

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

PRIMENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA NA UNAPREĐENJE FUNKCIJE NABAVKE

Mentor:

Prof. dr Miroslav Lutovac

Student:

Duško Mladenović

411148/2012

Beograd, 2015. godine

SADRŽAJ

UVOD	4
1. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	9
1.1. Pojam i suština strategijskog menadžmenta	9
1.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta	10
1.2.1. Analiza sredine	12
1.2.2. Usmeravanje organizacije	13
1.2.2.1. Vizija.....	14
1.2.2.2. Misija.....	15
1.2.2.3. Ciljevi.....	15
1.2.3. Strategija i implementacija strategije	16
1.2.4. Strategijska kontrola	17
1.3. Koncept životnog ciklusa proizvoda/usluga	18
2. LIDERSTVO	21
2.1. Pojam liderstva.....	21
2.2. Lidersko ponašanje	21
2.2.1. Menadžer vs Lider	22
2.2.2. Klasični stilovi liderstva	23
2.2.3. Situaciono vođstvo	24
2.2.4. Coaching.....	29
2.3. Liderstvo i motivacija	31
3. MARKETING MENADŽMENT	33
3.1. Nastanak marketinga	33
3.2. Marketing okruženje	34
3.3. Marketing istraživanje.....	34
3.4. Marketing miks	36

3.4.1. Proizvod	37
3.4.2. Cena kao instrument marketing miksa.....	39
3.4.3. Distribucija	40
3.4.4 Promocija	43
4. UNAPREĐENJE NABAVKE BPS–a	46
4.1. Organizacija Beohemija Poslovnog Sistema	46
4.2. Lanac snabdevanja BPS–a	48
4.2.1. Nabavka kao deo lanca snabdevanja.....	48
4.2.2. Značaj zaliha repromaterijala u poslovanju preduzeća.....	49
4.2.3. Problemi u upravljanju zalihama repromaterijala.....	50
4.2.3.1. Efekat postojećih zaliha i potrebe za stalnim zalihama	50
4.2.3.2. Just in time nabavka (JIT nabavka).....	50
4.3. Unapređenje nabavke	51
4.3.1. Pareto princip	51
4.3.2. Uštede na nabavkama ambalaže	52
4.4. Lean Six Sigma	58
4.4.1. Lean manufacturing	58
4.4.2. Six sigma	59
4.4.3. DMAIC	60
4.4.4. Lean Six Sigma terminologija.....	61
4.4.5. Smanjenje škarta predformi	63
ZAKLJUČAK	72
LITERATURA	75

UVOD

Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog master rada je analiza strateškog, kao i marketing menadžmenta sa posebnim osvrtom na njihovu primenu u procesu unapređenja nabavke kompanije Beohemija Poslovni Sistem.

Savremeni uslovi poslovanja se odlikuju rapidnim i kontinuiranim promenama, koje utiču na organizaciju, njenu efikasnost, menadžment i na odabir strategija. Naime, svako preduzeće je suočeno sa izazovom planiranja budućnosti.¹ Preduzeće se prvo mora prilagoditi sredini u kojoj posluje i na osnovu toga postavljati strategiju koja će doprineti konkurentnosti i pozicionirati ga na tržištu. Kako je neizvesnost u savremenom poslovanju jedina izvesnost, preduzeće na osnovu sopstvenih sposobnosti pravovremeno treba da menja sopstvene karakteristike i/ili sredinu.²

Takođe, sem prilagođavanja, važno je i pokretanje kao i realizovanje pojedinih aktivnosti u cilju donošenja odluka koje se sprovode u glavne ciljeve poslovanja: ostvarivanje poslovne dobiti i dobra pozicioniranost na tržištu.

Karakteristike okruženja sadašnjice pretpostavljaju da će preduzeće poslovati i opstajati sve dok pronalazi određene strategije svog rasta. S obzirom na to da je opstanak preduzeća vezan za strategiju rasta, ona mora da bude dimenzionirana tako da efektima veličine omogući efikasnije ostvarivanje misije preduzeća. Tako bi preduzeće moglo, zahvaljujući svojoj veličini, da ostvari bolju konkurentsku prednost, a samim tim i bolje posluje i efikasnije ostvaruje svoje uloge u datom sistemu privređivanja.

Cilj ovog istraživanja je sagledavanje specifičnosti procesa nabavke iz svih uglova, sa posebnim osvrtom na strategiju poslovanja kompanije Beohemija. Berzanski karakter sirovinskih inputa proizvodnje, a pogotovu njegova specifičnost, stvara imperativ da se minimiziranje troškova poslovanja obezbeđuje kroz unapređenje nabavke ambalaže, odnosno eliminisanje unutrašnjih rezervi, kao i optimizacija troškova kroz kreativna rešenja po pitanju supstitucije ili kvalitetno zadovoljavajućih i prihvatljivih parametara pojedinih pozicija. Svaku stavku treba

¹Penezić N. (2008), *Preduzetništvo – savremeni pristup*, Akademska knjiga, Novi Sad, str. 313

²Munitlak Ivanović O. (2009), *Strategijski menadžment*, Educons, Sremska Kamenica, str. 90

analizirati, detektovati trenutno stanje i kreirati buduće uz permanentnu kontrolu procesa.

Ovaj istraživački rad predstavlja prikaz optimizacije nabavne funkcije kroz otpimizaciju zaliha (koji predstavlja polaznu tačku za smanjenje troškova preduzeća), uz maksimalnu opreznost da se ne ugrozi kontinuitet proizvodnje, koji bi prouzrokovao nepovratno izgubljenu prodaju i vanredne troškove poslovanja. Takođe, primenom Lean Six Sigme, identifikovati pojedinačne slučajeve internih rasipanja i ostvarivanje konkrentih ušteda na kraći i duži rok i na kraju supstitucijom pojedinih inputa (gde je to moguće), obezbediti najpovoljnije uslove nabavke. Za sve ovo nam je potrebno kvalitetno vođstvo, kvalitetni kadrovi sa multifunkcionalnim znanjima, timski rad i izuzetna posvećenost poslu.

Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza glasi:

- Strategijski menadžment, kao moderan pristup upravljanju preduzećima, sa svojim alatima i odlukama, predstavlja oslonac kompanijama u određivanju strategije privrednog društva u kreiranju minimalnih troškova i maksimalnog profita.

Posebne hipoteze su:

- Marketing i elementi marketing miksa predstavljaju važan faktor u ostvarivanju konkurentske prednosti kroz percepciju kupaca, dobavljača i ostalih stejkholdera o kvalitetu svih segmenata poslovanja kompanije.
- Liderstvo i stvaranje lidera u kompanijama na adekvatan način generiše unapređenje poslovanja, kroz permanentnu edukaciju i kreiranje poslovne arhitekture za rast i razvoj. Lideri vode kompanije i ljude i na pravi način utiču na proširivanje znanja i veština, koje doprinose kvalitetnijem poslovanju.
- Analiza troškova zaliha, nivoa zaliha i optimizacija istih predstavljaju osnov za ostvarivanje konkurentske prednosti u globalnim uslovima privređivanja.

Metode istraživanja

U toku ovog istraživanja korišćene su različite metode da bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi, kao što su: objektivnost, pouzdanost, sistematičnost i opštost. Prikupljanje podataka je pre svega bilo objektivno, sa korišćenjem pouzdanih informacija i analitički obrađenih, kako bi rezultati istraživanja bili korisni za kompanije koje teže maksimiziranju profita.

Za realizaciju master rada biće primenjene sledeće metode istraživanja:

- Analiza i sinteza,
- Induktivno – deduktivne metode,
- Apstrakcije,
- Komparativno deskriptivne metode,
- Grafičke identifikacije.

Analiza je neophodan korak za sagledavanje novonastale situacije na tržištu i svetu uopšte koja je uslovlila velike promene, a među njima i pojavu konstantnih transformacija i novih strategija poslovanja preduzeća, što je osnova za razumevanje teme ovog rada.

Da bi se sa uspehom realizovala ideja istraživanja formulisanih hipoteza, u radu će biti korišćene sledeće metode:

- *Deskriptivna metoda*, prilikom opisivanja realnih stanja iz oblasti liderstva i nabavke.
- *Metoda konkretizacije* kojom će biti definisana strategija organizacije poslovanja u funkciji poboljšanja uspešnosti procesa nabavke.

Struktura rada

U uvodnom delu rada obrađen je predmet i značaj istraživanja, kao i njegovi ciljevi. Postavljene su hipoteze – generalna i opšte i navedene metode istraživanja.

