



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
Studijski program: Poslovna ekonomija

MASTER RAD

ORGANIZACIONE STRUKTURE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA PRILAGOĐENE NJIHOVIM STRATEGIJSKIM CILJEVIMA

- primer „MILODUH ”-

Mentor:

doc.dr.Lepa Babić

Student:

Maja Tomić

Beograd, 2012 godine

Sadržaj:

UVOD.....	4
1.1. Predmet rada.....	5
1.2. Ciljevi istraživanja.....	5
1.3. Hipoteze istraživanja.....	5
1.4. Metode istraživanja.....	6
1.5. Struktura rada.....	6
 2 MALA I SREDNJA PREDUZEĆA.....	8
2.1. Mala i srednja preduzeća u EU.....	10
2.2. Mala i srednja preduzeća u Srbiji.....	13
 3. ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	18
3.1. Vrste i oblici organizacionih struktura.....	20
3.1.1. Funkcionalna organizaciona struktura.....	22
3.1.2. Divizionna organizaciona struktura.....	24
3.1.3. Matrična organizaciona struktura.....	28
3.1.4. Inovativna organizaciona struktura.....	31
3.1.5. Projektna organizaciona struktura.....	33
3.1.6. Mrežna organizaciona struktura.....	34
3.2. Savremene organizacione strukture.....	36
 4. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONIH PROCESA.....	43
4.1. Faktori organizacije.....	45
 5. INTEGRACIONI PROCESI.....	50
5.1. Fuzija preduzeća.....	50
5.2. Strateške alijanse.....	51
 6. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	53
6.1. Strategije za ostvarenje konkurentnosti	58
6.2. Strategijske metode.....	64
6.2.1. SWOT analiza.....	54

6.2.2. PEST analiza.....	66
6.2.3. Gap analiza.....	67
6.2.4. Ansoff's matrica.....	68
6.2.5. BCG model portfolija proizvoda.....	69
6.3. Strategija malih i srednjih preduzeća u Srbiji.....	69
 7. ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA ZA PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACINOH STRUKTURA STRATETIČKIM CILJEVIMA.....	 73
7.1. Obuka zaposlenih.....	77
7.2. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih.....	79
7.3. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim preduzećima...	85
 8. PRIMER – preduzeće „ MILODUH ”	88
8.1. Proizvodni program i proizvodnja.....	88
8.2. Postojeći resursi.....	89
8.2.1. Kadrovska struktura.....	91
8.3.Tržišne karakteristike proizvoda.....	92
8.4.Tržište.....	93
8.4.1. Konkurencija.....	95
8.5. Marketing strategija.....	102
8.5.1. Tržišna pozicija i strategija.....	103
 9. ZAKLJUČAK.....	106
10. LITERATURA.....	108

Uvod

Sposobnost organizacije da opstaje i raste se zasniva na prednosti koja se oslanja na suštinu kompetentnosti, koja je rezultat kontinuelnog učenja. U „organizaciji koja uči“ ljudi stiču znanje i stručnost tokom obavljanja svojih svakodnevnih poslova. To su organizacije koncentrisane na promene inovativnog karaktera. Organizacija koja uči omogućava sticanje znanja i stručnosti svim zaposlenim i kontinuelno se transformiše. Osnovna odgovornost menadžmenta u savremenoj privredi sve više postaje stvaranje organizacije koja uči. To pretpostavlja postojanje adekvatne strategije i organizacione strukture preduzeća.

U savremenim preduzećima koja imaju razučenu organizacionu strukturu, veliki broj zaposlenih, na različitim hijerarhijskim nivoima, susreću se sa problemima strategijske analize, strategijskog planiranja i strategijskog odlučivanja. Za uspešno poslovanje preduzeća kao i za njegovu sposobnost i brzinu prilagođavanja nije dovoljno sprovesti strategijsku analizu i odrediti ciljeve poslovanja, nego je neophodno utvrditi i način akcije za ostvarivanje ciljeva, tj. strategiju.

Postoje preduzeća koja su tako vođena, struktuirana i sa kulturom koja prihvata samo manje promene. Kada se takva preduzeća suoče sa izazovima iz sredine, ona reaguju na neadekvatan način i sa zakašnjenjem. Sve više se oseća potreba za preduzećem koje je u stanju da, sa jedne strane, ima strategiju usaglašenu sa strukturom koja omogućava normalno funkcionisanje, a sa druge strane, ima sposobnost da uoči potrebu i izvrši promene inovativnog karaktera.

U savremenoj privredi je odlučujuće da se stvori preduzeće koje uči na sopstvenim i tuđim iskustvima, koje ima razvijen sistem informisanja i koje komunicira sa svim relevantnim činocima u privredi i društvu.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postali su osnov savremenog preduzeća. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju centar pažnje menadžmenta ljudskih resursa, jer ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Razumevanje pitanja motivacije i zadovoljstva poslom je od suštinskog značaja i za dizajniranje radnog mesta,

organizacione kulture i klime, sistem nagrađivanja, sistem napredovanja, stil rukovođenja. Merenje zadovoljstva poslom predstavlja i ključni uslov postizanja ciljeva kvaliteta i put ka poslovnoj izvrsnosti. Problem merenja zadovoljstva poslom signalizira orijentaciju preduzeća prema kvalitetu, postizanju poslovne izvrsnosti.

1.1. Predmet rada

Predmet istraživanja je organizaciona struktura malih preduzeća kao izvora zadovoljstva zaposlenih, transparentnost i stabilnost. Osnov kvalitetnog preduzeća su pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, spremni da napreduju i uče i time i sebi i organizaciji donose profit.

1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su:

- sistematizacija znanja iz oblasti oblikovanja organizacionih struktura malih i srednjih preduzeća i upravljanja ljudskim resursima,
- značaj organizacionih promena za razvoj malih i srednjih preduzeća,
- značaj zadovoljstva zaposlenih za motivaciju i stimulaciju zaposlenih.

1.3. Hipoteze istraživanja

Na osnovu predmeta i cilja istraživanja mogu se postaviti glavna i prateće hipoteze.

Glavna hipoteza:

Organizacione strukture su prilagodjene strateškim ciljevima i samim tim dovode do lakšeg upravljanja promenama, veće motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih.

Prateće hipoteze su:

1. Zadovoljstvo kadrova kao i njihova motivisanost predstavljaju preduslov za bolju efikasnost i efektivnost.
2. Mala i srednja preduzeća predstavljaju vodeću razvojnu ekonomsku snagu Srbije.

1.4. Metode istraživanja

U radu su korištene metode analize, sinteze, indukcije i dedukcije, kao i deskriptivna i komparativna metoda.

Osnovna metoda primenjena u radu je analitičko-sintetička. Analizom relevantne literature i podataka predmet istraživanja je rasčlanjen na sastavne delove, pojedinačno istražen, a zatim metodom sinteze, odnosno objedinjavanjem pojedinih delova, izvršena je provera postavljenih hipoteza.

Predmet indukcije je saznanje opšteg na osnovu posebnog, dok je predmet dedukcije saznanje posebnog na osnovu opšteg. Dedukcija je analitički i specijalistički postupak kojim se iz i na osnovu opšteg saznanja stižu posebna saznanja. Iz već formiranih zaključaka izvodimo nove zaključke. Dedukcija i indukcija su međusobno povezani principi koji se međusobno prepliću i dopunjuju. Step en pouzdanosti ovih metoda je vrlo visok, a u ovom radu su korišteni za izvođenje zaključaka o vezi i odnosu između pojava.

Deskriptivna metoda će omogućiti da se upoznaju karakteristike različitih organizacionih struktura i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih.

Komparativnom metodom biće obavljeno plansko prikupljanje podataka, kojima će biti utvrđene identičnosti, sličnosti i razlike među pojedinim segmentima.

Statistički metod će omogućiti utvrđivanje trendova i varijacija.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od deset delova.

U uvodu je formulisan predmet i cilj istraživanja, date su metode i postavljene su hipoteze.

U poglavlju 2. analizirana su mala i srednja preduzeća. Prikazane su karakteristike malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji i Srbiji.

Vrste i oblici organizacionih struktura prikazane su u poglavlju 3. Analizirane su klasične, organske i savremene organizacione strukture.

U poglavlju 4. Prikazano je dizajniranje organizacionih struktura u vidu mehanickog dizajna i organskog dizajna, kao i faktori oorganizacije.

Integracioni procesi su analizirani u poglavlju 5.

U 6. Poglavlju su analizirane strategije za ostvarenje konkurentnosti, kao i strategijske metode: SWOT analiza, PEST analiza, GAP analiza, Ansoff-s matrica, BCG model portfolia proizvoda, kao i strategije malih i srednjih preduzeca u Srbiji.

Analiza ljudskih resursa sa osvrtom na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih je prikazana u 7. poglavlju.

U 8. poglavlju prikazan je primer, gde je dat detaljan opis preduzeća „Miloduh“.

U 10. poglavlju su zaključci istraživanja i u 11. korištena literatura.

3. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

Preduzeće je pravno lice koje obavlja delatnost radi sticanja dobiti. Postoje različite definicije preduzeća, kao što su¹:

- Pod preduzećem treba razumeti svaku ljudsku aktivnost koja koristi razne sile da bi ostvarila određeni cilj. (Courcelle Seneuil)
- Preduzeće je skup ljudi koji, koristeći sredstva za proizvodnju, svojim organizovanim aktivnostima obavljaju određene funkcije u procesu društvene reprodukcije u svojstvu organizovane samostalne ekonomske celine.

Preduzeće je, prema Zakonu o preduzećima² iz 1996. godine, pravno lice koje obavlja delatnost proizvodnje, prometa robe i vršenja usluga na tržištu radi sticanja dobiti. Elementi pojma preduzeća su:

- pravni -subjektivitet (pravna ličnost) - što znači da je svako preduzeće u našem pravu, bez obzira na organizacioni oblik, pravno lice;
- privredna delatnost - što znači da svako preduzeće za svoju delatnost mora imati ili proizvodnju odnosno promet robe ili vršenje usluga na tržištu;
- dobitnost - što znači da se privredna delatnost kojom se bavi vrši u cilju sticanja dobiti (profita).

Od ukupno 23 miliona preduzeća i oko 100 miliona zaposlenih u ovom sektoru, koliko ih ima u Evropskoj uniji, čak 99 % su mala i srednja preduzeća (MSP). U SAD ih ima 25 miliona, a u Japanu pet miliona. Ona doprinose ukupnom bruto društvenom proizvodu EU sa 60 % i obezbeđivala su uoči najnovijih primanja članica preko 80 miliona radnih mesta. U sektoru MSP rade dve trećine od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru u EU. Zvaničan stav Evropske Unije je da MSP imaju izuzetan značaj sa stanovišta njihovog doprinosa da Evropska Unija postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija bazirana na znanju u globalnim okvirima. Oko 30% evropskih MSP ističe rast kao svoj glavni cilj.

¹ Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća*, KAS, Beograd

² "Službeni list SRJ", br. 29/1996, 33/1996, 29/1997, 59/1998, 74/1999 i 36/2002

Mala preduzeća postoje u skoro svim privrednim oblastima³. Ova preduzeća shodno ekonomskim parametrima, imaju mali obim poslovanja, mali uloženi kapital i mali broj zaposlenih radnika. Mala preduzeća po pravilu, osniva pojedinac, preduzetnik, koji je istovremeno i vlasnik i menadžer preduzeća. Najveći broj malih preduzeća osniva se i posluje u oblasti maloprodaje, veliko prodaje i sektora usluga. U oblasti proizvodnje, to su uglavnom kooperacije sa srednjim i velikim preduzećima u oblastima proizvodnje koje zahtevaju brza prilagođavanja (na primer modna obuća i odeća i sl.).

Preduzeća srednje veličine imaju između 100 i 300 zaposlenih. Srednja preduzeća karakteriše relativno visok stepen specijalizacije poslova i zaokruženost radnog i tehnološkog procesa. Imaju veću moć prilagođavanja potrebama tržišta i drugih spoljnih faktora.

Pri kategorizaciji u kvantitativnom smislu, u opticaju su najčešće tri kriterijuma: broj zaposlenih, bruto prihod i vrednost sredstava⁴:

- **Kriterijumi EU** - Broj zaposlenih < 250 ; Ukupan prihod < 50 mil.evra
- **Kriterijumi Srbija** - Broj zaposlenih <50 < 250; Bruto prihod <2,5 mil.evra <10 mil.evra; Vrednost sredstava <1 mil.evra <5 mil.evra .
- **Kriterijumi Svetske banke** - Broj zaposlenih <50 <300; Bruto prihod 3 mil.evra <3 mil.evra; Vrednost 15 mil.evra <15 mil.evra

Za osnovne karakteristike malih i srednjih preduzeća su⁵:

- mala veličina, koja varira sa određenim nijansama,
- centralizacija upravljanja, čiji je početak personalizovan (vlasnik je ujedno i upravljač) i ide do snažne uloge jedne ličnosti (generalnog direktora) u srednjim preduzećima,

³ Živković M. (2007), *Ekonomika poslovanja, Megatrend univerzitet, Beograd*

⁴ Regionalni centar za razvoj malih i srednjih preduzeća

⁵ Sajfert Z., Đorđević D., Beđić C. (2006), *Menadžment trendovi, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, str.163.*

- slaba specijalizovanost, na nivou upravljanja i poslovnih aktivnosti, jer se sve funkcije koncentrišu, a tek procesima ukрупnjavanja i razvijanja delatnosti, po svim faktorima, dolazi do određenih rezultata na tom planu,
- intuitivna i malo formalizovana strategija vođenja poslova, za razliku od velikih preduzeća, ima relativno precizne i utvrđene planove i programe; u MSP vlasnik - rukovodilac dovoljno je blizu neposrednih poslova i blizak je zaposlenim službenicima i radnicima da može u hodu prilagođavati strategiju i poslove,
- jednostavno i fleksibilno interno komuniciranje i informisanje, zasnovano na skoro svakodnevnom dijalogu, za razliku od onog u velikim preduzećima, zasnovano je na pisanim i formalizovanim dokumentima,
- jednostavan sistem eksternog informisanja i komuniciranja, zasnovan na češćem kontaktu sa dobavljačima i kupcima, ustanovljava potrebe, želje i mogućnosti.

2.1. Mala i srednja preduzeća u EU

U Europskoj Uniji danas postoji oko 23 miliona malih i srednjih preduzeća što predstavlja 99% od ukupnog broja preduzeća u EU. Ta preduzeća zapošljavaju oko 75 miliona radnika od čega čak 2/3 radi u privatnom sektoru. Da bi se preduzeće moglo svrstati u srednje preduzeće ono mora da ima do 250 radnika i da mu godišnji promet ne prelazi 50 miliona eura.

Mala i srednja preduzeća koja posluju na teritoriji Europske Unije, susreću se sa brojnim problemima u svom poslovanju, koji im onemogućuju da se nesmetano razvijaju. Najčešći problemi sa kojima se ona susreću su⁶:

- o Nedostatak kvalifikovane radne snage.
- o Niska kupovna moć stanovništva.
- o Ograničen pristup finansijskom tržištu.
- o Previše visoki troškovi radne snage.
- o Problemi sa implementacijom novih modela organizacije poslovanja.

⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm (preuzeto: 13.02.2012.)

- o Nizak nivo menadžmenta kvaliteta.
- o Problemi sa javnom administracijom.
- o Loša infrastruktura (saobraćajna, električna i komunikaciona mreža).

Prema istraživanjima Flash Eurobarometra⁷ oko 20% evropskih preduzeća pripada kategoriji gazela, što znači da su 3 godine zaredom rasli više od 20% godišnje. U iduće dve do tri godine oko 13% preduzeća očekuje rast prihoda od preko 20%. Procenat preduzeća koja očekuju porast godišnjeg prihoda u iduće dve do tri godine varira od 17% na Malti i 20% u Latviji do 60% u Poljskoj, Austriji i Norveškoj.

Oko polovine evropskih preduzeća očekuje rast u terminima godišnjeg prihoda u iduće dve do tri godine: nešto više od jedne desetine očekuje stopu rasta preko 20%.

Zato je Evropska komisija (EK) 2008. godine snažno podržala inicijativu za dalje jačanje održivog rasta i konkurentnosti MSP, usvajanjem posebnog dokumenta pod nazivom "Akt o malim preduzećima" (Small business act-SBA). SBA definiše principe, daje smjernice i najbolje prakse u oblasti podrške MSP i preduzetništvu. Na prvo mjesto stavlja potrebe MSP kako bi se ojačao njihov potencijal za stvaranje novih radnih mjesta i ojačala konkurentnost unutar jedinstvenog tržišta. Ključni element SBA je princip "Small think first" koji treba da bude uključen u donošenje odluka na svim nivoima u EU i u nacionalnim politikama. SBA je najviši politički dokument u EU koji definiše 10 principa politike MSP i koji je zamijenio Evropsku povelju za mala preduzeća.

Principi kojima će se rukovoditi koncipiranje i sprovođenje politika, kako na nivou EU, tako i na nivou država članica⁸:

1. Stvoriti okruženje u kome preduzetnici i porodične firme mogu da prosperiraju i u kome se preduzetništvo nagrađuje;

⁷ Standard Eurobarometra <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/> (preuzeto: 13.02.2012.)

⁸ http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/policy/index_en.htm (preuzeto: 13.02.2012.)

2. Obezbijediti da pošteni preduzetnici koji su bankrotirali brzo dobiju novu priliku;
3. Koncipirati pravila u skladu sa principom „Prvo misli na male“;
4. Postići da državna uprava bude u stanju da odgovori na potrebe MSP;
5. Prilagoditi instrumente javne politike potrebama MSP;
6. Olakšati pristup MSP finansijama i uspostavljanje pravnog i zakonodavnog okruženja naklonjenog blagovremenom plaćanju u komercijalnim poslovima;
7. Pomoći MSP da bolje iskoriste mogućnosti koje nudi Jedinstveno tržište;
8. Promovisati unapređenje veština u MSP i sve oblike inovacija;
9. Omogućiti MSP da ekološke izazove pretvore u prilike i
10. Ohrabriti i podržati MSP da iskoriste rast tržišta.

Evropska unija (EU) je usvojila "Strategiju za pametan, održiv i inkluzivan privredni rast Evropa 2020", a koja se nadovezuje na "Lisabonsku strategiju" (2000 – 2010) i kojom se definišu okviri za uspostavljanje politike razvoja MSP. Strategija definiše 3 prioriteta⁹:

1. Pametan rast podrazumijeva jačanje znanja i inovacija, poboljšanje kvaliteta edukacije, istraživanja, transfera tehnologija uz puno korišćenje ICT i poboljšanje uslova za pristup finansijama za istraživanje i razvoj;
2. Održivi rast podrazumijeva izgradnju efikasnije, održive i konkurentne ekonomije efikasnijim korišćenjem resursa i formulisanjem industrijske politike za eru globalizacije;
3. Inkluzivni rast podrazumijeva jačanje politika zapošljavanja i obrazovanja, sistema socijalne zaštite, povećanje društvene odgovornosti u okviru poslovne zajednice.

Definisani prioriteti su u funkciji povećanje zaposlenosti, jačanje istraživanja i inovacija, edukacije, smanjenje emisije gasova i jačanje energetske efikasnosti i smanjenje siromaštva.

Okvirni program za konkurentnost i inovativnost (CIP) predstavlja jedan od najznačajnijih instrumenata EU za podsticanje razvoja MSP. Osnovni cilj ovog programa je podsticanje konkurentnosti preduzeća, razvoja inovativnosti i eko-inovativnosti, razvoj održivog informativnog društva, energetske efikasnosti i novih

⁹ Zečević M. (2005), *International Business and Management*, Evropski univerzitet, Beograd

obnovljivih izvora energije. Poseban dio programa čini Program za preduzetništvo i inovacije (EIP) koji sadrži sljedeće instrumente:

1. Finansijski instrumenti;
2. Usluge za podršku poslovanju;
3. Inicijative koje jačaju preduzetništvo i inovativnost i
4. Inicijative za poboljšanje politika.

Prema podacima European Innovation Scoreboard (EIS)¹⁰ širom Europe poseban napredak je učinjen na području ljudskih resursa i dostupnosti izvora finansiranja inovacija. No uprkos tome investicije preduzeća u EU još uvek su relativno slabe posebno u poređenju sa SAD-om i Japanom.

Razvoju MSP pomaže i Evropska asocijacija zanatlija, malih i srednjih preduzeća¹¹ (UEAPME), udružuje poslodavce iz evropske zanatske industrije, trgovine i malih i srednjih preduzeća i predstavlja interese 81 organizacije članice koje se sastoje od nacionalnih federacija malih i srednjih preduzeća, evropskih granskih federacija i ostalih pridruženih članova uključenih u sektor MSP.

UEAPME ima za cilj da obezbedi da se interesi zanatlija i MSP uzmu u obzir u svim zakonima koji na njih imaju uticaj. Ovo uključuje ekonomsku i fiskalnu politiku, politiku internog tržišta, pravne poslove i politiku istraživanja i razvoja. UEAPME analizira ulogu malih i srednjih preduzeća u evropskoj ekonomiji kao i izazove sa kojima se oni suočavaju. Na osnovu ove analize UEAPME članice mogu da utvrde načine na koje mala i srednja preduzeća mogu da se prilagode otvorenoj i kompetitivnoj ekonomiji EU.

2.2. Mala i srednja preduzeća u Srbiji

Mala i srednja preduzeća čine preko 99 odsto ukupnog broja preduzeća u Srbiji. Stanje, struktura i rast MSP u Srbiji može se najbolje sagledati na osnovu analiza koje su vršile Privredna komora Srbije i Agencija za razvoj MSP i preduzetništva.

¹⁰ <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2011> (preuzeto: 15.02.2012.)

¹¹ <http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique1> (preuzeto: 13.02.2012.)

Kao i kod drugih zemalja koje su zakoračile u proces tranzicije, grupacija MSP u Republici Srbiji beleži konstantan rast u poslednjih deset godina. Prema podacima Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva¹², u 1990. godini broj MSP je iznosio 20.000 jedinica, da bi se posle sedam godina (1997.godine) taj broj povećao na 190.000 registrovanih, a broj samostalnih radnji sa 146.000 na 184.000. Od ukupnog broja 91% činila su privatna MSP. Po podacima iz 2000.godine, u Republici Srbiji ima 60.552 preduzeća koja su aktivna, pri čemu najveći broj čine upravo mala preduzeća -94,1% (56.993), zatim srednja preduzeća -4,3%(2.573) i velika preduzeća samo 1,6%(986). Preduzeća u privatnom vlasništvu su činila 82,6% od ukupnog broja registrovanih preduzeća i najviše se nalaze u grupaciji MSP.

Tokom 2000. godine najpovoljnije finansijske rezultate imala su mala preduzeća, gde su jedino prihodi bili veći od rashoda za 0,5%, dok je kod srednjih i velikih preduzeća ukupnim prihodom bilo pokriveno 98,4% rashoda. Mala preduzeća su ostvarila 33,9% ukupnog dobitka, a iskazala 16,8% ukupnog gubitka. Ove rezultate mala preduzeća su postigla sa 9,3% učešća u ukupnom kapitalu svih domaćih preduzeća koja su poslovala u Republici Srbiji i sa 22,2% učešća u ukupnom broju zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji. Smatra se da su MSP krajem devedesetih učestvovala u stvaranju bruto društvenog proizvoda sa oko 40%.

Prema podacima Privredne komore Srbije¹³ u 2010. godini od ukupno 319.044 privrednih društava, preduzetnički sektor čini 99,8% (318.540 preduzeća). Sektor MSPP generiše 66,4% zaposlenih (814.585), 65,3% prometa (4.678 mlrd. dinara), 55,9% BDV (817,4 mlrd. dinara) i angažuje 52,6% investicija nefinansijskog sektora u 2010. godini. Sektor MSPP angažuje 45,4% ukupne zaposlenosti, 43,9% ukupnih investicija, ostvaruje 44,5% izvoza, 52,3% uvoza, generiše 63,3% spoljnotrgovinskog deficita privrede Srbije i učestvuje sa oko 33% u BDP Republike. U strukturi sektora MSPP posmatrano po veličini, najbrojnija su mikro privredna društva (306.669), dok mala i srednja privredna društva (11.871) dominiraju po svim posmatranim indikatorima (52,7% zaposlenosti, 59,9% prometa, 60,6% BDV, 73,7% izvoza, 74,9% uvoza MSPP).

¹² <http://www.mspbg.rs/> (preuzeto: 29.01.2012.)

¹³ <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=20&p=0&> (preuzeto: 23.10.2012.)

Rezultati komparativne analize Privredne komore Srbije, koja se odnosi na razvijenost grupacije MSP u Srbiji u odnosu na druge u tranziciji, ukazuju na činjenicu da je broj registrovanih MSP veći nego u Sloveniji, Hrvatskoj, BJR Makedoniji i Slovačkoj, a manji nego u Rumuniji, Poljskoj i Mađarskoj, pri čemu je poseban broj zaposlenih u sektoru MSP u zemljama Centralne i Istočne Evrope 7,4, dok je u Srbiji manji od 2 radnika po preduzeću. Učešće MSP u BDP u pojedinim zemljama Centralne i Istočne Evrope je između 20 i 50%, a u Srbiji je 41%. Dok je preovladajuća delatnost MSP u zemljama Centralne i Istočne Evrope industrija, u Srbiji dominira trgovina.

Prosečna starost vlasnika MSP Centralne i Istočne Evrope je 37,8 godina i najveći broj su manuelni radnici, dok je prosečna starost vlasnika MSP u Srbiji 35 godina, a 65% vlasnika i direktora MSP ima više ili visoko obrazovanje. Oko 35% malih preduzeća i samostalnih radnji u Srbiji je u proteklom periodu ulagalo u razvoj. Od toga, 77,14% je uložilo do 5.000 evra, 20% 5 do 10.000 evra, a 2,86% do 30.000 evra. Pokazalo se da osnovu razvojnog plana malih preduzeća i samostalnih radnji u Srbiji, na prvom mestu čini ulazak na novo tržište, ulaganja u nove proizvode, dobijanje povoljnih kredita, a odmah zatim ulaganja u novo zapošljavanje i obrazovanje kadrova.

Da bi se sagledao značaj malih i srednjih preduzeća koriste se podaci o broju preduzeća prema broju zaposlenih na osnovu kojih se izračunava % struktura. U tabeli 1 prikazani su podaci Republičkog zavoda za statistiku o preduzećima.

Tabela 1. Broj preduzeća prema broju zaposlenih i % struktura¹⁴

Vrste preduzeća	Broj zaposlenih	Broj preduzeća	%
Mikro	0-9	69,931	85,67
Mala	10-49	8,980	11
Srednja	50-249	2,210	2,71
Velika	250 i više	502	0,62
Ukupno		81,623	100

Na osnovu prikazane strukture broja preduzeća prema broju zaposlenih i izračunatoj

¹⁴ <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=170> (preuzeto: 27.01.2012.)

procentnoj strukturi zaključuje se da u našoj privredi dominantno učešće imaju mikro, mala i srednja preduzeća, sa 99,38% učešća u ukupnom broju preduzeća, dok na velika preduzeća otpada 0,62%. Takođe, broj preduzeća može da se posmatra i prema ostvarenom poslovnom prihodu. Podaci su dati u tabeli 2.

