



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM
MARKETING I TRGOVINA

ZNAČAJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA I
KONKURENTNOSTI U POSLOVANJU NA PRIMERU
PORODIČNOG PREDUZEĆA
- M A S T E R R A D -

Mentor:
prof. dr Danilo Golijanin

Kandidat:
Andrija Čakalović
415264/2013

Beograd, 2015

SADRŽAJ

UVOD.....	3
1. METODOLOGIJA.....	6
2. UPRAVLJANJE PRODAJOM U PREDUZEĆU “EUROMONT”	11
3. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA.....	12
4. STRATEŠKI MENADŽMENT	17
4.1. Analiza sredine.....	19
4.2. Usmeravanje organizacije	19
4.3. Formulisanje strategije.....	20
4.4. Implementacija strategije.....	21
4.5. Strateška kontrola i evaluacija	21
5. PLANIRANJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA	22
5.1. Osnove planiranja	22
5.1.1. Razvoj planskih menadžment sistema.....	23
5.1.2. Proces planiranja.....	28
5.2. Odlučivanje	29
5.2.1. Vrste odlučivanja	29
5.2.2. Stilovi odlučivanja.....	30
5.2.3. Proces odlučivanja (model racionalnog donošenja odluka).....	30
6. ORGANIZOVANJE	33
6.1. Dizajniranje organizacione strukture	33
6.1.1. Departmanizacija	35
6.1.2. Delegiranje autoriteta	35
6.1.3. Uspostavljanje raspona kontrole.....	37
6.2. Menadžment ljudskih resursa.....	37
7. VOĐENJE	40
7.1. Komunikacija	40
7.2. Motivisanje	41
7.3. Upravljanje grupama.....	42
7.4. Liderstvo.....	44

8. KONTROLISANJE	45
8.1. Vrste kontrole i stilovi kontrolisanja	46
8.2. Proces kontrolisanja	47
8.3. Principi i pravila kontrolisanja	50
9. PORODIČNI BIZNIS I STRATEŠKO UPRAVLJANJE	51
9.1. Pojam i svrha porodičnog biznisa	51
9.2. Uticaj porodičnog biznisa na makroekonomiju	52
9.3. Preduzetništvo u Srbiji.....	54
9.4. Prednosti i nedostaci porodičnog biznisa	55
10. KONKURENTNOST U POSLOVANJU	56
10.1. Istorija zakona o konkurenciji.....	56
10.2. Pojam konkurencije i faktori koji utiču na konkurenciju	58
10.3. Teorije konkurencije u međunarodnoj ekonomiji.....	62
10.3.1. Klasična i neoklasična teorija	62
10.3.2. Savremena teorija	63
10.4. Konkurencija i osvajanje novog tržišta	65
10.5. Konkurencija u raznim industrijskim granama	66
10.6. Prikupljanje informacija o konkurenciji	67
10.7. Globalni indeks konkurentnosti	68
10.8. Merenje makro i mikro konkurencije u spoljnoj trgovini	70
10.9. Konkurentnost preduzeća u Srbiji i razvoj klastera	71
10.10. Konkurentna strategija preduzeća	75
11. KONKURENTNOST U POSLOVANJU NA PRIMERU PORODIČNE FIRME “EUROMONT”	77
11.1. Izlazna strategija	78
11.2. Strategija širenja preduzeća.....	79
11.3. Pojam tranzicije i tranzicija u porodičnom preduzeću	80
12. ZAKLJUČAK.....	82
13. LITERATURA I OSTALI IZVORI	85

UVOD

Menadžment se koristi i kao način upravljanja promenama, prvenstveno unutar preduzeća. 1960-tih godina došlo je do razvoja menadžmenta koji je fokusiran na promene u spoljašnjem okruženju preduzeća, odnosno došlo je do razvoja strateškog menadžmenta. Strateški menadžment uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, usmeravanje preduzeća, formulisanje i implementaciju strategije i na kraju kontrolu realizacije planirane strategije.¹ Brzo i efikasno adaptiranje promenama u okruženju je veoma važno za uspešno poslovanje preduzeća.

Dobro napravljen strateški plan povećava šanse da kroz njegovu primenu preduzeće ostvari određene ciljeve. Međutim, plan sam po sebi ne proizvodi rezultate, on je samo sredstvo, zato je njegovaprimena veoma bitna. Pomoću strateškog plana članovi kompanije se usmeravaju na prave prioritete, a samim tim se unapređuje radni proces zaposlenih.

Porodični biznis se prvi put pojavio u sektoru proizvodnje u SAD-u između 1870-tih i 1890-tih godina. Njegova pojava je vezana za tehnološke inovacije u transportu i proizvodnji. Takođe se pojavio i u hemijskoj industriji, energetske industriji, nekim granama industrije hrane i pića i nekoliko drugih industrija. Danas je ovaj tip biznisa najrasprostranjeniji i može se naći u oblicima od malih prodavnica do multinacionalnih kompanija, koje zapošljavaju od par radnika do nekoliko hiljada radnika.

Porodične firme predstavljaju kostur mnogih industrija danas i zastupljene su u velikom broju sektora. Samim tim, one utiču na zaposlenost u okruženju u kojem posluju, kao i na zaposlenost u čitavoj državi, stvaranju prihoda i bogatstva i slično.

Svim kompanijama na svetu se, bilo one porodične ili ne, privatne ili javne, mogu postaviti ista pitanja o poslovanju, budućnosti, razvoju, ciljevima, opstanku, okolini. Kakvo je tržište i kakvo će biti u skorijoj ili daljoj budućnosti, kakva je konkurencija i koji su njeni ciljevi, da li postoji mogućnost osiguranja resursa, da li se razvijaju novi proizvodi, da li se može odgovoriti brzo i efikasno na promene u okruženju, da li se može povećati efikasnost u poslovanju i slično. Međutim ono što razlikuje porodična preduzeća od ostalih jeste različitost interesa porodice i preduzeća unutar porodičnog biznisa.

Vlasnici porodičnih kompanija svoje poslovne planove kreiraju na dugoročni vremenski period, ne samo zbog uspeha preduzeća već i zbog budućih generacija. Oni moraju biti strpljivi i marljivi i preduzeće ostaviti naslednicima u što boljem stanju.

¹ Branislav Mašić, Ranko Lončarević, Jelena Đorđević - Boljanović, "Menadžment – principi, koncepti i procesi", Univerzitet Singidunum, Beograd 2008, str. 25

Porodična preduzeća će u budućnosti imati sve veći značaj, a to takođe znači i da će u svetu veliki broj njih prolaziti kroz proces sukcesije, odnosno prenosa vlasništva preduzeća iz jedne u drugu generaciju. Evropska komisija je 2008. godine donela “Small Business Act”, odnosno akt o malim preduzećima, kojim se određuje politika prema malim i srednjim preduzećima, koja su predstavljena kao pokretačka snaga za prosperitet Evropske unije. Najznačajnija stavka u ovom aktu jeste da se stvori okruženje u kojem će se preduzetnici i porodična preduzeća razvijati i u kojem će biti nagrađivani.²

Kreiranje i razvoj malih i srednjih porodičnih preduzeća ima veoma bitan uticaj na nacionalnu ekonomiju, a to je ujedno i jedan od najbržih i najjeftinijih načina da se poveća bruto društveni proizvod i zaposlenost u zemlji. Sektor MSP ima veliku ulogu u razvijenim zemljama, ali ima još veću u zemljama u tranziciji.

Uopšteno govoreći, konkurencija se može objasniti kao borba između najmanje dva pojedinca, grupe, organizacije za teritoriju, prostor ili resurse. Na primer, životinje koje postoje na istom prostoru bore se za vodu, hranu, partnere i slično. Ratovi koji su se vodili između država, u većini slučajeva su se vodili zbog resursa. Mnogi filozofi i psiholozi konkurenciju definišu kao urođenu biološku osobinu čija je glavna osobina nagon radi opstanka. Agresivnost se često povezuje sa konkurentnošću, u smislu da pojedinac, grupa ili organizacija želi da proširi svoje delovanje i samim tim dolazi u sukob sa drugim pojedincem ili grupom. Međutim, postoje i slučajevi u kojima, ukoliko okolina i preživljavanje to zahtevaju, ti pojedinci ili grupe mogu postati saradnici, partneri.

Poslovna konkurencija se može objasniti kao borba jednog preduzeća protiv drugih preduzeća za kupce, resurse i drugo. Konkurencija se može javiti i unutar preduzeća – preduzetnici mogu podstaći svoje zaposlene na međusobnu borbu kako bi dobili određene povlastice, bonuse i slično. Takva unutrašnja konkurencija se najčešće podstiče između prodavaca – ko će imati bolje rezultate prodaje.

Na konkurenciju na domaćem tržištu mogu uticati i zakoni te zemlje. Donošenjem tih zakona mogu se zaštititi domaći proizvođači i njihovi proizvodi od konkurencije iz inostranstva. Gledano sa druge strane, države mogu pomoći svojim preduzećima radi boljeg plasmana domaćih proizvoda na stranim tržištima.

² http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/index_en.htm

Konkurencija između zemalja je veoma prisutna u svetskoj ekonomiji. Države konkurišu jedna drugoj na način što pomažu svojim multinacionalnim kompanijama kako bi ostvarile što veći izvoz i zaposlenost. Načini na koje države pomažu svoje multinacionalne kompanije mogu biti različiti. Svojom politikom država omogućava takvim kompanijama razne beneficije – smanjenje poreza, razne stimulacije, obaveštajne podatke i slično. I domaće banke mogu igrati veliku ulogu u omogućavanju prednosti multinacionalnim kompanijama tako što manipulišu deviznim kursovima, što može dovesti i do valutnih ratova, a kasnije čak izazvati i privrednu krizu i visoku inflaciju.

1. METODOLOGIJA

Cilj ovog poglavlja jeste da se predstave i dokažu uloge koje imaju porodična preduzeća, da se iznesu statistički podaci kao dokazi tih tvrdnji i da se opiše interakcija između porodice i biznisa koji ta porodica vodi. Na svetsku privredu porodični biznis ima veliki uticaj kao najznačajniji generator zaposlenosti i bogatstva. Takođe, svojim aktivnostima porodična preduzeća u velikoj meri utiču na stvaranje bruto proizvoda svake zemlje. One se mogu nazvati i stubom ekonomije svake zemlje.

Porodična preduzeća predstavljaju najpopularniji vid vlasničkog organizovanja i upravljanja poslovanjem. Prve porodične kompanije su se pojavile pre više od 4.000 godina i od tada predstavljaju najdominantniji oblik poslovnih organizacija.

Osnovna karakteristika porodičnog preduzeća jeste koegzistencija posla i porodice, odnosno isprepletenost interesa kompanije i porodice. To komplikuje upravljanje preduzećem, pa je za opstanak i napredovanje porodičnog biznisa veoma bitno da članovi koji vode posao imaju sposobnost balansiranja između poslovnih i porodičnih interesa. Sa stanovišta ekonomske politike, između porodičnog preduzeća i bilo kog drugog preduzeća nema velikih razlika – faktori koji utiču na poslovanje isti su za sve kompanije. Takođe, zakonodavni sistem zemlje ima veliki uticaj na porodični biznis i okruženje, odnosno konkurentnost na tržištu.

Porodični biznis je značajna komponenta u ekonomiji svake zemlje, a posebno zemlje kao što je Srbija, koja ima mali broj velikih kompanija. U poslednjih nekoliko godina se ističe značaj poslovanja porodičnih kompanija i zalaganje za njihovu podršku i razvoj. Centar za edukaciju “Pro Educa”, već duže vreme pokušava usmeriti fokus nadležnih na porodične firme kako bi im stavili do znanja njihov značaj za ekonomiju zemlje i kako bi preusmerili resurse na pomaganje i razvoj malih i srednjih porodičnih kompanija. Po istraživanjima sprovedenim od strane ovog centra, u svetu 75 odsto novih radnih mesta upravo stvaraju porodične firme, ali ne postoji dovoljno razvijena svest o njihovom značaju za ekonomiju, posebno u Srbiji.³

³ <http://porodicnefirme.com/wp-content/uploads/2014/11/Porodicne-Firme-Srbija-2014-screen.pdf>, str. 4

Porodične firme na Balkanu se nalaze pred najizazovnijom fazom koja obuhvata tranziciju generacija i decentralizaciju upravljanja. Dodatni izazov i motiv za porodične kompanije jeste i približavanje Srbije Evropskoj Uniji. Najveći zadatak porodičnih preduzeća jeste upravo taj proces tranzicije, do četvrte generacije naslednika. Uspešnost održavanja kompanija do četvrte generacije je u svetu veoma mali. U Sjedinjenim Američkim Državama postoji izreka: “Od prosjačkog štapa do prosjačkog štapa u tri generacije.” Međutim, postoje velike porodične kompanije širom sveta kroz koje je prošlo i mnogo više generacija. Takav primer je hotel Nisijama Onsen Keiunkan, osnovan 705. godine, koji se nalazi u Japanu i kojeg su vodile čak 53 generacije članova iste porodice.⁴

Neuspeh održavanja porodičnih preduzeća u životu je u velikoj meri posledica neodgovarajućeg ili potpunog nedostatka pripreme sledeće generacije za odgovarajući posao, za rast i razvoj. Ne postojanje jasnog okvira pri odlučivanju u poslovanju, nedostatak discipline, podcenjivanje sukcesije, su neki od najčešćih faktora koji direktno ili indirektno utiču na uspeh porodične kompanije. Dovođenjem pravih članova porodice na odgovarajuća mesta unutar preduzeća, i njihova pravovremena edukacija i priprema mogu značajno povećati šanse za opstanak firme.

Razliku između državnog i porodičnog preduzeća možemo videti i u tome što je u porodičnom preduzeću karakteristično dugoročno planiranje poslovanja, kao i vizija osnivača preduzeća. Način organizacije i poslovanja preduzeća mora biti što jasniji i jednostavniji. Kompanije u vlasništvu porodice pružaju posebnu mogućnost kao što je kombinovanje posla i ličnog života članova porodice i zaposlenih. Uspešna preduzeća ujedno i doprinose lokalnoj zajednici u kojoj posluju. U porodičnoj firmi zaposleni članovi porodice imaju mogućnost fleksibilnijeg rasporeda svog radnog vremena. Ženama to omogućava obavljanje ne samo poslova unutar firme već i poslova vezanih za domaćinstva, brigu za porodicom i potomstvom, dok se mogu baviti i profesionalnom karijerom. U državnim i ostalim neporodičnim preduzećima to nije slučaj. Žene se u jednom trenutku života moraju odlučiti za jednu od te dve uloge, odnosno da li će se posvetiti porodici dok će njena profesionalna karijera stagnirati ili obmuto. Takođe, zaposleni u porodičnim firmama su u proseku bolje plaćeni nego u državnim kompanijama i imaju sigurniju dugoročno obezbeđenu socijalnu sigurnost.

⁴ isto, str. 5

Porodica i porodično preduzeće su međusobno zavisni. I u porodici i u porodičnom biznisu moraju se razviti tehnike za efikasno rešavanje unutrašnjih problema, što je ujedno i temelj uspešnosti vođenja preduzeća gledano sa stanovišta ostvarivanja ličnog zadovoljstva svih članova porodice. Takođe se u preduzeću javljaju i porodična istorija i tradicija, koje mogu imati i pozitivan i negativan uticaj na poslovanje. Pozitivna strana tradicije porodice i poslovanja je npr. dobar odnos sa poslovnim partnerima, koje porodica mora da iskoristi na najbolji mogući način i ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Negativna strana može biti to što se porodični problemi prenose i u preduzeće, da su prilikom donošenja odluka uključena i osećanja, prihvatanje poslova koja nisu ekonomski isplativa i slično.

Prilikom osnivanja preduzeća, osnivač ulaže dosta vremena i truda, a vremenom se veoma veže za svoj posao koji postaje važan deo njegovog života. Članovi njegove porodice samim tim osećaju odgovornost za uspeh poslovanja preduzeća, za stvaranje dobrih radnih uslova i spremni su uložiti više energije nego u bilo koje drugo preduzeće. Takođe, fleksibilnost u vremenu, radu i novcu je velika konkurentska prednost porodičnih preduzeća, jer se mogu brzo prilagoditi novim promenama u okruženju preduzeća.

Privredni subjekti u zemlji utiču na čitavo društvo u celini, na njenu celokupnu razvijenost. U Srbiji su mala i srednja preduzeća, porodične firme stavljene u drugi plan. Teško je precizirati koliko Srbija zakonom i ostalim dokumentima podstiče rast i razvoj ovih kompanija. Agencija "Chapter 4" u partnerstvu sa Centrom za edukaciju "Pro Educa" i uz podršku kompanije "VIP mobile" su vršili istraživanje u periodu od 20. januara 2014. godine do 28. februara 2014. godine u vezi poslovnih izazova kojima su izložene porodične firme u Srbiji. Na osnovu ankete, najveći poslovni izazovi sa kojima se susreću porodične firme u Srbiji su visoke obaveze prema državi – čak 39,3%, pronalazak kvalitetnih radnika – 19,6%, svakodnevne administrativne poteškoće – 9,5%, jaka strana i domaća konkurencija 7,7%, teškoće pri dobijanju kredita – 7,7% i slično.⁵

Predmet istraživanja

Šta je strateški menadžment i kakav on ima značaj u poslovanju preduzeća? Da li se može i na koji način ostvariti konkurentska prednost u različitim poslovnim okruženjima? Na koji način preusmeriti poslovanje preduzeća da bi se ostvarila leaderska pozicija preduzeća na tržištu?

⁵isto. str. 18

Aktuelna finansijska kriza u svetu je uticala na povećanje značaja malih i srednjih preduzeća u nacionalnim ekonomijama, sa posebnim osvrtom na porodični biznis. Ova vrsta biznisa u velikom procentu utiče na bruto društveni proizvod zemlje, ali i na zaposlenost. U okviru ovog master rada će se ukazati na poslovanje porodičnog preduzeća Euromont i analiziraće se njegova poslovna konkurentnost.

Ciljevi i zadaci istraživanja

Osnovni cilj ovog istraživanja jeste definisanje porodičnog biznisa, njegov uticaj na okolinu i državu u kojoj posluje, zatim ukazivanje na prednosti i mane i značaj sektora malih i srednjih preduzeća. Na primeru porodičnog preduzeća Euromont da se utvrdi i dokaže značaj menadžmenta, a samim tim i način i značaj ostvarivanja konkurentske prednosti, strategija širenja, izlazna strategija i tranzicija unutar samog preduzeća.

Da bi preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost ono mora upravljati poslovnim aktivnostima, koje su vidljive i imaju materijalne posledice. Da bi se preduzeće distanciralo od konkurenata prvenstveno treba da razradi strategiju poslovanja, koja u velikoj meri zavisi od unutrašnjih i spoljašnjih faktora, ali i da preduzme aktivnosti za njeno sprovođenje. Upravo te aktivnosti čine razliku u odnosu na rivale. U ovome se ogleda značaj strateškog menadžmenta koji utiče na ukupno poslovanje preduzeća, a samim tim i na njegovu konkurentnost.

Hipoteze

U radu se polazi od glavne hipoteze da će porodično preduzeće Euromont u budućnosti ostvariti rast i razvoj, najviše zahvaljujući svetloj budućnosti korišćenja propan - butan plina u domaćinstvima i ugostiteljskim objektima. Takođe će doći i do većeg značaja i uticaja ovog preduzeća na okolinu u kojoj trenutno posluje ali i doprineće državi na način da će zaposliti više radnika i povećati konkurentnost na tržištu.

Porodični biznis predstavlja temelj savremene ekonomije. Porodična preduzeća imaju veliki uticaj na privredu i konkurentnost, a utiču i na stvaranje BDP-a zemlje u kojoj posluju. U Evropi porodični biznis je prisutan u velikoj meri, i to od 70% do 95% u zavisnosti od države do države. Najveće porodične firme skupljene u jednu celinu mogu čak imati ogroman uticaj i na svetsku ekonomiju.

U okviru ovog rada, polazi se od generalne hipoteze da je strateški menadžment u savremenim uslovima veoma važan za poslovanje preduzeća, za njen rast i razvoj. Dobar strateški plan i njegova primena omogućavaju preduzeću ostvarivanje ciljeva i ostvarivanje

konkurentne prednosti. Konkurencija je veoma bitna i poželjna kako na nacionalnom tako i na svetskom tržištu.

Generalna hipoteza se operacionalizuje preko i uz pomoć sledećih posebnih hipoteza, i to:

- Strateški menadžment predstavlja stub uspešnog poslovanja preduzeća i njegove glavne faze - planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje su jako bitne za ostvarivanje strateških ciljeva.
- Porodični biznis učestvuje u nacionalnim ekonomijama u velikom procentu, čak i do 95% a samim tim utiče i na BDP zemlje u kojoj posluje.
- Konkurentnost je važna za ekonomiju zemlje i ima veliki uticaj na poslovanje i ona je zakonom određena i zaštićena.
- Konkurencija na tržištu na kojem posluje porodično preduzeće Euromont je jaka ali sa dobro razvijenim strateškim planom može ostvariti konkurentsku prednost.
- Tržišta zemalja u razvoju, u koja ubrajamo i Srbiju, beleže značajan trend rasta kreiranja privatnih biznisa što dovodi i do povećanja konkurentnosti na tržištu.

Metode istraživanja

Prilikom izrade master rada korišćene su razne metode istraživanja kako bi se zadovoljili objektivnost, opštost, pouzdanost i sistematičnost. U okviru analize istraživanja, primenjene su osnovne analitičke i sintetičke metode istraživanja, dok je od opšte-naučnih metoda korišćena hipotetičko-deduktivna metoda, koja obuhvata ukupno društveno i organizaciono iskustvo i statistička metoda.

U okviru ovog rada, istraživanje je imalo induktivni karakter. Korišćeni su apstraktivni metod, kao metod saznavnog karaktera, metod generalizacije kojom se saznanje opšte na osnovu pojedinačnog. Deduktivna metoda koja je omogućila adekvatan pristup definicijama i podacima kako bi se formirala stvarna slika činjeničnog stanja. Metod statističke obrade podataka kojim su prikupljeni podaci analizirani i na osnovu toga doneti su zaključci o postojećem stanju. Izvori podataka su Centar za edukaciju Pro Educa, agencija Chapter 4 i Centar za visoke ekonomske studije CEVES. Metod analize polazi od uzroka koji neposredno dovodi do sadašnjih pojava. Metod prikaza u kome su prikupljeni, analizirani i odabrani podaci preduzeća dati u vidu tabelarnog prikaza.

2. UPRAVLJANJE PRODAJOM U PREDUZEĆU “EUROMONT”

“Euromont” D.O.O. kao što je opisano u sledećem podglavlju “Analiza finansijskih izveštaja”, bavi se prodajom propan-butan plina. Tržišno područje delovanja ovog porodičnog preduzeća je deo crnogorskog primorja, od Tivta do Ulcinja, sa najvećim udelom na području Petrovca, Sutomora, Bara i Ulcinja.

S obzirom da se radi o energentu koji je podložan stalnim fluktuacijama na globalnom nivou, uticaj globalnih trendova na tržište je znatan. To se posebno ogleda u mogućnošću povremenih nestašica plina, što se dešavalo u poslednje vreme, a direktna je posledica geostrateških uticaja na zemlje proizvođače od kojih se snabdeva naše tržište. Takođe politika formiranja cena od strane dobavljača vezana je na paritet euro – dolar što za posledicu ima česte promene veleprodajnih cena, a što uslovljava i promene maloprodajnih cena.

Na tržištu Crne Gore posluju dva glavna dobavljača plina – “Energogas” sa sedištem u Srbiji i “INA” sa sedištem u Hrvatskoj. S obzirom da je tržište Crne Gore relativno malo to je konkurencija izraženija, što se ogleda u borbi za kupce. Oba ova dobavljača na svoj način rade na osvajanju tržišta – “Energogas” nešto nižom MP cenom na uštrb kvaliteta, dok “INA” osvaja tržište na drugačiji način, većom cenom uz kvalitetniji propan-butan gas. Uzimajući u obzir navedeno, “Euromont” D.O.O. se odlučio za saradnju sa preduzećem “INA CG” D.O.O., jer je njihova poslovna politika bliskija poimanju vođenja biznisa ove firme.

Na području rada ove firme egzistira značajan broj trgovaca plinom. To se pre svega odnosi na benzinske pumpe i distributere od kojih dostavu propan-butan plina vrše 3 dostavljača. Takođe postoji i dostava plina cisternama za snabdijevanje kupaca koji koriste rezervoare.

Gro prodaje se vrši preko maloprodaje, u maloprodajnom objektu ove firme i pomoću dostavnih vozila do krajnjeg kupca – potrošača. Takođe se vrši i veleprodaja dostavom propan-butan plina u bocama, franko kupac.

U odnosu na konkurenciju, Euromont D.O.O. posebnu pažnju posvećuje marketingu na način što njihovi komercijalisti obilaze tržište privlačeći nove kupce, održavajući stalni kontakt sa postojećim, kao i davanjem određenih popusta stalnim potrošačima. Takođe posebna pažnja se posvećuje reklamiranju na način što se oglašavaju sredstvima javnog informisanja, internetom, flajerima, i radiom.

Distribucija propan-butan gasa se vrši firminim vozilima na način što vozači-dostavljači preuzimaju propan-butan boce u Ininoj punionici u Tivtu, a zatim obilaze kupce vršeći dostavu uz bezgotovinsko plaćanje, izdavanjem otpremnice ili gotovinski izdavanjem fiskalnih računa, a sve ovo u koordinaciji sa komercijalistom koji kontaktira kupce a zatim usmerava vozače.

Fizička lica kupovinu plina vrše direktno u MP objektu ili po pozivu, pri čemu vozač-dostavljač vrši dostavu franko kupac. Organizovani kupci kupovinu vrše naručivanjem telefonskim pozivom posle čega vozač vrši dostavu, franko kupac.

Strateškim programom prodaje predviđeno je dalje širenje baze kupaca na postojećem području, kao i širenje – osvajanje novih tržišta. Takođe treba permanentno raditi na povećanju kvaliteta usluge, kao i proširenju ponude komplementarnim artiklima. Ujedno treba nabaviti nova dostavna vozila i zaposliti još ljudi. U doglednom vremenu sagledati mogućnost otvaranja benzinske pumpe.

S obzirom da je prodaja na Crnogorskom primorju uslovljena turističkom sezonom, planiranje prodaje se vrši u skladu s tim, za letnji i zimski period. Zbog toga se i organizacija prodaje vrši na način što se u sezonskom periodu svi raspoloživi resursi stavljaju u funkciju uz dodatno zapošljavanje radnika, dok se u zimskom periodu, zbog drastičnog smanjenja obima posla smanjuje broj zaposlenih, kao i troškovi poslovanja. Rukovođenje prodajom vrše komercijalisti uz permanentnu kontrolu izvršnog direktora.

3. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

D.O.O. “Euromont” iz Bara, Crne Gore, osnovano je 1992. godine kao firma čija je osnovna delatnost bila trgovina i usluge. U sastavu društva radili su auto servis, prodavnica auto delova, kafe bar i snabdevanje tržišta propan-butan plinom u bocama.

S obzirom na dugi vremenski period rada preduzeća i prilagođavanja promenama na tržištu, menjali su se i prioriteti delatnosti firme. Tako je zbog pada prometa u auto servisu i kafe baru osnivač i vlasnik odlučio da iste rentira, a težište poslovnih aktivnosti u zadnjih pet godina prebacio je na rad sa propan-butan plinom i auto delovima.