U drugom delu rada opisan je proces Strategijskog menadžmenta, kao modernog pristupa upravljanja preduzećima. Prikazan je razvoj strategijskog menadžmenta kao i njegove karakteristike. Takođe je obrađen koncept životnog ciklusa proizvoda, kao početna karika u definisanju asortimana. Proizvodi koji nemaju perspektivu neće se kroz prizmu Paretovog dijagrama analizirati, odnosno odluke će biti lakše donesene sa manjom mogućnošću za greškom. A definitivno, u kreiranju manjih troškova poslovanja, to nam je od velike važnosti.

U trećem delu rada obrađen je pojam liderstva i specifičnosti u kreiranju učešća organizacije. Prikazano je kako pojedine situacije traže različite pristupe u rukovođenju kroz situaciono vođstvo, a obrađen je i coaching pomoću koga se kompanije pripremaju za tržišnu utakmicu na globalnom tržištu.

Četvrti deo je posvećen Marketingu sa osvrtom na nastanak i marketing okruženje. Marketing, kao generator plasmana roba i usluga zauzima izuzetno značajno mesto u kreiranju konkurentске prednosti kompanija. Šta će se proizvoditi, po kojoj ceni i na koji način proizvod učiniti dostupnim tržištu i kupcima, pomoći će nam marketing miks sa svojim elementima.

U poslednjem delu je analiziran i obrađen deo koji se tiče konkretnih ušteda u jednoj kompaniji, gde su prepoznati ultimativni pristupi snižavanju troškova poslovanja kroz optimizaciju zaliha i snižavanje cena inputa. Kombinujući tehnička i komercijalna znanja, i primenom Paretovog principa, određeni su fokusi rada na pojedinim ulaznim parametrima proizvodnje i proaktivnim pristupom napravljene konkretne uštede u poslovanju.

1. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

1.1. Pojam i suština strategijskog menadžmenta

Definisanje strategijskog menadžmenta smatra se jednim od težih zadataka za teoretičare menadžmenta kao i upravljanje kompanijom i organizacijom njenog poslovanja. Termin se upotrebljava u različitim kontekstima, sa različitim obuhvatima i sadržajima. *Pored često prisutnih sazajnih i semantičkih problema, uzrok konfuzije i nerazumevanja je objektivna složenost i višeznačnost kategorije strategije uopšte, a posebno u okviru teorije i prakse upravljanja preduzećem.*³

Strategijski menadžment predstavlja analize, odluke i akcije koje kompanija obavlja da bi stvorila i održala konkurentske prednosti na tržištu.

Imajući u vidu mnogobrojne izazove i povoljne prilike koji postoje na globalnom tržištu, savremeni menadžeri moraju da urade mnogo više od postavljanja dugoročnih strategija u nadi da će sve ispasti dobro. Oni moraju da idu dalje od onoga što neki nazivaju „*inkrementalnim (postepeno doziranim) menadžmentom*“ gde se posao menadžera shvata kao skup malih promena da bi se popravila efikasnost poslovanja firme.

Svoj pristup vođenju menadžer bazira na racionalnom pristupu planiranja i kontroli poslova i zadataka, radi ostvarenja pozitivnih rezultata poslovanja, dok lider stvara svoju sopstvenu viziju budućeg mesta i poslovanja preduzeća, i usmerava i vodi ljude ka ostvarenju te vizije. Menadžer se trudi da u ostvarenju svojih menadžerskih funkcija ide poznatim putevima, i da što manje rizikuje. Lider svesno ulazi u rizik, jer samo tako može da ostvari svoje buduće ciljeve i strategije, koje je predvideo i definisao.

Strategijski menadžment predstavlja tri vrste aktivnosti:

- strategijsku analizu,
- strategijski izbor i
- strategijsku promenu.

³Bešić, S., Nikolić, M., Damjanović A. (2010), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Kragujevac, Čačak, str. 2

Polazeći od navedenog, može se ponuditi jedna od mogućih definicija koncepta strategije preduzeća, kao specifičnog oblika njegovog "ponašanja": Strategija preduzeća je planski određen, hijerarhijski strukturiran, konzistentan i ciljno orijentisan način ponašanja preduzeća u dužem vremenskom periodu i jedini oblik internog objedinjavanja i usmeravanja akcija zaposlenih, delova preduzeća i poslovnih funkcija, kojim se ono, na adekvatan način angažujući resurse, pozicionira u okruženju.

1. 2. Karakteristike strategijskog menadžmenta

Proces strategijskog menadžmenta sastoji se od nekoliko komponenata. Počinje sa identifikovanjem misije i strategijskih ciljeva organizacije, a obuhvata analizu konkurentske situacije, uzimajući u razmatranje kako eksternu sredinu, tako i internu sredinu i faktore organizacionih procesa. Kada je situacija pažljivo analizirana, menadžeri mogu da počnu da razvijaju, ili formulišu, različite strategije koje se mogu koristiti za ostvarivanje strategijskih ciljeva.

Deo procesa strategijskog menadžmenta koji obuhvata identifikovanje misije i strategijskih ciljeva, sprovođenje konkurentske analize, formulisanje specifičnih strategija često se označava kao formulisanje strategije. Nasuprot tome, deo procesa strategijskog menadžmenta koji se odnosi na sprovođenje strategijskog plana i kontrole poznat je kao sprovođenje ili implementacija strategije.

Mnoga preduzeća razvijaju strategiju na tri različita nivoa:⁴

- 1) nivou preduzeća kao celine,*
- 2) nivou pojedinih kvazi samostalnih organizacionih jedinica (strategijskih poslovnih jedinica – SPJ), i*
- 3) nivou poslovnih funkcija.*

Strategija na nivou preduzeća kao celine ukazuje kojim poslovima će se baviti preduzeće, kako će se koordinirati strategije tih poslova da bi se pojačala konkurentska pozicija i kako će se alocirati sredstva između tih poslova. Na nivou preduzeća u fokusu je veličina i širina portfolia poslovanja – koliko poslovnih područja organizacija treba da pokriva i koji je stepen angažovanosti na njima.

⁴Stojmirović Lj. (2005), *Osnovi menadžmenta, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 7*

Strategija na nivou SPJ se koncentriše na najbolja sredstva konkurisanja u određenom poslu uz istovremeno nužnu podršku strategiji na višem nivou. Kada se organizacija sastoji samo od jednog posla, strategije na nivou organizacije kao celine i na nivou SPJ su u suštini iste. Na nivou pojedinih SPJ u fokusu su segmenti proizvod/ tržište koje pokrivaju i praćenje životnog ciklusa pojedinih proizvoda u proizvodnom programu. Akcenat je na obezbeđenju sinergije među poslovnim funkcijama.

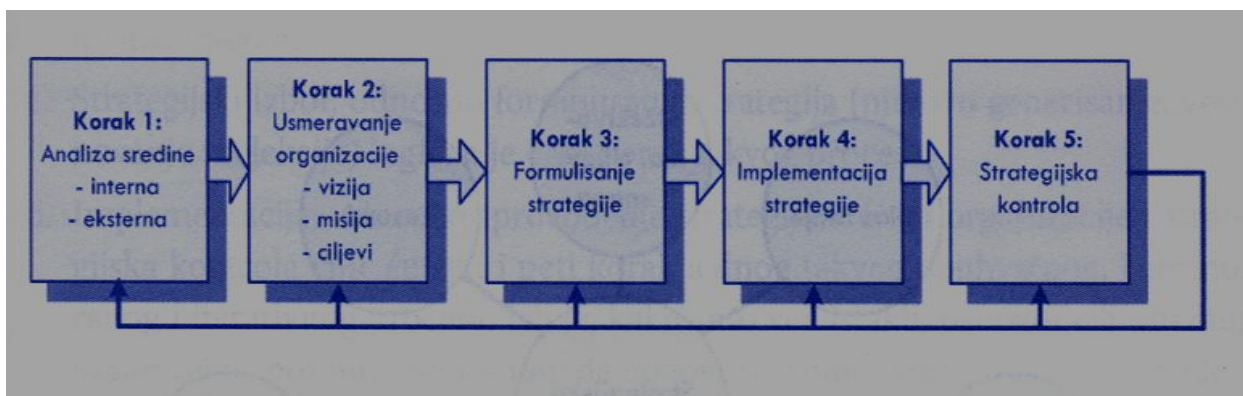
Strategija na funkcionalnom nivou se usmerava na plan akcije za upravljanje određenim funkcionalnim područjem na način koji podržava strategiju na nivou SPJ. Na nivou marketinga kao poslovne funkcije u fokusu je prilagođavanje ponude (marketing miksa) pojedinim ciljnim tržišnim segmentima shodno pozicioniranju proizvoda/usluga na njima.

Mnogi autori analiziraju faze procesa strategijskog menadžmenta. Pri tome, daju se različiti pristupi i različite sistematizacije pojedinih faza. *Jedna od često prisutnih sistematizacija obuhvata sledeće faze strategijskog menadžmenta:*⁵

1. *Interna i eksterna analiza sredine.*
2. *Misija i ciljevi organizacije.*
3. *Strategijsko planiranje i strategijski izbor.*
4. *Implementacija strategije.*
5. *Strategijska kontrola.*

Navedene faze imaju logičan redosled, na osnovu koga se jednostavno sagledava proces strategijskog menadžmenta. Ove faze mogu se predstaviti i grafički (slika 1.).