Tabela 2. Broj preduzeća prema ostvarenom poslovnom prihodu i % struktura

Vrste preduzeća	Poslovni prihod u milionima din	Broj preduzeća	%
Mikro	0 do manje od 100	75,316	97,48
Mala	100 do manje od 500	485	0,63
Srednja	500 do manje od 1000	764	0,99
Velika	1000 i više	698	0,9
Ukupno		77,263	100

Našu zemlju u privrednom smislu determiniše razvoj malih i srednjih preduzeća, na šta ukazuje podatak da sektor MSP učestvuje sa 99.8% u ukupnom broju preduzeća. Prema podacima Republičkog zavoda za razvoj u Srbiji je u 2008. godini poslovalo 304.017 privrednih subjekata, dok je sektor MSP obuhvatio 303.449 privrednih subjekata. U spoljnotrgovinskoj razmeni, sektor MSP se takođe smatra nosiocima ove aktivnosti, i ostvaruje učešće od 50% od ukupnog izvoza Srbije. Još neki pokazatelji razvijenosti sektora MSP prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. Indikatori razvijenosti sektora MSP¹⁵

	MSP		VELIKA		UČEŠĆE MSP	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Broj preduzeća	296,086	303,449	598	568	99,8	99,8
Broj zaposlenih	906,669	940,159	476,972	458,562	65,5	67,2
Promet (mil. dinara)	4,106,838	4,662,624	1,965,293	2,341,886	67,6	66,6
BDV (mil. dinara)	719,659	837,990	515,611	580,234	58,3	59,1
Izvoz (mil. dinara)	226,786	274,506	283,273	323,873	44,5	45,9
Uvoz (mil. dinara)	652,587	751,817	404,653	490,213	61,7	60,5

Razvoj male privrede na dostignutom stepenu razvoja našeg društva, treba planirati i ostvarivati kao sastavni deo ukupnog društveno-ekonomskog razvoja, kao stvar neposrednog i šireg društvenog interesa. Pri ovome se ne polazi od pretpostavke da

¹⁵ <http://www.razvoj.gov.rs/> (preuzeto: 27.01.2012.)

je mala privreda nekakav spas za sadašnje nagomilane ekonomske probleme, ali činjenica je da mala privreda ima značajnu ulogu u realizaciji politike oslanjanja na sopstvene snage. To je pravi put da se sa malim kapacitetima uz visoku produktivnost rada obezbeđuje dobar kvalitet proizvoda i usluga uz visoku dobit. Samo razvojem male privrede moguće je uspešno povezati ekonomske, socijalne i tehničko-tehnološke i druge faktore razvoja¹⁶.

Srbija je 2003. godine pristupila Evropskoj povelji za mala preduzeća koja podrazumeva vrlo jasne smernice za razvoj malog preduzetništva.¹⁷ Vlada Republike Srbije usvojila je više strateških dokumenata u vezi razvoja MSP. "Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine" kroz godišnji akcioni plan po prvi put vezuje ciljeve za budžetska sredstva mada u praksi budžetsko planiranje na godišnjem nivou i dalje nedovoljno prati strateške smernice ove ili bilo koje druge državne strategije. Cilj strategije je "razvoj preduzetničke ekonomije, zasnovane na znanju i inovativnosti, koja stvara snažan, konkurentan i izvozno orijentisan sektor MSP, ali i značajno doprinosi povećanju životnog standarda u Srbiji".

Primena strategije u narednom periodu treba da omogući stvaranje efikasnijeg okruženja za poslovanje sektora malih i srednjih preduzeća, uravnoteženost broja MSP i podsticanje bržeg razvoja tog sektora. Ova strategija je u potpunosti usklađena sa Zakonom o malim preduzećima (Small Business Act), dokumentom koji je usvojila Evropska komisija u junu 2008. godine.

¹⁶ Grupa autora (1999), *Konkurentna sposobnost preduzeća, Sinergija, Zagreb*

¹⁷ SME Policy Index 2009.

<http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/investmentfordevelopment/westernbalkansprogressintheimplementationoftheeuropeancharterforsmallenterprises2009smepolicyindex.htm> (preuzeto: 27.01.2012.)

3. ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizacija predstavlja raspodelu, usklađivanje i vođenje sveukupnih procesa rada radi efikasnog dostizanja ciljeva. Ona je determinisana kroz organizacionu strukturu i kroz organizaciju procesa rada.

Struktura¹⁸ predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija, pa tako i preduzeće ima svoju određenu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutarnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva anatomijom preduzeća. Bez prave organizacione strukture će i najbolji učinak u svim područjima rukovođenja ostati neefikasan i jalov. Upravo iz tih razloga pred svako se preduzeće kao prioritetan zadatak postavlja izbor adekvatne organizacione strukture.

Postoji veliki broj definicija organizacione strukture, kao što su:

- Organizaciona struktura, koja je rezultat procesa organizovanja treba da odgovara ciljevima i sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.
- Organizaciona struktura kao rezultat procesa organizovanja nije cilj za sebe već sredstvo da se ostvare ciljevi poslovanja.
- Organizaciona struktura se prilagođava donetim odlukama, ali se istovremeno pri donošenju strategijskih odluka vodi računa o postojećoj organizacionoj strukturi.

Sa razvojem preduzeća dolazi do promena u organizacionoj strukturi. U prvoj etapi, preduzeće je tzv. preduzetnička organizacija. Naime, jedno lice – preduzetnik, dominira organizacijom u smislu da mu ona služi da ostvari neke svoje ciljeve. Sve dok je zaposlen manji broj ljudi se ne ispoljava kao problem da izvesnu podelu rada prati formalna organizaciona struktura. Neki preduzetnici su više, a drugi manje skloni prihvatanju rizika. Od stava prema riziku zavisi i izbor strategije, kao načina

¹⁸ M. Babić, B. Stavrić (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd, str. 113.

ostvarivanja ciljeva u sredini. Ukoliko preduzeće raste suočava se sa problemima koji prevazilaze sposobnosti jednog čoveka da efikasno upravlja poslovnim aktivnostima.

Od odgovarajuće veličine (u drugoj etapi) preduzeća mora da ima u određenom stepenu razvijene poslovne funkcije. To ga primorava da ide i na funkcionalnu organizacionu strukturu. Od pojedinaca se ide na tim menadžera, jer svaka poslovna funkcija zahteva da se njenom aktivnošću upravlja. Generalni direktor koordinira rad menadžera pojedinih poslovnih funkcija.

Kada preduzeće prevaziđe fazu u svome razvoju u kojoj je bilo orijentisano na jedan proizvod i jedno tržište javljaju se problemi u efikasnosti funkcionisanja organizacione strukture stvorene na funkcionalnom principu. Veliko preduzeće sa većim brojem proizvoda i tržišta prinuđeno je da ide (u trećoj etapi) na divizionu organizaciju, po tržištima ili proizvodima, u najvećem broju slučajeva. Tada se stvara određeni broj relativno osamostaljenih strategijskih poslovnih jedinica, koje su organizovane kao samostalna preduzeća u drugoj etapi razvoja (prema funkcionalnom principu) jer su im potrebne sve poslovne funkcije kao i samostalnom preduzeću.

Struktura je bitan ili bolje rečeno esencijalan element kompetentnosti ili potencijala preduzeća koji opredeljuje njegovo mesto u sredini (strategijsku poziciju). U tom smislu struktura mora biti usklađena sa strategijama kao načinima ostvarenja ciljeva poslovanja preduzeća. Ne postoje pravila koji tip organizacione strukture je potreban za sprovođenje svakog tipa strategije. Istorija razvoja preduzeća i sticaj faktora različitog kvaliteta i intenziteta delovanja uticao je na postojeću organizacionu strukturu. Ti isti faktori deluju i na izbor strategije.

Organizacija treba da menja strukturu, da je usaglasi sa promenama u svojoj sredini i strategiji. Što je stepen prilagođavanja veći to su bolji rezultati poslovanja.¹⁹

Promene organizacije mogu se izvršiti na više načina. Strukturne promene uz pomoć organizacione šeme vrše se korišćenjem klasičnih organizacionih principa. Promena se može obaviti zadržavajući organizacionu šemu, a menjajući stepen

¹⁹ Sajfert Z. (1999), *Poslovna organizacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin*

decentralizacije odlučivanja u organizaciji. Ako se stvore strategijske poslovne jedinice povećava se samostalnost i motivisanost podsistema da se poboljšaju efektivnost i efikasnost poslovanja.

Strukturnu promenu moguće je obaviti poboljšanjem toka posla (grupisanje specijalista) što vodi većoj motivaciji i ima za posledicu veću produktivnost. Jedna od značajnih strukturnih promena u savremenom preduzeću je poboljšanje mreže komunikacije. To je uslov da se poboljša sistem koordinacije među podsistemima, što je pretpostavka da se ostvari sinergija u akciji na primeni strategije.

3.1. Vrste i oblici organizacionih struktura

Postoje dve osnovne vrste organizacione strukture²⁰:

- Formalna organizaciona struktura reprezentuje sveukupnost veza i odnosa između resursa u organizaciji, a nastaje kao rezultat formalnog planskog procesa organizovanja od strane menadžmenta.
- Neformalna organizaciona struktura reprezentuje društvenu povezanost na osnovu prijateljstva ili interesa između različitih članova organizacije.

Sve organizacione strukture klasifikujemo u dve grupe:

1. Klasične, tradicionalne ili birokratske

- funkcionalni model i
- divizioni model,

2. Organske ili adaptivne strukture

- matrična,
- inovativna,
- mrežna i
- projektna organizacija.

²⁰ M. Babić, B. Stavrić (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd

Karakteristike klasične organizacione strukture su:

- o Predstavljaju centralizovanu ili decentralizovanu organizaciju formiranu prema strogim pravilima i jasno definisanim standardima i procedurama obavljanja posla.
- o Stabilno okruženje omogućava preduzeću da se ponaša kao zatvoren sistem gde je sve propisano.
- o Odnosi u njemu su formalizovani, a komunikacije idu od vrha na dole u pisanoj formi.
- o Podela poslova je detaljna i uslovljava veliku specijalizaciju zaposlenih. Svaki zaposleni je specijalizovan samo za jedan zadatak, izvršava ga striktno po propisanim procedurama i odgovara za njega.

U drugoj polovini 20 veka dolazi do pojave adaptivnih (organskih) struktura, koje su veoma fleksibilne i omogućavaju brzo prilagođavanje novim, visokim tehnologijama i globalnom poslovanju. Karakteristike adaptivnih (organskih) struktura su:

- o decentralizacija,
- o široka specijalizacija,
- o niska formalizacija,
- o koordinacija u okviru timova i radnih tela je putem neposredne komunikacije.

Organska struktura opisuje se na sledeći način²¹:

1. Kako se potrebe povećavaju, radnici imaju više promenljivih dužnosti.
2. Komunikacija se odvija u vidu saveta i informacija, pre nego u vidu naredbi i instrukcija.
3. Odlučivanje i uticaji su više neformalni i decentralizovani.
4. Visoko se ceni ekspertiza.
5. Radnici se više oslanjaju na sopstvenu procenu nego na pravila.
6. Poštovanje autoriteta je manje važno, nego predanost ciljevima organizacije.
7. Zaposleni više zavise jedan od drugog i neformalno se povezuju.

²¹ Colovic G. (2012), *Strategic management i garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

Mudri menadžeri svesni su mreže interakcija među članovima organizacije i strukture koja se formira oko nje, a sve u cilju povećanja aktivnosti. Ljudi u organskim organizacijama više rade kao članovi tima, a manje kao podređeni koji dobijaju naredbe od šefa i tako krše tradicionalnu birokratsku formu. Jednom rečju, što je firma više organska, ona brže reaguje na promenljive zahteve konkurencije i stvarnost tržišta.

3.1.1. Funkcionalna organizaciona struktura

Funkcionalna organizaciona struktura odgovara preduzećima sa užim fokusom na proizvod i tržište. Ova struktura omogućava specijalizaciju i profesionalnost u obavljanju poslova. Ona odgovara preduzećima koja svoju konkurentnu prednost stvaraju na distinktivnoj kompetentnosti na jednoj (proizvodnja) ili par poslovnih funkcija. Omogućava povećanje operativne efikasnosti kada se zadaci obavljaju na rutinski način. Obično je odgovornost za ostvarenje profita na samom vrhu preduzeća.

Kod preduzeća sa visokom povezanošću proizvoda, a sa skromnom povezanošću tržišta odgovara funkcionalna struktura zbog povezanosti proizvoda. Strategijske poslovne jedinice se stvaraju da se suoče sa različitošću tržišta ili geografije, da u fokusu pažnje bude svako tržište na najefikasniji način, da bi se obratila pažnja na mogućnosti i opasnosti na svakom tržištu. Funkcionalna organizacija značajno smanjuje troškove ali smanjuje i mogućnost strategijskog reagovanja na promene u sredini.



Slika 1. Model funkcionalne organizacione strukture²²

²² Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd

U funkcionalnoj organizaciji poslovi se grupišu i specijalizuju prema poslovnim funkcijama i veštinama koje zahtevaju: proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj, finansije, računovodstvo...

Funkcionalna organizacija postoji kako u velikim, tako i u malim organizacijama. Velike kompanije mogu biti organizovane u nekoliko različitih funkcionalnih grupacija, uključujući one, jedinstvene za njihov biznis. Na primer, Carmike Cinema ima potpredsednike za finansije, za nekretnine, operacije, oglašavanja, informacione sisteme, tehničku podršku i koncesiju, kao i potpredsednika koji je glavni kupac filmova.

Tradicionalni i funkcionalni pristup departmentalizaciji ima nekoliko potencijalnih prednosti za organizaciju:

1. Kada su grupisani ljudi sa sličnim veštinama, mogu se realizovati različite ekonomske funkcije, može se kupiti efikasnija oprema i mogu se koristiti popusti za velike kupovine.
2. Kontrola okruženja je efikasnija. Svaka funkcionalna grupa je u skladu sa razvojem u svojoj oblasti, tako da se može brzo prilagoditi.
3. Standardi uspeha se bolje održavaju. Ljudi sa sličnom obukom i interesima mogu razviti zajedničku želju za uspehom u svom poslu.
4. Ljudi imaju više mogućnosti za stručno usavršavanje i razvoj veština.
5. Specijalisti za tehniku su oslobođeni preobimne administracije.
6. Odlučivanje i linije komunikacije su jednostavne i jasne.

Ljudi mogu voditi više računa o svojoj funkciji, nego o kompaniji kao celini, a njihova pažnja usredsređena na funkcionalne zadatke može ih dovesti u situaciju da izgube iz vida ukupni kvalitet proizvoda i zadovoljne potrošače. Menadžeri razvijaju funkcionalnu ekspertizu, ali ne stiču znanje u drugim oblastima biznisa. Oni postaju specijalisti, ali ne i oni koji uopšteno gledaju na stvar. Među funkcijama često dolazi do konflikata, a komunikacija i koordinacija opadaju. Ukratko dok funkcionalna diferencijacija postoji, može da se dogodi da ne postoji funkcionalna integracija.

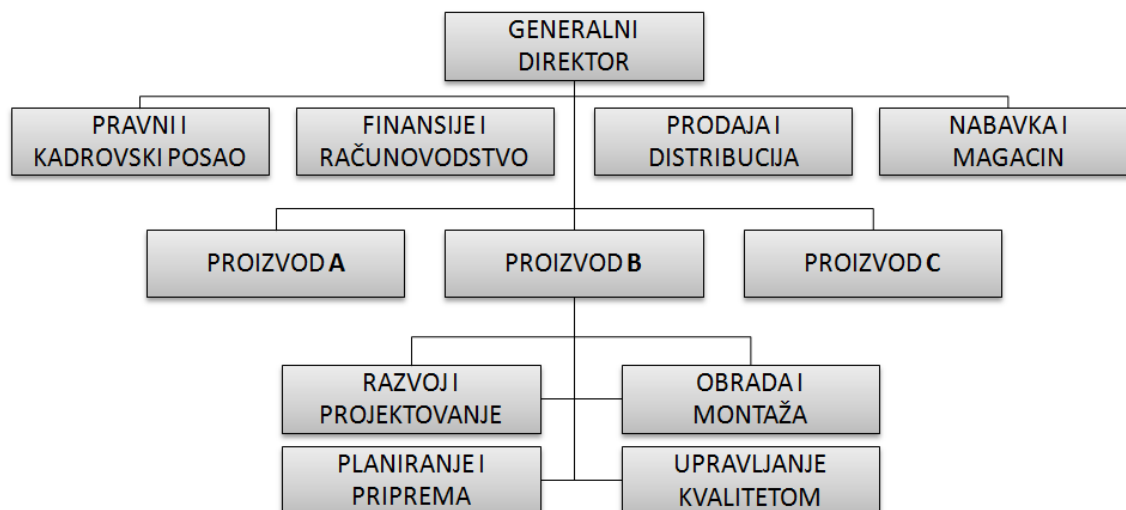
Funkcionalna struktura može biti odgovarajuća u prilično jednostavnim, stabilnim okruženjima. Ako se organizacija fragmentuje (ili dezintegriše), može postati teško da se razvijaju i iznose novi proizvodi na tržište, kao i da se brzo reaguje na zahteve potrošača i druge promene. Posebno u situaciji kada se kompanije razvijaju, a biznis okruženje menja, postoji povećana potreba da se efikasnije integrišu biznis oblasti, kako bi organizacija postala fleksibilnija i spremnija za promenu. Drugi oblici departmentalizacije mogu biti fleksibilniji, adekvatniji i spremniji od funkcionalne strukture.²³

3.1.2. Diviziona organizaciona struktura

U ovom modelu postoje relativno osamostaljeni delovi – divizioni – koji su sa vrhom preduzeća povezani zajedničkim funkcijama i kapitalom. Divizioni model karakteristiše decentralizacija odlučivanja i delegiranje prava i odgovornosti na rukovodioce divizona. Menadžeri divizona samostalno upravljaju u okviru usvojene strategije preduzeća, ali su odgovorni za rezultate rada (profitni centri).

Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda, a sa viskom povezanošću tržišta potrebna je diviziona struktura. To je neophodno zbog različitih tehnologija i proizvodnih procesa za proizvode. Stvaraju se strategijske poslovne jedinice sa idejom da se obezbedi strategijski pristup tržištu uz eliminisanje kontraproduktivne konkurencije u okviru tržišta. Tradicionalana divizona struktura je dobra za kontinuelno poboljšanje poslovanja organizacije, ali je ograničena za stvarni proces promena. To pretpostavlja ne samo promene u organizaciji već i ponašanju. Proces promene je veoma uslovljen motivacijom zaposlenih.

²³ Babić M., Stavrić B. (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd



Slika 2. Divizionarna organizaciona struktura²⁴

Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda i malom povezanošću tržišta potrebna je multidivizionarna ili struktura pogodna kod holding preduzeća. Visok stepen različitosti traži dosta decentralizovano odlučivanje. Potrebne su strategijske poslovne jedinice zbog dimenzija preduzeća koja spadaju u ovu kategoriju. Ciljevi se postavljaju na finansijskoj osnovi da se ne previde mogućnosti na tržištu. Ti ciljevi su sredstvo kontrole i koordinacije poslovne aktivnosti.

Multidivizionarna struktura omogućava strategiji relevantne načine da se organizuje veliki broj različitih poslovnih aktivnosti. Omogućava se koordinacija poslova sa sličnim strategijama, ciljnim tržištima i mogućnostima rasta. Ta struktura omogućava alokaciju ograničenih izvora i sposobnosti na poslovne aktivnosti gde je moguće ostvariti konkurentnu prednost.

Divizionarna organizaciona struktura može biti:

a) Predmetna organizacijska struktura

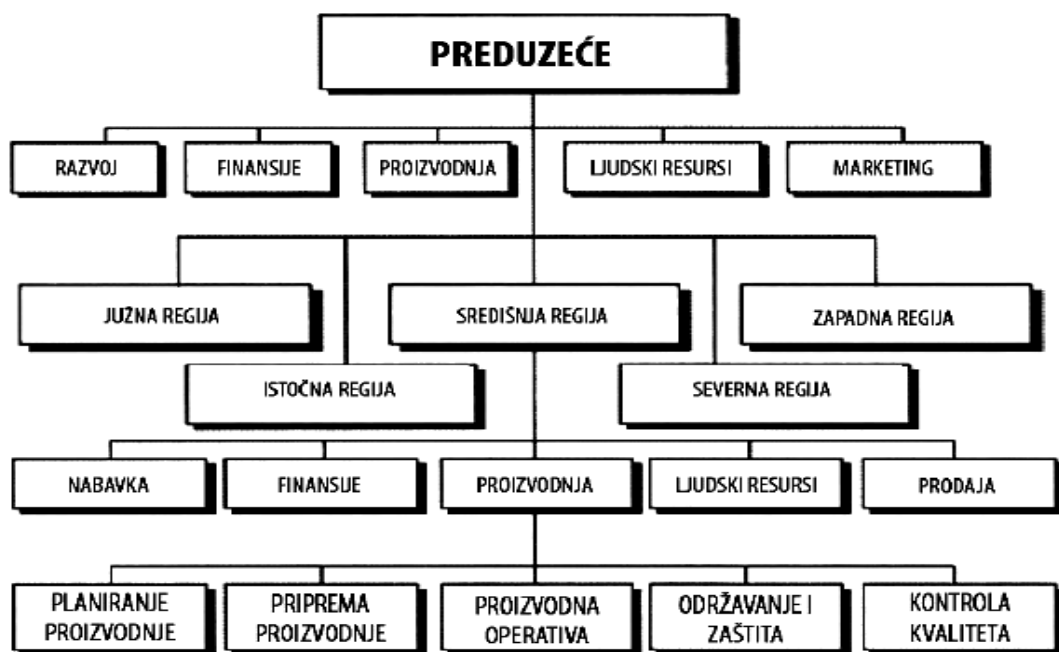
- broj formiranih predmetnih organizacijskih jedinica (divizija) zavisi o broju proizvoda,
- organizacione jedinice odgovorne su ne samo za proizvodnju, nego i za održavanje proizvoda,
- u poduzećima sa širokim asortimanom proizvoda koji se temelje na različitim tehnologijama namenjenih različitim kupcima (različit im je način prodaje) i

²⁴ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

- organizacione jedinice mogu biti strateške poslovne jedinice - oblikuju svoju strategiju, imaju svoj proizvod, tržište, relativno su samostalne, ali i odgovorne za profit.

b) Teritorijalna organizacijska struktura

- svaka teritorijalna organizaciona jedinica objedinjuje sve poslove koji se odnose na jedan teritorij,
- koristi se u preduzećima: koja posluju na većem geografskom području, koja su nastala integracijom samostalnih preduzeća, čija je proizvodnja dislocirana izvan sedišta preduzeća, čija priroda posla to zahteva (trgovina, šumarstvo, poljoprivreda, bankarstvo),



Slika 3. Divizionna teritorijalna organizaciona struktura²⁵

c) Organizacijska struktura prema potrošačima

- koristi se u velikim preduzećima koja imaju mnogo različitih proizvoda/usluga namenjenih različitim kategorijama kupaca
- koristi se: velike izdavačke kuće (literatura za odrasle, decu, omladinu, udžbenici i sl.), fakulteti (diploske studije, posdipmiske studije, doktorske studije i sl.), domovi zdravlja (dispanzer za predškolsku decu, školsku, odrasle), bolnice (pedijatrija,

²⁵ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd

kardiologija i sl.), elektronske kompanije (aparati, industrijski proizvodi, medicinska oprema, informacioni sistemi i sl.).

Prema Zečeviću²⁶ primer ove organizacione strukture je kompanija Adidas. Suočen sa sve lošijim prodajama u Severnoj Americi. kao i sa velikom konkurencijom u Evropi, Adidas ponovo procenjuje svoj plan igre i oblikuje svoju strukturu. Skidanjem sala sa duplih funkcija i integrisanjem svoje američke organizacije u globalnu strukturu kompanije, od Adidasa se očekuje da se vrati u „prvi tim“ industrije. Kompanija ima ponovo dizajniran, trodivizioni pristup koji menja tradicionalnu strukturu „odeće i obuće“ većine drugih kompanija koje prodaju sportsku opremu. Svaka od ove tri divizije proizvodiće sopstvene linije odeće i obuće da bi ciljno zadovoljila potrebe potrošača:

- Sports Forever divizija - koja trenutno čini 90% procenata ukupnog biznisa Adidasa - uključuje proizvode za trening koji će se takođe dopasti sektoru životnog stila. Koristiće Adidasov logo i fokusiraće se na trening, trčanje, tenis. fudbal i košarku.
- Originalana divizija be nastaviti sportsko nasleđe kompanije tako što će ponuditi svoje proizvode pod poznatim trolinijskim logom. Njena misija je takmičenje sa tradicionalnim atletskim markama kao i sa modnim brendovima kao sto su Polo Sport, Aberccrombie and Fitch i Gap.
- Divizija za opremu fokusira se na multifunkcionalne proizvode i predstavljaće most između Forever Sport-a i Originalnih divizija. Ova kategorija će koristiti logo nove Adidas opreme i činiće 5% do 10 % ukupnog biznisa.

Herbert Hajner (Herbert Heiner), generalni direktor Adidas - Solomona i zamenik predsednika borda. zaključio je: ...Naša nova organizaciona strukturu će izvršiti revoluciju u obavljanju posla Adidasa. Omogućiće novi dinamični okvir koji nam je potreban da bismo agresivnije proširili naš biznis i daće nam šansu da u godinama koje dolaze ostvarimo značajne stope napretka."

Adidas je dobro poznata kompanija, a napred navedeni primer daje uvid u borbe i planove za budućnost. Iako ova kratka priča ne daje sve detalje o strategiji i strukturi

²⁶ Zečević M. (2005), *International Business and Management*, Evropski univerzitet, Beograd

Adidas ona ipak ističe nekoliko važnih pitanja. Važno je imati na umu činjenicu: kako se kompanija organizuje, važno je isto koliko i njena strategija, ako ne i važnije. A Adidas, kao i mnoge druge kompanije, naporno radi da bi uskladio svoju strategiju sa strukturom.

Neke kompanije stvaraju divizije prema grupama potrošača ili prema geografskim razlikama. Adidas je organizovan u potrošačke divizije. Slično tome, bolnica može organizovati svoje usluge prema slučajevima – psihijatrijskim, ortopedskim, hitnim, ili slučajevima dece, odraslih ili starih. Takođe, odeljenje za zajam u banci često dodeljuje zadatke bazirane na tome da li klijenti zahtevaju potrošačke, korporativne, poljoprivredne, ili zahteve za hipotekom ili za mala preduzeća.

Za razliku od potrošača, divizije mogu biti strukturirane i prema geografskim regionima. Sears, na primer, bio je prvi u stvaranju geografske divizije. Geografske razlike podrazumevaju područje, teritoriju, region i zemlju. Seagram International na primer, jedna je od mnogih kompanija koja ima menadžere za Evropu, Daleki Istok i Latinsku Ameriku.

Primarna prednost i proizvodnog i potrošačko - regionalnog pristupa departmentalizaciji je mogućnost usredsređivanja na potrebe potrošača i pružanje bolje i brže usluge. Ali, udvostručavanje aktivnosti u mnogim potrošačkim grupama i geografskim područjima veoma je skupo.

3.1.3. Matrična organizaciona struktura

Matrična organizacija je hibridna forma organizacije u kojoj se funkcionalna i divizionna struktura preklapaju. Menadžeri i osoblje imaju odgovornost prema dvojici šefova - funkcionalnom i divizionom menadžeru. Tako matrična struktura ima pre dualnu nego jednu liniju komande.

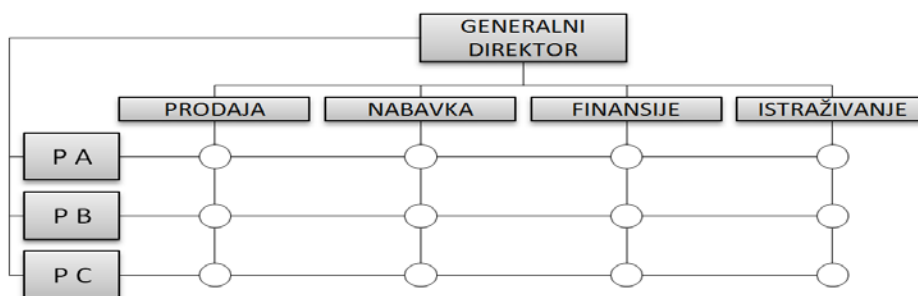
Matrična organizaciona struktura je kombinacija funkcionalne i divizionalne strukture sa ciljem poboljšanja njihovih performansi u uslovima čestih promena u okruženju.

