

Концепт стратегијског развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

Департман за постдипломске студије



МАСТЕР СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ

ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ

М а с т е р р а д :

**Концепт стратегијског развоја Ауто-мото савеза Републике
Српске**

Ментор:
Доц. др Лазар Дражета

Кандидат:
Зоран Стевановић 401363/2010

САДРЖАЈ

УВОД	4
1.1. Предмет и полазиште истраживања	4
1.2. Значај и актуелност истраживања	5
1.3. Циљеви истраживања	6
1.4. Хипотезе истраживања	6
1.5. Методе истраживања	6
1.6. Структура рада	7
 2. УЛОГА СТРАТЕГИЈЕ И СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У РАЗВОЈУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	 8
2.1. Стратегија	8
2.2. Стратегијски менаџмент	8
 3. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА „АУТО- МОТО САВЕЗА“ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ	 9
3.1. О „АУТО-МОТО САВЕЗУ“ РС	10
3.1.1. Историјат	10
3.1.2. Основне дјелатности	10
3.1.3. Положај и овлашћења	10
3.2. Екстерна анализа АМС РС	10
3.2.1. Опште (посредно) окружење АМС	11
3.2.2. Оперативно (конкурентско) окружење	14
3.3. Интерна анализа	15
3.3.1. Анализа финансијске ситуације	15
3.3.1.1. Биланс стања	15
3.3.1.2. Биланс успјеха	19
3.3.2. Рацио анализа финансијске ситуације	23
3.3.2.1. Анализа ликвидности АМС РС	23
3.3.2.2. Анализа солвентности АМС РС	24
3.3.2.3. Анализа профитабилности АМС РС	25
3.3.2.4. Анализа финансијске структуре АМС РС	25
3.3.2.5. Анализа новчаног стања АМС РС	26
3.3.3. Маркетинг у функцији стратегијског развоја	27
3.3.4. Инфраструктура (Портеров ланац вриједности)	34
3.3.4.1. Улазна логистика	35
3.3.4.2. Операције	35
3.3.4.3. Излазна логистика	36
3.3.4.4. Маркетинг и продаја	36
3.3.4.5. Услуга купцима	36
3.3.4.6. Набавка	36
3.3.4.7. Технолошки развој	37
3.4. SWOT анализа АМС РС	37
 4. РАЗВОЈНА СТРАТЕГИЈА АМС РС	 38
4.1. Визија, мисија и развојни циљеви АМС РС	38
4.2. Формулисање развојне стратегије АМС РС	39
 5. УЛОГА ЛИДЕРСТВА У ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ СТРАТЕГИЈЕ АМС РС	 40
5.1. Дефинисање и карактеристике лидерства	40

5.2. Лидер и менаџер	42
5.3. Стили лидерства.....	43
5.4. Лидерство у АМС РС.....	46
5.4.1. Употреба BSC концепта мјерења перформанси у АМС РС	46
5.4.1.1. Приједлог структуре модела BSC у АМС РС	47
5.4.1.2. Приједлог начина мјерења и процјене резултата у BSC	50
5.4.2. Управљање људским ресурсима у АМС РС	51
5.4.2.1. Регрутовање и селекција запослених	54
5.4.2.2. Стручно усавршавање запослених	54
5.4.2.3. Оцјењивање перформанси запослених.....	55
5.4.2.4. Мотивација и награђивања запослених.....	57
5.4.2.5. Развој каријере	57
5.4.2.6. Здравље и безбједност на раду	57
6. ЗАКЉУЧАК	58
7. ЛИТЕРАТУРА	59

УВОД

Данашња средина у којој послују организације је пуна изазова, опасности и промјена. Да би организације у условима турбулентне средине опстале, неопходно је да руководство организација разумије промјене и адекватно одговара на њих, а кроз успјешну примјену принципа стратегијског менаџмента и лидерства у процесу пословања организације.

Стратегијски менаџмент представља процес усмјеравања и прилагођавања организације све више учесталим промјенама у средини.¹ Стратегијски менаџмент представља процес планирања и финализације пројектованих циљева. Стратегија развоја организације није круто дефинисана тј. она се прилагођава понашању конкурентских организација на тржишту, као и других економских, технолошких и других чинилаца који могу утицати на спровођење стратегије. Због тога је веома битна примјена успјешног лидерства у руковођењу организацијом.

Ауто-мото савез Републике Српске (скраћено АМС РС) на данашњем изузетно конкурентном тржишту мора посветити пажњу на свој стратегијски развој, односно поред својих редовних активности руководство АМС РС своју пажњу треба осмјерити на креирање документа под називом „Стратегијски развој АМС РС“. Све подружнице АМС РС под називом Ауто-мото друштва (скраћено АМД), могу учествовати у изради наведеног документа тј. исказати своју визију развоја АМС РС.

Извршно руководство АМС РС планира креирати организацију АМС РС, као организације високих перформанси (скраћено ОВП), што представља и крајњи циљ стратегијског плана развоја организације. ОВП модел организације АМС РС подразумјева постизање високих перформанси у квалитету услуга, додатној вриједности за потрошаче и финансијској перспективи.²

У нашем раду, у наредним поглављима детаљно ћемо обрадити теоријске принципе концепта стратегијског развоја АМС РС. Концепт стратегијског плана развоја АМС РС заснива се на активностима која ће довести до размјене информација између организације и средине у сврху остварења циљева тј. на успјешној примјени стратегијског менаџмента и лидерства у процесу пословања организације. Стратегијски план развоја АМС РС чине програми и пројекти који ће се спроводити за сваку пословну дјелатност коју обавља АМС РС.

1.1. Предмет и полазиште истраживања

Задовољењем основних економских принципа организација може остварити позитивне пословне резултате. Да ли је то довољно за успјешно пословање организације у турбулентним срединама? Како планирати развојну стратегију на тржишту које је подложно свакодневним промјенама? На који начин руководити организацијом и запосленима у циљу реализације организационих циљева?

¹ Машић Б., (2010) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.34.

² Porter T., (1995) Building High-Performance Organizations for the Twenty-First Century, Project Management College, NAVSEO7, USA, str:2-32.

Одговори на ова питања су предуслов за успјешну реализацију стратегијског плана развоја АМС РС?

Предмет истраживања у овом раду можемо раздвојити на:

- ◆ Шири предмет истраживања као улога стратегијског менаџмента и лидерства у савременом пословању организације.
- ◆ Ужи предмет истраживања као концепт стратегијског плана развоја АМС РС, тј. начин остварења организационих циљева дефинисаних у стратегијском плану развоја организације.

За развој организације у турбулентној средини неопходно је прихватање и примјена принципа стратегијског менаџмента од стране руководства организације.³ Стратегијски развој организације првенствено зависи од способности руководства да предсјети проблем у будућем пословању организације и адекватно га ријеши. Међутим, у току реализације пословних процеса не постоји универзалан начин руковођења организацијом који је гарант остварења планираних организационих циљева. У савременом пословању организације лидер ће у одређеном датом времену и ситуацији водити организацију у складу са сопственим осјећајем и способностима.

За предмет овог истраживања, значајна је теоријска, односно емпиријска заснованост, јер право научно сазнање не постоји без теорије. Емпиријска заснованост предмета истраживања тиче се постављања концепта стратегијског плана развоја организације АМС РС у турбулентној средини. Након теоријског приступа следи радна операционализација, чиме ће теорија бити конкретизована и на тај начин бити постигнуто епистемолошко јединство теорије и праксе.

Полазиште истраживања у овом раду је чињеница да успјех у пословању организације зависи од способности руководства да разуме промјене на тржишту, односно да правовремено формулише и примјени развојну стратегије.

1.2. Значај и актуелност истраживања

Данас организације послују у динамичној средини што доводи до великог притиска на руководство организације. У условима сталних промјена на тржишту руководство мора да пронађе адекватан стратегијски правац будућег развоја организације. Из разлога сталних промјена на тржишту стратегија развоја се често модификује што представља велики изазов.

У нашем раду смо предложили концепт будућег развоја АМС РС који ће дати одговор на два кључна питања у пословању организације:

- ◆ Како спровести процесе стратегијског менаџмента у организацији?
- ◆ Како руководити организацијом и запосленим у условима турбулентне средине?

³ Машић Б., (2010) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.34.

1.3. Циљеви истраживања

Научни циљ је научна дескрипција, тј. стварање детаљније слике појаве која се истражује уз одговарајући научни језик. Заснованост научног циља истраживања се огледа у извођењу из теоријских сугестија и информација.⁴ Конкретно, научни циљ нашег рада је опис елемената стратегијског менаџмента и лидерства и њихова улога у савременом пословању организације. Научни циљ нашег рада се огледа у научној опису адекватног руковођења организацијом у турбулентној средини.

Друштвени циљ је примјена резултата научног истраживања у конкретним случајевима управљања организацијом у турбулентним срединама. Друштвени циљ овог рада је да у оперативном смислу помогне руководству АМС РС да адекватно постави концепт развоја организације у смислу ефикасног остварења планираних организационих циљева.

1.4. Хипотезе истраживања

У истраживању полазимо са следећом генералном хипотезом: „У условима турбулентности управљање промјенама, а које подразумева успјешну примјену стратегијског менаџмента и лидерства, је кључ остварења пословних циљева и стварања конкурентске предности на тржишту“.

Нашу генералну хипотетичку тврдњу операционализирамо кроз:

- ◆ Планиране пословне активности организације у оквиру стратегијског плана развоја морају бити модификоване у складу са тренутном ситуацијом на тржишту.
- ◆ Начин руковођења организацијом мора бити усклађен са развојем запослених и тренутном ситуацијом у средини.

1.5. Методе истраживања

Да би смо задовољили основне методолошке захтјеве - објективност, општост, поузданост и систематичност у раду су коришћене различите:

- ◆ Основне методе: *анализа* (предмет истраживања растављен на саставне дијелове), *синтеза* (представљено схватање сложених цијелина спајањем њихових појединачних и посебних дијелова), *апстракција* (изведени битни од небитних дијелова предмета истраживања), *дедукција* (изведене посебне и појединачне истине на основу знања о општим истинама-законима), *индукција* (синтеза посебних и појединачних ставова до општег става)
- ◆ Опште научне методе: *аналитичко-дедуктивна* (објашњење појава на основу општих закона), *историјско-компаративна* (упоређивање идентичности, различитости, исте појаве у различитим временима и просторима).

⁴ Миљевић И.М., (2007) Методологија научног рада (скрипта), Универзитет Источно Сарајево, Филозофски факултет, Пале, стр.276

- ♦ Методе прикупљања података: испитивање и методе анализе садржаја докумената.

1.6. Структура рада

Наша истраживања приказали смо на сљедећи начин:

У првом дијелу рада, под називом „Увод“ изнијели смо предмет и полазиште истраживања, указали на значај и актуелност истраживања као и коришћене методе, одредили научни и друштвени циљ и утврдили генералну хипотезу.

У другом дијелу под називом „Улога стратегије и стратегијског менаџмента у развоју организације“ обрадили смо улогу стратегије и стратегијског менаџмента у развоју организације кроз обраду теоријских принципа настанка и дефинисања појма стратегије и стратегијског менаџмента.

У трећем дијелу под називом „Стратегијска анализа АМС РС“ анализирали смо интерну и екстерну средину АМС РС. Анализом интерне средине утврдили смо финансијску ситуацију организације, обрадили маркетинг менаџмент АМС РС, извршили анализу људских ресурса и инфраструктуре. У анализи екстерне средине испитали смо конкурентско окружење примјеном Портеровог модела анализе покретачке снаге конкуренције и опште окружење примјеном „PEST“ анализе.

У четвртом дијелу под називом „Развојна стратегија АМС РС“ утврдили смо стратегијски правац развоја организације, односно дефинисали смо визију, мисију, стратешке и оперативне циљеве АМС РС. Теоријски смо обрадили начин формулисања пословних стратегија организација у турбулентним срединама. Формулисали смо општу развојну стратегију АМС РС (стратегија раста), као и пословну стратегију на нивоу подружница (интерни раст).

У петом дијелу под називом „Улога лидерства у имплементацији стратегије АМС РС“ обрадили смо теоријске принципе лидерства кроз дефинисање појма лидерства и његове карактеристике, анализу особина лидера и менаџера, обраду различитих стилова лидерства. Појаснили улогу лидера у имплементацији стратегије. Утврдили стил лидерства у руковођењу организацијом и запосленим. Примјенили BSC као адекватан метод мјерења перформанси организације и утврдили начин управљања људским ресурсима АМС РС.

У шестом дијелу, под називом „Закључак“ извели смо закључак у складу са наведеним хипотезама и анализом примјера из конкретног пословног окружења. Утврдили смо развојну стратегију АМС, као организације од јавног интереса у Републици Српској.

У седмом дијелу под називом „Литература“ навели смо литературу која је кориштена у изради овог научно-истраживачког рада.

2. УЛОГА СТРАТЕГИЈЕ И СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У РАЗВОЈУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

2.1. Стратегија

Карактеристика данашње свјетске економије је константна борба компанија за превласт на тржишту. Компаније не бирају средства како би елиминисали конкуренцију са тржишта, тако да можемо рећи да компаније воде међусобни рат у економском смислу.

Стратегија је опште прихваћен појам који се у данашње вријеме користи скоро у свакој ситуацији када се жели нагласити нешто важно, озбиљно, и прије свега, повезано уз одређену активност. Сама ријеч стратегија која је позајмљена из војне терминологије води поријекло од грчке ријечи „стратегос“ што значи војсковођа. Пословна стратегија представља начин односно пут којим ће компанија остварити што бољи положај на тржишту. Према Милосављевићу⁵ стратегија је одлука о основним начинима остварења циљева пословања орјентисана је на избор подручја пословне дјелатности и алокација извора предузећа са циљем да се креира и одржава конкурентска предност у средини.

Henry Mintzberg⁶, један од признатих истраживача менаџмента дефинише стратегију са различитих аспеката тј. као:

- ♦ План (*Plan*) – правац, показивач смјера
- ♦ Образац (*Pattern*) – досљедност у понашању у одређеном временском периоду
- ♦ Позиција (*Position*) – позиционирање организације у њеном тржишном окружењу
- ♦ Перспектива (*Perspective*) – визија стратегије
- ♦ Трик (*Ploy*) – надмудривање противника.

2.2. Стратегијски менаџмент

Стратегијски менаџмент је дио пословне политике предузећа суоченог са промјенама у средини и обухвата систем планирања, контроле и менаџмента људских ресурса. Важна одговорност стратегијског менаџмента огледа се у управљању људским ресурсима у смислу да се интереси запослених у организацији оптимизирају са интересима организације.⁷

Задатак стратегијског менаџмента је да помогне организацији да благовремено реагује на све промјене у средини. Аутори S.Certo i P. Peter стратегијски менаџмент дефинишу као континуирани, процес циљан на одржавању организације подесне да адекватно одговори свој средини.⁸ По овим ауторима процес стратегијског менаџмента обухвата: анализу средине, усмјеравање

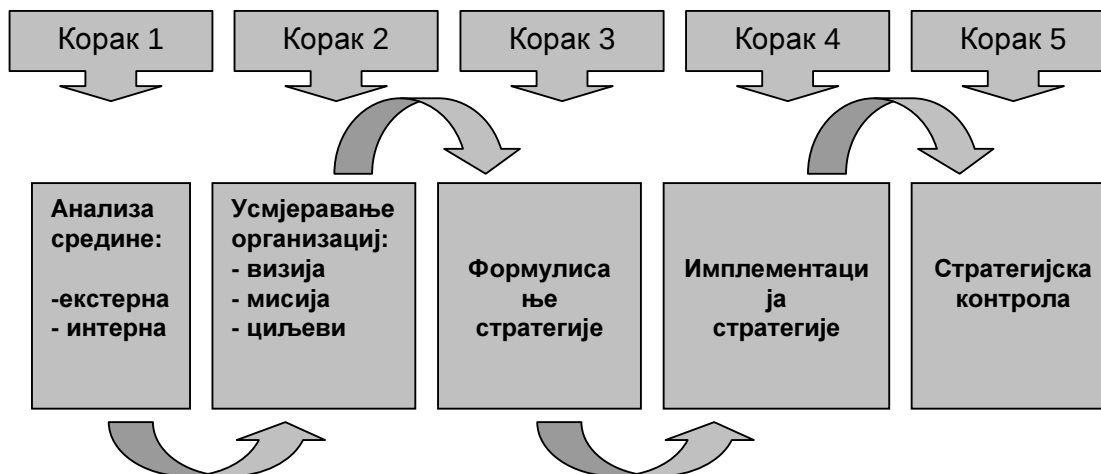
⁵ Милосављевић М., (1999) Основи стратегијског менаџмента, Универзитет Мегатренд, Београд, стр. 93.

⁶ www.ifm.eng.cam.ac.uk, Institut of manufakturing, University of Cambringe Mintzberg H., Five Ps for Strategy, preuzeto: 17.5.2012. godine

⁷ Машић Б., (2000) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.36.

⁸ Certo S., i Peter P., (1991) Strategic management: Concepts and Applications, McGraw-Hill. стр 5.

организације, формулисање стратегије, имплементацију стратегије и стратегијску контролу (Слика 1).⁹



Слика 1: Процес стратегијског менаџмента

Izvor: Certo S., i Peter P., (1991) Strategic management: Concepts and Applications, McGraw-Hill. стр 5-13.

У наредном дијелу рада односно кроз документ Стратегијски развој АМС РС детаљно ћемо разрадити појединачне кораке процеса стратегијског менаџмента.

3. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА „АУТО- МОТО САВЕЗА“ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Средину организације чине фактори унутар и изван организације који могу утицати на пословање организације. Сврха стратегијске анализе је да руководству омогући сагледавање стратегијске позиције организације на тржишту.

Анализа окружења организације представља процес надгледања (контроле) да би се идентификовале садашње и будуће шансе и пријетње које могу утицати на способност организације за постизање њених циљева.¹⁰

Анализе средине организације обједињују спољашње и унутрашње факторе што представља основни, поједностављени модел. У нашим истраживањима анализа средине приказана је кроз:

- ◆ Анализу екстерне средине
- ◆ Анализу интерне средине.

Способност руководства да квалитетно спроведе анализу средине, односно да вриједности и циљеве организације усклади са датом средином је предуслов за даљи развој АМС РС .

⁹ Certo S., i Peter P., (1991) Strategic management: Concepts and Applications, McGraw-Hill стр.5-13.

¹⁰ Машић Б., (2010) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 164.

