čiji uticaj nije presudan za poslovanje preduzeća.

2) **Ključne tehnologije**, koje čine osnov konkurencije i koje čine da preduzeće poseduje teško dostižne kompetentnosti.

3) **Nastajuće tehnologije**, su one koje su u razvoju i bez trenutno velikog uticaja, ali sa perspektivom da postanu značajne.

U novijoj strateškoj analizi značajno mesto zauzima analiza okruženja sa svim svojim karakteristikama. Strateško područje poslovanja predstavlja izdvojen deo okruženja u kome preduzeće posluje ili tek namerava da posluje. Značaj ovakve analize je u tome da pomogne menadžmentu u donošenju ključnih odluka. Strateško područje poslovanja sagledava se u četiri svoje dimenzije, i to: potrebom za proizvodima, potrebom za odgovarajućom tehnologijom, tipu potrošača i geografskoj regiji.<sup>137</sup> Nakon sagledavanja i analize ovih elemenata, olakšaće se donošenje strateških odluka od strane menadžmenta kompanije.

Poslovna strategija je u tesnoj vezi sa tehnološkom strategijom, i u takvom odnosu tehnologija čini osnov za budući pravac strateškog delovanja.

Strateška pozicija tehnološke inovacije, javlja se u tri pristupa, i to:<sup>138</sup>

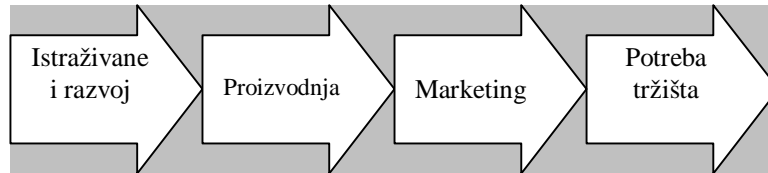
1. technology push,
2. market pull,
3. strategi pull.

Za prvi pristup je karakteristično da on polazi od primarnog značaja istraživanja i razvoja, koji generiše inovacije, a sve ostalo dolazi nakon toga.

---

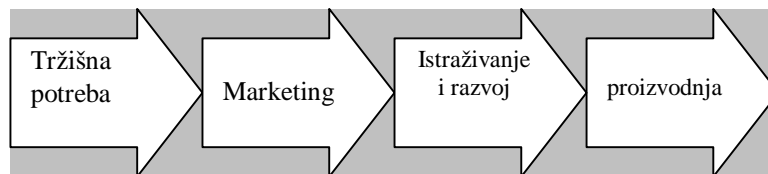
<sup>137</sup>Jakšić-Levi M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

<sup>138</sup>Jakšić-Levi M., Komazec G., *Menadžment operacija - II izdanje*, Megatrend, Beograd, 2002.



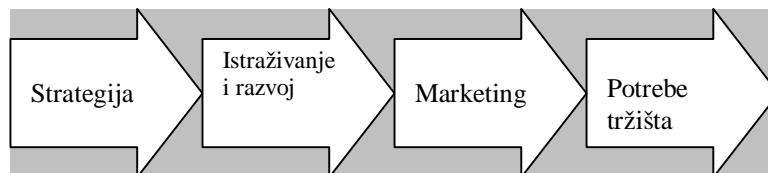
Slika 103. Model TECHNOLOGY PUSH

U drugom pristupu primarno mesto zauzima tržište. Nedostaci prvog pristupa naveli su na promenu strategije i to iz razloga, što se nevažavanjem tržišta vrlo često dešava da određeni proizvod ili usluga ne dožive značajniji uspeh na tržištu.



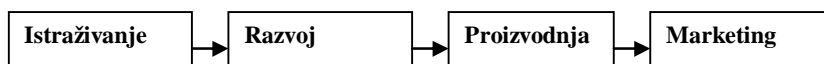
Slika 104. Model MARKET PULL

Zbog prednosti i nedostataka prethodna dva modela, iako su oba još uvek u upotrebi, stvoren je novi model, kao kombinacija prethodnih. Kod ovog modela najbitnije mesto zauzima strategija kao faktor koji generiše opredeljenje preduzeća uskladjujući odnose zahteva sredine i kompetentnosti preduzeća.



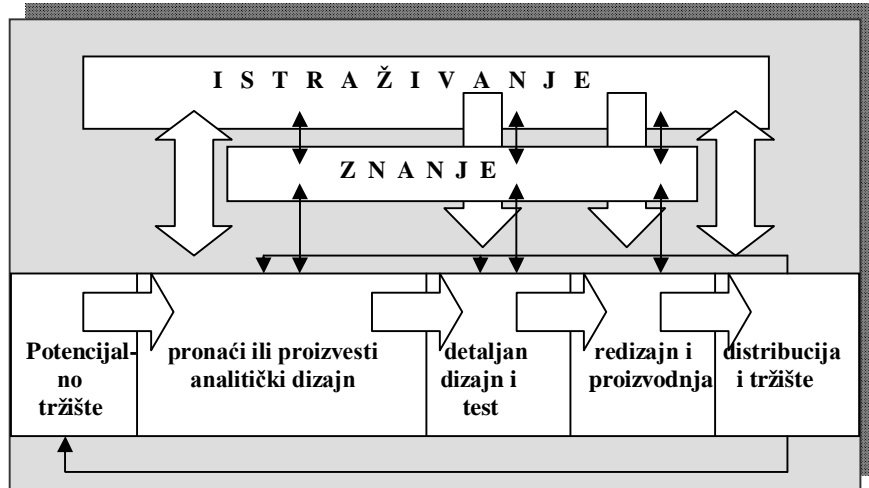
Slika 105. Model STRATEGI PULL

Klein, S.J. i N. Rosenberg, model tehnološke inovacije prikazuju kroz linearni i lančani model inovacionih aktivnosti.



Slika 106. linearni model inovacionih aktivnosti





Slika 107. Lančani model inovacionih aktivnosti<sup>139</sup>

#### 4. Informacione tehnologije i menadžment

Savremeno preduzeće koristi informacione tehnologije u izvršnim i upravljačkim procesima. U oba slučaja zadatak tehnologije je da racionalizuje ljudsku aktivnost i da olakša rad ljudima u poslovnoj aktivnosti. Smatra se da su Leavitt i Whisler prvi upotrebili izraz informaciona tehnologija i ispitivali njen direktan uticaj na organizaciju preduzeća. Leavitt i Whisler su razvili hipotezu o informativnoj organizaciji u kojoj se kombinuje upravljačko znanje i informaciona tehnologija. Njihovu viziju je činilo stvaranje mašina koje bi mogle da misle. Nakon trideset godina njihova vizija je postala stvarnost, pojavom računara.

#### 5. Uticaj informacione tehnologije na pojedine delove organizacije

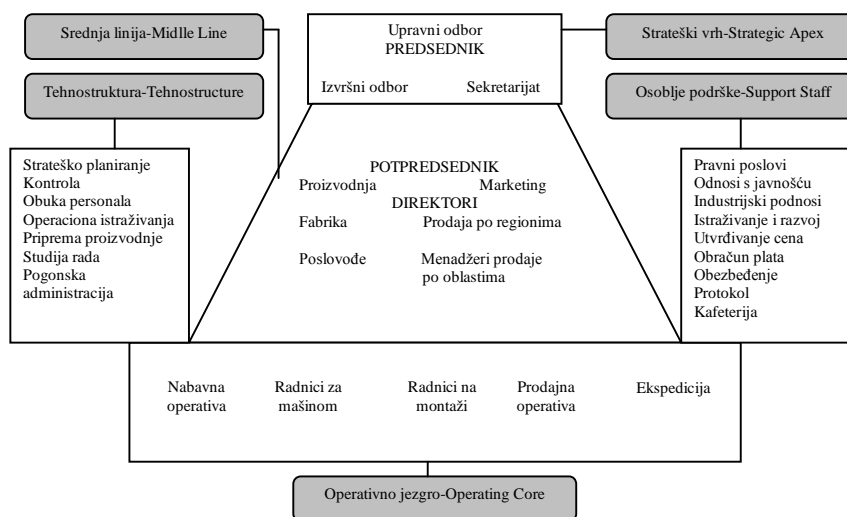
Uloga tehnologije u preduzeću je u pomoći da se brzo reaguje na događaje iz sredine. Dobro informatizovano preduzeće može brzo da reaguje i da blagovremeno menja proizvodni program, kada se za to ukaže potreba.

Takođe, tom prilikom ono ostvaruje veću produktivnost i ujedno dobija na kvalitetu proizvoda. Kompjuterizacijom se postiže da i mali poslovni sistemi mogu da proizvode kvalitetne proizvode sa istom cenom

<sup>139</sup>Klein, S.J. and N. Rosenberg, 1986.

## Menadžment

kao i veliki sistemi, tako da je ekonomija obima ustupila mesto ekonomiji širine.



Slika 108. Osnovni delovi u organizaciji<sup>140</sup>

Informacione tehnologije u preduzetništvu imaju značajnu primenu u oblasti: informacionih sistema za upravljanje finansijama, informacionih sistema za upravljanje radnim procesima u preduzeću (na primer proizvodnjom), internet i intranet tehnologija, primene raznih digitalnih tehnologija u organizaciji poslovanja i vođenju preduzeća od strane menadžmenta.

*Informacioni sistem* je moćno sredstvo menadžmenta za upravljanje poslovanjem i svim radnim procesima u preduzeću. Danas se informacioni sistemi zasnivaju na primeni savremenih računarskih sistema i softvera, a na osnovu izgrađene računarsko komunikacione infrastrukture preduzeća. U zavisnosti od procesa rada koji pokrivaju postoje različite vrste informacionih sistema:

- informacioni sistem za finansije,
- marketing, komercijalu,
- upravljanje kadrovima,
- upravljanje proizvodnjom,
- magacinsko poslovanje, za upravljanje kvalitetom itd.

<sup>140</sup>Minzberg H., *Tre Structuring of Organizations*, 1979, str. 20-23.

Informacioni sistem omogućava da menadžment preduzeća na svim nivoima ima u svakom trenutku tačnu i pouzdanu informaciju o svim dešavanjima u procesima rada. Time se omogućava menadžmentu da donese optimalne i blagovremene poslovne odluke, zasnovane na analizi proteklih događaja, statističkim podacima, trendovima, sadašnjem trenutnom stanju i sa ciljem upravljanja preduzećem da bi se ostvarili postavljeni finansijski i drugi poslovni pokazatelji za zadati vremenski period.

Integralni informacioni sistem integriše sve hardverske i softverske resurse preduzeća u jednu jedinstvenu funkcionalnu celinu. Pojedini delovi informacionog sistema mogu imati različitu računarsku hardversku arhitekturu i različite operativne sisteme, i mogu imati jednu ili više baza podataka ali su svi integrisani u jedinstven sistem i povezani računarskim mrežama.

Integralni informacioni sistem pored praćenja finansijskog stanja, omogućuje menadžmentu on-line uvid u realno stanje kompletnog proizvodnog procesa u fabrici i kontinualno praćenje:

- radnih naloga,
- proizvedenog asortimana proizvoda,
- količina,
- ostvarenog kvaliteta,
- troškova, rokova, isporuka,
- stanja u magacinima,
- otpatka i škarta,
- zastoja na postrojenjima i prekida proizvodnje,
- radnog doprinosa zaposlenih.

### **6. Implikacije IT na organizaciju preduzeća**

Implikacije IT na organizaciju preduzeća su u sledećem:

- menja strukturu preduzeća iz mehaničke u organsku, odnosno iz hijerarhijske u adaptivnu,
- čini preduzeće fleksibilnijim sistemom,
- redizajnira radna mesta i smanjuje administrativnu komponentu,
- potiskuje čoveka iz organizacije, racionalizuje i olakšava ljudski rad u svim delovima organizacije,

## *Menadžment*

---

- smanjuje veličinu preduzeća i njegovih celina i samim tim utiče na stvaranje većeg broja malih i srednjih preduzeća,
- utiče da ekonomija obima ustupa mesto ekonomiji širine,
- smanjuje formalizovanost preduzeća.

### **7. Organizacione strukture bazirane na informacionoj tehnologiji**

Najznačajniji oblici organizacione strukture koji se baziraju na IT su:

- informatizovana organizacija,
- pulsirajuća organizacija,
- organizacija kao mreža.

**Informatizovana organizacija** prema Druckeru se sastoji od velikog broja stručnjaka, koji se nalaze izvan uprave i štabova. Ona je organizacija stručnjaka i specijalista svih vrsta. Samim tim odlikuje je plitka organizaciona struktura.

**Pulsirajuća organizacija** omogućava zahvaljujući informacionoj tehnologiji kontrolu rukovodioca nad velikim brojem sektora, pri čemu se sektorima dopušta visok nivo samostalnosti i kreativnosti. Umesto piramidalne organizacije, nastaje segmentirana organizacija.

**Organizacija kao mreža** je organizacija preduzeća sa labavim vezama. Organizacioni razvoj je prošao kroz više faza dok je došao do organizacije kao mreže.

Tabela 18. Razvoj organizacije od birokratije do mreže<sup>141</sup>

Kruta birokratska organizacija vođena jednim čovekom	Birokratska organizacija vođena kolektivnim organom	Birokratska organizacija sa timovima i radnim grupama	Matrična organizacija	Projektna organizacija	Mreža preduzeća sa labavim vezama
Mehanička-birokratska organizacija za stabilne uslove			Organska mreža organizovana za fleksibilnost i promene		

---

<sup>141</sup>Morgan G., Creative organization Theory, SAGE Publications, 1989. str.64.

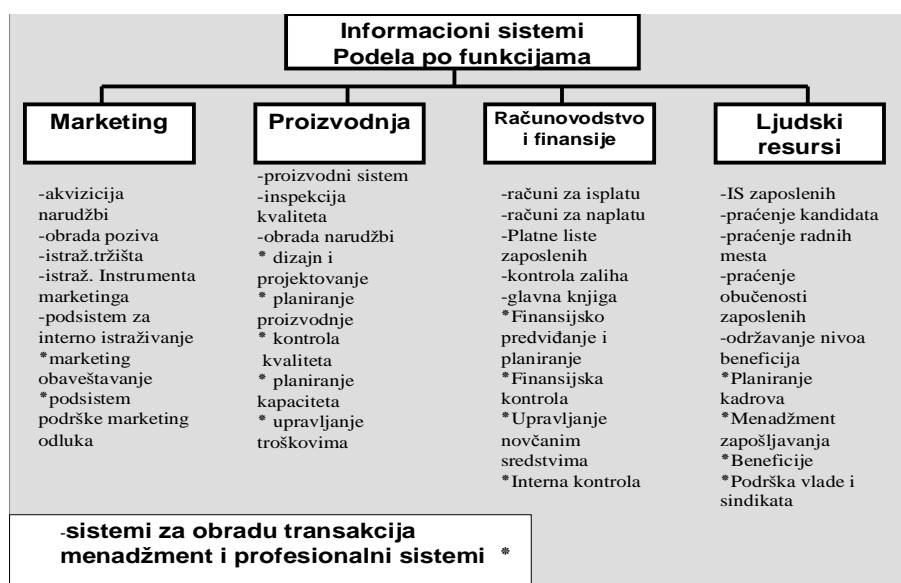
## 8. Informacioni sistemi za poslovne funkcije u menadžmentu<sup>142</sup>

Gotovo sve poslovne funkcije u preduzetništvu mogu se podržati pomoću IS-a. Uvođenje informacionih sistema u poslovne funkcije integriše te funkcije, što se postiže preko zajedničkih baza podataka, koji su potrebni ne samo za jednu funkciju, već za više njih.

Funkcije koje se podržavaju u preduzetništvu su:

- marketing i prodaja,
- proizvodnja,
- računovodstvo i finansije,
- personalna služba, odnosno upravljanje ljudskim resursima,

Standardni programski paketi u kancelarijskom poslovanju su programi za obradu teksta i elektronska pošta. U zavisnosti od vrste posla mogu se koristiti u kancelarijskom poslovanju i drugi programski paketi koji su namenjeni toj vrsti posla, kao što su: programi za prezentacije, programi za vođenje projekata, izdavaštvo i slično.



Slika 109. Podela informacionih sistema po menadžment funkcijama

<sup>142</sup>Jokanović D., Poslovni informacioni sistemi, Megatrend, Beograd, 2001. Ovaj deo rada (Informacioni sistemi za poslovne funkcije u menadžmentu) je uglavnom baziran na pomenutoj literaturi.

### *8.1. Marketing informacijski sistemi u menadžmentu*

Marketinške aktivnosti preduzeća uglavnom su usmerene na planiranje, promociju i prodaju robe i usluga, uz težnju da se potrebe kupca zadovolje na najbolji mogući način, pri čemu se ostvaruju i definisani ciljevi kompanije. Osnovne aktivnosti podrške informacijskih sistema se odnose na to:

- koje proizvode ponuditi,
- koju cenu tražiti za ponuđene proizvode i usluge,
- gde proizvode i usluge ponuditi,
- kojim kanalima,
- kako reklamirati proizvod i uslugu.

Marketinški IS koriste eksterne informacije daleko više nego ostali IS u preduzeću.

#### *Marketinški podsistem za okruženje*

Pomoću WEB-a i elektronske trgovine se istražuje ponašanje potencijalnih kupaca. Putem podsistema za okruženje dobijaju se obaveštenja o konkurentima (privredna špijunaža). Do ovih informacija se dolazi iz godišnjih izveštaja o poslovanju pojedinih kompanija. Internet i u ovom slučaju se koristi kao dobar izvor informacija.

#### *Marketinški podsistem koji koristi interne podatke*

Ovim podsistemom uglavnom se koriste podaci kompanije koji su u neposrednoj vezi sa računovodstvenim informacijskim sistemima. Informacije koje se koriste odnose se na:

- informacije o tekućoj prodaji,
- informacije o nabavci,
- informacije o zalihama,
- informacije o troškovima,
- informacije o potraživanjima,
- informacije o dugovima,
- informacijama o gotovini u banci i blagajni i slično

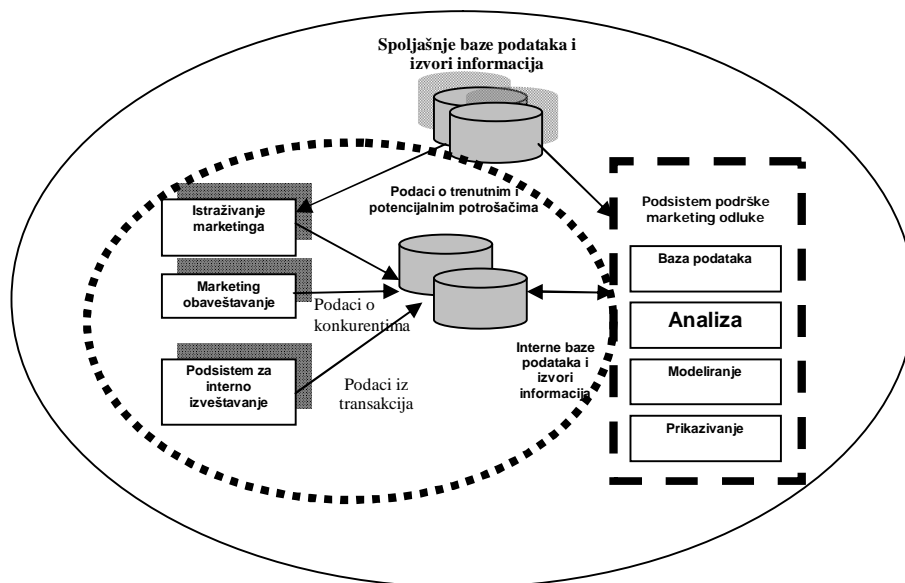
## Menadžment

### Marketinški podsistem sa komponentama za proizvod, distribuciju, promociju, cene i predviđanje

Ovim podsistemom utvrđuju se aktivnosti koje se odnose na:

- planiranje prodaje proizvoda po vrstama i uvođenje novog proizvoda,
- planiranje distribucije u pogledu načina, vremena i mesta distribucije,
- promociju pri planiranju prodaje i reklamiranju proizvoda,
- cenu proizvoda i njeno pravilno utvrđivanje usled promena na tržištu,
- predviđanje prodaje na osnovu predhodno utvrđenih elemenata.

Najsloženija i najzanimljivija, kao i najzahtevnija komponenta je komponenta za promociju. Koristi se kod reklamiranja i kod prodaje proizvoda i usluge.



Slika 110. Marketing MIS

## **8.2. Proizvodni IS**

Pod pritiskom globalne konkurencije došlo je do zahteva za promenom načina proizvodnje. Globalizacija tržišta zahteva da proizvodnja bude:

- efikasna (manje resursa, bolji inženjering, proizvodnju sa malim zalihama, mali otpad materijala),
- agilna (spremnost za takmičenje u brzini izrade i u kvalitetu),
- fleksibilna (prilagodljivost robe i usluga potrebama kupca, kao i da bude brza i jeftina),
- posvećena kvalitetu (kvalitet kroz celi proces proizvodnje u skladu sa svetskim standardima, pri čemu se kvalitet ne smatra za trošak već kao neophodna komponenta).

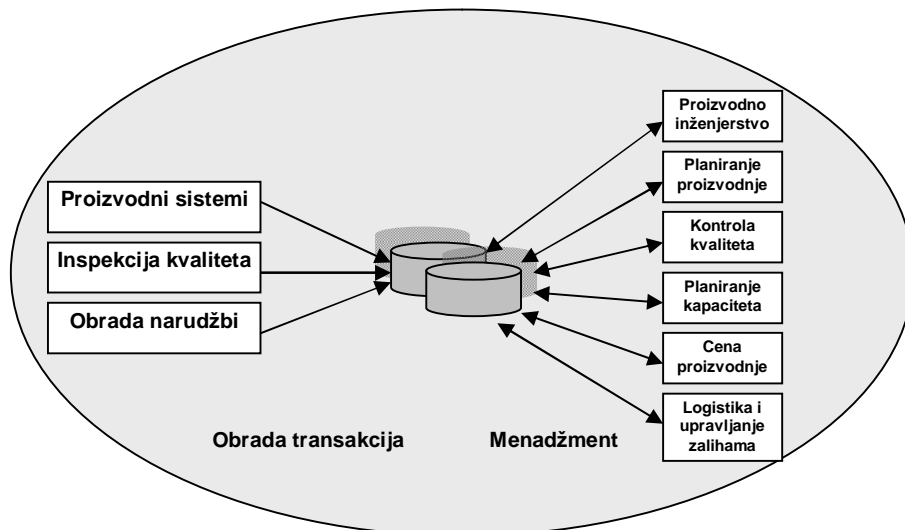
Prethodna grupa IS odnosi se uglavnom na njihovu implementaciju u fabričkoj hali.

Druga grupa se odnosi na:

- IS za proizvodni dizajn i inženjerstvo sa softverom (pomaže pri računarskom projektovanju proizvoda, osiguranju kvaliteta, bezbednosti i niskoj ceni).
- IS za proizvodno planiranje (obebeđuju u pravo vreme prave alate i materijal da bi se proces proizvodnje obavljao na optimalan način).
- IS za kontrolu kvaliteta (osigurava da proizvod zadovolji standarde)
- IS za planiranje kapaciteta (odabir lokacije, odlučivanje o veličini fabrike, raspored mašina, prostorija i sl.).
- IS za upravljanje troškovima (pomoć pri praćenju troškova proizvodnje, produktivnosti radnika, amotrizacija).
- IS za logistiku i upravljanje zalihama (planiranje i kontrola dolaska materijala u fabriku dostava proizvedene robe potrošačima).

Još uvek nije ostvarivo ali se teži da se uvedu IS u procesu proizvodnje, putem kompletne automatizacije. Proces bi započinja projektovanjem putem CAD-a (računarsko projektovanje), a nastavlja sa pripremom za proizvodnju pomoću CAE (osiguranje kvaliteta, bezbednosti), a završavao izradom od strane robota sa kontrolisanim numeričkim podacima. Cilj je da se i male serije proizvodnje dobiju sa istim cenama proizvoda kao i kod velike serije.





Slika 111. Proizvodni MIS

### **8.3. Računovodstveni i finansijski IS u menadžmentu**

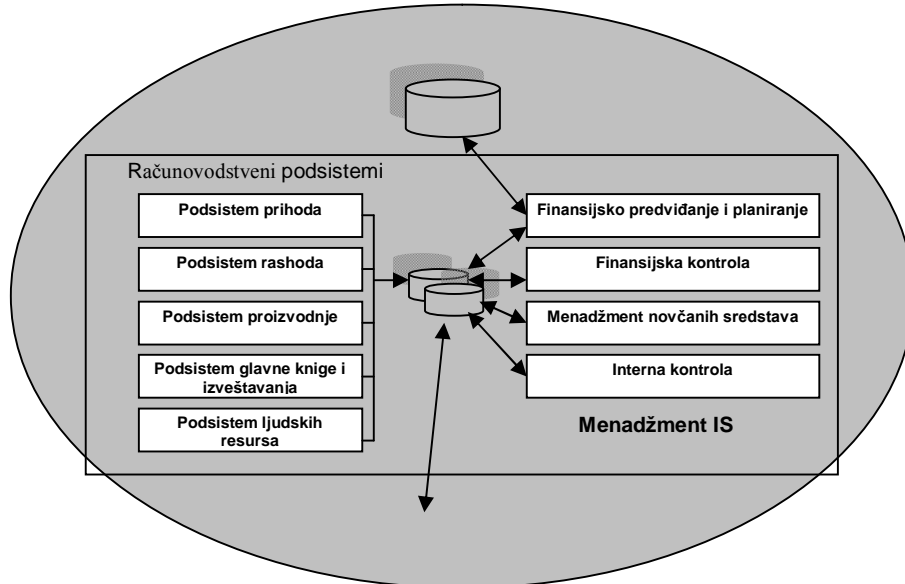
Dokumenta koja se koriste u računovodstvu su:

- računi za isplatu (podsistem rashoda),
- računi za naplatu (podsistem prihoda),
- lista zarada zaposlenih (podsistem ljudskih resursa),
- lista zaliha (podsistem proizvodnje),
- glavna knjiga prihoda i rashoda (podsistem izveštavanja).

Finansijski IS oslanjaju se na izvore spolja, kao što su onlajn baze podataka i informacije

Glavne funkcije IS su:

- finansijsko predviđanje i planiranje,
- finansijska kontrola,
- upravljanje novčanim sredstvima,
- interna kontrola.



Slika 112. Računovodstveni i finansijski MIS

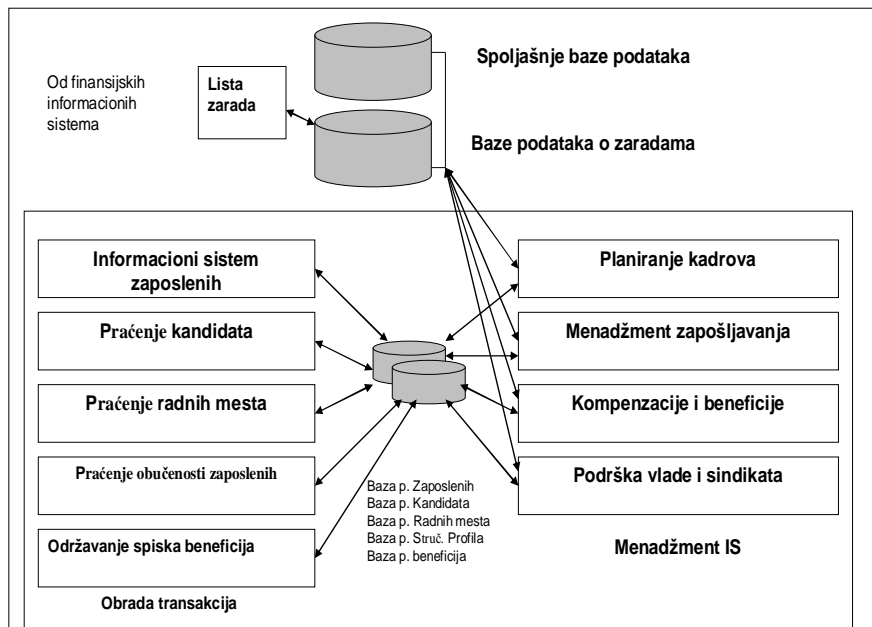
#### *8.4. Kadrovski IS u menadžmentu*

Ovim sistemima se podržava kadrovska služba, za upravljanje ljudskim resursima.

Kadrovske IS koriste:

- zaposleni u kadrovskoj službi,
- zaposleni u kompaniji radi dobijanja ličnih podataka,
- zaposleni za potrebe dobijanja informacija o otvorenim radnim mestima,
- zaposleni za dobijanje informacija o mogućnostima dodatnog obrazovanja,
- menadžment kompanije za uvid u kartone zaposlenih,
- direktori za donošenje strateških odluka u vezi sa kadrovskim planovima.

## Menadžment



Slika 113. Kadrovski MIS

### *Integracija funkcija u cilju efikasnijeg poslovanja*

Pojedinačni sistemi retko kad mogu da funkcionišu nezavisno jedan od drugih. Samim tim, potrebno je da oni budu integrisani u cilju boljeg izvršavanja zadataka kompanije i postizanja konačnog sveukupnog cilja.

## 9. Vrednovanje IT rešenja za potrebe menadžmenta

Informacijsku infrastrukturu koja je potrebna za razvoj preduzetništva ima tri svoja osnovna elementa:

1. informacijsku opremu koja je neophodna preduzetniku,
2. internet i potrebne komunikacije za elektronsko poslovanje u globalnim razmerama i
3. informacije i usluge u informacijskoj infrastrukturi.

## *Menadžment*

---

Informacija je jedno od glavnih sredstava, koje je potrebno menadžerima u vođenju preduzeća. Brzi razvoj informatike je omogućio upravo vladanje informacijama, brz unos, prikaz i njihovu upotrebu.

Postoje tri faze u upravljanju informacijama i to:

1. dobijanje i unos podataka,
2. upotreba unešenih podataka i
3. ažuriranje i odlaganje starih podataka ili njihovo brisanje.

Poslednjih godina menadžeri obraćaju posebnu pažnju upravljanju informacijama, pre svega radi sve kompleksnijeg poslovanja i kontinuiranog poboljšanja računarske tehnike i programskih paketa.

Poslovanje je sve kompleksnije, naročito zbog:

- međunarodnih ekonomskih uticaja,
- konkurencije preduzeća u velikoj meri na svetskom tržištu, kao rezultat globalizacije,
- kontinuiranog razvoja tehnologije,

### **10. Korisnici informacijske infrastrukture i računarski podržani informacijski sistemi**

Korisnici informacijske infrastrukture su menadžeri i ostalo osoblje u preduzećima, kao i subjekti izvan njega.

Menadžeri deluju na različitim nivoima počev od strateškog do operativnog. Takođe, menadžeri se nalaze u različitim funkcionalnim celinama: marketingu, proizvodnji, finansijama, kadrovskim poslovima i slično. Samim tim informacijska infrastruktura je zastupljena u svim segmentima i na svim poslovnim nivoima.

Računarski podržani informacijski sistemi u preduzeću sastoje se od pet osnovnih podsistema:

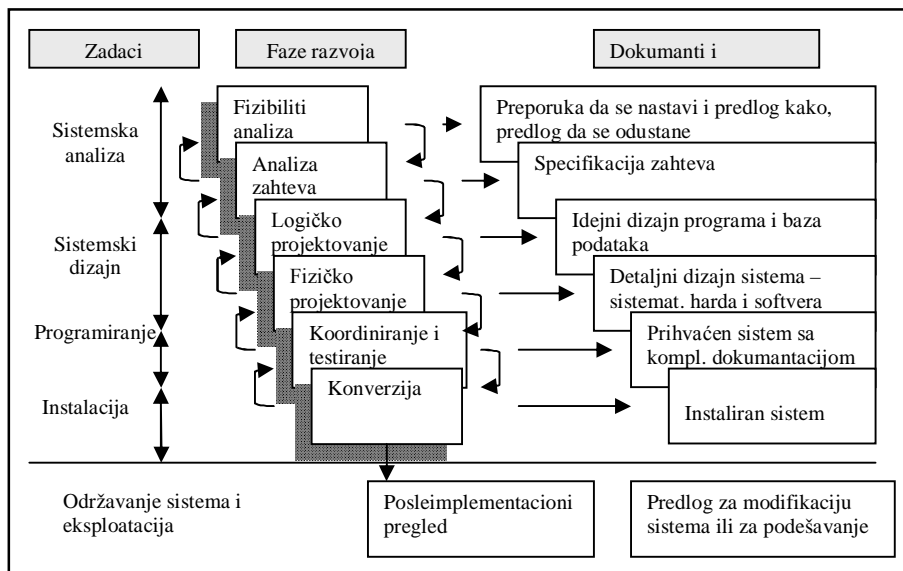
1. osnovni informacijski sistem,
2. informacijski sistem za upravljanje preduzećem,
3. informacijski sistem za podršku pri odlučivanju,
4. informacijska kancelarija i
5. ekspertni sistem

## 11. Životni ciklus informacijskog sistema

Informacijski sistem se može uporediti sa živim organizmom, jer prolazi kroz gotovo identične faze, kao i on u svom životnom ciklusu.