Bilans stanja prikazuje finansijski položaj određenog privrednog društva na određeni dan u novčanim jedinicama mere. Bilans stanja obuhvata aktivu i pasivu nekog preduzeća. Aktiva prikazuje na koji su način sredstva preduzeća uložena, odnosno investirana. Pasiva prikazuje izvore finansiranja, odnosno efekte finansijskih aktivnosti nekog preduzeća.

Aktivu preduzeća čine stalna (fiksna, dugoročna) sredstva i obrtna (tekuća, kratkoročna) sredstva.

Stalna sredstva preduzeća su:⁶ - materijalna sredstva – nekretnine, oprema,
- nematerijalna sredstva – znanje zaposlenih, trgovačke marke, tržišno znanje i slično i
- dugoročni finansijski plasmani – zajmovi koji su dati drugim preduzećima, obveznice drugih preduzeća i učešće u kapitalu.

⁶ Goranka Knežević, “Ekonomsko – finansijska analiza (teorija i analiza bilansa) interni materijal”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007, str. 13

Obrtna sredstva preduzeća čine:⁷ - zalihe,

- kupci i druga potraživanja,
- dati avansi,
- ostala kratkoročna potraživanja i
- novac i novčani ekvivalenti - obveznice, depoziti, gotovina i sl.

Grupa računa, račun	POZICIJA	Red. broj	Napomena broj	Iznos u EUR	
				Tekuća godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	AKTIVA				
00 (dio)	A. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	001			
	B. STALNA IMOVINA (003+004+005+009)	002		6021	6995
012	I. GOODWILL	003			
01 bez 012	II. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004			
	III. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005		6021	6995
020,022,023, 026, 027 (dio), 028 (dio) i 029	1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006		6021	6995
024, 027 (dio), 028 (dio)	2. Investicione nekretnine	007			
021, 025, 027 (dio) i 028 (dio)	2. Biološka sredstva	008			
	IV. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011+012)	009			
030, 031 (dio), 032, 039 (dio)	1. Učešća u kapitalu	010			
031 (dio), 032 (dio)	2. Učešća u kapitalu koja se vrednuju metodom učešća	011			
032 (dio), 033 do 038, 039 (dio)	3. Ostali dugoročni finansijski plasmani	012			
288	C. ODLOŽENA FINANSIJSKA SREDSTVA	013		111	26
04	D. STALNA SREDSTVA NAMJENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO	014			
	E. OBRтна SREDSTVA (016+107)	015		80676	73157
10 do 13, 15	I. ZALIHE	016		39218	23297
	II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (018 do 022)	017		41458	49860
20, 21, 22 osim 223	1. Potraživanja	018		37277	47674
223	2. Potraživanja za više plaćen porez na dobit	019			
23-237	3. Kratkoročni finansijski plasmani	020		2143	2143
24	4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	021		427	43
27 i 28 osim 228	5. Porez na dodatu vrijednost i AVR	022		1611	
	F. UKUPNA AKTIVA (001+002+013+014+015)	023		86808	80178

Slika 1. - Bilans stanja “Euromont” D.O.O. u periodu od 01.01.2013. do 31.12.2013. godine – aktiva

⁷ isto, str. 13

“Euromont” D.O.O. raspolaže sa stalnom imovinom koju čine nematerijalna ulaganja (kompjuterski softver) i osnovna sredstva (građevinski objekti, dostavna vozila i oprema i mašine auto servisa i kafe bara). Obrtna imovina ove firme su zalihe, koje čine auto delovi i propan-butan plin, zatim potraživanja od kupaca (prodaja gotovih proizvoda sa odloženim rokom plaćanja), gotovina i obračunati a nenaplaćeni prihod.

Pasiva, odnosno izvor sredstava, pokazuje izvor aktive preduzeća. Imovina preduzeća može imati poreklo iz sopstvenog kapitala (kupovina, kapital osnivača – vlasnika) i iz pozajmljenog kapitala (obaveze, kapital poverilaca).

Obaveze preduzeća prema trećim licima čine pozajmljeni kapital preduzeća. Pristigle obaveze se izmiruju putem plaćanja novcem, pružanjem usluga, prenosom drugih sredstava i slično. Obaveze mogu biti dugoročne i kratkoročne. Kratkoročne obaveze su obaveze koje će se izmiriti u određenom roku i obaveze koje će se izmiriti u periodu od 12 meseci od datuma sastavljanja bilansa stanja preduzeća. Sve druge obaveze preduzeća spadaju u dugoročne obaveze.

	PASIVA				
	KAPITAL (102 do 109)	A.	101	23748	23540
30	I. OSNOVNI KAPITAL	102	13570	13570	
31	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	103			
32	III. REZERVE	104	4764	4764	
330, 331 i 332	IV. POZITIVNE REVALORIZACIONE REZERVE I NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU FINANSIJSKIH SREDSTAVA RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	105			
332 i 334	V. NEGATIVNE REVALORIZACIONE REZERVE I NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU FINANSIJSKIH SREDSTAVA RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	106			
34	VI. NERASPOREĐENA DOBIT	107	5414	5206	
35	VII. GUBITAK	108			
237	VII. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE I OTKUPLJENI SOPSTVENI UDJELI	109			
	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I DUGOROČNE OBAVEZE (111+112)	110			
40 (dio)	I. DUGOROČNA REZERVISANJA	111			
41	II. DUGOROČNE OBAVEZE (113+114)	112			
414, 415	1. Dugoročni krediti	113			
41 bez 414, 415	2. Ostale dugoročne obaveze	114			
498	C. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	115			2
	D. KRATKOROČNA REZERVISANJA I KRATKOROČNE OBAVEZE (117+124)	116	63060	56636	
	I. KRATKOROČNE OBAVEZE (118 do 123)	117	63060	56636	
42, osim 427	1. Kratkoročne finansijske obaveze	118	24086	14030	
	2. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno	119			
43 i 44	3. Obaveze iz posovanja	120	35794	36300	
45, 46 i 49, osim 498	4. Ostale kratkoročne obaveze i PVR	121	3097	3841	
47, 48 osim 481	5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrijednost i ostalih javnih prihoda	122		1471	
481	6. Obaveze po osnovu poreza na dobit	123	83	994	
40 (dio)	II. KRATKOROČNA REZERVISANJA	124			
	E. UKUPNA PASIVA (101+110+115+116)	125	86808	80178	

Slika 2. - Bilans stanja “Euromont” D.O.O. u periodu od 01.01.2013. do 31.12.2013. godine – pasiva

Kapital i rezerve firme “Euromont” čine upisani kapital, revalorizaciona rezerva i neraspoređeni gubitak, dok su dugoročne obaveze firme odloženi porezi, koje firma plaća mesečno kao i porez na dobit na kraju poslovne godine. Kratkoročne obaveze ove firme su obaveze iz poslovanja (obaveze održavanja voznog parka, troškovi goriva, plate i doprinosi, režijski troškovi), finansijske obaveze (plaćanje robe dobavljačima) i obaveze za poreze.

Bilans uspeha je finansijski izveštaj u kojima su prikazani prihodi i rashodi određenog privrednog društva u određenom vremenskom periodu (najčešće jednom mesečno, u jednom kvartalu, polugodišnje ili godišnje) u novčanim jedinicama mere. Informacije koje se dobijaju iz bilansa stanja su veoma bitne zbog procene sposobnosti preduzeća da li posluje na pravi način i da li ostvaruje dobit. Dobici preduzeća se ostvaruju npr. prodajom nekretnina, opreme, hartija od vrednosti i slično.

Povećanje ekonomskih koristi koje nastaje u toku određenog vremenskog perioda se naziva prihod. Prihodi se ostvaruju prilivom ili povećanjem sredstava, odnosno smanjenjem obaveza preduzeća.

Rashode čine troškovi i gubici koji proističu iz uobičajenih aktivnosti preduzeća, a to su poslovni i finansijski rashodi. Oni nastaju kada se povećavaju obaveze preduzeća ili se smanjuje dobit, odnosno sredstva preduzeća.

Ukoliko je preduzeće sposobno da u kratkom roku izmiri svoje obaveze, kaže se da je likvidno. Opšta likvidnost se računa kada obrtna sredstva podelimo sa kratkoročnim obavezama i prikazuje sa koliko je dinara obrtnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza, i normalan odnos je 2:1, dok može biti i 1:1. Kroz analizu bilansa stanja se može videti da je “Euromont” D.O.O. likvidno preduzeće. Vrednost tekućeg racija preduzeća “Euromont” na dan 31.12.2013. godine je iznosila 1,27%. To znači da je pokrivenost kratkoročnih obaveza obrtnom imovinom na nivou od 127%.

Grupa računa, račun	POZICIJA	Red. broj	Napomena broj	Iznos u EUR	
1	2	3	4	5	6
	I. POSLOVNI PRIHODI (202 do 206)	201		193519	246158
60 i 61	1. Prihodi od prodaje	202		193519	246158
62	2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	203			
630	3. Povećanje vrijednosti zaliha učinaka	204			
631	4. Smanjenje vrijednosti zaliha učinaka	205			
64 i 65	5. Ostali poslovni prihodi	206			
	II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207		190352	227860
50	1. Nabavna vrijednost prodane robe	208		157559	196305
51	2. Troškovi materijala	209		10884	9985
52	3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210		12641	14061
54	4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211		1124	1318
53 i 55	5. Ostali poslovni rashodi	212		8104	6191
	A. POSLOVNI REZULTAT (201 - 207)	213		3167	18298
66	I. FINANSIJSKI PRIHODI	214			1
56	II. FINANSIJSKI RASHODI	215		1789	1458
	B. FINANSIJSKI REZULTAT (214 - 215)	216		-1789	-1457
67, 68, 691 i 692	I. OSTALI PRIHODI	217		275	
57, 58, 591 i 592	II. OSTALI RASHODI	218		1425	889
	C. REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI (217 – 218)	219		-1150	-889
	D. REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (213+216+219)	220		228	15952
690-590	E. NETO REZULTAT POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO	221			
	F. REZULTAT PRIJE OPOREZIVANJA (220+221)	222		228	15952
	G. DRUGE STAVKE REZULTATA /POVEZANE SA KAPITALOM/ (224 do 228)	223			
	1. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu finansijskih sredstava raspoloživih za prodaju	224			
	2. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu nekretnina, postrojenja, opreme i nematerijalnih ulaganja	225			
	3. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu učešća u kapitalu pridruženih društava	226			
	4. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu aktuarskih dobitaka (ili gubitaka) u vezi sa definisanim planovima penzionih naknada	227			
	5. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu hedžinga tokova gotovine	228			
	H. PORESKI RASHOD PERIODA (230+231)	229		108	1436
721	1. Tekući porez na dobit	230		108	1436
722	2. Odloženi poreski rashodi i prihodi perioda	231			
	I. NETO REZULTAT (222+223-229)	232		120	14516
	J. ZARADA PO AKCIJI				
	1. Osnovna zarada po akciji	233			
	2. Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji	234			

Slika 3. - Bilans uspeha "Euromont" D.O.O. u periodu od 01.01.2013. do 31.12.2013. godine

Iz bilansa uspeha možemo videti da je prihod od poslovanja firme "Euromont" u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu opao u iznosu od 52.639 eura. Međutim, poslovni rashodi su takođe opali u 2013. godini u odnosu na prethodnu u iznosu od 37.508 eura.

Rentabilnost predstavlja poslovanje preduzeća u kojem se sa što manjim uložnim sredstvima ostvaruje što veća dobit (profit). Parcijalni pokazatelj rentabilnosti se izračunava kada poslovni dobitak podelimo sa poslovnim prihodima. U ovoj firmi, veličina stope poslovnog dobitka iznosi 1,63%. Ostalih 98,37% predstavlja učešće poslovnih rashoda. Da bi "Euromont" D.O.O. maksimizirao stopu poslovnog dobitka, potrebno je da smanji pojedine vrste poslovnih rashoda.

Ekonomičnost poslovanja se odnosi na ostvarivanje maksimalne vrednosti proizvodnje ili usluga sa minimalnim troškovima proizvodnje (minimalnim troškovima rada, sredstava za rad i predmeta rada). Pokazatelj poslovne ekonomičnosti se dobija kada se poslovni prihodi podele sa poslovnim rashodima. Racio ekonomičnosti poslovanja preduzeća "Euromont" D.O.O. u 2013. godini iznosio je 101,66%.

Zaduženost ili finansijski leveridž predstavlja pozajmljene izvore finansiranja preduzeća. Prilikom zaduživanja preduzeću stoje na raspolaganju finansijski izvori za čije korišćenje se plaća naknada u vidu kamate, što opterećuje novčane tokove firme. Međutim najveća prednost jeste u tome što otvara mogućnosti za nove poslovne poduhvate. Racio kamatonosne zaduženosti se izračunava kada kratkoročne obaveze preduzeća podelimo sa ukupnom aktivom. Racio kamatonosne zaduženosti "Euromont" D.O.O. preduzeća, zaključno sa danom 31.12.2013. godine iznosio je $24.086 / 86.808 = 16\%$.

4. STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški menadžment predstavlja koncept menadžmenta koji je nastao 70-tih godina XX veka; kao savremeni pristup upravljanja preduzećem, koji je pre svega način razmišljanja koji sublimira strateško i taktičko stanovište, koji je kontinuirani proces stalnog prilagođavanja okolini u kojoj egzistira i na koju utiče kao i donošenje odluka da se potencijal preduzeća usmeri ka područjima poslovanja u kojima se može ostvariti konkurentska prednost.

Strateški menadžment je tema brojnih istraživanja menadžmenta što je rezultiralo kreiranjem brojnih definicija. Autori koji su se bavili ovom temom i koji zavređuju posebnu pažnju, S. Certo i P. Peter, definisali su strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini. Dok Igor Ansoff definiše strateški menadžment kao sistematski pristup poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.⁸

Svaki posao zahteva dobru i uspešno primenjenu strategiju poslovanja. Dobro formulisana i implementirana strategija direktno utiče na konkurentnost organizacije, a samim tim i na njen opstanak na tržištu.

⁸Branislav Mašić, Ranko Lončarević, Jelena Đorđević - Bojanović, Op. cit, str. 24

U literaturi postoji mnogo definicija strateškog menadžmenta, međutim iz svake definicije proizilaze sledeće karakteristike:

- 1) strateški menadžment predstavlja neprekidni proces u organizaciji,
- 2) menadžer u procesu strateškog menadžmenta započinje svoj angažman analizom okoline, zatim određuje usmerenje organizacije, formuliše i implementira strategiju i na kraju vrši kontrolu i evaluaciju strategije,
- 3) u procesu strateškog menadžmenta, menadžeri svojim aktivnostima teže ostvarivanju određenih ciljeva organizacije,
- 4) da bi strateški menadžment bio efikasan, odnosno efikasno obavljao aktivnosti koje dovode do ostvarivanja planiranih ciljeva, mora organizovati preduzeće na način da ono može u svakom trenutku odgovoriti promenljivim zahtevima okoline
- 5) proces strateškog menadžmenta je učestao, odnosno počinje prvom etapom i završava se zadnjom etapom, pa počinje ponovo sa prvom etapom

Proces strateškog menadžmenta uključuje sve zaposlene, ali potrebno je definisati organe koji će implementirati definisane strategije. Grupa ljudi koju su odabrali deoničari sa ciljem zastupanja svojih interesa naziva se odbor direktora. Takođe, odbor direktora utvrđuje misiju, viziju i ciljeve organizacije.

Zadatak strateškog menadžmenta prema autorima S. Certo-a i P. Peter-a je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. S tim u vezi strateški menadžment predstavlja skup aktivnosti koje se preduzimaju da bi se ostvarila strateška promena. Naime pomenuti autori, proces strateškog menadžmenta definisali su kao proces od pet faza:⁹

- 1) analizu sredine,
- 2) usmeravanje organizacije (vizije, misije i ciljeva),
- 3) formulisanje strategije,
- 4) implementaciju strategije i
- 5) stratešku kontrolu.

⁹isto, str. 31

4.1. Analiza sredine

Analiza sredine ili okruženja je prvi i najvažniji korak strateškog menadžmenta, i u tom procesu se vrši monitoring internog i eksternog okruženja organizacije u cilju identifikovanja strateških faktora koji mogu uticati na budućnost organizacije i njene ciljeve. Da bi se pomenute analize realizovale, pored ostalih analiza, u praksi se najviše koristi SWOT analiza.

SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) definiše interne i eksterne faktore koji imaju najviše uticaja na poslovanje organizacije, a to su njene snage, slabosti, šanse i pretnje. Pored SWOT analize, značajna je i TOWS analiza i one se u literaturi često poistovećuju jer daju iste ili slične rezultate.

Prilikom identifikovanja internih i eksternih faktora koji mogu uticati na organizaciju, mogu se koristiti tri vrste pristupa:¹⁰

- ❖ top-down approach, odnosno analiza podataka od vrha do dna,
- ❖ bottom-up approach, odnosno analiza podataka od dna do vrha i
- ❖ kombinacija navedena dva pristupa.

Neki autori smatraju da prilikom korišćenja SWOT analize treba postojati red, odnosno prvenstveno treba analizirati eksterne faktore (šanse i pretnje) pa tek onda interne (snage i slabosti).

4.2. Usmeravanje organizacije

Usmeravanje organizacije je proces koji se obavlja neposredno nakon analiziranja sredine organizacije. Postoje tri glavna indikatora smera u kojem se kreće određena organizacija i to: vizija, misija i strateški ciljevi.

Proces strateškog menadžmenta počinje utvrđivanjem vizije organizacije. Vizija predstavlja izgled koji se želi postići, čime će se baviti i kakvu će konkurentsku prednost imati u budućnosti. Ona mora biti inspirativna, jasna i izazovna. Viziju sačinjavaju dve komponente: osnovna ideologija i vizionarska budućnost.

- ❖ osnovna ideologija definiše razlog postojanja organizacije, njen značaj za okruženje i autentičan identitet. Ona obuhvata osnovne vrednosti, odnosno međuljudske odnose unutar organizacije, kao i odnos prema klijentima.
- ❖ vizionarska budućnost predstavlja cilj koji se postavlja na duži vremenski period, prema kojoj organizacija usmerava celu svoju poslovnu aktivnost i prezentuje se u pisanoj formi, kako bi uvek bila ideja vodilja pri donošenju odluka.

¹⁰isto, str. 136

Misija je veoma bitan elemenat strateškog menadžmenta jer definiše vrednosti, aspiracije i razlog postojanja organizacije. Takođe mora sadržati definiciju posla kojim će se baviti, koje proizvode i usluge će plasirati na tržište, kako će se pozicionirati na tržištu i slično. Prilikom oblikovanja i razvijanja misije, potrebno je definisati sledeće elemente: svrhu – razlog postojanja organizacije, strategiju – način realizovanja posla, standarde ponašanja – politike, akcije, postupke i pravila ponašanja zaposlenih i vrednosti organizacije – načela na kojima se temelji organizaciona struktura.

Posle definisanja vizije i misije preduzeća, otvara se mogućnost za planiranje ciljeva organizacije i razvijanje strategije. Pomoću postavljenih strateških ciljeva organizacija je usmerena u realizovanju svoje misije, odnosno organizacija preduzima aktivnosti koje vode ka ostvarivanju planiranih ciljeva a ujedno i ostvarivanju svoje misije. Organizacija prvenstveno postavlja i jasno definiše dugoročne ciljeve, koji pomažu interesnim grupama da shvate svoju ulogu u organizaciji, što je neophodno za postizanje uspeha. Interesne grupe su pojedinci ili grupe koji imaju individualne interese vezane za rezultate organizacije. One mogu biti interne (menadžeri i zaposleni) i eksterne (deoničari, kupci, dobavljači, banke i slično).

Ciljevi organizacije predstavljaju konačne rezultate planiranih aktivnosti, odnosno definiše se šta treba ostvariti, u kom opsegu i kada. Ostvarivanjem svojih ciljeva, organizacija ostvaruje i svoju misiju.

4.3. Formulisanje strategije

Pojam strategija se koristio još u staroj Grčkoj gde je označavao vojskovođu, od čega proizilazi da strategija predstavlja način i metode borbe radi ostvarivanja ratnih ciljeva. U privredi se pojam strategija prvi put spominje sredinom pedesetih godina XX veka i, u skladu sa svojim poreklom, predstavlja sposobnost da se predvide posledice odluka donesenih danas. Na izbor strategije poslovanja najveći uticaj ima top menadžment, ali i menadžeri, zaposleni, potrošači i drugi. Dobra strategija treba da omogući konkurentsku prednost organizaciji na duži vremenski period, odnosno njen opstanak na tržištu.

Jedan od najpoznatijih istraživača menadžmenta, Henry Mintzberg, definiše strategiju kao “Pet Ps za strategiju”, gde Ps označava početna slova strategije kao:¹¹

- ❖ plan, označava jedan plan odnosno smer budućih aktivnosti organizacije,
- ❖ pattern (obrazac za ponašanje), označava obrazac za ponašanje koji se koristi u određenom vremenskom periodu,
- ❖ position (pozicija), se odnosi na pozicioniranje organizacije na tržištu,

¹¹ isto, str. 156

- ❖ perspective (perspektivnost) predstavlja strategiju kao glavnu viziju onoga ko stvara strategiju kao i način funkcionisanja organizacije i
- ❖ ploy (trik, blef) se odnosi na aktivnosti pomoću kojih se nadmudruje konkurencija u cilju da se ostvari konkurentska prednost.

Formulisanje strategije je proces u kojem se razvijaju dugoročni planovi za efikasno upravljanje prilikama i pretnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije. Strategija formira plan kao smernicu radi ostvarivanja vizije, misije i ciljeva organizacije. S obzirom na to, formulisanje strategije obuhvata formiranje stavova, načela ili kriterijuma pomoću kojih će se usmeravati aktivnosti u poslovanju preduzeća.

4.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je veoma kompleksan proces koji se mora realizovati sa izuzetnom pažnjom, odnosno mora se paziti da se planirana strategija implementira na najbolji mogući način da bi se očekivani rezultati i ostvarili. Rezultat dobre implementacije strategije je strateška promena, koja podrazumeva promene u svim sferama organizacije radi efikasnog odgovora na izazove u okruženju.

Implementacija strategije se vrši u nekoliko koraka, izborom odgovarajuće organizacione strukture, izborom menadžera i formiranjem grupa za realizaciju strategije, definisanjem i obezbeđivanjem resursa i finansijskih sredstava.

4.5. Strateška kontrola i evaluacija

Kontrola sprovođenja strategije predstavlja poslednji ali neophodan element u strateškom menadžmentu, jer se pomoću nje može objasniti svrshodnost poslovne odluke, odnosno mogu se analizirati ostvareni rezultati u skladu sa unapred utvrđenim ciljevima. Takođe se utvrđuje delotvornost pojedinih akcija, registruju uzroci eventualnih odstupanja koji se kasnije eliminišu ili svode u prihvatljive okvire.

Primena efikasnih mera kontrole je preduslov za uspešnost poslovanja organizacije. Ona može biti kvantitativna i kvalitativna. Kvantitativna kontrola se sastoji od tri tehnike i to: analiza varijanse, racio brojeva i budžetiranje. Takođe je značajna kontrola profitabilnosti, koja podrazumeva kontrolu profita kao apsolutne veličine, koja se kontroliše preko budžeta, dok se profitabilnost kontroliše preko analize racio brojeva.

Kvalitativna kontrola se bazira na vrednosnoj proceni od strane menadžera. Kvalitativna kontrola se provodi istraživanjem kroz interpretativnu i naturalističku metodu. Interpretativna metoda je metoda pomoću koje se menadžeri fokusiraju na razumevanje načina na koji ljudi percipiraju sopstvena životna iskustva u kontekstu njihovog prirodnog okruženja.

Strateška kontrola je usmerena na monitoring procesa strateškog menadžmenta radi osiguranja njegove potpune funkcionalnosti kao i daljeg razvoja. Ona takođe može precizno odrediti slabosti i u prethodnim etapama strateškog menadžmenta. Strateška kontrola je veoma bitna jer se pomoću nje neprekidno preispituju odluke o poslovanju organizacije, što utiče i na njenu efikasnost na tržištu. Takođe, procena pozicije organizacije je veoma važna za njen rast i razvoj i ostvarivanje planiranog tržišnog učešća.

5. PLANIRANJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

5.1. Osnove planiranja

Planiranje predstavlja osnovu svakog dugoročnog razmišljanja menadžera i osnovu za uspešno poslovanje preduzeća, pa sa tim u vezi svaka organizacija treba imati plan. Pomoću planiranja se usmerava organizacija, odnosno menadžeri i zaposleni na osnovu plana vrše aktivnosti koje vode ostvarivanju vizije, misije i ciljeva organizacije.

Kvalitetno planiranje obuhvata planiranje internih i eksternih faktora, odnosno planiranje smanjenja viška aktivnosti i definisanje planske odluke koja se koristi tokom kontrole. Planiranjem se postiže optimalan odnos između ciljeva i raspoloživih resursa organizacije. Planiranje se vrši zbog smanjenja konflikata razvojnih ciljeva, minimiziranje neizvesnosti i maksimiziranje koristi.

Prema Higinusu se planovi mogu podeliti na četiri sfere, i to: ¹²

- ❖ prema kompleksnosti – kompleksni i jednostavni planovi
- ❖ prema obuhvatnosti – sveobuhvatne planove i planove pojedinih oblasti
- ❖ prema značaju – oni koji su veoma važni i koji su manje važni
- ❖ prema ulozi u ostvarivanju ciljeva – strateški i taktičko-operativni

¹²isto, str. 162

Trajni planovi su planovi koji se stalno ponavljaju a to su politike (planovi koji su usmereni na aktivnosti koje se stalno ponavljaju), procedure (planiranje aktivnosti usmerenih na obavljanje određenog zadatka) i pravila (planovi koji propisuju ponašanje osobe, odnosno njegovu aktivnost u određenoj situaciji, šta sme a šta ne sme da uradi).

Planovi za jednokratnu upotrebu definišu aktivnosti koje se obavljaju samo jednom ili nekoliko puta ali u situaciji koja se ne ponavlja često. Planovi za jednokratnu upotrebu su program (predstavlja aktivnosti koje se trebaju ostvariti da bi se realizovali određeni ciljevi), projekat (plan koji je sastavljen od smernica za aktivnosti koje treba preduzeti kako bi se ostvario određeni cilj) i budžet (planovi koji obezbeđuju finansijske resurse koji su potrebni u daljim aktivnostima obavljanja zadataka).

5.1.1. Razvoj planskih menadžment sistema

S obzirom na povećanje izazova i sve težeg predviđanja budućnosti, kao i okruženja organizacije, dolazi do evoluiranja različitih sistema menadžmenta. U literaturi postoji četiri faze evolucije strateškog menadžment sistema, i to: bazično finansijsko planiranje, planiranje zasnovano na predviđanju, eksterno orijentisano planiranje i strateški menadžment.¹³

Bazično finansijsko planiranje je prva faza u evoluciji menadžment sistema i ono se moglo primenjivati u uslovima ponavljanja prošlosti. S tim u vezi, interni i eksterni faktori su poznati, pa se planiraju kratkoročni ciljevi na osnovu prethodnog poslovanja a sa ciljem uklanjanja problema koji su se javljali do tada, a glavni cilj je ostvarivanje budžeta.

Druga faza u evoluciji planskih menadžment sistema jeste planiranje zasnovano na predviđanju. U ovoj fazi više se pažnje posvećuje analiziranju okruženja i dugoročnom predviđanju alokacije resursa organizacije na određeno tržište.