3.1. О „АУТО-МОТО САВЕЗУ“ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

3.1.1. Историјат

АМС РС је добровољно, интересно, невладино и ванстраначко удружење ауто-мото друштава, спортских организација у области ауто-мото и картинг спорта из Републике Српске, с циљем задовољења интереса и потреба у безбједности друмског саобраћаја, образовања, привредних и других дјелатности.

АМС РС је основан 1993. године, као организација која ће у току грађанског рата у БиХ дјеловати на територији Републике Српске, а која наставља традицију Ауто-мото савеза Босне и Херцеговине, основаног 7. фебруара 1947. године, а сједиште организације је у Бања Луци. Данас у саставу АМС РС дјелује укупно 40 Ауто-мото друштава распоређених на читавој територији Републике Српске.

3.1.2. Основне дјелатности

У складу са својим статутарним одредбама АМС РС остварује сљедеће циљеве и задатке:

- ◆ Техничка помоћ возачима на путевима.
- ◆ Дистрибуција образаца за издавање међународних возачких докумената.
- ◆ Обавља послове из области безбједности друмског саобраћаја, спровођењем превентивних и едукативних мјера, усмјереним према свим субјективним и објективним факторима који утичу на безбједност у саобраћају.
- ◆ Прикупља и саопштава информације о стању на путевима.
- ◆ Друге дјелатности повјерене од стране надлежних органа.

3.1.3. Положај и овлаштења

Положај и овлаштење „Ауто-мото савеза“ Републике Српске уређени су Законом о овлашћењима АМС РС („Службени гласник РС“, бр. 01/09). Наведеним законом АМС РС је овлаштен и задужен за обављање већ наведених основних дјелатности на територији Републике Српске.

3.2. Екстерна анализа АМС РС

Анализа екстерне средине захтјева подразумјева константно преиспитивање сета претпоставки везано за одређени сегмент тржишта, о томе ко су потрошачи, о томе како неко остварује профит, ко је главна конкуренција а ко није.

3.2.1. Опште (посредно) окружење АМС

Анализа општег окружења организације карактеристична је за крупне националне и мултинационалне компаније, које су због успјешности пословања принуђене на праћење промјена у економским, друштвеним, политичким, правним, технолошким и др. компонентама окружења. Због тога се ради PEST анализа АМС РС која процењује: Политичко-правни оквир (*Political-legal*), Економски оквир (*Economics*), Друштвени оквир (*Social*), Технолошки оквир (*Tehnology*).¹¹

Политичко-правно окружење

Према Дејтонском споразуму, Република Српска је уређена као посебан и цијеловит ентитет у оквиру Босне и Херцеговине, са значајним надлежностима. При томе, државни ниво БиХ има следеће надлежности: вањска политика, војска, спољнотрговинска политика, царинска политика, монетарна политика, финансирање институција и међународне обавезе БиХ, регулисање питања имиграције, азила и избјеглица, провођење међународних и међуентитетских кривичних прописа као и сарадња са Интерполом, контрола ваздушног саобраћаја. Остале надлежности су у домену ентитета. Систем власти у Републици Српској је централизован, при чему је локална власт организована кроз 2 града и 61 општину. Структура власти на нивоу БиХ је веома сложена и организована на четири нивоа власти (општински, кантонални – у Федерацији БиХ, ентитетски и државни).

Када посматрамо политичку ситуацију у нашој земљи можемо је оцијенити као врло нестабилну. Чести политички сукоби између три различите националне заједнице (Срби, Муслимани и Хрвати) као и политички сукоби политичких странака унутар једне националне заједнице су свакодневница у земљи. Последица нестабилне политичке ситуације у земљи је кашњење у спровођењу економских реформи у земљи као и смањење страних инвестиција у земљи.¹² Када се осврнемо на пословање АМС РС можемо закључити да организација успјешно дјелује за разлику од већине привредних субјеката у земљи, али је далеко испод начина пословања сличних организација у другим сусједним земљама.

Економски фактори

Негативне политичке факторе можемо употпунити и лошим економским стањем у земљи, односно средини у којој пословно дјелује АМС РС. Главни макроекономски показатељи Републике Српске не улијевају оптимизам у брзи економски опоравак како се најављивао у политичким круговима земље (Табела 1).

¹¹ Машић Б., (2009), Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.191.

¹² Савјет страних инвеститора БиХ – ССИ, (2010/2011) Бијела Књига, Сарајево.

Концепт стратегијског развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

ПОКАЗАТЕЉИ	2007.	2008.	2009.	2010.
Површина, км ²	24.617	24.617	24.617	24.617
Број становника (пројена, у 000)	1.440	1.437	1.435	н/а
Број запослених ^[1]	258.209	259.205	253.665	244.453
Стопа запослености (%), (АРС-ИЛО) ^[2]	35,1	37,3	37,2	36,6
Број незапослених ^[3]	139.825	135.102	139.536	145.343
Стопа незапослености (званична статистика), у %	34,0	34,2	35,5	38,3 ^[4]
Стопа незапослености (%), (АРС-ИЛО)	25,2	20,5	21,4	23,6
Просјечне плате (у КМ)	585	755	788	784
Просјечне пензије (у КМ)	237	309	335	н/а
Потрошачке цијене, инфлација (просјечна годишња промјена) (%)	1,1	7,2	-0,4	2,5
Раст индустријске производње (%)	1,4	16,8	19,0	5
Курс КМ/ЕУР	1,955830	1,955830	1,955830	1,955830
Бруто домаћи производ - БДП				
Номинални БДП (у милионима КМ)	7.351,0	8.489,3	8.243,3	н/а
БДП, номинална стопа раста (%)	12,3	15,5	-2,9	н/а
БДП, реална стопа раста (%)	6,7	6,2	-2,8	н/а
БДП пер capita (у КМ)	5.106	5.906	5.744	н/а
Спољнотрговинска размијена				
Извоз (у милионима КМ)	1.671,6	1.921,8	1.672,9	2.177,8
Увоз (у милионима КМ)	3.347,9	4.142,3	3.567,1	4.053,1
Салдо (у милионима КМ)	-1.676,3	-2.220,4	-1.894,2	-1.875,3
Стопа раста извоза (%)	8,6	15,0	-13,0	30,2
Стопа раста увоза (%)	21,3	23,7	-13,9	13,6
Покривеност увоза извозом (%)	49,9	46,4	46,9	53,7
Стране директне инвестиције – СДИ				
Прилив СДИ, нето вриједност (у милионима КМ)	1.952,5	165,7	104,5	н/а
СДИ пер capita (у КМ)	1.356,2	115,3	72,8	н/а
Кредити				
Просјечна каматна стопа на кредите банкарског сектора (%)	8,26	8,40	8,58	н/а
Просјечна каматна стопа на депозите банкарског сектора (%)	3,52	4,03	3,29	н/а
Кредити становништву (у милионима КМ)	1.725,8	2.143,3	2.001,7	н/а
Кредити привреди (у милионима КМ)	1.417,9	2.117,2	2.142,4	н/а
Кредити становништву, стопа раста (%)	37,8	24,2	-6,6	н/а
Кредити привреди, стопа раста (%)	23,6	49,3	1,2	н/а
Задуженост физичких лица пер capita (у КМ)	1.198,7	1.491,0	1.394,7	н/а
Укупни депозити (у милионима КМ)	4.907,8	5.182,4	4.621,9	н/а
Укупни депозити, стопа раста (%)	72,4	5,6	-10,8	н/а

Табела1. Макроекономски показатељи РС

Izvor: www.rzs.ba Републички завод за статистику Републике Српске, преузето: 12.6.2011.године

Социо - културни фактори

Република Српска се простира на површини од 24.617 км² (према Дејтонском мировном споразуму) са процијењеним бројем становника од око 1.439.673. Слика 2 илуструје карту Републике Српске, Босне и Херцеговине.



Слика 2. Карта Републике Српске, Босне и Херцеговине

Izvor: www.wikipedia.com, Слободна енциклопедија, Преузето: 26.4.2011. године

Неуједначена привредна развијеност која утиче на размјештање становништва директно утиче на развој АМС РС. Источни дио Републике Српске је доста привредно неразвијенији од западног дијела, што доводи до миграције становништва ка развијенијим подручјима. Слабо насељена подручја и лоше економско стање становништва проузрукује велике потешкоће у раду подружница АМС РС (АМД-ова) која пословно дјелују у источном дијелу РС. Поред лошег економског стања и систем образовања доводи до неравномјерног развоја у РС (нема великих студентских центара у источном дијелу РС). Због недовољног брзог економског опоравка велики је број незапослених у РС и БиХ. Примјентна је велика концентрација запослених у јавним привредним системима што додатно оптерећује привреду. Евидентно је да је у РС и БиХ лош животно стандард. Уколико се не поправи стање у економској политици земље сигурно је да ће ситуација у социо-културном сектору бити још неповољнија.

Технолошки фактори

Карактеристика за све земље бивше СФРЈ је да се најмање улаже у науку и научна истраживања. Резултат тога је да у привредним субјектима влада застарјела технологија и опрема. Међутим, АМС РС се у посљедње вријеме успио технолошки осавременити кроз набавку савремене опреме и основних средстава.

Из свега наведеног у PEST анализи можемо закључити да АМС РС послује у нестабилно политичкој средини а на негативне политичке факторе можемо додати и лошу економску слику средине. Међутим, АМС РС послује у средини која има све предуслове (прородна богатства) за економски опоравак у будућности што менаџменту АМС РС пружа наду и мотив у даљем раду са циљем да АМС РС постане респектабилна организација у региону.

3.2.2. Оперативно (конкурентско) окружење

Главни фактори оперативне средине су потрошачи, конкуренција, радна снага, добављачи и међународна компонента. Често се оперативно окружење означава као конкурентско организационо окружење.

Уколико организација обавља своју активност само у једној грани, и нема амбиције да врши диверсификацију дјелатности уласком у друге гране, довољно је за анализу и предвиђање структуре гране узети тзв. Портеров модел. Према том моделу, конкурентска структура гране је одређена са следећих пет фактора: стањем преговарачком снагом купаца, преговарачком снагом добављача и степена ривалства између постојећих организација у рани. (Слика 3).

Анализа покретачке снаге конкуренције АМС РС у грани (Портеров модел)



3.3. Интерна анализа

Ова фаза стратегијског истраживања обухвата анализу и предвиђање кључних фактора интерне средине организације, као што су: финансије, маркетинг, производни портфолио, кадрови, технологија, информациони систем и др. да би се могле дефинисати снаге и слабости предузећа у односу на претпоставке о шансама и пријетњама које долазе из његовог окружења.¹³

Интерна анализа представља анализу извора и способности предузећа. Изворе представља све што може бити снага и слабост организације (финансије, капитална опрема, стручност запослених, менаџери). Изворе можемо подијелити на опипљиве актива) и неопипљиве (интелектуална права патената култура организације, репутација производа и услуга и сл.).

3.3.1. Анализа финансијске ситуације

Финансијска ситуација примарно одређује могућности финансирања предузећа. Често се у теорији и пракси умјесто термина финансијска ситуација користе термини финансијска позиција или финансијски положај предузећа.

Анализа финансијске ситуације пружа могућност менаџменту да уочи добре и лоше стране у пословању предузећа, као и основу за предузимање конкретних мјера и акција да се лоше стање побољша, а добро одржава и јача у датом периоду. Према томе, финансијска анализа представља исцрпно „истраживање, квантификација, дескрипцију и оцјену пословања предузећа“.¹⁴

Према анализи тренутне финансијске ситуације циљеве можемо подијелити на :¹⁵

- ♦ Опште циљеве који пружају информације кориснику анализе (наручиоцу) о зарађивачкој способности организације, новчаним токовима и промјенама на капиталу.
- ♦ Посебне циљеве који пружају информације стејкхолдерима организације. Најважнији стејкхолдери су кредитори, инвеститори у акције.

Кроз Међународно рачуноводствене стандарде (МРС) дефинишемо општи циљ рачуноводства из којег произилазе посебни циљеви за сваког појединачног корисника.

3.3.1.1. Биланс стања

Представља слику финансијске ситуације организације на одређени дан. Приказује величину и структуру средстава и извора финансирања. Структура средстава - *актива*, приказује инвестициону активност, док структура извора

¹³ Машић Б., (2009), Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.195

¹⁴ Стојиљковић М., и Крстић Ј., (2000) Финансијска анализа, Економски факултет, Ниш, стр. 24.

¹⁵ Кнежевић Г., (2009) Анализа финансијских извјештаја, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 5.

финансирања - *пасива*, указује на резултате финансијске активности, односно финансијску структуру (конституцију) АМС РС.¹⁶

Актива

Представља активну масу, односно средства која круже. У активи се приказује трансформација средстава из једног облика у други облик. У активи се троше и настају ефекти, а на основу промјена које настају у активи, изводе се констатације о квантитету и квалитету пословних активности.

Актива предузећа се дијели на :¹⁷

Стална (фиксна, дугорочна) средства, која се дугорочно користи у пословању у периоду дужем од 12 мјесеци. Дијели се на:

- ♦ Материјална (некретнине, постројења, опрема)
- ♦ Нематеријална (научно и техничко знање, дизајн, лиценце, интелектуална имовина, трговачке марке, тржишна знања)
- ♦ Дугорочни финансијски пласмани (зајмови дати другим предузећима, улагања задржана до доспјећа - обвезнице других предузећа у капиталу).

Краткорочна (обртна) средства, која обухватају готовину и друге ставке за које се очекује да могу бити претворене у готовину у року од 12 мјесеци у току редовног пословања и дијеле се на:

- ♦ Залихе (материјала, готових производа, недовршене производње, робе...)
- ♦ Купци и друга потраживања
- ♦ Дати аванси
- ♦ Остала краткорочна потраживања
- ♦ Новац и новчани еквиваленти (готовина у благајни, депозити по виђењу, готовински еквиваленти - акције, обвезнице, комерцијални и благајнички записи и сл.).

Пасива

Пасива показује изворе средстава, односно поријекло имовине у активи предузећа. Поријекло имовине може бити одређено као:¹⁸

Сопствени капитал (чиста имовина, капитал власника) - обрачунски се утврђује као разлика између вриједности укупне aktive и укупних обавеза тј.

$$\text{Сопствени капитал} = \text{Актива} - \text{Обавезе}.$$

Позајмљени капитал предузећа чине обавезе предузећа према трећим лицима. Обавезе се могу класификовати на:

- ♦ Дугорочне (све обавезе које се неће подмити у року 12 мјесеци)
- ♦ Краткорочне (обавезе које се подмирују у року 12 мјесеци).

Обавезе се могу разврстати и на:

- ♦ Дугове (дугорочни, краткорочни банкарски кредити, обавезе за обвезнице)
- ♦ Текуће обавезе (добављачи, обавезе за камате, обавезе за порезе итд).

У билансу стања постоји квантитативна равнотежа лијеве и десне стране тј. актива = пасива а што ћемо видјети у табеларном приказу финансијског извјештаја АМС РС, Биланс стања урађен од стране службе за финансије АМС РС (Табела 2):

¹⁶ Савез рачуновођа и ревизора, (2006) Међународни стандарди финансијског извјештавања, Финрар, Бања Лука, стр.56.

¹⁷ Кнежевић Г., (2009) Анализа финансијских извјештаја, Универзитет Сингидунум, Београд, стр 12.

¹⁸ Кнежевић Г., (2009) Анализа финансијских извјештаја, Универзитет Сингидунум, Београд, стр 14.

Стратегијски концепт развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

Матични број 1842293
 Шифра дјелатности 80420
 Назив предузећа, задруге, другог правног лица или предузетника
 Ауто-Мото Савез РС
 Сједиште БАНЈА ЛУКА
 ЈИБ 4400904360000

Жиро рачуни код пословних банака:
 562-039-00004389-34
 555-007-01022859-81

БИЛАНС СТАЊА -РЕДОВНА ШЕМА- на дан 31.12.2009. године

Група или дио групе рачуна	ПОЗИЦИЈА	Општа АОЛ	Износ текуће године			
			Бруто	Износ одређености	Нето (4-5)	Износ претх. године (почет. стање)
1	2	3	4	5	6	7
00	А К Т И В А	001				
00	А. НЕУПЛАЋЕНИ УПИСАНИ КАПИТАЛ	001				
01 до 05	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (003+010+018+027+033)	002	3.404.667	2.756.950	707.717	798.790
01	1 НЕМАТЕРИЈАЛНА УЛАГАЊА (004 до 009)	003	1.895.941	1.895.105	836	1.065
	1. Оснавка улагања	004				
	2. Улагања у развој	005				
	3. Концесије, патенти, лиценце и слична права	006				
	4. Goodwill	007				
	5. Остала нематеријална улагања	008	1.895.941	1.895.105	836	1.065
	6. Аванси и нематеријална улагања у припреми	009				
02	II ОСНОВНА СРЕДСТВА (011 до 017)	010	1.568.726	861.845	706.881	797.725
	1. Земљишта, шуме и вишегодишњи засади	011				
	2. Грађевински објекти	012	435.968	19.164	416.804	423.128
	3. Опрема	013	1.117.547	827.470	290.077	374.597
	4. Алат и инвентар	014				
	5. Основно стадо	015				
	6. Остала основна средства	016				
	7. Аванси и основна средства у припреми	017	15.211	15.211	-	-
03	III ДУГОР. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (019 до 026)	018				
	1. Учешћа у капиталу повезаних правних лица	019				
	2. Учешћа у капиталу других правних лица	020				
	3. Дугорочни кредити повезаним правним лицима	021				
	4. Остали дугорочни кредити	022				
	5. Дугорочне хартије од вриједности	023				

ИЗДАВАЧ: САВЕЗ РАЧУНОВОЂА И РЕВИЗОРА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
 ЗАБРАЊЕНО ПРЕШТАМПАЊЕ И УМНОЖАЊЕ