⁵Bešić, S., Nikolić, M., Damjanović, A., *Op.cit*, str. 4



Slika 1. Faze procesa strategijskog menadžmenta

Izvor: Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37

Prve tri faze posmatranog procesa imaju izrazit strategijski karakter, usled čega spadaju u nadležnost top menadžmenta preduzeća. Poslednje dve faze imaju više operativnu ulogu, pa se upravljanje ovim fazama sprovodi na nižim nivoima menadžmenta.

Uopšte, pojam i uloga strategijskog menadžmenta možda se najbolje može razumeti, ako se stavi u kontekst sa pojmom operativni menadžment.

1.2.1. Analiza sredine

Nakon što se utvrdi gde će organizacija „ići”, treba shvatiti i od čega se kreće, koje su polazne osnove, odnosno gde je preduzeće u ovom momentu. Da bi se utvrdilo sadašnje stanje organizacije, treba imati u vidu razne parametre iz okruženja.

U praksi se analiza sredine pre svega odnosi na analizu internih i eksternih faktora. Sredina kompanije se može podeliti na opštu (posrednu, dalju) sredinu, operativnu (neposrednu, bližu) i internu sredinu. *Najčešće se za predviđanje i analizu okruženja kompanije koristi SWOT analiza.*⁶

Ona omogućava sučeljavanje slabosti i snaga preduzeća i na taj način daje realnu sliku o trenutnoj unutrašnjoj jačini preduzeća. Takođe, uz pomoć SWOT analize, mogu se uporediti šanse preduzeća na tržištu i sa druge strane opasnosti koje stoje na putu na osnovu čega se postavljaju strategijske opcije. Ovo je najbolji i najefikasniji način da se utvrdi trenutno stanje preduzeća i da se premosti jaz između

⁶Škunca D. (2012), *Operativni i strategijski menadžment*, Calibris, Beograd, str. 15

sadašnjeg stanja i budućeg stanja i na ovaj način se utvrđuje koje strategije se mogu uzeti u obzir za dolaženje do željenog stanja.

U teoriji i praksi je postalo pravilo da se govori o internoj i eksternoj analizi faktora sredine, ali je najpogodnije za analizu i predviđanje faktora sredine, rasčlanjavanje sredine organizacije na tri distinktivna nivoa:

- opštu sredinu,
- operativnu sredinu i
- internu sredinu.

SWOT analiza se vrši pomoću SWOT matrice koja ima sledeći izgled:

		UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE	
SPOLJAŠNJE		snage	slabosti
	opasnosti	ST strategija (suprotstaviti se)	WT strategija (izbeći)
	šanse	SO strategija (iskoristiti)	WO strategija (tražiti)

Slika 2. SWOT matrica

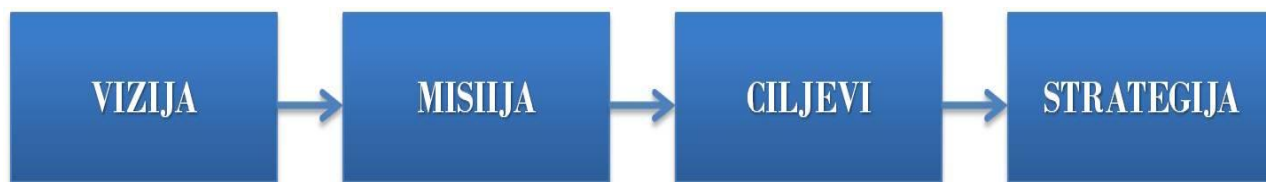
Izvor: Penezić N. (2008), *Preduzetništvo–savremeni pristup*, Akademska knjiga, Novi Sad, str. 327

1.2.2. Usmeravanje organizacije

Usmeravanje organizacije putem vizije, misije i ciljeva je drugi korak u iterativnom i sistematskom procesu strategijskog menadžmenta. *Kreiranje strategijske vizije i misije kompanije iziskuje angažovanje generalnog menadžmenta, odnosno vlasnika borda direktora, generalnih direktora, top menadžera korporacije,*

kao i linijskih menadžera strategijskih poslovnih jedinica.⁷

Top-menadžeri su odgovorni za posedovanje vizije, odnosno sposobnosti kreiranja i transformacije vizije u stvarnost. „Radi se o dosta sličnim i povezanim elementima čije određivanje u literaturi se svodi na manje ili veće nijansiranje, a pogotovu kada se govori ili daju ilustracije vizije, misije i bazične filozofije preduzeća.“⁸



Slika 3. Pokretanje i realizacija aktivnosti preduzeća

Izvor: Erić D. (2006), Uvod u menadžment, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 150

1.2.2.1. Vizija

Viziju mnogi autori veoma različito definišu. Međutim, u teoriji menadžmenta i poslovnoj praksi, u poslednje vreme se više govori o viziji kao početnom inputu u strategijskom odlučivanju. Ona mora da inspiriše i da zahteva najbolje i najviše, bilo koji input kompanije da je u pitanju. *Kao takva, ona je više od „štapa i šargarepe” kojom se emocionalno apeluje na sledbenike.*⁹

Kompanija Beohemija Poslovni Sistem, kao proizvođač sredstava za pranje i čišćenje, i izuzetno tržišno orjentisana kompanija, definisala je svoju viziju na sledeći način: Kroz istraživanje novih mogućnosti, nove tehnologije, razvoj i unapređenje izuzetnih sposobnosti unutar organizacije i intenzivnu saradnju sa partnerima, uz poštovanje najviših standarda i propisa iz svoje delatnosti proizvedi ćemo visokokvalitetne proizvode koji će postati znak raspoznavanja naše kompanije na regionalnom tržištu kućne hemije i istovremeno nas dovesti do leaderske pozicije na domaćem tržištu.¹⁰

⁷ Škunca, D., Op.cit., str. 17

⁸ Erić D. (2006), Uvod u menadžment, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 150

⁹ Jokić D. (2005), Trgovačko preduzetništvo, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 284

¹⁰ Poslovnik o kvalitetu Beohemija Poslovni Sistem

1.2.2.2. Misija

Za razliku od vizije, kojom se želi inspirisati kolektiv, misija podrazumeva razumevanje poslovanja kompanije. Naime, logično je da se za upravljanje preduzećem upoznamo sa prethodno temeljnim razumevanjem preduzeća, odnosno smisla njegovog postojanja u datom ambijentu (društvenom, socijalnom, političkom, privrednom). Kompanija Beohemija Poslovni Sistem je stvorena sa ciljem da na bazi želja i potreba potrošača razvije širok asortiman proizvoda kućne hemije koji treba da poboljšaju i olakšaju život. Radom na novim, brižljivo koncipiranim proizvodima, kupcima nudimo mogućnost izbora, a primenom novih tehnologija obezbeđujemo zavidan kvalitet koji premašuje cenu proizvoda.¹¹

1.2.2.3. Ciljevi

Na osnovu vizije i misije se kroz planiranje kao primarnu fazu procesa upravljanja, definišu ciljevi i strategije kojima će se usmeravati i ostvarivati aktivnost preduzeća u datom vremenskom periodu.

Da bi racionalno definisani ciljevi motivisali menadžere i druge zaposlene neophodno je da budu izazovni i da tako doprinesu jačanju menadžerskih veština. Ovi ciljevi moraju biti ostvarljivi i realni ali i specifični, merljivi i jasni. Ciljeve treba eksplicitno vremenski definisati, a neophodna je i relevantnost ciljeva za ostvarenje vizije i misije preduzeća. „Ciljevi koji su efektivno i efikasno definisani predstavljaju sredstvo za formulisanje i implementaciju adekvatnih strategijskih opcija.”¹² Obzirom da Beohemija Poslovni Sistem, i prema sopstvenoj viziji i misiji, izuzetan značaj pridaje kvalitetu proizvoda, koji su uz benefit za naše kupce, garant obezbeđivanja stabilnog rasta i razvoja i stvaranje profita, prema Proceduri kvaliteta definisani su opšti i posebni ciljevi kvaliteta koji obuhvataju:¹³

- *ciljeve kvaliteta koji se odnose na poboljšanje performansi procesa pružanja proizvoda i usluga*
- *ciljeve kvaliteta koji se odnose na poboljšavanje performansi Sistema menadžmenta kvalitetom*

¹¹Poslovnik o kvalitetu Beohemija Poslovni sistem

¹²Škunca D., Op.cit., str. 20

¹³Poslovnik o kvalitetu Beohemija Poslovni Sistem

- ciljeve kvaliteta koji se odnose na poboljšavanje tržišnog položaja i imidža BPS-a.