Planiranje orijentisano na eksterno okruženje se odnosi na povećanje aktivnosti organizacije vezane za ciljno tržište i konkurenciju, odnosno detaljnu analizu i procenu konkurencije. Resursi se alociraju tako da na najbolji mogući način doprinesu razvoju i ostvarivanju ciljeva organizacije.

Koncept strateškog menadžmenta je poslednja faza razvoja strateškog menadžment sistema i obuhvata razvoj procesa menadžmenta sa ciljem da organizacija svede na minimum faktor iznenađenja i obezbedi uspeh njenog poslovanja, tj. da se stvore strateške prednosti u odnosu na konkurenciju.

¹³ isto, str. 119

Razvoj sistema menadžmenta u XX veku se može sagledati u četiri nivoa, i to: menadžment sistem pomoću kontrole, pomoću ekstrapolacije, pomoću anticipacije i menadžment sistem koji se zasniva na fleksibilnom/brzom odgovoru.¹⁴

- ❖ Menadžment sistem pomoću kontrole se odnosi na kratkoročno planiranje finansija i preduzimanje kontrolnih aktivnosti posle stvaranja problema,
- ❖ Menadžment sistem pomoću ekstrapolacije najjednostavnije rečeno sadrži verovanje da se događaji u budućnosti mogu predvideti ekstrapolacijom prošlosti i vezan je za dugoročno planiranje,
- ❖ Menadžment sistem pomoću anticipacije se odnosi na predviđanje promena u okruženju organizacije u budućnosti. Diskontinuiteti tokom razvoja i poslovanja organizacije su spori, tako da postoji dovoljno vremena za predviđanje spoljašnjih faktora i planiranje odgovarajućih odgovora na njih. U literaturi se mogu naći dve vrste anticipiranja promena – periodično strateško planiranje i upravljanje strateškim pozicijama i
- ❖ Menadžment sistem koji se zasniva na fleksibilnom/brzom odgovoru se koristi kada se promene u okruženju organizacije dešavaju veoma brzo. U tim uslovima je veoma teško predvideti spoljašnje faktore koji mogu negativno uticati na poslovanje organizacije, pa se koriste četiri vrste menadžment sistema koji bi najbolje mogli da odgovore na trenutno stanje, a to su kontingentno (viševarijantno) planiranje, upravljanje strateškim pitanjima, upravljanje pomoću slabih signala i upravljanje iznenađenjima.

Strateško planiranje

Cenjeni autor iz oblasti planiranja, Georg A. Steiner, je predložio da se strateško planiranje opiše sa nekoliko aspekata:¹⁵

- ❖ strateško planiranje obuhvata donošenje odluka koje će se ostvariti u budućnosti, odnosno identifikovanje šansi i pretnji i snaga i slabosti, kako bi se u budućnosti bolje iskoristile poslovne šanse i smanjile pretnje,
- ❖ proces strateškog planiranja počinje definisanjem vizije, misije i ciljeva organizacije. One služe za definisanje politike, strategije i planova koji utiču na ostvarivanje planiranih ciljeva,
- ❖ strateško planiranje je ujedno i način života, odnosno zaposleni u organizaciji moraju želiti i verovati u ono što rade i raditi u skladu sa svojim mogućnostima i

¹⁴isto, str. 121

¹⁵isto, str. 122

- ❖ strateško planiranje obuhvata formalizovan napor organizacije prilikom utvrđivanja svrhe, ciljeva, politike i strategije kao i njihovo realizovanje.

Strateško planiranje predstavlja predviđanje problema i pronalaženje rešenja za te probleme, koji se javljaju tokom ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. Veoma je važno da se prilikom strateškog planiranja dobro poznaju i interno i eksterno okruženje. Pomoću ove vrste planiranja organizacija može da preusmeri svoju viziju i prioritete u odnosu na promene koje se javljaju u njenom okruženju, kao i da preusmeri zaposlene na ostvarivanje određenih zadataka.

Odluke koje se donose prilikom strateškog planiranja su utemeljene i usmerene prema budućnosti, odnosno strateški plan obuhvata određene zadatke koji se trebaju postići u određenom vremenskom periodu.

Prva faza prilikom donošenja strateških planova je kreiranje bilansa stanja raspoloživih sredstava – materijalnih (sirovine, infrastruktura, prirodna bogatstva), ljudskih (menadžeri, zaposleni, stručni kadrovi) i intelektualnih (intelektualno vlasništvo, razvojni mehanizmi i slično). Nepredviđene promene u bilansu stanja raspoloživih sredstava mogu negativno uticati na poslovanje organizacije, pa je veoma bitno obezbediti neophodna sredstva kako bi se ispunili planirani ciljevi. Bilans stanja resursa konkurencije može pokazati šta im nedostaje, pa samim tim se može prepoznati šta su im interesi, pa i ciljevi.

Upravljanje strateškim pozicijama

Upravljanje strateškim pozicijama se vrši u situaciji kada se eksterni uslovi, koji utiču na organizaciju, mogu predvideti. Strateška pozicija organizacije se određuje prema tržištu na kojem organizacija deluje, finansijskim resursima, tehnološkom nivou i slično. Pored planiranja strategije, organizacija mora biti u mogućnosti da istu i sprovede. Sposobnost menadžera da upravlja strateškim pozicijama zavisi od pet međusobno povezanih komponenti:¹⁶

- ❖ mentalitet i kvalifikacija top menadžera,
- ❖ interna kultura organizacije,
- ❖ snaga strukture,
- ❖ organizaciona struktura i sistemi i
- ❖ stručna sposobnost menadžmenta za obavljanje određenih poslova.

¹⁶ isto, str. 126

Kontingentno (viševarijantno) planiranje

Kontingentno (viševarijantno) planiranje je nastalo početkom sedamdesetih godina XX veka kao rezultat sve većih promena i sve manjih mogućnosti predviđanja budućnosti u okruženjima organizacija. Ovaj koncept brzog i fleksibilnog odgovora na promene u okruženju je delo autora I. Ansoff i E. McDonnella. Kontingentno planiranje se odnosi na upravljanje organizacijom u turbulentnom okruženju organizacije, odnosno na adaptiranje organizacije prema svim promenama u okruženju koje se mogu desiti u budućnosti.¹⁷

Pomoću kontingentnog planiranja se kreira nekoliko scenarija (više varijanti) koje se mogu dogoditi u okruženju organizacije u budućnosti i koje su zasnovane na različitim informacijama i pretpostavkama. Prilikom viševarijantnog planiranja koristi se Sokratov pristup, odnosno postavljaju se tri pitanja:¹⁸

- ❖ šta ako naša konkurencija snizi cene proizvoda i usluga za 10%?
- ❖ šta ako izgubimo određenu ugovorenu proizvodnju?
- ❖ šta ako se cene električne energije povećaju za 25% u određenom vremenskom periodu?

Upravljanje strateškim pitanjima

Kako se povećavala opasnost od sve veće turbulentnosti okruženja, kao i smanjenja predvidljivosti budućnosti, sredinom sedamdesetih godina XX veka stvoren je novi sistem strateškog menadžmenta koji je nazvan upravljanje strateškim pitanjima. Ovaj sistem služi za identifikovanje promena u ranoj fazi i brz odgovor na te promene unutar i van organizacije.

Osnovu upravljanja strateškim pitanjima predstavlja koncept italijanskog ekonomiste Vilfreda Pareta, koji glasi da veliki broj organizacija u svojim poslovnim procesima ima 20% uzroka aktivnosti i 80% aktivnosti, odnosno princip 20/80.¹⁹

¹⁷ isto, str. 127

¹⁸ isto, str. 128

¹⁹ isto, str. 130

Upravljanje pomoću slabih signala

Prilikom identifikovanja pitanja u okruženju organizacije mogu se definisati pitanja koja su vidljiva i specifična i kao takva ona se označavaju kao jaki signali. Oni se odmah identifikuju pa samim tim pružaju mogućnost da se blagovremeno naprave odgovarajući planovi za njihov odgovor.

Druga pitanja sadrže slabe signale, odnosno signale koji su netačni i koji imaju nedovoljno informacija koje bi mogle uticati na organizaciju i njeno poslovanje. Ovi signali se posle određenog vremena pretvaraju u jake signale.

Međutim, kada je turbulentnost okruženja mnogo veća, tj. kada se promene dešavaju mnogo brzo, organizacija mora reagovati u skladu sa promenama pa tada postoji mogućnost da ne reaguje na pravi način i može izgubiti stratešku poziciju. Da bi se izbegao ovakav scenario, organizacija mora da počne da traži odgovore dok su signali još uvek slabi kako bi na vreme reagovala.

Menadžment iznenađenja (upravljanje iznenađenjima)

Menadžment strateških iznenađenja organizacije su počele koristiti krajem sedamdesetih godina XX veka, koji je definisan na osnovu studija o vojnim iznenađenjima. Ovaj menadžment sistem se koristi kada je turbulentnost okruženja organizacije veoma velika.

Strateška iznenađenja se definišu kao stvari koje se dešavaju iznenada, novi problemi u kojima organizacija nema dovoljno iskustva, nemogućnost odgovora na probleme i odgovor koji je hitan (normalni sistemi se ne mogu baviti time). Glavni planovi za odgovor organizacije prilikom iznenađenja, odnosno opasnosti su:²⁰

- ❖ plan mreže komunikacije,
- ❖ plan top menadžmenta i
- ❖ plan operativnih grupa i njihove strateške mreže.

²⁰ isto, str. 132

5.1.2. Proces planiranja

Proces planiranja obuhvata definisanje ciljeva, alokaciju resursa, identifikovanje internih i eksternih faktora, planiranje aktivnosti koje dovode do ostvarivanja ciljeva i kontrolu i evaluaciju. To je proces u kojem se definišu i detaljno razvijaju strategije poslovanja i ciljevi na duži vremenski period i koji se odnose na celokupnu organizaciju.²¹

Veoma bitna stavka u procesu planiranja jeste analiza internog i eksternog okruženja kako bi se identifikovali faktori koji mogu uticati na ostvarivanje planiranih ciljeva. Postoje opšte (posredno) okruženje organizacije i operativno (neposredno) okruženje organizacije, kao i interno (unutrašnje) okruženje.

Velike nacionalne i multinacionalne organizacije su vezane za opšte okruženje, odnosno one sprovode tzv. PEST analizu (political-legal, economics, social i technology okvir, a dodaje se i globalni okvir). Te organizacije analiziraju ekonomske (stopa inflacije, stopa zaposlenosti, platne bilanse, kamatne stope), društvene (nivo obrazovanja, vera, način života stanovništva), političke (stavovi vlade prema organizacijama u zemlji, razne beneficije za organizacije), pravne (pravila i prava definisana za sve članove društva), tehnološke (roboti u industriji, kompjuterske kontrole) i druge faktore okruženja.²²

Operativno okruženje je veoma važno za poslovanje organizacije jer je to ujedno i radna sredina u kojoj organizacija ostvaruje svoje misije i planirane ciljeve. Ovakvo okruženje obuhvata konkurenciju, radnu snagu, potrošače, dobavljače i razne međunarodne komponente. Interno okruženje obuhvata analiziranje snaga i slabosti kao internih faktora, odnosno faktora kao što su marketing, finansije, stručno obrazovanje kadrova, informacioni sistemi, tehnologije i slično. Veoma je važno analizirati i identifikovati, kao i iskoristiti snage organizacije kako bi se stekla konkurentna prednost i preduzeće u celini bilo uspešno.²³

²¹ isto, str. 135

²² isto, str. 138

²³ isto, str. 139

5.2. Odlučivanje

Odlučivanje, odnosno donošenje odluka je najznačajnija aktivnost svakog menadžera. Kao teorija, odlučivanje predstavlja naučnu disciplinu kojoj je glavni cilj, kao i što joj samo ime govori, odlučivanje. Ono je prisutno u svim procesima upravljanja.

Veoma je teško doneti dobru odluku u uslovima neizvesnosti u okruženju, pa samim tim proces donošenja odluke zahteva i hrabro delovanje. Pogrešno donešena odluka može imati velike negativne posledice u zavisnosti koliko je odluka bitna. Tokom XX i početkom XXI veka teoreticari su razvili čitav niz metoda sa ciljem da olakšaju donošenje odluka, kao i da pomognu osobama koje odlučuju da što jednostavnije donesu najbolju moguću odluku.

Prilikom odlučivanja, osoba koja donosi odluku mora da odluči između više ponuđenih alternativa, odnosno u procesu odlučivanja vrši se prepoznavanje problema i odabir mogućih rešenja. Proces odlučivanja se završava donošenjem odluke. Menadžersko poslovno odlučivanje zavisi od nivoa menadžera, kao i važnosti donošenja određene odluke, kao što su strateške, inovativne, taktičke ili rutinske (operativne) odluke.

5.2.1. Vrste odlučivanja

Reaktivno odlučivanje jeste donošenje odluka koje daju adekvatne odgovore na postojeće promene u okruženju organizacije. Ova vrsta odlučivanja je nezaobilazna aktivnost svakog menadžera.

Proaktivno odlučivanje podrazumeva donošenje odluka koje utiču na okruženje, odnosno donošenje odluka koje će uticati na spoljašnje faktore kako bi se ostvarili interesi i ciljevi organizacije. Menadžeri u ovoj situaciji moraju delovati proaktivno kako bi prilagodili okruženje svojim interesima.

Sistematično odlučivanje je proces čije se faze moraju sprovoditi korak po korak, odnosno to je vrsta odlučivanja koja je unapred isplanirana koracima a sve sa ciljem donošenja najboljih odluka.

Intuitivno odlučivanje je suprotno od sistematičnog odlučivanja i podrazumeva donošenje odluka na intuitivan način, tj. neorganizovano. Ova vrsta donošenja odluka podleže određenom riziku jer se donosi bez dovoljno pouzdanih informacija. Najkraće rečeno, to je odlučivanje koje se zasniva na iskustvu i osećanjima donosioca odluke.

Individualno odlučivanje unutar organizacije se odnosi na jednu osobu koja donosi odluke u zavisnosti od svojih ovlašćenja, a to je u većini slučajeva menadžer.

Grupno odlučivanje u odnosu na individualno daje bolje rezultate, jer odluku donosi više zaposlenih, odnosno u procesu donošenja odluke uključeni su i određeni pojedinci u organizaciji, što rezultira donošenjem kvalitetnije odluke.

5.2.2. Stilovi odlučivanja

Po Alanu Rou postoje četiri stila odlučivanja, a to su direktni stil, analitički, konceptualni i bihejvioristički stil.²⁴

Direktivan stil odlučivanja se odnosi na donošenje odluka racionalno i to su uglavnom jednostavne odluke koje treba doneti u kratkom roku. Prilikom donošenja rutinskih odluka menadžeri koriste ovaj stil odlučivanja.

Analitički stil odlučivanja se primenjuje kada je potrebno eliminisanje nekih složenijih problema. Kako bi se analitički stil mogao iskoristiti u donošenju odluka, potrebna su znanja, timski rad i efikasan informacioni sistem.

Konceptualni stil odlučivanja se koristi kada je poznato puno informacija, tj. informacija dobijenih i od saradnika i iz informacionog sistema. Glavna karakteristika ovog stila odlučivanja jeste da se menadžeri sa saradnicima dogovaraju o alternativama kao i o efektima primenjivanja tih alternativa.

Bihejvioristički stil odlučivanja se odnosi na to da menadžeri uspostave što bolji odnos sa zaposlenima. Iz ovog odnosa menadžeri dobijaju informacije kakav odnos zaposleni imaju prema problemu i načinima njegove eliminacije. Iz ove interakcije menadžer, takođe, saznaje probleme svakog zaposlenog pojedinačno.

5.2.3. Proces odlučivanja (model racionalnog donošenja odluka)

Prilikom racionalnog donošenja odluka se koristi nekoliko koraka, i to: identifikovanje problema, dijagnosticiranje uzroka problema, izrada rešenja, evaluacija, izbor rešenja, priprema implementacije odluke i evaluacija njene efektivnosti.²⁵

²⁴ isto, str. 176

²⁵ isto, str. 179

Ukoliko se identifikuje problem menadžeri donose odluke o aktivnostima koje treba preduzeti kako bi se on eliminisao ili doveo u granice normale (tolerantne granice). Samim tim, to je prvi i najznačajniji korak procesa racionalnog odlučivanja i u velikoj meri utiče na naredne korake. Problemi se mogu podeliti u dve grupe – probleme koji se javljaju tokom procesa (problemi ostvarivanja planiranih rezultata i ciljeva) i probleme prilikom razvoja organizacije (problemi otkrivanja šansi – prilika).

Dijagnosticiranje uzroka problema je drugi korak procesa odlučivanja i obuhvata eliminisanje problema pre njihovog nastanka i ova aktivnost se vrši pomoću sledećih metoda:²⁶

- ❖ logička analiza, koja se odnosi na traženja logičnih teza o odnosu između uzroka i posledice,
- ❖ proveravanje hipoteze, obuhvata proveru uzroka nastanka problema rekonstrukcijom događaja,
- ❖ kvantitativna analiza, pomoću koje se saznaje uzrok nastanka problema korišćenjem odgovarajućih metoda,
- ❖ intuicija, metoda koja se odnosi na oslanjanje na intuiciju prilikom dijagnostifikovanja uzroka i
- ❖ iskustvena metoda, koja se odnosi na otkrivanje uzroka na osnovu predhodnih saznanja (iskustava) o određenom problemu.

Izrada rešenja nastalog problema je veoma bitan korak procesa odlučivanja i predstavlja izradu planova za rešavanje problema. Prilikom izrade rešenja obavlja se prikupljanje informacija, predviđanje i izrada alternativnih rešenja.

Da bi se kreiralo efektivno rešenje problema neophodne su informacije, odnosno saznanja do kojih se dolazi obradom podataka. Informacije se mogu dobiti iz internih i eksternih izvora. Interni izvori su informacioni sistemi, dokumentacija, stručna biblioteka, kolege na poslu i razni stručnjaci i njihova dokumentacija. Eksterni izvori su baze podataka kojima je dozvoljen pristup, naučne i stručne publikacije i drugi izveštaji poslovanja organizacije, naučne institucije i pojedinci, mediji i ostali izvori.

Predviđanje se odnosi na donošenje odluka koje će biti realizovane u budućnosti i za koje se već zna ishod, odnosno predviđa ishod koliko je to moguće. Najrasprostanjeniji modeli predviđanja su kvantitativni modeli (analiza vremenskih serija i kauzalno modeliranje) i kvalitativni modeli (delfi metoda – mišljenje različitih eksperata o očekivanim događajima i metoda nominalnih grupa – konsultacija sa različitim ekspertima radi saznanja njihovih mišljenja).

²⁶ isto, str. 181

Prilikom razmišljanja o rešenjima nastalog problema, potrebno je definisati što više alternativa za njihovo eliminisanje. Ta rešenja mogu biti:²⁷

- ❖ načelna – izrađena rešenja koja je moguće primeniti u što više situacija,
- ❖ principijelna – rešenja koja definišu šta i kako treba odraditi kako bi se uklonile teškoće,
- ❖ delimična – rešenja pomoću kojih se uklanjaju samo određeni delovi teškoća i
- ❖ privremena – rešenja čije će se osobine promeniti vremenom.

Evaluacija rešenja je četvrti korak procesa racionalnog donošenja odluka. Ona se koristi sa ciljem utvrđivanja efikasnosti svakog planiranog rešenja, kako bi se uklonila rešenja koja ne utiču na eliminaciju problema, odnosno da bi se izabrala najbolja moguća rešenja nastalog problema. Rešenja se eliminišu kada nisu u skladu sa zakonima, kada se ne mogu primeniti zbog nedostatka resursa, kada se ne uklapaju u strategiju organizacije i slično. Rešenja koja su dobila pozitivna mišljenja se dalje proveravaju kako njihova primena ne bi negativno uticala na druge delove organizacije.

Izbor optimalnog rešenja se odnosi na izbor rešenja koje treba da na najbolji mogući način eliminiše nastali problem. Odluku o izboru rešenja donosi menadžer, odnosno ovlašćena osoba, koja je samim tim i odgovorna za izabranu odluku i njenu primenu kao i rezultat. Menadžeri svoje odluke baziraju na tri vrste: sigurnost, rizik i nesigurnost. Sigurnost je pozicija u kojoj menadžeri imaju pouzdane informacije o ishodu svih posmatranih alternativnih rešenja. Rizik je pozicija u kojoj je menadžerima poznat nivo verovatnoće efikasnosti rešenja. Dok nesigurnost predstavlja poziciju u kojoj menadžeri nemaju informacije sa kojima bi mogli isplanirati događaje u budućnosti, što može imati negativne posledice.

Donešena odluka, odnosno izabrano rešenje nije samo po sebi dovoljno već se mora i implementirati. Implementaciju rešenja obavljaju menadžeri ili njihovi saradnici. Ukoliko menadžeri ovaj proces poveru svojim saradnicima, oni moraju da budu informisani o donesenoj odluci, razlozima i ciljevima njene implementacije, da budu upoznati sa njenim najvažnijim karakteristikama i efektima i slično.

Pomoću evaluacije efektivnosti odluke menadžeri saznaju da li je doneta odluka eliminisala problem i u kojoj meri. Cilj ovog koraka jeste da se donese zaključak i informišu viši nivoi upravljanja organizacije o eliminaciji problema. Ukoliko doneseno i primenjeno rešenje problema nema željene efekte, proces odlučivanja se ponavlja startujući od određenog koraka ili se ponavlja čitav proces ako je to potrebno.

²⁷ isto, str. 186

6. ORGANIZOVANJE

Organizovanje je faza procesa menadžmenta koja obuhvata definisanje poslova, vrši se njihova podela, zatim se grupišu u odgovarajuće strukture i koordiniraju aktivnosti svih zaposlenih u organizaciji sa ciljem ostvarivanja određenih zadataka. Dakle, organizovanje kao faza formiranja organizacione strukture obuhvata podelu rada, grupisanje i povezivanje pojedinih poslova, raspodelu ovlašćenja i odgovornosti i povezivanje svih struktura (resursa i organizacionih delova) u jednu organizacionu celinu.

Organizovanje povezuje sve ljudske i fizičke resurse, što omogućava funkcionisanje organizacije na najefektivniji način, a to se postiže pravilnim određivanjem uloga zaposlenih, dodeljivanjem određenih zadataka, kao i određivanjem načina izvršavanja dodeljenih zadataka, dodeljivanjem autoriteta i slično.

6.1. Dizajniranje organizacione strukture

Dizajniranje organizacione strukture ima za cilj uspostavljanje kvalitetne organizacione strukture, takve organizacione strukture koja ima stepen funkcionalnosti adekvatan potrebama efikasnog ostvarivanja ciljeva organizacije. Odnosno, organizaciona struktura koja ima performanse koje daju afirmativne odgovore na sledeća pitanja.²⁸

- ❖ da li je struktura usmerena na ostvarivanje korporativnih ciljeva i na određivanje individualnih zadataka svakog menadžera čije izvršavanje pomaže izvršavanju korporativnih ciljeva,
- ❖ da li struktura posvećuje punu pažnju glavnim funkcijama i aktivnostima i glavnim karakteristikama sredine u kojoj deluje,
- ❖ da li struktura može osigurati efikasnu upotrebu svih raspoloživih resursa, odnosno ljudi, finansijskih sredstava i opreme,
- ❖ da li je struktura u dovoljnoj meri fleksibilna da bi mogla da se prilagodi očekivanim promenama u procesu rada ili okruženju,

²⁸ isto, str. 200

- ❖ da li se strukturom eksplicitno određuje odgovornost za sve zadatke i funkcije, obezbeđuje normalno radno opterećenje i prihvatljiv raspon kontrole,
- ❖ da li se strukturom obezbeđuje efikasno korišćenje potencijala zaposlenih, odnosno kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja u procesu donošenja važnih odluka od strane menadžera,
- ❖ da li struktura omogućava zaposlenima da se bave efikasnim timskim radom u slučajevima kada je potrebna saradnja različitih funkcija i znanja i
- ❖ da li je struktura organizovana na odgovarajućem sistemu informacija i komunikacija.

Dizajniranje organizacione strukture obuhvata:²⁹

- ❖ utvrđivanje, koje podrazumeva zadatak menadžera da definiše poslove koje treba obaviti da bi se ciljevi organizacije ostvarili. To je proces koji obuhvata segmentiranje ukupnog organizacionog zadatka na nekoliko nivoa složenosti: od poslovnih funkcija (nabavka, finansije, ljudski resursi, prodaja itd.) pa do radnih postupaka. I drugi deo procesa koji podrazumeva formiranje individualnih radnih zadataka, koji sublimiraju međusobno povezivanje radnih postupaka (međusobno tehnološki povezanih i uslovljenih) u pojedinačne zadatke (koji su takvih performansi da ih jedino mogu obaviti specijalizovani radnici) i
- ❖ podelu posla. Kako je zadatak organizacije obiman i vrlo kompleksan, nemoguće je da njime upravlja samo jedan menadžer, pa u tom smislu menadžeri koji se bave organizacijom moraju preduzimati aktivnosti u cilju podele ukupnog zadatka, odnosno posla na više manje složenih poslova ili zadataka i njihovu alokaciju na pojedince. Ukratko, podela posla je aktivnost kojom se delovi ukupnog zadatka segmentiraju na pojedinačne zadatke i dodeljuju izvršiocima posla.

²⁹ isto, str. 202

6.1.1 Departmanizacija

Pod departmanizacijom se podrazumeva kreiranje organizacionih jedinica (departmana) koje će izvršavati grupne zadatke kao delova ukupnog zadatka. To je grupisanje poslovnih zadataka, čiji je cilj formiranje organizacionih pretpostavki efikasnog funkcionisanja poslovanja, kako departmana tako i celokupne organizacije. Postoji više pristupa departmanizaciji, a najčešće se koriste sledeći:³⁰

- ❖ vertikalno funkcionalni pristup, koji departmanizaciju zasniva na grupisanju srodnih tj. sličnih poslova (finansije, nabavka, ljudski resursi, proizvodnja i prodaja),
- ❖ divizionni pristup, koji departmanizaciju promoviše formiranjem samostalnih organizacionih jedinica (diviziona), pri čemu se grupisanje poslova vrši na osnovu zajedničkih programa, proizvoda, kupaca, teritorije i geografskog položaja,
- ❖ horizontalno-matrični pristup, koji predstavlja kombinaciju vertikalno funkcionalnog i divizionnog pristupa,
- ❖ timski pristup, koji predstavlja grupisanje poslova i zadataka na principu timskog rada i
- ❖ mrežni pristup, koji promoviše umrežavanje organizacionih jedinica primenom informacionih tehnologija.

6.1.2 Delegiranje autoriteta

U obavljanju svojih poslova, menadžeri moraju da se oslanjaju na druge ljude, njihov rad i veštine kako bi se ostvario konačni cilj. Upravo je raspodela poslova i zadataka jedan od najvažnijih poslova menadžera, koji se definiše kao delegiranje. Delegiranje je prepuštanje odgovornosti i autoriteta pojedincu ili timu da urade deo posla menadžera (za koji oni postaju odgovorni), kako bi se menadžer posvetio poslovima planiranja, organizovanja, kontrole, razvoja i slično.