Matrična forma pojavila se prvo u aero-industriji u TRW 1959.godine. a onda sa NASSA-om. Sada se primenjuje u bolnicama, agencijama za zaštitu zdravlja,

preduzetničkim organizacijama, vladinim laboratorijama, finansijskim institucijama i multinacionalnim korporacijama. Kompanije koje su koristile i koje sada koriste matričnu formu uključuju IBM, Boeing, General Electric, Dow Chemical, Verov, Shell Oil, Texas Instruments, Bechtel, Phillips Petroleum i Dow Corning.

Menadžerima omogućava rešavanje specifičnih zadataka angažovanjem stručnjaka specijalista u okviru matričnih timova. Trajanje timova specijalista je ograničeno vremenom određenim za rešavanje problema. Rukovodioci projekta su pod direktivom najvišeg rukovodstva i dobijaju prava odlučivanja.

Na matričnu organizaciju preduzeće se ne opredeljuje lako. Ona se koristi samo u situacijama kada konvencionalne strukture bilo ne mogu da ostvare nameravane akcije ili ne omogućavaju rešavanje postojećih teškoća. Matrična struktura je pogodna u situaciji kada treba strateški upravljati veoma različitom grupom poslovnih aktivnosti koje su međusobno povezane. Stvaraju se dosta kompleksni odnosi među pojedinim različitim elementima organizacije. Potreban je dobar upravljački informacioni sistem da bi se informacije blagovremeno prenosile na različite elemente organizacije.



Slika 4. Matrična struktura²⁷

Primena matrične strukture doprinosi razvoju tehnoloških inovacija jer omogućava da se ideje o novim proizvodima šire preko granica pojedinih sektora u preduzeću. Integracioni mehanizmi, kao timovi i projektne grupe, pomažu transfer znanja među poslovnim funkcijama.²⁸

²⁷ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

²⁸ Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća*, KAS, Beograd

Matrična organizaciona struktura omogućava veću pažnju svakoj dimenziji strateških prioriteta. Ona omogućava i olakšava istovremeno odvijanje više strateških inicijativa.

Kao i druge organizacione strukture, tako i matrična ima određene prednosti i nedostatke. Najveća potencijalna prednost je visok stepen fleksibilnosti i prilagodljivosti.

Tabela 4. Prednosti matrične strukture

Odlučivanje je decentralizovano do nivoa gde se informacija pravilno obrađuje, a važno znanje primenjuje
Velike mreže komunikacije pomažu u obradi velike količine informacija.
Kada se odluke donose na odgovarajućim nivoima, top menadžeri nisu opterećeni donošenjem operativnih odluka.
Korišćenje resursa je efikasno jer se koriste zajednički resursi u nekoliko važnih programa ili proizvoda u isto vreme.
Zaposleni stiču veštine saradnje potrebne za funkcionisanje u okruženju koje karakterišu česti sastanci i nezvanične interakcije.

Mnogi od nedostataka proizlaze iz narušavanja principa jedinstvene komande, koji kaže da pojedinac ima jednog šefa. Odgovornost prema dvojici nadležnih može stvoriti konfuziju i tešku interpersonalnu situaciju.

Tabela 5. Nedostaci matrične strukture

Može doći do konfuzije jer ljudi nemaju jednog nadležnog ili čoveka kome su primarno odgovorni.
Forma podstiče menadžere koji imaju zajedničke podređene da se bore za vlast.
Pogrešno verovanje da je matrični menadžment isto što i grupno odlučivanje - drugim rečima, svi se moraju konsultovati za bilo koju odluku.

Popularnost matrične forme izbledela je krajem 80-tih godina, kada su mnoge kompanije imale teškoće u njenoj implementaciji. Međutim, u poslednje vreme,

ona se vraća na velika vrata. Razlozi za ovaj povratak vezani su za pritisak da se konsoliduju troškovi i brže stigne do tržišta, što stvara potrebu za boljom koordinacijom funkcija u okviru biznis jedinica i potrebu za koordinacijom firmi sa globalnom biznis strategijom u različitim zemljama. Mnogi od izazova koje stvara matrica, posebno se ističu u internacionalnom kontekstu.

Struktura matrice se nije promenila ali se promenilo naše shvatanje nje. Ključ za upravljanje današnjom matricom nije samo formalna struktura već shvatanje da je matrica proces. Kompanije koje su imale poteškoće u prilagođavanju matričnoj formi možda su učinile ispravno stvarajući takvu dimenzijalnu strukturu pomoću koje se suočavaju sa složenošću okruženja. Formalna struktura je samo anatomija organizacije. Izvršni direktori moraju, da se bave i njenom fiziologijom - vezama koje omogućavaju da informacija kruži organizacijom i njenom psihologijom - normama, vrednostima i stavovima koji oblikuju misli i ponašanje ljudi.

3.1.4. Inovativna organizaciona struktura

U inovativnim kompanijama postoje dva različita dela strukture kako bi se ubrzala transformacija rezultata istraživanja u aktivnosti vezane za proizvode i tržišta²⁹:

- operativni – koji realizuje poslove (nosilac izvršne aktivnosti) i nove projekte i ideje. U njemu se favorizuje efikasnost i brzinu. Primenjuje divizionu strukturu. Osnovni problem ovog modela je u uspostavljanju veza između inovativnog i operativnog dela i mogućem sukobu njihovih rukovodilaca.

- inovativni – koji se bavi istraživanjem. Sastoji se od stručnjaka različitih profila. Zadatak im je da pronalaze nove ideje, nova rešenja. Nosilac je preduzetništva. Inovativni deo je troškovni centar i mesto rizika. Ima matričnu organizacionu strukturu.

Postoji razlika između operativne i inovativne organizacije. Struktura operativne organizacije je birokratska – visok stepen specijalizacije i podele rada sa

²⁹ Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća, KAS, Beograd*

hijerarhijskom kontrolom. Procesima se upravlja sa vrha – organizacione jedinice se kontrolišu i koordiniraju od strane top menadžementa koji stvara strategijske planove i vrši alokaciju kapitala. Nagrade su finansijske. Unapređenje znači hijerarhijski položaj, moć i status. Rekrutovanje ljudi se obavlja na osnovu potreba organizacione strukture za specifičnim profilima.

Inovativna struktura je plitka, bez hijerarhijske kontrole.³⁰ Stvaraju se posebni timovi za određene zadatke. Procesi su usmereni ka generisanju, izboru, stvaranju i razvoju ideja. Strategijsko planiranje je fleksibilno, a finansijska i operativna kontrola su labave. Nagrada je veća autonomija, priznanje i jednakost participiranja u novim poduhvatima. Ključna je potreba za kreatorima ideja koji kombinuju potrebno tehničko znanje sa ličnim osobinama. Menadžeri imaju ulogu sponzora i orkestratora.

Inovativna preduzeća omogućavaju interno preduzetništvo koje obavljaju pojedinci. Potrebne su ne samo inventivne, već i inovativne sposobnosti. Njima se omogućava da stvaraju relativno autonomne organizacione jedinice koje se posle uspešnog poduhvata integrišu u postojeću organizacionu strukturu preduzeća.

U dobrom broju preduzeća se čine naponi da se izbegne birokratizacija i poveća fleksibilnost. Traže se organizacione forme koje najviše odgovaraju za određene tipove inovacija. Pravi se razlika između autonomnih i sistemskih inovacija. Prvi tip autonomne se mogu izvoditi nezavisno od ostalih. Sistemske su uspešne ukoliko su koordinirane sa povezanim i komplementarnim inovacijama. Kada je preduzeće glavno u mreži većeg broja preduzeća na inovacionom projektu, mora se ići na sistemsku inovaciju. To rade japanska preduzeća dosta uspešno. Da bi bilo glavno u mreži, preduzeće treba da obavlja kritične aktivnosti u lancu vrednosti.

3.1.5. Projektna organizaciona struktura

Projektna organizacija je oblik timske organizacije, koja može biti privremena, kada su u pitanju pojedinačni projekti, i stalna kada se radi o kontinuitetu projektnih

³⁰ Milisavljević M., Todorović J. (1991), *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd

procesa. Koristi se kod složenih poduhvata sa velikim brojem aktivnosti i angažovanjem velikog broja stručnjaka i tehnološke logistike.

U čistoj projektnoj organizaciji se formiraju nezavisne celine po projektima, a članovi formiranog projektnog tima privremeno napuštaju svoje organizacione jedinice dok traje projekat.

Za svaki projekat se imenuje rukovodilac iz reda stručnjaka. Nakon određivanja rukovodioca projekta, formira se projektni tim, koji ima zadatak da sprovede poslove definisane projektom.

Prednosti projektne organizacione strukture su fleksibilnost i inovacije, a nedostatak da su mogući konflikti između rukovodilaca projekta i rukovodilaca funkcionalnih jedinica.³¹



Slika 5. Model projektne organizacione strukture³²

3.1.6. Mrežna organizaciona struktura

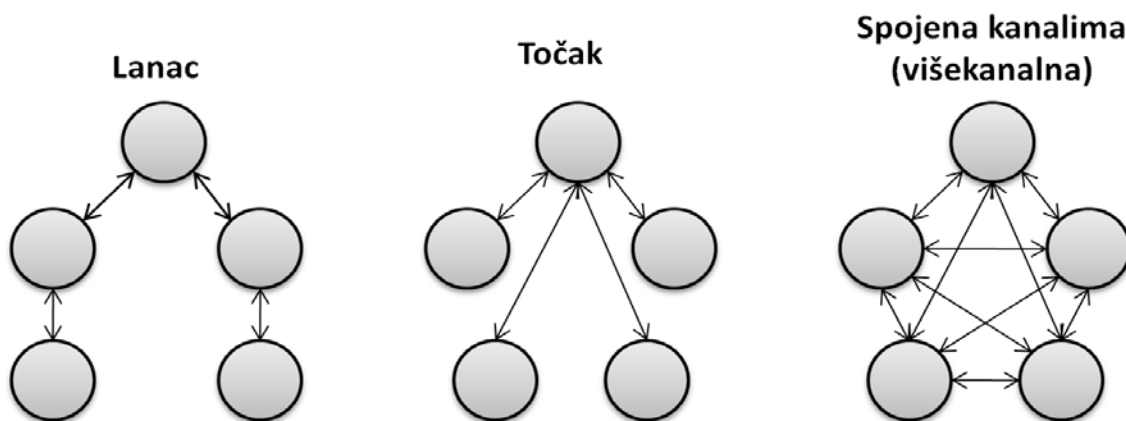
Mrežna organizaciona struktura predstavlja novi oblik organizacije koji je u tesnoj vezi sa virtuelnom organizacijom. Mrežna organizacija, odnosno kompanija javlja se kao odgovor na sve složenije uslove poslovanja i sve veću brzinu promena u poslovanju.

³¹ Jovanović P. (2005), *Menadžment - teorija i praksa*, FON, Beograd

³² Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncept i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mrežni oblik organizacije u sebi nosi mogućnost da se potencijali ljudi koji imaju određena ovlaštenja u preduzeću bolje koriste. Oblici mreže mogu biti u obliku:

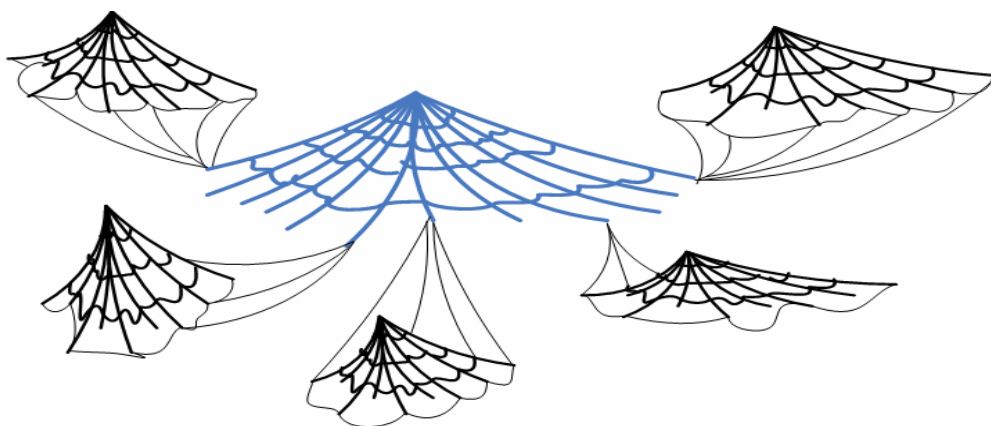
- Lanca (samo neki članovi mreže imaju neposredne veze).
- Točak (jedan se član mreže nalazi u centru i ima ključnu ulogu).
- Višekanalne mreže (sve su članice međusobno povezane).



Slika 6. Različiti oblici mreža³³

Koncept ove organizacione strukture je:

- organizacijske jedinice međusobno su povezane informacijskim vezama,
- međusobno su nezavisne,
- nehijerarhijski (heterarhijski) organizovane koje posluju međusobno i sa spoljnom okolinom najčešće u skladu sa nekim zajedničkim ciljem.



Slika 7. Paukova mreža umreženih organizacija (klaster)³⁴

³³ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

Primeri ove organizacione strukture su³⁵:

- mreža sistema rezervacije i prodaje karata svetskih aviokompanija koja se nalazi u sustavu Amadeus za rezervaciju i prodaju karata za bilo koju aviokompaniju koja se nalazi u sistemu;
- mreža sistema poslovanja karticama (American Express, Diners, Eurocard, MasterCard...), povezuju se organizacijama koje su pronašle interes u ovom načinu prodaje proizvoda;
- Japanska preduzeća koja su delovi marketinške, finansijske, informacijske i opskrbe mreže – Keiretsu mreža finansijskih institucija, industrijskih konglomerata i malih preduzeća koja opskrbljuju velika;
- kompanija Nike - ima malu središnju organizaciju koja povezuje druge organizacije koje vrše proizvodnju, distribuciju, marketing i ostale poslovne funkcije (Nike je centar mreže i okupio je nezavisne dizajnere, proizvođače i prodavače);
- kompanija Benetton - centar mreže koji koordinira više stotina malih proizvođača odeće i hiljade franšiza koje prodaju Benettonove proizvode širom sveta (s centralnim distribucijskim kanalom, informacijskim i kontrolnim sistemom) – partneri se povezuju odnosom dobavljač-kupac koji je sličan odnosima koji postoje na slobodnom tržištu;

3.2. Savremene organizacione strukture

Savremene organizacione strukture su:

- virtualna organizacija,
- T-oblik organizacije
- izvrnuta organizacija,
- timska organizacija,
- front/back organizacija,
- ameba organizacija
- fraktalna organizacija i
- hipertekst organizacija.

³⁴ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

³⁵ Zečević M. (2005), *International Business and Management*, Evropski univerzitet, Beograd

1) Virtuelna organizacija

Pod virtuelnim organizacijama podrazumevamo geografski razmeštene organizacije povezane zajedničkim interesima. Takve virtuelne organizacije sarađuju pomoću informacionih i telekomunikacionih tehnologija.

Virtuelna organizacija, za razliku od tradicionalnih hijerarhijskih struktura, nema zaposlenih koji deluju na unapred definisanoj, zajedničkoj fizičkoj lokaciji. Ona nastaje i nestaje po potrebama pojedinaca koji je sačinjavaju jedan te isti pojedinac može istovremeno biti zaposlen u više virtuelnih organizacija.

Virtuelna organizacija je inteligentni odgovor na potrebu sve većeg ostvarenja prema okruženju i naglašene orijentacije na zahteve kupaca. Stvarne granice i rezultate virtuelne organizacije teško je utvrditi. Naglašenu fleksibilnost strukture prati još izrazitija fleksibilnost u ponašanju osoblja i u funkcionisanju virtuelne organizacije.

Virtuelna organizacija se menja i preuređuje po potrebi. Proizvodna preduzeća su sve više kompleksna, mreža dobavljača, kupaca, inženjeringa i drugih uslužnih servisa, a sve manje izolovana proizvodna jedinica. Preduzeće sve više postaje neprekidno promenljiv sistem različitih poslovnih aktivnosti, a zaposleni postaju sve samostalniji i preuzimaju sve više odgovornosti i ne rade samo u preduzeću i samo za vreme radnog vremena.³⁶

Virtuelni timovi se organizuju zbog nerutinskih poslova za koje organizacije nemaju osposobljene stručnjake. Formiraju se timovi stručnjaka, koji mogu biti fizički udaljeni, fleksibilni na promenljive uslove u okruženju. Oni imaju komplementarne veštine i nezavisne ciljeve, čine ih zaposleni koji rade kod kuće i male grupe u kancelarijama.

³⁶ Bojanić B., Cvijanović J., Lazić J. (2004), "Virtuelna organizacija", Industrija, Vol. 32, br. 4, str. 53-65.



Slika 8. Virtuelni timovi³⁷

2) T-oblik organizacije

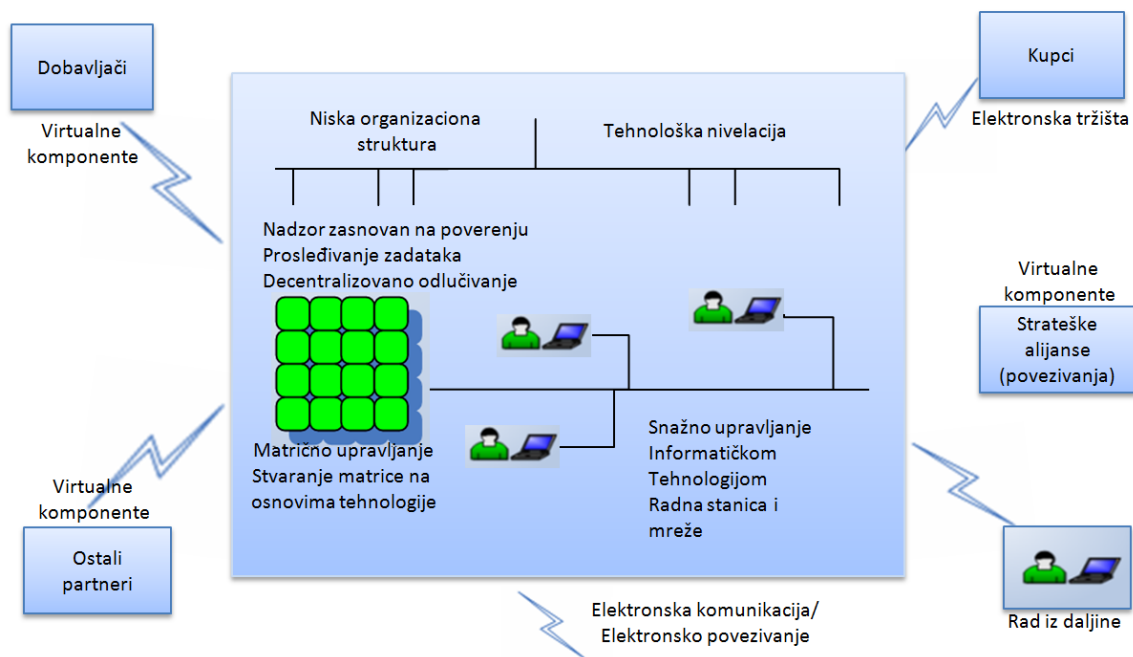
Ovo je tehnološki uslovljena organizacija otvorenog tipa. Nije posebna vrsta organizacijske strukture, već oblik umreženih organizacija. T-oblik organizacije ima velik uticaj informacijske tehnologije i telekomunikacijama, a veća zaokupljenost logičkom nego fizičkom strukturom.

Informacijska tehnologija omogućava elektroničko povezivanje kupaca, dobavljača (otklanjanje nedostataka klasičnih porudžbi), povezivanje preduzeća i ostalih partnera, elektroničko komuniciranje, automatiziranu proizvodnju.

Prednosti T-oblik organizacije su: fleksibilnost, smanjivanje birokratije, zaposleni koji veruju menadžmentu, dobra prodaja, decentralizirano odlučivanje, virtualne komponente, visoka konkurentnost, mogućnost strategijskih saveza i ostalih partnerskih odnosa.

Nedostaci T-oblik organizacije su: troškovi (informatička oprema), nema socijalnog kontakta.

³⁷ Ibid



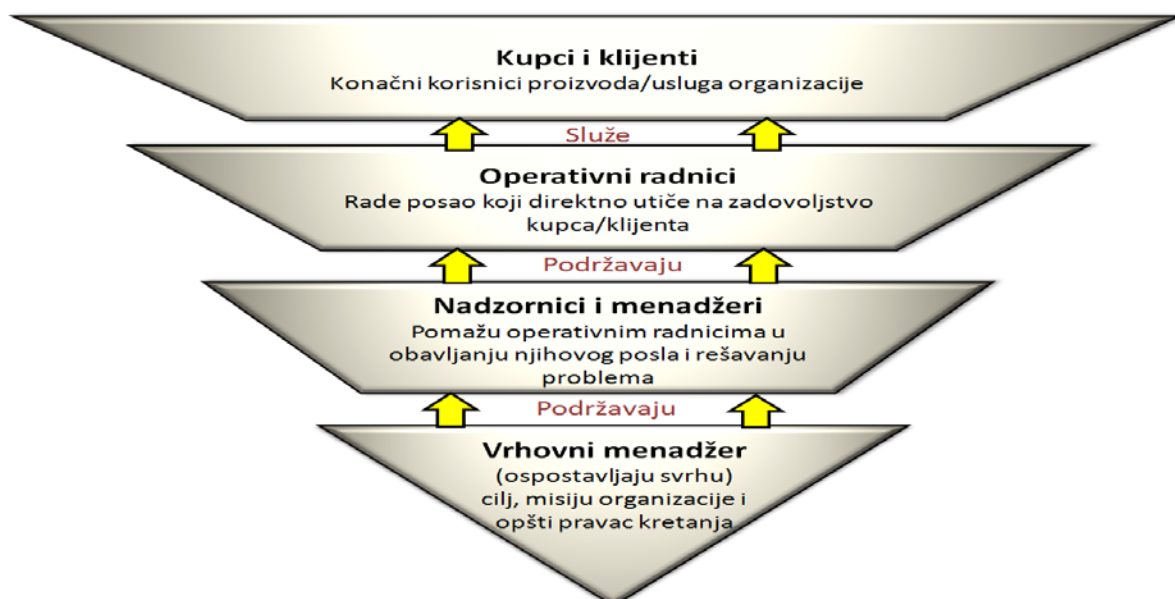
Slika 9. T-oblik organizacije³⁸

3) Izvrnuta organizacija

Izvrnuta organizacija je nehijerarhijska i decentralizirana. Njena usmerenost je prema kupcima. Pogodna za organizacije u kojima individualni stručnjaci poseduju veći deo znanja organizacije (profesionalna birokratija).

Izvrnutu organizaciju imaju na primer Oriflame, Zepter, Nova care, itd. Prikladna je za preduzeća: u kojima rade visokoobrazovani stručnjaci koji imaju znanja organizacije; koja se bave direktnom prodajom jednog proizvoda ili asortimana na širokom području (kozmetika, suđe, usisavači, životno osiguranje); imaju relativno malu upravu s pratećim službama i velik broj direktnih prodavača koji su u kontaktu s centralom i obavljaju prodaju na temelju tačno definiranih standarda i pravila za što su prethodno prošli odgovarajući trening; zdravstvene, obrazovne i naučne institucije; konzalting organizacije, projektantske i informatičke kompanije.

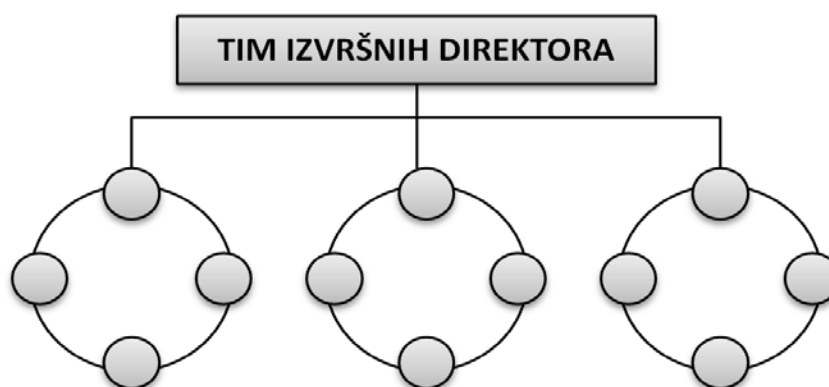
³⁸ Grupa autora (1999), *Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb*



Slika 10. Izvrnuta organizacija³⁹

4) Timska organizacija

Timska organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica i hijerarhija, a ustupa mesto lateralnim vezama. U ovoj organizaciji središnje mesto imaju timovi (čijim se formiranjem unosi dinamika), gde su menadžeri treneri.



Slika 11. Timska organizacija⁴⁰

Najbolji primer timske organizacije su kompanije Volvo i Boeing.

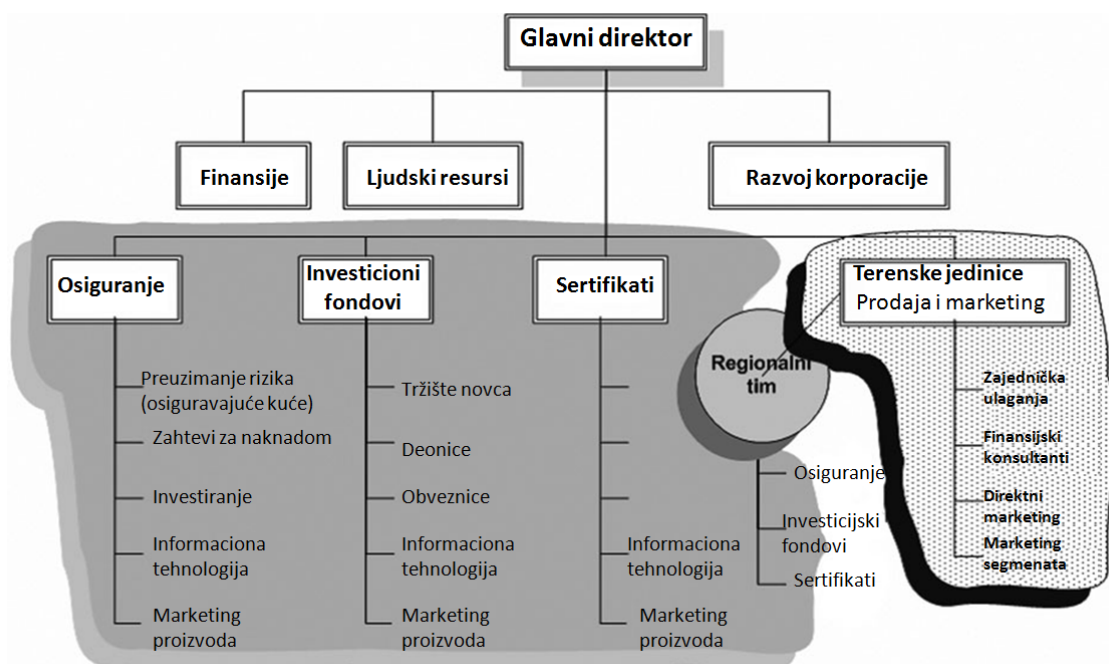
³⁹ Grupa autora (1999), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

⁴⁰ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncept i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

5) Front/back organizacija

Front/back organizacija je hibridna organizacijska struktura. Organizacija prve linije (Front) izvršena je po jednom principu strukturisanja organizacione jedinice (potrošači, tržište,...), dok je druga dimenzija organizacije (Back) organizovana po nekom drugom principu (proizvodi, usluge, tehnologija).

Omogućava horizontalna povezivanja između prednje linije i pozadine. Pogodna za kompanije koje imaju dvojne strategije (brokerske kuće).



