



Strategijski menadžment

dr Milena Marjanović, prof.

dr Ivan Mihailović, prof.

Kristina Spasić, M.Sc.





Nastavno naučno veće Visoke poslovne škole strukovnih studija Leskovac je na svojoj sednici održanoj 08.11.2018. godine usvojilo knjigu „Strategijski menadžment kao udžbenik

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
LESKOVAC



STRATEGIJSKI MENADŽMENT

dr Milena Marjanović, prof.
dr Ivan Mihailović, prof.
Kristina Spasić, M.Sc.

Leskovac, 2018.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

dr Milena Marjanović, prof.

dr Ivan Mihailović, prof.

Kristina Spasić, M.Sc.

Izdavač:

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
LESKOVAC

Urednik publikacije:

Darko Kotlo

Recenzenti:

Doc. dr Svetlana Dušanić Gačić

Prof. dr Rajko Macura

ISBN:

978-86-84331-73-3

SADRŽAJ

| | |
|---|-----|
| 1. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA | 2 |
| 2. MENADŽMENT KAO PROCES | 9 |
| 2.1. Planiranje kao funkcija menadžmenta | 12 |
| 2.2. Organizovanje kao funkcija menadžmenta | 15 |
| 2.3. Kontrola kao funkcija menadžmenta | 17 |
| 2.4. Vođenje (liderstvo) kao funkcija menadžmenta | 20 |
| 2.5. Upravljanje ljudskim resursima kao funkcija menadžmenta | 23 |
| 3. MENADŽMENT I ODLUČIVANJE | 27 |
| 3.1. Podaci, informacije i odlučivanje | 27 |
| 3.2. Pojam odlučivanja i proces donošenja odluka | 31 |
| 4. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ POSLOVNE STRATEGIJE | 38 |
| 5. POJAM I PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA | 44 |
| 6. EVOLUCIJA KONCEPTA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA ... | 51 |
| 7. ANALIZA INTERNOG I EKSTERNOG OKRUŽENJA | 55 |
| 7.1. Opšte ili globalno okruženje | 60 |
| 7.2. Specifično okruženje | 63 |
| 7.3. Interno okruženje | 68 |
| 7.4. Strategijski alati koji su na usluzi strategijskom menadžmentu | 75 |
| 8. VIZIJA, MISIJA, CILJEVI I POLITIKA PREDUZEĆA | 83 |
| 8.1. Definisane vizije i misije | 83 |
| 8.2. Definisane ciljeva i politike | 89 |
| 8.3. Predviđanje i strateško planiranje | 94 |
| 8.3.1. Strateško planiranje | 95 |
| 8.3.2. Predviđanje kao osnova strateškog planiranja | 101 |
| 8.3.2.1. Ekonomski horizont predviđanja | 105 |

| | |
|---|------------|
| 8.3.2.2. Postupak, organizacija i metode predviđanja..... | 108 |
| 9. FORMULISANJE STRATEGIJE..... | 116 |
| 9.1. Uloga strategija u realizaciji poslovanja | 116 |
| 9.2. Strategijske opcije..... | 121 |
| 9.3. Kriterijumi ocene i selekcija strategije..... | 125 |
| 9.4. Osnovne strategije preduzeća | 128 |
| 9.4.1. Strategija pozicioniranja..... | 129 |
| 9.4.2. Strategija rasta..... | 130 |
| 9.4.3. Strategija konkurentske prednosti..... | 132 |
| 10. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE..... | 135 |
| 10.1. Pristupi implementaciji strategije | 136 |
| 10.2. Uloga top menadžmenta u implementaciji strategije..... | 141 |
| 10.3. Organizaciona struktura i strategija organizacije | 145 |
| 10.4. Modeli organizacione strukture..... | 150 |
| 10.4.1. Funkcionalna organizaciona struktura..... | 151 |
| 10.4.2. Divizionalna organizaciona struktura..... | 154 |
| 10.4.3. Matrična organizaciona struktura..... | 158 |
| 10.4.4. Timska organizaciona struktura..... | 160 |
| 10.5. Organizaciona kultura | 161 |
| 11. STRATEGIJSKA KONTROLA..... | 167 |
| 11.1. Organizovanje i kontrola..... | 173 |
| 11.2. Finansije i kontrola | 178 |
| 11.2.1. Kontrolisanje pomoću budžeta | 180 |
| 11.2.2. Kontrolisanje pomoću finansijskih mera..... | 182 |
| 11.2.3. Obračun finansijskih pokazatelja na primeru | 195 |
| 11.2.4. Značaj finansijskih pokazatelja u strategijskom menadžmentu.... | 200 |
| 12. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENT INFORMACIONOG..... | 202 |
| SISTEMA (MIS)..... | 202 |
| 13. ODLUČIVANJE I MIS | 206 |

| | |
|---|-----|
| 14. PROJEKTOVANJE I IMPLEMENTACIJA MIS-A | 211 |
| 14.1. Tehnike planiranja | 216 |
| 15. KONTROLA MIS-A | 221 |
| 16. STRATEŠKO MENADŽERSKO RAČUNOVODSTVO I MIS | 223 |
| 15.1. Informaciona baza upravljanja i MIS..... | 226 |
| 17. INFORMACIONI SISTEMI U PREDUZEĆU | 231 |
| 17.1. Informacioni sistem proizvodnje | 232 |
| 17.2. Informacioni sistem marketinga | 235 |
| 17.3. Računovodstveno – finansijski informacioni sistem | 238 |
| 17.4. Informacioni sistem za top menadžment..... | 242 |
| ISPITNA PITANJA | 244 |
| LITERATURA | 248 |



PREDGOVOR

Knjiga “Strategijski menadžment”, pre svega, namenjena je studentima Visoke poslovne škole strukovnih studija u Leskovcu kao deo literature za pripremu ispita iz istoimenog predmeta. Knjiga je pisana u skladu sa planom i programom za predmet Strategijski menadžment. U njoj je obrađen proces strategijskog menadžmenta kao i značaj informacionih sistema za efikasno obavljanje upravljačke funkcije u preduzeću. Knjigu mogu koristiti i studenti srodnih visokoškolskih institucija društvenog usmerenja, ali i svi oni koji u istraživačkom radu imaju potrebe za izučavanjem ove problematike.

Leskovac, 2018. godine

Autori

1. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA

Da bismo uspešno objasnili pojam menadžmenta, potrebno je da se ukratko osvrnemo na njegove istorijske korene, jer „govoriti o menadžmentu bez istorijske podloge bilo bi u najmanju ruku neoprostiv greh, tim pre, jer se ova veština pojavila gotovo sa razvojem ljudskog društva u njegovom najranijem začetku“.¹ Pojava ljudske zajednice uslovlila je potrebu za stvaranjem primitivnih oblika organizacije koji bi omogućili čoveku da lakše opstane u borbi s prirodom.

S razvojem proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa menjao se i položaj čoveka u prirodi, kao i njegov položaj u društvu, uslovljen razvojem novih proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa i nastankom robovlasništva, odnosno prve klasne društveno–ekonomske formacije. Veliki građevinski poduhvati toga vremena, kao što je izgradnja piramida u starom Egiptu, ukazuju na činjenicu da se oni nisu mogli efikasno sprovesti bez odgovarajuće organizacije i upravljanja. Na različite oblike organizacije nailazimo kod starog Rimskog carstva i u antičkoj Grčkoj, gde se susrećemo s mislima Platona i Sokrata, koji su iznosili svoje ideje o nužnosti razvoja upravljanja, posebno ističući potrebu obrazovanja direktora i političara.

Nauka o upravljanju biva zapostavljena u feudalnom društvu. Međutim, na početku nastajanja kapitalizma, u doba merkantilizma, stvoreni su neophodni preduslovi za pojavu naučnog učenja o upravljanju. S obzirom na to da je došlo do pojave trgovačkog kapitala i razvoj preduzetništva koje se podrazumeva rizik u poslovanju, nužno se nameće potreba za adekvatnim načinima upravljanja.

„Narastanje i jačanje uloge upravljanja (menadžmenta) predstavlja tendenciju u čitavom procesu razvoja društvenog karaktera proizvodnje, odnosno procesa društvene reprodukcije. Sasvim je logično da se ovaj proces menjao (i menja) prelazeći iz jedne u drugu društvenu formaciju, dobijao one kvalitete koje mu nameće razvoj proizvodnih snaga društva, odnosno razvoj tehnologije,

¹ Dorđević, B., *Osnove menadžmenta*, Agencija „List“, Niš, 1995., str. 25.

znanja, kapitala i informacija. Budući da je u dosadašnjem razvoju društva proces društvene reprodukcije dostigao nivo najvišeg razvoja u kapitalizmu, u uslovima tržišne privrede sasvim je razumljivo da je i menadžment u takvim okolnostima dobio svoj, ne samo aplikativan karakter, već postao predmet naučne analize². Jednostavnije organizacije zahtevale su i jednostavniju primenu znanja i veština iz oblasti menadžmenta, dok savremeniji uslovi privređivanja nalažu potpuniji pristup menadžmentu.

Pojava teorije „naučnog upravljanja“ vezuje se za Frederika Tejlora. Frederik Tejlor je 1911. godine objavio jedno od svojih najznačajnijih dela pod nazivom „Principi naučnog upravljanja“. Početkom prvih decenija dvadesetog veka njegova teorija dobija naziv „Tejlorizam“. Osnovu Tejlorovih ideja čini insistiranje na maksimalnoj specijalizaciji i otklanjanju svih elemenata koji sputavaju pojedinca da se koncentriše na najglavnije zadatke. „Iako je razumeo zašto radnici ne žele da se zalažu na poslu, Tejlor je smatrao da će taj problem moći da reši na taj način što će pažljivo proučiti svaku operaciju i na osnovu toga odrediti standarde za obavljanje posla. Kad radnici budu videli da su norme pravilno postavljene, na osnovu činjenica, a ne onako kako se nekome prohtelo, biće složni da više rade. Problem se sastojao u određivanju pravilne norme za jedan radni dan. Tejlor je odlučio da odredi, na naučnim osnovama, šta je to što jedan radnik treba da bude u stanju da uradi s opremom i materijalom koji su mu stajali na raspolaganju. To je bio početak naučnog pristupa menadžmentu. Umesto tradicije i pogađanja empirijska utvrđivanja načina na koji je jedan posao potrebno obaviti zasnovana su na korišćenju naučnih metoda istraživanja.“³

Ove njegove ideje, zajedno s idejom o „prvoklasnom čoveku“, po kojoj se izbor radnika za odgovarajući posao može vršiti naučnom metodom, često su kod savremenika izazivale velika neslaganja, povodom navodne nehumanosti njegovog sistema, za koji se govorilo da svodi ljude na nivo „efikasno funkcionišućih mašina“. Da bismo prema Tejloru bili pravedni, treba reći da njegovi principi često nisu bili najkorektnije interpretirani. Kao ilustraciju, dajemo mišljenje Frederika Tejlora o odnosima među ljudima: „Ni jedan sistem menadžmenta, ma kako dobar bio, ne sme se kruto primenjivati. Odgovarajući ljudski odnosi moraju se zadržati između poslodavca i radnika.

² Ibidem, str. 27.

³ Wren, D.A., Voich, D., jr., *Menadžment, process, struktura i ponašanje*, poslovni sistem, “Grmeč” AD – “Privredni pregled”, Beograd, 1994., str. 50.

Poslodavac koji se šeta kroz pogone svoje fabrike i ophodi se s radnicima „u rukavicama“, koji nikada nije zaprljao ruke ili odeću, koji s radnicima razgovara ili snishodljivo ili s visine, ili uopšte ne razgovara s radnicima, nema nikakvih izgleda da na pravi način oceni njihove prave misli ili osećanja. Radnici više cene male znakove lične pažnje, ljubaznosti i razumevanja koji uspostavljaju prijateljski odnos s poslodavcima od velikih dobrotvornih priloga“.⁴

Tejlorova škola „naučnog upravljanja“, početkom dvadesetog veka, naglo je zahvatila zemlje Evrope. Najznačajniji predstavnik ove škole u Evropi svakako je francuski inženjer i istraživač, Anri Fajol. Fajolovo delo predstavlja dalju razradu i dopunu Tejlorovog učenja. Najznačajnije njegovo delo objavljeno je 1916. godine, pod naslovom „Opšta industrijska administracija“. On je „menadžerske poslove podelio u pet delova: planiranje, organizovanje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. Možda je obdario menadžere akademskom čašću, ali im je malo pomogao u rukovođenju. Oni se naprosto nisu mogli identifikovati s ulogom racionalnih rukovaoca informacijama“.⁵

Upravljanje je po Fajolu veština, ali i nauka, disciplina koja se može naučiti. Ne verujući u krute, neelastične i nepromenljive hijerarhijske odnose, on je ukazivao na značaj položaja i uloge pojedinca, grupe i njihovih međusobnih komunikacija, od kojih posebno zavisi prosperitet svakog organizovanog oblika rada.

Govoreći dalje o menadžmentu Fajol upozorava da „... administracija čini samo jednu od šest funkcija upravljanja, i to: 1) tehnička delatnost, 2) komercijalna delatnost (nabavka, prodaja, razmena), 3) finansijska delatnost (iznalazjenje kapitala i njegovo efikasno korišćenje), 4) zaštitna delatnost (zaštita svojine i ličnosti), 5) knjigovodstvena delatnost (inventarisanje, vođenje bilansa, statistika), 6) administriranje (koje utiče samo na lični stav, bez neposrednog uticaja na materijale i mehanizme)“.⁶

„Iako često nije dosledan u razgraničavanju pojmova 'administracija' i 'upravljanje' on ne zaboravlja da naglasi da je ova prva samo delić ovog drugog,

⁴ Taylor, F. W., *Shop Management*, Harper&Row, New York, 1903, str. 184–185.

⁵ Wren, D. A., Voich, D., jr., *Ibidem*, str. 51–52.

⁶ Marković, M., *Osnovni pravci nauke o upravljanju u SAD i SSSR*, NIO „Poslovna politika“, Beograd, 1980., str. 27.

odnosno menadžmenta“.⁷

U periodu između dva svetska rata dolazi do snažne kritike „klasične škole“ menadžmenta, a samim tim i do pojave novih učenja. Škola „ljudskih odnosa“, čiji su osnivači Elton Mayo i Fric Rotlisberger, u svojoj teoriji „... želi ljudske odnose i tejlorovske metode u proizvodnji da ‘humanizuje’. Nova škola ‘ljudskih odnosa’ nastoji da istražuje ponašanje ljudi koje se menja u zavisnosti od motiva i uslova“.⁸ Osnova učenja ove teorije bazira se na činjenici da čovek teži „... prvo, načinu postojanja u socijalnim vezama sa drugim ljudima, i drugo — kao deo toga — ka ekonomskoj funkciji koja je potrebna grupi i koju ona ceni“.⁹ Sadržaj ove teorije, od strane američkih autora, mogao bi se sažeto dati u nekoliko osnovnih karakteristika:¹⁰

- čovek je „socijalna životinja“,
- stoga su hijerarhijska potčinjenost, formalizacija organizacionih procesa nespojive s prirodom čoveka,
- rešavanje čovekovih problema stvar je biznismena.

Osnovne postavke teorije „ljudskih odnosa“ naišle su na kritike od strane Pitera Druckera, predstavnika „empirijske–menadžerske škole upravljanja“. „Ovom tvorcu moderne teorije menadžmenta i danas svakako najuticajnijem naučnom radniku iz ove oblasti u svetu, nije bilo teško da teoriju ‘ljudskih odnosa’ prizna kao socijalnu demagogiju, tvrdeći da, prema apologetama ove škole, menadžment u odnosu na ljudsku organizaciju nije imao nikakvu politiku“.¹¹ Drucker kaže: „Počev od 1955. godine čitav razvijeni svet doživeo je bum menadžmenta. ‘Socijalna tehnologija’, koju nazivamo menadžmentom, prvi put je bila predstavljena javnosti, uključujući i same menadžere, rukovodioce preduzeća, pre više od četrdeset godina. Ona je veoma brzo postala pre naučna disciplina nego praktična delatnost nekolicine istinskih pristalica — vernika u stilu ‘pogodi ili promaši’. Menadžment je tokom ovih četrdeset godina svakako imao u najmanju ruku isto toliko, ako ne i znatno više uticaja, kao i svi ostali ‘naučni proboji i dostignuća’. Ipak, menadžment kao naučna disciplina

⁷ Đorđević, B., *Osnove menadžmenta*, 1995., str. 33.

⁸ Ibidem, str. 35.

⁹ Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, New York, 1933, str. 104.

¹⁰ Marković, M., Ibidem, str. 32.

¹¹ Đorđević, B., Ibidem, str. 39.

pojavljuje se tek tokom i neposredno posle II svetskog rata“.¹²

Zatim dodaje: „Menadžment, tj. 'korisno znanje' koje čoveku omogućuje da prvi put okupi produktivne ljude različitih nivoa znanja i stručnosti, da rade zajedno u jednoj „organizaciji“, predstavlja inovaciju prošloga veka. Menadžment je savremeno društvo pretvorio u sasvim novo, nešto zašta, uzgred rečeno, nemamo razvijenu ni političku ni socijalnu teoriju: društvo organizacije“.¹³

„Pojava škole 'socijalnih sistema' korespondira sa ekspanzijom super gigantskih monopola tesno povezanih sa državom uslovljavajući i kreirajući njenu politiku na međunarodnom i ekonomskom planu“.¹⁴ Teorijske osnove ova škola ima u učenju T. Parsons-a, R. Herton-a i drugih. T. Parsons pokušao je da formira specifičan model „socijalnog sistema“, sa njegovim komplementarnim podsistemima. Njegov „socijalni sistem“, kao proizvod međusobno uslovljenih i zavisnih podsistema, nastoji da uskladi i objasni svet raznovrsnih motivacija, kao i prirodu legitimnih svojstava društvenog sistema. „Centralni vrednosni sistem, koji je u temelju svakog društva, predstavlja integraciju sistema ličnosti, kulturnog sistema i društvenog sistema“.¹⁵

Shvatajući organizaciju kao integralni deo društva, Parsons izvlači zaključak, da promene i konfliktna stanja u organizaciji mogu biti uzrokovani ne samo endogenim, već i egzogenim podsticajima. Parsons kasnije posvećuje veću pažnju fenomenu same organizacije, razlikujući njene sledeće nivoe: institucionalni, upravljački i tehnički.

„Nova“ američka škola menadžmenta, koja se razvila 60-tih godina dvadesetog veka, pridaje veliki značaj primeni novih metoda i čitavog aparata egzaktnih nauka, kao što su matematika, operaciona istraživanja itd. „U skladu sa svim tim 'novinama' osnovna karakteristika te 'nove' škole američkog menadžmenta druge polovine prošloga veka nalazi se u pojavi kibernetike, opšte teorije sistema i istraživanja operacija“.¹⁶

¹² Drücker, P., *Inovacija i preduzetništvo*, „Privredni pregled“, Beograd, 1991, str. 40

¹³ Drücker, P., Ibidem, str. 37.

¹⁴ Đorđević, B., Ibidem, str. 43.

¹⁵ Parsons, T., *The Social System*, Glencoe III, Free Press, 1951., str. 81.

¹⁶ Đorđević, B., Ibidem, str. 47.

Razvojem informacione tehnike i tehnologije, otvara se nova „era“ u razvoju menadžmenta i ljudskog društva uopšte. Budućnost menadžmenta zasnivaće se na korišćenju informacione tehnologije, čijom će se primenom „uticaj budućeg rukovodioca povećavati i proširiti na veći broj ljudi i odvijaće se u pokretljivom društvu kakvo nikada nije postojalo, ni pre ni sada“.¹⁷

„Nova tehnika u oblasti upravljanja presudno deluje na izmaku sveta u kome živimo — uporedo sa tim i na promenu naše ličnosti da spoznamo promene koje se dešavaju i koje sami stvaramo. Sve je više prisutna misao da je automatizacija upravljanja ne samo uvođenje automatske opreme, sistema upravljačkih i informacionih mašina, već je to pre svega kompleksan sistem koji obuhvata specijaliste, tehniku i informacije“.¹⁸

Tako su se primenom matematičkih i kompjuterskih modela razvili različiti informacioni sistemi u oblasti upravljanja, radi prikupljanja, obrade i distribucije informacija u organizaciji i između organizacija.

Kao što je tokom razvoja misli o organizaciji (menadžmentu) postojalo više različitih pravaca, još veću disperziju srećemo u vezi sa definicijom samog menadžmenta. Pojedini autori definišu menadžment kao veštinu, drugi kao naučnu disciplinu, a treći, čak kao umetnost.

Još uvek ne postoji jedinstvena definicija menadžmenta. Termin „manage“ potiče od italijanske reči koja označava dresiranje konja.¹⁸ Prevedeno na naš jezik, menadžer je osoba koja ima zadatak da usmerava, odlučuje, proučava, obrazuje, nadgleda, procenjuje, nadzire, upravlja itd. Menadžeri su ti koji usmeravaju organizaciju, vode i odlučuju o upotrebi raspoloživih resursa u interesu ostvarivanja prethodno definisanih ciljeva.¹⁹ Uporedo, menadžment treba da obezbedi da oni kojima se upravlja budu u potpunoj sinergičkoj zavisnosti sa upravljačem. U svojoj osnovi, dakle, menadžment obuhvata: odlučivanje i sprovođenje.

¹⁷ Berdey, J. N., Slover, R. C., *Administration in 1980*, Advanced Management Journal, 1969., str. 2.

¹⁸ Davidson, M., *The transformation of management*, MacMillan Press Ltd., London, 1995., str. 172.

¹⁹ Daft, R., L., „Management“, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, USA, 1997., str. 7.

Ne ulazeći u interpretiranje mnogobrojnih definicija menadžmenta, izdvojicemo sledeće zajedničke odrednice menadžmenta:

- a) pre svega, menadžment je proces, a ne čin, primenljiv u svim organizacijama,
- b) njegovo mesto u organizacionoj strukturi preduzeća nalazi se na svim nivoima te strukture (najnižem, srednjem, najvišem),
- c) osnovna usmerenost, odnosno pravac delovanja je ka realizaciji postavljenih ciljeva organizacije,
- d) njegove ključne odrednice su: odlučivanje, uticaj (moć), komuniciranje, koordinacija i povezivanje,
- e) bitan cilj se sastoji u osiguravanju uspešnosti i efikasnosti preduzeća,
- f) ovaj proces objedinjuje veliki broj međusobno povezanih funkcija u preduzeću,
- g) ciljevi u menadžmentu se postižu radom sa ljudima, aktiviranjem njihovih sposobnosti kao i korišćenjem ostalih organizacijskih resursa“.²⁰

²⁰ Dorđević, B., Ibidem, str. 60.

2. MENADŽMENT KAO PROCES

Prilikom određivanja funkcija menadžmenta potrebno je definisati aktivnosti koje menadžment čine procesom. Postoji više različitih mišljenja o tome koje aktivnosti čine sastavne delove menadžmenta. Ralph C. Davis (1934) menadžment proces posmatra kroz funkcije planiranja, organizovanja i kontrolisanja. Takođe, postoje autori koji, pored nabrojanih dodaju i sledeće funkcije: upravljanje resursima, upravljanje informacijama, usmeravanje rasta i razvoja, koordiniranje i dr.”²¹ Dakle, aktivnosti upravljanja se mogu sumirati na sledeći način (pristup POMC):

- planiranje,
- organizovanje,
- motivisanje i
- kontrola.

Planiranje podrazumeva odlučivanje o ciljevima organizacije i odabir načina za njihovo ostvarivanje. Koliko je važno planirati poslovne aktivnosti dokazuje se u praksi gde se uočava da kompanije koje planiraju imaju veći profit i brži rast od kompanija koje to ne rade.²²

Kroz proces *organizovanja* određuju se aktivnosti i dodeljuje odgovornost za ostvarivanje prethodno definisanih planova ljudima koji ih mogu najbolje izvršiti. Zbog toga je neophodno, prilikom planiranja, uzeti u obzir sposobnosti i motivaciju ljudi koji su na raspolaganju za izvršavanje radnih zadataka u organizaciji.²³

Da bi se ciljevi ostvarili i preuzele odgovornosti za dodeljene poslove neophodna je *motivacija* zaposlenih. Menadžer motiviše zaposlene kroz

²¹ Ibidem, str. 85.

²² Williams, C., *Management*, Cengage Learning, USA, 2010., str. 9.

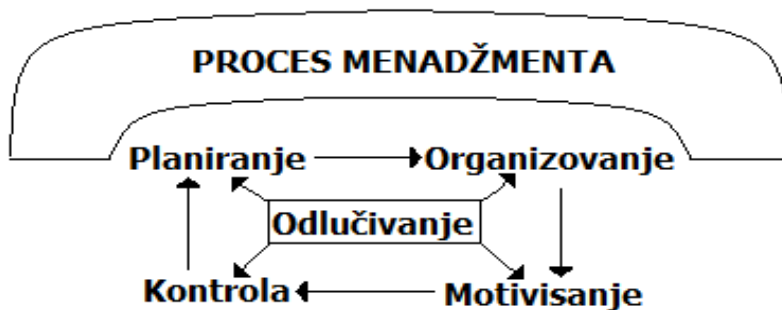
²³ Koontz, H., Wehrich, H., *Essentials Of Management-An International Perspective*, Tata MCcGraw-Hill, New Delhi, 2008., str. 27.

ispunjavanje njihovih socijalnih i psiholoških potreba. On ohrabruje ljude da naporno rade u pravcu ostvarivanja ciljeva i razmišlja o mogućnostima za unapređenje njihovih radnih učinaka. Izvori motivacije su različiti. U Japanu nakon Drugog svetskog rata glavni izvor motivacije zaposlenih da ostanu na svojim radnim mestima i ulažu napor u poboljšanje imidža i obezbeđenje rasta kompanije bila je trajna sigurnost zaposlenja.²⁴ Imidž je slika o preduzeću u javnosti ili na tržištu čiji izvori mogu biti poslovni model, konkretni proizvodi ili usluge i slično.²⁵

Uspešnoj realizaciji prethodno definisanih planova doprinosi proces kontrole. Menadžer kroz proces kontrole vrši praćenje i evaluaciju aktivnosti, kao i predlog korektivnih mera i akcija ukoliko su one neophodne.²⁶

Sve aktivnosti menadžmenta su međusobno povezane, ali je od posebnog značaja veza između aktivnosti planiranja i kontrole, jer se kontrola ne može vršiti bez prethodno definisanog plana.²⁷ Akio Morita, izvršni direktor u Sony Company koji je odgovoran za aktivnosti kompanije smatra da je primarna funkcija menadžmenta odlučivanje.²⁸ Slika 1. prezentuje odnos između aktivnosti menadžmenta i odlučivanja.

Slika 1. Odnos između aktivnosti menadžmenta i odlučivanja



Izvor: Gordon, J.R., Monday, R. W., Sharplin, S. R., Premeaux., *Management and Organizational Behavior*, MA: Allyn and Bacon, Boston, 1990., str. 8.

²⁴ Yamada, M., *Japan's Top Management from the Inside*, Palgrave MacMillan, Houndmills & London, 1998., str. 78.

²⁵ Rakita, B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998., str. 335.

²⁶ Cole, G., *Management theory and practice*, Geraldine Lyons, London, 2004., str. 10.

²⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 75.

²⁸ Duncan, J. W., *Great Ideas in Manadžment*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London, 1989., str. 69.

Moramo priznati da je pristup POMC-a u suštini liderski pristup menadžmentu. Jedina izvorna funkcija menadžmenta je *vođenje*. Vođenjem se ne bavi nijedna organizaciona jedinica u preduzeću, jer je to isključivo posao menadžera. Najviše problema u organizaciji nastaje u odnosima sa ljudima. Zbog toga menadžer mora biti i dobar lider koji motiviše svoje sledbenike. Koristeći različite stilove liderstva i pristupe u komunikaciji pridobija sledbenike koji će težiti ka ostvarivanju organizacionih ciljeva i poboljšanju imidža organizacije.²⁹

Efektivan lider je osoba koja posređuje i prilagođava organizacione zahteve potrebama svojih zaposlenih na način koji vodi do organizacionog poboljšanja. Pomažući zaposlenima koji imaju porodične probleme, odobravanjem neplaniranih odsustava i slično, lider pridobija poverenje svojih zaposlenih. Zahvaljujući promovisanju lojalnosti i ličnih veza rad u organizaciji postaje lično zadovoljstvo zaposlenih. Dobar lider brine o pojedincima što se ispoljava kroz poznavanje ličnih interesa svakog zaposlenog. Takođe, efikasan lider se oslanja na referentnu moć pre nego na moć legitimiteta i sankcija jer samo u sličaju kada ga zaposleni poštuju oni će ga i slediti.³⁰

U ovom radu, opredelićemo se za *planiranje, organizovanje, kontrolu, vođenje i upravljanje ljudskim resursima*, kao pet osnovnih funkcija menadžmenta, polazeći od toga da “mi definišemo menadžment kao aktivnost kojom se vrše određene funkcije sa ciljem da se na efikasan način obezbede, rasporede i iskoriste ljudski napori i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj”.³¹

²⁹ Williams, C., *Management*, Cengage Learning, USA, 2010., str. 11.

³⁰ Adeniyi, M., A., *Effective Leadership Management- An Integration of Styles, Skills & Character for Today's CEOs*, AuthorHouse, USA, 2007., pp. 12.

³¹ Wren, D. A., Voich, D., jr., *Ibidem*, str. 28.

2.1. Planiranje kao funkcija menadžmenta



Planiranje je funkcija kojom započinje proces menadžmenta. Ova funkcija je najznačajnija, u tom smislu, što neposredno određuje ostale funkcije u procesu menadžmenta. Planiranje je veoma važno u svakoj organizaciji bez obzira na to kom tipu ona pripada, koje je veličine ili složenosti. "Planiranje je biranje jednog efikasnog pravca delovanja između više različitih alternativa".³² Njime se precizira koje aktivnosti organizacija treba da realizuje da bi ostvarila svoje ciljeve.³³ Ukoliko dođe do toga da se odabere potrebna ili manje dobra alternativa, posledice mogu biti dalekosežne, kako na ostale funkcije menadžmenta, tako i na budućnost preduzeća.

"Srž sistema upravljanja je planiranje. Njegova uloga i značaj u razvoju i poslovanju preduzeća može se ilustrovati sledećim stavovima:

- planiranje je proces donošenja međusobno povezanih odluka o ciljevima razvoja preduzeća, strategijama, taktikama i politikama za ostvarivanje tih ciljeva;
- planiranje je sistem odlučivanja u kome se na bazi predviđanja mogućih situacija u okruženju traži ona kombinacija raspoloživih i očekivanih resursa pri kojima se ostvaruje najbrži rast preduzeća;
- planiranje je anticipativno prilagođavanje poslovnih aktivnosti preduzeća promenama u njegovom okruženju, da bi se izbegle potencijalne opasnosti i na najbolji način iskoristile šanse koje se pružaju".³⁴

Planirati znači sve više učiti i time povećati svoje šanse za opstanak i razvoj u uslovima oštre tržišne konkurencije. Menadžer ima za zadatak da postavlja ciljeve i razvija strategije pomoću kojih će ih ostvariti.

³² Wren, D. A. Voich, D. ., jr., Ibidem, str. 28.

³³ Cetro, S., C., *Modern management: diversity, quality, ethics and the global environment*, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 2000., str. 126.

³⁴ Antanasković, S., *Upravljanje krizom i kriza upravljanja*, Direktor br. 2 – 3, februar, 1991., str. 41.

“Upravljanje preduzećem kao poslovnim sistemom nije ništa drugo, do minimiziranje negativnog, a optimiziranje pozitivnog delovanja pojedinih faktora kojima se preduzeće prilagođava i na koje utiče”.³⁵ Postizanje tog cilja ostvaruje se aktivnostima planiranja, organizovanja i kontrole, ali se primat daje planiranju, čija aktivnost se odvija u sadašnjosti kreirajući ciljeve koji će se ostvariti u budućnosti.

„Strateško planiranje teži, između ostalog, da zavisnosti kratkoročno otkloni, da slabosti preduzeća smanji, a da postojeće pozitivne strane preduzeća dugoročno izgradi“.³⁶

Sama aktivnost planiranja organizovana je na naučnim principima, ekonomskim i metodološkim, čime se omogućava sistematsko naučno predviđanje i utvrđivanje budućih ciljeva preduzeća. Da bi se odredili budućni ciljevi preduzeća potrebno je definisati subjekte planiranja koji će u okviru svoje delatnosti doneti plan preduzeća, a zatim ga i realizovati.

Planiranje obezbeđuje niz ekonomskih i neekonomskih prednosti: koordinirani osećaj za smer, menadžersku perspektivu, poboljšanje imidža, unapređenje kontrole, održanje konkurentske prednosti.³⁷

U osnovi planiranja je *odlučivanje*, jer planovi jesu neka vrsta poslovnih odluka, ali u mnogome specifičnih. Planske odluke su izuzetno značajne i složene. Njima se bitno utiče na kvalitet ekonomije preduzeća. Sa druge strane, predmetno integralni planovi (tj. planovi koji obuhvataju celokupni proces reprodukcije u preduzeću) izuzetno su složeni poslovni dokumenti koji se sastoje iz velikog broja predmetno parcijalnih planova (planova koji se odnose na pojedine elemente proizvodnje i pojedine faze procesa reprodukcije), pri čemu svi oni treba da budu najtešnje međusobno povezani i usklađeni, i da svaki od njih sadrži optimalni kvalitet i kvantitet. Zbog toga je proces pripremanja i donošenja planova dug, i u mnogo čemu specifičan, odnosno, različit u odnosu na bilo koje druge poslovne odluke“.³⁸

³⁵ Perić, Ž., Predić, B., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1993., str. 1.

³⁶ Todosijević, R., Babić, M., Ahmetagić, S., Penezić, R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str. 213.

³⁷ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 67-69.

³⁸ Radovanović, D. S., *Poslovno planiranje*, Reč radnika, Aleksinac, 1995., str. 18.

U zavisnosti od vremenskog okvira planiranja, obuhvatnosti planova i nivoa menadžmenta razlikujemo:

- strategijski,
- taktički i
- operativni plan.³⁹

Strategijskim planovima se odražavaju ciljevi korporacije na dugi rok (pet godina i više). Za stragijski plan je odgovoran top menadžment. Srednji nivo menadžmenta snosi odgovornost za formulisanje i implementaciju taktičkih planova. Taktički planovi su posebno značajni za preduzeće jer se njima definišu aktivnosti koje preduzeće treba preduzeti kako bi moglo da se bori sa konkurentima na odabranom tržištu.

S obzirom na to da se uslovi na tržištu permanentno menjaju, taktički planovi moraju biti srednjoročnog karaktera (od jedne do pet godina). Taktičkim planovima se definiše kako efikasno i efektivno iskoristiti sve raspoložive resurse preduzeća. Za implementaciju operativnih planova odgovoran je najniž (operativni) nivo menadžmenta. Ovi planovi su najužeg opsega. Oni su fokusirani na operativnoj efikasnosti. Njime je određeno ponašanje menadžera i izvršnih radnika i definisano kada, ko i šta treba uraditi. Srednji nivo menadžmenta kontroliše da li operativni menadžeri obavljaju poslove u skladu sa strategijskim planovima, dok top menadžment ima odgovornost za firmulisanje i implementaciju svih pomenutih planova.

Planiranje, kao funkcija, povezana je i uslovljena ostalim funkcijama menadžmenta. Posebno treba istaći povezanost između planiranja i kontrole. Činioci planiranja u organizaciji treba da budu u stalnoj komunikacijskoj “vezi” sa činiocima aktivnosti kontrole. Kako su obe aktivnosti permanentne i kontinuirane, rezultate obavljene kontrole treba u aktivnosti planiranja primeniti u tom smislu, da se eventualno učinjene greške ne bi ponavljale u budućem planiranju.

³⁹ Dubrin, A., J., Ireland, R., D., *Management and Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1993., str. 116.

2.2. Organizovanje kao funkcija menadžmenta



Obično kada se pomene termin organizacija najčešće se misli na kompaniju, firmu ili preduzeće. Međutim, ovaj termin ima i drugo značenje. Prvo, koristi se za označavanje procesa organizovanja, a drugo, za označavanje rezultata tog procesa koji nije ništa drugo nego organizaciona struktura. Procesom organizovanja definišu se i grupišu aktivnosti preduzeća i uspostavlja se odnos među njima. Nakon toga definiše se organizaciona struktura. Postoje dva tipa organizacione strukture: formalna i neformalna. Organizacija pruža strukturu ili okvir na kome se zasniva upravljanje preduzećem. Takođe, može se definisati i kao „vozilo“ koje omogućava da se naporima menadžmenta, kroz timski rad i uz pomoć resursa kompanije, realizuju planovi i ostvare ciljevi preduzeća.⁴⁰

Organizovanje predstavlja drugu funkciju menadžmenta koja je neizbežna i veoma važna. Obavljanje ove funkcije po svom karakteru sledi odmah nakon obavljanja funkcije planiranja. Čim se definišu ciljevi, programi i planovi preduzeća (ili nekog drugog organizacionog sistema) menadžer je prinuđen da pristupi stvaranju organizacionih pretpostavki za njihovo efikasno izvršavanje“.⁴¹

Modalitete ponašanja preduzeća i njegovu organizaciju kreira rukovodstvo. “Organizacija preduzeća predstavlja proces kojim se efikasno povezuje ljudski faktor, zadaci i koordiniraju individualne i grupne aktivnosti u realizaciji cilja”.⁴² Menadžer treba da uspostavi strukturne odnose između članova organizacije i aktivnosti koje oni obavljaju. Postizanje nekog cilja zahteva takvu organizaciju, unutar koje će posao biti podeljen na veći broj ljudi. Funkcija organizovanja odnosi se na raspodelu posla i uspostavljanje međuzavisnosti između članova organizacije. Rezultat funkcije organizovanja je takva organizaciona struktura, koja pokazuje kako su napori organizacije povezani.

⁴⁰ Naidu, N. V. R., Krishna Rao, T., *Management and Entrepreneurship*, International Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi, 2008., str. 33.

⁴¹ Todosijević, R., Babić, M., Ahmetagić, S., Penezić, R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str. 269.

⁴² Dorđević, B., *Ibidem*, str. 91

Sama organizaciona struktura uslovljena je uticajem velikog broja raznih faktora, koje možemo označiti kao *egzogene* i *endogene*. U *egzogene* faktore spadaju: industrijski uticaj, integracioni procesi, dostignuti razvoj nauke i tehnologije, tržište itd., dok u *endogene* faktore spadaju: postojeća tehnologija preduzeća, kadrovi, lokacija itd.

Izbor organizacione strukture treba da omogući ostvarivanje ciljeva, osiguravanjem efektivnosti i efikasnosti preduzeća. Sama organizaciona struktura podrazumeva formalnost, racionalnost i doslednost u obavljanju aktivnosti organizacije i menadžmenta. Struktura organizacije zasniva se na podeli rada, delegiranju, decentralizaciji, obimu menadžmenta, departmentalizaciji i odnosu autoriteta. Ovi elementi strukture organizacije ukazuju kakvi su zvanični i racionalni odnosi autoriteta koji omogućuju kontrolu i doslednost u funkcionisanju organizacije.

Organizovanje, kao funkcija menadžmenta, predstavlja jedan dinamičan proces. „Jednom postavljena organizaciona struktura 'trpi' česte promene jer se menja prema promenama proizvodnih i drugih poslovnih zadataka, a takođe i pod dejstvom objektivnih faktora koji deluju iz okruženja, ali i iz preduzeća. Zbog toga organizacija mora da se prilagođava novim uslovima.“⁴³

Ostvarenje cilja preduzeća u krajnjoj liniji je cilj organizacije. Organizacija treba da posluži tom cilju, jer bez organizacije, preduzeće ne bi moglo da funkcioniše, odnosno ne bi ni postojalo kao preduzeće, pa samim tim ni cilj ne bi mogao biti ostvaren.

Proces organizovanja definiše se kroz čitav set menadžerskih aktivnosti. Najpre se vrši analiza ciljeva i strategija preduzeća. Potom se definišu ključni zadaci koji se dele na podzadatke. Odmah nakon toga sledi podela resursa i uputstva za ostvarivanje podzadataka. Sledeći korak je formiranje organizacionih jedinica i organizacionih delova u preduzeću kroz grupisanje parcijalnih zadataka i uspostavljanje mehanizama koordinacije. Na samom kraju vrši se ocena uspešnosti procesa organizovanja.⁴⁴

Cilj organizacije kao procesa je uspostavljanje *optimalne organizacije*. „Optimalna organizacija je ona organizacija koja u najvećoj meri obezbeđuje

⁴³ Dogandžić, S., *Osnove upravljanja razvojem preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština, 1996., str. 86.

⁴⁴ Cetro, S., C., *Ibidem*, str. 213.

ostvarenje cilja preduzeća na najbolji način”.⁴⁵ Međutim, preduzeće ostvaruje svoj cilj sa određenim poslovnim uspehom, pridržavajući se osnovnog ekonomskog principa poslovanja: što manjim ulaganjem postići što veći efekat. Optimalna organizacija preduzeća je stoga takva organizacija, koja obezbeđuje ostvarivanje cilja preduzeća na način koji u najvećoj mogućoj meri zadovoljava osnovni ekonomski princip poslovanja preduzeća.

2.3. Kontrola kao funkcija menadžmenta



Kontrola je naredna „bazična funkcija menadžera, i to svih nivoa u organizaciji, počev od onih koji se nalaze na njenom upravljačkom vrhu, pa do onih koji se nalaze na dnu njene upravljačke piramide, na tzv. 'prvoj menadžerskoj liniji' (first management line)“.⁴⁶

Kontrola je sastavni deo procesa strategijskog menadžmenta. Reč je o procesu dobijanja pravovremenih informacija o odstupanjima od standarda, determinisanju uzroka tih odstupanja i preuzimanju korektivnih akcija.⁴⁷ Njena funkcija ima za zadatak da spreči narastanje tekućih problema na nivo kriza. Svako organizaciji nameće se potreba da na vreme ima uvid u svoje greške, blagovremeno ih ispravi i obelodani celom kolektivu, kako se one u budućnosti ne bi ponavljale.

U zavisnosti od vremenskog momenta kada se vrši kontrola u menadžmentu razlikujemo tri osnovna tipa kontrole:

- *prethodna kontrola ili preventivna kontrola;*
- *istovremena ili u toku procesa kontrola;*

⁴⁵ Kostić, Ž., *Osnovi organizacije preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1972., str. 447.

⁴⁶ Todosijević, R., *Ibidem*, str. 351.

⁴⁷ Pearce, J. A., II., Robinson, J., B., Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation and control*, Irwin McGraw-Hill, Singapore, 2000., str. 454.

➤ *naknadna ili feedback kontrola.*

U idealnom slučaju kontrolisanje predstavlja na neki način gledanje unapred. Prethodna kontrola vezuje se za sam budžet, odnosno finansijska sredstva, kao bitan ograničavajući faktor svake organizacije. Na osnovu prethodne kontrole može se odrediti da li je ostvarenje određenog poduhvata i organizacije izvodljivo ili ne. Prethodna kontrola se obavlja pre otpočinjanja neke aktivnosti i ima za cilj da eliminiše potencijalne probleme koji mogu ugroziti uspešno ostvarivanje aktivnosti.

Istovremena kontrola vrši se u toku samog funkcionisanja organizacije, odnosno obavljanja određenog posla. Ima za cilj da u hodu uoči određene nedostatke, s težnjom da se oni što pre otklone. Ona obuhvata i kontrolu izvršavanja posla od strane potčinjenih radnika. Dakle, ovde je cilj ukloniti greške onog momenta kada one i nastanu.

Naknadna kontrola sprovodi se posle neposrednog okončanja posla. Ona je usmerena na ocenu performansi. Ukoliko je moguće, naknadnom kontrolom treba identifikovati nastale propuste kako bi se odgovarajućim korektivnim akcijama ostvarila izvesna poboljšanja. Povezana je s funkcijom planiranja i ima za cilj da ovoj funkciji prenese uočene nedostatke u vidu uputstava (ukoliko ona otpočinje s ponovnim planiranjem iste aktivnosti), kako greške u budućnosti ne bi bile ponovljene.

“Kontrolna funkcija u menadžmentu sastoji se, takođe, u poređenju planskih sa ostvarenim vrednostima. Za razliku od revizije koja deluje post festum, kontrola se javlja uporedo sa procesom menadžmenta stalno. Engleski pojam 'control' osim analize odstupanja, obuhvata i uvođenje korekturnih postupaka, a u najširem smislu i upravljanje”.⁴⁸

Kontrola nije povezana samo sa funkcijom planiranja već i sa drugim funkcijama menadžmenta. Ona je prisutna tokom procesa formulisanja strategije, ali i u toku njene implementacije, pa je neohodna njena povezanost sa funkcijom organizovanja i funkcijom liderstva.

⁴⁸ Dorđević, B., Ibidem, str. 132.

Razlikujemo četiri tipa strategijske kontrole:

- kontrola premisa;
- kontrola implementacije,
- strategijsko posmatranje;
- kontrola posebne pripravnosti.⁴⁹

Da bi se strategija uspešno primenila neophodno je kontinuirano kontrolisati validnost početnih pretpostavki na kojima se ona zasniva. Pored toga, za uspešnu primenu strategije neophodno je kontrolisati proces implementacije strategije. Neophodno je da proces implementacije strategije odgovara zahtevima formulisane strategije. S obzirom na to da na poslovanje preduzeća deluju događaji iz internog i eksternog okruženja neophodno je njihovo strategijsko posmatranje, ali i predviđanje njihovih uticaja. Kako poslovanje svakog preduzeća prati određeni rizik na značaju dobija kontrola posebne pripravnosti. Ova kontrola se sprovodi u rizičnim situacijama, hitnim slučajevima, kao i u uslovima nastanka iznenadnih i neočekivanih događaja.

Dakle, kontrolne funkcije u organizaciji moraju se uspostaviti i sprovesti, da bi se obezbedila podudarnost planirane i ostvarene uspešnosti poslovanja. Kada se plan usvoji i preda članovima organizacije na izvršenje, menadžer mora vršiti kontrolu kako bi osigurao valjano obavljanje posla. Na ovaj način, kontrola šalje povratne informacije o tome s kojim se uspehom organizacija kreće prema svojim ciljevima.

Kontrola je neophodna jer menadžment ne može predvideti budućnost, ne raspolaže svim neophodnim informacijama u datom momentu i zbog toga što u toku obavljanja procesa najstaju neki događaji koji otežavaju realizaciju započetih aktivnosti. Ipak, kontrola nekada može imati suprotan efekat jer deluje sputavajuće na zaposlene koji žele da ispolje svoju kreativnost. Zbog toga je neophodno odrediti optimalan nivo kontrole.

Za efikasno povezivanje planiranja i kontrole i njihovo efikasno komuniciranje potrebne su odgovarajuće informacije i organizovani tokovi tih informacija.

⁴⁹ Pearce, J. A., II., Robinson, J., B., Jr., Ibidem, str. 444.

To se može omogućiti uspostavljanjem informacionog upravljačkog sistema, koji se “postavlja kao formalni sistem za izdavanje i distribuciju informacija administraciji, neophodnih za donošenje odluka. Informaciono–upravljački sistem je obavezan da obezbeđuje informacije o prošlim, sadašnjim i budućim događajima”.⁵⁰

Ovaj sistem svoju ulogu ne iscrpljuje u davanju i obrađivanju neke informacije, već treba da bude orijentisan na korisnika, odnosno treba da posluži potrebama menadžera.

2.4. Vođenje (liderstvo) kao funkcija menadžmenta



Vođenje je sastavni deo menadžmenta i predstavlja sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude, na takav način da oni međusobno sarađuju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Da bi neka osoba mogla biti, lider potrebno je da ima moć. Prilikom definisanja moći obično se prilazi s dvaju aspekata: kao društvenog i ličnog fenomena.

“Moć ljudi u društvu nije ništa drugo do njihova sposobnost da delatnošću sopstvenom, zajedničkom ili tuđom realizuju svoje ciljeve, zadovolje svoje potrebe, ostvare imenovana svojstva ljudskog života u društvenoj zajednici. Pošto izvire iz delatnosti koja je uvek društveno povezana i uslovljena, celokupna moć ljudi je društvena”.⁵¹

U preduzeću izvori moći mogu biti:⁵²

- znanje,
- pozicija;
- mogućnost kažnjavanja;

⁵⁰ Ibidem, str. 134.

⁵¹ Vidaković, Z., *Društvena moć radničke klase*, Rad, Beograd, 1970., str. 243.

⁵² Simić, I., Ibidem, str. 187.

- mogućnost nagrađivanja;
- atraktivnost ličnosti i slično.

Moć se može javiti u više oblika i to kao:

- ✓ „moć prinude;
- ✓ moć nagrađivanja;
- ✓ legitimna moć;
- ✓ referentna moć i
- ✓ ekspertna moć.

Dok prva tri oblika moći proizilaze iz pozicije koju pojedinac ima u organizaciji, dotle se zadnje dve vrste moći zasnivaju na ličnim karakteristikama pojedinaca”.⁵³

Menadžment ne obuhvata samo ljude, već i razne aktivnosti i odluke u vezi sa finansijama, tržištem, sirovinama, tehnološkim dostignućima, informacionim procesima itd. Vođenje, u poređenju s menadžmentom, animira ljude da se koriste novcem, prerađuju sirovine, rade na mašinama, istražuju i osvajaju nova tržišta itd.

Svaki menadžer ne mora biti *vođa*, i obrnuto, svaki vođa ne mora biti menadžer. Menadžer je lice koje ima neku zvaničnu ulogu, funkciju ili položaj u organizaciji. On može sa uspehom obavljati tehnički deo svoga posla, kao što su na primer, planiranje, postavljanje i razrada tehnološkog postupka itd. Ali ne mora imati uspeha u uticaju na druge ljude kako bi se oni naveli da sarađuju i doprinose ostvarivanju željenog cilja. Bez obzira na to što on nema moći i uticaja na druge ljude, on je menadžer, jer ima zvaničnu funkciju. Suprotno tome, radnik koji zvanično nema funkciju menadžera, može biti vođa grupe, jer je u stanju da ima uticaj na ljude bez neke zvanične funkcije.

Možemo zaključiti da vođenje ni u kom slučaju ne možemo poistovetiti sa menadžmentom. Liderstvo postoji samo onda kada ljudi slede onog ko ih vodi. Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je

⁵³ Dorđević, B., Ibidem, str. 208.

povezano sa promenama.⁵⁴

Bez *menadžerskog vođenja* ne može se zamisliti opstanak jedne organizacije. Upravo menadžersko vođenje popunjava praznine u organizacionoj šemi, koja nikada ne može biti potpuna, jer je nemoguće unapred isplanirati svaku aktivnost i odluku. Osim toga, organizacije funkcionišu u promenljivim uslovima, koje diktira okruženje, a menadžersko vođenje mora osetiti te promene i ljude navesti da se promenama prilagode. Efikasno vođenje predstavlja silu kojom se podiže moral pojedinca integrisanog u grupu i obezbeđuje visoka produktivnost.

Prvi pokušaji primene naučne metodologije u proučavanju liderstva predstavljaju studije Hawthorne i Iowa koje polaze od *tri stilova vođenja*:⁵⁵

- “demokratskog;
- autokratskog;
- tzv. laissez – faire stila.”

Autokratsko vođenje ogleda se u potpunoj autonomiji vođe. Vođa „drži konce” u svojim rukama i sebe postavlja u ulozi nadređenog. Kod ovog stila vođenja nagrađuje se lojalnost, a ne kreativnost.⁵⁶ Menadžer je autokrata. Zbog njegovog individualnog kontakta sa sledbenicima stvara se međusobno nepoverenje među zaposlenima. To dovodi do stvaranja nekohezivnih odnosa među sledbenicima i oni se osećaju nesigurno i potčinjeno.

Demokratsko vođenje podrazumeva poštovanje čoveka, njegove slobode i individualiteta. Menadžer je demokrata koji podstiče samostalnost, kreativnost, inicijativnost i individualnu odgovornost sledbenika. Ovaj stil podrazumeva dogovaranje o radu, otvorene dijaloge i uključivanje podređenih u proces odlučivanja što doprinosi povećanju organizacione i ekonomske efikasnosti, kao i većoj produktivnosti rada. Zahvaljujući ovakvom odnosu

⁵⁴ Kotter, J., P., *What Leaders Really Do*, Harvard Business review on leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998., str 37.

⁵⁵ Simić, I., *Top menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2004., str., 82.

⁵⁶ Petković, M., „Uloga bihejviorističkih koncepata u organizacionoj transformaciji preduzeća“, Zbornik radova: *Privredni sistem i efikasnost poslovanja preduzeća u uslovima svojinske transformacije*, Ekonomski fakultet, Niš, 1992., str. 46.

menadžera i sledbenika poboljšava se kvalitet odlučivanja, lakše se sprovede odluke i uvode promene.

Liberalno ili laissez - faire vodstvo se zasniva na potpuno liberalnim shvatanjima o odnosima na radu i na neograničenoj autonomiji sledbenika. Ovaj stil vođenja se oslanja na svest, i talenat sledbenika, i podrazumeva potpunu slobodu svih članova u pogledu obavljanja procesa rada i donošenja odluka o radu.

2.5. Upravljanje ljudskim resursima kao funkcija menadžmenta

☆☆

Menadžment uspešnih preduzeća često ističe da dobru poziciju na tržištu preduzeće ostvaruje zahvaljujući ljudskim resursima. Ljudski resursi se smatraju najvažnijim resursom u preduzeću. Za razliku od drugih resursa, oni imaju određene specifičnosti. Kada određena tehnologija zastari ona se menja novom i modernijom, ukoliko organizacija raspolaže odgovarajućim sredstvima. Ljudski resursi imaju mogućnost obnavljanja i samoobnavljanja. Oni svoju "zastarelost" mogu sprečiti redovnom obukom i treninzima ili samoobrazovanjem.

Ljudski resursi su "živi" resursi koji imaju svoje potrebe, želje, emocije, ali isto tako i sposobnost da se vežu i budu privrženi i lojalni organizaciji. Ta lojalnost se manifestuje većim zalaganjem u radu i osećajem pripadnosti organizaciji, što nije slučaj kod drugih resursa. Međutim, oni isto tako mogu da budu najveća kočnica razvoja organizacije ukoliko se njihovom upravljanju i razvoju ne poklanja potrebna pažnja. Bez obzira na to koliko modernu tehnologiju imali i sa kakvim finansijskim sredstvima raspolagali, ako ljudi zakažu, sve je zakazalo. Dakle, oni mogu biti nosioci, ali i kočničari razvoja organizacije u zavisnosti od toga koliko je menadžment spreman i obučen da ih na adekvatan način vodi i razvija.

Pod upravljanjem ljudskim resursima se podrazumevaju upravljačke mere i aktivnosti, kojima se obezbeđuju, razvijaju, usmeravaju, prilagođavaju i unapređuju ljudski resursi u organizaciji, radi njihovog racionalnog korišćenja i

ostvarivanja organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa. Dakle, ljudski resursi u organizaciji su korisni i dobri onoliko koliko menadžment uspe u svojoj nameri da izvuče maksimum od njih, zadovoljavajući istovremeno kako organizacione, tako i njihove individualne potrebe.

Upravljanje ljudskim resursima uslovljeno je nizom raznovrsnih i međusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju: planiranje ponude i potražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mjesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju radni odnosi i slično. Ostvarivanjem ciljeva organizacije i ličnih ciljeva zaposlenih stvaraju se neophodni preduslovi i za ostvarivanje opštih društvenih ciljeva i interesa.

Ova funkcija odnosi se na osoblje i odnose između radnika i menadžmenta. Osoblje se mora regrutovati, izabrati i obučiti kako bi moglo da obavlja poslove u nekoj organizaciji. “Suština strategije organizacije postaje razvoj ljudskih potencijala u celini i svakog pojedinca i stvaranje stvaralačke atmosfere u kojoj se ti potencijali mogu najbolje koristiti u funkciji ciljeva i razvoja organizacije”.⁵⁷

Ključni koncepti u menadžmentu ljudskih resursa su:⁵⁸

- upravljanje odsustvom sa posla;
- upravljanje karijerom;
- savetovanje, trening i mentorstvo;
- razvoj zaposlenih;
- opunomoćavanje i angažovanje zaposlenih;
- upravljanje promenama;
- rad sa visokim performansama;

⁵⁷ Grupa autora, *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 232.

⁵⁸ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 26.

- menadžment znanja;
- organizacija koja uči;
- talenat menadžment i
- timski rad.

Da bi *kadrovska politika* bila uspešno vođena, potrebno je obezbediti način ocenjivanja rada ljudi, naknadu za njihov rad, zaštitu na radu, kao i voditi brigu o zdravlju uposlenika, jer je čovek osnovni element organizacije preduzeća.

„Čovek stupa u organizaciju da bi zadovoljio neke svoje potrebe, odnosno interese. Koliko će on biti integrisan u tu organizaciju zavisi od tih interesa, ali i od međusobnih kolektivnih veza članova te organizacije“.⁵⁹

Prilikom upravljanja ljudskim resursima, treba obratiti pažnju na određene principe.

Jedan od tih principa odnosi se na *određivanje radnog mesta i odgovarajućeg posla za svakog zaposlenog*, odnosno na određivanje pravih ljudi na prava mesta u okviru organizacije.

Drugi princip ukazuje na potrebu *određivanja odgovornosti svakog zaposlenog radnika*. Poštovanjem ovog principa, može se kontrolisati rad svakog pojedinca u okviru njegovog delokruga odgovornosti.

Sledeći princip ističe potrebu *utvrđivanja normi učinaka*, odnosno kvantiteta i kvaliteta posla koji treba obaviti da bi se postigao doprinos u realizaciji postavljenih ciljeva u organizaciji.

Naredni princip ukazuje na *potrebu uspostavljanja komunikacionih tokova* među članovima organizacije kako bi bili informisani o stavovima svoje organizacije i putem efekta povratne sprege mogli uticati na njihovo formiranje.

Jedan od važnih principa upravljanja ljudskim resursima, odnosi se na *obučavanje i pripremanje radnika i menadžera*. Organizacija koja egzistira u

⁵⁹ Todosijević, R. i dr., Ibidem, str. 317.

okruženju čija je glavna odrednica brzi razvoj tehnologije, zahteva permanentno obučavanje i prekvalifikaciju radnika. *Obuka* uz rad najčešće je primenjivani način obučavanja radnika. Ona se obično vrši pod vođstvom iskusnog radnika, nadzornika ili instruktora. U pripremanju i obuci radnika i menadžera postoje osnovne kvalitativne razlike.

Posebne veštine, kao što je vožnja transportera ili rad na mašini, mogu se za relativno kratko vreme savladati, ali složene veštine menadžera zahtevaju stalno učenje i usavršavanje. *Mentorski sistem* obučavanja uz rad, pod vođstvom iskusnijeg kolege, najbolji je način na nivou početnog i srednjeg menadžmenta. Na najvišem nivou menadžmenta usavršavanje se postiže stremljenjem ka cilju da se razvije sposobnost menadžera da sagleda sliku poslovanja u celini. To se može ostvariti rotacijom menadžera iz raznih funkcionalnih oblasti i obezbeđivanjem nastave iz oblasti rada poslovnih sistema i njihovih veza sa okruženjem.

Svi navedeni principi upravljanja ljudskim resursima ne mogu se maksimalno ostvarivati bez prethodno obezbeđene kontrole njihove primene. Ta kontrola mora biti kompetentna i sprovedena od strane ljudi koji poseduju potrebna tehničko-tehnološka znanja.

Nagrađivanje radnika prema njihovom radu i doprinosu ostvarivanju ciljeva organizacije "... obezbeđuje povećanje učinka sa osećajem da će nagrađivanje uvek rasti".⁶⁰

⁶⁰ Dorđević, B., Ibidem, str. 156

3. MENADŽMENT I ODLUČIVANJE

3.1. Podaci, informacije i odlučivanje

Termini podatak i informacija su usko povezani i često se koriste kao sinonimi. Međutim, značajno je razlikovati ih. Postoje različite interpretacije pojma *podatak*. Najbrojniji su pokušaji da se podatak definiše neposredno ili posredno preko izraza *informacija*, činjenica i pokazatelj. Tako, na primer, “podaci su činjenice i brojke, neobrađene informacije”⁶¹ ili “informacije su podaci koji su obrađeni u oblik koji je smisaon za primaoca u koji su od stvarne ili percipirane vrednosti u sadašnjici ili predstojećim akcijama i odlukama”.⁶²

U razumevanju pojma podatak, potrebno je poći od odnosa između podatka i činjenice. Izraz činjenica upotrebljava se „da označi relativno istinit iskaz o nekom stvarnom stanju stvorenom da označi samo to stanje stvari. Međutim, izrazom podatak se ne označava samo stanje stvari, već neki iskaz (ne potpuno istinit) odnosno neki znak prirodnog ili veštačkog jezika o (ne neophodno stvarnom) stanju stvari. Bilo bi zbog toga nerazložno poistovećivanje izraza podatak sa činjenicom”.⁶³

Što se odnosa podatka i informacije tiče, postoje autori koji smatraju da su pojam podatka i pojam informacije u logičkom odnosu podređenosti. Pritom, kod jednih je nadređen pojam podatka, a kod drugih je to informacija, odnosno jedni misle da su podaci vrsta informacije, a drugi da su informacije vrsta podataka.

⁶¹ Kroenke, D., Database Processing, SRA, Chicago, 1990., str. 496.

⁶² Davis, G. B., Olson, M., H., *Management Information Systems — Conceptual Foundations, Structure and Development*, McGraw-Hill, New York, 1985., str. 200.

⁶³ Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., *Principi informatike*, Savremena administracija, Beograd, 1994., str. 19.

Odnos između podatka i informacije može se posmatrati i s drugačije polazne osnove. “Davis ga shvata kao analogiju sa odnosom sirovog materijala prema finalnom proizvodu. Informacioni sistem obrađuje podatke tako da iz sirove forme budu preobraženi u informaciju upotrebljivu za primaoca”.⁶⁴ F. Machlup smatra da shvatanje odnosa između podatka i informacije zavisi od polazne tačke s koje se posmatra, tj. “navodi razliku sa stanovišta operatera na računaru koji smatra da su podaci u memoriji računara, a output dobiven njihovom obradom je nešto drugo, dok sa stanovišta korisnika output, podaci i informacije mogu da budu izrazi sa istovetnim značenjem”.⁶⁵

Pod terminom podatak se podrazumeva činjenica o nekom predmetu i/ili događaju koja se može zabeležiti i sačuvati na računaru. Na primer, u bazi podataka nekog prodavca podaci bi bile činjenice kao što su ime, adresa i broj telefona kupca. Ovakav tip podatka se zove strukturirani podatak. Najvažniji strukturirani podaci su brojevi, karakteri i datumi (vreme). Današnje baze podataka pored strukturiranih podataka sadrže i druge vrste podataka kao što su razna dokumenta, mape, fotografije, zvuk, čak i video zapise. Na primer, u bazi podataka nekog prodavca mogla bi se naći i slika kupca. Takođe bi se mogao naći zvučni ili video zapis poslednjeg razgovora sa kupcem. Ova vrsta podatka se naziva nestruktuirani podatak ili multimedijalni podatak. Multimedijalni podaci se najčešće mogu naći na web serverima i u Internet bazama podataka.

Podatak se može definisati kao sačuvana reprezentacija predmeta i/ili događaja koja ima smisla i važnosti za korisnika baze podataka. Često se u okviru jedne baze podataka mogu naći kombinovani strukturirani i nestruktuirani podaci kako bi se stvorilo multimedijalno okruženje. Na primer, automehaničarska radnja može kombinovati strukturirane podatke (koji opisuju klijenta i njegova kola) sa multimedijalnim podacima (slika automobila i skenirana kopija osiguranja). Pod podatkom se podrazumeva činjenica prihvaćena kao takva tj. kakva jeste. Podatak sam po sebi nema značenje, tek kada se interpretira nekom vrstom sistema za obradu podataka poprima značenje i postaje informacija. Tipično, termin “podatak” se odnosi na ono što je u bazi podatak. Računar vrši obradu podataka, prema zadatom programu, te

⁶⁴ Davis, G. B., Olson, M., H., Ibidem, str. 496.

⁶⁵ Machlup, F., *Semantic Quirks in Studies of Information*, u knjizi: *The Study of Informations* (priređivači F. Machlup i M. Mansfield), John Wiley, New York, 1983., str. 648.

se na osnovu saznanja sadržanih u podacima, a kao rezultat njihove obrade, stiču nova saznanja - informacije.

Informaciju definišemo kao podatak koji je bio obrađen na takav način da se znanje osobe koja koristi podatak povećalo. Organizovanjem podataka, dodavanjem još nekoliko novih i njihovim uređivanjem dolazi se do informacije koja je korisna.

Drugi način da se iz podataka dobiju informacije je da se podaci sumiraju ili na neki drugi način obrade i prezentuju. Moderne baze podataka vrlo često sadrže i podatke i informacije. Podaci se često obrađuju i čuvaju u obrađenoj formi i služe za pomoć pri donošenju odluka, a takvim podacima (informacijama) se najbrže pristupa.⁶⁶

Na osnovu svega može se izvući zaključak, da ono što za nekoga može značiti informaciju, za nekoga je podatak, čime se delimično objašnjava često naizmenično korišćenje ova dva izraza.

Upravljanje u organizacionim sistemima treba biti organizovano tako da se ostvare principi upravljanja, a uz pretpostavku raspolaganja zadovoljavajućim informacijama o funkcionisanju sistema".⁶⁷ U mnogim slučajevima danas menadžeri donose odluke više na osnovu svog iskustva i talenta, a manje na osnovu zadovoljavajućih informacija i unapred fiksiranih principa upravljanja".⁶⁸ Dakle, poslovno odlučivanje zahteva pravovremene informacije i njihovu pravilnu primenu. Te informacije odnose se na pripremu, donošenje i sprovođenje poslovne odluke. Na osnovu toga možemo reći da postoje prvobitne odluke i korektivne odluke. Prvobitne odluke donose se na osnovu prvobitno dobijenih informacija, dok se korektivne odluke donose na osnovu informacija u vezi sprovođenja poslovne odluke.

U vezi s tim, Kukoleča konstatuje: "... u organizacionim sistemima akta upravljanja se produžuje preko faze izvršenja i faze kontrole, jer se u tim fazama menja struktura sistema koja je bila predviđena u fazi upravljanja,

⁶⁶ Milosavljević, M., Veinović, M., Grubor, G., *Informatika*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 178.

⁶⁷ Kukoleča, S., „Teorija organizacije i sistem informacija s posebnim osvrtanjem na računovodstvene informacije“, *Računovodske informacije kod podloga za poslovne odločitve (simpozijски zbornik)*, Zveza ekonomistov Slovenije, 1969., str. 47.

⁶⁸ Ibidem, str. 49.

što dovodi do odstupanja stvarnih od željenih rezultata. Karakter ovih promena je nepredvidiv. Usled toga je nepredvidiv i karakter upravljačkih odluka koje se donose u fazama izvršenja i kontrole. Zbog ovog produženja akata upravljanja preko faze upravljanja u ukupnom postupku regulisanja ponašanja organizacionog sistema, funkcija upravljača (organa upravljanja, rukovodioca i svakog radnika) je najdelikatnija funkcija u svakom organizacionom sistemu.⁶⁹

Ispravnost poslovnih odluka u mnogo čemu zavisi od adekvatno organizovanog informacionog sistema preduzeća, pod kojim ne podrazumevamo samo sistem dobijanja i obrade podataka, već i sistem formiranja ocena o poslovnim pojavama.

Prema tome, informacija je više od podatka. Informacija uključuje i ocenu o pojavi za koju postoji podatak. Ili, drugim rečima, informacija mora izražavati i bonitet i pravilnost neke poslovne akcije.

Informacije treba shvatiti kao jedan od resursa koji menadžeru stoje na raspolaganju, važnom kao i svi ostali resursi, kakvi su, na primer, resursi materijala, energetske resursi, ljudski resursi, finansijski resursi itd. Međutim, informacioni resursi su izuzetno značajni jer reprezentuju ostale resurse.

Ukoliko informacije shvatimo kao resurs, onda je moguće upravljati njima. „Donedavno je osoblje koje se bavilo problemima upravljanja informacionim resursima imalo isključivo reaktivnu, a ne i proaktivnu ulogu na nivou organizacije kojoj pripada dati informacioni sistem. Umesto da učestvuje u kreiranju strategijskih planova organizacije, to osoblje je dobijalo gotov strateški plan organizacije i zadatak da razvije plan informacionog sistema tako, da potpomaže postizanje postavljenih strategijskih, taktičkih i operativnih ciljeva date organizacije. Da bi bile uspešne u nadmetanju s konkurencijom, mnoge organizacije su otkrile da moraju ohrabrivati nove operacione odnose između informacionog sistema i drugih delova organizacije – odnose koji će biti deo ustrojstva organizacije i koji će moći da menjaju način na koji organizacija postiže svoje ciljeve“.⁷⁰

Pri tome, kod osoblja koje se bavi upravljanjem informacionim

⁶⁹ Kukoleča, S., Ibidem, str. 58.

⁷⁰ Wysocki, R., Young, J., *Information Systems*, John Wiley, New York, 1990., str. 304.

resursima, ne treba stavljati akcenat na tehničke veštine i znanje, već na veštine koje su odgovorne za efektivno i efikasno upravljanje. Osim toga, umesto usredsređivanja na široku politiku, koja se razvija na nivou vrhovnog upravljanja i primenjuje na organizaciju kao celinu, potrebno je usredsrediti se na niže slojeve u hijerarhijskoj strukturi organizacije, u kojima se informacioni sistemi razvijaju, kao i na kreiranje (posredstvom metodologije životnog ciklusa sistema) takvih sistema koji će proizvoditi kvalitetne informacije. Takve informacije biće relevantne za adekvatno donošenje poslovnih odluka u preduzeću.

3.2. Pojam odlučivanja i proces donošenja odluka



Pod odlučivanjem se “najčešće označava proces odabiranja jedne od dveju ili većeg broja alternativnih akcija u nekoj situaciji, koje će biti preduzete da bi se postigao neki cilj u bližoj ili daljoj budućnosti”.⁷¹ Koontz i Wehrich, odlučivanje definišu kao biranje smera odnosno načina delovanja između više mogućnosti.⁷² Zoran Barački odlučivanje posmatra kao proces rešavanja problema, što znači da onaj ko odlučuje mora prepoznati problem.⁷³

Iz ove definicije odlučivanja proizilazi da je dato u skraćenoj formi odlučivanje izbor između mogućih alternativa aktivnosti. Taj izbor je moguće napraviti na različite načine, koristeći:⁷⁴

- 1), *Tehnike odlučivanja* – koje koriste skup detalja ili metoda, odnosno procedura ključnih za stručna rešavanja problema u procesu odlučivanja, kao što su dijagnostičke tehnike, linearno programiranje, simulacione tehnike itd.

⁷¹ R. Wysocki, R., Young, J., Ibidem, str. 237.

⁷² Koontz, H., Wehrich, H., *Essentials of Management*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York, 1990., str. 108.

⁷³ Baračkai, Z., *Menadžersko odlučivanje*, Svjetlost, Sarajevo, 1991., str. 8

⁷⁴ Emory, C. W., Niland, P., *Making Management Decisions*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1968., str. 403.

2) *Pravila odlučivanja* – koja se definišu, kao prethodno određeni vodiči ili testovi za prosuđivanje (izaberi proizvod čija je cena po jedinici težine najmanja).

3) *Veštine odlučivanja* – koje se definišu kao sposobnost efektivnog korišćenja nečijeg znanja u rešavanju problema.

Svrha odlučivanja je postizanje određenog cilja, a “cilj je željeno stanje sistema, željeni izlaz ili željeni podskup u prostoru stanja sistema, odnosno izlaza, i najčešće se iskazuje funkcijom cilja”.⁷⁵

U zavisnosti od kriterijuma postoje različite vrste odlučivanja i odluka. Prema broju osoba koje učestvuju u procesu odlučivanja razlikujemo individualne i grupne odluke.

Prema količini raspoloživih informacija i znanja kojima raspolažemo prilikom odlučivanja razlikujemo:

- odlučivanje u uslovima neizvesnosti,
- odlučivanje u uslovima rizika
- odlučivanje u uslovima izvesnosti i
- odlučivanje u uslovima rizika i neizvesnosti.