	6. Откупљене сопствене акције	024				
	7. Улагања у финансијски закуп	025				
	8. Остали дугорочни пласмани	026				
04	IV УЛАГАЊА У НЕКРЕТНОСТИ (028 до 032)	027				
	1. Улагања у унапријеђење земљишта	028				
	2. Улагања у грађевинске објекте у власништву	029				
	3. Улагања у закупљене грађевинске објекте	030				
	4. Остала улагања у некретности	031				
	5. Аванси и улагања у некретности у прибављању	032				
05	V ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	033				
	В. ТЕКУЋА ИМОВИНА (035+042+059)	034	780.570	153.107	633.463	247.564
10 до 15	1. ЗАЛИХЕ, СТАЛНА СРЕДСТВА НАМИЈЕЊЕНА ОТУЂЕЊУ И ДАТИ АВАНСИ (035 до 041)	035				
10	1. Материјал	036				
11	2. Неповршени властити учинци	037				
12	3. Готови производи	038				
13	4. Роба	039				
14	5. Стална средства намијењена отуђењу	040				
15	6. Дати аванси	041				
20 до 23	II КРАТКОП. ПОТРАЖИЈЕ ПЛАСМАНИ (043 + 048)	042	407.774	153.107	254.667	223.957
20,21,22	1. Краткорочни потраживања (044 до 047)	043	304.803	153.107	151.696	151.376
	а) Кући - повезана правна лица	044				
	б) Остали кући	045	163.912	153.107	10.805	10.245
21	в) Потраживања из специфичних послова	046				
22	г) Друга потраживања	047	140.891	-	140.891	140.837
23	2. Краткорочни финансијски пласмани (049 до 054)	048	102.971	-	102.971	72.481
	а) Краткорочни пласмани у повезана правна лица	049				
	б) Краткорочни кредити	050	27.517	-	27.517	27.517
	в) Хартије од вриједности	051				
	г) Дно улагања у фин. закуп који доспјева до 1 године	052				
	д) Откупљене сопствене акције	053				
	е) Остали краткорочни финансијски пласмани	054	75.454	-	75.454	44.964
24	III ГОТОВИНА И ЕКВИВАЛЕНТИ (056 + 057)	055	378.796	-	378.796	23.607
	1. Готовина	056				
	2. Готовина	057	378.796	-	378.796	23.607
28	Г. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	058				
	Д. ПОСЛОВНА ИМОВИНА (001+002+034+058)	059	4.251.237	2.910.057	1.341.180	1.046.354
	Ђ. ГУБИТАК ИЗНАД КАПИТАЛА	060				
	Е. ПОСЛОВНА АКТИВА (059 + 060)	061	4.251.237	2.910.057	1.341.180	1.046.354
80	Ж. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	062				

Табела 2: (Страна 1.) Биланс стања АМС РС 2009

Стратегијски концепт развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

Група или дио групе рачуна	ПОЗИЦИЈА	Ознака АОП-а	Износ на дан биланса текуће године	Износ претходне године (почетно стање)
1	2	3	4	5
	П А С И В А			
	А. КАПИТАЛ (102+110+111+112+115+116-119)	101		
30	I ОСНОВНИ КАПИТАЛ (103 до 109)	102		
	1. Акцијски капитал – обичне акције	103		
	2. Акцијски капитал – приоритетне акције	104		
	3. Удјели друштва са ограниченом одговорношћу	105		
	4. Улози	106		
	5. Државни капитал	107		
	6. Задружни удјели	108		
	7. Остали капитал	109		
31	II ЕМИСИОНА ПРЕМИЈА	110		
31	III РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ	111		
31	IV РЕЗЕРВЕ ИЗ ДОБИТКА (113+114)	112		
	1. Законске резерве	113		
	2. Статутарне резерве	114		
31	V ДРУГЕ РЕЗЕРВЕ	115		
32	VI НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (117+118)	116		
	1. Нераспоређени добитак из ранијих година	117		
	2. Нераспоређени добитак текуће године	118		
33	VII ГУБИТАК ДО ВИСИНЕ КАПИТАЛА (120 + 121)	119		
	1. Губитак из ранијих година	120		
	2. Губитак текуће година	121		
40	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (123 до 127)	122	554.534	151.457
	I За трошкове у гарантном року	123		
	II За обнављање природних богатстава	124		
	III За трошкове реструктурирања	125		
	IV За примања запослених	126		
	V Остала дугорочна резервисања	127	554.534	151.457
41 до 47	В. ОБАВЕЗЕ (129+137+138)	128	789.646	894.897
41	I ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (130 до 136)	129	335.929	419.167
	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	130		
	2. Обавезе према повезаним правним лицима	131		
	3. Обавезе по дугорочним хартијама од вриједности	132		
	4. Дугорочни кредити	133	166.410	200.256
	5. Обавезе по основу финансијског закупа	134	169.519	218.911
	6. Обавезе по основу улагања у некретнине	135		
	7. Остале дугорочне обавезе	136		
41	II ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	137		
42 до 47	III КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (139 до 150)	138	453.717	475.730
	1. Краткорочни кредити од повезаних правних лица	139		
	2. Остали краткорочни кредити	140		
	3. Дио дугорочних обавеза који досијева до 1 године	141		
	4. Остале краткорочне финансијске обавезе	142		
	5. Примљени аванси, депозити и кауције	143	311.823	315.766
	6. Добављачи – повезана правна лица	144		
	7. Остали добављачи	145	102.510	130.677
	8. Остале обавезе из пословања	146		
	9. Обавезе из специфичних послова	147		
	10. Обавезе за зараде и накнаде зарада	148	22.808	16.617
	11. Обавезе за порезе, доприносе и друге дажбине	149	11.876	9.070
	12. Друге обавезе	150	4.700	3.000
48	Г. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	151		
49	Д. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (153 до 157)	152		
	I За трошкове у гарантном року	153		
	II За трошкове реструктурирања	154		
	III За примања запослених	155		
	IV Дио дугорочних резервисања која ће бити искориштена у периоду до годину дана	156		
	V Остала краткорочна резервисања	157		
	Ђ. ПОСЛОВНА ПАСИВА (101+122+128+151+152)	158	1.341.180	1.046.354
81	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	159		

у Београд
дана 25.02. 200 9 године



Власник или Директор

[Signature]

Табела 2. (Страна 2) Биланс стања АМС РС 2009

Извор: Служба за финансије АМС РС

3.3.1.2. Биланс успјеха

Биланс успјеха представља рачуноводствени извјештај у којем су исказани остварени приходи и расходи предузећа у одређеном обрачунском периоду. Израђује се да би се сагледао ниво активности у пословању предузећа и остварену добит или губитак у конкретном пословању.

Приходи

У складу са Међународним рачуноводственим стандардима (скраћено МРС), дефинишу се, као повећања економских користи током обрачунског периода у облику прилива или повећања средстава, односно смањења обавеза што доводи до повећања сопственог капитала¹⁹. Приходе треба разликовати од добитака. Приходи представљају повећање средстава који произилазе из редовног пословања (пословни и финансијски приходи), а добици представљају ставке које задовољавају критеријуме прихода, али проистичу из ризичних и непредвидивих активности предузећа. Добици су нижег ранга од пословних прихода и укључују се у категорију осталих предузећа.

Расходи

По МРС, расходи се третирају као пословни и финансијски расходи произашли из редовног пословања. Расходи настају са повећањем обавеза или смањењем средстава, односно расходи су повезани са трајним одливом вриједности предузећа.²⁰ Поред расхода, предузеће остварује и губитке. Губици представљају ставке које задовољавају дефиницију расхода, али проистичу из непредвидивих, неповољних догађаја. Утврђивање резултата предузећа, сматра се једним од основних циљева рачуноводства. Резултат се утврђује разликом између остварених прихода и расхода у одређеном временском периоду:

$$\text{Приходи} - \text{расходи} = \text{Резултат}$$

Основне ставке које садржи биланс успјеха приказат ћемо у обрасцу биланса успјеха финансијског извјештаја АМС РС за 2009 годину (Табела 3).

¹⁹ IASC, МРС – Оквир за припремање и приказивање фин. извјештаја, пар. 70 а, стр. 19.

²⁰ IASC, МРС – Оквир за припремање и приказивање фин. Извјештаја, пар 78., стр. 21.

Стратегијски концепт развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

Матични број 1842293 Жиро рачуни код пословних банака: 562-099-00004389-34
 Шифра дјелатности 80420 555-007-01022859-81
 Назив предузећа, задруге, другог правног лица _____
 или предузетника _____
 Сједиште БАНА ЛУКА _____
 ЛИБ 4400904360000 _____

БИЛАНС УСПЈЕХА

-РЕДОВНА ШЕМА-

у периоду од 01.01. до 31.12. 2008 године

- износи у конвертибилним маркама -

Група или дио групе рачуна	ПОЗИЦИЈА	Ознака АОП	Износ	
			Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5
	А ПРИХОДИ И РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			
	I ПРИХОДИ РЕДОВНЕ ДЈЕЛАТНОСТИ (202 + 206 ± 210 + 211 + 212 + 213 – 214)	201	2.664.724	1.484.995
60	1. Приходи од продаје робе (203 до 205)	202		
	а) Приходи од продаје робе повезаним правним лицима	203		
	б) Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	204		
	в) Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	205		
61	2. Приходи од продаје производа и услуга (207 до 209)	206		
	а) Приходи од продаје производа и услуга повезаним правним лицима	207		
	б) Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	208		
	в) Приходи од продаје производа и услуга на ино тржишту	209		
62	3. Ефекти промјена вриједности биолошке имовине и активирања учинака	210		
64	4. Приходи од премија, субвенција, дотација и други слични приходи	211	2.641.521	1.402.960
65	5. Други пословни приходи	212	23.203	82.035
63	6. Повећање вриједности залиха учинака	213		
63	7. Смањење вриједности залиха учинака	214		
	II РАСХОДИ РЕДОВНЕ ДЈЕЛАТНОСТИ (216 до 220 + 223 до 228)	215	2.608.016	1.432.486
50	1. Набавна вриједност продате робе	216		

ИЗДАВАЧ: САВЕЗ РАЧУНОВОЂА И РЕВИЗОРА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
 ЗАБРАЊЕНО ПРЕШТАМПАВАЊЕ И УМНОЖАВАЊЕ

Табела 3. (страна 1). Биланс успјеха АМС РС (2009)

Стратегијски концепт развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

	2. Трошкови материјала за израду	217	-	-
	3. Трошкови осталог материјала	218	33.544	17.695
	4. Трошкови горива и енергије	219	21.425	17.522
52	5. Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи (221 + 222)	220	535.622	361.817
	а) Трошкови бруто зарада и бруто накнада зарада	221	461.720	308.952
	б) Остали лични расходи	222	73.902	52.865
53	6. Трошкови производних услуга	223	178.855	83.675
54	7. Трошкови амортизације	224	100.353	128.076
54	8. Трошкови резервисања за материјалне трошкове	225	400.077	-
55	9. Нематеријални трошкови (осим пореза и доприноса)	226	1.337.668	822.175
55	10. Трошкови пореза	227	472	-
55	11. Трошкови доприноса	228	-	1.526
67	III ОСТАЛИ ПРИХОДИ (230 до 238)	229	34.867	15.420
67	1. Добици од продаје основних средстава и нематеријалних улагања	230		
	2. Добици од продаје учешћа и дугорочних хартија од вриједности	231		
	3. Добици од продаје материјала	232		
	4. Добици по основу улагања у некретнине	233		
	5. Вишкови	234		
	6. Приходи од смањења обавеза	235	22.110	-
	7. Добици по основу продаје сталних средстава намијењених отуђењу	236	-	2.481
	8. Наплаћена отписана потраживања	237	12.757	12.939
	9. Непоменути остали приходи	238		
57	IV ОСТАЛИ РАСХОДИ (240 до 248)	239	53.980	15.140
	1. Губици на основу расходовања и отписа осн. ср. и нематер. улагања	240	708	-
	2. Губици на основу продаје осн. средстава и нематеријалних улагања	241		
	3. Губици на основу продаје учешћа и дугорочних хартија од вриједности	242		
	4. Губици од продаје материјала	243		
	5. Мањкови	244		
	6. Отписи обртних средстава	245	53.272	15.140
	7. Губици по основу продаје сталних средстава намијењених отуђењу	246		
	8. Губици по основу улагања у некретнине	247		
	9. Непоменути остали расходи	248		
	V ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА (201 + 229 – 215 – 239)	249		
	VI ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА (215 + 239 – 201 – 229)	250		

	2. Трошкови материјала за израду	217	-	-
	3. Трошкови осталог материјала	218	33.544	17.695
	4. Трошкови горива и енергије	219	21.425	17.522
52	5. Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи (221 + 222)	220	535.622	361.817
	а) Трошкови бруто зарада и бруто накнада зарада	221	461.720	308.952
	б) Остали лични расходи	222	73.902	52.865
53	6. Трошкови производних услуга	223	178.855	83.675
54	7. Трошкови амортизације	224	100.353	128.076
54	8. Трошкови резервисања за материјалне трошкове	225	400.077	-
55	9. Нематеријални трошкови (осим пореза и доприноса)	226	1.337.668	822.175
55	10. Трошкови пореза	227	472	-
55	11. Трошкови доприноса	228	-	1.526
67	III ОСТАЛИ ПРИХОДИ (230 до 238)	229	34.867	15.420
67	1. Добици од продаје основних средстава и нематеријалних улагања	230		
	2. Добици од продаје учешћа и дугорочних хартија од вриједности	231		
	3. Добици од продаје материјала	232		
	4. Добици по основу улагања у некретнине	233		
	5. Вишкови	234		
	6. Приходи од смањења обавеза	235	22.110	-
	7. Добици по основу продаје сталних средстава намијењених отуђењу	236	-	2.481
	8. Наплаћена отписана потраживања	237	12.757	12.939
	9. Непоменути остали приходи	238		
57	IV ОСТАЛИ РАСХОДИ (240 до 248)	239	53.980	15.140
	1. Губици на основу расходовања и отписа осн. ср. и нематер. улагања	240	708	-
	2. Губици на основу продаје осн. средстава и нематеријалних улагања	241		
	3. Губици на основу продаје учешћа и дугорочних хартија од вриједности	242		
	4. Губици од продаје материјала	243		
	5. Мањкови	244		
	6. Отписи обртних средстава	245	53.272	15.140
	7. Губици по основу продаје сталних средстава намијењених отуђењу	246		
	8. Губици по основу улагања у некретнине	247		
	9. Непоменути остали расходи	248		
	V ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА (201 + 229 – 215 – 239)	249		
	VI ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА (215 + 239 – 201 – 229)	250		

Табела 3. (страна 2): Биланс успјеха АМС РС (2009)

Стратегијски концепт развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

66	Б ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ И РАСХОДИ			
	I ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (252 до 256)	251	957	263
	1. Финансијски приходи од повезаних правних лица	252		
	2. Приходи од камата	253	957	263
	3. Позитивне курсне разлике	254		
	4. Добици по основу промјене фер вриједности улагања у некретнине	255		
	5. Остали финансијски приходи	256		
56	II ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (258 до 263)	257	38.552	53.052
	1. Финансијски расходи из односа са повезаним правним лицима	258		
	2. Расходи камата	259	38.382	53.052
	3. Негативне курсне разлике	260	170	-
	4. Отписи дугорочних финансијских пласмана	261		
	5. Губици по основу промјене фер вриједности улагања у некретнине	262		
	6. Остали финансијски расходи	263		
	III ДОБИТАК ФИНАНСИРАЊА (251 – 257)	264		
	IV ГУБИТАК ФИНАНСИРАЊА (257 – 251)	265		
	В ПРИХОДИ И РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРИЈЕДНОСТИ СТАЛНЕ ИМОВИНЕ			
	I ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРИЈЕДНОСТИ СТАЛНЕ ИМОВИНЕ (267 + 268)	266		
68	1. Приходи од ревалоризације материјалних и нематеријалних средстава	267		
68	2. Приходи на основу поништавања импаритетних губитака	268		
	II РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРИЈЕДНОСТИ СТАЛНЕ ИМОВИНЕ (270 + 271)	269		
58	1. Расходи на основу ревалоризације матер. и нематеријалних средстава	270		
58	2. Расходи на основу признавања импаритетних губитака	271		
	III ДОБИТАК ОД УСКЛАЂИВАЊА (266 – 269)	272		
	IV ГУБИТАК ОД УСКЛАЂИВАЊА (269 – 266)	273		
	Г БРУТО РЕЗУЛТАТ			
	I БРУТО ДОБИТАК (249 + 264 + 272 – 250 – 265 – 273)	274		
	II БРУТО ГУБИТАК (250 + 265 + 273 – 249 – 264 – 272)	275		
	Д ТЕКУЋИ И ОДЛОЖЕНИ ПОРЕЗ НА ДОБИТ			
	I РАСХОДИ ТЕКУЋИХ И ОДЛОЖЕНИХ ПОРЕСКИХ ОБАВЕЗА	276		
	II ПРИХОДИ ТЕКУЋИХ И ОДЛОЖЕНИХ ПОРЕСКИХ СРЕДСТАВА	277		
	Ћ НЕТО РЕЗУЛТАТ			
	I НЕТО ДОБИТАК (274 – 276 + 277)	278		
	II НЕТО ГУБИТАК (275 – 277 + 276)	279		
	III НЕТО ГУБИТАК (274 – 276 + 277)	280		

	Е УКУПНИ ПРИХОДИ (201 + 229 + 251 + 266)	281	2.700.548	1.500.678
	Ж УКУПНИ РАСХОДИ (215 + 239 + 257 + 269)	282	2.700.548	1.500.678
	Просјечни број запослених у периоду на основу сати рада	283		
	Просјечни број запослених у периоду на основу стања на крају мјесеца	284		

у Бачиј Луки
 дана 27.02.2009 године



Власник или Директор

Табела 3. (страна 3). Биланс успјеха АМС РС (2009)

Извор: Служба за финансије АМС РС

3.3.2. Рацио анализа финансијске ситуације

На основу приказаног Биланса стања и успјеха АМС РС извршићемо анализу финансијске ситуације АМС РС путем „рацио“ анализе индикатора успјешности пословања по терминологији МРС.

„Рацио“ бројеви представљају однос између двије узрочно везане економске величине, изражене било у облику количника, било у облику процента, релевантне за оцјену финансијске ситуације организације у погледу сигурности, ликвидности, рентабилности и управљања обртним средствима.²¹

3.3.2.1. Анализа ликвидности АМС РС

Способност предузећа да у предвиђеном року подмири своје текуће обавезе представља ликвидност.

Први индикатор за мјерење ликвидности који ћемо разматрати је:

Текући однос = $\frac{\text{Текућа актива}}{\text{Текућа пасива}}$, који ће бити приказан у Табели 4.

Ред.број	Опис (биланс стања)	Износ (у КМ)
1.	Текућа актива	633.463
2.	Текућа пасива	453.717
3.	Текући однос	1,39

Табела 4. Текући однос

Презентирани индикатор у табели 4 показује да текући однос АМС РС у свом пословању износи 1,39 што значи да АМС РС релативно, без већих тешкоћа, подмирује своје текуће обавезе. Међутим, сагласно правилима финансирања, однос између текуће активе и пасиве требао би бити 2,0 (1,8) : 1 што указује да АМС РС у будућности може имати проблеме у подмирењу текућих обавеза

Сљедеће што ћемо анализирати је нето обртни капитал АМС РС. С циљем одобравања робних и финансијских кредита, кредитори често захтијевају анализу наведеног индикатора.