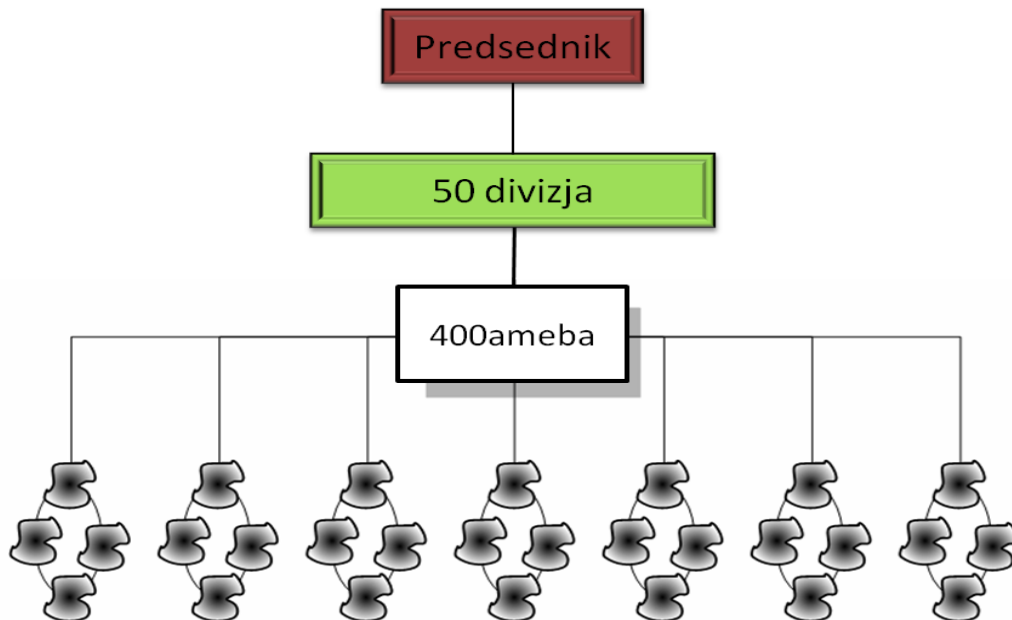
Slika 12. Front/back struktura za finansijske usluge⁴¹

6) Ameba organizacija

Ameba organizacija temelji se na autonomiji, fleksibilnosti i upravljanju od strane zaposlenih u organizaciji. Nema hijerarhiju. Ako je ameba neefikasna, može se dalje deliti ili reformisati u nove amebe, ali ne može egzistirati sama za sebe. Amebe su najmanje jedinice u preduzeću (od 3 do oko 50 članova)

⁴¹ Grupa autora (1999), *Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb*

Najbolji primer je japansko poduzeće Kyocera Corporation koje ima 50 divizija (primarna struktura je divizijska) koje su organizovane u 400 ameba prikazan na slici 13.



Slika 13. Ameba organizacija Kyocera Corporation⁴²

7) Fraktalna organizacija

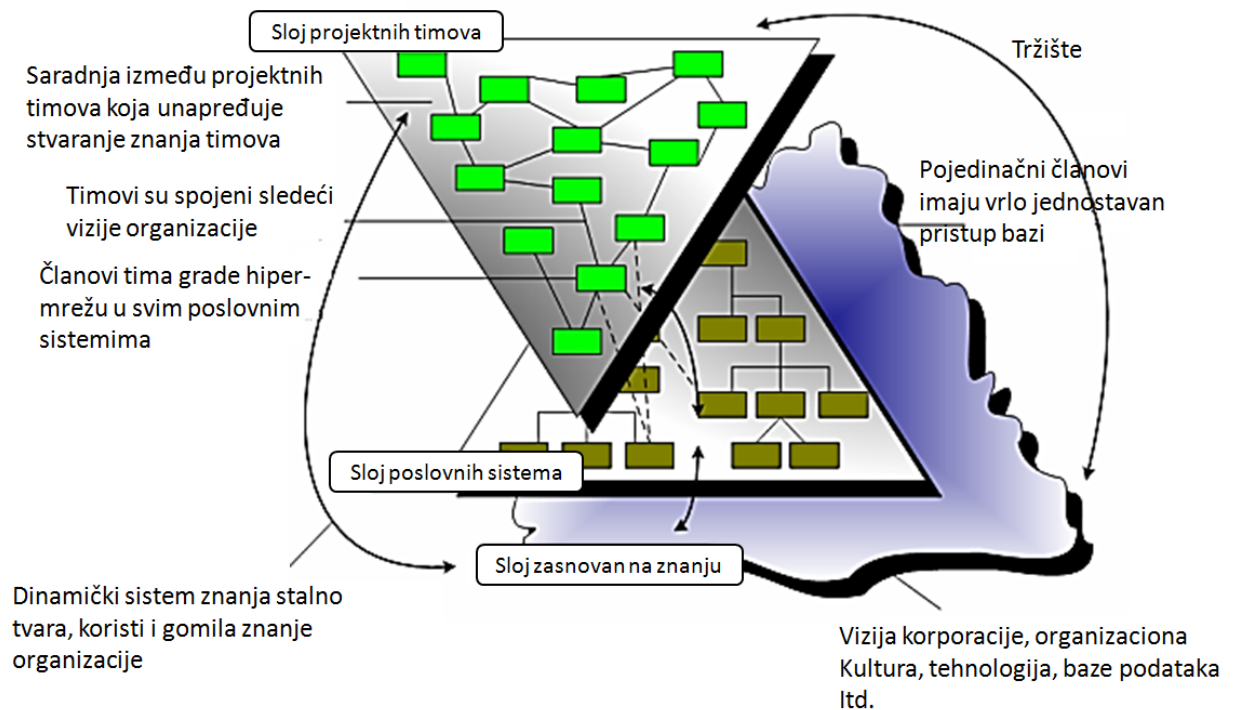
Koncept fraktalne organizacije definirao je H.J. Wornecke 1992. godine. Fraktalne organizacije su relativno autonomne, fleksibilne, dinamične i tržišno orijentisane.

Fraktal (samostalna radna jedinica uključena u opšti informacioni i komunikacioni sistem preduzeća) može biti koncentriran na proizvod, uslugu, određenu kategoriju kupaca ili na određeno tržište.

⁴² Grupa autora (1999), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

8) Hipertekst organizacija

Hipertekst organizacija bazira se na poslovnim sistemima, projektnim timovima i znanju. U hipertekst organizaciji povezane su formalna organizacione struktura, timska organizacija i organizacija koja "uči".



Slika 14. Hipertekst organizacija⁴³

⁴³ Grupa autora (1999), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

4. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONIH PROCESA

Organizaciono dizajniranje je jedna od najvažnijih menadžerskih aktivnosti koja kao rezultat ima organizacioni dizajn - jedan od najvažnijih menadžerskih mehanizama za upravljanje preduzećem. Organizaciono dizajniranje je složen kognitivni proces koji zahteva razumevanje i poznavanje kako formalnog, tako i neformalnog dela organizacije, kako eksterne tako i interne konstelacije organizacije.

Ključ za dolazak do uspešnog organizacionog dizajna je stručna i kvalitetna organizaciona analiza, koja će omogućiti da se postavi ispravna dijagnoza stanja organizacije i sagleda njeno zdravlje.

Organizacioni dizajn predstavlja skup aktivnosti kojim se kreira organizaciona struktura, a organizaciona struktura rezultat provođenja tih aktivnosti u organizaciji. Menadžeri moraju da izaberu između više alternativa osnovu zagrupisanje poslova i njihovih nosilaca u odgovarajuće departmane. Proces putem koga oni vrše navedeni izbor naziva se organizacioni dizajn, koji znači odluke i aktivnosti iz kojih rezultira organizaciona struktura. Prvu odluku u tom procesu čini ona koja je fokusirana na pojedinačne poslove u organizaciji, drugu ona koja je usmerena na grupisanje tih poslova, treću ona koja je usmerena na formiranje departmana (organizacionih jedinica) i četvrtu ona koja se odnosi na delegiranje autoriteta duž čitave organizacije.

Šire shvatanje organizacionog dizajna ima Herbert Simon. On uključuje i definisanje ciljeva i strategije preduzeća. Organizacioni dizajn predstavlja aktivnost menadžmenta na planiranju ciljeva, izboru strategije, kao načina za postizanje ciljeva, kreiranju modela organizacione strukture koji je u skladu sa situacijom i definisanju sistema za donošenje odluka.⁴⁴

Dizajniranje organizacione strukture može da se vrši na dva načina :

- u vidu mehaničkog dizajna i
- u vidu organskog dizajna.

⁴⁴ Grinberg, Dž., Braun, R., "Ponašanje u organizacijama", Izdanje MATE, Zagreb, 2001. godine, str. 539

Oba načina dizajniranja organizacionih struktura imaju svoje loše i dobre strane i pogodni su u različitim situacijama. Prvi je pogodan za strukturiranje preduzeća koja djeluju u stabilnom okruženju, a to znači takvom u kome su uslovi poslovanja i zahtjevi okruženja predvidljivi. Drugi je pogodan za strukturiranje preduzeća koja djeluju u dinamičnom i nepredvidljivom okruženju. U ovakvim preduzećima organizaciona struktura mora da bude elastična, fleksibilna, kako bi udovoljila zahtevima okruženja koji se menjaju iz dana u dan.

Prvo što se u procesu dizajniranja organizacione strukture mora odlučiti jeste opšti tip organizacione strukture koji se namerava primeniti. Taj tip u ovoj fazi dizajniranja strukture može da bude ili mehanički ili organski model organizacije.

Mehanički organizacioni dizajn odgovara preduzećima koja posluju ustabilnim uslovima. Karakteristiku ovog tipa strukture čine: detaljna podela rada ispecijalizacija posla, visoka formalizacija zasnovana na brojnim standardizovanim postupcima, pravilima, procedurama, te visoka centralizacija i stoga pretežno direktna kontrola rada i učinka podčinjenih.

Prema Fajolu svi poslovi u organizaciji se mogu podeliti u šest osnovnih grupa koje formiraju šest osnovnih funkcija, i to⁴⁵:

- Tehnička funkcija - Ova funkcija organizuje tehničke aktivnosti oko proizvodnje, izrade, adaptacije novih proizvoda. Ova funkcija je posebno značajna u proizvodnim organizacijama.
- Komercijalna funkcija - Poslovi nabavke, prodaje i razmjene su sadržaj i komercijalne funkcije. Ova funkcija je značajna isto kao i tehnička funkcija, jer znati jeftino kupiti, a dobro prodati je isto tako značajno kao i kvalitetno proizvesti. Komercijalna funkcija pretežno proizvodi rashode u organizaciji, pa joj se mora posvetiti odgovarajuća pažnja.
- Finansijska funkcija – obuhvata aktivnosti oko optimalnog korišćenja kapitala. Posebno područje finansijske funkcije obuhvata pribavljanje novčanih

⁴⁵ Radosavljević Ž. (2005), Teorija organizacije", Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, str.49.

sredstava i upravljanje sa finansijama. Fajol u finansijama vidi osnovu uspjeha rada.

- Zaštitna funkcija – se bavi aktivnostima u vezi obezbjeđenja imovine i ljudi, čime se stvaraju potrebni uslovi za rad organizacije. U pitanju je onemogućavanje krađa, požara, štrajkova itd.

- Računovodstvena funkcija – ima zadatak da u svakom trenutku prikaže stanje imovine i evidentiranje poslovnih promjena u preduzeću. Po Fajolu, računovodstvena funkcija je organ vida preduzeća, organ koji gleda i evidentira rad rukovodstva. Ona je instrument upravljanja preduzećem. Računovodstvena funkcija obuhvata i propise, preglede salda, cijena i statistike preduzeća.

- Administrativna funkcija – je po Fajolu jedna od najvažnijih jer ona upravlja i koordinira rad svih drugih funkcija u preduzeću. Pri tome administrativna funkcija predstavlja po Fajolu sistem rukovođenja, a ne sistem vladanja sa poslom.

Administrativna funkcija po Fajolu obuhvata sledećih pet elemenata :

- Planiranje,
- organizovanje,
- naređivanje,
- koordinacije,
- kontrole.

4.1. Faktori organizacije

Organizacija je namenska struktura u kojoj ljudi međusobno sarađuju u realizaciji ciljeva i zadataka. Definicija organizacije uvek uključuje tri međusobno isprepletene, bitna elementa: strukturu, interakciju i svrshodne aktivnosti.

Komponovanje organizacione strukture preduzeća je složen proces čije uspešno obavljanje zahteva da se strogo vodi računa o ciljevima i stremljenjima organizacije, karakteristikama okruženja i permanentnoj promeni okruženja preduzeća. Da bi efikasno poslovalo preduzeće mora voditi računa o sredini u kojoj posluje, odnosno njenom okruženju i zahtevima okruženja. Razumevanje poslovnog okruženja preduzeća je od ogromnog značaja za poslovanje preduzeća, jer je preduzeće:

- *Složen sistem*- složenost preduzeća je određena njegovom strukturom (preduzeće sadrži veliki broj raznovrsnih podsistema, a ti podsistemi se sastoje iz drugih podsistema);
- *Otvoren sistem*- preduzeće funkcioniše kao otvoren sistem, jer je uzajamno povezano sa svojim okruženjem i njegovo poslovanje uveliko zavisi od eksterne (spoljne) sredine;
- *Dinamičan sistem*- da bi preduzeće funkcionisalo kao organizacioni sistem, neophodno je da ima potpunu strukturu sa diferenciranim poslovnim funkcijama (proizvodnja, nabavka, prodaja, finansije i dr.). Dinamičnost preduzeća se ispoljava kroz stalne promene organizacione strukture preduzeća, kroz kvalifikacionu strukturu zaposlenih, usavršavanjem tehnoloških procesa itd.

Pored okruženja i zahteva okruženja, postoje i mnogi drugi momenti koji utiču na organizaciju preduzeća; oni su brojni i raznovrsni, a odnose se na činioce i aspekte njihovog rada. Faktori ili činioci organizacije preduzeća se dele u dve osnovne grupe⁴⁶:

- Spoljne faktore (eksterne faktore) - faktori okruženja,
- Unutrašnje faktore (interne faktore).

1. Spoljne faktore čine:

- **Institucionalni uslovi** su određeni karakterom društveno-ekonomskog sistema, kao i politikom i merama koje taj sistem preduzima. Ovaj faktor je uglavnom dat, a posebno je važan za naše privredne organizacije u periodu primene samoupravnog sistema, jer tada nijedno preduzeće nije moglo opstati da mu se nije prilagodilo.

Institucionalni uslovi se uglavnom **zakonski regulišu**; oni se propisuju i čine obligatornim za sva preduzeća kao organizacione oblike. Mnogobrojnim zakonskim propisima regulišu se veliki broj pitanja koja se odnose na osnivanje, proširenje, integraciju, sanaciju i likvidaciju preduzeća.

U našoj zemlji se preteruje sa propisivanjem poslovne i organizacione materije preduzeća; propisi se često menjaju.

⁴⁶ Babić M., Stavić B. (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd

- **Tržište** je od velikog značaja za stvaranje organizacione strukture i poslovanje preduzeća. Ono determiniše svojom širinom i zahtevima kvalitet, cene, vek trajanje proizvoda, utiče na vrstu programa proizvodnje robe ili pružanja usluga, na veličinu serija, na kapacitete, na stepen opremljenosti, na vrstu i širinu kanala distribucije, na inoviranje proizvoda itd.

Preko svih ovih činjenica na oblik organizacione strukture preduzeća i na poslovanje preduzeća. Uticaj tržišta je toliko velik da se danas masovno napušta proizvodna orijentacija, a uspostavlja tržišna orijentacija, što znači da se u centar poslovanja preduzeća stavlja kupac i njegove potrebe (zahtevi) umesto proizvoda.

- **Razvoj nauke i tehnike** vrši takođe značajan uticaj na organizaciju preduzeća i njeno poslovanje. Proizvodno-tehnološki procesi se stalno usavršavaju; javljaju se nova sredstva za proizvodnju i proizvodi, a sa njima i novi, savršeniji oblici poslovanja preduzeća.

Vreme koje je potrebno da se naučna otkrića primene u industriji se konstantno skraćuje. Za primenu novih naučno-tehničkih dostignuća potrebna je jasna poslovna politika preduzeća i stavovi prema tehničkom razvoju, kao i dobra organizacija.

2. Unutrašnji faktori⁴⁷:

- ❖ vrsta proizvoda,
- ❖ priroda i struktura sredstava za rad,
- ❖ tehnologija,
- ❖ organizacija oblik preduzeća,
- ❖ finansije,
- ❖ marketing,
- ❖ kadrovi,
- ❖ informacioni sistemi,
- ❖ veličina radne organizacije i drugi.

Vrsta proizvoda predstavlja najdominantniji unutrašnji faktor organizacije preduzeća i njenog poslovanja. Vrsta proizvoda opredeljuje vid organizacije proizvodnje: da li će proizvodnja biti pojedinačna, serijska, masovna itd. Vrsta proizvoda uslovljava i

⁴⁷ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2006) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd

centralizovanu i decentralizovanu pripremu rada, grupne i odvojene kanale distribucije, ekonomsku propagandu (karakter i obim), oblike promocije i dr.

Sredstva za rad utiču na poslovanje i organizaciju proizvodnje svojim opštim karakteristikama. Ona su za svaku radnu organizaciju data i imaju ograničen rok trajanja; menjaju se sa razvojem tehnologije. Vreme trajanja sredstava za rad se smanjuje, a automatizacija i poluautomatizacija utiču na radikalno menjanje procesa rada.

Kadrovi utiču na poslovanje i organizaciju preduzeća, pre svega, svojim kvalitetom, stručnom i radnom sposobnošću. Postoje stavovi da se preduzeće ne treba prilagođavati raspoloživim kadrovima, ali stav da je zadovoljenje kadrova i ispunjenje njihovih želja i ambicija najispravniji stav. Preduzeća se stvaraju za ljude, a zadovoljni kadrovi su osnova razvoja preduzeća

Velicina radne organizacije ima takođe veliki uticaj na poslovanje preduzeća, jer mala i srednja preduzeća sasvim drugačije posluju i organizuju se i pored činjenice da su im ciljevi isti kao kod velikih preduzeća. Drugačiji problemi vezani za organizaciju velikih preduzeća nisu vezani samo za veliki broj zaposlenih ljudi, već za koordinaciju i rukovođenje, za drugačija ovlašćenja i informacije. Velika preduzeća organizuju mnogo veći broj samostalnih funkcija nego mala preduzeća npr. naučno-istraživački rad, uvoz, izvoz itd.

Za mala preduzeća odgovara više funkcionalna organizaciona struktura (bazira se na jedinstvenom rukovođenju svakom funkcijom), dok velika preduzeća koriste divizionalnu ili projektno-matričnu strukturu.

Lokacija utiče na poslovanje i organizaciju preduzeća samim tim što će preduzeća sa dislociranim pogonima morati drugačije da se organizuju od onih sa pogonima koncentrisanim na jednom mestu. Pored toga, radne organizacije koje su locirane u velikim gradovima i industrijskim centrima su u stanju da kooperišu sa mnogim drugim preduzećima, sa kojima mogu obavljati zajedničke poslove ili im prepustiti delove polova, što nije slučaj sa malim i nedostupnim preduzećima. Velika preduzeća imaju i druga preimućstva koja se ogledaju u mogućnosti pribavljanja visoko stručnih

kadrova i time mogu osnovati više specijalizovanih organizacionih jedinica (istraživačke grupe tj. ekspertni timovi).

Stepen diversifikacije proizvoda ima veliki uticaj na karakter i oblik poslovanja preduzeća. Diversifikovana proizvodnja zahteva elastičnu, decentralizovanu organizaciju, sa nizom autonomnih, relativno samostalnih organizacionih jedinica, koje su stanju da same donose najveći broj odluka.

Preduzeća koja nisu diversifikovala svoj asortiman, imaju znatno manje problema sa koordinacijom, sa usklađivanjem i usmeravanjem rada svojih članova i organizacionih jedinica. Ona mogu funkcionisati i pri relativno visokom stepenom centralizacije.

5. INTEGRACIONI PROCESI

Integracioni procesi predstavljaju spoljni faktor organizacije na koji preduzeće može uticati ukoliko je uključeno u te integracione procese. Ovi procesi izazivaju promene i kod onih preduzeća koja nisu direktno uključena u proces integracije, a mogu biti:

- Fuzije - organizacione promene su duboke i radikalne i obuhvataju sve elemente organizacione strukture.
- Partnerski odnosi i Strateške alijanse su mekši oblici integracije. Preduzeća se orijentišu na osnovni program (Core business), a ostale funkcije se obavljaju preko ekstermalizacije (Outsourcing), povezivanjem izvan matičnog preduzeća.

5.1. Fuzija preduzeća

Fuzija preduzeća predstavlja kombinaciju dva ili više privrednih društava, pri čemu se pravni subjektivitet barem jednog od njih bez sprovođenja postupka likvidacije gasi, a njegovi akcionari obeštećuju se dobijanjem akcija ili udela društva koje je imovinu preuzelo i koje nastavlja da posluje. Prema našem Zakonu o preduzećima fuzija nastaje: kada se jedno ili više društava pripajaju postojećem društvu prenosom celokupne imovine i obaveza na to društvo, koje u zamenu emituje akcije akcionarima društava koja se pripajaju; ili se dva ili više društava spajaju formiranjem novog društva, koje izdaje akcije novoformiranog društva akcionarima društava koja se spajaju.⁴⁸

U poređenju sa drugim oblicima integracija preduzeća, fuzija je takav oblik kod kojeg preduzeća gube svoju pravnu i ekonomsku samostalnost, i to, u zavisnosti od oblika fuzije, sva preduzeća ili samo neka preduzeća. Postoje dva tipa fuzija:

- Fuzija-pripajanje, kada jedno društvo apsorbuje drugo ili više drugih društava koja prestaju postojati, dok društvo koje ih apsorbuje i dalje postoji.
- Fuzija-spajanje, kada se dva ili više društava spajaju i prestaju da postoje, uz kreaciju novog društva.

Fuzije imaju značajne, pre svega ekonomske, prednosti, ali i značajne nedostatke. Osnovni ciljevi fuzionisanja preduzeća su:

⁴⁸ Vladan Martić, *Fuzija preduzeća*, Ekonomski horizonti, 11. str. 85-96, 2011.

- ukidanje međusobne konkurencije,
- zaštita od konkurencije drugih,
- sticanje monopolskog položaja,
- korišćenje ekonomskih i
- tehničkih preimućstava velikih preduzeća u odnosu na mala,

Međutim fuzija preduzeća može voditi stvaranju nefleksibilnog preduzeća, a sa stanovišta opšte društvenih interesa, eliminisanjem konkurencije fuzija može voditi rastu cena i padu kvaliteta proizvoda i usluga. Zbog toga su fuzije podvrgnute strogom režimu kontrole od strane država, naročito horizontalne fuzije, u kojima učestvuju konkurentska preduzeća

5.2. Strateške alijanse

Strateške alijanse su dugoročni savezi između posebnih, ali povezanih preduzeća, sa ciljem sticanja i održavanja jedinstvene konkurentske prednosti u odnosu na druga preduzeća koja se nalaze izvan mreža. Osobine strateških alijansi su sledeće:

- partneri ostaju nezavisni posle formiranja alijansi,
- dele koristi od alijanse i kontrolu rezultata aktivnosti i
- doprinose razvoju tehnologije, proizvoda i međuzavisnih odnosa.

Strateške alijanse, kao poslovni savezi između dva ili više preduzeća van nacionalnih granica, predstavljaju jedan od najbržih načina da se realizuje globalna strategija.

Motivi za formiranje alijansi su⁴⁹:

- Osposobljavanje za internacionalizaciju poslovanja na globalnom tržištu. Veliki broj kompanija pozicioniran je na zrelih tržištima i ulaskom u strateške alijanse omogućavaju lakšu promenu svoje orijentacije;
- Probijanje tržišnih barijera i efikasnije uključivanje na tržišta u razvoju preko lokalnih partnera;
- Zaštita konkurentske pozicije na već osvojenom tržištu;

⁴⁹ www.searo.who.int (preuzeto: 18.02.2012.)

- Smanjivanje potencijalnih opasnosti od novih konkurenata neutralisanjem tržišne neizvesnosti i imperativa tržišnog lidera;

Današnje alijanse u pravilu se sklapaju između nekoliko, često desetak kompanija, a tradicionalna zajednička ulaganja bila su bilateralna. Savremene strateške alijanse rezultiraju mnogim složenim rešenjima koja se štite brojnim patentima, te je stoga vrlo teško njima rukovoditi.

U pravilu se koriste metode projektnog menadžmenta, organizacije koja uči i poslovnog reinženjeringa uz stalnu brigu o kvalitetu. Alijanse se sklapaju i između direktnih konkurenata, što je jedna od specifičnosti nove ekonomije.

Ključni problem strateških alijansi je nedostatak racionalnosti na strani donosioca odluka (top menadžmenta), jer je usporeno i otežano poslovno odlučivanje u samoj alijansi.

6. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Pojam "strategija" (grčki: *stratos* = vojska, *ago* = voditi, *strategos* = general) je preuzet iz vojne terminologije, a pod njim se podrazumeva vođenje vojske, ali i postojanje odgovarajućeg pravca akcije, prema kojem su usmerene odgovarajuće aktivnosti. Postoji nekoliko definicija strategije⁵⁰:

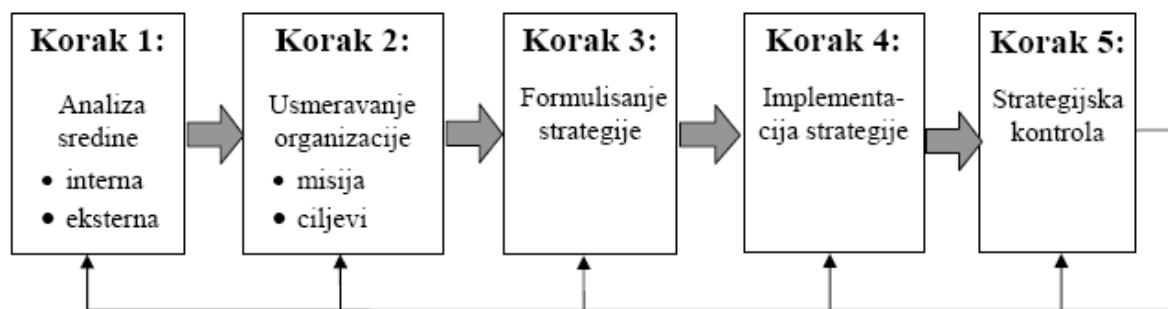
- Alfred Chandler (1962) definiše strategiju kao određivanje dugoročnih ciljeva i namena jednog poslovno-proizvodnog sistema, izbor pravaca akcija, te alokaciju sredstava potrebnih za realizaciju ciljeva.
- Prema Kenneth Richmond Andrews-u (1986) strategija se sastoji od ciljeva, namene, ili ciljeva i glavne politike i planova za postizanje tih ciljeva, i na takav način da se tačno definiše šta je kompanija trenutno i šta nije (u smislu poslovanja) i šta želi da bude/postigne u budućnosti.
- Igor H. Ansoff (1988) definiše strategiju kao skup pravaca za upravljanje koji detaljno opisuje položaj kompanije na tržištu, pravce u kojima kompanija nastoji rasti i razvijati se, instrumente koje će upotrebljavati u konkurentskoj borbi, sredstva s kojima će nastupati na novim tržištima, način kako će oblikovati svoja sredstva, moć koju će pokušati iskoristiti i slabosti koje će nastojati prevladati.
- Prema Michael Porter-u (1998) strategija je biti drugačiji. To znači sistemski izbor skupa aktivnosti sa ciljem postizanja jedinstvenog miksa vrednosti.

Autori Certo i Peter⁵¹ proces strategijskog menadžmenta preduzeća posmatraju kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje (slika 15.):

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. strategijsku kontrolu.

