



UNIVERZITET

SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

**KONSOLIDACIJA POSLOVANJA KROZ NOVE
POSLOVNE PROJEKTE I TRANSFORMACIJA
ORGANIZACIJE**

**Mentor:
Prof. dr Miroslav Lutovac**

**Kandidat:
Miloš Obrenović
br.indeksa:
400869/12**

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

I UVOD.....	4
1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA	4
1.2. PREDMET, ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA	5
1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	5
1.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	6
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA	7
1.6. STRUKTURA RADA	7
II POJMOVI I DEFINICIJE	10
2.1. PONAŠANJE PREDUZEĆA U OKRUŽENJU	10
2.2. SWOT ANALIZA	11
2.3. DIFERENCIRANJE PROIZVODA	13
2.4. UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA / USLUGE NA TRŽIŠTE	15
2.5. ORGANIZACIONE PROMENE	18
2.6. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE	19
2.7. ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA	22
2.8. REVITALIZACIJA PREDUZEĆA	27
2.8.1 <i>DOWNSIZING</i>	28
2.8.2 <i>OUTSOURCING</i>	30
2.9. ORGANIZACIJA KOJA UČI	33
2.10. OTPOR PROMENAMA U ORGANIZACIJI I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	35
2.10.1. <i>SIMPTOMI I UZROCI OTPORA ORGANIZACIONIM PROMENAMA</i>	36
2.10.2. <i>PREVAZILAŽENJE OTPORA PROMENAMA</i>	39
2.10.3. <i>ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U UPRAVLJANJU PROMENAMA</i>	42
2.11. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA I POSLOVNO ODLUČIVANJE	46
III NOVA POSLOVNA STRATEGIJA I ORGANIZACIONE PROMENE U CBC A.D. – STUDIJA SLUČAJA	53
3.1. CBC A.D. – OSNOVNI PODACI I RAZVOJ POSLOVANJA	53
3.2. EKONOMSKO-FINANSIJSKI REZULTATI - POSLOVANJE CBC A.D. U PERIODU 2010. – 2012. GODINE – ISTORIJSKI PREGLED STRUKTURE I PROMENE STRUKTURE BILANSKIH POZICIJA	55
3.3. KRIZA U SRPSKOM GRAĐEVINARSTVU	59
3.4. INVESTICIONI PROJEKTI CBC A.D.	62
3.4.1. <i>GRAĐEVINSKI ŠKOLSKI CENTAR</i>	63
3.4.2. <i>GRAĐEVINSKI PROJEKTI</i>	63
3.4.3 <i>PROJEKAT FER – FINE EKSPRES REKONSTRUKCIJE</i>	66
3.5. ORGANIZACIONE PROMENE U CBC A.D.	69
3.6. ULOGA MENADŽMENTA	74
3.7. OTPOR PROMENAMA U CBC A.D.	75
3.7.1. <i>UZROCI OTPORA PROMENAMA</i>	76

3.7.2. SAVLADAVANJE OTPORA PROMENAMA	77
3.8. PROJEKCIJA PRIHODA I TROŠKOVA ZA PREDUZEĆE CBC A.D.	80
3.9. IZVORI FINANSIRANJA I SERVIS DUGOROČNIH KREDITA.....	83
3.10. PROJEKTOVANI BILANS USPEHA PREDUZEĆA CBC A.D. ZA PERIOD 2013.-2019.....	83
3.11. PROJEKCIJA BILANSA STANJA	86
3.12. PROJEKCIJA CASH-FLOW ZA PREDUZEĆE CBC A.D. ZA PERIOD 2013. – 2019.....	89
3.13. ANALIZA FINANSIJSKIH PROJEKCIJA	89
3.13.1. RATIO ANALIZA PROJEKTOVANOG FINANSIJSKOG POLOŽAJA CBC A.D.	90
3.13.2. VIZUELNA ANALIZA PROJEKTOVANOG BILANSA STANJA I BILANSA USPEHA.....	92
IV ZAKLJUČAK.....	98
V LITERATURA.....	101

I UVOD

Period u kome živimo karakterišu brze, dinamične, kompleksne i turbulentne promene u okruženju. Stalne promene koje se dešavaju na tržištu, aktivnost konkurencije, stavovi i preferencije potrošača, ekonomska politika države i ciklična kretanja u privredama primoravaju preduzeća da kroz procese manjih ili većih organizacionih promena, reorganizacije i restrukturiranja opstanu na tržištu i ostvare rast i razvoj.

Da bi organizacija u takvim uslovima bila uspešna, ona mora u svoju strukturu da ugradi: upravljanje promenama, organizovano napuštanje svega što radi, ali i sposobnost da kreira novo. To podrazumeva razvoj tri značajna aspekta¹:

- Svaka organizacija zahteva stalno unapređenje svega što radi („*kaizen*“ kako ga nazivaju Japanci);
- Svaka organizacija moraće da nauči da iskorišćava, tj. da razrađuje *nove primene iz sopstvenog uspeha* (npr, način na koji je japanski proizvođač elektronske robe široke potrošnje razvio jedan proizvod za drugim, razrađujući jedno te isto američko dostignuće – magnetofon).
- Svaka organizacija mora da nauči da inovacija može i da treba da se organizuje kao *sistemska proces*.

U svom životnom ciklusu, preduzeća prolaze kroz različite faze. Rast preduzeća i prelazak iz malog u srednje, pa zatim i veliko, podrazumeva prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju, koja sa sobom nosi značajne promene i prilagođavanje organizacione strukture, odlučivanja, upravljanja, kontrole, delegiranja.

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

U formulisanju istraživačkog problema pošlo se od aktuelne situacije u srpskoj privredi, a posebno u građevinarstvu. Veliki broj građevinskih preduzeća je propao, nalazi se u stečaju i likvidaciji, a ostala se bore sa nelikvidnošću, prezaduženošću i smanjenjem aktivnosti i nemogućnošću da uposli svoje resurse na željenom nivou. Problem opstanka ovih preduzeća je i problem opstanka i razvoja građevinarstva kao jedne od nosećih grana naše privrede.

Problem kojim se bavi istraživanje je da **pokaže na koji način se može pokrenuti poslovanje u građevinskom preduzeću koje je pogođeno recesijom**, što bi imalo rezultat u obezbeđenju poslovnih aktivnosti na duži rok i ublažavanju efekata recesije i opšte nelikvidnosti. Sagledavanje ovog problema je vrlo kompleksno, pošto prilagođavanje preduzeća zahteva i njegovu transformaciju, tako da se ono mora analizirati sa aspekta menadžmenta, marketinga, organizacije preduzeća i ljudskih resursa.

¹ Drucker, P.F., *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993, str 63

1.2. PREDMET, ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja u ovom radu je konsolidacija poslovanja konkretnog preduzeća CBC a.d., Beograd i problemi sa kojima se suočavao menadžment preduzeća prilikom uvođenja nove poslovne strategije, kojom je trebalo ostvariti poslovni i finansijski oporavak preduzeća i osigurati opstanak.

Konkretna aktuelnost predmeta istraživanja ogleda se u činjenici da se preduzeće od kraja 2011. godine nalazi u teškoj finansijskoj situaciji, koja je rezultat pada privredne aktivnosti u Srbiji i opšte ekonomske krize koja je pogodila gotovo sve ekonomije u svetu. Ugrožena likvidnost firmi, inflacija, pad privredne aktivnosti i porast nezaposlenosti veliki su problemi sa kojima se suočava srpska privreda. U takvom ambijentu najteže su pogođeni upravo sektori koji imaju efekte multiplikacije i generisanja privrednog rasta, među kojima građevinski sektor ima veoma značajnu ulogu. Ovi problemi su izuzetno negativno delovali na sve projekte koje je preduzeće započelo u periodu od 2008. – 2012. godine i odložili su početak nekih projekata koji su bili planirani u ovom periodu. Iz ovih razloga, preduzeće nije u mogućnosti da redovno servisira svoje obaveze prema poveriocima, što je dovelo do još većih problema sa likvidnošću.

U operacionalom definisanju predmeta polazi se od **teorijske aktuelnosti predmeta istraživanja** u menadžmentu i marketingu. Polazeći od SWOT analize i položaja konkretnog preduzeća u okruženju, razmatraju se strategijske opcije koje su mu dostupne kao i poslovni ciljevi koji se žele postići. Marketing analiza treba da odgovori na pitanje da li se osloniti na postojeći proizvodni program ili uvesti nove proizvode i usluge i kako izvršiti diferenciranje sopstvenih proizvoda i usluga kako bi se osigurala povoljna pozicija na tržištu i istakle konkurentske prednosti konkretnog preduzeća. Pošto je kao tehnika istraživanja izabrana studija slučaja, tj. konkretno preduzeće, za sagledavanje njegovog postojećeg stanja i predviđanje budućih poslovnih ostvarenja, korišćeni su pojmovi i metodi iz poslovnih finansija. Vizuelnom i racio analizom bilansa stanja i uspeha za prethodne tri godine došlo se do podataka o finansijskom položaju i snazi preduzeća. Projekcijom prihoda i troškova, do koje se došlo primenom iskustvene metode ili komparacijom sa sličnim firmama, došlo se do najvažnijih finansijskih pokazatelja za buduću period od 5 godina. Kroz vizuelnu i racio analizu projektovanog bilansa stanja i bilansa uspeha i izveštaj o budućim, projektovanim, novčanim tokovima, došlo se do rezultata koji su pokazali opravdanost uvođenja novih proizvoda i usluga.

Transformacija organizacije danas je neminovnost i ona je posebno značajna u uslovima svetske ekonomske krize. Optimalna je situacija u kojoj menadžment predviđa moguće delovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi, pažljivo birajući metode i modele transformacije preduzeća. Pored toga, ne može se očekivati da će se tempo promene usporiti u skorijoj budućnosti. Naprotiv, konkurencija na najvećem broju tržišta postaje sve jača i složenija, što će dodatno ubrzati promene i transformaciju organizacije učiniti još složenijom.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha ovog istraživanja je da prikaže kako jedna domaća firma planira konsolidaciju i reorganizaciju poslovanja kroz nastavak započetih projekata i započinjanje novih

projekata čime će nastojati da prevaziđe nastale probleme, obezbedi servisiranje svih obaveza prema poveriocima i ostvari svoje poslovne ciljeve. Pri tome, istaknuti su dobri potezi i uspešne strategije, ali i greške i propusti, koji su značajno usporili promenu i uticali na rast troškova i odlaganje pozitivnih rezultata.

Opšti cilj istraživanja je iznalaženje mogućnosti za oporavak srpskog građevinarstva, koje bi imalo značajnu ulogu u oživljavanu srpske privrede, budući da se radi o grani koja zapošljava veliki broj ljudi, koja bi trebalo da poveća svoje učešće u izvozu i koja svojim pokretanjima ostvaruje multiplikujuće pozitivne efekte na celu privredu.

Naučni cilj istraživanja je analiza pojedinih teorijskih pojmova, sagledavanju njihove međusobne povezanosti i međuzavisnosti, kao i njihove primene na konkretan slučaj u praksi, uz poštovanje metoda istraživanja.

Društveni cilj istraživanja je da se ukaže na mogućnost prevazilaženja posledica ekonomske krize i nove šanse za rast i razvoj preduzeća, što podrazumeva kontinuelno učenje i praćenje promena u okruženju. Nove poslovne strategije iniciraju transformaciju organizacije, a od uspešnosti u sprovođenju ovog procesa zavisi opstanak i profitabilnost preduzeća ali i privredni razvoj.

Operacionalni cilj prikazanog istraživanja je da prikaže mogućnosti za konsolidaciju konkretne domaće građevinske firme CBC a.d., kroz nastavak započetih projekata i započinjanje dva nova projekta, koja su inicirala transformaciju organizacije i prolazak kroz faze u životnom ciklusu organizacije, promenu organizacione strukture i uvođenje organizacione promene kao rezultat konsolidacije poslovnih procesa i finansijskog položaja firme.

1.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Pošto je u fokusu istraživanja jedno preduzeće, u formulisanju hipoteze pošlo se od pronalaženja rešenja za prevazilaženje problema sa kojima se ono suočava. U konkretnoj situaciji, menadžment preduzeća suočava se sa pitanjem da li da uvede novi proizvod (uslugu).

Osnovna hipoteza u ovom istraživanju glasi: **Uvođenje dva potpuno nova projekta – projekat „FER“ – fine ekspres rekonstrukcije i projekat Građevinski školski centar će doprineti konsolidaciji preduzeća CBC a.d. kroz povećanje rentabilnosti i likvidnosti.**

Posebne hipoteze su:

- Uvođenje dva nova projekta povećaće likvidnost preduzeća i njegovu sposobnost da servisira obaveze iz prethodnog perioda, prvenstveno značajne obaveze po osnovu kredita prema poslovnoj banci.
- Nastavak započetih projekata obezbediće kontinuitet u poslovnim aktivnostima preduzeća.
- Novi i započeti projekti u projektovanom periodu doprineće ostvarenju dobitka

- Novi i započeti projekti u projektovanom periodu doprineće ostvarenju pozitivnog neto novčanog toka i pozitivnog kumulativnog novčanog toka
- Novi i započeti projekti dovešće do povećanja konkurentske prednosti preduzeća i povećanja tržišnog učešća.
- Promene u poslovnoj strategiji preduzeća iniciraju promene u svim organizacionim aspektima (organizaciona struktura, kultura, koordinacija, komunikacija).
- Upravljanje organizacionim promenama igra značajnu ulogu u transformaciji i revitalizaciji preduzeća CBC a.d.
- Organizacione promene su neminovan način prilagođavanja preduzeća dinamičnim i kompleksnim promenama u okruženju.
- Za uspešnu implementaciju organizacione promene neophodna je detekcija i analiza simptoma i uzroka otpora promenama.
- Strahovi i pretnje značajno utiču na pojavu otpora promenama.
- Nerazumevanje i nepoverenje značajno utiču na pojavu otpora promenama.
- Različite procene efekata promene od strane menadžmenta i zaposlenih dovode do otpora promenama.
- Upravljanje ljudskim resursima igra značajnu ulogu u transformaciji organizacije.
- Komunikacija u svim fazama procesa organizacione transformacije značajno utiče na uspeh u sprovođenju promene i eliminaciji otpora promenama.
- Participacija zaposlenih u procesu promene je dobar način da se eliminiše otpor promenama.
- Podrška i edukacija zaposlenih su od velikog značaja u procesu organizacionih promena.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

U ovom istraživanju korišćene su sledeće metode i tehnike prikupljanja podataka:

1. Osnovne metode istraživanja:

- osnovne analitičke metode: analiza, apstrakcija, specijalizacija, dedukcija
- osnovne sintetičke metode: sinteza, konkretizacija, generalizacija, indukcija

2. Opštenaučne metode istraživanja: hipotetičko-deduktivna i komparativna metoda

3. Pošto se istraživanje sprovodi za jedno konkretno preduzeće, kada je reč o **tehničici prikupljanja podataka**, u pitanju je studija slučaja, a do relevantnih podataka se dolazilo kroz informacioni sistem preduzeća – računvodstvo, zatim intervju sa pojedinim menadžerima i zaposlenima i kroz tehniku upitnika. Od kvalitativnih metoda važno je i posmatranje. Arhiva preduzeća sa komercijalnom i tehničkom dokumentacijom o postojećim i očekivanim projektima, biznis planovi i izveštaji o poslovanju su takođe važni izvori podataka.

1.6. STRUKTURA RADA

Prvi deo rada bavi se definisanjem teorijskih pojmova koji će kasnije biti praktično prikazani na primeru preduzeća CBC A.D. Polazeći od stalne interakcije preduzeća i

okruženja, koje se izuzetno dinamično i kreira kako šanse, tako i opasnosti, preduzeće kroz različite strategije nastoji da, uz realno sagledavanje svojih jakih i slabih strana, predvidi promene i izvrši neophodna prilagođavanja, kako bi ostvarilo ciljeve rasta i razvoja. Posebno su obrađene dve marketing strategije – strategija diferenciranja proizvoda i strategija uvođenja novog proizvoda na tržište. U ovom delu rada objašnjeni su i osnovni pojmovi i definicije iz oblasti organizacionih promena. Prikazani su najpoznatiji modeli transformacije organizacije: Greinerov model životnog ciklusa, Levinov model organizacione transformacije i Kotterov proces upravljanja organizacionim promenama.

U nastavku je pažnja posvećena revitalizaciji preduzeća, sa posebnim osvrtom na dve strategije koje su u savremenom poslovanju vrlo aktuelne – a to su downsizing i outsourcing.

Konceptom organizacije koja uči P. Senga objašnjen je model organizacije koja je na svim organizacionim nivoima (individualnom, sektorskom i nivou organizacije kao celine) osposobljena za kontinuelno praćenje situacije u okruženju i učenje, koje omogućava izrazitu fleksibilnost organizacije i stalne adaptacije, čak i pre nego što do promene u okruženju dođe.

Otpor organizacionim promenama je pitanje od izuzetnog značaja koje menadžment mora dobro da pozna i da formuliše strategije uvođenja promene i prevazilaženja otpora promenama koje polaze od konkretne situacije u organizaciji. Simptomi i uzroci otpora su opisani u produžetku, kao i strategije za njihovo prevazilaženje. Poseban značaj je dat internoj komunikaciji u organizaciji, kao jednom od najznačajnijih sredstava za uspešno objašnjenje neophodnosti promene, eliminisanje otpora, prikupljanje svih relevantnih informacija dobijanje feedback-a i uspešno sprovođenje promena.

U prvom delu rada ukratko je opisan i značaj finansijskog izveštavanja i finansijske analize, kao najvažnijeg internog izvora informacija o poslovanju preduzeća, sa pregledom osnovnih finansijskih izveštaja i najčešćih metoda finansijske analize.

Drugi deo rada je studija slučaja – analiza poslovanja CBC a.d., novi projekti i planirani poslovni rezultat preduzeća. Tu je opisan istorijski razvoj poslovanja CBC a.d., njegov finansijski položaj u tekućem trenutku i organizaciona struktura preduzeća. U nastavku su opisani investicioni projekti CBC a.d., i to dva započeta „tradicionalna“ građevinska projekta, kao i dva nova projekta koja dovode do stvaranja potpuno nove organizacije preduzeća i promena u poslovnoj koncepciji, koji treba da doprinesu revitalizaciji i konsolidaciji preduzeća. Opisana je kriza u kojoj se našlo preduzeće, s tim što je dat i šira analiza krize u kojoj se našlo građevinarstvo kao jedna od najvažnijih grana srpske privrede.

Nova poslovna strategija zahtevala je značajnu transformaciju svih aspekata organizacije. Otpor promenama bio je prisutan i kod zaposlenih i kod menadžmenta. Simptomi ovog otpora bili su aktivni i pasivni, a uzroci različiti, od straha za sopstveni status i radno mesto, do inertnosti i nepoverenja u menadžment. Prikazan je način na koji je „koalicija za promene“ nastojala da se izbori sa otporom i greške koje su tom prilikom napravljene.

Rezultati istraživanja prikazani su u tabelama i finansijskim projekcijama (vizuelna analiza projektovanog bilansa stanja i uspeha, racio analiza, projekcija novčanog toka), koje su potvrdile hipotezu da uvođenje novih projekata “FER” i “Građevinski školski centar” mogu da dovedu do povećanja aktivnosti, profitabilnosti i likvidnosti konkretnog preduzeća i ostvarivanja rasta i razvoja na dugi rok.

II POJMOVI I DEFINICIJE

2.1. PONAŠANJE PREDUZEĆA U OKRUŽENJU

Preduzeće je otvoreni ekonomski sistem koji egzistira u okruženju. Kao takvo, ne može da ostane neangažovano prema promenama u okruženju. Način prilagođavanja promenama u okruženju definiše se kao ponašanje preduzeća. Pri tome, ovo prilagođavanje može se odvijati u dva oblika:

- Prvi oblik je ex post – kada se preduzeće prilagođava promenama iz okruženja koje su već uzdrmale njegovu stabilnost i postale ograničavajući faktor u ostvarivanju poslovnih ciljeva
- Drugi oblik je ex ante – kada preduzeće nastoji da predvidi promene, na taj način što osluškuje zbivanja u svojoj poslovnoj sredini, preduzima akcije kojim bi prednjačilo u razvoju i umanjilo neizvesnost i rizik u uslovima budućih promena.

Strategija preduzeća predstavlja skup planiranih aktivnosti za ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Kada je u pitanju ponašanje preduzeća prema okruženju, Miles i Snow definišu 4 vrste strategija²:

1. **Branioči (defenders)** – predstavljaju preduzeća koja su okrenuta sama sebi i ne bave se osmatranjem okoline u cilju pronalaženja novih mogućnosti rasta i razvoja. Disciplinovano planiraju i kontrolišu troškove, unapređuju metode rada i upravljanja proizvodnjom i iznalaze unutrašnje rezerve kako bi povećale efikasnost. Svoju šansu na tržištu vide u konkurentnim cenama, visokom kavalitetu i agresivnoj promociji. Često se baziraju na vrlo male tržišne segmente ili tržišne niše, na kojima uspevaju da ostvare lojalnost specifičnih grupa potrošača i da onemoguće prodor ostalih konkurenata.

Ovakvo ponašanje preduzeća karakteristično je za male preduzetnike. Njihova organizacija se zasniva na direktnom nadzoru i kontroli biznisa, pa se najčešće radi o firmama sa malim brojem organizacionih nivoa, gde je odlučivanje centralizovano, operacije standardizovane i postoji visoka podela rada koja doprinosi efikasnosti.

2. **Tražioči (prospectors)** – predstavljaju preduzeća koja svoju reputaciju i rentabilnost nastoje da ostvare kroz kontinuelno osvajanje novih tržišta i kreiranje novih proizvoda. Ova preduzeća intenzivno osmatraju okruženje i nastoje da što bolje i unosnije iskoriste povoljne šanse. Za razliku od branilaca koji favorizuju efikasnost i centralizaciju, tražioči ulažu u efektivnost, koju nastoje ostvare kroz ulaganje u kadrove visokog profesionalizma, koji su

² Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićević, N., Babić, V., *Organizacija preduzeća, Teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 182.

sposobni da proniknu u zahteve sutrašnjice. Kadrovi, nove ideje, programi, projekti, čine okosnicu njihove strategijske pozicije.

Ovakvo ponašanje preduzeća predpostavlja stvaranje fleksibilne organizacione strukture, sa dovoljno slobode i nezavisnosti, ne samo rukovodstvu i saradnicima, već i stručnjacima za proizvodnju, marketing, razvoj i finansije. Organizacionu strukturu ovakvog preduzeća čini veći broj manjih organizacionih jedinica (timova, odeljenja, projektnih jedinica), koje su najčešće projektno orijentisane. U zavisnosti od veličine preduzeća, ono ima manji ili veći broj organizacionih nivoa i nivoa rukovođenja. Pored funkcionalnih linija komunikacije, sve su značajnije i lateralne komunikacije, uslovljene radom na istom projektu.

3. **Analitičari (analyzers)** nisu neangažovani prema promenama u okruženju, ali nisu ni lideri u inovacijama. Za njih je karakteristično da se bave imitacijama. Najčešće primenjuju strategiju diferenciranja proizvoda. Opređeljuju se za promene tek kad su drugi (inovatori) već „probili led“ i dokazali uspešnost pojedinih inovativnih rešenja. Pri tome, jedan deo njihovog marketing potencijala ostaje na njihovim stalnim programima i stalnim tržištima. Na taj način oni uspevaju da dostignu i stabilnost i dinamičnost – stabilnost kroz poslovanje po oprobanoj formuli koja je već toliko usavršena da omogućava internu efikasnost (za razliku od Tražioca, koji su zbog karakterističnih inovativnosti i većih rizika po pravilu manje efikasni, pa samim tim imaju veće troškove i cene), a dinamičnost kroz nastojanje da se isprate trendovi, tj. da se kopiraju uspešni potezi i otkrića Tražioca.

Ovakvo ponašanje reflektuje se na stvaranje specifične organizacione strukture preduzeća – to je tzv. dualna struktura. Deo organizacije koji nastoji da kroz stalne marketing programe održi stabilnost i efikasnost ima funkcionalnu strukturu, sa visokim nivoom standardizacije, rutinizacije i mehanizacije. Drugi deo preduzeća, koji ima za cilj da se adaptira na najbolji mogući način, kako bi se iskoristila povoljna prilika koja se ukazala u okruženju, je mnogo fleksibilniji i organizovan je po timovima, strategijskim poslovnim jedinicama, koji su vezani za određene zadatke ili projekte. Ovaj deo preduzeća stvara takvu organizaciju koja je pogodna za razvoj ideja, programa, a kada se inovacije usvoje, njih preuzima funkcionalni deo preduzeća, kako bi ih usavršio i poboljšao efikasnost, po principima naloga i kontrole.

4. **Reaktori (reactors)** ostaju pasivni prema promenama u okruženju. Najčešće, menadžment ovakvih preduzeća zapaža promene u okruženju, ali ne reaguje na njih, sve dok ne bude primoran pritiscima iz okruženja i pitanjem opstanka na tržištu, što pre ili kasnije, po pravilu, bude i posledica ovakvog ponašanja.

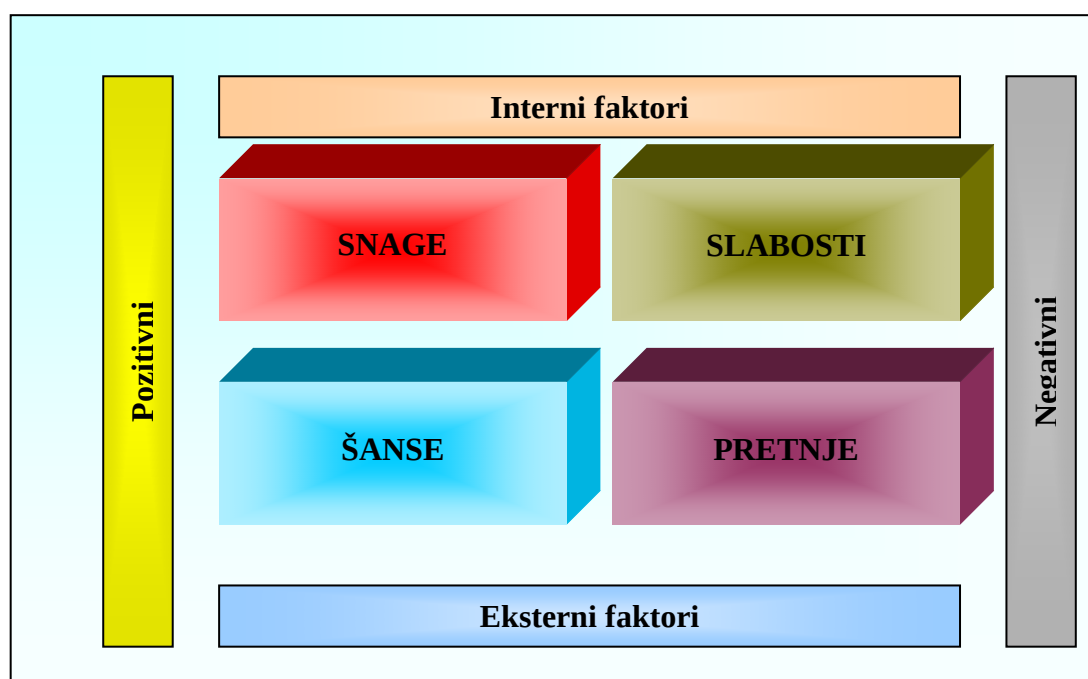
2.2. SWOT ANALIZA

SWOT (Strength – Snaga, Weakness – Slabost, Opportunity – Šansa, Threat – pretnja) je analiza položaja preduzeća s obzirom na eksterne i interne faktore. Eksterni

faktori su faktori okruženja i oni mogu biti pozitivni – šanse i negativni – pretnje. Interni faktori odnose se na samu organizaciju i na njene jake i slabe strane. Ova analiza je neophodna kako bi se preduzeće, shodno svojim internim mogućnostima, najbolje prilagodilo promenama u okruženju – izbeglo pretnje, iskoristilo šanse, a u najboljem slučaju pretnje pretvorilo u šanse. SWOT analiza podrazumeva sveobuhvatnu analizu okruženja i analizu internih mogućnosti preduzeća. Zbog izrazite dinamičnosti eksternih i internih faktora, ova analiza se pravi za prošlost, sadašnji trenutak i budućnost.

Šanse se definišu kao povoljan, a pretnje kao nepovoljan razvoj tržišnih, tehnoloških, privredno-sistemskih i drugih faktora okruženja. Snaga preduzeća proizilazi iz resursa, veština, konkurentskih prednosti, dok su slabosti uglavnom resursne, organizacione, upravljačke.

Kada se dovedu u međusobni odnos, svi ovi faktori daju SWOT matricu i svojevrsnu osnovu za izbor strategijske opcije.



Slika: SWOT analiza

Postoji nekoliko tipova strategija³:

1. MINI-MINI strategija (WT) koja uključuje nastojanje preduzeća da minimizira slabosti i pretnje. Ovu strategiju primenjuje preduzeće kada se nađe u situaciji u kojoj je okruženje nepovoljno, a preduzeće obiluje sa nizom internih slabosti. U takvoj situaciji, ono se nalazi pred dilemom - da li da se bori za spas ili da ide u likvidaciju ili, možda, da se integriše a drugim preduzećem koje je jače i može uspešnije da izađe na kraj sa izazovima u okruženju.

³ Todorović, J., Đuričin, D, Erić, D. *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997, str. 220, prema Weihrich H, The Tows Matrix, (1982)

2. MINI-MAKSI strategija (WO) podrazumeva da preduzeće minimizira svoje slabosti i maksimizira šanse. Preduzeće se nalazi u situaciji da primenjuje ovu strategiju kada mu okruženje emituje povoljne signale, ali je opterećeno internim slabostima, te nije u stanju da iskoristi šanse iz okruženja. Česta je, u ovakvim slučajevima, strategija povezivanja sa drugim, jačim preduzećima, koja imaju know-how, u cilju minimiziranja slabosti.
3. MAKSI-MINI strategija (ST) javlja se u slučajevima kad je preduzeće jako po pitanju internih performansi, ali je konstelacija faktora iz okruženja vrlo nepovoljna i stvara samo pretnje, usled čega preduzeće nastoji da kroz određene kompromise i prilagođavanja okruženju iskoristi svoje jake strane i minimizira pretnje, ne isključujući ni mogućnost preorijentacije delatnosti i/ili aktivnog delovanja na okruženje u pravcu stvaranja povoljnijih eksternih uslova.
4. MAKSI-MAKSI strategija (SO) predstavlja najpovoljniji tip strategijske situacije za preduzeće u kojoj ono maksimalno koristi svoje prednosti i raspoložive šanse.

Usled stalne interakcije preduzeća s okruženjem i uticaja različitih faktora, kao što su tehnološki razvoj, aktivnost konkurencije, promene u preferencijama potrošača, ekonomska politika države, preduzeće je prinuđeno da stalno menja i prilagođava svoj proizvodni program. Preduzeće ostvaruje rast i razvoj kroz uvođenje novih ili izmenu postojećih proizvoda i usluga.

2.3. DIFERENCIRANJE PROIZVODA

Prilikom pozicioniranja proizvoda, preduzeće identifikuje one vrednosti za potrošače koje mogu obezbediti konkurentsku prednost, na osnovu koje se kreira konkretna pozicija proizvoda na tržištu. Preduzeće može pružiti veću vrednost za potrošače kroz snižavanje cena u odnosu na konkurente ili kroz kreiranje takve koristi za potrošače koja bi opravdala viši nivo cena. Zato se efikasno pozicioniranje mora oslanjati na diferenciranje proizvoda, kojim bi se stvorila veća vrednost za potrošače.

Diferenciranje proizvoda je proces stvaranja takvih razlika na proizvodima i uslugama preduzeća kako bi se ponuda preduzeća značajnije razlikovala od ponude konkurenata i postala privlačnija određenom ciljnom tržištu. Ona podrazumeva diferenciranje od konkurentskih proizvoda, kao i od ostalih sopstvenih proizvoda.

Diferenciranje može biti:

1. **Opipljivo** – ako se radi o fizičkim karakteristikama proizvoda
2. **Neopipljivo** – tzv. psihološko diferenciranje

Kod diferenciranja proizvoda, postoji **pet nivoa hijerarhije**, pri čemu svaku nivo predstavlja skup određenih vrednosti za potrošače:⁴

⁴ Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, XIVed, str 326

1. Prvi nivo je **korisnost** – skup osnovnih karakteristika zbog kojih potrošač kupuje određeni proizvod. Na primer, gost hotela kupuje uslugu smeštaja radi odmora i relaksacije.

2. Na drugom nivou preduzeće, polazeći od korisnosti, kreira **osnovni proizvod**. Na primer, da bi se gost u hotelu mogao odmoriti i relaksirati, hotelska soba mora biti adekvatno opremljena sa osnovnim elementima – krevet, kupatilo, peškiri, sto, orman)

3. Na trećem nivou, preduzeće kreira **očekivani proizvod**, kao grupu karakteristika i uslova koje kupac uobičajeno očekuje. Na primer, hotelski gost minimalno očekuje čistu posteljinu, dobro osvetljenje, mir i tišinu.

4. Na četvrtom nivou, preduzeće kreira **prošireni proizvod**, pri čemu nastoji da mu doda karakteristike koje će prevazići očekivanja kupca.

5. Peti nivo predstavlja **potencijalan proizvod**, koji obuhvata sva moguća proširenja i transformacije. Ako hotelski gosti očekuju brzi internet, satelitsku televiziju, kroz ova proširenja osnovnog proizvoda preduzeća će nastojati da se diferenciraju.

Na svakom višem nivou stvara se veća vrednost za potrošače. Diferenciranje se javlja upravo u kreiranju proširenog i potencijalnog proizvoda.

Kod diferenciranja važi pravilo da proizvod u očima kupca treba da izgleda nešto drugačiji od konkurentskog, ali da ne bude potpuno drugačiji, tj. potpuno heterogen. Ako bi postao potpuno heterogen, samo uzak deo tržišta bi ostao zainteresovan za njega.

Proizvodi i usluge se mogu diferencirati na razne načine:⁵

1. **Izgled proizvoda** – veličina, oblik, fizička struktura.

2. **Karakteristike proizvoda** – većina proizvoda mogu se obogatiti karakteristikama koje dopunjuju njihovu osnovnu funkciju. Preduzeće sagledava nove karakteristike koje su značajne za potrošača, pri čemu se kalkuliše nova vrednost koja će se kreirati za potrošača i stavlja u odnos sa troškovima uvođenja svake nove karakteristike. Značajno je sagledati koliki broj potrošača želi nove karakteristike proizvoda, koliko vremena je potrebno da se one uvedu i koliko je jednostavno konkurentima da ih kopiraju.

3. **Prilagođavanje proizvoda** – preduzeća su postala izuzetno fleksibilna u masovnom prilagođavanju svoje ponude pojedincima, kroz kreiranje dizajna, usluga i komunikacije sa potrošačima.

4. **Kvalitet performansi** – se odnosi na nivo na kojem primarne karakteristike proizvoda ili usluge funkcionišu. Taj nivo može biti nizak, prosečan, visok ili superioran. Nivo kvaliteta se definiše u odnosu na ciljno tržište i konkurenciju. Vrlo važno je i nastojanje da se kvalitet proizvoda ili usluge kontinuelno unapređuje.

⁵ Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, XIVed, str 329

5. **Usaglašeni kvalitet** – predstavlja stepen do koga su sve jedinice proizvoda identične i odgovaraju obećanim ciljnim specifikacijama.

6. **Trajnost proizvoda** – je mera očekivanog trajanja proizvoda pod prirodnim ili očekivanim uslovima.

7. **Pouzdanost** – je mera verovatnoće da proizvod neće loše funkcionisati ili zakazati u određenom periodu vremena.

8. **Mogućnost popravke** – opredeljuje lakoću popravke u slučaju kvara. Idealna je situacija kada potrošač sam može izvršiti popravku proizvoda uz mali utrošak vremena ili novca. Mnogi proizvođači pružaju uslugu tehničke podrške, putem telefona ili e-maila, koja pomaže da se problem na proizvodu reši brzo i jednostavno.

9. **Stil** – opisuje izgled proizvoda i osećanja kupaca. On kreira takvu razliku koju je teško kopirati.

Kada postoji malo mogućnosti za fizičko diferenciranje proizvoda, preduzeća često nastoje da kroz kreiranje dodatnih **usluga** stvore dodatnu vrednost za potrošače. Ove dodatne usluge se najčešće odnose na lakoću porudžbine, brzinu i tačnost isporuke, usluge instalacije i stavljanje proizvoda u funkciju, obuku potrošača – rukovaoca, pružanje saveta potrošačima, servise, reklamacije i vraćanje/zamenu proizvoda.

Jedan od najmoćnijih načina za diferenciranje proizvoda je dizajn. **Dizajn** predstavlja skup svih karakteristika proizvoda koje utiču na izgled proizvoda, osećanja potrošača i njegovu funkcionalnost. U savremenoj kulturi koja je sve više vizuelno orijentisana, od velike je važnosti upravo isticanje značaja pojedine marke proizvoda i njeno pozicioniranje upravo kroz dizajn.