Нето обртни капитал = Текућа актива – Текућа пасива
Нето обртни капитал = 633.463 - 453.717 = 179.746 КМ

²¹ Видаковић С.,(1999) Анализа пословања предузећа, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, стр.38.

Анализа показује да је нето обртни капитал АМС довољан за покриће текућих обавеза. Уколико би се руководство одлучило за тражњу финансијских или робних кредита од банке, кредитори би их без икаквих проблема одобрили. За анализу ликвидности АМС РС веома је битно анализирати брзи текући однос. У израчунавању брзог односа користе се сљедећи индикатори (Табела 5.):

$$\text{Брзи однос} = \frac{\text{Брза актива}}{\text{Текуће обавезе}}$$

$$\text{Брзи однос} = \frac{\text{Текућа актива} - \text{Залихе}}{\text{Текуће обавезе}}$$

Ред.број	Опис (Биланс стања)	Износ (у КМ)
1.	Текућа актива	633.463
2.	Залихе	0
3.	Текуће обавезе	453.717
4.	Брзи однос	1.39

Табела 5. Брзи однос

Коефицијент убрзане ликвидности АМС РС приказан у табели 5 износи 1,39 и показује да би АМС РС задовољио озбиљнију потребу за готовином уколико би било пот-ребно. Коефицијент убрзане ликвидности приказан односом брзе активе и текуће пасиве прихватљив је у релацијама 1:1, минимално 0.8:1.

$$\text{Број обрта залиха} = \frac{\text{Трошкови за продате производе}}{\text{Просјечно стање залиха}}$$

АМС РС, чија је дјелатност пружање услуга, нема проблема са залихама што се и види из Биланса стања. Што се тиче купаца, АМС РС нема спољне купце, тј. његови купци су његове чланице Ауто-мото друштва која у име АМС обављају послове из своје надлежности.

3.3.2.2. Анализа солвентности АМС РС

За анализу дугорочне финансијске стабилности, кроз односе унутар капитала, користе се мјере солвентности. У анализи солвентности веома је битан индикатор под називом „степен задужености“, а израчунава се на сљедећи начин (Табела 6):

$$\text{Степен задужености} = \frac{\text{Укупне обавезе}}{\text{Укупна актива}}$$

Ред.број	Опис (биланс стања)	Износ (у КМ)
1.	Укупне обавезе	789.646
2.	Укупна актива	1.341.180
3.	Степен задужености	0.58

Табела 6. Степен задужености

Сагласно постављеним правилима финансирања, процентуално учешће укупних обавеза у укупној активи не би требало прелазити 50%. Анализом степена задужености АМС РС приказаном у Табели 6, установили смо да коефицијент степена задужености АМС РС износи 0,58 што указује да је организација прилично задужена и да руководство организације у будућности треба да поведе рачуна о даљем задужењу АМС РС.

Сљедећи битан индикатор солвентости је показатељ односа властитог капитала и активе.

$$\text{Однос властитог капитала и активе} = \frac{\text{Властити капитал}}{\text{Укупна актива}}$$

Из биланса стања се види, да је на билансној позицији сопствени капитал – стање 0. Презентовани индикатор ћемо допунити анализом профитабилности у циљу појашњења непрофитабилног пословања АМС РС.

3.3.2.3. Анализа профитабилности АМС РС

Анализа профитабилности сматра се најважнијом, тј. примарном анализом којом разматрамо двије величине АМС РС изражене у конвертибилним маркама (КМ, валута БиХ). Разматране величине узете из Биланса успјеха износе (Табела 7):

$$\text{Профитна маржа} = \frac{\text{Добитак}}{\text{Приход од пословне дјелатност}} = \frac{0}{2.700.548} = 0$$

Ред.број	Опис	Износ (у КМ)
1.	Укупан добитак	0
2.	Укупан пословни приход	2.700.548
3.	Профитна маржа	0

Табела 7. Профитна маржа

Презентовани индикатор приказан у табели 7 нам показује да је АМС РС у свом пословању не остварује добит, тј. у регистру се води као непрофитна организација од јавног интереса за Владу РС. Овакав начин пословања у тренутној ситуацији одго-вара АМС РС као организацији, јер има стабилан извор финансирања (сваки грађанин приликом регистрације возила на посебан рачун АМС РС уплаћује законом одређену новчану накнаду. Међутим, у будућности непрофитабилно пословање неће бити гарант одрживости лидерства АМС РС на тржишту.

3.3.2.4. Анализа финансијске структуре АМС РС

Финансијска структура предузећа је темељ његове стабилности. Уколико предузеће има јаку финансијску структуру оно ће се лакше супротставити свим тешкоћама. Финансијска структура представља структуру имовине, као и структуру извора финансирања, у својој узајамној повезаности. Анализу финансијске структуре АМС ћемо извршити на сљедећи начин (Табела 8):

$$\text{Анализа брзине циркулисања обртних средстава} = \frac{\text{Пословни приходи}}{\text{Обртна средства}}$$

Ред.број	Опис (биланс стања и успјеха)	Износ (у КМ)
1.	Пословни приход	2.664.724
2.	Обртна средства	633.463
3.	Брзина циркул.обр.средстава	4,20

Табела 8. Брзина циркулисања обртних средстава

Ако се приказани обим средстава АМС РС у табели 8 доведе у везу са оствареним пословним приходом у наведеном периоду, видљиво је да је на 100 КМ оствареног прихода АМС РС било ангажовамо 420 КМ. На основу презентованих података може се закључити да АМС има висок коефицијент обрта обртних средстава тј. са постојећим новчаним средствима АМС РС има ликвидан потенцијал за измирење доспјелих обавеза.

3.3.2.5. Анализа новчаног стања АМС РС

Готовина и тржишне хартије су веома битни у пословању предузећа. Оцјена стања ове ликвидне имовине врши се преко слједећих рацио бројева (Табела 9):

Први рацио број = $\frac{\text{Готовина} + \text{хартије од вриједности}}{\text{Укупна актива}}$, који индицира процентуалну чешће најликвидније имовине у активи.

Други рацио број = $\frac{\text{Готовина} + \text{тржишне хартије од вриједности}}{\text{Приход од реализације}}$, који показује колики је прилив поменутих облика ликвидне имовине на 100 КМ прихода од реал.

Трећи рацио број = $\frac{\text{Готовина} + \text{тржишне хартије од вриједности}}{\text{Краткорочне обавезе}}$, који указује на степен покривености краткорочних обавеза поменутом ликвидном имовином).

Ознака у АОП-а	Опис (биланс стања и успјеха)	Износ (у КМ)
055	Готовина + тржишне хартије	378.796
061	Укупна актива	1.341.180
281	Приход	2.700.548
138	Краткорочне обавезе	453.717
	Први рацио број	0,28
	Други рацио број	0,14
	Трећи рацио број	0,83

Табела 9. Анализа ликвидне имовине

Готовина/новчани ресурси који су АМС РС на располагању ће бити већи уколико је сваки од презентираних рачуно бројева већи. Наведеном анализом утврдили смо да краткорочне обавезе имају покривеност ликвидном имовином.

У периоду од 2008-2010 године, компанија има стабилан приход, у износу око 2.700.000 КМ, и знатно је повећан у односу на раније године (Табела 10).

Опис (приходи)	Износ (у КМ)
2006 година	600.000
2007 година	1.700.000
2008, 2009, 2010 година	2.700.000

Табела 10. Приход АМС РС за период 2006 - 2010. година

Разлог повећања огледа се у томе да је Законом о овлашћењима АМС РС, организација добила стабилан приход, по основу накнаде од регистрације возила. Анализом ликвидности утврдили смо да АМС РС нема потешкоћа у подмирењу текућих обавеза, нето обртни капитал је довољан за покриће текућих обавеза, на што кредитори обраћају пажњу приликом одобрења финансијских и робних кредита. У случају потребе АМС РС има расположивог готовог новца као нема проблема са залихама. Наплата потраживања је редовна, односно врши се мјесечно финансијско усаглашавање са купцима (АМД).

Анализа солвентности је указала да је организација прилично задужена. Задуженост је донекле оправдана, јер у посљедње 3 године АМС РС је купио пословни простор у Бања Луци, а до тада је плаћан подзакуп пословног простора. Возни парк је такође обновљен, са купљених 50 нових возних јединица.

Анализом профитабилности утврђено је да АМС РС не остварује добит, што је неодрживо у будућности. У складу са Законом о удружењима и фондацијама, АМС РС се води у регистру као непрофитна организација што ограничава пословање саме организације. Међутим, АМС РС у складу са законом о формирању привредних друштава, може оснивати друга привредна друштва преко којих ће остваривати добит. На такав начин ће проширити своју пословну активност на друге сродне дјелатности, избјећи успаваност организације, као и дочекати спремно промјену начина финансирања, ако би до тога дошло у будућности.

3.3.3. Маркетинг у функцији стратегијског развоја

У динамичном пословном амбијенту финансије и друге пословне активности нису довољне за остварење финансијског успјеха. Остварење пројектованих циљева АМС РС зависиће од тога како ће организација водити маркетинг активности у будућности. Постоје многа питања као што су како побољшати услуге, на који начин организовати продају услуга, које цијене понудити купцима, како побољшати комуникацију са купцима и јавношћу Републике Српске, а што је од великог значаја за задржавање повлашћеног положаја на тржишту. Да би успјешно проводили маркетинг у АМС РС морамо разумјети шта је маркетинг и на који начин се примјењује. *Маркетинг* се бави идентификовањем и задовољавањем

индивидуалних и друштвених потреба. Једна од најкраћих дефиниција описује маркетинг као: “Профитабилно задовољавање потреба”.²² Међутим, Америчка асоцијација за маркетинг даје следећу дефиницију: “Маркетинг је организациона функција и сет процеса креирања, комуницирања и испоруке вриједности потрошачима и управљања односом са купцима, на начин који доноси користи организацији и њеним стејкхолдерима”.²³

Кроз финансијску анализу организације утврдили смо да АМС РС не остварује профит и сходно томе у регистру привредних субјеката се води као непрофитна организација. На основу става Котлера, у организацијама које не остварују профит примјењује се друштвени маркетинг који се разликује од пословног и примјењује у организацијама које остварују профит.²⁴ (Табела 11):

Друштвени маркетинг	Пословни маркетинг
1. Настојање за промјенама ставова и понашања на циљном тржишту	1. Задовољавање и идентификовање потреба циљног тржишта
2. Остварење интереса циљног тржишта или друштва без неке користи	2. Остварењем добити остварењем интереса циљног тржишта
3. Предмети реализације маркетиншких напора су идеје	3. Предмети реализације маркетиншких напора су производи и услуге

Табела 11. Разлике између Друштвеног и пословног маркетинга

Постоје разноврсни субјекти у којима је могуће примјенити друштвени маркетинг. Прва група непрофитних субјеката, гдје спада АМС РС, нуди производе и услуге, понекад и у директној конкуренцији с привредним субјектима, али не остварују добит. Друга је група субјеката усмјерена на остварење друштвеног циља.

Складно постављеном циљу, непрофитни маркетинг употребљава једнака правила као и пословни маркетинг: разумјети шта људима треба у циљу да их увјери да предузму жељену акцију. Пошто је АМС РС непрофитна организација у даљој анализи описаћемо процес друштвеног маркетинга.

Да би се задовољиле потребе потрошача неопходно је идентификовати потребе, створити понуде које ће задовољити те потребе, ставити на располагање услуге на вријеме и мјесто које одговара потрошачу, те информисање и увјеравање потрошача у вриједност понуде. За разлику од стратегијског планирања које се проводи на нивоу цијеле организације маркетинг планови се увијек односе на одеђену услугу или идеју а односе се на прикупљање информација које се користе процесу маркетинга.

²² Kotler P., i Keller K.L., (2006) Маркетинг менаџмент, стр. 5.

²³ www.marketingpower.com., American Marketing Association. definition of marketing, преузето: 20.5.2011. године.

²⁴ Meler M., (2003) Прилагођено према: Kotler Ph. (1975) Marketing for Nonprofit Organizations Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 283. Kotler PH., Terrel O.C. i Charles W. Lamb., (1987) Strategic for nonprofit organizations, str. 386.

Процес маркетинга у АМС РС ће се одвијати у пет фаза:

Фаза 1. Анализа стања

У поступку анализе средине најбитнија је анализа која се односи на кориснике услуга саме организације, тј. тржиште. У овој фази процеса маркетинга АМС РС анализираће област саобраћаја и комуникација у Републици Српској и Босни и Херцеговини. Агенција за статистику Босне и Херцеговине дала је податак о броју регистрованих возила у 2009 и 2010 години (Табела 12).

	Укупан број регистрованих возила за 2009.	Укупан број регистрованих возила за 2010.	Разлика у броју регистрованих возила у %
Федерација БиХ	539.800	569.859	5,57%
Република Српска	336.616	353.952	5,15%
Дистрикт Брчко	29.002	30.614	5,56%
Укупно у БиХ	905.418	954.425	5,4%

Табела 12. Статистички податак о броју регистрованих возила

Izvor: www.bhas.ba, Агенција за статистику Бих, Преузето: 14.3.2011. године

Увидом у овај статистички податак примјетан је пораст броја регистрованих возила у 2010 години у односу на претходну, као и да Федерација БиХ има више регистрованих возила од Републике Српске. Овај податак је веома битан јер су грађани који управљају моторним возилом директни корисници услуга које пружа АМС РС. На тржишту, главни конкурент АМС РС-у је организација под називом „Босанско-херцеговачки Ауто-мото клуб“ (скраћено БИХАМК) која дјелује на територији Феде-рације Босне и Херцеговине. Сједиште организације се налази у Сарајеву. Као што смо раније навели, у Федерацији БиХ је много више регистрованих возила него у Републици Српској што БИХАМК-у даје привидну предност на тржишту у односу на АМС РС. Међутим, организацијом (40 подружница) и начином финансирања АМС РС која је регулисана одлуком Владе РС од 1.1.2009. године,²⁵ АМС РС има потенцијала да постане лидер на тржишту у БиХ.

Фаза 2. Сегментација тржишта

Организација на тржишту не може да се повеже са свим купцима, према томе маркетар (онај који тражи одговор) мора да идентификује које сегменте организација може да опслужи. АМС РС у свом пословању комуницира са слједећим циљним групама:

- ♦ Лица која управљају моторним возилима која су регистрована у Републици Српској.
- ♦ Лица која управљају моторним возилом а која су регистрована у Федерацији БиХ и Брчко Дистрикту, уколико путују кроз Републику Српску.

²⁵ Влада Републике Српске., (2009) Закон о овлаштењима АМС РС, Службени гласник РС, Бања Лука.

- ♦ Лица која управљају моторним возилом из других земаља, уколико путују кроз РС и БиХ.
- ♦ Чланови АМС РС користе посебне погодности које могу добити од стране АМС РС у смислу: бесплатан превоз хаварисаног возила са територије Босне и Херцеговине, Србије, Хрватске, Црне Горе, бесплатан сат времена рада у аутомеханичарским радионицама АМС РС, итд.
- ♦ Сви остали учесници у саобраћају са посебним освртом на дјецу школског узраста, у смислу провођења превентивних активности, ради повећања безбједности учесника у саобраћају

Фаза 3. Истраживање маркетинга

Дефинишемо као систематско дизајнирање, прикупљање, анализе и извјештавање о подацима и налазима релевантним за одређену маркетинг ситуацију са којом се суочава компанија.²⁶ АМС РС у процесу истраживања мора дефинисати проблем. Основни проблем који се јавља у пословању АМС РС су питања: а) Како са својом инфраструктуром покрити све путне правце у РС, 24 часа на дан и б) За који временски период би требали доћи до мјеста квара или саобраћајне незгоде, а да потенцијални корисник услуге буде задовољан? ц) Који је број телефона диспечерског центра АМС РС? Истраживање се може извршити на основу упитника, односно постављањем питања испитаницима путем

- ♦ *Личног интервјуа* који се може спроводити на свим важнијим правцима у РС и у сарадњи са Министарством унутрашњих послова РС,
- ♦ *Он лине интервјуа* преко веб сајта АМС РС.

1. Ако би остали у квару или имали саобраћајану незгоду на путу, којој организацији би се обратили за помоћ? а) Ауто-Мото Савез Републике Српске б) Босанко Херцеговачки ауто-мото клуб с) Хрватски ауто-мото клуб
2. Ако би остали у квару или имали саобраћајну незгоду за који временски период би очекивали да вам помогне „Служба помоћ и информације на путу“ АМС РС? а) Помоћ у року од 10 до 20 минута б) Помоћ у року од 20 до 30 минута с) Помоћ у року од 30 до 45 минута
3. Ако би остали у квару или имали саобраћајну незгоду да ли знате који је телефонски број диспечерског центра АМС РС на који можете добити “Службу, помоћ и информације на путу”? а) 1181 б) 1285 с) 1188

Слика 4. Упитник АМС РС

На основу пројектоване базе података (број узорака 1% од броја регистрованих возила у РС) руководство АМС РС ће имати информације о расположењу јавности према АМС РС.

²⁶ Богетић З., и Глигоријевић М., (2006) превод: Маркетинг менаџмент према: Kotler Ph. i Keler K.L., management ,12 издање, стр. 102.

Фаза 4. Планирање маркетинг програма у АМС РС

Један од кључних задатака руководства организације је да спроведе одговарајуће маркетинг стратегије, у циљу стварања повољне климе, односно стицања повјерења циљних група и јавности уопште. Само таква стратегија ће довести до успостављања повољних дугорочних односа за компанију, као и за друштво. Циљ је остварен ако се слика о нама подудара са сликом у очима укупне јавности.

Традиционална представа маркетинг активности је у смислу маркетинг микса, а који се дефинише као скуп маркетинг иструмената које фирма користи ради постизања маркетинг циљева.²⁷ McCarthy је класификао те иструменте у четири велике групе које је назвао 4 Р маркетинга: производ (*Product*), цијена (*Price*), мјесто (*Place*) и промоција (*Promotion*), (Слика 5).²⁸



Слика 5. Маркетинг Микс – 4 Р

Извор: www.wikipedia.com/marketing mix, Преузето: 15.2.2011. године

4 Р представља значајну концепцију за објашњавање маркетиншких одлука, без обзира да ли се ради о профитним или непрофитним организацијама. Због тога је веома битно испланирати програм маркетинга, елемената маркетинг миха.