U slučaju kada donosimo odluke, a verovatnoća ishoda akcije nam je nepoznata, onda možemo reći da donosimo odluke u uslovima neizvesnosti. Odluke se donose u rizičnim uslovima kada je verovatnoća svakog ishoda od alternativnih akcija poznata. Odluka se donosi u uslovima izvesnosti ako je za svaku od alternativnih akcija poznato da nepromenljivu vodi nekom specifičnom ishodu, posledici. Kombinacija uslova neizvesnosti i rizika u svetlu podataka dobivenih empirijskim istraživanjem, spada u područje statističkog zaključivanja”.⁷⁶

⁷⁵ Čupić, M., Tumalla, V., M., R., *Savremeno odlučivanje – metode i primena*, Univerzitet “Braća Karić”, Beograd, 1994., str. 16 – 17.

⁷⁶ Luce, D., R., Raiffa, H., *Games and Decision*, John Willey, New York, 1967., str. 209.

U zavisnosti od strukturisanosti odlučivanja, postoji *strukturisano, programirano i nestrukturisano neprogramirano odlučivanje*. „Prvo se odlikuje velikom ponovljivošću pod istim ili sličnim uslovima i mogućnošću da se izričito odrede pravila odlučivanja, čija je opštost tako velika da važe i u različitim uslovima. Nestrukturisano odlučivanje se obavlja u neuobičajenim uslovima, jednokratno je ili bar retko ponovljivo (ali obično u različitim okolnostima). Međutim, ovakva dihotomija podrazumeva retku granicu, a pošto takve granice nema, opravdano je uzimanje u obzir 'polustrukturisanog' odlučivanja”.⁷⁷

Strategijske odluke su nestruktuirane, dok struktuirane odluke najčešće donose menadžeri najnižeg nivoa.⁷⁸

Ukoliko za kriterijum uzmemo nivo odlučivanja razlikujemo *strateške, taktičke i operativne odluke*.

Strateške odluke značajne su i proizvode dugoročne posledice. Uglavnom se odnose na planiranje razvoja, a osnovni kriterijum njihove uspešnosti je efektivnost sistema. Donose ih najviši poslovodni organi u sistemu. Primeri ovih odluka su: odluke o razvoju novih linija proizvoda, odluke o povećanju dividendi, odluke o ulasku u novo poslovno područje i druge. Jeste da ove odluke donosi najviši nivo menadžmenta, ali uspešnost sprovođenja ovih odluka zavisi od kvaliteta inputa koji su dobijeni od strane menadžera i svih onih koji raspolažu informacijama koje su od značaja za datu strategijsku odluku.

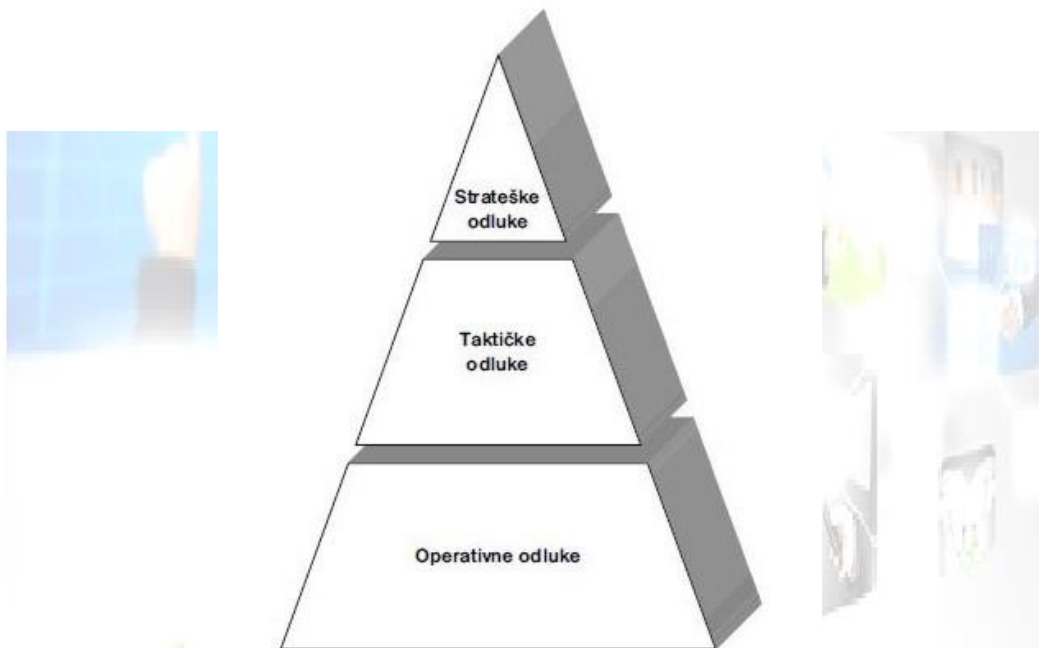
Taktičke odluke obezbeđuju sprovođenje strateških odluka. Kriterijum njihovog vrednovanja je efikasnost sistema. Ove odluke donosi srednje rukovodstvo.

Operativne odluke obezbeđuju realizaciju taktičkih odluka, a donosi ih svakodnevno operativno rukovodstvo. Za njih je odgovoran najniži nivo menadžmenta. Operativne odluke su prilično jasne i fokusirane su na situacije sa kojima se organizacija suočava svakog dana.

⁷⁷ Ibidem, str. 238.

⁷⁸ Dubrin, A., J., Ireland, R., D., *Management and organization*, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1993., str. 82.

Slika. 2. Vrste odluka prema kriterijumu nivo odlučivanja



Izvor: Čupić, M. E., Tummala, V. I. R., Ibidem, str. 18.

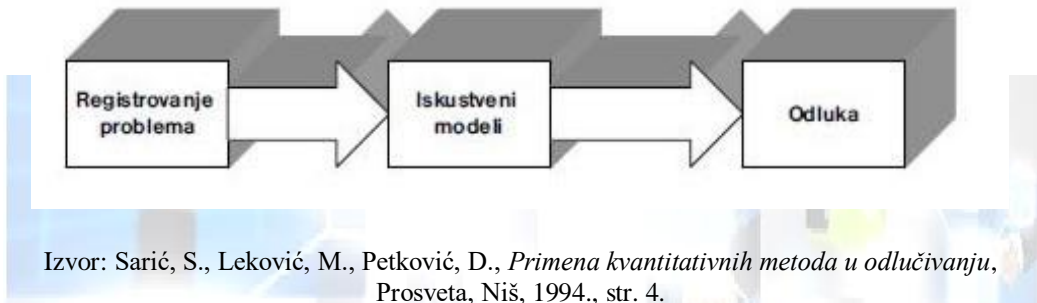
Donošenje odluka prisutno je mnogo pre pojave nauke o odlučivanju. Tokom razvoja ljudskog društva odluke su donošene na različite načine, ali se posebno izdvajaju dva osnovna pristupa odlučivanju:⁷⁹

- intuitivno odlučivanje
- naučno odlučivanje.

Intuitivno odlučivanje bazirano je na iskustvu, trenutnoj analizi ili intuitivnim osećanjima menadžera, a postupak intuitivnog odlučivanja prikazan je na slici 3.

⁷⁹ Sarić, S., Leković, M., Petković, D., *Primena kvantitativnih metoda u odlučivanju*, Prosveta, Niš, 1994., str. 4.

Slika 3. Intuitivno odlučivanje



Intuitivne odluke su posebno važne u savremenim uslovima poslovanja. Za razliku od intuitivnog pristupa rešavanju problema, čija se metodologija odlučivanja zasniva na učenju na greškama, “naučno odlučivanje se zasniva na racionalnom pristupu problemskim situacijama, odnosno na modelima naučne analize i logičkim metodama”.⁸⁰ Ove odluke su objektivne, logične i kreirane za ostvarivanje ciljeva organizacije u okviru definisanih ograničenja. One su pogodne kada vreme nije ograničavajući faktor, kada se ljudi slažu oko definisanih ciljeva i kada se problem može lako definisati.

Proces odlučivanja uključuje brojne faze. Prema Certou proces odlučivanja se sastoji od sledećih faza:⁸¹

- ✓ Identifikovanje problema;
- ✓ Utvrđivanje mogućih alternativa za rešavanje problema;
- ✓ Izbor najpovoljnije alternative;
- ✓ Implementacija odabrane alternative i
- ✓ Prikupljanje povratnih informacija.

Iz mnoštva različitih mišljenja o broju i grafičkom prikazu faza procesa odlučivanja daćemo prikaz i objašnjenje po Čupiću i Tumali, koje smatramo najkompetentnijima (slika 4).

⁸⁰ Sarić, S., Leković, M., Petković, D., Ibidem, str. 5.

⁸¹ Certo, S., C., *Modern management diversity, quality, ethics and the global environment*, Prentice Hall International, New Jersey, 2000., str. 150.

U *prvoj fazi*, obično se evidentira veći broj problema za koje se mora doneti odluka.

U fazi *rangiranja* problema vrši se razvrstavanje problema prema vremenskom periodu u kome će biti rešavani.

Sledeća faza koja se odnosi na *definisanje* problema treba da obezbedi sve elemente za formiranje modela.

Nakon toga sledi faza *sakupljanja činjenica*, koja treba da obezbedi formiranje baze relevantnih podataka za definisani problem.

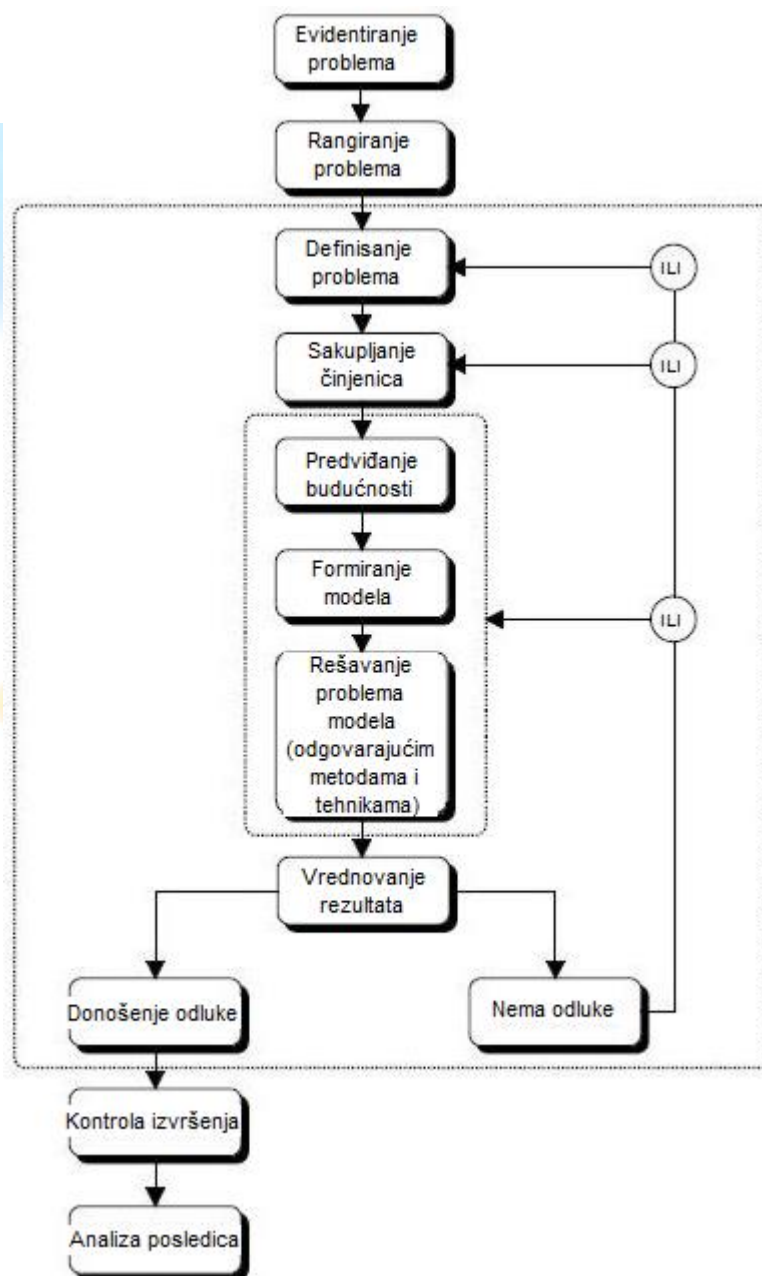
U sledećoj fazi vrši se *predviđanje budućnosti*, zbog toga što će realizacija odluke nastupiti u budućem vremenskom periodu.

Prilikom *formiranja modela* za konkretni problem definišu se interakcije između kontrolabilnih i nekontrolabilnih promenljivih, kao i odgovarajući kriterijumi efektivnosti rešenja.

Faza rešavanja problema bavi se određivanjem numeričkog ili analitičkog postupka za rešavanje problema. U ovoj fazi rešavanju problema treba prići na takav način, da se obezbedi dobijanje većeg broja alternativnih rešenja, kako bi jedna od osnovnih pretpostavki iz definicije odlučivanja bila zadovoljena.

Faza vrednovanja rezultata odnosi se na proveru slaganja dobijenih rezultata s očekivanim rezultatima realnih sistema. U fazi donošenja odluke – nema odluke imamo slučajeve kada jedan od mogućih rezultata možemo prihvatiti, ili se problem ovom metodologijom ne može rešiti, odnosno potrebno je da se vratimo na neku od prethodnih faza, radi određenih korekcija i dopuna. Kada se odluka donese, mora se posvetiti odgovarajuća pažnja kontroli njenog izvršavanja, a u *fazi analize posledica tog izvršavanja* reč je o konkretnim posledicama na posmatrani problem, gde je potrebno izvršiti odgovarajuće analize, kako se eventualne greške ne bi ponavljale.

Slika 4. Faze procesa odlučivanja



Izvor: M. E. Čupić, M. E., Tummala, V. I. R., Ibidem, str. 32.

4. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ POSLOVNE STRATEGIJE

Uspeh preduzeća, dugoročno posmatrano, podrazumeva permanentnu i konstantnu konkurentsku borbu sa težnjom ka pobedi. Čak iako se postignu vrhunski rezultati, preduzeće treba nastojati da očuva postignutu konkurentsku prednost, ali i da je uveća. Kako bi to ostvarilo, preduzeće mora da izabere odgovarajući „plan igre“. „Plan igre“ nije ništa drugo nego **strategija** prema kojoj preduzeća biraju tržište koje će opsluživati, uspešno konkurišu rivalima u cilju zadovoljenja potreba potrošača i ostvaruju visoke poslovne performanse.⁸²

Strategija je integrisani i koordinirani skup obaveza i akcija dizajniranih tako da se iskoriste ključne kompetencije i stekne konkurentska prednost.⁸³ Preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada implementira strategiju koja stvara superiornu vrednost za kupce, a da je njegovi konkurenti ne mogu duplirati ili iskopirati zbog visokih troškova.

Prilikom izbora strategije preduzeća vrše izbor između više alternativa kao puteva za odlučivanje o tome kako će nastaviti strateška konkurentnost. Strategijom se definiše šta će se uraditi, kao i šta se neće uraditi. Naime, različiti teoretičari daju svoje viđenje strategije.

Prema Porteru⁸⁴ strategija predstavlja stvaranje jedinstvenog položaja kroz različiti skup aktivnosti. Mintzberg⁸⁵ definiše strategiju kao namere koje su formulisane od strane centralnog rukovodstva i podržane formalnim kontrolama ne bi li se osigurala njihova primena u okruženju koje je moguće kontrolisati. Međutim, on je jedan od najglasnijih kritičara strateškog planiranja upravo zbog toga što su planske aktivnosti organizacije previše često potpuno razdvojene od merenja performansi i alokacije resursa.

Stewart ističe da strategija predviđa i rešava izazove od strane

⁸² Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 11.

⁸³ Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12Edition, Cengage Learning, Boston, 2016., pp. 4.

⁸⁴ Porter, M., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 1966., pp. 61-78.

⁸⁵ Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, New York, 1994.

konkurencije. Prema Hughes-u⁸⁶ to je proces koji se fokusira na strateške i operativne ciljeve i strategije zasnovane na organizacionim politikama, programima i akcijama koje su osmišljene da bi se postigli ciljevi institucije i poželjni rezultati.

Da bismo doneli odluku i odabrali strategiju moramo poznavati njenu sadržinu i njen proces. Sadržina znači pojmovna određenja strategije, koja selektira modealitete i sagledava mogućnosti za njenu realizaciju, da bi se došlo do kvalitetnog rešenja.

Poslovna strategija bavi se otkrivanjem različitih solucija za ostvarenje težnji, aktivnosti i ciljeva preduzeća. *Strategija može da se formuliše* tek onda kad se odrede ***ciljevi*** i ***politika*** koji će omogućiti adekvatan izbor strategije u skladu sa postavljenim zadacima.

Preduzeće kao organizaciona celina, upućeno je na svoje okruženje. Ono mora stalno da prati promene u svojoj okolini i da iz nje crpe potrebne informacije. Na poziciju preduzeća utiču tržišne promene, kao i položaj konkurencije na tržištu. Zahvaljujući utvrđenoj strategiji do koje se dolazi planskom akcijom, može se razviti konkurentna prednost na tržištu. Tako dolazimo do *bazičnih elemenata strategijske konkurencije*:

- 1) Sposobnost da se razume konkurentsko ponašanje kao sistem u kojem se kontinuirano ostvaruje interakcija konkurenata, kupaca, novca, ljudi i resursa.
- 2) Sposobnost da se ta znanja upotrebe za predviđanje kako će pojedini strategijski potezi promeniti konkurentsko okruženje.
- 3) Resursi koji se permanentno mogu angažovati za nove upotrebe čak i u situaciji odlaganja koristi.
- 4) Sposobnost da se predvide rizik i prinos sa dovoljno tačnosti i uverenja da će ta ulaganja biti opravdana.
- 5) Spremnost da se deluje.⁸⁷

⁸⁶ Hughes, O., *Public Management and Administration: An Introduction, 3rd Edition*, Macmillan, Melbourne, 2003.

⁸⁷ Montgomery, C.A., Porter, M., *Strategy*, Harvard Business Review Book, 1991.

Preduzeće mora da ima izgrađenu strategiju da bi adekvatno odgovorilo na nastale promene i prilagodilo im se. Pod strategijom podrazumevamo i ono što se radi, i način na koji se to radi. Ako znamo da je privredni ambijent u kome preduzeće deluje veoma složen, **strategiju možemo definisati** kao izbor pravca, metoda i instrumenata u svrhu ostvarenja zadate misije i ciljeva preduzeća u odgovarajućem privrednom ambijentu, uz uspostavljanje veze između eksternog i internog okruženja, zbog eliminisanja (smanjenja) rizika od nepredvidivih okolnosti, po poslovanje preduzeća. U tom smislu strategiju valja posmatrati kroz gledanje preduzeća na faktore sopstvenog opstanka i poslovne poteze koje bi valjalo povući da bi se na adekvatan način reagovalo na izazove i pretnje.

Strategija je osnova dugoročnih planova, ali i osnova za taktičko planiranje, tj. konkretizaciju zadataka za parcijalne strategije. „Ekonomskom strategijom se može nazvati ona strategijska opcija koja je rezultat usklađivanja mogućnosti i potencijala preduzeća“.⁸⁸

*Strategijom se ne smatraju sledeće aktivnosti:*⁸⁹

- odgovori na kratkorocnc fluktuacije u kooperativnorn poslovanju;
- finansijske projekcije;
- racionalizacija proslogodišnjih aktivnosti ili plan za sledecu godinu;
- funkcionalni specifični plan;
- nedostižne namere i želje;
- grupa individualnih ideja o tome kakva bi budućnost trebala da bude.

⁸⁸ Andrews K. R., *The Concept Of Corporate Strategy*, Third Ed., Irwin. Homewood Ilionis, 1987.

⁸⁹ Yavitz, B., Newman, W.H., “Strategy in Action”, *The Free Press*, New York, 1982.

Nasuprot pomenutih aktivnosti, *pod strategijom može se podrazumevati:*

- unapred određeni pravac pomoću koga kratkoročne fluktuacije mogu biti odvojene;
- kvalitativni planovi koji se odnose na kvalitet i sastav biznisa;
- dugoročni plan koji postavlja pravce i pruža osnovu za kratkoročne planove;
- sredstva za integrisanje funkcionalnih aktivnosti, postavljajući prioritete i vagajući rizike;
- izvodljivi računi u odnosu na upotrebu sredstava i načine za ostvarivanje superiornosti u odnosu na konkurente;
- planovi koji moraju obezbediti komunikaciju, motivaciju, ali integraciju funkcionalnih aktivnosti.

Uloga stratega je da izabere odgovarajuću strategiju i sprovede je u život. On treba da definiše način uspostavljanja odnosa između preduzeća i njegovog okruženja, kao i da specificira tipove biznisa koji treba da se obavljaju u okviru preduzeća.⁹⁰

Dobar strategijski izbor znači postojanje strateške vizije. „Osnovni sadržaj strategijskog procesa čine strategijski izbori koji usmeravaju organizaciju na strategijska područja delatnosti, omogućavaju alokaciju faktora proizvodnje, izbor relativno trajne konkurentske prednosti i sinergiju u akciji.”⁹¹

Vizija preduzeća usmerena je na budućnost preduzeća, i treba da otkrije i ukaže na one okolnosti koje koče razvoj preduzeća, da stimuliše integracione procese u preduzeću. S jedne strane ona mora da bude trajna kategorija za preduzeće, a sa druge strane, mora da bude prilagodljiva za potencijalne promene. Presudni strategijski izbor koji određuje sušinu poslovne aktivnosti preduzeća vezuje se za poslovne aktivnosti preduzeća.

⁹⁰ Shirley, R.C., Peters, M.H., Ansary, A., *Strategy Policy Formation: A Multifunctional Orientation*, Wiley, New York, 1981.

⁹¹ Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str. 63.

Preduzeća koja pripadaju istoj grani ili su slična po nekim karakteristikama, ne moraju, nužno, da imaju istu viziju. Svako preduzeće mora da ima svoju viziju koja će odgovarati njegovom položaju na tržištu, resursima kojima raspolaže kao i kakve pretenzije na tržištu ima. U tu svrhu mora biti uključena cela menadžerska struktura, da bi se omogućila kvalitetna komunikacija i saradnja pri definisanju vizije preduzeća.

U okviru vizije, potrebno je definisati određena strategijska pitanja, na koja preduzeće treba da da adekvatne odgovore i formuliše strategijske programe i planove. Strategijske vizije i strategijska pitanja olakšavaju definisanje i izbor odgovarajuće strategije koja će omogućiti optimalno ispunjenje ciljeva preduzeća u skladu sa promenama u okruženju. Na izbor strategije utiče veliki broj faktora interne i eksterne prirode. Vodeći računa o naznačenim faktorima pri izboru odgovarajuće strategije preduzeća, valja imati u vidu činjenicu da je ispravna ona strategija koja će pre svega obezbediti konkurentsku prednost preduzeća na tržištu.

Savremeni strategijski menadžment mora kreirati pobedničke strategije. *Pobednička poslovna strategija* je ona koja odgovara uslovima poslovanja, koja je izvodljiva sa raspoloživim resursima, znanjem, sposobnostima i veštinama zaposlenih i čiji je strategijski pravac u skladu sa interesima najbitnijih stejkoldera. Dobra strategija se ogleda u jakoj organizacionoj strukturi i jedinstvenoj tržišnoj poziciji. Ukoliko preduzeće želi da ostvari pobedničku strategiju mora da ostvari čvrstu vezu između preduzeća i okruženja, kao i konzistentnost između strategije i ciljeva, vrednosti, resursa i sposobnosti preduzeća, s jedne strane, i između strategije i kupaca, dobavljača i konkurencije, s druge strane.

Strategiju preduzeća donosi strategijski menadžment. Strategijski menadžment se vezuje za najviše organe upravljanja. Oni su ti koji kreiraju novi strategijski leveridž, naime uvećavaju ekonomsku vrednost preduzeća. To su odluke koje imaju dugoročne posledice, pa pri kreiranju i donošenju tih odluka treba biti veoma obazriv, raspolagati mnogim informacijama i imati vizionarske sposobnosti u predviđanju i realizaciji mogućih odluka.

Operativni menadžment, pak, treba da obezbedi prevođenje input veličine u output veličine u samom preduzeću. Međutim, za uspešnu strategiju neophodno je u proces formulisanja strategije uključiti čitavo preduzeće, a ne samo upravljački vrh, jer se tako mogu objediniti znanja i ideje ljudi koji

kreativno razmišljaju. Može se zaključiti da je donošenje pobjedničkih strategija zadatak grupe, a ne pojedinca.



5. POJAM I PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment je savremena naučna disciplina za koju interesovanje kulminira 80-ih i 90-ih godina XX veka. Značaj ove discipline raste sa većim uticajem faktora iz eksternog okruženja na poslovne rezultate preduzeća, i obezbeđenja konkurentske prednosti. Prva konferencija na međunarodnom nivou o strategijskom menadžmentu održana je 1973. g. u Nešvilu, država Tenesi u SAD.

Pristupi strategijskom menadžmentu polaze u osnovi od filozofije preduzeća koja se definiše sposobnostima da se realizuju ciljevi preduzeća. Realizacijom ciljeva preduzeće ostvaruje svoje pozitivne misije i inkorporira se u promenljivo okruženje.⁹² Ukoliko menadžment razumemo kao proces u kome se kroz planiranje, organizovanje, upravljanje i kontrolu, uz pomoć resursa organizacije, obezbeđuje *efektivno* i *efikasno* realizovanje ciljeva preduzeća u turbulentnim uslovima okruženja, sledi da se radi o aktivnosti koja podrazumeva puno veština i znanja da se dođe do pravih rešenja za dobrobit preduzeća.

Možemo zaključiti da preduzeće egzistira kao organizacija ljudi sa zajedničkim ciljem da pretvaranjem inputa u outpute, uz ostvarivanje određenog profita, respektujući zahteve efektivnosti (bavljenje pravim poslom) i efikasnost (obavljanje posla na pravi način). Uravnoteženje zahteva efektivnosti i efikasnosti je najbitniji deo upravljačke aktivnosti. Efektivnost i efikasnost su u najtešnjoj vezi sa globalnim i parcijalnim ciljevima preduzeća, sa odabirom posla, proučavanjem tržišta, korišćenjem resursa, a sve to predstavlja srž samog menadžmenta.

Preduzeće ne može da očekuje ostvarivanje postavljenih ciljeva (osvarenje profita, sticanje konkurentskih prednosti i sl.) ukoliko područje delatnosti nije u skladu sa zahtevima tržišnog okruženja, i ako se planirani rezultati ne ostvare sa malim utrošcima input veličina. U skladu sa tim, menadžeri moraju posedovati tri vrste stručnosti:

⁹² Todosijević, R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str. 127.

- tehničku (sposobnost korišćenja tehnike),
- ljudsku (moć komunikacije, motivacije i organizacije),
- konceptualnu (razumevanje preduzeća kao celine, i odnos preduzeća sa okruženjem).

„Strateški menadžment za podlogu ima koordinativne aktivnosti strateškog planiranja“.⁹³ Strateškim planiranjem preduzeće se priprema za moguće nepredvidive situacije, kao i na to da ostvari jači uticaj na okolinu nego li okolina na njega. U fokusu strategijskog menadžmenta je međusobni odnos preduzeća i okruženja. Njime se definiše profitni potencijal koji se pretvara u stvarni tokom realizacije strategijskih ciljeva. Reč je o dinamičnom procesu sa više faza delovanja.

Strateško planiranje se sastoji iz četiri faze, i to:

- određivanje misije i vizije organizacije,
- procena organizacije i njenog okruženja,
- okvir specifičnih ciljeva ili pravaca, i
- određivanje strategije za izvršavanje tih planova.

Menadžment aktivnosti preduzeća možemo predstaviti kao:⁹⁴

- prognoziranje i planiranje razvoja preduzeća,
- prognoziranje i planiranje obima i strukture proizvodnje,
- prognoziranje i planiranje razvoja svih vrsta resursa,
- prognoziranje i planiranje razvoja tržišta i povratnog dejstva na planiranje iproizvodnju,
- prognozu i planiranje uticaja tehničkog progressa na ukupnost determinantirazvoja,
- prognoziranje i planiranje dinamičkog kontinuelnog

⁹³ Todosijević, R., i drugi, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str 123.

⁹⁴ Todosijević, R., *Prognostika*, Savremena Administracija, Beograd, 1986.

prilagođavanjadinamičkim procesima u okruženju.

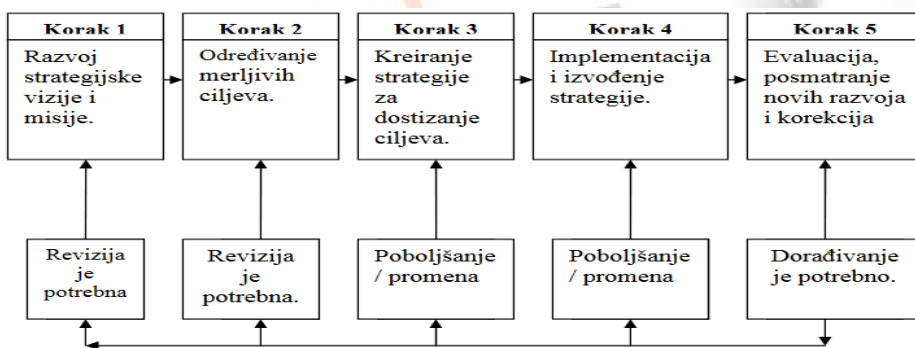
Upravljanje razvojem preduzeća možemo posmatrati dvojako, kao:⁹⁵

- upravljanje strukturom – statika upravljanja,
- upravljanje procesima – dinamika upravljanja.

Strategija upravljanja vezana je za najkvalitetniju postavku elemenata i njihovu usklađenost sa svrhom ostvarenja postavljenih ciljeva preduzeća. Dinamika upravljanja odnosi se na vremensko raspoređivanje elemenata u smislu ostvarenja optimalnih ciljeva preduzeća.

Zadaci strategijskog menadžmenta su prikazani na slici 5.

Slika 5. Zadaci strategijskog menadžmenta



Izvor: Šehić, Dž, *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar, 2001.

Koristi od strategijskog menadžmenta su višestruke, a one bi se ogledale u tome da strategijski menadžment u preduzećima:⁹⁶

- doprinosi poboljšanju komunikacije,
- povećanju razumevanja,
- povećanju pažnje učesnika,
- doprinosi povećanju produktivnosti, a vodeći ka više efektivnim

⁹⁵ Todosijević, R., i drugi, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str 71.

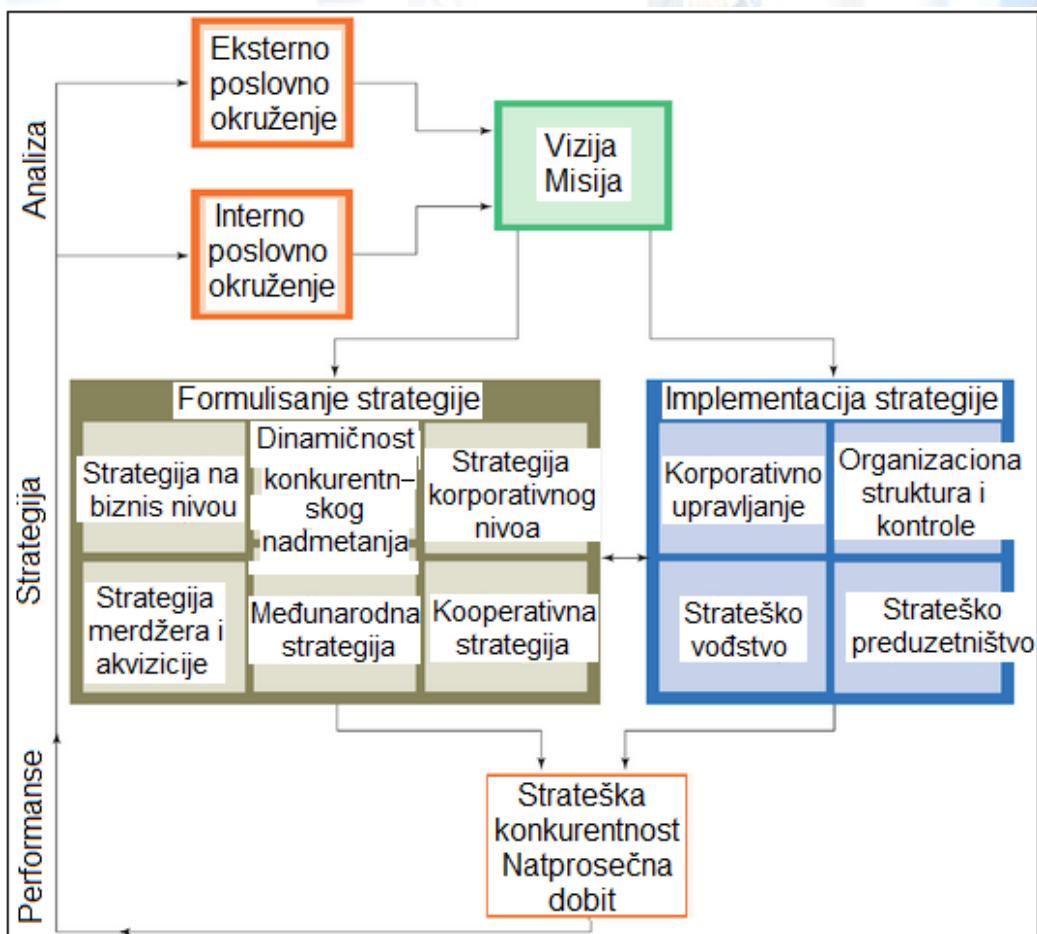
⁹⁶ Ferizović, M., Radić, R., *Strateški menadžment*, Fakultet za poslovne studije, Banja Luka, 2005.

strategijama, više proaktivnim aktivnostima,

- podstiče preduzeće na inicijativu.

Proces strateškog menadžmenta je kompletan niz obaveza, odluka i aktivnosti potrebnih za postizanje strateške konkurentnosti kompanije i ostvarivanje natprosečnih prinosa na angažovana sredstva.⁹⁷ Za ilustraciju procesa strategijskog menadžmenta poslužiće slika 6.

Slika 6. Proces strategijskog menadžmenta



Izvor: Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12Edition, Cengage Learning, Boston, 2016., pp. 5.

⁹⁷ Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12Edition, Cengage Learning, Boston, 2016., pp. 6.

Prvi korak u procesu strategijskog menadžmenta je analiza spoljnog okruženja i unutrašnje organizacije preduzeća kako bi se utvrdili resursi, sposobnosti, kao i osnovne nadležnosti na kojima će se verovatno zasnivati njegova strategija. Strategijski deo modela podrazumijeva formulaciju strategije i implementaciju strategije. Na osnovu informacija iz internog i eksternog okruženja preduzeće definiše svoju viziju i misiju i formuliše jednu ili više strategija.

U cilju realizacije strategije preduzeće obavlja aktivnosti predviđene za realizaciju svake strategije s namerom postizanja strateške konkurentnosti i natprosečnih prinosa. Efektivne strateške akcije koje se odvijaju u kontekstu pažljivo integrisane formulisane strategije i njene implementacije rezultiraju pozitivnim performansama. Proces dinamičkog strateškog menadžmenta mora se održavati jer se tržište konstantno menja, a konkurentske strukture su usklađene sa preduzećima koja kontinuirano razvijaju strateška sredstva.

Proces strategijskog menadžmenta je vrlo kompleksan zbog toga što se sastoji od velikog broja složenih aktivnosti, kao i zbog toga što su u procesu uključeni svi nivoi menadžmenta.⁹⁸

Svi nivoi menadžmenta učestvuju u donošenju poslovne strategije i imaju različiti stepen odgovornosti po osnovu toga. Poreg generalne strategije preduzeće, definišu se strategije poslovnih jedinica i strategije poslovnih funkcija, tako da menadžeri koji upravljaju pojedinim poslovnim jedinicama/funkcijama odgovaraju za kvalitet formulisanja i implementacije strategije nivoa kojem pripadaju. Top menadžment, pre svega, odgovara za generalnu strategiju preduzeća, a njegov rad kontroliše upravni odbor.

Kompleksnost procesa strategijskog menadžmenta proizilazi i iz toga što se on sastoji iz čitavog seta aktivnosti (zadataka) menadžmenta. Proces *strategijskog menažmenta* u osnovi sadrži sledeće kontinuirane faze:⁹⁹

- analizu internog i eksternog okruženja,
- određivanje vizije, misije i ciljeva,
- formulisanje strategije,

⁹⁸ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 85.

⁹⁹ Cetro, S., C., *Modern management: Diversity, quality, ethics and the global environment*, Prentice Hall International, Inc., New York, 2000., pp. 178.

- implementaciju strategije i
- strategijsku kontrolu.

U okviru navedenih faza mogu se izdvojiti podproces strategijskog menadžmenta koji su neodvojivi. Dakle, proces strategijskog menadžmenta sastoji se od podprocesa kao što su: podproces formulisanja strategije, poproces implementacije strategije i podproces kontrole strategije.

Strategijski menadžment u prvi plan ističe sposobnost preduzeća da obezbedi maksimiziranje prednosti i rizike smanji na najmanju meru koristeći date šanse i vešto izbegavajući tržišne zamke. Pri tom, akcentat se stavlja na karakter okruženja i strategijsku viziju rukovodećeg tima preduzeća, da efektivno i efikasno obezbedi optimalno poslovanje istog.

U tom smislu postavljaju se određena pitanja na koje je nužno dati adekvatan odgovor, u smislu sagledavanja i shvatanja opasnosti koje vrebaju iz okruženja i definišući i poimajući sopstvene mogućnosti: određivanje ciljeva, analiza proizvoda ili usluga, kao i tržišta za biznis, gde i kako obezbediti konkurentsku prednost, koju strategiju izabrati za ostvarenje ciljeva i poboljšanje šansi preduzeća.

Na slici 7. prikazano je kakav uticaj ima okruženje na strategijske akcije preduzeća, odnosno, prikazan je model pet konkurentskih sila pomoću kojih je moguće ostvariti natprosečne prinose kod industrijskih preduzeća.

Model pet konkurentskih sila je analitički alat koji se koristi za pomoć firmama da pronađu industriju koja je za njih najatraktivnija. Pretpostavka je da većina firmi ima slične resurse koji su mobilni, pa se njihov učinak može povećati samo ukoliko posluju u industriji sa najvećim profitnim potencijalom i ukoliko nauče kako da koriste svoje resurse da bi što bolje primenili svoju strategiju. Zbog toga oni moraju imitirati jedni druge.

Model ukazuje na to da profitabilnost industrije predstavlja funkciju interakcije između pet sila: dobavljača, kupaca, konkurentskog rivaliteta među firmama koje su trenutno u industriji, zamenama proizvoda i potencijalnim učesnicima u industriji.

Slika 7. Model pet konkurentskih sila



Izvor: Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12Edition, Cengage Learning, Boston, 2016., pp. 15.

6. EVOLUCIJA KONCEPTA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Paradigma strategijskog menadžmenta koja se, najsažetije, karakteriše kao sistem poslovnih odluka koje su međusobno povezane u smislu uspostavljanja najkvalitetnijih odnosa između mogućnosti i opasnosti iz okruženja, upravo je izraz neophodnosti uspostavljanja novih realnijih aspekata upravljanja.

Strategijski menadžment je nastao kao rezultat sinteze najboljih ideja dva paralelna područja razmišljanja. Jedne su ideje vezane za predmet Strategijski menadžment koji se izučava na poslovnim školama, a druge su ideje dugoročnog poslovnog planiranja.

Poslovna politika uključuje principe i kriterijume za skladno upravljanje potencijalima, parcijalnim strategijama i organizacionim ciljevima, dok dugoročno planiranje uključuje definisanje ciljeva i strategija, tj. odgovaranje na pitanja: gde se preduzeće sada nalazi, kuda ide i kako će se tamo naći. Korišćenje resursa u vrlo banalnim uslovima poslovanja uticalo je da se pogledi poslovne politike i strategijskog planiranja spoje u proces donošenja poslovnih odluka najkvalitetnijih za preduzeće.

Nekoliko istraživača iz oblasti strategijskog menadžmenta razvilo je model koji opisuje evoluciju stragijskog menadžmenta. Kad govorimo o evoluciji strategijskih menadžment sistema, govorimo o određenim fazama karakterističnim za njihov razvoj. Razlikujemo četiri faze razvoja strategijskog menadžmenta:¹⁰⁰

- Faza 1. - Bazično finansijsko planiranje;
- Faza 2. - Planiranje zasnovano predviđanju;
- Faza 3. - Eksterno orijentisano planiranje (strateško planiranje);

¹⁰⁰ Hunger, D., Thomas, W., *Essentials of Strategic Management*, pp. 3., dostupno na: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3346_0.pdf, viđeno: (23.06.2018. u 13:40).

– Faza 4. - Koncept strategijskog menadžmenta.

Prva faza je takozvano bazično finansijsko planiranje koje se primenjuje onda kad se pojave iz prošlosti reflektuju na buduće događaje, promene koje se očekuju su spore, a okruženje u kome posluje preduzeće je stabilno. Planovi koji se u ovom slučaju donose su kratkoročnog karaktera bazirani na poznatim podacima i koncentrisani na to da se eventualni nedostaci iz prošlosti otklone. Akcenat kod bazično – finansijskog planiranja je na ostvarenju budžeta.

Druga faza, koja ujedno predstavlja pomak u odnosu na prethodnu fazu, je planiranje zasnovano na predviđanju. Ovaj metod se primenjuje onda kad su uslovi okruženja takvi da se budućnost predviđa na osnovu ekstrapolacije prošlosti. Predviđanje daje relevantne premise o budućim događajima, omogućavajući na taj način da se strategijski planovi ostvare i usavrše, u smislu postizanja ciljne funkcije. Bez predviđanja planovi ne bi bili korisni i primenljivi u praksi.

Treća faza je eksterno orijentisano planiranje koje se bazira na marketinškim studijama na osnovu kojih se obezbeđuje konkurentska prednost na tržištu. U tom smislu se vrši dinamička alokacija resursa, i njihovo usmeravanje ka onim područjima uz čiju pomoć će se ostvariti planirani ciljevi preduzeća.

Četvrta faza u evoluciji strategijskih menadžment sistema je koncept strategijskog menadžmenta. Ova faza omogućava formiranje: brzog, efikasnog, prilagodljivog, kreativnog menadžment procesa na osnovu koga će preduzeće, uz pomoć prevladavanja teškoća iz okruženja, obezbediti strategijske prednosti uz angažovanje svih resursa preduzeća.

Igor Ansoff bavio se analizom promena izazova sa kojima se suočavaju organizacije tokom dvadesetog veka. Takođe, analizirao je i odgovore menadžera na te izazove, kao i konkurentske i preduzetničke strategije koje su primenjivane u te svrhe.

Prema Ansoff-u, tokom dvadesetog veka, razvila su se dva različita tipa sistema:¹⁰¹

- ✓ Sistemi pozicioniranja (dugoročno planiranje, strategsko planiranje,

¹⁰¹ *Evolution of strategic management*, dostupno na: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en233>, viđeno: (23.06.2018. u 20:00).

upravljanje strateškim pozicijama);

- ✓ Sistemi u realnom vremenu (upravljanje problemima na bazi jakih signala, upravljanje problemima na bazi slabih signala, upravljanje u iznenađujućim situacijama) koji od jednom reaguju na brze i nepredvidive promene u okruženju.

Na osnovu analize poslovnog okruženja, u dugogodišnjem period, zapažene su određene promene kao što je postepeno smanjenje familijarnosti događaja i smanjenja predvidivost budućnosti. Na osnovu toga grupisane su četiri faze evolucije strategijskog menadžment sistema:

1. *menadžment sistema pomoću kontrole* – odvija se u uslovima stabilnog okruženja, u uslovima spornih promena, preuzimanja određenih aktivnosti po registraciji događaja i kratkoročnih planiranja;
2. *menadžment sistem pomoću ekstrapolacije* – koristi se kada su promene u okruženju izraženije i brže nastaju, a budućnost događaja u preduzeću predviđa ekstrapolacijom trenda prošlosti;
3. *menadžment sistem pomoću anticipiranja promena* – počiva na mogućnostima predviđanja. Pomoću ovog sistema vrši se periodično strategijsko planiranje, i upravljanje strategijskim situacijama;
4. *menadžment sistemi koji se zasnivaju na fleksibilnom i brzom odgovoru* – primenjuju se onda kad dolazi do naglih i jakih promena u okruženju preduzeća pa je teško implementirati klasično vremensko predviđanje.

Prema Genus-u u praksi razvoja strategijskog menadžmenta razlikuju se sledeće faze:¹⁰²

1. Faza dugoročnog planiranja (od 1950-1960. godine);
2. Faza strategijskog planiranja (Sedamdesete godine);
3. Faza strategijskog menadžmenta (osamdesete godine).

¹⁰² Genus, A., *Flehibile strategic management*, Chapman and Hall, London, 1996., pp. 37.

Faza dugoročnog planiranja vezuje se za period između 1950. i 1960. godine. Strategijski fokus je bio na efikasnoj proizvodnji željenog obima, jer se verovalo da je tražnja za industrijskim proizvodima neiscrpna, kao i da će se uvek prodati sve što je proizvedeno. Uslovi poslovanja su bili relativno stabilni, a zemlje zapada su znatno ekonomski napredovale iz godine u godinu. Petogodišnji i dugoročni planovi zasnivali su se na jednogodišnjim planovima. Za predviđanje je korišćen metod ekstrapolacije trenda.

Faza strategijskog planiranja traje tokom sedamdesetih godina dvadesetog veka. U tom periodu na svetskom tržištu sve više raste neizvesnost prouzrokovana nafrnim šokovima 1973/74. godine. Kao posledica naftne krize u svetu javila se rastuća inflacija sa svim pratećim posledicama (porast cena proizvoda, nadnica, pad tražnje i slično), a pred kraj sedamdesetih godina nastupila je recesija i stagnacija. U takvim uslovima javlja se nova konkurencija iz Jugoistočne Azije koja veliku pažnju posvećuje kvalitetu proizvoda i usluga i zadovoljstvu kupaca. Ovakav poslovni ambijent nameće potrebu za primenom koncepata i tehnika strategijskog planiranja.

Nakon ovog perioda, osamdesetih godina, nastupa *Faza strategijskog menadžmenta*. U ovom periodu nastale su brojne promene u svetu, kao na primer, slom Varšavskog pakta i slabljenje Sovjetske moći, globalizacija podstaknuta razvojem savremenih tehnologija, promene u socijalnom okruženju, što je omogućilo saradnju na relaciji istok – zapad. Sve to je uticalo na razvoj novog pristupa upravljanju, odnosno, strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment je pristup koji omogućava kontinuirano predviđanje tendencija u okruženju i usmeravanje poslovanja organizacija u skladu sa njima.

Veliki broj eksternih faktora kao i etapni razvoj menadžmenta relativizuju granice rasta i kritičnih faktora poslovnog uspeha, pa se upravljački fokus pomera na umešnost spoznaje sredine i alternativnih upotreba potencijala preduzeća, kao i sinergije u njihovom kombinovanju, bilo kroz organizaciono struktuiranje, ili bilansiranje poslovnog portfolia. Tamo imamo i mnoge tehnike za analizu i predviđanje okruženja (analiza jaza, kriva iskustva, razni modeli portfolia analize i sl.).

7. ANALIZA INTERNOG I EKSTERNOG OKRUŽENJA

Organizaciju je potrebno posmatrati u međusobnom odnosu sa okruženjem. Pored toga što okruženje ima uticaja na organizaciju, i sama organizacija može imati uticaj na okruženje. „Veze savremenog preduzeća i okruženja su više od odnosa endogenih i egzogenih faktora i relacija promenljivih i nazavisno promenljivih. U stvarnosti preduzeće je agens promena i reaktor na promene. Okruženje utiče na preduzeće, ali i preduzeće kroz široki repertoar strategijskih akcija, nastoji da menja okruženje, pacifikuje ga ili, pak, da smanji uticaj na svoje poslovanje. Otuda se, s pravom, preduzetnik često opisuje ne kao oruđe tržišta, već stvaralac tržišta, ne onaj ko optimizira izvore, već onaj koji podstiče ličnost koja nije samo vlasnik tehnologije, već i njen stvaralac, orijentisan je pre na bitne promene u sredini, a manje na inkrementalne“.¹⁰³

Pozicija organizacije se menja zbog promene okruženja, ali je organizacija stalno prinuđena da prati i predviđa okruženje i na osnovu toga stvara svoju strategiju, koja može biti usmerena na prilagođavanje, ali može biti i proaktivna, odnosno uticati na okruženje čime organizacija zauzima aktivan odnos u, pre svega isticanju razvojnih „šansi“, ali ne zaboravljajući da utiče na amortizovanje „pretnji“.

Da bi menadžment preduzeća mogao da se bavi predviđanjem i određivanjem ciljeva, a sve u funkciji formulisanja strategije, potrebno je da izvrši trenutnu analizu okruženja u kome posluje i analizu resursa kojima raspolaže. Zbog toga je ova faza strategijskog menadžmenta zasnovana na *SWOT analizi* koja obuhvata analizu šansi i pretnji koje dolaze iz okruženja, i analizu snaga i slabosti preduzeća (njegovih resursa).

Preduzeće nije samo povezano sa okruženjem u smislu da saraduje sa okolinom, već zajedno sa drugim preduzećima utiče na okolinu. Kako će preduzeće reagovati u određenim situacijama zavisi od stanja okruženja, kao i od mogućnosti, želja i namera menadžmenta. U tom smislu možemo govoriti i o određenim ciljevima i opcijama preduzeća u odnosu na ono što se događa u

¹⁰³ Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str 75.

okruženju.

Preduzeće pokušava da pronađe mogućnost postizanja bolje pozicije u okruženju, u smislu sticanja određenih konkurentskih prednosti. To je situacija kada je okruženje stabilno, pa se tržišno učešće povećava kroz strategiju vođstva u troškovima i strategiju diferenciranja:

- ograničavanje ili smanjenje uticaja nepovoljnih indikatora iz okruženja koristeći se prećutnom saradnjom sa konkurentima, vertikalnom integracijom ili kroz diverzifikaciju;
- da bi se izbegle nepovoljne fluktuacije u okruženju, preduzeće pribegava povećanju ulaganja u istraživački rad, informacije i likvidnost, čime pokušava da se nađe ispred konkurencije;
- primirivanje okruženja sklapanjem određenih dogovora i saveza da bi se kretalo napred već uhodanim stazama;
- zbog neizvesnosti u okruženju kad je ono fluktualno i nestabilno, preduzeće se opredeljuje za strategijski oportunitizam;
- traženje povoljnijih varijanti od postojećeg okruženja u smislu nalaženja novih opcija okruženja.

Kako se pozicija preduzeća menja, bilo zbog toga što se događaju promene u okruženju mimo volje preduzeća, bilo zbog promene strategije samog preduzeća, ono mora stalno da prati razvojnu situaciju u okruženju i osluškuje dešavanja u njemu. Tako će moći da zauzme adekvatnu poziciju u odnosu na okolinu i blagovremeno reaguje na promene i izazove. Upravo se na tim karakteristikama zasniva strategijsko upravljanje kome je u žiži interesovanja uspostavljanje optimalnog odnosa između mogućnosti preduzeća i zahteva i ograničavajućih faktora preduzeća.

Okruženje u kojem preduzeće posluje može biti složeno, dinamičko i neprijateljsko. To znači da okruženje može da bude *povoljno* i *nepovoljno*. Aspekt je naravno različit u zavisnosti od toga da li se radi o mikro ili makro aspektu (preduzeće / vlada).

Povoljno okruženje, sa stanovišta preduzeća je kad nudi više šansi nego

opasnosti, ako je lakše predvideti dešavanja u njemu i ako ga je lako ili relativno lako potčiniti. Okruženje je *nepovoljno* ako su pretnje preovladavajuće, ako je teško predvideti događanja u okruženju, ako je razvodnjeno i nepovoljno.

Sa stanovišta preduzeća, konkurentsko okruženje je *nepovoljno* ako je prisutno mnogo konkurenata, ukoliko lako ulaze konkurenti na takvo tržište, ako je niska stopa rasta grane i sl., i obrnuto. Stavovi vlade i preduzeća se razmenjuju kad je odnos sa okruženjem u pitanju. Preduzeće pokušava da suzbije veliki broj konkurenata, a vlada ih podstiče, što takođe čini pospešivanjem razvoja grane, supstituta proizvoda i slično.

Od preduzeća se očekuje da prepozna šanse i prednosti, kao i pretnje i opasnosti. U praksi ovi postupci se svode na upravljanje procesima *preorijentacije, revitalizacije i prestruktuiranja*. Preorijentacija znači da se menja poslovni portfolio preduzeća. Revitalizacija se odnosi na promenu strategije funkcionalnih strategija. Prestruktuiranje se odnosi na najviše promena, u smislu promene strategije, upravljanja, organizacione strukture, kadrova i aktive.

Preduzeće u odnosu na okruženje može da ima:

- 1) aktivan odnos u smislu agresivnog nastupa, prilagođavanja ili odustajanja;
- 2) pasivan odnos, koji znači izolaciju i ignorisanje.

Analiza okruženja je složen posao. U suštini, postoje dva dela ili nivoa analize okruženja:¹⁰⁴

- Analiza globalnog okruženja ili "makro" okruženja koje utiče na sve firme, i
- Industrijska analiza okruženja ili "mikro" okruženja koje je mnogo specifičnije.

Da bi se analiza okruženja uspešno obavila potrebno je okruženje

¹⁰⁴ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 30, dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

raščlaniti na uže segmente kako bi se lakše uočilo i razumelo dejstvo faktora okruženja na samo preduzeće. U tom smislu se okruženje najčešće analizira kroz tri nivoa: *opšte ili globalno okruženje, okruženje grane* u kojoj preduzeće posluje i *okruženje koje čine tržišni i/ili strategijski segment i strategijske grupe*. U tabeli 1. prikazani su elementi SWOT analize.

Brojne su koristi od analize eksternog okruženja, kao na primer:¹⁰⁵

- ✓ Povećanje svesti menadžera o promenama životne sredine.
- ✓ Povećanje razumevanja konteksta u kojem funkcioniše industrija i tržišta.
- ✓ Povećanje razumevanja multinacionalnih postavki.
- ✓ Poboljšanje odluka o raspodeli sredstava.
- ✓ Olakšavanje upravljanja rizicima.
- ✓ Fokusiranje pažnje na primarne uticaje na strateške promene.
- ✓ Deluje kao sistem ranog upozoravanja.

¹⁰⁵ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 30, dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

Tabela 1. Elementi SWOT analize

| SNAGE | SLABOSTI |
|--|---|
| <p>Osnovne kompetencije u ključnim oblastima. Adekvatna finansijska sredstva. Lider na tržištu. Dobro osmišljene strategije funkcionalnih područja. Pristup ekonomiji obima. Izolovani (bar donekle) od jakih konkurentskih pritisaka. Vlasništvo nad tehnologijom. Prednosti u troškovima. Bolje reklamne kampanje. Veštine inoviranja proizvoda. Uspešan menadžment. Bolja proizvodna sposobnost. Vrhunske tehnološke veštine.</p> | <p>Nema jasnog strateškog pravca. Zastarele tehnologije. Nedostatak dubine i talenta u upravljanju. Nedostatak nekih ključnih veština ili kompetencija. Slaba evidencija o rešavanju problema. Pad u istraživanjima i razvoju. Preuska linija proizvoda. Slab tržišni imidž Slaba distributivna mreža. Marketinške veštine ispod prosečnih. Ne mogu se finansirati potrebne promene u strategiji. Veći ukupni troškovi po jedinici u odnosu na ključne konkurente.</p> |
| ŠANSE | PRETNJE |
| <p>Sposobnost usluživanja dodatne grupe kupaca ili ulaska na nova tržišta ili segmenate. Mogućnost proširenja proizvodne linije u susret širokog spektra potreba kupaca. Mogućnost da se prenese tehnološko znanje na nove proizvode ili preduzeća. Integracija unapred ili unazad. Pad trgovinskih barijera na atraktivnim stranim tržištima. Zadovoljstvo među konkurentskim firmama. Sposobnost brzog rasta zbog jakog povećanja potražnje na tržištu. Uvođenje novih tehnologija.</p> | <p>Ulazak jeftinijih stranih konkurenata. Rast prodaje proizvoda supstituta. Sporiji rast tržišta. Nepovoljne promene deviznog kursa i trgovinske politike stranih vlada. Skupi regulatorni zahtevi. Ranjivost na recesiju i poslovni ciklus. Povećanje pregovaračke moći kupaca ili dobavljača. Promena potreba i želja kupaca. Neželjene demografske promene.</p> |

Izvor: Prilagođeno prema: Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 40-42., dostupno na:

<https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>,

viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

7.1. Opšte ili globalno okruženje



Makro ili globalno okruženje je sredina koja generiše veliki broj faktora koji utiču na sve firme u svim industrijama. Postoje razni predlozi kako definisati delove okruženja ne bi li ih detaljno shvatili. Opšte okruženje se sastoji od dimenzija u širem društvu koje utiču na industriju i firme unutar nje. Ove dimenzije možemo grupisati u *sedam segmenata okruženja*: demografske, ekonomske, političke / pravne, socio-kulturne, tehnološke, globalne i održive fizičke.¹⁰⁶ Postoje zajednička pitanja kao što su *politički, ekonomski, socijalni i tehnološki* uticaji. Zapravo je reč o *PEST faktorima*. Ponekad se produžavaju:¹⁰⁷

• PESTEL - odvaja pravne od političke aktivnosti i dodaje životnu sredinu;

- STEEPV - dodaje vrednost;
- SPENT - dodaje prirodno okruženje;
- STEEPLE - dodaje Etiku.

Shodno tome možemo razlikovati:

- ✓ društvenu komponentu okruženja,
- ✓ političku komponentu okruženja,
- ✓ zakonodavno – pravnu komponentu okruženja,
- ✓ tehnološku komponentu okruženja i
- ✓ ekonomsku komponentu okruženja.

¹⁰⁶ Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12Edition, Cengage Learning, Boston, 2016., pp. 41.

¹⁰⁷ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 31, dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

Društvena komponenta sadrži analizu stanja u društvu, uopšte kao okruženja u kome preduzeće obavlja ili treba da obavlja svoju aktivnost. Nju čini sklop običaja, moralnih vrednosti, normi i navike subjekata društvene zajednice, obično izraženih kroz sistem vrednosti, stila života i odnosa prema radu. Osim toga, ističemo i određene demografske pokazatelje kao što su: broj i nivo priraštaja stanovništva, nivo obrazovanja, demografski raspored, polna struktura i dr.

Politički faktori deluju na tri nivoa:¹⁰⁸

- ✓ Supranacionalni (npr. EU);
- ✓ Nacionalni i
- ✓ Subnacionalni ili lokalni nivoi.

Politička komponenta sadrži: vladine stavove prema privrednim granama, programe politički partija, načine upravljanja, napore grupa iz inostranstva, itd.

Zakonodavno – pravna komponenta se svodi na pitanje uloge države i njenog uticaja na privredu. Ovaj uticaj se ostvaruje definisanjem institucionalne osnove ekonomskog sistema i definisanjem i realizacijom mera ekonomske politike. Osim toga, država se u oblastima od opšteg ili posebnog značaja pojavljuje kao vlasnik preduzeća kao i preduzetnik (javni radovi).

Vladine aktivne oblasti uključuju:

- ⊗ Politike o zdravstvu, nezaposlenosti, deviznom kursu, inflaciji, ekonomskom rastu;
- ⊗ Zapošljavanje u državnom sektoru i, generalno, javni sektor;
- ⊗ Fiskalne politike;
- ⊗ Vladine agencije koje regulišu narušavanje konkurencije i industrijske odnose;

¹⁰⁸ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 31, dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

- ⊗ Zakoni raznih vrsta, kao što su oni koji se odnose na zaštitu životne sredine, sigurnost zaposlenih na radnom mestu ili onih koji se odnose na zaštitu potrošača.

Tehnološka komponenta predstavlja nužnost razvoja jednog društva, a sa stanovišta preduzeća može predstavljati način ostvarivanja konkurentske prednosti. Manifestuje se uvođenjem novih tehnoloških procesa i na njima zasnovanoj novoj opremi u cilju proizvodnje potpuno novih proizvoda kojim se zadovoljavaju osnovne i sve više specifične potrebe potrošača. Ona može biti unutrašnja i spoljna.

Organizacije koriste tehnologiju i to ne samo hardver, već i softver, kao što je softver za kontrolu kvaliteta i proizvodnju proizvoda i usluga različite složenosti. Dakle, tehnološka komponenta uključuje: Robu i usluge; Proizvodne procese; Informacije i komunikacije; Transport i distribuciju; Informacione tehnologije, računarstvo i prateće implikacije na proizvodnju; Biotehnologiju i nove industrije.

Ekonomsku komponentu okruženja karakterišu određeni podsistemi koji utiču na poslovanje preduzeća. Za neka preduzeća u zavisnosti od određenih faktora, bitna je ekonomija na međunarodnom nivou, za druge na nacionalnom nivou, a za neka preduzeća na lokalnom nivou.

Sa ovog stanovišta od značaja za poslovanje preduzeća je kretanje: poslovnih ciklusa, ekonomskog rasta, kretanje opšteg nivoa cena, BDP (bruto nacionalni proizvod), carinskog režima, monetarnog i fiskalnog sistema, politike kamatne stope Centralne banke, deviznog kursa, raspoloživog kapitala, distribucija ekonomskih nagrada u društvu, sloboda kretanja novca, berze i tržište novca i slično. Na slici 8. prikazano je sedam segmenata okruženja preduzeća.

Slika 8. Sedam segmenata okruženja

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Demografski segment | <ul style="list-style-type: none"> • Broj stanovnika • Starosna struktura • Prostorni razmeštaj | <ul style="list-style-type: none"> • Etnički miks • Raspodela prihoda |
| Ekonomski segment | <ul style="list-style-type: none"> • Stopa inflacije • Stopa prinosa • Bruto domaći proizvod | <ul style="list-style-type: none"> • Stopa prinosa na štednju • Stopa prinosa na investicije • Devizni kurs |
| Politički / pravni segment | <ul style="list-style-type: none"> • Antivirusni zakoni • Poreski zakoni • Filozofija deregulacija | <ul style="list-style-type: none"> • Zakoni o obuci radnika • Filozofije i politike obrazovanja |
| Socio-kulturni segment | <ul style="list-style-type: none"> • Učešće žena u radnoj snazi • Raznolikost radne snage • Stavovi o kvalitetu radnog veka | <ul style="list-style-type: none"> • Promene preferencija u radu i karijeri • Promene u preferencijama u pogledu karakteristika proizvoda i usluga |
| Tehnološki segment | <ul style="list-style-type: none"> • Proizvodne inovacije • Primena znanja | <ul style="list-style-type: none"> • Fokus privatnih i vladinih izdataka za istraživanje i razvoj • Nove komunikacione tehnologije |
| Globalni segment | <ul style="list-style-type: none"> • Važni politički događaji • Kritična globalna tržišta | <ul style="list-style-type: none"> • Novo-industrijalizovane zemlje • Različiti kulturni i institucionalni atributi |
| Održivi fizički segment | <ul style="list-style-type: none"> • Dostupnost vode kao resursa • Potrošnja energije • Napori za obnovljivu energiju • Proizvodnja ekološki prihvatljivih proizvoda | <ul style="list-style-type: none"> • Prakse koje se koriste za razvoj izvora energije • Minimiziranje uticaja firme na životnu sredinu • Reakcija na prirodne nepogode i one koje su ljudi izazvali |

Izvor: Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12Edition, Cengage Learning, Boston, 2016., pp. 42.

7.2. Specifično okruženje

Značajnu varijablu SWOT analize predstavljaju uslovi u grani i konkurentski uslovi. Grana se definiše sa stanovišta ponude, a tržište sa stanovišta tražnje. U ovom kontekstu, kategorije grane i tržišta tretiraju se kao komplementarne.

Prema Porteru granu čini grupa preduzeća koja proizvode proizvode ili pružaju usluge i međusobno konkurišu.¹⁰⁹ Grane se međusobno razlikuju

¹⁰⁹ Porter, M., *The competitive advantages of nations*, The MacMillan Press Ltd, London, 1990., pp. 33.

prema broju i veličini konkurenata, veličini tržišta, broju i veličini kupaca, lakoći ulaska ili izlaska iz grane i slično. Definisane tržišta zasniva se na međusobnom uticaju potrošača sa svojim specifičnim zahtevima i strategijskih grupa konkurenata koji se nadmeću ne bi li zadovoljili te zahteve.

Osnovna karakteristika ove analize usmerena je na sagledavanje faktora koji utiču na poslovanje preduzeća iz bližeg okruženja u odnosu na globalno ili opšte okruženje. Međutim, povlačenje granice između grane i tržišta i srodnih proizvoda, otežano je u onoj proizvodnji koja je podložna promeni usled tehnoloških inovacija. Osim toga, diverzifikacija proizvodnje, takođe, otežava određivanje pripadnosti nekoj grani, odnosno, nekom tržištu. Obično se zato, ova analiza usredsređuje na delove organizacije, odnosno preduzeća gde je pre moguće ustanoviti pripadnost određenoj grani. Zbog toga je analitičaru dozvoljeno da s obzirom na određene zahteve i specifičnosti, a u skladu sa ciljevima analize, zauzme svoj stav u vezi sa ovako shvaćenim okruženjem grane, odnosno tržišta.

Kako se analiza okruženja tržišta/grane ne iscrpljuje samo na tom nivou, za celokupnu analizu okruženja značajna je i analiza delova tržišta/grane. Kod ove analize moguća su dva pristupa pri čemu je jedan zasnovan na tražnji (tržište), a drugi zasnovan na ponudi (grana).

Sa aspekta *tržišta* najuže okruženje preduzeća čini strategijski segment, a sa aspekta *ponude* delovi grane čine strategijske grupe preduzeća. Segmentacija tržišta zasnovana je na razvoju dela tržišta koje čini tražnja, a sadrži je posmatranje heterogenih tržišta kao skupa manjih tržišta. Strategijske grupe su grupe preduzeća unutar neke grane koje su po svom sadržaju analogne kategoriji tržišnih segmenata, ali su one definisane sa stanovišta ponude, odnosno sa stanovišta strukture i pozicije konkurenata na tržištu (npr. lideri i pratioci).

Analiza grane i konkurencije pruža odgovore na sledeća pitanja:¹¹⁰

- Koje su determinante ekonomske karakteristike grane;
- Koje se kompanije nalaze u najjačoj, a koje u najslabijoj konkurentskoj sili;

¹¹⁰ Thompson, A., Strickland, J., *Strategic management: Concepts and cases*, Irwin, London, 1996, pp. 65.

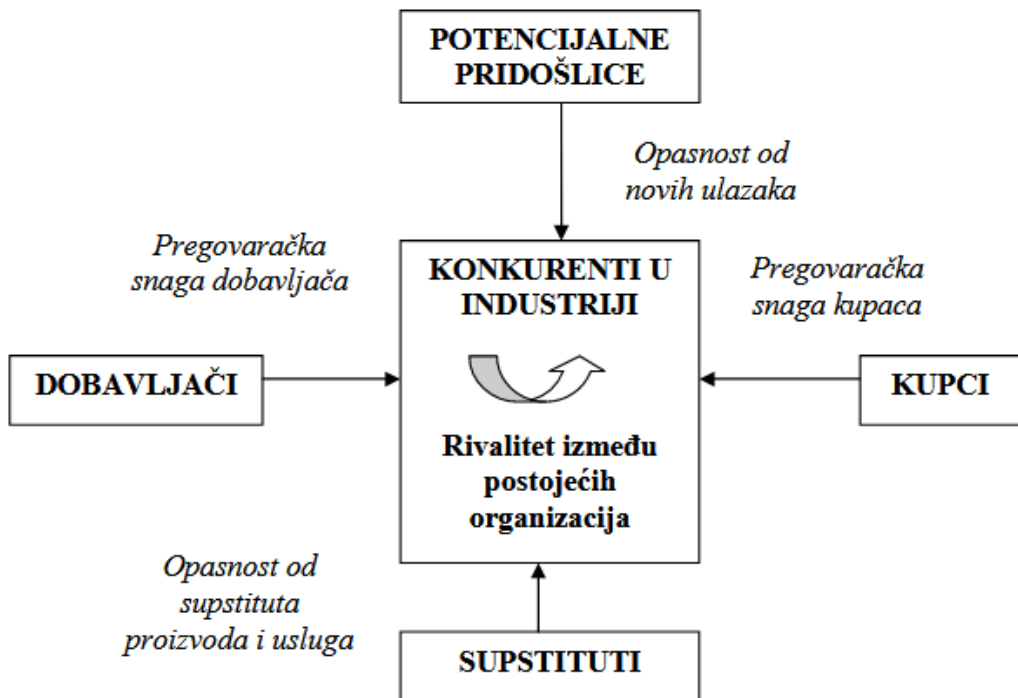
- Kako izgleda konkurencija i koliko su jake njene snage;
- Šta to utiče na konkurentsku strukturu grane i poslovno okruženje;
- Koji su sledeći strategijski koraci konkurenata;
- Koji su ključni faktori konkurentskog uspeha;
- Da li je grana atraktivna i kakvi su njeni izgledi za postizanje nadprosečnog profita?

U okviru analize grane i konkurencije uglavnom se obraća pažnja na veličinu tržišta, dinamiku i karakteristike njegovog rasta, strukturu troškova, distributivne sisteme i ključne faktore uspeha i konkurentsku strukturu grane koja je određena sa sledećih *pet konkurentskih snaga*.¹¹¹

- Jačanje pregovaračke moći dobavljača (konkurentna snaga dobavljača);
- Jačanje pregovaračke moći kupaca (konkurentna snaga kupaca);
- Pretnja od pojave novih konkurenata (ulazak konkurencije);
- Pretnja od pojave proizvoda supstituta;
- Takmičenje između postojećih konkurenata.

¹¹¹ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2013., pp. 32., Dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (28.06.2018. u 20.50).

Slika 9. Pet konkurentskih snaga prema Porteru



Izvor: Prilagođeno prema: Porter, M., *The competitive advantages of nations*, The MacMillan Press Ltd, London, 1990., pp. 35.

Pregovaračka moć dobavljača predstavlja stepen u kojem oni mogu uticati na poslovanje u grani preko povećanja cena svojih proizvoda ili usluga, s jedne strane i smanjenja njihovog kvaliteta, s druge strane. Snagu dobavljača određuju faktori kao što su važnost proizvoda kupcu, troškovi prelaska, stepen koncentracije dobavljača u industriji i njihova sposobnost da uđu u industriju.

Snaga dobavljača je verovatno velika kada:

- ✓ Na tržištu postoji malo dobavljača;
- ✓ Su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki;
- ✓ Je brend dobavljača moćan;
- ✓ Postoji mogućnost unapređenja integracije od strane dobavljača;
- ✓ Su kupci dobavljača fragmentirani, tako da je njihova pregovaračka snaga mala.

Pregovaračka moć kupaca predstavlja stepen u kojem su kupci u mogućnosti da snize cene proizvoda ili usluga, ili da po istoj ceni dobiju viši kvalitet. Snaga kupaca zavisi od više faktora kao što su: znanje kupca, veličina kupovine, funkcija proizvoda, stepen koncentracije kupca u industriji, stepen diferencijacije proizvoda i sposobnost kupaca da uđu u industriju. Snaga kupca je verovatno velika kada:

- Postoji koncentracija kupaca;
- U industriji postoji veliki broj malih operatera;
- Postoje alternativni izvori snabdevanja;
- Su materijalni troškovi visoki;
- Su troškovi prelaska na drugog dobavljača mali;
- Postoji pretnja povratne integracije od strane kupca.

Opasnost od ulaska novih konkurenata u grani predstavlja stepen kojim novi konkurenti mogu ući na postojeće tržište. Opasnost od ulaska novih konkurenata u granu uslovljena je preprekama koje otežavaju taj postupak.

Prepreke za ulazak: uključuju faktore kao što su kapitalni zahtevi, ekonomija obima, diferenciranje proizvoda, troškovi zamene, zakonske odredbe, identitet brenda, pristup kanalima distribucije i pretnja od odmazde. Što su veće barijere za ulazak, to je veća potencijalna profitabilnost firmi u industriji. Ekonomije obima.