Životni ciklus informacijskog sistema se sastoji od faza:

- osnove,
- analize,
- projektovanja,
- izrade i
- upotrebe.



Slika 114. životni ciklus razvoja sistema<sup>143</sup>

Nakon izvesnog vremena upotrebe sistem preživi sam sebe, pa se tada javlja novi sistem koji nastaje iz prethodnog sistema.

<sup>143</sup>Jokanović D., *Poslovni informacijski sistemi*, Megatrend, Beograd, 2001. str. 193.

## *Menadžment*

---

Tabela 19. Uloga specijalista i menadžera u fazama životnog ciklusa informacionog sistema

<b>Faza</b>	<b>Menadžer</b>	<b>Informatičar</b>
Osnova	Nadzor	Nudi podršku
Analiza	Nadzor	Proučava sistem
Projektovanje	Nadzor	Projektuje sistem
Izrada	Nadzor	Izgrađuje sistem
Upotreba	Nadzor	Predaja sistema korisniku

### **12. Menadžer i informacijski sistem**

Danas za menadžera više nije pitanje da li je potrebno da ima informacijski sistem, već je pitanje koji i kakav informacioni sistem zadovoljava potrebe njegovog poslovanja.

Osnovna područja u kojima preduzetnik koristi informacioni sistem su:

- predstavljanje poslovne situacije,
- odlučivanje,
- nadzor i
- komunikacija.

Za predstavljanje poslovne situacije i nadzor značajna je velika količina informacija, odnosno rad sa podacima, za odlučivanje i komunikacije postoji potreba za podršku pri odlučivanju.

### **13. Internet u funkciji menadžmenta**

Internet predstavlja najveću informatičku mrežu na svetu, koja se u pojedinim razvijenim zemljama poput SAD-a upotrebljava gotovo tri decenije unazad. Danas najveći broj korisnika na internetu je vezan za neku poslovnu aktivnost. Podaci govore da ih je svakim danom veći broj za oko 10.000 hiljada, a ukupno ih je više od 100 miliona.

Pre deset godina na internetu je bilo prikupljenih 70.000 kompjuterskih mreža i sedam miliona glavnih računara. Svakih 5 sekundi u okruženju se stvara jedna nova stranica.

Za preduzetničke aktivnosti internet je pogodan u delu podrške odlučivanju i trgovine putem interneta. Ako detaljnije sagledamo internet daje podršku preduzetništvu i u sledećim aktivnostima;

- predstavlja preduzeće na najbolji i najefikasniji način,
- daje kratak i sadržajan opis preduzetničkih usluga i proizvoda,
- pomaže kod pravljenja cenovnika,
- daje savete i pruža pomoć korisnicima,
- pruža tehničke i komercijalne podatke,
- može da vrši promociju odnosno demonstraciju i najavu novog proizvoda,
- pruža obaveštenja o rasprodajama ili popustima, kao i obaveštenja o sajmovima, skupovima i slično,
- oglašava potrebu za zapošljavanjem novih radnika,
- daje uzorke standardizovanih obrazaca,
- vrši tržišna istraživanja u vidu dijaloga sa strankama ili istraživanja mišljenja potrošača i niz drugih vrsta podrške.

#### **14. Upravljanje podacima za potrebe menadžmenta**

Upravljanje podacima sadrži sledeće elemente:

- zbirku ulaznih podataka zapisane na izvornom dokumentu, kao što je narudžbenica i slično,
- integritet i verifikaciju podataka prema veličinskom redu i tipu podataka,
- pohranjivanje podataka, na određenom mediju,
- održavanje podataka (dodaju se novi, dopunjuju stari i brišu nepotrebni podaci),
- zaštitu od gubljenja, uništavanja i zloupotreba podataka,
- organizacija podataka, kada se menja struktura tabela za spremanje podataka,
- raspolaganje sa podacima i tako dalje.

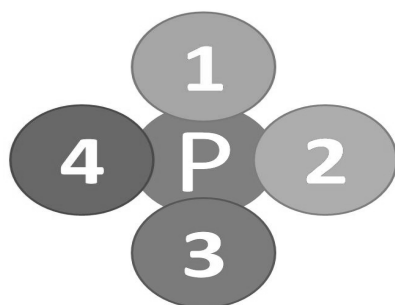
Menadžerima i poslovnim ljudima komunikaciona tehnologija pruža mnoge mogućnosti. Dovoljno je pomenuti samo mogućnost razmene podataka, prijema pošte, a u poslednje vreme i čitave preduzetničke aktivnosti u vidu virtuelnih preduzeća.

Dobre komunikacije ostvaruju mnoge mogućnosti, naročito usluga.

Neke od njih su:

- virtualna trgovina i e-poslovanje,
- kancelarijska podrška u vođenju preduzetništva,
- studiranje na daljinu na fakultetima,
- dijagnostika na daljinu u medicini,
- video i audio oprema u industriji zabave,
- virtualne finansijske transakcije u bankarskim preduzećima i niz drugih.





**VIII  
MARKETING  
MENADŽMENT**

Redefinisanje tržišnog i konkurentskog prostora je kontinuiran zadatak, pre svega marketing menadžmenta preduzeća. Shodno tome, od marketinga se očekuje da ostvari kontakte sa spoljnim akterima (konkurencijom i klijentima) koji imaju nezavisno postojanje. Sam opstanak preduzeća zavisi od toga koliko se dobro menadžment prilagođava tržišnim uslovima, koji su pod uticajem aktivnosti velikog broja tržišnih aktera. Pri tome, marketinški posao se pojavljuje u dva oblika:

- formulaciji strategije i
- organizaciji menadžmenta različitih tržišno orijentisanih aktivnosti prodaje, reklamiranja, proizvodnje i istraživanja tržišta, fizičke distribucije itd.<sup>144</sup>

Uspešna organizacija će u budućnosti sve više biti usmerena na potrošača, a ne na proizvod ili tehnologiju, i to uz pomoć vladanja informacijama o tržištu koje povezuju mišljenje potrošača i sve firmine procese obezbeđivanja vrednosti. Uspešna marketinška organizacija raspolaže svim veštinama potrebnim za vođenje višestrukih procesa strateškog marketinga, za koje se u velikom broju doskora nije ni smatralo da spadaju u domen marketinga. Od početka trećeg milenijuma stalno se razmatra pitanje da li je marketing, kao pristup biznisu i funkcija biznisa, počeo da se razvija, dostigao zrelost ili stagnira, odnosno opada. Dok su pre desetak godina mnogi menadžeri pogrešno tumačili marketing i smatrali ga samo novim imenom za prodaju i reklamu, današnji menadžeri umeju da

---

<sup>144</sup> **Cvijanović Drago**, Mihailović Branko, Simonović Zoran (2009): „*Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija nacionalnog značaja. ISBN 978-86-82121-74-9, CIP 658.8:631–339.13:63(497.11), COBISS. SR-ID 170541836.

ponude tačnu udžbeničku definiciju marketinga, u čijoj osnovi je utvrđivanje i zadovoljavanje zahteva potrošača uz ostvarivanje određenog profita, ali i tvrdnju da je njihov biznis 'tržišno orijentisan'.

### 1. Uloga marketinga

U uslovima razvijenog tržišta, sa velikim brojem proizvođača i potrošača, dakle kupaca i ponuđača određenih proizvoda i usluga, sa visokom neizvesnošću i nesigurnošću i promenama u proizvodima i tehnologijama, uspešan marketing ima složenu poziciju i složene uloge. U prvom redu, tržišna stvarnost je takva da su proizvođači i potrošači teritorijalno razdvojeni, da imaju različite pozicije, orijentacije, vrednosti i potrebe. Drugo, razmena je uslovljena i otežana postojanjem diskrepance kvaliteta i asortimana. Proizvođači se orijentišu na proizvodnju velikih serija (količina) užeg asortimana proizvoda i usluga, a potrošači traže male količine, širokog asortimana proizvoda i usluga, što je saglasno obimu i raznovrsnosti potreba. Marketing ima ulogu da premosti heterogenost na strani tražnje i proizvodnje. On predstavlja funkciju koja je isturena prema tržištu i objedinjuje sve napore preduzeća da ponudi svoje proizvode i usluge pod uslovima koji su povoljniji od konkurentskih. Izuzetno veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva preduzeća imaju marketing menadžeri koji svojim odlukama pretvaraju globalne ciljeve preduzeća u niz konkretnih planova, organizuju njihovo prevođenje i kontrolišu postignute efekte.<sup>145</sup>

Kreiranje i implementacija marketing strategije podrazumeva aktivan odnos prema tržišnim kretanjima i internim mogućnostima preduzeća. Tržišni uspeh je determinisan sposobnošću preduzeća da prepozna atraktivne tržišne segmente, identifikuje ključne faktore uspeha i razvije proizvodne procese kojima će da stekne konkurentnu prednost na tržištu.<sup>146</sup>

Preduzeća su suočena sa sve većom turbulentnošću tržišta i potrebom da prikupljaju informacije na osnovu kojih će moći pouzdanije da predvide ključne promene. Preduzeće koje prihvata i uspostavlja marketing kao koncepciju poslovanja, kroz prvu fazu u kreiranju marketing strategije,

---

<sup>145</sup>Riznić D., Vojnović B., Grujić D., Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentne prednosti, časopis Industrija 2/2010, Ekonomski institut, Beograd. Str.111.

<sup>146</sup> **Cvijanović Drago**, Mihailović Branko, Simonović Zoran (2009): „*Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija nacionalnog značaja. ISBN 978-86-82121-74-9, CIP 658.8:631–339.13:63(497.11), COBISS. SR-ID 170541836.

## *Menadžment*

---

primenjuje istraživanje. Dobijene informacije, su osnova za pravac i intenzitet budućih promena. Strategijska orijentacija, uz uvažavanje karakteristika tržišta, resursa preduzeća i funkcionalne koordinacije u njegovoj organizacionoj strukturi, određuje strategije poslovanja, koje omogućavaju preduzeću da se adekvatno ponaša i kontinuirano ostvaruje bolje poslovne rezultate.

Da bi se strateški menadžment prilagodio marketinškom okruženju mora sve više da se rukovodi tržištem. Nakon što dobije odgovarajuće informacije o potrebama tržišta i pružanju usluga, preduzeće proverava ispravnost prethodne poslovne koncepcije i prelazi na novu marketing filozofiju. Pod filozofijom marketinga podrazumeva se integralni pristup sa ciljem ostvarenja dugoročnog prihoda iz obima prodaje, zadovoljenje dugoročnih potreba potrošača putem adekvatnih usluga i proizvoda, kao i delova društva koji su zainteresovani za poslovanje preduzeća. Već kroz samu integralnost pristupa marketinga tržištu, vidi se namera i potreba za respektovanjem zahteva tražnje, koja donosi dobra rešenja da se kroz pravilnu poslovnu politiku na svim nivoima realizuju ti zahtevi.

Preuzimajući vodeću ulogu u razvoju i primeni strategije, uloga marketinga je trostruka.

- *Prvi i najvažniji zadatak marketinga je da utvrdi zahteve potrošača i da sa njima efikasno upozna čitavu organizaciju.* To uključuje vođenje relevantnih istraživanja da bi se otkrilo ko su potrošači i šta žele. Nije uvek jasno ko su potrošači. U nekim slučajevima kupci ne moraju da budu i potrošači ili korisnici. Organizacija koja može potrošačima da pruži nešto što je bliže onome što oni žele od onoga što očekuju ima mogućnost ne samo da zadovolji već i da oduševi svoje potrošače. Očekivanja, želje i potrebe potrošača moraju da se razumeju i jasno prenesu onima koji su zaduženi za projektovanje proizvoda ili usluge, onima koji su zaduženi za njihovo kreiranje i proizvodnju, kao i onima odgovornim za njihovu isporuku.
- *Drugi zadatak marketinga je odlučivanje o konkurentskom pozicioniranju koje će se usvojiti.* Razumevanje da su tržišta heterogena i sačinjena od različitih segmenata od kojih svaki ima drugačije zahteve, od u suštini istih ponuda, dovodi do potrebe da se jasno odluči koje ciljno tržište ili tržišta organizacija želi da opslužuje. Takva odluka se donosi na osnovu dve grupe faktora. Prvo, koliko su alternativni potencijalni ciljevi privlačni. Drugo, koliko kompanija može da ispuni svaki potencijalni cilj u odnosu na konkurente. Dugim

rečima koliko odgovarajuće snage ili kompetentnosti kompanija može da ubaci u opsluživanje tržišta.

- *Treći bitan zadatak marketinga je da prikupi sve relevantne resurse organizacije za planiranje i sprovođenje obezbeđivanja zadovoljstva potrošača. To uključuje obezbeđivanje da svi članovi organizacije ostvare koordinirani rad na zadovoljavanju potrošača i da nikakav postojeći ili potencijalni propust ne bude između dizajniranja, proizvodnje i isporuke ponude. U sferi usluga ima mnogo posla u cilju utvrđivanja faktora koji mogu da dovedu do propusta u procesu projektovanja i pružanja ponude potrošačima. Centralna uloga marketinga je da vodi projekat tako da se minimiziraju propusti i time osigura zadovoljstvo potrošača kroz isporuku visokog kvaliteta (koji odgovara svrsi) usluga.*

## **2. Metode istraživanja u marketingu**

Funkcija istraživanja predstavlja značajan element marketing koncepcije, jer je osnovni cilj ove komponente pridobijanje podataka o karakteristikama i potrebama tražnje. Pre definisanih potrebnih akcija važno je da se utvrde osnovna polazišta marketing koncepta. Isto tako, pored istraživanja tržišta, propaganda, organizacija prodaje i pružanje usluga predstavljaju instrumente poslovne politike. Gledajući na navedeno sledi i da koncepcija marketinga sveukupno sačinjava instrument strukture poslovanja jednog sistema, pa se tek pridobijanjem odgovarajućih podataka može pristupiti realizaciji marketinških zadataka.<sup>147</sup>

Marketing istraživanje je organizaciona aktivnost koja ovu filozofiju orijentisanosti ka tržištu prevodi u svakodnevne postupke. Pored toga što prate promenljivo marketing okruženje, menadžeri moraju da steknu i posebna saznanja o svojim ciljnim tržištima. Dobrim menadžerima potrebne su informacije koje bi im pomogle u interpretiranju ostvarenih rezultata, ali i u planiranju budućih aktivnosti. Marketing menadžerima su potrebne pravovremene, precizne i upotrebljive informacije o potrošačima, konkurentima i njihovim brendovima. Oni treba da donesu najbolje moguće taktičke odluke u kratkom roku i strateške odluke u dugom roku. Ispitivanje tržišta je multidisciplinarno, jer se primenjuje veliki broj nauka kao što su:

---

<sup>147</sup> **Vojnović B.**, *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, 2009, vol. 40, br. 1, str. 27-32.

psihologija, statistika, sociologija, matematika, opšta teorija ekonomije i niz drugih. Metode istraživanja tržišta mogu se zasnivati na široj primeni različitih disciplina pa shodno tome se mogu podeliti na: kvantitativne i kvalitativne.<sup>148</sup>

### *2.1. Kvantitativne metode*

Kvantitativna grupa metoda bazira se na prirodnim naukama kao što su statistika i matematika. Izvori podataka se mogu pribaviti putem sopstvenog istraživanja ili već postojećih statističkih podataka i podataka koje preduzeće poseduje. Grupa kvalitativnih metoda oslanja se uglavnom na psihologiju, koja se primarno orijentiše na motive potrošača. Brojne su tehnike sprovođenja ovih metoda (lični intervjui, telefonski, poštom, e-mail i dr.) i razlikuju se u stepenu obuhvata, pouzdanosti, brzini prikupljanja informacija, troškova i drugim karakteristikama.<sup>149</sup>

Kvantitativne metode istraživanja tržišta se dele na:

- istorijsku metodu ili metodu direktnih podataka,
- metodu ispitivanja i
- metodu eksperimenta.

**Istorijska metoda** ili metoda direktnih podataka se odnosi na statističke podatke i metode kao što su: prosečne vrednosti, varijacije, indeksi, kretanje trendova, korelacija i regresija. Kvantitativne metode predstavljaju dobar prilaz istraživanju sadašnjih i budućih kretanja na tržištu. Ova metoda zasnovana je na gravitacionom modelu i modelu tržišnih segmenata. Gravitacioni model primenjuje metodologiju regresione i korelacione analize u zavisnosti da li je statističko istraživanje zasnovano između dve ili više pojava na čijoj se osnovi vrši predviđanje ili se analizom dokazuje promenljivost jedne pojave u zavisnosti od promene druge. Prva pojava je zavisno, a druga je nezavisno promenljiva.

---

<sup>148</sup>Videti: **Cvijanović D.**, (2010): „*EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA*“, Applied Studies In Agribusiness And Commerce APSTRACT Official periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce AGRIMBA, AGROINFORM PUBLISHING HOUSE; HU-ISSN 1789-221X – Electronic Version: ISSN 1789-7874; <http://www.apstract.net>; Vol. 4. Numbers 3-4.2010. str. 11 - 18.

<sup>149</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004. str. 102.

Model istraživanja tržišta putem tržišnih segmenata je metoda statistike za određivanje klasifikacije segmenata po značaju, koji se još naziva metod diskriminacione analize ili metod “I odstojanja” (Mehalanobisovo i Frešovo odstojanje). Karakteristika u ovom modeliranju i istraživanju tržišta je da se utvrđuje bazni segment, koji je najnepovoljniji u nizu utvrđenih i da veća udaljenost od njega predstavlja povoljniji položaj i obrnuto. Osnovni elementi koji se uzimaju prilikom segmentiranja su zasnovani na: društveno ekonomskim karakteristikama, geografskim, varijabilnim i lično potrošačkim, ali i drugim osobinama potrošača.

**Metod ispitivanja** je najkorišćeniji metod istraživanja tržišta. Ova metoda je bazirana na istraživanju slučajnog uzorka bilo putem direktnog kontakta, telefonom, poštom ili na neki drugi način. Uzroci koji se istražuju mogu se podeliti na dve veće grupe po kriterijumu da li su uzeti iz mase ili su primenjena ograničenja bilo koje vrste. U oba načina uzorak je slučajan. Tipovi istraživanja ove metode za ispitivanje tržišta mogu biti:

- stratifikovani uzorak, kada se iz nestruktuisane mase dobiju homogeni delovi i po slučajnom uzorku istražuju,
- višestepeni uzorak, kada se masa deli na više hijerarhijskih grupa i
- višefazni uzorak, kada se pojave istražuju u fazama.

**Metod eksperimenata** bazira se na hipotetičkoj pretpostavci pojave koja se istražuje. Uzimaju se dve grupe, od kojih se jedna izlaže dejstvu željenog faktora, a druga se prepušta slučajnosti. Nakon toga se putem verovatnoće dešavanja između ova dva faktora stiče uvid u mogućnost konačnog ishoda, odnosno dobija se *hipoteza*.

## **2.2. Kvalitativne metode**

Za razliku od kvantitativnih metoda, koje čine dobru osnovu za ciljeve daljeg razvoja preduzeća i formiranje njegove buduće poslovne politike, kvalitativne metode se prvenstveno baziraju na motivacionim elementima. Iz tog razloga one se i sprovode na naučnoj disciplini psihologije. Metoda je zasnovana na nizu subjektivnih i objektivnih faktora kao što su: kulturni nivo stanovništva, obrazovanost i slično. Da bi se razumeli određeni razlozi ponašanja potrošača, neophodno je shvatiti i njihove motive. Dakle, moraju se dobro upoznati sadašnji i potencijalni korisnici proizvoda ili usluga sa aspekta njihovog stava i potreba za njima.

## *Menadžment*

---

Sve ovo daje na značaju metodi kvalitativnog istraživanja. Ovom metodom se treba utvrditi:

- zašto pojedini ljudi kupuju proizvod, a neki ne,
- koji su motivi njihovog izbora,
- zašto i na koji način to rade,

Prema tome, potrebno je dati odgovor na mnoga pitanja a najbolji način za to je upravo istraživanje onih zbog kojih se to i čini. Ovaj model istraživanja može se pojaviti u više oblika i to kao:

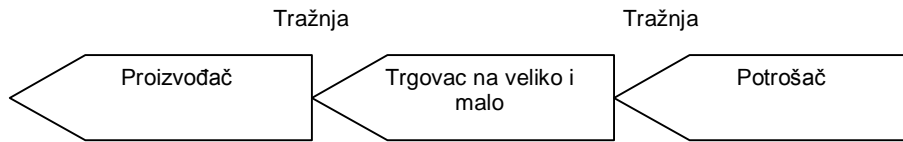
- metodu eksperimenta.
- model dubinskog intervjua (putem direktnog razgovora),
- tehnika trećeg lica,
- tehnika dopunjavanja rečenica,
- test na asocijaciji datih reči,
- projekciona tehnika i slično.

### 3. Koncept marketinga

Po pitanju upotrebe marketing koncepcije i njenoj primeni, generički gledano definišu se dve faze, odnosno pristupa.

*Prvi pristup* predstavlja staru koncepciju marketinga ili proizvodnu, dok drugi predstavlja novu marketing koncepciju ili orijentaciju prema kupcima.





Marketinške aktivnosti proizvođača – oglašavanje, unapređenje prodaje, ostalo

**Marketing orijentacija prema kupcima – Strategija vučenja**

Slika 115. Stara i savremena koncepcija marketinga – strategija guranja i strategija vučenja prilagođeno

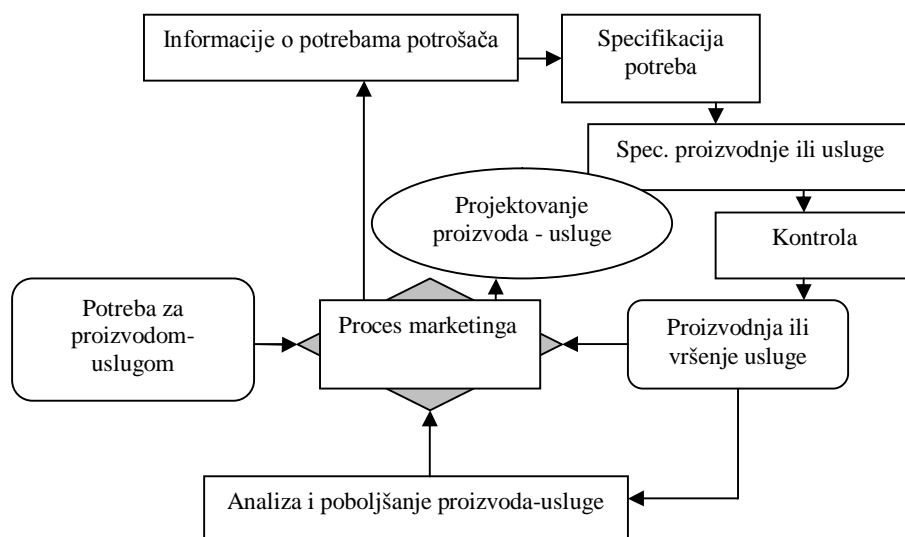
Staru koncepciju marketinga odlikovala je manja ponuda proizvoda, pa se tada i najveća pažnja posvećivala proizvodnji, odnosno proizvodima. U tom lancu na prvoj poziciji su se nalazili proizvodi, koji su dalje nuđeni putem prodaje, a cilj poslovanja je bio definisan mogućnošću obima proizvodnje. Novi koncept marketinške orijentacije zasnovan je primarno na zahtevima i potrebama kupaca. Sveukupna primena marketinga sa konačnim ciljem poslovanja je uvek ista, i to je dohodak, ali ovoga puta zasnovan na zadovoljenju potreba kupaca. Iz ovoga proizilazi nekoliko komponenti, kao i kontekst marketinga:

- **orijentacija na potrošače:** razumevanje potrošača dovoljno dobro i kontinualno tako da im se stvara superiorna vrednost,
- **orijentacija na konkurente:** poznavanje kratkoročnih i dugoročnih sposobnosti konkurenata,
- **međufunkcionalna koordinacija:** korišćenje svih resursa kompanije za stvaranje vrednosti za ciljne potrošače,
- **kultura organizacije:** povezivanje zaposlenih i rukovodilaca tako da se svi adekvatno ponašaju u cilju zadovoljenja potrošača,
- **usredsređenost na dugotrajni profit:** kao ostvarivi poslovni cilj.

Ispitivanje marketinškog potencijala može da se oslanja: uglavnom na uspeh ranijih marketinških aktivnost (taktike), na marketing kao pitanje stvarnog fokusa na potrošače od značaja za čitavu kompaniju (kultura) i konkurentsko pozicioniranje (strategija). Sprovedeno istraživanje potvrđuje pretpostavku da je marketing generalno veoma efikasan u taktici, ali beznačajno efikasan u oblasti strategije. Jedno od rešenja je da čitava



kompanija upozna tržišta i potrošače i da se osposobi za reagovanje na promene na tržištu.



Slika 116. Uloga marketinga u poslovnom procesu

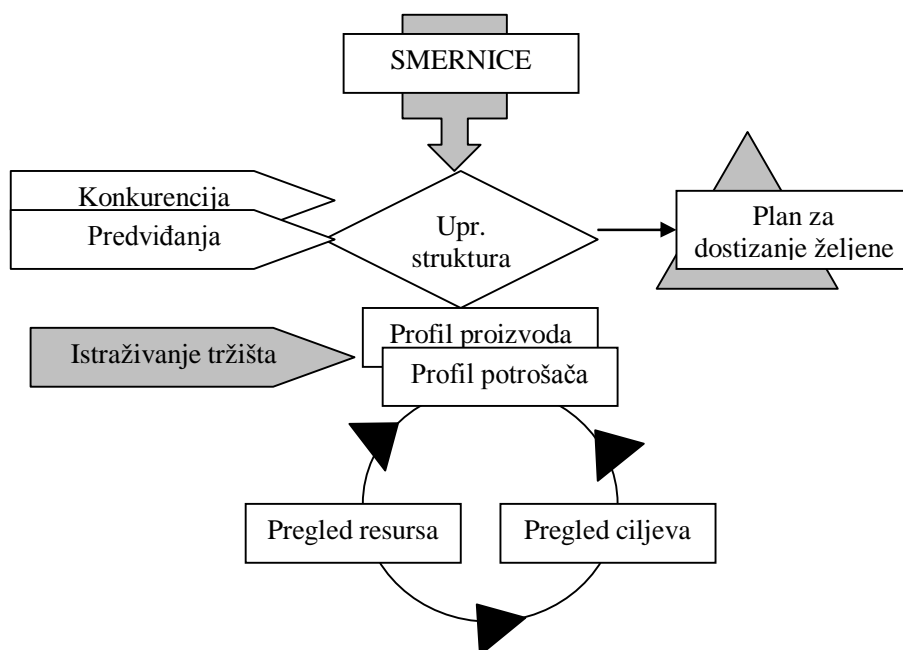
Prema tome, uloga marketinga u poslovnom sistemu je koncepcijski vezana i po principu sistemskog pristupa, koncepta poslovanja preduzeća.

#### 4. Definisanje marketing strategije

Svaka kompanija u tržišnim uslovima privređivanja, svojom misijom ostvaruje zadovoljenje potreba korisnika njenih proizvoda, a uspeh na tržištu određen je sposobnošću da otkriva nove potrebe okruženja i iste zadovoljava bolje od svojih konkurenata. Uloga marketinga u formulisanju strategije se ogleda u pouzdanoj analizi proizvod/tržišta, sagledavanju i oceni strategijskih alternativa i predloga najpovoljnije strategije za svako tržište. U kontekstu definisanja strategija nezaobilazan je i proces istraživanja. Istraživanje se može smatrati razvijenom naučnom disciplinom, čija geneza datira još s početka XX veka, što znači da je još tada shvaćen značaj istraživačkog rada. Cilj istraživanja je da se utvrde činjenice radi definisanja određenih strategija koje su u funkciji održive konkurentne prednosti i bržeg i kvalitetnijeg razvoja.

## Menadžment

Nastale promene ubrzano menjaju svetsku privredu u celini, pojedine nacionalne privrede i pojedinačna preduzeća, pa je potrebno znati: *kakav je uticaj marketinga i istraživanja na nove i savremene strategije razvoja*. Prilikom donošenja razvojnih strategijskih odluka, treba raspolagati sa velikim brojem bitnih informacija, sa ciljem da one budu što određenije i primenjivije.



Slika 117. Informacije za strategijske marketing odluke<sup>150</sup>

Marketinške odluke predstavljaju kritičnu tačku u procesu donošenja konačne formulacije strategije. Dakle, treba raspolagati sa čitavom bazom podataka, da bi se uz dobru analizu formulisala nova razvojna strategija. Osnovni razvojni elementi u ovom procesu su ponuda i tržište. Strategija se prvenstveno bavi efektivnošću (rađenjem pravih stvari), a ne efikasnošću (rađenje onoga što se dobro radi). Da bi neka strategija bila efikasna ona mora da bude prilagođena i potrebama i zahtevima potrošača, uslovima tržišta na kojima se primenjuje, i resursima i sposobnostima firme koja teži da je primeni. Bez obzira koliko je izvanredno smišljena i jasna, strategija je

<sup>150</sup>Vojnović B., *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, 2009, vol. 40, br. 1, str. 30.

## *Menadžment*

---

osuđena na propast ukoliko nije usredsređena na zadovoljavanje potreba potrošača. Isto tako, ako u organizaciji ne postoje ili ne mogu da se pribave resursi potrebni za njenu primenu, uspeh je puka iluzija.

Kao i kod upoznavanja svih zaposlenih u organizaciji sa marketinškom filozofijom, usvajanje strateškog razmišljanja ne može da se svede samo na marketing menadžment. Svi viši rukovodioci u kompaniji ili organizaciji imaju obavezu da razvijaju strateški profil kompanije i da joj daju strateški fokus.

Način organizovanja marketinga i marketinškog odeljenja uticaće na uspeh strategije koja se sprovodi. Na sasvim početnim nivoima bitno je da budu obezbeđeni ljudi i finansijska sredstva. Tradicionalne forme organizacije koje se nalaze u marketingu su menadžment funkcionisanja i proizvoda (brenda). Prema **funkcionalnoj organizaciji** marketinško odeljenje se sastoji od stručnjaka za različite marketinške aktivnosti koji su odgovorni koordinatoru marketinga (menadžeru ili direktoru). U tipične funkcije spadaju menadžment prodaje, reklame i promocije, istraživanje tržišta i razvoj novih proizvoda. Proširenje funkcionalnog projekta je geografska organizacija u kojoj, u okviru funkcija (kao menadžment prodaje), menadžeri imaju odgovornost za određena geografska tržišta. Funkcionalni projekti nude jednostavnost strukture i zatevaju visok nivo stručnosti u svakoj funkciji. One su često prvi korak kada kompanija usvaja viši nivo za marketinšku funkciju u celini. Najčešće se primenjuju kod ograničenog broja i složenosti proizvoda ili usluga koje kompanija ima na tržištu.

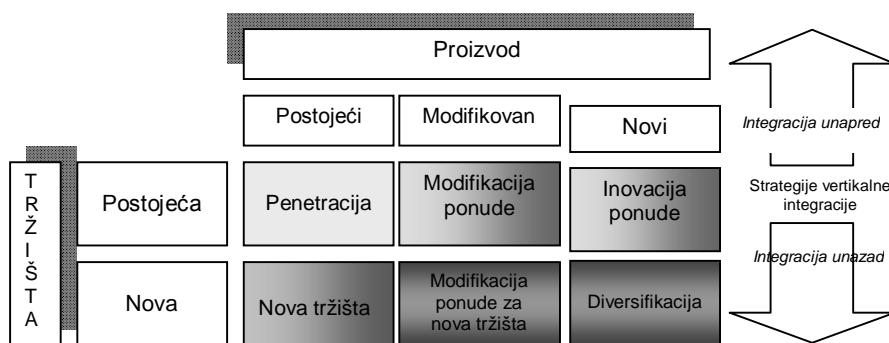
**Menadžment proizvoda (ili brenda)** se javlja u diverzifikovanoj kompaniji sa mnogo različitih proizvoda, taj sistem ima ogromnu prednost jer jedan čovek vodi koordinaciju i čitav miks marketinških aktivnosti, te se time obezbeđuje da se sve razvija u istom pravcu. Nedavne drastične promene u marketinškom okruženju naterale su mnoge kompanije i kod nas, da preispitaju ulogu menadžera proizvoda. Današnji potrošači suočeni su sa sve većim brojem brendova i više su zainteresovani za dil nego za brend. Zbog toga kompanije napuštaju nacionalnu reklamu u korist cena i ostalih promocija na mestu prodaje. Brend menadžeri su tradicionalno usredsređeni na dugoročno posmatranje, na strategiju građenja brenda tamo gde ciljaju masovnu publiku, iako današnje stanje na tržištu zahteva kratkorčno posmatranje, strategiju građenja prodaje planiranu za lokalna tržišta.