³⁰ isto, str. 204

Menadžer koji ima moć je osoba koja utiče na zaposlene menjajući njihov stav ili ponašanje. Moć je sposobnost, odnosno kapacitet da se menja ponašanje osoba. Moć je potrebno razlikovati od autoriteta i uticaja. Uticaj je proces u kome se, svesno ili nesvesno, menja ponašanje drugih osoba, dok se autoritet koristi najčešće za označavanje legitimne moći, odnosno moći koja je podržana nekim zakonom ili institucijom. Glavne moći koje menadžeri mogu posedovati su:³¹

- ❖ moć nagadanja, koji je bitan faktor u motivaciji zaposlenih, predstavlja materijalne i nematerijalne nagrade koje menadžeri daju zaposlenima u cilju postizanja njihovog određenog ponašanja,
- ❖ moć prinude (kažnjavanja), je moć sankcionisanja nepropisanog ponašanja zaposlenih, odnosno njihovog nedovoljnog doprinosa ostvarivanju planiranih zadataka,
- ❖ legitimna (formalna) moć, je moć zasnovana na organizacionoj hijerarhiji. Menadžeri stiču legitimnu moć njihovim postavljanjem na određeni menadžerski položaj,
- ❖ stručna moć, se zasniva na sposobnosti menadžera, odnosno njegovog stručnog znanja i sposobnosti,
- ❖ referentna moć, je moć koja se zasniva na tome da zaposleni prepoznaju i zavole menadžera, tj. da imitiraju njegovo ponašanje.

Proces delegiranja, odnosno prenošenja zadataka, ovlašćenja i odgovornosti na druge osobe, obuhvata tri faze: dodeljivanje dužnosti, davanje ovlašćenja i kreiranje odgovornosti.³²

Dodeljivanje dužnosti je prva faza procesa delegiranja, koja obuhvata aktivnosti kojima menadžeri prenose zadatke na druge osobe. Posle dodele dužnosti svojim saradnicima, menadžeri istim prenose ovlašćenja koja im omogućavaju izvršavanje zadataka. Dodeljivanje dužnosti i davanje ovlašćenja su same po sebi dovoljne kako bi saradnici mogli preduzeti aktivnosti u ostvarivanju svojih zadataka, međutim, preduslov za njihovo efikasno obavljanje je kreiranje odgovornosti koju oni moraju imati kod obavljanja zadatog posla.

³¹ isto, str. 216

³² isto, str. 219

6.1.3. Uspostavljanje raspona kontrole

Raspon kontrole, prosto rečeno, određuje broj nivoa i menadžera unutar organizacije. Kada jedan nadređeni ima veći broj podređenih, tada je njegov raspon kontrole širok, što ujedno rezultira i kreiranjem više organizacionih nivoa. Međutim, kada menadžer ima manji broj podređenih, tada je njegov raspon upravljanja mali. Što je raspon kontrole širi i veći, organizacija je efikasnija, jer to pozitivno utiče i na racionalizaciju organizacione strukture.

Raspon kontrole može biti operativnog i izvršnog karaktera. Operativni raspon kontrole se primenjuje na najnižem menadžerskom nivou i kreće se do trideset (1:30), dok se izvršni raspon kontrole primenjuje na srednji i top menadžment i kreće se između tri (1:3) i devet (1:9). Međutim, ne postoji idealan raspon kontrole jer je svaka situacija drugačija. Da bi menadžeri što bolje odredili raspon kontrole, trebaju posmatrati određene faktore, kao što su obučenost podređenih, jasnoća dodeljivanja ovlašćenja, jasnoća planova, brzina promena, komuniciranje i lični kontakti, razlike po organizacionim nivoima i slično.³³

Pored obučavanja zaposlenih, primena informacionih tehnologija je važan faktor koji utiče na povećanje raspona kontrole, što utiče na oblikovanje organizacione strukture od visoke (duboke) prema ravnoj (plitkoj). Organizaciona struktura (konstitucija) obuhvata sve veze i odnose između svih strana poslovanja. Na oblikovanje organizacione strukture mogu uticati spoljašnji faktori, kojima se organizacija mora prilagođavati i unutrašnji faktori, na koje organizacija mora uticati. Prednosti plitke organizacije u odnosu na visoku su u tome što ona daje adekvatne i blagovremene odgovore na izazove u okruženju, što joj omogućavaju sledeće karakteristike: racionalnost, fleksibilnost, brže donošenje odluka, veći stepen opunomoćivanja zaposlenih i veća interakcija sa kupcima.³⁴

6.2. Menadžment ljudskih resursa

Prema američkom menadžer konsultantu i autoru, Peteru Drakeru, savremene organizacije zaposlene posmatraju ne kao radnu snagu, već kao kapital koji je produktivan i koji stvara dodatnu vrednost.³⁵ Dakle, zaposleni imaju direktan uticaj na uspešnost poslovanja organizacije.

³³ isto, str. 229

³⁴ isto, str. 230

³⁵ isto, str. 235

Upravljanje ljudskim resursima kao poslovna funkcija obuhvata poslove vezane za zaposlene, njihov izbor, stručno osposobljavanje, kao i njihov napredak u organizaciji. Unutar organizacije vodi se briga o kadrovima, njihovoj motivaciji i specijalizaciji, što utiče i na kvalitet samog preduzeća.

Menadžeri moraju upravljati ljudskim potencijalima kako bi se postigli dobri rezultati za organizaciju. Četiri osnovna cilja koje menadžeri moraju da postignu su.³⁶

- ❖ ciljevi koji se odnose na zaposlene – osnovni ciljevi koji se odnose na zapošljavanje efikasnih radnika,
- ❖ ciljevi koji se odnose na rad – ciljevi koji obuhvataju preduzimanje svih aktivnosti pomoću kojih se zaposleni motivišu i maksimalno angažuju,
- ❖ ciljevi koji se odnose na menadžment promena – menadžeri trebaju da zaposle prave lidere, inovatore i kreativne ljude kako bi se dešavale promene i
- ❖ administrativni ciljevi – pod njima se podrazumeva prikupljanje podataka o zaposlenima kao i pravni poslovi, odnosno poslovi usklađivanja sa zakonskim regulativama.

Planiranje ljudskih resursa se, kao sastavni deo strateškog planiranja, odnosi na zapošljavanje novih radnika i njihov razvoj unutar preduzeća, što utiče na ostvarivanje konkurentnosti preduzeća. Proces planiranja ljudskih resursa obuhvata pet faza, i to:³⁷

- ❖ analiziranje internog i eksternog okruženja. Pomoću interne analize se dolazi do podataka o broju zaposlenih, njihovoj kvalifikaciji, usavršavanju i napredovanju zaposlenih i ostalim podacima unutar preduzeća. Eksterna analiza se odnosi na okruženje u ekonomskom, pravnom, političkom smislu.
- ❖ predviđanje potreba za ljudskim resursima. Analiza posla, kao prva faza u proceni ljudskih resursa, podrazumeva definisanje poslova i zadataka svakog radnog mesta posebno. Druga faza je opis tog posla, odnosno šta, kako i zašto zaposleni obavlja određeni zadatak. I treća faza je specifikacija posla, što podrazumeva sakupljanje podataka o kvalifikacijama zaposlenih u cilju uspešnog obavljanja posla.
- ❖ predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa, odnosi se na ponudu kandidata unutar i van preduzeća kao i njihovo analiziranje. Analiziranje kandidata prvenstveno obuhvata njihovu kvalifikaciju za određeno mesto unutar preduzeća i podatke o sopstvenim ciljevima svakog zaposlenog.

³⁶ isto, str. 238

³⁷ isto, str. 241

- ❖ donošenje planova ljudskih resursa. U procesu donošenja planova ljudskih resursa, prvenstveno je potrebno utvrditi odnos između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti ljudskih resursa. Zatim je potrebno planiranje broja zaposlenih i profila budućih kadrova. Ukoliko organizacija nema dovoljno zaposlenih, postoji mogućnost pribavljanja kadrova van organizacije koji bi imali fleksibilno radno vreme, posebne ugovore ili prekovremeni rad. Ukoliko organizacija ima višak zaposlenih, postoji mogućnost da se radno vreme skрати, da se plate zaposlenima smanje, njihovo penzionisanje ili raskid ugovora. Međutim, ukoliko je organizaciji potreban isti broj zaposlenih ali drugih kvalifikacija, organizacija ima mogućnost prekvalifikacije zaposlenih, njihovo usavršavanja ili premeštanje.
- ❖ uspostavljanje povratne sprege. S obzirom koliko će zaposlenih biti potrebno organizaciji, potrebno je i predvideti potrebu potencijalnih ljudskih resursa.

Regrutovanje predstavlja proces identifikovanja i privlačenja kvalifikovanih kandidata koji bi u budućnosti najbolje mogli obavljati posao na određenom radnom mestu. Neodgovarajuće regrutovanje, odnosno zapošljavanje ljudi može dovesti do povećanja troškova i otežavanja funkcionisanja organizacije. Zato je veoma bitno da postoji slaganje potrebnih kvalifikacija radnog mesta i veština i sposobnosti kandidata za obavljanje tih poslova.³⁸

Najrasprostranjenije metode regrutovanja su putem oglasa, preporukama zaposlenih, putem institucija i agencija za zapošljavanje, regrutovanjem preko koledža i univerziteta, regrutovanjem preko interneta i slično. Organizacija može popuniti radna mesta sa odgovarajućim kandidatima koji mogu biti regrutovani iz internih i eksternih izvora.³⁹

- ❖ Interni izvori regrutovanja se odnose na postojeće zaposlene u organizaciji koji se mogu iskoristiti premeštanjem ili usavršavanjem, odnosno njihovom prekvalifikacijom za određeno radno mesto. Prednosti regrutovanja iz internih izvora su višestruke – postoji veća pouzdanost u proceni, sposobnosti kandidata su poznati organizaciji, kandidat poznaje organizaciju i njenu organizacionu kulturu, brzina i manji troškovi regrutovanja i selekcije, osećaj pripadanja i slično.
- ❖ Eksterni izvori regrutovanja obuhvataju ukupnu ponudu van preduzeća, koja se odnosi na sva zainteresovana lica. Nedostaci eksternog izvora, u odnosu na interno, su skuplji i vremenski duži proces regrutovanja, dok su prednosti otvaranje preduzeća prema tržištu rada, prenos iskustava i razmena informacija kandidata koji je bio zaposlen kod konkurencije i slično.

³⁸ isto, str. 247

³⁹ isto, str. 248

Selekcija predstavlja proces koji uz primenu utvrđenih načina i metoda vrši izbor kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima slobodnog radnog mesta u organizaciji. Pomoću selekcije se utvrđuje buduća radna uspešnost kandidata, čime se takođe minimiziraju greške pri odlučivanju o izboru istog.⁴⁰

Metode za procenu kandidata prilikom zapošljavanja su dokumentacija kandidata (formulari), testovi, intervjui, radna biografija, preporuke, fizički (lekarski) pregled i ostali instrumenti selekcije. Organizacije se prilikom obavljanja selekcije kandidata koriste kombinacijom nekih od gore navedenih instrumenata.

7. VOĐENJE

U literaturi se upravljanje i vođenje često poistovećuju. Najefikasniji menadžeri su skoro uvek i uspešne vođe, pa sa tim u vezi, vođenje je osnovna upravljačka funkcija, dok je upravljanje ipak mnogo više od samog vođenja.

Vođenje predstavlja sposobnost i proces vođenja zaposlenih kako bi se na pravi način ostvarili ciljevi preduzeća. Ono se, kao proces, može opisati kao upotreba uticaja, odnosno motivacije bez prisiljavanja. Ako se posmatra kao osobina, može se definisati kao skup individualnih karakteristika čoveka za vođenje. Vođa, koji se nalazi na čelu grupe, sektora ili čitave organizacije, svojim primerom podstiče zaposlene da budu aktivniji i da se više zalažu u ostvarivanju planiranih ciljeva. On, takođe, pomaže zaposlenima da uvide da mogu koristiti svoje potencijale kako bi doprineli ostvarivanju ciljeva.

7.1. Komunikacija

Komunikacija se prvenstveno odnosi na razmenu informacija, ideja i osećanja, odnosno ona omogućava međusobno razumevanje između dve ili više osoba – pošiljaoca poruke i primaoca poruke. Pomoću komunikacije uspostavljamo međusobne kontakte, stičemo znanja, razmenjujemo stavove, prenosimo iskustva i slično. Ovaj proces se ostvaruje na verbalni (jezik, govor, gramatička pravila) i neverbalni način (pogled, mimika, grimase, govor tela, dodirivanje, znakovi).

⁴⁰isto, str. 254

Komunikaciju ostvaruju četiri osnovna elementa: pošiljalac, primalac, poruka (nosilac informacije) i feedback (povratna informacija).⁴¹ Pošiljalac može biti i primalac i obrnuto, pa u tom slučaju i jedan i drugi utiču na informacije koje su predmet razmene, koju mogu uobličiti po svojoj volji. Komunikacija u svom procesu obuhvata odabir informacija koje će se poslati, kodiranje, prenos informacija, primanje informacija, dekodiranje i uspostavljanje povratne sprege.

Tokom poslovnog procesa, unutar organizacija, komunikacija se neprekidno koristi i to u raznim formama – pisanim, usmenim, telefonskim, elektronskom poštom, faksom i slično. Komunikacija se koristi kako bi se uspostavili i ostvarili ciljevi preduzeća, razvili planovi za njihovo ostvarivanje, organizovali resursi preduzeća na najefikasniji način, kako bi se odredili, razvili i ocenili članovi organizacije, stvorila pozitivna poslovna klima u kojoj zaposleni žele doprineti cilju organizacije i ostvarila kontrola rezultata i slično.

7.2. Motivisanje

Motivisanje predstavlja aktivnost pomoću kojeg čovek utiče na druge kako bi se ponašali na određen način. To je proces usmeravanja čovekovih aktivnosti na određeno delovanje i korekciju tih delovanja radi postizanja određenih ciljeva. Motivacija ima veoma široko i složeno značenje i raznovrsnu primenu.

Unutar preduzeća, menadžeri motivišu zaposlene radi ostvarivanja ciljeva preduzeća i zadovoljavanja njihovih sopstvenih potreba. S obzirom da menadžment predstavlja veštinu vođenja poslova uz pomoć ljudi, motivacija zaposlenih je jedan od bitnijih zadataka menadžera. Zaposleni su produktivniji i kreativniji u rešavanju problema kada su srećni i zadovoljni, i kada imaju osećaj da ih menadžeri (preduzeće) ceni. Najznačajniji faktori motivacije unutar preduzeća, prema menadžerima su plata, dužina radnog vremena i radno okruženje (temperatura, buka, čistoća).⁴²

⁴¹ isto, str. 291

⁴² isto, str. 330

U literaturi se često spominje Maslovljeva teorija hijerarhija potreba (teorija ljudskih potreba), kao jedna od najvažnijih i najrasprostranjenijih teorija motivacije. Autor ove teorije, Abraham Maslov, ističe da se ljudske potrebe svrstavaju u grupe i da postoji hijerarhija između njih. Takođe, on smatra da je prvenstveno potrebno zadovoljiti potrebe nižih nivoa, pa tek onda viših. Osnovne ljudske potrebe se, prema Maslovu, mogu podeliti u sledećih pet grupa, od najniže do najviše.⁴³

- 1) fiziološke potrebe, koje obuhvataju osnovne potrebe ljudi za opstanak – hranu, vodu, vazduh, san i druge telesne potrebe,
- 2) potrebe za sigurnošću su potrebe za fizičku sigurnost, sigurnost od gubitka posla i imovine, sigurnost porodice, zdravlje itd,
- 3) potrebe za pripadnošću (povezivanjem) predstavljaju potrebe za prijateljstvom (grupama), porodicom, prihvatanja od drugih ljudi i slično,
- 4) potrebe za poštovanjem obuhvataju potrebe ljudi za samopoštovanje kao i da budu poštovani od strane drugih, potrebe za uspehom i priznanja za svoje sposobnosti. One donose moć, ugled i status i
- 5) potrebe za samoostvarivanjem (samoaktuelizacijom) se odnose na lične potencijale koje osoba želi ostvariti, odnosno da maksimizira svoj potencijal i postigne nešto u životu. Potrebe za samoaktuelizacijom obuhvataju moralnost, kreativnost, spontanost, rešavanje problema i slično.

7.3. Upravljanje grupama

Grupa predstavlja socijalni fenomen koji obuhvata više osoba koje su u uzajamnoj interakciji kako bi se postigli zajednički ciljevi. Takođe, pojedinci ulaze u grupe kako bi ostvarili i svoje individualne ciljeve, koji su slični zajedničkim ciljevima. Nakon određenog vremena, članovi grupe razvijaju statute i uloge i prihvataju norme i vrednosti kojima se određuje njihovo ponašanje. U literaturi se može naći dosta definicija grupa, međutim svaka obuhvata sledeće osobine:⁴⁴

- ❖ dvoje ili više ljudi među kojima postoji interakcija
- ❖ svaka grupa ima svoje ciljeve

⁴³ isto, str. 342

⁴⁴ isto, str. 369

- ❖ grupne norme i standardi koji određuju ponašanje ljudi unutar grupe
- ❖ članovi imaju osećaj pripadnosti toj grupi

Glavni razlog formiranja svake grupe jeste ispunjavanje ciljeva. Kako bi se adekvatno ostvarili određeni ciljevi, potrebno je efikasno upravljati grupama, odnosno procesima unutar grupe. Upravljanje grupama obavljaju menadžeri koji su ujedno i vođe, lideri grupe. Menadžeri moraju poznavati karakteristike grupe kako bi što efikasnije obavljali upravljanje istom.

Formalna grupa je vrsta grupe koja ima jasno i precizno određene zajedničke ciljeve, statuse, uloge i norme ponašanja svojih pripadnika. To su grupe koje organizacija kreira sa svrhom ispunjavanja određenih ciljeva i zadataka koji utiču na ukupne ciljeve organizacije. Formalne grupe unutar organizacije se formiraju kao komandne grupe i grupe zadataka.⁴⁵

Komandne grupe (služba, odeljenje, odsek) su zadužene za obavljanje zadataka koji su definisani planom i programom organizacije i sastoje se od menadžera i izvršilaca.

Grupe zadataka kao vrsta formalne grupe se formiraju sa ciljem ispunjavanja specifičnih zadataka, odnosno složenih, nerutinskih problema. One mogu biti trajne – komisije ili odbori i privremene – radne grupe.

Neformalna grupa je vrsta grupe koja nastaje spontano i koja nema formalno utvrđene ciljeve, norme i standarde ponašanja, statuse i uloge. Ove grupe čine pojedinci iz formalnih grupa koji su se okupili oko nekog slobodno izabranog cilja ili radi potreba za druženjem, pa sa tim u vezi neformalne grupe mogu biti interesne i prijateljske.⁴⁶

Interesne grupe se kreiraju zbog realizovanja određenih interesa ili ciljeva pojedinaca koji iste ne mogu ostvariti preko formalnih grupa.

Glavni cilj prijateljskih grupa je druženje, odnosno zadovoljavanje društvenih potreba pojedinaca. Ove grupe nemaju određene ciljeve niti interese pa se može reći da nastaju spontano.

Formalne i neformalne grupe imaju niz zajedničkih karakteristika, i to: zajedničke ciljeve, veličinu, vođu i sledbenike, uloge, norme, status i koheziju.⁴⁷

Jedna karakteristika svake formirane grupe je cilj zbog kojeg ona postoji. Ciljevi su vezani za proizvodnju, diskusiju i rešavanje problema i oni mogu biti jednostavni i složeni.

Veličina je bitan faktor koji utiče na efikasnost svake grupe. Ove grupe mogu biti male (od dva do četiri člana), srednje (od četiri do dvanaest članova) i velike (od dvanaest ili više članova). Najefikasnije grupe su grupe koje imaju optimalan broj članova.

⁴⁵ isto, str. 375

⁴⁶ isto, str. 376

⁴⁷ isto, str. 377

Svaka grupa se sastoji od vođe (lidera) i njegovih sledbenika. Lider je bitna osoba bez koje se ne bi postigli zajednički ciljevi, već samo individualni. To je osoba koja podstiče članove grupe da obavljaju aktivnosti koje vode do ostvarivanja zajedničkih zadataka. Svaki član grupe ima svoju određenu ulogu, odnosno aktivnosti koje mora obaviti unutar grupe kako bi doprineo ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Norme su određena pravila ponašanja članova grupe. One se odnose na to kako treba i kako ne treba članovi grupe da se ponašaju. Poštovanjem ovih određenih pravila, članovi doprinose efikasnosti grupe. Članovi grupe se razlikuju i po svom statusu. Status označava položaj pojedinca koji je određen od strane svih ostalih članova grupe prema njemu.

Kohezija (duh zajedništva) je faktor koji okuplja članove grupe pomoću zajedničkih interesa, normi i standarda, koji pruža veću satisfakciju, bolju komunikaciju, veću produktivnost, čvrstinu i stabilnost unutar grupe, osećaj zajedništva i uzajamnu solidarnost članova, kao i otpornost grupe na spoljnu agresiju i slično.

7.4. Liderstvo

Liderstvo je jedan od najposmatranijih ali ujedno i najmanje shvaćenih fenomena na svetu. Međutim, svim teorijama je zajedničko to da je liderstvo proces kojim se aktivnosti članova grupe usmeravaju kako bi se ostvario određeni cilj. Članovi grupe omogućavaju definisanje statusa lidera, kao i sam proces liderstva. S tim u vezi, liderstvo obuhvata druge ljude, odnosno zaposlene ili sledbenike. Kada ne bi postojali sledbenici, liderstvo ne bi imalo funkciju, bilo bi beznačajno. Sledbenici takođe imaju moć da utiču na aktivnosti čitave grupe na različite načine.⁴⁸

Lideri se mogu koristiti raznim moćima, na različite načine kako bi došli do željenog rezultata. Oni imaju najveću moć u grupi, a što je veći broj izvora moći to su veće šanse da će se posao obavljati uspešno. U savremenom poslovanju, organizacijama je veoma važno da menadžeri poseduju liderske sposobnosti. Kauzes i Posner su ulogu lidera definisali tako da oni obuhvataju pet aktivnosti:⁴⁹

- ❖ izazivanje procesa, odnosno sposobnost lidera da prepoznaju dobre ideje, da ih podrže i sprovedu u delo,
- ❖ inspirisanje željenom vizijom. Lideri inspirišu sledbenike svojom vizijom i na taj način ih podstiču da preduzmu aktivnosti kojima će doprineti ostvarivanju te vizije,

⁴⁸ isto, str. 426

⁴⁹ isto, str. 428

- ❖ osposobljavaju druge da deluju. Lideri daju podršku i pomoć svojim sledbenicima u realizovanju određenih zadataka,
- ❖ modelišu put. Svojim ponašanjem i aktivnostima koje vode ostvarivanju cilja, lideri daju primer zaposlenima i
- ❖ ohrabrivanje, se odnosi na unošenje pobedničke atmosfere, kao i slavljenje uspeha i podsticanje samopoštovanja.

U poslovanju se lider posmatra kroz svoju prirodu i svoje ponašanje, ali i prirodu i ponašanje ljudi koji vode organizaciju. Njegovo ponašanje se može istražiti kroz pristup njegovih karakteristika, kroz bihejvioristički i situacioni pristup.⁵⁰

- ❖ Pristup karakteristika ličnosti je jedan od najstarijih pristupa istraživanja i odnosi se na shvatanje da je njegovo ponašanje uslovljeno njegovim karakteristikama.
- ❖ Bihejvioristički pristup obuhvata razne stavove, principe i pravila ponašanja u interakciji između lidera i njegovih sledbenika.
- ❖ Situacioni pristup. Pored interakcije između lidera i sledbenika uključuju se i situacije u kojima se uspostavlja interakcija između vođe i sledbenika.

8. KONTROLISANJE

Kontrola je menadžerska aktivnost koja predstavlja utvrđivanje i merenje odstupanja, analiziranje uzroka kao i preduzimanje korektivnih akcija u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno utvrđene normative i standarde poslovanja i razvoja organizacije.⁵¹ Potrebno je naglasiti usku povezanost planiranja i kontrole, koje su međusobno uslovljene.

Da bi se u praksi planirane aktivnosti i rezultati ostvarili, neophodno je provoditi njihovu kontrolu. Suština kontrole se sastoji iz merenja, ocenjivanja i upoređivanja planiranog i ostvarenog poslovanja organizacije.⁵²

⁵⁰ isto, str. 436

⁵¹ isto, str. 469

⁵² isto, str. 476

Kontrola je u praksi funkcija svakog menadžera, od menadžera prve linije, preko menadžera srednjeg nivoa do “top” menadžmenta, odnosno odgovornost za sprovođenje kontrole počiva na svakom menadžeru koji je zadužen za sprovođenje planova.

Promene poslovnog stanja na tržištu rezultiraju nemogućnošću menadžera da eksplicitno predvidi dešavanja u budućnosti. Posebno u procesima kada ne postoje garancije da će se poslovanje odvijati kako je planirano. U tom smislu, kontrola je jedina mogućnost kojom menadžeri utvrđuju da li su ispunjeni organizacioni ciljevi, i ako nisu omogućava im da prevaziđu nastale probleme.

Menadžeri nerado pribegavaju davanju ovlašćenja zaposlenima, zbog bojazni da bi oni mogli učiniti nešto pogrešno za šta bi odgovarao menadžer. Taj problem bi se mogao ublažiti efektivnom kontrolom, koja daje informacije o učinku zaposlenih. Najvažnija funkcija kontrole je zaštita organizacije i fizičkog radnog mesta. Zbog toga, menadžeri moraju imati razrađene planove za zaštitu zaposlenih, podataka (“back-up” planove) i infrastrukture.

8.1. Vrste kontrole i stilovi kontrolisanja

Kontrole kao složene aktivnosti mogu se posmatrati sa više aspekata. Posebno treba obratiti pažnju na sledeće podele kontrole:⁵³

- ❖ prema nivou menadžera koji vrši kontrolu: - strategijska kontrola,
 - taktička kontrola i
 - operativna kontrola.
- ❖ prema vrsti resursa: - finansijska kontrola,
 - interna i eksterna,
 - kontrola ljudskih resursa,
 - sredstava za rad,
 - materijala,
 - podataka (informacija) i
 - kontrola kvaliteta proizvoda i usluga.
- ❖ prema vremenu obavljanja: - prethodna,
 - tekuća i
 - naknadna.

⁵³ isto, str. 471

Stilovi kontrolisanja ili menadžerske kontrole koji se najčešće promovišu su tržišni, birokratski stil i kontrola putem klana.⁵⁴

Tržišni stil kontrolisanja preferira stav da performanse tržišta (cene, kvalitet, konkurencija, učešće na tržištu itd.), moraju biti uslov za utvrđivanje standarda i ostalih aktivnosti procesa kontrolisanja.

Birokratski stil kontrolisanja se zasniva na hijerarhijskoj strukturi menadžmenta, gde menadžeri, u zavisnosti od svog položaja i uloge, kontrolišu primenu trajnih odluka (politike, procedure i pravila). Ovaj stil se primenjuje u kontroli svih zaposlenih, i menadžera i izvršilaca.

Kontrola putem klana je menadžerski stil kontrolisanja koji se bazira na uvažavanju socijalnih potreba grupe, odnosno vršenje svih aktivnosti kontrolisanja uz uvažavanje performansi organizacione kulture (mitovi, verovanja, rituali, tradicija) zajedničke za sve članove grupe.

8.2. Proces kontrolisanja

Proces kontrolisanja poslovanja organizacije obuhvata utvrđivanje standarda, merenje, poređenje i preduzimanje korektivnih akcija.⁵⁵

Utvrdjivanje standarda je prva faza procesa kontrolisanja koja obuhvata definisanje standarda kojima se prate proces i dobijeni rezultati i porede se sa planiranim rezultatima, kao i utvrđivanje aktivnosti kojima se dobijeni rezultati dovode u sklad sa planiranim ukoliko postoji neslaganje.