1.2.3. Strategija i implementacija strategije

Strategija predstavlja uspešno kombinovanje pravaca, metoda i instrumenata da bi došlo do realizacije misije, vizije i ciljeva kompanije.

Za uspešnost realizacije određene strategije, proces implementacije ima izuzetan značaj. U praksi pojedinih organizacija to se ne shvata dovoljno ozbiljno, pa zbog toga nastaju negativne posledice. Činjenica je da je taj proces jednako važan kao i samo definisanje strategije odnosno njen izbor. Ako se to ne shvati onda i najbolji izbor strategije nema smisla. Posao staje na pola puta i mora se dovršiti.

Strategije uspešnih kompanija su dobro osmišljene, jer menadžment poznaje njihove prednosti, slabosti i mogućnosti. *Fokus strategije je ka izazovima, šansama i pretnjama iz okruženja i ka pronalaženju distinktivnih prednosti u odnosu na konkurenciju.*¹⁴

Implementacija strategije podrazumeva utvrđivanje politike i faktora koji utiču na primenu strategije. Politika predstavlja polaznu osnovu (stavove, načela, principe i kriterijume), za donošenje poslovnih odluka da se pokrene aktivnost na sprovođenju strategije. *Kada se formuliše politika, olakšan je proces izrade planova i programa kojim se specificiraju aktivnosti na promeni strategije.*¹⁵

Relevantni faktori za primenu strategije su: liderstvo, organizaciona kultura i organizaciona struktura. Liderstvo je sposobnost stvaranja vizije, ali i sposobnost njenog ostvarivanja putem definisanja ciljeva i strategija. Samo u slučaju kada se definisana strategija može i primeniti, radi se o zdravoj, realnoj, ostvarivoj viziji. Takvu viziju imaju samo pravi lideri. Za razliku od njih, postoje lideri koji imaju sposobnost da stvore dobru viziju, koja se može prevesti u strategiju, ali nemaju sposobnost da mobilišu sledbenike za primenu strategije. To su lideri – sanjalice. Oni se više bave vizijom ne radom sa menadžment timom preduzeća, koji treba da formuliše i primeni strategiju.

¹⁴Škunca, D., Op.cit., str. 27

¹⁵Milisavljević M. (2000), Osnovi strategijskog menadžmenta, Čigoja, Beograd, str. 420

Retki su slučajevi, u praksi, da jedna ista osoba ima sposobnost i da stvara viziju i da je upešno primenjuje. To znači da poseduje sposobnosti lidera i menadžera. Oni se nazivaju lideri – menadžeri. Organizaciona kultura predstavlja skup vrednosti, verovanja, stavova i normi ponašanja koja dele svi ili većina članova organizacije, što bitno utiče na njihovo mišljenje i ponašanje u organizaciji. U tom smislu oni mogu da utiču i na promene, pa i na prihvatanje ponuđene strategije. Na uspešnost implementacije strategije može da utiče i sam menadžment, posebno onaj koji upravlja ljudskim resursima preduzeća, svojim ličnim primerom i ponašanjem.

Organizaciona struktura kao relativno trajni, formalno sankcionisani model odnosa između elemenata u organizaciji, predstavlja okvir u kome se strategija primenjuje. Zato se u praksi često postavlja pitanje da li treba da se strategija prilagođava organizacionoj strukturi ili obrnuto. *Integracioni model usklađuje strukturu sa strategijom, a segregacioni model ukazuje na manji stepen korelacije između strategije i organizacione strukture.*¹⁶

1.2.4. Strategijska kontrola

Kontrola strategije predstavlja završnu fazu strategijskog upravljanja. U njoj se sagledava da li ima odstupanja od formulisane strategije. Vrš se i posle formulisanja zahteva u toku implementacije i po završetku implementacije. Postoje različite vrste i nivoi kontrole: strategijskom kontrolom se kontroliše globalna strategija preduzeća; taktičkom kontrolom se kontroliše strategija poslovnih jedinica, a operativnom kontrolom se kontrolišu funkcijske strategije.

Proces strategijske kontrole obuhvata tri faze, a to su merenje učinka, poređenje izmerenog učinka sa određenim standardom i preduzimanje korektivnih akcija. *Ukoliko su učinci značajno različiti od planiranih rezultata, menadžment upotrebom korektivnih akcija pokušava da dostigne očekivane rezultate.*¹⁷

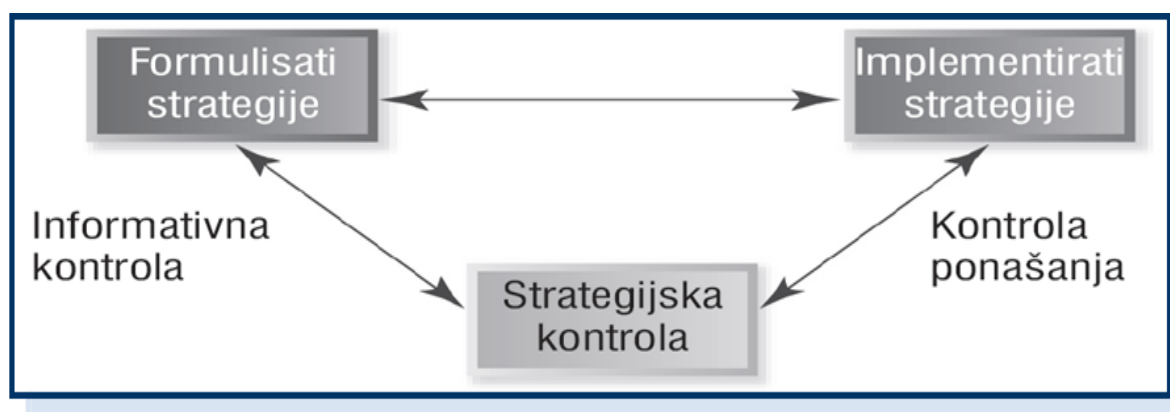
Kontrolom se utvrđuje da li su ostvarene performanse zadovoljavajuće ili ne, pa se na osnovu toga donosi odluka da li će se postojeća strategija zadržati ili će se menjati delimično ili u celini. U zavisnosti od dubine promena određuju se i snage koje to mogu uraditi snage iz kolektiva, ili sa strane.

¹⁶ Isto, str. 446

¹⁷ Škunca, D., Op.cit., str. 28

U praksi su poznata *dva tipa sistema kontrole*. Prvi, koji označavamo kao „tradicionalni“, velikim delom se temelji na principu povratnih informacija (engl. *feedback*), odnosno, malo toga (ili nimalo) se čini da bi se revidirale strategije, ciljevi i zadaci sve do kraja određenog vremenskog perioda, obično jednog meseca ili tromesečja.

Drugi, koji nazivamo „savremeni“, stavlja naglasak na značaj neprekidnog praćenja okruženja (i internog i eksternog) u pogledu trendova i događaja koji upozoravaju na potrebu da se modifikuju strategije firme, kao i njeni ciljevi i zadaci. Potreba za savremenim sistemima raste pošto opšta i konkurentna okruženja postaju nepredvidiva i složena.



Slika 4. Savremeni pristup strategijskoj kontroli

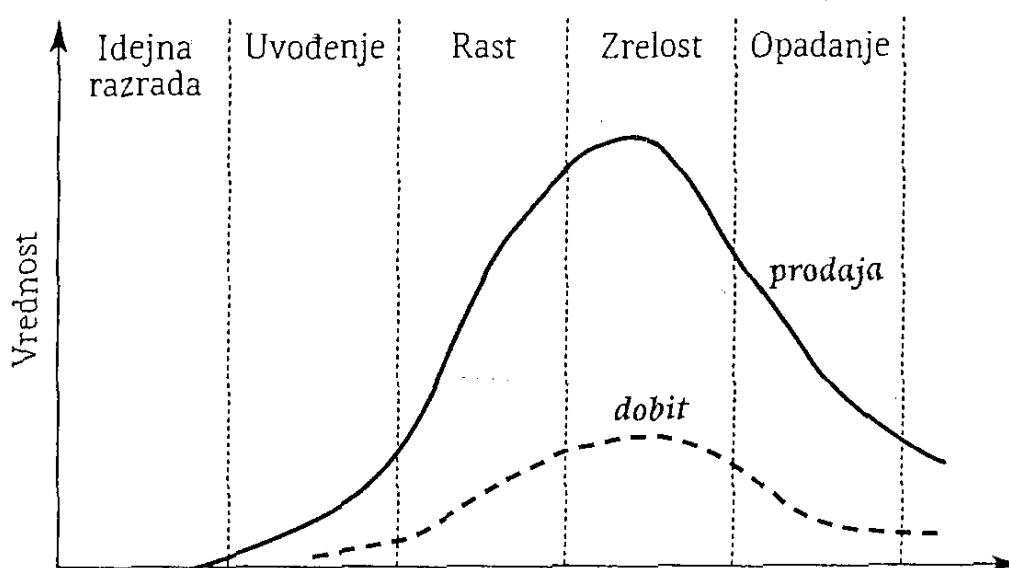
Izvor: www.ef.uns.ac.rs, Formulisane strategije, Preuzeto 19.08. 2015.