2.4. UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA / USLUGE NA TRŽIŠTE

Preduzeće može razvijati proizvode i usluge na dva načina. Prvi je kroz akvizicije, tj. kupovinu celog biznisa – kompanije, patenta ili licence da proizvodi nečiji proizvod. Drugi je kroz razvoj sopstvenog novog proizvoda ili usluge. Novi proizvodi i usluge su od velike važnosti i za preduzeće i za potrošače. Potrošačima novi proizvodi i usluge pružaju nova rešenja i nove izbore. Preduzećima novi proizvodi i usluge predstavljaju ključni izvor rasta. Čak i u privredi koja je pogođena ekonomskom krizom, preduzeća moraju kontinuelno ulagati napore ka inoviranju. Novi proizvodi omogućavaju nove načine da se preduzeće prilagodi potrebama i navikama kupaca koje se menjaju pod uticajem privrednih kretanja.

Međutim, inovacije su vrlo skupe i vrlo rizične. Prema procenama⁶, 80% svih novih proizvoda iznevere očekivanja preduzeća. Zašto dolazi do neuspeha kod uvođenja novih proizvoda? Čak ako je ideja inicijalno dobra, preduzeća često precene veličinu tržišta. Novi proizvod često nema adekvatan dizajn, ili je loše pozicioniran na tržištu, lansiran u pogrešno vreme ili ima previsoku cenu i neadekvatnu reklamu. Nekad su

⁶ Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, XIVed, str. 260

troškovi razvoja proizvoda veći od očekivanih, a nekad je i odgovor konkurencije oštriji od očekivanog.

Postupak uvođenja novog proizvoda

Postupak uvođenja novog proizvoda odvija se u nekoliko faza⁷:

1. Generisanje ideja
2. Analiza ideja
3. Razvoj koncepta proizvoda
4. Razvoj marketing strategije
5. Poslovna analiza (studija izvodljivosti)
6. Razvoj prototipa proizvoda
7. Testiranje tržišta
8. Komercijalizacija

Generisanje ideja je prva faza u razvoju novog proizvoda. Preduzeće kreira na stotine ideja, da bi došlo do malog broja pravih. Izvori ideja mogu biti interni (menadžment, zaposleni, sektor za istraživanje i razvoj kod velikih firmi) i eksterni. Eksterni izvori mogu biti distributeri, jer su bliski krajnjim korisnicima proizvoda i lakše dolaze do informacija o konkretnim potrebama ili problemima potrošača, a samim tim i mogućnostima za razvoj novih proizvoda. Dobavljači su značajan izvor, jer mogu obavestiti preduzeće o novim tehnološkim rešenjima i materijalima koji se mogu koristiti za kreiranje novog proizvoda. Konkurenti i njihova proizvodna rešenja i iskustva i rezultati u lansiranju novih proizvoda od velikog su značaja za preduzeće. U eksterne izvore ideja spadaju još i stručni časopisi, sajmovi, seminari, agencije za istraživanje tržišta, univerziteti i pronalazači. Ali, najznačajniji izvori za kreiranje novih ideja su sami potrošači. Za preduzeće je najbolje da kontinuelno prati i analizira pitanja i žalbe potrošača, kako bi došlo do informacija kakav novi proizvod može na najbolji mogući način da reši njihove probleme.

Analizi ideja pristupa se kada postoji veliki broj ideja, kako bi se njihov broj sveo na nekoliko potencijalnih, koje su najprofitabilnije. R-W-W („real, win, worth doing“)⁸ koncept u ovoj fazi pruža okvir za analizu potencijalnih novih proizvoda i usluga. Prvo pitanje na koje preduzeće treba da da odgovor je da li je ideja realna („is it real?). Drugim rečima, da li postoji realna potreba i želja potrošača za potencijalnim proizvodom. Da li postoji jasan koncept proizvoda i da li će takav proizvod zadovoljiti tržište. Drugo pitanje je da li možemo pobediti („can we win?). Da li potencijalni proizvod pruža konkurentsku prednost? I da li preduzeće poseduje resurse za lansiranje novog proizvoda? Treće pitanje je da li je to vredno truda („is it worth doing?) Da li se potencijalni proizvod uklapa u marketin strategiju preduzeća? Da li on nudi zadovoljavajući prinosni potencijal? Preduzeće mora imati sva tri potvrdna odgovora na ova pitanja ako želi da nastavi sa razvojem i uvođenjem novog proizvoda ili usluge.

⁷ Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, XIVed, str. 261

⁸ Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, XIVed, str. 262

Razvoj koncepta proizvoda vrši se na osnovu atraktivne ideje. Koncept proizvoda je razrađena verzija potencijalnog proizvoda sa aspekta karakteristika koje su od značaja za potrošače. U ovoj fazi se vrši i testiranje koncepta proizvoda na ciljnoj grupi potrošača, kako bi se došlo do informacije kakav je stav potrošača prema potencijalnom proizvodu.

Razvoj marketing strategije predstavlja kreiranje inicijalne marketing strategije koja se bazira na definisanom konceptu proizvoda.

Poslovna analiza (studija izvodljivosti) uključuje analizu i projekciju prihoda, troškova i profita koji se ostvaruju uvođenjem novog proizvoda ili usluge, da bi se došlo do zaključka da li on može da ispuni ciljeve preduzeća.

Osnovni kriterijumi za ocenu novog proizvoda su: ⁹

- godišnji rast tržišta
- potencijalna rentabilnost
- verovatna pojava konkurencije
- dužina životnog ciklusa
- osetljivost na konjunkturalne oscilacije

Razvoj prototipa proizvoda podrazumeva razvijanje koncepta proizvoda u konkretan, fizički proizvod, pogodan za lansiranje na ciljno tržište. Novi proizvod mora imati tražene funkcionalne karakteristike, ali i željene psihološke atribute. Pod prototipom se podrazumeva proizvod izražen u prirodnoj veličini od odgovarajućeg materijala sa predloženim funkcionalnim osobinama.

Testiranje tržišta je faza u uvođenju novog proizvoda u kojoj se proizvod i kompletan marketing program (targetiranje, pozicioniranje, propaganda, distribucija, cena, pakovanje, brendiranje) testiraju u konkretnom marketing okruženju. Testiranje tržišta treba da omogući preduzeću informaciju koja je od značaja za krajnju odluku o tome da li usvesti novi proizvod na tržište ili ne.

Pravi se razlika između tehničkog testiranja – provere funkcionalnih i fizičkih karakteristika proizvoda i testiranja potrošača – sagledavanja intenziteta potreba potrošača, reakcija potrošača na proizvod, poređenje proizvoda sa ponudom konkurencije.

Testiranje se vrši pre uvođenja novog proizvoda na tržište, ali i pri prvom uvođenju na tržište, kad je proizvod već izvesno vreme na tržištu.

Komercijalizacija podrazumeva da se sačini plan proizvodnje i prodaje novog proizvoda, između kojih mora postojati koordinacija. Vrlo bitno je pitanje tajminga – momenta uvođenja novog proizvoda, kao i pitanje gde lansirati novi proizvod – na jedinstvenoj lokaciji, u regionu, na nacionalnom ili internacionalnom tržištu.

U privredama koje su pogođene ekonomskom krizom, preduzeća se suočavaju sa finansijskim problemima i menadžment je često u iskušenju da smanji sredstva

⁹ Milisavljević, M., *Marketing*, Megatrend, 1998, str. 195

namenjena razvoju novih proizvoda. Međutim, ovakva odluka je često pogrešna. Odustajanjem od razvoja i uvođenja novih proizvoda, preduzeće postaje manje konkurentno. U stvari, teška situacija zahteva još veće napore preduzeća ka kreiranju novih rešenja kojima bi se izašlo u susret izmenjenim potrebama potrošača i kako bi se preduzeće bolje pozicioniralo za budući period.

2.5. ORGANIZACIONE PROMENE

Tokom svog postojanja, preduzeća ispoljavaju dve suprotne tendencije – prva je tendencija ka održavanju ravnoteže i stabilnosti, jer je samo ovakvo stanje poželjno za ostvarivanje efikasnosti i efektivnosti preduzeća. Druga tendencija se ostvaruje kroz neophodnost promene, praćenja i prilagođavanja izmenjenim uslovima u okruženju, kao i u samom preduzeću.

Vrednost organizacija danas ne ogleda se u njihovoj dugovečnosti, već u sposobnosti da se menjaju. Samo promene omogućavaju da se stvori nešto novo i nešto različito. Postoji jedna izreka koja je u praksi primenljiva i koja glasi: „Ništa nije večno osim promene“. Organizovanje i promene karakterišu savremene organizacije i njihov su stalni pratilac.

Uzrok organizacione promene je pojava neravnoteže – disbalansa između preduzeća i okruženja, ili u okviru samog preduzeća. U prvom slučaju radi se o eksternim uzrocima organizacionih promena, tj. o neusklađenosti preduzeća sa zahtevima okruženja. Dinamične promene u okruženju najčešće podrazumevaju izraženu konkurenciju, brz razvoj tehnologije, promene u zahtevima potrošača, mere ekonomske politike države.

U drugom slučaju radi se o internim uzrocima organizacionih promena, i oni su najčešće određeni promenama u starosti i veličini preduzeća, tj. prolaskom preduzeća kroz razne faze u životnom ciklusu. Povećavanjem veličine preduzeća, raste broj radnika, menja se organizaciona struktura, komunikacija i kontrola. Promena lidera u organizaciji takođe dovodi do manje ili veće sklonosti organizacije ka promenama. Promene u vlasničkoj strukturi, spajanja ili preuzimanja preduzeća dovode do neminovnih organizacionih promena.

Postoje četiri kategorije organizacionih promena¹⁰:

1. Promene tehnologije, koja podrazumeva upotrebu nove opreme ili informacionog sistema
2. Administrativne promene, koje sadrže promene organizacione strukture, poslovne politike, tehnologije rada i kontrole
3. Promene na proizvodima i uslugama, koje podrazumevaju razvoj i modifikaciju proizvoda koji preduzeće nudi potrošačima
4. Promene ljudskih resursa, koje čine promene članova organizacije o načina na koji su organizovani.

¹⁰ Daft Richard, L: *Organization Theory and Design*, Sevent Edition, South West Publishing, Tomson Learning, Vanderbilt Univerzity, 2001. str. 412

Organizacione promene označavaju proces menjanja, odnosno modifikovanja postojeće organizacije i njenih komponenti. Jedan od najčešćih uzroka promena je promena poslovne strategije preduzeća. Poznato je da organizaciona struktura prati strategiju. Tako je najčešće slučaj da kod preduzeća koja su se opredelila za jedan proizvod kojim će osvajati jedno tržište postoji funkcionalna organizaciona struktura. Kada preduzeće nastoji da svoj proizvod plasira na veći broj tržišta, geografski dislociranih, organizovaće svoje poslovanje otvaranjem posebnih filijala za svako tržište. Kada se preduzeće opredeli za strategiju uvođenja novih linija proizvoda u proizvodni program, to podrazumeva razvoj novih sektora unutar preduzeća – marketing, istraživanje i razvoj itd., što podrazumeva intenzivniju lateralnu komunikaciju, smanjenje hijerarhijskih nivoa, razvoj timskog rada i zaokret od funkcionalne ka projektnoj – matričnoj strukturi organizacije. Najsloženije organizacije, sa diversifikovanim proizvodnim programom i nastupom na velikom broju tržišta, koja su najčešće geografski udaljena, podrazumeva primenu divizionalnog organizacionog modela.

Organizacija prolazi kroz dve vrste promena. Jedne su kontinuelne i blage, po pravilu parcijalne promene. Međutim, mnogo su značajnije sveobuhvatne i duboke organizacione promene, koje nastaju iz organizacione **inercije** koju je preduzeće stvaralo duži period, usled nastojanja da stvori stabilne i sigurne uslove za efikasno i rentabilno poslovanje i **krize** koja nastaje kao rezultat te inercije, a koja se javlja kad je opstanak preduzeća doveden u pitanje.

Uzroci organizacione inercije uslovljeni su težnjom ka rutinizacijom poslovnih procesa, stečenim navikama i modelima razmišljanja samih menadžera, koji ne mogu da se prilagode dovoljno brzo izmenjenim trendovima u okruženju. Takođe, postoji objašnjenje da je jedan od osnovnih uzroka inercije uspeh preduzeća u prethodnom periodu, tzv. sindrom „uspeh rađa neuspeh“.

Postojanje organizacione krize nije samo po sebi dovoljno da pokrene organizacionu promenu. Najčešće, od krize do promene traje proces inkubacije, jer se ljudi "naviknu" na krizu i lošu situaciju i žive sa time neko vreme. U prvo vreme je prisutno „odbijanje“ – menadžment odbija da vidi određene znakove krize. U drugoj fazi menadžment nastoji da „objasni“ nastanak krizne situacije, pri čemu se glavni uzrok traži u spoljnim faktorima. Treća faza je eskalacija i tada dolazi do raznih akcija i zakasnelih i neadekvatnih promena. Sve to vodi u četvrtu fazu – organizacioni kolaps. Tada radikalne promene postaju neminovnost ili preduzeće propada.

Upravljanje organizacionim promenama je proces prevođenja pojedinaca, timova i organizacija u buduće željeno stanje¹¹. Upravljanje promenama je primena procesa i mehanizama kojima se upravlja ljudskim aspektom promene kako bi se postigli željeni rezultati.

2.6. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

¹¹ <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/> , preuz. 28.09.2014.

Ovaj model organizacionih promena nastoji da dovede u vezu organizacione promene i faze u rastu i razvoju preduzeća. Jedan od poznatijih modela je Model životnog ciklusa L. Greinera¹². Po ovom modelu, postoji pet faza u razvoju organizacije i svaka se završava krizom.

1. Prva faza je **Rast kroz preduzetništvo i kreativnost**. U ovoj fazi je preduzeće malo i mlado. Ima mali broj zaposlenih i samo jedan proizvod. Poslovna filozofija je „make and sell“ – pravi i prodaj. Organizaciona struktura je neformalna i nerazvijena, komunikacija između zaposlenih je intenzivna i neformalna, veza između zaposlenih i lidera su vrlo bliske i neformalne, komuniciraju vrlo često. Radni elan i duh firme su vrlo jaki. Ima mali broj zaposlenih, koji su posvećeni poslu, voljni da rade i za manju platu, prekovremeno i bez posebnih nagrada. Sve odluke donosi lider.

Sa rastom i razvojem preduzeća, rastu i zahtevi koji se postavljaju pred liderom. Broj odluka koje treba doneti i problema koje treba rešiti prevazilaze njegove fizičke i mentalne kapacitete, lider ne može više da kontroliše sve šta se dešava u preduzeću, a neformalna komunikacija postaje neefikasna. To sve dovodi do **Krize liderstva**. Izlazak iz krize zahteva uvođenje profesionalnog menadžmenta.

2. Druga faza je **Rast kroz usmeravanje**. Kroz uvođenje top menadžmenta i srednje linije menadžmenta stvaraju se uslovi za formiranje funkcionalne organizacione strukture. Sistem nagrađivanja postaje formalan, kao i linije komuniciranja. Odlučivanje je centralizovano, odluke donosi top menadžment, a srednji menadžment nema autonomiju.

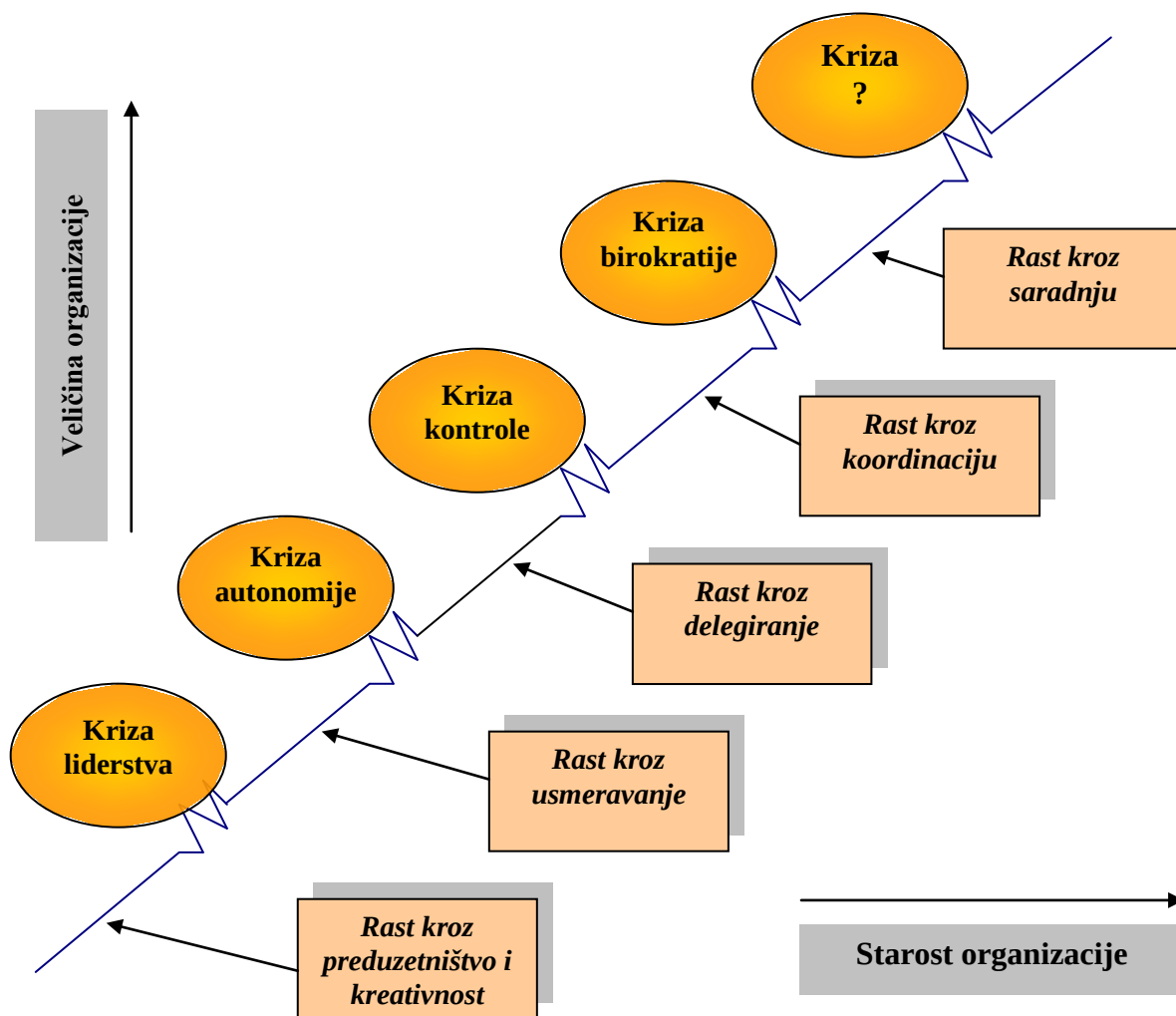
Ova faza se završava **Krizom autonomije**. Problem se javlja u odnosu između srednjeg i top menadžmenta. Top menadžeri su sve udaljeniji od tekućih zbivanja u preduzeću i na tržištu, a donose sve odluke, dok srednji menadžment poseduje sve znanje i informacije, a nema autoritet i moć top menadžera. Izlaz je u delegiranju autoriteta.

3. Treća faza je **Rast kroz delegiranje**. Za ovu fazu je karakteristična decentralizacija autoriteta i prelaz sa funkcionalne na divizionalsku organizacionu strukturu. Uvode se autonomne organizacione jedinice na osnovu grupe proizvoda ili geografskog područja. Oni postaju autonomni profitni centri. Top menadžment se bavi strateškim odlukama, dok srednji nivo menadžmenta potpuno koordinira operativno poslovanje preduzeća.

Ova faza se završava u **Krizi kontrole**. Kriza nastaje usled otežane kontrole i koordinacije većeg broja autonomnih delova preduzeća i njihove težnje da se osamostale. Top menadžment nastoji da ponovnom centralizacijom povрати kontrolu nad preduzećem, mada je to veoma teško.

¹² Greiner L. „Evolutions and Revolutions as Organizations Grow”, Harvard Business Review, 1972, str. 4

4. Četvrta faza je **Rast kroz koordinaciju**. U ovoj fazi na značaju dobijaju strategija preduzeća i planiranje, formiranje grupa kojima je cilj očuvanje integracije preduzeća. povećava se administracija u „centrali“ preduzeća, da bi



Slika: Greinerov model životnog ciklusa organizacije¹³

se što efikasnije pratio i kontrolisao rad filijala. Od velikog značaja postaje motivacija zaposlenih u vidu učešća u deobi profita.

U ovoj fazi je karakteristična **Kriza birokratije**. Centralni problem su odnosi između centrale i filijala, veliki broj pravila i standarda kojima se određuju koordinacija i komunikacija, koje često guše preduzetnički duh i kreativnost, sve je više formalizacije i papirologije, procedure postaju važnije od posla.

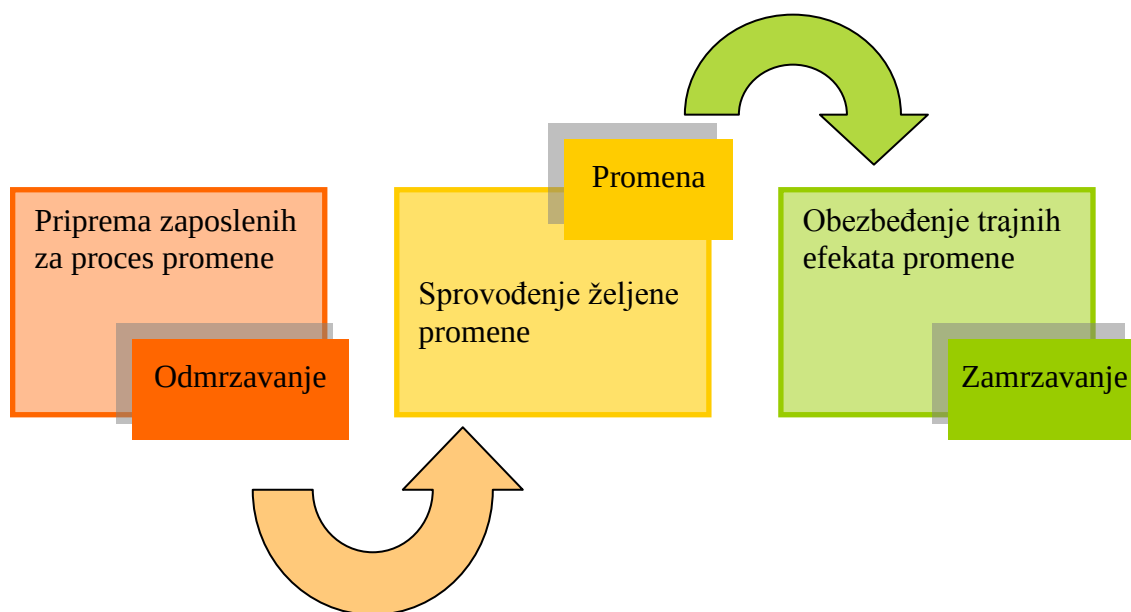
¹³ Greiner L. "Evolutions and Revolutions as Organizations Grow", Harvard Business Review, 1972, str. 11

5. Peta faza je **Rast kroz saradnju**. U ovoj fazi veliki značaj dobijaju motivacija zaposlenih i razvoj ljudskih resursa, kao i insistiranje na unapređenju i negovanju organizacione kulture. Uvode se personalna saradnja i timski rad, češća neformalna komunikacija i podsticanje samoinicijative i inovativnosti. U ovoj fazi nalaze se vodeće svetske kompanije.

2.7. ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA

Organizaciona transformacija pretpostavlja sveobuhvatne, radikalne i intenzivne promene svih elemenata organizacije preduzeća. Do transformacije dolazi usled velikih promena u okruženju (na tržištu ili u tehnologiji). Najpoznatiji je Levinov model organizacione transformacije, po kome se transformacija organizacije odvija u 3 koraka¹⁴:

1. Odmrzavanje
2. Promena
3. Zamrzavanje



Slika: Levinov model organizacione transformacije

1. U **fazi odmrzavanja** potrebno je svest ljudi pripremiti za promene. Od značaja je komunikacija sa zaposlenima i objašnjenje neophodnosti promene. Nastoji se onemogućiti dejstvo onih sila koje nastoje zadržati status quo.

¹⁴ Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Row, New York, 1951

Najčešće se odredi jedan “gorući” problem ili događaj na koji se zaposlenima skrene pažnja, kroz jasnu komunikaciju, čime se razvija svest o hitnosti i značaju promene. Ovaj problem je katalizator promene, koji će pokrenuti promenu stavova i načina razmišljanja ljudi. Razvijanje svesti o hitnosti promena je najvažniji proces u ovoj fazi. Jedan od načina je i isticanje jaza između postojeće situacije preduzeća i željenog stanja, koji sugerise neophodnost promene. Postojeći sistem mora se prvo srušiti da bi novi stupio na snagu.

2. U **fazi promene** razvija se novo organizaciono ponašanje, sistem vrednosti i stavovi. Često je prisutan i period konfuzije usled prelaska sa starog načina rada na novi. Često je potrebno vreme da ljudi shvate kako će im promena biti od koristi. Naravno, ima i onih koji će se opirati promenama, jer najviše koristi imaju od neizmenjenog stanja.

3. U fazi zamrzavanja učinjene promene je neophodno stabilizovati i učiniti trajnim.

Koter¹⁵ ističe da preko 70% pokušaja transformacije organizacije propada usled propusta u jednom od 8 koraka u upravljanju promenama u organizaciji. Koterov proces upravljanja organizacionim promenama sastoji se iz sledećih koraka¹⁶:

1. **Razvijanje svesti o hitnosti promena** – u žurbi da što pre preduzmu akciju, preduzeća često zapostave ovaj korak – gotovo 50% firmi koje nisu uspele da ostvare željenu promenu naprave grešku na samom početku. Lideri često potcenjuju činjenicu da je ljude izuzetno teško pokrenuti iz nekog stanja koje im je do tada bilo “zadovoljavajuće”, ili precenjuju svoj dotadašnji “uspeh” ili im, jednostavno, nedostaje strpljenje koje je neophodno za razvoj svesti o potrebi za promenama.

Radi sagledavanja svesti o hitnosti promena, lideri promena treba da sagledaju sledeće pojave u ponašanju ljudi u svojoj organizaciji:

- Zadovoljstvo postojećim stanjem – ova situacija postoji kod firmi koje uspešno posluju, ali čak i kod onih koje se suočavaju sa bankrotstvom. To je stanje u kome ljudi ne reaguju u situaciji kad treba preduzeti akciju, pod izgovorom da je “sve u redu”.

- Pogrešno usmerenje – ljudi vredno rade, ali njihovo angažovanje ne doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije u zadovoljavajućoj meri. Rezultati su neproductivni.

- Ispravno usmerenje – Ljudi su fokusirani da ostvare pravi napredak. Njihovo ponašanje polazi od ubeđenja da se svet sastoji od velikih mogućnosti i velikih rizika. To stvara odlučnost da se krene u akciju i i ostvari uspeh, i to odmah.

Uspešni lideri promena nastoje da stvore kod svojih zaposlenih svest o ispravnim nastojanjima za promenama tako što će ciljati na najdublje vrednosti svojih zaposlenih i inspirisati ih da ostvare velike rezultate, približe poslovni problem

¹⁵ <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>, preuz. 08.09.2014.

¹⁶ Kotter, J.P., *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, July-August 2008, str. 1

ljudskom iskustvu, angažovati čula, kreirati poruke koje su jednostavne i jasne i usmeriti ljude ka promeni.

2. Formiranje moćne koalicije za promene - Ni jedna osoba ne može biti u mogućnosti da sama razvije svest o promeni, objasni je velikom broju ljudi, eliminiše sve glavne prepreke, upravlja većim brojem projekata i učvršćuje nove pristupe duboko u organizacionu kulturu preduzeća. Sastavljanje koalicije ljudi koja će upravljate inicijativom za promenama jedan je od najznačajnijih faktora uspeha promene i podrazumeva da se koalicija mora sastojati od ljudi koji ulivaju velikom poverenje i imaju zajedničke ciljeve. Četiri karakteristike uspešne koalicije za promene¹⁷:

1. Moć – koalicija treba da sadrži kritičan broj “ključnih igrača”, tako da ostali ne mogu da blokiraju sprovođenje promene.
2. Stručnost – Svi relevantne tačke gledišta trebaju biti zastupljene, kako bi se donosile ispravne odluke.
3. Kredibilitet – pojedinci iz Grupe moraju biti poštovani u celoj firmi, kako bi sve što grupa objavi ili uradi bilo ozbiljno shvatano od strane zaposlenih.
4. Liderstvo – grupa mora imati dovoljni dokazanih lidera, kako bi bila u stanju da ostvari proces promene.

U današnjem okruženju, koje karakterišu izuzetno dinamične promene, organizacije su prinuđene da donose odluke izuzetno brzo i sa većom neizvesnošću. U tim uslovima, najproduktivnije odluke se upravo donose od strane timova lidera i menadžera. Od velike je važnosti da ovakav tim razvije nivo poverenja. U današnjem svetu, kreiranje tima (Team building) po pravilu se dešava vrlo brzo. Pravi tim, sa razvijenim međusobnim poverenjem i zajedničkim ciljem može postati vodeća koalicija koja će sprovesti željene organizacione promene i izboriti se sa silama inercije u samoj organizaciji.

3. Kreiranje vizije – kojom je potrebno pojasniti u čemu se buduće stanje razlikuje od prošlog.

Jasna vizija je značajna iz sledećih razloga: Prvo, uprošćava na stotine izuzetno detaljnih odluka. Drugo, motiviše ljude da preduzmu akciju u dobrom pravcu, čak i kad su prvi koraci bolni. Treće, pomaže da se koordiniraju aktivnosti različitih ljudi na brz i efikasan način. Jasna i moćna vizija postići će mnogo više od autoritativne naredbe ili svega što bi mogao srednji nivo menadžmenta svojim autoritetom da postigne.

Vrlo često, vizija je deo složenog sistema koji se sastoji od strategija, planova i budžeta. Upravo ih vizija drži na okupu. Dobra vizija može zahtevati žrtvovanje da bi se stvorili bolji uslovi u budućnosti za sve stejkholdere u preduzeću. Da bi bila upešna, dobra vizija mora uzeti u obzir trenutnu, realnu situaciju u preduzeću, ali da postavi vrlo ambiciozne ciljeve. Dobri lideri znaju kako da učine da ovakvi ambiciozni ciljevi izgledaju ostvarljivo. Kada je vizija praćena jakim i uverljivom strategijom, postaje evidentno da vizija nije samo običan san. Vizija mora podsticati na akciju i mora usmeravati tu akciju.

¹⁷ <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>, preuz. 08.09.2014.

Osnovne karakteristike efikasne vizije su sledeće¹⁸:

- vizija se može zamisliti – ona pruža jasnu sliku kako će budućnost izgledati
- vizija je poželjna – ona je u skladu sa dugoročnim interesom stejkholdera
- vizija je izvodljiva – ona sadrži realistične i dostižne ciljeve
- vizija je fokusirana – ona je dovoljno jasna da usmeri donošenje odluka
- vizija je fleksibilna – ona omogućava inicijativu i različite pristupe u izmenjenim uslovima
- vizija je komunikativna – pogodna je za komunikaciju i lako se može objasniti

4. Komuniciranje vizije – treba da omogući da što veći broj ljudi razume i prihvati viziju.

Postizanje razumevanja i usmeravanja u novom pravcu je vrlo složen zadatak, posebno u kompleksnim organizacijama. Veliki broj preduzeća nedovoljno komunicira o svojoj viziji. Jedan jedini dokument koji obaveštava o promeni, pa čak i serija obraćanja od strane rukovodstva nikad nisu dovoljni. Da bi bila efikasna, vizija mora biti saopštavana tokom aktivnosti iz sata u sat, u e-mailovima, na sastancima, u prezentacijama. Rukovodstvo će upotrebiti svaki kanal komunikacije da predstave viziju. Međutim, još važnije od onog što se priča je ono što se uradi. Lideri koji menjaju svoju organizaciju nastoje da postanu živi primeri nove organizacione kulture kojoj vizija teži. Ništa ne unazađuje komunikaciju više od nekonzistentnog ponašanja rukovodstva. Ali ako ceo top menadžment počne da se ponaša drugačije, u skladu sa promenom koju žele da postignu, to povećava motivaciju kod ostalih o organizaciji, stvara poverenje i smanjuje cinizam i otpor promenama.

5. Podrška drugima da realizuju viziju – podrazumeva da se ukloni što je moguće više prepreka i da se pruži podsticaj ljudima da rade svoj posao na najbolji mogući način. Ove prepreke često leže u samoj organizacionoj strukturi, pa je potrebno izvršiti prilagođavanje, ili u informacionom sistemu, koji treba da pruži informacije o tržištima i konkurentima. Dešava se da postoji problem u nižim nivoima menadžmenta, koji zbog svojih ustaljenih navika usporavaju promenu. Jasnim dijalogom sa ovim ljudima potrebno je da im se promene objasne i približe.

6. Planiranje i realizacija kratkoročnih uspeha – podrazumeva kreiranje vidljivog i nedvosmislenog uspeha što je moguće pre. Za svakog lidera koji inicira dugoročnu promenu, kratkoročni uspesi su veoma važni. Koalicija za promene treba da identifikuje poboljšanja koja će postati vidljiva već nakon 6-18 meseci. Ostvarivanje ovih poboljšanja je često pravi izazov, jer proces promena ne ide uvek po planu, usled raznih faktora koji usporavaju ove promene, bilo da su eksterni ili interni.

Kratkoročni uspesi pružaju dokaz da sav trud i žrtve koje ljudi podnose u cilju promene nisu uzaludni, što daje optimizam i dodatnu snagu i otpornost pojedincima. Motivacija i pozitivni feed-back od strane zaposlenih su nagrada timu za promene.

¹⁸ <http://www.solyp.com/en/news-and-alerts/blog/item/802-successful-organizational-transformation-kotter-8-steps-change-model.html>, preuz. 02.10.2014.

Ovi kratkoročni rezultati služe i kao smernice timu za promene, jer pomažu da se strategija promene koriguje u željenom pravcu.

Kratkoročni uspesi su najbolji način da se pobeđe snage unutar organizacije koje se protive promenama. Isto tako, oni su ta kritična snaga koja pretvara pojedince iz organizacije, koji su do tada imali neutralni stav prema promeni, da se uvere u njen značaj i da počnu aktivno da je podržavaju.

Kratkoročni uspesi se vrlo retko dešavaju sami od sebe. Oni su najčešće rezultat pažljivog planiranja aktivnosti.

7. Konsolidacija uspeha i realizacija daljih promena – snage otpora promenama su vrlo uporne. Bez obzira ne uspeh u ranijim fazama promene, otpor promenama se može javiti i u kasnijim fazama i ugroziti uspeh transformacije.

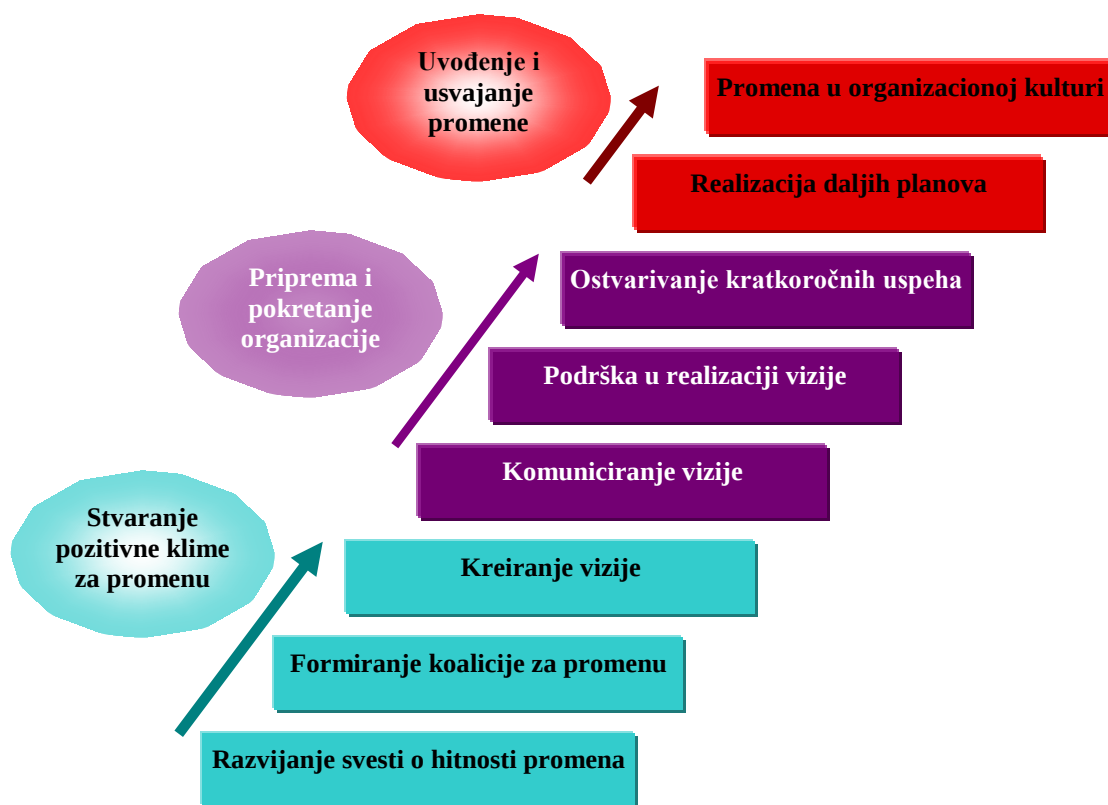
Zato u ovoj fazi nove aktivnosti i ponašanja treba inkorporirati u organizacionu kulturu, da bi se obezbedio uspeh na dugi rok. U ovoj fazi obično se dešava da:

- Pokreću se novi projekti vezani za promenu. Postojeći se osvežavaju novim idejama, temama, licima. Umesto da se preuranjeno proglasi pobeda, lideri promena će lansirati projekte kojima će učvršćivati promene sve dublje u organizaciju.
- Dovode se novi ljudi koji treba da pomognu u procesu transformacije.
- Zaposleni na svim nivoima su upoznati sa vizijom i svrhom promene, unapređuju se i razvijaju oni koji nose novu viziju

8. Institucionalizacija novog pristupa i promene u organizacionoj kulturi – Novo ponašanje mora uhvatiti duboke korene, kako bi postalo deo kulture. Kultura se sastoji iz obrazaca ponašanja i zajedničkog sistema vrednosti. Te socijalne sile su izuzetno jake. Svaki pojedinac koji postane član organizacije uklapa se i u njenu kulturu, često i nesvesno. Inertnost kulture razvija se od strane grupe zaposlenih, tokom godina. Promene je teško usaditi, bilo da su u skladu ili ne sa postojećom kulturom. Opšta pravila vezana za promenu organizacione kulture su sledeća:

- promene organizacione kulture dolaze na kraju, ne na početku procesa
- za to je potrebno da se dokaže da je novo ponašanje superiornije od starog
- uspeh mora biti vidljiv
- neminovno će neki ljudi odustati tokom procesa i napustiti organizaciju
- nove norme i vrednosti će se učvrstiti kroz nagrađivanje i unapređenje
- svaki novi zaposleni treba da bude pojačanje za organizacionu kulturu

Tradicija je moćna sila. Promene se ostvaruju kroz kreiranje nove i dovoljno jake organizacione kulture. Koalicija za promene ne može da se osloni samo na sopstvene snage u nastojanju da novi pristup ukoreni u kulturu. Za to je potrebno da većina u organizaciji istinski prihvati novu kulturu jer je to siguran put ka uspehu na duži rok.