⁵⁰ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

⁵¹ Certo S.C., Peter J.P. (1991), *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill



Slika 15. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment kao koncept strategijskog upravljanja promenama je relativno novijeg datuma. Prva međunarodna konferencija o strategijskom menadžmentu održana je 1973. godine u Nashvillu u Tennessee, pod sponzorstvom IBM i General Electric Company. Prva knjiga proistekla iz te konferencije je knjiga I. Ansoffa, R. Declercka i R. Hayesa "From Strategic Planning to Strategic Management".

Od tada do danas je razvijeno nekoliko različitih strategijskih modela, ali svi modeli su zasnovani na⁵²:

1. analizu internih i eksternih faktora okruženja preduzeća,
2. formulisanje vizije, misije i ciljeva preduzeća,
3. formulisanje strategije i
4. sprovođenje odabrane strategije.

Pretpostavka uspešnog strategijskog upravljanja preduzećem jesu njene dobro osmišljene vizija i misija.

Misija ili svrha daje identitet preduzeću i predstavlja osnovni okvir poslovanja i razvoja. Osnovna uloga dobro definisane misije je da se usmeravaju odluke o strategijskoj viziji, ciljevima i strategijama. Misija odražava kako filozofiju preduzeća (vrednosti, verovanja i stavove) tako i svrhu (poslovne aktivnosti ko je preduzeće obavlja ili namerava da obavlja, i vrstu koja jeste ili želi da bude).

⁵² Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment, treće izdanje*, Data status, Beograd

Misija preduzeća pruža odgovor na osnovna pitanja⁵³:

- Kojim poslom se bavimo?
- Ko su naši korisnici?
- Kakvu vrednost pružamo našim korisnicima?
- Šta treba da radimo u budućnosti?

Vizija je stav o željenoj budućnosti preduzeća u okviru područja poslovanja koje je definisano misijom. Zasniva se na uverenju da se može uticati na budućnost preduzeća i da ona nije predodređena prošlošću.

Misija označava smer ka onome što je primarni zadatak preduzeća, a vizija treba da daje znanje o očekivanoj budućnosti.

Ciljevi preduzeća određuju težnje preduzeća u postupcima zadovoljenja misije preduzeća, željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima struktura preduzeća. Ciljevi predstavljaju primarnu plansku odluku u postupku razvoja preduzeća.

Ciljevima su podređene sve druge planske odluke i pojedinačni planovi i programi. Oni su najznačajniji pokretači ukupne aktivnosti preduzeća i sredstvo kontrole efikasnosti rada. Ciljevi se, u odnosu na vremensku odrednicu, mogu podeliti na⁵⁴:

- kratkoročne koji se odnose na period do jedne godine,
- srednjoročne koji obuhvataju vremenski interval od jedne do pet godina i
- dugoročne koji se odnose na vremenski period duži od pet godina.

Ciljevi, takođe, mogu biti osnovni (opšti) kao što su: kvalitet života zaposlenih, opstanak i razvoj preduzeća na tržištu i sl.; i posebni (specifični) kao što su: rast udela preduzeća u tržištu, rast društvene odgovornosti, ostvarivanje uslova za izgradnju imidža preduzeća itd.

⁵³ Miličević V. (2001), *Strategijsko poslovno planiranje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

⁵⁴ Nikolić M. (2007), *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

Svaki ispravno iskazan cilj mora da sadrži odgovore na pitanja:

- Šta je željeni ishod?
- Koji se uslovi moraju ispuniti za njegovu realizaciju?
- Po kom standardu se određuje uspešnost realizacije cilja?

Prema tome ciljevi moraju biti:

- Određeni.
- Merljivi.
- Da opisuju rezultat koji je vidljiv za zaposlene.

Ciljevi su nameravana stanja ili situacije kojima se strema na osnovu preduzete poslovne akcije. Jednom kada su formulisani oni postaju kriterijumi racionalnosti poslovnih odluka pri izboru alternativnih pravaca akcija, i standard kontrole efikasnosti i efektivnosti poslovanja. U prvom slučaju, ciljevi se koriste kao kriterijumi racionalnosti poslovne odluke pre nego što se akcija preduzme (ex ante), a u drugom slučaju isti ciljevi služe kao standard kontrole poslovanja da bi se znale posledice po preduzeće, koje proizilaze iz donetih odluka i preduzetih akcija (ex post).

Odgovor na ubrzanje promena, u sredini u kojoj preduzeća obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, koje imaju sve više diskontinuelni karakter, traže od menadžera da budu lideri, tj. da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategija i njihove implementacije, postićući pri tom značajno veću opštu vrednost za potrošače i krupne transformacione zaokrete u kratkom roku.

Lider je kreator misije i vizionar preduzeća.⁵⁵ Nasuprot tome, zadatak menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Konflikt u ovakvom razumevanju pojmova lider i menadžer proizilazi iz toga što je razlika između utvrđivanja misije i njene primene najčešće nejasna. Rukovodioci preduzeća ne samo da moraju da kreiraju misiju već i da se staraju o njenom sprovođenju. Slično tome, menadžeru sama priroda posla često nameće ne samo sprovođenje osmišljene strategije nego i obavezu da bude lider na svom nivou upravljanja i svojim podređenima.

⁵⁵ Aleksić A. (2007), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Sociologija, Vol. XLIX, N° 2

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući preduzeću racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa preduzeća i njenog okruženja.

Današnje preduzeće je neodvojivi deo svog okruženja, te iako moderna tehnologija omogućava njegovu maksimalnu autonomiju, ono ostvaruje i maksimalnu interakciju sa svojim okruženjem. Preduzeće mora kontinualno da se prilagođava svom okruženju, da ga shvati kao šansu, ali i pretnju ukoliko ne prepozna upozorenja iz okoline i ne prilagodi se. Okruženje možemo podeliti na interno, opšte i konkurentsko. Strategija preduzeća mora da prepozna svoje interno okruženje, prednosti i mane preduzeća, kao i da bude spremno na šanse i pretnje opšteg okruženja i da bude spremno da izdrži konkurenciju.

Opšte okruženje predstavlja uslove obavljanja poslovne aktivnosti. Svrha analize eksternog okruženja je da preduzeće prima i prepozna rana upozorenja o promenama i ne dozvoli iznenađenja. Predmet analize opšteg okruženja su događaji na koje preduzeće nema direktan uticaj. Analizom se dolazi do pretpostavki o tome koji će se događaji ostvariti, po kojoj dinamici i u čemu je njihov značaj za preduzeće. Najčešće se istražuju uticaji iz ekonomskog i tehnološkog okruženja, ali ključni događaji mogu da se nalaze i u drugim oblastima kao što su socijalna, kulturna, politička, pravna sfera, a i ekološki faktor postaje sve značajniji. U svakom od ovih segmenata okruženja mogu postojati signali budućih promena.

Analiza konkurentskog okruženja istražuje promene u grani. Razlog da preduzeće ostaje u grani je profitabilnost grane koja je veća od prosečne profitabilnosti u privredi kao celini. Atraktivnost grane se meri nivoom novostvorene vrednosti, na koji presudno utiče intenzitet konkurencije odnosno rivalitet među konkurentima. U grani se ispoljava konkurentska utakmica na način da se konkurenti bore za poziciju kod kupaca tj. korisnika usluga. Prema užem konceptu konkurenti su preduzeća koja pripadaju istoj grani⁵⁶.

⁵⁶ Kaličanin Đ. i drugi (2009), *Menadžment i strategija*, Beograd, str 271.

Interno okruženje predstavlja način struktuiranja preduzeća koji omogućava praćenje odnosa između strategije i performansi. Koncept lanca vrednosti Portera pretpostavlja postojanje dveju vrsta aktivnosti unutar preduzeća: primarnih i aktivnosti podrške. Konkurentna prednost je rezultat brojnih aktivnosti koje se obavljaju u savremenom preduzeću, u svim njegovim organizacionim delovima. Suma aktivnosti doprinosi relativnoj poziciji troškova i stvara osnov za diferenciranje.

6.1. Strategije za ostvarenje konkurentnosti

Od fundamentalnog značaja za mala preduzeća je razumevanje prirode konkurencije i, prema tome profitabilnosti, u njihovoj grani/delatnosti, i ekonomije obima sa kojima se suočavaju. Tipično je za mala preduzeća da ni na jednu ne mogu da utiču.

Konkurentsko okruženje predstavlja grana ili industrija u kojoj preduzeće posluje. Determinante grane su proizvođači i kupci. Konkretno, grana predstavlja grupu preduzeća čiji su proizvođači slični ili međusobno povezani proizvođači kao i tržište na kome se kupcima prodaju ti proizvođači. Postoji ali se retko javlja situacija da se u istoj grani prodaje standardan proizvod svim kupcima. Ti proizvođači su najčešće diferencirani prema ceni, kvalitetu, funkcijama, načinu prodaje i sl. Dopunske usluge kao što su montaža, servis, aplikativni softver, takođe predstavljaju proizvode koji se nude i prodaju odvojeno od fizičkih proizvoda. Same granice grane su dinamička veličina koje se kontinualno menjaju. Samo u ograničenom broju slučajeva, proizvodni program je statičan. Preduzeća permanentno uvode nove proizvode koje imaju nove funkcije, kombinuju postojeće funkcije na nov način ili vrše podelu postojećih funkcija na odvojene proizvode. Takođe javljaju se novi kupci dok se postojeći menjaju ili menjaju svoje ponašanje u vezi sa kupovinom dok pojedini nestaju.⁵⁷

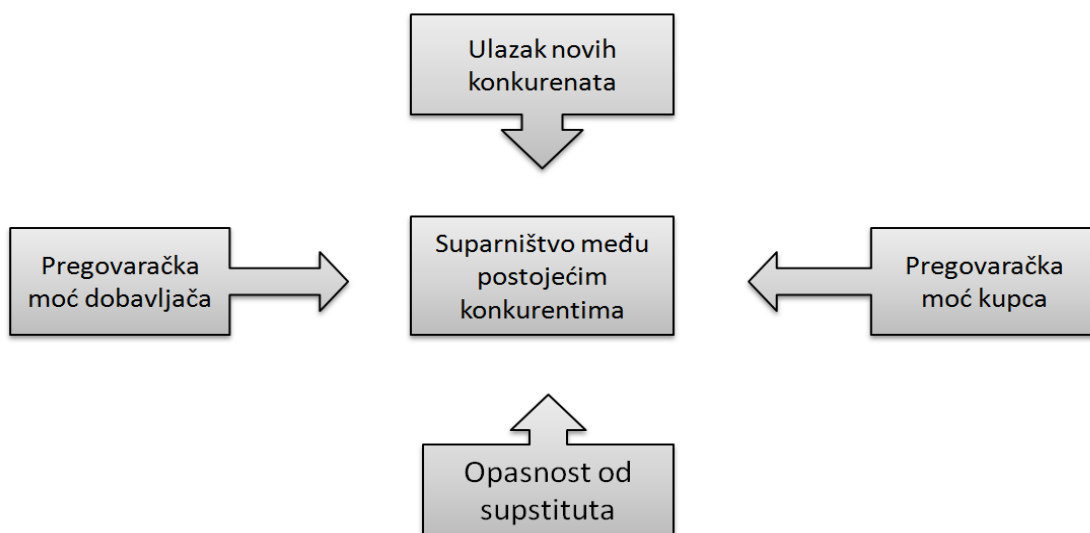
Da bi preduzeće uspešno izabralo i implementiralo strategiju koja će mu omogućiti dugoročnu konkurentnost neophodno je da analiza grane bude pravilno i sistematski urađena. Granski faktori utiču na sva preduzeća u grani s tim da svako preduzeće, na sebi svojstven način, reaguje na njih. Atraktivnost određene grane meri se

⁵⁷ Drucker P (1999), *Menadžment za budućnost*, PS Grmeč- Privredni pregled, Beograd

prosečnim rentabilitetom.

Prema M. Porter-u na samu rentabilnost grane utiče takozvane konkurentske sile. Različit intenzitet konkurentskih snaga uzrokuje razlike u stepenu rentabiliteta. Najveća profitabilnost je u onim granama u kojima je umereno delovanje konkurentskih snaga. Grane sa ekstremnim delovanjem konkurentskih snaga (potpuna konkurencija i monopoli) pate od krize rentabiliteta koja ima endemske karakteristike ili je prouzrokovana regulacijom. Preduzeće mora da analizira ove sile i da predloži program kojim će organizacija na njih uticati ili će se od njih odbraniti. Na ponašanje preduzeća utiče Porter-ov model pet konkurentskih snaga (Five Forces Analysis) i to⁵⁸:

- mogućnosti ulaska,
- intenzitet konkurencije,
- pretnja od supstituta,
- snaga kupca i
- snaga dobavljača.



Slika 16. Porter-ov model pet konkurentskih snaga

On polazi od klasičnog Structure-Conduct-Performance (SCP) modela kojim se tvrdi kako tržišna situacija (industrijska struktura) determinira ponašanje preduzeća. Tako

⁵⁸ Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York

prema Porter-u, ulazom novih konkurenata smanjuje se cena, a time i profit. Zbog toga je potrebno, postojećim "igračima", koristeći zalihe profita, stvoriti barijere ulasku drugih. Preduzeća koja to mogu priuštiti zauzimaju snažne pozicije na tržištu. Ako su pak barijere niske, to prisiljava postojeće "igrače" na konkuriranje troškovima. Druga pretnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu. Pregovaračka moć kupaca zavisiti će o nekoliko faktora. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz ponuđenog asortimana, ili ako su malobrojni, ili ako su kritični element proizvodne kvalitete, kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će uticati na smanjenje proizvoda. Kao i kod kupaca, malobrojnost dobavljača ili prevelika zavisnost o njihovom kvalitetu povećavati će moć dobavljača, samo što je za razliku od kupaca, uslovljeno povećanja cene izlaznog proizvoda preduzeća, u skladu sa pregovaračkom moći dobavljača. Peta sila je suparnička sila među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cena, u odnosu na cene konkurencije. Uticaj sila prikazan je na slici 16. Jednom kad se definišu sile, potrebno je doneti odluku koja je sila najznačajnija. Svrha identifikacije tržišne strukture i izvora konkurentskih prednosti njome uzrokovane je izvođenje strategija koje će biti u skladu sa okolinom.

Porter analizirajući pet snaga konkurentске prednosti daje tri generičke strategije čije dimenzije su konkurentska prednost i stepen pokrivenosti tržišta. Te tri strategije su:⁵⁹

1. Strategija troškovnog vođstva

Ovom strategijom organizacija nastoji da na bazi konkurentске prednosti u nižim troškovima ostvari rast tržišnog učešća, odnosno rast broja ciljnih tržišnih segmenata. Preduzeće ovom strategijom nastoji da na bazi efekta krive iskustva, efikasnog trošenja resursa, ekonomije obima, čvrste kontrole troškova i povoljnih pristupa inputima snizi cene koštanja proizvoda, čime će ostvariti svoju konkurentsku prednost.

Troškovni lider je u mogućnosti da ostvari isti nivo profita kao i njegovi konkurenti uz niže cene, jer su i troškovi proizvodnje niži, a uz sve to i da ostvari povećanje tržišnog učešća. Čak i u slučaju kada ga konkurenti slijede sa nižim cenama

⁵⁹ Nikolić M. (2007), *Strategijski menadžment, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin*

troškovni lider će biti u prednosti zbog nižih troškova proizvodnje u odnosu na konkurente. Ova situacija se može postići samo u slučaju da se radi o istom kvalitetu proizvoda i kod troškovnog lidera i kod konkurenata, jer niži troškovi proizvodnje ne smeju biti ostvareni na štetu kvaliteta proizvoda. Troškovni lider izbegava diferenciranje i čini ga samo do nivoa koji je moguće ostvariti sa niskim troškovima. Obično je to diferenciranje uzrokovano novonastalim zahtevima kupaca. Da bi se izbegla diferencijacija koja iziskuje povećane troškove proizvodnje, troškovni lider temelji svoje proizvode na prosečnom kupcu uz ignorisanje različitosti tržišnih segmenata. U ograničenu segmentaciju tržišta se ulazi samo u slučaju kada kupcu niska cena nije dovoljan razlog za kupovinu.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti posmatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih učesnika, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim učesnicima je izuzetno teško startovati sa niskim troškovima. Troškovni lider obično ima široko tržišno učešće pa je u situaciji da kao kupac inputa uslovljava niske nabavne cene. Opasnost od supstituta je smanjena činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cena učiniti svoje proizvode atraktivnijim. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cena odlučujući faktor kupovine.

Pored prednosti koje donosi ova strategija postoje i rizici. Pretnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rešenja koji snižavaju troškove proizvodnje ili premeštanjem proizvodnje na lokalitete gde su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja tražnje za proizvodima i preorientacije kupca na druge proizvode.

2. Strategija diferenciranja

Ova strategija zasnovana je na diferencijaciji kao osnovnoj konkurentskoj prednosti. Cilj je pružiti proizvode i usluge različite od ostalih u grani uz pokrivanje što većeg broja tržišnih segmenata. Neophodan preduslov za uspešno ostvarenje strategije diferencijacije je analiziranje kupčevih potreba i ponašanja i dati odgovor na pitanje šta kupci najviše vrednuju. U slučaju da je diferenciranje izvršeno uspešno, preduzeću se pružaju šanse:

- a) određivanje nadprosečnih cena za svoje proizvode (premium cena)
- b) obezbeđenje kupčeve lojalnosti i
- c) povećanje obima prodaje.

Zbog rasta prihoda putem premium cena, a ne smanjenjem troškova kao kod troškovnog lidera, osigurava se nadprosečna profitabilnost. Premium cena je ostvariva zbog toga što kupac kupuje određeni proizvod jer je različit od drugih i ima veću vrednost za kupca. Diferencijacija se može ostvariti na osnovu: cene, imidža, podrške (lojalnosti), kvaliteta ili dizajna proizvoda. U kontekstu četiri osnovne konkurentske prednosti diferencijacija se ostvaruje kvalitetom, inovativnošću i reagibilnošću na zahteve kupca, dok je efikasnost svojstvena strategiji troškovnog vođstva. Najpoželjnije je diferenciranje po više osnova, jer postojanje manje sličnosti sa konkurentima povećava tržišno učešće i bolju zaštitu od konkurencije. Proizvodnja se plasira u jednu ili više tržišnih niša, a sve varijante diferenciranja ograničene su troškovima proizvodnje, jer razvoj distinktivnih kompetentnosti iziskuje troškove. Iz ovog razloga preduzeće mora da kontroliše svoje troškove i cena proizvoda ne smije biti veća od one koju su kupci spremni platiti. Kontrola troškova ne treba biti poistovjećena sa minimiziranjem, već treba eliminisati troškove koji nisu u funkciji diferencijacije.

Osnovna prednost ove strategije je što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih učesnika u granu. Supstituti koji su pretnja moraju biti izuzetno atraktivni da bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu, jer ovdje nije stavljen akcenat na snižavanje troškova proizvodnje.⁶⁰

Uz pomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni problem je koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i time zadžati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je preduzeće u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvalitetu usluga ili sposobnosti ili "nevidljivih izvora", a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.

⁶⁰ Todosijević R. (2009), *Strategijski menadžment 2 - Metode i tehnike*, Ekonomski fakultet, Subotica

3. Strategija fokusiranja

Ova vrsta strategije se realizuje na fokusiranom tržišnom segmentu, a ne na tržištu u celini. Fokusiranjem se direktno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca. Ograničenje tržišnih segmenata se može definisati ili geografski ili na bazi proizvodne linije. Strategija fokusiranja kao izvedena strategija iz dvije osnovne (strategija troškovnog vođstva i strategija fokusiranja) može biti podeljena na dve vrste⁶¹:

- a) fokusiranje na bazi niskih troškova i
- b) fokusiranje na bazi diferencijacije.

Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda (usluga) koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentske, ali po nižim cenama (zbog nižih troškova proizvodnje) na izdvojenom tržišnom segmentu.

Strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumeva proizvodnju proizvoda (usluga) različitih od konkurentskih (zadovoljavanje specifičnih potreba kupca) u izdvojenom tržišnom segmentu.

Organizacija može koristiti strategiju fokusiranja na niskim troškovima ako se fokusira na tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na osnovu različitosti podstiče preduzeće da proizvodi proizvod koji je različit od drugih i orijentisan prema tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime se izbegava konkurencija sa proizvođačima koji provode strategiju diferenciranja na širem tržištu. Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za MSP i ova zahteva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih niša u kojima je moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima obezbeđuje specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome ova strategija je nepovoljna kada se posmatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača, jer se kupuje u manjim količinama. To neće predstavljati problem sve dok je preduzeće u

⁶¹ Sajfet Z., Ergić B., Nikolić M. (2005), *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

moгуćnosti da visoku cijenu inputa ugradi u cenu proizvoda koju će kupci lojalni marki platiti. Prepreka za supstitute predstavlja upravo lojalnost kupaca, jer se strategijom fokusiranja pruža prilika pratiti promene u zahtevima kupaca i reagovati pravovremeno.

Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti preduzeća orijentisanih na fokusiranje. To se može izbeći uz fleksibilni proizvodni sistem koji omogućava proizvodnju u malim serijama uz niže troškove. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promena u tehnologiji i zahtevima i ponašanju kupca. Preduzeća provođenjem strategije fokusiranja postaju zavisna od grupe kupaca kojoj su usmereni i u slučaju promene njihovih zahteva ili promjene u tehnologiji, otežano je pomeranje ka drugim tržišnim segmentima.

6.2. Strategijske metode

Strategijski menadžment predstavlja proces usmeravanja aktivnosti u kreiranju i realizaciji strategije preduzeća. Strategijski menadžment koristi metode i tehnike pomoću kojih ostvaruje efektivnost i efikasnost u realizaciji svojih ciljeva. Metode i tehnike koje se najčešće koriste za definisanje strategije razvoja: SWOT analiza, PEST analiza, Gap analiza, Ansoff's matrica i BCG model portfolija proizvoda⁶²

6.2.1. SWOT analiza

SWOT analiza⁶³ je metoda strategijskog planiranja, koja omogućava analizu procena i kombinovanje internih faktora sa podacima iz eksternih izvora na tržištu i u poslovnom okruženju. Naziv metode, SWOT, proizlazi iz početnih engleski reči Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje). Snage predstavljaju sopstvene "jake strane" koje je moguće iskoristiti za uklapanje u okolinu i dalji razvoj, dok slabosti predstavljaju interne nedostatke koje usporavaju razvoj i/ili predstavljaju smetnju. Ovim kategorijama obuhvaćeni su činioci na koje je

⁶² Todosijević R. (2009), Strategijski menadžment 2 - Metode i tehnike, Ekonomski fakultet, Subotica

⁶³ Paunović D., Čolović G. (2005). "The Application of SWOT Analysis in Designing of Garments", *Management*, No 37, pp. 71-77.

moguće uticati. Nasuprot njima, prilike i pretnje predstavljaju eksterne faktore, tj. činioce iz okoline koji deluju na preduzeće. Iskorištavanje prilika ili otklanjanje pretnji zavisi č promatranju okoline, te odgovarajućem odgovoru na uočeno stanje.

	SNAGE (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
PRILIKE (Opportunities)	SO strategija (Max/Max).	WO strategija (Min/Max)
PRETNJE (Threats)	ST strategija (Max/Min)	WT strategija (Min/Min)

Slika 17. SWOT matrica

SWOT analiza samo daje “dijagnozu” stanja, kako okoline u kojoj preduzeće funkcioniše tako i unutrašnjih karakteristika preduzeća. Mogu se postaviti na osnovu analize četiri alternativne strategije⁶⁴:

- SO strategija - u slučaju da je preduzeće snažan konkurent u povoljnom okruženju, savetuje se agresivan napad na konkurenciju i osvajanje liderske pozicije.
- WT strategija - ukoliko je preduzeće slabo i njeno okruženje nepovoljno, j preporučuje se strategijska obrana postojećeg položaja, bilo dok situacija u okruženju ne postane povoljnija, bilo dok se ne otklone neke od unutrašnjih slabosti.
- ST strategija - bazira se na korištenjem vlastitih snaga u svrhu otklanjanja pretnji.
- WO strategija - savjetuje razvijanje slabih funkcija organizacije. Cilj ove strategije je iskorištavanjem konstatiranih prilika minimizirati svoje slabosti.

⁶⁴ Čolović G, Paunović D., Savanović G. (2007). "POWER SWOT analiza u odevnoj industriji", Inženjering proizvodnje i usluga, str. 151-155.

Koja 4 rešenja nudi SWOT analiza?

SNAGE (STRENGTHS)

- Kvalitetan proizvod
- Odlična tehnologija
- Niski troškovi poslovanja
- Lojalni kupci
- Duga tradicija

ŠANSE, PRILIKE (OPPORTUNITIES)

- Prodor na nova tržišta
- Porast tražnje
- Nove mogućnosti izvoza
- Uvođenje nove tehnologije

SLABOSTI (WEAKNESSES)

- Nerazvijena tehnologija
- Višak zaposlenih
- Nerazvijen marketing
- Zapostavljena inovativnost i
- IR (istraživanje i razvoj)

PRETNJE (THREATS)

- Porast troškova
- Pad tražnje
- Konkurent razvija uspešniji proizvod
- Superiornija tehnologija kod konkurencije

Slika 18 . SWOT analiza

6.2.2. PEST analiza

PEST (Political, Economic, Sociocultural and Technological factors) analiza omogućava pripremu marketinškog procesa, odnosno sagledava 4 faktora⁶⁵:

1. Politički faktor

- Koliko je stabilno političko okruženje?
- Kako politika vlade utiče na proizvodnju zakonskim regulativima i taksama?
- Kako politika utiče na ekonomiju?
- Uticaj vlade na određeni region?

2. Ekonomski faktor

- kamatne stope,
- procenat inflacije i
- dugogodišnju ekonomsku perspektivu domaće proizvodnje.

3. Sociokulturni faktori

- Koliko je dominantan određeni region?

⁶⁵ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

- Kakvo je mišljenje potrošača o starim proizvodima?
- Koliko potrošači imaju slobodnog vremena?
- Koji je jezik bitan za promociju proizvoda?
- Koliko dugo ciljna populacija živi?
- Imidž brenda, kompanije, tehnologije ?
- Pristup kupovini i trendovi?
- Reklama i publicitet?
-

4. Tehnološki faktori

- Da li tehnologija omogućava proizvodnju po boljem standardu i sistemu kvaliteta?
- Da li tehnologija omogućava potrošaču nove proizvode, promocije, usluge interneta i sl.?
- Da li se distribucija menja promenom tehnologije?
- Da li tehnologija omogućava novi način komunikacije sa potrošačima?

6.2.3. Gap analiza

Gap analiza je jednostavna i efikasna analiza koja menadžerima omogućava da se odluče za odgovarajuću strategiju i taktiku. Gap analiza omogućava sagledavanje tehničkih mogućnosti i svih resursa preduzeća, potrebnih da bi se sagledala budućnost poslovanja.