Najčešće korišćeni pokazatelji (standardi) koji se koriste u praksi su pokazatelji koji su izraženi u fizičkim jedinicama, oni koji su izraženi u troškovima, novčani pokazatelji, izraženi u prihodima, programski, nematerijalni pokazatelji, ciljevi kao pokazatelji i strateški planovi kao kontrolne tačke za sprovođenje strategije.⁵⁶

Fizički pokazatelji se primenjuju gde se vrše aktivnosti koje dovode do stvaranja proizvoda, odnosno gde je zastupljen ljudski rad. Ovi pokazatelji mogu biti kvalitativno (otpornost proizvoda) i kvantitativno izraženi (kilometri prevezene robe, sati potrebni za proizvodnju).

⁵⁴ isto, str. 474

⁵⁵ isto, str. 477

⁵⁶ isto, str. 477

Pokazatelji izraženi u troškovima se izražavaju u novcu i odnose se na troškove proizvodnje, odnosno troškove po jedinici proizvodnje, potrošnja goriva po pređenom kilometru, troškovi radnog sata i slično.

Novčani pokazatelji, najkraće rečeno, pokazuju vrednosti fizičkih jedinica. Ovi pokazatelji su vezani za kapitalna ulaganja organizacije. Novčani pokazatelji predstavljaju odnos imovine sa tekućim obavezama, odnos fiksnih i ukupnih ulaganja, odnos novca i potraživanja u odnosu na dugovanja i slično.

Pokazatelji izraženi u prihodima sadrže više elemenata poslovanja kao što su prihodi od prodaje po potrošaču na određenom tržištu, prihodi po pređenom putničkom kilometru i slično.

Programski pokazatelji se odnose na program za monitoring razvoja proizvoda, program za razvoj prodaje i druge, koji se mogu iskoristiti za ocenu uspešnosti određenog programa.

Nematerijalni pokazatelji su pokazatelji koji se ne mogu izraziti ni u fizičkom ni u materijalnom smislu. To su pokazatelji koji obuhvataju razna istraživanja, anketiranja, testove sa kojima se utvrđuju ljudski stavovi kao i njihovu procenu.

Ciljevi kao pokazatelji – razni menadžeri tvrde da je pomoću istraživanja moguće odrediti ciljeve koji se mogu koristiti kao pokazatelji u određenim situacijama.

Strateški planovi kao kontrolne tačke za sprovođenje strategije. Strateški planovi obuhvataju i kontrolu sprovođenja strategije, odakle se dobijaju informacije o uspešnosti organizacije i informacije o njenom okruženju.

Merenje predstavlja drugu fazu u procesu kontrolisanja i ona definiše aktivnosti koje su potrebne za postizanje ciljeva organizacije i utvrđivanje njene misije i vizije. Da bi merenje bilo uspešno, potrebna su znanja eksperata, što znači da merenje u principu ne obavljaju menadžeri već ovlašćene osobe ili grupe (službe). Takođe, da bi se proces merenja izvršio efikasno, ono treba biti i adekvatno organizovano, a to znači da merenje mora biti kontinuelno, da se mora vršiti u skladu sa definisanim planom i programom, da mora biti u skladu sa utvrđenim standardima i da sa programom i planom moraju biti upoznati svi sistemi i grupe uključene u proces merenja.⁵⁷

⁵⁷ isto, str. 479

Poređenje se odnosi na upoređivanje stvarnih procesa i rezultata sa planiranim rezultatima. U toj situaciji dobijeni rezultati mogu biti u skladu sa planiranim rezultatima ili da odstupaju od planiranih (devijacija). U praksi se veoma retko dešavaju situacije u kojima dolazi do sklada stvarnih i planiranih rezultata. Devijacije predstavljaju problem jedino kada pređu granicu koja je dopuštena, pa sa tim u vezi one mogu biti:⁵⁸

- ❖ mikrodevijacije, devijacije koje su veoma male pa samim tim ih nije potrebno ispravljati,
- ❖ zanemarljive devijacije, one devijacije koje nije potrebno korigovati, tj. njih ispravlja sam sistem,
- ❖ dopuštene devijacije, devijacije koje se registruju i prate i ukoliko dođe do prelazanja granice dopuštenosti one se koriguju,
- ❖ nedopuštene devijacije – kada se otkriju ove devijacije, odmah se preduzimaju aktivnosti njihove korekcije jer u suprotnom mogu otežati funkcionisanje čitavog sistema i
- ❖ razorne devijacije, devijacije čiji se simptomi u ranoj fazi detektuju i sprečavaju jer imaju razoran efekat na čitav sistem.

Preduzimanje korektivnih akcija je poslednja ali ne i manje važna faza procesa kontrolisanja. Ukoliko je došlo do devijacije, menadžeri preduzimaju korektivne akcije kako bi se odstupanje umanjilo ili skroz eliminisalo. Kada se devijacije registruju, menadžerima su na raspolaganju tri varijante, i to:⁵⁹

- ❖ da ne preduzimaju nikakve korektivne aktivnosti (što obuhvata mikrodevijacije, zanemarljive i dopuštene devijacije),
- ❖ da preduzmu korektivne aktivnosti (kada dođe do nedozvoljene devijacije, odnosno potrebe usklađivanja stvarnih i planiranih performansi) i
- ❖ da preduzmu aktivnosti korigovanja samih standarda (ova varijanta se koristi kada je standard nemoguće postići, dok se stvarne performanse ne menjaju).

⁵⁸ isto, str. 480

⁵⁹ isto, str. 481

8.3. Principi i pravila kontrolisanja

Svi pristupi u definisanju pravila kontrolisanja slažu se u ukazivanju na odrednice ponašanja koje omogućavaju uspostavljanje efektivnog i efikasnog sistema, odnosno procesa kontrolisanja. Najznačajniji principi kontrolisanja su:⁶⁰

- ❖ princip strateških tačaka kontrole, koji pravi razliku između bitnih i nebitnih stvari i usmerava pažnju na bitne stvari, odnosno usmerava se pažnja na strategijske tačke,
- ❖ princip povratne veze, predstavlja osnovni princip kontrole bez kojeg je nemoguće ostvariti bilo koji kontrolni sistem,
- ❖ princip fleksibilnosti kontrole, zahteva da svi kontrolni sistemi budu spremni na promene uslova i prilagođavanje,
- ❖ princip organizacione prikladnosti znači da svi sistemi i procesi kontrole moraju biti povezani i usklađeni sa svim delovima preduzeća zbog kontrole najbitnijih aktivnosti,
- ❖ princip samokontrole znači da je svaki kontrolni sistem kreiran tako da je u stanju da kontroliše samog sebe,
- ❖ princip direktne kontrole. Svaki kontrolni sistem je kreiran tako da podržava direktnu kontrolu između kontrolora i kontrolisanog i
- ❖ princip humanosti kontrole. U središtu kontrolnog sistema je ljudski faktor. Stoga treba biti veoma obazriv jer u primeni nekih kontrolnih sistema ovaj faktor može imati nepovoljan uticaj, ili se čak protiviti kontroli.

Pri vršenju kontrole, između ostalog, posebnu pažnju treba posvetiti sledećim pravilima:⁶¹

- ❖ zahtevi kontrole moraju biti prezentovani egzaktnim pokazateljima,
- ❖ svaki zahtev kontrole treba da sadrži dozvoljenu granicu odstupanja,
- ❖ uz svaki zahtev za kontrolu unapred se definiše šta će se, kako i kada proveravati,

⁶⁰ isto, str. 483

⁶¹ isto, str. 484

- ❖ posebno je značajno odrediti šta i kako će sam izvršilac proveravati i
- ❖ izvršilac kontrolisanog posla mora unapred biti upoznat sa zahtevima kontrole.

9. PORODIČNI BIZNIS I STRATEŠKO UPRAVLJANJE

9.1. Pojam i svrha porodičnog biznisa

Porodični biznis je najstariji i najrasprostranjeniji vid ekonomske organizacije. U XXI veku se ljudi sve češće opredeljuju za preduzetništvo, odnosno za porodični biznis kao glavni izvor stvaranja bogatstva i zaposlenosti.

Širom sveta postoje dve zajedničke karakteristike porodičnog biznisa, a to su da se preduzeće nalazi u vlasništvu jedne porodice i da je preduzeće u vlasništvu porodice najmanje dve generacije i da je cilj poslovanja preduzeća vezan za interese porodice.

Prilikom definisanja porodičnog preduzeća mora se odgovoriti na par sledećih pitanja:⁶²

- ❖ kako se definiše porodica,
- ❖ u kojoj meri porodica upravlja preduzećem i
- ❖ koliko je članova porodice zaposleno u preduzeću, tj. koliko članova porodice mora biti zaposleno da bi se firma smatrala porodičnom.

Odluke koje se tiču poslovnih aktivnosti i ciljeva porodičnog preduzeća donosi porodica, odnosno osnivač ili osnivači firme koji nameravaju da firmu i upravljanje firmom prenesu na svoje potomke u budućnosti. Tačka preloma nastaje kada osnivač odluči da se povuče i prepusti firmu svojim naslednicima i tada se preduzeće definiše kao porodično. Porodična firma ne mora imati vlasnika koji je član porodice. Takođe, porodičnom firmom može upravljati osoba koja nije član porodice. Međutim, članovi porodice su većinom uključeni u procesima upravljanja poslovima firme. Učešće članova porodice u porodičnom biznisu kao menadžera ili vlasnika ima pozitivne i negativne efekte – članovi porodice su lojalni i posvećeni biznisu dok su sa druge strane posao i porodica retko u ravnoteži, što može predstavljati određene probleme.

⁶² Zvezdan Đurić, “Mali porodični biznis u funkciji društveno – ekonomskog razvoja”, Belgrade business school, Beograd 2012, str.156

Svaka organizacija zahteva planiranje njenih poslova, ali porodični biznis zahteva dodatni napor jer se mora balansirati između posla i porodice. Nekoliko tačaka u kojima se potrebe i interesi porodice poklapaju sa interesima preduzeća i zahtevaju paralelo planiranje akcija kako bi se osigurao uspeh su kako su finansijska sredstva raspoređena između preduzeća i porodice, koji član porodice ima moć odlučivanja, na koji način su članovi porodice odabrani za upravljanje biznisom i porodicom, na koji način sprečiti sukob unutar porodice i firme i kako su porodične i poslovne vrednosti prenesene na vlasnika, mlađe članove porodice i zaposlene u porodičnoj firmi.

Porodični biznis se može definisati kroz nekoliko teza:⁶³

- ❖ ako osnivač, vlasnik većeg dela firme ili njihovi najbliži srodnici imaju većinu prava odlučivanja u upravljanju preduzećem,
- ❖ ako je većina odluka vezana za upravljanje firmom direktna i indirektna,
- ❖ ako je barem jedan član porodice uključen u proces upravljanja firmom i
- ❖ ukoliko porodica u svom vlasništvu ima najmanje 20% prava odlučivanja, dok drugi akcionari imaju manje od 20%.

Privatna preduzeća u većini slučajeva ne podležu zahtevima o finansijskom izveštavanju, dok je veoma malo informacija o poslovanju i rezultatima poslovanja javno.

9.2. Uticaj porodičnog biznisa na makroekonomiju

Porodična preduzeća imaju veliki uticaj na privredu i konkurentnost u okruženjima u kojima posluju. Na porodični biznis veliki uticaj ima i zakonodavni sistem. U Evropskoj uniji postoje projekti i inicijative kojima se podržavaju preduzetništva, kao što je projekat “Action Plan on entrepreneurship”, koji se odnosi na podršku i stimulisanje okruženja porodičnih kompanija. Takođe, sve zemlje evropske unije imaju razvijene sisteme finansijske i nefinansijske podrške porodičnim kompanijama na svim nivoima, u sklopu politike Evropske unije.

⁶³isto, str.157

U zemljama Evropske unije porodični biznis je od velikog značaja i po nekim procenama on učestvuje u ekonomijama od 70% do 80% pa čak i do 95% u zavisnosti od države do države. S obzirom na veliku stopu učestvovanja, porodične kompanije imaju veliki uticaj i na zaposlenost i na stvaranje zaposlenosti. Porodične kompanije širom Evropske unije zapošljavaju u proseku 40% do 50% ljudi. U nekim istraživanjima ovaj procenat se penje i do 70% i više. Neki podaci prikazuju da u državama Evropske unije veliki udeo čine porodična preduzeća koja zapošljavaju veliki broj radnika, dok drugi podaci pokazuju veliki broj porodičnih firmi ali zapošljavaju mnogo manje. Međutim, sva sprovedena istraživanja pokazuju da preduzeća u vlasništvu porodica zauzimaju veći deo od nacionalnih, dok nacionalne kompanije u proseku zapošljavaju više radnika.⁶⁴

Kada se posmatraju privatna preduzeća u Evropi, među njima preovladavaju srednje firme – zapošljavaju do 50 radnika i mikro firme – zapošljavaju do 10 radnika. Na primer u Danskoj, 80% porodičnih preduzeća zapošljavaju manje od 25 radnika. U Finskoj i Irskoj oko 98% preduzeća zapošljava manje od 50 radnika, dok u Holandiji ima čak 97% mikro firmi. Slično je i u Litvaniji gde 90% firmi zapošljava do 9 radnika, dok su ostalih 10% mala privatna preduzeća. U Poljskoj 90% porodičnih preduzeća pripada MSP sektoru – sektoru malih i srednjih preduzeća. U odnosu na Poljsku, u Luksemburgu MSP sektor je mnogo manje zastupljen sa oko 70%. U Turskoj je taj procenat od 85%.⁶⁵

Porodične kompanije su veoma bitne u stvaranju BDP-a zemalja u kojima posluju, pa čak i šire. To potvrđuje i istraživanje koje je sproveo Family Business magazin, pre nekoliko godina, i sastavio listu od 250 najvećih porodičnih kompanija u svetu. Spojene zajedno, ovih 250 kompanija imaju ogroman uticaj na svetsku ekonomiju. Najveći broj ovih kompanija se nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama, čak 130, u Francuskoj 17 a u Nemačkoj 16. Interesantan podatak je da se u prvih 25 kompanija na listi nalazi samo 7 iz SAD-a. Južna Koreja na ovoj listi učestvuje sa 3 porodične kompanije, međutim te 3 se nalaze u prvih 11, a 2 od njih su u prvih 4. Najveća firma na ovoj listi je Wal-Mart Stores, koja je u vlasništvu Walton porodice i čiji godišnji prihodi iznose više od 420 milijardi dolara sa preko 1.400.000 zaposlenih. Na drugom mestu je kompanija koja je takođe iz SAD-a – Ford Motor Co., u vlasništvu porodice Ford sa godišnjim prihodima od oko 163 milijarde i sa oko 350.300 zaposlenih. Samsung, čiji je vlasnik Lee porodica iz Južne Koreje sa godišnjim prihodom od 98.7 milijardi dolara i preko 170.000 zaposlenih zauzima treće mesto, dok četvrto mesto zauzima LG Group u vlasništvu porodice Koo sa prihodima većim od 81 milijarde dolara i preko 130.000 zaposlenih. Što se tiče Evropske unije, najveće porodične kompanije su Carrefour Group, Francuske porodice Defforey – 72 milijarde dolara godišnjih prihoda i oko 400.000 zaposlenih, Fiat Group u vlasništvu Italijanske porodice Agnelli sa godišnjim prihodom većim od 61 milijardu i preko 186.000 zaposlenih i mnoge druge.⁶⁶ Iz ovog istraživanja se može videti da porodične kompanije ne moraju biti samo

⁶⁴://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf, str. 39

⁶⁵:isto, str. 48

⁶⁶<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>

mikro, mala i srednja preduzeća, već mogu biti i multinacionalne kompanije koje imaju ogromnog uticaja na svetsku ekonomiju.

9.3. Preduzetništvo u Srbiji

Preduzeća se u Srbiji, kao i u Evropskoj uniji, klasifikuju prema broju zaposlenih: mikro preduzeća koja zapošljavaju do 9 radnika, mala preduzeća koja zapošljavaju do 50 i srednja do 250 radnika. Velika preduzeća imaju više od 250 zaposlenih. Međutim, kada bi se klasifikovala preduzeća prema visini prihoda, pojavila bi se velika razlika između preduzeća u Srbiji i Evropskoj uniji, s obzirom da preduzeća širom Evrope imaju višestruko višestruke prihode.

Trenutna ekonomska situacija u Srbiji jeste takva da je velika nezaposlenost, odnosno nema posla niti otvaranja novih radnih mesta, pa ljudi nemaju mogućnosti da se zaposle ili rade u tkz. “sivoj” zoni u kojoj nema mogućnosti dokazivanja, napredovanja i sticanja iskustva. S tim u vezi, stvaranje radnih mesta je jedan od prioriteta Srpske ekonomije, a taj cilj najbolje mogu ostvariti mala i srednja preduzeća.

Pre svetske ekonomske krize 2008. godine, zaposlenost u malim i srednjim preduzećima je bila na najvisočijem nivou – sektor MSP je zapošljavao milion radnika što je predstavljalo ukupno 60% zaposlenosti u Srbiji. Međutim, kada je došla finansijska kriza 2009. godine, broj preduzeća i broj registrovanih zaposlenih je počeo naglo da opada. Zaposlenost kod preduzetnika je do 2012. godine smanjena za čak 33%, odnosno za skoro 200.000 radnih mesta, dok se broj preduzeća smanjio za 12%. Mala i srednja preduzeća su 2012. godine doprinosila sa oko 72% ukupne zaposlenosti u Srbiji. Od toga su mala preduzeća i preduzetnici zapošljavali oko 57% radnika, odnosno oko 762.000 stanovnika.⁶⁷

Svetska ekonomska kriza je uticala na 81% porodičnih firmi u Srbiji. Od njih, 39% firmi je imalo smanjenje prihoda u tom periodu, dok je isti procenat imao povećanje prihoda. Najveći poslovni izazovi sa kojima se susreću preduzetnici su pronalazak kvalitetnih radnika, svakodnevne administrativne poteškoće, visoke obaveze prema državi, teskoće prilikom dobijanja kredita i domaća konkurencija. U periodu od 20. januara do 28. februara 2014. godine u anketi je učestvovalo 170 najuspešnijih porodičnih firmi na teritoriji Srbije, kao sto su: Artival, Greenet, Sunce Marinkovic, Infostud, Tehnoplast, Sirogojno company, Tehnobiuro, Perihard, Galeb, Novitas, Drvo Art, Enelps, Pharmanova, Ekapija i druge. Preduzetnici se, kada je reč o narednom periodu, najčešće opredeljuju za unapređenje prodaje i proizvodnje, ljudskih resursa i edukacije, marketinga pa zatim izvoza. Zanimljiv podatak je da u Srbiji 11,3% porodičnih kompanija nema strateški plan poslovanja.⁶⁸

⁶⁷ Kori Udovički, “Preduzetništvo u Srbiji”, Centar za visoke ekonomske studije (CEVES), Beograd 2014, str. 26

⁶⁸ <http://porodicnefirme.com/wp-content/uploads/2014/11/Porodicne-Firme-Srbija-2014-screen.pdf>, str. 16

U Srbiji, prema statistikama sprovedenim od strane Chapter 4 PR i ProEduca kompanija, oko 60% porodičnih firmi posluje manje od 20 godina, od kojih su 84,5% osnovali trenutni vlasnici, 11,9% je nasleđeno, dok je 3,6% kupljeno. Takođe, sa 67,9% firmi upravljaju prvi vlasnici, 29,2% firmama upravlja druga generacija, dok samo 2,4% čine firme kojima upravljaju vlasnici treće generacije. Kada je reč o donošenju važnih odluka u porodičnim kompanijama u Srbiji, vlasnici se u 44,6% slučajeva konsultuju sa članovima porodice, 23,2% odluke donose samostalno, a 32,2% se konsultuju sa drugim stručnjacima koji nisu članovi porodice.⁶⁹

Porodične kompanije se, prema propisima Evropske unije, definišu kao firme u kojima osnivač ima većinu prava upravljanja preduzećem ili osoba koja je kupila preduzeće i najbliži članovi porodice i da je u upravljanje kompanijom uključen najmanje jedan član porodice. Ukoliko se radi o akcionarskom društvu, porodica mora da ima najmanje 25% prava odlučivanja kako bi se definisala kao porodična.

9.4. Prednosti i nedostaci porodičnog biznisa

Osećaj pripadnosti, koju osećaju svi zaposleni u preduzeću, po mnogima predstavlja glavnu karakteristiku kojom se porodični biznis razlikuje od ostalih. Zaposleni, koji nisu članovi porodice, mogu slobodno izražavati svoje ideje i sugestije, pozitivno prihvataju nove zadatke, snalažljivi su i vode računa o organizovanosti radnog mesta i slično.

Još jedna veoma bitna karakteristika je posvećenost poslu. Vlasnici porodičnog biznisa, kao i članovi porodice, posvećuju mnogo vremena i energije u rad i razvoj preduzeća. S tim u vezi, kreira se pozitivan odnos zaposlenih prema preduzeću, koji firmu doživljavaju kao svoju, što dodatno motiviše radnike.

Porodični biznis zahteva mnogo strpljenja i upornosti da bi se ideje i dugoročni planirani ciljevi preduzeća ostvarili. Prednost porodičnog biznisa jeste da se poslovi završavaju na vreme, bez obzira da li će članovi porodice raditi prekovremeno.

Vlasnik preduzeća koji je sam osnovao svoju firmu, u koju je uložio energiju i trud, postaje deo njegovog života. Zbog toga članovi njegove porodice osećaju odgovornost za uspeh preduzeća, sprečavanje konflikata, stvaranje dobre poslovne atmosfere i slično. Oni su predani poslu, ali i porodici što zahteva dodatni napor.

Još jedna prednost porodičnih preduzeća je da vlasnici i članovi porodice planiraju poslovanje na duži vremenski period, odnosno imaju ideje i predstavu kako će preduzeće izgledati i kako će poslovati kroz desetak i više godina. Međutim, ovo može biti ujedno i nedostatak porodičnog biznisa zbog formalizacije planova, ali i zbog toga što su posao i porodica isprepleteni.

⁶⁹isto, str. 17

Još neke od pozitivnih karakteristika porodičnih firmi su spremnost članova porodice da se žrtvuju radi biznisa, uzajamno poverenje, njihova posvećenost reputaciji i vrednostima porodice i firme, pozitivan stav prema potrošačima/kupcima i slično.

Reagovanje na nove poslovne mogućnosti, kao i donošenje poslovnih odluka je brzo jer se obično zna ko donosi odluke, a to je najčešće jedan čovek – vlasnik. Da bi se uvele promene ili određene inovacije, kako bi se posao poboljšao, dovoljno je da se dobije saglasnost vlasnika.

U porodičnom preduzeću, članovi porodice najčešće imaju sličan sistem vrednosti i okupljeni su oko zajedničke ideje, vizije kako treba i na koji način funkcionisati biznis. Složnost članova porodice oko ovih tačaka povećava konkurentnost preduzeća na tržištu. Međutim, zbog isprepletenosti porodičnih i poslovnih odnosa može doći do sukoba interesa. Ono što pozitivno utiče na posao, ne mora biti pozitivno i za porodicu i obrnuto.

U doba finansijske krize porodična preduzeća će lakše prevazići novonastale probleme upravo zbog snažnih porodičnih veza – zbog lojalnosti porodici, ali i zbog fleksibilnosti u novcu, dok će u povoljnijem periodu preduzeće brže postići uspeh.

Porodični biznis ima i svoje nedostatke, kao što su tradicija koja može predstavljati kočnicu u sprovođenju inovacija i razvoju poslovanja, odnosno neelastičnost, zatim obezbeđivanje kapitala, vođstvo, nasledstvo, emotivni uticaj na vođenje posla i slično.

Lider u porodičnom preduzeću ima veoma važnu ulogu jer pored upravljanja poslovnim aktivnostima, on mora voditi i računa o budućim generacijama, odnosno o raspoređivanju nasledstva. Ukoliko postoji više naslednika, otac, odnosno vlasnik preduzeća mora odrediti koji će od njih naslediti porodični biznis ili jednostavno podeliti odgovornosti. Međutim, ukoliko vlasnik – otac ne podeli odgovornosti među naslednicima, to može dovesti do konflikta i samim tim negativno uticati na poslovanje preduzeća.