Pretnja od pojave proizvoda supstituta predstavlja stepen kojim proizvodi ili usluge jedne grane mogu biti zamenjeni proizvodima ili uslugama iz druge grane (na primer: električna energija se može zameniti plinom). Pretnja od pojave supstituta je značajna jer može uticati na stabilnost industrijske strukture tako što će ponuditi kupcima korisnije proizvode.

Takmičenje između postojećih konkurenata predstavlja stepen u kojem se konkurenti neprestano nadmeću ne bi li zauzeli što bolju poziciju. U toj nameri konkurenti koriste brojne taktike: cenovno nadmetanje, propagandu, pružanje većeg obima usluga, davanje garancija kupcima i slično. Intenzitet konkurencije zavisi od više faktora kao što su: broj konkurenata, prisustvo izlaznih barijera, značaj fiksnih troškova u određivanju kapaciteta, stepen

diferencijacije proizvoda i slično. Rivalstvo je izraženije kada:

- Nema vođe u grani;
- Postoji veliki broj konkurenata;
- Su visoki fiksni troškovi;
- Velike izlazne barijere.

Važno je napomenuti da će svaka industrija imati jedinstvenu međusobnu povezanost pet snaga i da relativna pregovaračka moć svake od pet snaga zajedno određuje ukupnu atraktivnost ili profitabilnost u industriji.

7.3. Interno okruženje



Interna analiza ili analiza internog okruženja podrazumeva sledeća pitanja:¹¹²

- ✓ Da li i koliko dobro funkcioniše data strategija;
- ✓ Šta su snage, slabosti, šanse i pretnje preduzeća;
- ✓ Da li je preduzeće konkurentno u pogledu njegovih troškova i cene;
- ✓ Koliko je jaka konkurentska pozicija preduzeća;
- ✓ Sa kojim se stratejskim pitanjima suočava preduzeće?

Analiza postojeće strategije važna je zbog identifikovanja potrebe da se ona menja. SWOT analiza omogućava da se sagleda situacija u preduzeću i da se ona prilagodi datom okruženju. Koliko je preduzeće konkurentno u pogledu

¹¹² Thompson, A., Strickland, J., *Strategic management: Concepts and cases*, Irwin, London, 1996., pp. 91.

troškova i cena utvrdiće se pomoću Benchmarking analize i analize lanca vrednosti.

SWOT analiza podrazumeva ispitivanje šansi i pretnji iz okruženja, ali i snaga i slabosti preduzeća. Analiza internog okruženja ima za cilj da identifikuje *snage i slabosti*. Resursi se najčešće definišu kao snaga ili sposobnost da se postigne neki cilj. U tom smislu, mogu se posmatrati resursi u svetlu shvatanja organizacije kao input – output sistema. Po tom shvatanju, resursi predstavljaju inpute i klasifikuju se na: novčane resurse, fiksne resurse, varijabilne resurse, podatke kao resurse i ljudske resurse. Interne slabosti predstavljaju interne karakteristike koje otežavaju realizaciju strategije i ostvarivanje definisanih ciljeva preduzeća. Ukoliko se identifikuju organizacione slabosti neophodno je izvršiti realokaciju resursa kako bi se problem rešio.

U resurse organizacije spada pre svega *novac* kao univerzalni resurs koji se može zameniti za bilo koji drugi resurs. To je njegova osnovna karakteristika koja omogućuje preduzeću određenu fleksibilnost i brzo reagovanje u određenoj situaciji. Prihvatanjem novca kao sredstva razmene olakšano je procenjivanje mogućnosti za investiranje i mogućnosti alternativnog korišćenja resursa.

Fiksini resursi predstavljaju materijalne predmete koje ljudi koriste za pretvaranje drugih resursa u proizvodnji proizvoda ili usluga. Relativno dug vek trajanja je jedna od osnovnih osobina ovih resursa. Za njegovo pribavljanje potrebna je relativno veća svota novca koji se po pravilu vezuje za duži vremenski period. Oni se nadoknađuju, odnosno, amortizuju u dužem vremenskom periodu prenoseći svoju vrednost u procesu proizvodnje ili prodaje na gotove proizvode ili robu. Pri tome treba imati na umu da se oni nadoknađuju u smislu tokova novca – pretvaranja u novčani resurs samo u slučaju prodaje gotovih proizvoda ili robe, odnosno njihovo nadoknađivanje izostaje ukoliko se proizvedeni proizvodi ili nabavljena roba ne prodaju.

Podatke kao resurs u uslovima neizvesnosti i privredne turbulencije mnogi autori čak smatraju najznačajnijim resursima. Da bi menadžeri mogli da odlučuju potrebni su podaci kao skup činjenica o nekoj kategoriji znanja i informacije kao najpogodniji oblik predstavljenih podataka. U ovom smislu informacija je autput sistema u kome se podaci pojavljuju kao resursi. Zadatak analitičara je da proceni i analizira informacioni sistem preduzeća i

da odgovori u kojoj meri je on osposobljen da udovolji potrebama strategije. Preduzeću je neophodan informacioni sistem koji jednako komunicira sa svim delovima preduzeća, ali i sa eksternim okruženjem: konkurentima, kupcima, dobavljačima, investitorima, kreditorima i drugima koji su zainteresovani za njegovo poslovanje.¹¹³

Ljudski resursi su u mnogo čemu specifični resursi. Ljudski resursi podrazumevaju veštine, sposobnosti, iskustvo i ostale radne karakteristike pojedinaca povezanih sa organizacijom.¹¹⁴ Osim činjenice da bez ovih resursa ne bi mogli biti korišćeni i svi ostali resursi, za ovaj resurs vezuju se i specifične osobine, kao što su sinergetski efekat, faktori ponašanja, motivacije i kreativnost. Zadatak analitičara je da analizira sinergetske efekte koje je moguće osiguravati, između ostalog shvatanjem faktora ponašanja i motivacije koji utiču na funkcionisanje organizacije i podsticanjem kreativnosti kod članova organizacije koji je poseduju.

Organizacioni resursi podrazumevaju organizacionu tradiciju, nivo poverenja i dimenzije organizacione kulture povezane sa grupama unutar organizacije, organizacionu strukturu, sistem kontrole i drugo.

U nameri da ostvari konkurentsku prednost preduzeća na osnovu raspoloživih resursa i sposobnosti preduzeće treba da obrati pažnju *na četiri kritična faktora*.¹¹⁵ Prvi faktor je *vrednost*, odnosno, resursi i sposobnosti organizacije doprinose stvaranju vrednosti onoliko koliko su od koristi preduzeću da iskoriste šanse i anuliraju pretnje iz okruženja. Kao drugi faktor ističe se *retkost*. Resursi ili sposobnosti su retki ukoliko nisu toliko učestali među konkurencijom. Treći faktor je *stepen mogućnosti imitiranja*. Ukoliko je konkurentima teško da imitiraju resurse ili sposobnosti ili da im nađu supstitute onda ovi resursi i sposobnosti imaju nizak stepen mogućnosti imitiranja. I konačno, kao *veoma važan faktor* javlja se *organizacija*. Iako firma ispunjava sva tri navedena kritična faktora neće postići konkurentsku prednost ukoliko nije organizovana tako da maksimizira korisnost svih resursa i sposobnosti.

Pored analize resursa i sposobnosti, s druge strane, analizira se *funkcionalna i opšta upravljačka osposobljenost preduzeća* kao i analiza

¹¹³ Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 53.

¹¹⁴ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 101.

¹¹⁵ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 101.

osposobljenosti poslovnih funkcija koje, korespondirajući sa pretnjama i šansama iz okruženja, omogućuju formulisanje kao i samu realizaciju strategije. Zbog toga se tražene informacije odnose na specifične poslovne funkcije, organizacionu strukturu, kvalitet i strukturu menadžmenta i karakteristike ljudskih resursa.

Upravo mogućnost sinergije, koja je jedna od osnovnih karakteristika ljudskih resursa, opredeljuje potrebu za *analizom upravljačko – funkcionalne osposobljenosti poslovnih funkcija*. Nakon pojave više različitih poslovnih funkcija u preduzeću, javila se i potreba za njihovim koordiniranjem, usmeravanjem i integrisanjem, odnosno, javila se potreba za razvojem top menadžmenta.

Razvoj i funkcionisanje pojedinačnih poslovnih funkcija doveo je i do čestih međusobnih konfliktnih situacija. Top menadžment ima zadatak da „upravlja suprotnostima“ kako ove konfliktno situacije ne bi prerasle na nivo kriza. U tom cilju top menadžment treba da objedini specijalnosti i obezbedi globalni razvoj, podjednako podstiče i neguje individualnost i timski rad, razvija dugoročnu strategiju ali i obezbedi kratkoročnu profitabilnost.

U okviru strategijske analize analiza osposobljenosti poslovnih funkcija usmerena je na analizu očekivanja strategijskog menadžmenta o učestvovanju poslovnih funkcija u sprovođenju definisane strategije. Predmet ove analize su poslovne funkcije kao što je: funkcija marketinga, funkcija istraživanja i razvoja, proizvodna funkcija, kadrovska funkcija, finansijska funkcija i računovodstvena funkcija.

Da bi se ocenio strategijski položaj preduzeća i formulisala odgovarajuća strategija, potrebno je proceniti ukupnu sposobnost preduzeća da realizuje određene strategijske opcije. Ova sposobnost direktno je određena stepenom osposobljenosti pojedinačnih poslovnih funkcija, ali ukupna osposobljenost ne zavisi od prostog zbira osposobljenosti ovih funkcija. Ona može biti veća ili manja od nivoa postignute sinergije, sinhronizovanosti, koordinisanosti i njihovog povezivanja u celinu.

Ovakav način analize, od analize pojedinačnih funkcija, do analize funkcionalnosti preduzeća, iako je poželjan, često nije i dovoljan jer u sebi ne sadrži njeno sagledavanje kroz ciljeve koje treba da ostvari. Ukoliko uzmemo u obzir ovaj zahtev, analiza se proširuje na: tržišni položaj, kvalitet i

performanse proizvoda, strukturu troškova, razvoj novih proizvoda, razvoj i performanse menadžera, produktivnost zaposlenih i njihov odnos prema radu, informacijski sistem itd. Ukoliko se ova analiza prilagodi potrebama stratega za izbor strategijske opcije, ona može da obuhvati i analizu: postojeće strategije, strategijskih problema, organizacionih ograničenja, organizacione fleksibilnosti, snaga i slabosti.

Jedan od pogodnih načina ispitivanja i predviđanja internih potencijala organizacije je *koncept lanca vrednosti*.¹¹⁶ Lanac vrednosti predstavlja sistematski način proučavanja i sadejstva aktivnosti u okviru preduzeća sa ciljem da bi se označili izvori konkurentske prednosti. Lanac vrednosti vrši dezintegraciju preduzeća na strategijski važne aktivnosti u svrhu pojašnjenja kretanja troškova i identifikacije izvora diferenciranja.

Ono što je neophodno znati je da se lanac vrednosti formira na granskom nivou. Ako je preduzeće nediverzifikovano, lanac vrednosti čine delove aktivnosti, a ukoliko je diverzifikovano tj. posluje u više grana, lanac vrednosti se formira na nivou poslovne jedinice. Ključni izvor konkurentske prednosti su razlike u sastavu i izgledu lanca vrednosti konkurenata. Prema ovom konceptu delatnost organizacije se razlaže na devet aktivnosti koje su strategijski relevantne, a svrstane su u grupu primarnih i grupu za njihovu podršku.

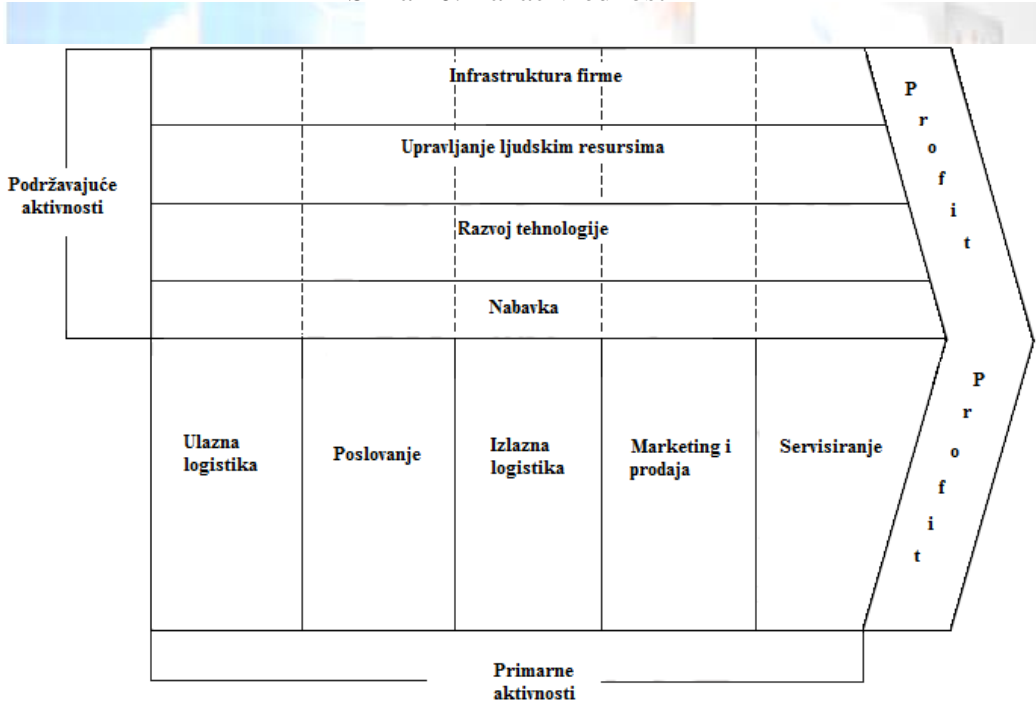
Primarne aktivnosti lanca vrednosti, kao što se vidi na slici 10., su:

- ✓ *Ulazna logistika* koja obuhvata aktivnosti prijema, skladištenja i rukovanja inputima;
- ✓ *Poslovanje* koje podrazumeva procese i aktivnosti transformacije inputa u autpute;
- ✓ *Izlazna logistika* obuhvata aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i distribuciju gotovih proizvoda kupcima;
- ✓ *Marketing i prodaja* obuhvataju aktivnosti kao što su promocija, oglašavanje, politika cena, upravljanje robnom markom, rad sa kupcima i izgradnja njihove lojalnosti, veletrgovina i pitanja koja se tiču unapređenja prodaje i slično;

¹¹⁶ Parter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan Press, 1992.

- ✓ *Servisiranje* se vrši u cilju očuvanja vrednosti proizvoda i uključuje garanciju, popravku, instalaciju, prilagođavanje i modifikaciju proizvoda i podršku korisnicima.

Slika 10. Lanac vrednosti



Izvor: Porter, M., *Konkurentna prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 54.

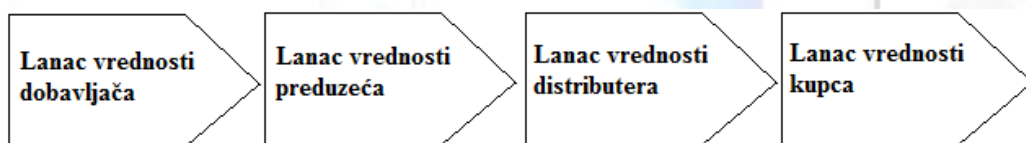
Pored primarnih aktivnosti lanac vrednosti uključuje i *podržavajuće aktivnosti* kao što su:

- Infrastruktura firme – širok pojam kojim se obuhvataju aktivnosti finansiranja, računovodstva, pravnih poslova, upravljanja kvalitetom i odnosi sa državnim organima;
- Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti zapošljavanja, organizovanja obuka, nagrađivanja zaposlenih, razvoja i odnosa sa ljudima;
- Nabavka podrazumeva kupovinu materijala i sirovina za potrebe poslovanja preduzeća;
- Razvoj tehnologije fokusira se na poboljšanje procesa u

primarnoj aktivnosti dodavanja vrednosti. Preduzeća koriste tehnologije koje se odnose na pripremu dokumentacije, izradu i transport proizvoda, automatizaciju procesa, automatsku obradu podataka, telekomunikacione tehnologije i slično.

Aktivnosti lanca vrednosti deo su sistema vrednosti. Konkurentska prednost preduzeća ne zavisi samo od lanca vrednosti, već i od sistema vrednosti. Sistem vrednosti predstavlja veći tok vrednosti i prikazan je na slici 11.

Slika 11. Sistem vrednosti



Izvor: Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 50.

Dobavljači su tu da označe „ulaznu vrednost“, i ona je posledica stvarnih i dopremanja inputa za lanac vrednosti preduzeća. Izlazi prolaze kroz lanac vrednosti kanala distribucije, sistemu vrednosti dodaju „vrednost kanala“.

Dakle, analiza lanca vrednosti je značajna jer obuhvata analizu primarnih i podržavajućih aktivnosti kako bi mogle da se identifikuju postojeće i potencijalne vrednosti na osnovu kojih organizacija ima mogućnost da ostvari oblike konkurentске prednosti (u troškovima i diferenciranje). Kao tehnika primene ovog koncepta najčešće se koristi tzv. SWOT analiza (snage, slabosti, šanse i pretnje).

7.4. Strategijski alati koji su na usluzi strategijskom menadžmentu



U uslovima kompleksnog i nerazvijenog okruženja od menadžera se očekuje da prepoznaju i prihvate drugačiji pristup razumevanju novih uslova i da imaju na raspolaganju alate i tehnike za bolje donošenje odluka. U takvim okolnostima, kompanije mogu više nego ikada imati koristi od strateškog upravljanja, njegovih alata i tehnika, pošto njihova upotreba doprinosi poboljšanju performansi i efikasnosti preduzeća.

Alati za bolje planiranje pojavili su se pre objavljene knjige Ansoff-a pod nazivom "Corporate Strategy", 1965. godine.¹¹⁷ Prema Glaister i Falshav-u, na kraju sedamdesetih godina, opada popularnost strategijskog menadžmenta dobrim delom zbog toga što alati za strategijsko planiranje nisu mogli da ispune očekivanja.

Smatra se da je razumevanje upotrebe strategijskih alata važno iz *tri glavna razloga*.¹¹⁸ Prvo, to ukazuje na motive menadžera kada će upotrebiti određeni strateški alat. Drugo, nagoveštaji da su odgovarajući strategijski alati u širokoj primeni podstiče njihovu primenu od strane novih preduzeća. Treće, to pomaže akademikima i praktičarima da se udaljavaju od normativnog, racionalnog pristupa i idu prema boljim humanističkim, praktičnim pristupima razumevanju upotrebe alata.

Lista strategijskih alata koji su razvijeni i predloženi od strane konsultanata i akademika je predugačka, a konačna lista i ne postoji. Brojni autori predstavili su različite strateške alate koje navode kao vodič za menadžere. Prescott i Grant¹¹⁹ proučavali su upotrebu 21 strategijskih alata, Webster, Reif i Bracker¹²⁰ predložili su 30 strateških alata, Clark¹²¹ je istražio 66

¹¹⁷ Hussey, D. E., *Strategic management: From theory to implementation*, Butterworth Heinemann, England, 1997.

¹¹⁸ Qehaja, A., B., Kutllovi, E., Pula, J., S., "Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review" *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS*, 2017., pp. 586.

¹¹⁹ Prescott, J. E., Grant, J. H., "A manager's guide for evaluating competitive analysis techniques", *Interfaces*, 1988., 18(3), pp. 10 – 22.

¹²⁰ Webster, J. L., Reif, W. E., Bracker, J.S., "The manager's guide to strategic planning tools and techniques," *Planning Review*, 1989., 17(6), pp. 4 – 48.

¹²¹ Clark, D. N., "Strategic management tool usage: a comparative study", *Strategic Change*, 1997., 6(7), pp. 417 – 427.

alata, od kojih je uglavnom korišćeno 33, dok je Vaitkevičius¹²² analizirao 41 strategijski alat.

Upotreba strateških alata u organizacijama je neophodna za kreiranje i razvoj strategije i treba se posmatrati iz perspektive zasnovane na praksi jer postoji jaz između teorijskih postavki o upotrebi strateških alata i načina njihove stvarne upotrebe od strane menadžera u praksi. Zbog toga je nekoliko autora u literaturi predstavilo novi pristup poznat kao „strategija kao praksa“.¹²³

Alati i tehnike strateškog menadžmenta mogu doneti mnogo koristi preduzeću ukoliko ih menadžeri dobro poznaju i znaju da ih koriste. Prednost ovih alata ogleda se u tome što doprinose:¹²⁴

- ✓ Povećanju svesti o poslovnom okruženju, strateškim pitanjima, šansama i pretnjama što utiče na smanjenje rizika u donošenje određenih odluka;
- ✓ Utvrđivanju prioriteta u velikim i složenim kompanijama i definisanju okvira za procenu relativnog značaja različitih poslovnih portfolija, kao i boljoj prezentaciji složenih pitanja.

Prema rezultatima 25 različitih empirijskih istraživanja autora (Qehaja, Kutllovci i Pula) izvršenih u periodu između 1990 – 2015. godine došlo se do saznanja koji su to najčešće korišćeni strateški alati od strane top menadžmenta posmatranih preduzeća različite veličine i oni su prikazani u tabeli 2. Na slici 12. prikazano je deset strateških alata najčešće primenjivanih prema veličini preduzeća.

Na osnovu podataka prikazanih na slici 12. i u tabeli 2. može se zaključiti koliko je procentualno učešće svakog od strategijskih alata u ukupnom broju prema učestalosti njihove primene. Relativna struktura strateških alata koji su načešće u upotrebi data je u tabeli 3.

¹²² Vaitkevičius, S., „Modelling of strategic analysis in strategic management“, *Engineering Economics*, 2006., 4(49), pp. 37 – 47.

¹²³ Vaara, E., Whittington, R., “Strategy-as-practice: taking social practices seriously”, *The Academy of Management Annals*, 2012., 6(1), pp. 285 – 336.

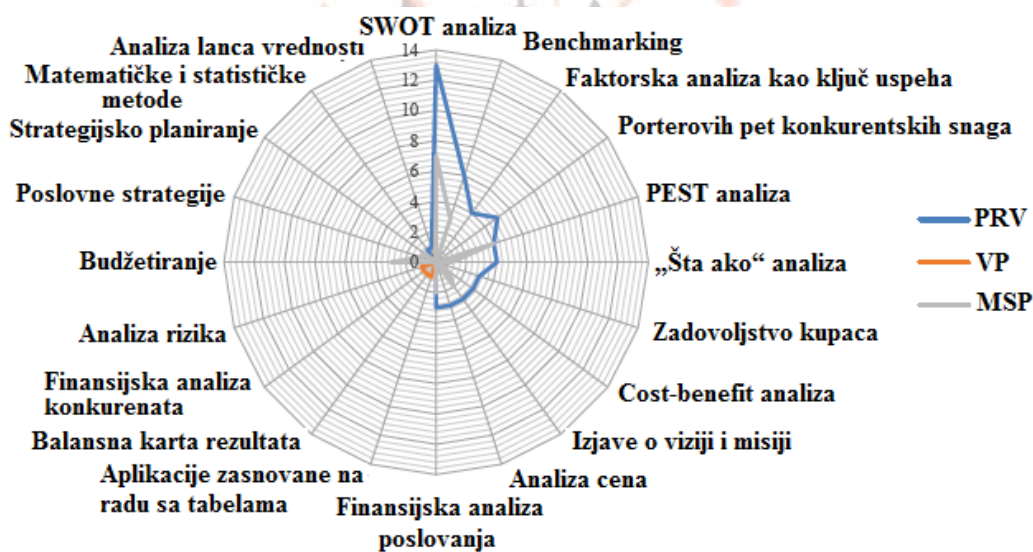
¹²⁴ Frost, F. A., “The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study,” *Strategic Change*, 2003., 12(1), pp. 49 – 62.

Tabela 2. Najčešće korišćeni strateški alati prema veličini preduzeća

| Preduzeća različite veličine (PRV) | Velika preduzeća (VP) | Mala i srednja preduzeća (MSP) |
|------------------------------------|--|--|
| SWOT analiza | SWOT analiza | SWOT analiza |
| Benchmarking | Aplikacije zasnovane na radu sa tabelama | Benchmarking |
| Porterovih pet konkurentskih snaga | Scenario analiza | Budžetiranje |
| Faktorska analiza kao ključ uspeha | Balansna karta rezultata | Izjave o viziji i misiji |
| PEST analiza | Finansijska analiza konkurenata | Cost-benefit analiza |
| „Šta ako“ analiza | Analiza rizika | Finansijska analiza poslovanja |
| Zadovoljstvo kupaca | | Strategijsko planiranje |
| Cost-benefit analiza | | Poslovne strategije |
| Izjave o viziji i misiji | | Pesimistična i optimistična scenario analiza |
| Analiza cena | | |

Izvor: Qehaja, A., B., Kutllovci, E., Pula, J., S., “Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review” *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS*, 2017., pp. 596.

Slika 12. Deset najčešće korišćenih strateških alata prema veličini preduzeća



Izvor: Qehaja, A., B., Kutllovci, E., Pula, J., S., “Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review” *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE*

Tabela 3. Procenat učešća najčešće korišćenih strateških alata

| Strateški alat | Procenat učešća |
|---|-----------------|
| SWOT analiza | 88% |
| Benchmarking | 36% |
| PEST analiza | 32% |
| „Šta ako“ analiza | 24% |
| Izjave o viziji i misiji | 20% |
| Porterovih pet konkurentskih snaga | 20% |
| Finansijska analiza poslovanja | 20% |
| Faktorska analiza kao ključ uspeha | 16% |
| Cost-benefit analiza | 16% |
| Zadovoljstvo kupaca | 12% |

Izvor: Qehaja, A., B., Kutllovci, E., Pula, J., S., “Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review” *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANA BRUNENSIS*, 2017., pp. 597.

U delu koji se odnosi na analizu okruženja neki od ovih stratejskih alata su već objašnjeni kao što je SWOT analiza, PEST analiza, analiza lanca vrednosti i analiza Porterovih pet konkurentskih snaga. Pored njih, u literaturi se najčešće obrađuju Ansoff-ova matrica, Benchmarking i druge stratejske tehnike.

Ansoff-ova matrica, kombinujući postojeće i nove proizvode, kao i postojeća i nova tržišta pomaže preduzeću da se opredeli za odgovarajuću poslovnu strategiju. Na slici 13. prikazana je Ansoff-ova matrica.

Kao što se primećuje iz matrice, preduzeće može da se opredeli za *strategiju penetracije tržišta* što bi značilo da će nastaviti da prodaje svoje proizvode na postojećim tržištima. Ukoliko preduzeće ne želi da uvodi nove proizvode, a želi da ostvari rast, opredeliće se za *strategiju razvoja tržišta* kojoj će se opredeliti da prodaje postojeće proizvode novim kupcima. Alternativna mogućnost za razvoj koja se nudi preduzeću je da ono radi na razvoju novog proizvoda koji će prodavati postojećim kupcima i tada se preduzeće opredelilo za *strategiju razvoja proizvoda*. *Strategija diversifikacije* pruža mogućnost preduzeću da razvija nove proizvode koje će prodavati novim kupcima. Međutim, treba imati na umu da je strategija diversifikacije veoma rizična jer se

njome određuje prodaja potpuno novih proizvoda novim kupcima, pa postoji mogućnost da se kupci nisu susreli ranije sa takvim proizvodom.

Slika 13. Ansoff-ova matrica

| | | Proizvodi | |
|---------|-----------|--------------------------------|------------------------------|
| | | Postojeći | Novi |
| Tržište | Postojeće | Strategija penetracije tržišta | Strategija razvoja proizvoda |
| | Novo | Strategija razvoja tržišta | Strategija diversifikacije |

Izvor: Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 53.

Benchmarking je kontinuirani proces merenja i upoređivanja sopstvenih proizvoda i usluga, poslovnog procesa ili pojedinih njegovih delova u odnosu na njegove najznačajnije konkurente ili priznate industrijske lidere.¹²⁵ Poređenjem se utvrđuje konkurentna prednost prvenstveno u odnosu na lidera u grani, a onda i u odnosu na ostale konkurente.¹²⁶

Implementacija dobijenih rezultata zavisi od toga koliko je preduzeće spremno da prilagodi svoje poslovanje. Benčmarking je značajan za poslovno planiranje, razvijanje politike, rešavanje poslovnih problema, trajno poboljšanje, zadovoljstvo kupaca, promena kulture, trajno učenje, menadžment na bazi činjenica, razvoj strategije, menadžment totalnog kvaliteta, poboljšanje poslovnog procesa i drugo. Svaka lista koja je nastala na osnovu rangiranja

¹²⁵ Bendlell, T., Boulter, L., Gatford, K., *The benchmarking workout*, Bitman Publishing, 1999.

¹²⁶ Figar, N., *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 411.

preduzeća po nekom kriterijumu rezultat je primene benchmarkinga, zbog toga što je redosled napravljen na osnovu prethodne komparacije preduzeća.

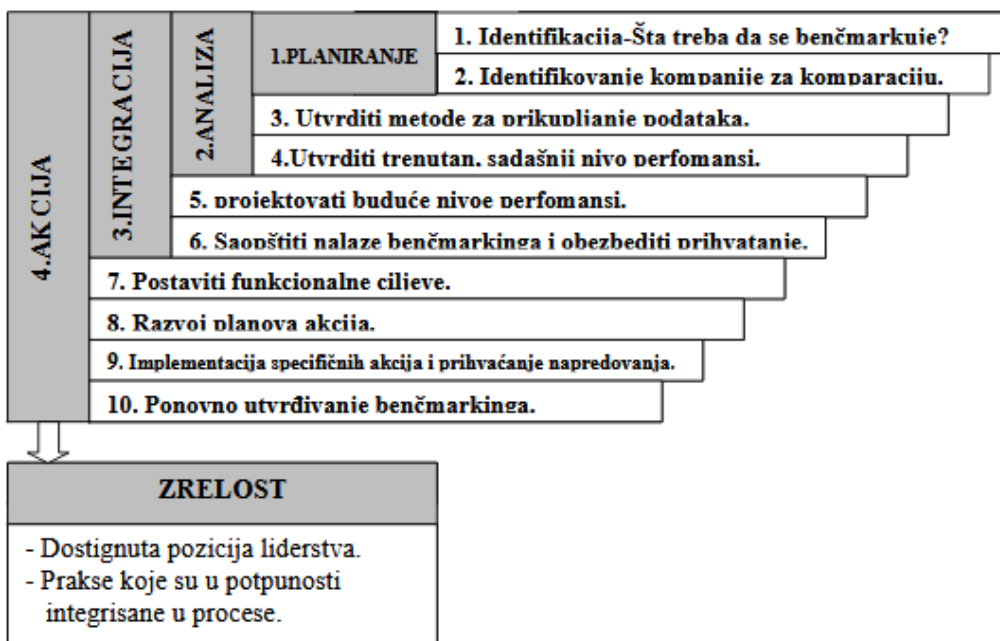
Spendolini govori o načelima koja odražavaju suštinu benchmarkinga:¹²⁷

- ✓ Uzajamnost – svi učesnici imaju koristi od primene benchmarkinga;
- ✓ Analogija – predmet koji se upoređuje mora biti uporediv (analogan);
- ✓ Merenje – cilj merenja je razumevanje rezultata benchmarkinga;
- ✓ Rezultati merenja predstavljaju razlike u poslovanju;
- ✓ Tačnost i ispravnost – benchmarking analiza mora da se zasniva na činjenicama, odnosno, podacima, a ne da bude vođena po osećaju.

Camp je razvio model koji se može prilagoditi bilo kojoj oblasti u kojoj treba da se primeni benchmarking. Na slici 15. prikazan je njegov model.

Slika 15. Faze i koraci benchmarkinga

¹²⁷ Spendolini, M. J., *The Benchmarking Book*, Amacom, New York. 1992.



Izvor: Camp R. C., "Learning from the best leads to superior performance", *The Journal of Business Strategy*, 1992., Vol 12, No. 3, pp. 3-6.

Postoje različite vrste benchmarkinga:¹²⁸

- Interni;
- Eksterni (industrijski, konkurentski i generički);
- Kombinovani (interni i eksterni);
- Strategijski benchmarking.

U celokupnom procesu benchmarkinga neophodno je dobiti odgovore na pitanja kao što su: šta se upoređuje; s kim se vrši poređenje; procedure izvođenja procesa; procedure izvođenja procesa kod drugih preduzeća.¹²⁹

Dakle, suština benchmarkinga je u tome da preduzeće sebi postavi realne ciljeve na osnovu sagledavanja svojih potencijala za poboljšanje imajući u vidu utvrđene razlike. Definisani ciljevi se razlažu, prilagođavaju organizacionoj strukturi i delegiraju odgovornima za njihovu realizaciju. Sve

¹²⁸ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Management*, Prentice Hall Internacional, Editions, Sixth edition, Technology, Press, London, 1995.

¹²⁹ Watson, G. H., *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1993.

dok se ne postignu željeni efekti ne može se reći da je benchmarking završen uspešno. Takođe, moraju se konstantno meriti i pratiti oni procesi na koje utiče sprovođenje benchmarkinga kako bi se izbegle neželjene situacije, izvršila provera da li se procesi obavljaju onako kako je očekivano i da bi se radilo na njihovom poboljšanju.



8. VIZIJA, MISIJA, CILJEVI I POLITIKA PREDUZEĆA

Da bi ciljevi poslovanja preduzeća bili određeni, potrebno je postojanje, pre svega, strategijske vizije kao odraza viđenja budućnosti kojoj treba težiti. Strategijska vizija vezuje se za pojam lidera od koga se očekuje da zauzme svoj stav prema budućnosti i njenog artikulisanja kako bi se mobilisali napori da poslovanje preduzeća postane izvesnije, i odredili način reagovanja na novonastale probleme. To je nešto za šta se vredi boriti i predstavlja nešto što može biti ukoliko se napori preduzeća adekvatno motivišu. Nakon određene vizije neophodno je da preduzeće definiše i misiju. Misijom se definiše ko će i šta raditi da bi se ostvario željeni profit, odnosno, željeni cilj. Na osnovu definisane misije članovi organizacije se upoznaju sa tim šta konkretno organizacija planira da ostvari u budućnosti. Nakon toga definišu se merljivi ciljevi. Ciljevi se zasnivaju na prethodno određenoj misiji i smeru u kojem kompanija nastoji da ide.

8.1. Definisane vizije i misije



Da bi definisao viziju top menadžment preduzeća treba da se opredeli kakav će biti poslovni karakter organizacije i da se na osnovu toga odredi slika kuda organizacija nastoji da ide u narednih pet do deset godina. Vizija predstavlja osnovni smisao vrednosti i nastoji da zarobi um i srce svakog zaposlenog u organizaciji.¹³⁰ Na osnovu slike vizije možemo videti gde idemo i objašnjenje zašto je odlazak tamo važan za organizaciju.¹³¹ „Vizija treba da

¹³⁰ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 31.

¹³¹ Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008., str. 18.

ima inspirativnost, jasnoću, izazovnost i praktičnost realizacije kolektiva, kako bi je oni prihvatili i radili na njenoj realizaciji.¹³² U tom smislu, potrebno je u procesu definisanja strategijske vizije uključiti celokupnu menadžersku strukturu, da se ne bi dogodilo da ona samo dekorativno bude prihvaćena, već i misaono usvojena, kako bi naponi cele te strukture bili usmereni prema željenoj budućnosti.

„Proizilazi da je vizija viđenje budućnosti i prihvaćeno verovanje u sistem vrednosti čijim artikulisanjem lider želi da pridobije sledbenike u pokretanju i realizaciji poslovanja preduzeća. To, međutim, nije scenario hipotetičkih poteza, nego je nespecificirano vođstvo koje obezbeđuje lider, odnosno najviši organ upravljanja. Njome se uopštenim porukama sa dovoljno emocionalne konotacije opisuje gde treba preduzeće da ide“.¹³³

Strategijska vizija preduzeća treba da ima sledeće karakteristike: 1) da bude orijentisana na budućnost, 2) da identifikuje suštinu kompetentnosti preduzeća ili tzv. kritične faktore uspeha, 3) da ima konstruktivno sagledavanje, 4) da uvažava prioritete stejkholdera preduzeća, odnosno onih koji su zainteresovani za sudbinu preduzeća, 5) da stimulira konzistentnu i integrativnu akciju rukovodstva preduzeća, 6) da bude specifična za preduzeće i 7) da bude trajna, a ipak fleksibilna“.¹³⁴

Da bi se dobro formulisala vizija organizacije neophodno je:¹³⁵

- Razumeti čime se organizacija bavi;
- Komunicirati viziju i misiju na jasan način i nastojati da budu podsticajne i da inspirišu;
- Odlučiti u kom trenutku treba menjati strategijski kurs organizacije, kao i njenu poslovnu misiju.

¹³² Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, B.K. Institut, Beograd, 1998. str. 179.

¹³³ Higgins, J.M., Vincze, J.W., *Strategic Management*, Harconst Brace Jovanovic, 1983., str. 64.

¹³⁴ Camillus J. L., *Strategic Vision and Organizational Performance: Capturing the Dimensions of Strategic Choice*, Working Paper Series, 684, Pittsburg Business School, Pittsburg, 1988., str. 6.

¹³⁵ Thompson, A., Strickland, A., *Strategic management: concepts and cases*, Irwin, London, 1996., pp. 23.

Da bi menadžment uspešno razumeo čime se zapravo organizacija bavi, šta je njen posao, neophodno je da razmotri potrebe potrošača koje će se zadovoljiti, odredi ciljne grupe kupaca i odabere tehnologije koje će se koristiti u cilju zadovoljenja potreba kupaca. Nakon definisanje vizije od velikog značaja je kako će ona biti prezentovana zaposlenima. Menadžment treba zaposlene upoznati sa vizijom na način koji motiviše, inspiriše i izaziva ponos kao i poistovećivanje njihovih ciljeva sa ciljevima preduzeća. Takođe, top menadžment treba da procenjuje rizik i uspešnost svake od identifikovanih alternativa i da odabere onu poslovnu alternativu koja vodi ka uspehu u budućnosti.

Stratezi preduzeća određuju identitet preduzeća u vidu obrazloženja svrhe postojanja i poslovanja. Definisanje svrhe poslovanja treba da predstavlja nešto što se može ostvariti, uzimajući u obzir stanje okruženja i potencijale preduzeća. Viziju, dakle, treba transformisati u misiju na osnovu koje bi se onda odredili ciljevi i politika.

Tabela 4. Primeri vizije pojedinih preduzeća u praksi

| Naziv preduzeća | Vizija |
|----------------------------|--|
| "Jaffa" DOO Crvenka | "Jaffa" DOO Crvenka želi da zadrži i ojača leadersku poziciju u proizvodnji konditorskih proizvoda u zemlji i regionu. Istovremeno teži da ostvari značajan plasman svojih proizvoda na teritoriji Jugoistočne Evrope i bude prisutna i poznata na svetskom tržištu. |
| „DDOR Novi Sad“ | Vizija kompanije „DDOR Novi Sad“ je da zadrži vodeću poziciju na tržištu osiguranja, sa realnim tržišnim učešćem na stabilnim osnovama. |
| NIS Gazprom NEFT | NIS će biti poznati lider balkanskog regiona u svom resoru, po dinamici održivog razvoja i povećanja efikasnosti, ispoljavajući visok nivo društvene i ekološke odgovornosti, kao i savemene standarde usluživanja kupaca. |

Izvor: Dostupno na: www.jaffa.rs, www.ddor.rs, www.nis.eu, viđeno: (13.07.2018. godine u 21:00).

Svaka organizacija ima svrhu svog postojanja. Izjava o misiji izražava svrhu postojanja preduzeća i stoga može biti kratka izjava. Takođe, ona se povezuje sa idejom vizije - kako menadžeri tumače misiju za svoje kolege.¹³⁶ „Globalno rečeno, *misija* je fundamentalna svrha po kojoj se razlikuje dotično preduzeće i kojom se u relacijama proizvoda i tržišta, bliže određuje domen poslovanja preduzeća. To je uopšteno, ali istrajno saoštaivanje namere preduzeća. Kao takva, sadrži poslovnu filozofiju za strategijsko odlučivanje, imidž koji preduzeće želi da afirmiše, održava samoodređenje preduzeća i inicira glavna područja proizvoda i usluga i primarne potrebe potrošača koje preduzeće želi da zadovoljava.

Ukratko, misija opisuje proizvodne, tržišne i tehnološke fokuse na kojima će insistirati preduzeće u poslovanju, reflektujući pri tome vrednost i prioritete donosilaca strategijskih odluka“.¹³⁷ Osnovna svrha preduzeća je stvaranje takvog proizvoda ili usluge, koji će svojim kvalitetom predstavljati vrednost za potrošače i kreirati nove kupce.

Dobro formulisana misija omogućava organizaciji sledeće:¹³⁸

- ⊗ pretvaranje sopstvene vizije top menadžmenta u dugoročne smernice organizacije;
- ⊗ smanjuje rizik nepostojanja vizije;
- ⊗ priprema organizaciju za budućnost;
- ⊗ jasnije izražava organizacionu svrhu i identitet i motiviše zaposlene da se maksimalno potrudu;
- ⊗ daje smernice menadžerima nižih organizacionih nivoa kako bi oni formulisali misiju i ciljeve svojih organizacionih delova i oblikovali funkcionalne strategije, kao i strategije poslovnih jedinica.

¹³⁶ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 31, dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00), pp. 18.

¹³⁷ Pearce, J.A., Robinson, R. D., *Strategin menagement*, Richard Irwin, Homewood, Illinois, 1995., str. 55.

¹³⁸ Thompson, A., Strickland, A., *Strategic management: concepts and cases*, Irwin, London, 1996., pp. 30.

Da bi misija obuhvatila ono što želimo da preduzeće bude, potrebno je da misaoni iskaz obuhvata sledeće informacije:¹³⁹

- proizvod / usluge kompanije,
- tržište,
- tehnologiju (alati, mašine, materijali, tehnike i procesi koji se koriste u proizvodnji proizvoda i usluga),
- ciljeve kompanije – opšti kao opstanak kroz kontinuirani rast i profitabilnost,
- filozofiju kompanije (vera, vrednost, kultura),
- sopstveni kapacitet kompanije (company self-content). On predstavlja vlasnikov pogled ili impresije na kompaniju, procenjujući njene snage, slabosti, konkurenciju, šanse i pretnji iz okruženja,
- javni imidž (public image).

Formulisanje misije ograničeno je ciljevima određenih interesnih grupa takozvanih *stakeholdera*, čije ponašanje može da utiče na budućnost preduzeća. Te interesne grupe se dele na *insajdere*, ili *interne stakeholdere*, gde spadaju: upošljenici, menadžerska struktura i akcionari i *outsajdere* ili *eksterne stakeholdere* u koje spadaju: investitori, kupci, dobavljači, banke itd. Misija preduzeća mora biti usmerena kako prema internim tako i prema eksternim *stakeholderima*.

¹³⁹ Samuel, C., Certo, J., Pael, P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw – Hill, Inc. 1991., str. 69.

Tabela 5. Primeri misije pojedinih preduzeća u praksi

| Naziv preduzeća | Misija |
|-----------------------------------|---|
| <p>"Jaffa" DOO Crvenka</p> | <ul style="list-style-type: none"> • "Jaffa" DOO Crvenka svojim kvalitetnim i zdravstveno bezbednim konditorskim proizvodima u potpunosti zadovoljava zahteve, potrebe i očekivanja kupaca i potrošača, pružajući sigurnost i dobar životni standard našim zaposlenima, a što će rezultirati profitom za svoje akcionare. "Jaffa" DOO Crvenka će negovati tradiciju učestovanja u humanitarnim i donatorskim akcijama uz stalnu saradnju sa lokalnim i regionalnim zajednicama na obostrano zadovoljstvo. • "Jaffa" DOO Crvenka želi da ostvari svoju Viziju na zadovoljstvo i uz angažman svih korisnika i zainteresovanih strana (kupci, potrošači, isporučioци, lokalna zajednica, zaposleni, poslovni partneri, akcionari). • "Jaffa" DOO Crvenka svoju lidersku poziciju održava razvojem sopstvenih brendova. • "Jaffa" DOO Crvenka neprekidno radi na usavršavanju kadrova koji čine glavni oslonac u postizanju Vizije. |
| <p>„DDOR Novi Sad“</p> | <p>Kroz širok spektar proizvoda, pružamo našim klijentima osećaj sigurnosti koji se zasniva na dugoročnom poverenju u „DDOR Novi Sad.“ Bitna nam je dobit naših akcionara, dobrobit naših zaposlenih, kao i zajednice u kojoj delujemo. Prioriteti su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • da osiguranicima obezbedimo punu sigurnost za preuzete rizike, kao i da neprestano razvijamo i osavremenjujemo oblike pokrivača. • da zaposlenima obezbedimo ekonomsku sigurnost, ali i permanentnu edukaciju i poslovno i lično unapređenje • da akcionarima obezbedimo sigurnost njihovog kapitala • da aktivno učestvujemo u unapređenju lokalne sredine, kroz ulaganje u zajednicu i unapređenje sopstvene brige o okruženju. |
| <p>NIS Gazprom NEFT</p> | <p>Odgovorno koristeći prirodne resurse I savremene tehnologije, pružati ljudima balkanskog regiona energiju za kretanje ka boljem.</p> |

Izvor: Dostupno na: www.jaffa.rs, www.ddor.rs, www.nis.eu, viđeno: (13.07.2018. godine u 21:00).

8.2. Definisane ciljeva i politike



Veoma značajan deo procesa strategijskog menadžmenta su ciljevi. Definisana misija organizacija mora pretvoriti u ciljeve. *Ciljevi* su izjave koje predstavljaju ono što treba da se sprovodi u određenim oblastima. Oni su osnova za razumevanje ostalih planskih odluka, kao i sredstvo za kontrolu realizovanja donešenih odluka. Ciljevi nam ukazuju na to kako je preduzeće shvatilo svoju misiju, kao i obaveze prema stejkholderima.

Većina preduzeća izražava svoj glavni cilj kao maksimiziranje bogatstva vlasnika. Zbog toga je najčešće zastupana teza u teoriji *teorija maksimiziranja profita*, ali je ujedno i najviše osporavana. Ona polazi od vlasnika kapitala i relevantna je i danas za inokosna i ortačka preduzeća i korporacije porodičnog tipa. Njena izvorna formulacija zasnovana je na zahtevu za maksimiranjem dobitka u korist vlasnika kapitala kao logične posledice privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju i potpune slobode ponašanja kapitaliste preduzetnika. Po ovom shvatanju, preduzeće predstavlja izraz volje i prava vlasnika da raspolaže svojom imovinom po svom nahođenju i po toj logici, u pravcu da obezbedi maksimalni dobitak za sebe, odnosno, da maksimira svoje bogatstvo. U okviru ovako shvaćenog privređivanja, razvila se i tzv. vlasnička teorija firme u čijoj osnovi je shvatanje da kapitalista preduzetnik deluje isključivo u svoju korist kao vlasnik kapitala.

Nasuprot ovoj teoriji, a polazeći od akcionarskih preduzeća i javnih preduzeća kao oblika koji dominiraju po vrednosti angažovanog kapitala i učešća u društvenom proizvodu i nacionalnom dohotku, razvila se tzv. *teorija entiteta poslovne firme*. Ova teorija posmatra preduzeće kao entitet odnosno samostalni pravno – ekonomski subjekat koji je potpuno odvojen od vlasnika. Ovakvo shvatanje dovelo je do promena u filozofiji upravljanja po kojoj više nije presudan kapitalista preduzetnik već profesionalni menadžer koji treba da zastupa ne samo interese vlasnika kapitala već i ostalih zainteresovanih subjekata – stejkholdera, eksternih (kupci, dobavljači, država, banke) i internih (zaposleni) kao i sebe lično. Imajući ovako širok krug zainteresovanih u vidu, onda se maksimiranje dobitka samo u korist vlasnika kapitala smatra nepogodnim kao opšti cilj privređivanja. Zato se u

okviru ove teorije zastupa teza o maksimiranju rentabilnosti poslovanja kao kriterijuma ekonomskog korišćenja društvenih resursa, što dalje implicira prihvatanje ovog kriterijuma kao osnovnog za donošenje investicionih odluka. Apsolutni iznos dobitka ne može se prihvatiti kao adekvatno merilo poslovnog uspeha. Da bi se to postiglo potrebno je staviti ga u odnos sa nekim ograničavajućim faktorom, kao što su poslovna sredstva čime se u stvari dobija relativni odnos u formuli rentabilnosti.

Na kritici predhodno izloženih teorijskih pravaca, razvijani su *bihejvioristički koncepti*, koji se uglavnom zasnivaju na praksi i empirijskom ponašanju preduzeća ili čak svih subjekata, internih i eksternih koji utiču na njegovo ponašanje. Za razliku od menadžerskog, teorije entiteta, ova shvatanja polaze od tretiranja preduzeća kao skupa pojedinaca objedinjenih organizacijom sa uspostavljenim pravilima struktuiranja i funkcionisanja. Prema predstavnicima ove teorije preduzeće kao organizacija koju čini skup pojedinaca ne može imati potpuno autonomne ciljeve. U najboljem slučaju, a polazeći od toga da ciljeve imaju pre svega ljudi, cilj organizacije se na jedinstveni način može izraziti kao vektor ciljeva pojedinaca ili grupa pojedinaca koje odlikuju slični ili istovetni interesi. U takvim uslovima odluke o ciljevima dobijaju karakter kompromisa, a samim tim nemoguće je ostvariti maksimiranje profita. Zbog toga kao realne ciljeve treba istaći zadovoljavajuće karakteristike u različitim oblastima poslovanja izražene, pre svega određenim pokazateljima.

Ciljevi organizacije zavise od prirode njenog poslovanja, kao i od prethodno definisane misije. Tržišni udeo u organizaciji, tehnološka produktivnost i profitabilnost su komponente željenog cilja.

Organizacija ima veliki broj ciljeva koji su hijerarhijski navedeni od najnižih do najviših organizacionih nivoa i ukazuju na željeni rezultat planirane aktivnosti. Ovi ciljevi su specifični, merljivi i vremenski određeni. Takođe, ciljevi moraju biti realni, izazovni i ostvarivi. Za svaki *nivo menadžmenta* u organizaciji postoje specifični ciljevi.

Strateški ili dugoročni ciljevi se generalno navode i važe za celu organizaciju. *Srednjoročni ciljevi* su složeniji i detaljnije postavljeni za različite strateške jedinice. *Operativni ili kratkoročni ciljevi* su specifičniji od prethodnih i definišu se na pojedinačnom ili grupnom nivou. Oni se javljaju u formi

planskog zadatka.¹⁴⁰

Pored ove podele ciljeva, postoji još kriterijuma po osnovu kojih se definišu različite vrste ciljeva:¹⁴¹

- Prema mogućnosti kvantifikacije ciljevi mogu biti opipljivi ili kvantitativni (tržišno učešće, fizički obim) i neopipljivi ili kvalitativni (radni moral, razvoj sposobnosti menadžera).
- Prema hijerarhijskom nivou ciljevi mogu biti neposredni i posredni.
- Prema planskom horizontu može se govoriti o kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim ciljevima.
- Prema nivou društvene odgovornosti ciljevi mogu biti ekonomski, briga za potrošače, briga za zaposlene, briga za ekologiju i briga za društvo u najopštijem značenju.

Zbog složenosti preduzeća kao celine izražene kroz interese stejkholdera i uticaja internih i eksternih ograničavajućih faktora najbolje je te interese iskazati *spektrom međusobno povezanih ciljeva*. U tom spektru obično se izdvaja sledeća klasifikacija na:¹⁴²

1. performansne ciljeve kojima se osigurava željeni trend rasta preduzeća i njegove profitabilnosti,
2. ciljeve rizika kojima se obezbeđuje otpornost preduzeća na spoljne udare i prisustvo preduzeća uvek na pravim poslovnim područjima,
3. ciljeve simetrije kojima se kroz kombinovanje zajedničkih aktivnosti poslovnih jedinica ostvaruje diferentna prednost,
4. društvene ciljeve putem kojih preduzeće opravdava i pridobija

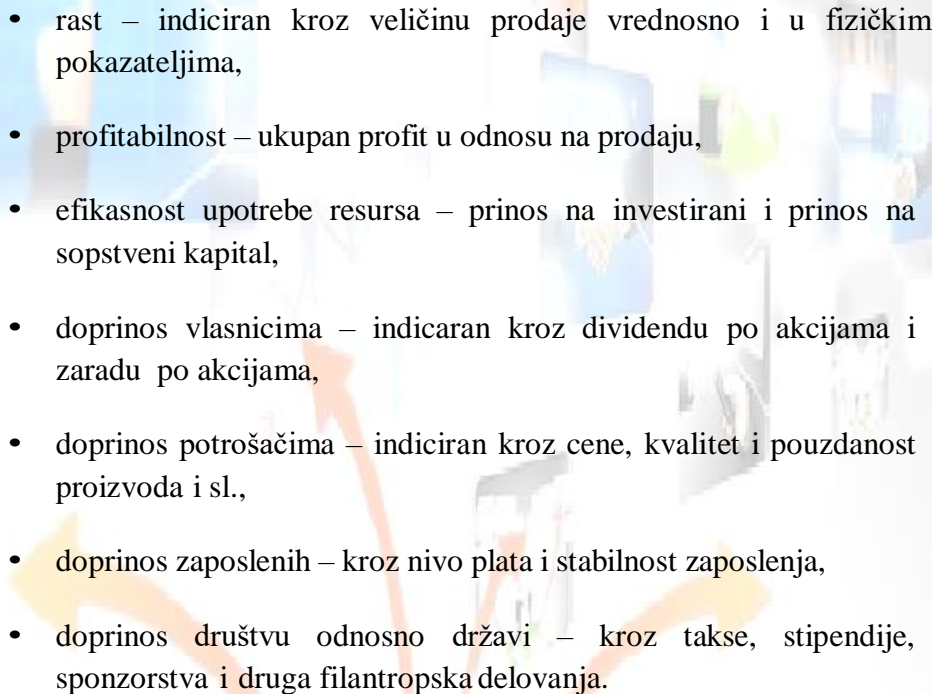
¹⁴⁰ Alkhafaji, A., Nelson, R. A., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, Routledge, New York, 2011., pp. 16.

¹⁴¹ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, B.K. Institut, Beograd, 1998., str. 187-188.

¹⁴² Ansoff H.I. and E. McDonnell „Implementing Strategic Management“, Prentice Hall, 1990, str. 123.

naklonost pojedinih komponenti okruženja.

Operacionalizacija misije kroz ciljeve može se izraziti specifičnim performansama iskazanih kroz *pokazatelje*.¹⁴³

- 
- rast – indiciran kroz veličinu prodaje vrednosno i u fizičkim pokazateljima,
 - profitabilnost – ukupan profit u odnosu na prodaju,
 - efikasnost upotrebe resursa – prinos na investirani i prinos na sopstveni kapital,
 - doprinos vlasnicima – indiciran kroz dividendu po akcijama i zaradu po akcijama,
 - doprinos potrošačima – indiciran kroz cene, kvalitet i pouzdanost proizvoda i sl.,
 - doprinos zaposlenih – kroz nivo plata i stabilnost zaposlenja,
 - doprinos društvu odnosno državi – kroz takse, stipendije, sponzorstva i druga filantropska delovanja.

Ukoliko postavljeni ciljevi nisu u skladu sa pretenzijama preduzeća, naime, ako preduzeće sa postojećom strukturom strategijskih pozicija i resursa ne može da ispuni i zadovolji očekivanje stratega preduzeća, nivo planiranih strategijskih ciljeva treba sniziti na mogući nivo, i obrnuto. Pravilno postavljeni ciljevi postaju osnova za izbor i promenu pravih strategijskih akcija radi njihove realizacije.

Pored vizije, misije i ciljeva, u preduzeću je važno definisati i *poslovnu politiku*. „Politika je planska odluka kojom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriterijumi kojima se usmeravaju odlučivanje i akcije u poslovanju preduzeća¹⁴⁴. Poslovna politika usmerava određene kontinuirane akcije u organizaciji kako bi pomogla menadžerima u utvrđivanju korporativnih ciljeva, podržala i poboljšala korporativnu strategiju. Drugim rečima, poslovna politika

¹⁴³ Higgins, J.M., Vincze, J.W., *Strategic Management*, Harcourt Brace Jovanovic, 1983, str. 72.

¹⁴⁴ Milisavljević M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena Administracija, Beograd, 1995., str. 99.

je postavljanje pravila koje je organizacija dizajnirala da bi se suprotstavila ponavljajućoj situaciji koja ugrožava misiju organizacije. To je prateći instrument koji pomaže ostvarivanju ciljeva kompanije, formulisanju, implementaciji i kontrolisanju strategije. Zapravo, politika predstavlja kodeks ponašanja i/ili izjavu o ključnim vrednostima koje organizacija namerava i dalje da neguje. Takođe, to je izjava o tome šta treba, kako treba i šta ne treba raditi.¹⁴⁵

Poslovna politika je zavisna od misije i ciljeva. Nju treba posmatrati u sklopu ovih elemenata, pa je neophodno formulisati ih skupa. Ovo je naročito važno kad se radi o relaciji ciljevi – politika. Politika je posebno značajna za obezbeđenje odlučivanja o izboru razvojnih projekata, kao i u smislu usklađenosti procesa po poslovnim jedinicama i funkcijama.

Primer poslovne politike organizacije je da je organizacija u obavezi da isplati određeni procenat neto zarade akcionarima. Još neki primeri poslovne politike dati su u nastavku.¹⁴⁶

- ✓ Organizacija neće razmotriti opcije za smanjenje troškova jer to znači kompromitovanje kvaliteta;
- ✓ Preduzeće odlučuje da raste samo uz pomoć zadržane zarade;
- ✓ Preduzeće neće razmišljati o uvođenju novih proizvoda koji donose manje od 10% prinosa na investirana sredstva;
- ✓ Preduzeće prodaje isključivo za gotovinsko plaćanje;
- ✓ Organizacija naplaćuje depozit za iznajmljeni materijal;
- ✓ Kompanija za iznajmljivanje automobila naplaćuje dodatno za isporučivanje iznajmljenog vozila na drugoj lokaciji;
- ✓ Preduzeće zapošljava osoblje isključivo sa iskustvom;
- ✓ Preduzeće odgovara na 50% pitanja kupaca u roku od tri dana.

¹⁴⁵ Cole, G., *Strategic Management*, Thompson Learning, London, 1997., pp. 21.

¹⁴⁶ Alkhafaji, A., Nelson, R. A., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, Routledge, New York, 2011., pp. 8.

Do kriterijuma koji čine srž politike neophodno je doći kroz realno procenjivanje potencijala preduzeća, ciljeva i instrumenata za njihovo sprovođenje. Tu će, svakako, pomoći sopstveno i tuđe iskustvo. Međutim, ona ne mora imperativno da definiše koju odluku u kojoj situaciji menadžment ili menadžer pojedinac treba da donesu.

Top menadžment utvrđuje *opštu politiku* koja predstavlja okosnicu za određivanje ponašanja nižih delova organizacije. Prema tome, *zadatak formulisanja politike* je da doprinese povezivanju ciljeva i omogući njihovu operacionalizaciju kroz strategiju. U okviru poslovnih funkcija razrađuje se detaljnija politika u odnosu na opštu politiku vrha menadžmenta. Zato je i jedan od osnovnih zahteva prilikom formulisanja politike, zahtev za harmonijom politika funkcija, odnosno da politike moraju da daju zajednički doprinos ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Zadatak menadžmenta je da spreči eventualne konflikte politika poslovnih funkcija.

Politika je podložna promenama koje su inicirane kako iz okruženja, tako i iz samog preduzeća. Međutim, česta promena politike u kratkim vremenskim intervalima nije poželjna jer bi to nanelo ozbiljnu štetu procesu odlučivanja. Zbog toga menadžment preduzeća mora da formuliše relativno trajniju politiku koja će biti podložna promeni samo onda kada ona prestane da omogućuje ostvarivanje ciljeva preduzeća.

8.3. Predviđanje i strateško planiranje



Planiranje je, pored organizovanja i kontrole, jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Strateško planiranje uključuje višegodišnje projekcije koje nisu specifične za operativno planiranja. To je dobro organizovan skup aktivnosti koje pomažu organizaciji da organizuje prisutne na osnovu projekcija ciljne budućnosti. Strateški plan treba da se zasniva na trenutnoj situaciji i da bude jednostavan i jasan, kao i da daje dovoljno vremena da se realizuje. U svom postojanju preduzeće prolazi kroz različite faze razvoja, koje ga karakterišu po svom ponašanju. Njegovo ponašanje u okruženju i na tržištu

uslovljeno je mnogim faktorima, među kojima se ističu sledeći:¹⁴⁷ stanje konkurencije, stanje okruženja, sposobnost reagovanja na izazove, interna snaga, interni i eksterni podsticaji, i dr.

Logično je da je preduzeće, orijentisano na sadašnjost. Međutim, vidna pažnja usmerava se na budućnost u svrhu očuvanja postojanosti organizacije, njene trajnosti i perspektive. Bez procene budućnosti ne mogu nastati planovi, a predviđanje budućnosti treba da da odgovor na verovatan tok događaja u budućnosti. Suprotno tome, ali i u vezi s tim, planovi su odluke u smislu kako se pripremiti za te događaje. Predviđanje je značajno za strateško planiranje jer nam pruža pretpostavke na osnovu kojih se usavršavaju strateški planovi za ostvarenje postavljenih ciljeva preduzeća.

8.3.1. Strateško planiranje



Između planiranja uopšte i strategijskog planiranja postoje određene razlike:¹⁴⁸

- „Prva razlika odnosi se na vremenski horizont. Strategija se obično odnosi na aktivnosti koje uključuju proširen vremenski horizont kako u pogledu vremena potrebnog za sprovođenje aktivnosti tako i u pogledu vremena njihovog efektuiranja.
- Druga razlika odnosi se na uticaj. Iako posledice određene strategije ne moraju biti vidljive dugo vremena, njihov eventualni uticaj je značajan.
- Treća razlika je u koncentraciji napora. Strategija obično zahteva koncentraciju na jednu ili manji broj aktivnosti. Fokusiranje na jednu ili ograničen broj aktivnosti implicitno smanjuje količinu resursa raspoloživih za druge aktivnosti.

¹⁴⁷ Todosijević, R., Babić, M., Ahmetagić, E., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994. str.178.

¹⁴⁸ Hayes, R., Wheelwright, S., *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Willey, New York, 1984., str. 27-28.

- Četvrta razlika je u modelima donošenja odluka. Iako strategija zahteva nekoliko bitnih odluka, primena strategije podrazumeva permanentno donošenje različitih odluka. Zbog toga je neophodno imati konzistentan model odlučivanja.

- Peta razlika se odnosi na rasprostranjenost. Strategija utiče na širok spektar aktivnosti od alokacije resursa do dnevnih operacija. Potreba za konzistentnošću zahteva od svih nivoa u organizacionoj strukturi gotovo instiktivno reagovanje kako bi se podržala strategija.

Međutim, strateško planiranje svoju konkretizaciju ostvaruje operativnim planiranjem. Izvodljivost operativnih planova mora biti procenjena sa stanovišta strateških planova i dugoročnih ciljeva.

Strategijsko planiranje je primena strategijske vizije, tj. *Strategijsko programiranje*. Ono, ovako definisano, objedinjuje: kodifikaciju, elaboraciju i konverziju strategije. *Kodifikacijom* se preciznije, jasnije i kvalitetnije objašnjava strategija sa ciljem primene iste. *Elaboracijom* se raščlanjava kodifikovana strategija na podsisteme kojima se zadaci preciziraju, da bi se obavili. *Konverzijom* se strategija ispravlja na bazi sagledavanja promena i revizije rezultata. Formulisanje strategije obuhvata analizu informacija i sintezu informacija, to jest pretvara informacije u znanje kroz proces učenja.

Pored uočenih slabosti koje formalizovani sistem strategijskog planiranja ima, empirijski podaci ukazuju na to da preduzeće koje ima razvijen sistem strategijskog planiranje, postiže bolje rezultate od svojih konkurenata. Ovo zapažanje odnosi se na preduzeća kako primarnih, tako sekundarnih i tercijalnih delatnosti. Uticaj strategijskog planiranja se povećava kod velikih preduzeća u zrelih granama i novih preduzeća u novim granama. Planiranje u modernim uslovima se svodi na definisanje ciljeva i formulisanje i određivanje strategije za njihovo ostvarenje.

Osnovne karakteristike strategijskog planiranja su:¹⁴⁹

Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje

¹⁴⁹ Steiner, G., *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, The Free Press, 1979. Str. 12 – 16, prema: dr B. Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, BK Institut, Beograd, 1998, str. 30.

budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.

Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (osvarenje) i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života (way of life). Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžer i osoblje u organizaciji moraju verovati i moraju želiti to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti to glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova.

Ovome možemo dodati da je strateško planiranje, pre svega, kreativan proces u kome menadžer nastoji da stvori određeni tip organizacije koji želi, odnosno, koji će najbolje odgovarati zahtevima postavljenih ciljeva. Suštinski *koraci procesa strategijskog planiranja* su sledeći:¹⁵⁰

1. korak svakog procesa strateškog planiranja je identifikacija vizije i misije organizacije. Imati jasnu viziju i misiju je veoma važna za organizaciju, s obzirom na to da organizacija mora biti sigurna gde se nalazi.

2. korak: Nakon jasno definisane vizije i misije, potrebno je izvršiti skeniranje u okolini. Postoji nekoliko okvira koji se mogu koristiti u tu svrhu. Analize pet sila i SWOT analiza često koriste organizacije za obavljanje analize okruženja.

¹⁵⁰ Athapaththu, H., "An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, Issue 2, February 2016, pp. 125.

3. korak: Analiza jazova, takođe, učestvuje u procesu strateškog planiranja. U ovom koraku treba izvršiti analizu jaza između željenog budućeg statusa i trenutnog statusa organizacije. Stoga organizacije moraju dodeliti adekvatne resurse i razviti potrebne strategije kako bi smanjile ovaj jaz koji je identifikovan analizom jazova i time postiglo željeno buduće stanje.

4. korak: Benčmarking analiza. U ovom koraku performanse organizacije upoređuju se sa najboljim praksama u industriji. Svrha ovog koraka je pronalaženje referentne tačke za formulisanje ciljeva organizacije.

5. korak: Analiziranje i identifikovanje strateških pitanja u skladu sa vizijom i misijom.

6. korak: Strateško programiranje. U fazi strateškog programiranja organizacije formulišu ciljeve, razvijaju akcione planove i taktike.

7. korak: U nekim slučajevima, osim planiranih strategija, organizacija mora kreirati i nepredviđene ili hitne strategije. Ove hitne strategije su uvek neplanirane. Nepredviđena ili neplanirana strategija je obrazac koji nije definisan prilikom planiranja strategije.

8. korak: Evaluacija strategije. Izvođenje procene učinka najmanje jednom godišnje je veoma važno za procenu efekata određene akcije na dugoročni status ili o viziji i misiji organizacije. Takođe, neophodno je upoređivanje trenutnih performansi i prethodnih performansi organizacije i razmatranje da li je potrebna promena strategije.

9. korak: Poslednji korak procesa strateškog planiranja je pregled procesa strateškog planiranja. Ovde se može izvršiti prilagođavanje strategijama zasnovanim na evaluaciji koja je bila osmi korak procesa strateškog planiranja. I opet sa revidiranim planom organizacija treba da odgovori na hitne strategije koje mogu uticati na promenu organizacionog kursa.

Strategijsko planiranje ima za cilj da uz zadatu misiju odredi strategijski fokus, odnosno pravac i suštinu akcija. Ona preduzeća koja imaju strategijsko planiranje, ostvaruju bolje rezultate i kvalitetnije reaguju na promene. U današnjim uslovima predviđanja strategijsko planiranje ima veliki značaj, jer su turbulentna kretanja u privredi veoma izražena, pa su promene veoma brze i izražene. Strategijsko planiranje utiče i na izmenu

organizacionog modela koje preovladava. Koncept organizacije preduzeća koji se sastoji iz strategijskih poslovnih jedinica predstavlja infrastrukturu za realizaciju strategijskih ciljeva.

Ukoliko organizacija planira da bude uspešna, mora neprekidno da procenjuje potencijalne trendove u ličnim vrednostima u okruženju. Na osnovu tog procenjivanja ona treba da razvija verijante strateških planova pri čemu se u obzir uzimaju i moguće reakcije konkurenata na te planove. Kako dakle strateško planiranje zavisi od različitih nastalih situacija, možemo ga smatrati situacionim procesom. Ovakvo shvatanje strateškog planiranja dolazi zbog buduće neizvesnosti, koja mora biti umanjna razvijanjem strategijskih opcija za moguće događaje u budućnosti. „Strateški menadžment za podlogu ima koordinativne aktivnosti strateškog planiranja“.¹⁵¹

Planiranje pomoću portfolia ima izuzetan značaj jer se može koristiti kako za potvrđivanje odluka u toku tako i za donošenje strateških odluka. „Polazeći od konkurentске i tržišne pozicije proizvoda, te faze u životnom ciklusu primena portfolio koncepta omogućava da se planiraju određene strategije za upravljanje proizvodom u njegovom životnom veku, što podrazumeva sledeće: ¹⁵²

1. Ocena sadašnje tržišne pozicije svakog proizvoda odnosno definisanje portfolia za svaki proizvod – tržište.
2. Ocena pozicije konkurentskih proizvoda, što pretpostavlja izradu portfolia sopstvenih i konkurentskih proizvoda.
3. Prognozu budućeg portfolia za asortiman svake poslovne jedinice.
4. Prognozu informacionog sistema upravljačkih koncepata.
5. Identifikovanje određenih strategijskih opcija za generalne i specifične ciljeve, kao i iskaze o strategiji u smislu njene korekcije i orijentacije na defanzivnu i ofanzivnu strategiju“.

„Raščlanjeni postupak planiranja na bazi portfolia podrazumeva

¹⁵¹ Todosijević, R., i drugi, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str. 123.

¹⁵² Todosijević, R., i drugi, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994., str. 133-134.

sledeći redosledni postupak:¹⁵³

1. Utvrđivanje ciljeva preduzeća.
2. Identifikovanje strategijskih poslovnih jedinica odnosno organizacionih delova preduzeća sposobnih da postavljaju i ostvaruju samostalne ciljeve i ciljeve celine sistema.
3. Utvrđivanje probnih uloga, ciljeva i dobitaka za svaku strategijsku poslovnu jedinicu.
4. Utvrđivanje i sprovođenje situacione analize što znači utvrđivanje pozicije svake jedinice sa stanovišta stanja grane i tendencije u okruženju, jer za svaku poslovnu jedinicu treba napraviti prognozu uspešnosti s jedne strane, jakih i slabih strana s druge strane.
5. Predvideti tendencije u okruženju. Prognoze u odnosu na okruženje odnose se i na celinu i na poslovne jedinice odnosno delove te celine.
6. Definisati faktore bitne za uspeh na određenom tržištu.
7. Rangirati i utvrditi prednosti svake poslovne jedinice koje su prethodno definisane.
8. Utvrditi strategiju i prognozirati rezultate.
9. Utvrditi pozicije svake organizacione jedinice na matrici događanja.
10. Finalizacija odnosno preciziranje uloge, ciljeva, zadataka i politike za svaku jedinicu.

Dakle, strategijsko planiranje je proces u kome se definišu strategijski ciljevi i biraju načini da bi se oni realizovali. Suštinska odluka strategijskog planiranja je strategija. Strategija, pored relativnog upravljanja, zahteva i proaktivno upravljanje (predviđanje šansi i opasnosti).

¹⁵³ Milisavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, četvrto izdanje, Beograd, 1990. str. 283 – 284.