Ova alatka je odgovor na dva pitanja⁶⁶:

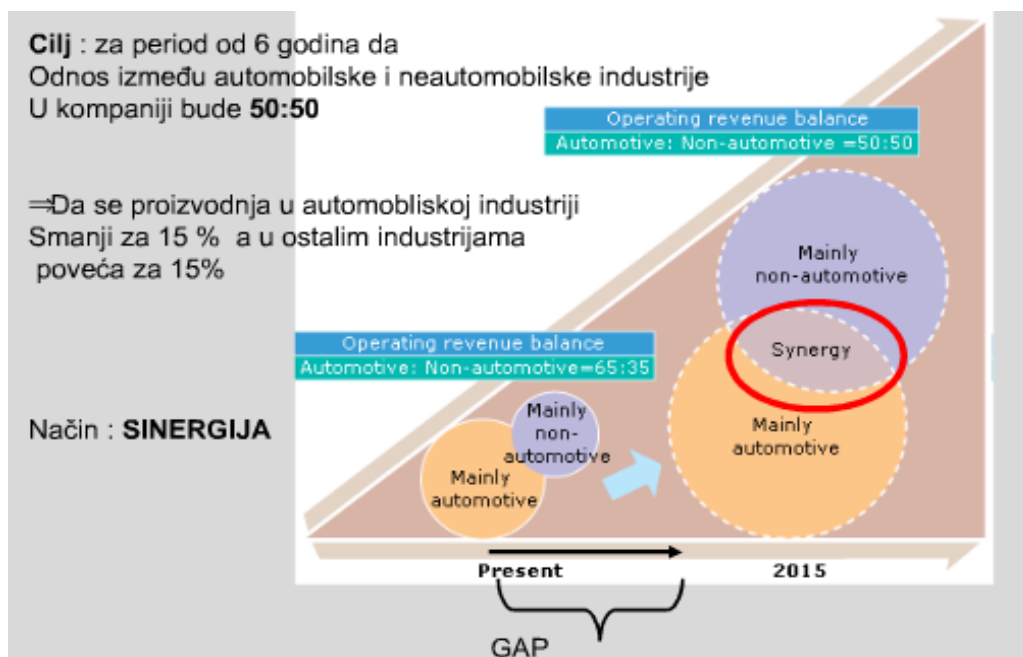
- "Gde smo sada?"
- "Gde želimo da budemo?"

Odnosno, razlika između ovih pitanja je Gap, tj. "Kako to postići?"

Za izgradnju Gap strategije koristi se Ansoff's matrica, a marketing miks za realizovanje taktike ukazujući da li treba npr. promeniti cenu proizvoda ili promociju ili možda sve elemente marketing miksa

Na slici 19. je prikazan primer Gap analize "TOYOTA Motor Corporation"

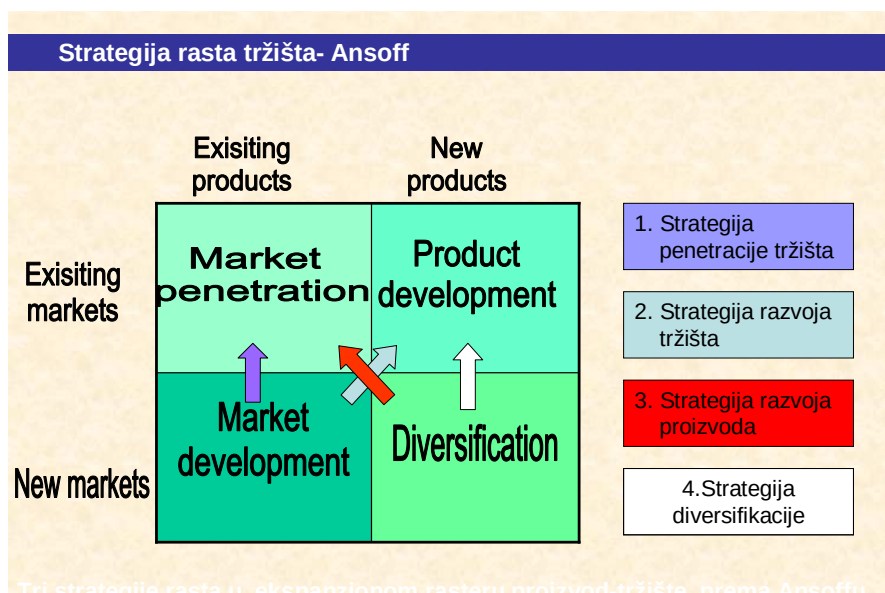
⁶⁶ Todosijević R. (2009), *Strategijski menadžment 2 - Metode i tehnike*, Ekonomski fakultet, Subotica



Slika 19. Gap analiza "TOYOTA Motor Corporation"⁶⁷

6.2.4. Ansoff's matrica

Ansoff's matrica je marketinški alat za planiranje razvoja (od 1957. godine kada je objavljen rad u Harvard Business Review). Ansoff's matrica ukazuje ne samo na potrebe analize sadašnjeg stanja i novih strategija za razvoj novih proizvoda već za i opstanak starih proizvoda na tržištu.



Slika 20. Ansoff's matrica⁶⁸

⁶⁷ Toyota Motor Corp. : Labor Productivity Benchmarks and International Gap Analysis <http://www.toyota-global.com>, (preuzeto: 24. mart 2012.)

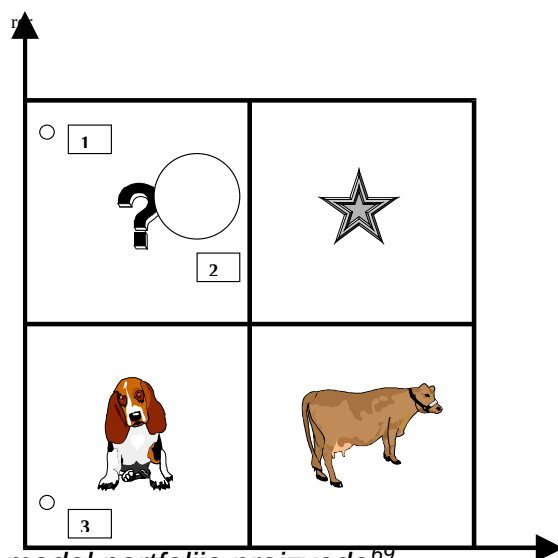
⁶⁸ http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm (preuzeto: 24. mart 2012.)

6.2.5. BCG model portfolija proizvoda

Portfolio koncept BCG razvijen od 70-tih zasniva se na analizi vrednovanja postojećih proizvoda, mogućnosti modifikovanja proizvoda ili izradi novih proizvoda.

Na tzv. Boston matrici proizvodi (slika 21.) su označeni kao:

- Zvezde – proizvodi sa visokim učešćem na tržištu i visokom stopom rasta tržišta.
- Krave muzare – proizvodi koji su glavni izvor prihoda.
- Psi – proizvodi sa malom stopom rasta i niskim učešćem na tržištu.
- Problematična deca (znak pitanja) – proizvodi sa visokom stopom rasta i malim učešćem na tržištu.



Slika 21. BCG model portfolija proizvoda⁶⁹

Strategijska pozicija određuje prema dva obilježja:

- Relativnog tržišnog učešća.
- Stope rasta tržišta.

6.3. Strategija malih i srednjih preduzeća u Srbiji

Našu zemlju u privrednom smislu determiniše razvoj malih i srednjih preduzeća, na šta ukazuje podatak da sektor MSP učestvuje sa 99.8% u ukupnom broju preduzeća, ostvaruju 68% ukupnog prometa, 58% bruto dodate vrednosti i angažuju 67% svih zaposlenih u privredi.

⁶⁹ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html (preuzeto: 24. mart 2012.)

MSP predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje. Ona jačaju ekonomiju na više različitih načina: usmerena su na određene delove tržišta i potrošače, reaguju brže na šanse i pretnje iz okruženja, fleksibilnija su i lakše se prilagođavaju promenama, značajan su izvor preduzetničkih ideja i inovacija, najveći su generator novih radnih mesta i zahvaljujući razvoju interneta i telekomunikacija, sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa.

Kao prednosti MSP, treba istaći mogućnost zadovoljenja specifičnih ili povremenih potreba za nekim proizvodima čija proizvodnja treba da bude manjeg obima, i mogućnost bržeg i efikasnijeg delovanja od velikih preduzeća kada su u pitanju promene organizacione strukture u odnosu na dinamična kretanja tržišta proizvoda i usluga. S druge strane, slabosti MSP ogledaju se prevashodno u nedostatku resursa.

Kao glavne prepreke za razvoj MSP na domaćem tržištu se javljaju: nedostatak finansijskih sredstava, nedostatak znanja i nepostojanje adekvatne institucionalne infrastrukture. U takvim uslovima, upravljanje malim i srednjim preduzećima poprima oblik upravljanja preduzećem u uslovima ograničenih resursa.⁷⁰

Na broj poslovnih funkcija utiče veličina preduzeća, pa se u većini slučajeva u praksi malih i srednjih preduzeća sreće relativno mali broj poslovnih funkcija. Organizaciona struktura malih i srednjih preduzeća podrazumeva da imaju mali broj zaposlenih, da jedno zaposleno lice obavlja veći broj funkcija, kao i da se značajan deo funkcija locira izvan preduzeća, odnosno da se za obavljanje izvesnog broja poslovnih aktivnosti angažuju specijalizovane organizacije (obavljanje računovodstvenih poslova, pravnih poslova, poslova transporta i sl.).

Pravilan izbor strategije predstavlja jedan od najznačajnijih koraka u procesu strategijskog planiranja i startegijskog menadžmenta naročito za MSP. Pravilan izbor strategije nije ni malo jednostavno izvršiti. Preduzeće mora razmatrati veći broj strategijskih opcija. Nakon definisanja nekoliko mogućih strategija treba izvršiti izbor

⁷⁰ Ceranić S. (2009), *Menadžment malih i srednjih preduzeća, monografija, Beograd*

najracionalnije strategijske opcije. Struktura kriterijuma za izbor strategije bazirana je na sledećim zahtevima⁷¹ :

- Strategija mora biti konzistentna sa vizijom, misijom i ciljevima preduzeća.
- Strategija mora da bude usklađena sa mogućnostima preduzeća.
- Strategija treba da uvaži i iskoristi snage preduzeća uz prevazilaženje eventualnih slabosti preduzeća.
- Strategija treba da motiviše zaposlene.
- Strategija ne bi trebalo da nosi prevelik stepen rizika.
- Strategija treba da bude usmerena na prave proizvode-usluge.
- Strategija treba da obezbedi kvalitetan, atraktivan proizvod.
- Strategija treba da bude usmerena na prava tržišta.
- Strategija mora maksimalno da uvažava potrebe i želje potrošača.
- Strategija treba da obezbedi konkurentsku prednost.
- Strategija treba da obezbedi dugoročni opstanak preduzeća.

Slaba konkurentnost većine domaćih preduzeća, odnosno njihovih proizvoda i usluga na stranim, ali sve više i na domaćem tržištu jedan je od najvećih problema u privredi Republike Srbije. Brojni spoljni i unutrašnji faktori utiču na konkurentnost preduzeća, od kojih su najbitniji⁷²:

- Razvoj menadžmenta – ukoliko se žele jaka, konkurentna i efikasna preduzeća, njima moraju da upravljaju efikasni i dobro obučeni menadžeri. Razvoj menadžment veština i sposobnosti predstavlja prioritet strategije razvoja MSP.
- Sistem kvaliteta - pitanje standarda kvaliteta veoma je značajno za sektor MSP u Republici Srbiji i efikasan program uvođenja sistema kvaliteta dostupan svim zainteresovanim u sektoru MSP predstavlja prioritet.
- Inovacije - kao kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa unutar preduzeća. U poslednjih nekoliko godina mnoga preduzeća u Republici Srbiji bila su u situaciji da se bore za opstanak na tržištu i nisu imala resurse koje bi investirala u poboljšanje i razvoj proizvoda i usluga.

⁷¹ Kaličanin Đ. i drugi (2009), *Menadžment i strategija*, Beograd

⁷² Ministarstvo za privredu i privatizaciju - *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srbiji 2003 – 2008.*, Beograd, 16. januar 2003.

- Promocija izvoza MSP - uvoz u Republiku Srbiji je dva i po puta veći nego izvoz, pa je potrebno raditi na promocija izvoza.

Postoje tri glavne oblasti delovanja koje treba da omoguće bolji pristup MSP domaćem tržištu:

- Kooperantsko povezivanje MSP sa velikim preduzećima.
- Uključivanje sektora MSP u javne nabavke proizvoda kao što su školski nameštaj, oprema za bolnice, građevinski materijal i sl.
- Veća penetracija roba široke potrošnje sektora MSP.

7. ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA ZA PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACINOH STRUKTURA STRATEŠKIM CILJEVIMA

Upravljanje ljudskih resursa predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenim i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. Ona je nastala kao poslednja etapa razvoja kadrovskog menadžmenta, kao odgovor na promene koje su nastale u sveri ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija i dr.) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada).⁷³

Uloge i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su:

- Operativna uloga većinom se odnosi na administrativne postupke postavljanja i odabiranja ljudskih resursa, zatim na rešavanje zahteva zaposlenih i drugih pripadajućih svakodnevnih aktivnosti koje se često opisuju kao "kadrovska funkcija", koju savremeni fokus menadžmenta ljudskih resursa još nije u potpunosti inovirao.
- Strateška uloga naglašava da su ljudi u preduzeću najvredniji resurs. U tom smislu, zahteva se rad i napor svih menadžera, a ne samo menadžera za ljudske resurse i zaposlenih u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. Njegova strateška uloga izvire iz saznanja da za svaku posebnu strategiju organizacije treba projektovati odgovarajuću strategiju ljudskih resursa jer zaposleni mogu da budu izvor njene konkurentne snage samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima uspešno rukovodi.

Pored okruženja na promene u upravljanju ljudskih resursa utiče i niz internih činilaca. Uspešnost u otklanjanju pretnji iz okruženja i usklađivanje i poboljšanje performansi internih činilaca u najvećoj meri zavisi od potencijala zaposlenih, prvenstveno menadžera i stručnjaka za istraživanje i razvoj. Od menadžmenta ljudskih resursa se očekuje da proaktivnim aktivnostima otkloni ili ublaži pretnje i opasnosti, otkloni slabosti, iskoristi snage i stvori šanse, što direktno utiče na rezultate poslovanja i razvoj preduzeća. Iz tog razloga sva uspešna preduzeća posebnu pažnju posvećuju menadžmentu ljudskih resursa od koga se očekuje da

⁷³ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd*

obezbedi odgovarajuće inpute ljudskih resursa, njihovo radno angažovanje i efekte tog angažovanja.

Pored obezbeđivanja optimalnog broja i strukture zaposlenih (prvenstveno po radnom i stvaralačkom potencijalu) u osnovne zadatke menadžmenta ljudskih resursa spadaju i: razvoj korporativne kulture u skladu sa potrebama preduzeća, izbor odgovarajućih modela motivisanja zaposlenih za rad, razvoj i stvaralaštvo, poboljšanje međuljudskih odnosa, stvaranje pozitivnih stavova prema promenama, proaktivno angažovanje menadžmenta i zaposlenih na promenama u preduzeću, ostvarivanje željenih i planiranih poslovnih rezultata, konstantan razvoj preduzeća i zaposlenih. Da bi se ostvarili navedeni i drugi zadaci, koji proističu iz konkretnih potreba preduzeća, neophodno je obezbediti niz preduslova⁷⁴:

- optimizovati organizacionu strukturu,
- primeniti procesni pristup u organizovanju obavljanja poslova i zadataka organizacije, izvršiti preraspodelu nadležnosti za odlučivanje o ljudskim resursima (prvenstveno kroz decentralizaciju ovlašćenja i povećanje odgovornosti za efekte odluka),
- utvrditi strategiju i politiku o oblasti ljudskih resursa (kao osnovu za donošenje odluka i ponašanje zaposlenih),
- formirati odgovarajuće timove stručnjaka za ljudske resurse i
- razvoj ljudskih resursa tretirati kao prioritetan posao.

Promene u upravljanju ljudskih resursa imaju veoma širok okvir i domašaj. One, po pravilu, izlaze iz koncepta kadrovskog menadžmenta, kao klasičnog pristupa upravljanju radom i razvojem zaposlenih. Odnose se i na segmente organizacije koji pripadaju drugim podsistemima, jer obuhvataju i poslovnu filozofiju, strategiju i niz politika organizacije, koje su u funkciji ostvarivanja definisane ili redefinisane misije, vizije i strategije organizacije. U oblasti upravljanja ljudskih resursa one se odnose na⁷⁵:

- liderstvo,
- upravljanje i odlučivanje,

⁷⁴ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd*

⁷⁵ Robbins S., Coulter M. (2005), *Menadžment, Data status, Beograd*

- organizaciju,
- korporativnu kulturu,
- procese (tehnologije) vezane za ljudske resurse,
- stavove prema promenama,
- racionalizaciju rada,
- modernizaciju i dr.

Liderstvo, kao proces uticanja na zaposlene u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, treba da doprinese izgrađivanju i primeni savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa. Svoja ovlašćenja, tj. sposobnost da utiču na donošenje odluke ili na postupke u obavljanju poslova, lideri zasnivaju na sledećih pet izvora: legitimnoj moći, moći prinude, moći nagrađivanja, moći stručnosti i referentnoj moći.

Upravljanje i odlučivanje treba da bude prvenstveno u funkciji blagovremenog donosenja optimalnih odluka iz oblasti upravljanja ljudskih resursa. Iz tog razloga često je potrebno da se pored utvrđivanja ciljeva, principa i kriterijuma za donošenje odluka, izvrše odgovarajuće promene u nadležnosti (decentralizacija funkcije donošenja operativnih odluka) i razradi procedura koja je u funkciji, kako kvalitetnog, tako i efikasnog odvijanja procesa odlučivanja. U tom segmentu je posebno značajno da se potencira odgovornost za kvalitet odluke, tj. za njene efekte.

Promene u organizaciji se najčešće vezuju za organizacionu strukturu, tj. na utvrđivanje kompetencija za obavljanje određenih poslova i odlučivanje o ljudskim resursima, status organizacione jedinice za ljudske resurse, broj i strukturu radnih mesta za obavljanje poslova iz oblasti upravljanja ljudskih resursa i sl. Međutim, elemente organizacije čine i organizacioni procesi (način obavljanja poverenih poslova, tj. skup aktivnosti koje treba obaviti da bi se ostvario željeni rezultat) i organizaciona sredstva (normativni akti, dokumentacija, softver).

Korporativna kultura je sistem zajednički shvaćenog smisla i verovanja zaposlenih u organizaciji, koji, u velikoj meri, određuje njihove međusobne postupke. To je zajedničko viđenje preduzeća i odnosa u njoj od strane zaposlenih koje direktno utiče na način njihovog ponašanja. Tu spadaju vrednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa

koja vremenom evoluira. Korporativna kultura, kao osobenost organizacije, sačinjena je na stabilnim i trajnim osnovama i zato je veoma otporna na promene. Stvaranje kulture zahteva puno vremena i jednom utvrđena kultura ima tendenciju da se ukoreni. Jake kulture su naročito otporne na promene, jer se zaposleni jako vezuju za nju. U situacijama kada određena korporativna kultura postaje usko grlo za promene i razvoj preduzaća, od kojih često zavisi i opstanak organizacije, nju je i tada teško promeniti. Svaka promena korporativne kulture trazi dosta vremena, tako da taj proces po pravilu traje godinama.

Procesi (tehnologije) vezani za ljudske resurse treba u značajnoj meri da doprinesu povećanju kvaliteta u odlučivanju o ljudskim resursima i povećanju kvaliteta u obavljanju procesa iz menadžmenta ljudskih resursa. Zahvaljući sve većoj primeni računara i uspostavljanju savremenih informacionih sistema povećava se brzina i kvalitet u obavljanju procesa iz ovog područja menadžmenta. Kompjuterizacija dovodi do velikih promena u procesu odlučivanja, ali i u obavljanju poslova. To se direktno ispoljava kod radnih mesta u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. Zahvaljući povećanju broja relevantnih informacija i brzini njihovog protoka dolazi do pozitivnih promena u procesu odlučivanja i povećava se brzina donošenja odluka o ljudskim resursima uz istovremeno povećanje njihovog kvaliteta.

Stavovi zaposlenih prema promenama, organizaciji i radu mogu da utiču na promene koncepta menadžmenta ljudskih resursa pozitivno ili negativno. Pozitivan je odnos kada se proces promena prihvata kao osnova za uspesno poslovanje i razvoj organizacije, kada se promene iniciraju, kada postoji interes zaposlenih za uključivanje u proces kreiranja promena i kada se usvojene promene dosledno primenjuju. Negativno za promene u konceptu su otpori koji se ispoljavaju prema promenama, što se u praksi manifestuje na različite načine.

Racionalizacija rada predstavlja permanentni proces, koji je element procesa razvoja organizacije. On je prevashodno tehnološka kategorija, jer se odnosi na poboljšanje odvijanja određenih poslovnih procesa u cilju povećanja ekonomičnosti i efikasnosti rada. Česta posledica racionalizacije rada je smanjivanje broja radnih mesta i izvršilaca, tj. nastajanje tehnoloških viškova zaposlenih i redizajniranje radnih mesta.

Modernizacija se u najvećem broju slučajeva svodi na primenu savremenih sredstava rada, koja, kada je u pitanju menadžment ljudskih resursa pripadaju informacionim tehnologijama.

7.1. Obuka zaposlenih

Programi obuke su usresređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok se programima za usavršavanje predviđa da razvijaju veštine potrebne za budući posao.

Postoje četiri procedure koje menadžeri mogu da upotrebe da bi odredili obim potrebne obuke za svakog pojedinca u organizaciji:

1. Utvrđivanje učinka. Rad svakog radnika se meri prema utvrđenom standardu za učinak ili za obavljanje aktivnosti na takvom radnom mestu.
2. Analiza zahteva radnog mesta. Utvrđivanje kvalifikacije ili znanja specificiranih u odgovarajućem opisu radnog mesta. Radnici koji ne ispunjavaju uslove u tom pogledu postaju kandidati za program obuke.
3. Organizaciona analiza. Analiza efikasnosti organizacije i uspešno realizovanih ciljeva kako bi se ustanovilo gde dolazi do odstupanja od ovog standarda.
4. Nadzor nad radnicima. Od menadžera kao i lica koja nisu menadžeri, traži se da iznesu probleme sa kojima se sreću na radnom mestu i da predlože načine za njihovo rešavanje.

Usavršavanje menadžmenta predviđa da se sveukupna efikasnost menadžera poboljša na položajima koji trenutno zauzimaju i pripremu za preuzimanje veće odgovornosti kada budu unapređeni. Tu spadaju: metodi na radnom mestu i metodi usavršavanja van radnog mesta.

Metodi na radnom mestu - ovu vrstu usavršavanja karakteriše to da je "skrojena" prema pojedincu, da je direktno vezana za posao koji obavlja i da je pogodna što se odvija na radnom mestu. Postoje četiri glavne metode za obuku na radnom mestu:

1. Podučavanje - obuka koju direktni super vizor pruža svojim radnicima, jeste najefikasnija tehnika usavršavanja menadžmenta. Na žalost, veliki broj menadžera

nije spreman da obučava one koje nadzire. Menadžeri koji obučavaju i suvise često se osećaju prozvani da svojim radnicima kažu šta treba tačno da urade, čime poništavaju delotvornost podučavanja. Pored toga, neki menadžeri se osećaju ugroženi kada se od njih traži da podučavaju nekog radnika, smatrajući da će tako dobiti rivala.

2. Rotacija na poslu - podrazumeva pomeranje radnika s jednog mesta na drugo kako bi stekao nova iskustva i upoznao se sa razlicitim aspektima rada organizacije.

3. Da se menadžeri podvrgnu stalnoj obuci.

4. Planiranje radnih aktivnosti - može da predvidi da se angažuju lica koja se usavršavaju za razne zadatke kako bi proširila svoja iskustva i razvila nove sposobnosti. Od lica na obuci može da se zahteva da se postave na čelo radne jedinice ili da učestvuju na važnoj sednici neke komisije. Ovakva iskustva im pomažu da sagledaju način na koji organizacija funkcioniše, kao i da unapredi sposobnosti u pogledu međuljudskih odnosa.

Metodi usavršavanja van radnog mesta - izoluje polaznika obuke od pritiska i stalnih zahteva koje im nameće radno mesto i omogućuje mu da se u potpunosti koncentriše na obrazovanje. Pruža mu se mogućnost da upozna ljude iz drugih odeljenja ili da sagleda nove korisne ideje i iskustva drugih, a da pri tom ostvari korisne kontakte. Najčešći metodi obuke van posla su obuka u prostorijama preduzeća i programi za usavršavanje čiji su sponzori univerziteti i razne organizacije. Skoro svaki program za usavršavanje se često dopunjuje proučavanjem primera iz prakse, tumačenjem određenih uloga i igrama biznisa ili simulacijom.

Neka preduzeća šalju radnike na programe usavršavanja u drugim zemljama ili na razne naučno-stručne skupove ili kongrese.

Poslednjih godina se organizuju različiti seminari koji osim obuke utiču i na ne materijalno zadovoljstvo radnika, naročito ako su organizovana u turističkim mestima. To omogućava upoznavanje sa kolegama iz drugih preduzeća, ali i dodatni program, koji motiviše zaposlene.

7.2. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih

Savremena tehnologija je jedan od vrlo važnih faktora razvoja nove, moderne, profitabilne industrije. Poznavanje ovakve tehnologije, kao i njeno posedovanje je neophodno u sve oštrijoj konkurenciji za osvajanje novih tržišta, ali je sve to u suštini samo "ulaznica za arenu".

Na kraju će pobediti ona preduzeća koja imaju pametne i kreativne predvodnike, ljude koji su sposobni da čuju, saopšte, ali i da motivišu druge kako unutar, tako i izvan svog preduzeća.

Da bismo mogli da shvatimo i razumemo proces motivacije za rad neophodno je da definišemo osnovne pojmove:

- pojam motiva,
- proces motivacije i
- motivaciju za rad.

Pod pojmom motiva najčešće se podrazumeva unutrašnji faktor koji podstiče, usmerava i integriše čovekovo ponašanje. To znači da su motivi unutrašnja pokretačka snaga čoveka i kao takvi često se poistovećuju sa potrebom. Ali svaka potreba nije istovremeno i motiv. Da bi potreba prerasla u motiv neophodno je da čovek postane svestan toga i da ona kao takva postane pokretač određenog čovekovog ponašanja.

Motivacija predstavlja proces svesnog pokretanja i usmeravanja aktivnosti čoveka ka postizanju određenog cilja. U užem smislu proces motivacije je proces koji se ostvaruje između potreba i cilja. Svako je na neki način "motivisan", da bi uradio ono što je potrebno. Ali nas ovde u suštini ne interesuje "svako", nas zanimaju specifični oblici koji motivišu odnose unutar organizacije. Znači, motivacija je ono čime postizemo da se ljudi ponašaju na način kojim postizemo ciljeve organizacije i zadovoljenje sopstvenih potreba.

Razlikujemo dve strane motivacije koja treba da navede ljude da se ponašaju tako da:

- Služe ciljevima organizacije i

- U isto vreme zadovolje sopstvene potrebe.

Motivacije nazivamo integracijom ciljeva i motiva. To znači da se ljudi pridružuju nekoj organizaciji i spremni su da sa njom sarađuju upravo zato što očekuju da će i sami od toga imati koristi. Organizaciji su istovremeno potrebni ljudi koji će obavljati poslove neophodne za ostvarenje postavljenih ciljeva i ona treba da te ljude ne samo pridobije za sebe, već i da ih zadrži u svojim okvirima.

Pod efikasnom motivacijom podrazumevamo mogućnost udruživanja ljudskog potencijala sa ciljevima organizacije pri čemu oni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve.

Kod pojma motivacije razlikujemo:

1. Teorije ljudskih potreba razmatra prvenstveno sadržaj odnosno "šta" je to što motiviše ljude.
2. Teorije o procesima ili "kako" teorijama motivacije razmatra "kako" funkcionise proces motivacije.

Teorija potreba je najstarija teorija o motivaciji i kao takva je najpoznatija, ali i najviše kritikovana. "Potreba" unutrašnje fizičko ili emocionalno stanje neravnoteže ili lišenosti (depresivnosti). Po Abrahamu Maslovu potrebe delimo na:

- fiziološke potrebe,
- potrebe za sigurnošću,
- potrebe za pripadanjem i ljubavlju,
- potrebe za poštovanjem i
- potrebe za samoostvarivanjem.

Prema Maslovu sve ove potrebe su hijerarhijski povezane prema "hitnosti" nagona, što znači da zadovoljavanje potreba nije činilac motivacije ponašanja, odnosno onog trenutka kada zadovoljimo potrebe nižeg ranga, onda pokušavamo da zadovoljimo druge.