Slika: Koterov proces upravljanja organizacionim promenama¹⁹

2.8. REVITALIZACIJA PREDUZEĆA

Revitalizacija preduzeće je proces kojim se nastoji sprečiti propadanje preduzeća. Propadanje je proces u kome se smanjuju sve performanse preduzeća, njegova profitabilnost, aktivnost i likvidnost, što dovodi i do smanjenje veličine preduzeća, broja zaposleni i imovine i njegove sposobnosti da kreira novu vrednost za potrošače. Kao rezultat propadanja javlja se kriza kao situacija u kojoj je opstanak preduzeća doveden u pitanje.

Revitalizacija označava oporavak preduzeća, kao proces trajnog otklanjanja izvora krize i ponovnog uspostavljanja rasta i razvoja²⁰.

Uzroci krize mogu biti eksterni ili interni. Eksterni uzroci potiču iz okruženja preduzeća, najčešće su to smanjenje tržišta, promena preferencija potrošača, pojava novih konkurenata ili pojačana aktivnost postojećih, globalni uslovi privređivanja i

¹⁹ <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>

²⁰ Stefanović, Ž, Petković M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V. *Organizacija preduzeća*, VIII Izdanje, Beograd 1998, str.459

mere ekonomske politike države. Interni uzroci se vezuju za greške menadžmenta preduzeća²¹:

- strateška nekompetentnost, usled nedovoljnog praćenja i razumevanja pojava u okruženju, što rezultuje u neefektivnosti – nemogućnosti preduzeća da odgovori na pravi način na potrebe okruženja.
- operativna nekompetentnost, usled nedostatka operativne i finansijske kontrole nad poslovanjem preduzeća, što dovodi do neefikasnosti u poslovnim procesima, koja rezultira u velikim troškovima, koji su redovni pratioci svih kriza
- pogrešne odluke koje se tiču razvojne i finansijske politike, prvenstveno preterano zaduživanje, kupovina gubitaka, preterana diversifikacija...

Strategije revitalizacije mogu se svrstati u tri grupe:²²

1. Redukcija i realokacija imovine

Preduzeće pogođeno krizom najčešće izlaz traži u prodaji jednog dela sopstvene imovine. Tako dolazi do gotovine, koja je u tim trenucima ugrožene likvidnosti od izuzetnog značaja. Pored toga, prodajom kapaciteta koji generiše gubitke, stvara sebi mogućnost za zaokret u poslovanju kroz kupovinu profitabilne delatnosti.

2. Redukcija troškova

Redukcijom troškova se popravljaju likvidnost firme, ali i profitabilnost. Za to je neophodno da se uspostavi kontrola nad svim tokovima gotovine i mehanizmi finansijske kontrole. Ove mere najčešće podrazumevaju redukciju radne snage kroz otpuštanje radnika (downsizing).

3. Generisanje prihoda

Prilivi gotovine se ostvaruju i kroz generisanje prihoda. Za to su prvo neophodne promene u marketing strategiji preduzeća. Pojedinih merama kao što su promena cena na niže ili na više, unapređenje prodaje, promena asortimana ostvaruju se kratkoročni efekti. Još su značajnije mere koje dugoročno rešavaju problem generisanja prihoda, a to je pronalaženje novog izvora prihoda kroz osvajanje novog tržišta, odnosno uvođenje novog proizvoda ili usluge.

Menadžment ljudskih resursa igra značajnu ulogu u procesu revitalizacije preduzeća. Koncepte downsizing-a i outsourcinga često se primenjuju u strategijama oporavka, kao i kontinuelni razvoj zaposlenih.

2.8.1 DOWNSIZING

Preduzeća su često prisiljena da svoju strukturu prilagođavaju zahtevima vremena. Postaju 'manje i tanje' jer se koncentrišu samo na ključne kompetencije, a ostale aktivnosti rešavaju eksternalizacijom ili strategijskim partnerstvima. Cilj takve orijentacije jest smanjenje troškova i u skladu s time povećanje efikasnosti. Budući da

²¹ Stefanović, Ž., Petković M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V. *Organizacija preduzeća*, VIII Izdanje, Beograd 1998, str.460

²² Stefanović, Ž., Petković M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V. *Organizacija preduzeća*, VIII Izdanje, Beograd 1998, str.460

se troškovi mogu predviđati s većom verovatnoćom od prihoda, orijentacija na njihovo smanjenje najčešće je osnova povećanja efikasnosti .

Downsizing se definiše kao niz aktivnosti menadžmenta osmišljenih radi poboljšanja organizacione efikasnosti, produktivnosti i konkurentnosti. Nije ograničen samo na smanjenje broja zaposlenih iako najčešće dovodi do toga. Za jedne 'downsizing' znači gubitak posla, za druge opstanak preduzeća. Često se naziva različitim imenima, npr poboljšanje produktivnosti, smanjenje troškova, 'rightsizing', restrukturiranje, reinženjering poslovnih procesa, inverzni rast i sl.

Najčešće se navode tri vrste downsizing-a²³:

1. Strategija redukcije (smanjenja) broja zaposlenih – koristi se vrlo često i sastoji se od niza beneficija za zaposlene koji odluče da napuste preduzeće. Strategija ostvaruje promptne efekte i značajna je jer brzo i jasno daje na znanje svima u organizaciji da su nastupili problemi koji se moraju rešavati, pa se ubrzava „odmrzavanje“ organizacije za dalje promene. Međutim, koristi strategije su kratkoročne i ona vrlo negativno deluje na firmu i radnike i njihovu motivaciju.

2. Organizacioni redizajn – ovom strategijom se nastoji eliminisati posao, a ne radnici, time što se ukidaju funkcije, čitave divizije ili proizvodi koji nisu dovoljno profitabilni. Ova strategija zahteva konsolidaciju preduzeća, preraspodelu poslova i promenu procesa i organizacione strukture, što ima za posledicu povećanje efikasnosti preduzeća.

3. Sistemska strategija – najsloženija je strategija downsizinga, jer podrazumeva promenu organizacione kulture. Downsizingom se menja način života i razmišljanja i on postaje deo svih poslovnih procesa u preduzeću, njegovih kontakata sa dobavljačima i kupcima, investitorima, a sve u cilju smanjenja troškova, kroz poboljšanje efikasnosti u svakoj od faza poslovnog procesa. Umesto da budu „žrtve“ downsizinga, ovde se zaposleni posmatraju kao ključni resursi u implementaciji ideje downsizing-a.

Zavisno od aktivnosti koje se primenjuju razlikujemo dve strategije 'downsizinga': strategije guranja i privlačenja²⁴. Glavna karakteristika **strategije guranja** je da nadležni odlučuju o tome ko će ostati, a ko otići iz kompanije. Pritom su najčešća merila godine provedene u preduzeću, kompetencije zaposlenih, ali i sposobnost za obavljanje drugih poslova. Suprotno tome, **strategija privlačenja** koristi se raznim podsticajima da bi se zaposleni podstakli da dobrovoljno napuste preduzeće. Loša strana je što preduzeće mogu napustiti zaposleni koji imaju ključno znanje, veštine i sposobnosti potrebne za razvoj.

Pet faza u sprovođenju 'downsizinga' su²⁵:

²³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 521-522

²⁴ <http://liderpress.hr/arhiva/71742/>, D. Jakovljević, Downsizing: Drugo ime za otkaze zbog strategije opstanka ili razvoja, preuz. 23.09.2014.

²⁵ <http://liderpress.hr/arhiva/71742/>, D. Jakovljević, Downsizing: Drugo ime za otkaze zbog strategije opstanka ili razvoja, preuz. 23.09.2014.

1. objašnjenje organizacijske strategije: svrha i ciljevi
2. odabir strategije i ključne odluke
3. sprovođenje - redukcija broja zaposlenih
4. sindrom preživelih: biheviorističke implikacije na preostale zaposlene
5. obnova organizacije i rast: nove ili modificirane strategije

U toku sprovođenja downsizinga mogu se izdvojiti tri grupe zaposlenih: zaposleni koji odlaze iz preduzeća, „preživeli“, koji ostaju u preduzeću nakon reorganizacije, i „terminatori“, tj. zaposleni koji sprovode taj proces. Rezultati istraživanja pokazuju da su zaposleni koji su ostali u preduzeću nakon ‘downsizinga’ skloni odlasku iz preduzeća, opiru se promenama, manji im je radni angažman. Isto tako pokazalo se da su preživeli zaposleni predaniji poslu ako proces smanjenja zaposlenih dožive kao pošten i pravičan i ako im je ponuđena pomoć u sklopu programa tzv. ‘outplacementa’.

„Outplacement“ ima važnu ulogu u upravljanju ‘downsizingom’, a definiše se kao ulaganje preduzeća u praktičnu i psihološku pomoć zaposlenima koji su proglašeni viškom i onima koji ostaju u preduzeću. Psihološka istraživanja ukazuju da je gubitak posla je u gornjoj četvrtini skale veoma stresnih događaja i jedno je od deset najtraumatičnijih životnih iskustava. Stoga nije čudno što preduzeća posežu za programima ‘outplacementa’ da bi svojim bivšim zaposlenima osigurale potporu, pokazale socijalnu osetljivost i izvršile svoju moralnu dužnost. Takvi programi za „preživjele“ zaposlene nastoje da podstaknu nalaženje razloga za produktivnost i nošenje s promenama. Naime, produktivnost preživelih nakon ‘downsizinga’ smanjuje se jer osećaju krivicu zbog kolega koji su dobili otkaze, ali i zato što čekaju novu rundu otpuštanja.

Da bi ‘downsizing’ bio uspešan, mora se planirati unapred, za vreme i nakon sprovođenja. Top-menadžment snosi najveću odgovornost za rezultate. Srednja linija menadžera pomaže sprovođenju, ali često je i sama žrtva jer smanjenje organizacije često pogađa upravo njih. Takođe treba imati u vidu da u početnoj fazi ‘downsizinga’ nastaju veoma veliki troškovi koje treba planirati, npr. otpremnine i troškovi outplacementa.

2.8.2. OUTSOURCING

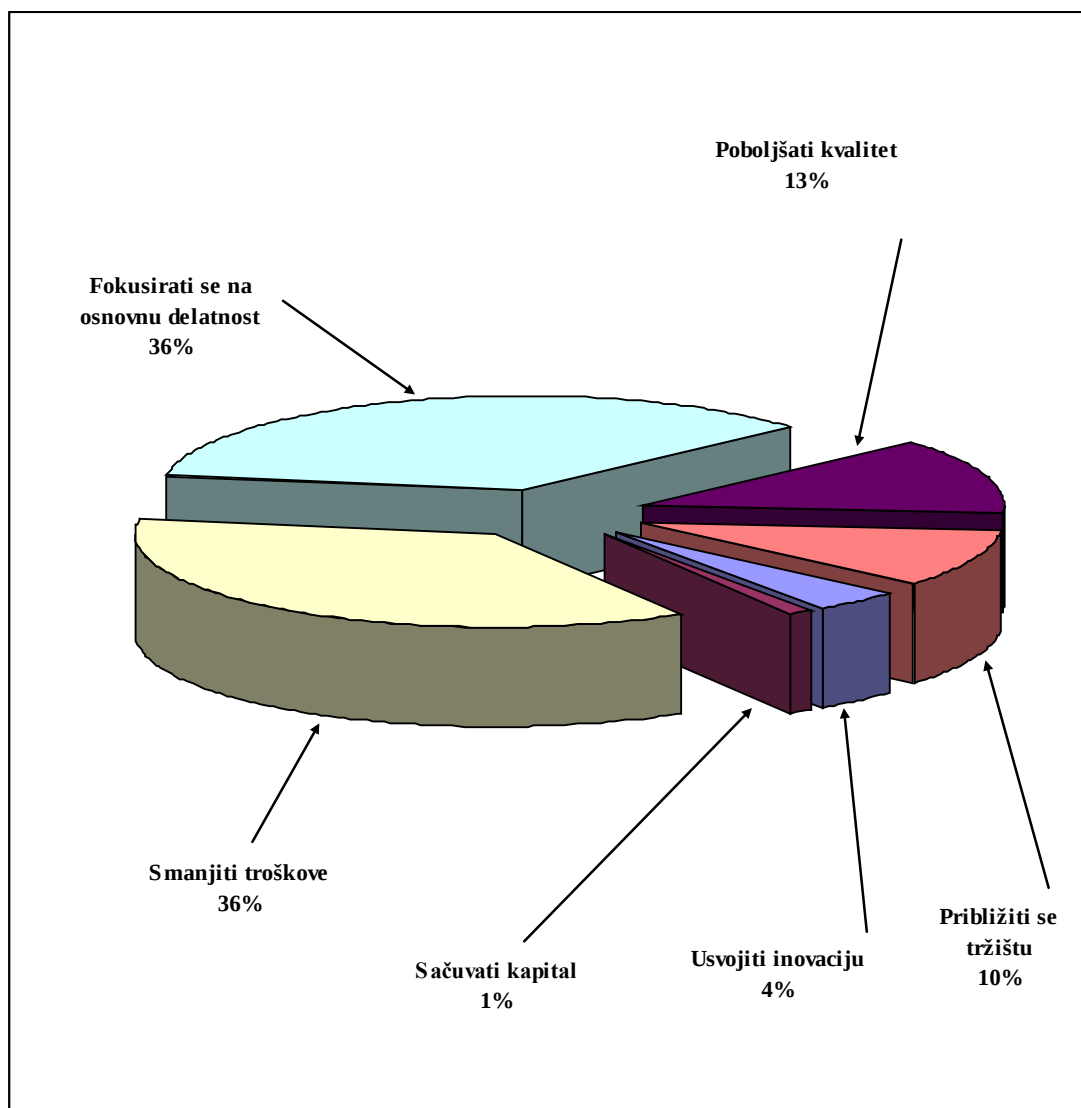
Outsourcing podrazumeva eliminisanje određenih područja poslovanja organizacije koje ne čine njenu osnovnu delatnost, tj. jezgro kompetentnosti²⁶. Drugim rečima, određeni poslovi koji su bili obavljani u firmi, prenose se i delegiraju eksternim izvršiocima, koji se ugovorima obavezuju da će ih vršiti po određenim standardima. Pozitivni efekti se ogledaju u smanjenju troškova i povećanju efikasnosti. Outsourcing ima i svoje negativne strane – moguća neadekvatna rešenja, neposvećivanje dovoljno pažnje internom znanju o kompaniji, fragmentisanje aktivnosti i interne i eksterne i potreba za pojačanom kontrolom outsourcing aktivnosti.

²⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović J, Dobrijević, G., Veselinović, S., *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, (2010), str. 523

Proces outsourcinga odvija se u sledećim fazama²⁷:

1. faza aktiviranja,
2. faza izbora outsourcera,
3. faza pregovaranja i ugovaranja,
4. faza implementacije,
5. faza upravljanja odnosima.

Outsourcer - dobavljač usluga može biti geografski lociran u istom gradu, državi, ali i na drugoj strani zemljine kugle - zahvaljujući savremenim telekomunikacionim tehnologijama kao što su teleconferencing i VoIP, lokacija radnog mesta postaje skoro beznačajan faktor. Danas je najpoznatiji primer u svetu outsourcing u oblasti IT industrije i usluga.



Slika: Osnovni razlozi za Outsourcing²⁸

²⁷ <http://www.business.hr/komentari/kolumna-kako-implementirati-outsourcing-u-poduzecu>, A.Zrilić, *Kako implementirati outsourcing u poduzeću?*, preuz. 01.10.2014.

Još sedamdestih godina, američke kompanije su za obradu plata svojih zaposlenih tradicionalno angažovale druge firme koje su se specijalizovale za ove usluge. Ovo se nastavilo i u osamdesetim kada se krenulo sa outsourcingom svih računovodstvenih usluga. Ipak, nijedan od ovih poslova nije otišao off-shore, već najdalje u susednu državu.

Tek pri kraju osamdesetih, outsourcing se pojavljuje kao potencijalno snažna sila koja može transformisati globalnu ekonomiju. Velike kompanije počinju da razmišljaju o njemu kao načinu za smanjenje troškova, ali i povećanje produktivnosti. Kathleen Hudson, CIO Kodak-a, jednom prilikom izjavljuje: “Želimo da se uključimo kablom u zid i da kroz taj kabl krenu informacije”. Ovakav način razmišljanja je definitivno počeo da stavlja outsourcing na globalnu ekonomsku mapu²⁹.

Svetski lider u outsourcingu IT usluga je Indija. Nakon 14 godina borbe za izlazak na globalno tržište, indijska IT ponuda danas stvara globalno konkurentan IT proizvod. Broj Indijaca koji radi u IT outsourcing sektoru, u martu 2004 je narastao na 250.000. Samo u 2003. godini ovaj sektor je zaposlio oko 75.000 ljudi, a zaradio 3.6 mlrd. \$, što je 54% više od prihoda u prethodnoj godini.

Kako je indijska država mogla da utiče na ove fascinantne cifre? Pre svega, ekonomskom reformom koja je započela 1991. godine i koju su činile otvaranje ekonomije za strana ulaganja i trgovinu kroz deregulaciju uvoza i izvoza, smanjenje carinskih obaveza, ali i devalvaciju valute, smanjenje poreskih stopa i ukidanje javnih monopola. Rezultat je usledio odmah, kroz 7% rasta BDP sredinom devedesetih, koji se održao čak do danas (sa varijacijama od +2%). Uz drastično smanjenje inflacije, ove mere su uticale na to da se srednja klasa utrostruči (18% od milijardu Indijaca).

Iako su ove mere imale veliki uticaj i na IT industriju u razvoju, odlučujući korak je usledio 1999. godine – ozakonjavanjem IP telefonije i ukidanjem javnog monopola u međunarodnom telefonskom saobraćaju. Sledi istorijska pomama velikih kompanija (pre svih, American Express-a i British Airways-a) za otvaranjem call-centara i data-processing centara u Indiji. Na talasu zlatne ere BPO (Business Proces Ooperation) poslova, kreće i razvoj softvera, odnosno podrška. Otvaraju se softverski tehnološki parkovi i Export Enterprise zone, dodatno se liberalizuje poresko opterećenje u sektoru, osniva se asocijacija NASSCOM (The National Association of Software and Service Companies) koja objedinjava funkcije razvoja tržišta, marketinga, koordinacije.

Milken Institute je decembra 2004. objavio veoma interesantnu studiju u kojoj je objasnio šta se dešava sa 1 \$ uloženom u posao u Indiji. Indijska ekonomija od ovog dolara profitira sa 33 centa – kroz platu lokalnog radnika, profit vendora i njegovih dobavljača. Sa druge strane, vrednost ovih 33 centa za ekonomiju Sjedinjenih Država je mnogo veća - na svaki uloženi dolar, kroz uštedu u troškovima, kompanija dobija 1.12-1.14 \$!³⁰

²⁸ <http://community.plu.edu/~econ331/policy/home.html> , Izvor: the 2001. Outsourcing World Summit, preuz. 28.09.2014.

²⁹ <http://bif.rs/2012/04/outourcing-u-srbiji-kancelarija-na-sred-puta/>, Izvor: M. Dukić, *Outsourcing u Srbiji – kancelarija na sred puta*, preuz. 28.09.2014.

³⁰ <http://bif.rs/2012/04/outourcing-u-srbiji-kancelarija-na-sred-puta/>, Izvor: M. Dukić, *Outsourcing u Srbiji – kancelarija na sred puta*, preuz. 28.09.2014.

Iako je Indija jedna od poznatijih destinacija outsourcing industrije, u poslednjih nekoliko godina broj ovih kompanija značajno raste i u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Brojni centri već postoje u Češkoj, Slovačkoj, Mađarskoj, Rumuniji. Zemlje Centralne i Istočne Evrope su očigledno bliže po kulturi kompanijama sa zapadne hemisfere koje koriste ovaj tip usluga; zatim postoji odgovarajuća tehnička infrastruktura, zaposleni poseduju odgovarajuće sposobnosti, cena radne snage kao i drugih troškova koji utiču na cenu formiranja outsourcing usluga je povoljna, a vremenska zona je ista ili slična kao u Zapadnoj Evropi.

U trenutku kada je nezaposlenost jedan od najvećih problema srpske ekonomije, osnivanje outsourcing centara koji bi mogli da opslužuju velike međunarodne kompanije u svetu bi ovaj problem značajno ublažilo. Na primer, samo u 2009. godini u Poljskoj je kreirano oko 10.000 novih poslova u outsourcing industriji! Pored toga, pružanje takvih usluga iz Srbije podrazumeva izvoz usluga i neto priliv deviznih sredstava u Srbiju. Lokacija outsourcing centara nije toliko bitna jer se usluga pruža na daljinu, te je to šansa da se zaposle ljudi u manje razvijenim gradovima i krajevima. Ovaj vid preduzetništva bi na kraju mogao da učini Srbiju prepoznatljivijom tačkom u poslovnom svetu, te privlačnijom za ulaganja stranih investitora (kao što je to bilo recimo sa Bangalorom u Indiji).

Analitičari Gartnera, vodeće kompanije za procenu svetskog tržišta informacionih tehnologija, objavili su da će tokom 2012. godine na troškove IT outsourcinga biti potrošeno oko 23 odsto od ukupnog svetskog ulaganja u IT industriju, odnosno približno 875 milijardi dolara.

Prema podacima profesionalnog sajta za istraživanje outsourcinga u IT industriji za tržišta istočne Evrope (ITOnews.eu), pre godinu dana vrednost srpskog outsourcinga u ovoj oblasti procenjena je na 200 miliona dolara³¹. Toliki obim poslovanja ostvarilo je oko 240 domaćih kompanija, odnosno oko 5.200 zaposlenih u pružanju IT usluga. Isti izvor navodi da je prosečna cena rada za srpske informatičare tada iznosila oko 24 dolara po satu, sa maksimumom od čak 40 dolara po satu za menadžere projekata. Među najvećim potraživačima IT usluga nabrojani su svetski giganti kao što su Adobe Inc, Cisco systems, NVidia, EurekaLabs, Globi, iBank, Jonson Controls, Microsoft.³²

2.9. ORGANIZACIJA KOJA UČI

Pojam organizacije koja uči "learning organization" uveo je Seng. Njime se definiše organizacija koja je razvila okruženje povoljno za učenje, koje je je savršeno usklađeno sa ciljevima organizacije. Takva organizacija je mesto gde ljudi kontinuelno razvijaju svoju sposobnost da ostvaruju željene rezultate, gde se podstiče novi i ekapnzivni način razmišljanja, gde se slobodno ispoljavaju kolektivne težnje i gde ljudi kontunuelno uče kako bi zajednički mogli da sagledaju realnu situaciju.

Organizacija koja uči je ona u kojoj svi sistemi, procesi i strukture, na svim organizacionim nivoima (individualni, grupni (timski), sektorski i nivo organizacije kao celine) konstantno prikupljaju podatke o performansama sistema i koriste ih na

³¹ <http://bif.rs/2012/04/outourcing-u-srbiji-kancelarija-na-sred-puta/>, Izvor: M. Dukić, *Outsourcing u Srbiji – kancelarija na sred puta*, preuz. 28.09.2014.

³² Isto

svim nivoima kako bi učinili organizaciju produktivnijom i kreativnijom u ovom trenutku i kako bi je pozicionirali na najbolji način, da bi ostvarila uspeh u neizvesnoj budućnosti i u neizvesnom okruženju. Važna karakteristika organizacije koja uči je analiza i korišćenje povratnih informacija iz okruženja.

Karakteristike organizacije koja uči³³:

NIVO SISTEMA KAO CELINE	Organizacija posmatra svoje kupce kao partnere
	Menadžment obavezno sagledava povratnu reakciju iz okruženja (feedback) i koristi je za unapređenje sistema, i to tako što poboljšava postojeću organizaciju, ali nastoji i da je menja, ukoliko to zahtevaju promene u okruženju
	Organizacija ima takvu strukturu da kojom se maksimizira broj pojedinaca koji su u kontaktu sa okruženjem (tj., struktura je relativno "ravna"), pa samim tim pojedinci su u poziciji da uče u konkatku sa okruženjem
	Stav oličen u rečenici "ako nije slomljenom nećemo ga ni popravljati" nije primeren organizaciji koja uči i smatra se zastarelim
	Fokus u organizaciji je na rešavanju problema, a ne na traženju krivca i/ili prebacivanju krivice na drugog
	Organizacione kultura je takva da su greške dopustive i da se na njima uči
	Menadžeri, zaposleni i služba ljudskih resursa zajedno nastoje da kreiraju mogućnosti za sticanje znanja i razvoj na poslu
	Ocena performansi po obavljenom poslu je veoma važna
	Postoji potpuna posvećenost kontinuelnom učenju, jer je ono osnova kontinuelnog razvoja.
SEKTORSKI NIVO	Menadžeri vide sebe u ulozi postavljача pitanja, a ne u ulozi čuvara odgovora
	Pod-sistem (grupa, tim, sektor) stalno traži povratnu informaciju (feedback) od svog okruženja, internog ili eksternog i koristi ih za unapređenje procesa.
	Grupe i timovi periodično ocenjuju postignute rezultate
	Sistemi i procesi uspostavljeni su tako da podrže razvoj timova jer je on relevantan za misiju preduzeća
INDIVIDUALNI NIVO	Sistemi i procesi uspostavljeni su tako da podržavaju individualni razvoj koji je relevantan za ostvarenje misije preduzeća
	Pojedinci se ohrabruju da kontinuelno uče, a najbolji u tome se i nagrađuju
	Svest pojedinaca o sopstvenim sposobnostima nije vezan za pojedinu prvu posla... Pojedinaac shvata da poseduje znanja i sposobnosti koje se mogu primeniti na većem broju zadataka
	Kontinuelno učenje prožima u sve poslove i radne aktivnosti
	Pojedinaac stalno zahteva povratne informacije (feedback) od menadžmenta, klijenata i koristi ih za poboljšanje sopstvenih aktivnosti

*Slika: Karakteristike organizacije koja uči*³⁴

³³ <http://faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, preuz. 17.09.2014.

³⁴ <http://faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, preuz. 17.09.2014.

Prema Sengu³⁵, organizacija koja uči mora razviti pet disciplina:

1. **Sistemske razmišljanje** - predstavlja shvatanje organizacije kao kompleksnog sistema koji je sačinjen od manjih, često takođe kompleksnih sistema. To podrazumeva poznavanje celine i delova, slično kao što lekar poznaje funkcionisanje ljudskog tela.

2. **Lično usavršavanje** – predstavlja proces u kome pojedinac nastoji da razvije viziju i usmeri energiju, kako bi bio u konstantnom procesu učenja. Podsticanje ličnog usavršavanja utiče se i na razvoj organizacije kao celine.

3. **Mentalni modeli** – su duboko usađena shvatanja, obrasci i slike koje kreiraju naše shvatanje sveta i opredeljuju način na koji preduzimamo akciju. Učenje se odigrava kada ljudi menjaju svoj mentalni model. Organizacija koja uči obezbeđuje prevazilaženje organizacione rutine i kreira različite modele kojima se poboljšava njena konkurentna pozicija.

4. **Zajednička vizija** – je od izuzetne važnosti za motivaciju. Vizija lidera ne mora biti prihvaćena od ostalih u organizaciji. Zato je neophodno uticati na pojedince kroz dijalog, posvećenost, entuzijazam, pre nego nastojati da se vizija nametne.

5. **Timsko učenje** – bazirano je na zajedničkoj viziji, uz dodatni elemenat saradnje pri postizanju cilja. Da bi ostvarile timsko učenje, organizacije treba da stvore takvu kulturu i klimu koje će ohrabrivati komunikaciju i podsticati osamostaljivanje, kako pojedinaca, tako i timova i radnih grupa.

2.10. OTPOR PROMENAMA U ORGANIZACIJI I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

“Ako želite da stvorite sebi neprijatelje, pokušajte nešto da promenite” (Vudro Vilson)

Tokom procesa promena dolazi do pojave otpora zaposlenih, koji menadžeri ne mogu nikada u potpunosti eliminisati, ali mogu da ga zadrže na nivou koji ne ugrožava promene. Otpor promenama je prirodna i očekivana pojava u organizaciji. Organizaciono stanje pre promena za zaposlene predstavlja poznatu i sigurnu situaciju i ambijent, sa utvrđenim pozicijama, uticajem i funkcijama u organizaciji. Nakon uvođenja promena u organizaciji nastupa stanje koje je uglavnom nepoznato za većinu zaposlenih i izaziva osećaj nesigurnosti. Prirodna reakcija zaposlenih na takvu situaciju je pružanje otpora promenama. Na taj način zaposleni se štite od nepoznatog, pogotovo ako se promenama ugrožavaju lične pozicije.

Jedan od najvećih izazova kada su promene u organizaciji u pitanju proističe iz činjenice da upravljanje promenom podrazumeva i upravljanje reakcijom na tu promenu. Na žalost, promene se često sprovode bez obraćanja pažnje na psihološki

³⁵ <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>, preuz. 17.09.2014.

efekat koji promena prouzrokuje kod onih pojedinaca u organizaciji koji ne učestvuju u donošenju odluka o promenama, a koji se često suočavaju sa situacijom da jednostavno, u ponedeljak dođu na posao da bi bili obavešteni da je “od danas sve drugačije”. Kada dođe do reakcije na promene, ona se često stavlja u okvir definicije “otpora” promenama, koja se često vezuje za tvrdoglavost, tradicionalizam, nekooperativnost. Međutim, treba istaći da, ukoliko se reakcije na promene u organizaciji ne predvide i ako se ne upravlja njima, process promene može postati bezpotrebno mučan, čak i neuspešan.

Upravljanje ljudskim resursima vrlo je važno u uslovima organizacionih promena. Menadžeri ljudskih resursa imaju zadatak da kroz intenzivnu komunikaciju pojašne nužnost promena kako menadžmentu, tako i zaposlenima. Potrebno je sagledati i otkloniti uzroke otpora promenama kod pojedinaca, kao i strah od promena i novonastale situacije. i na taj način osigurati uspešnu transformaciju organizacije. Uspešno upravljanje ljudskim resursima treba da omogućiti.³⁶

- savetovanje lidera projekta u vezi sa veštinama koje su dostupne u samoj organizaciji – identifikovanje eventualnih praznina u veštinama, potreba za treninzima i obukama, novim poslovnim praksama.
- pregovaranje sa predstavnicima zaposlenih
- razumevanje zabrinutosti zaposlenih i prihvatanje problema
- komuniciranje sa grupama zaposlenih
- pomaganje zaposlenima da izađu na kraj sa promenama.

U kontekstu organizacionih promena, otpor je često prisutan. Sa bihejviorističkog aspekta, to je ponašanje kojim pojedinac nastoji da zaštiti sebe od stvarnih ili zamišljenih rezultata promene³⁷. Otpor ima i psihološki aspekt, on leži u emotivnom odgovoru pojedinca na frustraciju i agresiju koju prouzrokuje pokretanje promene³⁸.

Menadžment mora biti svestan da mnogi zaposleni doživljavaju promene teško i da se plaše činjenice da će morati da nauče i savladaju nove poslove, programe i veštine, i da se odviknu od načina rada koji je do tada smatran normalnim.

2.10.1. SIMPTOMI I UZROCI OTPORA ORGANIZACIONIM PROMENAMA

Simptomi otpora organizacionim promenama predstavljaju specifično ponašanje koje ljudi koriste da bi se opirali promeni. Uzroci su razlozi zbog kojih simptomi nastaju.

Najčešće se ističu dve kategorije simptoma otpora:

³⁶ Henderson, I, *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, 2008., str 68

³⁷ Zander, A.F., *Resistance to change – Its analysis and prevention*, *Advanced Management*, No. 4(5), 1950

³⁸ Piderit, S.K., *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward on organizational change*, *Academy of Management Review*, Vol.25, Iss. 7, 2000, str. 788

- **Aktivan otpor**, koji se ogleda u kritičkim stavovima, iznalaženju grešaka, ismevanju promena i pojedinaca koji su ih prihvatili, okrivljavanju i optuživanju, blokiranju informacija i širenju glasina, zastrašivanju, manipulisanju.

- **Pasivan otpor**, koji podrazumeva verbalnu saglasnost, ali bez želje i pokušaja da se promena isprati ili primeni, sakrivanje relevantnih informacija, predloga, pomoći ili podrške³⁹.

Prvi simptomi ogledaju se u direktnim, a drugi u indirektnim (skrivenim) napadima.

Kada su vrste otpora u pitanju, možemo razlikovati i racionalan i iracionalan otpor. **Racionalan otpor** uvek ima razumno objašnjenje i simptome koji su u vezi sa pojedincom ili grupom koja se opire promenama. Suprotno od racionalnog otpora, kad se manifestuje **iracionalni otpor** promenama, zaposleni se opiru promenama bez ikakvog logičnog objašnjenja. Dok se sa racionalnim otporom izlazi na kraj kroz obuku, učenje i komunikaciju, mogućnost da se prevaziđe iracionalni otpor promenama zavisi od organizacione kulture i njene sposobnosti da pobedi otpor promenama.

Otpor promenama može da bude implicitan, trenutni i odložen⁴⁰. **Implicitan otpor** prepoznaje se tako što top menadžment javno promoviše promenu, a zatim svojim ponašanjem ostaje na starom kursu, tako da dolazi do raskoraka između reči i dela. **Trenutni otpor** najčešće se ogleda u gubljenju motivacije za rad, povećanju grešaka pri radu, opadanju produktivnosti itd. **Odloženi otpor** može biti zamagljen u odnosu na sam izvor otpora. Može se desiti da se nezadovoljstvo kumulira i da u jednom trenutku dođe do eksplozije koja na prvi pogled nije u skladu sa veličinom promene.

Uzroci otpora promenama su brojni i razlikuju se kod svakog pojedinca. Neki pojedinci reaguju blagonaklono na promenu, a neki drugi ljutito i povređeno. Često nivo otpora promenama zavisi i od učešća i uloge pojedinca u procesu promene. Pojedinci koji učestvuju u kreiranju i implementaciji promene ređe se suprotstavljaju procesu promene.

Jedan od najčešćih uzroka otpora promenama je strah od gubitka društvenog statusa u organizaciji⁴¹. Često prilikom implementacije promene zaposleni doživljavaju razne probleme koje menadžment nije sagledao ili ne razume u potpunosti, na primer nejasnost suštine promene, rigidnost u samom načinu implementacije promene, promene u društvenom statusu u organizaciji koje su rezultat promene, kao i strah da će ona dovesti do povećanja obima posla za pojedince u organizaciji.

³⁹ Petrini, C. & Hultman, K.E., *Scaling the wall of resistance*, *Training & Development*, Vol. 49, Iss. 10, 1995, str. 15-16

⁴⁰ Petković, M., Jovanović Božinov, M.: *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2001, str. 443.

⁴¹ <http://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change/ar/1>, Lawrence, P.R., *How to deal with resistance to change*, *Harvard Business Review*, No. 32(3), 1954, preuz. 02.10.2014.

Uzroke otpora promenama u organizaciji možemo grupisati na sledeći način⁴²:

1. Strahovi i pretnje

Strah od nepoznatog često je prisutan prilikom organizacionih promena. Zaposleni su zabrinuti da li će moći da ispune sve što se od njih očekuje i kako će promena uticati na celinu organizacije i njih kao pojedince.