Sve veća moć prodavaca na malo je druga značajna sila koja kod nas utiče na menadžment brenda. Veći, moćniji i sve bolje informisani, oni danas zahtevaju i dobijaju više trgovačkih promocija u zamenu za svoj skućeni prostor na policama. Te promocije mnogo koštaju i sve manje

## Menadžment

sredstava ostaje za nacionalne reklame koje su osnovno sredstvo brend menadžera.

Planiranje strateškog marketinga uključuje odlučivanje o ključnoj strategiji, kreiranje konkurentskog pozicioniranja kako kompanije tako i njene ponude, i sprovođenje te strategije. Brend i reputacija kompanije su među najlakše branjenim sredstvima koja kompanija ima, pod uslovom da ima dobar menadžment i zaštitu. Brzina promena u tehnologiji i na tržištu je danas prilično velika, a proizvodi su veoma prolazni, tako da potrošači nalaze sigurnost i kontinuitet u najmanje materijalnom sredstvu kompanije – reputaciji brenda i imena kompanije. Brend, stilovi i proizvodi menjaju se iz godine u godinu, ali ljudi jednako žele Nike, Mercedes, Levi's i Rolex. Oni 'kupuju proizvođača' a ne proizvod. Posmatrajući iznete elemente pojavljuju se, na našem tržištu, kao alternativa nekoliko globalnih strategija, i to:



Slika 118. Strategije proširenja ponude i tržišta<sup>151</sup>

Kako civilizacijski trendovi sa sobom nose velike promene, posebno u načinu poslovanja preduzeća, pretpostavka je da savremeni marketing i istraživanje trebaju pozitivno da utiču na razvojne aktivnosti.

### 5. Strategija pristupa marketing poslovanju

Proizvodno - prodajni pristup poslovanju je još uvek dominantan, jer je samo mali broj domaćih kompanija prihvatio marketing kao osnovnu poslovnu filozofiju. Strategijski menadžment, kao najvažnija aktivnost svake

<sup>151</sup> **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor, 2009. str. 73.

tržišno orijentisane kompanije delimično postoji u poslovnim aktivnostima naših kompanija. Razlozi za ovako stanje su:

- Nedovoljno poznavanje osnova strategijskog marketinga (nedovoljna, a najčešće neodgovarajuća obrazovna struktura top menadžementa).
- Nedostatak sposobnih marketing stručnjaka, iako postoji dobra obrazovna struktura.
- Česte promene mera ekonomske politike i njen uticaj na promene makro sredine kompanija,

U tom kontekstu kompanije trebaju da stvaraju odgovarajuću marketing infrastrukturu da bi na adekvatan način odgovorile zahtevima okruženja.

### **6. Strategija kvaliteta marketinga**

Američko društvo za kontrolu kvaliteta (ASQC) definiše kvalitet kao ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koje utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe".<sup>152</sup> To je definicija kvaliteta koja je jasno usmerena ka kupcima. Ona sugerise da preduzeće isporučuje kvalitet kad god njegov proizvod podmiruje ili nadmašuje potrebe, zahteve i očekivanja kupaca. Ukupan kvalitet je ključ za stvaranje vrednosti i satisfakciju određenih kupaca. Baš kao što je marketing posao svih, i ukupan kvalitet je posao svih.

Marketing menadžment u preduzeću koje je orijentisano na kvalitet ima dve odgovornosti. Prvo, marketing menadžment mora da participira u formulisanju strategija i politika koje su oblikovane da pomognu preduzeću da pobedi kroz izvrsnost ukupnog kvaliteta. Drugo, marketing mora da obezbedi kvalitet marketinga kao i kvalitet proizvodnje. Mora da obavi svaku aktivnost marketinga – istraživanje marketinga, obuku prodavaca, integrisane marketing komunikacije, usluge kupcima i ostalo – po visokim standardima. Zadatak poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga trebalo bi da bude najviši prioritet preduzeća. Većina kupaca neće više da toleriše loš i prosečan kvalitet. Menadžment sa vizijom će motivisati i usmeriti napore svih u organizaciji ka isporuci nivoa kvaliteta koji ne samo da ispunjava, već i prevazilazi očekivanja ciljne grupe potrošača i imperativ je opstanka u savremenoj tržišnoj areni.

---

<sup>152</sup>Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, Niš, 3/2008.

Studije pokazuju, da se samo 4%,<sup>153</sup> nezadovoljnih kupaca ikada žali. Ostalih 96% jednostavno ode kod drugih preduzeća, i od njih se ogromna većina (91%) više nikada neće vratiti.

Međutim, ako se na zadovoljavajući način postupa sa reklamacijama kupaca, postoji 90% šansi da će kupci ostati i dalje kupci istog preduzeća. Svaki put kada kupac kontaktira preduzeće da bi se žalio, preduzeće ima mogućnost da te nezadovoljne kupce pretvori u zadovoljne i da prikupi dragocene informacije. Radeći tako, preduzeće može da kontroliše probleme pre nego što se sa njima suoči mnogo više kupaca i tako izgubi tržišno učešće. Preduzeća stalno moraju da podržavaju standard "davanja kupcima najboljeg rešenja". Mora se shvatiti da kvalitet zahteva odgovornost svih zaposlenih i da je on "posao broj jedan". Primedbe i pritužbe potrošača treba doživeti kao šansu za unapređenje poslovanja i u tom smislu potrebno je uložiti napore u cilju eliminacije potencijalnih barijera u organizaciji koje sputavaju ulaganja prigovora od strane potrošača. Satisfakcija potrošača, koja je neophodan preduslov prave lojalnosti, može biti upravo rezultat pravovremene i adekvatne reakcije poslovnog subjekta u slučaju ispoljenog nezadovoljstva potrošača. No, ovde je neophodna obazrivost organizacije, jer učestali prigovori i nezadovoljstvo, bez obzira na sposobnost organizacije da na odgovarajući način odreauguje, ne vode unapređenju zadovoljstva i razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Doyle (1997) tvrdi da relativno mali broj kompanija uspeva da prevaziđe 'marketinšku' zamku reklamiranja, kratkoročnog porasta prodaje i blistavu inovaciju da bi mogla da dođe do čvrste marketinške strategije koja proizvodi dugoročni učinak i sigurnu vrednost za akcionare.<sup>154</sup>

Uz **Radikalne strategije** kompanije mogu da postignu spektakularno povećanje prodaje i profita, ali pošto, kroz superiorne proizvode i usluge, stvore vrednost za potrošače i dugoročnu vrednost za akcionare. Karakteristike takvih strategija su da su one zasnovane na akviziciji, na marketinškom odeljenju (npr. visok nivo reklame i širenje linija proizvoda) ili na odnosima sa javnošću (medijska propaganda da se privuku potrošači).

**Racionalne strategije** pomažu da neke firme ostvaruju veliki kratkoročni učinak stvaranjem novih proizvoda koji su značajno superiorniji od tradicionalnih konkurentskih. Primeri za to su značajne inovacije u tehnologiji, metodama marketinga ili kanalima distribucije. Slabost ovih

---

<sup>153</sup>Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, Napredak, Kragujevac, 2003.

<sup>154</sup>Hooley G., Piercy N., Nicolaud B, *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall UK 2008.

strategija je u tome što one ne pružaju održivu konkurentsku prednost. Oni ne grade dugoročne odnose sa potrošačima i, na kraju, ne uspevaju da ostvare dugoročnu vrednost za deoničare.

Kod **Robustne strategije** kompanije postižu stabilan učinak, posmatrano dugoročno, stvaranjem superiorne vrednosti za potrošače i gradeći dugoročne odnose sa njima. Ova strategija ima sledeće karakteristike: fokusiranje na superiornu vrednost za potrošače uz shvatanje da ni jedna inovacija sama po sebi ne obezbeđuje dugoročnu prednost; dugoročno investiranje u odnose sa dobavljačima, distributerima, zaposlenima i potrošačima; procesi stalnog obučavanja, inovacija i usavršavanja; razvoj efikasnog lanca snabdevanja i informacione tehnologije za obezbeđivanje superiornog učinka poslovanja.

Uspešna **konkurentska strategija** podrazumeva invazivne i defanzivne poteze za stvaranje jače pozicije na odabranom tržištu. Izvesan broj autora, od kojih je najistaknutiji Kotler napravili su analogiju između vojnog rata i rata konkurenata na tržištu. Oni kažu da je suština u tome da lekcije za vođenje biznis strategije mogu da se nauče iz studije ratovanja i principa vojnih stratega. Isto tako mnogo može da se nauči i iz pristupa u takmičarskim sportovima i timskoj igri, u kojima je mozak veoma važan za uspeh. Postoji pet osnovnih korporativnih strategija koje organizacije mogu da koriste. To su *strategije građenja (ili razvoja)*, *zadržavanja (ili održavanja)*, *niša (ili fokusa)*, *žetve (ili iskopavanja)* i *povlačenja (deinvestiranja)*. Tu strukturu dao je Kotler.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup>Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

*Menadžment*

---





### 1. Pojam investicije i aspekti investiranja

Investirati znači ulagati i odnosi se na ulaganje kapitala u neki unosan posao. Samo poreklo termina investicije potiče od latinske reči in-vestire. Investicija nastaje u trenutku usmeravanja dodatnog kapitala. Osnovno pitanje kod svake investicije je u šta investirati i na koji način to činiti.

U cilju pravilnog investiranja i izbegavanja zamki, koje su moguće u procesu ulaganja, potrebno je voditi računa o sledećem:

- gde investirati,
- kako investirati,
- utvrditi intenzitet investiranja,
- u koje poslove investirati,
- na koji način obezbediti investicioni kapital,
- kako ostvariti željene investicione rezultate,
- na koji način izbeći investicione rizike.

Iz ekonomskog ugla investicije se mogu posmatrati dvojako sa:

- makroekonomskog i
- mikroekonomskog aspekta.

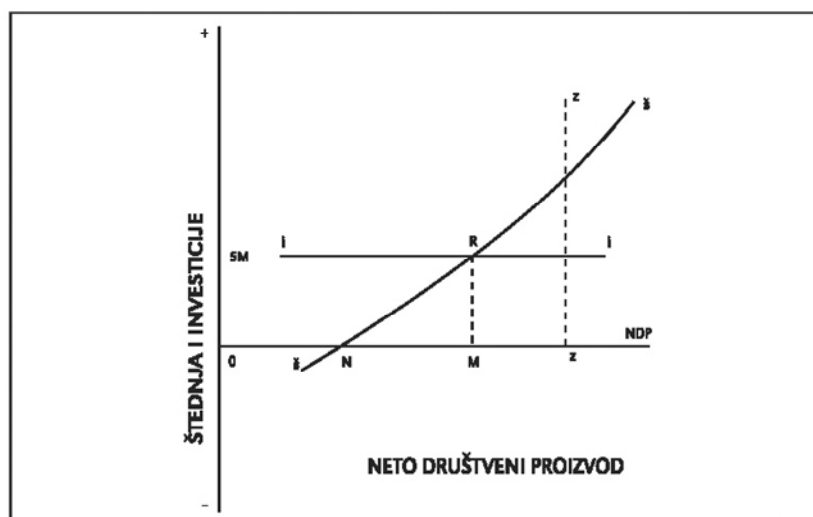
**Makroekonomski aspekt** investiranja je usmeren na stanovište društva. Značajno je za ukupnu društvenu reprodukciju i sveukupne privredne tokove. Utiču na stabilnost i rast društvenog bogatstva.

**Drugi aspekt investiranja je sa stanovišta preduzeća.** Veza je direktno za interes i cilj, a uslovljen je razvojnim mogućnostima preduzeća.

## 2. Investicije i štednja

Investicija je novčana akumulacija (štednja) koja je uložena u nove elemente procesa proizvodnje, tačnije u: *sredstva za rad, predmete rada i sam rad*, u cilju organizovanja proizvodnje, odnosno proizvodnog procesa. U suprotnom ako se novčana akumulacija ne uloži u proizvodni proces, to će biti samo štednja. Odnos između ove dve kategorije određuje nacionalni dohodak i zaposlenost u jednoj zemlji.

Prema tome štednja zavisi od nacionalnog dohotka, dok investicije su u zavisnosti od štednje.



Slika 119. Uticaj štednje i investicija na NDP

Rastom NDP-a (nacionalnog dohotka) rastu štednja i ukupne investicije, što može da se vidi iz prethodne slike. Horizontalna linija označava rast neto društvenog proizvoda, dok vertikalna prikazuje rast štednje i investicija. Ako su na primer ukupne investicije privrednih preduzeća 10 miliona dinara, onda će linija investicija biti u visini tačke koja na vertikalnoj osi označava iznos od 10 miliona dinara.

Zaključak je da u situaciji kada stanovništvo više štedi, odnosno manje kupuje, preduzeća i ostali privredni subjekti nisu zainteresovani da povećaju investicije i obim proizvodnje. Ukoliko bi povećavali proizvodnju, robu nema ko da kupi i smanjuje se prodaja, što nedvosmisleno utiče na smanjenje prodaje. Tada se pristupa smanjenju proizvodnje. S obzirom da nema novih investicija povećan obim štednje postaje mrtav kapital.

Proizvodnja će da se smanjuje sve dok se realni nacionalni dohodak ne umanji toliko da učini *stanovništvo* dovoljno siromašnim da bude prinuđeno da smanji svoju štednju na nivo koji data privreda, rukovođena izgledima na dobit, može unosno da investira.<sup>156</sup>

Uticaj promena u visini investicija na obim nacionalnog dohotka stvaraju promene u obimu nacionalnog dohotka i visini zaposlenosti. Povećanje investicija dovodi do realnog rasta nacionalnog dohotka i to u većem obimu nego što je obim povećanja investicija, analogno tome smanjenje investicija dovodi do smanjenja realnog nacionalnog dohotka u većem obimu nego što je obim smanjenja investicija. Bilo u jednom ili drugom pravcu, dolazi do multiplikacije (umnožavanja) povećanja ili smanjenja nacionalnog dohotka.

Multiplikator investicija je brojčani koeficijent, koji ukazuje za koliko puta će se povećati ili smanjiti nacionalni dohodak, sa svakim povećanjem ili smanjenjem nivoa investicija.

*Ako jedno povećanje investicija od 6 miliona dinara dovede do povećanja nacionalnog dohotka od 18 miliona, onda je multiplikator 3, što znači da je povećanje nacionalnog dohotka 3 puta veće od povećanja investicija.*

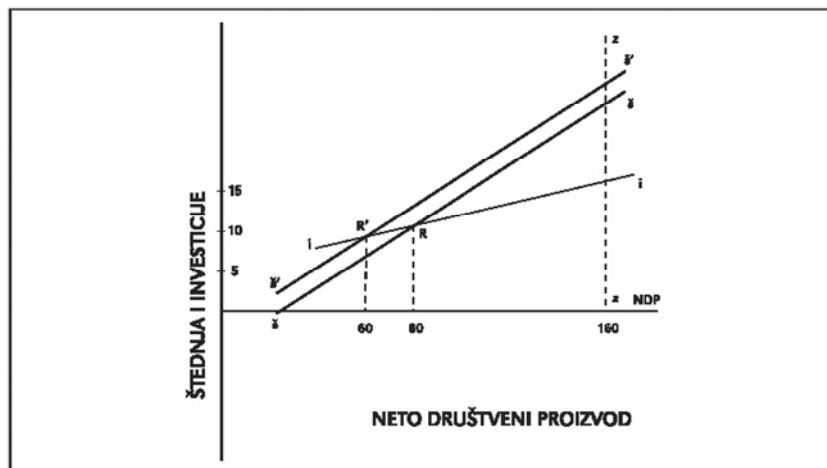
Zašto treba ulagati – investirati, a ne štedeti? Suština je u paradoksu štedljivosti. Štednjom se ne razvija privreda, a svaki naredni ciklus štednje je manji od prethodnog, i to iz prostog razloga, jer privreda zaostaje zbog izostanka investicija i dolazi do logične posledice stanja nezaposlenosti.

Dakle, štednja dovodi do:

- pada investicija i
- pada nacionalnog dohotka.

---

<sup>156</sup> Stojanović I., Poslovna ekonomija, Megatrend, Beograd, 2001.



Slika 120. Posledice štednje na investicije i nacionalni dohodak

Padom nacionalnog dohotka, štednja i investicije nastavljaju sa daljim padom. U principu štednja ima brži trend pada, što se odnosi i na investicije.

### 3. Podela i klasifikacija investicija

Za dobrog menadžera, koji se ne bavi isključivo investicijama, potrebno je osnovno poznavanje podele investicija kao kategorije, gde mogu da se ulažu sredstva i na koji način. Iz tog razloga u ovom delu izložena je moguća podela i klasifikacija investicija, bez dubljeg ulaženja u ovu problematiku.

*Podelu i klasifikaciju investicija moguće je izvršiti na sledeći način.*<sup>157</sup>

Tabela 20. Podela investicija

#### **Podela na bruto i neto investicije**

- **Bruto investicije** su ukupna investiciona ulaganja i nastaju iz dva izvora, amortizacije i neto akumulacije.

$$\text{Bruto investicija (Ib)} = \text{Amortizacija (Am)} + (\text{akumulacija}) \text{ Ak}$$

<sup>157</sup> Mijatović S., Upravljanje privrednim investicijama, Ekonomski fakultet, Univerzitet u istočnom Sarajevu, Srpsko Sarajevo, 2001.

---

### *Menadžment*

---

- **Neto investicija** je ulaganje u formiranje nove vrednosti, novih osnovnih i obrtnih sredstava investitora, odnosno povećavaju sadašnju vrednost kapaciteta.

Izražavaju se relacijom:

$$\text{Neto investicije } \mathbf{In} = \text{Bruto investicija } (\mathbf{Ib}) - \text{Amortizacija } (\mathbf{Am})$$

#### **Podela prema području delatnosti u koje se usmeravaju: privredne i neprivredne**

- Privredne investicije su usmerene na razvijanje privrednih potencijala i angažuju se u sredstva za proizvodnju.
- Neprivredne investicije se usmeravaju na razvoj javnih delatnosti: školstva, kulture, zdravstva itd.

#### **Podela na investicije u prostu i investicije u proširenu reprodukciju**

Relacija je:

$$\mathbf{Ib} = \mathbf{It} + \mathbf{Ip}$$

- Investiranje u prostu reprodukciju je održavanje kontinuiteta dostignutog nivoa razvijenosti društvene reprodukcije, odnosno ulaganja u zamenu dotrajalih osnovnih sredstava.
- Investiranje u proširenu reprodukciju određuje razvojni put poslovnog subjekta i društva.

#### **Podela na investicije u osnovna i trajna obrtna sredstva**

- Investiranje u osnovna sredstva odnose se na ulaganje u stvari, prava ili u novčanom obliku.
- Investicije u trajna obrtna sredstva su ulaganja za pribavljanje resursa potrebnih za reprodukciju, za održavanje zaliha, finansiranje proizvodnje ili usluga.

### **Investicije u materijalna i nematerijalna ulaganja**

Ovom podelom investicije su razvrstane prema tome gde se ulažu sredstva. U tom smislu investiranje može biti materijalno ili nematerijalno.

- Ukoliko se investira u prirodna bogatstva, sredstva za rad, predmete rada i vanposlovnu saradnju imamo materijalna ulaganja.
- Ako se ulaže u istraživanje i razvoj, osnivačke namene ili nešto slično, imamo nematerijalni oblik investiranja.

### **Podela prema funkciji investicionih objekata u procesu reprodukcije**

Prema ovom kriterijumu investicije se dele na direktne i indirektne.

- Direktne investicije su ulaganje u tehnološku i tehničku strukturu investicionog objekta, koji se odnosi na proces proizvodnje.
- Indirektne investicije su ulaganje u pomoćne objekte i infrastrukturne elemente (instalacije, skladišta, vatrogasni objekti i slično)

### **Podela prema izvoru finansiranja**

Prema ovom kriterijumu podela se može izvršiti na investiranje iz:

- sopstvenih sredstava,
  - tuđih sredstava i
  - mešovityh izvora.
- Kod finansiranja iz sopstvenih sredstava štediti se na troškovima kamata, zapravo njih nema. Smanjen je rizik od neuspeha i ovo je najpoželjniji oblik investiranja po pitanju izvora finansiranja.
  - Finansiranje iz tuđih sredstava se odnosi na zaduživanje i pozajmljivanje sredstava od banaka, finansijskih institucija i sličnih izvora finansiranja. Investiranje se opterećuje troškovima kamata.
  - Kod zajedničkog, odnosno mešovityog finansiranja, investiranje se vrši iz kombinacije prethodna dva načina finansiranja, u onom odnosu kako se ugovorom predvidi.

**Podela prema dinamici ulaganja**

- jednokratne investicije i
- višekratne investicije.

**Rentijerske ili papirnate investicije – portfolio investicije**

- ulaganja u obveznice,
- deonice i
- ostale hartije od vrednosti

**Dezinvestiranje**

Preusmeravanje:

- amortizacije i akumulacije iz jedne vrste privrednih kapaciteta u drugu,
- osnovnih u obrtna sredstva ili
- preusmeravanje akumulacije iz jedne privredne grane u drugu.

**4. Investiranje u razvojna istraživanja**

Investiranje u razvojna istraživanja su perspektiva preduzeća i mogu se svrstati u strateški važne oblike. Po pravilu preduzeća raspolažu sa malim sredstvima, koja mogu izdvojiti za finansiranje u istraživanja sa ciljem daljeg razvoja, dok sa druge strane potrebe za ulaganjem su velike i čine jedan od osnovnih uslova za opstanak u relevantnom poslu. Iz ovog razloga preduzeća moraju da imaju sluha za prepoznavanje prioriternih istraživanja u koja će da ulažu sredstva i da na najefikasniji način koriste raspoložive potencijale.

Investiranjem u razvojne poslove u mnogo čemu se definišu i omogućavaju razvojni putevi preduzeća. Istraživanja se uglavnom usmeravaju na: usavršavanje i razvoj proizvoda ili usluge, analizu tržišta, razvoj organizacije rada, razvoj tehnike i tehnologije i slično.

### **5. Investiranje u osnivačke namene**

Ovim investicijama obuhvataju se ulaganja, koja nisu uključena u nabavnu vrednost osnovnih i trajnih obrtnih sredstava. Uglavnom se odnose na:

- sačinjavanje različitih studija i ostalih istraživanja pre i u toku osnivanja nekog subjekta ili pokretanja nekog projekta,
- usavršavanje i stručno osposobljavanje zaposlenih radnika,
- pribavljanje građevinskih i ostalih dozvola, različitih saglasnosti za korišćenje objekta i ostalog,
- režijski troškovi,
- plaćanje nadzornog organa i slično.

### **6. Investiranje u faktore reprodukcije privrednih preduzeća**

Osnovni faktori u reprodukciji preduzeća su: osnovna sredstva, obrtna sredstva i radna snaga. Po toj logici su moguća i ulaganja u ove kategorije.

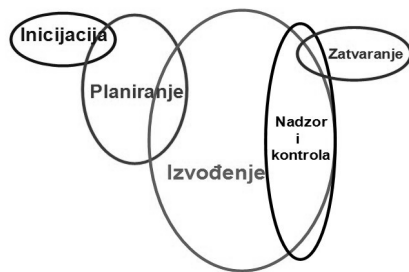
Osnovna sredstva organizacije čine materijalni uslovi rada i oruđa za rad, kao i druga sredstva za rad. Prema tome potrebno je investiranje u nabavku osnovnih sredstava ili u njihovo obnavljanje.

*Investiranje u nabavku osnovnih sredstava* moguće je: izgradnjom osnovnog sredstva, kupovinom, uzimanjem u zakup, revitalizacijom postojećih osnovnih sredstava i slično.

*Investiranje u obnavljanje osnovnih sredstava* je predviđeno u slučajevima kada u procesu reprodukcije dođe do: trošenja, kvarenja ili zastarevanja osnovnog sredstva.

Koji od ovih oblika investiranja u faktore reprodukcije kod poslovnih subjekata, treba primeniti otvara mnoga druga pitanja. Uglavnom su usmerena na odluku da li vršiti nabavku novih osnovnih sredstava ili u postojeća ulagati dodatni kapital.





### 1. Definisane projekta i osnovne osobine zajedničke za sve projekte

Projekat je složen, privremen i jedinstven poduhvat, koji ima za cilj da određenu aktivnost, bilo da je proizvod ili usluga uspešno realizuje. Njegova **složenost** se bazira na korišćenju velikog broja učestvujućih materijalnih i nematerijalnih elemenata sa često velikim brojem angažovanih ljudi. **Privremenost** znači da svaki projekat ima svoj početak i kraj, a **jedinstvenost** da je svaki projekat specifičan sam za sebe i da ga nije moguće ponoviti iz razloga postojanja: različitosti ciljeva, rokova, obima, troškova, mikro lokacije ili drugih elemenata.

Projekat je neponovljiv poduhvat i predstavlja korak u nepoznato. Praktično ne mogu postojati dva ista projekta, jer i onaj koji bi bio ponovljen razlikovao bi se sa komercijalnog, administrativnog, vremenskog ili nekog drugog gledišta.

*Projektom se mogu smatrati poduhvati:*<sup>158</sup>

- projektovanje i konstruisanje kuće,
- projektovanje i dizajniranje novog prototipa (broda, kola, aviona),
- lansiranje novog proizvoda,
- implementacija novog sistema, koji može biti informacioni i kontrolni sistem, ili uspostavljanje nove organizacione strukture,
- poboljšanje produktivnosti u predviđenom periodu,
- provera menadžmenta i sl.

<sup>158</sup>Burke R. Project Management: planing and control, John Wiley Sons, Chihester, 1993.

*Najčešći primeri za projekte su:*<sup>159</sup>

- građevinski poduhvati (zgrade, putevi, energetska postrojenja),
- istraživački i razvojni projekti (novi proizvodi, tehnički i naučni eksperimenti),
- planski zadaci (planovi finansiranja prodaje, proizvodnje, održavanja),
- organizacioni zadaci (reorganizacija, koordinacija),
- proizvodni zadaci (izrada mašina, postrojenja, plan montažnih radova),
- nalozi za nabavku,
- popuna mesta (problem zamene, programi obuke)

*Pojam- definicija projekta prema pojedinim autorima:*

- **Matasović Lj.**<sup>160</sup> - Projekat je logička i fizička kategorija. Logička je jer označava logičnu celinu (project) a fizička, jer označava tehničku i oblikovanu celinu (design).
- **Krajewski J. L., Ritzman P. L.**,<sup>161</sup> Projekat je plan, odnosno skica strukture procesa i čini skup aktivnosti u njihovom međusobnom odnosu, sa označenim početkom i završetkom i jedinstvenim izlazom po kojem su na specifičan način locirani resursi.
- **Lock D.**<sup>162</sup> – Projekat je poduhvat koji se ne može ponoviti. Obično podrazumeva ostvarenje planiranih rezultata u okviru određenog vremena i predviđenih finansijskih sredstava. Prema njegovoj definiciji projekat je poduhvat koji sa sobom nosi rizik. Svaki projekat je nepredvidiv pa je s toga prisutna doza rizika a ishod projekta se ne može predvideti sa sigurnošću.- **Guberinić S.**<sup>163</sup> – Projekat je bilo koji poduhvat koji je potrebno da se završi u određenom vremenu, sa određenim ciljem, u okviru predviđenih resursa i sa određenim kriterijumima ocene valjanosti i realizacije.

---

<sup>159</sup>Jovanović P. Upravljanje projektom, FON, Beograd, 1995. str. 20.

<sup>160</sup>Matasović Lj. Primjena elektronskih računara u izvedbi investicionih projekata, Informator, Zagreb, 1983. str. 146.

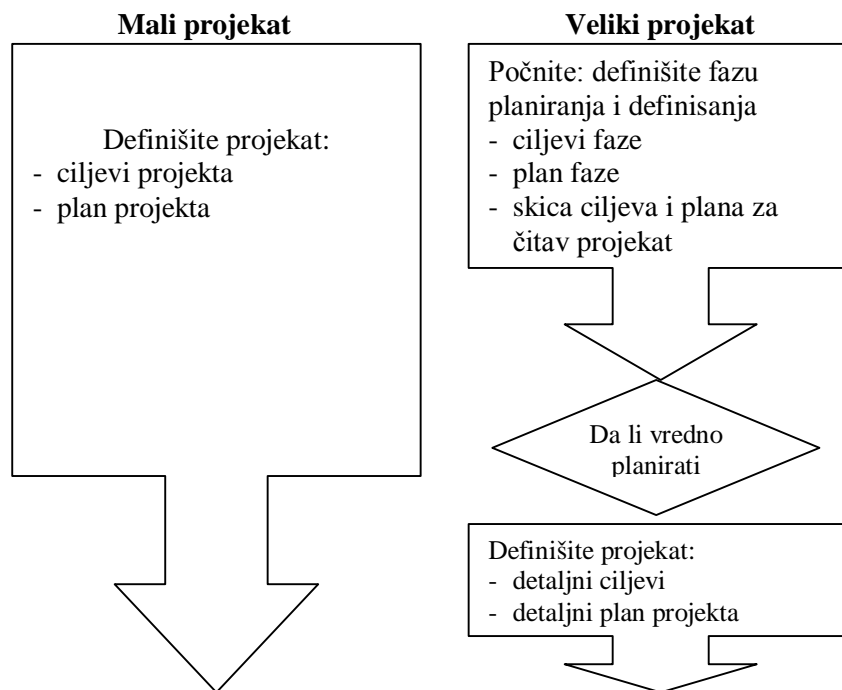
<sup>161</sup>Operations Managment, Strategy and Analysis, Sixth Edition, Prentice Hall, New York, 2002. str. 140.

<sup>162</sup>Lock D. Project Management, Gower Press, London, 1977.

<sup>163</sup>Guberinić S. i drugi, Sistemi, upravljanje sistemima, sistemske discipline, tehnike i metode, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, 1970.

- **Hanc A.**<sup>164</sup> – Projekat predstavlja ciljno usmeren i konačan proces odvijanja nekih delatnosti, koje su usmerene prema postizanju konačnog cilja.

Prema tome, kada želimo da jedan poduhvat smatramo za projekat, trebamo da konstatujemo da li je on to ili nije? Projekat treba da ispunjava određene kriterijume, o čemu će biti reči u nastavku teksta. Pre toga je bitno utvrditi veličinu projekta na osnovu njegovih planiranih performansi. Otuda sledi faza definisanja veličine projekta.



Slika 121. Faze definisanja malih i velikih projekata<sup>165</sup>

<sup>164</sup>Hanc A. i ostali, Upravljanje projektima, KIZ kultura, Beograd, 1989.

<sup>165</sup>Nouks S., Mejdžor I., Grinvud A., Dominik A., Gudman M., Upravljanje projektima – kako završiti posao na vreme i u skladu sa budžetom, Clio, Beograd, 2005. str. 167.

## *Menadžment*

---

Bez obzira da li se radi o velikom ili malom projektu i da bi se neka aktivnost smatrala za projekat potrebno je da ima određene karakteristike. Četiri su osnovne:<sup>166</sup>

1. obuhvatnost zadatka,
2. neponovljivost poduhvata,
3. složenost zadatka i
4. podrška.

U okviru ovih kategorija moguće je definisati mnoge karakteristike projekata, koje su specifične za svaki posebno. Ipak, i pored posebnosti svakog projekta, samim tim i njegovih karakteristika, postoje osobine koje su zajedničke i prepoznatljive za sve tipove projekata.<sup>167</sup> To su:

1. cilj,
2. rokovi,
3. kompleksnost,
4. obim i priroda zadataka,
5. resursi,
6. organizaciona struktura i
7. informacioni i kontrolni sistem.

Svaki projekat ima svoj **cilj**, koji treba da ostvari. Ciljevi mogu biti različiti, i od toga će zavisiti koje su druge potrebne aktivnosti za njegovo uspešno realizovanje.

**Rokovi** podrazumevaju vreme koje je potrebno, samim tim i ugovoreno za realizaciju određenog projekta i pretpostavlja dovoljno vremena u kojem se projekat mora realizovati.

**Kompleksnost** projekta je u direktnoj vezi sa ciljem i uslovljena je tehnologijom sa kojom se raspolaže.

Za realizaciju **obima i prirode zadatka** projekta potrebno je planiranje ostvarenja ciljeva i troškova.

---

<sup>166</sup>Adams J.R. et al, Managing by Project Management, UTC, Dayton, Ohio, 1979.

<sup>167</sup>Jovanović P. Upravljanje projektom, FON, Beograd, 1995. str. 18.

**Resursi** za realizaciju projekta su različiti i uglavnom se svode na: ljude, finansije, opremu, razne materijale i slično. Bez odgovarajućih resursa nije moguće ostvariti porijekat u obimu niti u potrebnom vremenu, što navodi na potrebu optimizacije potrebnih resursa i njihovo racionalno korišćenje radi uspešnog okončanja projektnog zadatka.