8.3.2. Predviđanje kao osnova strateškog planiranja



„Među aktivnostima koje treba uraditi u sadašnjosti, a u cilju povećanja izvesnosti ostvarivanja planskih zadataka i rezultata, dominantno mesto zauzima aktivnost predviđanja. Otuda predviđanje možemo definisati kao istraživanje budućnosti, s ciljem da se dođe do pouzdanih planskih pretpostavki, odnosno, stavova o relevantnosti i prirodi dejstva eksternih i internih faktora na buduće poslovanje preduzeća. Njegov značaj predominantno je determinisan potrebom povećanja stepena izvesnosti realizacije planskih odluka“.¹⁵⁴

Predviđanje možemo definisati kao istraživanje budućnosti da bi se došlo do planskih premisa, tj. da bi se identifikovali eksterni i interni faktori koji utiču na poslovanje preduzeća i utvrdilo njihovo dejstvo. U skladu sa tim skrenućemo pažnju na par *osobnosti predviđanja*:

- To je proces istraživanja zasnovan na naučnim metodama;
- Proučava budućnost uočavajući moguće opasnosti i ističući šanse;
- Omogućava lakše donošenje i sprovođenje poslovnih odluka;
- Rezultati do kojih se u procesu predviđanja dolazi, postaju planska baza sa poslovanje organizacije;
- Predviđanje je značajno jer se rizik u poslovanju svodi na najmanju meru, i time neizvesnosti bivaju eliminisane ili likvidirane.

Osnovni *cilj predviđanja* je da se na minimum svede verovatnoća greške i poboljša saznanje o događajima u budućnosti. Svaki važan plan je predviđanje koje se odnosi na ponašanje, funkcionisanje ljudi, postupke, stavove, mišljenja i sl. Tačnost predviđanja je relativni pojam i uvek je potrebno proveriti dobijene rezultate. Ako ste dobro predvideli i iskoristili te informacije za donošenje poslovnih odluka, imaćete dobar temelj za prosperitet preduzeća na tržištu.

¹⁵⁴ Todorović, J., i drugi, „Strategijski menadžmet“ Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997, str. 171

Uloga predviđanja sastoji se u nastojanju da se smanji neizvesnost budućih događaja i da se time poveća sposobnost preduzeća da uspešnije ostvari poslovanje unutar svog okruženja. Otuda je predviđanje onaj deo strategijskog planiranja koje nastoji da izmeri neizvesnost budućih događaja, pa da je stoga nužnost koja predhodi procesu planiranja. Ono predstavlja aktivnost koja daje procenu verovatnoće da će se određeni događaji odigrati, kao i procenu njihovog uticaja na operativne planovi i budžete.

Kvalitet planskih odluka bitno zavisi od kvaliteta predviđanja. U savremenim uslovima poslovanja upravo je predviđanje faktor koji treba da omogući preduzeću da eliminiše opasnosti koje vrebaju iz okruženja i iskoristi šanse koje to okruženje donosi da poboljša svoje poslovanje i učini ga efikasnijim. Na taj način će se smanjiti disproporcija između realnog i mogućeg u obavljanju aktivnosti preduzeća. Značaj predviđanja varira zavisno od stabilnosti tržišta, vida organizacije proizvodnje, uspostavljanja odnosa sa kupcima i dobavljačima, kao i od raspoloživosti podataka i istraženosti određenog područja predviđanja.¹⁵⁵

Zajednička karakteristika predviđanja i planiranja je što su obe okrenute ka budućnosti, do koje se stiže analizom sadašnjosti. Između *predviđanja i planiranja* postoje *suštinske razlike*.

- Planiranje je podloga za donošenje planskih odluka, dok je predviđanje stvaranje slike o tome šta će se u budućnosti dogoditi, pa u zavisnosti od toga zauzima se odgovarajući stav.
- Iz planiranja proizilaze planske odluke, a iz predviđanja nastaju planske premise.
- Predviđanje podstiče izmenu planova.
- Predviđanje podrazumeva istraživački rad, a planiranje kreativan rad.
- Predviđanje omogućava da se preduzme pravi rizik, kroz spoznaju okruženja i anticipiranje događanja i tako unapredi sam proces planiranja.

¹⁵⁵ Steiner, G. A., *Top Management Planning*, The Mac Millan Company, London, str. 229–230.

- Predviđanje daje odgovor na pitanje kuda ide preduzeće, a planiranje kako stići tamo.

U literaturi ima i drugačijih stanovišta. Neki autori planiranje i predviđanje podvode pod istu kategoriju potencirajući na uzročno posrednoj vezi između ova dva pojma. „Današnji svet karakteriše činjenica da je on prožet naukom, ali to ne znači da se svim ljudskim aktivnostima može odrediti buduće stanje ili oblik. Ova činjenica u stvari naglašava potrebu za fleksibilnijim sistemima, tako da se oni mogu prilagođivati promenama u okruženju“.¹⁵⁶

Preduzeće ostvaruje svoj uspeh ili neuspeh u poslovanju kroz interakciju sa okruženjem. *Osnovni okvir* koji menadžer mora da načini za predviđanje budućnosti podrazumeva: opšte pretpostavke o ekonomskoj situaciji, pretpostavke o industriji i pretpostavke o samoj kompaniji.¹⁵⁷

Pretpostavke o ekonomskoj situaciji su pretpostavke o globalnoj ekonomiji neke zemlje, pa čak i o svetskoj ekonomiji uopšte. Za analizu se koriste tri agregatne makroekonomske veličine: *društveni bruto proizvod*, *društveni proizvod* i *nacionalni dohodak*. Društveni bruto proizvod predstavlja ukupnu masu materijalnih dobara i usluga proizvedenih u jednom vremenskom razdoblju (obično se uzima jedna godina dana) u svim granama nacionalne privrede. Društveni proizvod se dobija kada se od društvenog bruto proizvoda oduzmu materijalni troškovi, dok se nacionalni dohodak dobija kada se amortizacija odbije od društvenog proizvoda.¹⁵⁸ Značaj ovih pokazatelja ogleda se u tome što njihovo procentualno povećanje može predstavljati isto procentualno povećanje poslovne aktivnosti preduzeća. Pretpostavka o direktnom uticaju makroekonomskih veličina na preduzeće ima određenih ograničenja, te je zadatak menadžera da sagleda efekte tih ograničenja, koriguje pretpostavke, ali opet polazeći od opštih pretpostavki o ekonomskoj situaciji (u vidu pokazatelja) koji se, u svakom slučaju, moraju posmatrati kao polazište daljeg predviđanja.

Menadžer mora da čini pretpostavke i u vezi sa zbivanjima u

¹⁵⁶ Todosijević, R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica 1994., str. 182.

¹⁵⁷ Wren, D., A., Voich, D., *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč A.D. Privredni pregled, Beograd, 1994. str. 110.

¹⁵⁸ Nićin, N., *Makroekonomija*, Evropski univerzitet Brčko Distrikt, Banja Luka, 2008., str. 37-38.

privrednoj grani u okviru koje njegovo preduzeće posluje. Karakteristike grana razlikuju se u tražnji za proizvodima, stopi rasta i drugim pokazateljima. Ispitujući potražnju proizvoda unutar grane u kojoj preduzeće posluje, menadžer, u stvari, ispituje odnos između svog i drugih proizvoda. „Proizvođač rezervnih guma težiće da uspostavi odnos između prodaje automobila, prosečnog veka trajanja originalnih guma i potražnje za rezervnim gumama“.¹⁵⁹ Ispitivanje tražnje samo je jedna strana medalje, druga se sastoji u ispitivanju načina zadovoljenja tražnje u okviru njegove grane.

Određivanje *pretpostavki o organizaciji* započinje procenom značajnih internih i eksternih faktora kojom se menadžeru pomaže u postavljanju ciljeva poslovanja. „On mora da postavi sledeća pitanja. Prvo, u čemu je naša unutrašnja snaga, a u čemu su naše glavne slabosti – da li su u menadžmentu, tehničkom znanju, proizvodnji i marketingu ili u finansijskim i fizičkim resursima? Drugo, u čemu su spoljne snage i slabosti u oblastima kao što je prihvatanje proizvoda na tržištu, konkurentski položaj na tržištu, distribucija proizvoda i predstava o organizaciji na tržištu, u zajednici u kojoj kompanija deluje i u društvu kao celini? Treće, gde smo ranjivi? Da li je ugrožen naš opstanak ili budući razvoj, na primer, time što zavisimo od jedne ili od uske proizvodne linije, od zamene starih materijala novim materijalima organizacije, od predviđenih krupnih poteza konkurencije, od značajnih socioloških ili tehnoloških događaja ili od sve veće neadekvatnosti naših fizičkih kapaciteta ili finansijskih resursa? Konačno kako možemo najbolje iskoristiti svoje resurse da bismo osigurali budući rast i uspeh organizacije“.¹⁶⁰

U prostoru i vremenu javlja se diskontinuitet. U takvim uslovima dolazi do prekida i pauza u odvijanju događaja u privrednoj aktivnosti i prestanka validnosti uobičajenog načina poslovnog razmišljanja, odlučivanja i akcije. Diskontinuitet se javlja u sledeće četiri oblasti:

- Nagli porast novih tehnologija stvara nove glavne industrijske grane, nove poslove, a kao posledica toga je zastarevanje nekih postojećih industrija i poslova;

¹⁵⁹ Wren, D., A., Voich, D., *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč A.D. Privredni pregled, Beograd, 1994. str. 112.

¹⁶⁰ Ibidem, str. 113 – 114

- Razvoj multinacionalnog poslovanja vrši znatan uticaj na domaće poslovanje. Svetska ekonomija počinje da poprima odlike „jednog tržišta“ odnosno, „jednog globalnog trgovačkog centra“. Političke ideologije, nacionalne granice i nepoznavanje stranih jezika spadaju u sve manje ozbiljne prepreke razvoju trgovine, do naglih promena dolazi u političkom, društvenom i ekonomskom životu;
- Velike institucije se sve češće koriste za rešavanje društvenih problema. Mi živimo u jednom pluralističkom svetu. Dolazi do nagle pojave razočaranja u „velike vlade“ i „velike kompanije“;
- Znanje postaje glavni resurs ekonomije. Ono menja „radnu snagu“ i „karakter rada“. Veće znanje „postavlja pitanje odgovornosti nekih ljudi na vlasti, naučnih radnika“.¹⁶¹

Međutim, pojava diskontinuiteta nameće potrebu za pretpostavkama i predviđanjem, kao i usavršavanjem tehnika i metoda predviđanja. Kao najčešće korišćene metode predviđanja koriste se: ekstrapolacija trenda, ekonomska analiza i istraživanja tržišta, mišljenje stručnjaka (delfi metoda i metoda nominalnih grupa). Izbor adekvatne metode vrši se u zavisnosti od troškova i vrednosti informacija koje se odnose na svaku metodu pojedinačno.

8.3.2.1. Ekonomski horizont predviđanja



Ekonomski horizont preduzeća nastaje kroz proces predviđanja. Njime se sagledavaju faktori koji će uticati na poslovanje preduzeća u budućnosti uzimajući u obzir planske pretpostavke koje se ostvaruju kroz odlučivanje u sadašnjosti. Ono što je za preduzeće naročito važno je uticaj ekonomskih faktora, pa je neophodno usredsrediti se na predviđanje tih faktora i spoznati njihovo delovanje (svetska trgovina, životni ciklus proizvoda, tehničko-tehnološki razvoj, rast produktivnosti i sl.).

¹⁶¹ Drucker, P., *The Age of Discontinuity*, New York, Harper Row, 1969. str. 10.

Ekonomski horizont posmatramo sa dva aspekta: *prostornog i vremenskog*.

Prostorni horizont odnosi se na sagledavanje faktora okruženja od strane preduzeća u cilju određivanja njihovog uticaja na poslovanje preduzeća. Neki od tih faktora su veličina preduzeća, odnos preduzeća i okruženja, grana kojoj preduzeće pripada i sl. Ako je preduzeće veće, onda je manja mogućnost njegovog prilagođavanja okolini, ali raste uticaj donetih odluka na okolinu.

Na prostorni horizont značaj ima veza između preduzeća i okruženja. Ako preduzeće ima mnogo kontakata sa okruženjem, pa je samim tim upućenije na okruženje, onda će i više morati da istraži uticaj okruženja na planske odluke. To se naročito odnosi na preduzeća sa diferenciranim proizvodnim programom. Okruženje može da deluje sa više aspekata na preduzeće, i to pre svega sa: demografskog, ekonomskog, pravnog, tehnološkog, ekološkog, sociološkog aspekta. U okviru svakog od ovih faktora deluju i određeni podfaktori koji utiču na ukupan poslovni spektar aktivnosti preduzeća. Priroda grane utiče na prostorni horizont. Posebno preduzeća koja su u privrednim granama koje se nalaze u usponu moraju posebno da sagledaju uticaj prostornog horizonta na svoje poslovanje i bezbedno planiraju svoj rast i razvoj.

Predviđanje elemenata prostornog horizonta odvija se na dva načina. Prvi je sistem „od vrha na dole“. To podrazumeva da će se poći od predviđanja na nivou svetske privrede, preko nacionalne do predviđanja na nivou grane, da bi se na pravi način doneli zaključci o proizvodima u proizvodnoj paleti. Ovaj pristup je zastupljen kod velikih preduzeća. Drugi sistem „odozdo na gore“ polazi od specifičnog i dolazi do opšteg. Kod ovog pristupa se polazi od prodaje svake vrste proizvoda, pa se vrši njihovo agregiranje da bi se predvidela i projektovala moguća prodaja za preduzeće kao celinu. Ovakav pristup značajan je za manja preduzeća. Najbolji rezultat u predviđanju prostornog horizonta dobija se kombinacijom ove dve metode. Vremenski horizont predviđanja vezan je za predviđanje odvijanja onih privrednih aktivnosti od kojih zavisi poslovanje preduzeća.

Vremenski horizont predviđanja se deli na kratkoročno predviđanje, srednjoročno predviđanje i dugoročno predviđanje.¹⁶²

Kratkoročno predviđanje obuhvata period od jedne godine i osnova je za pripremu operativnih planova. Kratkoročna predviđanja su neophodna kod planiranja kadrova, proizvodnje i transporta. Ono obuhvata prepoznavanje, predviđanje i dimenzioniranje uticaja faktora koji će s obzirom na okolnosti nastupiti u tom intervalu. To su faktori vezani za uticaj sezone, klimatskih promena, godišnjih odmora, raspusta, raznih kulturnih i vremenskih manifestacija i slično. Ovde se radi o uticaju faktora koji se regularno ponavljaju u toku godine, u tačno određenim, unapred poznatim, vremenskim intervalima. Takođe, možemo govoriti i o faktorima koji se i regularno pojavljuju, a utiču na tražnju za proizvodima grane u datoj kalendarskoj godini (sportska, kulturna, politička dešavanja i dr.). Ovi faktori se ne pojavljuju redovno, pa se u predviđanju ovih faktora valja oslanjati na srednjoročno i dugoročno predviđanje, dok se za dimenzioniranje njihovih dejstva možemo koristiti iskustvima drugih.

Srednjoročno predviđanje je vezano za period od 1 do 5 godina, odnosno to je period između kratkoročnog i dugoročnog predviđanja. Predviđanja vezana za period 5 godina treba da omogućе stvaranje realne osnove za realizaciju ciljeva i uslova anticipiranih za ovaj period. Srednjoročne prognoze određuju potrebu za resursima u budućnosti, da bi se nabavili sirovi materijali, zaposlili kadrovi ili kupile mašine i potrebna oprema. Ovo je ključni interval vremenskog horizonta predviđanja koji se najbolje može sagledati primenom metode ekstrapolacije trenda ili delfi metode.

Dugoročno predviđanje obuhvata period preko pet godina kad je moguće da se svi faktori koji utiču na poslovanje preduzeća promene. Tačnost predviđanja u ovom vremenskom procesu zavisi od same dužine vremenskog perioda, od stabilnosti uslova privređivanja, od toga koliki je uticaj preduzeća na okruženje, i od metoda i tehnika procesa predviđanja. Dugoročne prognoze se koriste kod strateških planiranja. Takve odluke moraju da uzmu u obzir prilike na tržištu, faktore okruženja i interne resurse. Duži vremenski period sa sobom nosi rizik od novih situacija, uticaja nekih novih faktora i okolnosti koje mogu imati značajan uticaj na samo preduzeće.

¹⁶²

Ekonomске analize, dostupno na:
<http://www.ekonomskeanalize.com/index.php/prognoziranje-planiranje-i-ciljevi>,
(25.07.2018. godine u 22:40).

na:
videno:

U stabilnim uslovima poslovanja predviđanje mora biti preciznije, te po nekim teoretičarima odstupanje od 2% nije dobro. U uslovima nestabilnog privređivanja dozvoljava se odstupanje i do 10%.

8.3.2.2. Postupak, organizacija i metode predviđanja

☆☆

Postupak predviđanja odvija se u nekoliko *faza*. U prvoj fazi obraća se pažnja na okolinu i njen uticaj na pretpostavke predviđanja budućih događaja. U drugoj fazi prepoznaju se i definišu šanse ili opasnosti koje su od uticaja na buduće događaje. U procesu predviđanja naročitu pažnju treba obratiti na:¹⁶³

- izbor varijabila okruženja koje su kritične za preduzeće,
- identifikovanje relevantnih izvora informacija za predviđanje,
- selekciju i upodobljavanje metoda i tehnika za predviđanje,
- informisanje i komuniciranje rezultata predviđanja u procesu strateškog upravljanja,
- monitoring kritičnih aspekata ostvarenja predviđanja.

U planiranju predviđanja (s obzirom na to da predviđanje prethodi i uslovljava planiranje) moramo odgovoriti na *par suštinskih pitanja*:¹⁶⁴

- za koja područja u poslovanju preduzeća nam je potrebno predviđanje, što znači da treba precizno reći koji problemi iz marketinga, proizvodnje, finansija i sl. zahtevaju predviđanje;
- šta želimo da postignemo predviđanjem (tačnost, obuhvatnost ili efikasnost);
- ko će obaviti predviđanje (rukovodioci, konsultant, specijalista,

¹⁶³ Pearce, A. J., Robinson, R. B., *Strategic Management*, Richard Irwin, 1985.

¹⁶⁴ Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice – Hall, Guglewood Cliffs, 1984.

isl.);

- gde će predviđanje biti obavljeno, u smislu, koji sektor u preduzeću će biti nosilac aktivnosti oko predviđanja i

- konačno treba odrediti kada će se obaviti predviđanje, gde je potrebno predeliti dužinu vremenskog intervala i učestalost predviđanja.

Da bi se što bolje pripremili na promene i što adekvatnije na njih reagovali, s obzirom na svu neizvesnost predviđanja, obavljamo:

- periodično planiranje, i
- predviđanje za pojedine situacije.

Periodično planiranje dolazi do izražaja onda kad je duži period predviđanja, dok se predviđanje za pojedine situacije primenjuje u uslovima izrazite neizvesnosti dešavanja u okruženju. U skladu sa tim prepoznaju se adekvatne šanse i izbegavaju opasnosti i zamke iz okruženja koji predviđanje, plan i samim tim poslovnu politiku preduzeća u budućnosti mogu da dovedu u pitanje.

Posebno mesto u predviđanju zauzimaju *tehnike predviđanja*. One mogu biti *kvantitativne* i *kvalitativne*.

Tehnike *kvantitativnog* predviđanja su one koje se preduzimaju kad menadžment poseduje čvrste podatke sa kojima treba da radi.¹⁶⁵ To su u stvari matematičke teorije gde se predviđanje budućnosti vrši na osnovu podataka iz prošlog perioda.

Tehnike *kvalitativnog* predviđanja su one tehnike koje se zasnivaju na individualnom mišljenju i znanju ljudi. Ove tehnike se koriste kad nedostaju precizni i jasni podaci na osnovu kojih će se predviđanje budućnosti izučavati.

Za potrebe predviđanja koriste se određene metode. Sve metode predviđanja mogu se podeliti na objektivne i subjektivne. Objektivne metode predviđanja su matematičko-statističke metode, dok se subjektivne metode

¹⁶⁵ Robbins, S. P., *Management*, Forth Ed. Prentice Hall, inc. 1994. str 247.

oslanjaju na intuiciju, iskustvo i racionalno rasuđivanje menadžera. U praksi je najbolje kombinovati ove dve metode predviđanja. Koja će metoda biti korišćena i primenjena u predviđanju budućnosti zavisi od više faktora: obima predviđanja, efikasnosti predviđanja, jednostavnosti predviđanja i sekundarnih podataka. U procesu predviđanja koristimo više metoda, od kojih ćemo akcenat staviti na *četiri metode* koje se najčešće koriste: ekstrapolacija trenda, ekonomska analiza, istraživanje tržišta (kvantitativne metode), mišljenje stručnjaka (kvalitativna metoda), futurologija, simulacija, tržišna predviđanja i slično.

Najjednostavnija metoda koja se koristi za predviđanje pojave je *ekstrapolacija trenda*. Ekstrapolacija je efikasna tehnika za predviđanje budućnosti sve dok je životna sredina stabilna. To uključuje korišćenje dosadašnjeg iskustva za procenu budućih podataka. Potrebne su stroge osnovne pretpostavke. Na primer, prognostičari predviđaju nedostatak kvalifikovanih radnika u Nemačkoj; ova prognoza je zasnovana na pretpostavci da se parametri poput migracije, obrazovanja i stopa nataliteta u budućnosti neće bitno promeniti. Stoga je kvalitet ekstrapolacije ograničen pretpostavkama na kojima se zasniva.¹⁶⁶ Analizom vremenski serija prognoziraju se tri vrste trenda: linearni, parabolični i eksponencijalni trend i na osnovu njih se sagledava budućnost.¹⁶⁷ Osnovna prednost ove metode je u njenoj jednostavnosti primene. Međutim, ova metoda ima brojne nedostatke. Rezultati koji su dobijeni korišćenjem ove metode predviđanja, ne mogu se uzeti apriori bez značajne analize uzroka tendencije pojave. Pored toga nameće se pitanje koliko će poslovno okruženje biti stabilno u budućnosti. Zbog toga se predlaže da se ova metoda koristi u kombinaciji sa još nekom metodom.

Ekonomska analiza otpočinje onog trenutka kad se definišu generalne pretpostavke o ekonomiji. Najbolji indikator ekonomske aktivnosti je bruto nacionalni dohodak, ali za samu mikroekonomiju to je poslovni ciklus preduzeća. Ekonomski indikatori govore nam o tome da se radi o grupi odabranih vremenskih serija „koje kada se koriste zajedno jedna sa drugom ili kada se na određeni način kombinuju, obezbeđuju indicaciju smera u kojem

¹⁶⁶ Schwenker, B., Wulf, T., *Scenario – based Strategic Planning*, Roland Berger School of Strategy and Economics, Springer, 2013., str. 37.

¹⁶⁷ Marjanović, M., Mihailović, I., Spasić, K., *Statistika u ekonomiji i poslovanju sa zbirkom rešenih zadataka*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, 2016., str. 135-144.

će se kretati privreda ili određena industrija i zaokret u privrednom razvoju“.¹⁶⁸ Ciklus ekonomske aktivnosti je značajan za poslovno planiranje. Ovo zbog toga što je potrebno predvideti maksimalnu i minimalnu fazu u poslovnom ciklusu preduzeća. Zahvaljujući tome moguće je prilagođavanje planova na odgovarajući nivo aktivnosti. Polazeći od istraživanja i bogatog iskustva istraživačkog tima, moguće je na osnovu utvrđenog podatka, odrediti pokazatelje preokreta u poslovnom ciklusu, kao i približno vreme njihovog razvoja.¹⁶⁹

Prilikom primene i korišćenja metode *istraživanja tržišta*, treba poći od određenih pretpostavki. Istraživanjem tržišta se analiziraju pravovremene informacije u kupovnim sklonostima potrošača. Definiše se tržište i daju odgovori o tome ko su kupci, kojim intenzitetom kupuju, u kojoj količini, obimu i dinamici. Istraživanjem tržišta utvrđuje se kupovna moć kupaca i njihova zainteresovanost za proizvode. Potencijalno tržište treba pretvoriti u stvarno tržište. Na osnovu ranijih prodaja utvrdiće se koji su to proizvodi za koje će kupci pokazati interesovanje. Ispitivanjem motivacije kupca videće se zbog čega su kupci orijentisani ka određenom spektru proizvoda. Istraživanje je moguće upotpuniti i potrošačkim namerama u pogledu potencijalne buduće potrošnje na osnovu izveštaja o ranijim kupovinama. Valja voditi računa i o tome da namera ne znači i kupovinu. U cilju pospešenja prodaje svojih proizvoda, preduzeća pribegavaju reklamiranju svojih novih proizvoda ili usavršavanju već postojećih proizvoda na nekom segmentu tržišta. Ako se eksperiment pokaže kao uspešan, pribegava se pokrivanju šireg tržišta tim proizvodima, pri čemu, na taj način testirano tržište može da bude značajan pokazatelj prognozerima.

Tržišna predviđanja zasnovana su na pretpostavci o efikasnom tržištu. Na efikasnom tržištu najbolji prediktor događaja je tržišna cena. Tržišna predviđanja koriste „mudrost gomile“ i često su tačnija nego ankete.¹⁷⁰

Futurologija je metoda koju su razvili istoričari. Ona predstavlja pogled na moguću, verovatnu i poželjnu budućnost. Futurologisti istražuju kvantitativne i kvalitativne podatke o mogućnostima, verovatnoći i poželjnosti promena. Na

¹⁶⁸ M. Milisavljević i drugi, Planiranje i razvojna politika samoupravnog preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1980., str. 242

¹⁶⁹ Wren, D. P., Voich, D., Ibidem, str. 117.

¹⁷⁰ Schwenker, B., Wulf, T., *Scenario – based Strategic Planning*, Roland Berger School of Strategy and Economics, Springer, 2013., str. 37.

taj način pokušavaju postići sveobuhvatan pregled mogućih događaja u budućnosti. Šabloni koji se mogu koristiti za modeliranje nepredvidivih faktora koji utiču na budući razvoj su: događaji sa malom verovatnoćom, ali velikim uticajem.

Simulacije su pojednostavljene aproksimacije stvarne stvari, stanja ili procesa. Oni mogu otkriti efekte različitih uslova i kurseva delovanja. Kompanije mogu da koriste velike količine podataka koje poseduju, a odnose se na lojalnost klijenata, zadržavanje zaposlenih i lanac snabdevanja da bi izvršile simulacije i tako napravile značajne predviđanja o ponašanju bilo kog klijenta ili zaposlenog, ili utvrdile verovatnoću nedostataka u usluzi ili snabdevanju. Simulacije mogu otkriti obrasce u cenama, navikama kupovina, geografskih regiona, prihoda domaćinstva i tako dalje. Pretpostavke se obično pretvaraju u algoritme i simulacija se prenosi iz kompjutera.

Prognoziranje budućnosti u okruženju vrši se i pomoću *kvalitativnih metoda*. Ovde možemo govoriti o *mišljenju rukovodilaca* i *mišljenju eksperata*.

Mišljenja rukovodilaca vezana su za mišljenja po funkcionalnim strategijama (finansije, proizvodnja, marketing i sl.), i polazi od toga da rukovodioci prate i razumeju problem predviđanja. Ovaj metod omogućava brzo dolaženje do rešenja i svestrano razmatranje problema. Nedostatak mu je što se više bazira na subjektivnom stavu i neprecizan je kad se mišljenje uprosečava.

Kada govorimo o *mišljenju eksperata* govorimo o metodi koja uključuje različite varijante konsultovanja eksperata. Oni mogu biti angažovani u i van preduzeća, a svoje mišljenje u vezi sa predviđanjem mogu davati individualno ili u okviru tima. U prvom slučaju na bazi pojedinih mišljenja dolazi se do adekvatnog rešenja, a u drugom slučaju tim je zadužen da zauzme stav oko mišljenja koje će biti usvojeno. Nedostatak ove metode je u tome što rezultat ocene može da bude utvrđen kompromisom, ali je ovaj metod delotvoran ukoliko se traži sveobuhvatno sagledavanje problema i utvrđivanje odgovarajućih opcija.

Dve najvažnije metode su „*delfi metoda*“ i „*metoda nominalnih grupa*“.

Delfi metoda svrstava se u metode prognoziranja razvoja temeljene na mišljenjima stručnjaka određenog područja. Delfi metoda omogućava logički sled

toka razmišljanja o postojećoj problematici. Ova metoda je lako primenljiva i nije skupa. Postupak primene delfi metoda je:¹⁷¹

- korak 1 – definiše se problem,
- korak 2 – definiše se buduće stanje stvari koje može da utiče na predviđanje,
- korak 3 – procena verovatnoće nastajanja događaja,
- korak 4 – tražiti procenu stručnjaka za svako stanje stvari,
- korak 5 – određivanje relativnih važnosti mišljenja svakog stručnjaka,
- korak 6 – izračunavanje očekivanj e vrednosti predviđanje prodaje.

Oblici Delfi metoda su: klasični i brzi oblik.

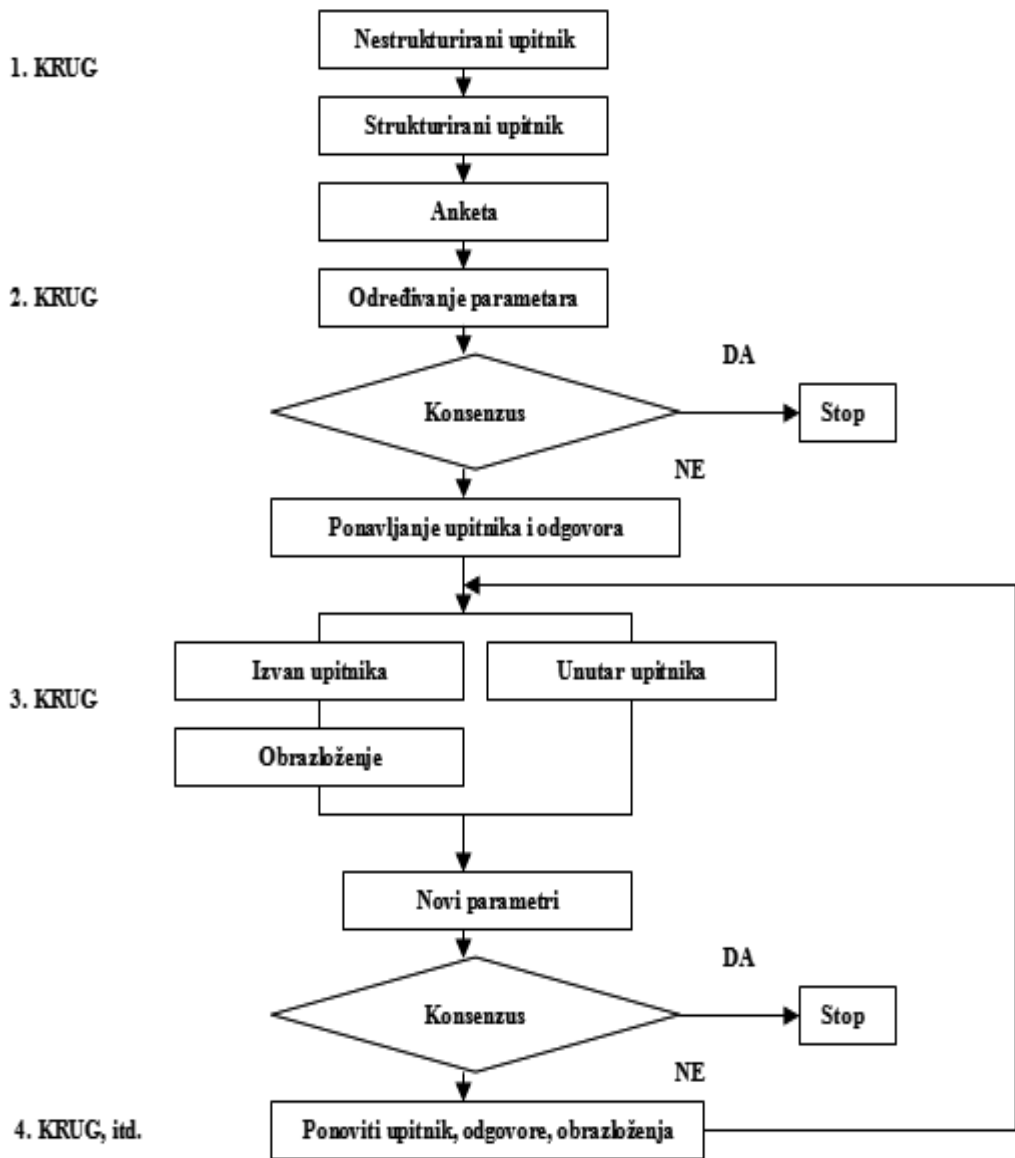
Kod *klasičnog Delfi metoda* upitnik se šalje poštom ispitanicima, a dobijeni odgovori se analiziraju i na osnovu njih se sastavlja novi upitnik koji se prosleđuje istim ispitanicima. Ovaj postupak se ponavlja sve dok se ne postigne konsenzus. U proseku ovaj metod prikupljanja podataka traje oko 45 dana, a često veliki broj ispitanika odustane tokom ispitivanja i zato je važno da se pre početka ispitivanja uspostavi dogovor sa ispitanicima.

Brzi oblik Delfi metode sprovodi se u neposrednom kontaktu sa ispitanicima pri čemu treba osigurati prostor i sredstva za sprovođenje istraživanja. Ovakav način organizacije ispitivanja skraćuje vreme potrebno za ispitivanje, veća je motivisanost ispitanika da učestvuju u ispitivanju, ali često uzorak ispitanika može biti neadekvatan.¹⁷² Na slici 16. prikazani su krugovi *Delfi metoda*.

¹⁷¹ Wren, D. P., Voich, D., Ibidem, str. 120.

¹⁷² Eret, L., "Neka razmatranja o primjeni delfi metode u kvalitativnim istraživanjima odgoja i obrazovanja", *Školski vjesnik : časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, Vol.66 No.1 Ožujak 2017, str. 82.

Slika 16. Krugovi Delfi metoda



Izvor: Eret, L., “Neka razmatranja o primjeni delfi metode u kvalitativnim istraživanjima odgoja i obrazovanja”, *Školski vjesnik : časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, Vol.66 No.1 Ožujak 2017, str. 82.

Optimalan broj ispitanika je 30. Tek ako se predviđa veliko osipanje tada govorimo o 50 ili 100 ispitanika. Ponekad je dovoljno čak i 10 ispitanika. U Najčešće se sprovode 3 kruga, ređe 2 ili 4, dok više od 6 krugova nije preporučljivo.

Metoda nominalnih grupa omogućava pojedincima da daju svoj doprinos u rešavanju problema kroz diskusije u grupi.¹⁷³ Svako iznosi svoju ideju. Ideje se beleže na flipčartu, analiziraju se i nakon toga se glasa. Postupak primene tehnike nominalne grupe podrazumeva sledeće:¹⁷⁴

- ⊗ Prvo se postavi pitanje koje će poslužiti kao okidač tako što se napiše na tabli. Na primer, Koje korake treba preduzeti da bi se proširilo poslovanje na severu Evrope?
- ⊗ Ostavi se vremena da učesnici u tišini i samostalno dođu do ideja.
- ⊗ Sve iznete ideje zapisati na flipčartu. Kompletnu listu ideja okačiti na zid.
- ⊗ Svaku ideju treba prodiskotovati kako bi je svi razumeli.
- ⊗ Svaki član treba da glasa i izabere pet najboljih ideja. Bodovi se kreću od 5 za najbolju do 1 za ideju koja ima se najmanje sviđa.
- ⊗ Glasovi se sabiraju i pišu redom prema broju glasova od najvećeg do najmanjeg broja.

Svaka od gore navedenih tehnika je dobra za rad na određenim problemskim situacijama u kojima su moguće jasne pretpostavke. Međutim, strateške odluke kompanije koja je u neizvesnom okruženju zahteva mnogo sofisticiraniju i širi pristup.

¹⁷³ PRINCIPI NOMINALNE GRUPNE TEHNIKE, MNG Centar, dostupno na: <http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/NominalnaGrupnaTehnika.pdf>, viđeno: (30.07.2018. godine u 12:00).

¹⁷⁴ PRINCIPI NOMINALNE GRUPNE TEHNIKE, MNG Centar, dostupno na: <http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/NominalnaGrupnaTehnika.pdf>, viđeno: (30.07.2018. godine u 12:00).

9. FORMULISANJE STRATEGIJE

9.1. Uloga strategija u realizaciji poslovanja

Da bi se organizacija shvatila kao poslovni sistem potrebno je poći od celine ka njenim podsistemima, odnosno delovima, pri čemu njena racionalna organizacija zavisi od podele rada među podsistemima i koordinacije njihovih poslovnih aktivnosti. Organizacijom treba upravljati u skladu sa *principima holističkog koncepta*. Reč je o principu *koordinacije* i principu *integracije*.¹⁷⁵

Princip koordinacije bavi se odnosima između različitih podistema koji se nalaze na istom organizacionom nivou. Prema ovom principu planiranje na nivou pojedinačnih podistema ne može biti *efikasno* ukoliko se vrši nezavisno od bilo kog podistema na istom organizacionom nivou. Planiranje podistema na istom organizacionom nivou mora biti simultano i međuzavisno.

Princip integracije bavi se povezivanjem podistema koji se nalaze na različitim organizacionim nivoima. Prema ovom principu planiranje na bilo kom organizacionom nivou ne može biti *efektivno* kao planiranje koje se usklađeno obavlja na svim organizacionim nivoima. Treba imati u vidu da je uobičajena pojava konflikata između organizacionih nivoa u poslovnom sistemu.

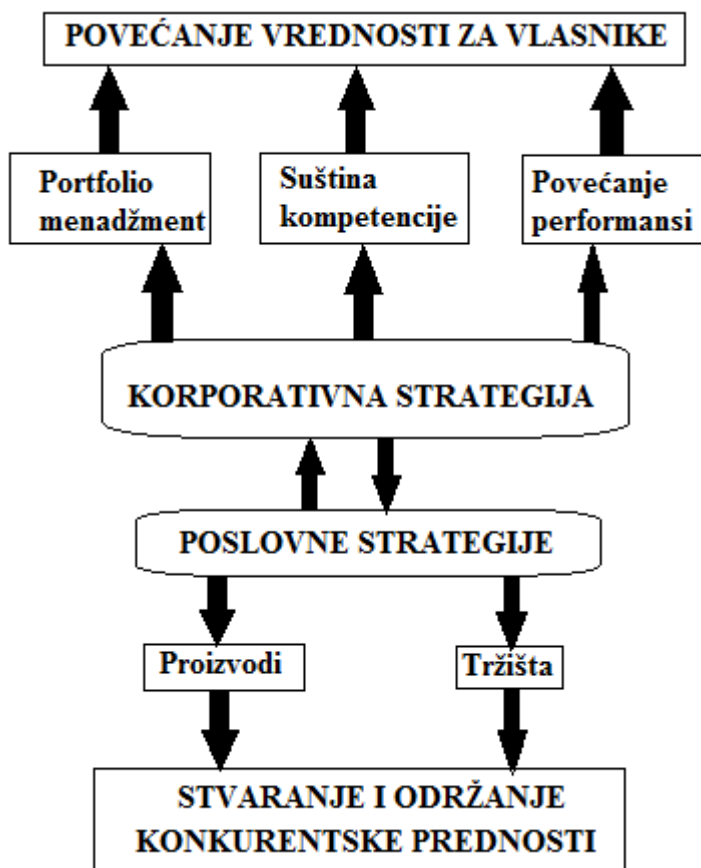
Formulisanje strategije predstavlja proces determinisanja odgovarajućeg kursa akcije za ostvarivanje ciljeva organizacije. Nakon izvršene analize internog i eksternog poslovnog okruženja započinje proces formulisanja strategije preduzeća. Od posebnog je značaja odrediti značaj i ulogu strategija na korporativnom, poslovnom i funkcionalnom nivou.

Menadžeri moraju identifikovati poslove preduzeća u okviru privredne

¹⁷⁵ Ackoff, R. L., *Creating the Corporate Future*, John Willey and Sons, New York, 1981. str. 73.

grane ili ciljnih tržišta, a potom odrediti način na koji će se preduzeće takmičiti na izabranim ciljnim tržištima. Da bi se ispunio prvi zahtev menadžeri moraju formulisati *korporativnu strategiju*, dok se drugi zahtev može ispuniti definisanjem adekvatnih *poslovnih strategija* preduzeća. Može se reći da donošenje *korporativne* strategije rešava problem *selekcije*, dok donošenje *poslovne* strategije rešava problem *navigacije*.¹⁷⁶ Na slici 17. prikazan je odnos između korporativne i poslovne strategije.

Slika 17. Odnos između korporativne i poslovne strategije preduzeća



Izvor: Ellis, J., Williams, D., *Corporate Strategy and Financial Analysis*, Financial Times, Pitman Publishers, London, 1993., pp. 18.

Osim toga što se *korporativnom strategijom* definiše gde će se kompanija takmičiti, njome je neophodno objasniti zašto je grupa (korporacija ili kompanija) vrednija od prostog zbira svih pojedinačnih biznisa koji su

¹⁷⁶ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc., Oxford, 1988., pp. 19.

objedinjeni u okviru nje. Takođe, njome se treba objasniti koje su to aktivnosti koje kompanija (korporacija) kao „roditelj“ obavlja kako bi se različita preduzeća povezala u celinu i koja je logika povezivanja tih različitih kompanija pod korporativnim „kišobranom“. Ovde do izražaja treba doći sinergetski efekat o kome rukovodioci često govore, ali moramo biti svesni da se sinergija može teško ostvariti.

Postoje dva osnovna *pristupa* formulisanju korporativne strategije:¹⁷⁷

- ⊗ Pristup baziran na vrednostima (Values-Based Approach) i
- ⊗ Portfolio pristup (Corporate Portfolio Approach).

Vrednosno bazirane strategije obezbeđuju opšte okvire i uputstva na kojima se zasnivaju poslovne i funkcionalne strategije, kao njihova konkretizacija u poslovnim jedinicama i funkcionalnim područjima (marketing, finansije, istraživanja, razvoj i dr.). Portfolio strategija se tiče miksa poslovnih jedinica i linija proizvoda koji zajedno deluju u cilju obezbeđenja sinergijskih efekata i konkurentskih prednosti, tj. portfolio strategija daje odgovor na pitanje kojim će se aktivnostima preduzeće baviti.

Poslovna strategija se naziva još i konkurentskom strategijom, s obzirom na to da se poslovnom strategijom definiše kako će se kompanija takmičiti na tržištu, kako se pozicionira na tržištu i kako se razlikuje u odnosu na konkurente.

Preduzeća koja se bave jednim poslom korporativnu strategiju poistovećuju sa poslovnom strategijom. U većim preduzećima, pored korporativne strategije, neophodno je definisati *poslovne strategije* koje se odnose na divizione ili strategijske poslovne jedinice (SBU), a odgovornost za njihovo sprovođenje je na menadžerima tih divizona ili SBU-a. Nadalje se te poslovne strategije moraju prevesti na *funkcionalne* i *operativne* strategije¹⁷⁸.

Funkcionalnom strategijom preciziraju se planirane akcije upravljanja pojedinim poslovnim funkcijama (proizvodnjom, marketingom, istraživanjem i razvojem, računovodstvom, upravljanjem ljudskim resursima, finansijama i

¹⁷⁷ Džanković-Jerebičanin, A., “Vrste strategija i moguće strategijske opcije”, *Ekonomski izazovi*, Godina 3, broj 6, 2014., str. 145.

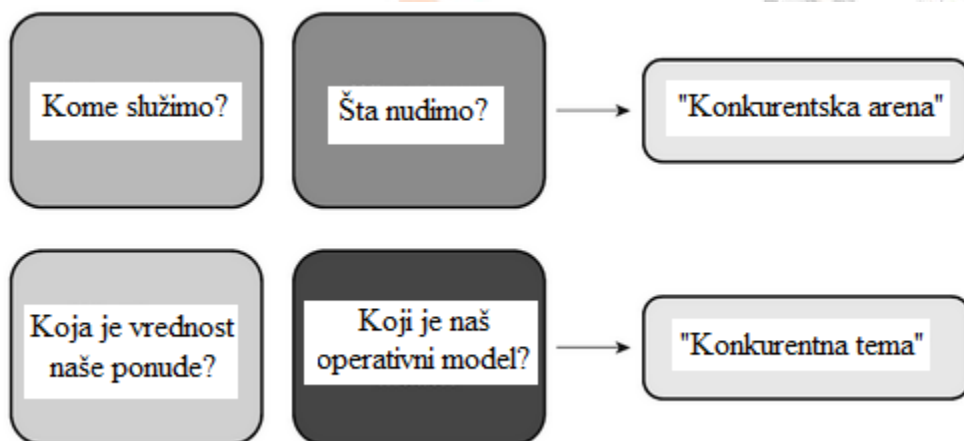
¹⁷⁸ Thompson, A., Strickland III, A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, London, 1996., pp. 38.

drugim), na način koji podržava poslovnu strategiju.

Operativna strategija donosi se za osnovne operativne jedinice (pogone, distributivne centre, prodajna odeljena i drugo). Njome se definiše upravljanje svakodnevnim operativnim zadacima koji su od strategijskog značaja kao na primer: kampanja oglašavanja, nabavka materijala, održavanje i slično.

Ukoliko menadžeri imaju dobro obavljenju analizu poslovnog okruženja mogu stvoriti privlačnu i pobedničku poslovnu strategiju. Jasan okvir koji pomaže u identifikovanju elemenata i karakteristika pobedničke strategije dat je na slici 18.

Slika 18. Elementi okvira za formulisanje pobedničke poslovne strategije



Izvor: Verweire, K., *Strategy Implementation*, Routledge, New York, 2014., pp. 18.

Dakle, poslovna strategija treba da bude integrisan skup odluka koje se bave sledećim pitanjima:¹⁷⁹

- ⊗ Ko nam služi? Koji je to ciljni tržišni segment?
- ⊗ Šta nudimo kupcima? Šta ne pruža naš proizvod i kako se to odnosi na konkurenciju?
- ⊗ Kakav je naš predlog vrednosti za kupca? Zašto klijenti više vole nas od konkurenata?

¹⁷⁹ Verweire, K., *Strategy Implementation*, Routledge, New York, 2014., pp. 18.

☞ Koji je naš operativni model? Koji su naši resursi i mogućnosti koje podržavaju našu ponudu za kupce?

Poslovna strategija ima za cilj da omogući usmeravanje i koheziju poslovnog sistema. Formulisanje strategije sadrži određivanje načina odnosno razvoj strategijskih opcija radi ostvarenja misije i ciljeva organizacije.

Treba formulirati *strategiju kojom se opredeljuje*.¹⁸⁰

☞ Odnos prema okruženju (mogućnost prilagođavanja i uticaja na okruženje);

☞ Struktura poslovnog portfolija kompetentnosti (diverzifikacija delatnosti, širina i dubina tehnoloških i drugih znanja);

☞ Ponašanje prema konkurenciji (napad, odbrana, ignorisanje, saradnja);

☞ Metode (interne, eksterne i kombinovane) i brzina (ofanzivni verzus defanzivni tempo) realizacije izabranih pravaca delovanja.

☞ Poželjni nivo i vrsta fleksibilnosti (interna verzus eksterna).

Kada je reč o logičnom redosledu faza, bitno je da se formulisanje strategije razume kao proces koji treba završiti izborom najbolje alternative, pa ga je nužno voditi tako da omogući:¹⁸¹

- pravilno definisanje problema,
- dimenzioniranje njegovog značaja,
- identifikovanje alternativnih rešenja problema,
- ocenu alteranative, i
- izbor, odnosno donošenje odluke o strategijskoj opciji.

¹⁸⁰ Todorović, J., i drugi, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997, str. 259.

¹⁸¹ Milisavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995., str 54.

Strateške odluke se donose kroz strateški dijalog rukovodioca. Strateški dijalog omogućava rukovodiocima da istražuju alternativna mišljenja o tome šta bi budućnost mogla da bude bez da mora da se bira jedan put nasuprot kojih su vrednovane strateške odluke. Primenom odgovarajućih metoda i tehnika, omogućava se rukovodiocima da u sklopu formulisane strategije istražuju i van normalnih operacija jedne organizacije.

U suštini, formulisana strategija obezbeđuje delegirano iskustvo u kome se već nešto o budućnosti zna i na osnovu koga se mogu testirati pojedini odgovori na budućnost - željeni ili ne. Mnoga preduzeća su često blokirana zbog iznenadnih obrta događaja ili je kod njih prisutan strah od takvih događaja, pa umesto da reaguju na pravi način, ona ne žele da priznaju da se neželjena budućnost dešava. Korišćenje scenarija rukovodiocima omogućava brzo i adekvatno reagovanje na nepredvidive okolnosti i izazove. Scenariji koji su dobro konstruisani i obuhvataju sadržaje sa kojima se biznis susreće, olakšavaju strateški izbor. Naravno, eksperti proizvode dobre scenarije. Ipak, nije dovoljno da formulisana strategija bude zdrava i konzistentna. Ona mora da bude uverljiva i izazovna. Da bi se taj rezultat postigao, tim rukovodilaca treba da bude aktivno uključen u proces formulisanja strategije.

9.2. Strategijske opcije



Izbor strategije uslovljen je različitim faktorima, kako spoljnih, tako i unutrašnjih. Organizacije se lakše odlučuju za strategiju koja je zasnovana na internim mogućnostima u odnosu na one opcije koje predpostavljaju veće angažovanje eksternih faktora. Izborom strategijske opcije prihvata se i određeni stepen rizika, a organizacije teže da on bude srazmeran unutrašnjem potencijalu i spremnošću članova kolektiva da ga prihvate.

Kriterijum dobiti ne može biti jedini kriterijum prilikom izbora strategijske opcije, ali ga je nemoguće ignorisati jer on predstavlja svodnu ekonomsku ciljnu funkciju. To znači da bilo koji ciljevi utvrđene strategije

moraju biti kompatibilni ovom ekonomskom cilju. Takođe, prilikom izbora strategije značajno je doneti odluku da li se teži optimalnoj ili zadovoljavajućoj alternativi, što zahteva njihovo rangiranje.

Preduzeću stoji na raspolaganje široki repertoar strategijskih opcija koje treba detaljno analizirati i izabrati najbolju opciju. Kada se definiše pravac delovanje, za preduzeće je od značaja da se odluči za ograničeni ili ekspanzivni rast, redukciju u poslovanju ili njihovu kombinaciju. Nakon toga preduzeće treba da opredeli konkretnu strategiju usmerenu na realizaciji pojedinih pravaca.¹⁸²

Na primer, ukoliko preduzeće želi da se opredeli za *stabilizaciju*, onda bi trebalo da uzme u obzir sledeće strategijske opcije: inkrementalni rast, strategiju profita (žetve), strategiju pauze ili održivog rasta. Ukoliko se opredeli za *ekspanzivan rast* neophodno je sagledati atraktivnost ekspanzije i strategijskih alternative koje dolaze u obzir (penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i proširivanje proizvodnih linija), oportunističko oslanjanje na diversifikaciju i forme njene realizacije kao što su horizontalna, vertikalna i konglomeratska.

Osnovne strategijske opcije koje se mogu formulisati u preduzeću su: *strategija stabilnog rasta, koncentracija na određeni tržišni segment, strategija ekspanzivnog rasta, strategije ograničenja, strategije redukcije ili smanjivanja*.

Strategiju stabilnog rasta karakteriše opreznost, preferiranje stabilnog, umesto, burnog i rizičnog rasta, hod po utabanim stazama i korišćenje efekata dostignutog rasta. Preduzeće se nalazi u u situaciji u kojoj nije poželjno preuzeti rizik promene strategije, iako su moguće bolje opcije, zbog teškoća u premeštanju faktora proizvodnje iz institucionalnih ili tehnoloških razloga. Ova strategija se sprovodi kroz:

- a) strategiju inkrementalnog (dodajnog) rasta,
- b) strategiju profita (ili žetve),
- c) strategiju pauze i

¹⁸² Džanković-Jerebičanin, A., "Vrste strategija i moguće strategijske opcije", *Ekonomski izazovi*, Godina 3, broj 6, 2014., str. 151.

d) strategiju održivog rasta.

Organizacija se zato zadovoljava proizvodnjom i plasiranjem uglavnom istih proizvoda na već osvojenom tržištu jer joj to omogućuje približno iste rezultate poslovanja i stopu rasta u narednim godinama.

Koncentracija na određeni tržišni segment, karakteristična je za preduzeća koja poseduju specijalizovanu proizvodnju koja im omogućuje diferencijalnu prednost na tržištu. Ova strategija je zasnovana na marketing aktivnosti u smislu rentabilnijeg poslovanja što se postiže poboljšanjem kvaliteta proizvoda ili sniženjem troškova. Konceptcija polazi od tražnje na određenom tržišnom segmentu, i nastoji da se njenom primenom organizaciji omogući rast i razvoj na bazi postojećeg proizvodnog programa.

Strategiju ekspanzivnog rasta karakteriše širenje potencijalnih izvora rasta i ofanzivni pristup njihovom aktiviranju, a sprovodi se kroz ekspanziju koja se ostvaruje *penetracijom* i razvojem tržišta, i proizvoda, širenjem proizvodnih linija i *diverzifikacijom* koja može biti vertikalna, horizontalna, koncentrična i konglomeratska.

Postoje dva osnovna oblika vertikalne diverzifikacije: integracija „unapred“ i integracija „unazad“. Kod prvog oblika se radi o integrisanju sa kupcima, a u drugom o integrisanju sa dobavljačima. *Koncentrična diverzifikacija* se odlikuje uvođenjem nove linije proizvoda koja se malo razlikuje od postojećih, a *konglomeratska diverzifikacija* se zasniva na integraciji sa preduzećima koje obavljaju različite delatnosti. Cilj konglomeratske diverzifikacije se uglavnom svodi na optimiziranje finansijskih efekata.

Strategija ograničenja polazi od uticaja ograničavajućih faktora za normalno obavljanje poslovne aktivnosti (nelikvidnost, nedostatak obrtnih sredstava) usled čega se obično pristupa jačanju ukupnih obrtnih, a pre svega neto obrtnih sredstava uz reduciranje sporednih aktivnosti.

Strategija redukcije ili smanjivanja (retrenchement) poslovanja obično se primenjuje u situaciji kada menadžment preduzeća oceni da je dalji opstanak preduzeća vezan za redukciju aktive, osamostaljivanje delova ili stupanje pod upravu drugih preduzeća ili neke druge zaokrete u poslovanju. Ona se sprovodi kroz gašenje nekih poslova ili programa (dezinvestiranje), osamostaljivanje delova (spin off ili dezintegracija), zaokrete (turnaround) i likvidaciju.

Dezinvestiranje je potpuno napušanje određenih poslovnih aktivnosti, a *dezintegracija* predstavlja osamostaljenje određenih poslovnih podsistema organizacije. *Likvidacija* polazi od pretpostavke da će faktori proizvodnje biti racionalnije upotrebljeni u okviru neke druge organizacije. Ova strategija se primenjuje u situaciji koja je veoma nepovoljna za organizaciju sa nikakvim ili veoma malim izgledima za pozitivnu promenu.

U zavisnosti od odnosa sa konkurencijom preduzeće može odabrati *strategiju napada, strategiju odbrane ili strategiju saradnje*.¹⁸³

Ukoliko se opredeli za strategiju napada neophodno je doći do odgovora na sledeća pitanja: da li napadati jake ili slabe rivale, bliske (direktne) ili dalje (indirektne), "dobre" ili "loše" konkurente? Nakon toga preduzeće će odabrati relevantnu strategiju kao na primer:

- Strategiju frontalnog napada,
- Strategiju bočnog napada,
- Strategiju napad opkoljavanjem,
- Strategiju napad mimoilaženjem i
- Gerilsko ratovanje.

Kada se preduzeće opredeli za strategiju odbrane na raspolaganju su mu sledeće strategije:

- poziciona odbrana,
- bočna odbrana,
- preventivna odbrana,
- kontra-ofanzivna odbrana,
- mobilna odbrana i
- odbrana povlačenjem.

¹⁸³ Džanković-Jerebičanin, A., "Vrste strategija i moguće strategijske opcije", *Ekonomski izazovi*, Godina 3, broj 6, 2014., str. 142.

Kod strategije saranje neophodno je opredeliti se za područje i oblike saradnje. Tu se razmatraju sledeće opcije: stupanje u strategijske poslovne alijanse, zajednička ulaganja (joint venture) ili prihvatanje nekih drugih oblika sporazuma i uvažavanja, umesto konfrontacije sa konkurentima.

9.3. Kriterijumi ocene i selekcija strategije



„Kreiranjem i izborom strategijskih opcija nastoji se da se konkretizuje ponašanje organizacije tako da ono odgovara: a) mogućnostima preduzeća b) interesima stejkholdera i c) šansama i mogućnostima. Otuda je dobro strategijske opcije testirati sa stanovišta relevantnih kriterijuma. U tom pogledu ukazuje se *na tri grupe kriterijuma za testiranje strategijske opcije*.¹⁸⁴

1. Kriterijumi konzistentosti;
2. Kriterijumi izvodljivosti i
3. Kriterijumi prihvatljivosti.

Kriterijumi konzistentnosti primenjuju se u cilju provere u kojoj meri pojedine strategijske opcije odgovaraju definisanoj strategijskoj situaciji. Uz pomoć različitih tehnika, kao što je portfolio model ili PIMS tehnika, strategijske opcije se testiraju sa stanovišta:

- ✓ Koliko omogućavaju da se prebrode slabosti i opasnosti preduzeća;
- ✓ Da li i u kojoj meri doprinose da se iskoriste šanse i kapitalizuju snage;
- ✓ Da li su kompatibilne sa ciljevima i poslovnom kulturom preduzeća.

¹⁸⁴ Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988, str. 172.

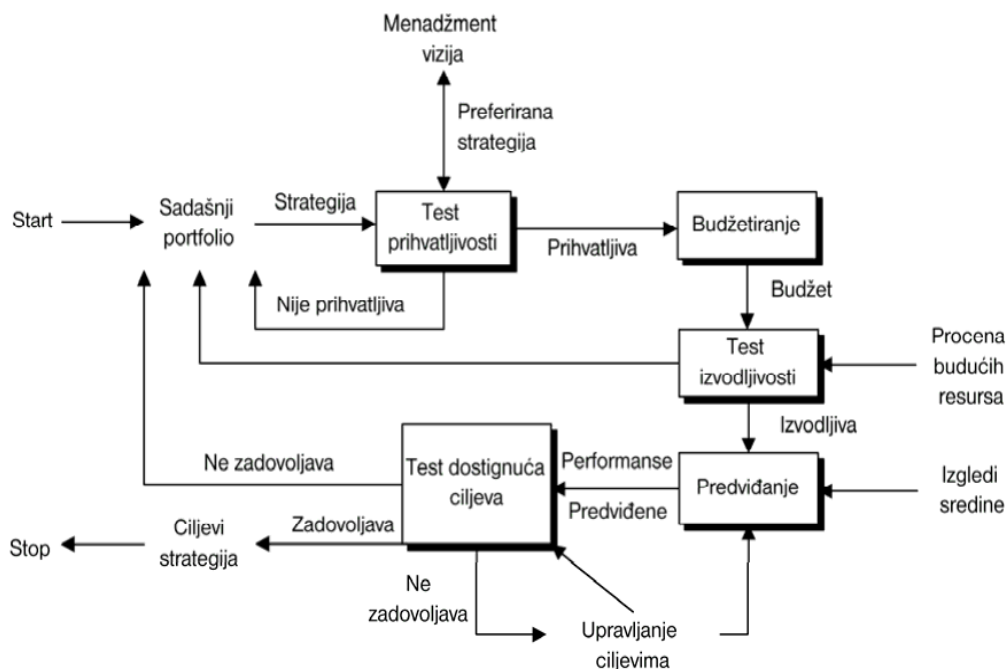
Kada je reč o *kriterijumima izvodljivosti* strategijske opcije se testiraju sa stanovišta:

- Sposobnosti preduzeća da obezbedi traženi nivo kvaliteta performansi;
- Mogućnosti obezbeđivanja izvora finansiranja;
- Mogućnosti da se pruži potreban nivo marketing know-how-a, kao i da se ostvari željena tržišna pozicija;
- Mogućnosti da se adekvatno odgovori preuzetim akcijama konkurencije;
- Mogućnosti da preduzeće osigura traženi nivo upravljačkih i operativnih veština;
- Mogućnosti da se obezbedi tražena proizvodna i procesna tehnologija;
- Mogućnosti da se obezbede traženi materijali i usluge.

Kod *kriterijuma prihvatljivosti* strategijske opcije od strane relevantnih *stakeholdera*, strategijska opcija se ispituje sa stanovišta:

- Finansijskih ciljeva;
- Promene intenziteta finansijskog rizika;
- Uticaja na strukturu kapitala;
- Prihvatljivosti veličine promena koje će nastati u celom preduzeći i njegovim pojedinačnim delovima;
- Koliko će uticati na promenu odnosa sa stalnim *stakeholderima* (dobavljači, vlada, sindikat, kupci i drugi);
- Da li i u kojoj meri zahteva promenu postojeće poslovne kulture.
- Izbor ili selekcija optimalne strategije može se prikazati pomoću ključnih koraka portfolio analize prikazanih na slici 19.

Slika 19. Selekcija optimalne strategije



Izvor: Mačvanin, N., Miletić, Lj., *Industrijski menadžment – Priručnik*, Međunarodna viša stručna škola za preduzetništvo, Beograd, 2008., str. 53.

Selekcija optimalne strategije polazi od vizije menadžmenta. Strategija koja je odabrana prolazi kroz testove: prihvatljivosti, izvodljivosti i dostignuća ciljeva. Ukoliko rezultati tih testova pokažu da je strategija prihvatljiva onda se ona vrednuje kroz proces budžetiranja.

Nakon toga se testira izvodljivost te strategije u zavisnosti od budžetiranja i procene budućih resursa i ispituje se uticaj te strategije na postojeći portfolio. Ukoliko je strategija izvodljiva vrši se predviđanje performansi u zavisnosti od izgleda sredine i postavljenih ciljeva, a predviđene performanse prolaze kroz test dostignuća ciljeva.

Strategija koja zadovolji ovaj test je *konačno selektovana*. Ukoliko strategija ne zadovolji test vraća se na ponovno određivanje ciljeva, predviđanje i analizu portfolia, a proces testiranja počinje iznova.

Poslovne funkcije imaju dominantnu ulogu u pojedinim fazama selekcije i formulisanja strategije. Test prihvatljivosti strategije zavisi od sadašnjeg portfolia. U fortfolio analizi naglašena je uloga finansija kao poslovne funkcije. Sama

metoda u svom fokusu ima optimizaciju alokacije finansijskih sredstava uvažavajući kriterijume prinosa na kapital i rizika vezanog za njegovo ostvarenje. Međutim, osim finansijskog portfolia postoji i tzv. proizvodno – poslovni portfolio koji ima za cilj da optimizira diverzifikaciju preduzeća, odnosno strukturu njegovih poslova. Analogno ovome, može se smatrati da u proizvodno – poslovnoj analizi, pre svega, učestvuju kao funkcije: funkcija proizvodnje, istraživanja i razvoja, marketinga i finansija.

Ukoliko je strategija prihvatljiva vrši se budžetiranje, a nakon toga njeno ponovno testiranje na osnovu procene budućih resursa. Tu dolazi do izražaja uloga računovodstva uz pomoć marketinga, finansija, kadrovske službe i istraživanja i razvoja.

Ukoliko je strategija prihvatljiva sprovodi se budžetiranje gde je izražena uloga plana i analize, a zatim vrši test izvodljivosti na osnovu procene budućih resursa gde navedena funkcija uz pomoć marketinga, finansija, kadrovske službe i istraživanja i razvoja takođe ima značajnu ulogu. Marketing funkcija najviše korespondira sa okruženjem, ali se njeni rezultati mogu vrednosno izraziti, pa ove informacije predstavljaju računovodstvene informacije. Slična je situacija i sa testom dostignuća ciljeva, ali ovde funkcija top menadžmenta ima glavnu i presudnu ulogu.

9.4. Osnovne strategije preduzeća

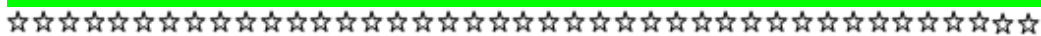


U savremenim uslovima poslovanja javljaju se izazovi koji primoravaju strategijski menadžment da odlučuje kroz integraciju analize, intuicije i kreativnosti. Imperativ je strategijsko mišljenje koje je rezultat jasnog razumevanja problema ili situacije i temeljnih odnosa koji su u osnovi poslovanja preduzeća, njihovo restrukturiranje i preoblikovanje na način koji garantuje postizanje najveće konkurentske prednosti.¹⁸⁵ Na osnovu dimenzija strategije, vršimo podelu strategija na tri osnovne grupe:

¹⁸⁵ Ohmae, K., *The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage*, Penfuin, New York, 1993., str. 12.

- strategije pozicioniranja,
- strategije rasta,
- strategije konkurentske prednosti.

9.4.1. Strategija pozicioniranja



U konkurentskoj strategiji centralno pitanje je koji je relativni položaj preduzeća unutar grane/industrije. *Strategija pozicioniranja* je od najvećeg značaja kod definisanja strateških mogućnosti kod onih poslovnih sistema čije se poslovanja sastoji iz većeg broja aktivnosti. Njome se definiše položaj preduzeća u odnosu na okolinu, ali i u delu njegovog odnosa sa ostalim delatnostima iz portfolia organizacije. Strategijsko pozicioniranje se često naziva *portfolio strategija*. Pri definisanju portfolio strategije, treba odrediti ponašanje preduzeća, tj. da li će se preduzeće ponašati kao učesnik u igri ili kao učesnik u trci. Pri izboru strategije polazi se od dve mogućnosti: *strategije balansiranja portfolia* i *strategije optimiziranja portfolia*.

Strategiju balansiranja portfolia koriste menadžeri koji teže uravnoteženom razvoju, a osnova toga je životni ciklus proizvoda. Balansirani razvoj portfolia obuhvata poslove u svim fazama životnog ciklusa proizvoda. Suštinski deo aktivnosti, onaj koji je preovladavajući je u fazi rasta, što podrazumeva visoku poziciju među konkurentima. Balansirani portfolio neće biti isti u svim slučajevima. To zavisi od karakteristika aktivnosti preduzeća, i promena u vezi sa njima kao i promena u samoj okolini. Balansirani portfolio se manifestuje kroz: portfolio rasta i portfolio profita.

Strategija optimiziranja portfolija se zasniva na uravnoteženju poslova koji obezbeđuju stalni suficit gotovine. Ova strategija je karakteristična za agresivni tip menadžmenta. Pored uravnoteženja novčanog toka, strategijsko pozicioniranje uključuje i optimiziranje sinergijskih veza između aktivnosti i optimiziranje poslova preduzeća u odnosu na dešavanja u okolini.

Pozicioniranje preduzeća unutar grane određuje da li je profitabilnost preduzeća ispod ili iznad proseka grane. Ono preduzeće koje se dobro

pozicionira u grani može ostvariti profitabilnost iznad proseka i u slučaju kada je industrijska struktura nepovoljna, a prosečna profitabilnost grane skromna.¹⁸⁶

9.4.2. Strategija rasta



Formulisanje strategije rasta podrazumeva strateške mogućnosti koje su vezane za pravac, metode, tempo rasta i poželjni nivo fleksibilnosti. Ovu strategiju menadžeri preferiraju u menadžment aktivnostima organizacije.¹⁸⁷

Strategija rasta ostvaruje se u dva pravca: kroz *ekspanziju* (u domenu postojećih aktivnosti) i *diversifikaciju* (realizuje se kroz horizontalnu i vertikalnu strategiju, s jedne strane i nacionalnu i transnacionalnu strategiju, s druge strane).

Strategiju rasta posmatramo sa aspekta određenih metoda, koji mogu biti: *eksterni*, *interni* i *kombinovani*.

Eksterni metod rasta zasniva se na spajanju sa drugim organizacijama koja raspolažu sa kapacitetima i osvojenom proizvodnjom. Eksterni rast je značajna metoda naročito kad je u pitanju sprovođenje strategija koje se odnose na diversifikaciju. Ovim metodom ostvaruje se brza realizacija odabranog pravca rasta. Međutim, ovde se javljaju brojni problemi finansijske, organizacione i upravljačke prirode. Eksterni metod rasta realizuje se merdžerom ili akvizicijom.¹⁸⁸

Merdžer podrazumeva fuziju ili spajanje dva ili više preduzeća od kojih nastaje nova organizacija. Obično se spajaju preduzeća iste ili slične veličine koja su saradivala u prošlosti. Preduzeća se spajaju na dobrovoljnoj bazi.

¹⁸⁶ Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M., „Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije”, *Ekonomika misao praksa*, XXI god., br. 1., 2012., str. 384.

¹⁸⁷ Mašić, B., „Promene su šansa“, *Direktor*, br. 9/95, str. 23 – 25.

¹⁸⁸ Delibašić, D., *Strategijsko upravljanje i konkurentska prednost*, Specijalistički rad, Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, 2014., str. 46.

Akvizicija predstavlja postupak preuzimanja dela ili celog paketa akcija jednog preduzeća od strane drugog preduzeća. Firma „majka“ apsorbuje drugu firmu za potrebe obavljanja sopstvene poslovne operacije. Preduzeća koja učestvuju u procesu akvizicije različite su veličine. Ovaj proces može biti nasilan, odnosno, da predstavlja nasilno preuzimanje jedne firme od strane druge.

Interni metod rasta znači da preduzeće izabrani pravac rasta realizuje izgradnjom sopstvenih kapaciteta i razvojem sopstvene proizvodnje. Interni metod rasta preduzeće koristi kad primeti da ekspanziju ili diversifikaciju može da ostvari sopstvenim razvojem proizvoda i izgradnjom kapaciteta, tj. samofinansiranjem, kao i na bazi eksternih finansijskih potencijala. Da bi se realizovao ovaj metod rasta preduzeće mora imati snažne materijalno finansijske i istraživačko – razvojne resurse. Osnovna pretpostavka za implementaciju ovog metoda je postojanje snažnog eksternog podsticaja, na primer, rast tražnje, ali i internog, kao što je uvođenje nove tehnologije, povećanje kapaciteta i slično. Primena ovog metoda podrazumeva izradu preinvesticione i investicione studije, kao i studije izvodljivosti projekta. Kolika će biti ukupna ulaganja kod ovog metoda rasta zavisi od odabranog pravca rasta.

Kombinovani modeli rasta nastaju kombinacijom internog i eksternog rasta putem različitih ekonomskih pokazatelja. Kombinovani metod rasta javlja se u obliku zajedničkih ulaganja poslovnih partnera ili u obliku stratejskih alijansi. Stratejske alijanse su specifičan metod rasta u kome učestvuju najmanje dve organizacije. Globalizacija, politička situacija u svetu i razvoj informacione tehnologije stimulišu nastajanje stratejskih alijansi.¹⁸⁹

Formulisanje strategije uključuje važnu komponentu, a to je *definisanje i izbor tempa rasta organizacije*. On je direktno vezan za strateški položaj organizacije. Tempo rasta označava proces „povećavanja“ veličine organizacije, i može biti *ofanzivan* (da organizacija stekne prednost u tempu u odnosu na konkurenciju, vodeći računa o svojim potencijalima), *defanzivan* (povećavanje učešća na tržištu uz korišćenje elemenata marketing miksa), i *kombinovan* (kombinacija ofanzivnog i defanzivnog tempa rasta).

¹⁸⁹ Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D., *International business*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004., str. 412-513.

9.4.3. Strategija konkurentske prednosti



Tradicionalna učenja o apsolutnim i relativnim komparativnim prednostima nisu adekvatna osnova za razumevanje savremenih oblika međunarodne trgovine. Jedna država ne može biti konkurentna u ekonomskom smislu ukoliko kompanije koje u njoj (domaće ili strane) posluju nisu konkurente. Nasuprot tome, razvijanje strategija i operativnih praksi kompanija je neizbežno i povezano je sa kvalitetom poslovnog okruženja.

Konkurentskim strategijama se određuje na koji način će se realizovati ciljevi koji su definisani globalnom strategijom. S jedne strane tu je ostvarenje ciljeva unutar organizacije, a sa druge strane odnos organizacije sa okruženjem kroz sticanje konkurentskih prednosti. Kombinacijom različitih izvora konkurentske prednosti preduzeće može dugoročno odbraniti svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Izvori konkurentske prednosti mogu biti:¹⁹⁰

1. Opipljivi resursi:

- Pristup retkim i vrednim resursima;
- Tehnologija;
- Lokacija;
- Menadžment tim.

2. Neopipljivi resursi:

- Brend;
- Organizaciona kultura;
- Inovacije

3. Organizacione sposobnosti:

¹⁹⁰ Vulić V., *Principi strategijskog upravljanja*, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, Internet dostupan material, 2013.