10. KONKURENTNOST U POSLOVANJU

10.1. Istorija zakona o konkurenciji

Početak borbe protiv konkurencije, odnosno donošenje prvih spisa, zakona koji kontrolišu konkurenciju pojavljuju se oko 50-te godine pre nove ere u rimskom zakonu o konkurenciji “Lex Julia de Annona”. Sa tim zakonom su rimski poslanici širom svoje imperije pokušavali da kontrolišu cene robe i usluga i nefer praksu koja se dešavala u trgovini, kao i da podrže domaću proizvodnju. Na primer, potapani su brodovi koji su prevozili kukuruz, koji je bio veoma važan resurs. Da bi neutralisali ovakav namerni i podmukli vid konkurentske borbe,

uvedene su teške kazne za aktere. 301. godine pre nove ere donesen je zakon kojim se regulišu maksimalne cene proizvoda i usluga, s obzirom da su prodavci iskorišćavali određene nepogode kao oskudice i slično što se kažnjavalo smrću. Za bilo kakve trgovinske kombinacije, zajedničke akcije monopolista i slične nefer radnje predviđeno je konfiskovanje imovine koje je odobreno od cara. Svi zakoni i spisi iz tog doba su sačuvani u Firenci.⁷⁰

Sa dolaskom Srednjeg veka došlo je do naglog porasta trgovine. Donet je tkz. Lex Mercatoria – deo privrednog prava koji se koristio od strane trgovaca tokom Srednjeg veka. U to vreme su se počeli kupovati proizvodi pre nego što su stigli na tržište, što je omogućilo naduvavanje cena pri prodaji. Tokom vladavine Henry-ja III doneta je uredba da se cene hleba i piva normalizuju u odnosu na cenu kukuruza. Kazne za kršenje ovog zakona su bile novčane, ali su korišćene i sprave za mučenje poput stuba srama i dvokolica. Pod Edvardom III došlo je do stabilizovanja plata majstorima i radnicima. Kralj je takođe doneo zakon kojim su se namirnice prodavale po razumnim i pristupačnim cenama. Pored ostalih kazni, trgovci koji su prekršili zakon i naplatili proizvod ili uslugu iznad maksimalne dozvoljene cene, morali su da plate duplu sumu koju su prvobitno primili od oštećene strane. Ta ideja je kasnije prenesena i u Američke antimonopolske zakone, koji su posle Drugog svetskog rata imali velikog uticaja na razvoj konkurentnih zakona u Evropskoj zajednici.⁷¹

Tokom XV veka otvorila su se tržišta širom sveta, međunarodna trgovina se naglo pojavila, ali sa njom je došlo i do procvata pljački. 1561. godine predstavljen je sistem monopolskih dozvola, nešto slično kao današnji patent. Međutim ovaj zakon je mnogo zlostavljan pa su se ljudi pobunili, što je rezultiralo donošenjem novih zakona radi zaštite kako prodavaca tako i kupaca, odnosno potrošača. Na pritužbe o postojanju monopola sud je, pod uticajem kraljice Elizabete I, doneo odluku za okončanje ovakvog poslovanja. To je trajalo sve do početka vladavine Džejmsa I, koji je opet odobrio monopolističku politiku. 1623. godine parlament je usvojio zakon o tržišnom monopolu koji je odobravao monopol, odnosno smatrano je da je monopol koristan za podizanje prihoda. Najzad, 1710. godine, s obzirom na drastično povećanje cena uglja i monopolističkog ponašanja proizvođača uglja, donet je zakon kojim se zabranjuje monopol na tržištu.⁷²

Nastanak modernog prava o konkurenciji se vezuje za “Sherman Act” iz 1890. godine i “Clayton Act” 1914. godine, uredbi donetih u Sjedinjenim Američkim Državama. S obzirom da Šermanov akt nije imao zadovoljavajuće efekte, dopunjen je sa tkz. Klejtonovim aktom u kojem su navedene specifične kategorije uvredljivog ponašanja, cenovne diskriminacije, razni odnosi i udruživanja koja su smanjivala konkurenciju i slično. Ova dva zakona su sjedinjena pod nazivom “U.S. Code: Title 15 – Commerce and trade”.⁷³

⁷⁰https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_competition_law

⁷¹ isto

⁷² isto

⁷³<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15>

Tek nakon Prvog svetskog rata, druge zemlje su počele primenjivati Američke zakone o konkurenciji, pa tako Kanada 1923. godine predstavlja "Combines Investigation Act". Ovaj akt je prerađen 1952. godine a dopunjen 1969. godine i na kraju ukinut u julu 1986. godine i zamenjen sa Zakonom o konkurenciji. U Francuskoj su 1926. godine dopunili tkz. Napoleonov kod (osnovan pod Napoleonom 1804. godine). Nakon Drugog svetskog rata fokus borbe protiv monopola i jačanje konkurencije prešao je i u svetsku ekonomiju. Zemlje, predvođene Sjedinjenim Američkim Državama, su uvele regulacije tržišta i zakone protiv monopola, posebno u Nemačkoj i Japanu. Veruje se da je Nemački zakon o konkurenciji, usvojen 1909. godine, doprineo lakšem iskorišćenju ekonomije zemlje u ratnom periodu, a slična situacija je bila i u Japanu.⁷⁴

Najnovije poglavlje je napisano kada je 1957. godine šest zemalja zapadne Evrope potpisalo ugovor o Evropskoj zajednici (tkz. Ugovor iz Rima). Ta zajednica je danas poznata kao Evropska Unija. S obzirom da je došlo do stvaranja zajedničkog tržišta, bilo je veoma bitno stvoriti zdravu konkurenciju. Danas postoje Konferencija Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju (UNCTAD) i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), organizacije koje daju preporuke o primeni Zakona o zaštiti konkurencije za javnost i privatne kompanije. Stvorena je i Svetska trgovinska organizacija (WTO) čiji je zadatak da reguliše međunarodnu trgovinu. Ova organizacija je počela sa radom 1. januara 1995. godine potpisivanjem Marakeš sporazuma između 123 zemlje sveta.⁷⁵

10.2. Pojam konkurencije i faktori koji utiču na konkurenciju

Konkurentnost se može definisati kao superiornost u odnosu na druge aktere na tržištu. Ona je zdrava i za ekonomiju zemlje i za potrošače u toj zemlji, kao i u inostranstvu. Da bi neko preduzeće bilo konkurentno na tržištu, odnosno da proizvodi ili usluge tog preduzeća budu konkurentne, potrebno je da konstantno ulaže u proizvodnju, inovativnost, tehnologiju, smanjenje troškova i slično. Takođe, da bi preduzeće bilo konkurentno, potrebno je da analizira tržište i dobije informacije o tome kako izgleda konkurentno okruženje i njihovi poslovni potezi, kako je preduzeće poslovalo u istom periodu u odnosu na konkurenciju, kako mogu ugroziti konkurentnost i opstanak preduzeća na tržištu, da li preduzeće ima razvijenu strategiju za budućnost, viziju i misiju preduzeća približiti potrošačima, steći i održavati tehnološku prednost u odnosu na konkurenciju i interakcija i upoznavanje potrošača i obrnuto.⁷⁶

⁷⁴https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_competition_law

⁷⁵ isto

⁷⁶ Milorad Unković, "Međunarodna ekonomija", Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 207

Proizvodna preduzeća, da bi postigla i održala konkurentnost, moraju kreirati novo tržište pomoću novih proizvoda. Da bi preduzeće to uradilo, po Drakeru, ono mora da konstantno unapređuje svoje poslovanje, uvodi i aktivira nove modele uspeha i stalno vrši inovativnosti u poslovanju.⁷⁷

Konkurencija se može posmatrati na tri načina, i to makro, mikro i integralna konkurentnost. Makro konkurencija se javlja unutar privrede jedne zemlje. Ova vrsta konkurentnosti se odnosi na sposobnost same države da kroz svoje institucije iskoristi nacionalne resurse radi postizanja profita i povećanja standarda stanovništva i slično. Mikro konkurentnost se odnosi na konkurentnost proizvoda ili usluga određenog preduzeća, dok je integralna konkurentnost kombinacija makro i mikro konkurencije.⁷⁸

Kada se govori o konkurentnosti u spoljnoj trgovini, proizvođač, odnosno prodavac treba da svoje proizvode nametne stranim potrošačima tj. da kupci kupuju njegove proizvode umesto proizvoda koje prodaje njegova konkurencija. Da bi proizvođač to postigao na inostranom tržištu, potrebno je prvenstveno da analizira tri grupe faktora, i to: faktori ponude, faktori tražnje i faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje (na primer, kupoprodajni ugovori).⁷⁹

Prilikom odabira proizvoda koji će se prodavati na inostranom tržištu po prvi put, od velike je važnosti da se plasiraju proizvodi koji imaju već izgrađen brend, koji su atraktivni i za kojima postoji tražnja, kao i da odgovaraju ciljnom tržištu i kupcima po ceni, kvalitetu, trajnosti i slično. U ovakvim situacijama je veoma bitno da proizvođači ulažu u svoje kapacitete kod kuće, da prilagode proizvodnju i izvozne strukture, da povećaju produktivnost, da nude proizvode visokog kvaliteta i po konkurentnim cenama. Takođe, da bi proizvodi bili i ostali konkurentni, potrebno je stalno ulaganje u njihovo osavremenjivanje kako bi ostali u korak sa vremenom, kao i inoviranje načina prodaje. Da bi se omogućila dugoročna i stabilna pozicija na inostranom tržištu, potrebna su poslovna povezivanja i druge poslovne saradnje sa inostranstvom, kao što su razvoj infrastrukture, zajednička ulaganja, proizvodna saradnja, razni oblici transfera tehnologije, razni kupoprodajni ugovori i slično. Samim tim, ovakvo poslovanje zahteva i dosta finansijskih, tehnoloških, kadrovskih i drugih uslova. Od velike važnosti je i trajnost i stabilnost ponude.⁸⁰ Na primer, u autoindustriji je veoma bitno imati konstantnu ponudu kao i prateću opremu, odnosno auto delove koji imaju ograničen vek trajanja, kao i servisi za iste.

⁷⁷isto, str. 208

⁷⁸isto, str. 208

⁷⁹isto, str. 210

⁸⁰isto, str. 211

Do velike privredne krize koja je pogodila svet 1929. godine na tržištima je značaj najpre davan ponudi robe i usluga, po Sejovom zakonu tržišta, prema kome proizvodnja i ponuda same sebi stvaraju tražnju. Upravo zbog ove krize je značaj tražnje postao mnogo veći. Od tada su ponuda i tražnja usko povezane i u zavisnosti od tržišta do tržišta vremenom se njihov značaj povećava ili smanjuje i uravnoteženost ova dva faktora daje optimalne rezultate. Analiza tražnje na inostranom tržištu je veoma bitna radi ocenjivanja određenog proizvoda i njegovog tržišnog uspeha i samim tim daje odgovor na pitanje da li se isplati njegova proizvodnja.⁸¹

U spoljnoj trgovini postoje mnogi faktori koji utiču na spajanje ili odbijanje ponude i tražnje. Najznačajniji faktori su: kvalitet proizvoda ili usluga i njihova tehnološka svojstva, cena, koja se formira pod uticajem spoljnotrgovinske politike zemlje uvoznice i zemlje izvoznice proizvoda ili usluga, načini plaćanja, rokovi isporuke i način održavanja, nastupi na stranim tržištima, njihova organizacija i marketing, razvijenost osposobljavanja u privredi zemlje uvoznice robe ili usluga i drugi faktori.⁸²

Kvalitet proizvoda i njegovo tehnološko svojstvo su jedan od najznačajnijih faktora prilikom kupovine. Potrošač tek posle procene kvaliteta proizvoda gleda cenu i ostale kupoprodajne uslove. Jednom preduzeću je često veoma teško napraviti jedan veoma kvalitetan proizvod, pa zato proizvođači sarađuju i zajedno izlaze na tržište. Kvalitet proizvoda u sebi uključuje i dizajn, način pakovanja, način obeležavanja, servisiranje i slično. Takođe je veoma bitno usaglašavanje proizvoda sa kupcima, na način da se ispune njihovi zahtevi. Na ovakav način takav proizvod može biti konkurentan iako je skuplji od drugih konkurentskih proizvoda. Kako bi se proizvodi raspodelili po kvalitetu, uvedeni su određeni sertifikati i standardi koji se mogu naći u svim granama industrije. Ti sertifikati su ISO, CE, HCCP standardi (analiza kritičnih kontrolnih tačaka kod prehrambenih proizvoda), Halal (izvoz u muslimanske zemlje), Haram (izvoz u Izrael), razni nacionalni standardi, ispitivanja i drugi.⁸³

Nakon definisanja kvaliteta proizvoda ili usluga, cena predstavlja glavni faktor konkurentnosti. Na formiranje cene utiču razni faktori kao što su amortizacija, troškovi rada i drugi troškovi, plate zaposlenima i slično. Veliki uticaj ima i spoljnotrgovinska politika prema cenama, subvencije prilikom izvoza i uvoza, troškovi transporta, uvozne dažbine, devizni kurs i drugo.⁸⁴

⁸¹isto, str. 212

⁸²isto, str. 214

⁸³isto, str. 214

⁸⁴isto, str. 215

Način plaćanja proizvoda ili usluge se može vršiti na razne načine, gotovinom ili preko računa, karticom na licu mesta ili na odloženo. Prodavac koji nudi plaćanje i na odloženo je konkurentniji u startu od prodavca kod kojeg se mora odmah platiti u gotovini. Velika prednost je i mogućnost plaćanja preko kredita, odnosno kreditiranje. Svi ovi uslovi koje prodavac nudi kupcu prilikom kupovine robe ili usluga igraju veliku ulogu u konkurentnosti. Postoji i tkz. kontra isporuka - plaćanje proizvodima stranog kupca delimično ili u celini.⁸⁵

Rokovi isporuke i načini održavanja su povezani i veoma važni u trgovini, posebno za konkurentnost u spoljnoj trgovini. Prilikom kupovine nekog proizvoda kupac želi da taj proizvod bude dostavljen u određeno vreme. Ukoliko se to ne desi, on mora taj proizvod da održava kao zalihe, što vuče i dodatne troškove. Način održavanja se uglavnom vezuje za transportna sredstva, mašine, opremu i slično. Prilikom kvara na proizvodu, kupcu je veoma važno da rezervni delovi dođu na vreme i u svako doba dana.⁸⁶ Na primer, BMW svojim kupcima nudi 24 časa pomoć na putevima širom Evrope, imaju razvijenu servisnu mrežu i sve potrebne, rezervne delove. Na taj način BMW je konkurentniji od KIA auto proizvođača koji nema toliko razvijenu servisnu mrežu. Takođe, ovakva ponuda je važna i sa stanovišta marketinga.

Marketing, kao i propaganda su veoma bitni alati za prodaju proizvoda. Ukoliko se proizvod ne reklamira za njega potrošači neće ni znati a samim tim ga neće ni kupiti, zato su i ulaganja u marketing veoma bitna. Prilikom planiranja prodaje na inostranom tržištu, bitni su i kanali prodaje (razne licitacije, sajmovi, tenderi, aukcije, elektronska trgovina i slično). Potrošačima se isporučio (dostavljač) mora prezentirati u najboljem svetlu, upoznati potrošače sa njegovim proizvodima i uslugama, sa njegovim snagama i prednostima u odnosu na konkurenciju. Takođe je bitno da je likvidan i solventan, da je ispunjavao sve obaveze iz ugovora u prošlosti, da je održavao rokove isporuka i slično.⁸⁷ U spoljnoj trgovini, prilikom osvajanja novog tržišta, proizvođač mora da stekne ime i poverenje kupaca, za šta je potrebno, pored ulaganja, istrajnost, znanje i vreme.

Razvijenost osposobljavanja u zemlji se najčešće odnosi na obuku kadrova za razne sfere poslovanja, za konstantno unapređivanje kao i na način transfera tehnologije. Kod dugoročnih zajedničkih ulaganja kapitala i zajedničkog poslovanja bitno je u kojem procentu zemlja izvoznica, odnosno prodavac učestvuje u delu proizvoda ili usluge. Naravno, sve strane se trude da imaju više od 50% udela, međutim razvoj novog proizvoda se radi fazno i polazi se od npr. 10% do 15% udela da bi se posle određenog vremenskog perioda osvojila proizvodnja u celini ili u određenoj meri.⁸⁸

⁸⁵isto, str. 218

⁸⁶isto, str. 218

⁸⁷isto, str. 219

⁸⁸isto, str. 220

Na spajanje ili odbijanje ponude i tražnje na inostranim tržištima utiču i razni drugi faktori, kao što su politički, sankcije, razne vrste embarga, bliskost jezika i kulture, tradicija, sličnosti u privrednim sistemima, udaljenost kupaca od proizvođača, geografski položaj zemlje - što može rezultirati ugovaranjem brojnih spoljnotrgovinskih poslova, sistem obrazovanja, sigurnost i slika zemlje u svetu i slično.⁸⁹

10.3. Teorije konkurencije u međunarodnoj ekonomiji

10.3.1. Klasična i neoklasična teorija

Klasična, odnosno prva teorija konkurentnosti u međunarodnoj trgovini bila je merkantilistička teorija, od latinske reči merkantus što znači trgovina. Glavna karakteristika ove teorije jeste da su zlato i srebro predstavljali jedino merilo bogatstva. Slično kao i danas, trebalo je više zlata i srebra zaraditi prilikom izvoza robe, dok su se na uvoz robe trebali koristiti minimalni iznosi. Takav sistem je kočio razvoj međunarodne trgovine, nije bio povoljan ni za jednu stranu i samim tim nije bio održiv. Nakon merkantilizma usledio je liberalizam, pa savremena teorija međunarodne trgovine, tj. konkurentnost u trgovini.⁹⁰

Tokom kapitalizma, koji je bio rasprostranjen u privredi tokom XVIII i XIX veka, dolazi do procvata privreda zemalja, posebno u ekonomskim naukama. Najznačajniji predstavnici ovog razdoblja bili su Adam Smith, Džon Stjuart Mil i David Rikardo. Adam Smith je poznat po svojoj teoriji o apsolutnim vrednostima u spoljnoj trgovini, koja glasi da treba uvoziti proizvode koji su jeftiniji od domaćih proizvoda i najjeftiniji u svetu, a izvoziti proizvode proizvedene uz najniže troškove proizvodnje u zemlju u kojoj najviše vrede. Međutim, ova teorija ima smisla samo u idealnim uslovima jer se oslanjala samo na apsolutnim prednostima u spoljnoj trgovini. Na osnovu tih nedostataka, David Rikardo je formulisao svoju teoriju relativnih komparativnih prednosti.⁹¹

Po teoriji relativnih komparativnih prednosti, svaka zemlja treba da se bavi proizvodnjom određenih proizvoda i da učestvuje u razmeni i samim tim bi sve zemlje učestvovale u međunarodnoj trgovini. Rikardo u ovom slučaju akcenat stavlja na uporedne odnose dve zemlje, u kojima jedna zemlja koja proizvodi sve proizvode najjeftinije, za sebe treba da zadrži one najproduktivnije i najisplativije u relativnim prednostima, dok drugim zemljama treba da ustupi proizvodnju robe u kojima je manje produktivna.⁹²

⁸⁹isto, str. 220

⁹⁰isto, str. 195

⁹¹isto, str. 195

⁹²isto, str. 196

Na ove dve teorije, Džon Stjuart Mil u svojoj teoriji recipročne tražnje dodaje i značaj tražnje u spoljnoj trgovini. Po Stjuartu, sve zemlje koje trguju se bogate ukoliko se međusobno specijalizuju. Međutim, za bogaćenje bitan je intenzitet međusobne tražnje te dve zemlje. Ukoliko je intenzitet tražnje obe zemlje za proizvode druge zemlje isti, obe će se zemlje podjednako bogatiti. U suprotnom, zemlja čiji se proizvodi više traže dobiće više, na štetu druge zemlje. Stjuart je prvi postavio pitanje kolika je količina izvoza potrebna da bi se dobila određena količina uvoza.⁹³

S obzirom da Rikardova teorija komparativnih prednosti ne objašnjava zašto su te komparativne prednosti između zemalja različite, Eli Hekšer je probao dati objašnjenje u teoriji koju je dopunio njegov učenik Bertil Olin a kasnije i ekonomista Pol Samjuelson. Tako je ova teorija nazvana Heksen - Olin - Samjuelsonov model (H.O.S. model). Njihovo učenje je dokazalo da se primenom teorije komparativnih prednosti skupi domaći proizvodi zamenjuju jeftinijim uvoznim dok se domaći proizvodi bolje i skuplje prodaju na inostranom nego na domaćem tržištu.⁹⁴ Po Olinu na komparativne prednosti određene države utiču i njihovi resursi kao i iskorišćenost tih resursa u proizvodnji, obučena radna snaga, tehnologija i slično. Na primer, Finska ima prednosti u odnosu na druge zemlje kada se govori o proizvodnji drveta i papira (prirodni resursi), Japan u proizvodnji automobila, u elektronici, hemiji (tehnologija, obučena radna snaga) i slično. Pol Samjuelson je dopunio Olinovu teoriju dodajući razlike u ukusima i tražnji. Kada se govori o tražnji postavio je pitanje da li će doći do trgovinske razmene ukoliko su cene i proizvodni troškovi identični, ali i razlike u ukusima zemalja mogu doprineti trgovinskoj razmeni. Na primer, i Norveška i Švedska proizvode ribu po relativno istim troškovima i prodaju je po relativno identičnim cenama. Međutim, Šveđani vole meso a Norvežani ribu, pa se može reći da bi Švedska uvozila meso od Norveške dok bi Norveška uvozila ribu iz Švedske.⁹⁵

10.3.2. Savremena teorija

Kako je vreme prolazilo, teoretičari su uveli nove faktore koji utiču na komparativne prednosti, od kojih su najznačajnije sledeće: nova tehnika i tehnologija u proizvodnji, promena nekih faktora proizvodnje, promena strukture zaposlenosti, proizvodnje i pružanju usluga, kao i mobilnost trgovine, odnosno proizvoda, faktora proizvodnje i usluga u međunarodnoj trgovini. WTO (svetska trgovinska organizacija) je 2006. godine analizirala međunarodno tržište i rezultati su pokazivali da se najviše razmenjuju, odnosno izvoze kompjuterska oprema za kancelarijsko poslovanje (16%), naučna oprema (13%), elektronika i telekomunikacije (12%), automobili i farmaceutske proizvodi (po 10%).⁹⁶

⁹³isto, str. 198

⁹⁴isto, str. 199

⁹⁵isto, str. 201

⁹⁶isto, str. 202

Najznačajnija četiri faktora koja utiču na konkurentnost na tržištu, po Majklu Porteru, su faktori proizvodnje, uslovi tražnje, nivo razvijenosti povezanih i pratećih industrija i strategija, struktura i konkurentnost između preduzeća.⁹⁷

U faktore proizvodnje Porter je svrstao prirodne resurse zemlje, infrastrukturu i kvalifikovanu radnu snagu, znanje i iskustvo i lokaciju same zemlje u svetu. Najuspešnije su zemlje koje kroz obrazovanje stalno usavršavaju radnu snagu i zemlje koje koriste inovativne metode i ostale bitne tehnološke metode. Takođe su veoma važni i ostali, navedeni faktori proizvodnje kako bi država i njene firme bile što konkurentnije na tržištu.⁹⁸

Tražnja na domaćem tržištu je povezana i sa tražnjom na svetskom tržištu, odnosno ako su domaći potrošači probirljivi kada se govori o proizvodima (kvalitet, oblik, pakovanje i slično) to se može označiti kao velika prednost u osvajanju novog (inostranog) tržišta. Na primer, “Coca Cola”, “Mcdonald’s” ili “Nike” su pomoću svoje popularnosti u Sjedinjenim Američkim Državama ostvarili ogromne prednosti i na međunarodnim tržištima.⁹⁹

Ukoliko su u državi visoke cene održavanja infrastrukture i ostale prateće opreme, struje, vode, poreza, sirovina i slično, bez obzira na smanjenje troškova u samoj proizvodnji, proizvodnja će biti skuplja a samim tim će se smanjiti šanse za konkurentnost na tržištu. Zato je nivo razvijenosti povezanih i pratećih industrija veoma bitan i utiče na cene i konkurentnost proizvoda.¹⁰⁰

Pod četvrtim faktorom - strategija, struktura i konkurentnost između preduzeća, Porter konkretno misli na menadžment koji organizuje kompletno poslovanje preduzeća i samim tim direktno utiče na postizanje profita i konkurenciju na tržištu. Po Porteru su inovacije i pravovremene informacije od izuzetne važnosti kako bi se proizvodi što bolje plasirali na tržište.¹⁰¹

⁹⁷isto, str. 203

⁹⁸isto, str. 203

⁹⁹isto, str. 203

¹⁰⁰isto, str. 203

¹⁰¹isto, str. 203

10.4. Konkurencija i osvajanje novog tržišta

Nakon pada komunizma u svetu je došlo do naglog povećanja konkurencije. Korporacije iz zapadnih zemalja su, pomognute svojim državama i pomoću već stečenog iskustva, ostvarivale konkurentne i poslovne prednosti u bivšim komunističkim državama, potiskivajući domaća preduzeća i osvajajući njihova tržišta. U većini slučajeva, strukturu velikih multinacionalnih kompanija čine timovi koji svojim delovanjem razvijaju strateške planove kako bi ostvarili konkurentnu prednost na tržištu. Te timove čine tehnolozi, ekonomisti, pravnici, psiholozi i drugi. Lobisti su jako oružje koje strane kompanije koriste u borbi protiv sitnih konkurenata, na način da potkupljuju političare, naravno tajno, kako bi doneli zakone koji bi otežali poslovanje tim kompanijama, dok ne bi imale negativne efekte na poslovanje velikih multinacionalnih kompanija. U te zakone spadaju razni sanitarni propisi, ekološki propisi, tehnološki i knjigovodstveni propisi i slične pravne prepreke koje male kompanije teško savladavaju ili ih uopšte ne savladavaju. Način odbrane malih preduzeća od ovakvog načina agresije je angažovanje stručnjaka koji finansijski koštaju mnogo manje velike multinacionalne kompanije nego mala domaća preduzeća, mereno po jedinici proizvoda. Ukoliko preduzeća prežive ovakvu vrstu agresije, pored slabljenja i obaranja tržišne cene preduzeća, velike kompanije ih kupuju, što predstavlja najjednostavniji vid finansijske agresije. Pored preuzimanja, velike kompanije mogu krenuti u tkz. operaciju planskog uništenja konkurencije. Način odbrane od velikih korporacija u ovakvim slučajevima se može podeliti u tri faze:¹⁰²

1. U prvoj fazi je potrebno da preduzeće obezbedi svoju strukturu od izdaje, da obezbedi dobavljače kao i zamenu za dobavljače. Potrebno je i pratiti rad dobavljača i promene u njihovom poslovanju, kako bi sa vremena na vreme preduzeće povećavalo svoje nabavke i tako ih držalo vezane za sebe i dalje od konkurencije. Poznanstvo sa dobavljačima, sa njihovim vlasnicima i zaposlenima je u ovom slučaju veoma važno. Još jedan od načina da se dobavljači vežu za preduzeće su uzajamna ulaganja u poslove.

2. Druga faza plana jeste osvajanje što većeg broja kupaca dok ujedno treba zadržati i stare. Najpopularnije metode za ovo su povećanje kvaliteta proizvoda ili snižavanje cena istih uz zadržavanje postojećeg kvaliteta. Međutim, ovakva borba sa konkurencijom može dovesti do pada profita kao i do isteka zaliha, što dovodi do bankrota. Da se to ne bi dogodilo, preduzeća moraju da obezbede profit od svojih starih kupaca, dok bi se na drugu stranu taj profit trošio u osvajanju novog dela tržišta. Na primer, velike kompanije, koje to mogu podneti, na nova tržišta ulaze sa tkz. damping cenama - vrsta agresivnog smanjenja cena proizvoda ili usluga, odnosno smanjenje ispod prodajne cene proizvoda već postojećih preduzeća na tržištu ili smanjenje cene ispod vrednosti proizvoda.

¹⁰²<https://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurencija>

3. Uz primenu prve dve faze, konkurencija ostaje bez profita i može poslovati dok ima zaliha ili dok ga kreditiraju dobavljači. Treća faza plana je napad na konkurentove dobavljače, odnosno ubeđivanje kako neće moći da naplate potraživanja i samim tim da prekinu saradnju. Takođe se dobavljačima može ponuditi saradnja, što dovodi do potpunog uništenja konkurencije. Sledeći potez je dizanje cena proizvoda, ostvarivanje ekstra profita i pomoću njega osvajanje novog tržišta na isti način.

10.5. Konkurencija u raznim industrijskim granama

Konkurentno pravo je najviše razvijeno u Sjedinjenim Američkim Državama. Konkretno se misli na tkz. antimonopolski zakon koji ima tri glavne funkcije:¹⁰³

- ❖ zabranjuje sporazume koji ograničavaju slobodu trgovine,
- ❖ prilikom nasilničkog ponašanja preduzeća, koja dominiraju na tržištu, može se zabraniti poslovanje i
- ❖ spajanje i preuzimanje velikih kompanija je određeno zakonom, što omogućava očuvanje konkurentnosti tržišta.

Konkurentnost se takođe javlja i u demokratskim zemljama, u politici. Dve ili više stranaka se međusobno bore za postizanje moći, odnosno za određene državne funkcije. Stranka, izabrana od strane naroda ili borda direktora, dobija funkciju u državnim institucijama na određeno vreme, tkz. mandat. Konkurencija se javlja i unutar same stranke, gde se pojedinci bore za pozicije u stranci kako bi dobili što bolje državne funkcije, odnosno dobili što više moći. Na primer, prilikom predsedničkih izbora u Sjedinjenim Američkim Državama, “Demokratska stranka” je imala dva kandidata za predsednika unutar same stranke. Izabrani kandidat se borio za mesto predsednika sa kandidatom iz “Republikanske stranke”.

Dobro je poznato da u svim vrstama sportova ima jake konkurencije, bilo da se akteri bave sportom profesionalno ili amaterski. Najveći motivi profesionalnog bavljenja sportom su plate i osvajanje nagrada, ugovori, osećaj ponosa i slično. Profesionalni sportovi su vrlo intenzivni i konkurentni, dok su amaterski sportovi mnogo manjeg intenziteta i konkurencije i služe najviše za opuštanje. Postoje sportovi u kojima nema konkurencije samo među akterima već i protiv prirode, a to su na primer planinarenje ili spuštanje niz jake reke gde postoje samo prirodne barijere i cilj je doći do odredišta. Kako bi postigli bolje rezultate, pojedinci koriste nedozvoljena sredstva kao što su lekovi, droge i slično. Kako bi se stalo na put zloupotrebi, osnovana je svetska anti doping agencija koja kontroliše i sankcioniše pojedince.