**Organizaciona struktura** za realizaciju projekta je neophodan elemenat, jer se sa njom utvrđuje odgovornost, ovlašćenja i položaj izabranog rukovodioca projekta. Organizacionom strukturom se određuje i vrsta projektne organizacije. Organizaciona struktura u aktivnosti sprovođenja realizacije projekta bitno je određena zahtevima naručioca projekta, njegove složenosti i raspoloživih svih vrsta resursa od strane projektnog subjekta.

**Informacioni i kontrolni sistemi** u realizaciji projekta imaju osnovni zadatak da prikupljaju podatke i prate tokove ostvarenja projekta, što čine kroz razne vrste izveštaja koji dospevaju. U ovom delu implementacije projekta poseban značaj pripada informacionom sistemu baziranom na računarima.

Postoji široka podela investicionih projekata. Odlika ovih projekata je da su usmereni uglavnom na izgradnju: hala, zgrada postrojenja, saobraćajnica i slično. Prema tome, investicionim projektima se smatraju oni kojima se realizuje ulaganje u osnovna sredstva u različitim oblicima privrednog i neprivrednog života.

Investicioni projekti se mogu podeliti u tri grupe i to:

1. investicioni projekti za ulaganje u izgradnju,
2. investicioni projekti za ulaganje u adaptaciju i rekonstrukciju i
3. investicioni projekti za ulaganje u uređaje, postrojenja, instalacije i slično.

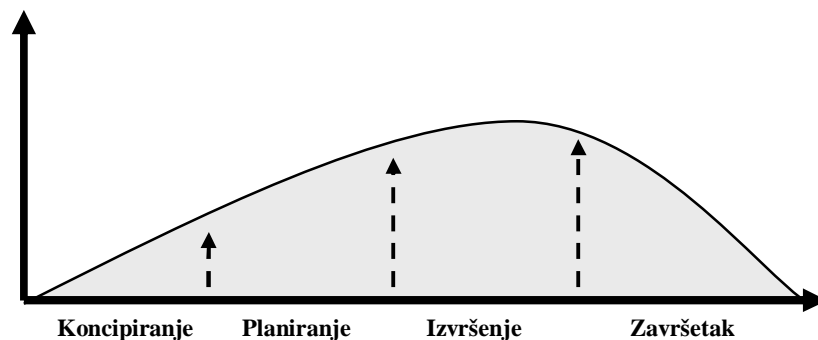
Nasloženiji je projekat za ulaganje u izgradnju, jer on u sebi sadrži veliki broj aktivnosti. U njemu su gotovo uvek sadržane sve aktivnosti koje se dešavaju i u ostalim vrstama investicionih projekata (rekonstrukcija, opremanje uređajima, postrojenjima, instalacije i ostalo).

Karakteristična je i podela investicionih projekata prema privrednim granama i oblastima. U kontekstu toga pojavljuju se investicioni projekti u industriji, poljoprivredi, građevinarstvu, saobraćaju ili nekoj drugoj privrednoj ili neprivrednoj delatnosti.

## 2. Životni ciklus projekta

Period od ideje do završetka realizacije projekta naziva se životni ciklus projekta. U tom vremenu projekat prolazi kroz mnoge faze. Faze razvoja projekta i napredovanja, treba da budu jasno definisane radi kvalitetnijeg praćenja i upravljanja projektom. Možemo jasno izdiferencirati četiri osnovne faze:<sup>168</sup>

1. koncipiranje,
2. planiranje,
3. izvršenje i
4. završetak.



Slika 122. Osnovne faze životnog ciklusa projekta

**Fazom koncipiranja** utvrđuju se osnovne aktivnosti, potrebe, i predviđaju eventualne alternative daljih tokova projekta. Ova faza je prva u životnom ciklusu projekta.

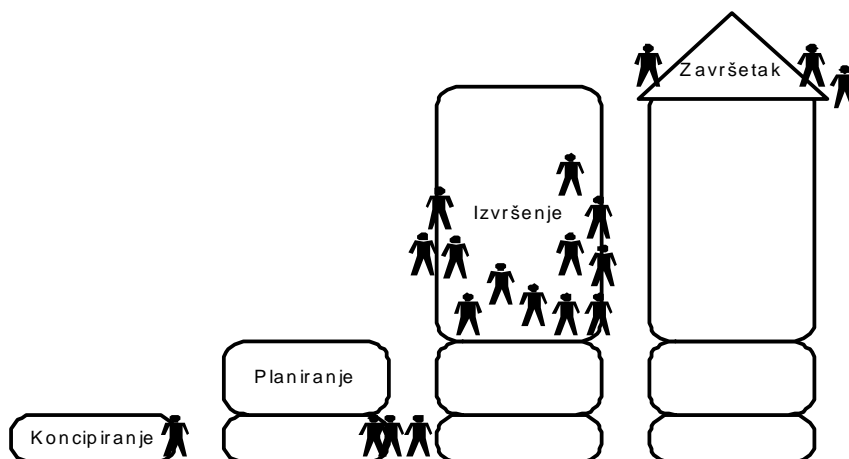
**Fazom planiranja** se rade pripremni, a nakon toga i kompletni planovi za završetak projektnog ciklusa.

**Faza izvršenja** je najkompleksnija i najduža faza u životnom ciklusu projekta. U njoj se izvršavaju i kordiniraju sve aktivnosti i angažuju svi potrebni resursi za efikasan i uspешan završetak projektnog zadatka.

---

<sup>168</sup>Jovanović P. Upravljanje projektom, šesto izdanje, FON, Beograd, 2004.

**Završnu fazu** čine aktivnosti neophodne da se projekat definitivno okonča.



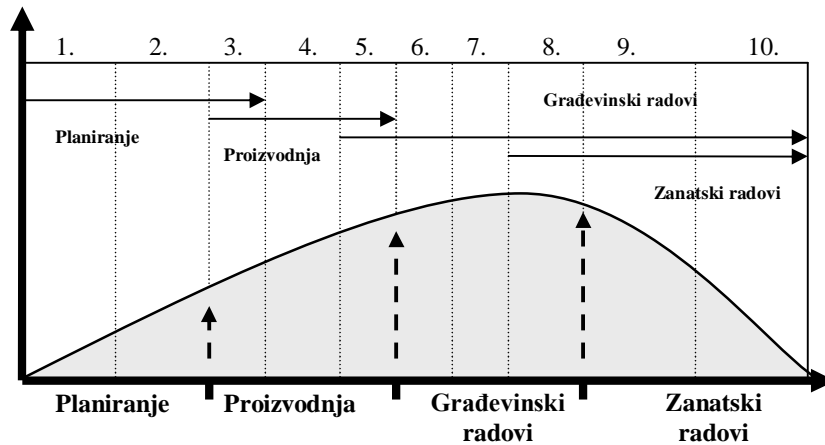
Slika 123. Angažovanje radne snage u životnom ciklusu projekta

Potrebno je naglasiti da u svakom projektu postoji veliki broj aktivnosti, a samim tim i broj faza koje se pojavljuju u životnom ciklusu projekta. Iz prethodne slike može da se vidi da su jasno razgraničene četiri osnovne faze. Međutim, svaka od ovih faza može biti dalje razložena na niz drugih, čime se dobija na složenosti projekta. Sama složenost zavisice od vrste i obima projektnog zadatka, pri čemu će složeniji projekti imati veći broj faza, obimnije angažovane resurse, duži predviđeni vremenski rok za realizaciju projekta i slično.

Svaka faza je odvojena od prethodne i ima svoje definisane ciljeve, ali vrlo često se pojedine i preklapaju, što je u zavisnosti od vrste projekta.

Ovim se nedvosmisleno dobija na složenosti realizacije projekta a proces upravljanja na svojoj kompleksnosti.

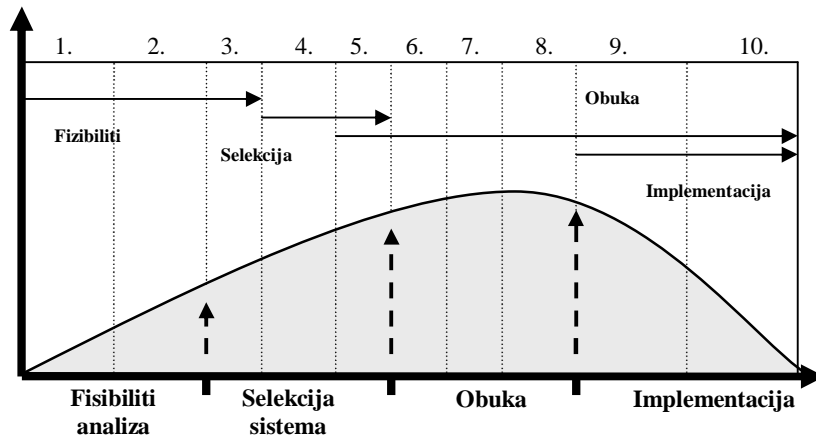
Na sledećoj slici dat je primer jednog građevinskog projekta. Može se videti da se osnovne faze projekta dele na nove. Ove faze ne moraju vremenski da traju isto, niti da budu sastavljene iz istog broja aktivnosti po vrsti i intenzitetu. Takođe, u fazama 3, 5, 8, 9 i 10 dešava se veći broj aktivnosti. Ponekad se dešava da pojedine faze, kao što su u ovom slučaju zanatski radovi, budu apsolutno vremenski podudarne sa drugim aktivnostima (u ovom slučaju građevinski radovi)



Slika 124. Životni ciklus građevinskog projekta

Na slici je prikazan životni ciklus instalacije kompjutera. I na ovom primeru potvrđuju se prethodne postavke da u pojedinim fazama 5, 9 i 10 dolazi do podudarnosti aktivnosti. Naravno, postoje specifičnosti, koje su karakteristika svakog tipa projekta i svakog projekta pojedinačno. U primeru instalacije kompjutera karakteristično je da proces obuke i implementacije se potpuno podudaraju. U ovom slučaju faza obuke je duža, jer su zahtevi daleko složeniji, a sa obukom se počinje još pre nego što se kompjuterska tehnologije koristi. Razlog tome je jer se u vremenu od šest meseci kompjuteri usavršavaju i menjaju se gotovo čitave generacije. To vreme je u začetima informacione tehnologije iznosilo oko 10 godina. U uslovima kada se promene dešavaju u sve kraćem vremenu, a skokovi u napretku tehnologije bivaju sve veći, ostaje mnogo manje vremena za obuku i njenu primenu. Iz ovog sledi logičan zaključak: da bi informaciona tehnologija bila maksimalno iskorišćena potrebno je da obuka počne blagovremeno, u cilju što boljeg iskorišćavanja u raspoloživom vremenu.





Slika 125. Životni ciklus instalacije kompjutera<sup>169</sup>

- opšti model i osnovne karakteristike koncepta upravljanja projektom,
- osnovne faze upravljanja projektom,
- američki koncept upravljanja projektom i funkcionalne oblasti na koje se oslanja

### 3. Opšti model i osnovne karakteristike koncepta upravljanja projektom

Postoji veliki broj projekata prema vrsti, nameni, cilju, načinu izvođenja, trajanju, veličini angažovanih resursa i slično. Uglavnom oni se mogu deliti prema:<sup>170</sup>

1. determinisanosti i stohastičnosti strukture ciljeva,
2. učestalosti u poslovnom sistemu i
3. odnosu prema programiranju razvoja poslovnog sistema.

U cilju uspešne realizacije i dovođenja projekta do završetka, neophodno je sa njim i adekvatno upravljati. Od kvaliteta upravljanja u

<sup>169</sup>Burke R., Project Management: planing and control, John Wiley Sons, Chichester, 1993.

<sup>170</sup>Komazec G., Upravljanje istraživanjem i razvojem, Megatrend, Beograd, 2002. str. 145.

## *Menadžment*

---

velikoj meri zavisi konačan ishod realizacije zadatka. U tom pravcu postoje osnovne karakteristike samog koncepta upravljanja na kojima se baziraju načelno gotovo sve vrste projekata:

- Kao prvo potrebno je da projekat ima utvrđenu organizacionu strukturu, bez koje nije moguće realizovati bilo koji projekat. U pitanju može biti samo oblik organizacije, koji je u direktnoj zavisnosti od tipa projekta i njegove zahtevnosti.
- Drugo je da svaki projekat zahteva informacioni sistem zasnovan na računarskoj podršci i odgovarajućem softveru, a sve za potrebu upravljanja realizacijom projekta. Retki su projekti koji ne zahtevaju informatičku podršku, kao što su na primer biznis projekti. Potreba za informacionim sistemom posebno se iskazuje u praćenju dostignutog nivoa realizacije pojedinih faza i praćenja utrošenih resursa u procesu implementacije projekta.
- Treća opšta karakteristika je da su projekti zasnovani na mrežnom planiranju i da ono ima izražen značaj u procesu upravljanja projektom.

Upravljanje projektom može biti:<sup>171</sup>

1. preko ciljeva MBO<sup>172</sup> (Management by Objectives) i
2. preko izuzetaka MBE

Tvorac principa upravljanja prema ciljevima je Piter Drucker. MBO je sredstvo usklađivanja organizacionih ciljeva sa individualnim potrebama menadžera.

Osnovne karakteristike ovog principa su da je:

1. usmeren na rezultate,
2. razvija se kroz korporativno planiranje,
3. usmeren na povećanje učinka menadžera.

---

<sup>171</sup>Jovanović M., Langović A., Upravljanje projektom, Megatrend, 2003. str.13-14.

<sup>172</sup>Druker P., The Practice of Management, Heinemann, 1995. (Ovaj princip prvi je definisao Peter Drucker, koji je začetnik modernog menadžmenta u svom delu The Practice of Management- Praksa menadžmenta)

U kontekstu upravljanja projektom, **upravljanje prema ciljevima** je tehnika kojom se ostvaruju planirani ciljevi i zahtevi naručilaca projekta, a sve u vezi sa definisanim projektnim aktivnostima. Tri su osnovna parametra projekta, koji je usmeren na upravljanje prema ciljevima: **vreme, trošak i kvalitet**. Prema tome to su osnovni ciljevi naručilaca projekta i njima je potrebno težiti u procesu upravljanja projektom.

**MBE** upravljanje ili upravljanje preko izuzetaka je tehnika upravljanja sa onim aktivnostima koje nisu predviđene ili nisu mogle biti predviđene prilikom planiranja projekta. Ovo se odnosi posebno na projekte sa velikim brojem aktivnosti. Te aktivnosti se smatraju za vanredne ili kritične aktivnosti, koje je potrebno otkloniti njihovim nastankom tokom procesa realizacije projekta

#### 4. Upravljanje vremenom i troškovima

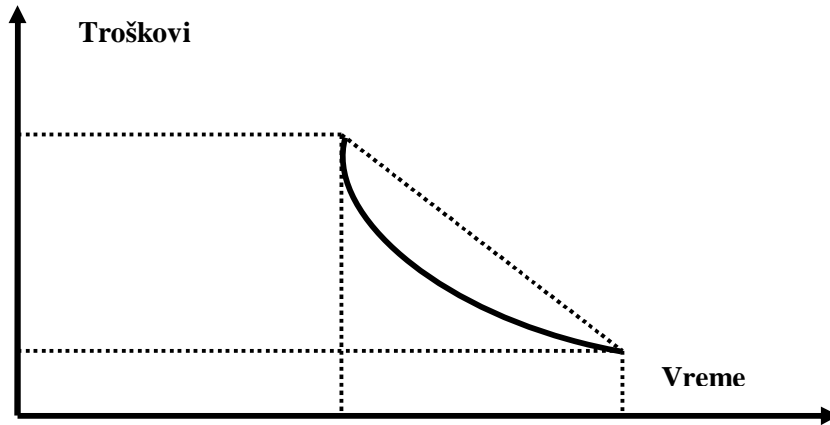
Kod realizacije svakog projekta potrebno je upravljati na taj način da se uskladi planirano vreme i troškovi. Probijanje vremenskog roka u svakom slučaju izaziva povećane troškove, kao što povećane troškove izaziva i skraćanje vremena potrebnog za realizaciju projektnog zadatka, jer je u tom slučaju potreban usiljen rad i angažovanje većeg broja izvršioca. U svakom slučaju važna je ravnoteža između potrebnog vremena za realizaciju i planiranih troškova, ne zapostavljajući kvalitet i kvantitet projekta.

Upravljanje projektom je teško. Jedan od razloga je taj što podrazumeva neprestano mirenje suprotstavljenih zahteva da se u najkraćem mogućem roku, uz minimum uloženi sredstava, postigne što bolji rezultat.<sup>173</sup>

Dakle, utvrđena je zavisnost vremena i troškova u realizaciji pojedinih aktivnosti i to kroz njihov direktan odnos. Pri tome se naročito analiziraju direktni troškovi koji se povećavaju sa smanjenjem vremena trajanja aktivnosti. Uopšteno posmatrano zavisnost između procenjenog vremena i troškova realizacije jedne aktivnosti prikazano je na sledećoj slici.

---

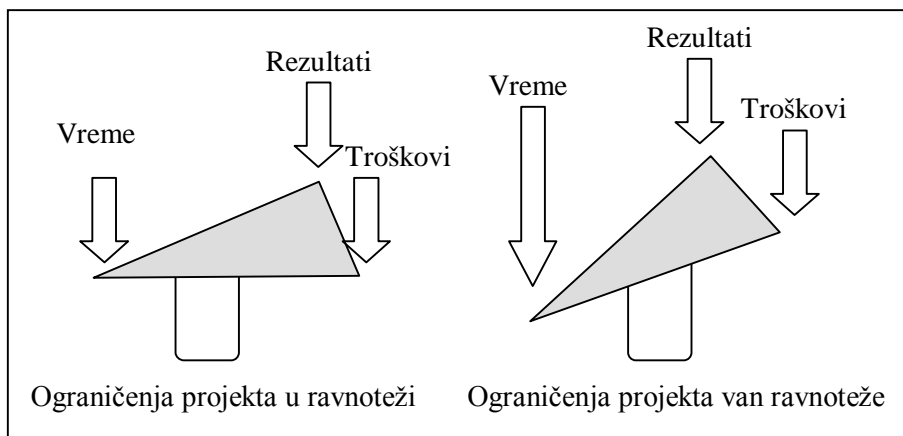
<sup>173</sup> Nouks S., Mejdžor I., Grinvud A., Dominik A., Gudman M., Upravljanje projektima – kako završiti posao na vreme i u skladu sa budžetom, Clio, Beograd, 2005. str. 37.



Slika 126. Zavisnost između procenjenog vremena i troškova realizacije jedne aktivnosti<sup>174</sup>

Iz dijagrama se vidi da vreme i troškovi realizacije stoje u obrnutoj srazmeri. Smanjenje vremena izaziva povećanje troškova i obratno.

Ukoliko bi bilo potrebno zadovoljiti samo jedan od ovih zahteva, bilo bi relativno lako. Ali uskladiti oba je izuzetno težak i zahtevan posao, koji projektni menadžer mora da ostvari da bi zadatak bio uspešno obavljen. Dakle, projekat je potrebno realizovati u određenom vremenu sa raspoloživim budžetom.



Slika 127. Aktivnost rezultati/vreme/troškovi<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Jovanović P., *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, 1995.

Za prevazilaženje ovakvih suprostavljenosti ne postoji određeno primenjivo pravilo, već se rešavaju od slučaja do slučaja, što opet ukazuje na specifičnost svakog projekta pojedinačno.

### 5. Upravljanje rizikom u projektu

Zadatak upravljanja rizikom je prepoznavanje ključnih faktora rizika sa namerom da se rizik izbegne, kao i njegove negativne posledice.

Prema Luecke-u postoje dva načina za upravljanje rizikom:

1. Tradicionalni, gde se identifikuju i određuju prioriteta rizika, akcije kojima se izbegava rizik i formuliše plan.
2. Neočekivani rizik.

*Prema tradicionalnom načinu upravljanja rizikom*, identifikuju se spoljni i unutrašnji faktori rizika od mogućeg uticaja na planirani projekat. Analiza rizika obuhvata identifikovanje posledica i procenu verovatnoće posledica

Tabela 21. Matrica procene rizika<sup>176</sup>

Posledice	Verovatnoća					
	Skoro sigurno	Verovatnoća	Srednje	Malo verovatno	Retko	Nevažno
Uništavajuće	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka	Značajna	N/A
Ugrožavajuće	Visoka	Visoka	Visoka	Značajna	Značajna	N/A
Srednje	Visoka	Značajna	Značajna	Srednja	Srednja	N/A
Male	Značajna	Značajna	Srednja	Niska	Niska	N/A

Gde vrednosti rizika znače:

Visok rizik – zahteva detaljno istraživanje i menadžment planiranje.

Značajan rizik – posebna pažnja starijih menadžera.

Srednji rizik – moraju se razviti određeni postupci upravljanja rizikom.

Nizak rizik – može se upravljati rutinskim procedurama.

*Neočekivani rizik* je onaj, koji se nije mogao predvideti, ali se desio.

---

<sup>175</sup> Isto, strana 38.

<sup>176</sup> Kontić Lj., Upravljanje projektima, NBS, Beograd, 2009. str. 106; prema AS4360 – Upravljanje rizikom – standardi Australija, <http://www.isaca.org>.

### *Menadžment*

Po početku realizacije projekta, moguće je pojavljivanje nepredvidivih faktora, kada se neizostavno povećava rizik. Iz tog razloga menadžment rizikom podrazumeva:

- identifikovanje novih rizika i
- adekvatno reagovanje na rizične situacije.

Prepoznat rizik u realizaciji projektnog zadatka zahteva pravovremenu i adekvatnu reakciju. U suprotnom može doći do odlaganja izvršenja zadatka i nezaobilazni su uvećani troškovi.

Analiza rizika obuhvata predviđanje mogućih događaja za svaku deonicu rada na projektu i utvrđivanje načina za reagovanje u slučaju nastanka rizičnog događaja.

<b>Analiza rizika</b>					
Naziv projekta _____					
Broj projekta _____					
Rukovodilac _____				Datum _____	
R.b.	AKTIVNOST	Mogući rizični događaji	Uticaj rizičnog događaja	Verovatnoća nastupanja riz. događaja	Strategija reagovanja na riz. događaj
1.	Planiranje organiz. promena				
2.	Analiza i dijagnoza stanja				
3.	Projektovanje nove organizacije				

Slika 128. Karta analize rizika

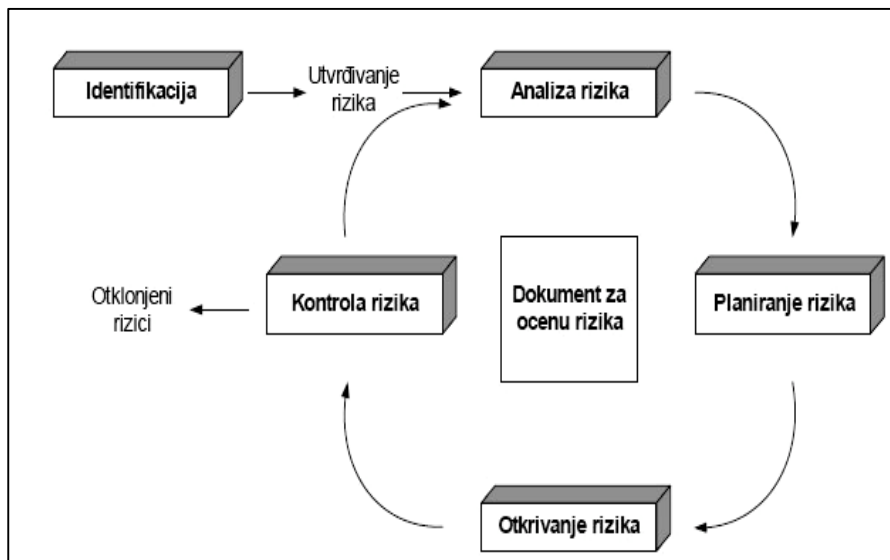
Upravljanje rizikom je dinamičan proces, jer rizik može da nastane svakog trenutka.

## Menadžment

Upravljanju rizikom može se pristupiti na dva načina:

- Reaktivno, odnosno reagovanjem na posledice rizika nakon njegove pojave.
- Proaktivno, fokusiranjem na okolnosti koje izazivaju rizik.

Prvi pristup nije dobar primer upravljanja rizicima u realizaciji projekta, dok je proaktivno delovanje dobar primer upravljanja rizicima u projektnom zadatku. Zaključujemo da je proces upravljanja rizicima proaktivna odluka i akcija za vršenje procena rizika koji se mogu pojaviti i prepoznavanje akcija koje se trebaju preduzeti u cilju izbegavanja ili ublažavanja dejstava rizika.



Slika 129. Proces proaktivnog upravljanja rizicima

Zadatak projektnih rukovodilaca je da tokom čitavog procesa realizacije projekta ocenjuje rizike i saznanja koristi za donošenje kvalitetnih odluka.

Nakon određivanja rizika preduzimaju se određene akcije kao što su: smanjenje verovatnoće da se rizik desi, smanjenje štete od eventualnog rizika i promena posledica rizika.

## 6. Organizacione strukture za realizaciju projektnog zadatka

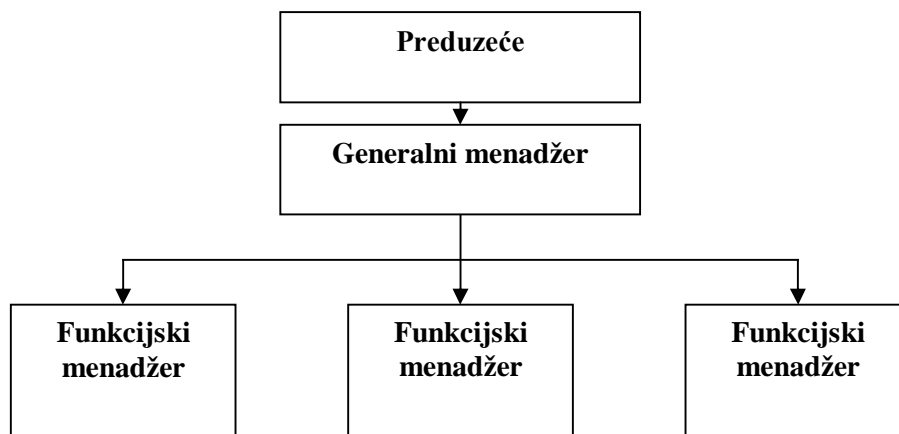
Organizacione strukture za realizaciju projekata definišu se prema tome koliki je projekat, samim tim i kolika je njegova složenost, vreme trajanja, veličina budžeta, kao i na osnovu drugih važnih parametara.

Važnost i prioritetnost projekta, kao i navedeni kriterijumi predodređuju organizaciju, koja je najbolja za dati projekat. Iz tih razloga u praksi se pojavljuju sledeći osnovni tipovi organizacionih struktura:

- funkcionalna organizacija,
- projektna organizacija,
  - *privremenog karaktera*
  - *stalnog karaktera* i
- matična organizacija.

### 6.1. Funkcionalna organizacija za realizaciju projekta

Kod funkcionalne organizacije za realizaciju projekta, princip organizovanja je autentičan kao i kod drugih poslovnih organizacija i svodi se na podelu i integraciju pojedinih aktivnosti. To znači da je izvršena podela na veliki broj samostalnih aktivnosti, a da su u procesu integracije sve aktivnosti svrstane u pojedine celine prema srodnosti, gde te celine čine odgovarajuće funkcije.



Slika 130. Funkcionalna organizacija za realizaciju projekata



## *Menadžment*

---

Kadrovi postoje u projektnoj celini, a rukovodilac projekta je već postojeći rukovodilac organizacije ili lice iz postojeće organizacije unutar sistema.

U principu funkcionalna organizacija pretpostavlja korišćenje postojeće organizacije u tom sistemu.

***Osnovni nedostaci i prednosti funkcionalnog modela upravljanja projektom su:<sup>177</sup>***

Nedostaci:

- Nedostatak koordinacije u projektu, zbog mešanja kompetencija i postojanje sukoba oko prioriteta izvršenja zadataka.
- Usmerena je pretežno na efikasnost projekta, što može dovesti do gubljenja na kvalitetu.

Prednosti:

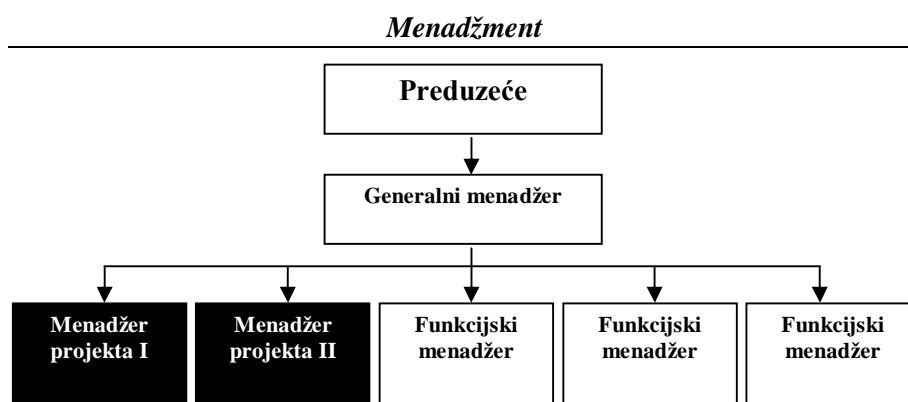
- Postoji mogućnost korišćenja dobrih specijalista iz određenih oblasti za rešavanje problema (postoje već u službi i imaju velika praktična iskustva).
- Nije osetljiv na odsustvo pojedinaca specijalista, čime se omogućava kontinuiran i nesmetan tok rada na projektu.

### ***6.2. Projektna organizacija***

Kada su u pitanju dugoročni, skupi i vrlo složeni projekti, za potrebe njihove realizacije formiraju se posebni projektni timovi. Zadatak ovih timova je da uspešno i efikasno privede projekte do završetka. Formirani timovi čine posebne celine u poslovnom sistemu i rad im je usmeren na realizaciju određenih projekata. Projektni timovi imaju svoga rukovodioca koji je zadužen za rukovođenje svim raspoloživim resursima vezanim za taj projekat. Shodno svojim nadležnostima definisana je i odgovornost.

---

<sup>177</sup> Jovanović P., *Project Management*, FON, Beograd, 1995.



Slika 131. Projektna organizacija

Projektni tim u svom sastavu ima formirane jedinice za obavljanje određenih poslova. Svaki od ovih timova u projektnom preduzeću može da funkcioniše nezavisno od drugog ili od matične organizacije, ali sa strogo određenim ciljevima projekta.

Projektna organizacija može da bude formirana za realizaciju jednog projekta i da nakon toga bude rasformirana. Međutim, postoje i projektne organizacije koje nakon okončanja određenog broja projekta mogu i dalje da egzistiraju, tako što im se dodeljuju novi projekti za realizaciju.

Tipovi projektne organizacije mogu biti:<sup>178</sup>

1. projektna organizacija privremenog karaktera i
2. projektna organizacija stalnog karaktera.

***Nedostaci i prednosti projektne organizacije:***

Nedostaci:

- Nastajanjem i formiranjem novih timova za realizaciju projekta dolazi do dupliranja pojedinih organizacionih celina i pojedinih pojedinačnih stručnjaka. Zapravo, koliko postoji projektnih timova, toliko puta se dupliraju pojedine organizacione jedinice, što dovodi do povećanih troškova za angažovanje ljudskih potencijala.
- Nakon završetka projekta, ukoliko je tim privremenog karaktera, pojavljuje se problem raspoređivanja izvršilaca tog projekta, jer u

---

<sup>178</sup> Jovanović P., *Project Management*, FON, Beograd, 1995.

## *Menadžment*

---

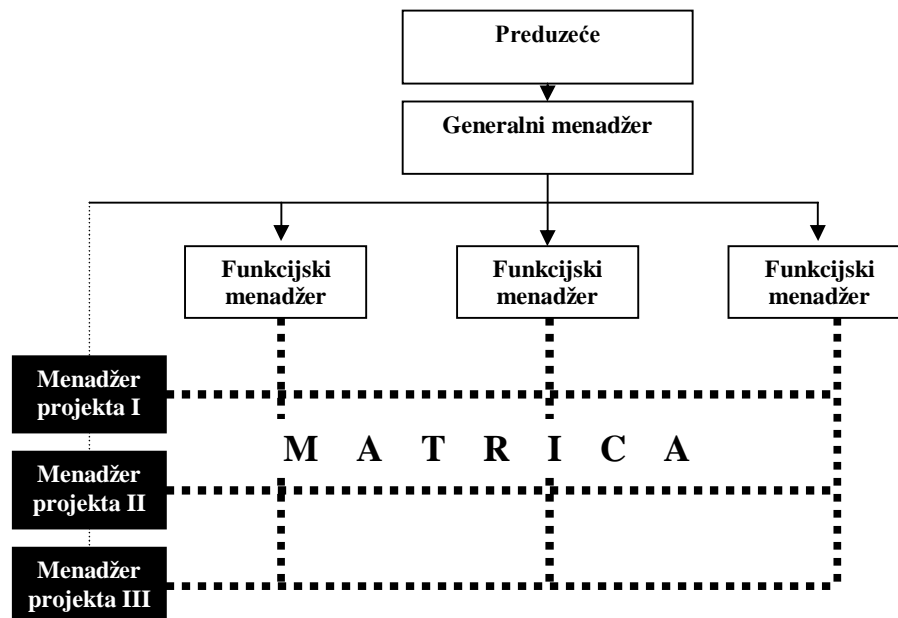
tom slučaju prestaje potreba za tim kadrovima. Tada dolazi do gubitka pozicija koje su oni imali, kako u timu koji se gasi, tako i u prethodnim organizacijama, iz kojih su članovi tima delegirani.