Када је ријеч о непрофитним организацијама, 4 Р маркетинг објашњавамо као производ = услуге, пројекти, знања или идеје које се нуде циљним групама; цијена = накнада за обезбјеђивање услуге; мјесто = начин на који се идеје и услуге испоручују; промоција = директне и индиректне комуникације са циљним групама и њихово информисање.

²⁷ Kotler Ph. i Keller K.L., (2006) Маркетинг менаџмент, стр 19.

²⁸ [http:// wikipedia.org/ 4p marketing mix](http://wikipedia.org/4p marketing mix). Преузето: 15.2.2011. године.

АМС РС маркетинг микс гради на сљедећим елементима:

Производ

Подразумјева услуге које АМС РС нуди својим купцима (возачи моторних возила) а које се односе на :

- ♦ Свакодневно информисање о стању на путевима у смислу прикупљања информација о фреквенцији саобраћаја на путевима и граничним прелазима, проходности дионица путева, алтернативним правцима у случају блокаде појединих дионица на путевима, као и цјелодневно обавјештавање јавности о томе путем медија и лично по позиву.
- ♦ Пружање техничке помоћи на путу и у аутомеханичарским радионицама, што подразумјева уклањање олупина са путева у РС, превоз хаварисаних возила и возила у квару, као и путника из наведених возила до жељене дестинације.
- ♦ Издавање међународних возачких докумената, без којих се у иностранству неможе управљати возилом подразумјева издавање међународне возачке дозволе (издаје се уз постојећу националну возачку дозволу) и међународне пуномоћи за управљање туђим возилом (издаје се уз сагласност власника возила потенцијалном кориснику возила).
- ♦ Спровођење превентивних активности у циљу повећања безбједности свих учесника у саобраћају представља сљедеће активности: рад са дјецом раног школског узраста, а у смислу формирања саобраћајних школских секција у основним школама, снабдјевање потребном едукативном литературом и материјалима, као и организовање такмичења формираних саобраћајних секција; израда и дистрибуција едукативних илустрованих летака намијењених свим учесницима у саобраћају.

Цијена

Услуге које обавља АМС РС у складу са Законом о јавним овлаштењима су бесплатне, односно не наплаћују се потенцијалним корисницима услуга, јер приликом регистрације моторних возила грађани уплаћују накнаду на посебан рачун АМС РС. Услуге које АМС РС обавља у име АМС РС регулишу се интерним фактурама.

Канали продаје (дистрибуција)

Канали продаје као трећи инструмент маркетинг микса, се још назива и „мјесто“ продаје. Сједиште АМС РС као кровне организације својих АМС РС подружница се налази у Бања Луци. У оквиру АМС РС дјелује 40 АМС РС подружница који су распоређени на цијелој територији РС и који обављају послове у име АМС РС, односно који директно пружају услуге (продају производе) потенцијалним корисницима услуга (купци) у својим сједиштима и на путевима РС и БиХ. Дистрибуција производа (услуга) у систему АМС РС је веома ефикасна у смислу брзине доступности купцима и могућих минималних трошкова који произилазе из дистрибуције производа што се може видјети из сљедећих примјера:

- ♦ Продаја Међународних возачких документа - АМС РС набавља обрасце за документа и дистрибуира их лично или путем поште у подружнице (АМС РС) које их директно продају потенцијалним купцима. Трошкове штампања образаца као и 10 % од продајне вриједности АМС РС наплаћује од АМС РС. Залихе се не стварају, односно АМС РС набавља потребне обрасце за израду докумената у складу са потражњом АМС РС.
- ♦ Пружање услуга техничке помоћи на путу – основна средства и опрему потребне за обављање ове врсте пословне дјелатности обезбјеђује АМС РС и

уступа их АМД који директно пружа услуге потенцијалним корисницима. Потенцијални корисник услугу може добити лично у АМС РС и АМД или телефонским позивом у диспечерски центар АМС РС на број 1285. У року од најкасније 20-30 минута од исказане потребе за услугом потенцијалном кориснику ће бити пружена услуга техничке помоћи на путу. Сва возила која су ангажована на овим пословима се прате 24 часа „ГПРС“ системом праћења возила од стране диспечерског центра АМС РС, тако да по телефонском позиву клијента ангажује се возило које је најближе мјесту позива клијента. Сви возачи специјализованих возила за обављање овакве врсте пословне дјелатност посједују мобилне телефоне који су увезани системом ВИП мреже мобилне телефоније. Служба АМС РС „Помоћ и информације на путу“ ради 24 часа на дан.

Промоција

Гледамо као битан процес комуницирања АМС РС са својим потенцијалним корисницима услуга. Комуницирање представља преношење порука преко посредника (медија) одређеном аудиторијуму. Укупна промоција АМС РС се реализује кроз:

- ♦ Привредну пропаганду - која обухвата све врсте плаћене неперсоналне презентације и промоције путем писаних и електронских медија. АМС РС има закупљен термин на телевизији Републике Српске када се емитује образовна емисија под називом „Саобраћај и ми“ чију уређивачку политику води менаџмент АМС РС. Емисија се емитује једном недељно. АМС РС има изузетну сарадњу са свим електронским и писаним медијима.
- ♦ Односе са јавношћу - Свакодневно диспечерски центар АМС РС путем свих битнијих писаних и електронских медија пружа циљној јавности информације о стању на путевима и граничним прелазима у БиХ. Уједно, грађани Републике Српске се обавјештавају о датумима и мјестима спровођења превентивних акција. Диспечерски центар ради 24 часа на дан. WEB сајт АМС РС се ажурира свакодневно.
- ♦ Личну продају - коју представља усмена презентација поруке, кроз разговор представника продаје са једним или више потенцијалних купаца, чија је сврха стварање продаје или успостављање дугорочних пословних односа. АМС РС личну продају врши у свом сједишту у Бања Луци и у „Ауто-мото друштвима“. Диспечерски центар и возачи специјалних возила СПИ службе раде 24 часа на дан.

Маркетинг контрола утврђује у којој су мјери остварена предвиђања и циљеви зацртани у цјелокупном маркетинг плану. Као што смо раније навели, маркетинг контрола се састоји из:

- Контроле годишњег плана – АМС РС контролу годишњег плана спроводи кроз остварене планиране резултате (број извршених СПИ интервенција, број издатих МВД докумената, број превентивних акција и који број учесника у саобраћају је обухваћен наведеним акцијама).
- Контроле профитабилности - Да би се ова контрола обавила потребно је одредити на које се доносиоце контрола односи (који производи или услуге, односно пројекти или акције). Резултати ће се добити када се стави у однос вриједност и трошкови услуга које пружа АМС РС.

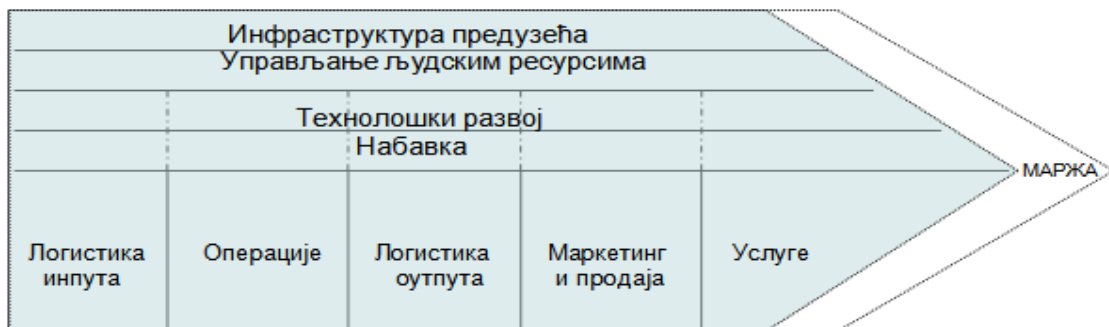
- Контроле ефикасности – реализује се са циљем да се сагледа ефикасност елемената маркетинг микса и установе механизми за побољшање издатака за маркетинг.

АМС РС је организација која има повољан положај на тржишту, али и велику друштвену одговорност. Друштвена одговорност је некада изазовнија од пословне одговорности, поготово када се ради о активностима АМС РС, који су везани за безбједност учесника у саобраћају. АМС РС није класична буџетска организација, јер грађани приликом регистрације својих возила директно уплаћују новац на посебан рачун АМС РС, а не на трезор, што значи да је организација под великим ударом јавности, те је веома важно успоставити добру комуникацију са овом циљном групом.

С друге стране, Влада, односно Министарство саобраћаја и веза мора остати у убјеђењу да нису погријешили са доношењем Закона о јавним овлаштењима АМС РС, чиме је организација добила привилегован статус на тржишту рада. Све наведено нам указује да ће квалитетна примјена друштвеног маркетинга у организацији бити основа за будући опстанак АМС РС на тржишту.

3.3.4. Инфраструктура (Портеров ланац вриједности)

Michael Porter је предложио ланац вриједности као инструмент за проналажење начина за стварање веће вриједности за потрошаче.²⁹ Према том моделу, све активности унутар организације се спроводе у циљу дизајнирања, производње, маркетинга, испоруке и подршке њених производа (Слика 6) .



Слика 6. Генерички ланац вриједности

Izvor: www.singipedia-crna.rupa.ac.rs. Предмет: Маркетинг, преузето: 26.2.2012. године

Као што се види на слици, ланцем вриједности дјелатност организације се разлаже на девет стратегијских релевантних активности и то: а) *Пет примарних активности*: улазна логистика, производња, излазна логистика, маркетинг и продаја, сервис односно постпродајне услуге; б) *Четири активности за подршку креирању вриједности*: инфраструктура организације, управљање људским ресурсима, развој технологије и набавка.

²⁹ Porter E.M., (1985) Competitive Advantage, Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата; (превод Мира и Вера Глигоријевић) Нови Сад: Asse, 2007. стр.54.

У наредном дијелу нашег рада анализираћемо стратегијске активности ланца вриједности које се спроводе у „Ауто-мото савезу“ Републике Српске а у оквиру инфраструктуре приказане на слици 4.

3.3.4.1. Улазна логистика

Анализа ове активности односи се на систем контроле материјала и сировина тј. да ли се ефикасно са њима управља. АМС РС као кровна организација Ауто-мото друштава врши набавку основних средстава и опреме и дистрибуира их својим чланицама. На нивоу АМС РС у оквиру Службе „Помоћ информације на путу“ врши се контрола основних средстава и опреме која се налази у АМС РС као и у АМД-овима. Ауто-мото друштва су дужна редовно подносити извјештаје о стању опреме и основних средстава која се налазе код њих. Ова контрола се односи на опрему и основна средства која се користе у оквиру Службе „Помоћ информације на путу“ (возила, дијагностички апарати и остала опрема која се користи у овој дјелатности). Што се тиче издавања (израда и дистрибуција) међународних возачких докумената, контролу врши Служба правних, кадровских и општих послова.

Из свега наведеног, види се да је систем набавке, контроле утрошка и начина коришћења средства и опреме за рад АМС РС централизован на нивоу кровне организације. То омогућава бољу контролу поштовања законитости у пословању (посебно се односи приликом издавања међународних возачких докумената) као и бржу и хомогенизовану набавку опреме и основних средстава.

3.3.4.2. Операције

Анализом операција утврђујемо продуктивност наше опреме и основних средстава у односу на конкуренцију. Веома је битно процијенити систем контроле и квалитет производње/услуге. Систем рада АМС РС у односу на свог главног конкурента БИХАМК је много квалитетнији и продуктивнији из више разлога:

- ♦ АМС РС послове у оквиру своје надлежности обавља преко својих чланица (АМД-ова) што му омогућава потпуну контролу пословања, док БИХАМК ангажује и спољне сараднике, као нпр: у области превоза хаварисаних и оштећених возила, што му не омогућава квалитетну контролу пословања у датом тренутку.
- ♦ АМС РС је преко софтверског програма директно повезан са Министарством унутрашњих послова у смислу потпуног свакодневног увида у саобраћајне незгоде које су се догодиле у Републици Српској док БИХАМК нема ту врсту података на територији/ентитету гдје обавља пословне активности. Ова информација је веома битна у смислу контроле односно смањења трошкова јер се онемогућава пословним партнерима који врше превоз хаварисаних и оштећених возила да пријављују фиктивне превозе.
- ♦ У возила АМС РС су уграђени ГПРС уређаји који Информативно-диспечерском центру организације омогућава сателитско праћење својих возила.

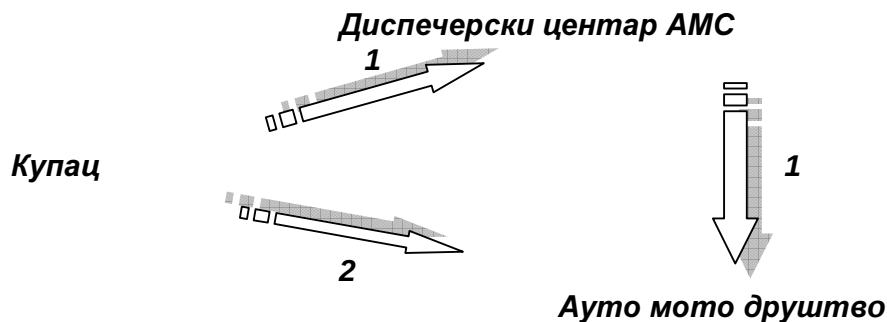
3.3.4.3. Излазна логистика

Под излазном логистиком подразумијева се анализа ефикасности доставе производа купцима односно пружања услуга. АМС преко својих чланица АМД-ова, који раде 24 часа на дан, пружа услуге купцима. Потенцијани купци могу се за услугу обратити директно у АМД или у диспечерски центар АМС РС који је 24 часа телефонски у контакту са АМД-овима.

3.3.4.4. Маркетинг и продаја

АМС РС није довољно заступљен у писаним и електронским медијима. Свакодневно саопштавање информација о стању на путевима грађанима путем електронских и писаних медија није довољно за имиџ у јавности који је веома битан за рад АМС РС као организације од јавног интереса.

Што се тиче продаје/канала дистрибуције АМС РС има своје подружнице (АМД) скоро у свим градовима Републике Српске што је сасвим довољно за ефикасну продају (Слика7).



Слика 7. Дистрибутивни канали АМС РС

3.3.4.5. Услуга купцима

Анализом ове релевантне активности Портеровог ланца вриједности уствари анализирамо однос организације тј. запослених према купцима АМС РС, као и његове чланице, морају више унаприједити рад са купцима/јавности који је од виталног значаја за задржавање привилегованог статуса на тржишту. АМС РС до сада није организовао обуке са овом темом за запослене што се у будућности мора промијенити.

3.3.4.6. Набавка

Анализом набавке утврђујемо начин набавке ресурса у смислу квалитета и процедуре. АМС РС све набавке материјала, горива, опреме и основних средстава врши путем тендера или прикупљањем понуда, зависно од вриједности, а што је у

складу са Законом о јавним набавкама БиХ. Да ли ће куповати готовим новцем, кредитом или путем лизинга зависи од одлуке извршног руководства организације.

3.3.4.7. Технолошки развој

Технолошки развој АМС РС се огледа у набавци нових специјализованих возила и опреме, увођењу сателитског праћења возила, као и слободном приступу електронској бази података Министарства Унутрашњих Послова Републике Српске. Степен технолошког развоја задовољавајући је у погледу опреме и возног парка. Међутим, потребно је осавременити објекте АМД-ова у смислу изградње хомогених типских објеката са теничким прегледима и сервисима за оправку моторних возила.

3.4. SWOT анализа АМС РС

На основу претходно извршене анализе екстерне и интерне средине урадићемо SWOT анализу. SWOT је акроним од почетних слова енглеских ријечи: Strengths (снага), Weaknes (слабости), Opportunities (могућност) i Threats (пријетње).³⁰ Уз помоћ ове анализе извршно руководство АМС РС утврдит ће развојну стратегију организације, односно препознат ће све пријетње и могућности које долазе из екстерне средине, односно снаге и слабости као интерне факторе организације.

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
• Дobar имиџ у јавности • Стабилно финансирање • Тржиште сигурно • Развијена дистрибуција • Инвестициона улагања	• Незаступљеност у међународним асоцијацијама • Зависност финансирања од политике • Неразвијене друге сродне дјелатности • Слаба опремљеност подружница
МОГУЋНОСТИ	ПРИЈЕТЊЕ
• Освајање простора Тржишног учешћа • Раст броја регистрованих возила (потенцијални клијенти) • Проширење пословне активности на друге сродне дјелатности	• Укидање побудног финансирања • Нестабилна политичка- економско-социјална ситуација у земљи • Конкуренција • Увођење међународних стандарда квалитета

Табела 13: SWOT анализа АМС РС

³⁰ Машић Б., (2009) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.150.

4. РАЗВОЈНА СТРАТЕГИЈА АМС РС

4.1. Визија, мисија и развојни циљеви АМС РС

У процесу пословања у средини подложној учесталим промјенама визија разјашњава главни смјер промјена, мотивише руководство и остале запослене да предузимају акцију у правом смјеру и помаже да се кординира пословна акција великог број ангажованих луди на брз и једноставан начин³¹.

Мисија је компонента стратегијског менаџмента која даје идентитет организацији и представља сврху постојања организације на тржишту.³² Циљеви продубљују дефинисану мисију организације у њеним кључним областима управљања растом и развојем.³³ (Табела 14).



Табела 14. Стратегијски и оперативни циљеви АМС РС

³¹ Drucker P., (1973) Management: Tasks, Responsibilities and Practices, New York: harper i Row, pog. 7.

³² Машић Б., (2009) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 206.

³³ Машић Б., (2009) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 205.

Из оперативних циљева може се видјети да АМС РС своје активности планира усмјерити у три правца, односно дефинисане су три групе оперативних циљева и то:

- ♦ I група – односи се на провођење пословних активности у циљу повећања конкурентности на тржишту у односу на друге организације које се баве сродном дјелатношћу и преузимања лидерства на цијелој територији БиХ.
- ♦ II група – подразумева провођење активности у циљу задржавања повлаштеног положаја на тржишту, а у смислу стварања доброг имиџа код Владе и јавности РС.
- ♦ III група – реализацијом ове групе циљева је предуслов за финансијску и политичку независност у будућности пословања АМС РС.

4.2. Формулисање развојне стратегије АМС РС

Формулисање развојне стратегије АМС РС обухвата стратегијске опције које ће омогућити остварење мисије и циљева организације. Формулисање стратегије АМС РС је у надлежности Скупштине, Управног одбора, генералног директора и менаџера (директора) подружница (АМД-ова).