1.3. Koncept životnog ciklusa proizvoda/usluga

I proizvod/usluga, kao i preduzeće, ima ograničen životni ciklus. On započinje pojavom proizvoda, odnosno usluge na tržištu, nižu se faze koje nose svoje specifičnosti i međusobno se razlikuju.

Faza uvođenja proizvoda – nakon razrade proizvoda, inicijalna faza je faza uvođenja proizvoda na tržište – proizvod je nov, a kupci koji ga kupuju preuzimaju rizik da im se ne dopadne. Proces proizvodnje i proizvodna oprema (tehnologija) neophodni su; tehnički kapacitet se nepotpuno koristi, što ukupne troškove proizvodnje (ili prosečne troškove, odnosno troškove po jedinici proizvoda) čini visokim i smanjuje ukupnu efikasnost i efektivnost poslovanja. Konkurencija je mala, a

marketing ciljevi su orijentisani ka upoznavanju potrošača sa novim proizvodom, što podrazumeva relativno visoka novčana davanja za propagandu i distribuciju, kako bi se postepeno osvajali ciljni tržišni segmenti. U takvim uslovima, profit je, po pravilu, minimalan ili čak negativan. Različite strategije rasta se formulišu kombinovanjem cene, kvaliteta i troškova promocije: visoka prodajna cena sa velikim izdvajanjima za promociju, visoka prodajna cena sa malim izdvajanjima za promociju, niska prodajna cena sa velikim izdvajanjima za promociju.



Slika 5. Kriva životnog ciklusa proizvoda

Izvor: Penezić N. (2008), *Preduzetništvo–savremeni pristup, Akademske knjiga, Novi Sad, str. 310.*

Faza rasta proizvoda nastupa kada proizvod zadovolji potrebe potrošača i kada su tržišne reakcije na proizvod povoljne. U uslovima rasta prodaje i nižih troškova proizvodnje (proces proizvodnje je uhodaniji, proizvodni kapacitet viši) raste i profit, a proizvod postaje interesantan za konkurente koji će tržištu ponuditi njegove varijacije ili više ili manje uspešne kopije. Osnovni marketing cilj u ovoj fazi okrenut je maksimiziranju tržišnog učešća, što pretpostavlja smanjenje prodajne cene i donosi manju dobit po jedinici proizvoda. „Prema fazi zrelosti proizvoda, kao sledećoj u životnom ciklusu, preduzetnik ide većim ulaganjem u kvalitet, isporuku, garanciju i postprodajni servis, unapređenje odnosa sa kupcima i sl.“¹⁸

¹⁸ Penezić N. (2008), *Preduzetništvo–savremeni pristup, Akademska knjiga, Novi Sad, str. 310*

Faza zrelosti proizvoda donosi, po pravilu, nižu stopu rasta prodaje. Razlozi za pad prihoda od prodaje mogu se tražiti u zasićenosti tržišta, pojavi novog proizvoda, izdiferenciranosti potrošača i dr. Uz osnovni cilj ove faze – maksimiziranje dobiti od prodaje proizvoda, važno je znati da ovde opstaju samo proizvodi sa dokazanim i stabilnim kvalitetom, praćeni uspešnom marketing strategijom.

Faza opadanja proizvoda nastupa kada prodaja, odnosno prihodi od prodaje počinju osetno da opadaju. Ovo smanjenje nekad može biti umereno, ali postoje situacije kada je stopa pada veoma izražena. Cilj u ovoj fazi je smanjiti troškove i maksimalno iskoristiti robnu marku. Ukoliko to ne donese pozitivni pomak, prodajnu cenu treba smanjivati do granice profitabilnosti, a u protivnom proizvod treba postepeno povlačiti sa tržišta.

Važno je znati da svi proizvodi ne dožive sve faze koje smo naveli. Neki od njih nestanu sa tržišta, a da i ne dođu u fazu opadanja.

2. LIDERSTVO

2.1. Pojam liderstva

Do sada je o liderstvu napisano mnogo tekstova, dato dosta definicija, pa je neophodno da prvi korak u ovoj analizi bude usmeren na identifikovanje suštine liderstva. Prvo, liderstvo podrazumeva druge ljude – radnike ili sledbenike. Spremnosti da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva.

Drugo, liderstvo znači nejednaku raspodelu moći između lidera i članova grupe. Članovi grupe nisu bez moći – oni mogu da utiču na aktivnosti grupe na različite načine.

Treći element liderstva jeste sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.

Četvrti element liderstva jeste kombinacija prethodna tri elementa. Ovaj element potvrđuje da je liderstvo pitanje vrednosti. *Džejm Mek Gregor Berns* tvrdi da lider koji zanemari moralne komponente liderstva biće upamćen kao loš lider. Moralno liderstvo tiče se vrednosti i zahteva da sledbenici budu dobro upoznati sa alternativama kako bi u momentu donošenja odluke o ponudi lidera za liderstvo mogli inteligentno da odgovore.

2.2. Lidersko ponašanje

Liderstvo je jedna od najposmatranijih i najmanje shvaćenih fenomena na svetu. Lider se posmatra kroz tri aspekta: prirode i ponašanja lidera, prirode i ponašanja ljudi koje vodi i strukture organizacije.¹⁹ Uopšteni stav o tome koje kvalitete treba da ima lider još uvek ne postoji. Lideri moraju da zrače samopouzdanjem, čak i kada ni sami nisu sigurni u uspeh, moraju imati zarazan optimizam i odlučnost kada se suoče sa teškoćama. Lideri nikada ne prebacuju odgovornost i uzdižu se nakon poraza i ne očekuju da ih svi vole. Sa aspekta ponašanja lidera, lideri se dele na dve kategorije: lidere koji su usmereni na zadatke i lidere usmerene na međuljudske odnose. Oni lideri koji su usmereni na zadatke fokusiraju svoje ponašanje na ostvarivanje ciljeva organizacije. Ovi lideri vole imati

¹⁹ Dostupno sa sajta www.blic.rs, od ponedeljka 23. februara 2009. god.

kontrolu. Naravno i oni žele da im sledbenici budu motivisani ali im to nije prioritet. Lideri usmereni na izgradnju međuljudskih odnosa vode računa o tome da lične potrebe sledbenika budu zadovoljene. Ovi lideri su fokusirani na mentorstvo, slušanje, istraživanje i savetovanje za razliku od lidera usmerenih na rezultate koji imaju veštine inicijative, proaktivnosti i organizacionih sposobnosti.²⁰

2.2.1. Menadžer vs Lider

Važno je istaći da liderstvo i upravljanje nisu isti pojam uprkos činjenici da se liderstvo dovodi u vezu sa upravljanjem i da je važno za menadžment. Kada se govori o liderstvu i liderima, neophodno je napraviti paralelu i razliku između menadžera i lidera. Iako i menadžer i lider vode ljude u obavljanju određenih aktivnosti, između njih postoje značajne razlike. Menadžer obavlja sve podprocese menadžmenta:

- planiranje,
- organizovanje,
- kadrovanje,
- vođenje i kontrolu.

Njegova uloga se ogleda, pre svega, u planiranju ciljeva i akcija, organizovanju i vođenju ljudi ka njihovom izvršenju, kao i u kontroli izvršenja. Lider se bavi samo vođenjem ljudi i njihovim usmeravanjem i motivisanjem da ga slede u ostvarenju budućih ciljeva i strategijskih vizija preduzeća.

Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je povezano sa promenama. Kompanije upravljaju kompleksnošću, planiranjem, dok vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, dotle se u liderstvu dostizanje vizije postiže inspiracijom.

Menadžer ne mora da bude lider, a isto tako, lider ne mora da bude menadžer. *Menadžeri imaju formalna ovlašćenja na osnovu kojih deluju, dok lideri to ne moraju da imaju*²¹.

²⁰ Dostupno sa sajta www.efos.unios.hr, od srede 12. avgusta 2015. god.

²¹ Jančev N. (2007), *Liderstvo i efikasnost poslovanja.*, Beograd, str. 63

Tabela 1: Razlike između menadžera i lidera²²

Obeležja menadžera	Obeležja lidera
Izvor moći: kontrola resursa	Izvor moći: interpretacija realnosti
Sprovodi viziju	Kreira viziju
Stabilni uslovi	Turbulentni uslovi
Planira, organizuje i kontroliše	Kreira i vodi promene
Cilj: efikasnost	Cilj: efektivnost

Glavne razike između menadžera i lidera su:

- Menadžer je čovek koji ume dobro da se prilagodi različitim situacijama i uslovima u preduzeću, dok je lider čovek koji teži inovacijama i pomoću njih pokušava da dovede preduzeće na put napretka;
- Menadžer teži da ostvari stabilne uslove poslovanja i na toj osnovi, efikasnije rezultate, dok lider teži isključivo uvođenju promena koje donose bolji položaj u budućnosti i efikasnije rezultate.