- Sposobnost da se uoče potrebe kupca i da se na njih odgovori;
- Proces razvoja novog proizvoda;
- Post-prodajna podrška kupcima.

Konkurentna prednost ostvaruje se na osnovu sticanja boljih pozicija u odnosu na ostale organizacije na tržištu. Ta prednost ogleda se kroz diferenciranost proizvoda i u troškovima proizvodnje. Na osnovu njih se definišu dve strategije sticanja konkurentne prednosti: *diferenciranje i liderstvo u troškovima*. Strategije sticanja konkurentne prednosti možemo prikazati slikom 20.

Slika 20. Generičke strategije

| | | KONKURENTSKA PREDNOST | |
|--------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | NISKI TROŠKOVI | DIFERENCIRANJE |
| KONKURENTSKI OPSEG | TRŽIŠTE (širi ciljevi) | Vođstvo u troškovima | Diferencijacija |
| | TRŽIŠNI SEGMENT (uži ciljevi) | Fokusiranost na troškove | Fokusiranost na diferencijaciju |

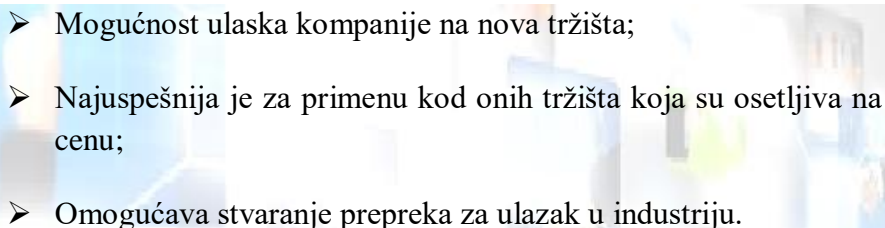
Izvor: Gandellini, G., Pezzi, A., Venanzi, D., *Strategy for Action – II: Strategy Formulation, Development, and Control*, Springer, London, pp. 11.

Strategija niskih troškova ili vođstva u troškovima je strategija koju je preduzeće usvojilo da bi postalo proizvođač proizvoda sa najnižom cenom u industriji. Ova strategija strogo zavisi od sposobnosti organizacija da eksploatišu iskustvo, ekonomiju obima, zaštićenu tehnologiju, preferencijalni pristup kanalima distribucije i drugim izvorima koji mogu da proizvedu troškovnu prednost i verovatnije veću profitabilnost. Međutim, ovde se ne mogu zanemariti osnove diferencijacije, jer ukoliko kupac smatra da je proizvod preduzeća neuporediv sa konkurencijom, troškovni vođa će biti prisiljen da još više snizi cenu proizvoda što se negativno odražava na ostvarivanje prethodno pomenute koristi od troškovne prednosti.¹⁹¹

¹⁹¹ Porter, M., *Konkurentna prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str.30-31.

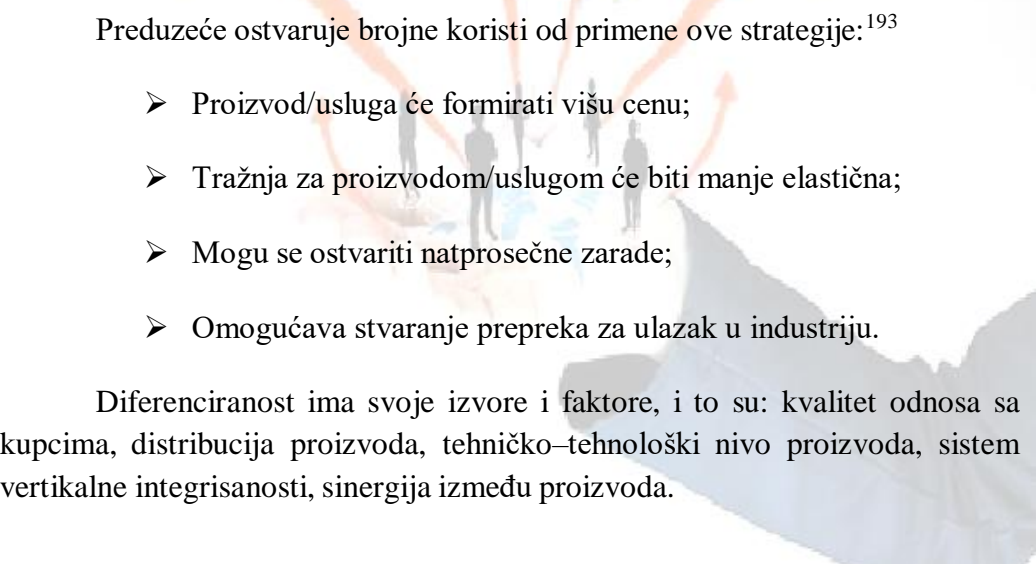
Glavne prednosti primene strategije vodstva u troškovima ogledaju se u sledećem:¹⁹²

➤ Niska proizvodna cena = veći profit;

- 
- Mogućnost ulaska kompanije na nova tržišta;
 - Najuspešnija je za primenu kod onih tržišta koja su osetljiva na cenu;
 - Omogućava stvaranje prepreka za ulazak u industriju.

Strategija diferencijacije podrazumeva nastojanje preduzeća da proizvede unikatne ili jedinstvene proizvode za potrošače. Imperativ kod ove strategije je da diferenciranost, odnosno, različitost, bude dovoljno izražena kako bi je kupci lako uočili, ali i dovoljno velika kako kupci ne bi imali dilemu prilikom donošenja odluka o kupovini tog proizvoda. Takođe, važno je da ciljni kupci nisu cenom ograničeni u kupovini. Diferenciranost ima i neke svoje negativne strane koje se ogledaju u tome da povećava troškove, bilo kroz povećanje operativnih troškova, bilo kroz nemogućnost njihovog smanjenja, ili pak kroz kapitalna ulaganja.

Preduzeće ostvaruje brojne koristi od primene ove strategije:¹⁹³

- 
- Proizvod/usluga će formirati višu cenu;
 - Tražnja za proizvodom/uslugom će biti manje elastična;
 - Mogu se ostvariti natprosečne zarade;
 - Omogućava stvaranje prepreka za ulazak u industriju.

Diferenciranost ima svoje izvore i faktore, i to su: kvalitet odnosa sa kupcima, distribucija proizvoda, tehničko-tehnološki nivo proizvoda, sistem vertikalne integrisanosti, sinergija između proizvoda.

¹⁹² Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 45., dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

¹⁹³ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 46., dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

10. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Implementacija strategije predstavlja veoma bitan deo strateškog menadžmenta jer se njome pokreće aktivnost preduzeća. Po značaju je rame uz rame sa formulisanjem strategije. Implementacija strategije je složen proces koji podrazumeva kreiranje uslova i aktivnosti kako bi se uz pomoć kadrova došlo do optimalnog rešenja i prednosti u odnosu na konkurenciju. Da bi tako nešto moglo da se realizuje treba precizirati autoritet i odgovornost, uočiti i postaviti zadatke i budžet, raspodeliti te zadatke na njihove nosioce i obezbediti sistem koordinacije i vođenja ukupnog procesa implementacije.

Pod implementacijom strategije možemo smatrati njeno prevođenje u ostvarenje, što znači da implementacija znači pokretanje aktivnosti i resursa preduzeća, a u skladu sa formulisanom strategijom kako bi se ostvarili ciljevi. Implementacija strategije zato predstavlja složen upravljački napor usmeren na planiranje, organizovanje i kontrolu aktivnosti sadržanih u procesu implementacije. Bez uspešne implementacije, strategija je samo fantazija.¹⁹⁴

Presudna stvar za implementaciju strategije su *informacioni resursi*. Njihova uloga je dvojaka. Jedna uloga je u povezivanju različitih uslova preduzeća, stabilnosti koordinacije i integracije, a druga uloga sastoji se u tome da obezbedi kvalitetnije veličine i tako utiče na ponašanje preduzeća.

Informacija je izvor integracije i ona promovise saznavne vrednosti, koje kao nove informacije služe kao podloga za donošenje strateških odluka. Informaciono-resursni sistemi mogu da služe kao važna stavka integracije preduzeća na višestrukim nivoima, na taj način pomažu da se alokira problem fragmentacije uzrokovan izdvojenim organizacionim strukturama i stručnim pojedinačnim zadacima. Takođe, informaciono-resursni sistemi imaju snažan uticaj na akcije organizacije ne samo kroz informacije koje pružaju, već šta sistemi vrednuju.

¹⁹⁴ Hambric, D., Canella, A., "Strategy Implementation as Substance and Selling, *Academy of Management Executive*, 3 (4), 1989., pp. 278.

10.1. Pristupi implementaciji strategije



Za uspeh rada preduzeća nije dovoljno samo formulisati strategiju, već je neophodno razmotriti i način sprovođenja te strategije. U isto vreme kada se strategija formuliše, treba razmišljati o načinu njene primene. Vezu između formulisanja i implementacije strategije možemo sagledati kroz dijagnosticiranje strategijskog problema (slika 21.).

Slika 21. Odnos između formulisanja i implementacije strategije

| | | | |
|-------|-------------------------|---------|---------------------------|
| | dobro | loše | |
| dobra | uspeh | rulet | implementacija strategije |
| loša | teškoće | neuspeh | |
| | formulisanje strategije | | |

Za *uspeh* je pored dobro formulisane strategije potrebno stvoriti uslove da se ista sprovede na pravi način. To znači da se strategija zasniva na saznanju i proceni eksternih i internih izazova i ograničenja, kao i da se stvore organizacione, resursne, stimulacione i neke druge mogućnosti za njeno sprovođenje.

Rulet podrazumeva situaciju kada se, kroz proces implementacije, nastoji ispraviti loše formulisana strategija. Tako se u postupku sprovođenja strategije šalju signali koji predstavljaju inicijativu za izmenu strategije.

Teškoće nastaju ukoliko se dobro formulisana strategija loše sprovodi. Lakše rešenje ove situacije je promeniti strategiju nego menjati proces implementacije.

Neuspeh se zagarantovan kada se loše formulisana strategija loše sprovodi. Tada dolazi do problema u pogledu otkrivanja uzroka neuspeha i preduzimanja postupaka da se ta situacija otkloni.

Kako se strategija formuliše na bazi ocene internih i eksternih faktora, to se njena promena može da susretne sa više novih promena. Zato i kažemo da je implementacija samo ogledalo druge strane problema.

Implementacija se tiče velikog broja učesnika, te je neophodno razjasniti smisao promena, odrediti uloge i stimulisati sve nosioce implementacije strategije. Neki od karakterističnih pristupa su: komandni, pristup organizacionih promena, pristup saradnje, kulturni pristup i pristup odozdo na gore.

Da bi implementacija promena bila uspešna potrebno je odgovarajuće njeno planiranje, angažovanja neophodnih sredstava, definisanje mera i akcija i otklanjanje objektivnih i subjektivnih prepreka, a pre svega otpora promenama unutar same organizacije. Otpor prema implementaciji strategijskih promena može imati svoje izbore u svim podsistemima organizacije i u svakoj fazi strategijskog procesa odlučivanja, odnosno, svakoj fazi implementacije strategije. Otpor prema promenama može imati više izvora i na osnovu ovog kriterijuma može se klasifikovati na otpore koji potiču od: pojedinca, grupe pojedinaca, organizacije kao celine, karakteristike promene, upravljačkog sistema organizacije, njegove tehničke opremljenosti ili subjektivne sposobnosti top menadžera, načina implementacije strategije.

Da bi menadžment mogao da ove otpore neutrališe ili minimizira, potrebno je da primeni jedan od metoda implementacije strategijskih promena. Najčešće se javljaju *metodi koji su bazirani na moći, i metodi bazirani na participaciji*. U prvu grupu spadaju: primena sile, manipulacija, pregovaranje i krizni menadžment, dok u drugu spadaju: razvoj organizacije, edukacija i komunikacija. U svakom slučaju savladavanje otpora prema promenama predstavlja neophodan preduslov implementacije strategije.

Postoje različiti *pristupi implementaciji strategije*: Jedan od njih obuhvata:¹⁹⁵

- utvrđivanje (analiziranje) koliko će organizacija imati promena da bi se implementirala strategija,
- analiziranje formalne i neformalne organizacione strukture,
- analiziranje „kulture“ organizacije,

¹⁹⁵ Certo, C., Peter, S., P., *Strategic Management Concepts and Applications*, McGraw Mill, inc. 1991., str 130.

- odabiranje pristupa implementacije strategije, i
- implementacija strategije i ocena rezultata.

Prema Ritsonu implementacija strategije predstavlja proces koji se sastoji iz sledećih potprocesa:¹⁹⁶

- Planiranje resursa i logistika implementacije. Ovaj potproces bavi se problemima zadataka koje treba izvršiti i njihovim vremenskim rasporedom. Možda će se javiti potreba da se izmeni struktura resursa potrebnih za implementaciju i treba odrediti odgovornu osobu za sprovođenje promene.
- Promena organizacione strukture.
- Pобољшanje upravljačkih sistema organizacije koji obezbeđuju informacije i operativne postupke neophodne u organizaciji. Možda će se javiti potreba za regrutovanjem novih kadrova i njihovom obukom, ili za izgradnom novog sistema za upravljanje informacijama za praćenje napretka strategije i drugo.

Jedan od interesantnijih koncepata upravljanja promena formulisala je konsultantska kuća McKinsey&Company pod nazivom „7-S“ (naziv potiče od početinih slova na engleskom sedam relevantnih varijabli), prikazan je na slici 21..¹⁹⁷

Struktura organizacije predstavlja rezultat organizovanja. Istraživanja su pokazala da savremene organizacije, a posebno one odlične, nisu oduševljene formalnom organizacionom strukturom koja je rezultat planskog pristupa dizajniranja organizacije. Savremene organizacije preferiraju neformalne organizacione strukture koje nastaju spontano, nisu rezultat predhodnog planiranja, omogućuju veću elastičnost i prilagodljivost i zato se nalaze u odličnim organizacijama.

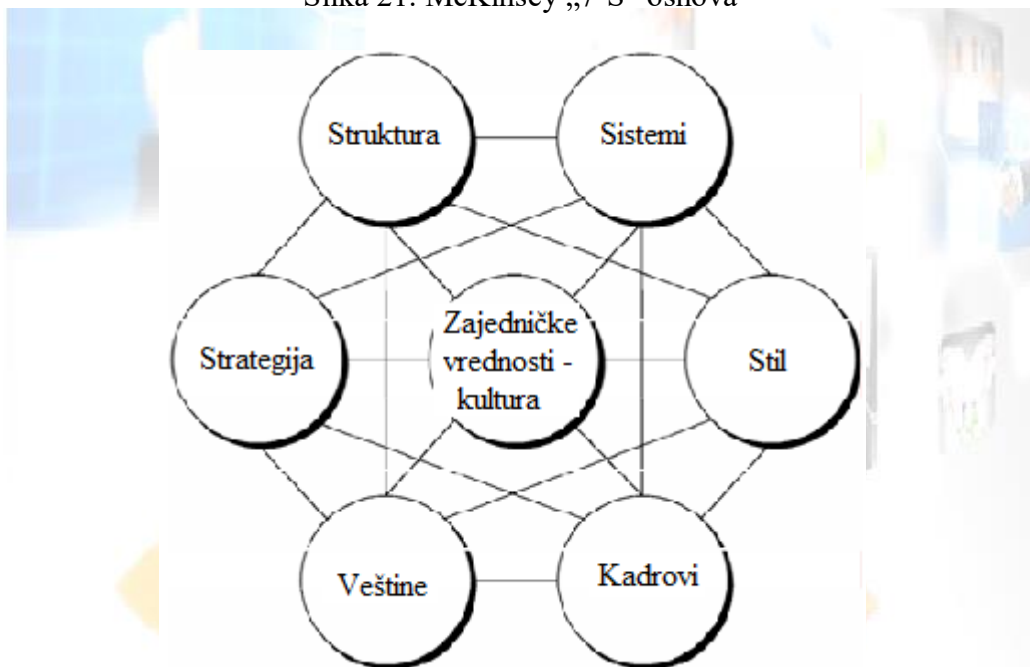
Strategija prethodi strukturi i predstavlja jednostavniji proces u odnosu na proces implementacije. Poslovne strategije u odličnim organizacijama su

¹⁹⁶ Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., pp. 48., dostupno na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).

¹⁹⁷ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 254.

dobre zbog toga što teorganizacije poznaju svoje prednosti, slabosti i svoje mogućnosti. Takve strategije su usmerene na izazove, šanse i pretnje iz okruženja, pronalaženje dinstiktivnih prednosti u odnosu na konkurenciju, i sl.

Slika 21. McKinsey „7-S“ osnova



Izvor: Peters, T., Watermon. R., Jr., *In Search of Excellence*, HarperCollins, 1982., str 10.

Sistemi obuhvataju sve procedure, formalne i neformalne, koje omogućavaju organizaciji da funkcioniše svakodnevno. Ovde je reč o sistemima budžetiranja kapitala, sistemima obuke, računovodstvenim sistemima i budžetskim sistemima. Sistemi mogu vrlo često da nadjačaju formulisanje strategije, o čemu se mora voditi računa u implementaciji strategije, i preduzimati mere da do toga ne dođe. Oni mogu doprineti efikasnom sprovođenju strategije.

Stil vođenja podrazumeva način ukupnog ponašanja i akcija koje preduzimaj lider.

Kadrovi predstavljaju jedini resurs koji nije ograničen. Uspešne organizacije smatraju da ljudskim kapitalom treba aktivno upravljati, obezbediti permanentnu edukaciju, čuvati ga, raspoređivati i omogućiti njegovo napredovanje. Zbog toga, lideri posvećuju sve veću pažnju stvaranju stručnih kadrova koji doprinose efektivnom i efikasnom implementiranju strategije.

Veštine podrazumevaju sva znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje i tako stiču konkurentske prednosti.

Zajedničke vrednosti – Kultura je zajedničko viđenje koje oblikuje način razmišljanja članova jedne organizacije, način reagovanja, ponašanja – skup vrednosti i iskustava koje određuju kako zaposleni reaguju u određenim situacijama. označavaju koncepte, vrednosti i aspiracije

Dakle, implementacija strategije zateva složeni upravljački napor koji se ostvaruje kroz planiranje, organizovanje, izvršenje i kontrolu velikog broja aktivnosti. U nastavku se ističe nekoliko takvih područja aktivnosti.

- ✓ Kreiranje organizacione strukture koja će omogućiti realizaciju strategije na najbolji način. Ovaj aspekt govori o tome da za kvalitetnu realizaciju strategije je neopodno izvršiti prilagođavanje, ili stvaranje sasvim nove organizacione strukture, treba, takođe, izvršiti i selekciju kadrova koji će se ovom problematikom baviti. Akcenat se stavlja na internu organizaciju i menadžerski kadar u procesu implementiranja strategije.
- ✓ Alokacija i fokusiranje resursa ka strategijskim ciljevima. Realizacija strategije se ne može dogoditi ako se ne angažuju i troše resursi, pa je neophodno predvideti budžet za svaku grupu poslova i aktivnosti. Na taj način se stvaraju neophodni uslovi za implementaciju strategije.
- ✓ Galvaniziranje implementacije. Ovde govorimo o razvijanju i održavanju ukupnih aktivnosti u cilju implementacije strategije. Tako se: a) utvrđuje način motivisanja funkcionalnih strategija i pojedinaca u postizanju ciljanih rezultata; b) kreira poslovna kultura s ciljem podrške realizaciji strategije; c) podstiče na bolje rezultate s ciljem postizanja optimalnih prednosti; d) usklađuje sistem nagrađivanja sa aktuelnim strategijskim prednostima.
- ✓ Uspostavljanje internog administrativnog sistema za podršku. Ako se implementacija strategije zasniva na izmenjenoj organizacionoj strukturi, onda nužno zahteva da se u svetlu novonastalih okolnosti prezentuje poslovna politika i promovišu izmenjene procedure postupanja u primeni i sprovođenju strategije.

- ✓ Obezbediti strategijsko vodstvo. Za implementaciju strategije od velike važnosti je na koji će način menadžment preduzeća voditi aktivnosti onih koji učestvuju i na kojima se zasniva realizacija poslovanja preduzeća. Ovde se radi o fenomenu liderstva - vođstva. Od menadžmenta se očekuje da vodi preduzeća, kreira politiku, rešava krizne situacije, alocira resurse, predstavlja preduzeće, i bavi se drugim aktivnostima koje su od značaja za rad i opstanak organizacije. Lideri su ljudi od akcije, harizmatični, spremni da motivišu, da ostvaruju proces rada kroz planiranje, organizovanje i kontrolu. Zato se kaže da je za strategiju značajno da se: kroz sistem vrednosti osigura sprovođenje strategije; da preduzeće bude spremno na izazove iz okruženja tako što će održavati inovativnost, dinamičnost da odgovara izazovima; da veštinom pretvaranja i upravljanja sukobima i krizom uvek obezbedi najbolje rešenje; da kontrolom i revizijom osigura preduzimanje korektivnih akcija na vreme za optimalno ostvarivanje strategijskih prednosti.

10.2. Uloga top menadžmenta u implementaciji strategije



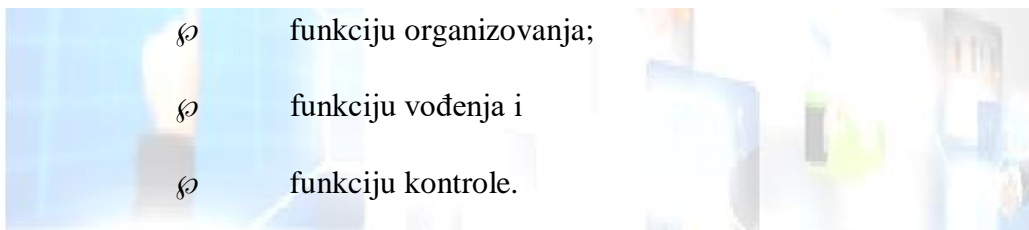
Proces implementacije zahteva preduzimanje usklađenih poteza i mera kako bi se prethodno definisani zadaci sprovedi u delo. „Zadaci top menadžmenta u sprovođenju strategije su:¹⁹⁸

- ✓ „Top“ menadžment ima funkciju da objašnjava i interpretira strategiju, tj. on predstavlja krajnjeg sudiju u slučajevima kada menadžeri imaju problema ili se ne slažu po pitanjima sprovođenja strategije.
- ✓ „Top“ menadžment svojim aktivnostima ozakonjuje odanost strategiji i prenosi je stejkholderima (menadžerima, zaposlenim, potrošačima, dobavljačima, itd.).

¹⁹⁸ Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet Braća Karić, BK Institut, Beograd, 1998. str. 262–263.

- ✓ „Top“ menadžment motiviše putem sistema stimulacije na izvršenje strategije“.

Uloga top menadžmenta u implementaciji strategije ogleda se kroz:¹⁹⁹



U osnovi *funkcije organizovanja* je dizajniranje odgovarajuće organizacione strukture koja omogućava uspešnu implementaciju strategije. Postavljanje organizacione strukture podrazumeva i obezbeđenje ljudi u smislu, postavljanja pravih ljudi na adekvatna radna mesta i uspostavljanje pravilne saradnje među njima.

Kroz *funkciju vođenja* top menadžment treba da nastoji da oblikuje odgovarajuće modele ponašanja ljudi koji podržavaju proces implementacije strategije. Znamo da implementacija neposredno zavisi od ljudi, pri čemu glavnu ulogu igraju lideri koji snagom svoje ličnosti, volje i znanja obezbeđuju primenu postavljene strategije, a i pridobija sledbenike za realizaciju svojih ideja. Lider se bavi izazovima i uvažava efikasnost.

Funkcija kontrole ima zadatak da prati tok implementacije strategije, kao i njegove konačne efekte.

Da bi se efektivno ostvarila strategija neophodna je koordinacija integrisanja ciljeva i aktivnosti odvojenih (diferenciranih) radnih jedinica (departmana ili poslovnih područja).²⁰⁰ U diverzifikovanoj organizaciji veoma često dolazi do konflikta i teže je ostvariti koordinaciju. Razuđenost organizacije stvara opasnost od samostalnih poteza i povećanja pristrasnosti, što na kraju vodi do konflikata.

Konflikti najčešće nastaju zbog toga što zaposleni zajednički koriste iste resurse pa pojedini smatraju da imaju „veća prava“ na njih, zato što zaposleni ne razume dobro svoju ulogu u deligiranom zadatku, kao i zbog toga

¹⁹⁹ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 129.

²⁰⁰ *Competitive Management*, Compiled by Department of Management of Florida State University, Gimm Press, str. 218.

što ne razume koje je to osnovno strateško opredeljenje konkretne organizacione jedinice. Top menadžment mora da predvidi nastajanje potencijalnih konfliktnih situacija, izvrši adekvatnu koordinaciju i tako spreči njihov nastanak, a različitost interesa pretvori u pozitivnu energiju. U tom smislu top menadžment obično koristi sledeće „pravce delovanja“, i to:²⁰¹

- oslanjanje na bazične upravljačke tehnike;
- povećavanje potencijala saradnje;
- smanjivanje potrebe za koordinacijom.

Oslanjanje na bazične upravljačke tehnike podrazumeva ustavljanje kompaktnog lanca komandi koji oslikava hijerarhijske odnose između organizacionih jedinica i na taj način prilagođava informacioni tok. Veoma je važno propisati norme kojima se osigurava brzo i efikasno ostvarivanje zadataka poslovnih jedinica.

Pristup povećanja potencijala saradnje primenjuje se u slučaju kada je nemoguće osloniti se na hijerarhiju komandovanja zbog prevelike diverzifikacije poslova i loše organizacione strukture. Prema ovom principu povećanje koordinacije postiže se podsticanjem direktnih kontakata među rukovodiocima; uspostavljanjem koordinatora za vezu između poslovnih jedinica; formiranjem povremene grupe za koordinaciju zajedničkim poslovima; postavljanjem zamenika generalnog direktora; formiranjem kompletnog odeljenja na vrhu preduzeća za saradnju između poslovnih jedinica; postavljanjem matrične organizacione strukture i slično.

Poslednji pristup insistira na pronalaženju načina *da se smanji koordinacija*, tako što bi se nekim organizacionim jedinicama dozvolila veća fleksibilnost u ostvarenju svojih programa i dodelio bi im se status samostalnosti.

Osoba koja ima najveću odgovornost za implementaciju strategije je izvršni direktor. Takođe, on je nosilac promena i najbitniji je za efikasnost i efektivnost izvršenja definisane strategije. On daje lični pečat implementaciji strategije. Izvršni direktor treba da izvrši *selekciju menadžera ključnih nižih organizacionih nivoa* i da formuliše *stimulativni sistem nagrađivanja*.

²⁰¹ Competitive Management, Compiled by Department of Management of Florida State University, Gimm Press, str. 219.

Proces selekcije menadžera započinje identifikovanjem ključnih radnih mesta na kojima ih je neophodno rasporediti. Nakon toga vrši se izbor kadrova kako iz organizacije, tako i zapošljavanja novih.

Prednosti angažovanja već zaposlenih ljudi iz organizacije ogledaju se u tome što je reč o poznatim ljudima koji imaju već ostvarenu saradnju sa kolegama, prošli su kroz proces socijalizacije u organizaciji i pokazuju odanost prema zaposlenima u organizaciji. *Nedostaci* se ogledaju u tome što već zaposleni nije baš spreman za promene, opterećen je dotadašnjim angažovanjem na poslu, svojim pogledima, obavezama, navikama.

Ukoliko se angažuje *rukovodilac sa strane prednosti* su brojne. To su ljudi koji su stekli iskustva u realizaciji sličnih promena i ne opterećuje ih odnos prema saradnicima, s obzirom da je to za njih nova sredina žele na svaki način da se kao stručnjaci dokažu u novom okruženju. Oni i svaki drugi potencijalni koji mogu da budu uključeni u firmu sa strane, permanentna su pretnja već zaposlenima da mogu biti zamenjeni ukoliko ne obavljaju posao kako treba. Ovo rešenje sa sobom nosi mnoge *nedostatke*. Pootrebna su velika novčana sredstva firme da bi se taj kadar uopšte privukao. Uopšte nije lako naći stručno i kvalitetno osoblje za obavljanje posla, a postoji i strah od otkazivanja lojalnosti ostalih zaposlenih zbog dovođenja lica sa strane.

Sa stanovišta kriterijuma promene koje se zahvataju za implementaciju i efektivnosti dosadašnjih performansi preduzeća, mogući su sledeći pristupi:²⁰²

- ✓ „Selektivno mešanje“, se primenjuje u situaciji kada implementacija strategije zahteva puno promena, ali te promene nisu inicirane dosadašnjim performansama. Naime, budući da su dosadašnje performanse dobre, dobro je osloniti se na postojeće menadžere, dok će se selektivnim angažovanjem autsajdera, osigurati izazivači promena koje nova strategija podrazumeva.
- ✓ „Stabilnost“ je poželjna kada implementacija strategije ne zahteva puno promena, odnosno kada se želi očuvati dosadašnje dobre performanse, te je moguće osloniti se na promociju dosadašnjih menadžera kako bi se izgradila lojalnost i razvoj upravljačkog

²⁰² Pearce, J.A. Robinson, R. B., *Strategic Management*, Richard Irwin 1985, str 339.

marketinga.

- ✓ „Zaokret“ karakteriše potreba većih promena u implementaciji definisane strategije i dosadašnje neefektivno poslovanje, te na značaju dobija orijentacija na dovođenje spoljnih menadžera (outsider-a) kako bi se obezbedile nove veštine, motivi i entuzijazam.
- ✓ „Reorijentacija“ je karakteristična kada realizacija strategije ne zahteva puno promena, ali su dosadašnje performanse loše. U takvoj situaciji može biti poželjno da se dovedu spoljni menadžeri samo za neka kritična mesta poslovnih funkcija ili pak ići na realokaciju postojećih menadžera“.

Da bi se rezultati u implementaciji strategije pospešili potrebno je izgraditi *stimulativni sistem nagrađivanja uposlenika*, a pre svega, menadžera. To se može uraditi u više oblika, kao što su: gotovina, akcije, učešće u dobiti, razne vrste bonusa, nagrađivanje nižih od strane viših menadžera itd.

10.3. Organizaciona struktura i strategija organizacije



„U konceptu strategijskog upravljanja organizacionu strukturu treba posmatrati kao komponentu strategijske sposobnosti preduzeća. Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije. Sprovodljivost strategije je moguća ako postoje snage u preduzeću koje su spremne i sposobne ne samo da iniciraju (strategijskom odlukom) već i sprovedu promenu“.²⁰³

Implementacija strategije podrazumeva pokretanje i ljudi i resursa u cilju ostvarenja zadataka i ciljeva preduzeća. Zato se nameće pitanje

²⁰³ Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1991. str. 22.

izgradnje takve organizacione strukture koje će omogućiti funkcionisanje organizacije u celosti. Organizacionom strukturom se identifikuju vrh i delovi preduzeća, opredeljuje njihov delokrug i odgovornost, usklađuju međusobni odnosi i sistem koordinacije njihove aktivnosti.

Ako ovako shvatamo organizacionu strukturu, onda je normalno da se ona pojavljuje kao presudna stavka u procesu primene strategije u kojoj se na adekvatan način usklađuje poslovanje preduzeća u želji da se obezbedi njegova radna sposobnost, tj. fleksibilnost u datim uslovima privređivanja. Treba uskladiti ciljeve, sposobnosti, zadatke ljudi tako da se implementiranom strategijom obezbedi konkurentska prednost preduzeća na tržištu.

Prema John Childu, organizaciona struktura se sastoji od četiri elementa.²⁰⁴

- ✓ dodeljivanje zadataka i odgovornosti koje definišu posao pojedinaca i organizacionih jedinica;
- ✓ grupisanje pojedinih pozicija u organizacione jedinice, jedinice u departmane i veće organizacione jedinice kako bi se formirala hijerarhija organizacije;
- ✓ mehanizmi koji su potrebni za olakšavanje vertikalne koordinacije, kao što je broj osoba koje izveštavaju menadžera na bilo kojoj poziciji i stepen delegiranja autoriteta;
- ✓ različiti mehanizmi potrebni za podsticanje horizontalne koordinacije, kao što su radne snage i međuresorsne ekipe.

Organizacionu strukturu čine odgovarajuće komponente i dimenzije. Baligh i Damon ističu sledeće komponente organizacione strukture:²⁰⁵

1. "skup ljudi;
2. skup promenljivih operativnih odluka;

²⁰⁴ Aquinas, P. G., *Organization Structure and Design*, Excel Books, New Delhy, 2008., pp. 94.

²⁰⁵ Baligh, H., *Organization Structures – Theory and Design, Analysis and Prescription*, Springer, New York, 2006., pp.33.

3. skup promenljivih parametara;
4. skup stvari koje se koriste kao nagrade;
5. skup zadataka od kojih svaki uparuje varijable odluke iz skupa komponente 2 sa podskupom ljudi u setu komponente 1;
6. skup zadataka od kojih svaki upari parametar skupa komponente 3 sa podskupom ljudi u skupu komponente 1;
7. skup zadataka od kojih svaka upari varijablu nagrade iz komponente opisane u komponentama 4 sa podskupom ljudi komponente 1;
8. skup pravila odlučivanja od kojih svako uključuje jednu varijablu odluke iz skupa komponente 2;
9. skup pravila odlučivanja od kojih svako uključuje jednu varijablu parametara iz skupa komponente 3;
10. skup pravila odlučivanja od kojih svako uključuje jednu nagradu promenljivu iz skupa komponente 4.”

Organizaciona struktura se ogleda u organizacionoj karti. Organizaciona karta prikazuje čitav niz osnovnih aktivnosti i procesa u organizaciji i pomaže u vizuelizaciji organizacione strukture. Većina organizacija ima niz organizacionih grafikona koji prikazuju odnos izveštavanja kroz sistem. Osnovne komponente su:²⁰⁶

- ∅ Formalne linije autoriteta i odgovornosti (organizaciona struktura označava odnose izveštavanja između radnih mesta i grupisanih odeljenja). Uključuje broj nivoa u hijerarhiji i raspon kontrole menadžera i supevizora.
- ∅ Organizaciona struktura identifikuje povezivanje pojedinaca sa departmanima i departmane sa celom organizacijom.
- ∅ Formalni sistemi komunikacije, koordinacije i integracije (organizaciona struktura označava očekivane obrasce formalnih

²⁰⁶ Aquinas, P. G., *Organization Structure and Design*, Excel Books, New Delhy, 2008., pp. 94.

interakcija među zaposlenima).

Dakle, *organizaciona struktura* ukazuje na to kako je izvršena podela rada u preduzeću, kako su organizovani delovi grupisani u odgovarajuće celine do nivoa preduzeća, određuje efikasnost protoka informacija i finansijskih sredstava, koordinaciju akcija pojedinaca i grupa, kao i nivo njihove motivisanosti za rad.²⁰⁷

U zavisnosti od odabrane strategije biraju se odgovarajuće organizacione strukture koje se mogu kombinovati.

Za *strategiju vođstva u troškovima* pogodna je najjednostavnija organizaciona struktura sa veoma malo hijerarhijskih nivoa jer ona iziskuje najmanje troškova. Reč je o funkcionalnoj organizacionoj strukturi sa standardizovanim proizvodnjom. Njome se veoma lako upravlja. Takođe, izbegavaju se i troškovi kreiranja timova.

Za *strategiju diferencijacije* karakteristično je oslanjanje organizacije na funkcije istraživanja i razvoja, i marketinga. Da bi proizvod za kupca bio jedinstven, organizacija mora biti koncentrisana oko izvora njegove konkurentske prednosti. Zbog toga je neophodno da ima kompleksniju organizacionu strukturu. Ukoliko tehnologija preduzeća predstavlja izvor konkurentske prednosti onda je za preduzeće najpogodnija matična organizaciona struktura, a primarna funkcija će biti funkcija istraživanja i razvoja. Ukoliko se konkurentska prednost zasniva na širini proizvodnog programa ili tržišta potrebno je ostvariti takvu organizacionu strukturu koja će biti dizajnirana oko proizvoda (proizvodnja ili geografska organizacija).

Strategiju fokusiranja na poseban tržišni segment, karakterišu veći proizvodni troškovi zbog manjeg obima proizvodnje i razvoj specifičnih oblika konkurentske prednosti (kvalitet proizvoda, servis, itd.). Obično je za ovu strategiju pogodna funkcionalna organizaciona struktura zbog njene fleksibilnosti i uštedama u troškovima.

Smisao prilagođavanja organizacione strukture jeste obezbeđenje prohodnosti za implementaciju strategije. Zato je važno odmeriti raspon upravljanja i kontrole, da li će se primeniti duboka (visoka) organizaciona struktura koja podrazumeva mnogo hijerarhijskih nivoa između najviših i

²⁰⁷ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 143.

najnižih menadžera ili plitka (ravna) organizaciona struktura koja ima malo hijerarhijskih nivoa. Osim toga, moraju da se steknu i uslovi afirmativnog delovanja strategijskih funkcija. Afirmativno delovanje tih funkcija ne znači da su one potpuno samostalne u svom radu, već one moraju odgovarati i biti u funkciji kreativnog „opsluživanja“ vrha i organizacionih delova preduzeća. Ovakav pristup je neophodan da bi preduzeće delovalo kao skladna celina funkcionalnih delova i vrha preduzeća.

Promena organizacione strukture u okviru ukupnog procesa transformacije preduzeća treba da omogući uspešno poslovanje kao i sposobnost prilagođavanja promenljivim tržišnim okolnostima što može biti od presudnog značaja za opstanak preduzeća. *Organizacione promene podrazumevaju* promene organizacione strukture, ponašanja i tehnologije, sa ciljem pospešivanja performansi pojedinaca, grupa i preduzeća u celini kako na nivou poslovnih funkcija i pojedinih poslova i projekata tako i na nivou celog preduzeća.

Da bi se postigla konkurentna prednost preduzeće nastoji da preko odgovarajuće organizacione strukture razvije specifičnu kompetentnost koja će mu obezbediti povoljniji položaju među konkurentima. Ovde treba naglasiti *značaj funkcionalnih strategija i njihovu organizacionu strukturu* kao preduslov njihove realizacije.

Funkcionalna strategija proizvodnje definisana je tako da obezbedi što je moguće više smanjenje troškova. Da bi se to postiglo organizaciona struktura mora biti takva da omogući ekonomisanje troškovima na bazi učenja po krivi iskustva. Osim toga, da bi se troškovi mogli kontrolisati i sveli na zadovoljavajući nivo potrebno je kontrolisati radne aktivnosti i izvršioce, zbog čega proizvodnja ima tačno, formalizovanu strukturu.

Funkcija istraživanja i razvoja svoju konkurentnu prednost zasniva na tehnološkoj kompetentnosti, pa njena organizaciona struktura treba da omogući inoviranje procesa i proizvoda. Posebno je važno da ta organizaciona struktura bude fleksibilna kako bi se podsticala kreativnost.

Takođe, organizaciona struktura *marketinga*, pored njenih formalizovanih celina (ukoliko su nabavka i prodaja u okviru nje) treba da bude fleksibilno postavljena kako bi kreativnost mogla da dođe do izražaja, pre svega, u kombinovanju elemenata marketing miksa i procenjivanju šta

organizacija treba da proizvodi da bi zadovoljila potrebe tržišta, ili drugačije gledano koji su to proizvodi na kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost uz optimalan ili zadovoljavajući nivo profita. Ovakvu svoju funkciju marketing može da ostvari u saradnji sa finansijskom funkcijom.

Finansijska funkcija mora biti tako organizovana da istraži najpovoljniju alokaciju ograničenih resursa i izvrši svoju analizu izvodljivosti, pri čemu *računovodstvena funkcija* ima izuzetan značaj u obezbeđivanju informacija za donošenje takvih odluka. Da bi se to postiglo ova funkcija mora da bude kreativno organizovana, ali i formalizovana u pripremi, odnosno, generisanju potrebnih informacija.

Kadrovska funkcija mora biti organizovana tako da obezbedi najpovoljnije ljudske resurse za realizaciju aktivnosti na svim nivoima i funkcijama.

10.4. Modeli organizacione strukture



„Kada menadžeri implementiraju strategiju, oni moraju uzeti u obzir i formalnu i neformalnu organizacionu strukturu iz sledećih razloga:208

⊗ Prvo, potrebno je odgovoriti na pitanje da li će postojeća organizaciona struktura pokretati ili biti smetnja uspešnom sprovođenju nove strategije.

⊗ Drugo, potrebno je odgovoriti na pitanje koji će menadžerski nivoi i kadrovi u organizaciji biti odgovorni za različite zadatke implementacije strategije.

⊗ Treće, neformalna organizacija može biti naviknuta da svojom

²⁰⁸ Certo, S., Peter, P., *Strategic Management Concepts nad Applications*, McGraw–Hill, Inc., 1991, str. 136.

sposobnošću doprinosi uspešnoj implementaciji“.

Razlike između organizacionih struktura su ogromne, ali ipak postoji mnogo sličnosti koje im omogućavaju da se klasifikuju u odgovarajuće organizacione modele. Jedna široko korišćena klasifikacija organizacione strukture je dvostruki sistem (mehanistički ili birokratski oblik nasuprot organskom ili adhokratskom obliku) koji su razvili Tom Burns i G. M. Stalker u studiji firmi za elektroniku u Velikoj Britaniji.²⁰⁹

Mehanistička struktura je tradicionalni ili klasični dizajn organizacije koji je uobičajen u velikim organizacijama. Ona je donekle kruta jer se sastoji od dobro definisanih hijerarhijskih linija i jasno definisanih poslova. U velikoj meri se oslanja na formalni lanac komande za kontrolu.²¹⁰ Ona je veoma kompleksna i zasniva se na standardima, propisima, pravilima i rutini. Visoka hijerarhija onemogućava top menadžmentu da ima jasan uvid u funkcionisanje nižih organizacionih delova. Ovom tipu organizacione strukture najviše odgovaraju *funkcionalna* i *divizionalna organizaciona struktura*.

Organska struktura karakteriše se većom fleksibilnošću u odnosu na mehanističku strukturu. Ona je manje formalizovana, sa visokim stepenom decentralizacije i niskim stepenom primene standarda, pravila i direktnog nadzora. Ovom tipu organizacione strukture najviše odgovaraju *jednostavna struktura*, *timaska* i *mrežna organizaciona struktura*.²¹¹ *Matrična organizaciona struktura* predstavlja oblik organizacione strukture koja ima elemente i mehanističke i organske strukture.

10.4.1. Funkcionalna organizaciona struktura



Funkcionalna organizaciona struktura se, pored proste organizacione strukture (zasnivanja na odnosu vlasnik – menadžer – zaposleni), istorijski najranije pojavila. Ona se zasniva na grupisanju aktivnosti

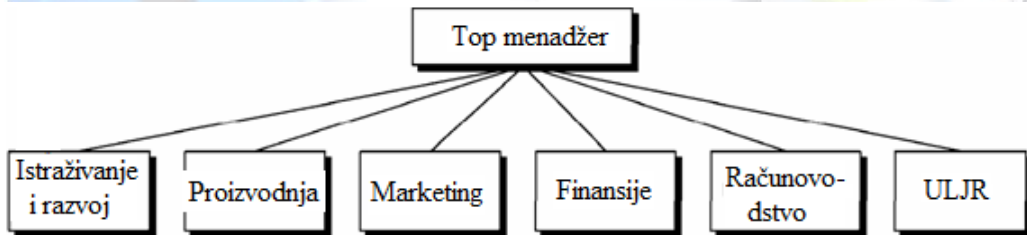
²⁰⁹ Burns, T., Stalker, G. M., *Management of Innovation*, Tavistock Publications, London, 1961., pp. 19.

²¹⁰ Ghuman, K., *Management: Concepts, Practice & Cases*, McGraw Hill, New Delhy, 2010., pp. 244.

²¹¹ Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., *Management*, Prentice Hall, Sydney, 1997., pp. 370.

i zaposlenih prema poslovnim funkcijama u kojima obavljaju radne operacije. Poslovne funkcije su grupe relativno srodnih poslova i mogu biti proizvodne i neproizvodne. Kod ovog oblika organizacione strukture top menadžment direktno kontroliše rad svih poslovnih funkcija: proizvodnje, marketinga, istraživanja i razvoja, finansija, računovodstva, upravljanja ljudskim resursima i drugim. Funkcionalna organizaciona struktura prikazana je na slici 22.

Slika 22. Funkcionalna organizaciona struktura proizvodnog preduzeća



Izvor: Prilagođeno prema: Devaney, E., Illustrated guide – Organisational structures, Hub spot, pp. 9., dostupno na: <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2131160376-pdf/illustrated-guide-to-org-structures.pdf?t=1486764493083>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.

Funkcionalna organizaciona struktura se javlja u sledećim uslovima:

- Kada preduzeće posluje u relativno stabilnim tržišnim uslovima gde su eventualne tržišne promene predvidive;
- Kada je broj kupaca kao i broj proizvoda koji se prodaju relativno mali i teritorijalno ne previše disperziran;
- Kada je proizvodni proces integrisan vertikalno unazad u tehnološkom pogledu;
- Kada proizvodnja teži postizanju ekonomije obima i kada ona zahteva veća početna kapitalna ulaganja.

Sve odluke se donose na nivou top menadžmenta. Top menadžment je u tesnoj vezi sa tržištem, dok su linije komuniciranja kratke. U ovakvim uslovima informacije se prenose sa malo posrednika, pa menadžment može brzo reagovati i lako pratiti promene (spolja i iznutra) i adekvatno reagovati na njih. Zbog neophodnosti operativnog i takmičarskog reagovanja kod ovog oblika organizacije inovativno i preduzetničko ponašanje nije baš izraženo. Konflikti koji se javljaju u preduzeću su, uglavnom, slični i na sličan način se

rešavaju. Rukovodstvo je preopterećeno kratkoročnom profitabilnošću. Saradnja između poslovnih funkcija nije baš na zavidnom nivou jer relacije među njima nisu formalizovane, dok odgovornost rukovodilaca za efikasno izvođenje njegove funkcije inicira konflikt sa drugim funkcijama. Funkcionalna organizaciona struktura ima izvesne *prednosti i nedostatke* koji su prikazani u tabeli 6.

Tabela 6. Prednosti i nedostaci funkcionalne organizacione strukture

| PREDNOSTI | NEDOSTACI |
|---|---|
| <p>Uska specijalizacija zaposlenih. Efikasno korišćenje resursa. Moguće ostvarenje ekonomije obima. Jednostavnost koordinacije unutar funkcija. Potencijalna tehnička prednost nad konkurencijom</p> | <p>Sporo reakcija na multifunkcionalne probleme. Izostajanje odluka na vrhu hijerarhije. Uska grla zbog sekvencijalnih zadataka. Ograničen uvid u rad zaposlenih u organizaciji. Neefikasno merenje performansi. Uska obuka za potencijalne menadžere.</p> |

Izvor: Aquinas, P. G., *Organization Structure and Design*, Excel Books, New Delhy, 2008., pp. 98.

Funkcionalni dizajn povećava operativnu efikasnost i doprinosi poboljšanju kvaliteta proizvoda zbog toga što su stručnjaci uključeni u svako funkcionalno područje, kao i zato što su resursi dodeljeni funkciji umesto da se dupliraju ili distribuiraju u čitavoj organizaciji. Takođe, kao *prednost* se ističe i centralizovano odlučivanje koje omogućava menadžmentu da objedini strategiju i rad, a i funkcionalni eksperti su lako dostupni. Funkcionalna organizaciona struktura je naročito delotvorna kod onih preduzeća koja rade u relativno sličnim proizvodnim i strateškim zonama. U ovim organizacijama stvaraju se povoljni uslovi za građenje karijere specijalista.

Pored brojnih prednosti, funkcionalna organizaciona struktura sa sobom nosi i brojne *slabosti*. Koordinacija i komunikacija mogu da budu otežane jer svako funkcionalno područje formira svoj vlastiti sistem vrednosti. Funkcionalne jedinice mogu biti toliko okupirane svojim područjima da mogu biti manje odgovorne na sveukupne organizacione potrebe.²¹² Takođe, kao

²¹² <https://www.managementstudyhq.com/types-of-organizational-structures.html>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.

nedostatak se navodi i to što ovaj organizacioni oblik ohrabruje usku specijalizaci, a ne generalne veštine upravljanja, pa ne obezbeđuje naslednike iz redova funkcionalnih menadžera za top menadžere. Zbog nepostojanja standardnih mera za rad teže se obavlja kontrola funkcionalnih oblasti. Međusobno preklapanje funkcionalnih područja onemogućava adekvatno sagledavanje doprinosa pojedinih menadžera što se negativno odražava na njihovu motivaciju, a i dovodi do konflikta. Obično se konflikti javljaju između starijih rukovodioca što odvlači pažnju top menadžmentu od bitnih na nebitne stvari.

10.4.2. Divizionalna organizaciona struktura



U uslovima nestabilnijeg tržišta, povećanja broja proizvoda i heterogenosti procesa proizvodnje sve više su bili izraženi nedostaci funkcionalne organizacione strukture. U nameri da se prevaziđu nedostaci ove organizacione strukture javio se novi oblik u vidu *divizionalne organizacione strukture*. Diviziona organizacijska struktura pokriva skup relativno autonomnih celina upravljanih centralnom administracijom. Donošenje odluka u složenim uslovima poslovanja ostavlja poređane zahteve vrhovnom menadžmentu preduzeća. Ako glavni menadžeri treba da izvršavaju dugoročne ciljeve, oni moraju da delegiraju donošenje odluka na njene menadžere.

Kod divizionalne organizacione strukture svaki divizion se posmatra kao profitni centar čiji rukovodilac ima potpunu autonomiju i odgovara za osiguranje uspešnog poslovanja divizona. Preduzeća organizuju divizione strukture oko proizvoda ili tržišta, često označene kao *strategijska poslovna jedinica*. Svaka jedinica se usredsređuje na svoj vlastiti sklop. Decentralizovane strukture poboljšavaju efikasnost i finansijske prednosti preduzeća koje teži ka nepovezanim diverzifikacionim strategijama, dok smanjuje efikasnost kod vertikalno integrisanih firmi.

Kod divizionalne organizacione strukture odeljenja se formiraju tako

što se aktivnosti preduzeća grupiši prema:²¹³

- ✓ Funkciji;
- ✓ Proizvodu;
- ✓ Geografskoj teritoriji;
- ✓ Projektu i
- ✓ Kombinovani pristup.

Svaka od ovih organizacionih struktura formira se u skladu sa potrebama i ima svoje prednosti i nedostatke.

Divizionalna organizaciona struktura grupisana po funkcijama slična je funkcionalnoj organizacionoj strukturi.

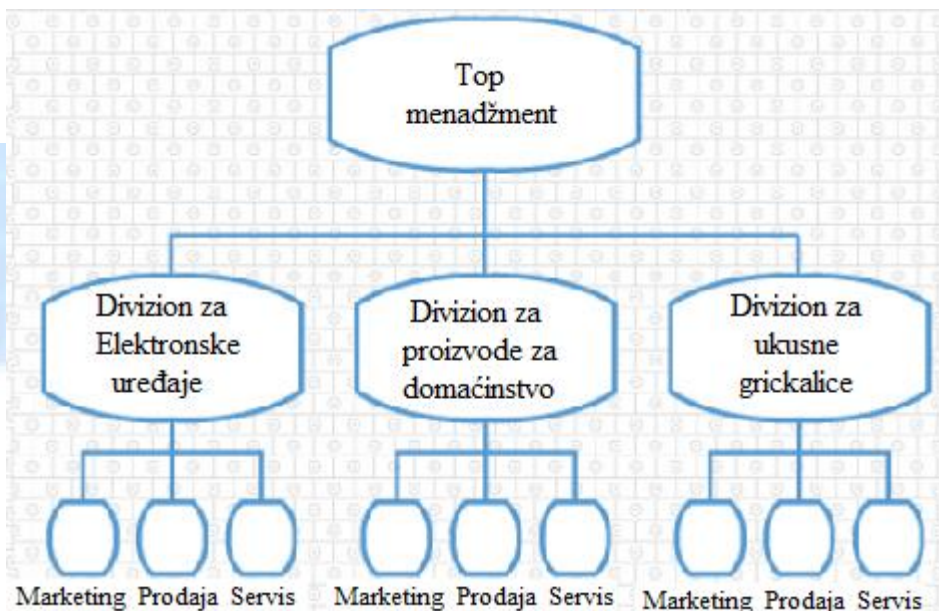
Divizionalna organizaciona struktura grupisana po proizvodima pogodna je za preduzeća koja imaju više linija proizvoda, pa je svaki departman posvećen jednoj liniji proizvoda. Prednosti ovog načina organizovanja proizvodnje ogledaju se u skraćenju ciklusa razvoja proizvoda, dok se nedostaci javljaju u vidu dupliranja resursa po divizionima.

Divizionalna organizaciona struktura grupisana po geografskoj teritoriji nastaje formiranjem divizona po teritoriji, regionima ili okruzima. Ona je najpogodnija za preduzeća koja moraju biti blizu izvora snabdevanja ili kupaca. Ključni nedostatak je što diviziono donošenje odluka može lako postati decentralizovano, jer divizioni mogu biti dosta udaljeni od centrale i imati znatnu autonomiju.²¹⁴

²¹³ <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/8-types-of-organisational-structures-their-advantages-and-disadvantages/22143>, viđeno: (09.08.2018. u 15:00.)

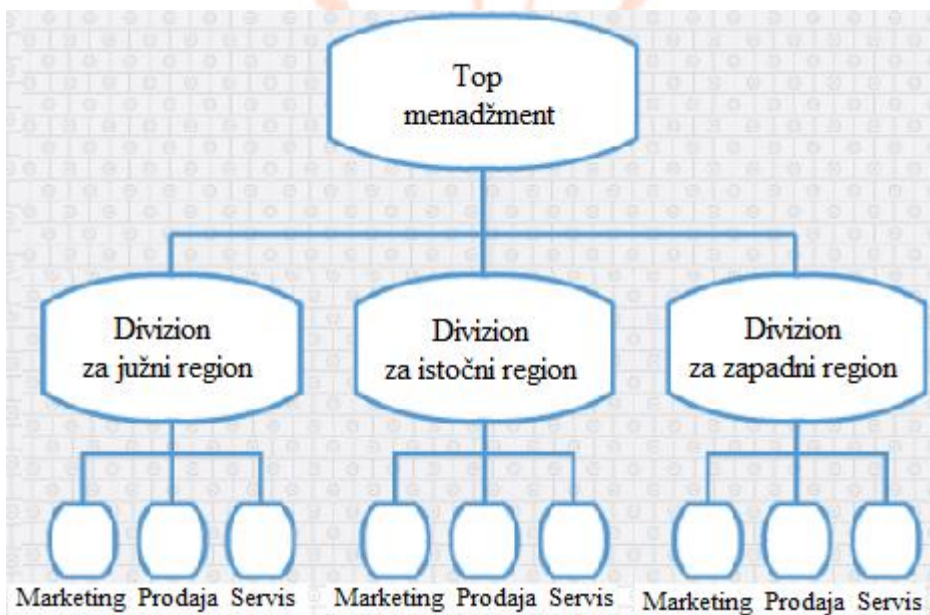
²¹⁴ Devaney, E., Illustrated guide – Organisational structures, Hub spot, pp. 10., dostupno na: <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2131160376-pdf/illustrated-guide-to-org-structures.pdf?t=1486764493083>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.

Slika 23. Divizionalna organizaciona struktura grupisana po proizvodima



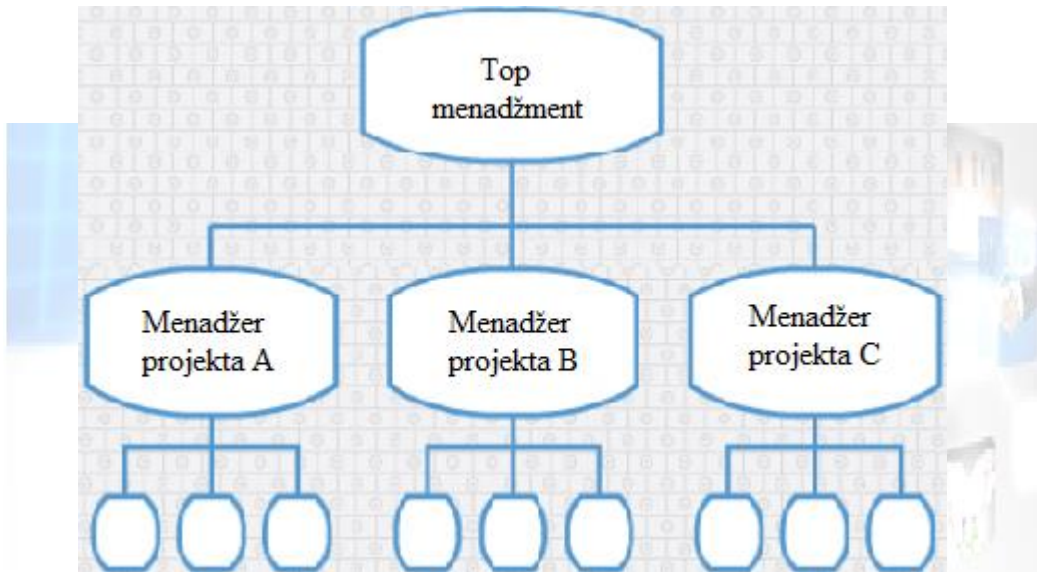
Izvor: Devaney, E., Illustrated guide – Organisational structures, Hub spot, pp. 10., dostupno na: <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2131160376-pdf/illustrated-guide-to-org-structures.pdf?t=1486764493083>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.

Slika 24. Divizionalna organizaciona struktura grupisana po geografskoj teritoriji



Izvor: Pilagođeno prema: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/8-types-of-organisational-structures-their-advantages-and-disadvantages/22143>, viđeno: (09.08.2018. u 15:00.)

Slika 25. Divizionalna organizaciona struktura grupisana po projektima



Izvor: Devaney, E., Illustrated guide – Organisational structures, Hub spot, pp. 10., dostupno na: <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2131160376-pdf/illustrated-guide-to-org-structures.pdf?t=1486764493083>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.

Prednost ovakvog oragnizovanja je pre svega u obezbeđivanju resursa (materijalnih, kadrovskih, informativnih, itd.) funkcionalnim podsistemima diviziona čime se postiže veća kompetentnost u radnim procesima i preduzeću kao celini.

U divizionoj strukturi, menadžeri se koncentrišu na njihovu pojedinačnu proizvodnu liniju ili tržište i imaju pristup do resursa i funkcionalnim specijalistima u centrali. Delegirajući donošenje odluka na niže rukovodeće nivoe, odlučivanje se pomera bliže proizvodnji i tržištu, što omogućava brže donošenje odluka onih koji su specijalizovaniji i bolje upoznati s tim proizvodnim preduzećem. Divizione strukture omogućavaju treniranje i razvijanje generalnih menadžera jer je tim menadžerima dat autoritet za formulisanje i primenu strategije.

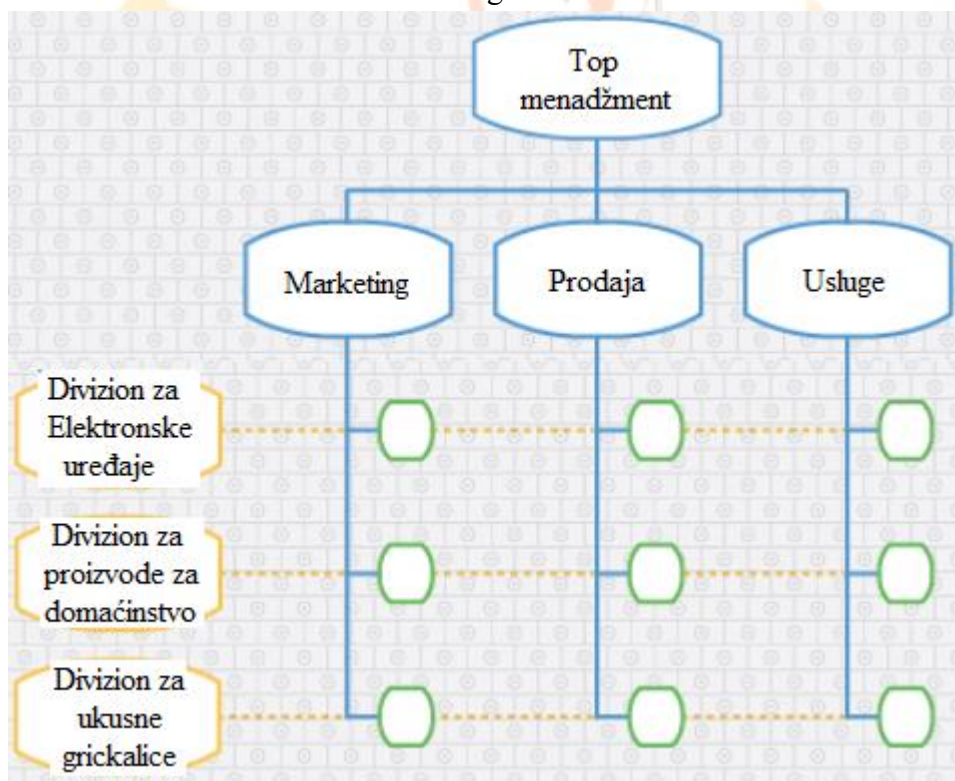
Nedostatak ovakvog organizovanja ogleda se u troškovima njegovog uvođenja jer se umnožavaju administrativne funkcije, pomoćna lica i kapitalni troškovi, gubi se funkcionalna efikasnost, a opšti troškovi se povećavaju. Osim toga, moguća je pojava konflikata između divizona (npr. oko prioriteta u projektima funkcije istraživanja i razvoja, korišćenja investicionih fondova

organizacije itd.) kao i mogućih sukoba na relaciji divizion – top menadžment gde prvi teže decentralizaciji, a drugi centralizaciji. Održavanje jednog konzistentnog zajedničkog imidža može biti otežano u divizionim organizacijama. Takođe, previše se ističe kratkoročna profitabilnost.

10.4.3. Matrična organizaciona struktura

Matrična organizaciona struktura spada u grupu organskih modela organizacione strukture. Ovaj oblik organizacione strukture treba da kombinuje prednosti funkcionalne i divizionalne strukture. Matrična struktura se projektuje sa namerom da se što kvalitetnije i bolje organizacija prilagodi promenama i izazovima koje tržište sa sobom nosi.

Slika 26. Matrična organizaciona struktura



Izvor: Devaney, E., Illustrated guide – Organisational structures, Hub spot, pp. 10., dostupno na: <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2131160376-pdf/illustrated-guide-to-org-structures.pdf?t=1486764493083>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.

Matrična organizaciona struktura je pogodna za primenu u uslovima visoke turbulentnosti okruženja i to u delatnostima koje primenjuju razvijene tehnološke procese, specijalne materijale i proizvode sa posebnim karakteristikama. Ona predstavlja kombinaciju funkcionalne sa divizionom ili projektnom strukturom. U najčešćem slučaju ona polazi od funkcionalne strukture što obezbeđuje koncentraciju specijalista po funkcijama, ali umesto obavljanja rutinskih poslova oni se premeštaju za obavljanje specifičnih, po pravilu jednokratnih zadataka. Svi zaposleni imaju dualne odnose. Na slici 26. funkcionalna linija izveštavanja prikazana je plavom bojom, a linija izveštavanja zasnovana na proizvodu žutom bojom. Čvrste linije predstavljaju snažne veze direktnog izveštavanja, a tačkaste linije ukazuju na sekundarne veze.

Ključna *prednost* ovog organizacionog oblika je u tome što pruža i fleksibilnost i uravnoteženost donošenja odluka. Međutim, zbog složenosti može izazvati zabunu kod zaposlenih. Ova struktura omogućava kvalitetnije korišćenje resursa. Zapošljeni u matričnim strukturama su motivisaniji jer projektne timove koriste ekstenzivno. Moguć je i razvoj karijere jer zaposleni mogu da koriste mogućnosti da šire svoje iskustvo i svoju perspektivu.

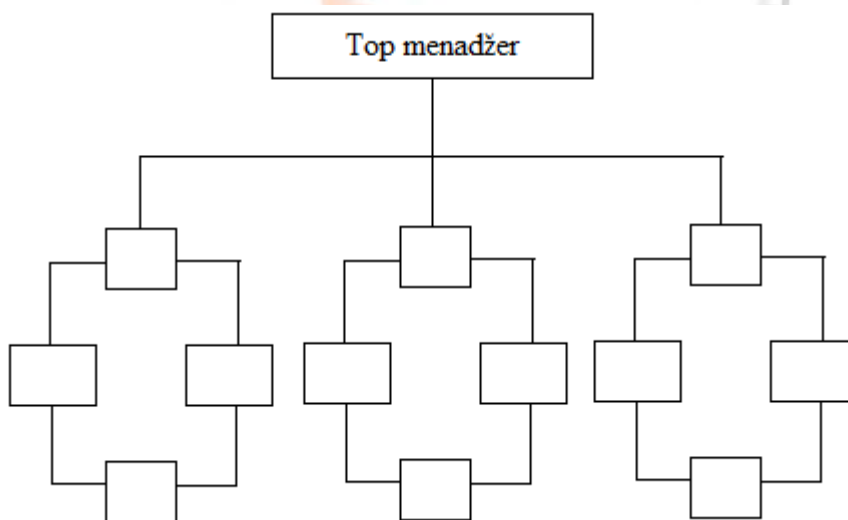
Pored prednosti, matrična organizaciona struktura ima i brojne *slabosti*. Neformalni mehanizmi mogu dovesti do otežane koordinacije prepuštajući zaposlene neizvesnosti u vezi njihove odgovornosti prema raznim supervizorima. U ovoj strukturi zaposleni imaju više od jednog pretpostavljenog čime se problem u projektovanju matrične strukture svodi na uređivanje hijerarhijskih odnosa. Neslaganja između projektnog i funkcionalnih supervizora oko zajedničkih resursa dovode do sukoba kada se projektni i funkcionalni direktori ne slažu oko pojedinačnog cilja i upotrebe tehnologije koja im je na raspolaganju. To može prerasti u konflikt ukoliko zahteva razrešenje od strane top menadžmenta. Konfliktne situacije u ovoj strukturi, ne mogu se rešiti samo koordinacijom već je potrebno definisati odnose nadležnosti po ukrštenim linijama subordinacije, pri čemu se konflikt ciljeva i interesa razrešava optimiziranjem interesa celine. Drugi problem koji se često javlja je taj što može da umanjí efikasnost ako dvojna komandna struktura vodi prevelikom broju menadžera. U praksi složeno matrično – zasnovana organizacija često postaje preglomazna.

10.4.4. Timska organizaciona struktura



Globalno konkurentsko poslovno okruženje nameće potrebu za sve većom fleksibilnošću preduzeća. U cilju veće fleksibilnosti odgovornosti je neophodno delegirati na niže organizacione nivoe i kreirati timove koji stimulatивно deluju na radnu motivaciju zaposlenih. S tim u vezi formira se *timska organizaciona struktura*. Primer timske organizacione strukture dat je na slici 27.

Slika 27. Timska organizaciona struktura



Izvor: Daft, R., L., „Management“, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Usa, pp. 426.

Tim se definiše kao mali broj ljudi sa komplementarnim veštinama koji su posvećeni zajedničkoj svrsi, ciljevima učinka i pristupu u kojem su međusobno odgovorni.²¹⁵ Postoje različiti tipovi timova: radni timovi, timovi za integraciju, timovi za poboljšanje kvaliteta ili procesa i slično.²¹⁶ Drugi tip timova je unakrsni tim koji predstavlja varijaciju tipa integrisanog tima i nastaje po osnovu integracije između timova koji su međusobno zavisni.

²¹⁵ Katzenbach, J. R., Smith, D. K., „The discipline of teams“, *Harvard Business Review*, 71 (2), 1993., pp. 21.

²¹⁶ Mohrman, S., Cohen, S., Mohrman, A., *Designing Team-based Organizations*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 1995., pp. 65.

U okviru timske organizacione strukture „tradicionalni departmani će funkcionisati kao čuvari standarda, centri za obuku i dodeljivanje specijalista, dok će posao izvršavati timovi fokusirani na zadatke. Tradicionalni niz koji čine istraživanje, razvoj, proizvodnja i marketing zamenjuje se sinhronim tako što stručnjaci iz svih ovih poslovnih funkcija rade zajedno kao tim, od početka istraživanja, pa sve do kreiranja proizvoda i marke.“²¹⁷

Timska organizaciona struktura ima brojne *prednosti*. Jedna od prednosti je u tome što pomaže da se prevaziđu nedostaci funkcionalnog „top-down“ pristupa. U okviru ove organizacione strukture ruše se barijere između organizacionih delova, članovi timova su međusobno upućeni u njihove probleme i rešavaju ih kompromisom. Odluke se brže donose i korektnije su nego one odluke koje donosi pojedinac. Zaposleni su angažovani na projektima i to doprinosi povećanju njihovog entuzijazma. Smanjuje se broj menadžera koji vrše nadzor jer se odgovornosti prenose na niže organizacione nivoe.

Kao *nedostatak* navodi se mogućnost pojave konflikata i dvostruka lojalnost zaposlenih. Više vremena se troši na sastanke i koordinaciju. Menadžeri viših organizacionih nivoa se mogu osećati odbačenim. Takođe, članovi tima mogu donositi odluke koje su u interesu njihovog tima, ali ne i kompletne organizacije. Tada nastupa top menadžment koji treba da uskladi funkcionisanje tima sa ciljevima organizacije.

10.5. Organizaciona kultura



Značajnu komponentu za implementaciju strategije čini organizaciona kultura. Organizaciona kultura se danas smatra jedim od najznačajnijih faktora uspešnosti preduzeća u sprovođenju strategije, što su pokazala i najnovija istraživanja u kojima se navodi da je u svakom uspešnom preduzeću poslovna kultura podržavala izabranu strategiju. Stepenn rizika koji se prihvata izborom strategije potrebno je da bude srazmeran potencijalu preduzeća i spremnosti uposlenika da ga prihvate. Da bi došlo do kvantitativne promene primenom nove strategije potrebno je da u kolektivu postoji ubeđenje u opravdanost

²¹⁷ Drucker, P., “The coming of the new organization”, *Harvard Business Review*, January-February, No. 66, 1988., pp. 47.

promene postojeće strategijske pozicije. Zbog toga izvodljivost promene uglavnom zavisi od spremnosti uposlenika za promenu i njihove sposobnosti da se promena sprovede. U takvim uslovima do izražaja dolazi promena u stavovima ljudi, odnosno, u organizacionoj kulturi, što je često značajnije od promena u organizacionoj strukturi. Zato je neophodno da postoji visok stepen kompatibilnosti izabrane strategije i poslovne kulture, kako bi se strategija uspešno realizovala.

Organizaciona kultura se smatra enigmatom u menadžerskoj literaturi jer sadrži niz složenih i visoko isprepletenih elemenata koji se često nazivaju "meko" pitanje. Ako je organizaciona struktura okvir, onda je organizaciona kultura „meko“ tkivo koje kao nevidljiva ruka i katalizator obezbeđuje i pospešuje skladno funkcionisanje preduzeća.

Danas se, s pravom, ističe da poslovanje preduzeća bazira na spoju strategija poslovne kulture i stila upravljanja koji su međusobno tako integrisani kao da su izliveni u jednom komadu. Poslovna kultura se najčešće izražava kroz sistem vrednosti, način odlučivanja i preovlađujući model organizacionog ponašanja^{.218}

Različiti naučnici su pokušali da definišu organizacionu kulturu na potpuno različite načine zbog svoje nejasne i neprecizne prirode. Schein je definisao organizacionu kulturu kao „obrazac osnovnih pretpostavki koje je izumela, otkrila ili razvila određena grupa koja je spoznala kako se treba suočiti sa svojim problemima spoljne adaptacije i integracije koja je dovoljno dobro funkcionisao da bi se smatrao valjanim i stoga treba da podučava nove članove na koji način treba da doživljavaju stvari i osećaju se u vezi sa tim problemima? Hatch je proširio ovu definiciju uključivši procese manifestacije, realizacije, simbolizacije i tumačenja kao deo kulturne dinamike.“²¹⁹ Quinn i McGrath su predložili četiri *dominantne forme organizacione kulture* kao što su: racionalne, ideološke, konsenzualne i hijerarhijske.²²⁰

²¹⁸ Todorović, J., i drugi, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997.

²¹⁹ Schein, E., "Organisational Culture", *American Psychologist*, February, 1990., pp. 111.