Strah od gubitka radnog mesta se često javlja u uslovima kad se uvode nove metode i procedure, kao i nova, savremenija oprema. U takvim slučajevima, zaposleni se plaše da će postati višak, ili da njihova znanja i veštine neće biti dovoljne ili potrebne u novonastaoj situaciji. Zaposleni strahuju da će promena negativno uticati na njihove plate, stimulacije, mogućnost za prekovremeni rad.

Strah od gubitka poslovnog statusa javlja se kod zaposlenih koji očekuju da će njihov autoritet, odgovornost, titula biti na mnogo nižem nivou nego pre promene, što bi dovelo do gubitka statusa u organizaciji.

Zaposleni često formiraju neformalne, prijateljske grupe, u okviru kojih pomažu jedni drugima, savetuju se, dele iskustva i imaju osećaj pripadnosti ovim grupama. konkretna grupa može doživeti promenu kao pretnju neformalnoj komunikaciji ili dovesti do premeštanja nekih od članova grupe. Tako čak i oni zaposleni koji nisu direktno pod uticajem promene, mogu biti protivni promeni, jer ona negativno utiče na njihove bliske saradnike i prijatelje.

2. Nerazumevanje i nedostatak poverenja

Sve dok zaposleni smatraju da će im promena doneti više rizika i gubitaka nego koristi, biće protivni promeni. To je najčešći slučaj u organizacijama gde zaposleni nemaju poverenja prema rukovodiocima.

3. Različite procene

Često se dešava da zaposleni imaju različite procene situacije od menadžera. Menadžment često smatra da poseduje sve relevantne informacije kao i zaposleni, što najčešće nije slučaj, pa često dovodi do različitih stavova i očekivanja, pa samim tim i do otpora promenama.

4. Inercija i netolerantnost prema promenama

Neki zaposleni doživljavaju promenu kao pretnju, a ne kao potencijalnu prednost i neće je podržati sve dok jasno ne budu osetili potrebu za njom.

Neki put zaposleni pružaju otpor promeni čak i kada shvataju da je ona dobra i poželjna, jer strahuju da ne poseduju potrebno znanje i iskustvo. Neki put se opiru promena samo iz razloga što smatraju da bi prihvatanje promene bilo ujedno i priznanje da su njihovi dotadašnji stavovi i ubeđenja bili pogrešni.

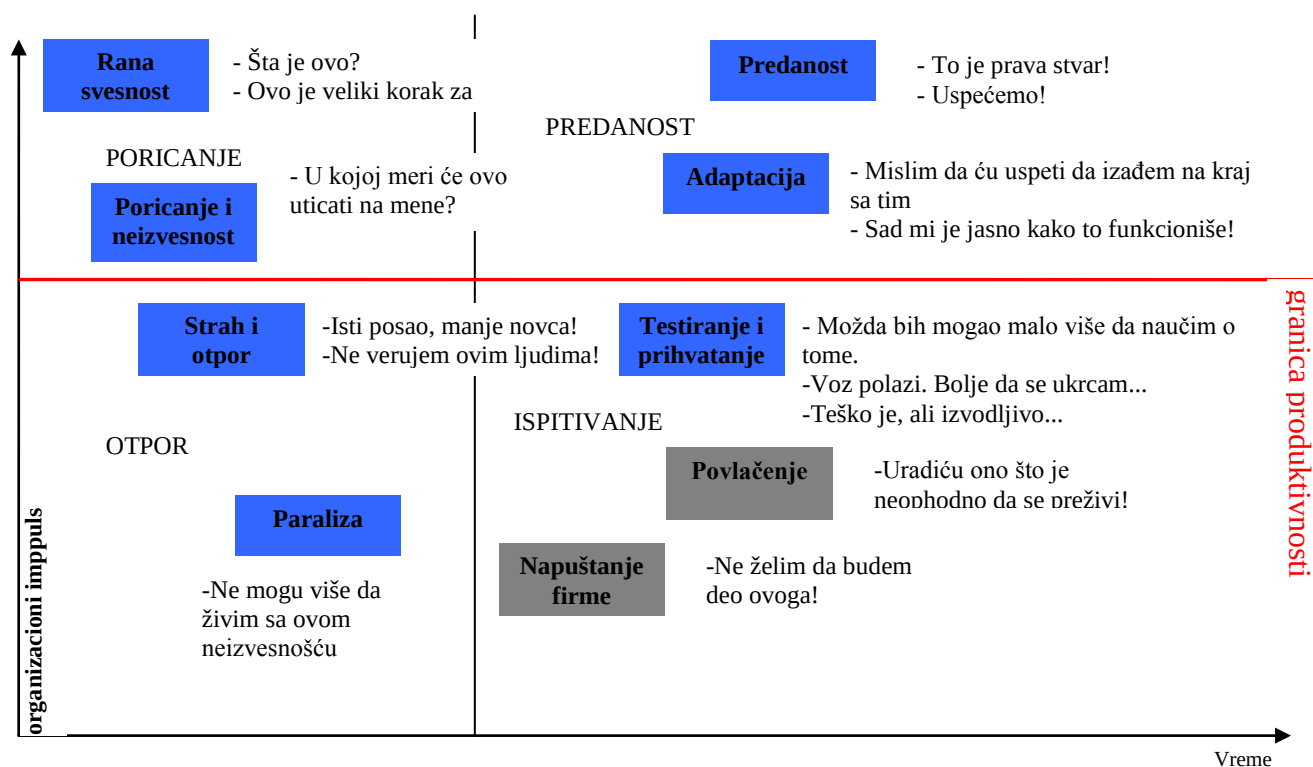
5. Pogrešni metodi

Često se dešava da organizacija ne rukovodi procesom promene na ispravan način. Zaposleni često osećaju otpor kad im se „govori šta treba da rade“. Bitan je i način

42 Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, July-August 2008, str. 4

saopštavanja promene zaposlenima. Često saznanje o promenama is nekih neformalnih izvora komunikacije, umesto od menadžmenta, dovodi do otpora.

Posledice otpora promenama su usporavanje procesa promene, uvećanje troškova, smanjena produktivnost, uznemirenost, neuspeh uvođenja promene, a u ekstremnim situacijama čak i destabilizacija i propadanje organizacije.



Slika: Reakcija na organizacione promene kod pojedinaca u organizaciji⁴³

2.10.2. PREVAZILAŽENJE OTPORA PROMENAMA

„Ljudi se, najčešće, ne opiru promeni. Ljudi se opiru da budu promenjeni!“ (Piter Seng)

Prema Levinu⁴⁴, za uspešnu implementaciju promene važno je da snage promene budu jače od snaga koje se protive promeni. Menadžment treba da predvidi i neutrališe svaki vid otpora koji se javi prilikom sprovođenja promene, ali na takav način da ubedi zaposlene da je promena u njihovom interesu, da je dobrovoljno prihvate, a ne da se ona nameće zaposlenima iprotiv njihove volje. U tome je ključna uloga menadžmenta, koji mora da osluškuje i analizira reakcije zaposlenih, kako bi uspešno rukovodio promenama. Menadžeri će uvek služiti kao primer zaposlenima. Ukoliko menadžer pruža otpor promeni, vrlo je verovatno da će to učiniti i zaposleni. Važno je da u borbi protiv otpora promenama menadžeri primenjenjuju različite

⁴³ Izvor: Deloitte Consulting

⁴⁴ Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Row, New York, 1951

pristupe, jer uzroci i simptomi otpora promenama nisu isti kod svih zaposlenih. Mogući pristupi su sledeći⁴⁵:

1. Kreiranje pozitivnog okruženja – odnosi se na formiranje pozitivnog stava prema promenama, pre nego što se krene u implementaciju i pre nego što simptomi otpora postanu vidljivi. To se najviše postiže kroz kontinuelnu komunikaciju sa zaposlenima i objašnjavanje značaja promene, čak i kroz kreiranje takve atmosfere koja omogućava zaposlenima da otvoreno iskažu svoj negativni emotivni odgovor na promene.

2. Komunikacija – jedan od najboljih načina da se prevaziđe otpor promenama je da se zaposleni unapred informišu o nadolazećoj promeni, i to detaljno – kada će doći do promene, kako će se ona implementirati, šta se od njih očekuje, kako će promena uticati na njihov posao, radna mesta i radne zadatke, i kako će ih preduzeće podržati i motivisati da prihvate promenu. Komunikacija u ranim fazama promene smanjuje cinizam, neizvesnost i nesigurnost, neutrališe glasine pre nego što se rašire po celoj organizaciji.

3. Participacija i uključivanje u promene - poželjno je da menadžeri omoguće zaposlenima da učestvuju u kreiranju promene, kako bi je lakše prihvatili kao deo sopstvenih planova i očekivanja. Zaposleni će imati više poverenja u promene ukoliko zaključe da su njihovi stavovi i mišljenja uzeti u obzir. Međutim, i ovde treba voditi računa, jer preterano insistiranje na participaciji zaposlenih može voditi i do loših rešenja i trošiti dragoceno vreme...Zato je preporučljivo da se napravi izbor ljudi u organizaciji koji poseduju visok nivo samopoštovanja, jer je participacija ovih ljudi bitna da bi se što veći broj pojedinaca pridobio za promenu, dok je kod njih često važniji uzrok otpora promeni činjenica da nisu konsultovani za svoje mišljenje, od eventualnog straha da se neće uklopiti u novonastalu situaciju.

4. Podrška i edukacija – podrazumevaju omogućavanje obuke za nova znanja i veštine koje promene zahtevaju, ukoliko zaposleni strahuju da im postojeće znanje i iskustvo neće biti dovoljno. Edukacija podrazumeva i kontinuelno informisanje zaposlenih o toku promene.

5. Stvaranje poverenja – poverenje se može unaprediti kroz angažovanje „portparola“ u koga zaposleni već imaju poverenje, koji će širiti informacije o promeni. Pozitivne informacije trebalo bi da se ponavljaju i širi kroz razne kanale komunikacije, da bi se omogućilo da svaki član organizacije bude dobro informisan o promeni. Da bi se učvrstilo poverenje, ne treba kriti i eventualne negativne posledice promene, kao i greške i neuspehe vezane za promenu koje je organizacija iskusila u prethodnom periodu.

6. Prihvatanje i pravičnost – jedan od načina da se prevaziđe otpor promenama je nagrađivanje. Ako zaposleni ostvare koristi, kao što se nagrade, priznanja, napredovanje, radije će prihvatiti promenu. Uspostavljanje principa pravičnosti dovešće do povećanja poverenja u promene

⁴⁵ Plant, R., *Managing change and making it stick*, Glasgow: William Collins, 1987

Otpor promenama kod zaposlenih je često vrlo značajan pokazatelj menadžmentu da je došlo do greške u implementaciji promene. On podstiče menadžment da ponovo proanalizira strategiju promene i da otkloni greške pre nego što one dovedu u pitanje realizaciju celog procesa.

Kotter navodi sledeće strategije u prevazilaženju otpora promenama i njihove prednosti i nedostatke⁴⁶:

Strategija	Kada se koristi	Prednosti	Nedostaci
Komunikacija i edukacija	Kada postoji nedostatak informacija ili pogrešne informacije o promeni	Pošto ubeđivanje uspe, zaposleni postaju odani promeni i često pomažu u njenoj implementaciji	Može zahtevati vrlo mnogo vremena, ako je veliki broj ljudi uključen u promene
Participacija	Kada inicijatori promene nemaju dovoljno neophodnih informacija da bi kreirali promenu i kada ostali imaju vrlo veliku moć otpora	Ljudi koji učestvuju u kreiranju promene biće posvećeni implementaciji i svaka relevantna informacija koju poseduju biće uključena u plan promene	Može zahtevati mnogo vremena, ukoliko se sa uključenim zaposlenima napravi neodgovarajući plan promene
Podrška	Kada se ljudi opiru promeni usled teškoća sa uklapanjem u novonastalu situaciju	Ni jedan drugi pristup ne daje dobre rezultate kod problema sa uklapanjem	Može zahtevati mnogo vremena, troškova, a opet ne doneti nikakav rezultat
Pregovaranje i sporazumevanje	Kada pojedinac, ili još češće grupa, ne vide svoje mesto u promeni, a pri tom imaju vrlo značajnu moć da se odupru	Ponekad je najlakši način da se izbegne najjači otpor promeni	Najčešće zahteva velike troškove, jer podstiče i druge da traže pregovaranje i sporazum
Manipulacija ili kooperacija	Kada ostali pristupi ne daju rezultate, ili su isuviše skupi	Može biti relativno brza i jeftina solucija kod otpora promenama	Može prouzrokovati nove probleme ukoliko se ljudi osećaju izmanipulisano
EksPLICITNA ili IMPLICITNA prinuda	Kad je brzina promene od velike važnosti i kad inicijatori promene imaju značajnu moć	Rezultati dolaze brzo i može se prevazići svaki vid otpora	Rizičan je pristup, jer su zaposleni povređeni i ljuti na inicijatore promena, što može voditi u nove probleme

*Slika: Tipovi strategija za prevazilaženje otpora promenama*⁴⁷

⁴⁶ Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, July-August 2008, str. 6

⁴⁷ Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, July-August 2008., str. 7

2.10.3. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U UPRAVLJANJU PROMENAMA

Organizaciona komunikacija je proces kojim pojedinci prikupljaju relevantne informacije o organizaciji i promenama koje se u njoj dešavaju.⁴⁸ Komunikacija informiše i edukuje zaposlene na svim nivoima i motiviše ih da podrže poslovnu strategiju. Ona je važna u razvijanju pozitivnih stavova prema promenama organizacije, što je od velike važnosti za uspešnu implementaciju promene.

Strategija komunikacije se razvija u skladu sa tri glavne faze u procesu organizacione promene. Polazeći od Levinovog modela organizacione promene, Klajn je identifikovao ciljeve i glavne komunikacione zahteve u svakom od tri stadijuma organizacione promene.⁴⁹

1. Komunikacija tokom faze „odmrzavanja“ – U ovoj fazi, primarni cilj komunikacije je da pripremi zaposlene i organizaciju u celinu za promenu. Što je značajnija promena i što više one pogađa organizaciju ili njene delove, to je veća i verovatnoća da će se javiti otpor. Međutim, otpor je najlakše prevazići ukoliko se pravom komunikacionom strategijom deluje na inicijalne znake otpora u ovoj fazi. Da bi se organizacija pripremila za promene, važno je objasniti ciljeve promene, šta će se sve desiti i zašto je neophodno sprovesti promenu. prvo što treba komunicirati je potreba za promenom, time što će se istaći razlika između željenog rezultata i ostvarenog rezultata organizacije. Kada je promena takvih razmera da pogađa celokupnu organizaciju, prvu informaciju o promeni treba da saopšti top menadžment. Iako je i pisana komunikacija, koja je dopunjena komunikacijom na sastancima po principu odgovaranja na unapred pripremljena pitanja vrlo efikasna, najbolji vid komunikacije u ovoj fazi je komunikacija „licem u lice“.

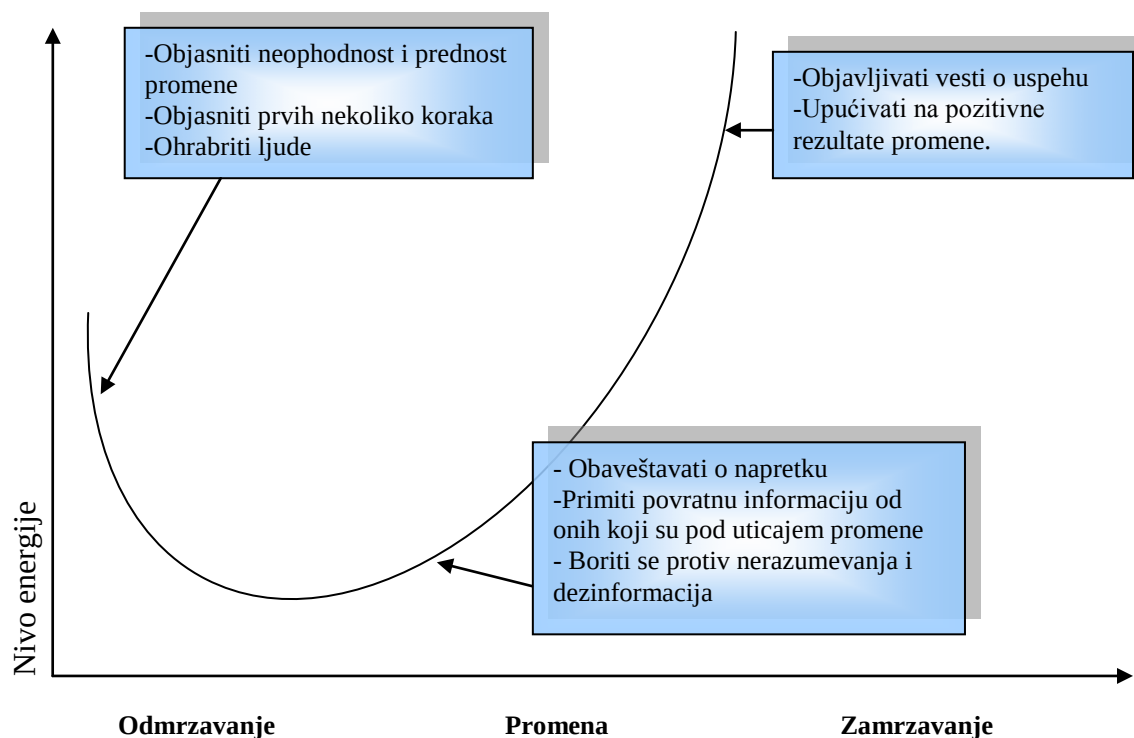
2. Komunikacija tokom „faze promene“ – Kada se promena implementira, dolazi do velikog broja aktivnosti u organizaciji. Dešava se da mnogi zaposleni nisu direktno deo procesa promene, neki ne znaju šta se, zapravo, događa, nivo neizvesnosti i raste i glasine kreću da se šire. Komunikacija u ovoj fazi je od velikog značaja, jer treba da omogući da se svi koji nisu direktno uključeni u promenu detaljno i tačno obaveste o tome šta se događa, onima koji učestvuju u promeni treba da pruži jasne instrukcije o njihovim ulogama u procesu, kao i o tome kako će promena uticati na njih, kao i o njihovim novim zaduženjima i odgovornostima i da na taj način diskredituje sve dezinformacije koje se šire u organizaciji. Pošto promena nosi sa sobom sve opipljivije rezultate i uticaje na organizaciju, komunikacija treba biti mnogo specifičnija nego u prvoj fazi, usmerena na konkretne aktivnosti, probleme i pojedince.

3. Komunikacija tokom faze „ponovnog zamrzavanja“ – glavni cilj u ovoj fazi je izgradnja struktura koje će podržati nove procese. Komunikacija treba da se usmeri na odgovore na pitanja zaposlenih koja se tiču efikasnosti, nagrađivanja, kontrole. U ovoj fazi, odgovornost za komunikaciju prelazi sa nivoa top menadžmenta na operativne

⁴⁸ Kreps, G. L. *Organizational communication (2nd Ed.)*. United Kingdom: Longman, (1990).

⁴⁹ Klein, S. M. *A management communication strategy for change*. Journal of Organizational Change Management, (1996). 9(2), 1-12.

menadžere i neposredne rukovodioce. Protok informacija treba da bude kontinuelan i u svim pravcima, kako bi zaposleni u potpunosti shvatili posledice koje promena sa sobom nosi. Takođe, važno je da se komunikacija fokusira na objavljivanje uspeha u implemetaciji promene i napredak u ostvarivanju rezultata, kao i prosleđivanje ovih informacijama svim zaposlenima.



Slika: Komunikacija u fazama organizacione transformacije⁵⁰

Ciljevi komunikacije u uslovima promena su sledeći:

1. Odgovor na pitanja zaposlenih – svako u organizacijit treba da razume da postoji potreba za promenom, šta je suština promene i kako ona utiče na svakog pojedinca i organizaciju kao celinu.
2. Kreiranje zajedničkog duha – komunikacija pomaže u procesu definisanja identiteta grupe u okviru organizacije i zajedničkog duha, koji je u skladu za ciljevima organizacije. To utiče na visoku posvećenost zaposlenih, poverenje i identifikaciju sa organizacijom.
3. Izgradnja poverenja – poverenje zaposlenih rezultuje u značajnim efektima, kao što su pozitivni stavovi, viši nivo kooperacije i bolje performanse. Poverenje se gradi kroz stalnu i efikasnu komunikaciju, otvorenost i staranje o pojedincima u organizaciji.
4. Motivacija zaposlenih – komunikacija je efikasan alat za motivisanje pojedinaca koji su deo organizacionih promena. Motivacija je nagon koji pokreće ponašanje

⁵⁰ Bull M., Brown T., *Change communication : the impact on satisfaction with alternative workplace strategies*, Sheffield Hallam University (2012), str. 5

pojedinka. Na motivaciju zaposlenog utiče radno okruženje, odnos da rukovodiocem, sa ostalim zaposlenima, pozitivno ili negativno. Dobra motivacija utiče na nastojanje pojedinca da izvrši zadatke ulažući veliki napor, uprkos svim poteškoćama.

5. Odanost zaposlenih – efikasnost i odanost zaposlenih zavisi prevashodno od stepena njihovog poznavanja i razumevanja strateških pitanja u organizaciji. Odanost je vezana i za činjenicu u kojoj meri se u organizaciji može čuti glas zaposlenih i mogućnost da se saopšte problemi i diskutuje o njima. Komunikacija u procesu promene ima za cilj da izbegne konfuziju kroz jasne, tačne i iskrene poruke.

6. Participacija zaposlenih – zaposleni koji učestvuju u procesu donošenja odluka imaju viši nivo zadovoljstva poslom i odaniji su organizaciji. Takođe, uključivanje zaposlenih u implementaciju promene obezbeđuje odanost i trud da se proces promene uspešno okonča.

7. Smanjenje neizvesnosti – upravo stalna i efikasna komunikacija predstavlja najbolji način da se eliminiše neizvesnost koju sa sobom nosi organizaciona promena, a koja stvara strah koji vodi u otpor promeni.

8. Prikupljanje povratnih informacija (feedback)

Poseban vid organizacione komunikacije je **interna komunikacija**. Ona predstavlja komunikaciju između samih zaposlenih u okviru organizacije, centralni proces kojim zaposleni razmenjuju informacije, kreiraju međusobne veze i učestvuju u izgradnji sistema vrednosti i kreiranju organizacione kulture. Na taj način, interna komunikacija obuhvata poruke, njihov protok, svrhu, pravac, i medije, ona obuhvata ljude, njihove stavove, osećanja, veze i znanje, javlja se u kompleksnom otvorenom sistemu koji se nalazi pod stalnim uticajem okruženja.⁵¹

Razlikujemo pet osnovnih tipova interne komunikacije⁵²:

1. Radna komunikacija – potrebna je svakom zaposlenom da bi svakodnevno obavljao svoje radne zadatke. Sadrži poruke o tome kako zaposleni treba da obavlja svoj posao, kako da piše izveštaje. u najvećoj meri ova komunikacija se odvija usmenim putem i u kontinuitetu, iz dana u dan.

2. Komunikacija novosti – svakodnevno informisanje o novim dešavanjima u organizaciji utiče na efikasnost zaposlenih. Sredstva komunikacije su intranet, newsletter, web-site firme, časopisi za zaposlene, sastanci.

3. Menadžerska komunikacija – je značajna jer vodi organizaciju ka njenim ciljevima. Ova komunikacija sadrži dugoročne ciljeve i kratkoročne mere koje se preduzimaju da bi se ti ciljevi ostvarili. Ova komunikacija pokriva pitanja budžeta, poslovne politike, upravljanje kvalitetom, organizacijom radnog okruženja.

⁵¹ Gold, Raymond L., *Roles in sociological field observations*, Social Forces 36, 1958

⁵² Erickson P.W., *Planned communication – about information as a competitive tool (O.T. Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel)*, Malmo: Liber-Hermods, 1992

4. Komunikacija organizacionih promena – bazirana je na neočekivanim i pojedinačnim pitanjima koja se dešavaju van uobičajenih tokova i novina. To su informacije o promenama poslovnih ciljeva, vizije ili strategije).

5. Komunikacija kulture – odnosi se na sistem vrednosti, etička pitanja i stavove prema radnicima, stavove prema lideru, pitanja društvene odgovornosti.

U toku procesa organizacione promene, vrlo je važno podsticanje i razvijanje formalnog, koordinisanog sistema interne komunikacije, na nivou organizacije kao celine. Savremena tehnologija značajno je olakšala kreiranje, sakupljanje i distribuciju pisane dokumentacije, pa se može organizovati razmena poruka, zajednički rad ili održavanje sastanaka uprkos vremenskoj i prostornoj razdvojenosti. Najprisutniji su sledeći metodi interne komunikacije:

1. E-mail je postao jedan od najčešćih vidova pisane komunikacije. Glavne njegove prednosti su brzina, niski troškovi, i pristup velikom broju zaposlenih. Ono što menadžment treba da vodi računa je da zaposleni prepozna e-mail kao važan i da ga otvori i pročita.

2. Web-site preduzeća – obično sajtovi velikih kompanija imaju delove posvećene komunikaciji između zaposlenih. Sajt kompanije je značajan jer daje najvažnija obaveštenja o aktivnostima i projektima.

3. Baze podataka – u velikim kompanijama zaposleni obično imaju pristup nekim bazama podataka.

4. Komunikacija „licem u lice“ – je jedan od najzaastupljenijih načina komunikacije. Prednosti su: omogućava trenutno dobijanje feedback-a od zaposlenog, često može biti u većoj meri neformalna i ispunjavati veći broj socijalnih aspekata od pisane komunikacije. Nedostaci su: zaposleni mora biti fizički prisutan na datom mestu i vremenu, može zahtevati mnogo vremena i zaposleni ne moraju biti uvek iskreni, jer ne mogu ostati anonimni.

5. Grupni sastanci – koji mogu biti formalni i neformalni, na nivou sektora, radne grupe, ili u cilju obuke. Predstavljaju najskuplji kanal komunikacije, zbog sredstava, vremena i energije koja se utroši da bi se veći broj ljudi okupio na jednom mestu. Međutim, imaju i brojne prednosti: mogu se koordinirati različite aktivnosti, stimulisati posvećenost poslu, motivisati visok nivo performansi i komunicirati kultura, poželeti dobrodošlica novim zaposlenim. Predstavlja svojevrsan vid licem u lice komunikacije i ima prednosti i nedostatke navedene za taj metod.

6. Telefonska komunikacija – fiksni i mobilni telefoni su substituti za komunikaciju licem u lice. Tako geografska distance više nije barijera u komunikaciji. Telefon ima svoje nedostatke: ne može da prenese vizuelne informacije i pošiljalac informacije nikad nije siguran da li ga sluša samo primalac koga je on želeo da kontaktira. Telefon nije pogodan da se diskutuje o kompleksnim problemima. Ali je zato pogodan za hitne situacije.

7. Interni bilteni – sadrže informacije koje su relevantne samo zaposlenima. Prednosti biltena su što se mogu izraditi mnogo brže od ostalih publikacija, magazina, godišnjih izveštaja i mogu se iskoristiti za objavljivanje hitnih poruka. Oni su pogodni za objavljivanje podataka o novim zaposlenima, promenama u poslovnoj politici i

procedurama i razvoju organizacije. Takođe se mogu koristiti da se istakne doprinos pojedinih radnika.

8. Oglasna tabla – koristi se da se prezentuju informacije o novim rasporedima radnika, društvenim dešavanjima, obaveštenja, kratke priče. Prednosti su jednostavnost objavljivanje, mali troškovi, dostupnost. Nedostaci su što zaposleni moraju biti u blizini table kako bi mogli da pročitaju vesti.

9. Časopisi – pomažu zaposlenima da bolje razumeju poslovnu filozofiju, politiku i proizvode i u sluge preduzeća.

Koji god metod komunikacije da se koristi, mora se imati u vidu da je komunikacija dvosmeran proces. Efikasna komunikacija podrazumeva da je primalac poruke, u ovom slučaju zaposleni primio poruku upravo onako kako je to pošiljalac zamislio, i feedback od strane primaoca, kojim se obe strane uvere da su se dobro razumele. Poruka treba da bude tako koncipirana, da je zaposleni shvati kao značajnu. Dobra komunikacija treba da sadrži i pisane i „licem u lice“ metode komunikacije.

2.11. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA I POSLOVNO ODLUČIVANJE

Neprekidne interakcije sa zbivanjima, kako spolja, tako i unutar preduzeća, razlog su značajne uloge finansijskog izveštavanja i kontrole alokacije ograničenih finansijskih resursa preduzeća. Svrha finansijskih izveštaja ogleda se u obezbeđivanju informacija korisnih za donošenje odluka internih (vlasnici, menadžment, stručne službe, zaposleni) i eksternih (potencijalni investitori, banke, državni organi) korisnika finansijskih izveštaja, kao i u prikazivanju rezultata upravljanja sredstvima, koje vlasnici preduzeća poveravaju menadžmentu.

Uspešno upravljanje savremenim preduzećima u uslovima izražene dinamike tehnoloških promena, zaoštrene konkurencije, razvoja tržišta kapitala, različitih alternativa izbora izvora finansiranja i odvojenosti profesionalne uprave od vlasnika, pored znanja i iskustva menadžera, podrazumeva i korišćenje informacionog sistema, čiji je značajan segment računovodstveni sistem. Najvažniju informacionu bazu, pri oceni postojeće i proceni perspektivne zarađivačke sposobnosti preduzeća, njegovog finansijskog položaja i izvesnosti stvaranja novčanih tokova, predstavljaju **osnovni finansijski izveštaji: bilans stanja, bilans uspeha, aneks, izveštaj o tokovima gotovine i izveštaj o promenama na kapitalu**, kao i napomene uz ove izveštaje.

Bilans stanja predstavlja pregled imovine preduzeća u određenom trenutku. On daje celoviti prikaz prava i obaveza preduzeća, sa strukturom sredstava koje ono koristi na određeni dan. Bilans stanja je dvostrani pregled koji prikazuje imovinu preduzeća sa aspekta njenog porekla (pasiva) i načina ulaganja (aktiva). Bilans stanja se može prikazivati u formi konta, kao međusobno sučeljavanje dveju strana, ili u formi liste, u kojoj su iznosi dveju strana, strukturirane prema određenim pravilima poredani jedan ispod drugog.

Aktiva bilansa stanja u kojoj su iskazana sredstva preduzeća zasnovana je na njihovom grupisanju po pojedinim agregatnim veličinama. Tako se, prema funkciji koju imaju određena sredstva u preduzeću, ista dele na poslovna i vanposlovna sredstva. Poslovna sredstva, koja su namenjena obavljanju redovne delatnosti preduzeća, dalje se dele na osnovna (stalna) i obrtna sredstva. U okviru stalnih sredstava razlikuju se materijalna i nematerijalna ulaganja, kao i dugoročna

finansijska ulaganja. U okviru obrtnih sredstava razlikujemo zalihe, potraživanja i novčana sredstva.

U **pasivi** bilansa stanja postoji podela na izvore poslovnih sredstava i izvore vanposlovnih sredstava. Izvori poslovnih sredstava dele se na trajne izvore sredstava, dugoročne izvore sredstava i kratkoročne izvore sredstava.

Bilans uspeha daje pregled svih prihoda i rashoda preduzeća u jednom obračunskom periodu. U njemu je iskazan ostvaren periodični poslovni rezultat, kao razlika između prihoda i rashoda. Kao takav, bilans uspeha je izdvojeni i osamostaljeni deo bilansa stanja sopstvenog kapitala). **Prihodi** predstavljaju prirast supstance (tj. sopstvenog kapitala), koji se ostvaruju kroz prodaju robe, proizvoda i usluga, ustupanje novčanog kapitala na korišćenje (kamata), ulaganja kapitala u poslovanje drugih privrednih subjekata (dividende), otpisi obaveza, subvencije i dotacije i dr. Prihodi su pozitivni elementi poslovnog rezultata. **Rashodi** predstavljaju smanjenje supstance (kapitala) preduzeća, koji se reflektuju ili kroz smanjenje pozicija u aktivi bilansa stanja ili kroz povećanje obaveza u pasivi. Kao takvi, oni su negativni elementi poslovnog rezultata.

Razlika između prihoda i rashoda predstavlja neto prirast ili smanjenje sopstvenog kapitala i u zavisnosti od toga postoji dobitak ili gubitak za određeni obračuski period za koji se bilans uspeha sastavlja.

Kao i Bilans stanja, Bilans uspeha se prikazuje u formi dvostranog pregleda (forma konta) ili u formi liste. Forma liste je posebno pogodna za prikaz segmentiranja rezultata poslovanja, koji je od značaja za korisnike računovodstvenih informacija. U ovoj formi se jasnije vidi postepeno pokriće pojedinih rashoda i razdvajanje poslovnog, finansijskog i vanrednog rezultata.

Aneks je dodatni finansijsko – računovodstveni izveštaj, čija je svrha da dopuni i učini jasnijim informacije unete u Bilans stanja i Bilans uspeha. Aneks obavezno sadrži informacije o primeni pojedinih metoda obračuna u računovodstvu.

Izveštaj o tokovima gotovine (cash flow) je izveštaj koji je od velike važnosti za ocenu likvidnosti preduzeća. On daje pregled priliva i odliva novčanih tokova u jednom obračunskom periodu. Analizom novčanih tokova dolazi se do neto novčanog toka, kao razlike između ukupno relaizovanih priliva i odliva gotovine. Ukoliko je ova veličina negativna, preduzeće ima problem sa nelikvidnošću. Sa povećanjem neto novčanog toka javlja se mogućnost ulaganja slobodnih novčanih sredstava u nove investicione projekte.

Izveštaj o promenama na sopstvenom kapitalu treba da pruži zbirni prikaz promena pojedinih elemenata sopstvenog kapitala preduzeća nastalih u datom obračunskom periodu. Izveštaj je namenjen investitorima, postojećim i budućim. Iz bilansa stanja se može sagledati samo trenutno stanje ukupnog i pojedinih elemenata sopstvenog kapitala. Ne mogu se sagledati promene koje su do tog stanja dovele. Investitorima su pored informacija o rezultatu i njegovim determinantama (prihodima i rashodima) potrebne informacije i o promenama kapitala nastalim usled primene određenih međunarodnih računovodstvenih standarda, koje se ne mogu videti iz bilansa uspeha.

Finansijska analiza se bavi istraživanjem i kvantificiranjem funkcionalnih odnosa koji postoje između pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha i u okviru svakog od njih. Cilj finansijske analize je da se dođe do realne ocene finansijskog položaja i aktivnosti preduzeća.

Za analizu finansijskih izveštaja i donošenje poslovnih odluka važna su **pravila finansiranja**. Razlikuju se vertikalna pravila finansiranja i horizontalna pravila finansiranja.

Vertikalna pravila finansiranja odnose se na strukturu kapitala u pasivi bilansa stanja, odnosno na odnos između sopstvenog kapitala i pozajmljenog kapitala, kao i na odnos između dugoročnih i kratkoročnih izvora finansiranja.

Kada je **odnos između sopstvenog i pozajmljenog kapitala** u pitanju, najpoznatije je zlatno pravilo izravnjanja rizika koje zahteva jednakost između sopstvenih i pozajmljenih sredstava. Ovo pravilo uslovljeno je činjenicom da sopstveni kapital igra ulogu garanta vraćanja obaveza preduzeća u roku.

Međutim, danas se smatra da ne postoji garancija kojom će ispunjenje ovog pravila obezbediti i likvidnost preduzeća, kao preduslov da će ono svoje obaveze moći da isplati u roku, jer likvidnost ne zavisi od sastava kapitala, već od usklađenosti novčanih tokova – priliva i odliva gotovine.

Horizontalna pravila finansiranja bave se relacijama određenih delova imovine i kapitala. Najpoznatije je zlatno bilansno pravilo finansiranja, po kojem stalna imovina preduzeća treba da bude finansirana iz sopstvenog i dugoročnog pozajmljenog kapitala, a obrtna imovina iz kratkoročnog kapitala.

Davanje prednosti sopstvenom kapitalu u finansiranju stalne imovine potiče od nastojanja da se preduzeće zaštiti od rizika, tj. da se obezbedi sigurnost ulaganja. U nekim slučajevima, zahteva se i da se ostvari dugoročno finansiranje ne samo stalne imovine, već i dela obrtnih sredstava – tzv. trajnih obrtnih sredstava – zaliha, ili barem njihovog minimalno utvrđenog iznosa.

Najznačajniji postupci u finansijskoj analizi su:

1. Vizuelna analiza finansijskih izveštaja
2. Analiza neto obrtnog fonda
3. Racio analiza

Vizuelna analiza finansijskih izveštaja – predstavlja ocenu strukture bilansa stanja i uspeha i njihovih pozicija i njihovu dinamiku tokom određenog broja godina. Često se rezultati ove analize prikazuju putem grafikona.

Neto obrtna sredstva – predstavljaju deo obrtnih sredstava koja su finansirana iz dugoročnih izvora. Deo dugoročnih izvora kojim se finansiraju neto obrtna sredstva naziva se neto obrtni fond.

Računski, neto obrtna sredstva dobijaju se kao razlika između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza.