Prema radovima Davida McClellanda ljudske potrebe se razlikuju u zavisnosti od različitih kultura. On je identifikovao tri vrste potreba:

- potrebe za uspehom,
- potrebe za druženjem i
- potrebe za vlašću.

Ono što je najvažnije to je činjenica da je McClelland proširio naša saznanja o ljudskim potrebama, ali i to da je on smatrao da su se u ovim potrebama ogledali različiti stavovi interesa ljudi koji su kroz kulturne razlike pokazivali različite stavove prema radu i samopouzdanju.

Teorije o ljudskim potrebama nisu pružile prave odgovore kojima bi bili zadovoljni kako naučnici tako i praktičari, iako nisu u potpunosti ni pobijene ni odbačene već se u suštini govori o njihovoj nedorečenosti. Najnovije teorije u centar proučavanja stavljaju pitanja kako proces motivacije deluje. Razlikujemo 4 takve teorije⁷⁶:

1. Teorija pojačavanja.
2. Teorija očekivanja.
3. Teorija pravičnosti.
4. Postavljanje ciljeva.

Teorija pojačavanja - Pojačavanje je ključni koncept. Nagrađivanje određene vrste ponašanja stvara kod te osobe prijatnu povratnu spregu, tako da ta osoba ponavlja iste aktivnosti da bi ponovo dobila nagradu. Ponašanje zbog kojeg se kažnjava može dovesti do "gašenja" takvog ponašanja. Problem ove teorije do ovog momenta je što ona zavisi od ponašanja u prošlosti dok istovremeno ne daje dovoljno objašnjenja za ponašanje ljudi u potpuno novim, nepredviđenim situacijama ili u budućnosti.

Teorija očekivanja - Teorija očekivanja zasnovana je na pretpostavci da je motivacija mogućnost izbora između različitih ponašanja. U ovom slučaju podseća na teoriju pojačavanja, jer je pretpostavka da će ljudi nastaviti da se ponašaju na način koji će ih dovesti do zadovoljavajućeg rezultata. Pitanje kako to ljudi rade sačinjava osnovnu razliku između ove dve teorije. Prema teoriji očekivanja motivacija predstavlja proizvod valencije, vrednosti nagrade za pojedinca i očekivanja, pojedinačnog shvatanja da li će baš taj način ponašanja dovesti do zadovoljenja istih

⁷⁶ Ćamilović S., Vujić V. (2006), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, FON, Beograd

potreba. Valencija može biti pozitivna i negativna i razlikuje se prema snazi kojom se izražava. To su shvatanja pojedinaca a ne organizacije.

Razlikujemo dve vrste očekivanja:

- radnik želi nagradu koja bi bila iskazana kroz novac, unapređenje i prestiž. To su njegovi ciljevi. Ako pretpostavimo da je radnik sposoban da obavlja povereni posao i da taj posao ceni, njegovo očekivanje je da će kroz visoku produktivnost ostvariti jedan ili više svojih ciljeva. To znači da je radnik motivisan da se ponaša na način koji će dovesti do visoke produktivnosti.
- ciljevi radnika su da ga prihvati grupa jer želi osećanje pripadnosti. Da bi ostvario ove ciljeve radnik mora da izabere sasvim drugačiji put, to jest da se povinuje grupnim pravilima ponašanja. Nagrada u ovom slučaju bi bila prihvatanje od strane grupe.

Teorija očekivanja nam omogućava da objasnimo proces biranja koji je sastavni deo motivacije. Motivacija je interakcija između željenih ciljeva, datih vrednosti tih ciljeva i radnikovih očekivanja da određeni put vodi do tih ciljeva. Na taj način motivacija postaje mišljenje radnika da li je određena nagrada vredna dodatnog napora koji se od njega očekuje.

Teorija pravičnosti - Osnovna ideja ove teorije je da je zarada stvar pravične podele i društvenog poređenja. Način na koji radnik shvata svoju zaradu zasnovan je na dva razloga.

- odnos njegove zarade prema zaradama drugih
- njegov uloženi trud, nivo kvalifikacije, obrazovanje i iskustvo u odnosu na njegovu zaradu.

U prvom slučaju poređenje se odnosi na zaradu u odnosu na zaradu drugih. U drugom slučaju poređenje se odnosi na ono što neko dobija u odnosu na uloženi trud i pripremu za taj posao.

Postavljanje ciljeva - Pod postavljanjem ciljeva podrazumevamo proces definisanja i postavljanja specifičnih radnih zadataka koji su zaposleni u obavezi da ostvare. Postavljeni cilj treba da bude izazov za radnika i njegove sposobnosti. Pri tome je

neophodno da zaposleni imaju mogućnost da prate rezultate svog rada, što podrazumeva pravovremeno informisanje.

Postavljanje ciljeva kao motivacioni faktor funkcionira dobro ako su zaposleni već interno definisani da dobro obave posao (finansijske nagrade, želja za uspehom). Prihvatanje ciljeva zavisi od toga koliko zaposleni imaju poverenja u menadžment preduzeća, pravičnost postavljenog zadatka i njegove težine. Ispitivanja su pokazala da zaposleni bolje rade ako imaju izazovne ciljeve koje prihvataju, ako pri tom imaju pravu informaciju o rezultatima svog rada i ako su adekvatno nagrađeni kad ostvare postavljeni cilj.

Različite organizacije imaju različite ciljeve. Razlikuje se i priroda posla koje zaposleni treba da obave pa prema tome i nagrađivanje se mora razlikovati da bi se ljudi motivisali za bolji rad. Da bi se zaposleni motivisali potrebno im je omogućiti:

- zainteresovanost za posao koji obavljaju,
- napredovanje u sposobnostima,
- ljudsko ophođenje,
- pravo na prigovor,
- bezbednost i perspektivu,
- radne uslove i
- životne uslove.

Dobrom radniku je sasvim dovoljno saopštiti dve informacije a to su rezultat koji se od njega očekuje i rok u kome treba ostvariti. Zbog toga zadatak koji se postavlja pred zaposlene treba da bude :

- dobro zamišljen,
- precizno formulisan,
- razumljivo saopšten i
- blagovremeno dat.

Zahtevi koji se postavljaju pred zaposlene potiču od stručnih službi direktno ili preko rukovodioca. Postavljeni zahtevima se mora obezbediti:

- bezbednost,
- kvalitet,

- ekonomičnost,
- produktivnost i
- rentabilnost.

Kod postavljanja zahteva za novi način rada koji se ne može ostvariti bez učenja novoga mogu se pojaviti problemi kod zaposlenih koji ne smatraju da postoji potreba za novi način jer je i dosadašnji način bio dobar. Zato je izuzetno važno da zaposleni shvate takve potrebe preduzeća.

Moramo imati u vidu da je zaposlene mnogo jednostavnije i lakše motivisati na kraći nego na duži rok. Zaposleni žele da znaju šta oni u suštini dobijaju prihvatanjem novog posla ili novog načina rada. *Da li će mu novi posao doneti veću zaradu? Hoće li na taj način njegov rad biti više cenjen? Postoji li zbog toga mogućnost napredovanja? Da li će zaposleni koji ne prihvate novi posao ili novi način rada jednog dana dobiti otkaz?*

Da bi zaposlenima bili jasni ciljevi novog obučavanja i preorijentacije potrebno je da budu blagovremeno i iscrpno informisani. Preduzeće je to koje obezbeđuje informisanost, što ne znači da svi treba da znaju sve, već da svako od zaposlenih treba da zna sve ono što mu je potrebno i neophodno za njegov rad to jest za ubeđenost i opredeljenost ciljevima preduzeća. Neophodno je omogućiti mladim kadrovima sticanje novih saznanja putem predavanja, seminara, simpozijuma, kao i direktnim uključivanjem u rad na licu mesta.

Potrebno je izgraditi takve kriterijume napredovanja, gde će do izražaja doći konkurencija koja će omogućiti da najbolji idu napred bez ograničenja. Kriterijumi za nagrađivanje moraju biti jasni i precizno definisani i kao takvi dostupni svim zaposlenima. Propisani kriterijumi o nagrađivanju treba kao takvi da se sprovede (izbor najboljeg radnika, najbolje pošte, finansijsko nagrađivanje ...) jer bi to u suštini stvorilo predstavu da bi najbolji bili i najviše plaćeni.

7.3. Specifčnosti upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim preduzecima

Imajući u vidu sav značaj ljudskih resursa za rad celokupne organizacije malih i srednjih preduzeća, neophodno je posvetiti posebnu pažnju upravljanju ljudskih resursa. Zaposleni moraju imati odgovarajuće sposobnosti i biti odgovarajuće motivisani da bi celokupnim radom ispunili zahteve koji se stavljaju pred njih. Nagrađivanje i odavanje priznanja za postignute rezultate znacajni su faktori motivisanja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima. Specifičnost male sredine dovodi do problema, gde se definišu odgovornosti bez davanja odgovarajućih ovlašćenja. To, neminovno, utiče na svest zaposlenih, a samim tim i na produktivnost. Kao rešenje takvih i sličnih kompleksnih problema najefektivnije se pokazao timski rad. Timski rad pruža mogućnost rada koji predstavlja jedinstven spoj teorije i praktičnih iskustava svih zaposlenih na određenom projektu. Smanjuje se odgovornost pojedinca, doprinosi se razvoju ličnih i poslovnih veština, kao i ostvarenju ciljeva organizacije.

Unapređenje komunikacije među zaposlenima u organizaciji je važan faktor upravljanja ljudskim resursima. Postiže se obukom koja, pored ovladavanja veštinama, ima za cilj i podsticanje ljudi na komunikaciju i stvaranje kolegijalne atmosfere.

Treba dodati i to da menadžment ljudskih resursa malih i srednjih preduzeća, prvenstveno, ima zadatak da se angažuje na ostvarivanju sledećih ciljeva :

- Afirmiše vrednosti i smisao društveno odgovornog poslovanja i korporativne kulture, kao jedan od temelja strategije i poslovne politike;
- Afirmiše značaj ljudskih resursa, kao jedan od temelja uspešnog poslovanja i razvoja kompanije;
- Kreira politiku ljudskih resursa kao deo razvojne politike i strategije kompanija;
- Podstiče razvoj socijalnog partnerstva između poslodavaca i zaposlenih utemeljen na svesti o zajedničkim interesima ;
- Podstiče i neposredno preventivno deluje na sprečavanju, odnosno otklanjanju potencijalnih i realnih izvora socijalnih konflikata;

- Podstiče ravnopravnu utakmicu ljudskih sposobnosti i znanja;
- Stvara povoljno društveno okruženje i druge materijalne, tehničke, organizacione uslove za uključivanje zaposlenih u proces „doživotnog učenja“, odnosno permanentnog podizanja njihovih radnih, stručnih i profesionalnih znanja i kapaciteta;
- Afirmiše praksu, razvija i primenjuje sredstva i instrumente motivisanja zaposlenih za postizanje što boljih radnih rezultata.

Navedeni opšti ciljevi treba da omoguće da se u maksimalno mogućoj meri realizuju konkretni ciljevi organizovanja i funkcionisanja efikasnog menadžmenta ljudskih resursa, koji se sastoje u sledećem:

1. Jedinstvenost postupaka, adekvatnost kriterijuma i transparentnost procedura;
2. Fleksibilnost i mobilnost zaposlenih;
3. Stvaranje i održavanje optimalne strukture zaposlenih kao podrška strateškoj orijentaciji kompanija;
4. Povećanje stepena profesionalizma u poslovanju;
5. Efikasnija realizacija ciljeva poslovanja;
6. Razvoj korporativne kulture koja podržava promene u skladu sa strateškom orijentacijom.

Upravljanje ljudskim resursima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadatke vezane za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvatala izbor aplikanata, razmeštaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formulisanja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitet rada čime se kombinuje interes poduzeća i njegovih zaposlenih.

Delovanje menadžmenta ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspešnog i zdravog preduzeća, čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan radnik.

8. PRIMER - preduzeće "Miloduh"

"Miloduh" je preduzeće za proizvodnju i promet sa dugom tradicijom i velikim proizvodnim iskustvom. U proteklom periodu (a posebno u razdoblju do početka devedesetih godina prošlog veka) preduzeće je ostvarilo vidan rast. Preduzeće "Miloduh" je osnovano pre više od 30 godina – 1. aprila 1970. godine (od strane SO Kragujevac i MZ "Kamenica") i u trenutku osnivanja raspolagalo je sa skromnom imovinom (dva magacina). U inicijalnoj fazi "Miloduh" je bio orijentisan na gajenje i preradu lekovitog bilja i proizvodnju rakije na bazi lekovitog bilja (u saradnji sa Institutom za lekovito bilje iz Beograda). S obzirom da na ovakvim osnovama zamišljen proizvodni program nije omogućavao ostvarivanje zadovoljavajuće rentabilnosti, dolazi do napuštanja proizvodnje lekovitog bilja, a poslovanje počinje da se bazira na uvođenju u proizvodnju široke lepeze različitih alkoholnih pića. Tokom osamdesetih godina dalje širi svoj program proizvodnje na proizvodnju voćnih sirupa i sokova, te početkom devedesetih godina na proizvodnju osvežavajućih gaziranih napitaka. Sve to govori o vitalnosti preduzeća i njegovoj sposobnosti za sprovođenje strukturnih promena u cilju prilagođavanja aktuelnim tržišnim zahtevima.

Prilagođavajući se trendovima na tržištu "Miloduh" se sve više preorjentiše ka proizvodnji bezalkoholnih napitaka (gaziranih bezalkoholnih pića, voćnih sokova i sl.) kroz čije unapređenje prevashodno vidi šansu za svoj opstanak i dalji razvoj. Polazeći upravo na ovaj način definisane razvojne strategije doneta je odluka o razvoju proizvodnje bezalkoholnih napitaka u dojpak ambalaži, programu koji je bio najrentabilniji za preduzeće u prethodnom periodu. Danas preduzeće radi u sklopu A.D. "SWISSLION Takovo".

8.1. Proizvodni program i proizvodnja

Osnovni proizvodni program A.D. "Miloduh" čini proizvodnja:

- A. Žestoka alkoholna pića
 - Prirodna alkoholna pića – rakija (Lincura, Hajduk,... Medovina, Lozovača).
 - Veštačka alkoholna pića – Vodka i Brendi.

B. Bezalkoholna pića

- Osvežavajući bezalkoholna pića (Cola, Tonik, Orange, Biter, Juice)
- Voćni sokovi (kajsija, breskva, pomorandža, limun, egzotik, višnja)
- Voćni sirupi (pomorandža, malina, jagoda, limun, borovnica, kivi, kupina).

Voćni sokovi se pakuju u dojpak kesicama i čašama od 200 ml., a sirupi u pakovanju od 1l i ½ litra u staklenoj ambalaži, gazirana pića u PET ambalaži od 1,5l do 2,0litra.

8.2. Postojeći resursi

A.D."Miloduh"- Kragujevac raspolaže sa 21 050 m² zemljišta od čega 7 050 m² čini građevinsko zemljište, a preostalo je poljoprivredno zemljište.

Ukupna površina svih građevinskih objekata ovoga preduzeća je oko 3 050 m². Od toga najveći deo zauzima proizvodna hala sa aneksom (izgrađena 1990. godine) od 2 100 m², zatim podrum 600 m² (izgrađen 1977. godine), te destilerija 350 m² (izgrađen još 1947.godine).

"Miloduh" raspolaže sa sledećim osnovnim proizvodnim linijama:

1. Linije za proizvodnju rakija i sokova

- Destilerija za destilaciju vina i rakija – kapaciteta 50.000 litara rakije (ili vina) jačine 10% alkohola za 24h.
- Predestiliše 50.000 stepeni što je 10.000 litara "ljute" rakije od 50% alkohola.
- Poluautomatska linija za punjenje rakija u mini pakovanju kapacitet – kapaciteta 5000 boca u jednoj smeni.
- Poluautomatska linija za 0,5, te 0,7 i 1 litarska pakovanja, kapaciteta – 2500-3000 boca za smenu.

2. Proizvodnja sirupa

- Poluautomatska linija sa ručnim lepljenjem etiketa kapaciteta 2.500 boca od 1 litra za jednu smenu.
- Poluautomatska linija sa ručnim lepljenjem etiketa kapaciteta 3.000 boca od 1 litra za jednu smenu.

3. Proizvodnja sokova u dojpak ambalaži i čašama sa pasterizacijom

- Sokovi u dojpak ambalaži pune se na 2 punilice i to punilica "Eskod" koja može da napuni 12.000 kesica za jednu smenu i punilica "Timotije" koja može da napuni 8-10.000 kesica za jednu smenu. To znači da za jednu smenu može da se pasterizuje, napuni i ohladi 4.000 litara soka.
- Punjenje pasterizovanog soka u čašama obavlja se na mašini "Kolunjo" i može da napuni 10.000 čaša po 200ml ili 2.000 litara pasterizovanog ohlađenog soka.

4. Proizvodnja gaziranih napitaka

- Na liniji za pakovanja od 1,5 litara u jednoj smeni može da se napuni 3.000 boca što je 5.000 litara gaziranog soka.
- Na liniji za pakovanja od 2 litra u jednoj smeni može da se napuni 2.500 boca od 2 litra što je 5.000 litara gaziranog soka.

5. Linija za punjenje gaziranog soka na mašini sa premisom

Na ovoj mašini može da se napuni u jednoj smeni 2.500 boca od 1,5 litara, što je 3.700 litara gaziranog soka. Takođe na ovoj mašini može da se napuni i 2.000 boca od 2 litra gaziranog soka što iznosi 4.000 litara soka.

6. Odeljenje za kuvanje šećernog sirupa za gazirane sokove i sirupa za voćne sirupe

Ovo odeljenje ima 3 kazana duplikatora – kapacitet najvećeg kazana 3.000 litara šećernog sirupa u jednoj šarži, a za jednu smenu mogu da se skuvaju i profiltriraju dve sarže. Kapacitet drugog kazana je 1.500 litara šećernog sirupa i takođe u smeni mogu da se skuvaju 2 sarže sirupa (on trenutno nije u upotrebi). Najzad, kapacitet trećeg kazana je 500 litara, a u jednoj smeni može da se skuva i profiltrira 2.500 litara šećernog sirupa – ovaj najmanji kazan duplikator uglavnom služi za pripremu soka za pasterizaciju i on može da pripremi 10.000 litara soka od 10-12% suve materije.

7. Mašina za izradu dojpak kesica

Na ovoj mašini se formira 12.000 – 15.000 kesica u jednoj smeni.

8.2.1. Kadrovska struktura

Ukupan broj zaposlenih u kompaniji "Miloduh" je 101. U tabeli 6. dat je transparentan prikaz kretanja kvantitativne i kvalitativne strukture zaposlenih u periodu 1990-2007. godine. Za ovaj period je karakteristično značajno povećanje broja zaposlenih. Naime, broj zaposlenih je povećan u ovom periodu za 44,3%.

U periodu 1990-1997. godine učešće nekvalifikovanih radnika smanjeno je sa 42,9 na 31,7%, dok je kod zaposlenih sa visokom školskom spremom smanjenje sa 12,9 na 7,9%. Generalno u "Miloduhu" 46,5% zaposlenih ima srednju, višu ili visoku školsku spremu (34,65%, 3,96%, 7,92% respektivno). Kvalifikovani, polukvalifikovani i nekvalifikovani radnici učestvuju u ukupnom broju zaposlenih sa 53,5% i najveći broj njih je zaposlen u sektoru proizvodnje.

Tabela 6. Broj i kvalifikaciona struktura zaposlenih u periodu od 1990-2007. godine

Kvalifikacije	1990.		2000.		2005.		2006.		2007.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
VSS	9	12,86	7	7,29	8	7,77	8	7,92	8	7,92
VS	1	1,43	5	5,21	5	4,85	4	3,96	4	3,96
SSS	23	32,86	32	33,33	35	33,98	35	34,65	35	34,65
VKV	0	0,00	2	2,08	2	1,94	2	1,98	2	1,98
KV	6	8,57	16	16,67	17	16,50	18	17,82	18	17,82
PKV	1	1,43	2	2,08	2	1,94	2	1,98	2	1,98
NKV	30	42,86	32	33,33	34	33,01	32	31,68	32	31,68
UKUPNO	70	100	96	100	103	100	101	100	101	100

8.3. Tržišne karakteristike proizvoda

Bezalkoholna pića koja se ambalažiraju u dojpak namenjena su jednokratnom konzumiranju u brojnim potrošačkim segmentima i čine deo znatno šire kategorije proizvoda. Naime, dojpak je sinonim za malo pakovanje (0,2 i manje 0,18 l) soka i drugih bezalkoholnih osvežavajućih pića.

Ova grupa proizvoda obuhvataju pića sa manjim sadržajem voća od tradicionalnih sokova. Uspostavljanje jasne granice između ovih kategorija biće definisano nakon donošenja nove verzije Pravilnika o kvalitetu sokova.

Dojpak je već dugo u upotrebi. Ova vrsta ambalaže je svojevremeno suvereno dominirala u plasmanu malih, mini pakovanja. Sa uvođenjem tetrapak ambalaže situacija se bitno izmenila pošto se jedan broj proizvođača pića prvi put pojavio na tržištu mini sokova tek nakon pojave tetrapaka. To znači da se, potencijalno, širi ukupno tržište malih pakovanja.

U najnovije vreme, poseban izazov na ovom tržištu predstavlja ponuda sokova u mini staklenkama. Atraktivno oblikovane staklenke sa kvalitetnim sokovima sve su prisutnije na domaćem tržištu zahvaljujući brojnim stranim renomiranim markama. Domaća ponuda je tek začetku ("Jucom" i "Fresh and Co."). Glavni ograničavajući faktor rasta potrošnje je ove vrste ambalažiranih sokova je cena (posebno uvoznih sokova); te njihova namena pre svega za potrošnju u ugostiteljskim objektima.

Iz svega ovoga nije teško zaključiti da se dojpak kao proizvod već neko vreme nalazi u zreloj fazi životnog ciklusa. Sve jači udari konkurentskih proizvoda, suženi manevarski prostor u oblasti cena i ograničene mogućnosti izmena u dizajnu, čine u dugom roku tržišnu poziciju ovog proizvoda dosta osetljivom. A.D. "Miloduh" proizvodi sokove u dojpak ambalaži od 0,18 l (za bistre sokove) i 0,2 l u dojpaku (za kašaste). Reč je o sledećim vrstama sokova:

- Voćni sok od kajsije.
- Voćni sok od breskve.
- Voćni sok od pomorandže.

- Voćni sok od limuna.
- Egzotik.
- Voćni sok od višnje.

8.4. Tržište

Potrošnja sokova (odnosno svih vrsta pića iz šire kategorije bezalkoholnih osvežavajućih negaziranih pića) ambalažiranih u dojpak pakovanjima predstavlja manji segment ukupnog tržišta ovih proizvoda. Stoga je neophodno, prvo, ustanoviti nivo i strukturu ukupne potrošnje sokova.

U protekle 3-4 godine ponuda i potrošnja ove grupe proizvoda su beležile neravnomerna kretanja, čemu su sigurno doprinele brojne vanredne okolnosti (ratna dejstva, povremeni pojačani inflatorni udari, aktivnosti na sivom tržištu, pogotovu u ranijim godinama, izuzetno visoke temperature tokom leta 2007. godine i dr.). Zvanični statistički pokazatelj o kretanju proizvodnje, izvoza i uvoza sokova i drugih bezalkoholnih napitaka predstavljaju polaznu, ali nedovoljnu osnovu, s obzirom da se ne mali deo proizvodnje i prometa nigde (iz finansijskih razloga) ne evidentira. Stoga su za konačnu procenu nivoa potrošnje bila potrebna dodatna istraživanja.

Na osnovu svih raspoloživih informacija procenjuje se da je godišnji obim potrošnje sokova u prethodnom periodu dostizao maksimalan nivo od 60-65 miliona litara. Pri tome utvrđeno je da ovo tržište ima sledeće karakteristike:

- U odnosu na ukupne ekonomske indikatore, potrošnja sokova ima relativno solidan i uslovno, stabilan nivo;
- Kako je kupovna moć potrošača dominantan faktor razvoja ovog tržišta, to je uporedo sa oporavkom na tržištu zabeleženo i restrukturiranje tražnje u pravcu povećanog interesovanja većine potrošačkih grupacija za jeftinije, a to obično znači manje kvalitetne sokove;
- Zabeležene su i određene izmene u asortimanu potrošnje (a to je uticalo i na strukturu domaće ponude) u skladu sa promenama u navikama i ukusima potrošača. Preferencije potrošača uticale su na veći plasman sokova od

jagoda, paradajza, mešavina sokova, mada su i dalje dominantni tradicionalni ukusi kontinentalnog voća (breskva, kajsija, jabuka);

- Sokovi se međusobno diferenciraju, pored ostalog, i putem robne ("Next", "Moć prirode", "Hani", "Golf") i institucionalne marke ("Takovo" na primer). Pojedini proizvođači koriste robnu marku samo za određeni segment svoje ponude (na primer, "Vino Župa" svoje sokove u dojpak plasira pod nazivom "GO-GO", dok je za litarska pakovanja zadržano ime proizvođača).

Na tržištu dominiraju litarska pakovanja i to u tetrapak ambalaži. Mini pakovanja (0,2 i 0,25 l) za jednokratnu upotrebu imaju mnogi proizvođači u svojoj ponudi s tim što je udeo ove vrste pakovanja u ukupnoj proizvodnji različit (najčešće 5-15% realizovanih količina). Procenjuje se (mada su oscilacije po godinama vrlo značajne) da se godišnja prodaja mini pakovanja u periodu 2004-2007. godine kretala u intervalu 25-30 miliona pakovanja.

U okviru kategorije mini pakovanja, dojpak još uvek odoleva rastućoj konkurenciji. Pojavom proizvoda pod markom "Next" i "SU-Voće" vidno se promenila struktura u korist mini pakovanja u tetra-paku. Povratak staklenki na naše tržište podseća na velike mogućnosti koje ova vrsta ambalaže pruža, ali je njen udeo, za sada, skroman i ograničen na kvalitetne, skuplje sokove čija cena može "podneti" ovu vrstu troškova. Pri postojećim ograničenim mogućnostima rasta kupovne moći najvećeg broja potrošačkih grupa, dojpak ima realne mogućnosti da održava svoj tržišni status. Sadašnji nivo potrošnje dojpaka dostiže prosečne godišnje količine od 18-20 miliona komada.

U pogledu ukupne veličine relevantnog tržišta može se konstatovati sledeće:

- Potrošnja sokova u zemlji – 65 miliona litara (gornja granica);
- Godišnji plasman mini pakovanja – do 30 miliona komada;
- Prodaja sokova u dojpak ambalaži – 18-20 miliona komada godišnje.

8.4.1. Konkurencija

U ovoj delatnosti posluje veliki broj privrednih subjekata različite veličine među kojima se ističu:

1. U proizvodnji žestokih alkoholnih pića – Prokupac (posebno kod voćnih rakija), Takovo, Rubin, Navip, Džervin, Srbijanka, Vinožupa, Porečje, Šapčanka...
2. U proizvodnji gaziranih bezalkoholnih napitaka – Coca Cola, Sinalco, Rosa, Pepsi Cola, Bukovačka Banja, Vrnjci, Heba...
3. U proizvodnji sirupa – Levač, Navip, Ekofarma-Ušće, Vinožupa, Rodić (privatni proizvođač) i više pivara i proizvođača mineralne vode;

Izrazitih tržišnih lidera nema u proizvodnji alkoholnih pića, dok u proizvodnji sokova dominira "Fresh and Co." Odnosno "Su voće" Subotica, a u proizvodnji gaziranih bezalkoholnih napitaka "Coca Cola".