²²⁰ Quinn, R. E., McGrath, M., „The Transformation of Organisational Cultures in Frost“, *Organisational Culture*, Sage, Beverly Hills, 1985., pp. 330.

Kotter i Heskett razdvojili su korporativnu kulturu na dva dela:²²¹

- obrazac zajedničkih vrednosti i uverenja koja pomažu pojedincima da razumeju organizaciono funkcioniranje (nevidljive),
- one konvencije koje im pružaju norme ponašanja (vidljive).

U najširem smislu pod organizacionom kulturom podrazumevamo projektovanje, stečene ili nasleđene norme i običaje, razmišljanje, ponašanja i uređivanja stvari koje su podeljene i usmerene od strane delova organizacije i koje članovi moraju naučiti ili delom, bar, prihvatiti da bi i sami bili prihvaćeni u preduzeću. Organizaciona kultura predstavlja ono što se zapravo praktikuje, a ne ono što je poželjno. Ona kompresuje vrednosti u akciji u svakodnevnom radu i odlučivanju.

Moć kulture leži na premisama da interne snage mogu da budu produktivne ili štetne. Kroz efikasno upravljanje brzo se prepoznaje potreba za drugačijim prelazima funkcionisanju preduzeća. Brzina reakcije menadžera u svetlu promena u implementaciju strategije javlja se kao nužnost opstanka preduzeća. Kultura koja jednom dođe do ključa uspeha u preduzeću može da znači pretnju koja će to preduzeće uništiti. Prihvatanjem promena u kulturi i struktuiranju organizacije menadžment jača, opstaje i uvećava svoju upravljačku dominaciju, što je osnovni izazov upravljanju. Mnogi procesi organizacionih promena kao što su merđžeri i akvizicije bili su neuspešni zbog *otpora zaposlenih prema promenama*. S obzirom na način na koji dolazi do promena menjajući organizacionu strukturu, ustvari definišemo uticaj na svoje ponašanje i strategiju, što može pospešiti ostvarenje ciljeva i što kulturu organizacije čini jednom od najvažnijih stavki za strategijske promene.

Mudrosti i sposobnosti nekoliko zaposlenih, čak i uz veliku posvećenost, možda nisu adekvatni za postizanje velikog uspeha organizacije u uslovima današnje hiperkonkurencije. Zbog toga se uključivanje velikog broja članova mora osigurati izgradnjom odgovarajuće organizacione kulture u cilju suočavanja sa ogromnim poslovnim izazovima.²²² Obrazlaganje vizije omogućuje zaposlenima da se pripreme na promene koje će uslediti, što može da omogući lakše sprovođenje izabrane strategije. U toj fazi komuniciranja

²²¹ Ghuman, K., *Management: Concepts, Practice & Cases*, McGraw Hill, New Delhi, 2010., pp. 257.

²²² Bhatnagar, D., Bhandari, L., „Organisational Culture in the Changing Environment“, *Vikalpa*, Volume 23, Number 1, January-March, 1980., 83-85.

između lidera i uposlenika moguće je rano otkriti u kolikoj meri se kultura slaže sa izabranom strategijom i da li će njena implementacija, gledano sa aspekta rizika otpora kulture, biti uspešna.

Vizija nastoji da prevaziđe eventualni raskorak između strategije i kulture i pomaže da kulturu približi odabranoj strategiji, pri čemu se putem nje mobilise energija za promene. Da bi imala takvu ulogu vizija treba da sadrži, pored informacija o željenom budućem stanju, motive koji će pomoći da se uposlenici posvete realizaciji promena, a koji se najčešće ogledaju u pronalaženju svojih interesa u okviru nje. Istovremeno, vizija pomaže da se strategija uobliči i maksimalno prilagodi postojećoj kulturi kroz uključivanje zaposlenih u proces kreiranja vizije. Na ovaj način može se povećati stepen identifikacije zaposlenih sa vizijom, što predstavlja kritičan faktor njenog uspeha, čime se može prevazići jaz između strategije i kulture.

Razvijena poslovna kultura pomaže zaposlenima upućujući ih u to kako bi trebali da se ponašaju i sprečava lažna očekivanja od svoje organizacije. Time se otklanja jedan od osnovnih uzroka nezadovoljstva uposlenika koji se javlja u obliku „osećaja prearenosti zbog neispunjenih očekivanja“. Na taj način kultura deluje kao stabilizator odnosa u organizaciji.

*Kao karakteristike organizacione kulture navode se sledeće:*²²³

- ⊗ identitet članova;
- ⊗ naglašavanje grupe;
- ⊗ fokusiranost na ljude;
- ⊗ integracija;
- ⊗ kontrola;
- ⊗ tolerancija rizika;
- ⊗ kriterijumi nagrađivanja;
- ⊗ tolerancija konflikata;

²²³ Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., *Management*, Prentice Hall, Sydney, 1997., pp. 85.

- ⊗ orijentacija na rezultate i
- ⊗ fokusiranost na otvorene sisteme.

Proces promene organizacione kulture sastoji se iz sledeće tri faze:²²⁴

- definisanje postojeće organizacione kulture;
- određivanje nove organizacione kulture;
- transformacija postojeće organizacione kulture u novu organizacionu kulturu.

U prvoj fazi ispituje se postojeća organizaciona kultura kako bi se identifikovale one dimenzije koje nisu u skladu sa proklamovanom strategijom i neophodno ih je promeniti. Na osnovu informacija do kojih se došlo u prvoj fazi i potreba organizacije (koje su predstavljene njenom vizijom) top menadžment treba da definiše set onih dimenzija organizacione kulture koje su smatrane spornim. Ove dimenzije je neophodno definisati u vidu fraza ili navesti listu elemenata kulture, pri čemu svaki element treba jasno obrazložiti kako bi se obezbedilo njegovo efektivno komuniciranje zaposlenima.

Poslednja faza iziskuje dosta energije i napora. Promena organizacione kulture optimalno traje četiri do pet godina.²²⁵ Da bi se obezbedila uspešna transformacija postojeće organizacione kulture u novu kulturu, top menadžment mora aktivno da se ponaša u skladu sa novom kulturom, da vrši proaktivnu selekciju kadrova koji će promovisati njene dimenzije i nagrađuje članove kolektiva koji verodostojno reprezentuju njene dimenzije, kao i da vrši retroaktivnu selekciju kadrova koji ne uvažavaju dimenzije nove kulture i premešta ih na radna mesta sa kojih mogu vrlo malo da utiču na proces transformacije.

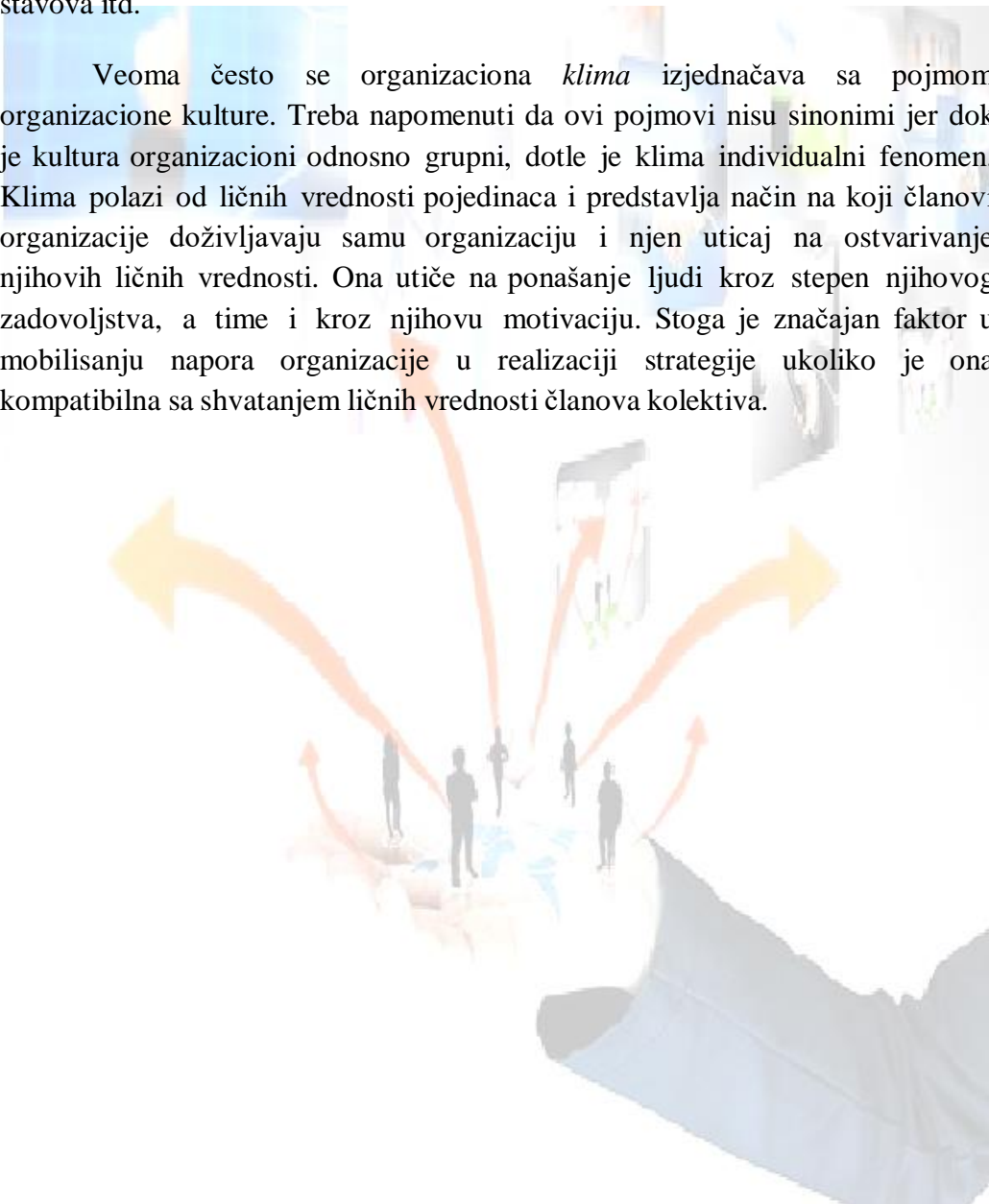
Moguće je identifikovati *tri nivoa prihvaćenosti kulture*: norme ponašanje, skrivene pretpostavke i ljudsku prirodu. Ako postojeća kultura prodre kroz sva tri nivoa i naiđe na opšte prihvatanje članova kolektiva takvu kulturu je najteže promeniti i uskladiti je sa strategijom. S druge strane, neke organizacije imaju više opštih poslovnih kultura. Pravac, rasprostranjenost,

²²⁴ Flamholtz, E. G., *Growing Pains: How to Make The Transition From An Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990., pp. 304.

²²⁵ Robbins, S. P., *Organisation Theory*, Prentice Hall, New Jersey, 1987., pp. 374.

snaga, dubina i broj kultura određuju stepen promenljivosti kulture ili grupe kultura kao i tip kulturnog pojačanja koji mogu ponuditi menadžeri organizacije. Na promenu poslovne kulture utiči i promena organizacione strukture, sistama nagrađivanja, usvajanja novih znanja i sposobnosti, promena stavova itd.

Veoma često se organizaciona *klima* izjednačava sa pojmom organizacione kulture. Treba napomenuti da ovi pojmovi nisu sinonimi jer dok je kultura organizacioni odnosno grupni, dotle je klima individualni fenomen. Klima polazi od ličnih vrednosti pojedinaca i predstavlja način na koji članovi organizacije doživljavaju samu organizaciju i njen uticaj na ostvarivanje njihovih ličnih vrednosti. Ona utiče na ponašanje ljudi kroz stepen njihovog zadovoljstva, a time i kroz njihovu motivaciju. Stoga je značajan faktor u mobilisanju napora organizacije u realizaciji strategije ukoliko je ona kompatibilna sa shvatanjem ličnih vrednosti članova kolektiva.



11. STRATEGIJSKA KONTROLA

Implementacija strategije uključuje aktivnost vrha preduzeća, stratejskih poslovnih jedinica, i sistem kontrole. Stratejska kontrola se, pre svega, odnosi na kontrolu ostvarenja bazičnih stratejskih opredeljenja koje donosi top menadžment, a odnosi se na čitavo preduzeće. Tako se kontroliše i top menadžment u smislu, da li je dobro razumeo dešavanja u okruženju, da li je na pravi način identifikovao kritične tačke uspeha, i valjano definisao poslovnu strategiju.

Kontrolisanje predstavlja integralni deo procesa menadžmenta i neposredno se vezuje za planiranje tako što planirane odluke, ciljeve i budžete prevodi u standarde. Funkcija kontrole se sprovodi angažovanjem ljudskog faktora – resursa, a izražava se kroz odnos menadžeri – upošljenici u okviru organizacione strukture. Da bi kontrola bila uspešna neophodan je dobro izgrađeni informacioni sistem kojim će se pratiti ostvarenja, a na osnovu upoređivanja sa planom dobiti neophodne informacije za donošenje eventualnih korektivnih odluka odnosno akcija.

Kontrola je faza koja treba da obezbedi realniju osnovu za primenu strategije, omogući blagovremeno sprovođenje strategije i omogući blagovremeno preduzimanje korektivnih akcija.

U zavisnosti od *nivoa menadžmenta* na kojem se vrši kontrola može biti:²²⁶

- ✓ Stratejska kontrola,
- ✓ Taktička kontrola,
- ✓ Operativna kontrola.

Operativnu kontrolu vrši operativni menadžment. Ona se sprovodi u

²²⁶ Milisavljević, M., *Osnovi stratejskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 464-482.

cilju provere aktivnosti proizvodnje proizvoda i vršenja usluga. Odnosno, bavi se tekućim aktivnostima.

Taktička kontrola ima zadatak da prati kako su akcije firme prihvaćene od strane tržišta. Srednji nivo menadžmenta ima zadatak da prati reakcije dobavljača, kupaca i konkurenata na akcije preduzeća.

Strategijska kontrola bavi se bazičnim stratejskim smerom preduzeća. Top menadžment stratejskom kontrolom proverava sopstvene pretpostavke o opštim ekonomskim uslovima i akcijama konkurentskih preduzeća. Obično ova kontrola traje pet ili više godina i njome menadžment nastoji da proceni buduće uslove u okruženju kako bi pravovremeno izvršio prilagođavanje misije, ciljeva i strategije. To se može postići praćenjem procesa implementacije strategije, otkrivanjem problema i prilagođavanjem.

Tabela 7. Odnos strategije i kontrole

| Strategija korporacije ciljevi - strategija | Strategijska kontrola merenje standarda - performansi |
|---|--|
| Strategija poslovnih jedinica ciljevi - strategija | Upravljačka kontrola merenje standarda - performansi |
| Funkcionalne strategije ciljevi - strategija | Operativna kontrola merenje standarda - performansi |

Izvor: Todorovic, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski menadžment*, III izmenjeno izdanje, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 338.; Higgins, J., m., Wincze, J., W., *Strategic Management*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993., str. 360.

Prema Pearce-u i Robinson-u razlikuju se četiri osnovna tipa stratejske kontrole:²²⁷

- „Kontrola premisa,
- Kontrola implementacije,
- Stratejsko posmatranje,
- Kontrola posebne pripravnosti.“

²²⁷ Pearce, J., A., Robinson, R., B., *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Irwin McGraw-Hill, Singapore, 2000., pp. 444.

Svaka strategija zasnovana je na pretpostavkama ili premisama. Kontrola premisa ima zadatak da permanentno ispituje da li su premise na kojima je zasnovana strategija i dalje validne. Ukoliko nisu, strategija se mora promeniti. Kontrola implementacije treba da oceni da li proces implementacije odgovara zahtevima formulisane strategije. Strategijsko posmatranje usmereno je na praćenje događaja u internom i eksternom okruženju preduzeća koji mogu uticati na odabrani strateški pravac. Kontrola posebne pripravnosti sprovodi se u ishitrenim slučajevima kada je potrebno preispitati tekuću strategiju preduzeća i njene strateške situacije.

U zavisnosti od *trenutka kada menadžment vrši kontrolu* razlikujemo:²²⁸

- ✓ Prethodnu ili preventivnu kontrolu,
- ✓ Tekuću ili istovremenu kontrolu i
- ✓ Naknadnu ili feedback kontrolu.

Prethodna kontrola podrazumeva gledanje unapred. Ona ima za zadatak da preduzme neophodne aktivnosti i mere za minimiziranje i predupređivanje negativnih odstupanja od plana. Ovde se definišu odgovarajuće mere koje treba da doprinesu eliminisanju potencijalnih problema. Prethodna kontrola je značajna po tome što je usmerena ka tome da se još jednom izvrši provera povezanosti i jedinstvo strategije sa misijom, okruživanjem resursima, poslovnom kulturom, slabostima i snagom preduzeća.

Tekuća ili istovremena kontrola ima zadatak da eliminiše greške i nepravilnosti u trenutku njihovog nastanka. Ona prati aktivnost koja se već odvija, registruje odstupanja i predlaže mere za njihovo anuliranje kako ne bi došlo do većih poremećaja u izvođenju aktivnosti. Drugim rečima, tekuća kontrola ukazuje na to da li se implementacija odvija u skladu sa planovima.

Naknadna ili feedback kontrola obezbeđuje uputstva za naredni ciklus. Ona se sprovodi nakon okončanja procesa ili aktivnosti u cilju ocene postignutih performansi. Naknadnom kontrolom se treba ukazati na negativna odstupanja i predložiti mere da se takva odstupanja ne ponove. Kontrola posle treba da je osnova za izmenu i novo planiranje.

²²⁸ Čerović, S., *Strateški menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 360.

Imajući u vidu ovakvu podelu kontrole, kontrolu strategije možemo posmatrati kao:²²⁹

- Kontrolu tokom formulisanja strategije;
- Kontrolu tokom procesa implementacije strategije i
- Kontrolu nakon završene implementacije strategije.

Planiranje i kontrola su u tesnoj vezi. Tokom formulisanja strategije kontrola ima zadatak da oceni postojeću misiju, ciljeve i strategiju i da, uz pomoć kontrolnih mehanizama, utvrdi neophodnost njihove izmene. Kontrola tokom implementacije strategije ne sprovodi se prema precizno definisanom setu aktivnosti, već zavisi od situacije. U ovoj fazi je kontrola u tesnoj vezi sa organizovanjem i vođenjem jer su ove funkcije menadžmenta zadužene za uspešnu implementaciju strategije. Za kontrolu implementacije strategije mogu se koristiti određene analize koje su prikazane u tabeli 8.

Tabela 8. Analize za kontrolisanje implementacije strategije

| VRSTE ANALIZE | KORISTI ZA KONTROLU |
|--|-----------------------------------|
| 1. Finansijska analiza | |
| Racio analiza | Elemente profitabilnosti |
| Analiza odstupanja | Trošak ili prihod |
| Cash budžetiranje | Cash flow |
| Kapital budžetiranje | Investicije |
| 2. Analiza tržišta | |
| Analiza tražnje | |
| Analiza tržišnog učešća | Konkurentski položaj |
| 3. Analiza prodaje i distribucije | |
| Budžet prodaje | Prodajna efektivnost i efikasnost |
| Analiza distribucije | Efektivnost distribucije |
| 4. Analiza fizičkih resursa | |
| Iskorišćenost kapaciteta | Korišćenje fabrike |
| Rod (proizvod) | Korišćenje materijala |
| Inspekcija proizvoda | Kvalitet |
| 5. Analiza ljudskih resursa | |
| Merenje rada | Produktivnost |
| Output merenje | Stabilnost radne snage |
| Promet radnika | Potrebne veštine |
| Utvrđivanje potreba | |

²²⁹ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007, str. 233.

Nakon završene implementacije strategije kontrola ima zadatak da ispita i uporedi ostvareno sa planiranim s ciljem da se preduzmu korektivne mere ukoliko je to neophodno.

Sam proces kontrole sastoji se iz:²³⁰

- izrade standarda poslovanja,
- merenje stvarnih performansi i njihovo upoređivanje sa standardima,
- analiza povratnih informacija i preduzimanje eventualnih korektivnih akcija.

Standarde poslovanja potrebno je izraditi na takav način da oni budu postavljeni u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije. Oni predstavljaju, u stvari, željeno stanje budućeg poslovanja koje je u skladu sa planiranim naporima za ostvarenje postavljenih ciljeva. „Standardi su vezani kako za tržišne performanse, tako i za pravce upotrebe resursa. Kao sintetički pokazatelji za strategijsku kontrolu mogu da posluže: nivo produktivnosti, moral kolektiva, kvalitet proizvoda, zarade po akciji, tržišno učešće, dinamika uvođenja novih proizvoda, troškovi pribavljanja resursa i slično“.²³¹ Prilikom određivanja standarda poslovanja potrebno je uvažavati koncept kauzalnosti koji nalaže da planirani napori treba da odgovaraju ostvarenim rezultatima, čime se postiže efikasnost samih standarda.

Standardi naglašavaju kvalitet, kvantitet, troškove i vreme. Prilikom definisanja standarda mogu se javiti problemi kada su u pitanju nemerljive kategorije (odnosi sa javnošću, lojalnost zaposlenih i slično). Različite su osnove za definisanje standarda. U stabilnim uslovima poslovanja kao osnova za definisanje standarda služili su rezultati iz prethodnog perioda. Nestabilni uslovi poslovanja nameću potrebu da se standardi definišu i na osnovu poređenja sa konkurentima. Drugim rečima, vrši se benchmarking poslovanja preduzeća. Tako se na onovu prethodnih i spoljašnjih smernica, kao i na osnovu praćenja očekivanih promena u budućnosti, definišu standardi. Jednom usvojeni standardi ne mogu se smatrati nepromenljivim.

²³⁰ Wren, D., A., Voich, D., Menadžment: Proces, Struktura i Ponašanje, Privredni pregled, Beograd, 1994., str. 441.

²³¹ Pearce, J.A. Robinson, R., B., *Strategic Managemet*, Richard Irwin, 1985, str 363.

U praksi, najčešće, organizaciona struktura i informacioni sistem (u njegovom okviru poseban značaj zauzima računovodstvo) su glavna sredstva za merenje uspešnosti poslovanja. Detaljna organizaciona struktura nam daje uvid u mesta troškova, profitne centre, funkcije, projekte i dr. čime se stvaraju uslovi za kontrolu informacionim sistemom. Tako se preko informacionog sistema mogu dobiti informacije o segmentima organizacione strukture, koji su neophodni za kontrolu. Informacioni sistem ima veliki značaj za sve poslovne funkcije, a ne samo kontrolu. Ovo se posebno odnosi na donošenje odluka.

U okviru informacionog sistema naglašavamo ulogu računovodstva u čiji domen spada velik deo merenja uspešnosti poslovanja. To se postiže upoređivanjem predračuna (računovodstveno planiranje) sa obračunima (knjigovodstvo) u okviru računovodstvene anlike i predlaganjem mera za anuliranje odstupanja (utvrđenih u okviru računovodstvenog nadzora), kao i prezentiranjem informacija upravljačkoj strukturi (u okviru računovodstvenog informisanja).

Da bi mogle da se preduzmu eventualne korektivne akcije potrebno je upoređivanje, analiza i ocenjivanje dobijenih informacija, kako bi se utvrdila potreba za korektivnim akcijama i njihovim vrstama. Rezultati izvršene analize mogu se upotrebiti kao podloga za akcije u budućnosti, ali i za unapređenje postojećih aktivnosti kako bi se organizacione performanse dovele na nivo koji je definisan standardima. Dobijene informacije mogu biti opšte povratne i informacije o izuzecima. U nekim situacijama, a pre svega, za potrebe ocene uspešnosti celokupnog poslovanja potrebne su sve informacije kako bi se izradili neophodni bilansi (stanja, uspeha, kretanja sredstava) i sprovela racio analiza. Informacijama o izuzecima zasniva se takozvano upravljanje na bazi izuzetaka (management by exception) čija je suština potreba za samo takvim informacijama koje u sebi nose značajnija odstupanja od utvrđenih standarda čime se signalizira potreba za korektivnim akcijama. Dakle, u ovom sistemu postoji određena zona indiferentnosti i odstupanja koja ne nalaže potrebu za korektivnim akcijama.

Međutim, značajnije utvrđeno negativno odstupanje ne mora imperativno da odražava loše poslovanje, naročito u situacijama kada se ovakva odstupanja često ponavljaju. To je onda često signal za potrebu preispitivanja standarda. Značaj ovog koncepta je u tome što utvrđeno značajno odstupanje predstavlja „signal za uzbunu“, odnosno privlačenje menadžerove pažnje i animiranje za neophodnu korektivnu akciju, kao i u tome što ovaj

koncept predstavlja neophodan „filter“ mnogih povratnih informacija čime se stvaraju uslovi za brzo „gašenje požara“ ukoliko je to neophodno. Pre preduzimanja korektivnih akcija top menadžment treba da proveri koliko su adekvatno definisani standardi, kao to koliko su verodostojno izmerene ostvarene performanse. Konačno, način efikasne strategijske kontrole može biti prikazan u tabeli 9.

Tabela 9. Proces strategijske kontrole

| | |
|-----------|--|
| 1. | Distinktivni nivoi kontrole, tj. strategijska kontrola / menadžment kontrola / operativna kontrola |
| 2. | Identifikovanje centara odgovornosti : centri prihoda, centri troškova, centri profita, investicioni centri |
| 3. | Identifikacija ključnih faktora i sakupljanje relevantnih informacija za njihovu kontrolu |
| 4. | Dozvoljavanje različitih kontrola, tj. izbegavanje iskušenja koja imaju univerzalni standardi takvi kao obim prodaje |
| 5. | Korišćenje razumnog vremenskog perioda tj. gde se investicije obuhvataju (koristiti realnu meru vremena povrata) |
| 6. | Izbegavanje varljivih mera tj. korišćenje surogatnih mera može biti obmana |
| 7. | Potpuno izbegavanje „negativnog“ monitoringa tj. samo identifikovanje učinaka ispred plana |

11.1. Organizovanje i kontrola

☆☆

Da bi se uspostavili efikasni standardi poslovanja potrebno je da autoritet bude delegiran uz učešće podređenih u utvrđivanju tih standarda. Delegiranje je deo organizacione funkcije i sastoji se iz sledećih faza:

- podele rada i raspodele poslova,
- davanje autoriteta za korišćenje resursa,

- uspostavljanje odgovornosti za obavljanje poslova.

Delegirani autoritet zasniva se na opisu posla, a preciziran je planom i programom korišćenja resursa, i kao takav služi kao standard poslovanja. Ukoliko dođe do odstupanja od standarda menadžer može izvršiti promene u delegiranom autoritetu čime se željena uspešnost poslovanja ostvaruje kontrolisanjem akcija ljudskih resursa. Efikasna kontrola je podržana dobrom organizacionom strukturom jer se njome odražava obim i vrsta autoriteta koji su delegirani. Menadžeri su odgovorni za preduzimanje korektivnih mera, koristeći povratne informacije od upošljenika i podređenih.

Preduslov efikasnog sistema kontrole posmatrano sa stanovišta organizovanja, podrazumeva određivanje organizacionih jedinica ili njenih delova koje treba kontrolisati. Ove kontrolne jedinice se određuju u zavisnosti od izabrane organizacione strukture, a u samom procesu departmentalizacije, aktivnost se mogu grupisati prema: funkciji, aktivnosti, procesu, proizvodu, grupi proizvoda, teritoriji, kupcu, itd. Na ovaj način stvaraju se preduslovi kontrolisanja korišćenjem centara odgovornosti menadžera. Centar odgovornosti je organizaciona jedinica odgovorna za obavljanje procesa ili grupe aktivnosti usmerenih ka proizvodnji proizvoda ili obavljanju usluga. Ona je i budžetska oblast odgovorna za nabavku, upotrebu i raspolaganje resursima koji su joj neophodni. Najčešće se kao centri odgovornosti pojavljuju: *centri troškova*, *centri profita* i *centri investicija*.

Sledeći kriterijumi omogućavaju da se na pravi način izvrši izbor centra troškova:²³²

- „uži organizacioni deo konstruisan kao centar troškova mora imati svoje inpute i svoje outpute,
- inputi i outputi centara troškova moraju biti količinski i vrednosno merljivi i
- pri konstruisanju takvih organizacionih delova treba uvažavati zahteve planiranja i kontrole, kao i zahteve kalkulacije uz poštovanje zahteva cost – benefit analize obračuna troškova.“

²³² Malinić, D., „Savremeni koncepti plansko – kontrolne decentralizacije preduzeća“, *Knjigovodstvo*, br. 4, 1994., str. 28.

U okviru *centara troškova* menadžeri su odgovorni za ulazne resurse ili inpute izražene u novčanom obliku. Ovakvi centri odgovornosti uspostavljaju se u slučajevima kada je nemoguće ili veoma teško izmeriti autpute odnosno doprinose ciljevima organizacije. Takav je na primer slučaj sa merenjem doprinosa kadrovske službe. U okviru centara troškova se, zato, analiziraju troškovi njegovog funkcionisanja upoređivanjem dodeljenom budžeta sa nastalim troškovima, pri čemu je menadžer odgovoran za racionalnu upotrebu novca koji mu je dodeljen za ostvarivanje ciljeva.

Profitni centri su samostalne i tržišno orijentisane organizacione jedinice koje su karakteristične za savremena preduzeća i čiji su menadžeri odgovorni za kvalitet, rokove isporuke, nabavku, prodajne cene i proizvodno prodajni miks. Profitni centri imaju svoj proizvod, pa su odgovorne za njegovu proizvodnju i prodaju. Nazivaju se još i strateškim jedinicama jer objedinjuju mesta troškova, mesta diskrecionih rashoda i mesta prihoda, a njihova efikasnost se utvrđuje na osnovu ostvarenog prihoda, troškova i rezultata. Ove organizacione jedinice mogu maksimirati svoj dobitak pronalaženjem optimalnog odnosa između troškova, obima, asortimana, cene i kvaliteta.

Uslovi koji moraju biti ispunjeni da bi neki uži organizacioni deo bio *profitni centar* su:²³³

- „da poseduje dovoljnu kritičnu masu direktnih prihoda i rashoda kako bi kontrola putem ostvarenog dobitka imala smisla,
- da prihodi, troškovi i dobit budu pod kontrolom menadžera, u smislu da oni donose odluke koje determinišu njihov iznos,
- da imaju sopstveno prepoznatljivo eksterno tržište inputa i outputa,
- da odnosi između samih profitnih centara i profitnih centara i preduzeća kao celine budu jasno definisani, što znači da je rezultat svakog od njih nezavistan od odluka i uspešnosti drugih i
- da postoji spremnost top menadžmenta da kontrolu takvih organizacionih segmenata vrše preko ostvarenog dobitka ili gubitka.“

²³³ Novičević, B. i Antić, LJ., Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Niš, 2009., str. 179.

Ovi centri odgovornosti se po prirodi konstituišu u okviru decentralizovane organizacije i to prema: proizvodu ili grupi proizvoda ili usluga, teritoriji, projektima, itd. Međutim, iako upoređivanje troškova i prihoda podrazumeva novčano izražavanje inputa i outputa, ovaj koncept može se poslužiti i dodatnim pokazateljima u naturalnom obliku. Tako na primer, da bi se odredio indeks efikasnosti korišćenja materijala, može se staviti u odnos količina utrošenog materijala potrebnog za proizvedenu količinu gotovih proizvoda. Menadžer centra profita u ovom konceptu ima visok stepen slobode odlučivanja uz istovremeno visok stepen odgovornosti.

Organizacione jedinice sa najvećom autonomijom su *investicioni centri* čija se efikasnost meri pomoću stope prinosa na angažovana sredstva. One su odgovorne za vrednost uloženog kapitala ali i za ostvareni rezultat i nazivaju se još jedinicama za uspešno ulaganje koje može biti: u tekuću aktivu, kratkoročne finansijske plasmane ali i u dugoročna ulaganja. Pored svega toga investicioni centri su deo jednog preduzeća i ne mogu prikupljati sredstva sa tržišta kapitala. Da bi jedan organizacioni deo bio investicioni centar mora da ispuni sve uslove za nastanak profitnog centra, da ima dovoljnu samostalnost da se za njega mogu vezati angažovana sredstva i izvori finansiranja u onoj meri da se kontrola vrši uz pomoć stope prinosa na kapital. Takođe, neophodno je da je uprava preduzeća spremna da njihovu kontrolu vrši preko stope prinosa na angažovana sredstva, kao i da na menadžere ovih organizacionih delova prenese odgovornost i ovlašćenja za odluke koje utiču na rezultat i odluke o kvalitetu angažovanih ulaganja.²³⁴

Dobro organizovano *računovodstvo*, a naročito njegov deo koji označavamo kao interno računovodstvo, može odslikavati organizacionu strukturu preduzeća, i pružiti neophodne informacije za kontrolu. *Računovodstvo* samo po sebi predstavlja tradicionalan, formalno organizovan informacioni sistem. U teoriji računovodstva i u njegovoj organizaciji, koja u stvari preslikava organizacionu strukturu i prati, evidentira, analizira, kontroliše i informiše kontrolne jedinice, javlja se takozvano računovodstvo odgovornosti. Svaki nivo odgovornosti zadužen je samo za troškove za koje je odgovoran i nad kojima ima nadzor“.²³⁵ U

²³⁴ Spasić, K., *Koncepti obračuna i upravljanja troškovima u izmenjenom poslovnom okruženju*, Master rad, Ekonomski fakultet, Niš, 2015., str. 17-18.

²³⁵ Thomas, W. E., *Reading in Cost Accounting, Budgeting and Control*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1960, str. 121.

tom računovodstvu troškovi moraju biti klasifikovani po:²³⁶

- mestima odgovornosti,
- u okviru svakog mesta odgovornosti s obzirom na to da li ih je moguće nadzirati ili ne, i
- na one nad kojima je moguće vršiti nadzor po tipovima troškova ili po prirodnim elementima na način koji omogućuje korisnu osnovu za analizu“.

Takođe je poznato i računovostvo profitnih centara koje je tako organizovano, u okviru internog računovodstva, da prati troškove i prihode po organizacionim jedinicama koje predstavljaju centre profita i utvrđuje njihov finansijski rezultat. Zahtevi koji se javljaju prilikom merenja i utvrđivanja finansijskog rezultata profitnih centara su:²³⁷

- dobitak profitnog centra ne bi smeo da poraste pri bilo kojoj akciji koja smajuje celkupni dobitak preduzeća,
- dobitak profitnog centra morao bi što manje da zavisi od efikasnosti izvođenja i odluka rukovodstva na nekom drugom mestu u preduzeću,
- dobitak profitnog centra morao bi odražavati sve pozicije koje su u bitnom obimu predmet nadzora od strane rukovodioca il njegovih podređenih.

Problem se kod profitnih centara javlja u utvrđivanju takozvanih transfernih cena, a odnosi se na cene učinaka koji prelaze iz jedne u drugu organizacionu jedinicu, odnosno, za jedan profitni centar predstavlja autput, a za drugi input. Ovde se naročito ukazuje na određene *suprotnosti* i to:²³⁸

„Prvo, sistem transfernih cena morao bi pomagati rukovodstvu pri osiguranju ekonomske alokacije sredstava odnosno morao bi olakšati odluke u

²³⁶ Anthony, R. N., *Management Accounting*, Richad D. Irwin, Homewood, 1960., str. 380.

²³⁷ Shillinglaw, G., *Cost Accounting. Analysis and Cotrol*. Richard D. Irwin, Homewood, 1961. str. 668.

²³⁸ Shillinglaw, G., *Cost Accounting. Analysis and Cotrol*. Richard D. Irwin, Homewood, 1961., str. 728.

vezi sa pitanjima: proizvesti ili kupiti, prodati ili nastaviti sa proizvodnjom, itd.

Drugo, sistem transfernih cena morao bi obezbediti mere za ostvareni dobitak profitnog centra koje bi njegov rukovodilac uzimao kao pravedne“.

Što se tiče upoređivanja određenih pokazatelja u naturalnom obliku (odnos utrošenog materijala sa količinom proizvedenih gotovih proizvoda od njega) podaci se mogu obezbediti, takođe, iz računovodstva, odnosno, iz takozvanog materijalnog i robnog računovodstva, koja pored vrednosnog izražavanja, istovremeno praktikuju i naturalno izražavanje (utrošaka materijala i proizvedenih gotovih proizvoda).

11.2. Finansije i kontrola

☆☆

Kompanija posluje kako bi ostvarila profit. Planiranje profita predstavlja proces budžetiranja.²³⁹ Budžetiranje predstavlja upravljačko – računovodstveni proces koji insistira na tome da menadžment misli proaktivno i svoje obaveze i odgovornosti formalizuje u vidu plana.²⁴⁰ *U širem smislu, budžetiranjem se nastoji obezbediti ostvarivanje strateških ciljeva jer bez profesionalnog planiranja od strane menadžmenta preduzeće može prestati da postoji. Budžetiranje u užem smislu predstavlja računovodstveno planiranje, dok u širem smislu predstavlja računovodstveno planiranje i kontrolu. Budžetska kontrola nudi način sigurnosti da firma finansijski stoji dobro. Planovi se prave za svaki nivo prihoda i troškova. Ako u bilo kom času firma ne ostvaruje željene rezultate, dobar sistem budžetiranja je tu da pokrene inicijativu za ispravkom. Alociranje finansijske pozicije preduzeća usko je povezano sa radnom analizom. Kritični faktori upravljanja su: gotovinski tok i održiva stopa rasta.*

²³⁹ Đorđević B., Janjić S., “Pitanja i problem vezani za rast i odgovornost”, *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2012*, Mladenovac, Srbija, 20-21. april 2012., pp. 177-183

²⁴⁰ Janjić V., Jovanović D., “Bihejvioristički aspekti procesa budžetiranja u preduzeću”, *Računovodstvo*, vol 57, no 55, 2011., pp. 57-67.

Finansijsko upravljanje je proces koji se sastoji od:²⁴¹

- Finansijskog predviđanja i planiranja;
- Prikupljanja potrebnih finansijskih sredstava i
- Pripreme i donošenja finansijskih odluka.

U skladu sa tim može se istaći da upravljanje finansijama obuhvata: planiranje potrebnih novčanih sredstava; organizovanje prikupljanja potrebnih novčanih sredstava; donošenje odluka o raspoređivanju novčanih sredstava i kontroli načina korišćenja novčanih sredstava.²⁴² Zato što su odluke o investicijama neizvesne i jako složene, neophodno je finansijsko planiranje i njegov glavni rezultat, a to je finansijski plan. Na osnovu njega utvrđuju se finansijske strategije. Finansijski plan se uvek pravi u više varijanti. Finansijsko planiranje se sastoji iz finansiranja tekućih aktivnosti, finansiranja rasta i finansiranja prestrukturiranja. Finansijska funkcija ima katalizatorsku ulogu u stvaranju vrednosti. Upravljanje finansijama možemo posmatrati u širem i užem smislu.

Upravljanje finansijama u širem smislu obuhvata pored svega, i finansiranje rasta. Da bi to postalo realnost neophodno je definisati održivu stopu rasta. Ona je maksimalna stopa rasta pri kojoj ukupan prihod raste bez prenapregnutog korišćenja finansijskih potencijala (ostvarenje rentabilnog rasta). Ako se dogodi da stvarna stopa rasta prevaziđe održivu stopu rasta, neophodno je preduzeti korake koji će dovesti do ravnoteže. Usklađivanja se mogu dogoditi bilo u finansijskom bilo u biznis planu. U finansijskom planu se daje projekcija gotovinskog toka za najbolji biznis plan. Suština je u održavanju likvidnosti.

Upravljanje finansijama u užem smislu obuhvata više aktivnosti, kao: prikupljanje i alokacija sredstava, usklađivanje finansijskog i biznis plana i finansijsko prestrukturiranje. Aktivnosti o kojima se ovde govori ni malo nisu jednostavne, naprotiv, radi se o vrlo složenim, neizvesnim i međuzavisnim aktivnostima.

Finansijsko poslovanje predstavlja krvotok organizacije. Informacije o

²⁴¹ Cvetković, N., *Analiza poslovanja*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.

²⁴² Ivaniš, M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 9.

finansijama pruža računovodstvo, jer ono prati sve funkcije u organizaciji, pa i same finansije. Zbog toga se često govori i o računovodstveno – finansijskim pokazateljima analize i kontrole celokupnog poslovanja organizacije ili o tzv. racio analizi. U daljem tekstu, usredsredićemo se na na budžetske metode kontrolisanja i kontrolisanje pomoću finansijskih mera.

11.2.1. Kontrolisanje pomoću budžeta



Budžet predstavlja plan aktivnosti kojim se kvantitativno izražavaju projekcije prihoda, rashoda i novčanih tokova za budžet. Koncept budžetiranja nema svrhu ukoliko ne služi menadžmentu kao instrument za vođenje poslovnih aktivnosti i poslovanja preduzeća. Kako bi se ostvarili planirani strateški ciljevi budžetiranje mora da prati kontrola ostvarivanja planiranih poslovnih aktivnosti i troškova. Finansijske informacije su veoma značajan svodni deo kontrolisanja poslovanja od strane menadžera. Ove informacije su značaje za kontrolu poslovanja od strane stejkholdera van organizacije, ali su za nas značajnije u smislu unutrašnje kontrole uspešnosti poslovanja.

Unutar finansijske kontrole značajno mesto zauzima tzv. *buždetska kontrola*, koja se zasniva na uočavanju razlika između planiranih budžeta i ostvarenih iznosa u realizaciji poslovanja. Izradom pojedinačnih planova budžeta stvara se standard za ocenu ostvarenih pojedinačnih rezultata a integracijom u opšti budžet stvara se okvir za ocenu uspešnosti ukupnog poslovanja i doprinosa organizacionih jedinica (izraženih ostvarenjem budžeta) ukupnim strategijskim ciljevima organizacije. Ukoliko do menadžera dopru povratne informacije o odstupanjima od planiranih budžeta, stvara se osnova za analizu tih odstupanja i predloga za preduzemanje korektivnih mera, a u određenim slučajevima, i o promeni budžeta kao izmeni utvrđenih standarda.

Budžetska kontrola ne predstavlja samo običnu komparaciju ostvarenih sa planiranim veličinama, već je suština da se dostignu određeni ciljevi.²⁴³ Za ovu aktivnost neophodne su i korektivne aktivnosti. Kod budžetske kontrole sva odstupanja se vezuju za odgovornosti nadležnih menadžera za centar troškova u

²⁴³ Stevanović T., “Poslovni budžet – instrument za realizaciju strategijskih ciljeva preduzeća”, *Ekonomске teme*, vol. 51, no 2, 2013., pp. 377-392.

onom obimu u kome menadžeri mogu uticati na kontrolu troškova. Detaljnija analiza može dovesti do takvih rezultata koji će uticati na promenu standarda – budžeta ili čak promenu postavljenih ciljeva, odnosno izmena u očekivanim rezultatima u narednom periodu.

Postoji nekoliko vrsta budžeta: *operativni, gotovinski, kapitalni i programski*. *Operativnim budžetom* prevode se planovi organizacije u zajednički imenitelj, odnosno novac, i dodeljuje menadžerima da upravljaju resursima u delegiranim budžetskim oblastima odgovornosti. *Gotovinski budžeti* se odnose na planove uplata i isplata u određenom periodu. *Kapitalni budžeti* se odnose na kapitalne troškove kakvi su potrebni za izgradnju novih zgrada, nabavku opreme i postrojenja itd. *Programski budžeti* su planovi u vezi sa željenim rezultatima u budućnosti, a vezuju se za istraživanja, razvoj novog proizvoda i tehnologije itd.

Osim toga, postoji podela na *fiksne i varijabilne budžete*. Za *fiksne budžete* je karakteristično da su planirani budžeti zacrtani bez obzira na promenu rezultata poslovanja i iskazuju se u troškovima po jedinici outputa ne vodeći računa o razlikama koje mogu nastati u promeni nivoa poslovanja. *Varijabilni budžeti* vode računa o promenljivim rezultatima poslovanja i utvrđuju troškove po jedinici proizvoda u zavisnosti od nivoa poslovanja (napr. za rezultat prodaje od 5000 proizvoda planiraju se troškovi od 10 din. po proizvodu, a za 10000 jedinica planiraju se troškovi od 8 din. po jedinici).

Bez obzira o kojoj vrsti budžeta se radi bitno je da se njime obezbeđuje standard na osnovu koga će se meriti uspešnost poslovanja i eventualno preduzeti korektivne mere. Takođe, bitno je da računovodstvo i finansije pružaju neophodne informacije za ocenu uspešnosti i kontrolu poslovanja u smislu odstupanja od budžeta odnosno od standarda. Budžetska kontrola tako omogućuje da se odredi da li se ciljevi ostvaruju prema planu preko budžeta i menadžerim mogu da uoče razlike između onoga što je planirano i onoga što je ostvareno.

11.2.2. Kontrolisanje pomoću finansijskih mera



Kompleksan poslovni ambijent zahteva višedimenzionalni pristup merenju performansi. Kontrolisanje pomoću finansijskih mera predstavlja bitan deo celokupnog kontrolnog sistema. Iako je finansijska dimenzija primarna, ona nije jedino relevantna. Stoga je potreban balans između različitih dimenzija merenja performansi (finansijska i nefinansijska merila, dugoročna i kratkoročna; uspešnost upotrebe materijalnih i nematerijalnih resursa, satisfakcija i doprinosi različitih stejkholdera). Neke od mogućih finansijskih i nefinansijskih mera performansi date su u tabeli 12.

Finansijska analiza zasnovana na računovodstvenim informacijama meri rentabilnost, likvidnost, aktivnost, finansijsku strukturu. Prvi i najlakši metod sticanja uvida u finansijski položaj preduzeća je vizuelno opažanje i analiza. Međutim, ova metoda je površna i ne daje realnu sliku finansijskog položaja preduzeća. Kao jedan od često primenljivih metoda ističe se metod *neto obrtnog fonda*. Na osnovu njega vrši se dinamička analiza na osnovu bilansnih podataka i stiče se uvid u *kreditnu sposobnost preduzeća*. Za ocenu *zaradivačke sposobnosti preduzeća* koristi se analiza primanja i izdavanja gotovine ili Cash flow analiza. Ona je našla široku primenu u investicionoj analizi. Pored Cash flow metode primenjuje se i *funds flow* metoda analize koja predstavlja analizu toka izvora sredstava, odnosno, ona prati *finansijski tok*.

Osnovni metod finansijske analize i osnova za vrednovanje poslovno-finansijskog boniteta preduzeća je *analiza pomoću finansijskih pokazatelja ili racio analiza*. Ovom analizom istražuju se funkcionalni odnosi između pojedinih bilansnih pozicija preduzeća. Međutim, pored pravilnog obračuna pokazatelja, važno je i adekvatno protumačiti finansijski pokazatelj. Standardi za analizu finansijskih pokazatelja mogu biti različiti, kao na primer:²⁴⁴

- ⊗ Prosek grane u kojoj preduzeće posluje;
- ⊗ Može ih odrediti analitičar na bazi svog iskustva;
- ⊗ Finansijski pokazatelji preduzeća iz prethodnih godina;

²⁴⁴ Stojanović, R., *Finansijsko izveštavanje*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007, str. 273.

☞ Pokazatelji koji su navedeni u planovima preduzeća i slično.

U tabeli 10. date su grupe finansijskih pokazatelja.

Tabela 10. Grupisanje finansijskih pokazatelja

| Pokazatelji | Daju uvid u sledeće | Primer |
|-----------------------------------|--|---|
| 1. Finansijske strukture | Odnos između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja | Odnos između dugoročnog duga i sopstvenih izvora finansiranja Odnos između pozajmljenih i ukupnih izvora sredstava |
| 2. Aktivnosti | Brzina kojom se kratkoročne pozicije u bilansu pretvaraju u gotovinu | Koeficijenti obrta zaliha, kupaca, dobavljača |
| 3. Likvidnosti | Sposobnost preduzeća da na vreme izmiruje dospele obaveze | Opšti i posebni racio likvidnosti |
| 4. Rentabilnosti | Uvećanje vrednosti kapitala | Stopa poslovnog dobitka Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva |
| 5. Profitabilnosti | Performanse preduzeća i njegovih rukovodilaca | Prinos na angažovani kapital Procenat učešća bruto i neto dobitka u prihodu od prodaje |
| 6. Efikasnosti rukovodstva | Efikasnost upotrebe sredstava | Neto obrtna sredstva Prihod od naplate potraživanja Obrt zaliha Period isplate dugovanja |

Izvor: (1., 2., 3., 4.) Zakić, V., Dukanović, S., *Finansijsko računovodstvo*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, 2008, str. 311.; (5., 6.) Stojanović, R., *Finansijsko izveštavanje*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007, str. 275

Da bi se sproveda adekvatna analiza finansijskih pokazatelja neophodno je da su bilans stanja i bilans uspeha sastavljeni po odgovarajućoj metodi.

Tabela 11. Bilans stanja i bilans uspeha prilagođeni za analizu finansijskih pokazatelja

| Bilans uspeha | Bilans stanja |
|--|--|
| 1. Prihodi od realizacije | 1. Gotovina i gotovinski ekvivalenti |
| 2. Cena koštanja realizovanih proizvoda (bez amortizacije) | 2. Potraživanja od kupaca |
| | 3. Zalihe |
| 3. Bruto dobitak (1-2) | 4. Obrtna imovina (1+2+3) |
| | 5. Nekretnine, postrojenja i oprema |
| 4. Troškovi prodaje | 6. Nematerijalna ulaganja |
| 5. Troškovi uprave i administracije | 7. Stalna imovina (5+6) |
| 6. Troškovi amortizacije | 6. Ostale kratkoročne obaveze |
| 7. Poslovni dobitak (3-(4+5+6)) | 7. Kratkoročne obaveze (6) |
| | 8. Dugoročni kredit |
| 8. Finansijski rashodi (kamata) | 9. Dugoročna rezervisanja i obaveze (8) |
| 9. Dobitak pre oporezivanja (7-8) | 10. Obične akcije |
| | 11. Neraspoređeni dobitak |
| 10. Porez na dobitak | 12. Akcijski kapital (10+11) |
| 11. Netodobitak (9-10) | |

U datoj strukturi apstrahovani su finansijski prihodi, vanredni prihodi i rashodi i revalorizacioni rashodi i prihodi jer oni ne nastaju kao posledica obavljanja primarne aktivnosti preduzeća. Da bi se sastavili bilans stanja i bilans uspeha u željenim formama neophodni su nam adekvatni podaci iz knjigovodstvene videncije. Takođe, treba imati u vidu da nijedan od finansijskih pokazatelja nesme biti razmatran individualno ukoliko želimo steći adekvatan uvid u finansijski bonitet preduzeća.

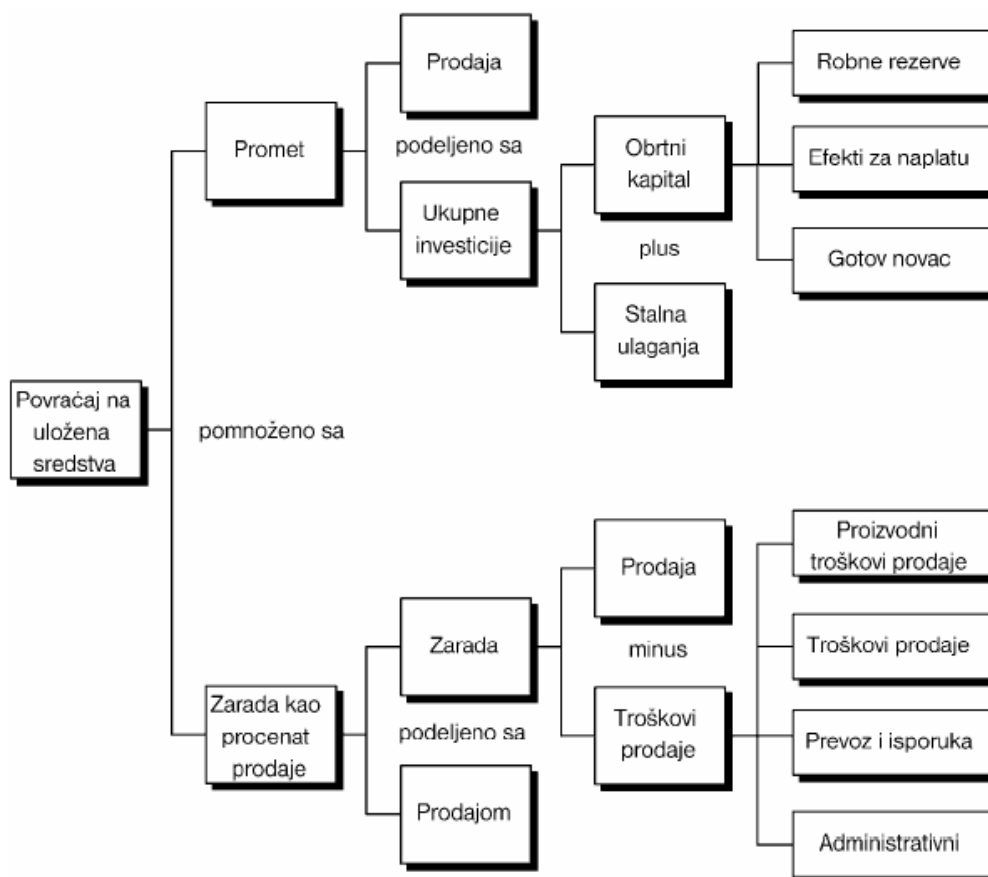
Najpre ćemo se ovde fokusirati na *merilo povraćaja uloženih sredstava* kao opšte merilo za kontrolisanje uspešnosti poslovanja. U svetlu ovog merila prikazaćemo kontrolisanje pomoću finansija na primeru kontroling sistema poznatog pod nazivom Du Pont. U okviru ovog kontrolnog sistema moguće je sagledati odnose između stope prinosa i drugih finansijskih pokazatelja. Ovde su svi ratio brojevi u paketu. Du Pont sistem koristi informacije koje su sadržane u godišnjim finansijskim izveštajima: bilansu stanja i bilansu uspeha. Ukoliko se radi o *ostvarenim rezultatima* govorimo o *knjigovodstvenim obračunim*, a ukoliko se radi o predviđenim odnosno *planiranim rezultatima* govorimo o *računovodstvenim predračunima*, odnosno predračunima računovodstvenog planiranja. Ovaj finansijski sistem polazi od stope prinosa na sopstveni kapital (ROE) kao opštem pokazatelju rentabilnosti poslovanja.

Tabela 12. Finansijske i nefinansijske mere performansi

| Finansijska Merila | Nefinansijska merila | | |
|---|---|---|--|
| | Merila potrošača | Merila internih procesa | Merila učenja i rasta |
| <ul style="list-style-type: none"> ●Rentabilnost ●Ekonomičnost ●Ukupna aktiva ●Ukupna aktiva po zaposlenom ●Ekonomska dobit ●Ekonomska dobit po zaposlenom ●Tržišna vrednost ●Cash flow ●Cena akcija ●Struktura kapitala ●Ukupni troškovi ●Koeficijent obrta ●Marža dobiti ●Kreditni rejting ●Dugovi ●Lojalnost akcionara ●R/E rasio | <ul style="list-style-type: none"> ●Broj potrošača ●Tržišno učeće ●Prodaja po potrošaču ●Izgubljeni potrošači ●Broj potrošača po zaposlenom ●Indeks satisfakcije potrošača ●Lojalnost potrošača ●Broj poseta kupcima ●Troškovi po potrošaču ●Imidž marke ●Broj primljenih poseta potrošača ●Marketing troškovi ●Stopa pridobijanja potrošača ●Dobit po potrošaču ●Obim prodaje ●Broj predloga od strane potrošača | <ul style="list-style-type: none"> ●Prosečni troškovi po transakciji ●Skraćenje ciklusa rada ●Korišćenje prostora ●Administrativni troškovi po zaposlenom ●Blagovremnost isporuke ●Stopa defekta(greški) ●Broj novouvednih proizvoda ●Iskorišćenost kapaciteta ●Fleksibilnost opreme ●Stopa učešća i isporuka potrošačima bez defekta ●Učestalost pritužbi kupaca ●Performanse dobavljača ●Broj patenata ●Troškovi istraživanja i razvoja ●Ulaganja u informacionu tehnologiju | <ul style="list-style-type: none"> ●Prosečan radni staž ●Procenat visokokvalifikovanih ●Absentizam ●Predlozi zaposlenih ●Satisfakcija zaposlenih ●Učešće u planskim akcionim opcijama ●Broj menadžera u ukupnom broju zaposlenih ●Troškovi obuke i edukacije ●Ukupan broj časova obuke i edukacije po zaposlenom ●Kvalitet radne sredine ●Kvalitet internog komuniciranja |

Izvor: Niven, P., *Balanscorecard Step by Step-Minimizing Performance and Maintaining Results*, John Willey and Sons, Inc, 2002., pp. 151.

Slika 28. Kontrolni sistem Du Pont



Prema ovom sistemu povraćaj na uložena sredstva računa se na sledeći način:

$$\text{Stopa povraćaja} = \text{stopa prometa} * \text{stopa profita}$$

Stopa povraćaja utvrđuje se na sledeći način:

$$\text{Stopa prometa} = \text{prodaja} : \text{ukupno uložena sredstva}$$

Stopa profita utvrđuje se na sledeći način:

$$\text{Stopa profita} = \text{zarada} : \text{prodaja}$$

Ukoliko prodaja iznosi 120.000 RSD, ukupno uložena sredstva 550.000 RSD, a zarada se ostvari u visini 55.000 RSD izračunaćemo stopu povraćaja na sledeći način:

Stopa prometa = $120.000 : 550.000 = 0,22$

Stopa profita = $55.000 : 120.000 = 0,46$

Stopa povraćaja = $0,22 * 0,46 = 0,1012$ ili 10,12%

Dakle, uložena sredstva će se povratiti za $1 : 0,1012 = 9,88$ godina.

U slučaju da se prodaja poveća na 200.000 RSD, onda će:

Stopa prometa = $200.000 : 550.000 = 0,3636$

I stopa povraćaja iznosi = $0,3636 * 0,46 = 0,167$, odnosno, uložena sredstva će se povratiti za 5,99 godina ($1 : 0,167$).

Ukoliko se zarada poveća na 60.000 RSD, onda je stopa profita:

Stopa profita = $60.000 : 120.000 = 0,5$

I stopa povraćaja iznosi = $0,22 * 0,5 = 0,11$, odnosno, uložena sredstva će se povratiti za 9,09 godina ($1 : 0,11$).

Preduzeće može postići brži povraćaj na uložena sredstva u sledećim slučajevima:

- Povećanjem prodaje;
- Smanjenjem troškova što istovremeno doprinosi povećanju zarade;
- Smanjenjem ukupno uložених sredstava i
- Kombinacijom prethodnih predloga.

Finansijske mere performansi u odnosu na poslovanje ne mogu rešiti sve probleme menadžmenta, ali mogu ukazati na područja određenih slabosti i na trendove i tendencije koji služe menadžmentu kao signal za preduzimanje korektivnih akcija.

Metod povraćaja predstavlja vremenski koncept koji ne izražava rentabilnost već samo meri brzinu nadoknade uloženog kapitala. Kao argument u prilog ovog koncepta često se ističe da on izražava likvidnost poslovanja odnosno nekog projekta kao strategijske opcije jer se likvidnost

ulaganja u poslovna sredstva meri brzinom njegove konverzije u novčani oblik. Međutim, likvidnost ulaganja može biti dopunski pokazatelj o atraktivnosti nekog projekta samo pod uslovom da je on i rentabilan, što podrazumeva da ekonomski vek njegovog trajanja mora da bude duži od perioda povraćaja sredstava. Zbog toga *period povraćaja* može da bude korišćen kao dopunski pokazatelj o poželjnosti ulaganja u kombinaciji sa nekim od metoda koji objektivno izražava rentabilnost tog ulaganja.

*Period povraćaja*²⁴⁵ predstavlja broj godina za koji će se inicijalna investicija vratiti iz neto priliva koji su ostvareni u ekonomskom veku projekta. Ukoliko u proračun uključujemo prosečni neto novčani tok iz ekonomskog veka projekta, reč je o *prosečnom periodu povraćaja*. Kada u obračun uključujemo ukupan neto novčani tok iz ekonomskog veka projekta, reč je o *stvarnom periodu povraćaja*. Period povraćaja utvrđuje se kumulativnim sabiranjem godišnjih neto priliva sve do trenutka dok se ne dobije vrednost jednaka investiranoj. Broj godina za koji se to postiže predstavlja period povraćaja. Prilikom donošenja odluke o prihvatanju ili odbacivanju projekta primenom ovog metoda potrebno je utvrditi maksimalno prihvatljiv rok u kome svaki projekat mora biti realizovan. Često se kao maksimalno prihvatljiv rok uzima ekonomski vek projekta. Ekonomski opravdani projekat je svaki onaj čiji je period povraćaja kraći od utvrđenog maksimalnog prihvatljivog roka u kome svaki projekat mora biti realizovan, a prednost se daje onim projektima koji ispunjavaju taj uslov i imaju najkraći period povraćaja. Ovaj metod treba kombinovati sa metodima koji objektivno izražavaju profitabilnost projekta.

Na primeru koji sledi objasnićemo primenu metode vremena povraćaja.

Preduzeće „Nela” je iz oblasti tekstilne industrije i analizira strategiju tržišnog nastupa u sezoni koja sledi. Deo rukovodećeg tima smatra da preduzeće treba da nastavi sa tradicionalnom proizvodnjom odevnih predmeta od vune (projekat „A”) koji zahteva kapitalni izdatak (početno ulaganje) od 16.000 RSD. U ekonomskom veku projekta od 5 godina, projekat „A” će dati 35.000 RSD neto priliva gotovine. Kao alternativni projekat preduzeće ima na raspolaganju projekat „B”. Ovaj projekat se odnosi na proizvodnju kvalitetnih i specijalno dizajniranih džempera od kašmira. Za realizaciju ovog projekta treba uložiti 12.000 RSD. U ekonomskom veku projekta od 5 godina projekat „B” će dati 30.000 RSD neto priliva gotovine. Cena kapitala (diskontna stopa) iznosi 10 %.

²⁴⁵ Petrović, E., Denčić-Mihajlović, K., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.

Izračunati vreme povraćaja uloženih sredstava u novu proizvodnu liniju i analizirati da li je opravdano opredeliti se za investiciju "A" ili investiciju "B" na osnovu vrednosti kriterijuma vremena povraćaja.

Rešenje:

S obzirom na to da u zadatku nisu navedeni posebni zahtevi o rasporedu priliva gotovine po godinama, očekivane prilive dajemo proizvoljno.

Tabela 13. Analiza

| Godina | Očekivani neto novčani tok Alternative „A” | Kumulirani cash flow po godinama Alternative „A” | Očekivani neto novčani tok Alternative „B” | Kumulirani cash flow po godinama Alternative „B” |
|-------------------------------|--|--|--|---|
| 0 | (16.000) | (16.000) | (12.000) | (12.000) |
| 1 | 7.000 | 7.000 | 6.000 | 6.000 |
| 2 | 7.000 | 14.000 | 6.000 | <u>12.000</u> |
| 3 | 7.000 | <u>21.000</u> | 6.000 | 18.000 |
| 4 | 7.000 | 28.000 | 6.000 | 24.000 |
| 5 | 7.000 | 35.000 | 6.000 | 30.000 |
| Stvarno vreme povraćaja | | 2 godina, 3 meseci i 14,4 dana | | 2 godine |

$(365/7000)*2000=104,29$ dana; $104,29/30=3,48$; 3 meseci
 $0,48*30=14,4$

Dakle, vreme povraćaja iznosi: 2 godine, 3 meseci i 14,4 dana. Imajući u vidu obračunato vreme povraćaja navedenih alternativa, za ulaganje će prednost imati alternativa „B” čije je vreme povraćaja kraće. Isto je kraće i od ekonomskog veka koji iznosi 5 godina.

Pokazatelji likvidnosti treba da daju uvid u sposobnost preduzeća da izmiruje svoje dospеле obaveze uz istovremeno očuvanje kreditnog boniteta. Preduzeće može da analizira vrednost sledećih pokazatelja:²⁴⁶

- Opšti racio likvidnosti;

²⁴⁶ Čavić, D., „Analiza i tumačenje finansijskih izveštaja”, *Škola biznisa*, 2009., str. 73.

- Posebni ratio likvidnosti;
- Neto obrtni fond.

Opšti ratio likvidnosti meri sposobnost preduzeća da izmiruje dospele obaveze. Izračunava se na sledeći način:

Opšti ratio likvidnosti = obrtna sredstva / kratkoročne obaveze

Prilikom tumačenja dobijenih rezultata, ukoliko preduzeće ima vrednost ovog koeficijenta 2:1, smatra se da je kreditno sposobno, ali treba biti oprezan i ispitati strukturu obrtnih sredstava i utvrditi pojedinačne koeficijente obrta obrtnih sredstava.

Posebni ratio likvidnosti pokazuje da li preduzeće raspolaže sa dovoljno potraživanja i gotovine kako bi izmirilo svoje kratkoročne obaveze. On obično ima vrednost 1, a obračunava se na sledeći način:

Posebni ratio likvidnosti = Likvidna sredstva (gotovina, potraživanja, kratkoročni plasmani) / kratkoročne obaveze

Neto obrtna sredstva predstavljaju razliku između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Preduzeće je više likvidno ukoliko ima veći iznos neto obrtnog fonda. Ovaj pokazatelj je od značaja za ocenu kratkoročne likvidnosti preduzeća i značajan je za ocenu rizika sa kojim se ulažu kratkoročna sredstva u ovo preduzeće.

Pokazatelji aktivnosti prikazuju relativne odnose između prihoda i rashoda iz bilansa uspeha i povezuju ih sa odgovarajućim pozicijama iz bilansa stanja. Pokazatelji aktivnosti su sledeći koeficijenti obrta: koeficijent obrta kupaca, koeficijent obrta zaliha (i u njegovom okviru koeficijent obrta materijala, koeficijent obrta nedovršene proizvodnje i koeficijent obrta gotovih proizvoda), koeficijent obrta dobavljača, koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava, koeficijent obrta neto obrtnih sredstava, koeficijent obrta fiksnih sredstava, koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava i koeficijent obrta sopstvenih sredstava. Formule za obračun pojedinih koeficijenata date su u nastavku.²⁴⁷

²⁴⁷ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 112.

Koeficijent obrta kupaca = Prihodi od prodaje / Prosečan saldo kupaca

Prosečan saldo kupaca = (Kupci u tekućem periodu + Kupci u prethodnom period)/2

Prosečan period naplate potraživanja = 365 / Koeficijent obrta kupaca

Koeficijent obrta dobavljača = Vrednost godišnjih nabavki robe i materijala na kredit / Prosečan saldo dobavljača u toku godine

Koeficijent obrta zaliha = Cena koštanja realizovanih proizvoda / Prosečan saldo zaliha

Prosečno vreme trajanja jednog obrta = 365 / Koeficijent obrta

Koeficijent obrta ukupnih obrtnih (tekućih) sredstava = Ukupni poslovni rashodi iz bilansa uspeha / Prosečna obrtna sredstva

Prosečna obrtna sredstva = Obrtna sredstva na početku + Obrtna sredstva na kraju godine / 2

Koeficijent obrta stalnih sredstava = Neto prihodi od prodaje / Prosečna stalna sredstva

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava = Neto prihodi od prodaje / Ukupna poslovna sredstva (sadašnja vrednost)

Pokazatelji rentabilnosti izračunavaju se tako što se dobitak stavi u odnos sa uloženim sredstvima. Pored stope prinosa na ukupna sredstva i stope prinosa na sopstvena sredstva, poseban značaj ima utvrđivanje stope marginalnog dobitka i prelomne tačke rentabilnosti. Neki pokazatelji rentabilnosti dati su u nastavku:²⁴⁸

Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva =
$$\frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Prosečna poslovna sredstva}}$$

Stopa prinosa na sopstvena poslovna sredstva =
$$\frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prosečna poslovna sredstva}}$$

²⁴⁸ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 115.

$$\text{Prosečna poslovna aktiva} = \frac{\text{Posl. sred. na počet.} + \text{Posl. sred. na kraju god.}}{2}$$

$$\text{Stopa prinosa na poslov. sred.} = \text{Stopa neto dobitka} * \text{Koeff. obrta posl. sred.}$$

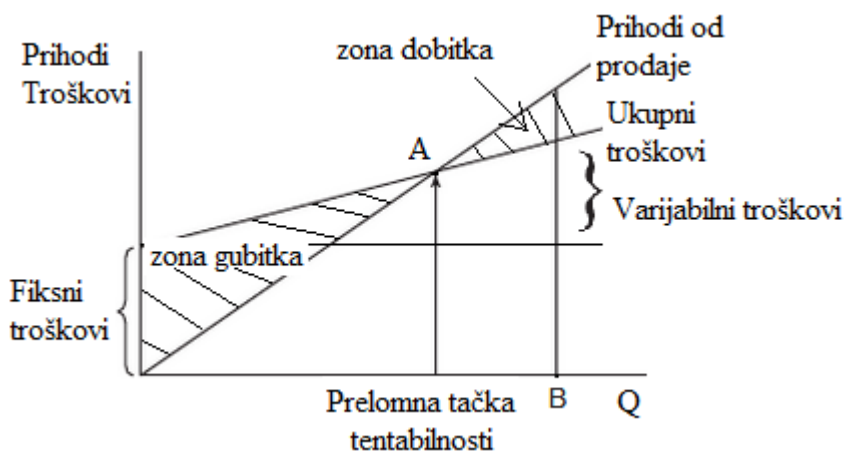
$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prihodi od prodaje}}$$

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Neto prihodi od prodaje}}$$

$$\text{Koefficijent obrta poslovnih sredstava} = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Prosečno angažovana posl. sred.}}$$

Globalni pokazatelji rentabilnosti su stopa poslovnog i stopa neto dobitka, dok su parcijalni pokazatelji stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva i stopa prinosa na sopstvena sredstva. Da bi se obračunali pokazatelji rentabilnosti koriste informacije iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Na slici 29. prikazana je prelomna tačka rentabilnosti.

Slika 29. Prelomna tačka rentabilnosti



Izvor: Tsorakidis, N., Papadopoulos, S., Zerres, M., Zerres, C., *Break-Even Analysis*, str. 4., dostupno na:

http://ebooks.bharathuniv.ac.in/gdlc1/gdlc4/Arts_and_Science_Books/commerce/economics/Business%20Economics/Books/Break%20Even%20Analysis.pdf, viđeno: 16.09.2018. u 20:30.

Prelomna tačka rentabilnosti se obračunava na sledeći način:²⁴⁹

$$\text{Prelomna tačka rentabilnosti} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Kontribuciona marža}}$$

Kontribuciona marža = Prodajna cena po jed. – Varijabilni troškovi po jed.

Na primeru koji sledi objasnićemo obračun prelomne tačke rentabilnosti.

Količina proizvoda jednog preduzeća je 1800 komada, prodajna cena po komadu iznosi 10 dinara, varijabilni troškovi iznose 7 dinara po komadu, a fiksni troškovi iznose 300 dinara. Izračunajte prelomnu tačku rentabilnosti:

- a) za postojeće kapacitete;
- b) u slučaju kada se fiksni troškovi smanjuju za 15% u odnosu na početno stanje;
- v) u slučaju kada se fiksni troškovi povećavaju za 15 % u odnosu na početno stanje.
- g) Da li će se ostvariti dobitak ili gubitak ukoliko proizvedemo 100 komada proizvoda uz smanjenje fiksnih troškova za 15 % u odnosu na početnu vrednost fiksnih troškova od 300 dinara?

Rešenje

U tabeli 14. gledamo 3. kolonu zato što je tamo smanjenje FT. Onda prelomnu tačku delimo sa prodajnom cenom da vidimo koliko treba da se ostvari minimalna količina da bi bili na 0 i to je $850/10=85$ komada.

Iz ovoga logički vidimo da ostvarujemo dobitak, jer mi želimo da ostvarimo dodatnu proizvodnju u iznos 100 komada, a minimalno je potrebno da proizvedemo 85 komada proizvoda da bismo taman pokrili sve troškove. Da bismo odredili iznos dobitka množimo razliku između željene količine proizvoda i količine koja je potrebna da se proizvede da bismo bili na nuli, a to je $100-85 = 15$ komada, sa razlikom prodajne cene i varijabilnih troškova po

²⁴⁹ Alnasser, N., Samih Shaban, O., Al-Zubi, Z., „The Effect of Using Break-Even-Point in Planning, Controlling, and Decision Making in the Industrial Jordanian Companies”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4., No., 5., 2014., str. 629.

jedinici proizvoda, odnosno, $10-7 = 3$ rsd. Ukoliko bismo proizveli dodatnih 100 komada proizvoda naš dobitak bi bio 45 rsd ($15 \cdot 3$).