Neto obrtna sredstva su pokazatelj likvidnosti preduzeća, jer preduzeće koje ima veći iznos neto obrtnih sredstava, uz istu brzinu konverzije zaliha u gotovinu, obezbeđuje automatski i veći stepen likvidnosti.

Racio analiza – racio broj predstavlja odnos jedne bilansne pozicije prema drugoj izražen matematičkom formulom. Svi racio brojevi koji se koriste u finansijskoj analizi mogu se klasifikovati u nekoliko grupa finansijskih pokazatelja, koji se dele na:

1. Pokazatelje likvidnosti
2. Pokazatelje aktivnosti
3. Pokazatelje finansijske strukture
4. Pokazatelje rentabilnosti

Pokazatelji likvidnosti

a) **Opšti racio likvidnosti** – dobija se podelom ukupnih obrtnih sredstava sa ukupnim kratkoročnim obavezama.

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Opšti racio likvidnosti pokazuje sa koliko je obrtnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. On je pokazatelj pouzdanosti kratkoročnim poveriocima preduzeća.

Međutim, kako se obrtna sredstva među sobom razlikuju po svojoj sposobnosti konverzije u gotovinu, kao mnogo pouzdaniji pokazatelj likvidnosti koristi se rigorozni racio likvidnosti.

b) **Rigorozni racio likvidnosti** – za utvrđivanje rigoroznog racio likvidnosti neophodno je prvo izvršiti podelu obrtnih sredstava na likvidna sredstva (gotovina, potraživanja od kupaca i kratkoročni plasmani u hartije od vrednosti) i manje likvidna sredstva (zalihe).

Rigorozni racio likvidnosti dobija se iz odnosa likvidnih sredstava i kratkoročnih obaveza.

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Rigorozni racio likvidnosti pokazuje sa koliko dinara likvidnih sredstava je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza.

Ako preduzeće ima stanje 1:1, načelno se smatra da je stanje njegove likvidnosti zadovoljavajuće.

Pokazatelji aktivnosti

Obim aktivnosti preduzeća se finansijski izražava kroz prihode i troškove. Stavljanjem u odnos prihoda ili troškova ka elementa Bilansa uspeha sa jedne strane i pojedinačnih ili ukupnih ulaganja u poslovna sredstva sa druge strane, dobijaju se racio pokazatelji koje nazivamo koeficijentima obrta.

a) **Koeficijent obrta kupaca** – pokazuje odnos između neto prihoda od prodaje prosečnog salda kupaca (po stanju kupaca na početku i na kraju poslovne godine)

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Neto prihodi od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

Ovaj koeficijent pokazuje koliko se puta godišnje u proseku naplate potraživanja od kupaca. Veličina ovog koeficijenta zavisi od obima realizacije, politike kreditiranja kupaca i efikasnosti u naplati potraživanja.

Kada se broj dana u godini (365) podeli sa koeficijentom obrta kupaca, dobije se **prosečno vreme trajanja jednog obrta**, tj. prosečno vreme koliko je potrebno da se naplati jedno potraživanje od kupca.

$$\text{Prosečan period naplate} = \frac{365 \text{ dana}}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$$

b) **Koeficijent obrta zaliha** – predstavlja odnos između cene koštanja proizvoda i prosečnog stanja zaliha (po stanju zaliha na početku i na kraju poslovne godine).

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Cena koštanja realizovanih proizvoda}}{\text{Prosečan saldo zaliha}}$$

Koeficijent pokazuje koliko puta godišnje se zalihe preduzeća obrnu, tj. realizuju.

Kada se broj dana u godini podeli sa ovim koeficijentom, dobije se prosečno vreme trajanja jednog obrta zaliha, tj. prosečna starost zaliha u magacinu preduzeća.

$$\text{Prosečano vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365 \text{ dana}}{\text{Koeficijent obrta zaliha}}$$

Praktično, ovaj koeficijet pokazuje prosečno vreme koje protekne od nabavke materijala za proces proizvodnje do konačne prodaje gotovih proizvoda kupcima.

Za finansijsku analizu je od značaja i prosečno vreme konverzije zaliha u gotovinu, koje se dobija sabiranjem prosečnog vremena trajanja obrta zaliha i prosečnog perioda naplate potraživanja od kupaca.

Skraćenje prosečnog perioda naplate potraživanja od kupaca i prosečnog vremena trajanja obrta zaliha, kao i povećanje koeficijenta obrta potraživanja i koeficijenta obrta zaliha značajni su jer pozitivno utiču kako na likvidnost preduzeća time što ubrzavaju cirkulaciju gotovine, tako i na rentabilnost preduzeća, jer omogućavaju da se sa manjim ulaganjima u poslovna sredstva ostvare veći prihodi od realizacije.

c) **Koeficijent obrta dobavljača** – dobija se iz odnosa korigovane cene koštanja realizovanih proizvoda i prosečnog salda dobavljača (po stanju dobavljača na početku i na kraju poslovne godine). Korigovana cena koštanja dobija se korekcijom cene koštanja realizovanih proizvoda za nastale promene u stanju zaliha sa kraja perioda u odnosu na početak perioda.

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{\text{Cena koštanja realiz. proizvoda} \pm \text{promene u stanju zaliha}}{\text{Prosečan saldo dobavljača}}$$

Ovaj koeficijent pokazuje koliko se puta godišnje u proseku izmiruju obaveze prema dobavljačima.

Kada se broj dana u godini podeli sa ovim koeficijentom, dobija se prosečno vreme plaćanja dobavljačima:

$$\text{Prosečano vreme plaćanja dobavljačima} = \frac{365 \text{ dana}}{\text{Koeficijent obrta dobavljača}}$$

Za likvidnost i rentabilnost preduzeća vrlo je važno pratiti odnos između prosečnog vremena plaćanja dobavljačima i prosečnog vremena naplate od kupaca. Ukoliko je prosečno vreme naplate od kupaca duže, to utiče negativno na likvidnost preduzeća i njegovu sposobnost da redovno izmiruje svoje obaveze prema dobavljačima.

d) **Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava** – predstavlja odnos između ukupnih rashoda u Bilansu uspeha i prosečnog salda angažovanih obrtnih sredstava (po stanju obrtnih sredstava na početku i na kraju poslovne godine).

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava} = \frac{\text{Ukupni rashodi}}{\text{Prosečan saldo ukupnih obrtnih sredstava}}$$

Ovaj koeficijent pokazuje koliko su u proseku puta godišnje obrtna sredstva korišćena za plaćanje troškova, tj. rashoda.

Pokazatelji finansijske strukture

Ukupna poslovna sredstva preduzeća mogu se finansirati iz sopstvenih ili iz pozajmljenih izvora. Odnos između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja predstavlja finansijsku strukturu preduzeća. Najpoznatiji pokazatelji iz ove grupe racio brojeva su:

a) **Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja** – predstavlja relativno učešće pozajmljenih izvora (dugoročnih i kratkoročnih) u finansiranju ukupnih poslovnih sredstava. Razlika ovog procenta i broja 100 daje deo ukupnih poslovnih sredstava koja su finansirana iz sopstvenih izvora finansiranja.

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Ukupni izvori}}$$

b) **Koeficijent pokrića rashoda na ime kamate** – predstavlja odnos između ostvarenog poslovnog dobitka i kamata koje preduzeće plaća na svoje dugove. Ovaj koeficijent je od značaja za poverioce preduzeća, jer pokazuje koliko je ono sposobno da iz ostvarenog poslovnog rezultata pokriva troškove finansiranja.

$$\text{Koeficijent pokrića rashoda na ime kamate} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi na ime kamate}}$$

Pokazatelji rentabilnosti

a) Stopa neto dobitka

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupni prihodi}}$$

b) Stopa poslovnog dobitka

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}}$$

Stopa neto dobitka i stopa poslovnog dobitka dobijaju se racio analizom pozicija Bilansa uspeha – poslovnog rezultata i odgovarajuće kategorije prihoda. Međutim, u pokazatelje rentabilnosti spada i grupa racia koji se dobijaju u odnosu između poslovnog rezultata i određenih kategorija u bilansu stanja. Poslovni dobitak se posmatra kao prirast, tj. efekat ulaganja ukupnog kapitala, a neto dobitak kao prirast, tj. efekat ulaganja sopstvenog kapitala. Kada se odgovarajuće pozicije dovedu u vezu, dobijaju se stope prinosa:

c) Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva

$$\text{Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Prosečna poslovna sredstva}}$$

d) Stopa prinosa na sopstvena poslovna sredstva

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena poslovna sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}$$

III NOVA POSLOVNA STRATEGIJA I ORGANIZACIONE PROMENE U CBC A.D. – STUDIJA SLUČAJA

3.1. CBC A.D. – OSNOVNI PODACI I RAZVOJ POSLOVANJA

Pun naziv preduzeća : Akcionarsko društvo za investicije i građevinski inženjering
CBC Consseco Buildings and Constructions

Adresa : Beograd, Makenzijeve br. 53

Telefon / Fax : 011/2434-736

Matični broj : 20141000

PIB : 104313382

Pretežna delatnost : 4399 – Ostali nepomenuti specifični građevinski radovi

Osnovni kapital Društva :

Upisani novčani kapital: 10.000,00 EUR

Upisani nenovčani kapital: 1.200.000,00 EUR (U nekretninama)

Uplaćeni novčani kapital: 5.000,00 EUR

Ogranci :

1. CBC AD BEOGRAD - OGRANAK FER - FINE EKSPRES REKONSTRUKCIJE

Šifra delatnosti: 4399 - Ostali nepomenuti specifični građevinski radovi

Mesto: Beograd-Vračar

Adresa: Makenzijeve 53

2. CBC AD BEOGRAD - OGRANAK GRAĐEVINSKI CENTAR CONSSECO DOM

Šifra delatnosti: 8559 - Ostalo obrazovanje

Mesto: Beograd-Palilula

Adresa: Pančevački Put 77/1

Akcionarsko društvo za investicije i građevinski inženjering CBC Consseco Buildings and Constructions, Beograd, osnovano je 27.02.2006. godine kao zatvoreno akcionarsko društvo. Osnovna delatnost društva je investiranje u oblasti građevinarstva, kao i upravljanje projektima/project management.

Delatnost društva CBC a.d. je planiranje, organizacija i upravljanje poslovima koji obuhvataju pripremu inicijalnih programa, pregovaranje sa finansijskim institucijama i plasman finansijskih sredstava u izgradnju građevinskih objekata na atraktivnim lokacijama širom Srbije.

CBC a.d je započeo svoju delatnost kao malo privredno društvo koje je činio tim stručnjaka, okupljenih oko lidera, koji su bili organizovani po projektnom principu. Kada je firma započela svoju investicionu aktivnost, javila se potreba za izdvajanjem

dva sektora – jedan koji je pokrивao komercijalno-finansijske poslove i drugi koji je pokrивao tehničke poslove i upravljanje kooperantima. CBC u početku nije imao svoju građevinsku operativu, već je sklapao ugovore o izvođenju građevinskih radova sa drugim firmama, uglavnom specijalizovanim bilo za grube radove, bilo za razne vrste završnih radova u građevinarstvu. Ovo rešenje se pokazalo kao privremeno, jer menadžment firme nije bio zadovoljan rezultatima ovih kooperacija, kvalitetom izvedenih radova, poštovanjem rokova i saradnjom sa kooperantima. Često su se ovi ugovorni odnosi završavali sudskim tužbama i velikim i neplaniranim troškovima za firmu.

Početkom 2008. godine na javljaju se mogućnosti za započinjanje značajnijih građevinskih projekata. Menadžment donosi odluku da uđe u strateško partnerstvo sa velikom domaćom građevinskom firmom, koja se nalazila u procesu konsolidacije, a koja je bila specijalizovana za grube građevinske radove, imala svoje građevinske ekipe: zidare, tesare i armirače i bila opremljena sa građevinskim mašinama i ostalom opremom za grube građevinske radove (kranovi, fabrika betona, betonski mikseri i pumpe, kamioni, kiperi, auto-dizalice, građevinska oplata, armirački pogon), i posedovala sopstveni tehnički kadar koji je rukovodio izvođenjem građevinskih radova (inženjeri građevine, arhitekture i mašinstva), kao i prateću administraciju.

CBC je učestvovao u konsolidaciji svoga partnera, a obe firme su našle obostrani interes u uspostavljanju trajne saradnje i međusobnog poverenja. Započinju se dva velika građevinska projekta – izgradnja stambeno-poslovnog objekta na Slaviji, u Makenzijevoj ulici i izgradnja stambeno-poslovnog objekta u Lazarevcu. Upravo sa ovim građevinskim projektima, razvijaju se i komercijalni poslovi, pa su izvršena značajna ulaganja u obnovu i opremanje paviljona za smeštaj radnika koje je građevinsko preduzeće posedovalo u okviru svog pogona u Krnjači i počinje se sa izdavanjem u zakup ovih paviljona ostalim građevinskim firmama koje imaju potrebu za smeštajem većeg broja radika. Takođe, intenzivira se separisanje šljunka i proizvodnja betona, ne samo za potrebe sopstvenih gradilišta, već i za tržište.

Sve do sredine 2008. godine, u Srbiji postoji pozitivan trend u razvoju građevinarstva, koji se ogleda u više pokazatelja – bilo kroz ostvaren prihod građevinskih preduzeća, broj zaposlenih radnika u građevinskom sektoru, broju izgrađenih stanova, ili broju izdatih građevinskih dozvola. U ovom periodu CBC je pokrenuo veći broj projekata i kroz komercijalne poslove i poslovne aranžmane sa bankama održavala se likvidnost u vrlo teškim fazama, kao što je npr raseljavanje starih objekata.

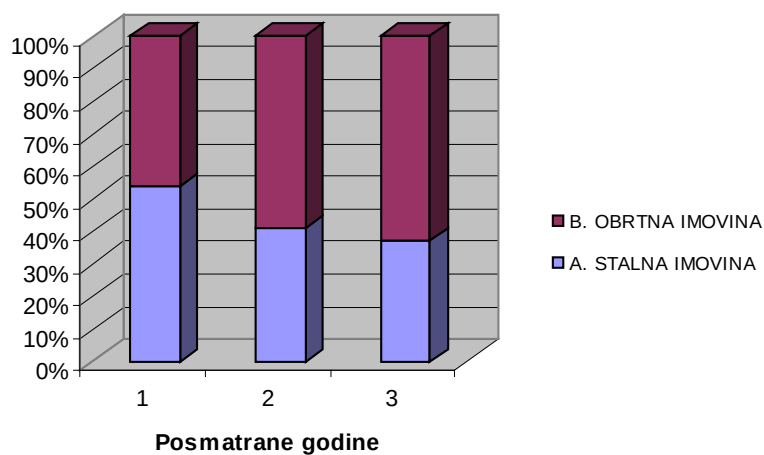
3.2. EKONOMSKO-FINANSIJSKI REZULTATI - POSLOVANJE CBC A.D. U PERIODU 2010. – 2012. GODINE – ISTORIJSKI PREGLED STRUKTURE I PROMENE STRUKTURE BILANSKIH POZICIJA

Pregled strukture i promene strukture bilansa stanja u 000 dinara						
	2010.		2011.		2012.	
Bilansna pozicija	Iznos	učešće	iznos	učešće	iznos	učešće
AKTIVA						
A. STALNA IMOVINA	171.045	53,65%	219.362	40,95%	262.509	37,16%
I Neuplaćeni upisani kapital	479	0,15%	527	0,10%	523	0,07%
II Goodwill	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
III Nematerijalna ulaganja	0	0,00%	40	0,01%	40	0,01%
IV Nekretnine, oprema i bio.sred.	170.566	53,50%	218.229	40,74%	256.545	36,31%
V Dugoročni finansijski plasmani	0	0,00%	566	0,11%	5.401	0,76%
B. OBRTNA IMOVINA	147.747	46,35%	316.333	59,05%	443.965	62,84%
I Zalihe	20.362	6,39%	101.014	18,86%	132.238	18,72%
II Stalna sreds nam prodaji i sred posl. ...	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
III Kratkoročna potraživanja i plasmani	127.385	39,96%	215.319	40,19%	311.727	44,12%
1. Potraživanja	101.584	31,87%	182.530	34,07%	295.443	41,82%
2. Potr za više pl porez za dobitak	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Kratkoročni finansijski plasmani	24.858	7,80%	24.871	4,64%	960	0,14%
4. Gotovinski ekvivaletni i gotovina	0	0,00%	5.506	1,03%	3	0,00%
5. PDV i AVR	943	0,30%	2.412	0,45%	15.321	2,17%
IV Odložena poreska sredstva	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V. POSLOVNA IMOVINA	318.792	100,00%	535.695	100,00%	706.474	100,00%
G: GUBITAK	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
D. UKUPNA AKTIVA	318.792	100,00%	535.695	100,00%	706.474	100,00%
Đ. VANBILANSNA AKTIVA	0		0		0	
PASIVA						
A. KAPITAL	106.929	33,54%	107.463	20,06%	107.938	15,28%
I Osnovni kapital	105.371	33,05%	105.371	19,67%	105.371	14,92%
II Neuplaćeni upisani kapital	479	0,15%	527	0,10%	523	0,07%
III Rezerve	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IV Revalorizacije rezerve	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V Nerealizov. Dobici po osn HOV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VI Nerealizov. Gubici po osn HOV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VII Neraspoređeni dobitak	1.079	0,34%	1.565	0,29%	2.044	0,29%
VIII Gubitak	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IX Otkupljene sopstvene akcije	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. DUGOROČNA REZER: I OBAVEZE	211.863	66,46%	428.232	79,94%	598.536	84,72%
I Dugoročna rezervisanja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
II Dugoročne obaveze	4.795	1,50%	284.044	53,02%	337.947	47,84%
1. Dugoročni krediti	4.795	1,50%	281.360	52,52%	335.437	47,48%
2. Ostale dugoročne obaveze	0	0,00%	2.684	0,50%	2.510	0,36%
III Kratkoročne obaveze	207.068	64,95%	144.188	26,92%	260.589	36,89%
1. Kratkoročne fin. Obaveze	114.561	35,94%	11.277	2,11%	5.437	0,77%
2. Obaveze po osn sred nam prod	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Obaveze iz poslovanja	67.643	21,22%	123.116	22,98%	235.262	33,30%
4. Ostale kratk. Obaveze i PVR	19.484	6,11%	3.971	0,74%	18.513	2,62%
5. Obaveze po osnovu PDV	5.368	1,68%	5.791	1,08%	1.296	0,18%

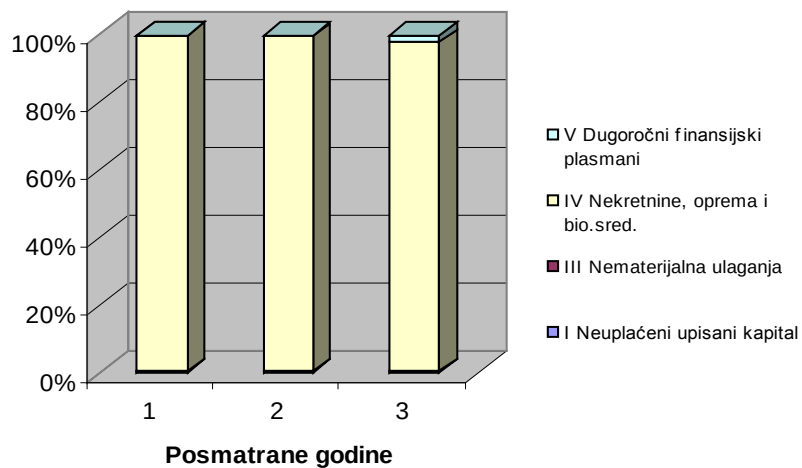
6. Obaveze po osn por. na dobitak	12	0,00%	33	0,01%	81	0,011%
IV Odložene poreske obaveze	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V. UKUPNA PASIVA	318.792	100,00%	535.695	100,00%	706.474	100,00%
VI: VANBILANSNA PASIVA						

Pregled strukture i promene strukture bilansa uspeha u 000 dinara						
Bilansna pozicija	2010.		2011.		2012.	
A. PRIHODI I RASHODI IZ RED. POSL.						
I POSLOVNI PRIHODI	66.185	100,00%	90.495	100,00%	141.986	100,00%
1. Prihodi od prodaje	28.445	42,98%	21.158	23,38%	85.732	60,38%
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	18.006	27,21%	43.718	48,31%	32.644	22,99%
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
5. Ostali poslovni prihodi	19.734	29,82%	25.619	28,31%	23.610	16,63%
II POSLOVNI RASHODI	55.565	83,95%	54.546	60,28%	122.138	86,02%
1. Nabavna vrednost prodate robe	19.238	29,07%	12.996	14,36%	41.789	29,43%
2. Troškovi materijala	467	0,71%	3.409	3,77%	3.930	2,77%
3. Troškovi zarada, naknada zar. i dr.	2.066	3,12%	3.595	3,97%	7.417	5,22%
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	248	0,37%	277	0,31%	610	0,43%
5. Ostali poslovni rashodi (varijabilni)	33.546	50,69%	34.269	37,87%	68.392	48,17%
III POSLOVNI DOBITAK	10.620	16,05%	35.949	39,72%	19.848	13,98%
IV POSLOVNI GUBITAK	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V FINANSIJSKI PRIHODI	11.625	17,56%	5.731	6,33%	138	0,10%
VI FINANSIJSKI RASHODI	21.464	32,43%	42.726	47,21%	36.930	26,01%
VII OSTALI PRIHODI	111	0,17%	2.786	3,08%	17.699	12,47%
VIII OSTALI RASHODI	253	0,38%	1.216	1,34%	195	0,14%
IX DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOV.	639	0,97%	524	0,58%	560	0,39%
X GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOV.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
XI NETO DOBITAK POSL KOJE SE OBUST	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
XII NETO GUBITAK POSL KOJI SE OBUST	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	639	0,97%	524	0,58%	560	0,39%
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
G. POREZ NA DOBITAK	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Poreski rashod perioda	0	0,00%	38	0,04%	81	0,06%
2. Odloženi poreski rashodi perioda	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Odloženi poreski prihodi perioda	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
D. ISPLAĆENA LIČNA PRIMANJA POSL	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Đ. NETO DOBITAK	639	0,97%	486	0,54%	479	0,34%
E: NETO GUBITAK	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ž. NETO DOB KOJI PRIP MANJINSKIM UL	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Z. NETO DOB KOJI PRIP VLAS MAT PR LICA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
I. ZARADA PO AKCIJI	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Osnovna zarada po akciji	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

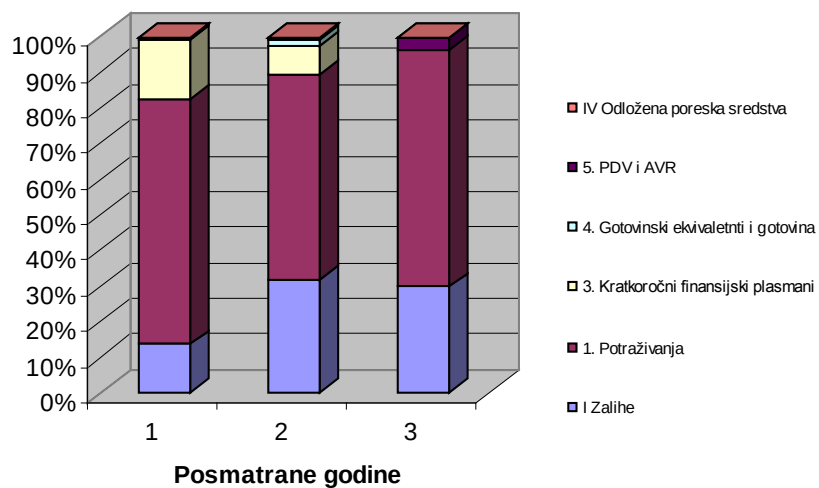
Pregled strukture imovine



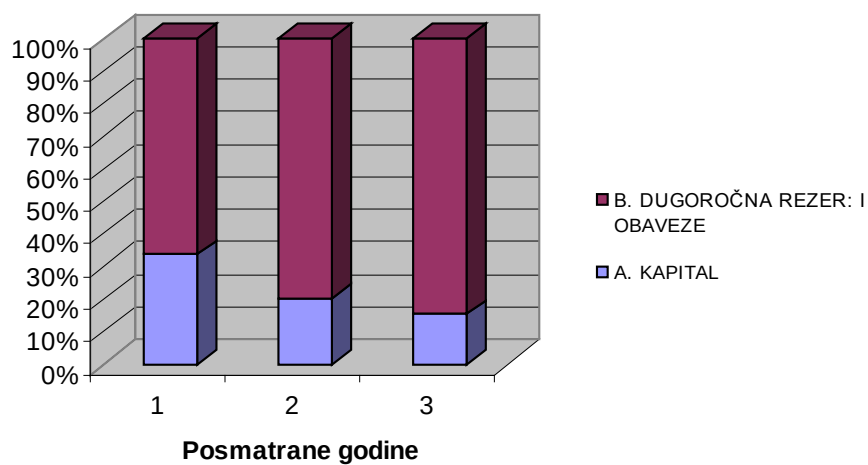
Struktura stalne imovine



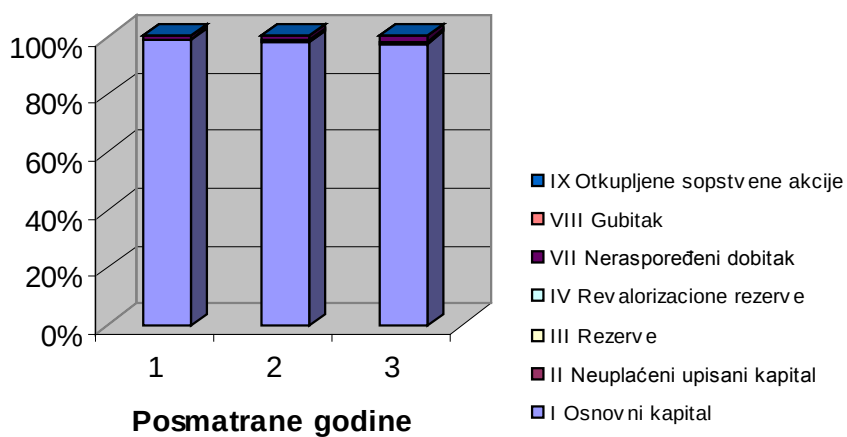
Struktura obrtne imovine



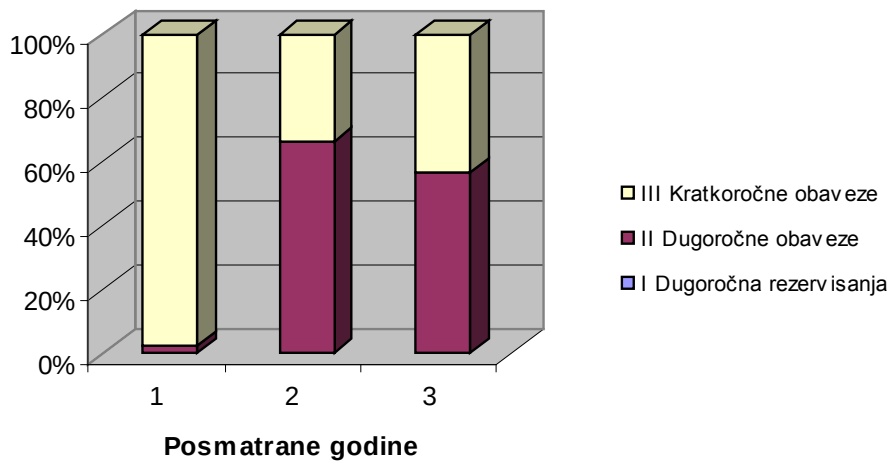
Pregled strukture pasive



Struktura sopstvenog kapitala



Struktura rezervisanja i obaveza



Iz posmatranih izveštaja može se zaključiti da je preduzeće u posmatranom periodu značajno povećalo obim svojih aktivnosti, što se vidi po rastu prihoda od prodaje. To nije rezultovalo i u značajnijem povećanju finansijskog rezultata, usled velikih troškova finansiranja, jer je preduzeće, radi započinjanja investicionih projekata Lazarevac i Makenzijeve, uzelo kredite kod banke. Ovi krediti su u 2011. godini konvertovani iz kratkoročnih u dugoročne. Struktura izvora je nepovoljna, s obzirom da samo 15% čini sopstveni kapital, a ostalo su dugoročne i kratkoročne obaveze. Pored nepovoljnog uticaja na rentabilnost, preduzeće se zbog toga susreće i sa problemom likvidnosti i otežanog plaćanja obaveza prema kreditorima i dobavljačima.

Na lošu likvidnost utiče i opšte stanje u privredi, pad privredne aktivnosti i otežana naplata potraživanja. Značajan je porast potraživanja od kupaca, što se vidi u aktivni Bilansa stanja, kao i porast zaliha, što govori o njihovom sporijem konvertovanju u gotovinu. Preduzeće će nastojati da u budućem periodu pokrene aktivnost kroz projekte koji bi trebalo da generišu značajne prihode i poprave prinosni položaj i likvidnost preduzeća.

3.3. KRIZA U SRPSKOM GRAĐEVINARSTVU

Od sredine 2010. godine, dolazi do ekonomske krize na svetskom nivou, koja nije mimoišla ni Srbiju. Krizom su, nažalost, posebno pogođene privredne grane koje su pokretači celokupne srpske privrede, među kojima je građevinarstvo među najznačajnijima.

Globalna ekonomska kriza je snažno uticala na razvijene zemlje i zemlje u razvoju preko smanjenja kredita i svih kapitalnih priliva i preko smanjenja domaće i izvozne tražnje, sa negativnim posledicama na proizvodnju, izvoz, inflaciju i devizni kurs. U Srbiji je ekonomska kriza više pogodila realni sektor nego finansijski sektor. Ekonomska kriza se inicijalno ispoljila na privredu Srbije preko nelikvidnosti na svetskom finansijskom tržištu i preko privremenog rasta Euribora i Libora, što je izazvalo usporavanje finansiranja iz inostranstva i smanjenje domaće tražnje, kao i rast domaćih kamatnih stopa i usporavanje privredne aktivnosti. Pogoršani globalni finansijski uslovi uticali su na pad direktnih stranih investicija u Srbiju i otežavali su zaduživanje u inostranstvu zbog rasta premije na rizik zemlje, što je dodatno povećavalo ranjivost deviznog kursa dinara kao posledice nestabilnosti cena, nekonkurentnosti izvozne privrede i platnobilansne neravnoteže. Nestabilan devizni kurs uslovio je inflatorne pritiske. Dinar je prema evru u periodu od oktobra 2008. do zaključno sa avgustom 2010. nominalno deprecirao za 27,1%.⁵³

Posmatrano na godišnjem nivou Srbija je u kriznoj 2009. ostvarila pad BDP od 3,1%, uz pad fizičkog obima industrije od 12,1% i realni pad prometa u trgovini od 12,4%.

⁵³ Bošnjak M., *Globalna finansijska i ekonomska kriza i njen uticaj na privredu Srbije*, Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd, 2011, str. 39

Izvoz robe je pao za 19,7%, a uvoz robe za 28%. Prosečan broj zaposlenih u privredi je smanjen za 2,2%, a realna prosečna neto zarada je povećana za 0,2%.⁵⁴

Za Srbiju je karakteristično zadržavanje visoke potrošačke tražnje početkom krize, uprkos padu dohodaka, smanjenja kredita i deprecijacije valute, što je doprinosilo rastu inflatornih pritisaka i rastu trgovinskog deficita.

Strukturne politike u uslovima krize nisu bile usredsređene na održivi rast koji podrazumeva jačanje privatnog sektora koji bi ojačao domaću štednju, izvozne kapacitete i produktivnost, kao i na reforme glomaznog i neefikasnog javnog sektora koji i sada generiše prekomerni rast plata i visoku javnu potrošnju. Za stvaranje održivog rasta i izvoza važna je i modernizacija propisa o poslovanju, poboljšanje konkurencije, rešavanje vlasništva nad zemljom i povraćaj imovine, u čemu su postignuti delimični rezultati.

	Godine				
	2007	2008	2009	2010	2011
Realan rast (pad) BDP	5,4	3,8	-3,5	1,0	1,6
Kretanje prosečne zarade	347,6	402,4	337,9	330,1	372,5

Slika: Realni rast BDP i kretanje prosečne zarade u Srbiji u periodu 2007.-2011.⁵⁵

Građevinska industrija je važan generator privrednog rasta u razvijenim, ali i u manje razvijenim zemljama. Prema podacima Privredne komore Srbije, građevinsku delatnost RS čini oko 11.530 privrednih društava, sa oko 116.760 radnika. Građevinarstvo učestvuje u ukupnom broju privrednih društava sa 13,1% dok građevinarstvo učestvuje u ukupnom broju zaposlenih sa 11,8%.⁵⁶

Srpsko građevinarstvo danas deli sudbinu ukupne privredne situacije u zemlji. U 2013. godini građevinska delatnost posluje u veoma specifičnom institucionalnom miljeu. Samo poslovno okruženje, prema podacima Svetske banke⁵⁷, nije baš naklonjeno ljudima koji se bave privrednom aktivnošću. Naime, od 185 istraživanih zemalja, po poslovnom ambijentu za realizaciju privrednih aktivnosti, Srbija je na 86. mestu. Prema istom istraživanju najlošija situacija je u oblasti obezbeđivanja građevinskih dozvola. Tu je Srbija na poražavajućem 179. mestu, gde je potrebno sprovesti 18 procedura i u proseku 269 dana za dobijanje građevinske dozvole. Ovo ujedno predstavlja najveći ograničavajući faktor za sektor građevinarstva u RS. Ostale

⁵⁴ Bošnjak M., *Globalna finansijska i ekonomska kriza i njen uticaj na privredu Srbije*, Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd, 2011, str. 40

⁵⁵ *Analiza osnovnih ekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji (2007.-2012.)*, Savez samostalnih sindikata Srbije, 2012., str. 3

⁵⁶ Mladenović I., *Građevinarstvo kao industrijski sektor u funkciji oporavka privrede Srbije*, Ekonomski horizonti, Septembar - Decembar 2013, Godište XV, Sveska 3, 245 - 256 Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 248

⁵⁷ <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>, preuz. 01.10.2014.

slabosti koje su identifikovane su naplata poreza 149. mesto, rešavanje bankrotstava 103. i primena ugovora, takođe, 103. mesto. Ovakav institucionalni milje imao je za posledicu pojavu brojnih problema u ovom sektoru privređivanja, kao što su korupcija i pravna nesigurnost.

Uvažavajući okolnosti i teško stanje u građevinskoj industriji Srbije, Vlada Republike Srbije pokrenula je mere za pospešivanje ovog sektora privrede. To su bili Zakon o podsticanju građevinske industrije Republike Srbije u uslovima ekonomske krize i Uredba o merama podrške građevinskoj industriji kroz dugoročno stambeno kreditiranje u 2012. godini. Prva mera oličena Zakonom imala je za cilj da se prevaziđu negativni efekti ekonomske krize u Republici Srbiji u oblasti građevinarstva, odnosno, pruži pomoć domaćoj građevinskoj industriji za izlazak iz krize. Zatim, da se podstakne razvoj i uposle domaće građevinske firme i obezbedi likvidnost ovog sektora. Fokus je bio i na podsticanju razvoja i upošljavanju domaćih preduzeća koja se bave proizvodnjom građevinskog materijala i zadržavanje postojećeg nivoa zaposlenosti i stvaranje preduslova za otvaranje novih radnih mesta. Sve ovo je trebalo da vodi ka podsticanju privrednog razvoja u Republici Srbiji.

U 2010 i 2011 godini zaustavljen je drastičan pad građevinskih aktivnosti, o čemu govore i sledeći statistički podaci:

Vrednost izvedenih radova na teritoriji Republike Srbije u 2011. godini iznosila je 220944 mil. RSD, što je za 22,8% veće u odnosu na 2010. godinu. Posmatrano prema vrsti građevina, 46,1% vrednosti izvedeno je na zgradama, a 53,9% na ostalim građevinama⁵⁸.

Ukupna vrednost radova koje su izvođači iz Republike Srbije izveli u inostranstvu u 2011. godini iznosila je 15050 mil. RSD. Najveća građevinska aktivnost zabeležena je u Kazahstanu i iznosila je 25,1% od ukupne vrednosti izvedenih radova⁵⁹.