2.2.2. Klasični stilovi liderstva

Prema klasičnim teorijama liderstva, na osnovu izvora moći koji koriste, pristupa motivisanju podređenih, načina na koji donose odluke i sposobnosti lidera razlikuju se tri klasična stila liderstva i to autokratski, demokratski i liberalni stil. U autokratskom stilu lider sam donosi odluke. Koristi prinudu kroz autoritet koji ne dolazi apriori iz znanja i sposobnosti već iz formalnog autoriteta. Autokratski lider ne veruje saradnicima, i uglavnom se ovaj stil primenjuje u malim preduzećima i ukoliko je prisutan rast i razvoj ovakvih preduzeća neophodno je transformisati stil liderstva u neki stil adekvatniji situaciji koja nastaje rastom i razvojem preduzeća. Demokratski stil vođstva podrazumeva veće poverenje u podređene. Lider demokrata uključuje sledbenike u proces odlučivanja a ne nedostaje mu ni vera i ubeđenje da su podređeni spremni i voljni da učestvovanjem u odlučivanju podstaknu boljitak

²²Petković M., Janićijević N., Milikić B., Organizacija., Ekonomski fakultet., Beograd., 2010., str 103

kompaniji. U demokratskom stilu liderstva odlučivanje je decentralizovano, spuštено na novi nivo organizacionih delova ili jedinice odnosno delegirano na sledbenike, pa demokratski lider na ovaj način obezbeđuje participaciju zaposlenih u eventualnim boljim performansama organizacije. Demokratsko vođenje je karakteristično za mala i srednja preduzeća. Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenosti zaposlenih. Lider u njima ima puno poverenje i oni se osećaju potpuno samostalni i slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalni lider je prisutan u visoko stručnim organizacijama koje zapošljavaju visoko stručne ljude koji poseduju sofisticirana znanja i koji teško podnose autoritete i ne trpe šablone i ograničenja. Liberalno vođstvo se primenjuje na organizacije i preduzeća nezavisno od veličine, ali koja su organizaciono podeljena po timovima ili radnim grupama i gde se obavljaju složeni i zahtevni poslovi.²³

2.2.3. Situaciono vođstvo

Nakon što je kasnih 40-tih godina XX veka objavljena publikacija Ohajio državnog univerziteta, opšte prihvaćen model za opisivanje ponašanja rukovodilaca zasniva se na dve dimenzije: odnosu prema zadatku i odnosu prema zaposlenom.²⁴ U pokušaju vođstva, ponašanje pojedinca uvek uključuje u određenoj meri svaki od ovih odnosa. Odnos prema zadatku bavi se usmeravanjem drugih govoreći ili pokazujući im šta treba da urade ili kako da naprave nešto određeno. Jednosmerna komunikacija je svojstvena kada ponašanje pojedinca u velikoj meri uključuje odnos prema zadatku. Odnos prema zaposlenom se razlikuje u tome što uključuje dvosmernu komunikaciju kao nagrađivanje, ohrabrivanje, pružanje podrške, diskutovanje ili olakšavanje.

²³Dostupno sa sajta www.slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm, od subote 14. februara 2015. god.

²⁴Dostupno sa sajta www.slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm, od subote 14. februara 2015. god.

Razmatrani istovremeno, ova dva odnosa čine model sa sledeće tabele.²⁵

Tabela 2: Modeli komunikacije

3 Visok nivo odnosa prema zaposlenom i nizak nivo odnosa prema zadatku	2 Visok nivo odnosa prema zaposlenom i visok nivo odnosa prema zadatku
4 Nizak nivo odnosa prema zaposlenom i nizak nivo odnosa prema zadatku	1 Nizak nivo odnosa prema zaposlenom i visok nivo odnosa prema zadatku

Četiri kvadranta ovog modela prikazuju nivoe odnosa koje pojedinac koristi u pokušaju rukovođenja.

U stilu 1 (VZd/NZp) rukovodilac usmerava i čvrsto nadgleda sledbenika i daje većinu uputstava, struktura i smernica. *Stil 2* (VZd/NZp) sadrži mnoge osobine Stila 1. Naime, uz navedeno, rukovodilac provodi više vremena razgovarajući i ispitujući sledbenika. *U stilu 3* (VZp/NZd) rukovodilac više sluša sledbenika i uglavnom mu pruža podršku. *U stilu 4* (NZp/NZd) rukovodilac ne učestvuje puno u usmeravanju, diskutovanju ili slušanju već pretežno prenosi posao na sledbenika (delegiranje). Prilikom razvoja ovog modela, istraživanjem koje je sprovedeno od strane državne kancelarije za poslovno istraživanje države Ohajo, pokušalo se utvrditi da li je Stil 2 (VZd/NZp) delotvorniji od ostalih stilova. Ovim radovima pokazalo se da su i ostala tri stila delotvorna. Ovaj i ostali faktori uzrokovali su stvaranje pojma rukovođenja u nepredvidivim okolnostima (koji se ponekad označava kao situaciono rukovođenje). Pristalice teorije rukovođenja u nepredvidivim okolnostima ističu da rukovodioci moraju imati na raspolaganju za korišćenje niz stilova u odgovarajućoj situaciji. Određujući činilac je obično spremnost sledbenika za taj određeni zadatak. Njihov stav je da je delotvorno rukovođenje pre svega delovanje situacije, a spremnost najznačajniji moment.

²⁵ Cotrugli business school – interna edukacija Beohemija Poslovni Sistem

Spremnost označava sposobnost i motivaciju pojedinca u odnosu na određeni zadatak. Spremnost je nivo do koje je pojedinac motivisan i sposoban za određeni zadatak.

Sposobnost opisuje:

- *Ranije iskustvo na istom ili sličnom zadatku.*
- *Posebnu obuku za zadatak.*
- *Razumevanje zadatka.*
- *Razumevanje činjenice da je uloga pojedinca obavljanje zadatka.*

Motivacija se odnosi na:

- *Nivo do koje pojedinac oseća samopouzdanje i sigurnost u odnosu na zadatak.*
- *Nivo do koje pojedinac preuzima odgovornost za pokretanje aktivnosti.*
- *Želju pojedinca da ostvari zadatak.*
- *Činjenicu ima li pojedinac podsticaj za obavljanje određenog zadatka.*

Kako bi postala korisno sredstvo u rukama rukovodilaca, spremnost se može podeliti u četiri različite kategorije.²⁶

- *R1 – Nizak nivo sposobnosti i nizak nivo motivacije.*
- *R2 – Nizak nivo sposobnosti i visok nivo motivacije.*
- *R3 – Visok nivo sposobnosti i nizak nivo motivacije.*
- *R4 – Visok nivo sposobnosti i visok nivo motivacije.*

Stil rukovođenja je funkcija koja se sastoji od odnosa prema zadatku i odnosa prema zaposlenom. Tako razlikujemo četiri stila rukovođenja koja su u korelaciji sa nivoima spremnosti.²⁷

Stil 1 – direktivno rukovođenje koje se odnosi na visok nivo odnosa prema zadatku i nizak nivo odnosa prema zaposlenom (VZd/NZp). Rukovodilac daje određene smernice i pažljivo nadgleda uvek kada je to potrebno i određuje pravila koja su lako razumljiva i održava čvrstu kontrolu gde je to potrebno. Stil 1 odgovara nivou spremnosti R1.

²⁶ Cotrugli business school – interna edukacija Beohemija Poslovni Sistem

²⁷ Cotrugli business school – interna edukacija Beohemija Poslovni Sistem

Stil 2 – podučavanje, coaching odnosi se na visok nivo odnosa prema zadatku i visok nivo odnosa prema zaposlenom (VZd/VZp). Rukovodilac pruža smernice i nadzor dok ohrabruje drugu osobu da se uključi i osigurava dovoljno vremena da odgovori na pitanja i objasni odluke. Stil 2 odgovara nivou spremnosti R2.

Stil 3 – podržavanje, učestvovanje podrazumeva nizak nivo odnosa prema zadatku i visok nivo odnosa prema zaposlenom (VZd/VZp). Rukovodilac sarađuje s drugom osobom u postavljanju ciljeva i ohrabruje njegovo učestvovanje u donošenju odluka i pruža ličnu podršku kad je to potrebno. Stil 3 odgovara nivou spremnosti R3.