Prednosti:

- Usmeren je na realizaciju projekta i nema mešanja kompetencija između pojedinih izvršilaca ili rukovodilaca projekta, kao ni sukoba oko prioriteta poslova.
- Stručnjaci koji rade na projektu koriste se maksimalno za potrebe tog projekta i njihova iskorišćenost je maksimalna.

### *6.3. Matrična organizacija za realizaciju projekta*

Postojanje nedostataka i prednosti pojedinih organizacionih formi, dovelo je do stvaranja novog oblika sa ciljem da se iskoriste prednosti, a umanje nedostaci pojedinih organizacija. To je dovelo do pojave matrične organizacije za upravljanje projektima sa namerom da se stvori dobra projektna forma sa boljim karakteristikama. Kod ove organizacije koriste se funkcionalne jedinice, a takođe se i formiraju novi projektni timovi.



Slika 132. Matrična organizacija za realizaciju projekta

## *Menadžment*

---

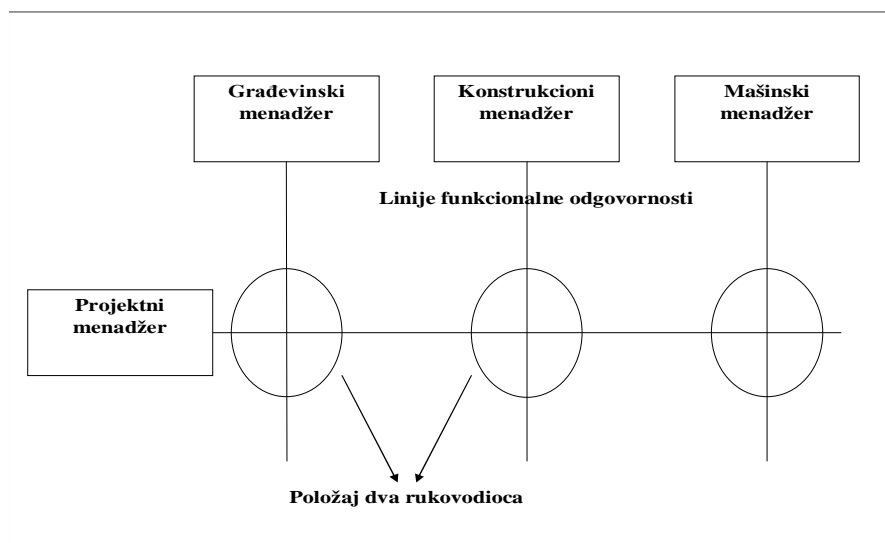
U ovom slučaju projektna organizacija koristi postojeću funkcionalno organizovanu jedinicu, ali uporedo može da formira posebne projektne timove za potrebe realizacije projekta. U ovakvim slučajevima uporedo se koriste resursi obe organizacije, funkcionalne i projektne.

Praktična je za primenu u situacijama kada ima potrebe za realizacijom većeg broja projekta, jer u tom slučaju sa manjim brojem izvršilaca moguće je ostvariti projektne zadatke.

### *Nedostaci i prednosti matrice organizacije:*

Nedostaci:

- Osnovni nedostatak matrice organizacije je u dvojnog rukovođenju. U ovako postavljenoj organizaciji, postoje dva rukovodioca (projektne i funkcionalne organizacije) i može doći do preklapanja nadležnosti.



Slika 133. Problem dvojnog rukovođenja kod matrice organizacije<sup>179</sup>

Prednosti:

- Upravlja se istovremeno sa većim brojem projekata.
- Bolje se koriste raspoloživi resursi.
- Usmeren je na projekte.

---

<sup>179</sup> Jovanović M., Langović A., Upravljanje projektom, Megatrend, 2003.



## **1. Preduzetništvo**

Za razliku od menadžmenta koji se odnosi na oblik i način upravljanja poslovnim sistemom, preduzetništvo je vizionarski posao, gde preduzetnik mora da ima viziju budućnosti. Vizija je prvi korak u preduzetničkom poduhvatu, nakon kojeg sledi formiranje ciljeva u vidu poslovne politike i na kraju strategija kao način za postizanje ciljeva formulisanih razvojnom politikom.

Razvoj preduzetništva u svim privrednim granama obeležile su osamdesete godine i to prvenstveno u SAD-u. Nakon toga usledio je proces prenošenja u druge države, prvo u Japan a zatim i u neke evropske zemlje.

Poslednjih 20 godina intenzivirana su ekonomska i druga istraživanja o ulozi preduzetništva u privrednom razvoju. Prepoznavanje poslovne prilike, koja je vrlo često skrivena a ipak tako blizu je osnov za početak preduzetničkog poduhvata i njegovog realizovanja. Preduzetničke firme su uglavnom male koje raspolažu sopstvenim kapitalom, za razliku od menadžera koji upravljaju tuđim kapitalom, pa je samim tim i njihov rizik veći.

Razvoj preduzetništva moguć je gotovo u svim područjima i oblastima. Poseban značaj preduzetništva u razvoju privrednih aktivnosti vidljiv je u šansi pokretanja aktivnosti u manje razvijenim područjima.

Razvoju preduzetništva potrebno je:

- dati podršku pri preduzetničkim pokušajima u vidu saveta i pojedinih stručnih znanja,
- pomoći u vrednovanju potencijala i njegovih šansi,
- omogućiti potporu u vidu intelektualne i druge infrastrukture,
- stvoriti preduzetničku klimu,

- regulisati zakonske propise u cilju stimulacije i slično.

Kao osnovni razlog sporog ekonomskog razvoja svih oblika privrednih ali i neprivrednih delatnosti, gotovo uvek smo spremni da naglasimo da je to nedostatak novca ili nekih drugih materijalnih sredstava, ne shvatajući da pored toga postoji i nešto drugo. Otuda su se stvarale razne verzije koje nisu u potpunosti oslikavale suštinu preduzetništva. Najbolji primer stvarnih razlika između pretpostavki i istine izveo je Timmons u svom istraživanju i prikazao ih u obliku mitova i stvarnosti.<sup>180</sup>

**MIT: Preduzetnik se rađa.**

**STVARNOST:** Sve je više dokaza da uspešni preduzetnici "nastaju" kao rezultat adekvatne kombinacije radnog iskustva, znanja i posedovanja odgovarajućih preduzetničkih veština.

**MIT:** Svako može da startuje biznis. Pitanje je samo sreće i odlučnosti. Sve što je potrebno jeste dobra ideja.

**STVARNOST:** Ako želite da krenete sa nekim biznisom, bitno je ne samo spoznati šansu i definisati ideju, još je važnije tu ideju realizovati. Zbog toga treba razmišljati ne samo kao inventor, promoter ili menadžer, već kao preduzetnik.

**MIT: Preduzetnici su kockari**

**STVARNOST:** Uspešni preduzetnici su veoma oprezni i znaju da upravljaju rizikom.

**MIT: Bolje je u biznisu biti sam**

**STVARNOST:** Izuzetno je teško razvijati biznis radeći sam, posebno kad on dostigne nivo kada je nemoguće držati pod kontrolom sve njegove funkcije. Zbog toga, uspešni poslovi češće imaju nekoliko osnivača.

**MIT: Biti preduzetnik je jedini način da budete "svoj gazda", i potpuno nezavisni**

**STVARNOST:** Preduzetnik je daleko od idealnog stanja potpune nezavisnosti, jer ima puno "gazda" : investitori, kupci, dobavljači, kreditori, zaposleni radnici, porodica, država.

---

<sup>180</sup>Timmons J.A. *Developing an Entrepreneurship Curriculum*, New Venture Creation.

**MIT: Preduzetnici se suočavaju sa stresnijim situacijama i velikim pritiscima, zbog čega plaćaju veću cenu za svoj uspeh nego drugi**

**STVARNOST:** Biti preduzetnik znači biti spreman na amortizovanje stresnih situacija. Međutim, diskutabilna je teza da je preduzetnički posao stresniji od ostalih poslova.

**MIT: -Ako imaš novac, imaš sve-**

**STVARNOST:** Novac je možda najmanje važan faktor uspeha nekog biznisa. Ako su ostali činioci uspeha već prisutni, novac će ih sigurno "pratiti" u realizaciji biznisa.

**MIT: Otpočinjanje biznisa je za mlade, energične i temperamentne osobe**

**STVARNOST:** Ovi kvaliteti su svakako važni, ali ima puno dokaza da starost ne predstavlja barijeru za otpočinjanje biznisa. U nekim slučajevima starost preduzetnika može imati određenih prednosti koje se odnose na dobro razvijeni network poslovnih partnera i prijatelja. Jedno istraživanje<sup>181</sup> je pokazalo da je 20% vlasnika biznisa starije od 40 godina, 55% su u 30-im godinama, dok je 25% bilo mlađe od 30 godina.

**MIT: Preduzetnik je motivisan isključivo finansijskim rezultatima**

**STVARNOST:** Preduzetnik se rukovodi dugoročnom vizijom izgradnje stabile firme i realizacije definisanih poslovnih ciljeva pre nego "instant" bogaćenjem. U tom kontekstu, veoma važni motivator njegovog poslovanja je osećaj činjjenja nečeg što je "korisno i vredno". Novac se posmatra pre kao instrument i način da se ostvare definisani ciljevi.

## 2. Teorije o preduzetništvu

Koncept preduzetništva je poznat još od 12. veka i potiče od francuske reči **entreprendre**, što znači uraditi ili preduzeti nešto. Od 18. veka počinje naučno izučavanje preduzetništva

**Začetnik teorije preduzetništva** je Richard Cantillon prema kome je preduzetnik osoba spremna da preuzme novčani rizik i da se upusti u akciju pravljenja profita. Ovaj irski ekonomista, koji je radio u Francuskoj je

---

<sup>181</sup>Ronstadt R.:Entrepreneurship, Lord Publishing Company, London, 1984.

## *Menadžment*

---

zaslužan za uvođenje termina preduzetnik. Takođe je razvio jednu od prvih teorija o preduzetništvu.

Prema Abbe Nicolas Baudeau, preduzetnik nije samo onaj koji preuzima rizik, nego i inovator koji redukuje nivo preuzetog rizika.

Prema Richardu Cantillonu razlikuju se tri razreda ekonomskih agenasa:

1. vlasnici zemljišta, koji su nezavisni,
2. preduzetnici, koji su uključeni u tržišnu razmenu, gde preuzimaju rizik da bi ostvarili dobit i
3. najamnici, koji se isključuju iz odlučivanja i koji pogodbom ostvaruju primanja.

Osnovni postulat Cantillona je da je preduzetnik špekulant.

**Jean-Baptist Say**, kao najznačajniji teoretičar preduzetništva u XIX veku smatra da je uloga preduzetnika da kombinuje faktore proizvodnje u proizvodni organizam. Prema njemu preduzetnik je uskladitelj. Ovaj francuski ekonomista je poznatiji po **svom zakonu tržišta** nego po definiciji preduzetništva. Ipak njegova teorija je osnov za dalji razvoj teorija o preduzetništvu.

**Joseph Alois Schumpeter** je zaključio da je preduzetnik inovator. On je predstavnik austrijske škole i preduzetnika je smestio u jezgro ekonomskog razvoja.

Tabela 22. Klasične definicije preduzetništva<sup>182</sup>

<b>Richard Cantillon (1680.-1734.)</b> Preduzetnik je svako ko prima neizvesna primanja
<b>Jean-Baptist Say (1767.-1832.)</b> Preduzetnik je uskladitelj proizvodnog procesa.
<b>Joseph Alois Schumpeter (1883.-1950.)</b> Preduzetnik je inovator.
<b>Ludvig von Mises</b> Preduzetnik je svako ko je stalno spreman iskoristiti nove poslovne prilike odgovarajućim kombinovanjem proizvodnih izvora i preuzimanjem rizika.

---

<sup>182</sup> Žižek J., *Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji*, Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnika preduzetništva, PCMG, STABILITY PACT for South Eastern Europe, GEA College, Ljubljana, 2002. str. 29.



## *Menadžment*

<b>Israel Kirzner</b> Preduzetnik je pojedinac koji je obazriv i zato sposoban da prepozna i iskoristi prilike koje su ostale neopažene.
<b>Mark Casson</b> Preduzetnik je pojedinac koji se specijalizira za donošenje važnih odluka o usklađivanju retkih proizvodnih izbora.
<b>Harvey Leibenstein</b> Preduzetnik je pojedinac koji povezuje različita tržišta, koji komplementira inpute i popunjava tržišne raskorake.
<b>Frank Knight</b> Preduzetnik je usmerivač ekonomskih aktivnosti koji bolje od ostalih ljudi ocenjuje neizvesnost i preuzima odgovornost za tačnost svoje ocene.
<b>Theodore Schultz</b> Preduzetnik je pojedinac koji se odaziva na promene u ekonomskim uslovima i realociranjem izvora, kojima raspolaže, uspeva otkloniti neuravnoteženo stanje
<b>William Baumol</b> Preduzetnik je pojedinac koji, zavisno od pravila igre u radnom društvu, svoje preduzetničke sposobnosti usmerava u produktivno, neproduktivno ili destruktivno preduzetništvo.

**Neoklasične teorije o preduzetništvu** dali su Alfred Marshall, A.C. Pigou, J.M. Keynes, dok je Carl Menger, tvorac **austrijske škole** preduzetništva, prema kome je osnovna funkcija preduzetnika da transformiše određena dobra u druga, pri čemu operiše različitim informacijama i ekonomskim kalkulacijama.

**Rano američki i neo-austrijski** doprinos teoriji preduzetništva dali su A. Walker i F. Walker. Prema ovim teorijama, uspešan preduzetnik mora da poseduje moć predviđanja, sposobnost organizovanja biznisa i izuzetne liderske osobine. Profit je nagrada preduzetniku

J.B. Clark smatra da preuzimanje rizika nije preduzetnička aktivnost, već aktivnost vlasnika a preduzetnik je osnovna poluga da se ekonomija vrati u stanje ekvilibrijuma.

**F. Knight** definiše da su preduzetnici podskup menadžera.

**Ludwig von Mises** je Mengerov sledbenik i navodi da u imaginarnoj konstrukciji ravnotežnog sistema niko nije preduzetnik. U dinamičkoj stvarnosti svaki učesnik je preduzetnik.

## *Menadžment*

---

**Novije teorije menadžmenta** nastale su kao doprinos savremenih ekonomista teoriji preduzetništva.

**I. Kirzner**, student von Misesa zaključuje da je suština preduzetništva u brzom reagovanju na profitne šanse koje se ukazuju na tržištu.

**T.W. Schultz** definiše preduzetništvo kao čin realokacije resursa i smatra da preduzetničke sposobnosti nisu urođene.

**M. Casson**. Preduzetnik je neko ko se specijalizovao za donošenje "pravih" odluka.

**J.A. Timmons** daje teoriju da je preduzetništvo sposobnost da se nešto kreira i praktično napravi **ni iz čega**.

Prema **W.D. Bygrave** preduzetnik je svako ko započinje novi biznis i da preduzetnik samo u retkim situacijama može da bude revolucionaran.

**E. Carland** navodi da postoji sistemska razlika između preduzetnika i vlasnika malog biznisa.

Tabela 23. Pregled teorija o preduzetništvu<sup>183</sup>

<b>Škola preduzetništva</b>	<b>Usmerenost na:</b>	<b>Definicija preduzetnika</b>
Harizmatička škola preduzetništva	Utvrđivanje ličnih karakteristika preduzetnika	Preduzetnici su izuzetno sposobni, pre svega ambiciozni pojedinci
Psihološka škola preduzetništva	Utvrđivanje ličnih karakteristika preduzetnika	Preduzetnici se rađaju
Klasična škola preduzetništva	Prepoznavanje preduzetničkih prilika	Preduzetnici su inovatori sa sposobnošću preuzimanja rizika i donošenja odluka o neizvesnim situacijama
Menadžerska škola preduzetništva	Preduzetnikovo ponašanje i vođenje	Preduzetnika odlikuje izuzetna sposobnost i prepoznavanje prilika koje uz bogato menadžersko znanje i iskustvo zna i da

---

<sup>183</sup> Isto, str. 33.

### *Menadžment*

		iskoristi
Voditeljska škola preduzetništva	Preduzetnikovo ponašanje i vođenje	Preduzetnik je vizionar, dobar mentor i vođa, vešt u komuniciranju i manipulisanju ljudima
Škola unutrašnjeg preduzetništva	Preduzetnikovo prosuđivanje i prilagođavanje	Preduzetnici mogu biti zaposleni u preduzeću, u svom radu se ponašaju preduzetnički-iskorišćavaju prepoznate preduzetničke prilike

Osnovna pitanja menadžmenta u preduzetničkom biznisu su usmerena na:

- menadžment funkcije,
- stilove menadžmenta,
- principe efikasnog menadžmenta,
- probleme preduzetnika i načini njihovog rešavanja u cilju efikasnog funkcionisanja biznisa.

Menadžment u preduzetništvu podrazumeva sposobnost preduzetnika da vodi i motiviše zaposlene sa namerom da oni ostvaruju maksimum prilikom realizovanja definisanih ciljeva određenog biznisa.

Menadžment funkcije u preduzetništvu omogućavaju:

- planiranjem obezbeđenje pogleda u budućnost,
- organizovanjem definisanje načina upotrebe resursa,
- rukovođenjem usmeravanje na ostvarenje ciljeva biznisa,
- kontrolom definisanje procedura koje omogućavaju održavanje biznisa na dobrom putu.

Uspeh preduzetnika je u njegovoj sposobnosti da svoje saradnike ubedi u ispravnost svoje preduzetničke ideje, odnosno da dele njegovu viziju biznisa i u praksi je konkretno i sprovodu.

### 3. Preduzetnička infrastruktura

Preduzetničku infrastrukturu čini: preduzetnički inkubator, tehnološki park, tehnološki odnosno inovacijski centar.

#### 3.1. Preduzetnički inkubatori

Naftna kriza sedamdesetih godina prošlog veka dovela je do promena u međunarodnoj naftnoj industriji i do rasta neizvesnosti na svetskoj ekonomskoj-političkoj sceni.

Ova kriza je označila kraj perioda opšte ekonomske stabilnosti i ekonomskog rasta koji su bili karakteristični za predhodni period i predstavljala je šok za celokupnu ekonomiju. Kao posledica ove krize raste stopa inflacije, nezaposlenost, dolazi do ekonomske recesije i stagnacije.

Kao jedna od posledica ovih dešavanja, osamdesetih godina dolazi do širenja preduzetničkih inkubatora u svetu, naročito oko velikih kompanija gde se osnivaju kao **spin off** preduzeća.

Sa padom berlinskog zida i zemlje bivšeg istočnog bloka osnivaju preduzetničke inkubatore da bi ubrzale stvaranje MSP-a i uspešno prestrukturirali svoju privredu.

Potpora preduzetničkih inkubatora stimulatивно deluje na donošenje odluke za osnivanje preduzeća, njihov rad, opstanak u poslu i pomaže da dobra poslovna ideja bude realizovana. Prema ovome glavni efekti preduzetničkih inkubatora su u:

- bržem i lakšem započinjanju posla,
- olakšanom pristupu finansijskim izvorima i kreditorima u početnoj **start up** fazi,
- savetodavnoj i edukativnoj pomoći novonastalim preduzećima,
- olakšanom pristupu domaćem i inostranom tržištu, mogućnošću bržeg povezivanja i razvoja i slično.

Pored efekata na preduzeća, mogu se očekivati i određeni efekti na lokalnu, regionalnu i širu zajednicu. Kao glavni efekti mogu se definisati: prihodi za opštinu, region i republiku po osnovu PDV-a, otvorena nova radna mesta, prihodi ostvareni na lična primanja novozaposlenih radnika, brži razvoj zajednice i sl.

Potencijalni korisnici preduzetničkog inkubatora mogu biti:

- preduzetnici,

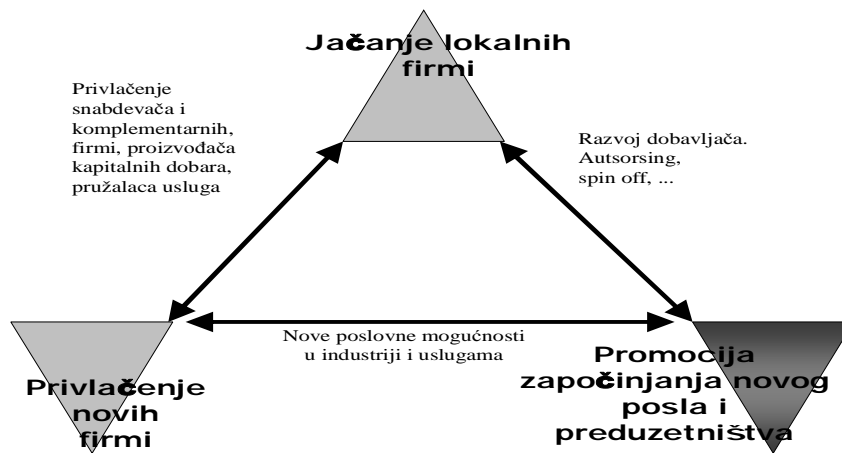
- novoosnovana mikro i mala preduzeća, kao i zadružne organizacije koje obavljaju registrovanu delatnost ne duže od jedne godine i
- postojeća brzorastuća preduzeća okrenuta inovaciji poslovnog procesa i novim tehnologijama putem kojih se brzo razvijaju, povećavaju broj zaposlenih i koja ne posluju duže od jedne godine.

Ne postoji jedinstvena definicija **preduzetničkog inkubatora**. Jedna opšta definicija je da je inkubator proizvođač novih preduzeća, odnosno da je osnovna strategija rada inkubatora osnivanje, razvoj i pomoć novim preduzećima te preduzećima u prvim fazama razvoja. Suštinskoj prirodi rada i značenja inkubatora najbliža je definicija koja kaže da inkubator radi različitih ciljeva, na različite načine i s različitim oblicima pomaže osnivanje novih preduzeća, te ih razvija u profitna samostalna preduzeća.

Uspešnost inkubatora ne treba meriti brojem inkubiranih preduzeća, nego prema strukturi tih preduzeća, prema uspešnom razvoju preduzeća koja se osposobljavaju u inkubatoru i prema njihovom daljem poslovnom putu kad jednom napuste inkubator.

### 3.2. Inkubiranje biznisa

Inkubiranje biznisa, kroz uzgajanje malih preduzeća je u direktnoj vezi sa lokalnim i regionalnim razvojem. Jedna od osnovnih ciljnih grupa ekonomskog razvoja na ovim nivoima je promocija započinjanja novog posla i preduzetništva.



Slika 134. Ciljne grupe<sup>184</sup>

<sup>184</sup>www.viram.de

Prema tome, inkubiranje preduzeća je dinamičan razvojni proces, kojim se nastoji pokrenuti privredni razvoj, pre svega lokalnih i regionalnih ekonomija. Ovim procesom smanjuje se broj propadanja preduzeća u prvim fazama njihovog postojanja. Početne faze životnog ciklusa preduzeća su najteže u poslovanju i tada su ona najranjivija. Razlozi tome su uglavnom u:

- poslovnom neiskustvu,
- nedostatku znanja,
- neadekvatnoj tehnologiji,
- nedostatku sredstava za investiranje u proizvodnju i razvoj,
- nemogućnost pristupa kreditnim sredstvima, stranom kapitalu i slično.

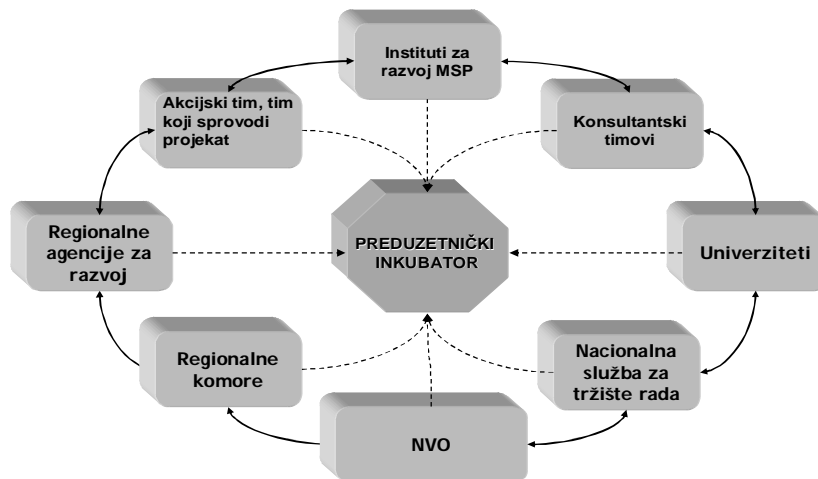
Procenat propalih preduzeća u ovim okolnostima kreće se oko 80%, dok u inkubiranim taj procenat je za oko četiri puta manji i iznosi oko 20%. Takođe, ulaskom u preduzetničke inkubatore, omogućava se brži rast i razvoj preduzeća, čime se direktno utiče na povećanje stope zaposlenosti, kao i na realizaciju preduzetničke ideje.

U poslednje tri decenije beleži se rast preduzetničkih inkubatora u mnogim razvijenim zemljama, ali su prisutni prvi pomaci i u onim manje razvijenim.

Na primer, u Nemačkoj, je prvi centar osnovan 1983. godine, dok ih sad ima više od 200. U SAD-u ih ima preko 500. Od komunističkih zemalja Kina je prva shvatila značaj centara za razvoj, tako da ih u toj državi ima oko 70. Evropska Zajednica, preko svojih preduzetničkih i inovacijskih centara (European Business and innovation Centre Network), u državama članicama podupire preko 180 takvih centara.

Da bi razvojni inkubatori mogli da funkcionišu, neophodna je podrška i razvijanje regionalnih agencija za razvoj. Inkubatore je potrebno osnivati na bazi partnerstva privatnog i javnog sektora, i uključivanja svih zainteresovanih aktera za razvoj privrede od nacionalnog do lokalnog i pojedinačnog nivoa.

Elementi za funkcionisanje preduzetničkog inkubatora



Slika 135. Kompozicija elementa za funkcionisanje preduzetničkog inkubatora<sup>185</sup>

To znači, da zemlje u razvoju treba da shvate značaj podrške malim preduzećima i da u tom pravcu usmere svoje aktivnosti a posebno u delu formiranja institucija za razvoj i podršku poslovanja malim novoosnovanim preduzećima. Po pravilu i ove organizacije nemaju dovoljno iskustva, jer se i one nalaze u početnoj fazi svog rada, bez stečenih određenih znanja primenjivih praktično, tako da svoj rad trebaju da baziraju na stečenim iskustvima razvijenih zemalja i da ih situaciono prilagođavaju postojećim privrednim i drugim okolnostima.

### 3.3. Funkcionisanje preduzetničkih inkubatora

Ekonomski razvoj u privredi pod pritiskom globalizacije i tranzicije u nerazvijenim ekonomijama doveo je do još lošijeg stanja, a proces privatizacije i restrukturiranja društvenih i državnih preduzeća do pada proizvodnje i otpuštanja znatnog broja radnika.

<sup>185</sup>Vojnović B., *Economy Development Mananing Through Small Enterprise (Business) Breeding*, Serbian Journal of Management, Technikal Faculti at Bor, p.p. 107.

Onim vitalnijim i bolje koncipiranim tranzicionim privredama bilo je potrebno 10-15 godina da prebrode tranzicionu depresiju i da se nađu na početnim pozicijama iz 90-tih godina, kada su počeli sa ovim procesom. Srpskoj i sličnim privredama trebaće mnogo više vremena imajući u vidu da se nalazimo tek negde na oko 80% BNP-a (bruto nacionalnog proizvoda)<sup>186</sup> sa početka 1989. godine.<sup>187</sup>

Procesi tranzicije uglavnom, u početnim fazama kroz restrukturiranje poslovnih sistema i njihove privatizacije, stvaraju veliku nezaposlenost i ukazuju na potrebu za ovakvim organizacijama.

U kontekstu toga, a sa ciljem bržeg i efektivnijeg razvoja, nosioci ekonomske politike trebaju da stvore povoljan ambijent za razvoj malih i srednjih preduzeća a na lokalnom nivou da podrže njihov razvoj putem institucionalne, pravne, tehnološke ili finansijske potpore.

Preduzeća poslovno nezrela, bez iskustava i potrebnih finansijskih sredstava vrlo često nemaju dobrih šansi za opstanak. Prema tome, svrha osnivanja inkubator centara je da raznim načinima i oblicima pomognu osnivanje preduzeća i razvoj njihovih poslovnih aktivnosti, sve do onog trenutka, kada ona postanu samostalna i profitna preduzeća.

Tabela 24. najčešće korišćeni instrumenti pomoći maloj privredi<sup>188</sup> u %

<b>Instrument</b>	<b>Broj korisnika</b>	<b>Postotak korisnika instrumenata</b>	<b>Postotak zemalja korisnika</b>
Regionalna agencija	21	61	80
Lokalna agencija	18	52	69
Fond razvoja	19	55	73
Mikro krediti	14	41	53
Neposred. ulaganja	14	41	53
<b>Inkubatori</b>	<b>18</b>	<b>53</b>	<b>69</b>

---

<sup>186</sup> Ukupan dohodak svih građana jedne zemlje, računajući i onaj koji je ostvaren u inostranstvu

<sup>187</sup> Riznić D., Vojnović B., Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije, Tehnički fakultet, Bor, 2010.

<sup>188</sup> Pohleven P., *Poduzetnička – tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002. str. 258.



### *Menadžment*

Inovacijski centri	16	47	61
Porezni podsticaji	17	50	65
Skromna adm.	11	32	42
Inf. centri	16	47	61
Nac. strategija	12	35	43
Pomoć granama	13	38	50
Joit venture	16	47	61
Poslovno planiranje	17	50	65
Savetodavna mreža	12	35	43
Pomoć R.D.	14	41	53
Dobrovoljno udruž.	13	38	50
Marketing	17	50	65
Kvalitet	11	32	42
Pomoć izvozu	22	64	84

Većina inkubator centara deluje na bazi potpore državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Postoje i vrste inkubator centara koji su osnovani od strane nekih institucija, ili čak pojedinaca.

Preduzetničko inkubatorski sastav čini veliki broj ustanova koje pružaju potporu i pospešuju osnivanje i razvoj malih preduzeća.

Svrha inkubator centara je da *pod istim krovom* udruži sve potrebne pomoći razvoju preduzeća i preduzetništva.

Pomoć inkubiranim preduzećima najčešće se sastoji u:

- obezbedjenju poslovnog prostora,
- savetodavnim uslugama,
- pravnim i knjigovodstvenim uslugama,
- finansijskim uslugama (povezivanje sa finansijerima, poslovnim bankama, obezbedjenje garancija i slično).<sup>189</sup>

Osnovna funkcija njihovog osnivanja je dakle u združivanju svega onoga što je savremenom preduzeću potrebno da bi poslovalo i razvijalo se.

---

<sup>189</sup>Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*, UNIVERSITY OF NIŠ FACULTY OF ECONOMICS, "ECONOMIC THEMES" 4/09, pp 165.

## *Menadžment*

---

Inkubator centri ne pružaju samo usluge na materijalnom području već i na drugim poljima (tehnološkom, informativnom).

Potrebno je naglasiti da struktura i oblik nisu striktno utvrđeni niti je potrebno a i moguće da oni budu jednobrazni.

### **3.4. Svrha i ciljevi osnivanja**

Svrha osnivanja inkubator centara razvoja je u direktnoj zavisnosti od cilja i očekivanja osnivača. Preduzetnički inkubatori prema tipu mogu da budu: korporacijski, tehnološki, univerzitetski, lokalni, privatni ili javnoprivatni. Ciljevi, takođe, mogu biti različiti i prevashodno zavise od tipa inkubatora, odnosno od toga ko je osnivač. Osnovni ciljevi su uglavnom definisani u pravcu: pokretanja privrednog razvoja, otvaranja novih radnih mesta, diversifikacije poslovanja, ostvarenja dobiti, kredibiliteta i slično. Na primer, Univerzitetski preduzetnički inkubatori su usmereni na kredibilitet, diversifikaciju poslovanja i ostvarenje dobiti. Korporacijskim i privatnim je osnovni cilj ostvarenje dobiti, a tehnološkim prvenstveno kredibilitet. Najviše ciljeva imaju javno privatni i lokalni preduzetnički inkubator centri razvoja a najznačajniji su otvaranje novih radnih mesta i privredni razvoj, što je za ostale tipove od manjeg značaja.