Tabela 14. - Uticaj promene fiksnih troškova na prelomnu tačku rentabilnosti

| ELEMENTI | Postojeći iznos FT | Povećanje za 15% | Smanjenje za 15% |
|---|--------------------|-----------------------|----------------------|
| 1) Kolicina proizvoda | 1800 | 1800 | 1800 |
| 2) Realizovano | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| 3) Varijabilni troškovi | 12.600 | 12.600 | 12.600 |
| 4) Ostatak realizacije (2-3) | 5.400 | 5.400 | 5.400 |
| 5) Fiksni troškovi | 300 | 345 | 255 |
| | | ($115\% \cdot 300$) | ($85\% \cdot 300$) |
| 6) Dobit (4-5) | 5.100 | 5.055 | 5.145 |
| 7) Stopa marginalnog dobitka (4/2) | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| 8) Prelomna tačka (5/7) | 1.000,00 | 1.150 | 850 |

11.2.3. Obračun finansijskih pokazatelja na primeru



Na osnovu datog bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „N“ izračunajte pokazatelje likvidnosti, pokazatelje aktivnosti i pokazatelje finansijske strukture.

Bilans stanja preduzeća „N“ (u 000 RSD)

| <i>Pozicija</i> | <i>Iznos 31.12.17</i> | <i>Iznos 31.12.18</i> |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Zemljište | 70 | 65 |
| Gradjevinski objekti i oprema (nabavna vrednost) | 430 | 480 |
| Ispravka vrednosti gradj. obj. i opreme | 70.0 | 75.0 |
| Gradjevinski objekti i oprema (sadašnja vrednost) | 360 | 405 |
| Ukupno: Osnovna sredstva | 430 | 470 |
| Zalihe | 300 | 350 |
| Potraživanja od kupaca | 238 | 210 |
| Gotovina | 2 | 10 |
| Ukupno: Obrtna sredstva | 540 | 570 |
| UKUPNA AKTIVA | 970 | 1040 |
| Dugoročni dug (12%) | 100 | 90 |
| Akcijski kapital (10EUR po akciji) | 400 | 350 |
| Akumulirani dobitak | 200 | 300 |
| Obaveze prema dobavljačima | 270 | 300 |
| UKUPNA PASIVA | 970 | 1040 |

Komparativni bilans uspeha (u 000 RSD)

| | | |
|---|--------------|--------------|
| Neto prihodi od prodaje od realizacije | 2.260 | 2.800 |
| Cena koštanja | 1.700 | 2.000 |
| Bruto dobitak | 560 | 800 |
| Troškovi prodaje, uprave i administracije | 120,0 | 325 |
| Troškovi amortizacije | 60 | 37 |
| Poslovni dobitak | 380 | 438 |
| Kamata | 24,0 | 38 |
| Dobitak pre oporezivanja | 356 | 400 |
| Porez | 60,2 | 60 |
| Neto dobitak | 295,8 | 340 |
| Dividenda | 95,8 | 40 |
| Akumulirani dobitak | 200 | 300 |

Pokazatelji likvidnosti:

- **Opšti ratio likvidnosti;**
- **Rigurozni ratio likvidnosti;**
- **Neto obrtna sredstva (fond) - NOS.**

Opšti ratio likvidnosti = obrtna sredstva / kratkoročne obaveze

$$ORL_{2017} = 540 / 270 = 2$$

$$ORL_{2018} = 570 / 300 = 1,9$$

Rigurozni ratio likvidnosti = Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze

$$RRL_{2017} = (540-300) / 270 = 0,89$$

$$RRL_{2018} = (570-350) / 300 = 0,73$$

NOS = OBRITNA SREDSTVA - KRATKOROČNE OBAVEZE

$$\text{NOS}_{2017} = 540 - 270 = 270$$

$$\text{NOS}_{2018} = 570 - 300 = 270$$

Pokazatelji aktivnosti:

- **Koeficijent obrta kupaca**
- **Koeficijent obrta zaliha**
- **Koeficijent obrta dobavljača**
- **Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava**
- **Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava**
- **Koeficijent obrta fiksnih sredstava**
- **Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava**

$$\mathbf{K_o \text{ kupaca} = \text{Neto prihodi od prodaje} / \text{Prosečni saldo kupaca}}$$

$$\mathbf{K_o \text{ kupaca}_{18} = 2800 / 210 = 13,33}$$

$$\mathbf{K_o \text{ kupaca}_{17} = 2260 / 238 = 9,496}$$

Potraživanja od kupaca naplaćuju se u proseku 13,3 puta godišnje. To znači da na svakih 13,3 dinara ostvarenih prihoda od realizacije u 2018. god. 1 dinar ostaje nenaplaćen u saldu potraživanja od kupaca.

$$\mathbf{\text{Prosečan period naplate POK} = 360 \text{ dana} / \mathbf{K_o \text{ kupaca}}}$$

$$\mathbf{\text{Prosečan period naplate POK}_{18} = 27 \text{ dana}}$$

$$\mathbf{\text{Prosečan period naplate POK}_{17} = 37,91 \text{ dana}}$$

$K_o \text{ zaliha} = \text{Cena koštanja realiz. proizvoda} / \text{Prosečan saldo zaliha}$

$$K_o \text{ zaliha } 18 = 2000 / 350 = 5,71$$

$$K_o \text{ zaliha } 17 = 1700 / 300 = 5,67$$

Zalihe se obrnu proseku 5,71 puta godišnje. To znači da na svakih 5,71 dinara ostvarenih rashoda po osnovu realizovanih proizvoda u 2018.god. 1 dinar ostaje vezan u vrednosti zaliha.

Prosečno vreme trajanja 1 obrta = 360 dana / $K_o \text{ zaliha}$

Prosečno vreme trajanja 1 obrta 18 = 63,05 dana

Prosečno vreme trajanja 1 obrta 17 = 63,49 dana

Na osnovu prosečnog vremena trajanja obrta utvrdili smo da je prosečna starost zaliha u 2018. god. 63,05 dana. Prosečna starost zaliha predstavlja vreme koje prosečno protekne od nabavke materijala za proces proizvodnje do konačne prodaje gotovih proizvoda kupcima.

$K_o \text{ dobavljača} = (\text{CK} \pm \text{promene u saldu zaliha}) / \text{Prosečan saldo dobavljača}$

$$\text{Promene u saldu zaliha } 18 = 350 - 300 = 50$$

Zalihe u 2016. godini iznose 320, pa je:

$$\text{Ppromena u saldu zaliha za 2017. godinu} = 300 - 320 = -20.$$

$$K_o \text{ dobavljača } 18 = (2000 + 50) / 300 = 6,83$$

$$K_o \text{ dobavljača } 17 = (1700 - 20,0) / 270 = 6,22$$

Prosečno vreme plaćanja = 360 dana / $K_o \text{ dobavljača}$

Prosečno vreme plaćanja 18 = 52,71 dana

Prosečno vreme plaćanja 17 = 57,88 dan

Prosečno se obaveze prema dobavljačima izmiruju 6,83 puta godišnje, a

prosečna starost dobavljača iznosi 52,71 dan u 2018. godini.

$K_{o\text{ FS}} = \text{Neto prihodi od prodaje} / \text{Prosečan saldo fiksnih sredstava po nabavnoj vrednosti}$

$$K_{o\text{ FS } 18} = 2800 / (65 + 480) = 5,14$$

$$K_{o\text{ FS } 17} = 2260 / (70 + 430) = 4,52$$

U 2018. godini preduzeće je na svaki dinar uložen u fiksna sredstva ostvarilo u proseku 5,14 dinara neto prihoda od realizacije.

Pokazatelji finansijske strukture:

Racio strukture izvora finansiranja = sopstveni kapital / pozajmljeni kapital

$$RSIF_{2017} = (400 + 200) / 100 = 6$$

$$RSIF_{2018} = (350 + 300) / 90 = 7,22$$

Racio zaduženosti = Pozajmljeni izvori finansiranja / Ukupna poslovna sredstva

$$RZ_{2017} = (100 + 270) / 970 = 0,38$$

$$RZ_{2018} = (90 + 300) / 1040 = 0,38$$

11.2.4. Značaj finansijskih pokazatelja u stratezijskom menadžmentu



Prilikom donošenja stratezijskih odluka od velike je važnosti uzeti u obzir vrednosti osnovnih finansijskih pokazatelja: rentabilnosti, likvidnosti, finansijske strukture i aktivnosti. Na osnovu vrednosti odgovarajućih finansijskih pokazatelja može se oceniti određena stratezijska opcija i stanje organizacije u budućnosti, na bazi koga je moguće vršiti buduće procene i ocene novih stratezijskih opcija. Da bi organizacija opstala neophodno je da održava svoju likvidnost i da posluje rentabilno. Takođe, mogućnost napredovanja zavisi od toga koliko preduzeće posluje rentabilno, ali i koliko je sposobno da na vreme izmiruje svoje dospеле obaveze.

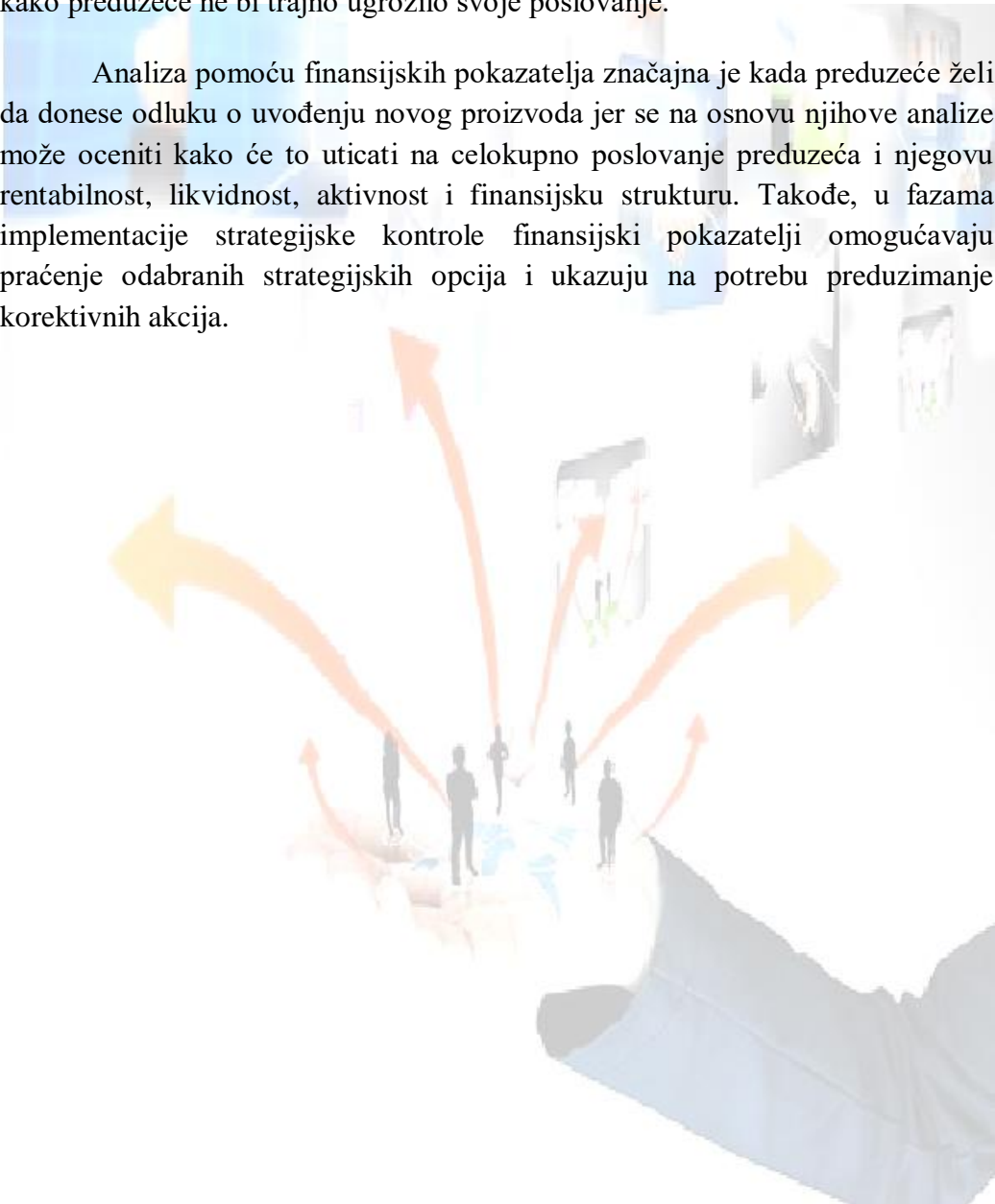
Za preduzeće je najbolje da ostvari adekvatan odnos između rentabilnosti kao pokazatelja uspešnosti poslovanja i likvidnosti / nelikvidnosti kao pokazatelju rizika poslovanja. Treba imati u vidu da veća rentabilnost preduzeća može ugroziti njegovu likvidnost i obrnuto. Ovaj odnos možemo objasniti preko stanja neto obrtnih sredstava. Ukoliko preduzeće želi da preuzima manji rizik u svom poslovanju povećavaće iznos neto obrtnih sredstava. Iznos neto obrtnih sredstava pokazuje koliko je preduzeće zaštićeno od rizika nelikvidnosti.

U slučaju kada preduzeće ima veliki iznos neto obrtnih sredstava to će smanjiti njegovu rentabilnost, što se može uočiti na osnovu povećanog iznosa sredstava u formuli za obračun rentabilnosti, ali i zbog efekta finansijskog leveridža. Ukoliko preduzeće ima veći iznos dugoročnih obaveza koje su skuplje od kratkoročnih obaveza, smanjuje se mogućnost ulaganja, što kasnije utiče na smanjenje obima njegovih aktivnosti jer nije u mogućnosti da ulaže u nove investicije zbog lošeg kreditnog boniteta.

Međutim, ne može se reći ni da je maksimalna rentabilnost dobar izbor jer to može dovesti do prestanka rada preduzeća i njegovog gašenja. Ukoliko preduzeće raspolaže malim iznosom neto obrtnog fonda ono tada finansira dugoročna sredstva iz kratkoročnih izvora čime znatno ugrožava svoju likvidnost i izlaže svoje poslovanje velikom riziku. Imajući to u vidu za preduzeće je najbolje da obezbedi optimalan odnos između rentabilnosti likvidnosti uz pomoć adekvatne finansijske strukture i obima aktivnosti. Na osnovu prethodnog može se zaključiti da postoji uzročno posledična veza između osnovnih finansijskih pokazatelja.

Kako preduzeće prolazi kroz različite faze životnog ciklusa, opravdano je u pojedinim fazama životnog ciklusa dati prednost rentabilnosti, a u drugim fazama dati prednost likvidnosti, što opet zavisi od odabrane strategijske opcije. Međutim, uvek treba voditi računa da je likvidnost na zadovoljavajućem nivou kako preduzeće ne bi trajno ugrozilo svoje poslovanje.

Analiza pomoću finansijskih pokazatelja značajna je kada preduzeće želi da donese odluku o uvođenju novog proizvoda jer se na osnovu njihove analize može oceniti kako će to uticati na celokupno poslovanje preduzeća i njegovu rentabilnost, likvidnost, aktivnost i finansijsku strukturu. Takođe, u fazama implementacije strategijske kontrole finansijski pokazatelji omogućavaju praćenje odabranih strategijskih opcija i ukazuju na potrebu preduzimanje korektivnih akcija.



12. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENT INFORMACIONOG SISTEMA (MIS)

Ranije, pre pojave računara, menadžment informacioni sistem je bio organizovan kao jednostavan ručni sistem u vidu baza podataka o korisnicima. Podaci su se beležili na indeksnim karticama. Kasnije, sa pojavom kompjutera, menadžment informacioni sistemi postaju automatizovani. Razvoj informacionih tehnologija i pojava kompjutera olakšali su rad MIS-a jer su doprineli povećanju brzine, tačnosti i obimu podataka koji se razmatraju prilikom donošenja odluka.

Početak osamdesetih godina kompanija IBM je plasirala personalni računar što je povećalo značaj MIS-a, kao i vidljivost zaposlenih u ovom segmentu u odnosu na period šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog veka, kada su izvršavali zadatke kompanije iza zatvorenih vrata i nisu imali uvid u delatnost kompanije. Međutim, danas je sve veća potreba za efikasnijim menadžment informacionim sistemima jer ih menadžeri koriste u svim fazama upravljanja.²⁵⁰ MIS produkuje izveštaje za potrebe menadžmenta u željenoj formi. Informacije u okviru ovog sistema ažuriraju se na osnovu interme baze podataka i sistema za obradu transakcija, kao i podataka iz eksternih izvora.

U literature se može naići na različite definicije MIS-a. „MIS je razvoj i upotreba efektivnih informacionih sistema u organizaciji“.²⁵¹ Prema drugim autorima MIS se posmatra „... kao formalni metod koji upravljanju stavlja na raspolaganje tačne i pravovremene informacije neophodne za olakšavanje procesa odlučivanja i za omogućavanje da planiranje, kontrola i operacionalne funkcije budu efektivno izvedene“.²⁵² Takođe, MIS se definiše kao „... integrisani sistem obezbeđivanja informacija za podržavanje operacija upravljanja i funkcija odlučivanja u organizaciji, koji se koristi hardverom i

²⁵⁰ Gupta, H., *Management information system*, International book house, New Delhi, 2011., pp. 3.

²⁵¹ Kroenke, D., Ibidem, str. 336.

²⁵² Stoner, J., A., Waukel, C., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1986, str. 622.

softverom računara, manuelnim procedurama, modelima za planiranje, kontrolu i odlučivanje, kao i bazom podataka“.²⁵³

Gupta Hitesh daje opširniju definiciju MIS-a. Prema ovom autoru MIS se definiše kao sistem koji:²⁵⁴

- pruža podatke neophodne za obavljanje menadžerskih funkcija kao što su planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola;
- sistematski i rutinski prikuplja informacije i usklađen je sa dobro definisanim setom pravila;
- uključuje datoteke, hardver, softver i operacije istraživačnih modela obrade, čuvanja, prikupljanja i prenosa informacija korisnicima.

MIS je prvenstveno namenjen pružanju informacija iz prethodno obrađenih podataka. Poslovne operacije u organizaciji generišu podatke, koje potom informacioni sistemi prikupljaju, snimaju, čuvaju, obrađuju i vraćaju. Informacioni sistemi su vezani za radna mesta, a ne za fizička lica, pa su i dizajnirani za potrebe posla koji pojedinac treba obavljati na konkretnom radnom mestu u organizaciji. Takođe, oni su dizajnirani za različite upravljačke nivoe i prilagođenji njihovim informativnim potrebama. Dakle, oni su dizajnirani da pruže informacije menadžerima u oblasti marketinga, finansija, proizvodnje, logistike i slično. MIS se sastoji od tri komponente: menadžment, informacije i sistema.²⁵⁵

Menadžment informacioni sistem značajno utiče na efikasniju upotrebu svih resursa preduzeća. Takođe, on podstiče efikasnije obavljanje poslovnih funkcija, utiče na produktivnost i performanse organizacije. Zahvaljujući MIS-u dolazi do poboljšanja administracije i uvođenja discipline u radu organizacije. Poboljšavaju se i menadžerske sposobnosti jer oni, zahvaljujući primeni MIS-a, mogu koristiti različite alate za simulacije, modelovanje, eksperimentisanje i donošenje odluka, i imaju više vremena za kreativno razmišljanje.

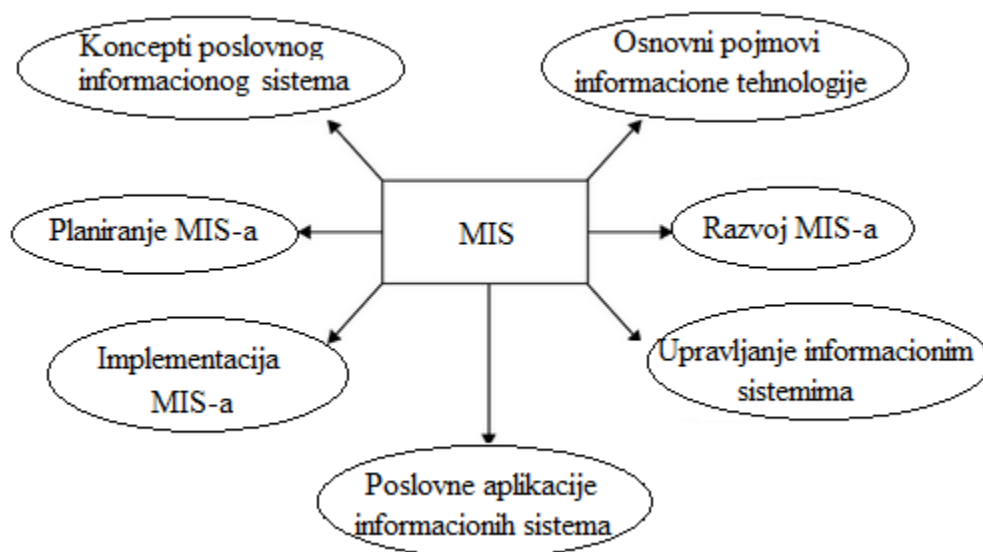
²⁵³ Davis, G., B., Olson, M., H., Ibidem, str. 400.

²⁵⁴ Gupta, H., *Management information system*, International book house, New Delhi, 2011., pp. 21.

²⁵⁵ Sharma, S., Thakur, K. S., *Management information system*, Horizon Books, 2015., New Delhi, pp. 5.

Da bi menadžeri mogli efikasno da primenjuju MIS neophodno je da razumeju sve njegove oblasti koje su prikazane na slici 29.

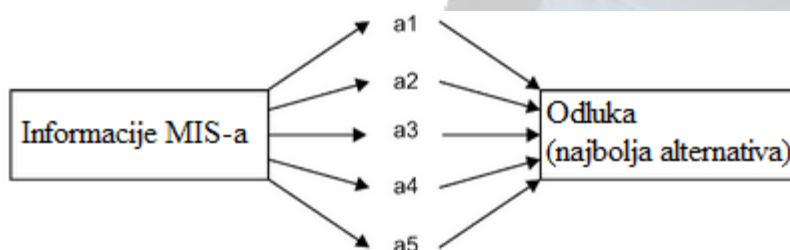
Slika 29. Oblasti MIS-a



Izvor: Goyal, D. P., *Management Information Systems: Managerial Perspectives*, 4th Edition, Vikas Publishing House, 2014., New Delhi, pp. 6.

Mnogi autori poistovećuju MIS sa sistemom za podršku odlučivanju (DSS). Međutim, oni se ipak razlikuju. MIS vrši obradu podataka kako bi ih preveo u informacije. Za razliku od MIS-a, DSS obrađuje informacije u cilju pružanja podrške procesu odlučivanja. Sistem za podršku odlučivanju prikazan je na slici 30.

Slika 30. Sistem za podršku odlučivanju (DSS)



Izvor: Goyal, D. P., *Management Information Systems: Managerial Perspectives*, 4th Edition, Vikas Publishing House, 2014., New Delhi, pp. 29.

Na jednostavnom primeru možemo objasniti prethodno. Dakle, sistem informisanja o zaradama produkuje osnovne informacije o zaradama svakog zaposlenog. Ukoliko zaposleni želi da ostvari pravo na povraćaj poreza na dohodak tako što će uplatiti depozit, pomoću DSS-a će moći da odabere odgovarajuću šemu povraćaja poreza koja će mu omogućiti da ostvari maksimalne koristi.

Brojni su razlozi zbog kojih organizacije usvajaju informacione sisteme. Te razloge možemo grupisati u interne i eksterne faktore. „Neki *eksterni faktori* iz okruženja podižu cenu rada ili drugih važnih resursa; recimo, ograničenja kao što su konkurentske akcije drugih organizacija; promene u državnoj regulativi; novi izvori kapitala i slično. Uopšte, možemo ih posmatrati kao ograničenja okruženja. U isto vreme, okruženje takođe pruža organizacijama i šanse: nove tehnologije, razvoj novih proizvodnih procesa, propast nekog konkurenta ili novi program vlade koji povećava tražnju za izvesnim proizvodima“.²⁵⁶

“Institucionalni faktori su *interni* za organizaciju i obuhvataju vrednosti, norme, i vitalne interese koji upravljaju stvarima od strateškog značaja za organizaciju, na primer, najviši menadžment kompanije može da odluči da je potrebno uvesti mnogo strožu kontrolu nad upravljanjem zalihama i zbog toga odlučuje da razvije jedan informacioni sistem za zalihe. Ova vrsta sistema je usvojena, razvijena i koristi se iz čisto internih, institucionalnih razloga”.²⁵⁷

Uvođenje informacionih sistema je od značaja za opstanak organizacije jer omogućava mnogo bržu i bolju kontrolu organizacionih jedinica. Međutim, neke organizacije jednostavno usvajaju informacione sisteme zbog toga što su inovativne, druge su prinuđene promenama u okruženju da uvedu odgovarajuće informacione sisteme. Ove promene mogu da se odnose na promene zakonske regulative, promene cena, različite akcije konkurenata i drugo što zahteva reakciju preduzeća uz pomoć kompjuterskog sistema.

²⁵⁶ Laudon, K., C., *Envinronmental and Institutional Models of Systems Development*, Communications of the ACM, vol. 28, No 7, jul, 1985.

²⁵⁷ Laudon, K., C., *Envinronmental and Institutional Models of Systems Development*, Communications of the ACM, vol. 28, No 7, jul, 1985.

13. ODLUČIVANJE I MIS

Osnovni preduslov menadžment procesa je odlučivanje. MIS treba da doprinese unapređenju odlučivanja, koje je neophodno za planiranje, organizovanje i kontrolu rada i funkcija poslovanja. MIS raspolaže podacima i informacijama. *Podatak* je činjenica, događaj, transakcija ili broj koji je zabeležen u prošlosti i trenutno nije u upotrebi u procesu odlučivanja. To su ulazne sirovine iz kojih se proizvode informacije.²⁵⁸ Kao primer možemo navesti knjigovodstvenu dokumentaciju. *Informacija* predstavlja obrađeni podatak koji je upotrebljen za donošenje neke odluke, zaključka ili za predviđanje. To su podaci koji su obrađeni i saopšteni tako da su lako razumljivi. Kada se podaci koji su sadržani u knjigovodstvenim dokumentima upotrebe, na primer, za planiranje profita, oni postaju informacija. Informacije same po sebi nemaju vrednost. Njihova vrednost proizilazi iz vrednosti promene načina odlučivanja prouzrokovane vrednošću dostupne informacije umanjene za troškove dobijanja te informacije.

Proces odlučivanje se ne može sprovoditi po unapred definisanom šablonu. U teoriji se dosta govori o odlučivanju, međutim, menadžeri nailaze na probleme kada teorijske pretpostavke o odlučivanju treba da primene u praksi. Rešavanje problema se, u nekoj meri, može naučiti jer zavisi od konkretne situacije. Ipak, proces odlučivanja se može poboljšati ukoliko su menadžeri upoznati sa pravilnim procesom razmišljanja kroz izlaganje raznim hipotetičkim problemima čijim rešavanjem oni stiču iskustvo u odlučivanju.

Odluke koje na osnovu informacija donosi menadžment mogu biti *programirane ili strukturirane, neprogramirane ili nestrukturirane i polustrukturirane*.²⁵⁹

Nestrukturirane odluke su one kod kojih donosioci odluka moraju dati ocenu i uvid u definiciju problema. Svaka od ovih odluka je nova, važna i nije

²⁵⁸ Lucey, T., Lucey, T., *Management Information Systems*, Thompson Learning, London, 2005., pp. 16.

²⁵⁹ Sharma, S., Thakur, K. S., *Management information system*, Horizon Books, 2015., New Delhi, pp. 67.

rutinska, zahteva kreativnost, a ne postoji dobro razrađena i definisana procedura za njihovo donošenje.²⁶⁰ Menadžeri donose ove odluke oslanjajući se dosta na svoju intuiciju i znanje jer im nedovoljno prethodno iskustvo za donošenje ovih odluka. Nestrukturirane odluke se uglavnom donose na strategijskom nivou odlučivanja. Prilikom donošenja odluka o nagrađivanju i izboru menadžera uzima se u obzir njihovo iskustvo i upeh u rešavanju nesvakidašnjih problema.

Pored nestrukturiranih, u preduzeću se svakodnevno donosi veliki broj *struktuiranih odluka* kao na primer, obračun plaćanja u skladu sa ugovorima i politikom preduzeća i drugo.. Reč je o odlukama koje se donose na osnovu specifičnih pravila odlučivanja. *Strukturirane* odluke su ponovljive i rutinske i prevashodno se donose na nižim organizacionim nivoima. Jedno istraživanje je došlo do zaključka da je 90% poslovnih odluka rutinsko. Ukoliko je zaista tako, onda se javlja potreba za njihovom automatizacijom, odnosno programiranjem. Da bi se omogućilo programirano donošenje odluka moraju se jasno definisati pravila odlučivanja i alternativni pravci odlučivanja, odnosno, neophodno je da se definiše algoritam donošenja odluka.²⁶¹

Mnoge odluke imaju elemente oba i smatraju se *polustrukturiranim odlukama*, u kojima samo jedan deo problema može rešiti uz pomoć unapred poznatog postupka. U praksi se javlja dosta polustrukturiranih odluka. Strukturiranost problema odlučivanja određuje se u zavisnosti od toga koliko je donosilac odluka upoznat sa svim komponentama problema: raspoloživost resursa, proces transformacije, ciljano stanje.

Na nižim organizacionim nivoima odlučivanja veći je obim strukturiranih odluka koje se donose na osnovu preciznijih informacija, pretežno internog karaktera. Zaposleni na operativnom nivou većinom donose strukturirane odluke. Kao primer možemo navesti predstavnike prodaje koji često donose odluke o odobravanju različitih oblika kreditiranja klijenata na osnovu podataka o njima koji su dostupni u bazi podataka.

Sa povećanjem organizacionog nivoa odlučivanja javljaju se manje strukturirani problemi koji zahtevaju nestrukturirano odlučivanje. Srednji nivo

²⁶⁰ Leković, M., G., *Teorija i metode odlučivanja: Kvantitativna analiza*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998, str. 31.

²⁶¹ Leković, M., G., *Teorija i metode odlučivanja: Kvantitativna analiza*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998, str. 413.

menadžmenta uglavnom donosi strukturirane odluke, ali jedan deo odluka je nestrukturiran. Na samom vrhu odlučivanja dominiraju nestrukturirane odluke. U takvim uslovima veća je potreba za sažetim informacijama, uglavnom eksternog karaktera. Takođe, menadžeri najviših organizacionih nivoa uvažavaju i mišljenje drugih menadžera. Najteže je donositi strateške odluke koje se zasnivaju na manje preciznim i pouzdanim informacijama.

Kada je reč o polustrukturiranim odlukama, može se reći da se one donose od strane brojnih organizacionih timova koji se povremeno formiraju kako bi radili na određenom projektu ili zadatku. Mada odluke timova mogu biti i nestrukturirane, a u zavisnosti od zadatka ili projekta na kojem tim radi. Primeri odluka prema nivou odlučivanja dati su u tabeli 12.

Tabela 12. Tipovi odluka prema nivou odlučivanja

| Nivo odlučivanja | Tipovi odluka | | |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| | Strukturirane | Polustrukturirane | Nestrukturirane |
| Strategijski | Analiza uspešnosti preduzeća | Određivanje proizvodnih mogućnosti | Odluke o novim proizvodima |
| Taktički | Analiza budžeta | Kratkoročne prognoze | Oglašavanje |
| Operativni | Prihvatanje finansijskih računa | Upravljanje zalihama | Raspoređivanje poslova |

Izvor: Radojičić M., Žižovic M., *Primena metoda višekriterijumske analize u poslovnom odlučivanju*, Tehnicki fakultet, Čačak, 1998., str. 143.

Idealno bi bilo kada bi sve odluke u preduzeću bile strukturirane. Međutim, u praksi nije tako. Troškovi donošenja nestrukturiranih odluka su visoki, a odluka uglavnom zadovoljavajuća. Zbog toga se prilikom dizajniranja MIS-a teži ka programiranju što većeg broja odluka koje treba doneti u preduzeću, a na osnovu primene tehnika nauke o menadžmentu.

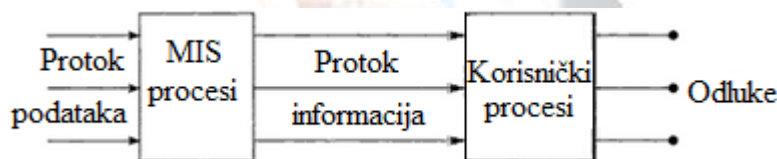
Očekivanja u vezi sa revolucijom u oblasti donošenja programiranih odluka zasnivaju se na nauci o menadžmentu i primeni računara. Na pitanja kako bi se odigrala revolucija u donošenju programiranih odluka i kakav će biti MIS koji će programirati takve odluke, odgovor moramo potražiti u okviru

određenih razmatranja koja okružuju dizajniranje MIS-a:²⁶²

- Problem koji treba rešiti, proces odlučivanja koji treba programirati, ili proces za koji je informacija potrebna. Osnovni element prilikom programiranja odluke je pravilo odlučivanja.
- Nauka o menadžmentu koju definišemo široko tako da obuhvatamo operaciona istraživanja, odgovarajuće matematičke tehnike i naučni pristup rešavanju problema. Ovako definisana nauka o menadžmentu pruža nam metode i tehnike za dizajniranje pravila odlučivanja.
- Kompjuter kao moćan uređaj za obradu informacija i “donošenje” strukturiranih odluka u skladu s prethodno definisanim pravilima odlučivanja.

„Kvantifikacija procesa odlučivanja bazira svoje istraživanje na pretpostavci da se problemi savremenog odlučivanja mogu rešiti pomoću matematičkih relacija. Kvantitativne metode nastoje da primenom matematičke aparature kvantificiraju međuzavisnosti koje postoje među ekonomskim pojavama i procesima u ekonomskoj stvarnosti“.²⁶³ Analiza matematičkih relacija i modela gotovo da nije moguća bez primene savremene informacione tehnologije, odnosno kompjutera. Dakle, MIS se posmatra kao sredstvo za obradu podataka, rutinskih činjenica u informacije koje se koriste za odlučivanje (slika 31.).

Slika 31. Fokus MIS-a na odlučivanje



Izvor: Lucey, T., Lucey, T., *Management Information Systems*, Thompson Learning, London, 2005., pp. 2.

Prema najranijim istraživanjima informacionih sistema očekuje se da

²⁶² Murdick, R. G., Ross, J. E., Claggett, J. R., *Information Systems for Modern Management*, 3rd Edition, Prentice-Hall, USA, 1984., pp. 192.

²⁶³ Leković, M. G., *Ibidem*, str. 38

organizacije polako eliminišu srednji nivo menadžmenta tako što će ga zameniti računarima. Međutim, savremenija istraživanja u ovoj oblasti pokazuju da računari pružaju više informacija upravo srednjem nivou menadžmenta olakšavajući mu donošenje odluka koje su mnogo važnije od onih za koje je bio odgovoran ranije i smanjuje se potreba za operativnim radnicima.



14. PROJEKTOVANJE I IMPLEMENTACIJA MIS-A

“Prema savremenim shvatanjima informacioni sistem (IS) se ne svodi samo na funkciju jednog podsistema organizacije, već se podrazumeva da organizacija može da bude predstavljena svojim IS. Organizacija u isto vreme funkcioniše, transformiše se, ona je u isto vreme autonomna i zavisna od svog okruženja, ona informiše i biva informisana, ona postavlja sopstvene ciljeve i teži njihovom postizanju, ona proizvodi i gradi za svoje okruženje, ona ujedno izgrađuje samu sebe”.²⁶⁴ U okviru grupe za informacione sisteme, pored programera i analitičara, uključeni su i menadžeri projekta, menadžeri fizičkih resursa, menadžeri komunikacija, menadžeri obrade podataka i slično. Korisnici informacionih sistema se nalaze van ove grupe i imaju ulogu prilikom dizajniranja i razvoja informacionih sistema.

Osnovu za planiranje MIS-a čine poslovni planovi preduzeća. Analizom poslovnog procesa preduzeća, njegovih planova i ciljeva mogu se utvrditi informacioni zahtevi koje MIS treba da ispuni. Prilikom planiranja i projektovanja MIS-a veoma je važno uvažiti sve zahteve korisnika jer naknadno prilagođavanje MIS-a izaziva velike troškove. Ukoliko MIS nije u skladu sa zahtevima korisnika ne olakšava mu rad i nije od koristi. Preporuka je da se polovina vremena od projektovanja MIS-a posveti definisanju zahteva korisnika. Međutim, u stvarnosti to nije tako. Problem definisanja zahteva usložnjava i to što su projektanti MIS-a više usmereni ka projektovanju sistema. Na slici 32. prikazan je iznos troškova po pojedinačnim fazama izrade MIS-a.

Prilikom projektovanja MIS-a veoma je bitno imati na umu sledeće²⁶⁵:

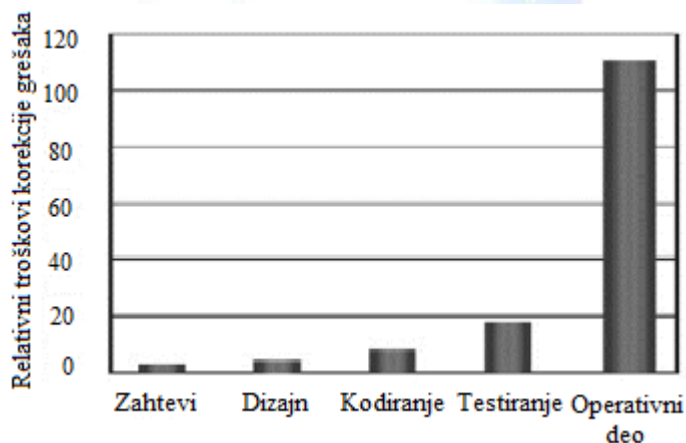
➤ Proces definisanja zahteva nije samo proces sakupljanja već i otkrivanja;

²⁶⁴ Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J., *Organizations — Behaviour, Structure, Processes*, Business Publications, Inc., Dalas, Texas, 1976, str. 339.

²⁶⁵ Prilagođeno prema: Wiegers, K., *More About Software Requirements: Thorny Issues and Practical Advice*, Microsoft Press, Redmond, Wash, 2006.

- Nije bitno kako će se kasnije razvijati projekat ukoliko se odmah ne uvažavaju svi zahtevi korisnika;
- Učestvovanje korisnika u najranijim fazama razvoja MIS-a je kritičan faktor njegovog kvaliteta;
- Upravljanje promenama je veoma važno jer se promene dešavaju i zahtevi se menjaju, pa je neophodno uvažiti i te nove zahteve;
- Nikada se ne mogu inkorporirati svi zahtevi.

Slika 32. Troškovi po fazama izgradnje MIS-a



Izvor: Grady, R., "An Economic Release Decision Model: Insights into Software Project Management", *Proceedings of the Applications of Software Measurement Conference*, Software Quality Engineering, Orange Park, FL., 1999., pp. 227-239.

Prilikom planiranja informacionih sistema za menadžment polazi se od opšteg izveštaja o svrsi poslovanja, poslovnih ciljeva i strategijskih i operativnih planova. Tokom izgradnje informacionog sistema za menadžment treba uvažavati greške iz ranijih perioda. Takođe, važno je oslanjati se na iskustvo u radu sa automatizovanim sistemima za odlučivanje i kreirati dobar plan za razvoj sistema koji doprinosi realizaciji ciljeva organizacije. Iako veći procenat troškova ide na dizajn i softver menadžment shvata potrebu za informacijama i insistira na razvoju informacionog sistema.

Izveštaj o svrsi poslovanja je značajan jer doprinosi izradi izveštaja o zadatku MIS-a u kome se naglašava njegova informaciona podrška menadžmentu preduzeća. Na osnovu poslovnih ciljeva uočava se čime se organizacija suočava i definišu se ciljevi MIS-a. Strateški i operativni planovi koji nastaju tokom poslovanja predstavljaju dodatni izvor informacija za MIS.

To je važno jer dobro dizajniran MIS može obezbediti neophodne informacije, na primer, o novom proizvodu u smislu marketinških, proizvodnih i finansijskih informacija, kao i njegove dodatne analize. Dakle, da bi se čitava organizacija kretala ka jedinstvenom cilju neophodno je da i MIS ima svoj zadatak, svrhu, ciljeve i planove koji podržavaju iste na nivou preduzeća. Takođe, postoji međusobni odnos između informacionog sistema i same organizacije. Informacioni sistem unapređuje organizaciju, ali i trpi uticaje od strane organizacije. Važne grupe u organizaciji mogu centralizovati ili decentralizovati moć i na taj način mogu uticati na smanjenje upravnog osoblja tako što će dati veća ovlašćenja menadžerima pojedinih fabrika.

Zahvaljujući informacionom sistemu ubrzava se proces donošenja odluka jer se informacije efikasnije prenose donosiocima odluka.

Slika 33. MIS planiranje kao proizvod poslovnog planiranja

| OPŠTE POSLOVNO PLANIRANJE | MIS PLANIRANJE |
|--------------------------------------|--|
| 1. Izveštaj o stanju zadatka i svrsi | 1. Izveštaj o stanju zadatka i svrsi MIS-a |
| 2. Ciljevi: | 2. Ciljevi MIS-a |
| Marketing | - |
| Inovacija | - |
| Organizacija ljudi | - |
| Finansijski resursi | - |
| Fizički resursi | - |
| Produktivnost | - |
| Socijalna odgovornost | - |
| Profitni zahtevi | - |
| 3. Strateški planovi | 3. Strateški planovi MIS-a |
| Operativni planovi | Operativni planovi MIS-a |

Izvor: Murdick, R. G., Ross, J. E., Claggett, J. R., *Information Systems for Modern Management*, 3rd Edition, Prentice-Hall, USA, 1984., pp. 215.

Četiri posebna razloga za planiranje sistema su:²⁶⁶

1. Otklanjanje neizvesnosti.
2. Poboljšanje ekonomije poslovanja.
3. Fokusiranje na ciljeve.
4. Obezbeđivanje aparata za kontrolu proizvodnje.

Zbog brzog napretka u razvoju informacionih tehnologija planiranje informacionih sistema je veoma važno. Softver i hardver su toliko složeni da je sve teže izvršiti izbor. Plan treba da omogući preduzeću da iskoristi prednosti napretka informacione tehnologije kada do njega dođe. Plan je značajan jer predstavlja osnovu za naknadnu kontrolu i merenje napretka organizacije. Takođe, efikasan plan za kreiranje integrisanog sistema u organizaciji u okviru kojeg će se povezati automatizovani sistemi poslovnih funkcija dovodi do povećanja ekonomičnosti u radu.

Planiranje je ciklična aktivnost. Najpre se donosi globalni MIS plan na koji se oslanjaju kratkoročni planovi. Planiranje projekta nije završeno sve dok projekat nije implementiran, testiran i dokumentovan. Totalni MIS plan se povremeno proverava kako bi se utvrdilo da li je kompatibilan sa ciljevima preduzeća. Menadžment informaciona strategija mora biti usklađena sa poslovnom strategijom. Svi zadaci koji su usmereni ka kreiranju MIS-a jednom rečju se nazivaju projektom.

Univerzalna definicija projekta ne postoji. *Projekat* se može definisati kao „složen i jedinstven poslovni poduhvat koji se preduzima u budućnosti kako bi se cilj, usklađen sa specifičnim zahtevima, ostvario u predviđenom vremenu i u okvirima planiranih resursa i troškova.“²⁶⁷ PMI (*Project Management Institute*) definiše projekat kao vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.²⁶⁸ U okviru standarda PMBOK koji izdaje međunarodni Institut za upravljanje projektima (PMI) data je definicija

²⁶⁶ Murdick, R. G., Ross, J. E., Claggett, J. R., *Information Systems for Modern Management*, 3rd Edition, Prentice-Hall, USA, 1984., pp. 218.

²⁶⁷ Raković, R., *Kvalitet u upravljanju projektima*, “Građevinska knjiga” ad, Novi Sad, 2007., str. 9.

²⁶⁸ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Third Edition (PMBOK Guide), Newtown Square, 2004.

projekta koja je najrasprostranjenija i najprihvaćenija: „Projekat predstavlja jednokratni poduhvat, preduzet kako bi se stvorio jedinstven proizvod, usluga ili neki drugi određeni rezultat“²⁶⁹. U Operacionim istraživanjima projekat se definiše kao orijentisana mreža aktivnosti i događaja koji se javljaju između početnog i krajnjeg događaja.²⁷⁰

Brojni elementi definišu projekat:²⁷¹

- u pitanju je poslovni poduhvat;
- sastoji se od složenog skupa aktivnosti;
- neponovljiv je i jedinstven;
- preduzima se u budućnosti;
- uzima u obzir ograničenja u pogledu troškova, vremena i resursa;
- neizvestan je i rizičan.

Projekat ne predstavlja svaki rad, već je u pitanju poslovni poduhvat. Projekat se razlikuje od operativnog posla u tome što je projekat privremena aktivnost, ima svoj početak i kraj. Ljudi koji rade na projektu za vreme trajanja projekta, raspuštaju se nakon njegovog završetka i time su oni oslobođeni za druge projekte. Projekat stvara jedinstven proizvod. Aktivnosti koje se vezuju za poslovne funkcije u preduzeću su neprekidne, ponavljajuće, nemaju jedinstvenu tačku završetka i njihovi procesi rada se obično ponavljaju proizvodeći konstantno iste rezultate. Operacije treba da obezbede normalno funkcionisanje organizacije, dok je svrha projekta ostvarenje postavljenih projektnih ciljeva. Zbog toga su projekti jedinstveni i privremeni, a operacije neprekidne i ponavljajuće. Takođe, projekti mogu biti usmereni na rešavanje pozitivnih ili negativnih problema. Pored globalnog MIS plana, neophodno je kreirati operativni plan koji treba da sadrži određeni broj projektnih planova od kojih svaki podržava konkretan poslovni projekat.

²⁶⁹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Third Edition (PMBOK Guide), Newtown Square, prema: Avlijaš, R., Avlijaš, G., 2011. *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004., str. 11.

²⁷⁰ Duričin, D., *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 102.

²⁷¹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Third Edition (PMBOK Guide), Newtown Square, 2004., prema: Avlijaš, R., Avlijaš, G., 2011. *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 7-9.

Prilikom *implementacije* sistema menadžmenta dolazi do transformacije u organizaciji. Neophodno je omogućiti da se problemi reše pre nego što otpočne implementacija informacionog sistema. Jedan od problema koji se mogu javiti odnosi se na otpor zaposlenih. Zahteva se obuka korisnika treba da omogući zaposlenima da bolje razumeju sistem i prihvate ga. Neophodno je da menadžment podržava taj sistem kako bi implementacija bila uspešna. Međutim, nije jednostavno ostvariti poslovni cilj implementacijom informacionog sistema. Kao primer poslovnog cilja može se uzeti namera da se skрати vreme između izrade računa i primanja plaćanja. MIS može obavljati ovaj proces kvartalno i u fazama, ali mora biti povezan sa drugim MIS resursima koji se implementiraju, pa problem koji nastane u jednoj oblasti povlači probleme u drugoj oblasti.

14.1. Tehnike planiranja



„Za uspešno upravljanje složenim zadacima (projektima) nije dovoljno samo predvideti sve poslove (međusobno vremenski uslovljeni) koje treba obaviti i odrediti njihove izvršioce, već je potrebno obezbediti potpunu koordinaciju svih učesnika u realizaciji poslova. Treba imati u vidu da blagovremeno obavljanje jednih poslova uslovljava početak i obavljanje narednih“.²⁷²

Planiranje projekta najlakše je izvršiti krenuvši od strukture podele posla. Struktura podele posla predstavlja unapređenu listu svih aktivnosti na projektu, pri čemu su aktivnosti koje predstavljaju fazu ili podprojekat zajedno predstavljene. Svaka aktivnost može još da se razdeli na zadatke i tako predstavlja naziv za grupu zadataka koji je čine. Prvi nivo naslova predstavlja opštu podelu jednog projekta na faze, a ispod naslova svake faze prikazane su najznačajnije grupe poslova sa svojim sastavnim delovima. Preporučljivo je da se projekat ne deli na više od šest nivoa. Oprimalan nivo je onaj na kojem individualni zadaci mogu biti identifikovani za pojedince ili grupu koja zajedno radi, ali sa jasnim objašnjenjem svih resursa i inputa koji su neophodni.

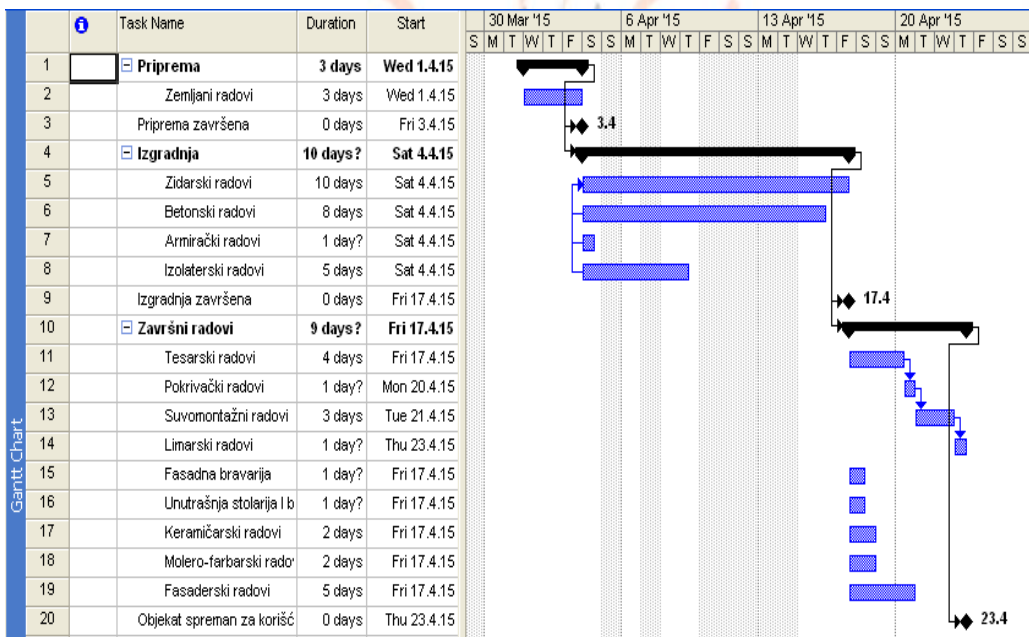
Kada su definisani zadaci može se izvršiti procena trajanja svakog

²⁷² Leković, M., G., *Teorija i metode odlučivanja: Kvantitativna analiza*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998., str. 413.

zadatka i procenjeno vreme za izvršenje svakog zadatka upisati pored njega. Radi lakšeg praćenja toka izvršavanja projekta trajanje treba locirati u različitoj koloni u odnosu na uloženi rad kako ne bi došlo do njihovog mešanja. Svaki zadatak dobija broj ili odgovarajući identifikacioni kod na osnovu koga može lakše da se prati. Softverski paketi automatski dodaju identifikacione brojeve zadacima. Struktura podele posla ne pruža informacije o međusobnoj zavisnosti zadataka ili njihovom redosledu. U nameri da se otkriju međusobne veze i odnosi aktivnosti koristi se gantogram i različite tehnike mrežnog planiranja.

Gantogram počinje listom aktivnosti na projektu u istom formatu kao i struktura podele posla. On predstavlja metod grafičkog prikaza aktivnosti u vremenu. Prvi put je definisan od strane Henry Laurence Gantt-a u časopisu *The Engineering Magazine*, New York, 1910. godine. Ova vrsta plana je veoma slična našem načinu razmišljanja. Gantogram je vrlo pregledan. Dužina trajanja aktivnosti definisana je dužinom horizontalne linije, a pozicija horizontalne linije duž vremenske ose određuje trenutak početka ili završetka aktivnosti. Ovaj dijagram omogućava da se uoče međusobni odnosi aktivnosti, koja kojoj prethodi, koja za kojom aktivnošću sledi, a koje se odvijaju paralelno. Takođe, uočava se koje aktivnosti počinju kad se neke druge završe ili počnu i koje se završavaju tek nakon početka ili završetka neke druge aktivnosti.

Slika 34. Prikaz redosleda obavljanja aktivnosti projekta Gantovim Dijagramom



Izvor: Izrada autora uz pomoć programa MS Project na hipotetičkom primeru

Različiti oblici vremenske međuzavisnosti mogu postojati između zadataka. Tako može postojati fiksni interval između kraja jednog i početka drugog zadatka. Taj interval može biti pozitivan i u tom slučaju zavistan zadatak počinje nešto nakon završetka prethodnog zadatka, a može biti i negativan kada zavistan zadatak može da počne pre završetka prethodnog zadatka, ali u određeno vreme. Velika je greška ukoliko padnete u iskušenje da skratite projekat tako što ćete započeti jednu aktivnost pre vremena (pre završetka druge aktivnosti čiji je konačan rezultat neophodan za tu aktivnost koju ste započeli).

Gantogram je veoma popularan i koristan metod za saopštavanje vremenskog trajanja pojedinačnih zadataka. Međutim, mana ovakvog načina prikaza projekta je u tome što previše pažnje usmerava na vreme odvijanja projekta, dok su resursi i troškovi slabije uočljivi. Kod projekata koji imaju veći broj aktivnosti sa složenim i mnogobrojnim vezama među njima postaje nepregledan.

Tehnike mrežnog planiranja omogućavaju analizu toka realizacije projekta kako bi se on blagovremeno završio, a pomoću grafičkog prikaza daju pregled redosleda aktivnosti jednog projekta i međusobne zavisnosti između njih. Među najpoznatijim tehnikama mrežnog planiranja (pored gantograma) nalaze se:²⁷³

- „metod kritičnog puta (CPM),
- postupak vrednovanja i preispitivanja vrednovanja projekta (PERT metod) i
- prioritarna metoda (PDM).“

Metod kritičnog puta (CPM) predstavlja deterministički metod i koristi se kada je moguće precizno unapred utvrditi trajanje pojedinačnih aktivnosti. Nastao je u okviru projekta izgradnje fabrike hemijske industrije 1957. godine. Ovaj metod čvorovima prikazuje aktivnosti, a njihove veze strelicama. Na osnovu mrežnog dijagrama ovog tipa može se uočiti kritična aktivnost od koje zavisi blagovremena realizacija projekta. Niz kritičnih aktivnosti definiše kritični put koji se često označava crvenom bojom. Verovatnoća realizacije projekta na vreme biće veća ukoliko se blagovremeno realizuju aktivnosti na

²⁷³ Raković, R., 2007. *Kvalitet u upravljanju projektima*, “Građevinska knjiga” ad, Novi Sad, str. 93.

kritičnom putu. Projektni menadžeri i planeri su s razlogom usresređeni na zadatke na kritičnom putu, jer svako skretanje s aktivnosti kritičnog puta dovodi do skretanja čitavog projekta.

Postupak vrednovanja i preispitivanja vrednovanja projekta (PERT metod) razvijen je 1958. godine u sklopu projekta razvoja raketnog sistema Polaris u posebnom birou američke mornarice. Ovaj metod koristi se kada trajanje pojedinačnih aktivnosti nije unapred poznato. Na osnovu statističkih metoda procenjuje se vreme odvijanja projekta i za svaku aktivnost se određuje optimističko, pesimističko i normalno vreme. Reč je o analizi tipa „šta-ako“ i ona analizira kakve posledice po projekat ima aktivnost koja je završena pre ili posle očekivanog vremena završetka. On sadrži iste informacije o međuzavisnosti aktivnosti kao gantogram i mogu se prebaciti jedan u drugi. Pogodni su za projektne planere jer omogućavaju da se sagleda međuzavisnost i grupe zadataka. Svaki zadatak prikazan je u označenom polju i povezan strelicama sa onim zadacima koji od njega zavise, pri čemu pravac tih veza treba da bude od gore-levo ka dole-desno. Takođe, jasno je gde se tokovi rada susreću da bi se proizveo rezultat. Tačke u kojima se tokovi rada susreću nazivaju se projektnim reperima i predstavljaju indikatore napretka.

Prioritetna metoda (PDM) predstavlja kombinaciju prethodne dve metode CPM i PERT. U okviru ovog metoda koriste se sledeće oznake: NRP-najraniji početak aktivnosti, NKP-najkasniji početak aktivnosti, NRZ-najraniji završetak, NKZ-najkasniji završetak, UR (ukupna rezerva) = NKZ – NRZ. Ukupna rezerva određene aktivnosti pokazuje da li postoji manevarski prostor u smislu da aktivnost može da zakasni ili ne, a da ne ugrozi rok izvršenja projekta. Ukoliko je ukupna rezerva jednaka nuli, nema prostora za kašnjenje aktivnosti, jer to direktno vodi kašnjenju izvršenja projekta. Aktivnost može da zakasni i da to nema loše posledice na projekat kada je ukupna rezerva veća od nule. Aktivnosti koje se ne nalaze na kritičnom putu imaju prazan hod. To znači da možemo da odaberemo da li da ih odmah započnemo čim resursi budu dostupni ili da malo sačekamo. Međutim, ukoliko se previše čeka sa početkom ovih aktivnosti one mogu postati kritične jer mogu ugroziti ceo projekat. Planeri teže da sve zadatke započnu ranije kako bi bio raspoloživ maksimalni mogući prazan hod između nekritičnih i kritičnih zadataka. To dovodi do situacije da se započne veliki broj različitih aktivnosti istovremeno i projektni menadžer ne može da im posveti dovoljno pažnje zbog čega one loše počinju. Zbog toga je najbolje koristiti prazan hod i odložiti početak nekritičnih aktivnosti sve do početka kritičnih aktivnosti.

Za resurse za koje se predviđa da budu na više mesta istovremeno kaže se da su u sukobu, pa je neophodno njihovo usaglašavanje. Za male projekte usaglašavanje resursa vrši se ručno. Za velike projekte preporučljivo je koristiti odgovarajuća softverska rešenja koja daju određene predloge kako može da se izvrši usaglašavanje resursa, a planer treba da utvrdi da li projektni plan i dalje logično funkcioniše. Resursi se usaglašavaju odlaganjem nekih zadataka tako da ljudi koji treba da ih izvrše mogu da izvrše druge zadatke. Takođe, pomeranjem nekih zadataka napred oslobađaju se resursi za druge zadatke. Zbog potrebe usaglašavanja resursa koje utiče na trajanje projekta uvodi se pojam kritični niz. Kritični niz uzima u obzir da na trajanje projekta utiče raspoloživost resursa, dok je kritični put određen logičnim redosledom zadataka. Na osnovu toga planiranje i upravljanje projektom bi trebalo da bude usresređeno na kritični niz.

„Analiza troškova ne može se vršiti nezavisno od analize strukture, analize vremena i analize i rasporeda resursa. Faza analize troškova obuhvata postupke određivanja zavisnosti između vremena trajanja aktivnosti i troškova potrebnih za njenu realizaciju“.²⁷⁴

Troškovi i ciljni resursi moraju se ustanoviti za svaku grupu poslova putem organizacije izvršenja, organizacije fondova i elemenata troškova (rada, sredstava i materijala). Budžetom su obuhvaćeni samo direktni troškovi jer jedino nad njima menadžment ima kontrolu. Prekoračenja troškova projekta se često javljaju zbog čega je bitno izdvojiti rezervna sredstva kako bi se pokrili nepredvidivi problemi. Uspešnost menadžera projekta meri se prema veličini korišćenih rezervnih sredstava.

²⁷⁴ Leković, M., G., *Teorija i metode odlučivanja: Kvantitativna analiza*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998, str. 419.

15. KONTROLA MIS-A

Kao što je već napomenuto, prilikom izgradnje informacionog sistema veoma je važna dokumentacija. Bez adekvatne dokumentacije teško može funkcionisati informacioni sistem. Nepostojanje adekvatne poslovne dokumentacije otežava njegovo održavanje, korišćenje i kontrolu. Kontrola podrazumeva primenu metoda, politika i procedura kako bi se postigla bezbednost podataka organizacije, njenih resursa, tačnost i pođdanost računovodstvene evidencije. Kada je u pitanju kontrola kompjuterskih sistema, mogu se primeniti *opšte* i *aplikacione kontrole*.

Opšte kontrole se više fokusiraju na kontrolu samog dizajna kompjuterskih programa. Takođe, njima se kontroliše bezbednost i korišćenje tih programa i proverava se bezbednost datoteka u kompletnoj organizaciji. Ovim kontrolama obuhvaćene su sve kompjuterizovane aplikacije. One su zasnovane na primeni odgovarajućih softvera i manuelnih procedura od strane kontrolora. Opšte kontrole obuhvataju:²⁷⁵

- ✓ kontrole nad procesom implementacije sistema,
- ✓ softverske kontrole,
- ✓ kontrole fizičkog hardvera,
- ✓ kontrole funkcionisanja kompjutera,
- ✓ kontrole bezbednosti podataka,
- ✓ administrativne discipline, standarde i procedure.

Za razliku od opštih kontrola, *aplikacione kontrole* su specifične i jedinstvene za svaku kompjuterizovanu aplikaciju. Tako razlikujemo aplikacionu kontrolu za platni spisak, dospelu potraživanja, obradu porudžbina

²⁷⁵ Laudon, K., C., Laudon, J., P., *Management Information Systems: A Contemporary Perspective*, Macmillan Publishing Company, New York, 1988., str. 580 – 581.

i drugo. Ove kontrole su zasnovane na programiranoj procedure i primenjuju se po funkcionalnim oblastima pojedinačnog sistema.

Prilikom razvoja i implementacije sistem može biti podvrgnut reviziji kako bi se proverilo da li se sprovede aktivnosti onako kako je predviđeno planom. Zadatak revizije razvoja sistema je da identifikuje prisustvo formalnih tačaka za pregled sistema koje su kritične i značajne za donošenje odluke o izboru ili odbacivanju implementacije konkretnog MIS-a. Takođe, ona proverava koliko je individualno angažovanje korisnika po fazama implementacije i proverava primenu formalne cast/benefit metodologije pri utvrđivanju sposobnosti sistema. Revizija proverava kontrole i tehnike koje se koriste da bi se obezbedio razvoj programa, njegova konverzija i testiranje.



16. STRATEŠKO MENADŽERSKO RAČUNOVODSTVO I MIS

Za razliku od finansija, računovodstvo je deo informativne funkcije i pruža finansijama sve informacije o sredstvima i izvorima sredstava. Finansijske odluke su od velikog značaja za opstanak preduzeća, tako da finansijska funkcija treba da obezbedi likvidnost preduzeća. U njenoj nadležnosti su odluke koje se odnose na investicije, uvećanje sredstava, načina korišćenja kredita, kako raspolagati dobitkom ili pokriti gubitak i slično.

Računovodstvo predstavlja celinu koja se sastoji od sledećih delova:²⁷⁶

- “knjigovodstvo,
- računovodstveno planiranje,
- računovodstvenu kontrolu,
- računovodstvenu analizu, i
- računovodstveno informisanje.”

Knjigovodstvo je posebna vrsta dvojne evidencije u preduzeću koja se vodi u tačno određenoj formi i gde se podaci prikazuju u vrednosnom iznosu. “Knjigovodstvo registruje nastale promene u imovini organizacije, periodično sastavlja obračune i utvrđuje rezultate poslovanja za obračunski period. Kao takvo, ono predstavlja istoriju nastalih poslovnih događaja koja se zaokružuje utvrđivanjem i raspodelom finansijskog rezultata”.²⁷⁷ U knjigovodstvu se knjiženje vrši na osnovu knjigovodstvene dokumentacije, za razliku od statističke i operativne evidencije gde se knjiženje ne vrši na osnovu dokumenata i nije neophodno da su informacije vrednosno izražene.

Računovodstveno planiranje, zasnovano na knjigovodstvenoj evidenciji,

²⁷⁶ *Kodeks računovodstvenih načela*, Beograd, 1986., str. 49.

²⁷⁷ Jezdimirović, M., *Teorija i metodologija knjigovodstva*, Naučna knjiga, Beograd, 1981, str. 11.

vrši projekcije očekivanih budućih promena, sastavlja predračun i predviđa finansijski rezultat. Ono je zaduženo za prikupljanje, sređivanje, obradu i prikazivanje podataka o anticipiranom poslovanju. “Računovodstveno planiranje temelji se na knjigovodstvenoj evidenciji o ostvarenjima za prethodni period i očekivanim promenama u narednom periodu. Kao što knjigovodstvo izrađuje obračun i utvrđuje ostvoreni finansijski rezultat za protekli period, tako računovodstveno planiranje sastavlja predračun i predviđa očekivani finansijski rezultat za naredni period”.²⁷⁸ “Pod njim zato opet podrazumevamo evidenciju, i to posebnu evidenciju, koja mora u mnogo čemu rezimirati karakteristike knjigovodstva, samo da njen predmet nisu već nastali poslovni događaji, poslovni procesi i stanja, nego i predviđani ili ocenjeni”.²⁷⁹

Računovodstveno planiranje odnosi se na obuhvatanje vrednosnih izraza planskih odluka, onako kako će budući događaji biti prikazani u knjigovodstvu. Ono obuhvata procese svih poslovnih funkcija, dok se finansijsko planiranje fokusira isključivo na planiranje cash flow-a.

Računovodstvena kontrola, koristeći podatke knjigovodstva i računovodstvenog planiranja, bavi se ocenjivanjem pravilnosti u radu preduzeća u duhu pozitivnih zakonskih propisa i otklanjanjem uočenih nepravilnosti. Ona se oslanja na podatke knjigovodstva i računovodstvenog planiranja.

“*Računovodstvena analiza* koristi prvenstveno podatke knjigovodstva i računovodstvenog planiranja. Ona upoređuje knjigovodstvene obračune sa računovodstvenim predračunima, ostvareno sa planiranim, utvrđuje odstupanja, ispituje njihove uzroke, izračunava određene pokazatelje, ocenjuje uspešnost poslovanja i predlaže mere za ostvarenje boljih rezultata poslovanja. Kao takva, računovodstvena analiza predstavlja osnovu i najvažniju podlogu za formiranje računovodstvenih informacija”.²⁸⁰

Računovodstveno informisanje zasniva se na informacijama svih ostalih delova računovodstva koje su neophodne za odlučivanje i kontrolisanje. Ono treba da obezbedi informacije u skladu sa interesima različitih stejkholdera odgovarajuće sadržine, vrste i načina prezentovanja.

²⁷⁸ Jezdimirović, M., Ibidem, str. 11 i 12.

²⁷⁹ Turk, I., *Računovodstvene informacije kao podloga za donošenje poslovnih odluka*, Informator, Zagreb, 1971, str. 23.

²⁸⁰ Jezdimirović, M., Ibidem, str. 12.

Svi navedeni delovi računovodstva i informacije koje oni produkuju nisu direktno povezani sa upravljanjem. Deo računovodstva koji je usmeren na upravljanje naziva se *upravljačko računovodstvo*.

Upravljačko računovodstvo ima zadatak da prezentuje informacije tako da one budu od pomoći rukovodstvu prilikom kreiranja poslovne politike i donošenja svakodnevnih poslovnih odluka. Ono stavlja glavni akcenat na planiranju i analizi i više pažnje pridaje načinu interpretiranja i analiziranja podataka kako bi oni bili od koristi. Predmet upravljačkog računovodstva treba izvesti iz troškovnog i finansijskog računovodstva, jer nijedno od njih ne obezbeđuje informacije iz eksternog okruženja preduzeća.

Savremeno poslovno okruženje zahteva od preduzeća da raspolaže složenijim informacijama. Informacije koje produkuje tradicionalno menadžersko računovodstvo više nisu usklađene sa upravljačkim potrebama. Upravljačkom menadžmentu su neophodne informacije o nefinansijskim eksternim faktorima koje tradicionalno menadžersko računovodstvo nije u mogućnosti da obezbedi. U nameri da se prevaziđu nedostaci tradicionalnog menadžerskog računovodstva osamdesetih godina dvadesetog veka razvijeno je strateško menadžersko računovodstvo. Strateško menadžersko računovodstvo raspolaže nefinansijskim informacijama i informacijama iz poslovnog okruženja preduzeća.²⁸¹

Prema Simmondsu strateško menadžersko računovodstvo predstavlja praćenje i analizu informacija o preduzeću i njegovim stejkholderima s ciljem da se razvija i kontroliše odabrana poslovna strategija.²⁸² Ovo računovodstvo je, pored finansijskog računovodstva, deo računovodstvenog informacionog sistema u preduzeću. Finansijsko računovodstvo nije potpuno odvojeno od upravljačkog računovodstva jer se brojne informacije finansijskog računovodstva obrađuju i koriste za potrebe donošenja upravljačkih odluka.²⁸³

²⁸¹ Ramljak, B., Rogoši, A., "Interno orijentirano računovodstvo u provedbi strategije kvalitete", *Ekonomski pregled*, (64), 1., 2013., str. 31.

²⁸² Simmonds, K., "Strategic management accounting", *Management Accounting*, (59), 4., 1981., str. 26.

²⁸³ Dendić, D., *Osnovi finansijskog računovodstva*, I knjiga, drugo izdanje, DP Pronalazaštvo, Beograd, 2000., str. 4.

15.1. Informaciona baza upravljanja i MIS

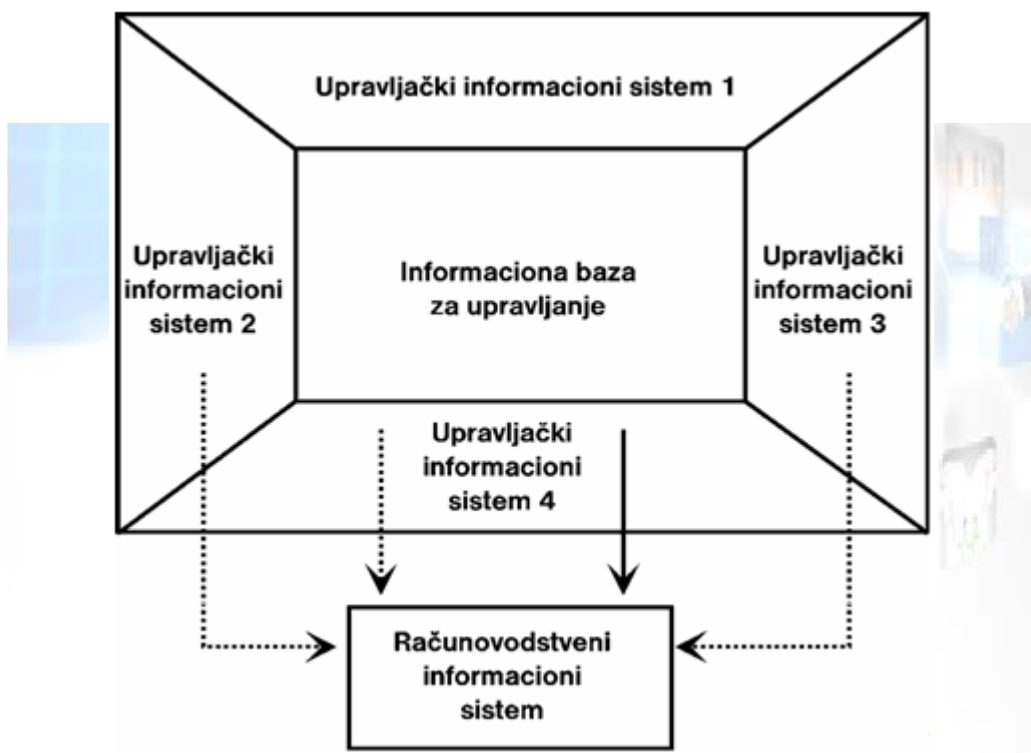


Upravljanje i donošenje odluka zahteva adekvatne informacije. Posebna veština je odabrati iz niza informacija onu pravu, istinitu, ekonomsku, elastičnu, jasnu i blagovremenu informaciju. Informacioni sistem treba da pomogne u tome jer on čini sistem primene i obrade podataka (planiranje i evidentiranje), ali i sistem formiranja odluka (kontrola i analiza). Veličina preduzeća diktira potrebu za informacijama jer kompleksnost posla zavisi od njegove veličine. Veća preduzeća imaju veće potrebe za stalnim prikupljanjem novih informacija, njihovu obradu, skladištenje, pa su neophodni i dodatni resursi kako bi se te informacije adekvatno i pravovremeno iskoristile. Informacioni sistem preduzeća je važan jer on može predstaviti organizaciju.