Stil 4 – delegiranje odnosi se na nizak nivo odnosa prema zadatku i nizak nivo odnosa prema zaposlenom (NZd/NZp). Rukovodilac daje drugoj osobi slobodu da radi svoj posao i ohrabruje ga da preuzme onoliko odgovornosti koliko može podneti. Rukovodilac preuzima odgovarajući rizik kad dozvoljava drugima da donose odluke. Stil 4 odgovara nivou spremnosti R4.

U zavisnosti od stilova rukovođenja, razlikuju se analiza odnosno planiranje i implementacija određenih aktivnosti u zavisnosti od osobina drugih lica i osobina situacije. To je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 3.: Stilovi rukovođenja

Vaš stil	Planiranje (analiza)	Implementacija	Svojstvene osobine drugih lica	Osobine situacije
Direktivno rukovođenje	Razvijanje plana sa minimalnim učešćem drugih	Osiguran jak strukturalni nadzor	• Ne prihvata zadatak kao važanprioritet • Izuzetno nesiguran • Nedostatak volje i sposobnosti	• Pravila, procedure koje su jasno definisane • Područja gde je neophodna čvrsta kontrola • Razdoblja brzih ključnih promena
Podučavanje coaching	Razvijanje plana uz učešće i podršku drugih	Rad na unapređenju razumevanja uz aktivno učestvovanje drugih	• Želi učiti • Treba učiti • Pokazuje volju ali nedostaje sposobnost ili razumevanje	• Razlika u znanju • Treba da znaju zašto i moraju da se obavežu • Razdoblje glavnih promena
Podržavanje učestvovanje	Oni razvijaju plan uz učestvovanje i podržavanje	Učestvovanje i podržavanje ali ne usmeravanje	• Razumevanje posla se razvija • Ima veštine iz ovog područja • Možda nedostaje samopouzdanje • Treba više učestvovanja ali ne usmeravanja	• Pozitivno ali ne i uvereno osećanje • Obe strane mogu pružiti koristan doprinos • Periodi za promenu smernica
Delegiranje	Oni razvijaju plan sa minimalnim učestvovanjem	Učestvovanje ukoliko je potrebno	• Voljni da preuzmu odgovornost • Sposobni da preuzmu odgovornost • Spremni da rade samostalno	• Deo njihove odgovornosti • Dozvoliti da se donesu odluke i uvesti period kontinuiranog uspeha
R4				Delegiranje
R3			Podržavanje Učestvovanje	
R2		Podučavanje Coaching		
R1	Direktivno vođstvo			
	S1	S2	S3	S4

Kombinacije stilova i nivoa spremnosti sledbenika S1R1, S2R2, S3R3 i S4R4 predstavljaju odabir stilova rukovođenja koji u zavisnosti od osobina sredine ili vođene osobe pruža najadekvatniji pristup rešavanju određenih situacija ili problema. Ono što se ne preporučuje su kombinacije S1R2, S1R3, S1R4, S2R3, S2R4 koje predstavljaju prekomerno vođstvo ili kombinacije S2R1, S3R1, S3R2, S4R1, S4R2, S4R3 koje predstavljaju nedovoljno vođstvo.

2.2.4. Coaching

Na coaching gledamo kao na jednu tehniku među svim alatima koje možemo da koristimo. Tehniku koja će, ako je dobro savladamo, povećati naše veštine i sposobnosti i biti jedan od mogućih izbora u radu sa ljudima. Coaching je proces u kojem učestvuju dve osobe, gde je jedna osoba katalizator drugoj u procesu poboljšavanja njene efikasnosti. Takođe, može se reći da je to oslobađanje potencijala neke osobe kako bi ostvarila svoj maksimum. Dakle, pomoći osobi da sama uči a ne učiti je. Ovde leži prava snaga coachinga kao veštine menadžmenta. Veština coacha nije reći ili pokazati nekome šta da učini, kao što predstavljaju tradicionalne razvojne metode, već coach, ustvari, ne mora znati kako da učini ono što osoba pokušava da ostvari. Coach ne mora da zna rešenje problema.

Veština coacha je da pomogne osobi da postavi svoje sopstvene ciljeve, stvori svoje planove ostvarenja ciljeva, nađe moguća rešenja i sama donese odluku o najboljem načinu koji vodi napred, naravno, sve u okviru biznis plana. Dakle, coaching je put kojim ćemo ostvariti osnaživanje zaposlenih. Tako, znatno se više primenjuje demokratski stil rukovođenja, što vodi većem ličnom uključivanju zaposlenih. Veća je motivacija, kontinuirano se razvijaju veštine, a samim tim i veća efikasnost i bolji poslovni rezultati. Coach, po definiciji, primenjuje različite stilove učenja i različiti stilovi podrazumevaju različite karakteristike, što je prikazano u sledećoj tabeli:

Tabela 4.: Stilovi učenja i karakteristike

Stilovi učenja	Karakteristike
Učenje delovanjem	• Prenosi se i nastavlja u konkretnim zadacima • Nosi sa sobom rizik • Utiče na ljude i događaje kroz akciju
Učenje razmišljanjem	• Analizira ideje, koncepte na logičan način • Sistematično se planira • Deluje na intelektualno razumevanje situacije
Učenje posmatranjem i slušanjem	• Pažljivo proučava pre donošenja procene • Sagledava stvari sa različitih perspektiva • Traži značenja
Učenje proživljavanjem	• Odnosi se na specifična iskustva • Odnosi se prema ljudima na interpersonalnom nivou • Senzitivno je na osećaje i ljude

Ključ je u tome da ne preferiramo svi isti stil učenja i stilovi učenja u coachingu variraju u zavisnosti od okolnosti. Generalno, pamtimo 10% onoga što pročitamo, 20% onoga što čujemo, 30% onoga što vidimo, 50% onoga što vidimo i čujemo, 70% onoga što vidimo i izgovorimo i 90% onoga što vidimo, izgovorimo i učinimo. To je dobar signal za uključanje više čula i primenu različitih tehnika u interpersonalnoj komunikaciji sa coachom.

Uloga coacha u coachingu je da stvara dobru atmosferu, postavlja pitanja radi analiziranja potreba kao i da koriste otvorena pitanja za ispipavanje i istraživanje odgovora. Coach se fokusira na potrebe određene osobe, aktivno sluša, traga za idejama i nudi sugestije pri izgradnji iskazanih stavova. Uloga coacha je i da pruža feedback, da daje saglasnost na planove akcija za razvoj i uz nadgledanje sve vreme pružaju podršku u cilju poboljšanja efikasnosti. Dobar coach ima sledeće karakteristike:

- *Osobe su kojima se veruje.*
- *Pokazuju svojim primerom vrednosti koje propagiraju.*
- *Imaju relevantno iskustvo.*
- *Poseduju dobre komunikacijske veštine – postavljaju pitanja, stvaraju, pojašnjavaju, sumiraju.*
- *Ohrabruju i podupiru.*
- *Posvećuju vreme za slušanje.*
- *Puštaju ljude da sami shvate stvari.*
- *Rade na način međusobnog partnerstva.*
- *Čvrsto su uvereni da je poboljšanje uvek moguće.*
- *Usmereni su na krajnji cilj.*
- *Preuzimaju svu odgovornost za ishod.*²⁸

Efikasan coaching ima izuzetno korisne benefite koji svakako doprinose liderima da edukuju sledbenike radi lakšeg ostvarivanja vizije kompanija koje vode. Veća samostalnost osobe koja je prošla coaching, poboljšan učinak i bolji lični i profesionalni odnos su neki benefiti od coachinga. Takođe bolja vertikalna komunikacija, bolje planiranje karijere i planiranje i razvoj naslednika predstavljaju koristi od coaching, a svakako ništa manje važna poboljšana motivacija, veće zadovoljstvo na poslu i razmena opažanja i načina na koji posao treba izvršavati ubuduće.