U 2011. završeno je 18449 stanova, što je za 1,1% manje od broja završenih stanova u 2010. godini. Prema podacima o stambenom fondu (bilansirano stanje) u Republici Srbiji, u 2011. godini bilo je 2,901 mil. stanova, a prosečna površina stana iznosila je 66,3 m².⁶⁰

Pokazatelj	godine				
	2007	2008	2009	2010	2011
Vrednost izvedenih radova u Srbiji u mil.RSD	197.286	217.867	184.795	179.876	220.944
Vrednost izvedenih radova u inostranstvu mil.RSD	8.520	11.584	14.161	13.256	15.050
Vrednost izved radova u Srbiji - zgrade mil RSD	97.602	108.493	97.799	87.986	101.963
Vrednost izvedenih radova u Srbiji ostale građ.	99.684	109.363	86.962	91.879	118.964
Završeni stanovi - broj	19.049	19.815	19.103	18.648	18.449
Završeni stanovi - površina u 000 m ²	1.323	1.435	1.332	1.253	1.185

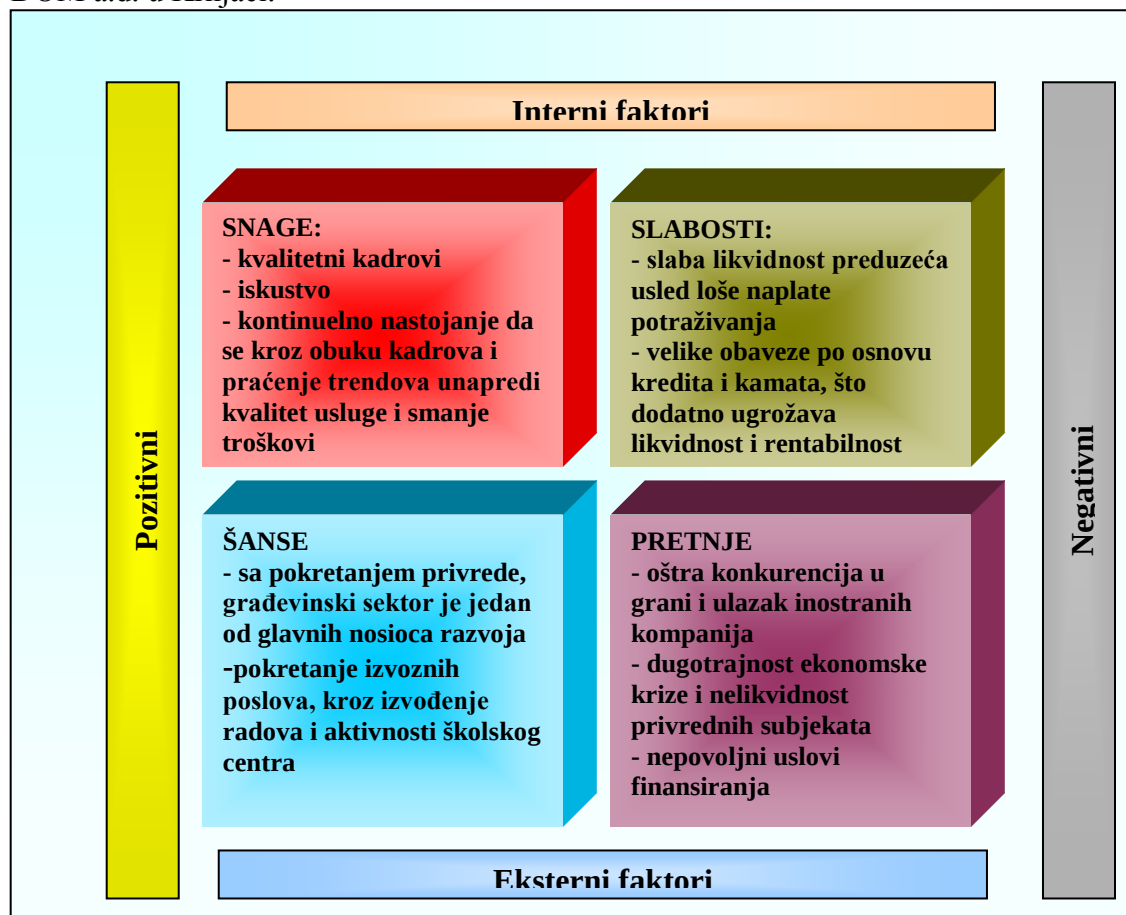
⁵⁸ Statistički godišnjak RS 2012. str. 255

⁵⁹ Statistički godišnjak RS 2012. str. 255

⁶⁰ Statistički godišnjak RS 2012. str. 255

3.4 INVESTICIONI PROJEKTI CBC A.D.

CBC a.d. je u saradnji sa Građevinskim fakultetom, Višom građevinskom školom i Srednjom građevinskom školom iz Beograda osnovao Školski centar za edukaciju građevinskih radnika. Školski centar se nalazi u okviru industrijskog kompleksa GP DOM a.d. u Krnjači.



Slika: SWOT analiza za CBC a.d.

U saradnji sa svojim strateškom partnerima, CBC a.d. je pokrenuo dva velika građevinska projekta :

1. **Projekat Makenzijeve** – stambeno-poslovni objekat na uglu Makenzijeve, Avalske i Knebinje Zorke u Beogradu, cca 6.000 m²
2. **Projekat Lazarevac** – stambeno-poslovni objekat u centru Lazarevca, cca 10.000 m²

CBC a.d. se sprema da pokrene projekat FER – fine ekspres rekonstrukcije, koji podrazumeva pružanje usluga iz domena završnih radova i adaptacija stambenih i poslovnih prostora.

⁶¹ Statistički godišnjak RS 2012. str. 255

3.4.1. GRAĐEVINSKI ŠKOLSKI CENTAR

Školski centar za edukaciju u građevinarstvu počeo je sa radom u junu 2008. godine. Centar je koncipiran za edukaciju radnika iz cele Srbije.

Centar na principu permanentne edukacije vrši osposobljavanje, dokvalifikacije i prekvalifikacije za zanatska zanimanja u građevinarstvu. Pored obrazovanja za zanatska zanimanja, u okviru Centra se organizuju i drugi seminari, prezentacije i kursevi permanentnog obrazovanja za poslovođe, šefove gradilišta i inženjere, po konceptu prioritete aktuelnosti i interesa.

U toku edukacije, moguć je smeštaj i ishrana 600 radnika, s obzirom da postoji poslovna saradnja sa partnerima koji raspolažu sa adekvatnim objektima smeštajnih jedinica, kao i pratećom infrastrukturom za predavanja, demonstracije i praktičan rad.

Cilj programa je da se unaprede znanja o novim tehnologijama i materijalima u građevinarstvu, a u skladu sa standardima građenja u Evropskoj Uniji.

Građevinski centar je organizovan kao ogranak CBC a.d. i u 2011. godini je za razvoj know how i obuke za potrebe ino-partnera realizovao cca 50.000 EUR.

Naime, Austrijska agencija za razvoj (ADA) i partneri PORR, WIFI, BAU-Accademie, BFI i drugi su pozitivno ocenili projekat edukacije u građevinarstvu, što je ohrabrilo CBC a.d. da nastavi sa izradom procedura, tehnologije obuka i priručnika.

Postoji zainteresovanost partnera iz Ruske federacije da zajednički rade na ovom projektu za potrebe građevinskog sektora Rusije, što bi podrazumevalo prodaju know-how i implementaciju obuka i sertifikacije.

3.4.2. GRAĐEVINSKI PROJEKTI

a) PROJEKAT „MAKENZIJEVA“

CBC a.d. je suinvestitor na lokaciji Makenzijeve sa svojim strateškim partnerima.

Adresa lokacije - Ulica Makenzijeve 38-40 – katastarske parcele 1646/1 i 1647/1, KO Vračar nalazi se u zoni dozvoljene gradnje, prema Generalnom planu Beograda. Lokacija je atraktivna, pripada prostornoj zoni „Vračarski plato“, ulica je prvog reda i spada u poslovno-trgovačke ulice, odnosno čini komercijalno atraktivan potez Slavija-Žička i ima prioritet u sistemu saobraćajne ulične mreže grada Beograda.

POVRŠINA PARCELA	846 m ²
BRGP OBJEKTA po JUS-u	5.240,00 m ²
BRGP NADZEMNO po GP-u	3.800,00 m ²
NETO korisna POVRŠINA(stamb.+posl).....	3.200,00 m ²
STEPEN IZGRADJENOSTI.....	4,5
PROCENAT ZAUZETOSTI PARCELE (nadzemni deo)	75-80%
PROCENAT ZAUZETOSTI PARCELE (podzemni deo)	85-90 %
UKUPAN BROJ PARKING MESTA.....	max. 42

UKUPAN BROJ STANOVA.....max. 36
NETO stambena površina.....2.500 m²
NETO poslovna površina..... 700 m²

Inicijalna ideja o izgradnji velikih stanova na atraktivnoj lokaciji je transformisana u racionalan koncept prilagođen kriznom vremenu, na način da će se raspoloživi stambeni prostor izgraditi kroz stanove u strukturi od jednosobnog do penthousa, po principu „za svakog po nešto na atraktivnoj lokaciji“.

Projekcija ulaganja

Ukupna ulaganja sa pratećim naknadama, projektovanjem i izgradnjom procenjujemo na 1000 EUR po m² bruto građevinske površine, što i u uslovima izuzetno luksuznog opremanja ima značajnu kalkulativnu rezervu koju projektujemo zbog rizika prodajnih cena.

Ukupna ulaganja sa pratećim naknadama, projektovanjem i izgradnjom procenjena su na 1000 EUR po m². Ova cena je kalkulirana sa sledeći način :

rbr	Vrsta radova	Iznos (u EUR po m ²)
1.	Projekti, priperma dokumentacije	100
2.	Grubi radovi	220
3.	Završni radovi	680

Ukupno : 1000

Ako uključimo i razne administrativne takse i troškove od cca 40.000€ dobijemo ukupnu cenu izgradnje 5.280.000€ što ukazuje na dobitnu procenu u celini i po strukturi ulaganja

5.240 m² x 1000 5.240.000 EUR

Administrativni troškovi.....40.000 EUR

Ukupno : **5.280.000 EUR**

Projekcija prihoda

Za komercijalizaciju objekta polazimo od pretpostavke da se ukupan potencijal proda u prvoj fazi pretprodaje 25 %, u drugoj fazi pretprodaje 25% i ostatak 50% po završetku po cenama 2.200 EUR, 2.500 EUR i 3.000 EUR respektivno, što efektuira prihod od poslovno – stambenih jedinica u iznosu :

	Površina (m ²)	%	m ²	Cena (EUR)	Vrednost (EUR)
I faza	3.200	0,25	800	2.200	1.760.000
II faza	3.200	0,25	800	2.500	2.000.000
III faza	3.200	0,50	1600	3.000	4.800.000

Ukupno : **8.560.000**

U podzemnim etažama kalkulišemo prodaju 42 garaže – parking mesta po ceni od 20.000 EUR, što iznosi 840.000 EUR.

Polazeći od principa opreznosti, troškove smo precenili, a prihode kalkulisali sa određenom rezervom iz čega proizilazi da ovaj poslovni poduhvat generiše izuzetan prinosni potencijal za Društvo.

		Iznos (EUR)
I	UKUPNI PRIHODI (1 + 2)	9.400.000
1	Prihodi od prodaje poslovnog i stambeno prostora	8.560.000
2	Prihodi od prodaje garaža	840.000
II	UKUPNI TROŠKOVI za izgradnju lokacije	5.280.000
III	BRUTO PRINOS na angažovana sredstva (I - II)	4.120.000

Pošto ovaj projekat CBC A.D. radi sa svojim partnerima, učešće u ostatku ulaganja je cca 480.000 EUR, a učešće u očekivanim prihodima cca. 2.000.000 EUR.

b) PROJEKAT „LAZAREVAC“

Stambeno poslovni objekat u ul. Branka Radičevića 9,11, i 13 u Lazarevcu na kat parcelama 1918, 1919, 1920, 1921, 1922, K.O. Lazarevac

Izgradnja stambeno-poslovnog objekta u Lazarevcu planirana je kao ekonomska gradnja za potrebe planskog raseljavanja Vreoca radi širenja kopova RB "KOLUBARA". Lokacija se nalazi u užem gradskom delu Lazarevca u blizini pijace. U Lazarevcu je izražena potreba za stambenom gradnjom.

PREGLED OSTVARENIH POVRŠINA I URBANISTIČKIH PARAMETARA

POVRŠINA PARCELA	2.547 m ²
BRGP OBJEKTA po JUS-u	9.542,91 m ²
UKUPNA BRGP NADZEMNO po GP-u	8.103,01 m ²
UKUPNA NETO POVRŠINA.....	8.362,21 m ²
STEPEN IZGRADJENOSTI.....	3,18
PROCENAT ZAUZETOSTI PARCELE (nadzemni deo)	55 %
PROCENAT ZAUZETOSTI PARCELE (podzemni deo)	56 %
UKUPAN BROJ PARKING MESTA.....	70+11=81
UKUPAN BROJ STANOVA	81
NETO STAMBENA POVRŠINA(korisna).....	5.036,49 m ²
NETO POSLOVNA POVRŠINA (korisna).....	413,54 m ²
NETO POVRŠINA – PARKIRANJE.....	1.111,75 m ²
NETO POVRŠINA	
(stepeništa,tehničke prostorije, saobraćajne manipul.....	1.800,43 m ²
UKUPNA NETO POVRŠINA	8.362.21 m ²
<i>PARKING PROSTOR U DVORIŠTU – 11 parking mesta.....</i>	<i>137,50 m²</i>

Projekcija prihoda i ulaganja

- Cena izgradnje objekta - **500 €/m²** neto korisne površine

- Komunalno opremanje i troškovi zemljišta - **50 €/m²** BRGP-e
- Troškovi uslova JP-a, projektovanja, istražni radovi, stručni nadzor, projektantski i direktivni nadzor, Tehnička kontrola, Tehnički prijem i ostali sitni troškovi - **50 €/m²** BRGP
- Troškovi raseljavanja (100+500)x0.25 - **150 €/m²** neto korisne površine
- UKUPNO – **750 €/m²**

- Prodajna prosečna cena korisne stambene površine - **920 €/m²**
- Prodajna prosečna cena poslovnog prostora - **1100 €/m²**
- Prodajna prosečna cena garažnog mesta po m² – ½ cene neto korisne površine

Procena vrednosti ulaganja u izgradnju objekta **3.694.200,00 €**
 Procenjena vrednost ulaganja u zemljište i komun.opremanje **405.150,00 €**
 Procena vrednosti ulaganja u projektovanje, nadzor, tehničku kontrolu... **405.150,00 €**

Ukupno ulaganje u objekat **4.504.500,00 €**
 Planirana tržišna vrednost objekta..... **5.588.414,00 €**
 Planirana dobit **1.083.914,00 €**

Pošto ovaj projekat CBC A.D. radi sa svojim partnerima, učešće u ostatku ulaganja je cca 55.000 EUR, a učešće u očekivanim prihodima cca. 900.000 EUR.

		Procenat završenosti projekta					
PRIHODI CBC MAKENZIJEVA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	30%	30%	20%	15%	5%	0
	0	600.000	600.000	400.000	300.000	100.000	0

		Procenat završenosti projekta					
TROŠKOVI CBC MAKENZIJEVA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	30%	30%	20%	15%	5%	0
	0	143.465	143.465	95.644	71.733	23.911	0

		Procenat završenosti projekta					
PRIHODI CBC LAZAREVAC	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	15%	15%	25%	20%	20%	5%
	0	135.000	135.000	225.000	180.000	180.000	45.000
		Procenat završenosti projekta					
TROŠKOVI CBC LAZAREVAC	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	15%	15%	25%	20%	20%	5%
	0	8.157	8.157	13.596	10.877	10.877	2.719

3.4.3 PROJEKAT FER – FINE EKSPRES REKONSTRUKCIJE

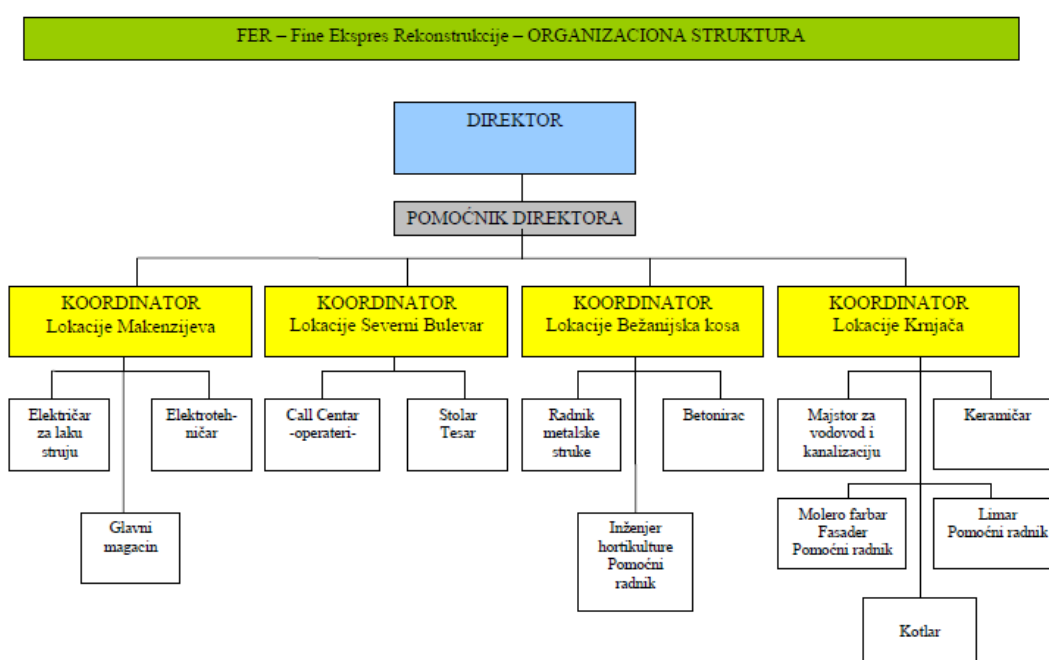
Fine ekspres rekonstrukcije su svojevrsan skup servisa koji ima zadatak da pruži brzu, kvalitetnu i pravovremenu uslugu iz domena sledećih radova :

- električarski radovi
- vodovod i kanalizacija

- grejanje i instalacije
- molerski radovi
- keramičarski radovi
- fasaderski radovi
- razni grubo građevinski radovi i rekonstrukcije

Ideja je bila da se iskoriste postojeći potencijali i iskustvo CBC a.d. i da se kroz školski centar edukuju novi kadrovi koji bi se uključili u ovu radnu jedinicu. Funkcionisanje FER projekta kao samostalnog profitnog centra u okviru CBC a.d. podrazumeva stacioniranost čitave organizacije na 4 povezane lokacije u Beogradu :

- Makenzijeva ulica
- Severni bulevar
- Bežanijska kosa
- Krnjača, Pančevački put



Slika: Organizaciona struktura ogranka FER

Poslovna politika projekta FER zasniva se na iskustvu svetske organizacije „RITZ“ i takav jedan sistem je preuzet u svim većim svetskim gradovima. U saradnji sa Hammersmith Council, London, jedan takav sistem funkcioniše godinama kao vrlo profitabilna organizacija sa tendencijom rasta.

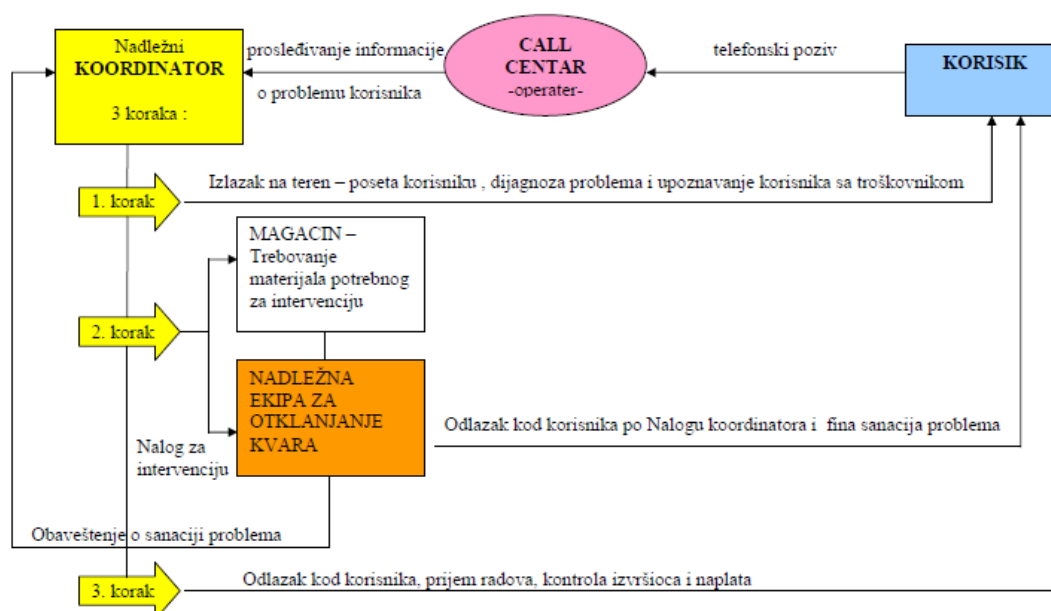
Svoju konkurentsku poziciju na tržištu FER će graditi kroz sledeće prioritete: kratki rokovi, vrhunski kvlalityet, hitne intervencije 24 časa, tim kvalifikovanih majstora i svih profila inženjera. FER će nastojati da postane sigurni i pouzdani partner sa vrhunskom uslugom i otvorenom komunikacijom, kao servis koji stoji na usluzi 24 sata dnevno, sposoban da na brz, efektivan i kvalitetan način reši probleme svojih klijenata.

Organizacija poslovanja FER-a biće koncipirana na sledeći način :

Call Centar sa sedištem na Severnom bulevaru osmišljen je kao prvi filter usmeravanja problema. Stručno osposobljeni kadar će imati zadatak primanja poziva i njegovo preusmeravanje stručnom koordinatorskom, u zavisnosti od vrste intervencije. Nadležni koordinatorski je tehnički osposobljen da na pravi način odredi kojim putem i kojom brzinom će moći da ukloni nastalu situaciju.

Koordinatorova dužnost i obaveza je da izlaskom na teren i prilikom posete klijentu obrazloži vrstu kvara, način njegove sanacije i proceduru po kojoj firma posluje. Tek po saglasnosti klijenta, koordinator angažuje nadležnu ekipu i pribavlja sav potreban repromaterijal (trebuje iz magacina). Zadatak koordinatora je da uskladi sve učesnike koji su angažovani u procesu rešavanja problema. Po završetku posla, dužnost koordinatora je da izvrši kontrolu i da dobije mišljenje klijenta i ispostavi račun za izvršene usluge.

PRIKAZ DIJAGRAMA AKTIVNOSTI



Slika: Prikaz dijagrama aktivnosti u okviru organizacije FER-a

Posmatrano po lokacijama, organizacija aktivnosti se planira na sledeći način :

Makenzijeve

Na ovoj lokaciji planira se organizacija servisa iz lake struje i struje. Organizaciono, laka struja obuhvata održavanje i servisiranje svih sistema koji imaju mala napajanja (video nadzor, telefonske centrale, interfoni, elektronske brave).

Sevrni bulevar

Ova lokacija je površine cca 7300 m². Prostorno i poziciono obuhvata sledeći sadržaj :

- Call centar
- Deo magacinskog prostora
- Obezbeđeni parking za vozila
- Stolarsko-tesarski pogon

U stolarskom pogonu planiraju se sledeći servisi : lake i fine rekonstrukcije na ulaznim vratima, prozorima, parketi, laminati, krovovi, kuhinje, popravka raznih vrste stolica, nameštaja, izmene i ugradnje istih.

Bežanijska kosa

Ova lokacija je površine cca 2.500 m² i obuhvata :

- Kancelarijski prostor
- Deo magacinskog prostora
- Mesta za vozni park
- Površina koja omogućava čuvanje zelenila za ozeljenjavanje

Bežanijska kosa obuhvata tim za metalne rekonstrukcije (ograde, gelenderi, razne rampe, metalna vrata i prozori, stubovi, krovovi), fine sanacije betona (mogućnost izlivanja ivičnjaka i njihova fina opravka, stepeništa, prilaza zgradama, betonskih klupa, stolova, kao i pravljenje kompletnih betonskih ograda i njihova popravka, betonskih prstenova za šahte) i tim za ozeljenjavanje površina (saniranje prilaza zgradama, kao i njihovo ozeljenjavanje, uklanjanje trulog rastinja i postavljanje po potrebi novih sadnica).

Krnjača, Pančevački put

Najveća lokacija u sklopu FER-a obuhvata .

- Glavni magacinski prostor
- Kancelarijski prostor
- Parking mesta za vozni park
- Radionice (limarska, molersko-farbarska, fasaderska, vodovod i kanalizacija, keramičarska, radionica za kotlove i grejanje)

Krnjača obuhvata timove za sledeće servise: vodovod i kanalizacija, moleri, fasaderi, keramičari, limari, kotlovi i grejanje.

ORGANIZACIONE PROMENE U CBC A.D.

Prve teškoće se javljaju sredinom 2008. godine, kad se pogoršava likvidnost domaćih firmi, a CBC otežano naplaćuje svoja potraživanja. Problem likvidnosti ostaje jedan od dominantnih problema i u narednim godinama, o čemu svedoče i pokazatelji dobijeni analizom finansijskih izveštaja CBC a.d. Opšti racio likvidnosti, kao odnos između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza je u 2010. godini 0.71, što govori o prezaduženosti preduzeća. Sa druge strane, CBC je ušao u kreditne aranžmane sa poslovnim bankom, i usled problema sa likvidnošću, od 2010. godine postoje veliki problemi sa plaćanjem kamata. Ovi krediti su u 2011. godini konvertovani iz kratkoročnih u dugoročni, sa grejs periodom. U ovom periodu, vreme vezivanja zaliha i potraživanja se povećavaju, što je takođe izraz usporene i otežane privredne aktivnosti i nagoveštava velike probleme sa likvidnošću⁶².

⁶² Obrenović, M., Konsolidacija poslovanja kroz nove poslovne projekte, finansijska analiza i projekcije rezultata, Master rad, I projektni zadatak, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013. str. 46

Na ovako nepovoljnu situaciju u okruženju, preduzeće je odgovorilo borbom da što više smanji troškove. Jedan od načina je bio i downsizing, koji je bio zastupljen kod oba strateška partnera, kao odgovor na smanjene potrebe posla. Prvo se nastojalo smanjiti broj administrativnih radnika, tako da je izvestan broj proglašen tehnološkom viškom, ali i izvršiti njihovu poslovnu preorijentaciju na neka druga radna mesta, za kojima je firma imala potrebu, kao na primer čuvari na gradilištima ili portiri.

Jedna od bitnih karaktersitika CBC je bila činjenica da se od samog početka firma zalagala za kontinuelnu edukaciju i nastojala da šalje svoje zaposlene na aktuelne kurseve i seminare. Ova nastojanja dobila su još značajniji oblik kada se nastojalo unaprediti poslovanje strateškog partnera, građevinskog preduzeća, pa se formirala zajednička ogledna služba u prostorijama građevinskog preduzeća u Krnjiači, koja je organizovala kurseve i seminare za dodatnu edukaciju sopstvenih radnika, kako onih građevinske struke, kroz predavanja o raznim novitetima u građevinskom inženjeringu i materijalima, obukama u saradnji sa proizvođačima ovih materijala i opreme, tako i radnika administrativnih zanimanja, prevashodno zainteresovanih da unaprede svoja znanja u korišćenju računara. Angažovani su eksterni stručnjaci i predavači ili su se pojedinci slali na razne stručne seminare. Zaposleni su imali obavezu da periodično polažu testove, kako bi se shvatila ozbiljnost edukacije, praćenja trendova i značaj koji je menadžment pridavao znanju i stručnosti.

Početak rada ove službe za edukaciju je bio velika promena za zaposlene u oba preduzeća. Mnogi su smatrali da je ova služba samo fin način da se pronađe razlog da budu otpušteni zbog neuspeha na nekom od testova ili nemogućnosti da isprate novi način organizovanja posla. Poseban je problem bio sa starijim radnicima, jer su u startu imali odbojan stav prema promeni u dosadašnjem načinu rada, a što je interesantno, to je bilo zajedničko i za građevinske i za administrativne radnike. Bilo je slučajeva, na primer, da je zaposlena sama dala otkaz jer nije želela da se obučava da radi na računaru, smatrala je da je „isuviše stara“ za te novotarije, da je internet ne zanima i da je ona svoj posao precizno i dobro obavljala i do sada, bez računara.

Vremenom, zaposleni su uvideli značaj ovih znanja, ne samo u obavljanju njihovih radnih zadataka, već i šire, postali su svesni da mogu da ih koriste u životu i desilo se da su se u mnogim slučajevima sami prijavljivali na razne kurseve i na dodatne obuke i učestvovali sa mnogo više volje i zainteresovanosti. Navedeno iskustvo, kao i značaj službe za edukaciju u budućim organizacionim promenama koje su opisane u daljem tekstu, potvrđuju *hipotezu da su podrška i edukacija zaposlenih od velikog značaja u procesu organizacionih promena.*

Ova služba postala je zajednički interes oba strateška partnera, al i osnova za dalji razvoj ideje o kontinuelnoj edukaciji zaposlenih koja će dobiti svoj konačni oblik u otvaranju Školskog centra za edukaciju građevinskih radnika, kao posebnog ogranka u okviru CBC.

Školski centar je osnovan u saradnji sa Građevinskim fakultetom, Višom građevinskom školom i Srednjom građevinskom školom iz Beograda. Centar na principu permanentne edukacije vrši osposobljavanje, dokvalifikacije i prekvalifikacije za zanatska zanimanja u građevinarstvu. Pored obrazovanja za zanatska zanimanja, u okviru Centra se organizuju i drugi seminari, prezentacije i

kursevi permanentnog obrazovanja za poslovođe, šefove gradilišta i inženjere, po konceptu prioritete aktuelnosti i interesa. U 2011. godini je za razvoj know how i razne obuke realizovano cca 50.000 EUR.

Drugi projekat kojim je CBC pokrenuo je FER – fine ekspres rekonstrukcije, kao svojevrsan skup servisa koji ima zadatak da pruži brzu, kvalitetnu i pravovremenu uslugu iz domena sledećih radova :

električarski radovi

- vodovod i kanalizacija
- grejanje i instalacije
- molerski radovi
- keramičarski radovi
- fasaderski radovi
- razni grubi građevinski radovi i rekonstrukcije

Ideja je bila da se iskoriste postojeći potencijali i iskustvo CBC i da se kroz školski centar prekvalifikuju postojeći kadrovi građevinskog preduzeća i edukuju novi kadrovi koji bi se uključili u ovu radnu jedinicu.

Polazeći od činjenice da Beograd sa okolinom predstavlja ogromno tržište, na kome egzistiraju domaćinstva, firme, državne institucije, zdravstvene ustanove, obrazovne ustanove, hotelsko-turistički objekti itd, drugim rečima, veliki broj velikih i malih potencijalnih korisnika ovih usluga, tražnja za ovom vrstom usluga se generiše svakodnevno i u budućnosti će imati tendenciju rasta.

S druge strane, polazeći od prirode problema koji se ovim servisima rešavaju, jasno je da su u pitanju uglavnom intervencije koje su neodložne i koje zahtevaju hitno i stručno rešavanje.

Nekada su u zgradama i većim stambenim kompleksima postojali domari koji su vršili manje opravke i rešavali ove vrste problema, ali danas to više nije slučaj i domaćinstva se sama snalaze u prevazilaženju svakodnevničkih problema vezanih za električnu, vodovod, kanalizaciju i sl., na taj način što zovu majstore raznih profila na intervenciju.

Velika prednost servisa koje bi pružao FER je što bi u svojoj ponudi obuhvatio veliki broj usluga i što bi servisi bili podignuti na mnogo profesionalniji nivo, jer bi na lice mesta prvo došlo stručno lice da izvrši dijagnozu problema, koje bi izdalo nalog određenoj ekipi koja je obučena za rešavanje konstatovanog problema i snabdevena sa svim neophodnim alatom i materijalom. Samo preduzeće CBC a.d. bi garantovalo za kvalitet i pouzdanost usluge i vršila bi se stalna kontrola serviseru u cilju što potpunije satisfakcije korisnika usluga, fizičkih lica, a u još većoj meri preduzeća i institucija.

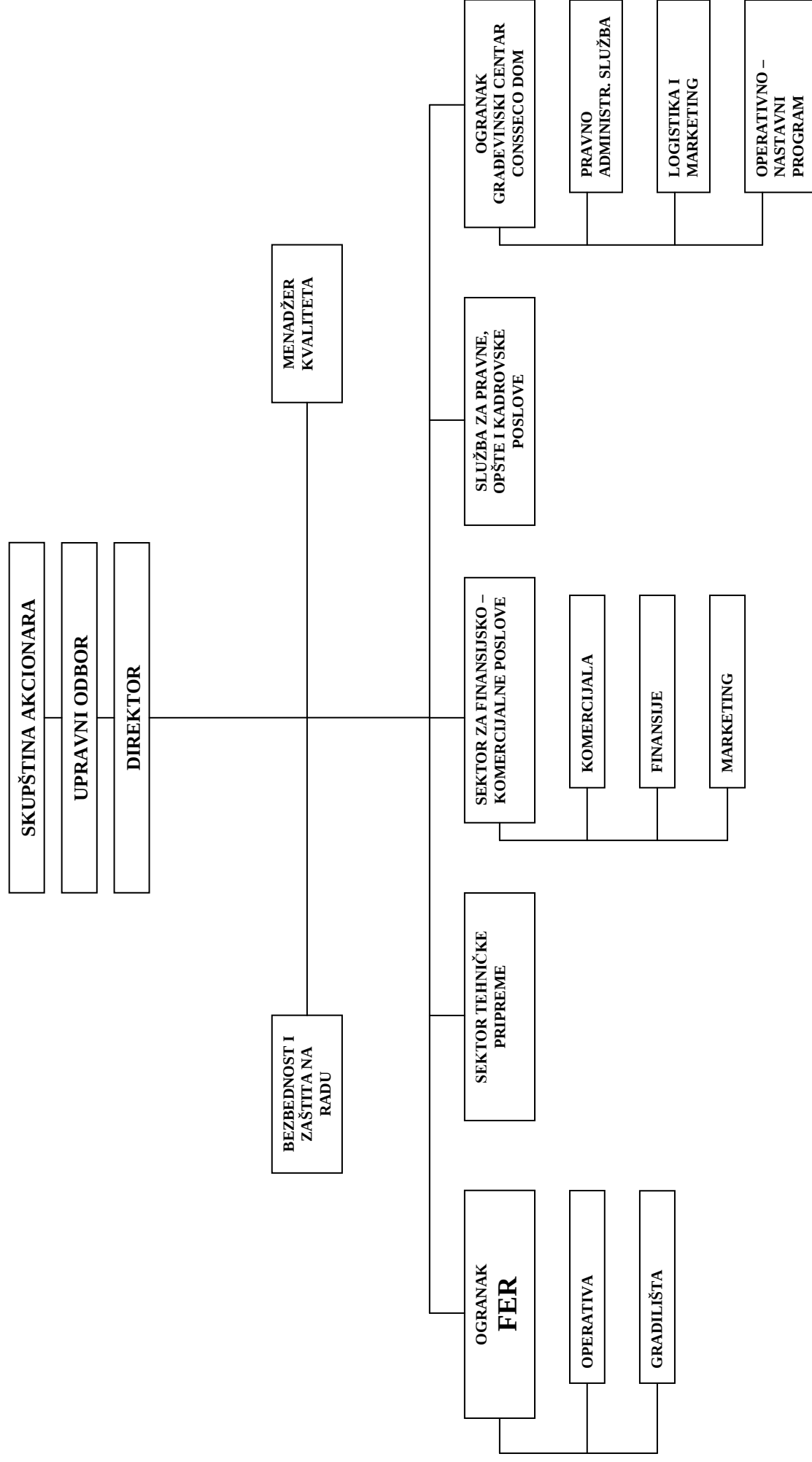
U sastavljanju poslovnog koncepta za FER, menadžment se rukovodio namerom da identifikuje potrebe većih tržišnih segmenata, kao što su zdravstvene organizacije, državne institucije, ali je poseban naglasak ipak na pojedince, domaćinstva i organizacije, kojima se nastoji izaći u susret na bazi sastavljanja takvog paketa usluga koji bi zaokružili brzo i savesno sagledavanje konkretnog problema, ekspresno reagovanje i saniranje kvarova ili vršenje rekonstrukcije, kvalitetnu uslugu i materijal

i prisutnost 24 sata dnevno preko organizovanog kol centra, koja pruža sigurnost i pouzdanost.

Ovakva poslovna koncepcija koja se oslanjala na tradicionalne poslove- građevinske radove i dva potpuno nova projekta, koja su dobila zaseban strateški i organizacioni status, uticala su na formiranje nove organizacione strukture preduzeća. Pored postojećeg tehničkog sektora i komercijalno-finansijskog, sada se izdvajaju ogranak školski centar sa svojim zasebnim službama, koje su administrativna služba, logistika, marketing i nastavna služba i ogranak fer. Takođe, zbog povećane složenosti poslovanja, posebno se izdvaja pravno-administrativni sektor. Firma dobija svoju službu za bezbednost i zdravlje na radu i posebnu službu za upravljanjem kvalitetu, jer u ovom periodu počinje sa procedurama uvođenja ISO standarda.