Promovisanje povoljnog poslovnog okruženja je od vitalnog značaja za razvoj preduzeća. U mnogim privredama zemalja u razvoju, pojavili su se inkubatori biznisa sa ciljem, da podstaknu razvoj privrednih aktivnosti.

Tabela 25. Preduzetnički inkubatori razvoja u pojedinim zemljama Cen. Ist. Evrope<sup>190</sup>

Zemlja Vrsta IB	Češka	Estonija	Madjarska	Poljska	Slovačka	Slovenija
Ink.biznisa	16	2	17	53	-	9
KIB	4	3	8	-	5	-
NTP	4	1	4	3	6	3
Druge vrste	-	-	6	-	-	1
<b>UKUPNO</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>56</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Svrha osnivanja inkubatora je da se stvori pogodna preduzetnička klima, i pruži mogućnost da kreativne ideje budu pretvorene u preduzetničku priliku.

---

<sup>190</sup>Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.

Analizom je dokazano da se "inkubirana" preduzeća mnogo brže razvijaju, i da je podrška preduzećima u razvoju realno potrebna. Pomoć je po pravilu potrebija onim preduzećima koja su usmerena ka svetskom tržištu, najnovijim tehnologijama i inovacijama, i posebno je važna u zemljama u tranziciji. Američka istraživanja su dokazala da državni inkubatori mogu poboljšati regionalnu ekonomiju za oko 68%, komercijalizovati nove tehnologije 25% i inicirati ekonomski razvoj za 22%.

Osnovni ciljevi inkubatora razvoja su da pruži pomoć preduzećima na samom početku rada, čime se smanjuje verovatnoća propadanja novih preduzeća u ranoj fazi, a stvara osnova za otvaranje novih radnih mesta za veliki broj radnika otpuštenih u procesu privatizacije i restrukturiranja državnih i društvenih preduzeća.

Formiranjem preduzetničkih inkubatora, domaća mala preduzeća pružaju realnu šansu za povećanje zaposlenosti, razvoj preduzetništva, a samim tim i razvoj čitave nacionalne privrede.

### *3.5. Tipovi preduzetničkog inkubatora*

U zavisnosti ko **osniva preduzetnički inkubator** možemo ih podeliti na četiri osnovna tipa:

- Javni ili neprofitni preduzetnički inkubator,
- Univerzitetski preduzetnički inkubator,
- Korporacijski preduzetnički inkubator,
- Privatni preduzetnički inkubator

**Javne ili neprofitne inkubatore** osniva država pre svega da razvije privredu jednog područja, pomogne razvoj specijalizovanih delatnosti i programa koji imaju mogućnost prodora na tržište naročito inostrano.

Glavni cilj inkubatora javnog sektora je porast preduzeća na područjima s visokom stopom nezaposlenosti, a time i kreiranje novih radnih mesta

**Univeziteti osnivaju inkubatore** kako bi svoja znanja i tehničke inovacije najbrže razvili u komercijalne svrhe. Osnivanjem inkubatora univerziteti privlače perspektivne kadrove i bolje osposobljavaju studente.

**Korporacijski inkubatori** su se pojavili kao odgovor na sve teže poslovanje i raspad velikih industrijskih i poslovnih sistema, i kao potreba da budu tržišno što prilagodljiviji.

Ovo je naročito poznato u Americi gde su inovativni preduzetnici brzo sledili zahteve tržišta te tako popunili praznine velikih preduzeća koja

se nisu uspešno suočila sa novim prilikama i šansama. Korporacije su u drugim zemljama počele osnivati spinoff preduzeća koja su u okviru matičnih preduzeća zadovoljavala posebne potrebe i povećavala tehničku inovativnost.

Primer za to je 18 inkubatora uz preduzeće *Control Data Corporation u Pennsylvaniji (Pittsburg)*, koji obuhvata 738 preduzeća sa 6100 zaposlenih. Sličan proces u Evropi odvija se u multinacionalnoj kompaniji *Philips*.

**Privatne inkubatore** osnivaju preduzetnici, investicijske grupe i preduzeća radi ostvarivanja dobiti. Ovi inkubatori se u prvom redu osnivaju za ostvarivanje profita, tako da se ovde vrlo često inkubiraju preduzeća visoke tehnologije osnovana sa rizičnim kapitalom, što u krajnjem rezultatu daje razvoj tehnologije.

Javno-privatni inkubatori ili kako ih još nazivaju hibridnim, osnivači su iz javnog sektora, neprofitnog sektora i iz privatnog sektora. Ova simbioza se najčešće koristi da bi se lakše došlo do različitih izvora sredstava. Poznato je da su izvori sredstava ograničeni i skupi. Ovom saradnjom stiže se mogućnost pristupa javnim izvorima (sredstava fondova, zgradama, prostorijama) i privatnim sredstvima.

Javno-privatni inkubatori daju dobre rezultate baš zbog povezivanja sredstava i ostvarivanje društvenih interesa kroz privatnu inicijativu i efikasnost.

S razvojem ova podela se širi, jer se pojavljuju osnivači sa različitim interesima i ciljevima, tako da se pojavljuju nove vrste inkubatora.

Postoji podela na takozvane **opšte i specijalizovane preduzetničke inkubatore**. Opšti preduzetnički inkubatori podržavaju sve delatnosti ne praveći neki prioritet među njima.

Specijalizovani preduzetnički inkubatori podržavaju samo jednu granu privrede ili samo jednu delatnost i oni mogu biti:

- poljoprivredni,
- informatički,
- tehnološki,
- za zaštitu životne sredine,
- inkubatori manjina i ekonomske migracije,
- inkubatori za invalide itd.

Tipovi preduzetničkog inkubatora **prema uslugama** koje pružaju mogu se podeliti na tri osnovna tipa:

---

## *Menadžment*

---

U prvi tip spadaju oni koji iznajmljuju prostor i daju samo osnovne usluge (tehničke usluge i savetovanje iz oblasti knjigovodstva).

Drugi tip predstavljaju preduzetnički inkubatori koji pored iznajmljivanja prostora pružaju i sve potrebne usluge preduzetnicima (tehničke, pomoć pri izradi biznis plana, istraživanje tržišta, marketing, itd.).

Treći tip su preduzetnički inkubatori koji pružaju sve vrste usluga preduzetnicima osim iznajmljivanja prostora.

Preduzetnički inkubatori međusobno se razlikuju po načinu osnivanja, vrstama usluga koje daju i po specijalizaciji delatnosti koje podržavaju ali svi imaju zajedničku misiju, a to je pomoć razvoju malih i srednjih preduzeća i poboljšanje privredne strukture okruženja u kome se nalaze.

### ***3.6. Organizaciono tehnički aspekti preduzetničkog inkubatora***

#### *3.6.1. Tehnološki centar*

**Tehnološki centar** omogućava udruživanje istraživačkih projekata, istraživačkih grupa i preduzetničkih interesa. Omogućuje rad većeg broja preduzeća na jednom mestu te pruža poslovnu infrastrukturu tako da se povezuje sa savetodavnim institucijama i mrežama. Vrlo je praktično uporište jedinicama male privrede koje su usmerene u tehnološki zahtevne programe.

#### *3.6.2. Tehnološki park*

**Tehnološki park** je zaokruženi kompleks gde osim tehnoloških centara deluju i afirmisana srednja i velika preduzeća. Park omogućuje najam većih površina po tržišnim cenama, prototipnu proizvodnju i preduzećima ne postavlja vremenska ograničenja korišćenja prostora. Naglasak je na **transferu tehnologije**, saradnji naučnih i istraživačkih ustanova sa preduzećima.

*Menadžment*

---



**XII  
UPRAVLJANJE  
ISTRAŽIVANJEM I  
RAZVOJEM U  
STVARANJU  
KONKURENTNOSTI  
PREDUZEĆA**

Mogućnost stvaranja konkurentske prednosti preduzeća se izvodi iz njegove sposobnosti da bude inovativno. Inovacije se javljaju kao rezultat istraživačko razvojne aktivnosti u preduzeću. Ona predstavlja imperativ savremenog poslovanja i uslov opstanka preduzeća. Naročito dobija na značaju u poslovanju domaćih preduzeća, imajući u vidu da se nedovoljno ulaže u istraživačko razvojne aktivnosti, pa je inovativnost na vrlo niskom nivou, a time i konkurentnost. U radu se istražuje ulaganje u istraživanje i razvoj, domaćih preduzeća, što treba da rezultira povećanjem inovativnosti i konkurentnosti.

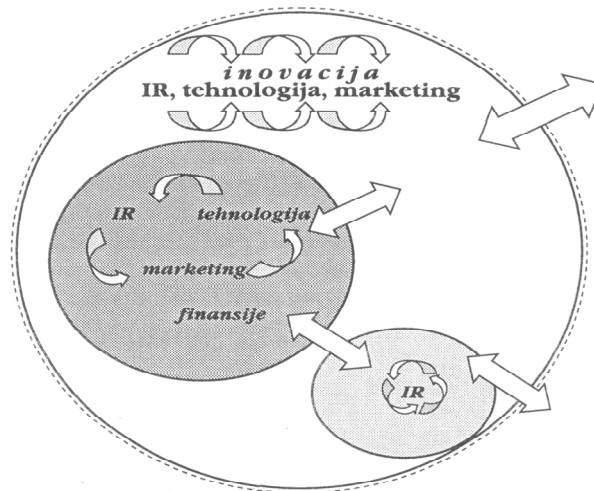
### **1. Istraživanje i razvoj - izvor konkurentnosti preduzeća**

Osnovna funkcija istraživanja i razvoja je u identifikovanju šansi i pretnji iz okruženja, i usmeravanje akcija prema određenim ciljevima. Nasuprot tome, okruženje povratno deluje na preduzeće, u najvećoj meri putem tržišnih mehanizama. Upravo ovaj odnos između poslovnog sistema i potreba okruženja, čini predmet osnovne delatnosti IR rada.

Primarni cilj istraživanja i razvoja unutar preduzeća je harmonizacija odnosa podsistema, čime se garantuje stabilnost poslovanja u organizaciji.

Najstabilnija veza IR je sa tehnologijom. Kako je uticaj tehnologije u poslovanju preduzeća u novije vreme sve izraženiji, time i ovaj odnos između IR rada i razvoja tehnologije dobija na značaju.

U zavisnosti od razlike spoljne naučne tehnologije i sopstvenih sposobnosti zavisi i visina ulaganja u istraživanje i razvoj, što je u direktnoj vezi sa tim da li je tehnologija kupljena ili je generisana unutar sopstvenog IR. Postoje tri nivoa uticaja IR na razvoj preduzeća, i svakako nemaju podjednako dejstvo ni po intenzitetu ni po vremenu.



Slika 136. IR u odnosu sa podsistemima u preduzeću<sup>191</sup>

1. inovacija na okruženje se dešava u većim razmacima, ali su pomaci najveći,
2. u odnosima unutar sistema razvoj se dešava u češćim intervalima, ali je slabijeg intenziteta i
3. unutar IR odeljenja, razvoj je čest ali sa inkrementalnim porastima.

Pojavljaju se podaci koji potvrđuju da sve veći udeo inovacija u privredi potiče rutinski iz tekućeg poslovanja preduzeća. Još 1953. godine, prema podacima Jakob Schmokler-a, skoro 60% patenata odobrenih u Sjedinjenim Državama poteklo je iz poslovnih preduzeća, a preostalih 40% došlo je od nezavisnih istraživača. Od pet stotina milijardi dolara, prema paritetnim kursovima kupovne moći predviđeni rashodi za IR u 2000. godini, u dvadeset sedam zemalja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, 85% se troši u samo sedam zemalja. Sjedinjene Države troše oko 43% od ukupnih ulaganja zemalja članica Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj. SAD su potrošile u 2000. godini više novca na aktivnosti na polju istraživanja nego bilo koja druga zemlja iz grupe sedam najrazvijenijih zemalja sveta (Kanada, Francuska, Nemačka, Italija, Japan i Ujedinjeno

---

<sup>191</sup>Komazec G., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Megatrend, Beograd, 2002. str. 131.



### Menadžment

Kraljevstvo) zajedno.<sup>192</sup> Ulaganje u IR kod ovih šest zemalja u periodu 1996-2002. godine, mereno procentom BDP-a, kretalo se od 1,9% za Ujedinjeno Kraljevstvo do 4,6% za Švedsku. Kod nas je ovaj indikator napora u nauci i tehnologiji ispod 1%.<sup>193</sup>

Prosečna potrošnja na IR u zemljama centralne Evrope i centralne Azije, prema istraživanju Svetske banke, trenutno iznosi 1% BDP-a, dok je u Evropskoj uniji 3%. Nepovoljno je i to što je u tim zemljama oko dve trećine ulaganja u istraživanje finansirano iz javnog sektora, dok u zapadnoj Evropi 65-70% tih troškova pokriva privatni sektor. U izveštaju Svetske banke data je lista dvadeset pet zemalja centralne Evrope i centralne Azije koje su rangirane na osnovu mogućnosti da efikasno investiraju u inovacije. Na toj listi, na kojoj se Srbija nalazi na 17. mestu, na prvom je Estonija, a slede Slovenija, Litvanija, Mađarska i Češka, dok je Tadžikistan na predposlednjem, a Albanija na poslednjem mestu.<sup>194</sup>

U narednoj tabeli prikazan je obim ulaganja sredstava u istraživanje i razvoj u zemljama u tranziciji, za period od početka tranzicije do 2000. godine i za samu 2000. godinu.

Tabela 26. Obim ulaganja u istraživanje i razvoj u zemljama u tranziciji od 1989. do 2000. godine, i 2000. godina izraženo u \$<sup>195</sup>

Država	DSI per capita 1989-2000	DSI per capita 2000	Država	DSI per capita 1989-2000	DSI per capita 2000
Češka	2102	4797	Albanija	161	1195
Estonija	1337	3404	BIH	71	972
Mađarska	1935	4734	Bugarska	407	1484
Letonija	1027	3019	Hrvatska	907	4211
Litvanija	642	3045	SRJ	13	1225
Poljska	751	4108	Makedonija	219	1685

<sup>192</sup>Bomol, V., *Inovativna mašinerija slobodnog tržišta*, 2006, Cid, Podgorica.

Cumming, B. S., *Innovation overview and future challenges*, 1998, European Journal of Innovation Management, Vol. 1, N.1.

<sup>193</sup>Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i strategija*, 2007, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Str. 443.

<sup>194</sup>Editor, W., "Accelerate Radical Innovation – Now, Research – Technology Management" 2004, Septembre – October, ss. 65-76.

<sup>195</sup>SPRU - Science and Technology Policy Researchvisiting fellow 2001-2002. University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK *D.Kutlaca@sussex.ac.uk*

### *Menadžment*

Slovačka	669	3742	Rumunija	303	1596
Slovenija	768	9320	II Evropa	212	212
Jermenija	159	504	Moldavija	102	326
Azerbejdžan	502	507	Rusija	85	1697
Belorusija	78	1104	Tadžigistan	23	158
Gruzija	128	555	Turkmenistan	165	415
Kazahstan	571	1225	Ukrajina	67	640
Kirgizija	97	275	Uzbekistan	28	298

Prema prethodnim podacima, može se zaključiti da su gotovo sve zemlje u tranziciji shvatile značaj IR za sveukupni privredni razvoj, tako da je obim ulaganja u istraživanje i razvoj, naročito novih tehnologija, konstantno rastao. Isto tako, nije slučajno da su zemlje koje su najviše sredstava odvojile za IR postigle najbolje rezultate u procesu tranzicije, čime se nedvosmisleno potvrđuje njegov značaj. Iz grupe zemalja u tranziciji posebno se izdvajaju: Češka, Slovenija, Poljska, Mađarska i Estonija.

Mereno Indeksom globalne konkurentnosti (Global Competitiveness Index) u 2007. godini izuzetno je nizak nivo konkurentnosti srpske privrede (indeks je 3,78). Od 131 analizom obuhvaćenih zemalja privreda Srbije je na 91. mestu i nalazi se iza zemalja kao što su: Libija, Gruzija, Bocvana, Nambija, Bugarska, Rumunija, Vijetnam i Crna Gora. U 2006. godini privreda Srbije je bila na 87. mestu i imala je Indeks globalne konkurentnosti 3,69.<sup>196</sup>

## **2. IR u domaćim preduzećima**

Nesmetano funkcionisanje IR zavisi od kvalifikovanosti i osposobljenosti zaposlenih, finansijskih sredstva i opreme za istraživački rad i postojanje stimulatívne atmosfere za istraživačko-razvojni rad. Posmatranjem naših preduzeća može se uopšteno tvrditi da veliki broj preduzeća nema organizovanu funkciju IR. Inovativne projekte u preduzećima vodi mali broj stručnjaka pri čemu su to, po pravilu, menadžeri koji su opterećeni svakodnevnim operativnim poslovima. Ukoliko postoje pomenute službe u njima obično rade nedovoljno obučeni, ponekad potpuno

---

<sup>196</sup>Janošević, S., "Upravljanje promenama u funkciji stvaranja konkurentne prednosti preduzeća" 2007, poglavlje u monografiji: Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima Evropske integracije (redaktor: Stanković, Lj.), Ekonomski fakultet u Nišu. Str. 40.

nekvalifikovani kadrovi. Stoga je neophdno da srpska preduzeća usmere napore ka podsticanju i razvijanju aktivnosti IiR.

Istraživanje i razvoj predstavlja glavni pokretač inovacija i neophodan uslov uspešnog poslovanja preduzeća. Sa aspekta inovativne svesti i koordinacije ukazuje se na nezadovoljavajuće nizak nivo svesti inovativnih koncepata i njihove uloge u ekonomskom rastu, što ima direktan uticaj na nisku konkurentnost domaće privrede. Sa stanovišta inovativnih performansi evidentno je da naša preduzeća u velikom broju (85,9%), posebno mala i srednja, upražnjavaju inovativne aktivnosti, ali struktura raspodele tih aktivnosti ni izbliza ne zadovoljava kriterijume, jer u ukupnom procentu obezbeđenje opreme i softvera čini 57%, obuka 50%, a uvođenje proizvoda na tržište 46%. Nivo zaštite patenata je, u poređenju sa zemljama Evropske unije nizak, svega 1,96%.<sup>197</sup> Sa stanovišta inovativnih troškova konstatuje se nizak nivo u poređenju sa zemljama Unije, a u pogledu finansiranja inovativnih aktivnosti navode se i brojna ograničenja. Posebno se apostrofiraju slabosti obrazovnog sistema, nedovoljan broj studenata u okviru polja prirodnih i tehničkih nauka, kao i nedovoljna uključenost individualaca u celoživotno obrazovanje. Primećuje se, takođe potpuno odsustvo sistema za inovativnu podršku, u tom smislu ne postoji efektivna veza između industrije i naučnih institucija, kao i potreba obezbeđenja naprednije podrške.

Srpska preduzeća daju sve veći značaj inovativnosti kao osnovnom izvoru konkurentne prednosti. Međutim, postoji mnoštvo prepreka koje utiču da se inovativne aktivnosti naših preduzeća sporo razvijaju. One su: pitanje vlasništva nekih preduzeća koje još nije rešeno, nepovoljna starosna struktura zaposlenih, kvalifikaciona struktura, ulaganje u IR u okviru preduzeća veoma je malo ili ne postoji, mali broj patenata i novih proizvoda, tehnološka zastarelost, permanentne inovacije na nivou preduzeća prisutne su u malom broju slučajeva.

U svom poslovanju preduzeća su okrenuta domaćem tržištu. Povećavanje izvoza, kao ključne determinante budućeg razvoja, može se ostvariti jedino ukoliko se poveća konkurentnost naše privrede. Nosioci te konkurentnosti su domaća preduzeća koja, da bi uspela, moraju promeniti celokupnu koncepciju poslovanja.<sup>198</sup>

---

<sup>197</sup>Stojanović B., "Konkurentnost privrede Srbije i politika zaštite konkurencije", 2007, *Ekonomika preduzeća*, mart-april. Str. 126-138.

<sup>198</sup>Dukić Ana, *Inovativnost kao pretpostavka za stvaranje konkurentne prednosti preduzeća*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.

*Menadžment*

---



**XIII  
UPRAVLJANJE U  
GLOBALIZACIJI**

*Proces svetske globalizacije u smislu stvaranja savremenog, sigurnog, bezbednog i planetarnog društva postaje sve više aktuelan i prihvatljiv u najvećem broju država i međunarodnih zajednica. Globalni razvoj i uslove privređivanja svetske privrede u najvećoj meri diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom, ekonomskom i političkom scenom. Globalizacija je kontradiktoran proces koji spaja, ujedno razdvaja, i odvija se pod uticajem različitih poslovnih kultura. Lokalno i globalno se nalazi u stalnoj interakciji i bitno određuje ponašanje u nacionalnim i međunarodnim odnosima. Prema tome, odnos globalnog i lokalnog predstavlja značajan faktor za rast ili stagnaciju ekonomije u zavisnosti sa kojeg aspekta se posmatra.<sup>199</sup>*

Dostignuti nivo procesa regionalnog povezivanja, udruživanja i razvoja u svetu ubrzao je uspostavljanje i razvoj procesa svetske globalizacije. Osnova za stvaranje i razvoj procesa globalizacije su: zona slobodne trgovine, carinska unija, ekonomska unija, kao najviši stepen ekonomske saradnje a zatim i politička i kulturna saradnja i dr. U svim relevantnim svetskim institucijama danas je shvaćena potreba za ubrzanim procesom globalizacije, uz dugoročno održivost optimalnog odnosa između bogatih i siromašnih država. Srbija kao samostalna država u svom procesu tranzicije i u procesu pripreme za ulazak u EU direktno i indirektno je uključena u proces globalizacije. Globalizacija je planetarni proces povezivanja i udruživanja država, nacionalnih ekonomija i međunarodnih zajednica u jedan opštesvetski sistem-planetarno savremeno društvo koje treba da obezbedi: dugoročnu stabilnost, sigurnost, održivost, razvoj, svetski mir, optimalno korišćenje prirodnih resursa, jedinstvenu ekološku zaštitu,

---

<sup>199</sup>Vojnović B., i ostali, *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, 1-2/2006. str.157.

smanjenje siromaštva i dr. Proces globalizacije uglavnom se odvija-manifestuje kroz ekonomsko privredni, politički i kulturni proces.

### **1. Ekonomsko-privredni aspekti globalizacije**

Ekonomska globalizacija označava pre svega stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta, po principu - *čitav svet jedno tržište* - gde je potrebno utvrditi jasna pravila u cilju podsticanja zdrave poslovne konkurencije i pospešivanja ekonomskog razvoja. Naspram ove postavke antiglobalisti tvrde da velike transnacionalne kompanije koriste svoju ekonomsku nadmoć da bi onemogućile nastanak konkurencije, koja bi mogla da im preuzme tržište. Ipak, globalizacija je daleko složeniji proces od ove neoklasične postavke i treba da uključuje nove pristupe uz jasan naglasak na značaj društvenog, kulturnog i humanog aspekta razvoja. Samim tim, globalizacija postaje složen proces sa svim ovim dimenzijama i pozitivnim i negativnim efektima i dejstvima počev od lokalnog do globalnog nivoa.

Globalizacija je evolucijski proces visokog intenziteta, koji se ne može zaustaviti. Sa ekonomskog aspekta globalizacija ima direktan uticaj na globalističke i globalizovane privrede preko stranih direktnih investicija, tako što transnacionalnim kompanijama kroz ulaganje omogućava pristup novim tržištima a lokalnim i nacionalnim kompanijama obezbeđuje preko potreban finansijski kapital.

### **2. Globalna i lokalna ekonomija**

Ekonomska globalizacija u dosad neslućenim razmerama, po pravilu obimno potpomognuta vojnim pretnjama bogatih zapadnih zemalja, nemilosrdno ruši nacionalne ekonomije i dovodi ih u zavistan položaj u odnosu na njihove multinacionalne kompanije. Prekookeanski uticaji, vrlo uspešno u poslednje vreme razaraju Azijsko-Pacifičku privredu, iako su je obilato pomagali kada je ona ugrožavala rusku ekonomiju (slučaj Azijskih tigrova). Evropa se i dalje drži razjedinjenom uz pomoć stalnih svesno stvorenih sukoba lokalnog karaktera. Monetarna unija, kao jedna od poslednjih faza ujedinjenja Evrope, i uvođenje jedinstvene monete nije prihvaćena upravo od onih koji su najveći zagovornici blagodeti globalizacije. Primer je Velika Britanija. Treba naglasiti da ova faza i nije obavezna za prihvatanje prema pravu i regulativi Evropske Unije, ali se postavlja pitanje da li je to slučajno tako i zašto to pravo imaju samo "stare" članice EU?

Efekti izjednačavanja cena energenata i drugih vrsta robe zasigurno neće imati iste konotacije na standard stanovnika u zemljama čija je ekonomija nekoliko puta slabija od drugih, a samim tim i životni standard. Globalizacija je proces koji teče i širi *novu ekonomiju*. Osim obećanog blagostanja uveliko se ovim procesom širi siromaštvo i to u većoj meri nego ikada do sada. Savetnica Inter-American Development Banke, *Nore Lustig*, koja se nalazila na položaju direktora odseka za siromaštvo i jednakost i učestvovala u pripremi World Development Reporta za 2000/01. godinu, Svetskog razvojnog izveštaja pod naslovom "*Napad na siromaštvo*", konstatovala je:<sup>200</sup> BNP po jednom stanovniku 1960. godine bio je za osamnaest puta veći u dvadeset najrazvijenijih zemalja u odnosu na dvadeset najnerazvijenijih, a da se 1995. godine povećao za četrdeset puta. U Meksiku se, taj jaz produbio za četrdeset posto od polovine osamdesetih do polovine devedesetih. U zemljama Evrope i Srednje Azije, čije su se ekonomije nalazile u tranziciji, broj ljudi koji živi sa manje od jednim dolarom dnevno, porastao je preko dvadeset puta, sa oko milion 1987. na dvadeset četiri miliona do 1998 godine. Nakon pogoršanja situacije u siromašnim zemljama bogate se uglavnom povlače, bez obzira na enormno jačanje sopstvenih privreda, dok razvojna pomoć se smanjuje sa jedne trećine na četvrtinu procenta njihovog nacionalnog proizvoda. Procenjuje se takođe da su trgovinska ograničenja razvijenih zemalja, nerazvijenima prouzrokovala godišnje gubitke dva puta veće od iznosa dobijene razvojne pomoći.

### 3. Politička globalizacija

Značajne svetske institucije poput: Saveta bezbednosti UN, Generalne skupštine, G8, EU, STO, MMF, NATO pakta... i njihova politička relevantnost imaju bitan uticaj na politizaciju procesa globalizacije. Globalizacija u političkom pravcu, usko je povezana sa ekonomskom globalizacijom. Zavisnost nacionalne ekonomije od globalne u velikoj meri oduzima autonomiju lokalnim akterima u delu donošenja odluka o sopstvenim interesima i direktno ih vezuje za međunarodne institucije. Samim tim, pravila se stvaraju i diktiraju spolja, što u svakom slučaju ne daje prednost lokalnoj ili nacionalnoj ekonomiji.<sup>201</sup>

Daniel Yergin autor knjige o ideji „globalnosti“, pod naslovom *The Commanding Heights*,<sup>202</sup> ukazuje na to da je globalizacija uglavnom

---

<sup>200</sup><http://www.bhdani.com>

<sup>201</sup>Vojnović B., i ostali, *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, 1-2/2006. str.157-161.

<sup>202</sup><http://www.voa.gov/d/excite/at-gueryhelp.html>

okončana i da svet već živi u globalnosti. On smatra da je nastupilo doba transnacionalnih kompanija i jedinstvenog tržišta, što je ostavilo bitan utisak i posledice na funkcionisanje nacionalnih vlada. Ako se uzme u obzir da nacionalne Vlade mahom bivaju birane pod žestokim uticajem spoljašnjih faktora, može se složiti sa konstatacijom da su to marionetske Vlade, bez važnijeg, ionako već umanjenog uticaja na funkcionisanje sopstvenih država. U državnim preduzećima je bilo mnogo problema i uplitanja politike, tako da su se države pokazale lošim upravljačima. Iz tog razloga došlo je do procesa tranzicije i masovnih privatizacija preduzeća, odnosno njihove imovine koja je godinama sticana. Najbolnije je što je ona otuđivana vrlo često po simboličnim cenama, daleko ispod realnih, uz brojne uticaje iz inostranstva. Prema tome, politizacija nacionalnih državnih kompanija, kao unutrašnji faktor, ustupila je uticaj globalizaciji spolja. Globalni razvoj, uslove privređivanja i poslovanje svetske privrede sve više diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom i ekonomskom scenom.

#### **4. Globalizacija kao kulturni proces**

Kulturna globalizacija pretstavlja susret (ili srastanje) različitih nacionalnih kultura i običaja. Propulzivnost granica za nacionalne robe i usluge nosi sa sobom i prohodnost za kulturu, navike i običaje.

Na nivou nacionalne ekonomije izraženi su zajednički interesi u pogledu izgradnje kulturnih vrednosti i na njima zasnovanom razvoju društva. Iako se čini da ovaj nivo nema važnijih dodirnih tačaka sa ekonomijom u stvarnosti nije tako.

Ponekad je veoma važan značaj kulture u funkcionisanju privrede i za njen konačan ishod. Još u 19. veku Taylor je uveo definiciju pojma kulture kao "kompleksne celine koja uključuje znanje, verovanje, umetnost, moral, zakone, običaje i druge osobnosti i navike koje se stiču u jednom društvu".

Vremenom su poslovni istemi izgradili organizacionu kulturu i subkulturu, koja se bitno odredila na snovima nacionalne kulture.

Poseban značaj nivoa kulture je u uklanjanju nekih shvatanja o privredi u zamljama u tranziciji. Karakteristika ovih država i njihovih ekonomija je bila u entralističkom donošenju odluka od značaja za privredni sistem, i birokratski i neefikasan državni aparat. Preduzeća uglavnom nisu međusobno saradivala, a neka d njih, za razliku od drugih, su bila u povlašćenom položaju. Suprotstavljanje modernizaciji i uvođenju novina je bila uobičajena pojava.



Prema tome, razvoj opšte, kao i preduzetnička kultura dobijaju sve više na značaju. To je upravo zadatak ovog nivoa, da razvija kulturu čitavog društva u svim njegovim segmentima.

Suština je u tome, da kultura postaje sredstvo putem kojeg se održavaju ili ruše ekonomije pojedinih zemalja, i da su sve češći sukobi kultura i civilizacija u direktnoj vezi sa ekonomijom. Posebno se mogu izdvojiti sukobi dve razvijene oslovne kulture *konfučijanske*, koju zastupa Japan i Azijsko-pacifički region sa jedne i *protestantske*, sa druge strane, koju zastupa Amerika i proamerički orijentisane privrede.

Shvativši jačinu konfučijanske kulture i njen direktan uticaj na stabilnost privrede, a posebno u oblasti kvaliteta, Amerika sve čini da razbije njihovu poslovnu kulturu, delujući posebno na mlađi naraštaj, protežirajući američke vrednosti. Nažalost, ima i rezultata, a koliko će Japan uspeti tome da se suprostavi ostaje da se vidi. Jedno je jasno, kulturna globalizacija nije zaobišla i ekonomskog kolosa kao što je Japan.

Neki autori su mišljenja da u kontekstu procesa regionalizacije i globalizacije svetske privrede *nacionalno* gubi značaj u odnosu na *kulturno*, odnosno da svet budućnosti pokreću sukobi kultura, a ne sukobi nacija.<sup>203</sup>

## 5. Efekti globalizacije

Globalizacija predstavlja svojevrsni paradoks, jer zagovara poboljšanje ekonomskih stanja i jačanje ljudskih prava i sloboda, dok sa druge strane nameće opšte i globalne standarde, uspostavljajući neku vrstu imperijalizma.

Dobitnik nobelove nagrade za ekonomiju Joseph Stiglitz, i vodeći ekonomista Svetske banke kaže da:<sup>204</sup> "Kritičari globalizacije optužuju zapadne zemlje za licemjerje i u tome imaju pravo". Prema njegovom mišljenju, oni ipak vrlo često previdaju njene dobre strane. Stiglitz zagovara korenitu promenu rada MMF-a, Svetske banke i WTO-a, jer posledice koje nastaju delovanjem ovih međunarodnih organizacija su dalekosežnije nego što je to potrebno.<sup>205</sup> "Mali Tigrovi" (Malezija, Tajland, Indonezija, Južna Koreja i Filipini), su očigledan primer privrednog čuda, koji nije zabeležen u bilo kojoj zemlji.

---

<sup>203</sup>Jovanović M., *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2001. str. 7.

<sup>204</sup>Ragnar Müller, [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/seitenfang](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/seitenfang)

<sup>205</sup>Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka-Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.

## *Menadžment*

---

Orijentisanost privreda ovih zemalja je bila uglavnom prema izvozu, što im je obezbedilo kontinuirani privredni rast veći od 7% godišnje. Povlašćen položaj u trgovanju dobijen je od SAD-a sa ciljem urušavanja ruske ekonomije i trajao je oko dve i po decenije.