Процес формулисања стратегије подразумева предлагање стратегијских алтернатива, оцјена алтернатива и доношење одлуке, утврђивање приоритета стратегије за различите нивое стратегија.

Стратегију раста се састоји од смјерница којима се прецизирају: позиција предузећа са становништва производа и тржишта, правци раста и промјена које ће услједити, инструменти конкуренције који ће користити, средства на којима ће се инсистирати, обрнуто, слабости које треба избјећи.³⁴

АМС РС може изабрати различите варијанте стратегије јер се односи на избор начина за остваривање циљева организације. На више састанака у којем су учествовали представници Управног одбора, генерални секретар и секретари (руководиоци) АМД-ова расправљало се о општој стратегији развоја организације и донесена је одлука да се дефинишу општа стратегија АМС РС и оперативна стратегија на нивоу АМД. Стратегија раста АМС РС комбинује два правца раста:

1. Експанзија у оквиру постојећих дјелатности - очување и надоградња АМС као организације од јавног интереса која задовољава друштвене потребе и не остварује профит. Повећати обим квалитет посла у Републици Српској, али проширити дјеловање и на Федерацију БиХ. (пенетрација и развој тржишта).
2. Диверсификација - оснивање агенција чијим ћемо пословним активностима обухватити и друге циљне групе становништва, остваривати профит, што је основ за политичку и економску самосталност (нпр: оснивање разноразних агенција профитног типа).

³⁴ Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С., (2003) Стратегијски Менаџмент, Београд, стр.377.

За остварење мисије и циљева користимо сопствене снаге тј. материјално-финансијске основе АМС РС. Према томе, АМС РС ће у будућности користити интерни метод раста. Самостално ће реаговати на изазове у средини, а не удружен са организацијама која се бави сродним пословним дјелатностима.

Формулисање оперативних пословних стратегија АМС РС обухвата пословање на нивоу подружница АМС РС (АМД), које мора бити усаглашено са општом стратегијом АМС РС. Да би одржао конкурентну предност на тржишту АМС РС користи Портерову генеричку стратегију фокуса.³⁵ АМС у свом раду је фокусиран на учеснике у саобраћају. Све послове које обавља везано је за ову циљну групу потрошача. Привредни субјекти који буду формирани од стране АМС РС такође ће своје пословне активности усмјерити на ову циљну групу потрошача. Руководство је одабрало ову генеричку стратегију, из разлога што у овом сегменту тржишта АМС РС има најбоље предуслове да постане лидер у БиХ.

5. УЛОГА ЛИДЕРСТВА У ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ СТРАТЕГИЈЕ АМС РС

Лидерство је комплексно подручје менаџмента чија је појава довела до новог раздобља у менаџменту. Појава лидерства везано је за појаву турбулентне средине, односно за потребу организације да адекватно одговори на учестале промјене у средини.

У овом поглављу нашег рада дефинисаћемо појам лидерства. Проучићемо карактеристике и особине савремених лидера и доказати да лидерство утиче на реализацију стратегије АМС РС.

5.1. Дефинисање и карактеристике лидерства

Већина аутора лидерство повезује са способношћу појединца да води и усмјерава активности других људи у смјеру остварења циљева организације. Лидерство се повезује са креирањем организација високих перформанси, односно утицај лидерства је веома битан у креирању промјена у организацији у складу са промјенама која се дешававају у екстерној средини.

Одлике лидера има мањина стручних људи који имају способност да наведу запослене у организацији да остварују изврсне пословне резултате.³⁶ Дјелотворно лидерство предстаља систем руковођења људи на начин да је и сам вођа под утицајем својих сљедбеника. Прави лидер не мора бити формално именован, њега једноставно људи слиједе.

³⁵ Porter E.M., (1985) Competitive Advantage, према: Милосављевић М., (2007) Савремени стратегијски Стратегијски менаџмент, шесто измјењено издање, Мегатренд универзитет, Београд, стр.225.

³⁶ Милосављевић М., (1999) Лидерство, Чигоја, Београд, стр.11.

У наставку нашег рада уже ћемо дефинисати појам лидерства са посебним освртом на битне елементе:³⁷

- ♦ Лидерство је процес у коме се усмјерава активности људи у остварењу битних промјена у организацији, а ради остварења дефинисаних циљева организације. Процес лидерства се не одвија на принуди.
- ♦ Лидерство је власништво и утицај. Способност лидерства се огледа у примјени утицаја на друге.
- ♦ Лидерство се јавља у контексту групе. У лидерству се остварује утицај на групу људи ради остварења заједничког циља.
- ♦ Лидерство подразумјева остварење циља. Задатак лидера је да дефинише и оствари будуће жељено стање организације.

На основу наведених елемената закључујемо да је главни задатак лидера стварање позитивне атмосфере међу запосленим, а која се односи на мотивацију и креативност људи, осјећај припадности организацији, као и стварање тимског рад. Лидер кроз партнерски однос са својим сљедбеницима утиче на њихову мотивацију и креативност на послу.

Да би се прилагодили данашњој турбулентној средини лидери морају имати способност прилагођавања новонасталим ситуацијама у средини, односно да имају одговор на честе промјене у средини. Један од највећих великана америчког бизниса Max Depree дао је опис лидера:³⁸ „Прва дужност лидера је да дефинише ситуацију. Последња је да каже хвала.“ Robbins и Coulter дају акценат на седам важних особина лидера (Табела15):

Лидер	
енергија	остварење циља кроз уложен ванстандардни напор
жеља за вођењем	спремност преузимања одговорности
поштење и морални интегритет	усаглашеност између ријечи и дјела и етичка чистота и доследност у односу на окружење
самопоуздање	вјеровање у своје способности
интелигенција	способност рјешавања сложених ствари
пословно знање	посједовање стучног знања из области пословања
друштвеност и комуникативност	додатне особине

Табела 15. Особине лидера

Извор: Robbins S.P. Coulter M., (2005) Menadžment. VIII izdanje, Data Status, Beograd. п.8-17.

³⁷ Машић Б., (2009) Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 406

³⁸ Depree M., (1990) Leadership is an art, DTP, USA, стр.11.

На основу наведених способности, особина и врлина лидер утиче на сљедбенике, у смислу да га поштују и прате у остварењу организационих циљева. Међутим, посједовање ових особина не гарантује некоме да ће постати успјешан лидер, односно ове особине повећавају шансу да неко постане успјешан лидер, али нису гарант. Суштина је, лидер се не постаје формално, увијек је у интеракцији са групом сљедбеника, они га уважавају, прате и слиједе у остварењу циљева.

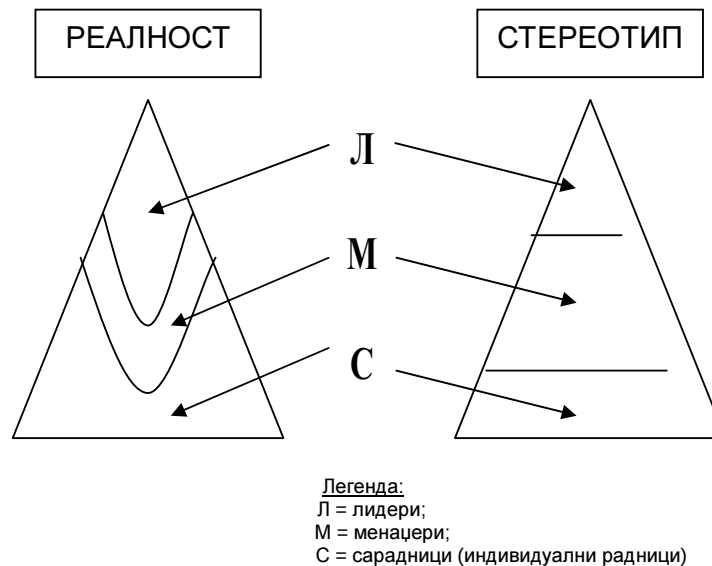
5.2. Лидер и менаџер

У условима турбулентне средине управљање организацијом је немогуће без примјене лидерства, што нас и доводи до питања: „Која је разлика између лидера и менаџера“?

У литератури постоји различита мишљења о позицији лидера и менаџера. Једну од најпопуларнијих дефиниција разлике између лидера и менаџера дао је Peter Drucker:³⁹

*Лидерство → радити праве ствари
Менаџмент → радити ствари на прави начин*

Стереотипно размишљање људи о позицији менаџера и лидера, а које се провлачи и данас, је да се у организационој пирамиди на врху налази лидер, испод су менаџери који управљају, а на дну се налазе остали сарадници. Међутим, у организационим структурама данашњих успјешних компанија најбољи лидери нису само у врху организационе пирамиде компаније (Слика 8).



Слика 8. Позиција лидера у организационој пирамиди компанија

Извор: Kotter J.P., (1985) Power and Influence, The free Press, USA, str.171

³⁹ www.singipedia-crnapura. Преузето 20.12.2011.године

Лидер и менаџер се у ствари разликују у извору моћи које имају. Менаџер има моћ на основу формално дате улоге у организацији, док лидер има способност да наметне утицај на своје сљедбенике. Како би боље објаснили позиције лидера и менаџера навешћемо и одређене разлике између њих (Табела 16).

Менаџер	Лидер
Спроводи визију	Креира визију
Извор моћи: Хијерархијска позиција у контроли ресурса	Извор моћи: интерпретација реалности
Стабилна средина	Турбулетна средина
Планира,организује,контролише	Учествује у управљању промјенама
Тежња ефикасности у пословању	Тежња ефективности у пословању

Табела 16. Разлике менаџера и лидера

Извор: Kotter J.P., (2001) What Leaders Really Do, Harward Bussines Review, Vol.79, No 11.str.85-96.

У данашњим турбулентним условима пословања поставља се питање: „Ко је потребнији организацији, лидер или менаџер? “ У пословању организације лидер и менаџер нису конкурентни, они се налазе у комплементарном односу. Јако лидерство слаб менаџмент, или обрнуто, организацију може довести у веома тешку позицију на тржишту.

5.3. Стили лидерства

Када говоримо о стилу лидерства мислимо на понашање лидера. Понашање лидера подразумјева однос лидера према својим сљедбеницима у различитим контекстима. Истраживачи лидерства су утврдили да постоји двије врсте понашања лидера:

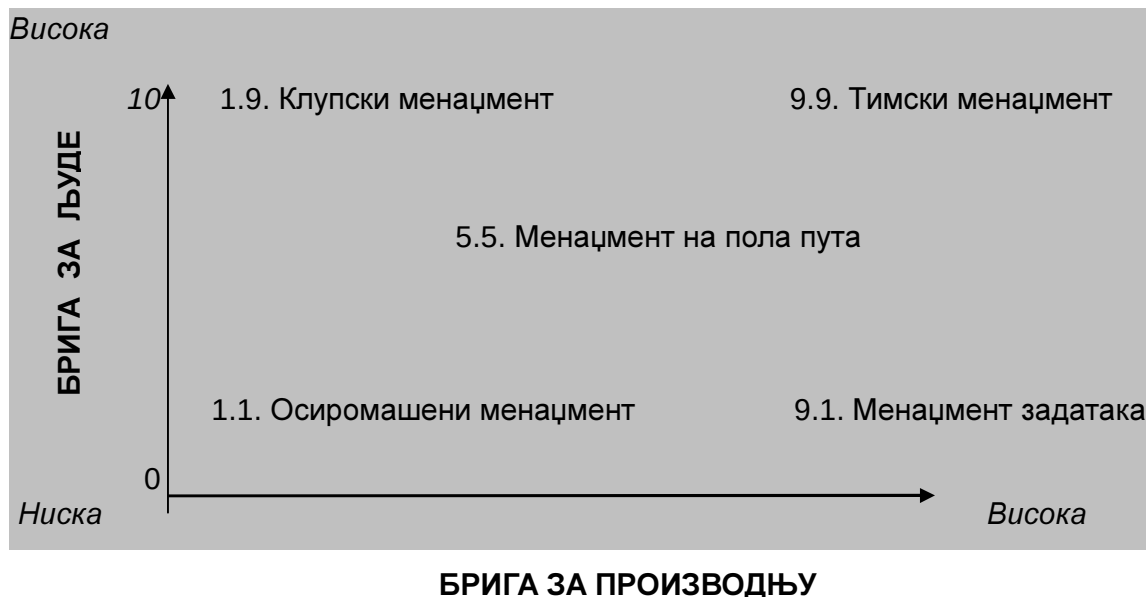
- ♦ Понашање усмјерено на задатке – усмјерено на тимове људи да остваре своје радне задатке.
- ♦ Понашање усмјерено на односе – понашање према људима са циљем осјећаја припадности организацији.

На основу понашања у смислу начина доношења одлука, мотивације сљедбеника и кориштења извора моћи разликујемо стилове лидерства. Студије универзитета у Охају и Мичигену се базира на испитивању мишљења сљедбеника својим претпостављеним. Лидерима овакав приступ истраживању лидерства је показао, да постоје два типа лидерског понашања: *структурисање* (понашање усмјерено на задатке сљедбеника) и *уважавање* (понашање усмјерено на односе са сљедбеницима у смислу изградње коректних односа).⁴⁰

На основу ових истраживања појавила се и „менаџерска мрежа“ која је после добила назив „лидерска мрежа“, а има за циљ да објасни начин помагања лидера својим организацијама.

⁴⁰ Northouse G.P.; (2007) Лидерство: теорија и пракса. IV издање, Београд, Дата Статус.

Мрежа се базира на два фактора:⁴¹ *брига за људе* (вертикална оса) и *брига за производњу* (хоризонтална оса), (Слика 9). Брига за људе подразумева начин понашања лидера према сљедбеницима у смислу добре комуникације и схватања њихових личних потреба. Брига за производњу представља понашање лидера у коме су наглашени технички и производни аспекти посла.



Слика 9. Лидерска мрежа

Извор: Петковић М, Јанићијевић Н, Богићевић Б., (2002) Организација: теорије, дизајн, понашање, промјене., Економски Факултет, Београд, стр. 305.

На основу менаџерске мреже Blejk и Мутон дефинишу пет различитих стилова лидерства:⁴²

- ◆ Осиромашени менаџмент – ниска заинтересованост лидера за људе производњу. Ускудна способност лидера.
- ◆ Клупски менаџмент – велика пажња се посвећује запосленим на уштрб производње. Манипулативан лидер.
- ◆ Менаџмент задатка – превелика брига за производњу на уштрб бриге за запослене. Аутократан лидер.
- ◆ Менаџмент на пола пута – уравнотежена брига за људе и производњу.
- ◆ Тимски менаџер – висока заинтересованост за људе и производњу. Најидеалнија позиција лидера.

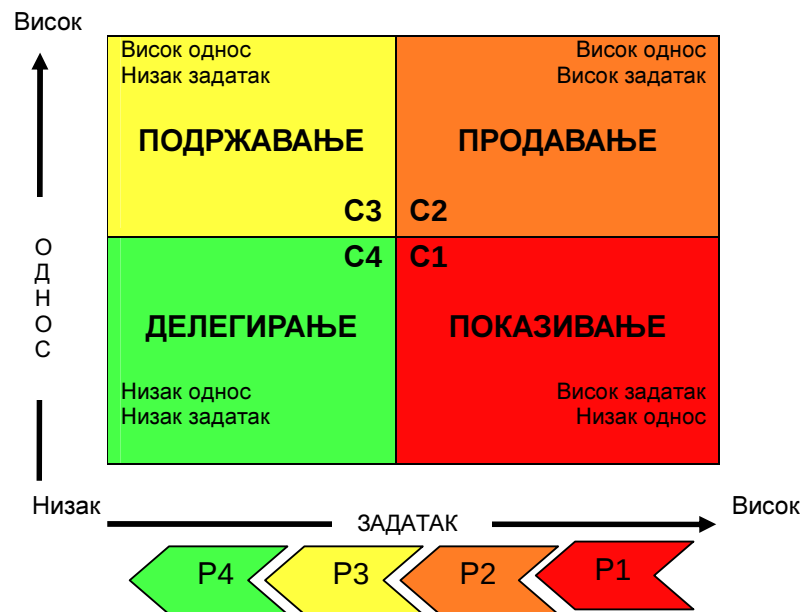
Менаџерска мрежа је постала основ за пројектовање модела ситуационог руковођења који су развили Hersey и Blanchard⁴³, а на основу идентификације 4 могуће ситуације у којој се на основу сопствене зрелости сљедбеници могу наћи и 4 стила вођства које треба примјенити у одговарајућој ситуацији. (Слика 10).

⁴¹ Петковић М, Јанићијевић Н, Богићевић Б., (2002) Организација: теорије, дизајн, понашање, промјене., Економски Факултет, Београд, стр. 305.

⁴² Лончаревић Р., (2007) Менаџмент, Цицеро- принт, Београд, стр.323.

⁴³ Hersey P. and Blanchard K.H., (1982) Management and Organizational Behavior, 4ed. Englewood Cliffs, N.Y. поглавље. стр.429.

Ситуационо руковођење представља најзаступљенији модел руковођења у пракси који користи 70% од Fortune 1000 компанија (са највећим приходом), а што је и препорука да се у АМС РС примјени овај модел руковођења.⁴⁴



Слика 10. Ситуационо руковођење

Извор: Лончаревић Р., Машић., Ђорђевић – Бољановић Ј., (2007) Менаџмент: Принципи, концепти и процеси Универзитет Сингидунум, Београд, стр.451.

У складу са способношћу и мотивацијом запослених приликом извршавања радних задатака Hersey и Blanchard су дефинисали четири нивоа спремности:

- ♦ Р1 ниво – слѣдбеници имају низак ниво способности и мотивисаности, јер не познају радну средину нити су уходани у послу.
- ♦ Р2 ниво – слѣдбеници имају и даље ниску способност, али и високу мотивисаност која расте због све веће „уходаности“ на послу.
- ♦ Р3 ниво – слѣдбеници побољшавају ниво способности (висок), али им опада ниво мотивације (низак) јер самостално треба преузети одговорност за обављање посла.
- ♦ Р4 ниво – слѣдбеници имају високу мотивацију и способност за самостално рјешавање радних задатака.

Сваки ниво спремности (Р1– 4) одговара одговара специфичном стилу руковођења лидера (С1 – 4) и то :

- ♦ С1: Показивање (одговара нивоу спремности Р1). Руководилац примјењује директивни стил : одређује циљеве, показује и контролише. Комуникација је једносмјерна јер слѣдбеник нема способности ни мотивацију да обави радни задатак.
- ♦ С2: Продавање (одговара нивоу спремности Р2). Руководилац користи двосмјерну комуникацију, пита слѣдбеника за мишљење, али задржава одлучивање по питању радних задатака.