Tržišna pozicija – ocena postojeće pozicije preduzeća u celini, analizirana je na osnovu portfolio matrice aktivnost delatnost/konkurentska snaga kompanije, zasnovane, pre svega, na sledećim parametrima:

- Veličina i rast tržišta, postojeći i očekivani stepen profitabilnosti, intezitet konkurencije, barijere ulaska i izlaska, i potrebna kapitalna ulaganja i razvoj tehnologije.
- Relativno tržišno učešće, "core" komplementnost, stepen profitabilnosti preduzeća, poznavanje tržišta i kupaca, troškovna konkurentnost, tehničke sposobnosti i sposobnost menadžmenta.

Globalno posmatrano, delatnost kompanije je locirana u grani prosečne aktivnosti, s tim da je njegoa konkurentska pozicija solidna. Sve to ukazuje na dobru, ali ne i iznad – prosečnu tržišnu poziciju, koja ipak pruža respektivno dobre osnove za uspešno poslovanje u narednom periodu, posebno kada je u pitanju proizvodnja bezalkoholnih napitaka.

Na tržištu sokova posluje više od dvadeset domaćih proizvođača. Osim onih kojima je to osnovna delatnost (ili uporedna uz druge proizvodnje na sličnoj sirovinskoj

osnovi). Sve su brojnija preduzeća koja su ovu proizvodnju razvila kao dopunsku delatnost (ističu se pivare, mlekare i proizvođači mineralnih voda).

Vrlo raznovrsni učesnici na strani ponude i neprilagođene kategorizacije u postojećim pravilnicima o kvalitetu (novi pravilnik je u izradi) doprinose izvesnoj konfuziji u vezi kategorija i kvaliteta pojedinih vrsta pića. Stoga su u odsustvu čvrstih relacija sastav-kvalitet-cena, potrošači primorani da sami vrše ovo važno diferenciranje, utoliko osetljivije se odvija u uslovima smanjene kupovne moći.

U strukturi plasmana dominiraju sokovi domaćih proizvođača. Na uveznoj ponudi prisutne su brojne poznate evropske marke.

Domaća ponuda se bazira na kontinentalnom voću a u uveznoj su značajno zastupljeni sokovi od južnog voća. Među domaćim proizvođačima razlikuju se kategorije učesnika:

- a) lider - "Fresh and Co" (+ "SU- voće");
- b) grupa tzv. tržišnih izazivača koje predvode "Agroekonomik" i "Delišes";
- c) sledbenik i
- d) tamponer.

Tabela 7. Porter-ov model pet konkurentskih snaga grupacije proizvodnja žestokih alkoholnih pića

Faktori:	Stanje - uticaj pojedinih ključnih faktora
INTEZITET KONKURENCIJE	- Poslednjih godina, naročito sa padom kupovne moći i tražnje, jača intezitet konkurencije. Ovo pogotovo imajući u vidu broj proizvođača u društvenom i posebno privatnom sektoru (uključujući tu i seoska domaćinstva). - Na tržištu posluje veoma veliki broj proizvođača. Među njima je u "društvenom" sektoru, nekoliko renomiranih firmi sa dugogodišnjom tradicijom i veći broj manjih proizvođača, kao i ogroman broj firmi u privatnom vlasništvu (većina je usmerena na lokalno tržište).

	- Pored izražene konkurencije iz domaće produkcije primetno je i značajno prisustvo stranih proizvoda i to pre svega kod veštačkih, ali i prirodnih (posebno skupljih) pića. Deo ove ponude potiče iz regularnih uvoznih aranžmana, a ne mali deo je dospeo na tržište tzv. "sivim" kanalima. - Sa očekivanim porastom kupovne moći i postepenim (regularnim) otvaranjem domaćeg tržišta, moguće je očekivati i veći interes inostranih proizvođača (njihova ponuda je asortimanski i u pogledu dizajna finalnih proizvoda konkurentnija od domaće, mada, često, manje dostupna po cenama.
USLOVI ULASKA/ IZLASKA	- Mada su investicije u ove pogone (kompletna postrojenja) relativno visoke, to nije sprečilo pojavu velikog broja malih privatnih proizvođača, koji su se orijentisali na manja često primitivna postrojenja. - U strukturi postojeće, posebne domaće, ponude alkoholnih pića, moguće su izmene i pojave novih proizvoda, jer je sadašnji asortimanski portfilio relativno uzak. - Najpristupačnija forma osvajanja proizvodnje je proizvodnja u seoskim domaćinstvima uglavnom za ličnu potrošnju. Obim i rasprostranjenost proizvodnje u individualnom sektoru obezbeđuje značajno učešće ove proizvodnje u ukupnoj ponudi.
KONKURENCIJA SUPSTITUTA	- Mada je evidentno postojanje sklonosti, čaklojalnosti dela kupaca određenim proizvodima ili proizvođačima alkoholnih pića, ipak se može konstatovati relativno visok nivo supstitucije proizvoda jednog proizvođača sa proizvodima njihovih konkurenata. - Supstitucija se odnosi na marke srodnih pića, kao i

	na međusobnu konkurenciju pojedinih vrsta alkoholnih pića (vinjak, brendi, viski, itd.). - Šire posmatrano, ostale vrste alkoholnih pića takođe predstavljaju potencijalne supstitute (pre svega, vino koje se u našoj zvaničnoj klasifikaciji tretira kao alkoholno piće, za razliku od mnogih zemalja koje ga tretiraju kao hranu).
PREGOVARAČKA SNAGA DOBAVLJAČA	- Sirovinski inputi su dominantna odrednica proizvoda, pogotovu kada se radi o proizvodnji prirodnih rakija. Generalno govoreći, proizvođači moraju imati jasno definisanu sirovinsku bazu. Deo njih poseduje sopstvenu primarnu proizvodnju. - Smeštajni kapaciteti prerađivača su bitan element njihove pregovaračke pozicije u odnosu na dobavljače. - U odnosu na ostale inpute (osim poljoprivrednih proizvoda) prerađivači imaju malu pregovaračku moć. Zbog tekućih odnosa inputa i finalnih proizvoda trpe jake cenovne pritiske. - Ograničena finansijska sredstva stavljaju proizvođače u inferiornu pregovaračku poziciju u odnosu na glavne dobavljače. - Klimatski faktori koji determinišu obim i kvalitet roda u pojedinim godinama takođe utiču na pregovaračku poziciju dobavljača.
POZICIJA KUPCA	- Proizvođači koji su uspeali da afirmišu marke svojih proizvoda i obezbede trajniju privrženost kupaca u poziciji su da valorizuju pozitivne efekte lojalnosti ovih kategorija potrošača. - Finalni potrošači imaju mogućnosti izbora između brojnih poznatih i potvrđenih i sve većeg broja novih marki proizvoda. Pri tome mogu da koriste vrlo razgranatu prodajnu mrežu, kako u legalnim, tako i u

	alternativnim kanalima prodaje. - Upravo postojanje neregularnih kanala distribucije i dostupnost proizvoda neproverenog porekla i kvaliteta dovode potrošače u nezaštićenu poziciju, pogotovo u uslovima smanjenja kupovne moći najvećeg dela potrošača. - Pozicija gradskog i seoskog stanovništva se razlikuje, po obimu i asortimanu domaće i uvozne ponude, dostupnosti pojedinih artikala, zastupljenosti proizvoda poreklom iz individualnog sektora itd.
--	--

Tabela 8. Porter-ov model pet konkurentskih snaga grupacije proizvodnja bezalkoholnih gaziranih pića, sokova i sirupa

Faktori: Stanje – uticaj pojedinih ključnih faktora	
INTEZITET KONKURENCIJE	- Na tržištu posluje veliki broj tradicionalnih proizvođača iz "društvenog", a u novije vreme sve veći broj, najčešće malih iz privatnog sektora. Međutim pojedini od tih proizvođača (primer "Fresh and Co" i "SU Voće") su izrasli u tržišne lidere u proizvodnji voćnih sokova. - Pored specijalizovanih proizvođača, sve je veća ponuda bezalkoholnih napitaka od strane pivara, proizvođača mineralnih voda, nekih mlekara, odnosno sve je širi krug preduzeća koja ovo smatraju atraktivnom dodatnom delatnošću. - "Coca Cola" dominira našim tržištem bezalkoholnih gaziranih pića i predstavlja jedinog proizvođača sa izrazito visokim učešćem. - Nivo uvozne konkurencije je veći kod sokova nego kod sirupa. Jačanje kupovne moći stanovništva i normalizacija odnosa sa svetom otvara prostor za

	pojačanje pritiska inostrane konkurencije. - Između proizvođača je prisutna veoma intezivna necenovna i cenovna konkurencija. - Konkurentska borba se odvija, preko karakteristika proizvoda kao bazičnog instrumenta marketing mix-a (kvalitet, asortiman, dizajn ambalaže proizvoda i sl.), ali i putem promotivnog miksa. - Većina proizvođača se opredelila za jačanje institucionalnog imidža mada ima i slučajeva uspešnog pozicioniranja robne marke (primer "Freshend Co", Subotica)
USLOVI ULASKA/ IZLASKA	- Investicije u kompletne nove pogone za proizvodnju kvalitetnih sokova i sirupa su relativno visoke. Uprkos tome, na tržištu se povećava broj proizvođača, pre svega, u privatnom sektoru. Pri tome postoji visok nivo neizvesnosti u vezi vrste opreme, kvaliteta proizvoda i porekla sirovina kod ne malog broja ovih novih "proizvođača". - Primetno je asortimansko prestukturiranje pojedinih proizvođača i ukupne ponude. Pretpostavka za ovakav koncept razvoja proizvodnog programa je fleksibilnost opreme vodećih proizvođača. - Proizvodnja sokova i sirupa u domaćoj radinosti (najčešće kao popularna zimnica) ne utiče bitno na ukupne tržišne tokove.
PREGOVARAČKA SNAGA DOBAVLJAČA	- Proizvođači, po prirodi posla, bi trebali imati dugoročnu, generalno dobro koncipiranu sirovinsku bazu. Međutim, to najčešće nije slučaj i proizvodnja se uglavnom zasniva na otkupu od privatnog sektora. - Nedovoljna finansijska sredstva su ozbiljan limitirajući faktor u realizaciji planiranog otkupa kod mnogih proizvođača i kritičan faktor obezbeđenja kontinuiteta

	proizvodnje. - Prerađivači koji se snabdevaju isključivo iz eksternih izvora, imaju uži manevarski prostor u pregovorima, pogotovu u uslovima kada se insistira na avansnom finansiranju dela otkupa. - Raspoloživost smeštajnih kapaciteta hladnjača je važan element pregovaračke pozicije u odnosu na dobavljače. - Na pregovaračku poziciju utiču i klimatski faktori koji determinišu obim roda u pojedinim godinama, a samim tim i odnose ponude i tražnje. S obzirom na stanje na tržištu ambalaže (nivo konkurencije, asortiman ponude i mogućnost supstitucije), koja je od velikog značaja za plasman proizvoda na visoko konkurentnom tržištu bezalkoholnih napitaka, može se konstatovati da je položaj proizvođača sokova i sirupa unekoliko lakši nego kod osnovnih sirovinskih inputa.
POZICIJA KUPCA	- Tržište bezalkoholnih napitaka je tipično tržište kupaca. - Frekvencija kupovine je veoma visoka sa izraženim sezonskim karakterom tražnje. - Finalni kupci su u poziciji da vrše izbor između brojnih proizvoda i marki proizvoda domaćeg i uvoznog porekla. - Međutim, nivo kupovne moći značajnog dela stanovništva je vrlo nezadovoljavajući što, u sistemu individualnog odlučivanja, često znači favorizovanje cena na račun kvaliteta proizvoda. - To, istovremeno, potrošače dovodi u nezaštićen položaj u odnosu na kvalitet i ispravnost proizvoda koji se nude na tržištu iz različitih, često ne proverenih izvora. Naime, organizovanje potrošača u delotvorne

	institucije sa ciljem zaštite sopstvenih interesa tek je u začetku. Veliki kupci – posrednici, pogotovu ukoliko poseduju pregovaračku poziciju u određivanju uslova realizacije saradnje.
--	---

8.5. Marketing strategija

Pozicija "Miloduha" i definisanje marketing strategije determinisani su očekivanim razvojem ključnih tržišnih indikatora. U proceni razvoja tržišta treba poći od sledećih činjenica:

- Ponudu sokova u dojpaku karakteriše značajan nivo konkurencije;
- Proizvođači ne koriste svoje kapacitete u zadovoljavajućem obimu, kod pojedinih je stepen iskorišćenja ispod 50%;
- Dojpak je cenovno konkurentniji (pri sadašnjem odnosu cena) od tetrapaka i staklenki;
- U širokoj potrošačkoj bazi izdvajaju se: deca i omladina, sportisti, turisti, izletnici i kao relevantna kategorija za plasman pojedinih proizvođača, tzv. institucionalni potrošači.

Pri sporom rastu kupovne moći tržište potrošačkih preferencija ostaje na proizvodima srednjih i nižih kvaliteta. Time su limitirani i manevarski prostori u oblasti cena i ambalaže jer skuplji proizvodi su oni koji omogućavaju i atraktivniju ambalažu. Na ovaj način obezbeđuje se izvesnija tržišna pozicija tradicionalne ambalaže kao što je dojpak.

Očekuje se plasman sokova u dojpak ambalaži u sledeće tri godine raste 10-15% godišnje (u odnosu na nivo 2010/2011), odnosno dostigne nivo od oko 26-29 miliona komada godišnje.

U strukturi snabdevača očekuju se izvesne izmene jer bi pojedini proizvođači trebalo da aktiviraju (postojeće ili buduće) pogone za mini pakovanja u tetrapaku. Time će

biti ojačane pozicije preduzeća koja su dominantno ili isključivo opredeljena za dojpak ambalažu, kao što je to slučaj sa "Miloduhom".

8.5.1. Tržišna pozicija i strategija

Preduzeće A.D."Miloduh" je tradicionalni proizvođač sokova i sirupa koji je dugo prisutan na tržištu mini pakovanja u dojpaku. U odnosu na većinu konkurenata "Miloduh" je ostvarivao realno stabilnu proizvodnju i učešće 12-15% u ukupnoj prodaji sokova u dojpaku.

Značajan izvor stabilnosti predstavljaju veliku kupci u prvom redu vojska i policija, koji apsorbuju oko 30% sadašnje prodaje. Preostalih 70% količina prodaje se preko brojnih vele-trgovinskih kuća među kojima su posebno značajni: "Pekabeta", "C Market", "Diskomerc" i "Kvin".

Modernizacijom i povećanjem proizvodnje u naredne tri godine A.D. "Miloduh" planira da dostigne nivo proizvodnje od 7,5-8 miliona pakovanja (godišnje) što bi mu omogućilo i veće učešće na tržištu (25% i više očekivane potrošnje). Dosadašnje iskustvo u saradnji sa pomenutim velikim potrošačima, kao i izgledni poslovi sa novim tzv. poslovnim kupcima (tipa sportski klubovi, studentski restorani, škole i sl.) predstavljaju bitan element strategije ovog preduzeća. Planirani plasmani u ovom segmentu trebalo bi da, u optimalnim uslovima, pokriju i do 50% budućih prodaja.

Ova strategija podrazumeva poseban pristup uslovljen specifičnostima poslovnog tržišta. Mada je ovo tržište šire (obuhvata proizvođače roba i usluga, posrednike, državne institucije i neprofitne organizacije), u slučaju sokova u dojpaku karakteristični kupci su iz grupe državnih institucija (uključujući vojsku, miliciju, carinu i dr.) i neprofitnih i drugih organizacija (školske, sportske, kulturne i druge organizacije). Takođe, postignuti su preliminarne dogovori sa vodećim sportskim društvima u RS (Crvena Zvezda i Partizan) za bezalkoholnim napicima u ovoj vrsti.

Bitne karakteristike proizvoda su:

- Osnovni dizajn i funkcionalno svojstvo proizvoda su nepromenjeni. Određena grafička rešenja mogu biti primenjena ukoliko je to ugovorom predviđeno.

- Kvalitet mora biti konzistentan i pouzdan.
- Širenje asortimana (veći broj ukusa) za sada nije predviđeno (što ne isključuje mogućnost kasnijeg prilagođavanja zahtevima tržišta), a struktura sokova se održava u odnosu oko 30% (kašasti) i 70% (bistri) sokovi.

Cene

Mada troškovi i tražnja dominantno određuju baznu cenu proizvoda, kod artikala kao što je sok u dojpaku, od značaja je i postojeća konkurentska situacija (odnosno uticaj konkurencije).

Profil ovog tržišta (sa elementima oligopola) upućuje na izbegavanje konkurencije cenama. Naime, cene među konkurentskim proizvodima (za sličan kvalitet sokova) su približne i svaka vidna aktivnost promena cena izazvala bi reakciju vodećih konkurenata. A.D."Miloduh" u realizaciji planiranih količina ulazi sa postojećim kalkulacijama (pregled se odnosi na prodajne proizvođačke cene – franko kupac):

- bistri sok – 6,65 din/pakovanje,
- kašasti sok – 8,36 din/pakovanje,
- posebni veliki kupci – 11,00 din/pakovanje.

Kanali prodaje

Tržišni segmenti diktiraju politiku distribucije i pristup kanalima prodaje. Na ovom području ne očekuju se bitne promene ili zaokreti u odnosu na dosadašnju praksu. Jačanjem plasmana na tzv. poslovnom tržištu (vojska, MUP i dr. institucionalni i vaninstitucionalni veliki kupci) intenzivira se značaj direktne prodaje. Okosnica razgranate mreže su referenti prodaje na terenu (dakle, nastavlja se sa postojećom politikom kanala prodaje i distribucije).

Promotivne aktivnosti

Sokovi u dojpaku su proizvod finalne potrošnje. Ciljni segmenti utiču na definisanje strategije tržišnih komunikacija, a to u slučaju preduzeća A.D."Miloduh" znači:

- Dalje intenziviranje lične prodaje (zbog velikih kupaca i najjačih trgovačkih kuća sa kojima se sarađuje);
- Korišćenje pogodnih elektronskih medija i javne degustacije, i
- Uspostavljanje saradnje sa sportskim društvima i plasman proizvoda sa njihovim amblemima.

9. ZAKLJUČAK

Organizaciona struktura determiniše interne odnose u preduzeću, autoritet odlučivanja i sistem koordinacije aktivnosti putem komunikacija. To je uočljivo kod kompleksnih preduzeća sa većim brojem, ne uvek usko međusobno povezanih organizacionih jedinica, sa dislociranim jedinicama van sedišta uprave preduzeća.

Ako ne postoji adekvatna organizaciona struktura i koordinacija među organizacionim jedinicama mogu se javiti konfliktne situacije. Uzroci konflikata su najčešće zbog različitog položaja organizacionih jedinica u strukturi, različitim ciljevima kako ih oni vide, kao i neusaglašenosti u korišćenju izvora. Odnos takmičenja (konkurencije) može da postoji kada su ciljevi organizacionih jedinica neusaglašeni, a one nisu u vezi jedna sa drugom (postoji odnos opšte međuzavisnosti).

Organizacionom strukturom se formalizuju odnosi među pojedincima, grupama i organizacionim jedinicama u preduzeću. Ona predstavlja organizacioni okvir u kome se zaposleni u organizacionoj jedinici stavljaju u međusobne odnose da bi efikasnije obavljali svoju poslovnu aktivnost. Organizaciona struktura može evoluirati planskim, periodičnim reorganizovanjem, a može se sa jedne na drugu organizacionu strukturu prelaziti radikalnim zahvatima.

U malim i srednjim preduzećima obično postoji lider koji ima i može jasno da komunicira ciljeve i definiše ih u saradnji za zaposlenima. Tako usvojeni ciljevi lakše se sprovode, jer postoji konsenzus o potrebi njihovog ispunjenja.

Za menadžment preduzeća je od velike važnosti da poznaju profil motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada zavisi direktno od motivisanosti zaposlenih a da bi ostvarili maksimalni stepen motivacije zaposlenih, menadžeri moraju da poznaju potrebe i motive ljudi kojima rukovode. Zadovoljstvo zaposlenih je jedini način da se na duge staze obezbedi produktivnost i kreativnost zaposlenih.

Ekonomska pravila organizovanja preduzeća kao ekonomskih subjekata zasnivaju se na ekonomskim zakonitostima i principima. One se ispoljavaju u mogućnostima stvaranja veće proizvodne od utrošene vrednosti. To znači da preduzeća kao ekonomski subjekti svojim poslovanjem treba da ostvare veće rezultate od ulaganja.

Efikasnost poslovanja, kao izraz stepena uspešnosti preduzeća u ostvarivanju ciljeva izražava se istovremeno i kao stepen njegove uspešnosti u podmirivanju svojih i širih ekonomskih potreba. Deo tih potreba podmiruje se na tržištu, koje svojim zakonitostima određuje konkurentsku poziciju svakog preduzeća na tržištu.

Otvaranjem novih tržišta, promotivnim aktivnostima i uvođenjem novih proizvoda u preduzeću „Miloduh“ stvaraju se uslovi za veću proizvodnju, a time i razvoj preduzeća.

Konkretna vizija i ogromna energija svih zaposlenih u preduzeću daje jasnu poruku – da se na ovim prostorima može dobro raditi i da se mogu stvarati nove vrednosti. „Miloduh“ danas je sinonim za poželjnog, kvalitetnog i stabilnog partnera i karakteriše ga:

- Bogat, kvalitetan i dobro odabran proizvodni asortiman
- Konkurentnost cena
- Mogućnost prilagođavanja – fleksibilnost u poslovanju
- Jednostavna hijerarhijska struktura – lako i brzo donošenje odluka
- Brzina distribucije
- Opređenost rukovodstva
- Kompetentni kadrovi
- Ulaganja u tehnološku opremu i infrastrukturu
- Dobra proizvođačka praksa

Možemo zaključiti da u preduzeću „Miloduh“ i pored svih teškoća, postoje strateški ciljevi kojima se teži, kao i motivisanost svih zaposlenih da zajedničkim naporima rade na ostvarenju unapred definisanih ciljeva.

Ovo istraživanje može poslužiti kao osnova za dalje istraživanje uticaja organizacione strukture malih i srednjih preduzeća na ostvarivanje njihovih ciljeva.

10. LITERATURA

1. Aleksić A. (2007), "Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja", *Sociologija*, Vol. XLIX, N° 2
2. Babić L. (2009), "Samopouzdanje i stavovi zaposlenih prema edukaciji", *1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009*, str. 169-175.
3. Babić L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Babić L. (2010), "Teorijski modeli odnosa između edukacije i ishoda na organizacionom nivou", *Menadžment, marketing i trgovina*, str. 131-137.
5. Babić L. (2011), "Nacionalna kultura i karijerni razvoj", *8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011*, str. 250-256.
6. Babić M., Stavrić B. (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd
7. Bitel L. (1997), *Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd
8. Bojanić B., Cvijanović J., Lazić J. (2004), "Virtuelna organizacija", *Industrija*, Vol. 32, br. 4, str. 53-65.
9. Ceranić S. (2004), *Menadžment u malim i srednjim preduzećima*, Fakultet za menadžment MSP, Beograd
10. Ceranić S. (2009), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, monografija, Beograd
11. Certo S.C, Peter J.P. (1991), *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill
12. Chester I. Barnard (1998), *The book of leadership wisdom : classic writings by legendary business leaders*, Wiley, New York
13. Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi
14. Coulter M. (2011), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd
15. Čolović G, Paunović D., Savanović G. (2007). "POWER SWOT analiza u odevnoj industriji", *Inžinjeri proizvodnje i usluga*, str. 151-155.
16. Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd

17. Čamilović S., Vujić V. (2006), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, FON, Beograd
18. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Data status, Beograd
19. Drucker P. (2003), *Moj pogled na menadžment*, Asee Books, Novi Sad
20. Drucker P. (1999), *Menadžment za budućnost*, PS Grmeč- Privredni pregled, Beograd
21. Dulanović Ž., Džinović M. (2000), *Osnovi organizacije*, FON, Beograd
22. Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća*, KAS, Beograd
23. Đuričin D., Janošević S. (2003), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
24. Filipović V., Kostić M. (1999), *Marketing menadžment*, FON, Beograd
25. Grinberg, Dž., Braun, R. (2001), *Ponašanje u organizacijama*, Izdanje MATE, Zagreb
26. Grupa autora (1999), *Konkurentna sposobnost preduzeća*, Sinergija, Zagreb
27. Jovanović P. (2005), *Menadžment - teorija i praksa*, FON, Beograd
28. Kaličanin Đ. i drugi (2009), *Menadžment i strategija*, Beograd
29. Lončarević, R (2003). *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
30. *Menadžment* Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *principi, koncept i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
31. Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Singidunum, Beograd
32. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2006), *Knowledge management*, Singidunum, Beograd
33. Miličević V. (2001), *Strategijsko poslovno planiranje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
34. Milisavljević M., Todorović J. (1991), *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
35. Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd
36. Ministarstvo za privredu i privatizaciju - *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srbiji 2003 – 2008.*, Beograd, 16. januar 2003.
37. Nikolić M. (2007), *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

38. Paunović D., Čolović G. (2005). "The Application of SWOT Analysis in Designing of Garments", *Management*, No 37, pp. 71-77.
39. Petković M., Janjićijević N., Bogičević-Milikić B. (2005), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd
40. Petković, M., Janićijević, N., Bogičević, B., (2006) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd
41. Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
42. Radosavljević Ž. (2005), *Teorija organizacije*, Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd
43. Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva (2007), *Godišnji izveštaj o radu u 2006. godini*, Beograd
44. Robbins S., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd
45. Sajfert Z. (1999), *Poslovna organizacija*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
46. "Službeni list SRJ", br. 29/1996, 33/1996, 29/1997, 59/1998, 74/1999 i 36/2002.
47. "Službeni list SRJ", br. 29/1996, 33/1996, 29/1997, 59/1998, 74/1999 i 36/2002.
48. Sajfert Z. (2004), *Istorija naučne misli menadžmenta*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
49. Sajfert Z., Đorđević D., Beđić C. (2006), *Menadžment trendovi*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
50. Sajfert Z., Ergić B., Nikolić M. (2005), *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
51. Standard Eurobarometer 76 (<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/>), (preuzeto 15.02.2012.)
52. Stoner, D. (2000). *Menadžment*, Zelnid, Beograd.
53. Stoner, R., Friman, E., Gilbert, D. (2000), *Menadžment*, Želind, Beograd, str.332.,
54. Šunje A. (2002). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo.
55. Todorović J. (2003)., *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd
56. Todosijević R. (2009), *Strategijski menadžment 2 - Metode i tehnike*, Ekonomski fakultet, Subotica

57. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
58. Vladan Martić, *Fuzija preduzeća*, Ekonomski horizonti, 11. str. 85-96, 2011.
59. Zečević M. (2005), *International Business and Management*, Evropski univerzitet, Beograd
60. Živković M. (2007), *Ekonomika poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd
61. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm
(preuzeto: 13.02.2012.)
62. Standard Eurobarometra <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/> (preuzeto: 13.02.2012.)
63. http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/policy/index_en.htm
(preuzeto: 13.02.2012.)
64. <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2011> (preuzeto: 15.02.2012.)
65. <http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique1> (preuzeto: 13.02.2012.)
66. <http://www.mspbg.rs/> (preuzeto: 29.01.2012.)
67. <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=20&p=0&> (preuzeto: 23.10.2012.)
68. <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=170>
(preuzeto: 27.01.2012.)
69. <http://www.razvoj.gov.rs/> (preuzeto: 27.01.2012.)
70. *SME Policy Index 2009*.
71. <http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/investmentfordevelopment/westernbalkansprogressintheimplementationoftheeuropeancharterforsmallenterprises2009smepolicyindex.htm> (preuzeto: 27.01.2012.)
72. www.searo.who.int (preuzeto: 18.02.2012.)
73. Toyota Motor Corp. : Labor Productivity Benchmarks and International Gap Analysis <http://www.toyota-global.com>, (preuzeto: 24. mart 2012.)
74. http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm (preuzeto: 24. mart 2012.)
75. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html (preuzeto: 24. mart 2012.)