¹⁰³https://en.wikipedia.org/wiki/Competition_law

I u obrazovanju postoji konkurencija i to veoma jaka. Postoje stipendije za koje se studenti međusobno bore. Pojedine zemlje, najviše Sjedinjene Američke Države, za svoje najbolje studente nude razne pogodnosti, čime stvaraju tkz. elitizam. Država čak dovodi i dobre sportiste, naučnike i druge iz inostranstva i daje im stipendije u svojoj zemlji. Dosta ljudi sa ovih prostora je na taj način dobilo besplatno školovanje u Sjedinjenim Američkim Državama. Negativna strana ovakve konkurencije je pritisak koji se stvara prema studentima, sto može dovesti do ozbiljnih psihičkih trauma ili čak samoubistava, što se najviše dešava u Japanu.

10.6. Prikupljanje informacija o konkurenciji

Prilikom kreiranja strategije preduzeća važan deo čini i prikupljanje informacija o konkurenciji, odnosno njihovom poslovanju na tržištu. Menadžment preduzeća mora da prikupi, kreira bazu podataka o konkurenciji i iskoristi sve bitne informacije kako bi mogli da kreiraju odgovarajuću konkurentsku strategiju. Izvori iz kojih preduzeće dobija ovakve informacije mogu biti finansijski izveštaji koji su dostupni javnosti, zvanična statistika, obrnuti inženjering (analiza i proizvodnja istog ili sličnog ali unapređenog proizvoda), zajednički dobavljači i kupci, banke, bivši zaposleni u konkurentskim preduzećima, razne analize kao što su analiza troškova konkurenata, poslovnog okruženja, racio brojeva i druge potrebne analize.¹⁰⁴

U maloprodaji, preduzeća često svoje poslovanje usklađuju sa konkurencijom, konkretno cenovnu politiku. Politika cena preduzeća mora biti usklađena sa njenom strategijom i pozicijom na tržištu. Mala preduzeća u borbi sa velikim mogu da nude iste ili manje cene, sa boljim asortimanom proizvoda ili boljem pružanju usluga. Prikupljanje informacija o konkurentskim cenama se može vršiti na razne načine, na primer preko zaposlenih, preko dobavljača i slično.¹⁰⁵

Uticaj brenda na tržište je veliki. Takođe, brend pozicionira proizvođača bolje nego drugi, obični proizvodi, pa je samim tim veoma bitna njegova analiza. Iz analiziranja brenda može se dobiti mnogo bitnih informacija koje preduzeće može iskoristiti u kreiranju svog sopstvenog proizvoda. Najbitnija informacija koja se dobija ovakvom analizom jeste akuelna percepcija u očima kupaca i na koji način im taj proizvod zadovoljava potrebe. Dobijaju se i informacije o marketingu brenda, vrednostima, potražnji brenda shodno geografskom području, tržišnom segmentu i slično. Na osnovu praćenja brenda i analiziranja njegovog uspeha na tržištu se takođe dobijaju važne informacije, kao što su uvid u mišljenje kupaca o tom proizvodu u određenom trenutku i slično. Vlasnici brenda na ovaj način mogu blagovremeno uticati na promenu kako bi proizvod ostao konkurentan.¹⁰⁶

¹⁰⁴ <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/3032-Uloga-računovodstva-u-kreiranju-konkurentske-prednosti-u-maloprodaji>, str. 62

¹⁰⁵ isto, strana 63

¹⁰⁶ isto, strana 63

10.7. Globalni indeks konkurentnosti

Globalni indeks konkurentnosti pokazuje nivo konkurentnosti neke zemlje u određenom vremenskom periodu, odnosno prosek mikroekonomskih i makroekonomskih pokazatelja. Ti pokazatelji se boduju na skali od 1 do 7 i raspoređeni su kroz 12 stubova, i to:¹⁰⁷

- ❖ Prvi stub čine institucije države, koje su uređene zakonom i na osnovu kojeg subjekti u zemlji, preduzeća i sama država trguju međusobno i generišu bogatstvo. Tokom aktuelne krize može se videti koliko je bitna razvijenost institucija u zemlji, jer one rešavaju ekonomske probleme. Insitucionalni ambijent je okruženje u kojem se obezbeđuje, pre svega, zaštita svojine subjekata, omogućavaju strane investicije, podržavaju tržišne slobode, konkurencija, slobodno i nezavisno delovanje pravosudnih organa i slično. Ove aktivnosti opterećuju budžet zemlje jer istiskuju značajna sredstva, ali su neophodna za fer i slobodnu trgovinu.
- ❖ Drugi stub je razvijenost privredne infrastrukture. Infrastruktura utiče na celokupno poslovanje u državi i što je više razvijena to može više doprineti. Razvijena putna, železnička, vodena ili vazдушna infrastruktura smanjuje udaljenost od proizvođača, preko distributera, do potrošača a samim tim i troškove prevoza kako u zemlji tako i u inostranstvu. Razvijena telekomunikaciona infrastruktura može doprineti da se informacije brzo i slobodno šalju sa jednog mesta na drugo što je izuzetno važno prilikom donošenja odluka, energetska infrastruktura koja će omogućiti nesmetano poslovanje uprkos restrikcijama u distribuciji i slično.
- ❖ Treći stub je makroekonomski ambijent i on se odnosi na stabilnost okruženja, odnosno veoma je bitno obezbediti ekonomski rast i razvoj, smanjiti nezaposlenost, obezbediti stabilnost valute i cena i umanjiti deficit platnog bilansa. Makroekonomska stabilnost direktno utiče i na povećanje konkurentnosti. Prilikom rapidnog povećanja poslovanja dolazi do smanjenja nezaposlenosti, pa i do povećanja tražnje, što direktno utiče na inflaciju u zemlji i podstiče uvoz. Sa druge strane inflacija smanjuje konkurentnost domaćih proizvoda i smanjuje izvoz pa se pravi sve veća rupa između uvoza i izvoza i dolazi do deficita platnog bilansa zemlje. Zato je veoma bitno da država konstantno vodi računa o makroekonomskom okruženju.

¹⁰⁷http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/IVK_Cvetkovic.pdf, str. 4,5

- ❖ Četvrti stub čine zdravstvo i obrazovanje. Prilikom lošeg zdravlja radna snaga može smanjiti efikasnost poslovanja, odnosno povećati troškove pa i odsustvovati sa posla. Iz tog razloga je zdravstvena zaštita veoma bitna u poslovnom pogledu. Obrazovanje radne snage može uticati na kvalitet života i ekonomsko društveni napredak. Osnovno obrazovana radna snaga može obavljati samo osnovne radnje i često dolazi do poteškoća prilikom tehnoloških inovacija i prilagođavanja novim tehnologijama, što otežava poslovanje i zahteva dodatna ulaganja preduzeća u obrazovanje. Pokazatelji razvijenosti zdravstva i obrazovanja su veći u bogatijim i razvijenijim zemljama zbog veće mogućnosti ulaganja u ovaj sektor.
- ❖ U petom stubu se nalaze visoko obrazovanje i obuka. Kao i ostale sfere privrede, u razvijenim zemljama je razvijeno i obrazovanje i specijalizacija radne snage. Najvažnija karakteristika obrazovanja i stalnog unapređenja jeste sposobnost prilagođavanja raznim situacijama i pronalaženje pravih rešenja.
- ❖ Šesti stub obuhvata efikasnost tržišta robe, što podrazumeva sposobnost da preduzeće proizvede širok asortiman robe ili usluga u zavisnosti od tražnje na tržištu, kao i od kupovne moći potrošača. Na smanjenje tržišta roba mogu uticati restriktivna ili diskriminatorna pravila, razne restrikcije ili visoke poreske stope i slično. Ovi faktori negativno utiču i na samu konkurentnost na tržištu.
- ❖ Sedmi stub čini efikasnost i fleksibilnost tržišta radne snage. U razvijenim zemljama, osoblje se zapošljava u skladu sa svojim znanjem i veštinama, čime se povećava efikasnost poslovanja. Fleksibilnost se ogleda i u mogućnosti preraspodele zaposlenih iz jedne privredne grane u drugu. Obezbeđivanje talentima da dođu do izražaja kao i jednakost između muškaraca i žena su takođe bitne karakteristike tržišta radne snage.
- ❖ Osmi stub je razvoj finansijskog tržišta. Finansijsko tržište treba svoje finansije da usmeri prema najboljim preduzećima i prema dobrim investicionim projektima. Stabilan bankarski sektor je glavna karakteristika razvijenog finansijskog tržišta ali su potrebni i alternativni izvori finansija koji čine sekundarno finansijsko tržište.
- ❖ Tehnološka spremnost, kao deveti stub, se odnosi na tehnološku opremljenost preduzeća, što doprinosi stvaranju i održavanju konkurentne prednosti na tržištu. Zato je potrebno da su preduzeća i države voljne i spremne za usvajanje novih tehnologija i obezbeđivanje uslova za njihovo korišćenje. Informacione i komunikacione tehnologije su veoma bitne kada se govori o povećanju konkurentnosti čitave privrede. U slučaju Srbije, kao nedovoljno razvijene zemlje, podizanje tehnološke opremljenosti privrede bi se na najbolji način postiglo putem direktnih stranih investicija.
- ❖ Deseti stub čine pokazatelji veličine tržišta. Na veličinu se ne može uticati, ali je ona veoma bitna za podizanje konkurencije. Međutim, u savremenom poslovanju internacionalna tržišta zamenjuju postojeća nacionalna tržišta i to se posebno dešava sa malim zemljama, odnosno malim tržištima.

- ❖ Jedanaesti stub obuhvata analizu poslovne produktivnosti i sofisticiranosti. Produktivnost čitave zemlje zavisi od produktivnosti preduzeća koja u njoj posluju. Poslovna sofisticiranost zemlje zavisi od njenih poslovnih veza kao i strategije i operativne prakse preduzeća u zemlji. Na primer, umrežavanje preduzeća, odnosno razne alijanse između preduzeća, povećavaju konkurentnost u privredi. Performanse Srbije u ovoj analizi opisane su kao najnaprednije u regionu po izveštaju EBRD-a.
- ❖ Dvanaesti stub su inovacije u privredi. Zemlje u razvoju svoje privrede unapređuju već postojećim tehnologijama, dok razvijene zemlje moraju da osmišljaju nove tehnologije, nove proizvode i procese da bi napredovale i ostale konkurentne. Da bi i zemlje u razvoju i razvijene zemlje koristile nove tehnologije potrebno je stvoriti okruženje koje podržava inovativnosti, ostvarivanje saradnje između preduzeća, zaštitu intelektualne svojine i slično. U ove inovativnosti spadaju i mogućnosti za decentralizaciju moći, neformalnu komunikaciju i sve ostalo što podstiče razvoj kreativnosti što dovodi do inovativnosti.

10.8. Merenje makro i mikro konkurencije u spoljnoj trgovini

Kada je reč o merenju konkurencije konkretno se misli na merenje u makro i mikro ekonomiji. Merenje makro konkurentnosti na tržištu prvi su počeli Insitute of Management Development (IMD) i World Economic Forum u Davosu. Merenje makro konkurentnosti se vrši na uzorku od 144 zemlje sveta i tom prilikom se uzimaju u obzir sledeći faktori.¹⁰⁸

- ❖ ekonomski potencijali privreda (BDP države, zaduženost, investicije, zaposlenost, inflacija, jačina valute),
- ❖ prisutnost države u svetskoj trgovini i međunarodne investicije (trgovinski bilans, strane investicije), politička stabilnost u državi, stabilna vlast i državne institucije (političke stranke, bankarska struktura, javne finansije, obrazovanje, nauka, poslovne beneficije, tržište rada),
- ❖ poslovanje preduzeća, efikasnost, struktura, profitabilnost, bilans stanja, inovativnost, tehnološka razvijenost, obrt sredstava i slično,
- ❖ razvijenost državne infrastrukture i mogućnost njene upotrebe i prilagođavanja i
- ❖ samo stanovništvo države, ljudski kapital, natalitet, inovatori, proizvođači, naučnici i drugi.

¹⁰⁸Milorad Unković, Op. cit, str. 222

Svetski ekonomski forum je u Davosu za 2014. - 2015. godinu sastavio listu najkonkurentnijih zemalja u svetu, a to su Švajcarska, Singapur, SAD, Finska, Nemačka, Japan, Hong Kong, Holandija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Švedska. Srbija se nalazi na 94-tom mestu od ukupno 144 zemlje, dok zemlje u regionu zauzimaju nešto bolju poziciju - Makedonija je na 63 poziciji, Crna Gora 67, Slovenija 70, Hrvatska 77, dok su 3 najlošije plasirane zemlje Gvijena, Jemen i Čad.¹⁰⁹

Mikro konkurentnost je konkurentnost na nivou preduzeća i meri se na osnovu tri pokazatelja, i to:¹¹⁰

- ❖ učešće izvoza u proizvodnji (neke firme, pretežno velike koje posluju u malim zemljama, odnosno gde su tržišta mala, izvoze i preko 90% svoje proizvodnje),
- ❖ odnos izvoza i uvoza preduzeća, odnosno da li je preduzeće neto devizno aktivno ili pasivno i
- ❖ na osnovu koeficijenta penetracije izvoza, tkz. tržišnog udela, odnosno učešće izvoza određenog proizvoda u odnosu na drugu konkurenciju u spoljnoj trgovini. Procenat učešća određenog proizvoda u izvozu se izračunava kada se izvoz tog proizvoda u apsolutnoj vrednosti podeli sa ukupnim uvozom tog proizvoda od strane svih proizvođača u svetu.

10.9. Konkurentnost preduzeća u Srbiji i razvoj klastera

Trenutna koncepcija razvoja i sistem u kojem se ona realizuje negativno utiču na konkurentnost u Srbiji ali i na samu spoljnotrgovinsku konkurentnost zemlje. Pravni i institucionalni poredak zemlje ne funkcioniše na najbolji način i tako predstavlja ograničenje u razvoju. Država mora doneti i primenjivati mnoge zakone, pravila i propise, stimulisati mala i srednja preduzeća, praviti konkurentnu privredu. Takođe potrebno je ulagati u inovativnost, u podizanje kvaliteta robe i usluga koje se nude na domaćem i na stranim tržištima, u obrazovanje, tehnologije, u jačanje institucija i javne administracije i slično.

¹⁰⁹<http://www.weforum.org/content/top-10-most-competitive-economies-world-0>

¹¹⁰Milorad Unković, Op. cit, str. 223

Balkanske zemlje kandidati za Evropsku uniju, među kojima je i Srbija, su do sada uvele neke reforme u sektoru malih i srednjih preduzeća, ali politika podrške nije na potrebnom nivou. U izveštaju Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), Evropske fondacije za obuku i Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) se navodi da su zemlje kandidati na Balkanu, uključujući i Tursku, napredovale u smislu smanjenja i olakšanja administrativnih poteškoća i procedura prilikom otpočinjanja privatnog biznisa, razvoj institucija koja pomažu mala i srednja preduzeća, povećanju saradnje između agencija, podsticanje obrazovanja, odnosno specijalizaciju, povećanje robnog izvoza i slično.¹¹¹ Međutim, sa promenama i olakšavanjem procedura dolazi i do zloupotreba (svako može da otvori firmu sa niskim kapitalom i proglasi bankrot posle određenog vremena, dok dobavljači mogu ostati bez isplate), do dodatnih troškova oko specijalizacije osoblja, koja nekada nije pravovremena i potpuna i slično.

Izveštaj Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) za Srbiju je pozitivan i bolji od proseka balkanskih zemalja. Navodi se da je politika prema MSP sektoru najnaprednija u regionu, kao i sama strategija inovativnosti. Preko finansijskih institucija se obezbeđuju sredstva za započinjanje biznisa i daju se razni krediti za razvoj preduzeća, a s obzirom da u Srbiji mala i srednja preduzeća čine čak 98,8% registrovanih subjekata ove strategije su od veoma bitnog značaja za razvoj čitave privrede. Ovaj sektor utiče na bruto dodatnu vrednost (BDV) sa 56,3% i zapošljava preko 66% ukupnog broja radno sposobnog stanovništva.¹¹²

Kada se govori o preporukama koje je Evropska komisija uputila Srbiji, dominira potreba za unapređenjem okruženja u kojima mala i srednja preduzeća posluju, što utiče i na njihov dinamičniji rad i veću konkurentnost na tržištu. Takođe treba da se unapredi i finansijski sistem, odnosno procedure dobijanja finansijske pomoći. Sudovi i ostala administracija su nedovoljno brzi i efikasni, što otežava poslovanje. Savetuje se i da se unapredi zelena ekonomija, tj. da se ulaže u razvoj ekološke efikasnosti i ekološke inovativnosti.¹¹³

¹¹¹http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/IVK_Cvetkovic.pdf, strana 3

¹¹²isto, strana 3

¹¹³isto, strana 3

Sa procesom tranzicije dolazilo je i do razvoja MSP sektora, a u poslednjih 15-tak godina je vidno primetan i proboj ovog sektora na stranim tržištima. Sklapajući poslovne alijanse, preduzeća se integrišu u svetsku privredu što dovodi do njihovog aktivnijeg poslovanja, razvoja, inovativnosti što samim tim povećava konkurentnost. Najbolji odgovor na rast konkurentnosti u republici Srbiji mogu dati klasteri – povezivanje preduzetnika u jednu celinu uz saradnju sa obrazovnim i državnim institucijama. Klasteri bi trebali stabilizovati tržište i uticati na njegov razvoj, kao i dovesti do ujednačenog regionalnog razvoja. Za formiranje klastera je u Srbiji potrebno sledeće:¹¹⁴

- ❖ razvijene naučne i istraživačke institucije i organizacije,
- ❖ obrazovanje vezano za preduzetništvo, širenje svesti o značaju preduzetništva u osnovnim i srednjim školama i na višim obrazovnim ustanovama a ujedno i spremanje naslednika za porodične biznise,
- ❖ rast MSP sektora u određenim privrednim granama,
- ❖ sposobnost klastera da privuku potrebne stručnjake u određenim sektorima i da im obezbede mesto za život i rad,
- ❖ poslovni prostor i razvijena infrastruktura i prateća oprema,
- ❖ omogućeno finansiranje iz raznih eksternih izvora, banaka i slično,
- ❖ dostupni poslovni savetnici, pravnici i druge poslovne usluge kao što su patenti, donatori,
- ❖ dostupnost, znanje i obučenost radne snage,
- ❖ dostupnost povezivanja MSP sektora, kreiranje poslovnih partnerstava, klastera, korišćenje iste infrastrukture i opreme i
- ❖ politika podrške i razne poslovne stimulacije u zemlji i u okruženju.

¹¹⁴<http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/621-Brojnost-malih-i-srednjih-preduzeca-u-Srbiji-njihov-razvoj-i-konkurentnost>, str. 158

Po dostupnim podacima u republici Srbiji je u 2013. godini poslovalo 25 klastera, od kojih su 2 bila nacionalna – klaster auto industrije i drveni klaster. Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj je te godine u svrhu osnivanja i razvoja klastera obezbedilo 31 miliona dinara iz budžeta i 21 milion dinara pomoću Norveške donacije. U Srbiji su se 2009. godine osnovali sledeći klasteri: Asocijacija tekstilaca „Asstex”, Klaster Embedded – Fond za razvoj konkurentnosti industrije elektronskih integrisanih sistema, Klaster srpske filmske asocijacije, Feniks klaster srpske vazduhoplovne industrije, dok su stari klasteri bili Organizacija za unapređenje hotelijerstva i gastronomije Srbije – HGC, Fond turističkog klastera Mikroregije Subotica – Palić, Jato-poslovno udruženje prerađivača plastike i proizvođača ambalaže, Subotica, Klaster proizvođača cveća – Šumadijski cvet, Klaster Bipom, male poljoprivredne mašine, Srpski softverski klaster, Turistički klaster- kraljevski odmor i drugi.¹¹⁵

Kompatibilnost domaće privrede sa privredama okolnih zemalja (Grčka, Italija, Mađarska, Češka, Slovačka) predstavlja veliku prednost za razvijanje regionalnih klastera kao i regionalnu saradnju. Akcije koje treba preduzeti u budućnosti za dalji rast i razvoj nacionalnih i regionalnih klastera su:¹¹⁶

- ❖ analizirati tržište i poslovanje klastera u regionu i otkriti svoje prednosti u odnosu na konkurenciju,
- ❖ podrška klasterima radi postizanja veće konkurentnosti i inovativnosti preduzeća i
- ❖ pomoću klastera uticati na razvoj i jačanje MSP sektora.

Da bi republika Srbija privukla klastere i razvila domaće, mora da razvije pogodnu atmosferu i kreira pozitivne uslove za njihov razvoj, na način da stvori stabilno makroekonomsko okruženje, razvije infrastrukturu, razvije istraživačko - razvojne institucije, nudi usluge profesionalnog konsaltinga, osigura finansiranje iz raznih izvora, razvije sisteme za standardizaciju kvaliteta i slično.¹¹⁷

¹¹⁵isto, str. 158 - 159

¹¹⁶<http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/621-Brojnost-malih-i-srednjih-preduzeca-u-Srbiji-njihov-razvoj-i-konkurentnost>, str. 160

¹¹⁷isto, str. 162

10.10. Konkurentska strategija preduzeća

Kreiranje strategije firme, odnosno promena politike firme, procedura firme i samog poslovanja, utiče i na konkurentnost na tržištu. Da bi preduzeće bilo konkurentnije i ostvarilo svoje strategijske ciljeve, ono mora da radi na smanjenju troškova, kao jednog od najznačajnijih faktora u poslovanju. Menadžment preduzeća mora da se u svakom trenutku osloni na tkz. sistem upravljanja troškovima, kako bi što lakše primenio odgovarajuću strategiju u odgovarajućem trenutku.

Sistem strategijskog upravljanja troškovima u prošlosti je bio drugačiji nego u savremenom poslovnom okruženju. U savremenom poslovanju ono obuhvata upravljanje troškovima kao faktor za razvoj i primenu poslovne strategije i računovodstvo kao poslovnog partnera.¹¹⁸

S obzirom na izraženu konkurentnost u savremenom poslovanju, postoji nekoliko veoma bitnih faktora koji utiču na poslovanje i na sam opstanak na tržištu a to su troškovi, kvalitet, vreme i inovacije, i oni su usko povezani. Inovativnost je jedna od najbitnijih karakteristika jer se sa njome proizvodi ili usluge bolje plasiraju na tržište, što dovodi do povećanja profita preduzeća, što na neki način dovodi i do smanjenja troškova. To direktno utiče i na povećanje profita maloprodavaca i njihovo poboljšanje konkurentske pozicije.¹¹⁹

S druge strane, ukoliko preduzeće nema razvijenu strategiju ili ima nedovoljno razvijenu strategiju, može doći do negativnih posledica po poslovanje na tržištu. Te posledice mogu biti donošenje odluka bez potrebnih informacija, odnosno prema intuiciji, nedostatak ciljeva i strategije, dobavljači i kupci imaju pogrešne percepcije o preduzeću, pogrešan izbor proizvoda ili usluge, procesa proizvodnje ili tržišta, slabo poznavanje konkurencije i nemogućnost upoređivanja sa njima, otežavajuće zadržavanje postojećih potrošača a još manje osvajanje novih. S tim u vezi, sistem upravljanja troškovima mora pružati odgovarajuće informacije u odgovarajuće vreme, kako ne bi došlo do negativnih posledica. Ovaj sistem je veoma bitan za savremeno poslovanje i napredovanje preduzeća.¹²⁰

¹¹⁸<http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/3032-Uloga-računovodstva-u-kreiranju-konkurentske-prednosti-u-maloprodaji>, strana 56

¹¹⁹isto, strana 56

¹²⁰isto, strana 56

Prilikom razvoja strategije firme, ona u skladu sa svojim mogućnostima i ciljevima definiše vođstvo troškova ili diferenciranje, kao konkurentske strategije.¹²¹

Vođstvo troškova je vrsta poslovanja u kojem preduzeće smanjuje troškove proizvodnje ili usluga i time stiče konkurentsku prednost. Na taj način tkz. lider troškova ostvaruje veliki profit dok sa konkurencijom ujedno vodi rat cena proizvoda ili usluga, što dovodi do smanjenja konkurenata na tržištu koji moraju da prate politiku nižih cena. Lider troškova, dakle, ostvaruje konkurentsku prednost preduzeća zahvaljujući redukciji troškova. Ali ovakvo poslovanje ima i nekih negativnih efekata, kao što su smanjenje kvaliteta proizvoda ili usluge.

Diferenciranje predstavlja sposobnost preduzeća da visokim kvalitetom, razvojem, određenim karakteristikama ili inovacijama osvoji i održava vrednosti proizvoda u očima kupaca. Ukoliko se kupcima određeni proizvod sviđa, koji im zadovoljava potrebe, preduzeću to omogućava da poveća cenu bez značajnijeg smanjenja troškova. Na primer, u automobilskoj industriji Volkswagenov brend Golf se distancirao od konkurentskih proizvoda zahvaljujući kvalitetu i pouzdanosti, što je dovelo do povećanja cene i minimalnog smanjenja troškova prilikom izrade. Konkurencija se bori sa ovakvom prednošću nuđenjem automobila sa manjim cenama, a to im omogućava prethodno smanjenje troškova. Takođe povećavaju garantni rok, ulažu u inovativnost, dizajn, pokušavaju marketingom distancirati svoj proizvod a ujedno i potkopati konkurenciju. Veliku ulogu igra i percepcija kupaca kada je u pitanju kvalitet i imidž, prestiž.

Prilikom biranja ove dve konkurentske strategije, preduzeće kao prvi korak mora uraditi tkz. SWOT analizu (jačine, slabosti, šanse i pretnje). Jačine i slabosti preduzeća se gledaju u samom preduzeću - menadžment, razvoj, inovacije, tehnologija, poslovanje, marketing, strategija. To su faktori na koje preduzeće ima uticaja, dok na okruženje preduzeća ono ima značajno manji uticaj. Šanse i pretnje su faktori koji utiču na firmu sa spoljašnje strane, odnosno iz okruženja. Pretnje mogu biti ulazak novih konkurenata, tehnološke promene, nepovoljne promene u državnoj regulativi i slično. Da bi se šanse i pretnje preduzeća identifikovale, potrebno je analizirati privredu zemlje i konkurente u smislu pet stavki koje su naveli Michael Levy i Barton A. Weitz u svojoj knjigi "Retailing Menagement", a to su:¹²²

- ❖ Barijere ulaska, odnosno koliko su postojeća preduzeća zaštićena od ulaska novih konkurenata na tržište. Faktori koji utiču na ove barijere mogu biti veličine privrede zemlje, razni i prihvatljivi distributivni kanali, državna regulativa, politika, licence, razne restrikcije i slično,
- ❖ Intenzitet rivaliteta između preduzeća u privredi, što predstavlja informaciju koja je veoma značajna. Faktori koji utiču na intenzitet rivala između preduzeća na tržištu mogu biti inovacije proizvoda ili usluga, smanjenje tražnje i slično,

¹²¹isto, strana 57

¹²²isto, strana 58

- ❖ Pritisak od konkurentskog proizvoda na domaći proizvod (proizvod preduzeća) i njegova zamena njime. Bitno je i kako bi preduzeće reagovalo na ovakav potez konkurencije,
- ❖ Sposobnost kupaca prilikom pregovora o kupoprodaji; što je veća sposobnost pregovaračke snage kupca to je veća i konkurentnost i
- ❖ Sposobnost dobavljača prilikom pregovora, odnosno pregovaračka snaga dobavljača, što takođe vodi većoj konkurentnosti na tržištu.