U tom periodu privredni rast u Koreji baziran je na sopstvenoj štednji domaće ekonomije, a preduzećima je upravljano uglavnom domaćim kadrovima. Ovoj zemlji u takvim okolnostima nisu bila potrebna finansijska sredstva sa Zapada.<sup>206</sup>

Pod pritiskom globalizacije i SAD-a Koreja je morala da otvori i liberalizuje svoje finansijsko tržište i dozvoli pristup globalnom kapitalu. Od tog trenutka, na samom kraju dvadesetog veka "Mali tigrovi" su zapali u privrednu depresiju.

Negativni i pozitivni efekti globalizacije su:

### *Negativni efekti*

- globalizacija stvara mnoge ekonomske neusklađenosti,
- veliki odliv finansijskih sredstava iz nacionalnih ekonomija, krajnje negativno utiče na stabilnost domaće valute, često izazivajući njihov krah (jugoistočna Azija),
- domaća kultura biva zamenjena stranom,
- primenjuju se dvostruki standardi ljudskih prava prema potrebi spoljnih politika moćnih zemalja,
- prisutna je internacionalizacija raznih vrsta zločina i bolesti, koje se u ovim uslovima teže kontrolišu,
- neograničeno i nekontrolisano korišćenje prirodnih resursa i okoline negativno deluje na održivi razvoj,
- protivrečnosti su velike, tako da razvijeni se ubrzano razvijaju, dok nerazvijeni ubrzano stagniraju, što nije proklamovani cilj globalizacije (smanjenje stepena razvijenosti između razvijenih i nerazvijenih).

### *Pozitivni efekti:*

- direktne strane investicije (DSI) pristižu i povećavaju dohodak lokalnih ekonomija i broj zaposlenih,
- novim komunikacijskim i informacionim tehnologijama se pomaže širenje saznanja o novim naučnim poljima i disciplinama,

---

<sup>206</sup>Isto

## *Menadžment*

---

- ljudska prava i javne odgovornosti dobijaju na značaju,
- sigurnosna i bezbednosna zaštita od međunarodnog terorizma,
- mogućnost efektivne ekološke zaštite,
- optimalnost u korišćenju i eksploataciji prirodnih resursa,
- zaštita od svetskih epidemija,
- svetski mir i dr.

Radi postizanja pozitivnih efekata globalizacije, s obzirom da je proces podmakao, a da nije dao očekivane rezultate, potrebno je izvući iz njega što je više moguće u cilju povećanja šansi za nerazvijene. U tom pravcu važno je dovesti tržište u situaciju da bolje funkcioniše za nerazvijene privrede, kao i da se poboljšaju svi socijalni efekti. Važno je preduzeti mnoge aktivnosti za izjednačavanje šansi za poslovanje nerazvijenih privreda naspram razvijenih i otkloniti prinudni protekcionizam. Razvojnu finansijsku pomoć je potrebno usmeriti domicilnim privredama u iznosu i na način da se spreči gotovo redovno razaranje takvih ekonomija.

U kontekstu toga potrebno je da države, pogotovo one male i nerazvijene, imaju određenu ulogu u uobličavanju sopstvene privrede i razvoja. U postupku tranzicije one zemlje koje su poput Slovenije umnogome odbacile zaključke Vašingtonskog konsenzusa, (sprečile globalistički uticaj) postigle su daleko bolji ekonomski razvoj i pravedniji vlasnički transfer kapitala. Oko 90% nekadašnjeg društvenog kapitala nalazi se u vlasništvu zaposlenih, a oko 70% ukupne proizvodnje izvozi se uglavnom u zemlje EU, što je Sloveniju dovelo do toga da je njen BNP veći od nekih zemalja koje su članice Unije.

Isto tako, primer je azijskih država koje su uspele u trenutku uspona da se odupru diktatu velikih ekonomskih sila, prihvatajući samo onaj u delu makroekonomske stabilnosti, pri čemu su u spoljnjoj trgovini stavljali naglasak na unapređenje sopstvenog izvoza, a ne na stimulisanje i umanjeње prepreka uvozu.<sup>207</sup>

Prema tome, zaključak je jasan: U procesu globalizacije maksimizirati pozitivne efekte (transfer znanja i tehnologije) do onog nivoa koji je moguć uz svestranu zaštitu sopstvene ekonomije. Privredne subjekte i delatnosti od vitalnog značaja zadržati u sopstvenom vlasništvu, sve do trenutka kada se stvore uslovi za ravnopravniji odnos prema stranim partnerima i kao najvažnije zadržati partnerski, a ne vazalski odnos naspram stranih globalnih subjekata, uz konstantno unapređenje i jačanje

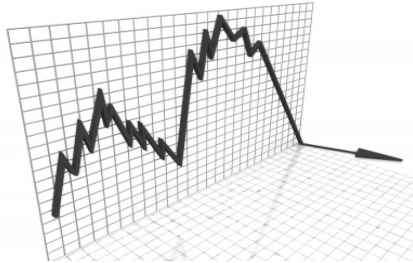
---

<sup>207</sup> Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka - Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.

### *Menadžment*

---

konkurentnosti preduzeća i privrede u međunarodnom poslovanju. Razvijene zemlje ako žele globalni, sigurniji i bogatiji svet, moraju da shvate da proces globalizacije treba da bude makar približno dobar za sve države, a samim tim i obostrano prihvatljiv. Proces globalizacije treba da bude optimalan između bogatih i siromašnih zemalja, a to znači da treba da bude veoma dobro kontrolisan.



**XIV  
UPRAVLJANJE  
KRIZOM**

### **1. Pojam krize**

Pojam krize, koji vodi poreklo iz grčkog jezika, sasvim uopšteno znači svaki iznenađan prekid do tada kontinualnog razvoja i, u užem smislu, situaciju razvoja koja označava zaokret odnosno vrhunac opasnog razvoja. Kriza može da označava “posebno stanje u razvoju jedne pojave; obrt stvari u odnosu na dotadašnji tok”<sup>208</sup>

Kriza se može definisati i kao stanje nesklada preduzeća sa promenama nastalim u okruženju. Ono proističe iz zakašnjenja u procesu prilagođavanja nastajućim promenama, ili nedovoljno racionalnim promenama. Ovakvo ponašanje preduzeća ili nekog drugog sistema ima za posledicu narušavanje optimalnih odnosa, što se u krajnjem slučaju odražava na poslovne rezultate u negativnom pravcu. Dakle kriza je stanje disproporcije između preduzeća i tržišnih zahteva, kada se stvaraju razvojni problemi. U periodu krize javlja se usporen razvoj ili razvoja uopšte nema. Razlog nastajanja krize je uglavnom unutar poslovnog sistema ili u okruženju, oličen procesima na koje se ne može uticati.

Kriza može nastati u raznim oblicima i zato ne postoji opšte prihvaćena definicija krize.

Londonskoj školi za odnose sa javnošću krizu definišu kao ozbiljan incident koji utiče na čovekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu<sup>209</sup>.

Slično toj definiciji je shvatanje krize kao okolnosti u kojoj su ugroženi sigurnost, život ili čak opstanak pojedinca ili organizacije. Za

---

<sup>208</sup> Senić R., *Krizni menadžment*, EF, BGD, 1998.

<sup>209</sup> London School of Public Relations, Beograd 2006.

krizu je svojstven pritisak koji nastaje zbog nedostatka vremena, što znači da oni koji odlučuju moraju brzo da donose odluke i savladaju stres svih učesnika u krizi.

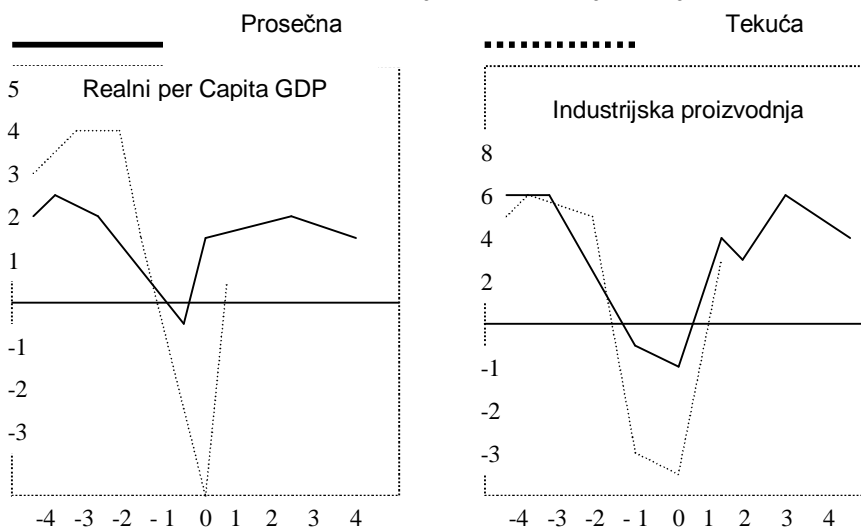
Krizu možemo definisati i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vreme, a na koji je moguće samo delimično uticati, tako da se može završiti na razne načine<sup>210</sup>.

Pojam krize ima mnogo definicija, ali se one uglavnom odnose na kritičnu tačku, kritičan trenutak, promenu prema lošijem i slično.

## 2. Nastanak globalne krize

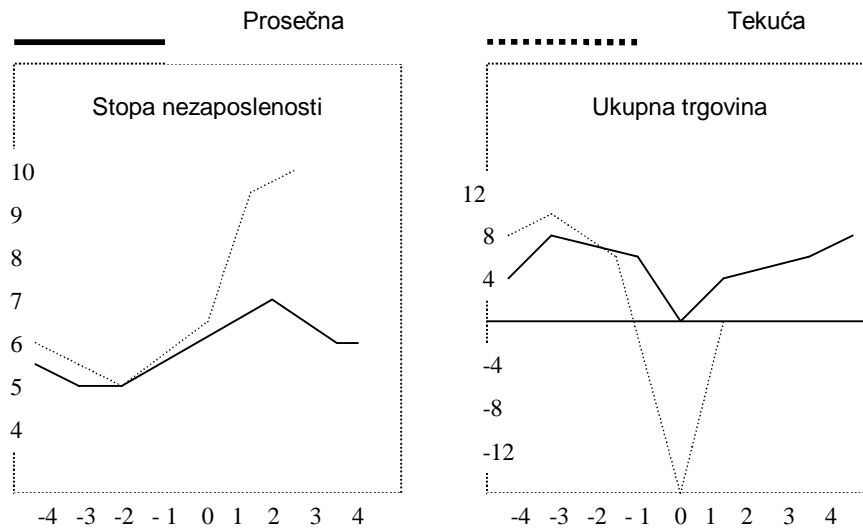
Period između 2001 – 2007. godine u svetskoj privredi bio je stabilan. Ovaj period odlikovale su visoke stope ekonomskog rasta i zanemarujuća inflacija. Povoljna investiciona klima je uradila svoje, tako da je ulagan inostrani kapital u mnoge zemlje. Ovako konjunktorno stanje potrajalo je do 2007. godine, kada je došlo do nepovoljnih kretanja na finansijskim tržištima. Izbijanje finansijske svetske krize izazvalo je niz multiplikacija negativnih efekata.

Grafik 1. Neke od varijabli u svetskoj recesiji<sup>211</sup>



<sup>210</sup>Ašanin Gole, *Slovenian PR theory and practice*, 2000.

<sup>211</sup>World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook. Crisis and Recovery. 2009. IMF staff calculation



BDP svetske privrede je pao sa 5,2% u 2007. na prema 3,2% u 2008. godini, a prema prognozama MMF-a,<sup>212</sup> nakon izbijanja krize on je u 2009. godini trebao da padne na 1,3%, da bi u 2010. ostvario stopu rasta od 1,9%.

Svetska trgovina koja je imala pad i to sa 7,2% u 2007. godini, na 3,2% u 2008. doživeće pad od 14% u 2009. godini, odnosno -11% da bi u 2010. godini ostvarila minimalan rast od 0,6%.<sup>213</sup>

Pad BDP-a, rast nezaposlenih, pad industrijske proizvodnje i ukupne trgovine u najrazvijenim zemljama sveta jasno ukazuje na postojanje krize.

### 3. Sistemske prednosti i nedostaci u globalnoj krizi u Srbiji

Srbija je nespremna dočekala svetsku ekonomsku krizu. Očekivanje da će je ona zaobići nije se pokazalo ispravnim, tako da smo ušli nedovoljno pripremljeni u ovo globalnu pojavu, uz znatan gubitak vremena i potrebnog operativnog delovanja.<sup>214</sup>

<sup>212</sup>World Economic Outlook, Crises and Recovery, 2009.

<sup>213</sup>Gorčić J., Upravljanje krizom – svet i mi, Proinkom, Beograd, 2009. str. 132.

<sup>214</sup>Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009. str. 111/119.

### *Menadžment*

---

Postoje određene sistemske prednosti i nedostaci u Srbiji u pogledu na nastalu ekonomsku krizu. Može se zaključiti da je više sistemskih nedostataka.

Kao glavne prednosti mogu se navesti dve osnovne:

- Slaba ekonomska povezanost sa ostatkom sveta. Iz negativnog konteksta izrasla je pozitivna, jer sa manjim kontaktima u ekonomskoj sferi manje je i destruktivno delovanje i prelivanje krize na ekonomiju zemlje.
- Naviknutost na teške krize, stečene iz perioda sankcija. Činjenica da je stanovništvo godinama opstajalo i egzistiralo u teškim ekonomskim okolnostima ukazuje na utreniranost i spremnost da se i ova kriza prevaziđe.

Sistemske nedostaci se mogu svrstati u veći broj segmenata i uglavnom se odnose na:

- Veliku stopu nezaposlenosti, koja je iznad 20%, ili brojčano iskazana oko 800.000 ljudi.
- Predimenzioniranost i neefikasnost javnog sektora. Ovaj sektor troši preko 50% BDP-a, a potrošnja ne bi smela da pređe 35% u najgorem slučaju.
- Nelikvidnost, gubici i veliki dugovi privrede. Na ovaj problem nedvosmisleno ukazuje podatak da je preko 75% aktivnih poslovnih subjekata nelikvidno. Problem je što su to uglavnom mala i srednja preduzeća, koja po pravilu trebaju da budu generatori razvoja.
- Loša privatizacija, kojom nije obezbeđeno bolje poslovanje privatizovanih subjekata, već lošije. Apsurd je da nakon gašenja kolektivnog oblika svojine kao neefikasnog, konzorcijumi koji su nastali od bivših zaposlenih u preduzećima daju najbolje poslovne rezultate.<sup>215</sup>

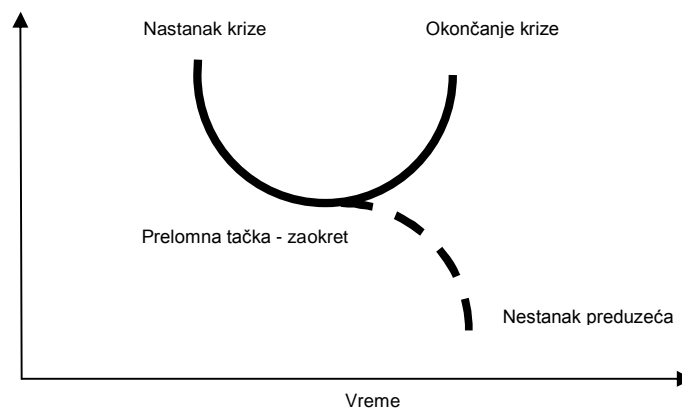
---

<sup>215</sup> Vojnović B., Vojnović D., Grujić D., Poslovanje domaćih preduzeća u uslovima ekonomske krize, Industrija 1/2011. Ekonomski institut, Beograd. 2011.



#### 4. Tokovi i faze krize

Ugrožavanje egzistencije pojedinih preduzeća, kao i privreda u celosti su česta posledica pogrešnog razvoja. Njihov razvoj po pravilu nikada se ne dešava pravolinijski, već tokom vremena se dešavaju velike oscilacije, koje dovode do kriznih situacija. Početak krize ne znači da će ona biti okončana, s obzirom da postoji konstruktivno i destruktivno delovanje nastale krize. Ukoliko privredni sistem ne dovede svojim delovanjem do zaokreta tokom krize, on neće doživeti kraj krize, već kraj svog postojanja.

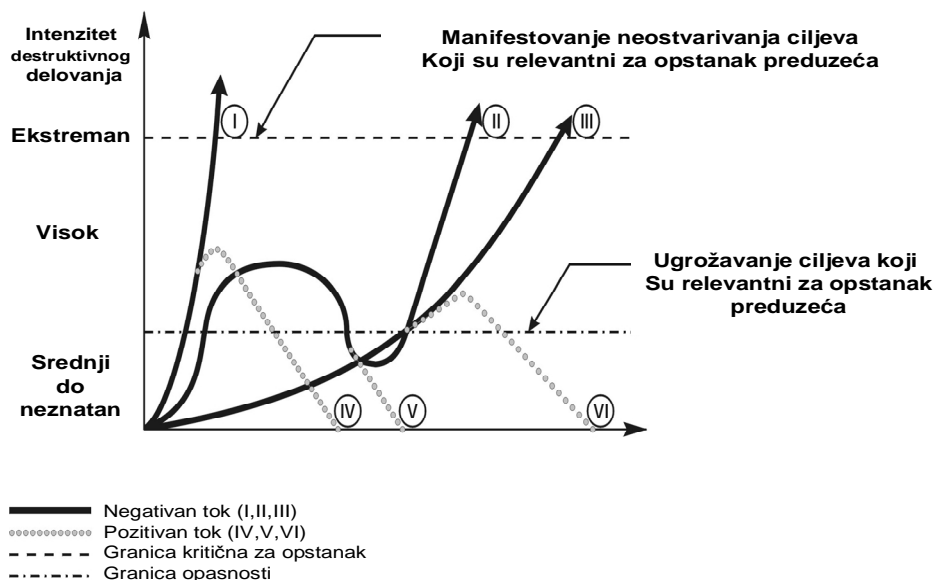


Slika 137. Prelomna tačka – izlazak iz krize ili propast<sup>216</sup>

Blagovremeno prepoznavanje simptoma pogrešnog razvoja i nastajuće krize je od presudnog značaja za vraćanje poslovanja u normalne tokove, korektivnim delovanjem na uočene greške. U tom pravcu pored poznavanja razvoja preduzeća, neophodno je poznavanje procesa krize i njenih faza.

<sup>216</sup>Krystek U., Unternehmungskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987. str. 11; navodi Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996. str. 42.

## Menadžment



Slika 138. Tokovi faza krize<sup>217</sup>

Kriza ne može vremenski neograničeno da deluje, ali se sa njom može ograničeno upravljati unutar ili van preduzeća. Treba znati da se krize ne dešavaju u trenutku, mada često može da se stekne takav utisak, ili se teži prikazati da se to desilo iznenada.

Kao što je više puta pomenuto, prilagođavanje je uslov uspešnosti. Uzimajući u obzir konstantne promene u društvu, nije moguće zaobići i potrebe promena i prilagođavanja u privredi, odnosno promene u poslovnim sistemima. Ignorisanje poslovnih sistema prema promenama, dovodi ih do opasnosti i do mogućnosti njihovog prestanka rada. Treba naglasiti da svaka promena ne dovodi poslovni sistem u opasnost, ali navode na kontinuirane potrebe prema promenama. Nespremnost, što je vrlo česta činjenica, čini da mnoga preduzeća nisu u stanju da blagovremeno prepoznaju opasnost, upravo zbog nepostojanja mehanizama za rano ukazivanje na pretnje iz okruženja. Vrlo često je problem u neadekvatnom menadžmentu, nesprenom za izazove u novim uslovima poslovanja. Weitzel i Jonsson su sačinili model gde se opisuju ponašanje menadžmenta za vreme krize. Nazvali su ga "procesom propadanja".

<sup>217</sup>Krystek U., Unternehmungskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987. str. 11; navodi Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996. str. 43.

## *Menadžment*

---

Ovim modelom definišu se pet ključnih faza:<sup>218</sup>

1. Faza zaslepljenosti (rukovodstvo ne primjećuje znakove koji ukazuju na moguću krizu i zbog toga ne može da donese nikakve preventivne odluke)
2. Faza pasivnosti (rukovodstvo postaje svesno opasnosti krize, ali ništa ne preduzima jer veruje da će se "problemi rešiti sami od sebe" potcenjujući krizu i njene posledice).
3. Faza pogrešnih odluka (odluka prema preduzimanju određenih akcija, ali se one baziraju na sopstvenoj percepciji i na jednostranim informacijama).
4. Faza krize (krizu u organizaciji primećuje i okolina, a rukovodstvo obično još uvek donosi pogrešne odluke).
5. Faza propadanja (položaj preduzeća i njegovog rukovodstva, koji više ne može da se spasi, jer je suviše kasno).

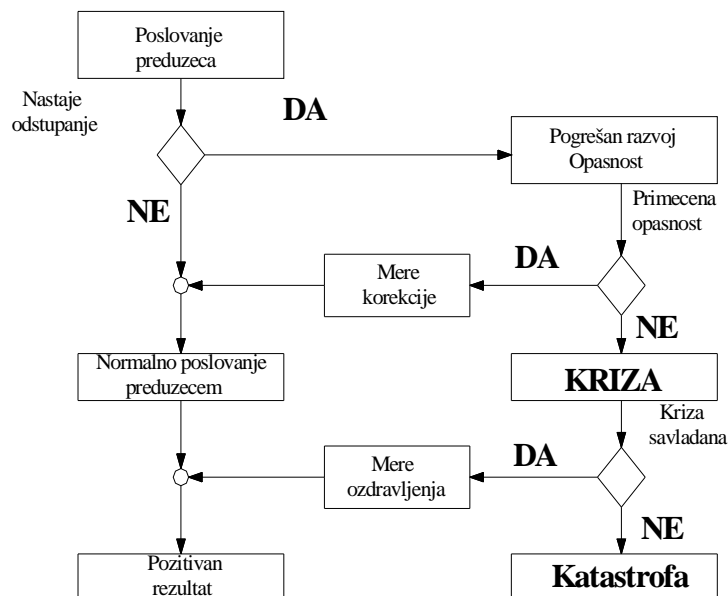
Činjenice pokazuju da skoro u 90% slučajeva propadanja preduzeća, glavni krivci su nestručni i nedovoljno pripremljeni menadžeri. Ukoliko dođe do krize potrebno je uvesti krizni menadžment, odnosno menadžere. Američki stručnjaci za krizni menadžment Tucker i Broom<sup>219</sup> (1993, Regester, Larkin) definišu krizni menadžment kao proces koji ima za cilj pomoć u očuvanju tržišta, smanjenje rizika u poslovanju, stvaranje prilike i uspešno vođenje preduzeća.

Identifikacija krize je od velikog značaja za blagovremenu reakciju na izazov. Prema Brit-u proces krize se odvija na sledeći način:

---

<sup>218</sup> Podela, Weitzel and Jonsson , " Decline in Organisations " , 1999.

<sup>219</sup> Def., Tucker and Broom , " The Public Relations Handbook " , 2001.



Slika 139. Proces Krize<sup>220</sup>

Upravljanje krizom je aktivnost menadžmenta usmerena na sprečavanje nastanka krize ili otklanjanje nastalih kriznih okolnosti sa ciljem ozdravljenja preduzeća.

U tom smislu možemo definisati dva pristupa krizi:

1. preventivni (sprečava nastajanje krize) i
2. reaktivni pristup krizi (rešava nastalu krizu).

Rano upoznavanje i preventivno delovanje osnova su aktivnog kriznog menadžmenta, dok se reaktivni krizni menadžment bavi suzbijanjem nastale krize, sa osnovnim ciljem da se ublaže posledice negativnih kretanja.<sup>221</sup>

---

<sup>220</sup> Brit

<sup>221</sup> Maričić B., *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Beograd, 1998.

## *Menadžment*

Po pravilu kriza preduzeća uglavnom prolazi kroz tri razdoblja.

Tabela 27. Tri razdoblja kriznog menadžmenta

<b>Proces kriznog menadžmenta</b>	
<b>Razdoblje pre krize</b> (stanje neprestane spremnosti)	U mirnim danima, pre nego što stvarno dođe do krize, zadatak uprave je da identifikuje vrste kriza sa kojima preduzeće može da se suoči, odredi njihovu verovatnost i da se na njih pripremi, koliko god je to moguće.
<b>Razdoblje krize</b> (haotično stanje)	Kriza je najdramatičnije, najnestalnije i najrizičnije vreme. Uprava mora brzo da donosi odluke pod pritiskom unutrašnje i spoljne okoline, a kako će te odluke da deluju ne zavisi samo od rukovodstva. Rukovodstvo pokušava da kontroliše posledice nastale zbog kriznog događaja i informacija u medijima, a istovremeno se preduzeće priprema za nesmetano nastavljanje poslovanja, čim se završi kriza.
<b>Razdoblje posle krize</b> (povratak u normalno stanje)	Po završetku krize rukovodstvo se u potpunosti posvećuje vraćanju u normalno stanje. Po potrebi, menja se i organizaciona struktura, politika poslovanja, kultura u preduzeću, kontrolni mehanizmi... Takođe se velika pažnja posvećuje ponovnom stvaranju i očuvanju ugleda.

Prema White and Mazur-u kriza može da iznenadi preduzeće, ali to je sasvim normalna pojava. Kriza nastaje kao rezultat uticaja iz okruženja, ali je treba uvek pretvoriti u konstruktivnu krizu i iskoristiti je za poboljšanje, oblikovanje nove strategije, novi takmičarski izazov i ubrzano rešavanje odlaganih problema.<sup>222</sup>

Prikazivanje procesa krize je složen postupak, i u zavisnosti je od mnogih uključenih elemenata u njenom nastajanju. U okviru objašnjenja ovog veoma složenog i opasnog procesa, mnogi autori su radili na prepoznavanju faza nastanka krize i njihovo raščlanjavanje u cilju naučnog

<sup>222</sup> White and Mazur, " Making PR Work ", 1995.

i praktičnog saznanja, sa krajnjom namerom o stvaranju strategija za njeno sprečavanje ili eliminisanje već nastale krize.

U tom pravcu pojavili su se modeli krize prepoznatljivi po fazama i to:

- model krize sa dve faze,
- model krize sa tri faze i
- model krize sa četiri faze.

#### ***4.1. Model krize sa dve faze***

Model krize sa dve faze prepoznao je *Rothig*. Proces krize kod ovog modela dešava se u dve faze:

1. latentna i
2. akutna kriza.

U fazama je sadržan potencijal za savladavanje krize u odnosu na potrebne zahteve za prevazilaženje krize.

Kod latentne krize potencijal za rešavanje problema je veći od zahteva, ali vremenom ukoliko problemi ne budu rešeni u toj fazi, potencijali se smanjuju, dok zahtevi rastu.

Akutna kriza je prisutna kada zahtevi za savladavanje problema krize nadmašuju potencijal za savladavanje problema.

#### ***4.2. Modeli krize sa tri faze***

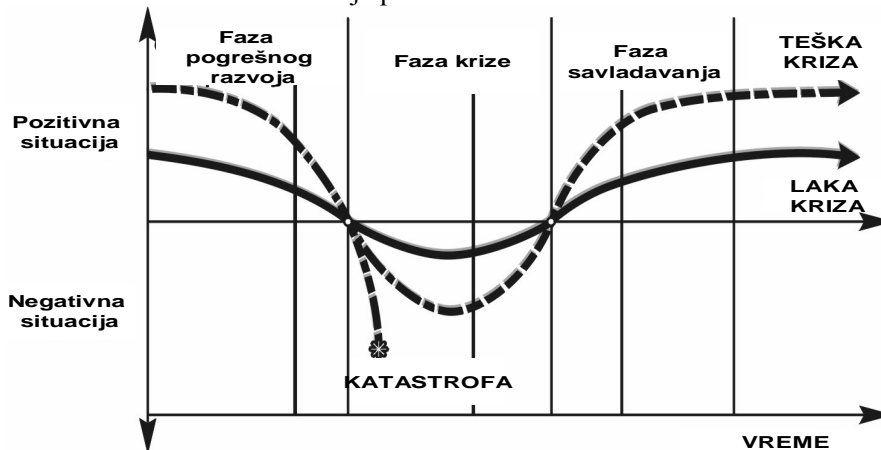
Model krize sa tri faze definisao je *Britt*. Prema njegovoj podeli pojavljuju se sledeće tri faze:

1. faza pogrešnog razvoja,
2. faza krize i
3. faza savladavanja.

Prema *Britt*-u u fazi pogrešnog razvoja nalazi se osnovni razlog nastajanja krize. Logičan nastavak prema njemu je sledeća faza – faza krize.

## *Menadžment*

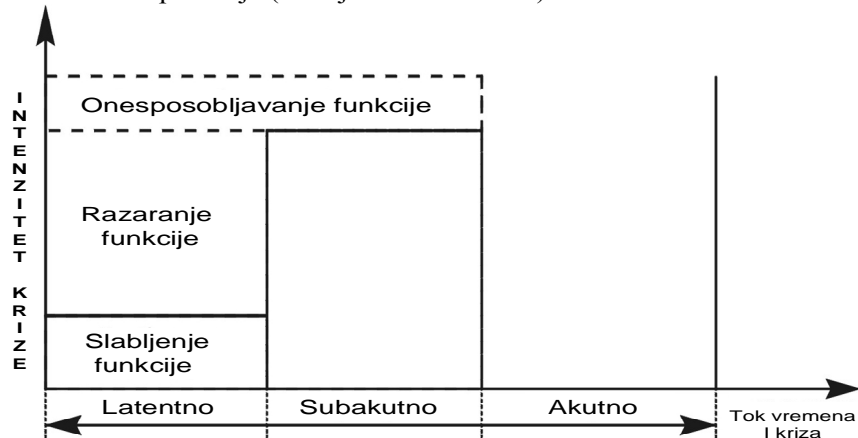
U ovom delu procesa preduzeće može da ozdravi, odnosno savlada krizu ili da dođe u stanje katastrofe. Dolaskom u stanje katastrofe stvaraju se uslovi za nestanak – uništavanje preduzeća.



Slika 140. Tri faze prema Britt-u

Treba napomenuti da je i Rodl, slično kao i prethodni autor u svome modelu prepoznao tri faze razvoja krize:

1. latentno područje (prikriven povod krize),
2. subakutno područje (ukazuje na krizne događaje), i
3. akutno područje (nastaje otvorena kriza).

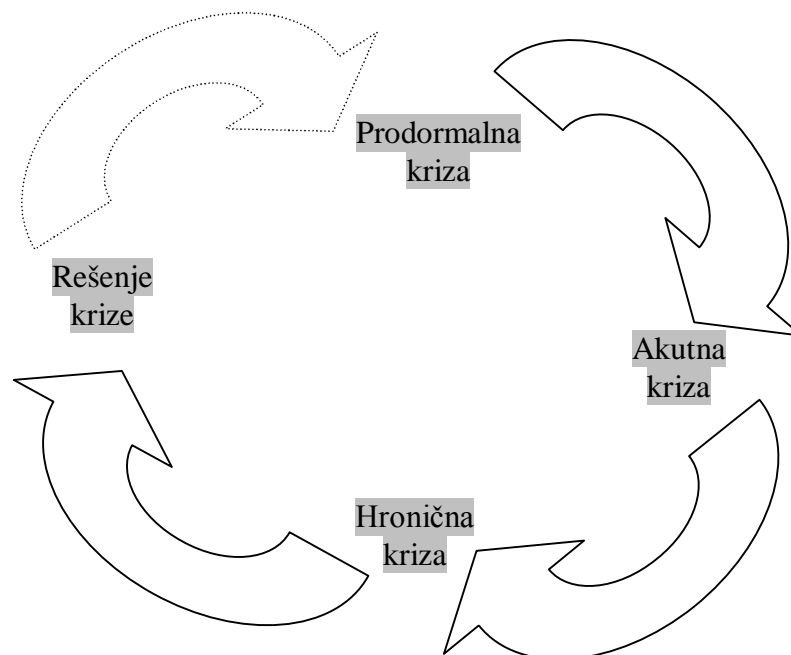


Slika 141. Faze krize prema Rodlu

**4.3. Model krize sa četiri faze**

Model krize sa četiri faze dao je *Fink*. Kod ovog modela faze su:

1. faza prodormalne krize (opominjuća faza),
2. faza akutne krize (put bez povratka),
3. faza hronične krize (faza čišćenja ili posmrtna faza), i
4. faza rešavanja krize (faza ozdravljnja – rešenje krize).



Slika 142. Ciklus krize

Prema četvorofaznom modelu nastanka krize, proces kreće od opominjajuće faze do propadanja preduzeća. Nakon toga treba da sledi oporavak.

U drugom modelu krize, to je proces sa sledeće četiri faze:<sup>223</sup>

- rigorozna kriza,

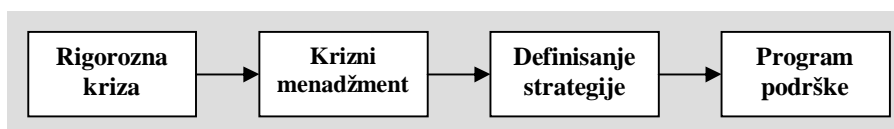
<sup>223</sup> Leković B., *Principi menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2003.