Menažment informacioni sistem je namenjen, pre svega, kao podrška i pomoć linijskom menadžmentu u izvršavanju funkcija. Organi upravljanja donose odluke iz domena poslovne i razvojne politike, a uspešnost odluka ogleda se u postojanju kompleksnih podataka i informacija koje su suštinski povezane sa rešavanjem konkretnih problema. Ovde dolazi do izražaja sposobnost donosioca odluke da izabere pravu informaciju, da je dobro interpretira i primeni. Često se kao jedan od ciljeva informacionih sistema nameće obezbeđenje programiranih odluka kao što je obračun plaćanja u skladu sa određenim ugovorom, zakonskim propisima i slično. Upravljačke odluke zahtevaju primenu kvantitativnih metoda u rešavanju problema odlučivanja, što je nemoguće bez primene računara koji olakšavaju proces odlučivanja i omogućavaju proveru tačnosti dobijenih rezultata.

Uloga računovodstva u sistemu informisanja može se posmatrati dvojako. Prema prvom shvatanju informaciona baza upravljanja se nalazi izvan računovodstva, ali je formiranje upravljačkog informacionog sistema povezano s njim zbog toga što je reč o jednom organizovanom i formalizovanom sistemu kvantitativne analize. Ovakav položaj računovodstvenog informacionog sistema prikazan je na slici 35.

Slika 35. Položaj računovodstvenog informacionog sistema

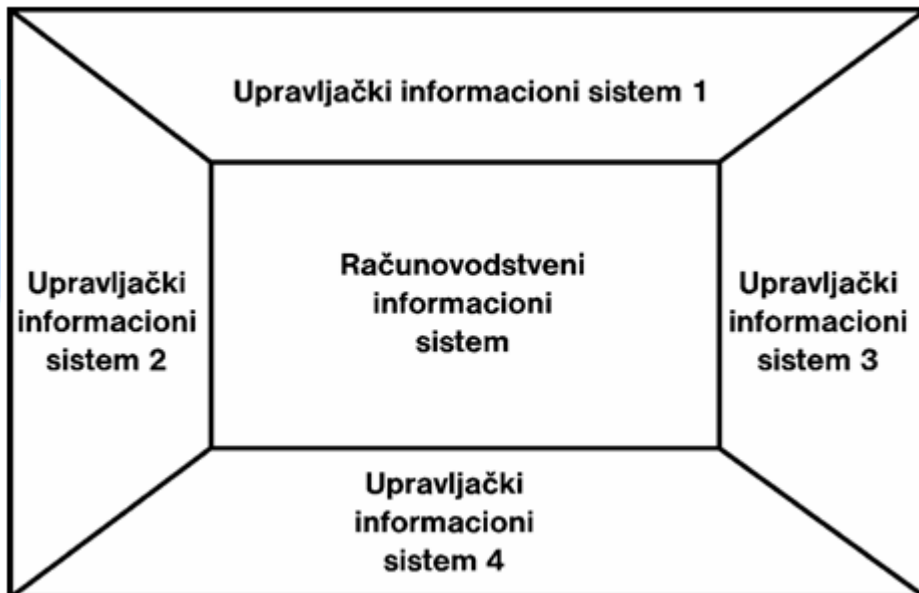


Izvor: Dupuy, I., *La comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information*, RFC, 215/90, str. 76.; J.F. de Robert, *De logiciel pour intégrer compatibilité et gestion*, RFC, 222/91, str. 76.

Prema drugom shvatanju, „računovodstveni informacioni sistem je informaciona baza upravljanja, odnosno ishodište svih pravaca diferencijacije upravljačkih informacionih sistema u jedinstveni upravljački informacioni sistem preduzeća, što je od izuzetnog značaja za efikasno upravljanje i harmonizaciju ciljeva delova i celine”.²⁸⁴ Ovakav položaj računovodstvenog informacionog sistema prikazan je na slici 36.

²⁸⁴ Stevanović, N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993, str. 206.

Slika 36. Računovodstveni informacijski sistem kao informacijska baza upravljanja



Izvor: Izvor: Dupuy, I., *La comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information*, RFC, 215/90, str. 76.; J.F. de Robert, *De logiciel pour intégrer compatibilité et gestion*, RFC, 222/91, str. 76.

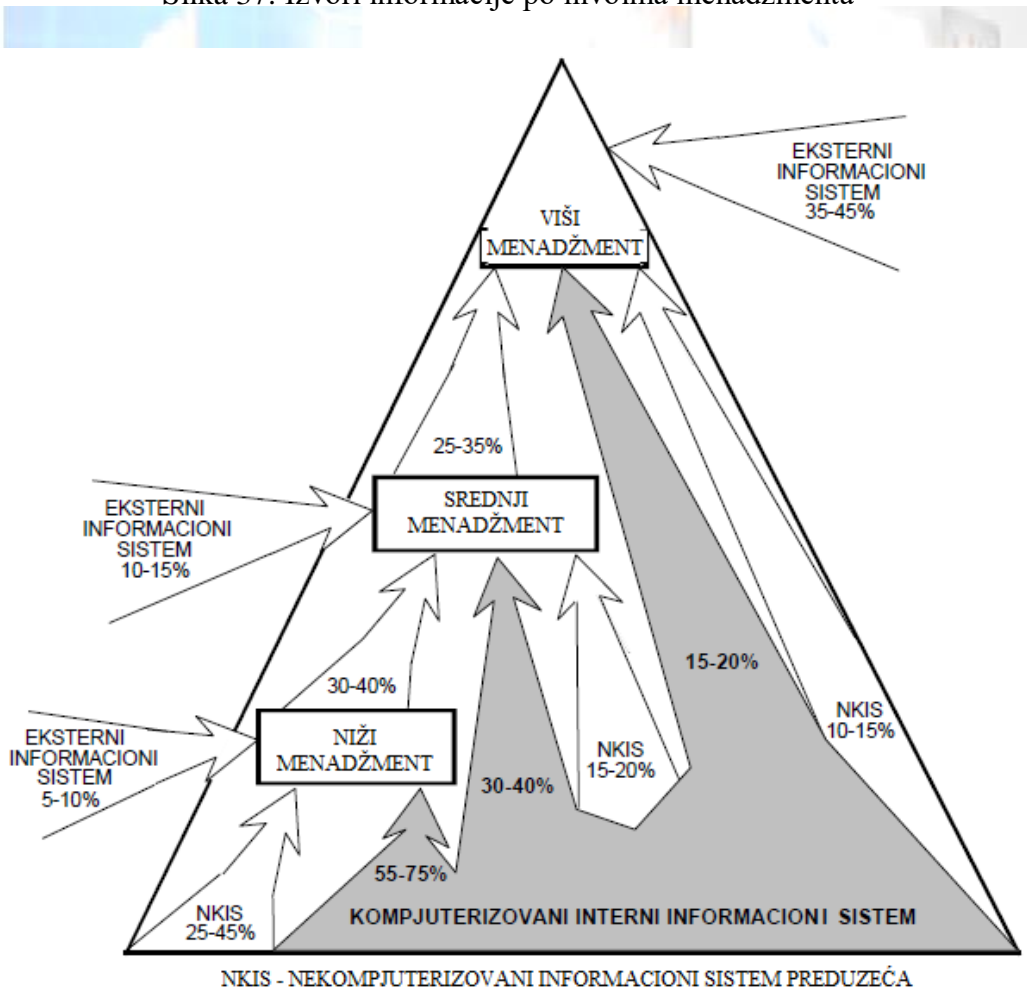
“Trpeći snažan uticaj informatičkih tehnologija računovodstvo je moralo radikalno promeniti širinu informacione osnove, uz tendenciju poprimanja nove orijentacije. U toj orijentaciji uvažava se maksimalno tzv. 'informatika krajnjeg korisnika', koja sugerše sliku jednog upravljača koji je razvio ili razvija sopstveni način informisanja i određuje sredstva za njegovo realizovanje. Informatika krajnjeg korisnika zanemaruje postulate računovodstva, a broj informacionih sistema se može povećavati u nedogled. Drugim rečima, shodno ovoj informatici informaciona celina preduzeća je 'rastočena' na manje nepovezane informacione delove. Da bi se očuvala celina preduzeća i poslovno i informaciono neophodno je postaviti instituciju kontrole odvijanja poslovno - finansijskih procesa. To je nezamenljiva uloga računovodstva”.²⁸⁵

Kvalitetne poslovne odluke moguće je doneti isključivo na bazi relevantnih i pravovremenih informacija koje moraju biti vrednosno izražene. Iz

²⁸⁵ Novičević, B., *Računovodstveni informacijski sistem kao ishodište diferencijacije i instrument integracije sistema informisanja preduzeća*, Ekonomske teme, Niš, 1996, str. 371.

tog razloga je računovodstvo, a posebno upravljačko računovodstvo, deo savremenog menadžmenta. Na slici 37. prikazano iz kojih se izvora informisanja snabdevaju različiti nivoi menadžmenta.

Slika 37. Izvori informacije po nivoima menadžmenta



Izvor: Zarkić-Joksimović, N., *Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995., str. 14.

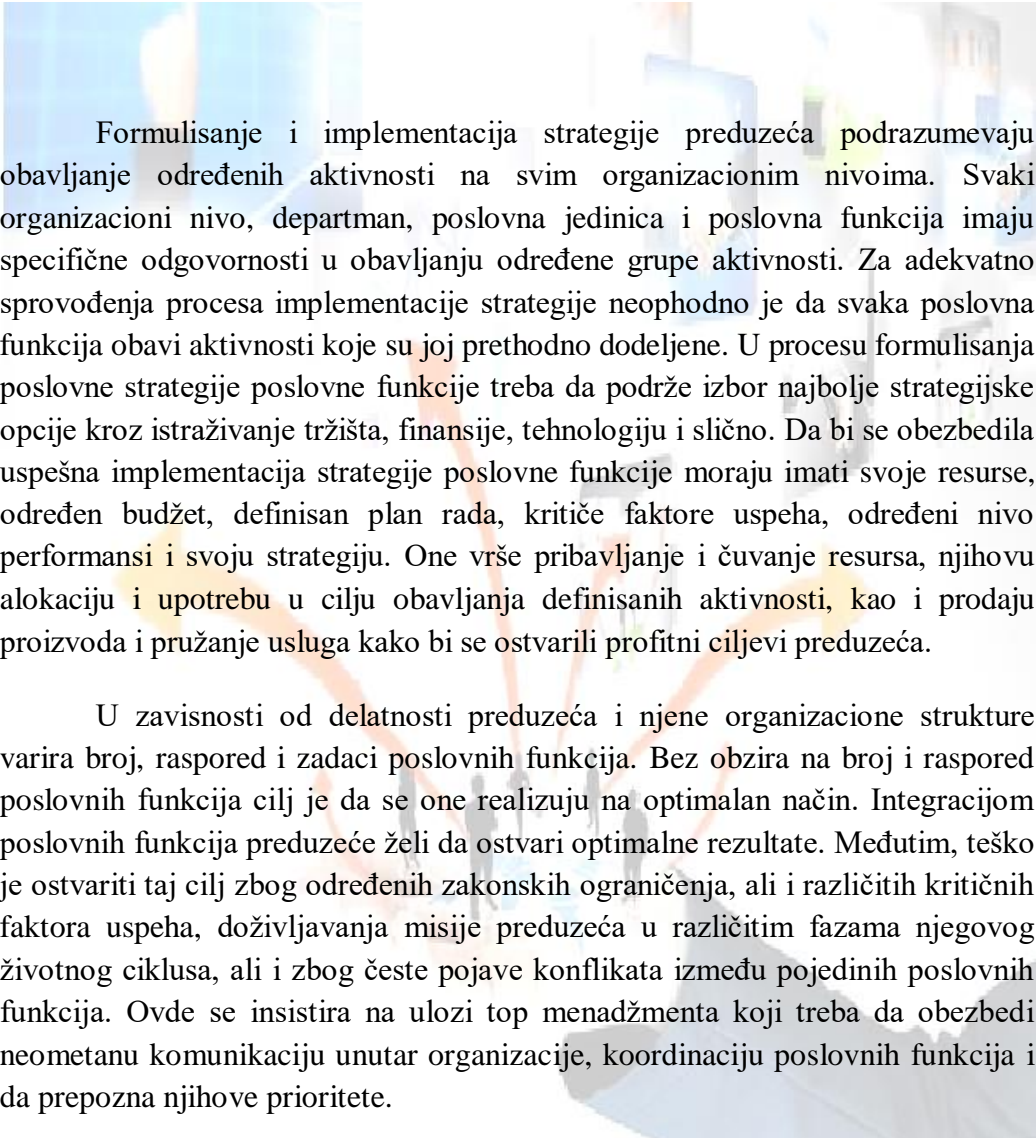
Informacioni sistem ne može efikasno funkcionisati bez odgovarajuće dokumentacije. Kvalitet i uspešnost informacionog sistema može se proceniti na osnovu kriterijuma korisnika sistema koji mogu da obuhvataju ciljeve u pogledu veličine memorije, vremena pristupa i dobijanja rezultata, ali i standarde i sposobnosti korisnika. Računovodstveno planiranje i analiza generišu vrednosno izražene informacije koje su neophodne ostalim funkcijama u preduzeću jer obezbeđuju različite izveštaje. Ti izveštaji mogu biti od koristi finansijskoj i

marketing funkciji kako bi izvršile ocenu odabrane strategijske opcije predložene od strane funkcije istraživanja i razvoja. Pored vrednosnih pokazatelja, značaj imaju i prirodni pokazatelji. Oni su posebno važni proizvodnji, marketingu i funkciji istraživanja i razvoja. Prirodni pokazatelji su početni pokazatelji, ali oni moraju biti vrednosno izraženi da bi se koristili za ocenu rentabilnosti odabrane strategijske opcije. Oni uslovljavaju vrednosne pokazatelje, ali se ocena prihvatljivosti strategijske ocene donosi na osnovu vrednosnih pokazatelja, jer oni mogu zahtevati reviziju i izmenu prirodnih pokazatelja i sintetisati informacije svih poslovnih funkcija.

Knjigovodstvo sastavlja odgovarajuće obračune u zakonom propisanoj formi. Međutim, ti obračuni nisu prilagođeni potrebama upravljačkog tela, pa računovodstveno informisanje ima zadatak da sastavi obračune koji imaju veći analitički značaj za upravljačku strukturu. Da bi se to omogućilo neophodno je da knjigovodstvo prilagodi svoju evidenciju ovim potrebama. To se uglavnom ostvaruje u okviru takozvanog internog knjigovodstva koje posebnu pažnju poklanja troškovima i rashodima, ali i prihodima i finansijskom rezultatu, kako ukupnom tako i po pojedinim organizacionim jedinicama. Takođe, za upravljanje veliki značaj imaju prilagođeni obračuni sastavljeni u okviru računovodstvenog planiranja i analize.

Računovodstveni nadzor ocenjuje da li je ostvareno u skladu sa onim što je bilo neizbežno i šalje podatke informacionoj bazi o rezultatima praćenja. Računovodstveni nadzor se može sprovesti u vidu kontrole, revizije ili inspekcije. Revizija može biti interna i eksterna. Revizija poslovanja koja se zasniva na poslovnoj evidenciji sprovodi se za potrebe menadžmenta i treba je shvatiti kao nezavisnu funkciju ocenjivanja u okviru organizacije kojom se ispituje, ocenjuje i vrednuje aktivnost same organizacije za potrebe menadžmenta. Interna revizija treba da bude od pomoći menadžmentu, da vrednuje ostvarene rezultate poslovanja, proverava i ocenjuje kako funkcioniše sistem kontrole i daje predlog mera za poboljšanje celokupnog poslovanja preduzeća.

17. INFORMACIONI SISTEMI U PREDUZEĆU



Formulisanje i implementacija strategije preduzeća podrazumevaju obavljanje određenih aktivnosti na svim organizacionim nivoima. Svaki organizacioni nivo, departman, poslovna jedinica i poslovna funkcija imaju specifične odgovornosti u obavljanju određene grupe aktivnosti. Za adekvatno sprovođenja procesa implementacije strategije neophodno je da svaka poslovna funkcija obavi aktivnosti koje su joj prethodno dodeljene. U procesu formulisanja poslovne strategije poslovne funkcije treba da podrže izbor najbolje strategijske opcije kroz istraživanje tržišta, finansije, tehnologiju i slično. Da bi se obezbedila uspešna implementacija strategije poslovne funkcije moraju imati svoje resurse, određen budžet, definisan plan rada, kritične faktore uspeha, određeni nivo performansi i svoju strategiju. One vrše pribavljanje i čuvanje resursa, njihovu alokaciju i upotrebu u cilju obavljanja definisanih aktivnosti, kao i prodaju proizvoda i pružanje usluga kako bi se ostvarili profitni ciljevi preduzeća.

U zavisnosti od delatnosti preduzeća i njene organizacione strukture varira broj, raspored i zadaci poslovnih funkcija. Bez obzira na broj i raspored poslovnih funkcija cilj je da se one realizuju na optimalan način. Integracijom poslovnih funkcija preduzeće želi da ostvari optimalne rezultate. Međutim, teško je ostvariti taj cilj zbog određenih zakonskih ograničenja, ali i različitih kritičnih faktora uspeha, doživljavanja misije preduzeća u različitim fazama njegovog životnog ciklusa, ali i zbog česte pojave konflikata između pojedinih poslovnih funkcija. Ovde se insistira na ulozi top menadžmenta koji treba da obezbedi neometanu komunikaciju unutar organizacije, koordinaciju poslovnih funkcija i da prepozna njihove prioritete.

Informacioni sistemi u preduzeću treba da pruže podršku donošenju odluka, pa je neophodno da integrišu sve informacione i materijalne resurse poslovnih funkcija. Preduzeća nastoje da integrišu informacione resurse i poslovne procese. Međutim, teško je postići ovu integraciju jer se javljaju brojni tehnički problemi kao što je nekompatibilnost organizacije i kulture preduzeća, ali i poslovni problemi, kao na primer, promena strategije, organizacije i

poslovne kulture preduzeća.²⁸⁶ U daljem tekstu obradiće se informacioni sistemi pojedinih poslovnih funkcija.

17.1. Informacioni sistem proizvodnje

Proizvodnja je jedna od najbitnijih funkcija u preduzeću. Konkurencija na tržištu postaje sve oštrija, pa nadgledanje aktivnosti proizvodnje zahteva informacije za potrebe planiranja, organizovanja i kontrole kompletnog procesa proizvodnje kojim se inputi pretvaraju u autpute ne bi li se kontrolisali troškovi. Proizvodna funkcija je povezana sa marketingom, istraživanjem i razvojem, finansijama i drugim. Proizvodnja treba da obezbedi odgovarajuću tehnologiju i da kroz optimalnu organizaciju proizvodnog procesa i kvalitet inputa osigura gotove proizvode u skladu sa zahtevima tržišta. Proizvodnja mora da sarađuje i sa funkcijom istraživanja i razvoja, kako bi pronašla izvor konkurentske prednosti i obezbedila stvaranje profita.

U proizvodnom sistemu treba preduzeti brojne odluke kao što su:²⁸⁷

- Dizajn proizvoda;
- Lokacija i raspored fabrika;
- Planiranje proizvodnje i kontrola;
- Kontrole kvaliteta.

Dizajn ili inženjering proizvoda podrazumeva razvoj proizvoda pre njegove proizvodnje u smislu: pripreme crteža, specifikacija, preduzimanje eksperimentalnih napora. Danas se za dizajniranje proizvoda koriste sistemi kao što je kompjuterski podržani dizajn (CAD) i kompjuterski podržani inženjering (CAE).

²⁸⁶ Jovanović, R., Milovanović, S., Radović, O., Stanković, J., *Poslovni informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, NIŠ, 2009., str. 323.

²⁸⁷ Goyal, D., P., *Management Information System*, Vikas Publishing House, New Delhi, 2014., pp. 37.

Prilikom donošenja odluke o *lokaciji* na kojoj će biti *fabrika* treba obratiti pažnju na minimiziranje troškova dopreme sirovina i drugih inputa, što će uticati na efikasnije otpremanje gotovih proizvoda. Lokacija fabrike utiče na visinu operativnih i kapitalnih troškova. Raspored fabrika je kontinuirani proces i može se formirati uz pomoć računara, primenom matematičkih i simulacionih modela.

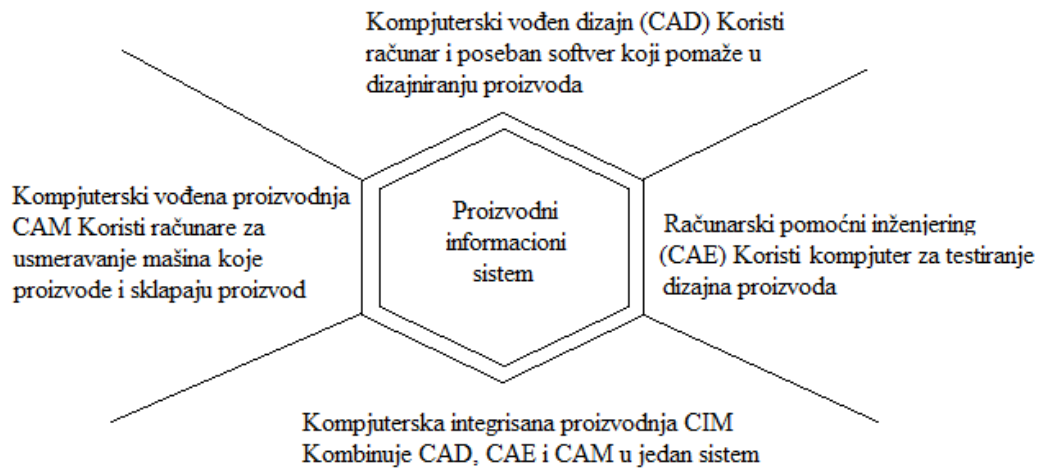
Proizvodna funkcija je odgovorna za *planiranje, usmeravanje i kontrolu* snabdevanja materijala i samog procesa proizvodnje. *Planiranje* proizvodnje podrazumeva pripreme planova neophodnog materijala i radne snage, definisanje radnih ovlašćenja i uspostavljanje procedure kontrole inventara. Planiranje proizvodnje ostvaruje se kroz određivanje puta ili rute kojim svaki komad inputa putuje tokom procesa proizvodnje, terminiranje obavljanja aktivnosti, i učitavanje opterećenja mašina i opreme. Na osnovu učitavanja opterećenja mašina ili opreme može se ustanoviti da li je mašina dostupna za rad na svakom ranom nalogu i da li je njeno opterećenje veće od dozvoljenog.

Da bi se osigurala proizvodnja proizvoda željenog kvaliteta u odgovarajućem vremenu po optimalnoj ceni neophodno je vršiti *kontrolu proizvodnje*. Kontrolom proizvodnje reguliše se uredan tok materijala i koordiniraju se različite proizvodne operacije.

Kontrola kvaliteta ima zadatak da obezbedi proizvodnju gotovog proizvoda u skladu sa unapred određenim standardima od strane proizvođača ili kupca. Različite tehnike koje se koriste za kontrolu kvaliteta proizvoda obuhvataju inspekciju, statističku kontrolu kvaliteta i kontrolne karte.

Proizvodni informacioni sistem je informacioni sistem zasnovan na kompjuteru koji funkcioniše u kombinaciji sa drugim funkcionalnim informacionim sistemima pružajući podršku menadžmentu u rešavanju problematičnih situacija u organizaciji. On podrazumeva primenu računarskih resursa u traženju informacija koje podržavaju menadžerske odluke koje se odnose na proizvodne operacije. Opšti prikaz takve aplikacije može se videti u na slici 38. Proizvodni informacioni sistem je najpogodniji za automatizaciju.

Slika 38. Proizvodni informacioni sistem



Izvor: Parameswaran, R., *Computer Application in Business*, S. Chand & Company, New Delhi, 2008., pp. 282.

Podaci za upravljački informacioni sistem proizvodnje potiču iz internih i eksternih izvora. Osnovni interni izvor podataka jeste strateški plan organizacije sa postavljenim ciljevima koji se tiču količine i kvaliteta proizvoda i usluga.²⁸⁸ Pored toga, u *interne izvore podataka* spadaju: inventar sirovina i materijala, gotovih proizvoda i usluga, podaci o mašinama i opremi, o iskorišćenosti kapaciteta i slično. Podaci o proizvodnji podrazumevaju naloge za proizvodnju, montažu, završne stavke i slično. Podaci o radnicima podrazumevaju podatke o tržištu rada, performansama radnika i slično. Ovi podaci su od značaja za planiranje i raspored proizvodnje po fabrikama.

Eksterni izvori podataka proizvodnog informacionog sistema su: stručna literatura, tehničko – tehnološku dokumentacija, izveštaje sa raznih seminara o novim proizvodima, procesima i dizajnu, kao i razne informacije od strane kolega iz drugih organizacija. U eksterne podatke spadaju i podaci o tehnološkim trendovima, cenama sirovina, ekonomiji i dinamici radne snage i slično.²⁸⁹

²⁸⁸ Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., *Principi informatike*, Savremena administracija, Beograd, 1994, str. 233.

²⁸⁹ Goyal, D. P., *Management Information Systems: Managerial Perspectives*, 4th Edition, Vikas Publishing House, 2014., New Delhi, pp. 32.

U okviru informacionog sistema proizvodnje mogu se razviti informacioni podsistemi:²⁹⁰ sistem nabavke, sistem prijema materijala, system kontrole kvaliteta, sistem obračuna troškova i sistem isporuke gotovih proizvoda.

17.2. Informacioni sistem marketinga



Marketing je vodeća poslovna funkcija u preduzeću jer integriše ostale poslovne funkcije. Ciljevi marketinga jesu zadovoljenje potreba potrošača uz ostvarivanje zadovoljavajućeg profita, adekvatno tržišno učešće i da se obezbedi rast i razvoj. Marketing treba da animira potrošače uz pomoć adekvatne kombinacije instrumenata marketing miksa. Marketing miks podrazumeva: *proizvod* gde je potrebno vršiti planiranje novog proizvoda, poboljšati karakteristike postojećih proizvoda ili ga isključiti, definisati strategiju kvaliteta i slično; *kanali distribucije* gde se vrši izobog kanala prodaje, transporta, upravlja se zalihama i slično; *promocija* kod koje je važna firma koja vrši promociju i cena njene usluge; *cena* čiju visinu treba odrediti, njen raspon, uslove prodaje i mogućnosti prilagođavanja cene.

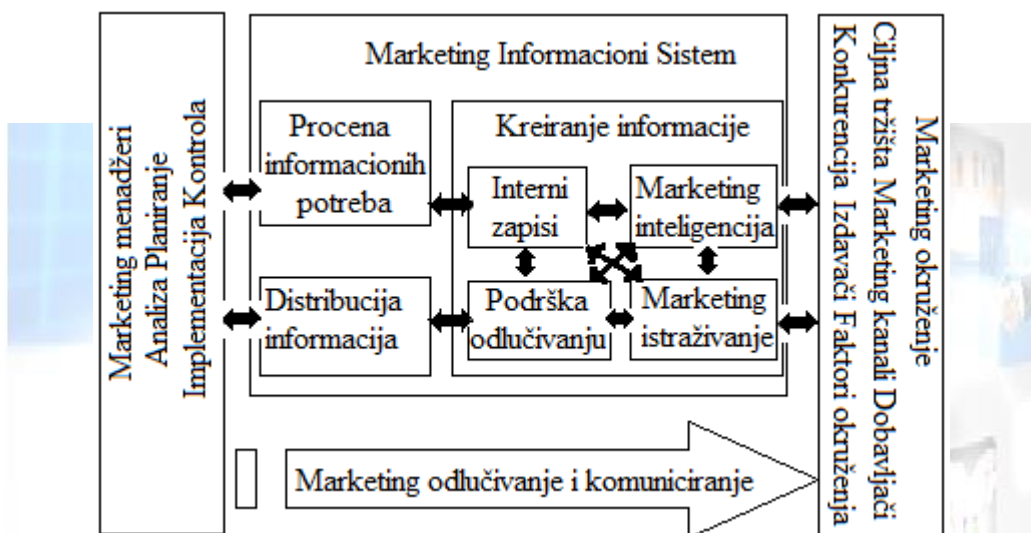
Marketing informacioni sistem čine ljudi, oprema i procedure za sakupljanje, sortiranje, analiziranje, evidenciju i distribuciju potrebnih, pravovremenih i tačnih informacija za donosiocce odluka u marketingu.²⁹¹ Prema Milisavljeviću informacioni sistem marketinga se definiše „... kao sistematsko i kontinuelno prikupljanje, analizu i prezentiranje podataka za donošenje marketing odluka”²⁹². Informacioni sistem marketinga treba da obezbedi neometani tok informacija od njihovog prikupljanja, smeštaja i čuvanja, prerade prema vrsti odluke koju treba doneti, do njihove distribucije organima u preduzeću koji donose odluku. Na slici 39. prikazan je marketing informacioni sistem.

²⁹⁰ Jovanović, R., Milovanović, S., Radović, O., Stanković, J., *Poslovni informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, NIš, 2009., str. 335.

²⁹¹ Theodosios, T., *Trends and Innovations in Marketing Information Systems*, Hershey, PA : Information Science Reference, Greece, 2015., pp. XV.

²⁹² Milisavljević, M., *Marketing*, „Savremena administracija“, Beograd, 1992, str. 67.

Slika 39. Marketing informacijski sistem



Izvor: Parameswaran, R., *Computer Application in Business*, S. Chand & Company, New Delhi, 2008., pp. 277.

Postoje brojni razlozi koji su usloveli pojavu marketing informacionih sistema. Jedan od razloga je globalizacija tržišta čime se povećala neizvesnost poslovanja i konkurencija. Životni ciklus proizvoda je skraćen što zahteva opreznije upravljanje poslovanjem. Uzimajući u obzir sve te promene, kao i broj aktivnosti koje obavlja marketing menadžer, zaključuje se da su njemu neophodne brojne informacije kako bi obavio svoj posao uspešno.²⁹³ Povećanje broja kompanija „ćerki“ i njihove veličine usloveli su potrebu za primenom marketing informacionih sistema kako bi se sve informacije lakše prenosile između kompanija čime se omogućava njihova efikasna upotreba.

Takođe, brzina donošenja odluka u savremenim uslovima nameće potrebu za postojanjem marketing informacionih sistema.²⁹⁴ Iako marketing informacioni sistem nije u potpunosti zavistan od primene računara, njihova primena, kao i angažovanje kvalifikovanog osoblja za rad na računarima omogućavaju da se bolje sagledaju informacije koje su ranije bile predmet obrade primenom arhaičnih metoda. Uloga marketing informacionog sistema se često potcenjuje. Uglavnom, preduzeća teže da sačuvaju podatke o narudžbinama,

²⁹³ Phelps, D., Westing, H., *Marketing Management*, Richard D.Irw-in, Inc., Homewood, Illinois, 1968., pp. 9-11.

²⁹⁴ Phelps, D., Westing, H., *Marketing Management*, Richard D.Irw-in, Inc., Homewood, Illinois, 1968., pp. 63.

prodaji, isporukama zanemarujući njihov značaj za odlučivanje o politici cena, reklami i propagandi, kao i o drugim važnim pitanjima iz oblasti marketinga.

Marketing informacioni sistem ima brojne *prednosti*. Jedna od prednosti je ta što obezbeđuje više informacija u kraćem vremenskom periodu što doprinosi boljim performansama preduzeća. Zahvaljujući marketing informacionom sistemu velike firme mogu koristiti podatke decentralizovanih organizacionih delova, omogućeno je i olakšano selektivno traganje za informacijama, može se eksploatisati celokupno ciljno tržište, brže se mogu prepoznati razvojni trendovi. Zahvaljujući informacijama marketing informacionog sistema materijal koji prikupljaju decentralizovani organizacioni delovi može se bolje upotrebiti, kao na primer: prodaja po proizvodima, po potrošačima i po regionima. Takođe, bolje se kontroliše marketing plan jer može da daje upozoravajuće signale kada nešto nije u redu, na primer ako postoje indikacije da treba povući proizvod sa tržišta i slično.

Efikasnost marketing informacionog sistema zavisi od povratne sprege tržište – preduzeće na osnovu koje preduzeće može izvršiti analizu svojih prošlih dostignuća i oceniti šanse za nove akcije.

Informacioni sistem marketinga ima interne i eksterne izvore podataka. Strateški plan organizacije predstavlja važan *interni izvor podataka*. Pored toga, značajni interni izvori podataka su izveštaji o prodaji proizvoda i usluga, izvori podataka o kupcima i korisnicima usluga i drugi. *Eksterni izvori* podataka su izvori podataka o konkurenciji, njihovim proizvodima, uslugama, cenama i slično.

Ovaj informacioni sistem čine *četiri podsistema* i to su: interni sistem izveštavanja, sistem marketing obaveštavanja, sistem istraživanja marketinga i analitički marketing sistem”.²⁹⁵ Posmatrano sa aspekta organizacionog nivoa u tabeli prikazani su podsistemi marketing informacionog sistema za svaki organizacioni nivo.

²⁹⁵ Milisavljević, M., *Marketing*, „Savremena administracija“, Beograd, 1992, str. 68.

Tabela 13. Podsystemi marketing informacionih sistema po organizacionim nivoima

| Operativni informacioni sistemi | Taktički informacioni sistemi | Strategijski informacioni sistemi |
|--|--|---|
| IS praćenja potencijalnih kupaca IS praćenja kontakta sa kupcima IS obrade pitanja kupaca IS dokumentacije IS obrade narudžbina IS telemarketinga IS za obradu i slanje ekonomsko – propagandnog materijala IS praćenja zaliha IS praćenja distribucije IS praćenja kredita kupcima | IS upravljanja prodajom IS ekonomske propagande i promocije IS utvrđivanja cena proizvodnje IS distribucije | IS predviđanja prodaje IS planiranja i razvoja proizvoda |
| | IS istraživanja marketinga IS praćenja konkurencije | |

Izvor: Jovanović, R., Milovanović, S., Radović, O., Stanković, J., *Poslovni informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, NIš, 2009., str. 343.

17.3. Računovodstveno – finansijski informacioni sistem

☆☆

Računovodstveno – finansijska funkcija je izuzetno važna u preduzeću, pa je finansijskim menadžerima neophodan računovodstveno – finansijski informacioni sistem. Preduzeća koriste kompjuterizovane računovodstveno – finansijske informacione sisteme kako bi postigla veću efikasnost i ostvarila konkurentsku prednost. Manja preduzeća mogu ručno upravljati i pratiti jednostavne knjigovodstvene procedure, dok je većim preduzećima neophodan računovodstveno – finansijski sistem ne bi li im olakšao radno opterećenje.

Između računovodstvenih i finansijskih aktivnosti postoje brojne razlike. Računovodstvene aktivnosti podrazumevaju knjigovodstvo, računovodstveno planiranje, računovodstvenu kontrolu, računovodstvenu analizu i računovodstveno informisanje. Finansijska funkcija odgovorna je za budžetiranje, kapitalno budžetiranje i upravljanje investicijama, upravljanje novčanim tokovima.²⁹⁶

Finansijska funkcija treba da obezbede trajnu finansijsku sposobnost preduzeća. Ona treba da omogući efikasno obavljanje poslova plaćanja, finansiranja, investiranja i uvećanja imovine, kao i zadovoljavanja interesa svih stejkholdera u preduzeću. S obzirom na to da iznos finansijskih sredstava kojima raspolaže preduzeće utiče na poslovanje svih ostalih poslovnih funkcija može se reći da ova poslovna funkcija predstavlja važnu sponu između organizacionih delova preduzeća.

Finansijska funkcija preduzeća vodi brigu o usaglašenosti strukture izvora finansiranja sa finansijskim potrebama preduzeća koje moraju biti usaglašene sa ciljevima i strategijom preduzeća. Da bi se procenila efikasnost finansijskog poslovanja neophodno je sprovesti proces kontrole i revizije. Finansijski tok u organizaciji predstavlja osnovu finansijskog upravljačkog informacionog sistema. Ovaj sistem analizom prošlih i tekućih finansijskih aktivnosti, ali i predviđanjem i projektovanjem budućih potreba za finansijskim sredstvima omogućava uspešno upravljanje finansijama. Periodični finansijski planovi predstavljaju osnovu za izradu periodičnih finansijskih izveštaja koji su osnova za sprovođenje procesa kontrole. Problemi koji se mogu pojaviti u ovoj fazi odnose se na određivanje adekvatnih standarda za kontrolu, neophodnih akcija i pružanje blagovremenih informacija o potrebnim promenama.

Finansijski informacioni sistem jedan je od najznačajnijih pojedinačnih menadžment informacionih sistema u preduzeću. Obično je reč o najstarijem i najbolje razvijenom informacionom sistemu u preduzeću. Finansijski informacioni sistem je kompjuterizovan u nameri da poboljša brzinu i tačnost finansijskog izveštavanja, kao i da obezbedi informativnu i analitičku podršku finansijskim menadžerima ne bi li pomogao u procesu odlučivanja.²⁹⁷

²⁹⁶ Jovanović, R., Milovanović, S., Radović, O., Stanković, J., *Poslovni informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, NIŠ, 2009., str. 325.

²⁹⁷ Goyal, D. P., *Management Information Systems: Managerial Perspectives*, 4th Edition, Vikas Publishing House, 2014., New Delhi, pp. 32.

Informacije neophodne za odlučivanje u procesu upravljanja finansijama potiču iz različitih *internih* i *eksternih izvora*. Jedan od značajnijih *internih izvora* je strateški plan, dok u *eksternie izvore* spadaju izveštaji državnih ustanova, zakonski propisi, izveštaji konkurentskih organizacija i dr.

“Finansijski upravljački informacioni sistem uključuje podsistem finansijskog predviđanja, podsistem profita/gubitaka, podsistem troškova, podsistem interne i eksterne finansijske kontrole, podsistem korišćenja fondova i upravljanja fondovima, a ti podsistemi pomažu u sticanju, korišćenju i kontroli fondova, gotovine, i ostalih izvora finansija”.²⁹⁸

Računovodstveni informacioni sistem predstavlja integrisani sistem koji pruža potrebne izveštaje. Postoje *tri osnovne vrste računovodstvenih informacionih sistema*:²⁹⁹

- Sistem finansijskog računovodstva koji produkuje finansijske izveštaje za koje su zainteresovani investitori, državni organi i drugi u skladu sa njihovim propisanim formama izveštavanja.
- Menadžerski računovodstveni sistem koji pruža izveštaje rukovodiocima strategijskog i taktičkog operativnog nivoa.
- Sistem računovodstva troškova koji pruža izveštaje menadžerima za planiranje i kontrolu troškova poslovanja.

Uz primenu odgovarajućeg računovodstvenog informacionog sistema preduzeća mogu postići brojne prednosti:³⁰⁰

- ✓ Podržava rutinske aktivnosti, planiranje i kontrolu;
- ✓ Predviđa podršku odlučivanju i obezbeđuje pravovremene informacije;
- ✓ Pomaže u implementaciji interne kontrole;
- ✓ Omogućava bržu i efikasnu obradu informacija, automatsko

²⁹⁸ Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., Ibidem, str. 235.

²⁹⁹ Gupta, H., *Management information system*, International book house, New Delhi, 2011., pp. 73.

³⁰⁰ Parameswaran, R., *Computer Application in Business*, S. Chand & Company, New Delhi, 2008., pp. 274.

generisanje računovodstvenih dokumenata kao što su provere fakture i slično;

✓ Jeftiniji je od održavanja ručnog računovodstvenog sistema i drugo.

Računovodstvo prati procese svih poslovnih funkcija u preduzeću. Ono prikuplja brojne informacije koje su neophodne funkcionalnim menadžerima, ali i top menadžmentu. S obzirom na to da su iste informacije istovremeno neophodne većem broju poslovnih funkcija, računovodstveni informacioni sistem ima zadatak da takve informacije izvoji i u odgovarajućem obliku plasira različitim krajnjim korisnicima koji donose odluku. Osim istorijskih podataka, ovaj informacioni sistem pruža i podatke o budućem poslovanju, tako da je naglašena njegova uloga kontrolisanju.

Uzmimo jedan hipotetički primer u kome ispitujemo da li je moguće sniziti cenu proizvoda „X“ za 5%, a da to doprinese rastu prodaje od 15%? Da bi se odgovorilo na to pitanje neophodno je ispitati kako to utiče na ostvarivanje odgovarajućeg tržišnog učešća i strategijske opcije, kako se to odražava na resurse preduzeća, koliki je procenat učešća fiksnih troškova u ceni koštanja proizvoda, odnosno, utvrditi kako će se to odraziti na celokupno poslovanje preduzeća. Da bi se to utvrdilo neophodno je sprovesti računovodstveno–finansijsku analizu. Za računovodstveno – finansijsku analizu neophodno je koristiti knjigovodstvene obračune i računovodstvene predračune. Obično se koriste zvanični finansijski izveštaji kao što je bilans stanja, bilans uspeha, i bilans kretanja sredstava.

Dakle, računovodstveno – finansijski informacioni sistem čini informacionu bazu upravljanja u kojoj se slivaju informacije neophodne drugim poslovnim funkcijama kojima je dozvoljen pristup po potrebi. Na taj način se sprečava nastanak informacionog haosa u preduzeću, kao posledica dupliranja informacija.

17.4. Informacioni sistem za top menadžment



Informacioni sistem za top menadžment dizajniran je da obezbeđuje interne i eksterne informacije za potrebe top menadžera. S obzirom na značaj odluka koje se donose na nivou top menadžmenta ovaj informacioni sistem mora izuzetno pažljivo organizovati jer on može uticati na izbor strategije preduzeća. Top menadžment, pre svega, zadužen je za strategiju i kontrolu. Kada je reč o definisanju strategije, top menadžmentu su neophodnije informacije iz eksternih izvora koje se odnose na razvoj tehnologije, ekonomski razvoj i uslove poslovanja, cene akcija konkurenata i slično. Da bi top menadžment adekvatno sproveo proces kontrole od primarnog su značaja informacije iz internih izvora kao što su mesečni i kvartalni pregledi, razne finansijske analize i komparativni pregledi performansi organizacionih jedinica preduzeća.

Marketing funkcija je okrenuta, po prirodi, okruženju preduzeća, ali se informacije iz okruženja koje obezbeđuje ova funkcija ocenjuju sa stanovišta unutrašnjih snaga i slabosti preduzeća. Takođe, funkcije proizvodnje, finansija, istraživanja i razvoja okrenute su jednim delom prema okruženju, ali njihova realizacija moguća je jedino u kombinaciji sa resursima preduzeća.

Top menadžmentu su za odlučivanje neophodne integrisane i sintetizovane informacije koje su rezultat analize osnovnih funkcija preduzeća. Da bi se na osnovu njih donosile odluke ove informacije moraju biti vrednosno izražene i u prikladnoj formi. Dakle, informacioni sistem za top menadžment kvantificira odgovarajuće pokazatelje koje top menadžer analizira u odnosu na ciljeve i definisanu strategiju, kao i odabranu viziju. Obično produkuje informacije u grafičkim formama. Top menadžment očekuje da ovaj informacioni sistem obezbedi informacije neophodne za:³⁰¹

- Razumevanje grane u kojoj se firma nalazi;
- Simultano upravljanje mnogobrojnim problemima;
- Izgradnja komunikacionih kanala preduzeća;
- Rešavanje opštih problema preduzeća i slično.

³⁰¹ Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 247.

Zadatak informacionog sistema je da kvantificira relevantne pokazatelje na osnovu kojih top menadžment određuje rentabilnost, likvidnost, finansijsku strukturu uz ocenu resursa preduzeća u odnosu na odabranu strategiju.

Podaci i informacije koje produkuje računovodstveni informacioni sistem iskazani u formi planiranih ili ostvarenih bilansa stanja, bilansa uspeha, bilansa tokova gotovine i izveštaja o promenama na kapitalu predstavljaju osnovu za projektovanje predračuna koji se dalje prosleđuju top menadžmentu. Na osnovu tih informacija top menadžment ocenjuje da li je predložena akcija u skladu sa odabranom strategijom. Ukoliko se uoči nesklad između njih neophodno je preispitati strategiju i definisati novu. Međutim, sam top menadžment može inicirati preispitivanje predložene akcije. U tom slučaju informacioni sistem, a na osnovu podataka poslovnih funkcija, treba da ispita novi scenario i u vidu sintetizovanih zadata prosledi izveštaj top menadžmentu.

Ukoliko se postavi pitanje šta će se desiti ukoliko se cena snizi za 20% to zahteva preispitivanje informacija marketinga, proizvodnje, finansija, kadrova. Svaka od ovih funkcija će sa svog stanovišta sagledati predloženu akciju i dalje proslediti informacije neophodne top menadžmentu da oceni predloženu akciju i donese odluku o prihvatanju ili odbacivanju. Obično se analiziraju finansijski pokazatelji i resursi kojima preduzeće raspolaže. Funkcija marketinga može dobiti zadatak da ispita da li i za koliko je moguće sniziti prodajnu cenu proizvoda ne bi li se ostvarilo povećanje dobitka od 15 %. Marketing sprovodi istraživanje, prikuplja informacije koje u odgovarajućoj formi generiše top menadžmentu. Prostor da se snizi prodajna cena može nastati kao posledica razvoja tehnologije, uticaj konkurencije ili kao potreba realizacije strategije.

Informacioni sistem za top menadžment zadovoljava informacione potrebe top menadžmenta u nekoj meri i ne može da kvantificira neke bitne aspekte kao što je na primer sposobnost menadžmenta, kadrova i slično.

ISPITNA PITANJA

1. Objasnite nastanak nauke o upravljanju.
2. Objasnite teoriju „naučnog upravljanja“.
3. Objasnite suštinu upravljanja prema Fajolu.
4. Kada se javlja škola „ljudskih odnosa“ i koje su njene pretpostavke?
5. Objasnite „empirijsko-menadžersku“ školu upravljanja.
6. Objasnite školu „socijalnih sistema“ i „novu“ američku školu menadžmenta.
7. Definišite menadžment i navedite zajedničke odrednice menadžmenta.
8. Koje aktivnosti čine proces menadžmenta?
9. Šta je strateško planiranje i kakva je njegova uloga u upravljanju?
10. Objasnite odnos planiranja, kontrole i odlučivanja.
11. Kakvi mogu biti strateški planovi u zavisnosti od vremenskog okvira planiranja?
12. Šta je suština funkcije organizovanja?
13. Šta se podrazumeva pod optimalnom organizacijom?
14. Objasnite značaj kontrole i navedite osnovne tipove kontrole.
15. Objasnite četiri tipa stratežijske kontrole.
16. Objasnite izvore i oblike moći.
17. Da li postoji razlika između menadžera i lidera? Objasnite.
18. Objasnite stilove vođenja.
19. Kakav je značaj ljudskih resursa u organizaciji?
20. Navedite koncepte menadžmenta ljudskih resursa i objasnite principe upravljanja ljudskim resursima.
21. Šta je podatak, a šta informacija?
22. Objasnite pojam i svrhu odlučivanja.
23. Navedite vrste odluka prema svim kriterijumima za njihovu podelu.
24. Objasnite proces odlučivanja.
25. Definišite strategiju.
26. Definiši poslovnu strategiju i objasnite bazične elemente stratežijske konkurencije?
27. Šta se podrazumeva pod strategijom, a koje aktivnosti se ne smatraju strategijom?
28. Objasnite pobedničku strategiju.
29. Definišite pojam i objasnite zadatke stratežijskog menadžmenta.

30. Objasnite strateško planiranje i predstavite menadžment aktivnosti.
31. Objasnite i grafički prikažite proces strateškog menadžmenta.
32. Objasnite model pet konkurentskih sila.
33. Objasnite faze razvoja strateškog menadžmenta.
34. Objasnite faze razvoja strateškog menadžmenta prema Genus-u.
35. Objasnite povoljno i nepovoljno poslovno okruženje i odnos preduzeća prema njemu.
36. Objasnite razliku između preorijentacije, revitalizacije i prestrukturiranja.
37. Na kojim nivoima se vrši analiza okruženja?
38. Navedite elemente SWOT analize i objasnite koje su koristi od analize eksternog okruženja.
39. Objasnite dimenzije opšteg okruženja.
40. Objasnite specifično okruženje preduzeća.
41. Objasnite interno okruženje preduzeća.
42. Objasnite lanac vrednosti.
43. Strateški alati i koristi od njihove primene.
44. Objasnite Ansoffovu matricu i Benchmarking tehniku.
45. Šta je vizija? Navedite neke primere vizije.
46. Šta je misija? Navedite neke primere misije.
47. Kako organizacija definiše svoje ciljeve?
48. Klasifikacija ciljeva.
49. Na osnovu kojih pokazatelja proveravamo usklađenost ciljeva sa misijom preduzeća?
50. Šta je poslovna politika? Navedite neke primere poslovne politike.
51. Karakteristike strateškog planiranja i razlike u odnosu na planiranje uopšte.
52. Koraci procesa strateškog planiranja.
53. Objasnite planiranje pomoću portfolija.
54. Definišite predviđanje i navedite njegove osobenosti.
55. Odnos planiranja i predviđanja.
56. Objasnite okvir za predviđanje budućnosti.
57. Objasnite diskontinuitet koji se javlja prilikom predviđanja.
58. Prostorni horizont predviđanja.
59. Vremenski horizont predviđanja.
60. Na šta treba obratiti pažnju prilikom predviđanja i na koja pitanja treba dati odgovor?
61. Objasnite tehnike predviđanja, periodično planiranje i planiranje za pojedine situacije.

98. Kontrolisanje pomoću finansijskih mera.
99. Objasnite kontrolni Du Pont sistem.
100. Objasnite period povraćaja.
101. Objasnite pokazatelje likvidnosti.
102. Objasnite pokazatelje aktivnosti.
103. Objasnite pokazatelje rentabilnosti.
104. Pojam menadžment informacionog sistema.
105. Koji su razlozi za uvođenje menadžment informacionih sistema?
106. Objasnite strukturirane, polustrukturirane i nestrukturirane odluke.
107. Objasnite razmatranja koja okružuju dizajniranje MIS-a.
108. Projektovanje MIS-a.
109. Šta je projekat?
110. Implementacija MIS-a.
111. Tehnike planiranja.
112. Kontrola MIS-a.
113. Od kojih delova se sastoji računovodstvo?
114. Položaj računovodstvenog informacionog sistema u preduzeću.
115. Informacioni sistem proizvodnje.
116. Informacioni sistem marketinga.
117. Računovodstveno – finansijski informacioni sistem.
118. Informacioni sistem za top menadžment.

LITERATURA

1. Ackoff, R. L., *Creating the Corporate Future*, John Willey and Sons, New York, 1981.
2. Adeniyi, M. A., *Effective Leadership Management- An Integration of Styles, Skills & Character for Today`s CEOs*, Author House, USA, 2007.
3. Alkhafaji, A., Nelson, R. A., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, Routledge, New York, 2011.
4. Alnasser, N., Samih Shaban, O., Al-Zubi, Z., „The Effect of Using Break-Even-Point in Planning, Controlling, and Decision Making in the Industrial Jordanian Companies”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4., No., 5., 2014., str. 626-636.
5. Andrews, K. R., *The Concept Of Corporate Strategy*, Third Ed., Irwin, Homewood Ilionis, 1987.
6. Ansoff, H. I., Mc Donnel, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
7. Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice–Hall, Guglewood Cliffs, 1984.
8. Antanasković, S., *Upravljanje krizom i kriza upravljanja*, Direktor br. 2–3, februar, 1991.
9. Anthony, R. N., *Management Accounting*, Richad D. Irwin, Homewood, 1960.
10. Athapaththu, H., “An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, Issue 2, February 2016, pp. 124-127.
11. Aquinas, P. G., *Organization Structure and Design*, Excel Books, New Delhy, 2008.

12. Avlijaš, R., Avlijaš, G., 2011. *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.
13. Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., *Principi informatike*, Savremena administracija, Beograd, 1994.
14. Baligh, H., *Organization Structures – Theory and Design, Analysis and Prescription*, Springer, New York, 2006.
15. Baračkai, Z., *Menadžersko odlučivanje*, Svjetlost, Sarajevo, 1991.
16. Bendlell, T., Boulter, L., Gatford, K., *The benchmarking workout*, Bitman Publishing, 1999.
17. Berdey, J. N., Slover, R. C., *Administration in 1980*, Advanced Management Journal, 1969.
18. Bhatnagar, D., Bhandari, L., „Organisational Culture in the Changing Environment“, *Vikalpa*, Volume 23, Number 1, January-March, 1980., 83-85.
19. Burns, T., Stalker, G. M., *Management of Inovation*, Tavistock Publications, London, 1961.
20. Camillus, J. L., *Strategic Vision and Organizational Performance: Capturing the Dimensions of Strategic Choice*, Working Paper Series, 684, Pittsburg Business School, Pittsburg, 1988.
21. Camp R. C., “Learning from the best leads to superior performance”, *The Journal of Business Strategy*, 1992., Vol 12, No. 3, pp. 3-6.
22. Cetro, S., C., *Modern management: diversity, quality, ethics and the global environment*, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 2000.
23. Certo, S., J. Peter, P., *Strategic Management Concepts and Applications*, McGraw Hill, inc. 1991.
24. Cole, G., *Management theory and practice*, Geraldine Lyons, London, 2004.
25. Cole, G., *Strategic Management*, Thompson Learning, London, 1997.
26. Competitive Management, Compiled by Department of Management of Florida State University, Gimm Press.
27. Clark, D. N., “Strategic management tool usage: a comparative study”, *Strategic Change*, 1997., 6(7), pp. 417 – 427.

28. Cvetković, N., *Analiza poslovanja*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
29. Čavić, D., “Analiza i tumačenje finansijskih izveštaja”, *Škola biznisa*, 2009., str. 70-77.
30. Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
31. Čupić, M., Tumalla, V., M., R., *Savremeno odlučivanje—metode i primena*, Univerzitet “Braća Karić”, Beograd, 1994.
32. Daft, R., L., „Management“, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, USA.
33. Daniels J., Radebaugh, L., Sullivan, D., *International business*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004.
34. Davidson, M., *The transformation of management*, MacMillan Press Ltd., London, 1995.
35. Davis, G. B., Olson, M., H., *Management Information Systems — Conceptual Foundations, Structure and Development*, McGraw–Hill, New York, 1985.
36. Delibašić, D., *Strategijsko upravljanje i konkurentska prednost*, Specijalistički rad, Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, 2014.
37. Dendić, D., *Osnovi finansijskog računovodstva*, I knjiga, drugo izdanje, DP Pronalazaštvo, Beograd, 2000.
38. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
39. Devaney, E., *Illustrated guide – Organisational structures*, Hub spot, dostupno na: <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2131160376-pdf/illustrated-guide-to-org-structures.pdf?t=1486764493083>, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.
40. Dogandžić, S., *Osnove upravljanja razvojem preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština, 1996.
41. Drucker, P., *Inovacija i preduzetništvo*, „Privredni pregled“, Beograd, 1991.
42. Drucker, P., *The Age of Discountinuity*, New York, Harper Row, 1969.
43. Drucker, P., “The coming of the new organization”, *Harvard Business Review*, January-February, No. 66, 1988., pp. 45-53.

44. Dubrin, A., J., Ireland, R., D., *Management and Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1993.
45. Duncan, J., W., *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London, 1989.
46. Dupuy, I., *La comptable, la comptabilite et la conception ares systemes d'information*, RFC, 215/90, str. 76.
47. Džanković-Jerebičanin, A., "Vrste strategija i moguće strategijske opcije", *Ekonomski izazovi*, Godina 3, broj 6, 2014., str. 137-153.
48. Đorđević B., Janjić S., "Pitanja i problem vezani za rast i odgovornost", *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2012*, Mladenovac, Srbija, 20-21. april 2012., pp. 177-183.
49. Đorđević, Boljanović, J., Pavić, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
50. Đorđević, B., *Osnove menadžmenta*, Agencija „List“, Niš, 1995.
51. Duričin, D., *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
52. *Evolution of strategic management*, dostupno na: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en233>, viđeno: (23.06.2018. u 20:00).
53. Ellis, J., Williams, D., *Corporate Strategy and Financial Analysis*, Financial Times, Pitman Publishers, London, 1993.
54. Eret, L., "Neka razmatranja o primjeni delfi metode u kvalitativnim istraživanjima odgoja i obrazovanja", *Školskivjesnik : časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, Vol.66 No.1 Ožujak 2017, str. 77-94.
55. Emory, C., W., Niland, P., *Making Management Decisions*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1968.
56. Ferizović, M., Radić, R., *Strateški menadžment*, Fakultet za poslovne studije, Banja Luka, 2005.
57. Flamholtz, E. G., *Growing Pains: How to Make The Transition From An Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
58. Figar, N., *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.

59. Frost, F. A., "The use of strategic tools by small and medium sized enterprises: an Australasian study," *Strategic Change*, 2003., 12(1), pp. 49 – 62.
60. Genus, A., *Flehibile strategic management*, Chapman and Hall, London, 1996.
61. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., *Organizations — Behaviour, Structure, Processes*, Business Publications, Inc., Dalas, Texas, 1976.
62. Gandellini, G., Pezzi, A., Venanzi, D., *Strategy for Action – II: Strategy Formulation, Development, and Control*, Springer, London.
63. Ghuman, K., *Management: Concepts, Practice & Cases*, McGraw Hill, New Delhy, 2010.
64. Gordon, J.R., Monday, R. W., Sharplin, S. R., Premeaux., *Management and Organizational Behavior*, MA: Allyn and Bacon, Boston, 1990.
65. Goyal, D. P., *Management Information Systems: Managerial Perspectives*, 4th Edition, Vikas Publishing House, New Delhi, 2014.
66. Grady, R., "An Economic Release Decision Model: Insights into Software Project Management", *Proceedings of the Applications of Software Measurement Conference*, Software Quality Engineering, Orange Park, FL., 1999., pp. 227-239.
67. Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc., Oxford, 1988.
68. Grupa autora, *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
69. Gupta, H., *Management information system*, International book house, New Delhi, 2011.
70. Hambric, D., Canella, A., "Strategy Implementation as Substance and Selling, *Academy of Management Executive*, 3 (4), 1989., pp. 278-285.
71. Hayes, R., Wheelwright, S., *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Willey, New York, 1984.
72. Higgins, J., M., Wincze, J., W., *Strategic Management*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.
73. Higgins, J. M., Wincze, J. W., *Strategic Management*, Harconst Brace Jovanovic, 1983.

74. Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12 Edition, Cengage Learning, Boston, 2016.
75. Hughes, O., *Public Management and Administration: An Introduction*, 3rd Edition, Macmillan, Melbourne, 2003.
76. Hunger, D., Thomas, W., *Essentials of Strategic Management*, pp. 3., dostupno na: Hussey, D. E., *Strategic management: From theory to implementation*, Butterworth Heinemann, England, 1997.
77. Ivaniš, M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
78. J.F. de Robert, *De logiciel pour integrer compatibilite et qestion*, RFC, 222/91, str. 76.
79. Janjić V., Jovanović D., “Bihevioristički aspekti procesa budžetiranja u preduzeću”, *Računovodstvo*, vol 57, no 55, 2011., pp. 57-67.
80. Jezdimirović, M., *Teorija i metodologija knjigovodstva*, Naučna knjiga, Beograd, 1981.
81. Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988.
82. Jovanović, R., Milovanović, S., Radović, O., Stanković, J., *Poslovni informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, NIš, 2009.
83. Katzenbach, J. R., Smith, D. K., „The discipline of teams“, *Harvard Business Review*, 71 (2), 1993., pp. 111-120.
84. *Kodeks računovodstvenih načela*, Beograd, 1986.
85. Koontz, H., Weihrich, H., *Essentials Of Management-An International Perspective*, Tata MCcGraw-Hill, New Delhi, 2008.
86. Kostić, Ž., *Osnovi organizacije preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1972.
87. Kotter, J., P., *What Leaders Really Do*, Harvard Business review on leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998.
88. Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
89. Kroenke, D., *Database Processing*, SRA, Chicago, 1990.

90. Kukoleča, S., „Teorija organizacije i sistem informacija s posebnim osvrtanjem na računovodstvene informacije“, *Računovodske informacije kod podloga za poslovne odločitve (simpozijски zbornik)*, Zve za ekonomistov Slovenije, 1969.
91. Laudon, K., C., *Envinronmental and Institutional Models of Systems Development*, Communications of the ACM, vol. 28, No 7, jul, 1985.
92. Laudon, K., C., Laudon, J., P., *Management Information Systems: A Contemporary Perspective*, Macmillan Publishing Company, New York, 1988.
93. Leković, M., G., *Teorija i metode odlučivanja: Kvantitativna analiza*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998.
94. Luce, D., R., Raiffa, H., *Games and Decision*, John Willey, New York, 1967.
95. Lucey, T., Lucey, T., *Management Information Systems*, Thompson Learning, London, 2005.
96. Machlup, F., *Semantic Quirks in Studies of Information*, u knjizi: *The Study of Informations* (priređivači F. Machlupi M. Mansfield), John Wiley, New York, 1983.
97. Mačvanin, N., Miletić, Lj., *Industrijski menadžment – Priručnik*, Međunarodna viša stručna škola za preduzetništvo, Beograd, 2008.
98. Malinić, D., 1994, „Savremeni koncepti plansko – kontrolne decentralizacije preduzeća“, *Knjigovodstvo*, br. 4, str. 28.
99. Marjanović, M., Mihailović, I., Spasić, K., *Statistika u ekonomiji i poslovanju sa zbirkom rešenih zadataka*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, 2016.
100. Marković, M., *Osnovni pravci nauke o upravljanju u SAD i SSSR*, NIO „Poslovna politika“, Beograd, 1980.
101. Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
102. Mašić, B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, B. K. Institut, Beograd, 1998.
103. Mašić, B., „Promene su šansa“, *Direktor*, br. 9/95, str. 23–25.

104. Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, New York, 1933.
105. Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
106. Milisavljević, M., *Marketing*, „Savremena administracija“, Beograd, 1992.
107. Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
108. Milisavljević M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena Administracija, Beograd, 1995.
109. Milosavljević, M., Veinović, M., Grubor, G., *Informatika*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
110. Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, New York, 1994.
111. Mohrman, S., Cohen, S., Mohrman, A., *Designing Team-based Organizations*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
112. Montgomery, C.A., Porter, M., *Strategy*, Harvard Business Review Book, 1991.
113. Murdick, R. G., Ross, J. E., Claggett, J. R., *Information Systems for Modern Management*, 3rd Edition, Prentice-Hall, USA, 1984.
114. Novičević, B., “Računovodstveni informacioni sistem kao ishodište diferencijacije i instrument integracije sistema informisanja preduzeća”, *Ekonomске teme*, Niš, 1996.
115. Novičević, B., Antić, L.J., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Niš, 2009.
116. Naidu, N. V. R., Krishna Rao, T., *Management and Entrepreneurship*, International Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi, 2008.
117. Nićin, N., *Makroekonomija*, Evropski univerzitet Brčko Distrikt, Banja Luka, 2008.
118. Niven, P., *Balanscorecard Step by Step-Minimizing Performance and Maintaining Results*, John Willey and Sons, Inc, 2002.
119. Ohmae, K., *The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage*, Penfuin, New York, 1993.

120. Parameswaran, R., *Computer Application in Business*, S. Chand & Company, New Delhi, 2008.
121. Parsons, T., *The Social System*, Glencoe III, Free Press, 1951.
122. Pearce, J. A., II., Robinson, J., B., Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation and control*, Irwin McGraw-Hill, Singapore, 2000.
123. Pearce, J. A., Robinson, R. B., *Strategic Management*, Richard Irwin, 1985.
124. Pearce, J.A., Robinson, R. D., *Strategic menagement*, Richard Irwin, Homewood, Illinois, 1995.
125. Petković, M., „Uloga biheviorističkih koncepata u organizacionoj transformaciji preduzeća“, Zbornik radova: *Privredni sistem i efikasnost poslovanja preduzeća u uslovima svojinske transformacije*, Ekonomski fakultet, Niš, 1992.
126. Petrović, E., Denčić-Mihajlović, K., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
127. Perić, Ž., Predić, B., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1993.
128. Peters, T., Watermon. R., Jr., *In Search of Excellence*, Harper Collins, 1982.
129. Phelps, D., Westing, H., *Marketing Management*, Richard D. Irw-in, Inc., Homewood, Illinois, 1968.
130. Porter, M., *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmmedia, Zagreb, 2008.
131. Porter, M., *Konkurentska prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, 2007.
132. Porter, M., *The competitive advantages of nations*, The MacMillan Press Ltd, London, 1990.
133. Porter, M., “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 1966., pp. 61-78.
134. Prescott, J. E., Grant, J. H., “A manager’s guide for evaluating competitive analysis techniques”, *Interfaces*, 1988., 18(3), pp. 10 – 22.

135. PRINCIPI NOMINALNE GRUPNE TEHNIKE, MNG Centar, dostupno na:
<http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PosIVest/Fajlovi/NominalnaGrupnaTehnika.pdf>, viđeno: (30.07.2018. godine u 12:00).
136. Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Third Edition (PMBOK Guide), Newtown Square, 2004.
137. Qehaja, A., B., Kutllovci, E., Pula, J., S., “Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review” *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS*, 2017.
138. Radojčić M., Žižovic M., *Primena metoda višekriterijumske analize u poslovnom odlučivanju*, Tehnički fakultet, Čačak, 1998.
139. Radovanović, D.S., *Poslovno planiranje*, Reč radnika, Aleksinac, 1995.
140. Rakita, B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
141. Raković, R., *Kvalitet u upravljanju projektima*, “Građevinska knjiga” ad, Novi Sad, 2007.
142. Ramljak, B., Rogoši, A., “Interno orijentirano računovodstvo u provedbi strategije kvalitete”, *Ekonomski pregled*,(64), 1., 2013., str. 30-48.
143. Robbins, S. P., *Management*, ForthEd, PrenticeHall, Inc., 1994.
144. Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., *Management*, Prentice Hall, Sydney, 1997.
145. Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2011., dostupno na:
<https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).
146. Samuel, C., Certo, J., Pael, P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw – Hill, Inc., 1991.
147. Sarić, S., Leković, M., Petković, D., *Primena kvantitativnih metoda u odlučivanju*, Prosveta, Niš, 1994.
148. Schwenker, B., Wulf, T., *Scenario – based Strategic Planning*, Roland Berger School of Strategy and Economics, Springer, 2013.
149. Schein, E., “Organisational Culture”, *American Psychologist*, February, 1990.

150. Quinn, R. E., McGrath, M., „The Transformation of Organisational Cultures in Frost“, *Organisational Culture*, Sage, Beverly Hills, 1985.
151. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, MASMEDIA, Zagreb, 2004.
152. Simmonds, K., “Strategic management accounting”, *Management Accounting*, (59),4., 1981., 26-30.
153. Sharma, S., Thakur, K. S., *Management information system*, Horizon Books, 2015., New Delhi.
154. Shirley, R.C., Peters, M.H., Ansary, A., *Strategy Policy Formation: A Multifunctional Orientation*, Wiley, New York, 1981.
155. Shillinglaw, G., *Cost Accounting. Analysis and Control*, Richard D. Irwin, Homewood, 1961.
156. Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
157. Spasić, K., *Koncepti obračuna i upravljanja troškovima u izmenjenom poslovnom okruženju*, Master rad, Ekonomski fakultet, Niš, 2015.
158. Spendolini, M. J., *The Benchmarking Book*, Amacom, New York, 1992.
159. Steiner, G., *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, The Free Press, 1979.
160. Steiner, G., *Top Management Planning*, The MacMillan Company, London, 2005.
161. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Management*, Prentice Hall International, Editions, Sixth edition, Technology, Press, London. 1995.
162. Stoner, J., A., Waukel, C., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1986.
163. Stevanović, N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
164. Stevanović T., “Poslovni budžet – instrument za realizaciju strategijskih ciljeva preduzeća”, *Ekonomске teme*, vol. 51, no 2, 2013., pp. 377-392.
165. Stojanović, R., *Finansijsko izveštavanje*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007.
166. Šehić, Dž., *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar, 2001.
167. Taylor, F. W., *Shop Management*, Harper & Row, New York, 1903.

168. Theodosios, T., *Trends and Innovations in Marketing Information Systems*, Hershey, PA : Information Science Reference, Greece, 2015.
169. Thompson, A., Strickland, J., *Strategic management: Concepts and cases*, Irwin, London, 1996.
170. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.
171. Todorovic, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski menadžment*, III izmenjeno izdanje, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.
172. Todorović, J., i drugi, „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997.
173. Todosijević, R., Babić, M., Ahmetagić, S., Penezić, R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994.
174. Todosijević, R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1994.
175. Todosijević, R., *Prognostika*, Savremena Administracija, Beograd, 1986.
176. Thomas, W. E., *Reading in Cost Accounting, Budgeting and Control*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1960.
177. Tsorakidis, N., Papadopoulos, S., Zerres, M., Zerres, C., *Break-Even Analysis*, dostupno na: http://ebooks.bharathuniv.ac.in/gdlc1/gdlc4/Arts_and_Science_Books/commerce/economics/Business%20Economics/Books/Break%20Even%20Analysis.pdf, viđeno: (16.09.2018. u 20:30).
178. Turk, I., *Računovodstvene informacije kao podloga za donošenje poslovnih odluka*, Informator, Zagreb, 1971.
179. Vaara, E., Whittington, R., “Strategy as practice: taking social practices seriously”, *The Academy of Management Annals*, 2012., 6(1), pp. 285 – 336.
180. Vaitkevičius, S., „Modelling of strategic analysis in strategic management“, *Engineering Economics*, 2006., 4(49), pp. 37 – 47.
181. Verweire, K., *Strategy Implementation*, Routledge, New York, 2014.
182. Vidaković, Z., *Društvena moć radničke klase*, Rad, Beograd, 1970.
183. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M., „Implementacija ovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije“, *Ekonomski misao praksa*, XXI god., br. 1., 2012., str. 381-398.

184. Vulić V., *Principi strategijskog upravljanja*, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, Internet dostupan material, 2013.
185. Watson, G. H., *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1993.
186. Webster, J. L., Reif, W. E., Bracker, J.S., "The manager's guide to strategic planning tools and techniques," *Planning Review*, 1989., 17(6), pp. 4 – 48.
187. Wiegers, K., *More About Software Requirements: Thorny Issues and Practical Advice*, Microsoft Press, Redmond, Wash, 2006.
188. Williams, C., *Management*, Cengage Learning, USA, 2010.
189. Wren, D.A., Voich, D., J. R., *Menadžment, process, struktura i ponašanje*, poslovni sistem, "Grmeč" AD – "Privredni pregled", Beograd, 1994.
190. Wysocki, R., Young, J., *Information Systems*, John Wiley, New York, 1990.
191. www.jaffa.rs, viđeno: (13.07.2018. godine u 21:00).
192. www.ddor.rs, viđeno: (13.07.2018. godine u 21:00).
193. www.nis.eu, viđeno: (13.07.2018. godine u 21:00).
194. www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf, viđeno: (27.06.2018. u 18:00).
195. Ritson, N., *Strategic Management*, Bookboon, 2013., Dostupno na: www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf, viđeno: (28.06.2018. u 20:50).
196. www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3346_0.pdf, viđeno: (23.06.2018. u 13:40).
197. www.managementstudyhq.com/types-of-organizational-structures.html, viđeno: 08.08.2018. u 15:00.
198. www.yourarticlelibrary.com/organization/8-types-of-organisational-structures-their-advantages-and-disadvantages/22143, viđeno: (09.08.2018. u 15:00.)
199. www.ekonomskeanalize.com/index.php/prognoziranje-planiranje-i-ciljevi, viđeno: (25.07.2018. godine u 22:40).

200. Yamada, M., *Japan's Top Management from the Inside*, Palgrave MacMillan, Houndmills & London, 1998.
201. Yavitz, B., Newman, W.H., "Strategy in Action", *The Free Press*, New York, 1982.
202. Zakić, V., Dukanović, S., *Finansijsko računovodstvo*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, 2008.
203. Zarkić-Joksimović, N., *Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995.