⁴⁴ www. singidunum.ac. rs; Предмет: Лидерство, Преузето: 26.1. 2012 године.

- ◆ С3: Подржавање (одговара нивоу спремности Р3). Руководилац уочава високу способност, али пад мотивације сљедбеника који на сопствени начин треба да обави радни задатак.
- ◆ С4: Делегирање (одговара нивоу спремности Р4). Руководилац само обезбеђује ресурсе и контролише остварење. Цјелокупно извршење је на сљедбенику који има високу способност и мотивисаност да самостално обавља радни задатак.

5.4. Лидерство у АМС РС

Robbins⁴⁵ наводи три савремена приступа о лидерству и то: трансакционо-трансформационо, харизматично лидерство. *Трансакционо* вођство се огледа у томе да лидери утврђују шта треба сљедбеници да ураде да би се остварили циљеви организације. *Трансформациони лидери* визијом и енергијом изузетно утичу на своје сљедбенике у смислу повећања креативности и иновативности. *Харизматичан лидер* својом харизмом помаже потчињенима да прођу стресне ситуације приликом обављања својих послова.

Међутим, студије истраживања приступа стиливима лидерства различитих аутора није дала конкретан одговор на питања :

- ◆ Који стил лидера је примјењив у руковођењу организацијом у различитим ситуацијама у условима турбулентне средине?
- ◆ Који стил лидерства примјенили у АМС РС, у смислу креирања организације високих перформанси“?

У условима промјениве средине стилови лидерства ће се мијењати у складу са тренутном ситуацијом у средини АМС РС.

Основни проблем у реализацији стратегијског плана развоја АМС РС може се јавити у имплементацији стратегије и праћењу њеног спровођења. Да би АМС РС успјешно имплементирао стратегију важно је да има пројектован систем мјерења перформанси, односно учинковитости организације и запослених. У рјешавању овог проблема користимо Balanced Scorecard (скраћено BSC), као најзначајнији савремени концепт побољшања пословања компаније у условима турбулентне средине.

5.4.1. Употреба BSC концепта мјерења перформанси у АМС РС

Настанак BSC концепта мерења перформанси организације везан је за ауторе Давида Нортонa и Роберта Каплана. Заједничким истраживањем од почетка 1990 године дошли су до закључка да већина компанија не успијева имплементирати добро испланиране стратегије развоја. Узрок, виде у непостојању одговарајућих иструмената за спровођење стратегије. Њихова сарадња је довела до настанка BSC концепта као резултат непостојања универзалног оквира који би ујединио све алате за праћење перформанси.⁴⁶

⁴⁵ Robbins S.P. Coulter M., (2005) Менаџмент, VIII издање, Дата Статус, Београд, поглавље 17.

⁴⁶ Kaplan R.S., Norton D.P., (2008) The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harward Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str.34

Концепт BSC се базира на праћењу перформанси пословних процеса који директно утичу на успјех реализације развојне стратегије организације. Циљ BSC је да лидери на свим нивоима организације имају приказ стања организације, а што им омогућава да своје дјеловање усмјеравају на критична подручја у систему пословања организације. Уз примјену BSC, стратегија се преноси на запослене на свим нивоима организације, што подразумева мерљиво и успјешно руковођење организацијом.

Развојем концепта BSC дошло се до комбиновања мјерила која произилазе из стратегије предузећа. Према концепту BSC циљеви и мјерила се изводе из визије и стратегије предузећа, а дефинишу се кроз четири гледишта/ перпективе.⁴⁷

- ◆ Финансијска
- ◆ Перспектива потрошача
- ◆ Перспектива интерних пословних процеса
- ◆ Перспектива учења и развоја.

Етимологија ријечи „перспектива“ потиче од латинске ријечи prospectus, што значи „гледати кроз“.⁴⁸ На основу датих перспектива анализирамо пословање из различитих углова, односно ова методологија мјерења перформанси обухвата више подручја пословања од самог финансијског. Перспективе стога адресују најзначајније интересне групе – акционаре, купце и запослене у организацији.

Кроз четири перспективе побољшава се веза између дугорочног развоја и текућих акција у пословању. У свакој од четири области пословања потребно је дефинисати главне задатке и преточити их у одређена мјерила. BSC се може гледати као инструмент табла која менаџерима може рећи много ствари у вези њиховог пословања, али не даје резултате успјешности организације или њених организационих јединица.

Примјена концепта BSC у AMC PC је могућа само ако су у стратегији развоја јасно дефинисани циљеви и задаци који су пут ка реализацији циљева. На тај начин стратегија пословања постаје јасна и разумљива свим запосленим у организацији. У реализацији пословних процеса веома битна комуникација између менаџера, лидера и запослених, како не би дошло до неразумјевања пословног модула код запослених.

Израда стратегијског плана развоја AMC PC представља прекретницу у будућем развоју организације. Развојни циљеви постају примарна планска одлука, према којима се врши усмјеравање и кординирање активности организације. BSC на тај начин постаје алат у праћењу остварења планираних развојних циљева што ће помоћи у доношењу правовремених одлука у складу са датом ситуацијом.

Из оперативних циљева који су дефинисани у оквиру развојних циљева може се видјети да AMC PC своје активности планира усмјерити у три правца, односно дефинисане су три групе оперативних циљева и то (страна 40).

⁴⁷ Kaplan R., Norton D., (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harward Business School Press, Boston, Massachusetts, str.9.

⁴⁸ Машић Б., (2009) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.410.

5.4.1.1. Приједлог структуре модела BSC у АМС РС

У стратегијском плану развоја АМС РС, констатовали смо да је у АМС РС као организацији из јавног непрофитног сектора могуће идентификовати три висока циља, односно да се перформансе сагледавају из перспективе трошкова, перспективе вриједности и перспективе подршке Владе Републике Српске - модификација архитектуре BSC у организацијама из јавног и непрофитног сектора.

Перспективе АМС РС се односе на:

- ◆ Финансијска перспектива (перспектива трошкова) – Извршно руководство АМС РС дефинише финансијску политику АМС РС. Стратегијским планом АМС РС утврдили смо финансијски циљ организације, а то је смањење директних и индиректних финансијских трошкова у оквиру дефинисаног буџета АМС РС. У анализи интерне средине утврдили смо да организација има стабилно финансирање (Одлука Владе РС о начину финансирања АМ РС). У АМС РС одлуке у домену финансијског пословања доноси УО који задужује генералног секретара да оперативно спроведе наведене одлуке. Контролу финансијског пословања врши Надзорни одбор.
- ◆ Перспектива вриједности (перспектива купца) – Она је кључ успјеха развојне стратегије АМС РС. Купце можемо класификовати на :
 - Возаче моторних возила из РС (изузетно важна комуникација са овом групом купаца због самог начина финансирања АМС РС
 - Возачи моторних возила из Федерације БиХ (пружањем квалитетне услуге овој групи купаца остварићемо конкуретну предност на територији БиХ у односу на конкуретну организацију (БИХАМК) са сједиштем у Сарајеву.
 - Возачи из иностранства (пружањем квалитетних услуга овој категорији купаца услов је за пријем у Међународну аутомобилистичку федерацију-FIA).
- ◆ Перспектива подршка Владе РС – Влада РС је донијела одлуку о начину финансирања организације и прогласила АМС РС организацијом од јавног интереса. Одржавање добрих односа са Владом РС и јавности РС изузетно важна за финансијску стабилност АМС РС. Извршно руководство креира односе са владом.

У табели 17 приказат ћемо модел BSC АМС РС, као и кључне факторе успјеха и мјерила.

Стратегијски концепт развоја „Ауто-мото савеза“ Републике Српске

циљ	Мјера успјеха	формула за израчунавање	периодичност мјерења
Перспектива трошкова			
Смањење трошкова превоза по основу плаћања АМД-овима	Сателитско праћење возила	20% смањење фиктивних километара у току године (36.000 километара)	годишње
Смањење трошкова одржавања возила	Пребацити контролу исправности возила и одржавања на АМД	100 % смањење трошкова	годишње
Смањење трошкова по основу личних доходака	Систематизација радних мјеста	20 % смањење радне снаге (5 радника)	годишње
Перспектива вриједности			
Превози возила на територији РС и БИХ	Сигурно и на вријеме превозити хаварисана возила и путнике	+ 15 % повећање броја превоза по АМД (10 интервенција)	мјесечно
Временски период доласка на интервенцију	Смањити временску норму	+ 30% ефикасност (20 мин)	мјесечно
Повећање броја преневитивних акција	Формирати школске саобраћајне секције преко АМД-ова .	480 саобраћајних секција (на територији РС)	годишње
	Преневитивни технички преглед возила	480 возила по АМД (на период од годину дана)	годишње
	Израда и подјела илустрованих летака	200.000 учесника у саобраћају	годишње
Перспектива подршке Владе РС			
Задржати повољан статус на тржишту као организација од јавног интереса	Задржати садашњи начин финансирања	100 % испуњење плана буџета (2.800.000 КМ)	годишње

Табела 17. BSC AMC PC

5.4.1.2. Приједлог начина мјерења и процјене резултата у BSC

За мјерење и процјену резултата у моделу BSC AMC PC даваћемо оцјене постигнутог резултата за сваку мјеру. За оцјену резултата на основу сваке мјере успјеха даваћемо оцјене од 1 до 10 (Табела 18).

остварење у %	оцјена
Испод 69	1,0- 1,9
70-79	2,0-2,9
80-89	3,3-3,9
90-99	4,0-4,9
100	5,0
101-110	5,1-6,0
111 120	6,1-7,0
121-130	7,1-8,0
131-140	8,1-9,0
преко 140	9,1-10,0

Табела 18: Скала за мјерење и процјену резултата у моделу BSC

У распону између двије оцјене за сваки постотак додаје се 0,1. У оквиру сваког подручја оцјењивања одређују се интензитети утицаја за сваки показатељ од укупног збира 100%. Бодовном оцјеном сваке мјере у подручју оцјењивања процјењује се просјечан успјех сваког подручја. Примјер је процјена резултата у перспективи вриједности временска норма изласка на интервенцију Службе помоћ информације на путу (Табела 19).

Перспектива вриједности						
Циљ	Мјере успјеха		План 2011	Остварење за 2011	Проценат	Оцјена
	Мјере	Формуле за израчунавање				
Смањити период потребан за излазак на интервенцију	Временску норму за долазак на интервенцију смањити са 60 на 40 минута	Просјечна временска норма за излазак на интервенцију на нивоу AMC	40 минута	40 минута	100%	5
		Просјечна временска норма за злазак на интервенцију по АМД	40 минута	40 минута	100%	5

Табела 19: Процјена резултата мјера успјеха

5.4.2. Управљање људским ресурсима у АМС РС

Кроз BSC утврдили смо циљеве и начин мјерења остварења задатих циљева организације. Људски ресурси су најзначајнија компонента сваке организације, тако да је за АМС РС веома битно на који ће се начин управљати запосленим у остварењу организационих циљева. Из свега наведеног поставља се питање: „Каква је веза између лидерства, лидера и запослених?“ У савременом пословању лидерство се фокусира на комуникацију лидера и запослених. Основни циљ лидера је да мотивише сљедбенике и обезбеди ресурсе како би се успјешно обављали радни задаци.

Да би остварили задане циљеве мора постојати позитивна атмосфера у организацији. Услов за добру атмосферу међу запосленим је постојање повјерења и комуникације између лидера и сљедбеника.⁴⁹

У овом дијелу рада бавићемо се анализом људских ресурса у АМС РС. Људски ресурси су укупна знања, вјештине, способности, креативне могућности, мотивација и оданост којом располаже нека организација. Односи се на укупну интелектуалну и психичку енергију коју организација ангажује у току пословања.⁵⁰

Људски ресурси су најзначајнија компонента сваке организације, тако да је за АМС РС веома битно на који ће се начин управљати запосленим у остварењу организационих циљева. Под управљањем људским ресурсима подразумева се усмјеравање људског потенцијала ка остварењу организационих циљева. Основни задаци у управљању људским ресурсима АМС РС су:⁵¹

- ◆ Анализа посла
- ◆ Планирање људских ресурса
- ◆ Регрутовање и селекција
- ◆ Стручно усавршавање
- ◆ Зараде и бенефиције на послу
- ◆ Развој каријере
- ◆ Здравље и безбједност на раду.

Анализом посла утврђује се које дужности се обављају на сваком радном мјесту као и предвиђене способности запосленика које су потребне за успјешно обављање радних задатака на тим радним мјестима. Подаци добијени описом посла представљају основу за будући опис послова, односно за регрутовање и селекцију, развој и планирању обука запослених.⁵²

⁴⁹ Peter G., Northouse (2008) Лидерство теорија и пракса, Data Status, четврто издање Дата Статус, Београд, стр.150.

⁵⁰ Авлијаш Р., (2008) Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 202.

⁵¹ Dessler G., (2007) Основи менаџмента, четврто издање Дата Статус, Београд, стр.60.

⁵² Dessler G., (2007) Основи менаџмента, четврто издање, Дата Статус, Београд, стр.60.

У стратегијском плану развоја АМС РС анализом интерне средине у области стања људских ресурса установили смо :

- ♦ АМС РС је организације која обавља послове преко својих подружница (АМД) који своје представнике имају у највишим органима управљања АМС РС. Овакав начин организације захтјева компромис, односно усаглашене ставове између АМС РС и АМД у вези битних питања из домена пословне политике организације.
- ♦ Постоји организациона структура која подразумева III линије руковођења на нивоу организације:
 - I ниво* – Генерални секретар који спроводи пословну политику
 - II ниво* – Руководиоце одјељења АМС РС
 - III ниво* – Секретари (менаџери) који руководе организационим јединицима АМД.

У систему руковођења АМС РС можемо рећи да на нивоу организације води линијско руковођење. Креирање пословне политике организације врши на првом нивоу руковођења. Трећи ниво руководиоца руководи са тимовима људи који директно комуницирају са потрошачима. Друга линија руководиоца води тимове људи који раде оперативне послове везано за комуникацију АМС РС и АМД.

Кључна компонента у стратегијском развоју АМС РС јесте планирање људских ресурса. Планирање људских ресурса представља процес у којем се на основу промјена у интерној и екстерној средини предвиђају потребе за људским ресурсима у датом временском периоду. То је процес у коме се организациони циљеви операционализују на одговарајуће циљеве менаџмента.⁵³

Планирање људских ресурса у АМС РС ће се вршити једном годишње и то на основу:

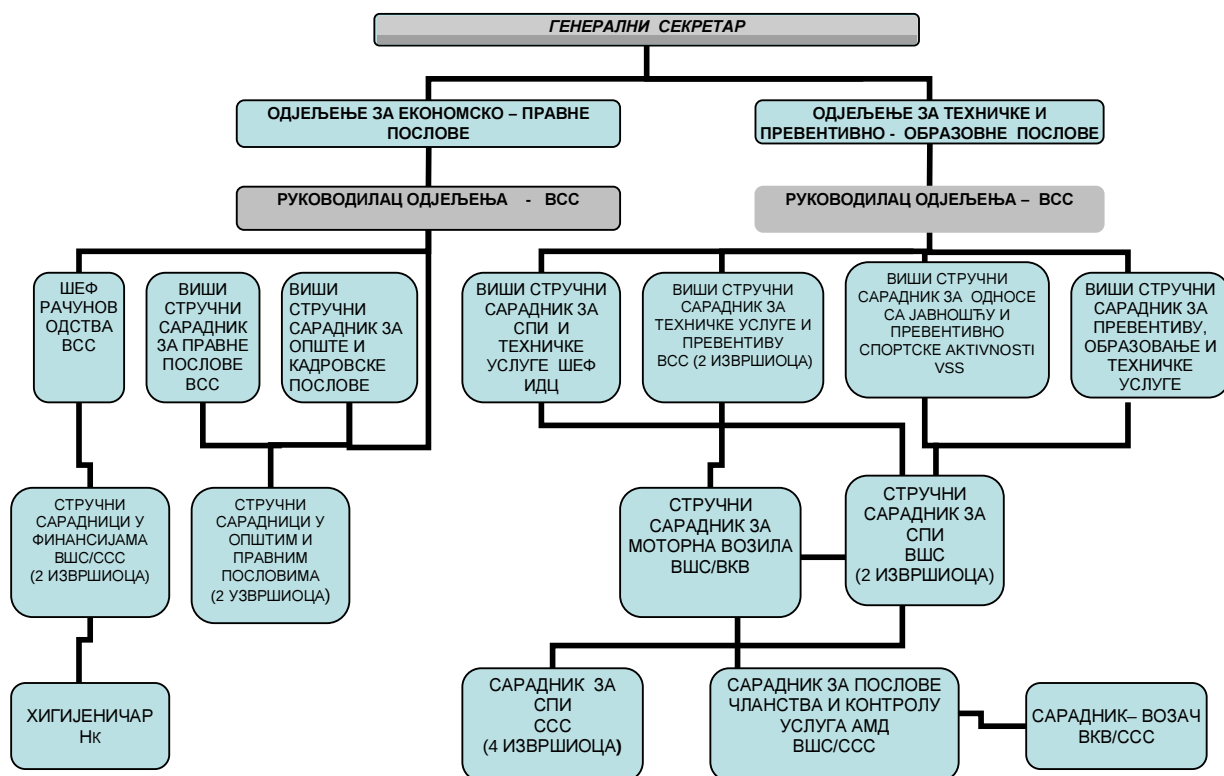
- ♦ Прикупљања података из средине (задачи, флуктација запослених, законска регулатива, стање на тржишту рада, конкуренција)
- ♦ Предвиђања понуде и тражње за људским ресурсима (предвиђање броја запослених који су неопходни за остварење организационих циљева)
- ♦ Праћења плана развоја.