## *Menadžment*

---

- faza kriznog menadžmenta,
- strategija zaokreta i
- program prestrukturiranja za podršku strategiji zaokreza.



Slika 143. Upravljanje krizom kroz četiri faze

Osnovni elementi programa četvrte faze su: finansijska konsolidacija, stratejsko refokusiranje i organizaciona promena. Organizaciona promena je najradikalnija promena u programu transformacije.

### **5. Simptomi i značaj blagovremenog prepoznavanja krize**

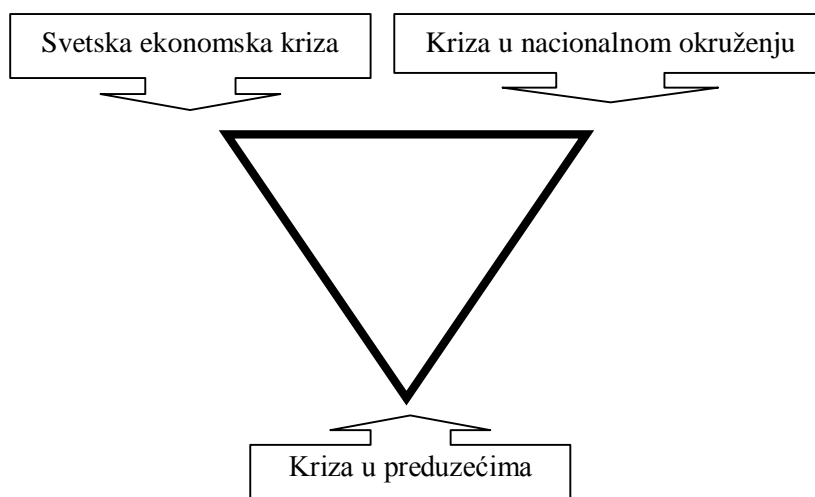
Gubitak tržišnog učešća u principu predstavlja prvi ozbiljan znak nastanka krize. Logična posledica je pad prodaje, koja se direktno odražava na veličinu dobiti poslovnog sistema i njegovu likvidnost. Prvi signali nastajanja kriznih situacija za dobrog menadžera su vidljivi iz računovodstvenih podataka.

Prepoznavanje krize je bitan segment, ali ne i najvažniji. Daleko je potrebnije uočavanje uzroka krize i to pre nego što su njena dejstva vidljiva, jer tada se već kasni sa potrebnim merama za prevazilaženje nastale situacije.<sup>224</sup>

Ipak, nije lako uočiti upozoravajuće simptome krize, zbog njihovog različitog manifestovanja. Analogno krizi u preduzećima i kriza privrede se može prepoznati u klasičnim pokazateljima: smanjenju privrednih aktivnosti, umanjenom stepenu rentabilnosti, nivou zaduženosti, smanjenoj likvidnosti, gubitku tržišnog učešća, greškama u rukovođenju, informacijama o okruženju i slično. Sadejstvo ili samodejstvo nekih od ovih pokazatelja jasno ukazuje na nastajuću krizu.

---

<sup>224</sup>Riznić D., Vojnović B., Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije (monografija), Tehnički fakultet, Bor, 2010. str. 110.



Slika 144. Trougao krize<sup>225</sup>

Prethodnom slikom prikazuje se dejstvo nastajanja krize i nemogućnost izdvajanja jednog segmenta iz sistemskog okvira.

Prema mestu nastanka kriza može da potiče iz sistemske celine, preduzeća ili iz okruženja. Prema sistemskom pristupu nije moguće krizu posmatrati izolovano od okruženja i ujedno je smatrati kao razvojnu šansu. Tačno je da svaki problem može biti i nova šansa, ali u razmerama svetske ekonomske krize to jednostavno nije moguće.

U dosadašnjem iskustvu u privredi trećina kriznih situacija je nastala kao rezultat spoljnih, a dve trćine kao rezultat unutrašnjih dejstava. U uslovima nastale svetske ekonomske krize odgovornost se može ravnopravno podeliti.

Ako se preduzeća posmatraju kao otvoreni sistem, onda su ona povezana sa svojim okruženjem i time su deo veće celine. Ponašanje takvog sistema određeno je reakcijom na uticaje spolja, čime analiza okruženja dobija u slučaju pretnje okruženja određeni značaj.<sup>226</sup>

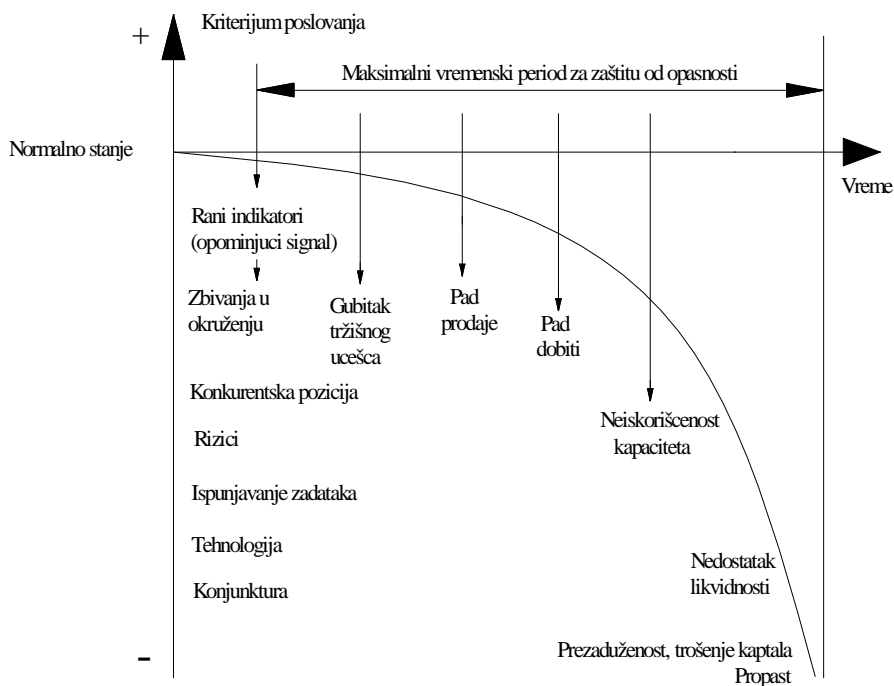
---

<sup>225</sup>Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., *Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize*, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009. str. 112.

<sup>226</sup>Senić R., *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, 1996. str. 284.

Pojedine pojave u radu preduzeća neminovno ukazuju na nastajuću ili već nastalu krizu. Stagniranje i opadanje aktivnosti preduzeća u dužem vremenskom periodu vrlo jasno ukazuju na probleme u radu. Naravno, nije svaka stagnacija, na primer ona izazvana sezonskim padom kupovine proizvoda ili usluga, kao predmeta rada preduzeća, simptom krize. Ali kontinuiran pad u dužem terminu, svakako to jeste. Logične posledice takvog stanja je umanjenje sopstvenog kapitala i potreba za zaduživanjem, što povećava troškove rada. Dalja posledica je nelikvidnost sistema.

Krizu je bitno prepoznati na vreme u cilju preduzimanja odgovarajućih mera. Samo opadanje poslovnih aktivnosti ukazuje na preteču krize. U ovom slučaju dragocena pomoć su knjigovodstveni podaci iz kojih je moguće naslutiti predstojeće poslovne probleme.



Slika 145. Tok krize i pojava signala krize<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> Busse K.L. Entscheidungsfindung in kritischen Unternehmensphasen, u ADL International Management im Zeitalter der Strategischen Führung 2. Auflage, Wiesbaden. 1986, str. 166; Senić R., *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, 1996. str.69.

Simptomi krize u preduzeću mogu biti:<sup>228</sup>

- opadanje tržišnog učešća,
- opadanje prodaje izraženo u stalnim cenama,
- opadanje rentabilnosti,
- povećano oslanjanje na zaduživanje,
- restriktivne dividendne politike,
- neadekvatno reinvestiranje u posao,
- namnožavanje novih poslovnih poduhvata na račun primarnog posla,
- nedostatak planiranja,
- suprostavljanje najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih,
- problemi nasleđivanja rukovodstva,
- pasivan odbor direktora,
- rukovodeći tim koji smatra da se ništa ne može naučiti od konkurenata.

## **6. Konstruktivno i destruktivno delovanje krize**

***Destruktivno delovanje:*** Jedno od osnovnih destruktivnih delovanja krize, oličeno je u gubitku radnih mesta. Smanjenje broja zaposlenih, po pravilu, je među prvim reakcijama kriznog menadžmenta i ona može da ima za posledicu otpuštanje velikog broja radnika. U tom slučaju radnici gube osnov za golu egzistenciju, dok ambicije u napredovanju i usavršavanju odlažu se na neodređeno dug period. Dejstvo krize sa destruktivnim delovanjem pogađa zaposlene u preduzeću i vlasnike kapitala.

U okolnostima ovakvog dejstva krize vlasnici uglavnom gube kapital u celosti ili delimično, a ujedno i planirani dobitak.

Po pitanju destruktivnog dejstva krize, nije imuno i okruženje. Svedoci smo pogubnog delovanja krize kroz gašenje i prestanak rada velikih sistema, zbog čega su čitavi regioni zaustavili svoj razvoj.

Po principu sistemskog delovanja i svi povezani subjekti sa preduzećem zahvaćenim krizom, osećaju posledice. U suštini to su: kupci, dobavljači, povezane firme, država koja je uskraćena za porez, banke gube klijente i slično.

***Konstruktivno dejstvo krize:*** kriza je na određen način preokret u poslovanju preduzeća. Taj preokret vrlo često omogućava, odnosno stvara

---

<sup>228</sup>Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.

novu priliku da se radi bolje u narednom periodu. Dakle, kriza predstavlja opasnost, ali i priliku.

**KRIZA = OPASNOST + PRILIKA**

Tada se pruža mogućnost preduzeću da se menja na bolje. Izbacuje iz poslovanja lošu organizaciju, nazadan način razmišljanja, menja vođstvo, uvodi novu tehnologiju, uvodi bolju kontrolu i radi slične promene, koje ga unapređuju i jačaju za nove poduhvate. Nažalost, često je ovo jedini način da se pokrenu promene.

### **7. Spoljašnji i unutrašnji uzroci nastajanja krize**

*Spoljašnji – eksterni uzroci nastajanja krize:* Eksterni razlozi dešavanje krize u preduzeću nastaju kao posledica promena pridošlih iz sredine. Uglavnom nastaju zbog pojave krize u okviru grane u kojoj privređuju (zasićenost tržišta, ali pojava novih tehnologija, umanjena tražnja) ili zbog pada privrednih aktivnosti i pogoršanja uslova poslovanja u čitavom društvu, odnosno recesije.

<b>I faza</b> Velika potreba za određenim proizvodima Veliko investiranje u proširenje proizvodnih kapaciteta
<b>II faza</b> Zadovoljenje tražnje Pad prodaje
<b>III faza</b> Uravnotežen rast Investicije se odlažu iz razloga opreznosti
<b>IV faza</b> Nema rasta Nema investicija

Slika Manifestacija recesije kroz 4 tipične faze

## *Menadžment*

---

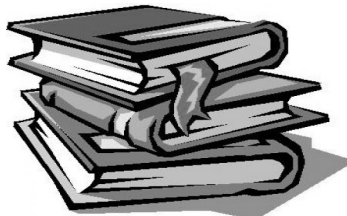
Neadekvatno praćenje promena iz okruženja i nesposobnost prilagođavanja su osnovni razlozi, kojima se ova pretnja intenzivira.

Uspešna zaštita od kriznih događaja uključuje:

- prepoznavanje opasnosti na vreme dok je moguće delovati preventivno,
- zauzimanje preciznog stava po pitanju strategijskih faktora, najvažnijih za poslovanje,
- namensko korišćenje tehnoloških snaga,
- operativno poslovanje,
- mali rizik.

***Unutrašnji – interni uzroci nastajanja krize:*** Interni uzroci nastajanja krize, prema mišljenju svih stručnjaka, je u neadekvatnom rukovodstvu, odnosno krize nastaju zbog lošeg upravljanja unutar sistema. Kod neuspešnih preduzeća slabosti su uglavnom u nedostatku timskog rada, nezastupljenosti ili slaboj zastupljenosti finansijske funkcije i nesposobnosti rukovodećeg kadra na svim nivoima upravljanja u kompaniji.

Pored slabosti u organizovanju i vođenju sistema, problemi nastajanja krize unutar preduzeća mogu biti u zastareloj tehnologiji, a samim tim i lošem kvalitetu proizvoda, ili lošeg i nedovoljno zastupljenog marketinga i slično. Jednom rečju, problemi mogu nastati u bilo kojoj funkciji preduzeća.



**LITERATURA**

1. Adams J.R. et all, *Managing by Project Management*, UTC, Dayton, Ohio, 1979.
2. Adižes I., *Adižesov bukvar za preduzetnike*, Privredni pregled i Adizes South East Europe, Beograd-Novı Sad, 2002.
3. Adižes, I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej - Agora, Novi Sad - Beograd, 1994.
4. Adižes, I., *Životni ciklusi preduzeća*, Prometej-Agora, Novi Sad - Beograd, 1994.
5. Andref V., *Promene u socijalističkom privrednom razvoju*, Pregled svetske privrede, br. 4.
6. Asee books, *Koreni menadžmenta I 1573-1941.*, Biblioteka Matice srpske, Novi Sad,
7. Ašanin Gole, *Slovenian PR theory and practice*, 2000.
8. Atlagić M., Macura M., *Menadžment - organizacija koja uči i savremeno poslovanje*, Civitas broj 5. MMXIII, 2013.
9. Babić Š., *Uvod u ekonomiku preduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 1957.
10. Bajec J., Joksimović Lj., *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
11. Barnett, E., and Storey, J., "Narratives of Learning, Development and Innovation: Evidence from a Manufacturing SME", *Enterprise and Innovation Management Studies*, spring 2005, Vol. 2, No. 2, ss. 134-168.
12. Barney, B. J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 1997, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
13. Bartol M.K. and Martin I.D. *management*, Mc Grow Hill, New York, 1991.
14. Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.
15. Berge T., *Crash Management*, Econ Verlag, Düsseldorf, 1988.
16. Bizjak S., *Gradivo za program Preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnike preduzetništva*, Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, pospeševalni center za malo gospodarstvo, Stability Pact for south eastern Europe, Slovenija, 2002.
17. Bjong Sob Kim, *Reforma paradržavnih institucija*
18. Bober J., *Stroj, čovek, društvo*, Naprijed, Zagreb, 1970.
19. Bomol, V., *Inovativna mašinerija slobodnog tržišta*, 2006, Cid, Podgorica.
20. Bovee, C.L., and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1993
21. Brnjas Z., *Kako pripremiti biznis plan*, Privredni pregled, Beograd 2002.

### *Menadžment*

---

22. Brown L. R., Svijet bez granica, »Globus«, Zagreb 1979.
23. Burke R. Project Management: planing and control, John Wiley Sons, Chihester, 1993.
24. Busse K.L. Entscheidungsfindung in kritischen Unternehmensphasen, u ADL International Management im Zeitalter der Strategischen Führung 2. Auflage, Wiesbaden. 1986.
25. Camilus L., *Strategic Vision and Organizational Performanse*, Pittsburg Business School, Pitsburgh, 1988.
26. Centar za istrživanje razvoja nauke i tehnologije, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, Volgina 15 [dkutlaca@labtel.imp.bg.ac.yu](mailto:dkutlaca@labtel.imp.bg.ac.yu) University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK [Dj.Kutlaca@sussex.ac.uk](mailto:Dj.Kutlaca@sussex.ac.uk)
27. Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, (članci) Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.
28. Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
29. Certo S.C., Peter J.P. Strategic Management, McGraw Hill, 1991.
30. Cumming, B. S., *Innovation overview and future challenges*, 1998, European Journal of Innovation Management, Vol. 1, N.1.
31. Cvijanović D., *EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA*, Applied Studies In Agribusiness And Commerce APSTRACT Official periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce AGRIMBA, AGROINFORM PUBLISHING HOUSE; HU-ISSN 1789-221X – Electronic Version: ISSN 1789-7874; <http://www.apstract.net>; Vol. 4. Numbers 3-4.2010. str. 11 - 18. 2010.
32. Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran, *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. 2009.
33. David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Colombus, 1986.
34. Digman L.A. *Strategic Management*, Business Publishing, 1986.
35. Djukić P., TMF, *Ekonomska politika i društveni ciljevi ; stabilnost, razvoj i reforme*, zbornik radova, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1997.
36. Douglas S.P. and C.S. Craig, *Global Marketing Strategy*, Grmeč, Beograd, 1995.
37. Draker P., *Moj pogled na menadžment*, Asee books, Biblioteka Matice srpske, Novi Sad, 2001.
38. Drucker P., *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč, Beograd, 1996.
39. Drucker, P., *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
40. Druker P., *The Practice of Management*, Heinemann, 1995.
41. Dukić A., *Inovativnost kao pretpostavka za stvaranje konkurentske prednosti preduzeća*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
42. Đorđević, D., Anđelković, M., Bogetić. S., *Doprinos MSP ekonomskom razvoju*, Fondacija Konrad Adenauer, Beograd, 2002.
43. Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i strategija*, 2007, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
44. Đurić Z., *Kvalitet upravljanja tranzicionim promenama*, objavljeno u stručnom časopisu "Poslovna politika", 2004.



## *Menadžment*

---

45. Đurić Z., *Prialgođavanje promenama – uslov uspešnosti preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2001.
46. Editor, W., "Accelerate Radical Innovation – Now, Research – Technology Management" 2004, Septembre – October, ss. 65-76.
47. Fajol A., *Opšti i industrijski menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2006.
48. Ford D., *Develop Your Tehnology Strategy*, Long Range Planning, 1988.
49. Francesco, A. M., Gold B. A., *International organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
50. Glas M., *Kako pripremiti poslovni plan*, Gea College, Ljubljana, 2000.
51. Gorčić J., *Upravljanje krizom – svet i mi*, Proinkom, Beograd, 2009.
52. Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja, GEA College, PCMG, Ljubljana, 2000.
53. Guberinić S i drugi, *Sistemi, upravljanje sistemima, sistemske discipline, tehnike i metode*, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, 1970.
54. Haberberg, A. and Rieple, A., *Strategic Management*, 2008, Oxford University Press, New York.
55. Halloran J.W., *Why entrepreneurs fail*, Liberty Hall Press, 1991.
56. Hanc A. i ostali, *Upravljanje projektima*, KIZ kultura, Beograd, 1989.
57. Hariss J.M. *Corporate Turnaround Strategy*, The Strategic Management Handbook, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1983.
58. Herzberg F., Mausner B., Synderman B., *The Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959.
59. Hofer W.S., Schendol D., *Strategy Formulation/ Analytical Concepts*, Mc Millan West Publishing Co., Minesota, 1988.
60. Hooley G., Piercy N., Nicolaud B., *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall UK 2008.
61. Horst S., *The Transformacion of Eastern Europe*, Institut fuer Weltwirtschaft, 1991.
62. Horvat B., *Istine i zablude o tranziciji*, Institut ekonomskih nauka, <http://www/ien.bg.ac.yu/poepl>
63. Horvat B., *Tranzicija u zemljama jugoistočne Evrope*, naučni skup, "Makroekonomsko planiranje i tranzicija" Beograd, oktobar, 2002.
64. Howitt, P., Griffith, R., Blundell, R., Bloom, N. and Aghion, P., "Competition and Innovation: An inverted-u relationship", 2007, Quarterly Journal of Economics, Vol. 16, No. 3, ss. 34-45.
65. <http://bs.wikipedia.org/wiki/Globalizacija>
66. <http://www.bhdani.com>
67. <http://www.voa.gov/d/excite/at-gueryhelp.html>
68. Ivanchevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., with Crosby P.B., *Menagement: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994.
69. Jakšić-Levi M., Komazec G., *Menadžment operacija - II izdanje*, Megatrend, Beograd, 2002.
70. Jakšić-Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001.
71. Jakšić-Levi M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

### *Menadžment*

---

72. James W. Cortada and John A. Woods, *The Quality Yearbook*, New York; McGraw-Hill, 1998.
73. Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
74. Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995.
75. Janošević, S., "Upravljanje promenama u funkciji stvaranja konkurentne prednosti preduzeća" 2007, poglavlje u monografiji: Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima Evropski integracija (redaktor: Stanković, Lj.), Ekonomski fakultet u Nišu.
76. Javion M. *Leading a High – Commitment – High Performance Organization*, Long Range Planning 2, 1991.
77. Jakanović D., *Poslovni informacioni sistemi*, Megatrend, Beograd, 2001.
78. Joksimović Lj., *Ekonomska politika između stabilizacije i rasta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
79. Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.
80. Jovanović M., *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2003.
81. Jovanović Mića, Langović Ana, *Upravljanje projektom*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2003.
82. Jovanović P. *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, 1995.
83. Jovanović P. *Upravljanje projektom*, šesto izdanje, FON, Beograd, 2004.
84. Juran J.M., *Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, New York, 1979.
85. Komazec G., Petrović – Lazarević S., *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend, 2007.
86. Komazec G., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Megatrend, Beograd, 2003.
87. Kontić Lj., *Upravljanje projektima*, NBS, Beograd, 2009.
88. Koontz M., Wehrich H., *Essentials of management*, Mc Graw Hill, New York, 1990.
89. Kostić Ž., Milivojević M. *Ekonomika preduzeća*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 1996.
90. Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
91. Krippendorf J., *Reconciling tourist activities with nature conservation*, council of Europe, Strasbourg, 1992.
92. Krystek U., *Unternehmungskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987.
93. Kutlača Đ., *SPRU -Science and Technology Policy Research visiting fellow 2001-2002*,
94. Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.
95. Leković B., *Principi menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2003.
96. Lele M., *Creating Strategic Leverage*, John Wiley, New York, 1999.
97. Levi-Jakšić M., *Strateški menadžment tehnologije. Inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001.
98. Lock D. *Project Management*, Gower Press, London, 1977.
99. Ljubojević Č., Andrejević A., *Menadžment događaja*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2002.

### *Menadžment*

---

100. Madžar M., *Ekonomsko okruženje i transformacija sistema*, Ekonomski anali, Miločer, 1997.
101. Maksimović Lj., *Transformacija društvenog preduzeća-svojinski aspekt*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999.
102. Maričić B., *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Beograd, 1998.
103. Matasović Lj. Primjena elektronskih računara u izvedbi investicionih projekata, Informator, Zagreb, 1983.
104. Mathis R., L., Jackson J., H. *Human Resource Management, Essential Perspectives*, third edition, Foundations Series in Management, Thomson South-Western, USA, 2005.
105. McDonald M., Dunbar I., *Market Segmentation – How to do it how to profit from it*, Palgrave Publishers, 1998.
106. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, Penguin Books, 1987.
107. Medojević N., *Privatizacija u SRJ-reforme ili legalizacija*, Ekonomski anali, Miločer, 1997..
108. Mijatović S., *Upravljanje privrednim investicijama*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u istočnom Sarajevu, Srpsko Sarajevo, 2001.
109. Miličević V., *Strategijsko poslovno planiranje*, FON, Beograd, 2007.
110. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
111. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd 1999.
112. Milisavljević M., *Pristup transformaciji preduzeća*, Ekonomski fakultet i Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995.
113. Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995.
114. Milojević M., *Transformacija jugoslovenske privrede, privredni sistemi, preduzeća, banke*, Tranzicija i svojinska reforma, Kongres ekonomista Jugoslavije, Kragujevac, 1997.
115. Milojević M., *Tranzicija i svojinska reforma*, Kongres ekonomista Jugoslavije, *Transformacija jugoslovenske privrede, privredni sistemi, preduzeća, banke*, 1997.
116. Milovanović G., *Tranzicija u Istočnoj Evropi i svetska trgovina*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 1997.
117. Mintzberg H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, 1987.
118. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, 1979.
119. Morgan G., *Creative organization Theory*, SAGE Publications, 1989.
120. Nacionalni institut za poslovni menadžment, *Usavršavanje donošenja odluka*, PS "Grmeč", Beograd, 1999.
121. Nikolić R., Stefanović V., *Nove tehnologije i rizici u poslovanju preduzeća*, Majska konferencija o strategijskom menadžmenu, TF Bor, 2008.
122. Nikolić R., Stefanović V., *Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu*, Majska konferencija o strategijskom menadžmenu, TF Bor, 2006.
123. Noori, H., *Managing the Dynamics of New Technology*, 1990, Prentice Hall, New Jersey.

### *Menadžment*

---

124. Nordsieck F., *Grundlagen der Organisationslehre*, s. 15. Jovanović N., *Organizacija i poslovanje preduzeća*, Savremena administracija, Beograd 1972.
125. Norman R., *Service Management, Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley, Chichester, 1991.
126. Nouks S., et al. The definitive guide to project management –The fast-track the job done on time and on budget, Prentice Hall, Financial Times, London, 2003.
127. Nouks S., Mejdžor I., Grinvud A., Dominik A., Gudman M., *Upravljanje projektima – kako završiti posao na vreme i u skladu sa budžetom*, Clio, Beograd, 2005.
128. *Operations Management, Strategy and Analysis*, Sixth Edition, Prentice Hall, New York, 2002.
129. Ots D., *Kompletni preduzetnik*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
130. Ouchi W., *Theory Z*, Avon, New York, 1982.
131. Parasurman A., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, No. 45, 1989.
132. Pearce J.A., Robinson D.R. *Strategic Management*, Irwin, Homevood, 1988.
133. Petković M., Jovanović M., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2000.
134. Pohleven P., *Poduzetnička –tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002.
135. Porter E.M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
136. Projekt reforme lokalne samouprave USAID, *Strateško planiranje gospodarskog razvitka*, www.urban-institute.hr, Institute 5. Zagreb, 2005.
137. Ragnar Müller, [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/seitenfang](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/seitenfang)
138. Ristić Ž., *Motivacija za rad*, Rad, Beograd, 1964.
139. Riznić D., *Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića*, Napredak, Kragujevac, 2003.
140. Riznić D., Vojnović B., Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentske prednosti*, časopis Industrija br. 2, Ekonomski institut, Beograd. 2010.
141. Robbins P. S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005.
142. Röhlig P., *Organisation und Krisenmanagement*, Zeitschrift für Organisation, 1976.
143. Ronstadt R.: *Entrepreneurship*, Lord Publishing Company, London, 1984.
144. Rosić I., *Neophodne osnove za promene i razvoj privrednog sistema SRJ*, Ekonomski fakultet, Kragujevac 1997.
145. Sajfert Z., *Preduzetništvo*, TF, Zrenjanin, 2003.
146. Sange P. M., *Peta disciplina - Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, 2001.
147. Savić N., *Strategija tranzicije jugoslovenske privrede*, BK Univerzitet, 1997.
148. Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. and Kreuz, P., "Strategic Innovation: the Konstrukt", 2003, its Drivers and its Strategic Outcomes, Journal of Strategic Marketing, Vol. 11, ss. 23-32.

### *Menadžment*

---

149. Schmitz, Hubert, Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster. World Development, 1995. Vol. 23, No. 1, pp. 9-28.
150. Schumann P.A., Ransley D.L., Prestwood C.L., *Measuring RD Performance, Research Tehnology Management*, 1995.
151. Senge P. M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.
152. Senić R., *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, 1996.
153. Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem*, Savremena administracija, Beograd, 1993.
154. SPRU - Science and Technology Policy Research visiting fellow 2001-2002. University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK [D.Kutlaca@sussex.ac.uk](mailto:D.Kutlaca@sussex.ac.uk)
155. Stanković Lj., Jočić-Radenović, P. i Đukić, S., *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, 2007, Ekonomski fakultet, Niš.
156. Stanković, F., *Preduzetnička ekonomija*, Savremena administracija, Beograd, 1989.
157. Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002.
158. Stefanović V., *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment – Zaječar, 2005.
159. Stefanović V., *Turistički menadžment*, PMF, Niš, 2010.
160. Stefanović V., Vojnović B., Urošević S., *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
161. Stefanović Ž., i ostali, *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
162. Stiglitz J. [http/ www/ ien, bg., ac. yu/poepl](http://www/ien.bg.ac.yu/poepl).
163. Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka-Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.
164. Stojanović I., *Ekonomija*, Megatrend, Beograd, 2003.
165. Stojanović R., *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979.
166. Stojanović, B., "Konkurentnost privrede Srbije i politika zaštite konkurencije", 2007, Ekonomika preduzeća, mart-april.
167. Stone R., J., *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Australia, Melbourne, 2002.
168. Stoner J., Freeman E., *Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
169. Stoner, J.A.F., and others, *Management*, Prentice Hall, Inc. 1995.
170. Strategija regionalnog razvoja RS, za period 2007.-2012. godine, *Službeni glasnik RS* 55/05 I 71/05
171. Stuart G. R., *Comparative Economic Systems*, Houghton Mifflin, Boston, 1989..
172. Šuklev B., *Ekonomsko predviđanje*, Ekonomika, Beograd, 1987.
173. Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K., *Managing Innovation*, 2001, John Wiley & Sons, Chichester.
174. Timmons J.A. *Developing an Entrepreneurship Curriculum*, New Venture Creation.
175. Todorović J., Đuričun D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.

### *Menadžment*

---

176. Todorović J., *Kongres ekonomista Jugoslavije, Ekonomski anali*, 1997.
177. Tucker and Broom, *The Public Relations Handbook*, 2001.
178. UNCTAD – Olakšice i DSI, Njujork – Ženeva, 1996.
179. Vojnović B., *Sistemska konkurentnost i lokalni ekonomski razvoj*, ``Direktor`` savremeni menadžment, Beograd, 2005.
180. Vojnović B., *Uticaj međunivoa na ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` oktobar/2004. Beograd, str. 41-44.
181. Vojnović B., *Economy Development Mananing Through Small Enterprise (Busines) Breeding*, Serbian Journal of Management, Technical Faculti at Bor, 2006.
182. Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., *Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize*, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009.
183. Vojnović B., Kutin M., *Kvalitet i pouzdanost u uslužnim sistemima*, 10<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE ``DEPENDABILITY AND QUALITY MANAGEMENT, Građevinski fakultet 13-14. jun 2007. Beograd.
184. Vojnović B., *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, vol. 40, br. 1, 2009.
185. Vojnović B., *Planiranje i priprema poslovnog plana*, stručni časopis ``Poslovna politika``, broj X, Beograd, 2005.
186. Vojnović B., *Proces privatizacije i strategije razvoja preduzeća*, Doktorska disertacija, FPS, Beograd, 2005.
187. Vojnović B., *Regionalni razvoj u uslovima tranzicije-metodološki aspekt*, X. Međunarodni naučni skup ``Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja``, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
188. Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, Ekonomski institut, Beograd. 2009.
189. Vojnović B., Riznić D., *Development means in regional and local economic development*, ECONOMIC THEMES, YEAR XLVII, No. 4, FACULTY OF ECONOMICS, Niš, 2009.
190. Vojnović B., Riznić D., *Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije (monografija)*, Tehnički fakultet, Bor, 2010.
191. Vojnović B., Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategija razvoja kvaliteta usluga*, XIV Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor – Zaječar, 2009.
192. Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, Niš, 3/2008.
193. Vojnović B., Vojnović D., Grujić D., *Poslovanje domaćih preduzeća u uslovima ekonomske krize*, Industrija 1/2011. Ekonomski institut, Beograd. 2011.
194. Vojnović B., *Economy Development Mananing Through Small Enterprise (Busines) Breeding*, Serbian Journal of Management, Technikal Faculti at Bor, 2006.
195. Vukotić S., *Menadžment ljudskih resursa – osnovne perspektive*, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, 2009.

### *Menadžment*

---

196. Waalewin P., and Seguar P., *Strategic Managment* - The key to Profitability in Small Companies, Log Range Planning, No 2 1993.
197. Weitzel and Jonsson , *Decline in Organisations*, 1999.
198. White and Mazur, *Making PR Work* , 1995.
199. World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook. Crisis and Recovery. 2009. IMF staff calculation
200. World Economic Outlook, Crises and Recovery, 2009.
201. Wren D.A. Voich D., *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, Grmeč DD, Privredni pregled, Beograd, 1994.
202. Wren D.A., Voich D., *Menadžment*, Grmeč, Beograd, 1994.
203. Zbornik radova –*Kako razviti uspešno preduzeće*, GEA College Pic doo, Ljubljana, 2000.
204. Živković M., *Ekonomika poslovanja*, Megatrend, Beograd, 2002.
205. Živković Ž., Gligorić M., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002.
206. Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.
207. Žižek J., *Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji*, Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnika preduzetništva, PCMG, STABILITY PACT for South Eastern Europe, GEA College, Ljubljana, 2002.
208. Žugić M., *Menadžment Totalnim Kvalitetom ( TQM ) i studije slučaja*, diplomski rad, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2002.