Opisane organizacione promene, počev od pokušaja revitalizacije kroz redukciju troškova i downsizing pa do uvođenje novih projekata FER i Školski centar, koje su dovele do prganizacione transformacije, promene u strukturi i kulturi potvrđuju hipotezu da su *organizacione promene neminovan način prilagođavanja preduzeća dinamičnim i kompleksnim uslovima u okruženju.*

Sve ove promene dovele su do produbljivanja organizacione strukture, jasne sektorske podele poslova, novih linija rukovođenja i kanala komunikacije, izmenjenog položaja lidera i menadžmenta, složenijeg odnosa između lidera i menadžera i formiranja top menadžmenta koji je, zajedno sa liderom, postao zadužen za strategiju preduzeća i ugovaranje poslova, dok se operativni menadžment okrenuo procesima i koordinaciji izvršilaca. Ovim se potvrđuje hipoteza da *promene u poslovnoj strategiji preduzeća iniciraju promene u svim organizacionim aspektima (organizaciona struktura, kultura, koordinacija, komunikacija).*



Polazeći od Greinerovog modela životnog ciklusa, CBC se našao u trećoj fazi, poznatoj kao **Rast kroz delegiranje**, u kojoj dolazi do dalje specijalizacije i decentralizacije pojedinih sektora i specifičnog odnosa između top menadžera i operativnih menadžera, koj ostaju bliže „izvoru informacija“ i poseduju znanje o problemu i koriste prioritet da prvi doznaju informaciju. Ova faza se završava krizom kontrole, tako da možemo da očekujemo da će top menadžment nastojati da deo kontrole povрати kroz razvoj centrale koja će koordinirati rad filijala, što će biti pravi izazov, budući da su i FER i Školski centar tako koncipirani da je u budućnosti očekivano formiranje zasebnih firmi, čiji bi osnivači bili CBC i njegov strateški partner⁶³. Sve ovo govori o složenosti organizacionih promena sa kojima se preduzeće susreće i potvrđuje osnovnu hipotezu da *upravljanje organizacionim promenama igra značajnu ulogu u transformaciji i revitalizaciji preduzeća CBC a.d.*

3.6. ULOGA MENADŽMENTA

U sprovođenju organizacionih promena u CBC izuzetno značajnu ulogu igrao je menadžment. U svim fazama transformacije organizacije, od menadžera se tražilo da daju povratnu informaciju o tome kako vide organizaciju, koji su osnovni problemi i koja su moguća rešenja. Najvažnije je bilo u tzv fazi „odmrzavanja“ (po Levinu), kada je postojala svest o potrebi za promenom kada se nastojala organizacija pripremiti za promene. Formirane su diskusione grupe i sledeća su glavni zaključci koji su izvedeni⁶⁴:

1. Za uspešno sprovođenje promene važno je razviti zajedničke ciljeve, vrednosti i razumevanje suštine promene, jer nekim menadžerima i zaposlenima nije bila jasna vizija preduzeća. Ljudima je trebao razjasniti kako će nova organizacija izgledati u budućnosti. To je zahtevalo bolju komunikaciju, kako vertikalnu, tako i horizontalnu, formalnu i neformalnu. Takođe, moralo je doći do odgovarajućih promena u organizacionoj kulturi, kao svojevrsnoj kombinaciji sistema vrednosti, verovanja, stavova i očekivanja svih pojedinaca.
2. Upravljanje rastom uz očuvanje dostignutog nivoa kvaliteta je posebno pitanje i izazov. Ono zahteva još sposobniji menadžment. Postavlja se pitanje kako treba da se utice na razvoj postojećih menadžera, organizovanje edukacije i stvaranje klime u kojoj je preduzimanje rizika poželjno, a organizacija je spremna i da prihvati eventualne greške i da uči iz njih. Za nove projekte angažovani su novi stručnjaci. Od menadžmenta se očekivalo da spoji sopstvenu efektivnost (da radi prave stvari) sa efikasnošću (da radi prave stvari na pravi način).
3. Uspostavljanje balansa između liderstva i menadžmenta javilo se kao vrlo bitno pitanje u fazi rasta u kojoj su našlo preduzeće. Produblivanjem organizacione strukture i razdvajanjem srednje linije menadžmenta od top menadžmenta, postaje složenije pitanje toka informacija i komunikacije, raspodele znanja i informacija sa

⁶³ Izvor: poslovna arhiva CBC a.d.

⁶⁴ Izvor: poslovna arhiva CBC a.d.

lica mesta do vrha firme, raspodela kontrole, odgovornosti i autoriteta. Posebno pitanje se javlja i u međusektorskim odnosima, jer se javljaju 2 nova sektora koji se bore za svoje „mesto pod suncem“, dolazi do konkurencije unutar firme, pa i do mogućeg rivalstva, između menadžera, ali i između zaposlenih. Kako se dešavalo da ovo rivalstvo preraste u tenziju koja ugrožava radne procese, menadžment je imao vrlo važan zadatak da kroz intenzivnu komunikaciju obavesti i razjasni svim pojedincima u organizaciji novu organizaciju i firmi i sve prednosti koje ona treba da donese. Takođe, moralo se voditi računa o jasnoj definiciji i sistematizaciji radnih mesta, kako bi svaki pojedinac znao kom sektoru pripada, koje radne aktivnosti su mu poverene i ko mu je neposredni nadređeni.

3.7. OTPOR PROMENAMA U CBC A.D.

U preduzeću je sprovedeno istraživanje stavova zaposlenih kroz upitnik⁶⁵ koji je trebao da da informaciju o satisfakciji zaposlenih sa postojećim stanjem i o stavu prema započetim promenama u organizaciji.

Većina zaposleni je bila zadovoljna radnom atmosferom, poslovima koje obavlja, mogućnošću napredovanja, odnosom sa saradnicima i rukovodiocima i uslovima rada, ali više od 90% nije bilo zadovoljno zaradom i celokupnim sistemom nagrađivanja i ocene učinka zaposlenih i smatralo je da nije dovoljno plaćeno za poslove koje obavlja. Većina njih je navela da traži mogućnost prelaska u drugu firmu, a kao osnovni uzrok je navela nisku zaradu.

Većina zaposlenih (80%) bila je svesna da su promene neophodne i da su one jedini način da firma opstane u uslovima velike krize i pada aktivnosti, tako da je inicijalni stav prema promenama bio pozitivan. Utoliko pre što je prvi udar krize preduzeće dočekalo sa otpuštanjem radnika. „Preživeli“ su bili u stalnom strahu da su „sledeći na listi“, a promene su bile nada da će potreba za njima u firmi ostati. Jedan deo zaposlenih je bio zahvaćen pesimističkim stavom da „od početka 90-tih ide sve nagore i da nikakve promene u organizaciji ne mogu da pomognu, jer čitav sistem nije dobar, a mi se ne možemo boriti protiv sistema“.

U početku, otpor promenama je postojao u preduzeću, ali se on uglavnom nije javljao kao aktivan otpor, kroz odbijanje da se izvrše radni zadaci, sabotiranje, odbijanje primene novih procedura i sl. Ljudi su, uglavnom, izražavali svoju zabrinutost u razgovorima sa svojom porodicom prijateljima, ili najbližim saradnicima. Strah i nepoverenje nisu se javljali samo zbog promene, već u mnogo većoj meri, zbog loše situacije u privredi, koja je iz meseca u mesec postajala sve gora, zbog mnogih informacija koje su dolazile o firmama iz grane koje su propadale, bile blokirane ili odlazile u stečaj, radnicima koji su ostajali bez posla, posle 20-25 godina radnog staža i u godinama kada više niko ne želi da ih zaposli.

⁶⁵ Upitnik o satisfakciji zaposlenih, Novembar 2010. godine, arhiva CBC a.d.

3.7.1. UZROCI OTPORA PROMENAMA

Organizaciona promena zahtevala je od zaposlenih da prevaziđu svoje, već ustaljene navike i da prihvate novi način razmišljanja i poslovnu politiku. Jedna od najvećih grešaka koja je učinjena u sprovođenju organizacione promene u CBC je što se prevideo značaj komunikacije sa zaposlenima, pogotovo u fazi odmrzavanja i pripreme organizacije za promenu. Pojedincima nije bilo dovoljno jasno koji su ciljevi promene, šta je nova vizija, a nisu imali ni dovoljnu sliku o problemima u kojima se preduzeće već nalazilo i koliko su promene u poslovnoj strategiji stvarno bile neophodne.

Menadžment nije uvek obraćao pažnju na feedback zaposlenih, znalo se da određeni otpor postoji, ali se smatralo da će se ljudi „privići” na novu situaciju, jer, svakako, ako im ne odgovara, mogu da „uzmu radnu knjižicu i da odu gde je bolje”.

Strahovi su bili jedan od najznačajnijih uzroka otpora promenama. Zaposleni su bili zabrinuti da će nova organizacija i novo strategijsko usmerenje firme zahtevati od njih znanja i veštine koje ne poseduju. Ovaj strah se javlja bez obzora na činjenicu da su zaposleni u ovoj firmi već izvestan period navikli na kontinuelnu edukaciju i činjenicu da u okviru same firme postoji služba koja razmišlja o unapređenju znanja zaposlenih. Takođe, bilo je jasno da će određeni broj radnika morati da pređe na drugo radno mesto, koje zahteva sticanje novih veština i dodatne obuke u Školskom centru. Ovo se odnosilo na zaposlene u CBC i u građevinskom preduzeću. Neki zaposleni su to prihvatili, zadovoljni što mogu da sačuvaju posao, a i da steknu nova znanja koja im ubuduće mogu samo koristiti. Međutim, neki su smatrali da nisu oni krivi što firma ne može da obezbedi posao i da nije u redu da „pod stare dane” uče i preusmeravaju se na drugačije poslove. Dešavalo se da su neki od ovih zaposlenih napustili firmu, jer nisu hteli da menjaju radna mesta, ni da ulože napor u dodatnu edukaciju. Svi navedeni primeri potvrđuju *hipotezu da su strahovi jedan od najvažnijih uzroka otpora promenama*. Ali, bilo je i onih drugih, koji su se kroz obuke uspešno preusmerili na druga radna mesta, u tom trenutku potrebna firmi, a i bolje plaćena. Bio je, na primer, slučaj portira u građevinskom preduzeću koji se u Školskom centru obučio za molera i postao deo molerske ekipe u FER-u. Zaposleni je bio zadovoljan, jer je mogao da zaradi gotovo duplo više, a radio je posao koji mu je bio mnogo zanimljiviji od portirskog.

Generalno, jedan od najznačajnijih strahova je strah od nepoznatog, koji je bio prisutan i kod menadžmenta i kod zaposlenih.

Strah od smanjenja plate nije bio toliko izražen, s obzirom da su zarade već bile na izuzetno niskom nivou. Međutim, usled formiranja novih sektora i formiranja novih radnih mesta, premeštanja zaposlenih, javio se novi strah i nezadovoljstvo, usled neizbežne promene u sastavu formalnih, radnih, grupa u kolektivu. Većina ljudi osećala je potrebu da pripada određenoj grupi u kolektivu. Rasturanje grupa usled premeštanja ljudi na druga radna mesta i dovodenja novih ljudi naišlo je na veliki otpor i negodovanje, što je pojačalo otpor promenama u organizaciji.

Inertnost i niska tolerantnost na promene nalazi se u samoj psihologiji ljudi. One zavise od toga u kojoj meri zaposleni sagledavaju pozitivne posledice promene u

odnosu na negativne. Takođe, sigurnost i stabilnost radnog mesta je bitan faktor sklonosti ka promeni.

Različita očekivanja zaposlenih i menadžmenta – usled različitog stepena informisanosti, i različite uključenosti u sam proces promene, zaposleni i menadžment su imali različita očekivanja. Zaposleni su smatrali da se promene odvijaju i bez njih i konsultovanja njihovog mišljenja, dok je menadžment uključen u kreiranje promena, u manjem ili većem obimu. Menadžment je posmatrao promenu i iz ličnog ugla, ali i sa strategijskog aspekta i značaja za celu firmu, dok su zaposleni imali na umu očuvanje lične egzistencije i položaja u firmi, što potvrđuje *hipotezu da različite procene efekata promene od strane menadžmenta i zaposlenih dovode do otpora promenama*.

Nedostatak međusobnog poverenja i nedovoljna informisanost o promeni – doveli su do toga da su mnogi zaposleni mislili da će organizacionom promenom da dobiju manje nego što su izgubili. Ispostavilo se da čak trećini zaposlenih nije zaporavo jasno šta je cilj promene i šta ona treba da obezbedi preduzeću, a pogotovo kako će ta promena da utiče na njihova radna mesta, obim poslova, zarade, odnose u okviru radnih grupa i visinu plate. Neki zaposleni su jednostavno smatrali da firma ne poseduje dovoljno kompetentan menadžment koji bi mogao da željenu promenu iznese i uspešno sprovede do kraja. Tu je poseban problem bio kod novoangažovanih menadžera, prema kojima su zaposleni osećali sumnju u njihovu stručnost, jer se nisu još „dokazali” i prema kojima su se ponašali vrlo podozrivo. Navedeni primeri potvrđuju *hipotezu da nepoverenje i nerazumevanje dovode do otpora organizacionim promenama*. Sve to polazi od činjenice da u fazi odmrzavanja, a i fazi uvođenja promene nije poklonjeno dovoljno pažnje komunikaciji sa zaposlenima.

Ovi uzroci doveli su do toga da se razvije otpor promenama kod određenog broja zaposlenih, a kod nekih je bio u toj meri izražen, da se napustili firmu. Na žalsot, firma je tako ostala i bez nekoliko odličnih radnika i stručnjaka.

3.7.2. SAVLADAVANJE OTPORA PROMENAMA

Interesantno je da kod najvećeg broja radnika otpor nije bio direktno izražen, oni nisu diskutovali sa svojim nadležnima o tome i izgledalo je da se sve odvija u redu. U nekim slučajevima menadžeri nisu bili svesni da otpor postoji, ili bar nisu naslućivali koliki je stvarni otpor zaposlenih. O otporu promenama diskutovalo se međusobno, u okviru istih formalnih ili neformalnih grupa, što je, posebno u početku, i u uslovima loše informisanosti i komunikacije sa menadžmentom, doprinelo širenju glasina i stvaranju iskrivljene slike o suštini promene i uloge svakog od pojedinaca u organizaciji.

Treba spomenuti da su na samom početku većina zaposlenih bili za promene, jer su smatrali da samo tako može firma da se prilagodi promenama na tržištu, međutim, kako je vreme prolazilo, postalo je izvesno da pozitivni rezultati neće biti tako brzi, a situacija je postajala sve teža, otežano su se naplaćivala potraživanja i plate su počele da kasne. Zaposleni su za to okrivljavali upravo promene, dužinu implemntacije, visoke troškove sprovođenja, nesposoban menadžment (pogotovo novoangažovane menadžere) i spore rezultate. To je povećavalo neprijateljstvo prema promeni i

nepoverenje prema menadžmentu i produbljivalo rivalitet između „tradicionalnih“ sektora u firmi i „novih“ sektora. Zaposleni su bili ubeđeni da moraju sada da zarađuju i za sebe i za zaposlene i menadžment iz dva nova sektora, jer oni nisu razvili svoju aktivnost u tolikoj meri da mogu samo sebe da izdržavaju. Čak se javljao i rivalitet sa zaposlenima koji su se preorijentisali na nove sektore, a do samo promene pripadali istim formalnim ili neformalnim grupama sa svojim kolegama iz „tradicionalnih“ sektora.

Polazeći od mogućih strategija za savladavanje otpora promenama, prilikom implementacije organizacione promene u CBC možemo zaključiti sledeće:

Pre početka implementacije organizacione promene, pristupilo se **kreiranju pozitivnog okruženja** za sprovedenije promene. **Komunikacija** sa zaposlenima u ovoj fazi igra najznačajniju ulogu, međutim, u CBC se nije pridavalo mnogo značaja potrebi da se zaposlenima objasni u potpunosti nova poslovna koncepcija i šta svaki od njih može da očekuje od nje u budućnosti. Formalni vidovi komunikacije su izostali, pa su se zaposleni u velikoj meri okrenuli neformalnim – značajan uticaj u ovom periodu imale su glasine i poluinformacije, što je omogućilo manipulaciju i širenje panike u narednim fazama promene.

U preduzeću CBC prisutno je nekoliko metoda **interne komunikacije**. Preferiraju se tradicionalna komunikacija „licem u lice“, sastanci, telefonska komunikacija, oglasne table, neformalna komunikacija i u zadnjih nekoliko godina komunikacija e-mailom.

S obzirom na strukturu zaposlenih, najdelotvornija je komunikacija licem u lice, u nekim slučajevima i jedino moguća, npr. kada je u pitanju građevinska operativa. Ovi zaposleni najviše cene kada im se nadređeni obrate licem u lice. Kod administrativnih radnika, vrlo je zastupljena komunikacija putem e-maila i zaposleni je cene jer se može brzo dobiti jasna i nedvosmislena informacija. Sastanci su veoma zastupljeni, jer su pogodni za razmenu mišljenja, lakše se saopštavaju određeni problemi, i zaposleni su motivisani da daju predloge za njihovo rešavanje. Pri tom, veliku ulogu igraju direktno nadređeni rukovodioci, od kojih zaposleni očekuju najveći broj informacija. Ali, za komunikaciju je važan i feedback, pa je bitan i odgovor zaposlenih, koji, ponovo preko neposrednih nadređenih rukovodilaca, treba da bude prezentovan menadžmentu. Navedene činjenice potvrđuju *hipotezu da komunikacija u svim fazama procesa organizacione transformacije značajno utiče na uspeh u sprovođenju promene i eliminaciji otpora promenama*

Participacija i uključivanje zaposlenih u promene sprovedeno je o „novim“ sektorima, među novim zaposlenima i onima koji su premešteni iz tradicionalnih u nove sektore, čime je potvrđena *hipoteza da je participacija zaposlenih u procesu promene dobar način da se eliminiše otpor promenama*. Participacija je izostala u „tradicionalnim“ sektorima, pa se tu i javlja najveći otpor promenama, jer ovi zaposleni postaju nepoverljivi i skeptični. Jednostavno, menadžment je poklonio više pažnje „novim“ sektorima, uz ubeđenje da će se „stari“ već nekako snaći i uklopiti.

Podrška i edukacija zaposlenih je bila zapažena i pre implementacije promene, zahvaljujući postojanju službe za edukaciju, koja je posle prerasla u Školski centar. Zaposleni su prošli zahtevane obuke i treninge, kako bi mogli da odgovore potrebama nove organizacije. Preduzeće se opredelilo za kontinuelnu edukaciju i zalagalo za

koncept organizacije koja uči, što je podrževalo da svaki član organizacije uloži napor da ide u korak sa promenama. To je naišlo na dobar odziv kod mnogih, ali je bilo i onih koji su smatrali da je njihovo znanje i stručnost potpuno dovoljno, da im nije potrebna dodatna edukacija, jer nisu oni krivi što menadžment ne može ili ne zna da ih „uposli“ u skladu sa njihovim zanimanjima.

Najveći problem je što se ovakav stav nije javljao samo kod zaposlenih, već o kod nekih menadžera, čak i pripadnika top menadžmenta. Opravdanje za svoje ponašanje, ovi zaposleni su nalazili upravo u ponašanju i stavovima menadžera, koji su svojom nepažnjom, u neformalnoj komunikaciji izražavali svoje nepoverenje u promene i cinizam, čime su podsticali podele u organizaciji na one koji su „za“ i one koji su „protiv“, što je dodatno otežavalo sprovođenje promene, u uslovima teške ekonomske situacije, smanjene tražnje i loše likvidnosti. Jedna od većih grešaka menadžmenta i lidera koji su, u slučaju CBC činili „koaliciju za promene“ je bila u tome što se, i pored toga što se znalo za ovakvo ponašanje pojedinih menadžera, nije ništa preduzimalo, ili se ostajalo samo na usmenoj opomeni, pa se negativna klima i dalje širila, dok se kod zaposlenih stvarala slika o menadžmentu koji je razjedinjen, nesiguran i neorganizovan. Upravo su ovi menadžeri osećali i najveće nepoverenje prema novoangažovanim menadžmentu koji je trebao da upravlja „novim“ sektorima, što je stvaralo podeljenost u organizaciji i prenosilo sektorsku netrpeljivost i na zaposlene. Koalicija za promene nije u dovoljnoj meri sagledala ovaj problem, niti je uspela da na sopstveni menadžment utiče kroz objašnjenje suštine promena, a u krajnjem slučaju, da primeni i radikalnije mere, što je držalo organizaciju duže vreme u stanju podele međusobnog nepoverenja, sve dok nisu počeli da se javljaju prvi pozitivni rezultati. Međutim, i tada su snage koje su se protivile promenama činile sve da omalovažavaju i ismevaju svaki ostvareni rezultat. Mnogo vremena je prošlo dok grupa menadžera koji su bili glavni protivnici promena nisu smenjeni, ili su, što je bio češći slučaj, sami napustili preduzeće, pošto su shvatili da svojim ponašanjem ne mogu zaustaviti neminovne promene.

U jednoj od *hipoteza* navedeno je da je za *uspešnu implementaciju organizacione promene neophodna detekcija i analiza simptoma i uzroka otpora promenama*. U posmatranom preduzeću ovaj zadatak je delimično ispunjen. Pojedini simptomi bili su zanemareni, mislilo se da će „stvari same po sebi doći na mesto“. Pokazalo se da pojedinci i grupe kojima je poklonjena dovoljna pažnja, kao i oni koji su bili učesnici promena, nisu predstavljali problem u organizacionoj transformaciji, što potvrđuje navedenu hipotezu. Menadžeri koji su bili protivni promenama najviše su usporili i otežali organizacione promene, što pokazuje da koalicija za promene nije u potpunosti sagledala sve bitne uzroke otpora.

Poverenje i pravičnost su bili problematični u CBC, jer je još rezultat istraživanja pokazao da veliki broj radnika smatra da nisu dobro plaćeni, s obzirom na količinu posla koji obavljaju. U početku, smatralo se da će promene sa sobom doneti i novi sistem nagrađivanja, ali to je izostalo, što je pojačalo cinizam kod nekih i izostanak poverenja u menadžment i lidera.

Navedene činjenice potvrđuju *hipotezu* da *upravljanje ljudskim resursima igra značajnu ulogu u transformaciji organizacije*. Izostanak ozbiljne strategije upravljanja ljudskim resursima, koja bi uključivala sve aspekte upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, počev od planiranja ljudskih resursa, regrutovanja, selekcije, edukacije,

razvoja karijere, merenja učinka, određivanja nadoknade, nagrađivanja, stimulacije i motivacije zaposlenih, koordinacije i komunikacije, zajedno sa otežanim uslovima privređivanja doprineo je otežanom sprovođenju promena, pa su pravovremeni rezultati izostali, što je dodatno povećalo otpor promenama i kod onih zaposlenih koji su prvobitno bili za promene. To je, čak, uticalo i na pojavu sumnje i nepoverenja kod nekih menadžera.

Pošto su organizacione promene neminovnost, preduzeće će, sledeći svoje strategije rasta i razvoja, morati da uloži značajan napor u unapređenju strategije ljudskih resursa i posebno u njihovoj ulozi u upravljanju organizacionim promenama.

3.8. PROJEKCIJA PRIHODA I TROŠKOVA ZA PREDUZEĆE CBC A.D.

Polazeći od istorijskih podataka i od projektovanih vrednosti za navedene projekte CBC a.d., izvršili smo projekciju prihoda i troškova za CBC a.d..

3.8.1. PROJEKCIJA REALIZACIJE CBC A. D. ZA PERIOD 2013.-2019. GODINA

U 000 DIN

Rbr.	Opis	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
1	Prihodi od Školskog centra (1.1.+1.2.+1.3.)	12.980	35.400	53.100	59.000	59.000	59.000	59.000
1.1.	Prihodi od smještaja za potrebe građ. Akademije	5.900	11.800	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700
1.2.	Prihodi od obuka i sertifikacija	7.080	11.800	11.800	11.800	11.800	11.800	11.800
1.3.	Prihodi od transfera tehnologije na strana tržišta	0	11.800	23.600	29.500	29.500	29.500	29.500
2	Prihodi od projekta FER	3.540	5.900	11.800	11.800	11.800	11.800	11.800
3	Realizacija po ugovorima o građenju	10.030	35.400	41.300	41.300	41.300	41.300	41.300
4	Prihodi od prodaje robe (građ. materijal)	23.600	59.000	70.800	70.800	70.800	70.800	70.800
5	Povećanje vrednosti zaliha učinaka (5.1.+5.2.)	0	86.730	86.730	73.750	56.640	33.040	5.310
5.1.	Povećanje vrednosti zaliha učinaka (Makenzijeve)	0	70.800	70.800	47.200	35.400	11.800	0
5.2.	Povećanje vrednosti zaliha učinaka (Lazarevac)	0	15.930	15.930	26.550	21.240	21.240	5.310
6	Smanjenje vrednosti zaliha učinaka (6.1.+6.2.)	0	17.892	17.892	12.890	9.748	4.105	321
6.1.	Smanjenje vrednosti zaliha učinaka (Makenzijeve)	0	16.929	16.929	11.286	8.464	2.821	0
6.2.	Smanjenje vrednosti zaliha učinaka (Lazarevac)	0	963	963	1.604	1.283	1.283	321
7	Ostali prihodi	236	236	236	236	236	236	236
Ukupna realizacija(1+2+3+4+5+6-7+8)		50.386	204.774	246.074	243.996	235.928	217.971	194.025

3.8.2. PROJEKCIJA TROŠKOVA CBC A. D. ZA PERIOD 2013-2019. GODINE

U 000 DIN

Rbr.	Opis	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
1	Troškovi zarada	7.080	17.700	17.700	23.600	29.500	29.500	29.500
2	Troškovi materijala	590	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770
3	Troškovi goriva i energije	1.770	3.540	4.130	4.130	4.130	4.130	4.130
4	Zavisni troškovi obuka i sertifikacija	1.416	2.360	2.360	2.360	2.360	2.360	2.360
5	Ostali troškovi neproizvodnih usluga	236	590	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180
6	Troškovi transfera tehnologije	0	2.360	4.720	5.900	5.900	5.900	5.900
7	Troškovi marketinga	590	1.770	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950
8	Nabavna vrednost realizovane robe	21.712	54.280	65.136	65.136	70.564	70.564	70.564
9	Troškovi proizvodnih usluga	8.142	24.780	31.860	31.860	31.860	31.860	31.860
10	Troškovi amortizacije	637	636	628	599	458	431	431
11	Troškovi kamata	40.087	36.709	35.982	29.002	21.335	12.913	3.662
12	Ostali rashodi	177	177	177	177	177	177	177
Ukupni troškovi		82.438	146.671	168.593	168.663	172.184	163.735	154.484

3.9. IZVORI FINANSIRANJA I SERVIS DUGOROČNIH KREDITA

Pregled otplate obaveza po osnovu dugoročnog kredita

Elementi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Ukupno</i>							
Dug na poč.perioda	421.536	421.536	404.825	333.919	256.032	170.479	76.504
Kamata u grejs per.	40.087	26.697					
Kamata po anuit.	0	10.011	35.982	29.002	21.335	12.913	3.662
Otplata	0	16.711	70.907	77.886	85.553	93.975	76.504
Novi krediti							
Dug na kraju perioda	421.536	404.825	333.919	256.032	170.479	76.504	0

Otplata jednakim anuitetima u 000

Iznos obaveze	421.536
Broj perioda otplate	20
Broj godišnjih otpl..	4
Kamata	9,5
Grejs period	1
Kvartalna rata	26.722,07

Period	Rata	Glavnica	Kamata	Ostatak	
Grejs period	26.722		10011		
Kvartal	Anuitet	Glavnica	Kamata	Ostatak	Uk. kamata
1	26.722	16.711	10.011	404.825	10011
2	26.722	17.107	9.615	387.718	19626
3	26.722	17.514	9.208	370.204	28834
4	26.722	17.930	8.792	352.274	37627
5	26.722	18.356	8.367	333.919	45993
6	26.722	18.791	7.931	315.127	53924
7	26.722	19.238	7.484	295.890	61408
8	26.722	19.695	7.027	276.195	68435
9	26.722	20.162	6.560	256.032	74995
10	26.722	20.641	6.081	235.391	81076
11	26.722	21.132	5.591	214.260	86666
12	26.722	21.633	5.089	192.626	91755
13	26.722	22.147	4.575	170.479	96330
14	26.722	22.673	4.049	147.806	100379
15	26.722	23.212	3.510	124.594	103889
16	26.722	23.763	2.959	100.831	106848
17	26.722	24.327	2.395	76.504	109243
18	26.722	24.905	1.817	51.599	111060
19	26.722	25.497	1.225	26.102	112286
20	26.722	26.102	620	0	112905
	534.441	421.536	112.905		

3.10. PROJEKTOVANI BILANS USPEHA PREDUZEĆA CBC A.D. ZA PERIOD 2013.-2019.

Na osnovu prethodno projektovanih prihoda i troškova za period 2013 – 2019 godine, dat je projektovani Bilans uspeha za period 2013 – 2019 godine.

PROJEKTOVANI BILANS USPEHA

Projekcija bilansa uspeha u 000 din		Istorijsko stanje			Projektovani period						
Bilansna pozicija		2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
A. PRIHODI I RASHODI IZ RED. POSL.											
I POSLOVNI PRIHODI		66.185	90.495	141.986	50.150	204.538	245.838	243.760	235.692	217.735	193.789
1. Prihodi od prodaje		28.445	21.158	85.732	23.600	59.000	70.800	70.800	76.700	76.700	76.700
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka		18.006	43.718	32.644	0	86.730	86.730	73.750	56.640	33.040	5.310
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		0	0	0	0	17.892	17.892	12.890	9.748	4.105	321
5. Ostali poslovni prihodi		19.734	25.619	23.610	26.550	76.700	106.200	112.100	112.100	112.100	112.100
II DIREKTNI POSLOVNI RASHODI		55.565	54.546	122.138	42.173	109.786	132.434	139.485	150.672	150.645	150.645
1. Nabavna vrednost prodate robe		19.238	12.996	41.789	21.712	54.280	65.136	65.136	70.564	70.564	70.564
2. Troškovi materijala		467	3.409	3.930	2.360	5.310	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900
3. Troškovi zarada, naknada zar. i dr.(varijabilni)		2.066	3.595	7.417	7.080	17.700	17.700	23.600	29.500	29.500	29.500
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja		248	277	610	637	636	628	599	458	431	431
5. Ostali poslovni rashodi (varijabilni)		33.546	34.269	68.392	10.384	31.860	43.070	44.250	44.250	44.250	44.250
III POSLOVNI DOBITAK		10.620	35.949	19.848	7.977	94.753	113.404	104.275	85.020	67.090	43.144
IV POSLOVNI GUBITAK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V FINANSIJSKI PRIHODI		11.625	5.731	138	0	0	0	0	0	0	0
VI FINANSIJSKI RASHODI		21.464	42.726	36.930	40.087	36.733	36.068	29.071	21.386	12.944	3.671
VII OSTALI PRIHODI		111	2.786	17.699	236	236	236	236	236	236	236
VIII OSTALI RASHODI		253	1.216	195	177	177	177	177	177	177	177
IX DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA		639	524	560	0	58.079	77.395	75.263	63.693	54.205	39.532
X GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA		0	0	0	32.052	0	0	0	0	0	0
XI NETO DOBITAK POSL. KOJE SE OBUSTAVLJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XII NETO GUB. POSL. KOJE SE OBUSTAVLJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.DOBITAK PRE OPOREZIVANJA		639	524	560	0	58.079	77.395	75.263	63.693	54.205	39.532
V.GUBITAK PRE OPOREZIVANJA		0	0	0	32.052	0	0	0	0	0	0
G.POREZ NA DOBITAK		0	0	0	0	8.712	11.609	11.289	9.554	8.131	5.930

[illegible]

3.11. PROJEKCIJA BILANSA STANJA

Projekcija promena na kapitalu i stalnoj imovini

Elementi	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
I Kapitalne promene							
Kapital na početku perioda	107.938	42.938	162.305	228.091	292.064	346.204	392.278
Uplate kapitala u toku godine		70000					
Smanjenja kapitala u toku gd.	65.000						
Kapital na kraju godine	42.938	112.938	162.305	228.091	292.064	346.204	392.278
II Raspodela dobiti tekuće godine							
Dobit tekuće godine	0	49.367	65.786	63.973	54.139	46.074	33.602
Povećanje kapitala iz rezultata	0	49.367	65.786	63.973	54.139	46.074	33.602
Raspodela vlasnicima	0	0	0	0	0	0	0
Pokriće ranijeg gubitka iz dobiti							
III Kapital nakon raspodele dobiti	42.938	162.305	228.091	292.064	346.204	392.278	425.880

Promene na osnovnim sredstvima

Elementi	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Nabavna vrednost na početku perioda							
Ispravka vrednosti na početku perioda		637	1.273	1.901	2.500	2.957	3.388
Sadašnja vrednost na početku perioda	256.545	255.908	255.272	254.644	254.045	253.588	253.157
Kupovina osnovnih sredstava	0						
Prodaja osnovnih sredstava							
Amortizacija	637	636	628	599	458	431	431
Sadašnja vrednost na kraju perioda	255.908	255.272	254.644	254.045	253.588	253.157	252.726

Promene na nematerijalnim ulaganjima

Elementi	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Vrednost na početku perioda	40	40	40	40	40	40	40
Povećanje							
Smanjenje							
Vrednost na kraju perioda	40	40	40	40	40	40	40

Promene na dugoročnim finansijskim plasmanima

Elementi	I	II	III	IV	V	VI	VII
Vrednost na početku perioda	5.401	5.401	0	0	0	0	0
Povećanje							
Smanjenje		5401					
Vrednost na kraju perioda	5.401	0	0	0	0	0	0

Na osnovu prethodno izračunatih pokazatelja, uradili smo projektovani Bilans stanja za period 2013. – 2019. godine.

PROJEKTOVANI BILANS STANJA

Bilansna pozicija			Prošlo stanje			Projektovano stanje				
	2010.	2011.	2012.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA										
A. STALNA IMOVINA	171.045	219.362	262.509	261.349	255.312	254.684	254.085	253.628	253.197	252.766
I Neplaćeni upisani kapital	479	527	523	0	0	0	0	0	0	0
II Goodwill	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III Nematerijalna ulaganja	0	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IV Nekretnine, oprema i bio. sred.	170.566	218.229	256.545	255.908	255.272	254.644	254.045	253.588	253.157	252.726
V Dugoročni finansijski plasmani	0	566	5.401	5.401	0	0	0	0	0	0
B. OBRRTNA IMOVINA	147.747	316.333	443.965	354.759	363.210	356.304	345.392	317.852	272.842	231.223
I Zalihe	20.362	101.014	132.238	113.301	110.191	117.247	124.500	126.432	121.651	111.983
II Stalna sred.nam prodaji i sred posl koje se	0	0	0							
III Kratkoročna potraživanja i plasmani	127.385	215.319	311.727	241.458	253.018	239.057	220.892	191.420	151.191	119.240
1. Potraživanja	101.584	182.530	295.443	225.704	238.394	210.921	178.226	153.041	132.677	102.168
2. Potr za više plaćen porez na dobitak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročni finansijski plasmani	24.858	24.871	960	2.257	2.384	2.109	1.782	1.530	1.327	1.022
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	0	5.506	3	3.340	1.513	16.536	32.864	29.962	11.217	11.453
5. PDV i AVR	943	2.412	15.321	10.157	10.728	9.491	8.020	6.887	5.970	4.598
IV Odložena poreska sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. POSLOVNA IMOVINA	318.792	535.695	706.474	616.107	618.522	610.988	599.477	571.480	526.039	483.989
G: GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0	0	0							
D. UKUPNA AKTIVA	318.792	535.695	706.474	616.107	618.522	610.988	599.477	571.480	526.039	483.989
Đ. VANBILANSNA AKTIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIVA										
A. KAPITAL	106.929	107.463	107.938	10.363	129.730	195.516	259.489	313.629	359.703	393.305
I Osnovni i ostali kapital	105.371	105.371	105.371	40.371	110.371	110.371	110.371	110.371	110.371	110.371
II Neplaćeni upisani kapital	479	527	523	0	0	0	0	0	0	0
III Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV Revalorizacione rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V Nerealizov Dob po osn HOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VI Nerealizov Gub po osn HOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII Neraspoređeni dobitak	1.079	1.565	2.044	0	19.359	85.145	149.118	203.258	249.332	282.934

VIII Gubitak	0	0	0	0	30.008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IX Otkupljene sopstvene akcije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. DUGOROČNA REZER: I OBAVEZE	211.863	428.232	598.536		605.744	488.791	415.472	339.988	257.851	166.336	90.684				
I Dugoročna rezervisanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II Dugoročne obaveze	4.795	284.044	337.947		421.536	404.825	333.919	256.032	170.479	76.504	0				
1. Dugoročni krediti	4.795	281.360	335.437		421.536	404.825	333.919	256.032	170.479	76.504	0				
2. Ostale dugoročne obaveze	0	2.684	2.510		0	0	0	0	0	0	0				
III Kratkoročne obaveze	207.068	144.188	260.589		184.208	83.966	81.553	83.955	87.372	89.832	90.684				
1. Kratkoročne fin. Obaveze	114.561	11.277	5.437		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Obaveze po osn. sred. nam prodaji	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Obaveze iz poslovanja	67.643	123.116	235.262		173.781	67.034	65.985	68.553	73.413	77.076	79.958				
4. Ostale kratk. Obaveze i PVR	19.484	3.971	18.513		9.384	7.398	3.563	3.702	3.964	4.163	4.317				
3. Obaveze po osnovu PDV	5.368	5.791	1.296		1.043	822	396	411	440	462	480				
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	12	33	81		0	8.712	11.609	11.289	9.554	8.131	5.930				
IV Odložene poreske obaveze	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. UKUPNA PASIVA	318.792	535.695	706.474		616.107	618.522	610.988	599.477	571.479	526.039	483.989				
VI: VANBILANSNA PASIVA	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3.12. PROJEKCIJA CASH-FLOW ZA PREDUZEĆE CBC A.D. ZA PERIOD 2013. – 2019.