Послове планирања људских ресурса у организацијама обично спроводи сектор за људске односе. Међутим, у систематизацији радних мјеста АМС РС није предвиђена служба за планирање људских ресурса тј. планирање ће вршити линијски руководиоци на челу са генералним секретаром (Слика 11).⁵⁴

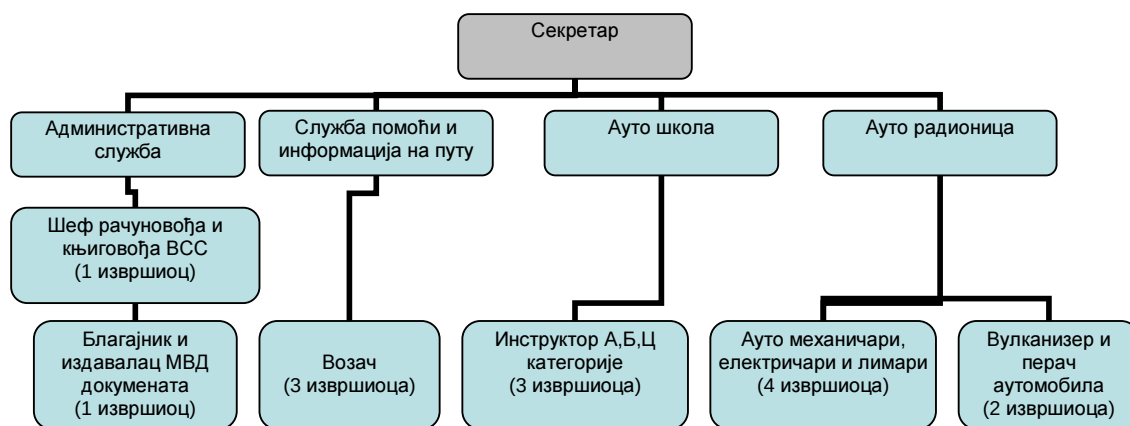
⁵³ Богићевић Б., (2010) Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, стр.77.

⁵⁴ Ауто-мото савез РС, Одјељење за економске и правне послове, Систематизација радних мјеста АМС РС.

АМС РС



АМД Добој



Слика 11 : Организациона структура АМС РС и АМД

5.4.2.1. Регрутовање и селекција запослених

Регрутовање запослених је привлачење потенцијалних квалификованих способних радника који би могли адекватно обављати одређене послове у организацији.⁵⁵ Прије регрутовање потребно је процијенти број потребних запосленика, а након тога детаљно анализирати послове, тј. описати радно мјесто и положај. Регрутовање се обавља на тржишту радне снаге и може бити:⁵⁶

- ◆ Екстерно (регрутовање радника из спољног тржишта рада)
- ◆ Интерно (регрутовање радника из организације).

Које ће се регрутовање примјенивати зависи од процјене носиоца планирања људских ресурса. У АМС РС примјењивати интерно запошљавање из разлога што организација тренутно има довољно стручних радника за обављање одређених послова, али и вишак запослених на нивоу кровне организације АМС РС. Интерно регрутовање у АМС РС ће довести до веће мотивисаности људи и уштеде финансијских средстава. Интерно запошљавање се врши тако што се оглашава интерни конкурс и води се на исти начин као код конкурса за екстерно запошљавање.

Након регрутовања кадрова приступа се селекцији кандидата. У процесу селекције се бирају кандидати који су најбоље квалификовани за понуђени посао.⁵⁷ У пракси се најчешће користе следеће методе селекције:⁵⁸

- ◆ Попуњавање формулара
- ◆ Интервју
- ◆ Провјера биографије и препорука
- ◆ Физички преглед
- ◆ Кориштење тестова интелигенције, личности, физичких способности.

У АМС РС приликом запошљавања спроводи се стандардна процедура селекције: објава конкурса, попуњавање формулара, разговор са генералним секретаром и руководиоцем одјељења. На нивоу АМД спроводи се иста процедура селекције, с тим што се завршни разговор обавља са руководиоцем АМД.

У прилагођавању новопримљених радника у АМС РС главну улогу имају руководиоци одјељења и АМД. У том периоду је појачана комуникација на релацији руководиоца-слџедбеник.

⁵⁵ Машии Б., (2009) Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 247.

⁵⁶ Томашевић В., (2009) Професионални развој и пословне вјештине, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.32.

⁵⁷ Ђорђевић-Бољановић Ј., (2009) Менаџмент знања, Дата Статус, Београд, стр.125.

⁵⁸ Машии Б., (2009) Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 248.

5.4.2.2. Стручно усавршавање запослених

У савременом пословању компаније све више посвећују пажњу стручном усавршавању запослених. Основни задатак стручног усавршавања запослених је лични професионални развој. Разликујемо следеће приступе усавршавања:⁵⁹

- ◆ Обука запослених – запослени обавља послове под супервизијом искуснијег колеге или премјештање запосленог са једног радног мјеста на друго
- ◆ Усавршавање руководиоца – програми усавршавања руководиоца могу се организовати унутар саме организације (обуке, курсеви, ротације на послу, професионални програми), универзитетски програми као што су MBA студије.⁶⁰

Запослени који су у директној комуникацији са клијентима двапут годишње обавезни су присуствовати стручним предавањима које се организује у АМС РС. Међутим, у организацији обука руководиоца се не организује што се у будућности апсолутно мора промијенити. Обуку руководиоца потребно је вршити на основу универзитетских програма за менаџере, професионалних програма од одређених консултантских установа, спрема потреба сваког руководиоца дефинисаних кроз мерит лични план развоја.

5.4.2.3. Оцјењивање перформанси запослених

Перформансе представљају учинак радника, остварени резултат, понашање као и карактеристике које се мјере у процесу извршавања делегираних задатака. Најчешће оцјењиване способности запослених у свијету су следеће.⁶¹

- ◆ Тимски рад и комуникација
- ◆ Посвећеност послу
- ◆ Рјешавање проблема и доношење одлука
- ◆ Креативност и просуђивање
- ◆ Вођство и аналитика
- ◆ Међуљудски односи
- ◆ Презентација и др.

Оцјењивање перформанси запослених је веома тежак дио посла менаџера и често неугодан у смислу саопштавања негативних оцјена запосленим. Оцјена перформанси запослених може бити.⁶²

Неформална се односи на сталну комуникацију радника и претпостављеног у смислу оцјене квалитета рада запосленог.

Званична систематична оцјена се даје периодично у домену повећања плате запосленом, унапређења, али казне и додатне обуке.

⁵⁹ Машић Б., (2009) Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.262.

⁶⁰ Dessler G., (2007) Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, стр.162.

⁶¹ Томашевић В., (2007) Професионални развој и пословне вјештине, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.54.

⁶² Авлијаш Р., (2010) Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.214-215.

Процену учинка радника можемо извршити и слједећим методама.⁶³

- ◆ Метод писменог огледа (процјенитељ даје оцјену у писаном извјештају).
- ◆ Критични инцидент (процјенитељ током читаве године биљежи критичне ситуације запосленог, али нема квантитативних података).
- ◆ Метод наизмјеничног рангирања (на основу скале запослени се рангирају од најбољег ка најгорем. Графичка скала процјене (запослени се оцјењују бројчано или описно).
- ◆ Метод управљања постављењем циљева (МВО – запослени се вреднује у складу са реализацијом делегираних циљева).

У досадашњем раду АМС РС менаџмент није вршио процјену учинка запослених што је довело до нарушавања радне дисциплине, као и нарушавања међуљудских односа између запослених АМС РС и АМД. Узрок нарушених међуљудских односа је непостојање плана организационих циљева организације, као и непостојање мјера процјене учинковитости организације и запослених.

На основу дефинисаних организационих циљева АМС РС неопходно је пратити перформансе лидера и запослених организације. У праћењу успјешности запослених АМС РС треба увезати организационе циљеве и резултате рада непосредних извршилаца. Процјена перформанси радника, тј. вршење евауације запослених треба да се одвија на свим организационом нивоима АМС РС, а на основу реализације радних задатака и циљева и цјелокупног понашања. У процјени учинковитости организације и запослених треба примјенити МВО метод процјене:

- ◆ Процјену перформанси генералног секретара врши Управни одбор у временском периоду од 12 мјесеци, на основу полугодишњег и годишњег извјештаја о извршењу одлука и закључака донесених у том периоду од стране УО, тј. на основу полугодишњег извјештаја о раду и финансијског пословања АМС РС.
- ◆ Процјена перформанси II и III линије руководиоца се врши на основу остварења делегираних организационих циљева од стране извршног руководства и става запослених по одјељењима и АМД. Процјену врши генерални секретар.
- ◆ Процјену учинковитости потчињених врше руководиоци одјељења и АМД, а на основу остварења делегираних циљева, као и понашања на послу. Праћењем перформанси запослених АМС РС повећава се мотивација код запослених, као и жеља за личним професионалним развојем

5.4.2.4. Мотивација и награђивања запослених

Главна карактеристика лидера је способност мотивације запослених у успјешној реализацији пројектованих циљева. Мотивација је процес покретања, усмјеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу.⁶⁴

⁶³ Dessler G., (2007) Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, стр.162.

⁶⁴ Весић Д., (2010) Улога менаџмента у мотивацији запослених Институт за међународну политику и Привреду, Београд, стр.265.

Да би радник био мотивисан у свом раду у организацији мора постојати правичан систем компензација. Под компензацијом подразумевамо надокнаде, тј. све видове плата и награда које се исплаћују запосленим.⁶⁵ У АМС РС систем компензација је дефинисан на два нивоа: на нивоу АМС РС и АМД. На нивоу АМС РС генерални секретар одређује финансијске и нематеријалне надокнаде, а на нивоу АМД руководиоци АМД. У будућности би требало размотрити заједнички систем компензација на нивоу АМС РС и то на начин:

- ♦ Исплате финансијских надокнада на основу одговорности, стручности, обима, сложености послова. Увести стимулативне и дестимулативне мјере. Приједлоге основних плата, бонуса, стимулативних и дестимулативних мјера дају лидери, односно генерални секретар, руководиоци одјељења АМС РС и руководиоци АМД. Код материјалних компензације водити рачуна: да систем плата и бонус буду сасвим разумљив за запослене.
- ♦ Нематеријалне компензације, а које се односе на дизајнирање посла, ротације посла, обогаћење посла и партиципација запослених редовно примјењивати у току пословне године.

5.4.2.5. Развој каријере

Сваки радник АМС РС треба да има активну улогу у развоју своје каријере. Управљање каријером подразумева праћење информација о:

- ♦ организационој мисији и циљевима
- ♦ запосленим и њиховим личним компетенцијама
- ♦ слободним мјестима, односно потребама организације.

Мерит план развоја личних способности запослених треба да буде основа за развој каријере у АМС РС (стр.55).

5.4.2.6. Здравље и безбједност на раду

У управљању људским ресурсима АМС РС веома је битно питање заштите на раду запослених. АМС РС проводи активности које имају за циљ испуњење свих захтјева који произилазе из Система управљања квалитетом (Међународни стандард ISO 9001). У смислу тога, ангажована је овлаштена консултантска кућа за израду сљедећих аката, а која се односе на заштиту на раду: Правилник о заштити од пожара, Правилник о заштити на раду и Процјена ризика на раду у радној средини за свако систематизовано радно мјесто.

⁶⁵ Dessler G., (2007) Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, стр.213., преузето из Књиге Машић Б; (2009) Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 270.

6. ЗАКЉУЧАК

Циљ сваке организације је да оствари конкурентску предност на тржишту. У условима сталних промјена на тржишту прије дефинисања развојних циљева веома је битно извршити адекватно анализу средине организације. Анализа средине АМС РС је приказана кроз анализу интерне и екстерне средине. Анализом интерне средине установили смо да је АМС РС у финансијском смислу стабилна, али у смислу извора финансирања политички зависна организација, што се у будућности апсолутно мора промјенити. Квалитет односа са купцима и цјелокупном јавношћу Републике Српске је од изузетне важности за задржавање повлаштеног положаја на тржишту, али и за остварење конкурентске предности на цијелом тржишту Босне и Херцеговине. Закључили смо да је инфраструктура АМС РС на завидном нивоу. Анализом екстерне средине утврдили смо да поред тешке политичко-економско-социјалне ситуације у земљи организација добро послује и да има све предуслове да постане тржишни лидер на цијелом подручју БиХ.

Након анализе средине утврдили смо развојну стратегију организације. Развојну стратегију треба усмјерити у остварењу општих циљева и то:

- Задржати статус организације од јавног интереса на начин да се унаприједи квалитет услуга у домену пословних активности које су произишле из јавних овлаштења као и побољшање комуникације са медијима, јавности а тиме и Владом Републике Српске.
- Проширити пословне активности на друге сродне дјелатности, тј. оснивање разних агенција које ће омогућити организацији стварање профита, а самим тим и самосталну економску одрживост у будућности пословања АМС РС.
- Постати лидер на цијелом тржишту БиХ.

Оперативни циљеви на нивоу АМД-ова морају бити усклађени са општим циљевима који су дефинисани на нивоу АМС РС. Реализацијом пројектованих циљева, АМС РС ће остварити конкурентску предност на тржишту.

У току реализације стратегије руководство АМС РС треба да континуирано прате развој организације и запослених и у складу с њим руководе организацијом. У циљу континуираног праћења развоја организације и запослених неопходно је увести BSC концепт мјерења перформанси организације. Примјена BSC је сигуран пут ка успјешном провођењу имплементације стратегије АМС РС. Успјешност имплементације развојне стратегије АМС увелико зависи од међусобних односа „Ауто-мото савеза“ РС као кровне организације и њених чланица Ауто-мото друштава.

Наша истраживања су потврдила генералну хипотезу да реализација стратегијског плана развоја организације АМС РС која послује у турбулентној средини првенствено зависи од способности извршног руководства АМС РС да у процесу пословања адекватно примјени основне принципе стратегијског менаџмента и лиде-рства. Према истраживању које смо обавили закључили смо да у току реализације стратегијског плана развоја АМС РС сви пословни процеси се одвијају у складу са тренутном ситуацијом на тржишту, односно нема круто дефинисаних процеса. У току имплементације стратегије неопходно је да руководство АМС РС начин руковођења прилагођава развоју запослених, као и тренутној ситуацији у средини.

7. ЛИТЕРАТУРА

1. Авлијаш Р., (2010) Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 214-215
2. Ауто-мото савез РС, Систематизација радних мјеста.
3. American Marketing Association., (2004).
4. Bogetić Z. i Gligorijević M., (2006) превод: Маркетинг менаџмент, према: Kotler Ph. i Keler K.L., Marketing management, 12 izdanje, str.102.
5. Certo S., i Peter P.,(1991) Strategic management: Concepts and Applications McGraw-Hill.
6. Dessler G., (2007) Основи људских ресурса, Дата Статус, Београд, стр.213.
7. Финансијске новине, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске.
8. Grinberg R., Baron R., (1998) Понашање у организацији – разумјевање и управљање странама рада.
9. Hersey P. and Blanchard K.H. (1988) Management and Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
10. IASC, MPC – Оквир за припремање и приказивање финансијских извјештаја пар.70 а, стр.19.
11. IASC, MPC – Оквир за припремање и приказивање финансијских извјештаја пар. 78., стр.21.
12. Kaplan R.S., Norton D.P., (2001) The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business School Press, стр.17.
13. Kotler P., i Keller K.L., (2006) Маркетинг менаџмент, стр. 5.
14. Кнежевић Г.,(2009) Анализа финансијских извјештаја, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.5.
15. Kotler PH., Terrel O.C. i Charles W. Lamb.,(1987) Strategic for nonprofit organizations, стр.386.
16. Коттер J.P., (1985) Power and Influence, The Free Press, USA, стр. 171.
17. Коттер J.P., (2001) What Leaders Really Do, Harvard Business Review, Vol.79, No 11, стр. 85-96.
18. Лончаревић Р., Машић., Ђорђевић – Бољановић Ј., (2007) Менаџмент: Принципи, концепти и процеси Универзитет Сингидунум, Београд.
19. Машић Б., (2009) Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 164,197,205,406.
20. Машић Б., и други, (2007) Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 450.
21. Машић Б., и други, (2008) Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.120.
22. McCarthy E.J.,(1996) Basic Marketing: A Managerial Approach,12 izdanje.
23. Melep M., (2003) Прилагођено према: Kotler Ph. (1975) Marketing for Nonprofit Organizations Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, стр.283. Kotler PH., Terrel O.C. i Charles W. Lamb., (1987) Strategic for nonprofit organizations, стр.386.
24. Милосављевић М., (1999) Основи стратегијског менаџмента, Пословна школа Мегатренд, Београд, стр. 167.
25. Mintzberg H.,(1987) Five Ps for strategy, California Review, Fall.
26. Милосављевић М., (1999) Лидерство, Чигоја, Београд, стр.11.
27. Миљевић И.М., (2007) Методологија научног рада (скрипта) Универзитет Источно Сарајево, Филозофски факултет, Пале.

28. Петковић М. Јанићијевић Н. Богићевић Б., (2002) Организација: теорије, дизајн, понашање, промјене, Економски факултет, Београд, стр. 305.
29. Портер М., (1985) *Competitive Advantage*, Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата; (превод Мира и Вера Глигоријевић) Нови Сад: Адиџес, 2007.
30. Портер Т., (1995) *Building High – Performance Organizations for the Twenty – First Century*, Project Management College, NAVSEO7, USA, стр. 2-32.
31. Robinson C.P., Coulter M., (2005) *Menadžment*, VII издање, Дата Статус, Београд.
32. Савјет страних инвеститора – ССИ., (2010/2011) Бијела књига, Сарајево.
33. Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, (2006) Међународни стандарди финансијског извјештавања, стр.56.
34. Службени гласник Републике Српске, (јануар 2009) Закон о овлаштењима АМС РС.
35. Стојиљковић М., и Крстић Ј., (2000) Финансијска анализа, Економски факултет, Ниш, стр.24.
36. Tichy N.M., (1996) *Leadership engine: Building leaders at every level*, Pritchett Pub Co., USA, str.11.
37. Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С., (2003) Стратегијски Менаџмент, Београд, стр.377.
38. Видаковић С., (1999) Анализа пословања предузећа, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, стр. 38.
39. Весић Д., (2010) Улога менаџмента у мотивацији запослених, Институт за међународну политику и привреду, Београд, стр.265.
40. www.poslovniforum.hr. Преузето 28.9.2011. године.
41. www.link-elearning.com. Преузето 18.10.2011.године
42. www.singidunum.ac.rs; Предмет: Лидерство, Преузето:26.1. 2012.године.
43. www.singipedia-crna.rupa. Преузето: 20.2.2011.године.
44. www.marketingpover.com., American Marketing Association.definition of маркетинг, преузето:20.5.2011. године.
45. www.ifm.eng.cam.ac.uk, Institut of manufakturing, University of Cambridge Mintzberg H., Five Ps for Strategy, preuzeto: 17.5.2012. godine.
46. www.wikipedia.com/marketing mix, Преузето:15.2.2011.godine.
47. www.rzs.ba, Републички завод за статистику РС, Преузето: 12.6. 2011. године.
48. www.bhas.ba ,Агенција за статистику БиХ, Преузето:26.2.2011.године.