11. KONKURENTNOST U POSLOVANJU NA PRIMERU PORODIČNE FIRME “EUROMONT”

Preduzeće Euromont je kreirano 1992. godine kao društvo sa ograničenom odgovornošću i glavna delatnost je trgovina i usluge. Prvenstveno su u sastavu društva radili auto servis, prodavnica auto delova. Sa promenama na tržištu dolazilo je do promena i u samom preduzeću, pa je tako osnivač proširio biznis sa kafe barom i snabdevanjem tržišta propan - butan plinom u rezervoarima tj. bocama, dok se auto servis ugasio.

Auto servis je počeo sa radom 1962. godine i prebačen je na naslednika kada je i ušao u sastav firme “Euromont” D.O.O. Radio je do 2008. godine kada je zbog nedovoljnog a skupog ulaganja u opremu i zbog jake konkurencije ugašen, odnosno dat drugom preduzeću na korišćenje uz određenu nadoknadu, zajedno sa zemljištem na kojem se nalazi. Prodavnica auto delova je bila vezana za servis, ali je nastavila sa radom sve do danas, tačnije dok se nisu potrošile zalihe. Prodaja je bila otežana tokom poslednjih godina iz razloga zastarelosti asortimana i zbog prestanka rada auto servisa. S obzirom na lokaciju ovog preduzeća (nalazi se na magistralnom putu Sutomore - Bar) osnivač firme je odlučio da otvori i kafe bar, koji uspešno radi. Takođe, zahvaljujući lokaciji preduzeće dobro posluje kada se govori i o propan - butan plinu.

Prodaja i prevoz propan - butan plina u rezervoarima je primarna delatnost kojom se ovo preduzeće bavi. Euromont posluje na teritoriji primorja Crne Gore, tačnije od Budve do Ulcinja, koju teritoriju drži i snabdeva. Glavni kupci su ugostiteljski objekti, kafići, restorani ali i hoteli i privatni korisnici. Zbog povećanja prodaje tokom letnje sezone, koja u ovom poslu traje oko četiri meseca, Euromont zapošljava još dva radnika kako bi zadovoljio tražnju, koja je iz godine u godinu sve veća, dok u zimskom periodu preduzeće zapošljava samo dva radnika zbog drastičnog pada prodaje. Ovo predstavlja veliki hendikep za preduzeće jer je tržište izuzetno malo, pa se poslovanje svodi u velikoj meri na ostvarivanje profita kojim se anuliraju troškovi poslovanja.

Glavnu imovinu i vrednost preduzeća čine zemljište i objekti na tom zemljištu čiju vrednost povećava lokacija na kojoj se nalazi. Objekat auto servisa i sva prateća oprema, koja je izdata u ime preduzeća čini veliki deo vrednosti, kao i oprema i zalihe u kafe baru. Vozni park koji čine dva kombija za prevoz propan - butan plina, kao i zaposleni sa svojim znanjem o poslu i poznavanju tržišta i sa dobrim odnosima sa potrošačima čine veliki deo ukupne vrednosti. Zalihe propan - butan plina u rezervoarima, punih i praznih, koje se nalaze u preduzeću su pod garancijom koju je preduzeće obezbedilo stavljajući hipoteku na zemljište koje je osnivač i vlasnik sa sebe preveo na preduzeće. Dugoročni finansijski plasmani preduzeća jesu zajmovi koji su dati drugim preduzećima, kao i obveznice drugih preduzeća. S obzirom na dug vremenski period poslovanja preduzeća, ono je stvorilo i ime koje je prepoznatljivo u poslovnim krugovima po svojoj pouzdanosti.

U budućnosti će, s obzirom na povećanje poslovanja kao i potrebu za širenjem, preduzeće zapošljavati još dva radnika tokom sezone kako bi se zadovoljila tražnja. Ukoliko se tendencija rasta nastavi istim tempom, preduzeće će svoj vozni park popuniti novim vozilom pogodnim za ovu vrstu posla. Pošto se radi sa opasnim materijalima, potrebno je i obrazovanje radnika i izdavanje odgovarajuće dozvole od nadležnog organa. Prevozna sredstva moraju takođe biti prerađena i atestirana kako bi dobila dozvolu za rad, što samim tim povećava i troškove održavanja. Ove stvari finansijski opterećuju preduzeće, pa se zato vlasnik opredeljuje za prvu varijantu navedenu iznad, odnosno za zapošljavanje još dva radnika koji bi radili sa postojećim radnicima u smenama.

11.1. Izlazna strategija

Kreiranjem sopstvenog biznisa čovek dobija jedinstven osećaj, koji je veoma redak u današnje vreme, da sudbinu drži u svojim rukama. On ulaže napore da uobliči svoju firmu po svojim idejama, za koju prvenstveno određuje viziju, misiju i cilj. Vremenom ta firma "preraste" svog osnivača, odnosno dolazi do raskrsnice u kojoj se odlučuje da li će se firma ugasiti, prodati ili će nastaviti sa poslovanjem u vidu razvoja pomoću novih kredita, širenjem i zauzimanjem novih tržišta i odbranu starih i slično.

Na raspolaganju su opcije kao što su likvidacija preduzeća, prodaja preduzeća, akvizicija - spajanje i druge. Likvidacija je oblik prestanka rada određenog društva kada to društvo ima dovoljno finansijskih sredstava za pokriće svih dospelih obaveza. Nakon izmirenja obaveza, imovina društva se raspoređuje članovima tog društva. Akvizicija preduzeća se odnosi na spajanje dva ili više preduzeća u jednu poslovnu celinu, kako bi se što bolje plasirali na tržištu, uništili konkurenciju i slično.

Kada se govori o Euromontu najbolja izlazna strategija bi bila, s obzirom da je preduzeće porodično i da je tradicija jaka, kao i uzimajući u obzir istoriju preduzeća, prebacivanje na drugu vrstu biznisa, odnosno gašenje jednog i započinjanje drugog. Ukoliko bi i kad bi došlo do toga, Euromont bi prvenstveno izvršio analizu tržišta, što bi dalo uvid u postojeće stanje i pomoglo u određivanju pravca kojim bi se kretalo preduzeće u budućnosti. Druga opcija bi bila spajanje sa drugim preduzećem koje se bavi istom delatnošću kako bi nastupili na tržištu zajedno i osvojili veći udeo, dok bi postojeće kupce zadržali.

11.2. Strategija širenja preduzeća

S obzirom da je tržište izuzetno ograničeno i da zavisi u najvećoj meri od letnje sezone, odnosno turizma, Euromont D.O.O. prvenstveno zahteva reorganizaciju unutar samog preduzeća na način da zaposli još radnika kao i da uloži kapital u nabavku dodatnog voznog parka kako bi se pokrio veći deo tržišta i povećao profit. Međutim, glavni problem predstavlja tržište koje, kao što je gore navedeno, zavisi od letnje turističke sezone koja u najboljem slučaju traje četiri meseca tokom godine. Tokom ostatka godine preduzeće posluje u uslovima drastičnog smanjenja poslovanja, odnosno profita. S tim u vezi, preduzeće smanjuje troškove tako što otpušta dodatne radnike zaposlene tokom letnjeg perioda kada je poslovanje povećano. Ukoliko bi preduzeće kupilo dodatna prevozna sredstva, povećali bi se troškovi održavanja, amortizacije i slično, što predstavlja negativne posledice i otežano poslovanje.

Analizom tržišta je utvrđeno da se, kada se govori o INA propan butan - plinu, tržište Crne Gore može podeliti na 4 dela i to: na severni deo Crne Gore, Boko - kotorski zaliv, Podgoricu i Budvu kao jednu celinu i deo primorja od Budve do Ulcinja koju drži ovo preduzeće. Pored INA plina na tržištu se može kupiti Naftagas, propan – butan plin iz Srbije.

Najveća firma posluje na teritoriji Podgorice i Budve, dok Euromont kao druga najveća firma posluje na teritoriji primorja od Budve do Ulcinja. Treća po veličini firma posluje na teritoriji Boko - kotorskog zaliva sa kojom Euromont gaji dobre odnose. Ukoliko bi došlo do odabira strategije širenja, druga opcija bi svakako bila kupovina ili spajanje sa ovim preduzećem. Kupovinom ovog preduzeća, dobili bi se i njeni kupci, odnosno teritorija njenog poslovanja. Firma je uhodana, biznis je razrađen i poslovanje firme je profitabilno. Pored osnovne delatnosti prodaje INA propan - butan plina, ovo preduzeće se bavi i distribucijom INA tečnog naftnog gasa i propan - butan plina pumpama širom primorja i središnje Crne Gore, Podgorice, Cetinja i Nikšića. Ova opcija bi bila skuplja i zahtevala bi dodatna finansijska ulaganja, koja bi Euromont obezbedio pumpanjem novog kapitala iz sopstvenih izvora osnivača kompanije ili dizanjem kredita.

11.3. Pojam tranzicije i tranzicija u porodičnom preduzeću

Tranzicija privrede, odnosno zemlje se može definisati kao proces u kojem se privrede menjaju od centralizovano organizovanih ka zemljama slobodnog tržišta. Dolazi do liberalizacije tržišta i stvaranja konkurentnosti, vrši se privatizacija a cene se formiraju na osnovu ponude i tražnje, tj. na tržištu.

Ovaj termin se obično vezuje za bivše komunističke zemlje i zemlje istočne Evrope. Međutim, i u svetu postoje zemlje koje se kreću ka liberalizaciji tržišta, na primer, Kina i Vijetnam. Ove reforme se mogu primetiti i u strogo kontrolisanim zemljama širom bliskog istoka i Azije, Afrike i Latinske Amerike. Zemlje bivše SFR Jugoslavije kao i SR Jugoslavije su relativno nedavno prihvatile ovaj proces. Svetska banka je 2002. godine u spisak zemalja u tranziciji uvrstila Bosnu i Hercegovinu i Srbiju i Crnu goru. Tranzicije su se vršile i vrše se na razne načine, tako je ovaj proces u Rumuniji počeo svrgavanjem diktatora, u Sovjetskom Savezu raspuštanjem vlade, integracijom sa drugom zemljom (Zapadna i Istočna Nemačka) i slično.

Kada se govori o tranziciji na nivou porodičnog preduzeća, prvenstveno se misli na prebacivanje vlasništva sa kolena na koleno, odnosno sa jedne generacije na drugo. Uz to, tranzicija sa sobom nosi i druge promene, unutrašnje prirode, kao što su promene u samom poslovanju, inovativnost i druge. Da bi porodični biznis bio i ostao profitabilan, održiv i naslediv veoma je bitno napraviti plan o tranziciji, odnosno prebacivanju liderstva sa jedno na drugo koleno. Bitno je kreirati tkz. dugoročni plan razvoja porodičnog biznisa. Osoba koja treba da nasledi biznis, ukoliko hoće da nastavi sa poslovanjem, mora da prođe kroz odgovarajuću obuku koju mu obezbeđuje aktuelni vlasnik. U SAD-u statistički prikaz nije povoljan kada se govori o tranziciji u porodičnom biznisu - dve trećine porodičnih biznisa preživi prebacivanje na drugu generaciju, dok samo 12% uspešno preživi do treće generacije, a samo 3% do četvrte generacije. Japan je država koja ima najviše najstarijih porodičnih preduzeća, više od sto hiljada starijih od sto godina, dok je najstarije porodično preduzeće bilo u vlasništvu porodice Kongo. Preduzeće je osnovano davne 578. godine i bavilo se građevinarstvom sve do 2006. godine kada je prodato zbog finansijskih problema.¹²³

¹²³<http://www.socioeconomica.info/jspui/bitstream/11171/51/1/Djuric%20Zvezdan.pdf>, strana 160

Porodični biznis je na Balkanu relativno nov. Posle raspada SFR Jugoslavije došlo je do naglog porasta malih i srednjih preduzeća. Sektor MSP je prepoznat u tranzicionom periodu regiona kao pokretačka snaga privreda zemalja, najviše zbog otvaranja novih radnih mesta i negovanja preduzetničke tradicije. U Sloveniji su porodične kompanije, na osnovu brojnih istraživanja, zastupljene u privredi od 40% do 80%. Kada se govori o drugim Balkanskim zemljama veoma je teško utvrditi uticaj porodičnih biznisa na privrede jer ne postoje podaci, odnosno podaci ne preciziraju da li se radi o porodičnim ili drugim kompanijama, koliko preduzeća je profitabilno ili ne, koliki je broj neaktivnih ili ugašenih preduzeća i slično.¹²⁴

Kao što je gore navedeno, porodični biznis je na ovim prostorima relativno nov i kao takav se u većini slučajeva još uvek nalazi u vlasništvu osnivača (u 80% slučajeva), za razliku od preduzeća iz Evrope koja su već prošla generacijski transfer, odnosno tranziciju.¹²⁵ Osim toga, države ne pružaju podršku i pomoć porodičnim preduzećima tj. osnivačima u smislu pripreme na tranziciju i pripreme naslednika. Veoma je bitno podizanje svesti o značaju porodičnog biznisa i njihov podsticaj od strane države jer ovaj sektor čini stub privrede.

Osnivač biznisa, ukoliko ima cilj da prebaci svoj posao na sledeću generaciju, mora da omogući uslove za nastavak kontinuiteta poslovanja firme nakon izvršene tranzicije i da je preda u ruke sledeće generacije u što boljem stanju. Pošto su porodica i porodični biznis usko povezani često dolazi do konflikata unutar same porodice, loše komunikacije i neslaganja, što ima negativan uticaj na poslovanje a posebno na odluke koje osnivač treba da donese kada se govori o odabiru svog naslednika. Ovi problemi predstavljaju glavni razlog zašto porodična preduzeća nestaju sa tržišta u tolikoj meri. Još jedna veoma bitna prepreka za uspešno održavanje, rast i razvoj preduzeća jeste nedostatak znanja o osnovnim elementima, procesima i ostalim faktorima poslovanja. Za razliku od Balkana, na zapadu se nude usluge savetovanja u sledećim oblastima: planiranje procesa nasledstva i liderske tranzicije, proces komunikacije i konsenzusa, strateško porodično planiranje, izrada porodičnog protokola i institucionalizacija porodičnog upravljanja.¹²⁶

Na Balkanu tradicija igra veliku ulogu kada dolazi do tranzicije u porodičnim preduzećima, što može otežati sam transfer sa jedne generacije na drugu. Osnivač želi da obezbedi svog naslednika na način da mu ostavi biznis u što boljem stanju, da bi on nastavio kontinuirano poslovanje i ostvarivao profit. Dodatni problem predstavlja izbor naslednika, ukoliko ih ima više. Za razliku od zapada, gde se deca od malih nogu uče da budu nezavisna, na Balkanu nije takva situacija. Deca su vezana za roditelje tokom čitavog života što otežava izbor naslednika, pa zato u većini porodičnih preduzeća posao tradicionalno nasleđuje najstariji potomak, bez obzira da li je najpogodniji za biznis ili ne, što može biti kobno za biznis.

¹²⁴<http://porodicnefirme.com/2014/12/11/udio-porodicnih-kompanija-u-svjetskoj-ekonomiji/>

¹²⁵isto

¹²⁶<http://www.dragas.biz/konsalting-za-porodicna-preduzeca/>

12. ZAKLJUČAK

Ovaj rad se može podeliti u četiri dela. U prvom delu rada detaljno je opisan strateški menadžment, njegovo planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Iz navedene 4 stavke zaključujemo da strateški menadžment obuhvata donošenje odluka i preduzimanje akcija kojima se ostvaruju određeni kratkoročni i dugoročni ciljevi u preduzeću. Proces strateškog menadžmenta počinje analizom prikupljenih informacija iz interne i eksterne sredine, zatim se pomoću tih informacija određuju vizija, misija i ciljevi preduzeća. Na taj način preduzeće, odnosno menadžment može planirati kako, kojim metodama i kojim resursima ispuniti postavljene ciljeve preduzeća i ova faza se definiše kao implementacija strategije. Poslednja faza je strateška kontrola i evaluacija. Kontrolom sprovođenja strategije se upoređuju ostvareni rezultati sa planiranim.

Strateško planiranje je termin koji se najčešće koristi za razvoj biznis strategije radi povećanja dobiti. Ono je veoma bitno za poslovanje jer pruža uvid u preduzeće i okolinu u kojoj to preduzeće posluje. Samim tim, strateški plan pruža podatke o budućem pravcu delovanja preduzeća. Rezultat ovih ispitivanja bi trebao da bude dobro utvrđen strateški plan, obično pisani dokument, koji pokazuje određene korake radi poboljšanja poslovanja preduzeća, povećanja prihoda, kao i pripreme budućih generacija porodičnog biznisa. Plan takođe prikazuje misiju, viziju i cilj preduzeća, kao i korake koje treba preduzeti za njen rast i razvoj. Implementacijom dobro urađenog strateškog plana kompanija će biti konkurentna na tržištu na kojem posluje.

Drugi deo rada predstavlja definisanje porodičnog biznisa, upravljanje porodičnim biznisom, njegov uticaj na okolinu i državu i prednosti i mane porodičnog biznisa. Porodični biznis je temelj savremene ekonomije. Preduzeća koja su u porodičnom vlasništvu mogu biti i male lokalne prodavnice ali i velike međunarodne korporacije, koje zapošljavaju hiljade radnika. Takav primer je BMW (Bavarian Motor Works), porodična kompanija koja se bavi proizvodnjom luksuznih automobila i motocikala. Njihovi automobili su jedni od najprodavanijih širom sveta.

Ne postoji opšte prihvaćena definicija ali postoje neke osobine koje su karakteristične za svaki porodični biznis. Da bi preduzeće moglo da se nazove porodičnim, potrebno je da vlasnik – osnivač preduzeća upravljanje prenese na svoje potomke, odnosno na drugu generaciju koja je vlasnik firme. Takođe, kada neku kompaniju otkupi porodica, ona automatski postaje porodična. Ukoliko je u pitanju akcionarsko društvo, porodica mora imati najmanje 25% prava na odlučivanje, prema standardima koje propisuje Evropska unija.

Glavna i najveća razlika između porodičnih preduzeća i ostalih preduzeća jeste da su u upravljanje porodičnom firmom isprepleteni interesi i porodice i firme. Vlasnici su privrženi firmi i donose odluke koje se tiču poslovanja sa određenom težinom, tj. obazriviji su jer ulažu sopstveni novac, vreme i trud. Takođe, porodične firme planiraju i postavljaju ciljeve na duži vremenski period.

U trećem delu rada je istražen fenomen poslovne konkurencije. Detaljno je opisana istorija konkurentnog prava, faktori koji utiču na konkurentnost, globalni indeks konkurentnosti, stanje konkurentnosti u republici Srbiji sa akcentom na tkz. klastere i druge pojmove vezane za poslovnu konkurenciju. Ona deluje kao unutrašnja pokretačka snaga za tržišne mehanizme. Tržišna konkurencija podrazumeva borbu između prodavaca koji imaju za cilj da prodaju robu po što boljim uslovima za sebe i u što većem obimu, odnosno da ostvare što veći profit i ono predstavlja osnovu funkcionisanja tržišta. Tržišni konkurenti se međusobno takmiče cenama (povećanjem ili smanjenjem u odnosu na konkurenciju), kvalitetom (obično su kvalitetniji proizvodi i skuplji ali imaju bolji rejting kod potrošača) i drugim karakteristikama proizvoda ili usluga.

Svako tržište je specifično pa zato nema apsolutnih uslova konkurentnosti koji važe za sva tržišta na svetu i sva vremena. Njima se treba prilagođavati što predstavlja šansu zemalja u razvoju da zaprete razvijenim zemljama, da izvoze svoje proizvode i osvajaju nova tržišta, što na kraju opet dovodi do povećanja konkurentnosti. Na međunarodnom tržištu pobeđuju oni proizvođači čiji proizvodi na najbolji način ispunjavaju zahteve potrošača, odnosno osvajaju kupce i pobeđuju konkurenciju.

Najbolji pokazatelj konkurentnosti neke zemlje je tkz. globalni indeks konkurentnosti, koji kroz svojih 12 stubova pokazuje sve pozitivne i negativne strane privrede određene zemlje. Izveštaji o konkurentnosti predstavljaju veoma važan izvor jer dostupne informacije pokazuju glavne prednosti i nedostatke. Ove informacije imaju cilj da pruže zemljama uvid u svoje poslovanje i da im pomognu da povećaju svoju konkurentnost. Po izveštajima, republika Srbija mora da obezbedi neophodne strane investicije i da poveća izvoz, što je u ovim uslovima veoma težak zadatak. Da bi obezbedila direktne strane investicije, Srbija mora da poboljša kvalitet poslovnog okruženja, da podstakne domaću privredu kao i tražnju na domaćem tržištu. Svetski ekonomski forum je Srbiju svrstao na 94. od 144 mesta na listi najkonkurentnijih zemalja za 2014-2015. godinu.

Četvrti deo rada je vezan za porodično preduzeće “Euromont”, opisana je istorija preduzeća, strategija širenja, izlazna strategija i tranzicija do koje tek treba da dođe. Kada se govori o tranziciji, prvenstveno se misli na zemlje bivšeg komunističkog bloka, koje su nakon pada komunizma krenule putem otvaranja tržišta prema svetu. To je dovelo do radikalnih promena u nacionalnim privredama i do njihove liberalizacije, ali i do povećanja konkurencije.

Tranzicija na nivou porodičnog preduzeća se odnosi na prebacivanje vlasništva iz ruku osnivača u ruke naslednika. S obzirom da su na Balkanu preduzeća relativno mlada, u 80% slučajeva tek treba doći do tranzicije porodičnog biznisa na drugu generaciju. Osnivač preduzeća, odnosno vlasnik koji vrši transfer vlasništva na sledeću generaciju, treba da edukuje naslednika i uvede ga u porodični biznis, ali i da ostavi preduzeće u što boljem finansijskom stanju. Na Balkanu se, ukoliko ima više vlasnika, vlasništvo prebacuje na najstarijeg potomka, bez obzira da li je on dovoljno kompatibilan, što može dovesti do gašenja biznisa.

Na osnovu istraživanja koje je sprovedeno u ovom radu, odnosno analizom tržišta u kojem posluje firma Euromont i uzimajući u obzir cene energenata koje će se u budućnosti postepeno povećavati na globalnom nivou kao i poslovanje preduzeća, su dokaz i potvrda glavne hipoteze rada da će ovaj porodični biznis u budućnosti ostvariti rast i razvoj.

Kao što je i u istraživanju navedeno, rastom i razvojem preduzeća Euromont povećavaće se i uticaj na okruženje u kojem posluje, a takođe će uticati na zaposlenost kao i povećanje konkurentnosti na tržištu.

U okviru postavljene generalne hipoteze dokazuje se i potvrđuje da je strateški menadžment jako bitan za poslovanje preduzeća i da dobro kreiran i implementiran strateški plan omogućava preduzeću ostvarivanje ciljeva kao i konkurentsku prednost.

Strateški menadžment pomoću svoje četiri faze (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje) upravlja preduzećem i njenim aktivnostima kako bi se što bolje ostvarili određeni zadaci i ciljevi. Realizovanjem strateškog plana preduzeća povećaće se i broj radnika firme Euromont, što će direktno uticati na zaposlenost na državnom nivou, ali i na širenje i povećanje konkurentnosti firme. Samim tim će se pojaviti mogućnosti za osvajanje novih tržišta i povećaće se značaj preduzeća u okolini u kojoj posluje ali i šire.

Promene koje se pojavljuju na tržištu mogu imati jake uticaje na preduzeće i to često negativne, često se i ne mogu predvideti, a mogu i dugo trajati. To može dovesti do destabilizacije čitavog procesa poslovanja, tržišnog zaostavljanja ali i do gubljenja tržišne, odnosno konkurentne pozicije. Da bi se preduzeće, koliko je to moguće, zaštitilo od ovakvih fluktuacija potrebno je kreirati plan za održivu konkurentnu prednost, što predstavlja dugoročan proces za preduzeće ali mu omogućava da lakše prebrodi krizu i to ga čini posebnim u odnosu na konkurenciju. Kao odgovor na novonastale probleme koji dolaze sa tržišta, preduzeće će primenom ovog plana i uvođenjem promena u poslovanju nastaviti uspešan razvoj i poslovanje.

Tržište republike Srbije je tržište u razvoju i kao takvo beleži rast kreiranja privatnih preduzeća, što dovodi i do povećanja konkurentnosti. Centar za edukaciju "Pro Educa" u poslednjih nekoliko godina ističe značaj i skreće pažnju države na prednosti koje bi njihova podrška sektoru malih i srednjih preduzeća imala na nacionalnu ekonomiju, sa akcentom na porodične biznise. Jedna od tih prednosti jeste smanjenje već velike nezaposlenosti na nivou države. U prilog značaju MSP sektora ide i statistički podatak, koji je obezbedio centar za visoke ekonomske studije (CEVES), da je ovaj sektor 2012. godine zapošljavao čak oko 72% radno sposobnog stanovništva, od čega su mala preduzeća i preduzetnici zapošljavali 57% radno sposobnog stanovništva.

13. LITERATURA I OSTALI IZVORI

1. Branislav Mašić, Ranko Lončarević, Jelena Đorđević - Boljanović, “Menadžment – principi, koncepti i procesi”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008
2. Dragoslav Jokić, “Preduzetništvo – Preduzetnički menadžment”, Naučno istraživački centar (NIC) Užice, četvrto dopunjeno izdanje
3. Danilo Golijanin, “Menadžment u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009
4. Milorad Unković, Budimir Stakić, “Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
5. David Jobber, John Fahy, “Osnovi marketinga”, Data status, Beograd 2006
6. P. Kotler, K.L. Keller, “Marketing menadžment”, Data status, Beograd 2006
7. S. Čerović, “Strategijski menadžment u turizmu”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009
8. Milutin Ćirović, Momčilo Milisavljević, Slobodan Pokrajac, Branislav Mašić, Milenko Heleta, “Strateški menadžment”, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, Beograd 2009
9. Kori Udovički, “Preduzetništvo u Srbiji – nužda ili prilika”, Centar za visoke ekonomske studije (CEVES), Beograd 2014
10. Goranka Knežević, “Ekonomsko-finansijska analiza”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007
11. Zvezdan Đurić, “Mali porodični biznis u funkciji društveno – ekonomskog razvoja”, Belgrade Business School, Beograd 2012
12. Kori Udovički, “Preduzetništvo u Srbiji”, Centar za visoke ekonomske studije (CEVES), Beograd 2014
13. EFB – European family businesses, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu>
14. Milorad Unković, “Međunarodna ekonomija”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010

Elektronski izvori:

1. http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/index_en.htm

2. <http://porodicnefirme.com/wp-content/uploads/2014/11/Porodicne-Firme-Srbija-2014-screen.pdf>
3. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
4. <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/3032-Uloga-računovodstva-u-kreiranju-konkurentske-prednosti-u-maloprodaji>
5. https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_competition_law
6. <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15>
7. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurencija>
8. http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/IVK_Cvetkovic.pdf
9. <http://www.weforum.org/content/top-10-most-competitive-economies-world-0>
10. <http://www.socioeconomica.info/jspui/bitstream/11171/51/1/Djuric%20Zvezdan.pdf>
11. <http://porodicnefirme.com/2014/12/11/udio-porodicnih-kompanija-u-svjetskoj-ekonomiji/>
12. <http://www.dragas.biz/konsalting-za-porodicna-preduzeca/>