Rbr	Naziv	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PRILIVI GOTOVINE								
1	Prilivi iz poslovnih aktivnosti	50.150	204.538	245.838	243.760	235.692	217.735	193.789
2	Prilivi iz naplate potraživanja	10.000	10.000	10.000	20.000	25.000	35.000	35.000
3	Prilivi od konverzije kratkor obaveza u kapital	0	70.000	0	0	0	0	0
4	Prilivi iz kredita	0	0	0	0	0	0	0
UKUPNO PRILIVI		60.150	284.538	255.838	263.760	260.692	252.735	228.789
ODLIVI GOTOVINE								
1	Rashodi iz poslovnih aktivnosti	42.173	109.786	132.434	139.485	150.672	150.645	150.645
2	Odlivi po osnovu vraćanja kredita	40.087	53.419	106.888	106.888	106.888	106.888	80.166
UKUPNO ODLIVI		82.261	163.205	239.323	246.373	257.560	257.533	230.811
NETO NOVČANI TOK		-22.111	121.333	16.516	17.387	3.132	-4.798	-2.022
KUMULATIV		-22.111	99.223	115.739	133.126	136.258	131.460	129.437

Iz prezentiranih tabela je evidentno da projekti CBC a.d. generišu rast svih performansi, uključivo i tokove gotovine, što potvrđuje hipoteze da novi i započeti projekti u projektovanom periodu *doprinosu ostvarenju pozitivnog neto novčanog toka i pozitivnog kumulativnog novčanog toka* sa određenim deficitom u 2018. godini, što je posledica specifičnosti ulaganja u građevinarstvu. Održavanje likvidnosti u ovim godinama omogućiće se iz spontanih izvora, dogovorom sa dobavljačima, a nedostajući iznos kratkoročnim zaduženjima ili povećanjem prodaje stanova i poslovnog prostora u fazi izgradnje.

3.13. ANALIZA FINANSIJSKIH PROJEKCIJA

Iz priloženih finansijskih projekcija može se zaključiti da novi projekti koje priprema preduzeće imaju potencijal da povećaju prinosnu sposobnost preduzeća, čime je potvrđena osnovna hipoteza da *uvođenje dva potpuno nova projekta* – projekat „FER“ – fine ekspres rekonstrukcije i projekat Građevinski školski centar *doprinosi konsolidaciji preduzeća CBC a.d. kroz povećanje rentabilnosti i likvidnosti*.

Ostvareni neto dobitak povećava kapital preduzeća, a u projektovanom periodu dolazi i do vraćanja dugoročnog kredita, tako da se odnos između sopstveni i pozajmljenih izvora popravlja u korist sopstvenog kapitala, što povećava sigurnost i stabilnost poslovanja, što je od presudnog značaja za vlasnike i buduće investitore i kreditore.

3.13.1. RACIO ANALIZA PROJEKTOVANOG FINANSIJSKOG POLOŽAJA CBC A.D.

I Pokazatelji likvidnosti

Naziv racia	Formula	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Opsti racio likvidnosti	obratna sredstva/kratk.obaveze	0,71	2,19	1,70	1,93	4,33	4,37	4,11	3,64	3,04	2,55
Rigorozni racio likvidnosti	obratna sredstva-zalihe/kratk.obaveze	0,62	1,49	1,20	1,31	3,01	2,93	2,63	2,19	1,68	1,31
Racio novčane aktive	gotovina i got.ekvivalenti/kratk.obaveze	0,00000	0,03819	0,00001	0,01813	0,01802	0,20276	0,39145	0,34293	0,12487	0,12630
Racio novčane aktive 2	prosečna gotovina/prihodi od prodaje	0,130	0,032	0,071	0,041	0,041	0,127	0,349	0,410	0,268	0,148

II Pokazatelji finansijske strukture

Naziv racia	Formula	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
1. Racia zaduženosti											
Racio zaduženosti prvog stepena (kreditni u pasivi)											
* Učešće kratkoročnih u ukupnim kreditima	kratkoročni i dugoročni krediti/pasiva	0,374	0,546	0,483	0,684	0,655	0,547	0,427	0,298	0,145	0,000
Racio zaduženosti drugog stepena (obaveze u pasivi)	kratkoročni i dugoročni krediti/posl imovina	0,374	0,546	0,483	0,684	0,655	0,547	0,427	0,298	0,145	0,000
* Učešće obaveza u posl.imovini	obaveze/ukupna pasiva	0,66	0,80	0,85	0,98	0,79	0,68	0,57	0,45	0,32	0,19
Racio zaduženosti trećeg stepena	obaveze/poslovna imovina	0,66	0,80	0,85	0,98	0,79	0,68	0,57	0,45	0,32	0,19
(obaveze+rezervisanja u pasivi)	(obaveze+rezervisanja)/pasiva	0,66	0,80	0,85	0,98	0,79	0,68	0,57	0,45	0,32	0,19
* Obaveze i rezervisanja u poslovnoj imovini	(obaveze+rezervisanja)/poslovna imovina	0,66	0,80	0,85	0,98	0,79	0,68	0,57	0,45	0,32	0,19
2. Racia finansijskih odnosa izvora finans.											
Odnos obaveza i sops.sred.	ukupne obaveze/sopstveni kapital	1,98	3,98	5,55	58,45	3,77	2,13	1,31	0,82	0,46	0,23
Odnos obaveza. I izvora samofinansiranja	ukupne obaveze/(kapital+dug.rezervisanja)	1,98	3,98	5,55	58,45	3,77	2,13	1,31	0,82	0,46	0,23
Osnos obaveza i rezervisanja prema sopst. sredst.	(obaveze+rezervisanja)/sopstveni kapital	1,98	3,98	5,55	58,45	3,77	2,13	1,31	0,82	0,46	0,23
3. Racia ročne strukture izvora finansiranja											
Dugoročni izvori finansiranja	dugoročna pasiva/ukupna pasiva	0,350	0,731	0,631	0,701	0,864	0,867	0,860	0,847	0,829	0,813
Dugoročna ravnoteža firme	stalna imovina/dugoročna pasiva	1,53	0,56	0,59	0,61	0,48	0,48	0,49	0,52	0,58	0,64
Inverzna vrednost racia dugoročne ravnoteže	dugoročna pasiva/stalna imovina	0,653	1,785	1,699	1,653	2,094	2,079	2,029	1,909	1,723	1,556
Kratkoročna ravnoteža firme	kratkoročne obaveze/obratna sredstva	1,40	0,46	0,59	0,52	0,23	0,23	0,24	0,27	0,33	0,39
Inverzna vrednost racia kratkoročne ravnoteže	obratna sredstva/kratkoročne obaveze	0,71	2,19	1,70	1,93	4,33	4,37	4,11	3,64	3,04	2,55
4. Analiza NOK-a											
NOK	obratna imovina-kratkoročne obaveze	-59.321	172.145	183.376	170.551	279.244	274.751	261.436	230.480	183.010	140.539

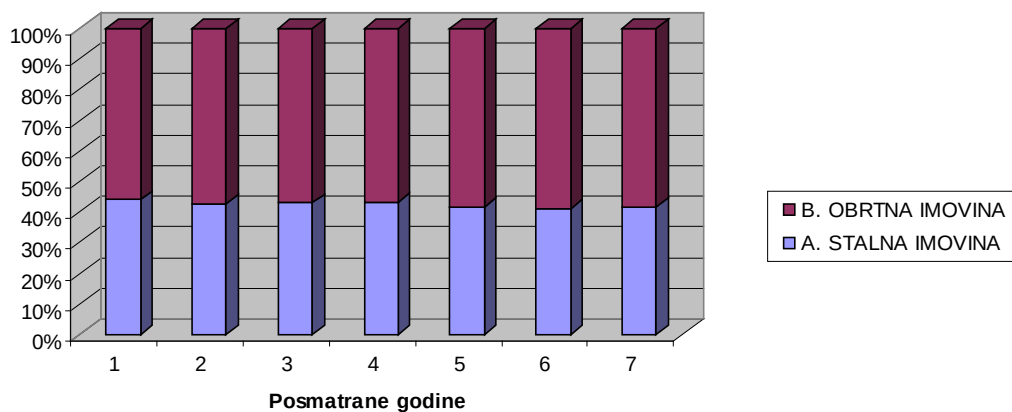
3.13.2. VIZUELNA ANALIZA PROJEKTOVANOG BILANSA STANJA I BILANSA USPEHA

VIZUELNA ANALIZA PROJEKTOVANOG BILANSA USPEHA

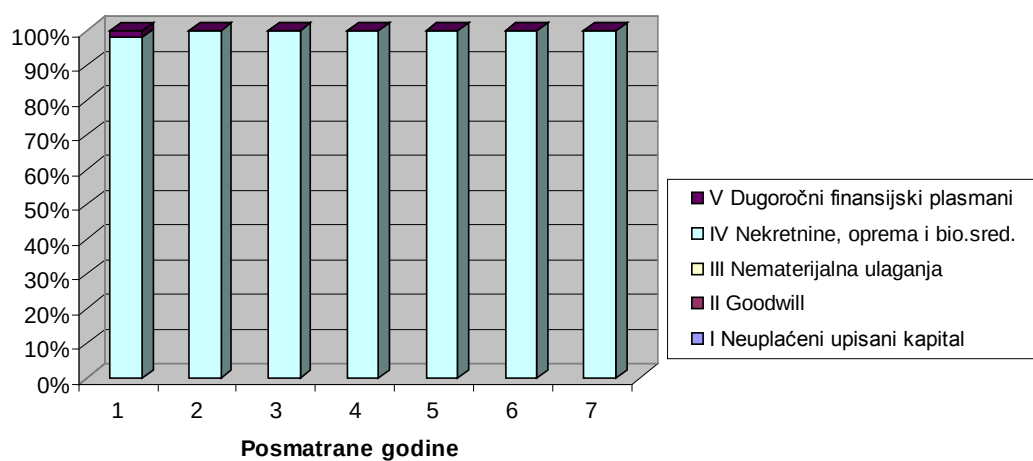
Bilansna pozicija	2013.		2014.		2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
A. PRIHODI I RASHODI IZ RED. POSL.														
I POSLOVNI PRIHODI	50.150	100,00%	204.538	100,00%	245.838	100,00%	243.760	100,00%	235.692	100,00%	217.735	100,00%	193.789	100,00%
1. Prihodi od prodaje	23.600	47,06%	59.000	28,85%	70.800	28,80%	70.800	28,80%	76.700	32,54%	76.700	35,23%	76.700	39,58%
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0,00%	86.730	42,40%	86.730	35,28%	73.750	35,28%	56.640	24,03%	33.040	15,17%	5.310	2,74%
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0,00%	17.892	8,75%	17.892	7,28%	12.890	7,28%	9.748	4,14%	4.105	1,89%	321	0,17%
5. Ostali poslovni prihodi	26.550	52,94%	76.700	37,50%	106.200	43,20%	112.100	43,20%	112.100	47,56%	112.100	51,48%	112.100	57,85%
II DIREKTNI POSLOVNI RASHODI	42.173	84,09%	109.786	53,67%	132.434	53,87%	139.485	53,87%	150.672	63,93%	150.645	69,19%	150.645	77,74%
1. Nabavna vrednost prodate robe	21.712	43,29%	54.280	26,54%	65.136	26,50%	65.136	26,50%	70.564	29,94%	70.564	32,41%	70.564	36,41%
2. Troškovi materijala	2.360	4,71%	5.310	2,60%	5.900	2,40%	5.900	2,40%	5.900	2,50%	5.900	2,71%	5.900	3,04%
3. Troškovi zarada, naknada zar. i dr.(varijabilni)	7.080	14,12%	17.700	8,65%	17.700	7,20%	23.600	7,20%	29.500	12,52%	29.500	13,55%	29.500	15,22%
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	637	1,27%	636	0,31%	628	0,26%	599	0,26%	458	0,19%	431	0,20%	431	0,22%
5. Ostali poslovni rashodi (varijabilni)	10.384	20,71%	31.860	15,58%	43.070	17,52%	44.250	17,52%	44.250	18,77%	44.250	20,32%	44.250	22,83%
III POSLOVNI DOBITAK	7.977	15,91%	94.753	46,33%	113.404	46,13%	104.275	46,13%	85.020	36,07%	67.090	30,81%	43.144	22,26%
IV POSLOVNI GUBITAK	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V FINANSIJSKI PRIHODI	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VI FINANSIJSKI RASHODI	40.087	79,94%	36.733	17,96%	36.068	14,67%	29.071	14,67%	21.386	9,07%	12.944	5,94%	3.671	1,89%
VII OSTALI PRIHODI	236	0,47%	236	0,12%	236	0,10%	236	0,10%	236	0,10%	236	0,11%	236	0,12%
VIII OSTALI RASHODI	177	0,35%	177	0,09%	177	0,07%	177	0,07%	177	0,08%	177	0,08%	177	0,09%
IX DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	0	0,00%	58.079	28,40%	77.395	31,48%	75.263	31,48%	63.693	27,02%	54.205	24,89%	39.532	20,40%
X GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	32.052	63,91%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
XI NETO DOBITAK POSL. KOJE SE OBUSTAVLJA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
XII NETO GUB. POSL. KOJE SE OBUSTAVLJA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B.DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0,00%	58.079	28,40%	77.395	31,48%	75.263	31,48%	63.693	27,02%	54.205	24,89%	39.532	20,40%
V.GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	32.052	63,91%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
G.POREZ NA DOBITAK	0	0,00%	8.712	4,26%	11.609	4,72%	11.289	4,72%	9.554	4,05%	8.131	3,73%	5.930	3,06%
1.Poreski rashod perioda	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.Odloženi poreski rashodi perioda	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

A. KAPITAL	10.363	29,46%	129.730	41,01%	195.516	59,38%	259.489	77,46%	313.629	85,21%	359.703	88,64%	393.305	91,28%
I Osnovni i ostali kapital	40.371	17,85%	110.371	17,36%	110.371	16,33%	110.371	16,03%	110.371	13,74%	110.371	11,28%	110.371	10,21%
II Neplaćeni i upisani kapital	0	0,08%	0	0,08%	0	0,07%	0	0,07%	0	0,06%	0	0,05%	0	0,05%
III Rezerve	0	3,19%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IV Revalorizacione rezerve	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V Nerealizov Dob po osn HOV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VI Nerealizov Gub po osn HOV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VII Neraspoređeni dobitak	0	8,34%	19.359	23,57%	85.145	42,98%	149.118	61,36%	203.258	71,41%	249.332	77,31%	282.934	81,02%
VIII Gubitak	30.008	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IX Otkupljene sopstvene akcije	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. DUGOROČNA REZER I OBAVEZE	605.744	70,54%	488.791	58,99%	415.472	40,62%	339.988	22,54%	257.851	14,79%	166.336	11,36%	90.684	8,72%
I Dugoročna rezervisanja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
II Dugoročne obaveze	421.536	62,67%	404.825	48,91%	333.919	28,90%	256.032	9,96%	170.479	2,96%	76.504	0,83%	0	0,00%
1. Dugoročni krediti	421.536	62,67%	404.825	48,91%	333.919	28,90%	256.032	9,96%	170.479	2,96%	76.504	0,83%	0	0,00%
2. Ostale dugoročne obaveze	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
III Kratkoročne obaveze	184.208	7,87%	83.966	10,08%	81.553	11,72%	83.955	12,57%	87.372	11,83%	89.832	10,53%	90.684	8,72%
1. Kratkoročne fin. Obaveze	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Obaveze po osn. sred. nam prodaji	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Obaveze iz poslovanja	173.781	6,04%	67.034	7,16%	65.985	8,00%	68.553	9,06%	73.413	8,45%	77.076	7,30%	79.958	6,61%
4. Ostale kratk. Obaveze i PVR	9.384	0,35%	7.398	0,39%	3.563	0,41%	3.702	0,43%	3.964	0,38%	4.163	0,32%	4.317	0,29%
3. Obaveze po osnovu PDV	1.043	0,35%	822	0,39%	396	0,41%	411	0,43%	440	0,38%	462	0,32%	480	0,29%
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	0	1,13%	8.712	2,15%	11.609	2,89%	11.289	2,66%	9.554	2,62%	8.131	2,59%	5.930	1,53%
IV Odložene poreske obaveze	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V. UKUPNA PASIVA	616.107	100,00%	618.522	100,00%	610.988	100,00%	599.477	100,00%	571.479	100,00%	526.039	100,00%	483.989	100,00%
VI: VANBILANSNA PASIVA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

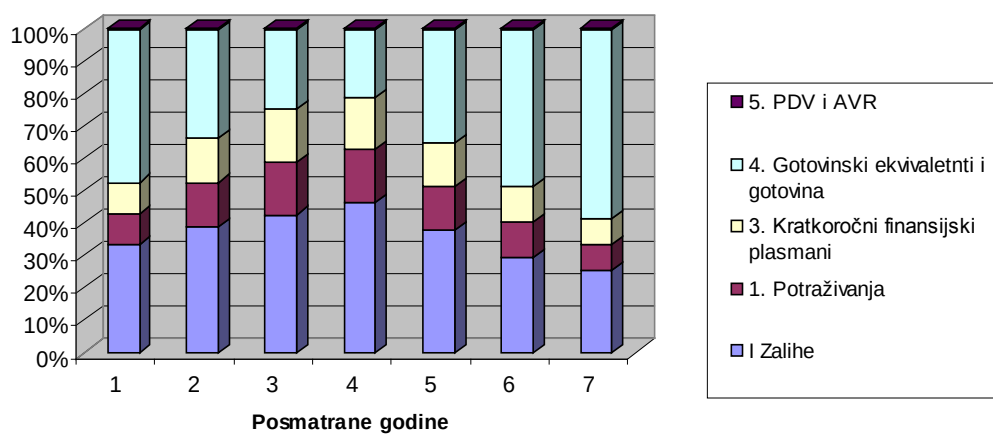
Struktura imovine u projektovanom periodu



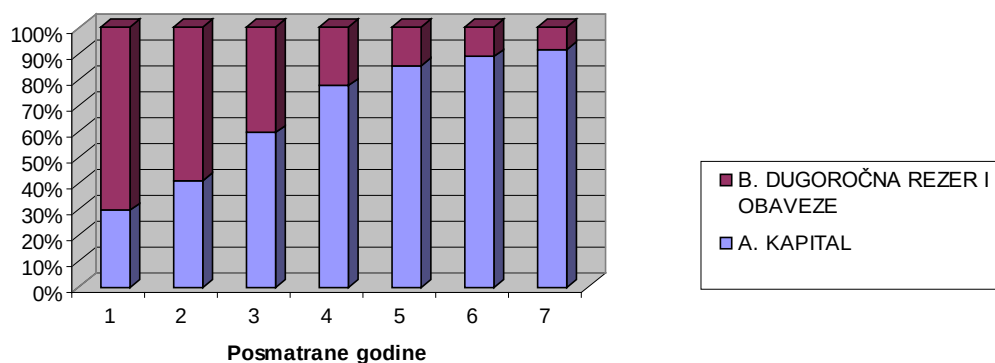
Struktura stalne imovine



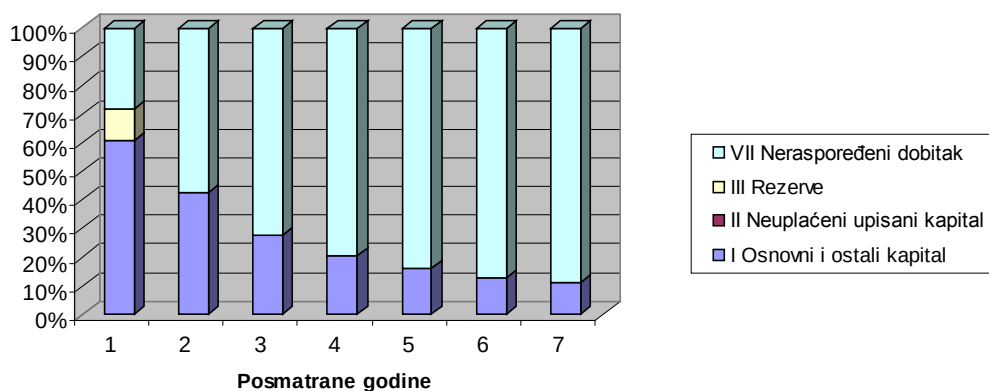
Struktura obrtne imovine u projektovanom periodu



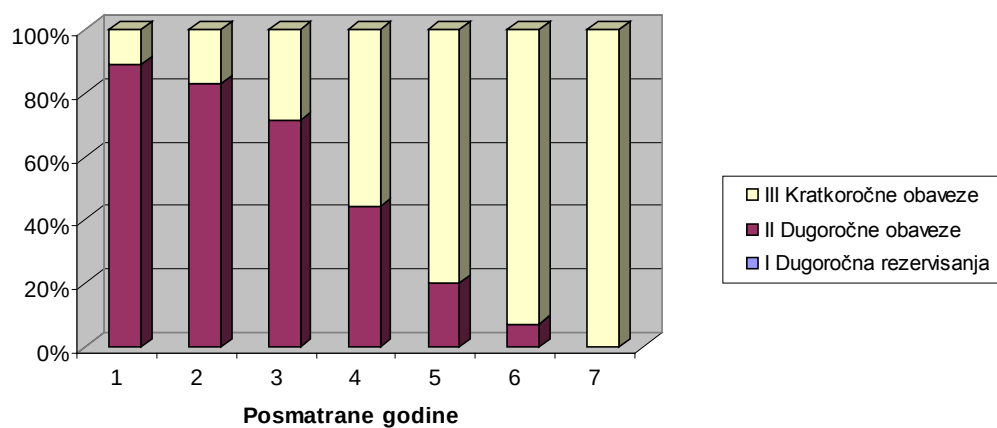
Struktura pasive u projektovanom periodu



Struktura sopstvenog kapitala u projektovanom periodu



Struktura rezervisanja i obaveza u posmatranom periodu



Iz racio analize vidi se povećanje stope neto i poslovnog dobitka, kao i stopa prinosa, od kojih je posebno izražen rast stope prinosa na sopstvena sredstva. U strukturi troškova u Bilansu uspeha beleži se značajno smanjenje učešća finansijskih rashoda, usled vraćanja kredita. Povećava se učešće troškova zarada, jer će preduzeće morati da zapošljava nove radnike, posebno na projektu FER.

Preduzeće će se i u narednom periodu suočavati sa problemom likvidnosti. Značajan odliv gotovine biće uzrokovan plaćanjem anuiteta, što se vidi u projekciji cash-flow. Dok su pokazatelji likvidnosti koji stavljaju u odnos obrtna sredstva i kratkoročne obaveze relativno povoljni za projektovani period (i bolji u odnosu na prošli period), oni ne daju pravu sliku o položaju preduzeća, jer se ono finansira u najvećoj meri iz dugoročnih kredita. Prisutan je i rast neto obrtnog fonda, koji je samo u 2010. bio negativan, usled nepovoljnog finansiranja iz kratkoročnih izvora.

Na likvidnost preduzeća negativno utiče spor obrt zaliha i potraživanja od kupaca, što rezultuje u dugačkom vremenu vezivanja zaliha i potraživanja, koje se malo smanjuje, ali je i dalje nepovoljno. To je rezultat otežane naplate potraživanja, koja je uslovljena ekonomskom krizom i lošim stanjem likvidnosti kod svih učesnika na tržištu.

Uspeh i stabilnost preduzeća zavisiće u velikoj meri od uslova u privredi. To je značajan rizik sa kojim se suočavaju građevinska preduzeća, budući da građevinski projekti zahtevaju ogromna ulaganja, profit je značajan, ali je obrt spor i vrlo neizvestan. Zato je preduzeće nastojalo da, kroz FER, školski cetar i trgovinu građevinskim materijalima skрати vreme vezivanja dela zaliha i materijala i generiše likvidna sredstva za tekuće poslovanje i vraćanje obaveza.

IV ZAKLJUČAK

„Naša jedina sigurnost leži u sposobnosti da se menjamo“ (Dž. Lili)

Rast i razvoj preduzeća, kao njegovi dugoročni ciljevi, predstavljaju kontinuelan proces kreiranja inovacija, njihovog usavršavanja, prilagođavanja novim zahtevima tržišta, napuštanja starih i prevaziđenih programa i uvođenje novih. Radi postizanja ovih ciljeva, preduzeće je prinuđeno da kontinuelno istražuje i da se informiše o promenama u okruženju, ali i da bude spremno da svoju organizaciju i procese dovoljno brzo prilagodi situaciji u okruženju. Pošto se savremeno okruženje sastoji od velikog broja učesnika sa raznovrsnim, često suprotnim interesima, njihove akcije su često vrlo brze i teško predvidljive. Sve ovo zahteva od menadžmenta sveobuhvatan pristup u dijagnozi i rešavanju problema, kroz kreiranje strateških i operativnih planova, stalno praćenje tehnoloških inovacija i nastojanje da se razviju jake strane preduzeća i prevaziđu slabosti.

Savremeno preduzeće se nalazi u procesu kontinuelne promene. One mogu biti manje, ali su veoma česte i radikalne promene i zaokreti. Promene imaju razne aspekte, kao što su npr. marketinški, finansijski ili organizacioni. Organizacione promene su neminovan način prilagođavanja preduzeća dinamičnim i kompleksnim promenama u okruženju.

Rezultat istraživanja koji je tabelarno prikazan u analizi finansijskih projekcija za konkretno preduzeće CBC a.d. potvrđuje osnovnu hipotezu da postoje realne mogućnosti da nove ideje i projekti koje je preduzeće pokrenulo imaju značajan poslovni potencijal. Novi poslovni projekti koje preduzeće pokreće neophodni su da bi ubrzali obrt poslovne imovine preduzeća, koji je u periodu 2010.-2013. veoma spor. To bi trebalo da osigura preduzeću priliv gotovine i da smanji zavisnost od eksternih izvora finansiranja.

Tradicionalni građevinski projekti koje je preduzeće započelo su veoma atraktivni i profitabilni, ali je njihovo aktiviranje uslovljeno mogućnošću preduzeća da obezbedi izvore finansiranja. Krediti poslovnih banaka veoma su skupi, rashodi kamata u tekućem periodu toliki su da se ne mogu pokriti iz poslovnih prihoda, što rezultuje u gubitku.

Pokretanje novih projekata nije opcija, već neminovnost, kako bi se preduzeće usmerilo na nove tržišne segmente i kako bi se pokrenule nove aktivnosti koje generišu prihode, a svi postojeći resursi bolje uposlili. U tradicionalne projekte već su uložena ogromna sredstva, ali se oni realizuju sporo i otežano, usled krize u građevinarstvu i loše likvidnosti. Svi resursi nisu dovoljno uposljeni, što dodatno povećava troškove preduzeća. Novi projekti bi omogućili preduzeću da osigura tekuće poslovanje kroz nove izvore prihoda.

Promena podrazumeva postojanje nove vizije, a konkretnim poslovnim strategijama nastoje se ove vizije ostvariti. Sa promenom poslovne strategije menjaju se svi aspekti organizacije, organizaciona struktura i organizaciona kultura. Upravljanje organizacionim promenama podrazumeva koordinaciju svih učesnika u promenama, razvoj komunikacije i posebne napore u detekciji, razumevanju i prevazilaženju otpora promenama u organizaciji. U radu je potvrđena hipoteza da upravljanje

organizacionim promenama igra značajnu ulogu u transformaciji i revitalizaciji preduzeća, na konkretnom primeru preduzeća CBC a.d.

Potpuno sagledavnje svih simptoma i uzroka otpora promenama opredeljuje uspešnost sprovođenja promene, u velikoj meri i troškove i utrošeno vreme, što je potvrđeno na primeru konkretnog preduzeća. U tom smislu, posebna pažnja treba da se pokloni psihološkim faktorima kod svih pojedinaca, kao što su strahovi, koji su čest uzrok otpora, a najčešće su to strahovi od gubitka radnog mesta, prelaska na neko drugo radno mesto, nemogućnosti da se odgovori na nove zahteve posla, gubitka statusa u firmi. Pored strahova, potvrđena je hipoteza da na otpor promenama utiču i nerazumevanje i nepoverenje između menadžmenta i zaposlenih i različita ocena efekata očekivane promene.

Potvrđena je hipoteza da je komunikacija jedno od najboljih oruđa za upravljanje promenama, i to u svim fazama sprovođenja promene. razvoj raznih vidova formalne interne komunikacije i unapređenje svih linija komunikacije značajno će smanjiti uzroke pojave otpora, ali i olakšati primenu ostalih strategija za suzbijanje otpora, kao što su participacija zaposlenih i podrška i edukacija zaposlenih. Pri tome, nastojanje za kontinuelnom edukacijom predstavlja bitan element u kreiranju organizacije koja će biti sklona stalnom prilagođavanju, praćenju trendova i usvajanju novih saznanja i procesa.

Sposobnost preduzeća da izađe na kraj sa otporom promenama u velikoj meri opredeljuje njegovu sposobnost da se kontinuelno prilagođava promenama u okruženju, tako da je upravljanje promenama od velikog značaja za opstanak preduzeća, ostvarenje profitnih ciljeva na kratak rok i ostvarenje dugoročnih razvojnih ciljeva.

Naravno, da li će se pretpostavke koje su bile predmet istraživanja ostvariti i u kojoj meri, zavisi od brojnih faktora. Na prvom mestu, značajna su privredna kretanja i ekonomske mere države (fiskalna i monetarna politika), stabilnost cena i stanje u građevinskom sektoru. Ukoliko se bude nastavio negativan trend u privrednim kretanjima i destimulišući uticaj ovih eksternih faktora, to može dodatno usporiti i otežati poslovnu aktivnost preduzeća i umanjiti prihode novih projekata.

Druga grupa faktora odnosi se na menadžment preduzeća - upravljanje, rukovođenje i organizaciju. Kontinuelno istraživanje, edukacija i insistiranje na politici kvaliteta samo su neki od neophodnih uslova koji mogu da obezbede ne samo opstanak i prevazilaženje potojeće krize, već i budući rast i razvoj i povećanje tržišnog učešća preduzeća.

Preduzeće CBC koje je prikazamo u studiji slučaja bilo je prinuđeno na radikalan zaokret u poslovanju, koji je trebalo da omogući konsolidaciju i izlazak iz krize. Pojedini aspekti u upravljanju organizacionom promenom u ovoj firmi dobro su proanalizirani i uspešno primenjeni, kao na primer koncept kontinuelne edukacije i prekvalifikacija. Međutim, napravljene su i brojne greške, prvenstveno u činjenici da je nedovoljno pažnje poklonjeno komunikaciji sa zaposlenima u svakoj od faza organizacione promene. Takođe, sam menadžment nije bio jedinstven u sprovođenju promene, što je stvorilo najveći problem i usporilo promenu, uz rast troškova i dodatno odlaganje pozitivnih efekata. Dalji razvoj situacije mnogo će zavisiti i od

eksternih faktora, prvenstveno situacije na tržištu, naplate potraživanja, mera ekonomske politike države i poteza konkurencije.

Međutim, da bi preduzeće bilo sposobno da se dalje prilagođava, mora posvetiti značajniju pažnju upravljanju ljudskim resursima, u svim fazama, a pogotovo u fazi merenja učinaka i nagrađivanja. Na taj način, promeniće se situacija u kojoj „uravnilovka“ potvrđuje nasleđena shvatanja ljudi da njihovo zalaganje i rad slabo doprinose nagrađivanju, gde će se svaka promena doživljavati kao moguće pogoršanje dosadašnje situacije, a ne šansa za poboljšanje, kroz uvođenje boljih načina merenja radnog učinka, nagrađivanja i stimulacija, povećala bi se motivacija zaposlenih i želja da svojim zalaganjem doprinesu poboljšanju rezultata preduzeća.

Posebno pitanje je selekcija i odabir menadžmenta, koji u složenoj firmi koja funkcioniše sektorski i u kombinaciji funkcionalne i projektne strukture, mora raditi na visokom profesionalnom nivou i kontinuelno učiti i pratiti promene u okruženju. Menadžment treba da bude nosilac promene, a za opstanak u današnjem poslovnom svetu nije dovoljna samo sposobnost promene, već i sposobnost da se promena inicira i sprovede brže i uspešnije od konkurenata, potrošača i poslovnog okruženja.

V LITERATURA

1. Agboola, A., *Managing Deviant Behavior and Resistance to Change*, , International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 1; 2011
2. *Analiza osnovnih ekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji (2007.-2012.)*, Savez samostalnih sindikata Srbije, 2012.
3. Bošnjak M., *Globalna finansijska i ekonomska kriza i njen uticaj na privredu Srbije*, Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd, 2011
4. Bull M., Brown T., *Change communication : the impact on satisfaction with alternative workplace strategies*, Sheffield Hallam University (2012)
5. Daft Richard,L: *Organization Theory and Design*, Sevent Edition, South West Publishing, Tomson Learning, Vanderbilt Univerzity, 2001.
6. Dawson, P, *People and process: making sense of change management*, ICOMS Asset, Management Conference, Fremantle, 2008.
7. Dessler, G., *Human Resource Management*, Florida International University, Pearson, 2013
8. Đokić, B., Pavić, Ž, *Istraživački metodi u poslovnim sistemima*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
9. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
10. Drucker, P.F., *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993
11. Erickson P.W., *Planned communication – about information as a competitive tool (O.T. Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel)*, Malmo: Liber-Hermods, 1992
12. Gold, Raymond L., *Roles in sociological field observations*, Social Forces 36, 1958
13. Green, M., *Making Sense of Change Management*, 2nd edition, Case studies – text and questions, Kogan Page, London, 2009.
14. Greiner L. “*Evolutions and Revolutions as Organizations Grow*”, Harvard Business Review, 1972
15. Henderson, I, *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, 2008.
16. Ilić, G., Stevanović, N., Stefanović, R., Škarić-Jovanović, K., Malinić, S., Stančić, P., Stojanović, D., *Finansijsko računovodstvo II*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1998
17. Klein, S. M. (1996). *A management communication strategy for change*. Journal of Organizational Change Management, 9(2), 1-12
18. Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, XIVed
19. Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, July-August, 2008
20. Kotter, J.P., *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, July-August 2008
21. Krasulja, D., Ivanišević, M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
22. Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication* (2nd Ed.). United Kingdom: Longman

23. Lawrence, P.R., *How to deal with resistance to change*, Harvard Business Review, No. 32(3), 1954
24. Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Row, New York, 1951
25. Lojić, R., Đurić, N., *Upravljanje organizacionim promenama*, članak, Vojno delo, 2011
26. Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
27. Mašić, B., *Metode radikalnih promena u organizacijama*, Zbornik radova, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za Menadžment, Beograd, 2004.
28. Mihailović, B., Hamović, V., Cvijanović, D., *Upravljanje promenama u kriznom okruženju preduzeća*, Škola biznisa br.4/2010
29. Milisavljević, M., *Marketing*, Megatrend, 1998
30. Miljević, M., *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007.
31. Mladenović I., *Građevinarstvo kao industrijski sector u funkciji oporavka privrede Srbije*, Ekonomski horizonti, Septembar - Decembar 2013, Godište XV, Sveska 3, 245 - 256 Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
32. Paton, R., McCalman, J., *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, Third Edition, SAGE Publications Ltd, London
33. Petković, M., Jovanović Božinov, M.: *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2001
34. Petrini, C. & Hultman, K.E., *Scaling the wall of resistance*, *Training & Development*, Vol. 49, Iss. 10, 1995
35. Piderit, S.K., *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward on organizational change*, *Academy of Management Review*, Vol.25, Iss. 7, 2000
36. Plant, R., *Managing change and making it stick*, Glasgow: William Collins, 1987
37. Ranković, J., *Upravljanje finansijama preduzeća*, VII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997
38. Statistički godišnjak RS 2012
39. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janičević, N., Babić, V., *Organizacija preduzeća, Teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
40. Todorović J., Đurićin, D., Janošević, S., *Strategijski Menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997
41. Wilkinson, A., Redman, T., Pearson *Contemporary Human Resource Management, Text and Cases*, Fourth edition, , 2013.
42. Zander, A.F., *Resistance to change – Its analysis and prevention*, *Advanced Management*, No. 4(5), 1950

WEB:

1. <http://bif.rs/2012/04/outsourcing-u-srbiji-kancelarija-na-sred-puta/>, Izvor: M. Đukić, *Outsourcing u Srbiji – kancelarija na sred puta*
2. <http://community.plu.edu/~econ331/policy/home.html> , Izvor: the 2001. Outsourcing World Summit
3. <http://faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>
4. <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization>
5. <http://liderpress.hr/arhiva/71742/> D. Jakovljević, Downsizing: Drugo ime za otkaze zbog strategije opstanka ili razvoja
6. <http://www.business.hr/komentari/kolumna-kako-implementirati-outsourcing-u-poduzecu>, A. Zrilić, Kako implementirati outsourcing u poduzeću?
7. <http://www.cbc.co.rs/>
8. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>
9. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>
10. <http://www.knowledge-management-tools.net/leadership-and-the-learning-organization.html>
11. <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>
12. http://www.robabdul.com/change_management_in_British_Telecom_BT_Since_Privatisation.asp
13. <http://www.robabdul.com/individual-and-organisational-barriers-to-change-management-resistance.asp>
14. <http://www.slideshare.net/>
15. <http://www.solyp.com/en/news-and-alerts/blog/item/802-successful-organizational-transformation-kotter-8-steps-change-model.htm>
16. <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>
17. www.apr.gov.rs