2.3. Liderstvo i motivacija

Veština motivisanja je jedna od najznačajnijih veština koje ispoljavaju lideri, uz veštinu komuniciranja, veštinu rešavanja konflikata, veštinu pregovaranja i interpersonalne veštine kojima se održava dobar odnos sa zaposlenima. Uobičajeno je da se kaže da lideri motivišu, a menadžeri samo kontrolišu i upravljaju ljudima. Kroz te razlike se vidi značaj motivisanja zaposlenih u menadžmentu ljudskih resursa. Stoga je za svakog lidera neophodno da dobro poznaje psihologiju

²⁸ *Cotrugli business school – interna edukacija Beohemija Poslovni Sistem*

motivacije i razne činioce koji doprinose boljoj motivaciji i većem zadovoljstvu poslom.²⁹

Radna motivacija se različito doživljava i definiše, o čemu svedoče i brojne teorije i njihova polazišta i određenja. Pod radnom motivacijom se najčešće podrazumeva sistem metoda, postupaka i radnji kojima se podstiče, usmerava i pojačava određeno ponašanje zaposlenih, u cilju ostvarivanja većih i povoljnijih rezultata rada. Društveni kontekst uticaja radne motivacije na zaposlene nema i ne može biti bez određenih motiva. U osnovi svake motivacije za rad, po pravilu, nalazi se veliki broj motiva: od bioloških i urođenih, odnosno primarnih, do društvenih i stečenih, odnosno sekundarnih. Biološki ili fiziološki motivi proističu iz potrebe za hranom, vodom, toplotom, vazduhom, odmorom, snom, i slično. Biološki motivi, u većoj ili manjoj meri, postoje kod svakog čoveka, jer su po svojoj prirodi urođeni i univerzalni.³⁰

Za razliku od bioloških motiva, socijalni motivi proističu iz socijalnih, odnosno iz psiholoških potreba. Kada je reč o stečenim motivima, njihovo shvatanje se vezuje za proces socijalizacije. Čovek nije samo biološko nego i društveno biće, zbog čega su njegovi socijalni motivi zasnovani na potrebi za druženjem, uključivanjem u društvene aktivnosti, politički život, u kulturno uzdizanje, stvaranje, dokazivanje, afirmisanje itd.

Svaka organizacija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje. Međutim, veoma je teško reći koja je od strategija najefikasnija, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim situacijama. Praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije, s tim što u kombinaciji dominantnu ulogu ima ona strategija koja je najprimerenija organizacionoj situaciji.

²⁹ Dorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 200–201

³⁰ Kulić Ž., Kulić Ž. (2002), *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend Univerzitet., Beograd, str. 208

3. MARKETING MENADŽMENT

3.1. Nastanak marketinga

Prema Yorku³¹ marketing se naročito razvio posle drugog svetskog rata, mada, ideja o konceptu je postojala od mnogo ranije. S druge strane Kotler³² napominje da se termin marketing prvi put pojavio početkom dvadesetog veka. Prodavajući direktno potrošačima proizvode za svakodnevnu upotrebu kompanije su bile među prvima koje su primenjivale moderne tehnike marketinga. Industrijski svet se prilagodio marketinškom pristupu (šezdesetih godina prošlog veka) kada su i Filip Kotler i Sindy Levy, (1969) objavili svoj rad na ovom polju.

Sada se u svetu svake godine troše milioni dolara na investicije u marketing. Stvaranje lojalnih kupaca postao je centralni fokus marketinga i menadžerska iskustva su pokazala da se ne isplati u dugom roku preduzimanje kratkoročnog maksimiranja profita kao pristup potrošačima. Ono što se isplati je investiranje u kvalitet, u usluge i održavanje postojećih kupaca zadovoljnim. Održavanje kupaca zadovoljnim višestruko se isplati preduzeću i uglavnom verni kupci su profitabilniji od sticanja novih kupaca. Marketing je evoluirao. Satisfakcija klijenta postaje osnovno pravilo ali danas se sve više smatra da ne treba samo „pustiti da vas tržište vodi” već da treba „voditi tržište”. Pored jake konkurencije i potrošači su sve više i više sofisticirani. Zalaganja velikih kompanija su stalna da upotrebe svaku novu ideju da unaprede svoje proizvode ili usluge, intenziviraju kontakte sa potrošačima, restrukturiraju se iznutra radi ubrzanja procesa izbacivanja proizvoda na tržište. Iako to ima velike prednosti za kupce, javljaju se posledice koje je malo ko predvideo. Naime, konkurencija koja se obraća istim klijentima, analiza i izučavanje istih ili sličnih tržišta, sličan izvor ideja, dovodi do toga da različite kompanije imaju veoma sličan pristup tržištu sa proizvodima i uslugama svakako velikog kvaliteta ali bez karakterističnih osobina. Ova odsutnost različitosti proizvoda ili usluga, predstavlja za marketing ozbiljan problem.

³¹Yorke D.A. (1977), *Marketing the Library service*, Library Association, London, st. 7.

³²Kotler P., Turner R.E. (1981), *Marketing management*, Scarborough, Prentice Hall, Ontario, p. 7.

Iako se nekada polazilo od principa da potrošač zna šta hoće, danas, novi koncepti govore da potrošač zapravo ne zna šta hoće ali da to saznaje postepeno, korak po korak. Za klasičan marketing, pravila su definisana preko percepcije potrošača koji procenjuju i biraju marku, i ta pravila su poštovana od svih konkurenata. Ali ukoliko govorimo o novom konceptu to pravilo se donekle menja i glasi da treba „naučiti” potrošača šta hoće. Njegova percepcija i izbor proizilaze direktno iz procesa postepenog prihvatanja. U funkciji tog pravila preduzeća upućuju (podučavaju) svoje potrošače. Motorola, Nokia i Erikson su odličan primer za to. Ova preduzeća oblikuju percepciju svojih klijenata mobilnih telefona i utiču na izbor proizvoda i kriterijum selekcije.

3.2. Marketing okruženje

U neposredno okruženje ubrajaju se svi neposredni učesnici koji su uključeni u proizvodnju, distribuciju i promociju ponude. Glavni učesnici su svakako kompanija, distributeri, dobavljači, prodavci i ciljni kupci. Šire okruženje obuhvata demografsko, fizičko, ekonomsko, tehnološko, političko–pravno i društveno–kulturno okruženje. Sva ova okruženja imaju najveće uticaje na učesnike u neposrednom okruženju, te je zato od velike važnosti za marketare da obrate pažnju na trendove koji se javljaju u tim okruženjima, kao i da usklade svoje marketing strategije u odnosu na njih.

3.3. Marketing istraživanje

*„Iako u literaturi postoji mnoštvo različitih viđenja, preovladava shvatanje prema kojem najčešće prihvaćen pristup fazama realizuje marketing istraživanje u dvema grupama:”³³*preliminarno istraživanje, robno istraživanje na određenim tržištima, za određeni proizvod, a koje se ostvaruje u sledećim etapama: orijentaciono istraživanje, indikativno istraživanje i stvarno (konkretno) marketing istraživanje određenog tržišta.

Preliminarna istraživanja, kao početna etapa međunarodnih marketing istraživanja, u suštini obuhvataju makroekonomska istraživanja, a u međunarodnom marketingu uglavnom se primenjuju u situacijama kada se za određeni proizvod prvi put pojavljuje tražnja segmenta tržišta. Imajući u vidu da se preliminarnim

³³ Salai S., Božidarević D. (2007), *Marketing istraživanje, Savremena administracija, Beograd, str. 345.*

istraživanjima prikupljaju informacije opšteg karaktera, ona su usmerena na sekundarne izvore podataka i informacija, te se prema tome ovim istraživanjima dolazi do sekundarnih informacija.

Posle realizacije etape preliminarnih istraživanja, proces marketing istraživanja nastavlja se orijentacionim istraživanjima, koja poseduju sve karakteristike „desk research”—a. Orijentacionim istraživanjima dolazi se do kvantitativnih i kvalitativnih informacija o ciljnom tržištu i mogućnostima pozicioniranja određenog proizvoda. U ovim istraživanjima izrađuju se studije proizvoda, tržišta (ili pojedinih tržišnih segmenata), prodajnih procesa i tržišnih komunikacija.

U etapi indikativnih istraživanja ostvaruje se prelaz sa korišćenja sekundarnih izvora podataka i informacija na terenska istraživanja, pri čemu se istraživanje realizuje na relativno malom uzorku. U indikativnim istraživanjima preduzeće donosi odluku o eventualnom angažovanju specijalizovanih agencija za marketing istraživanja međunarodnog tržišta (odnosno njegovog odabranog dela). Treba reći da troškovi organizovanja i sprovođenja indikativnih istraživanja u pravilu nisu visoki, a dobijeni rezultati mogu da budu veoma korisni. Indikativnim istraživanjima tržišta najčešće se obuhvataju: veličina i struktura međunarodnog tržišta ili pojedinog segmenta za konkretan proizvod, izvori snabdevanja odabranog tržišta sa konkretnim proizvodom, postupci konkurenata, zakonsko određenje poslovanja sa konkretnim proizvodom i budući odnosi na odabranom tržištu konkretnog proizvoda.

Etapa stvarnog istraživanja konkretnog inostranog tržišta se u suštini ne razlikuje od marketing istraživanja na nacionalnom tržištu. Područja istraživanja obuhvataju istraživanje potreba, tražnje i potrošnje na inostranom tržištu. Tržišni problemi ili varijable koje se istražuju su isti kao u marketing istraživanju domaćeg tržišta. Metode koje se primenjuju u pribavljanju podataka i informacija takođe su slične. Međutim, troškovi ovih istraživanja su značajni (visoki) a obuhvataju i troškove pripreme i obrade inostranog tržišta. *„Različitost stvarnog istraživanja inostranog tržišta u odnosu na marketing istraživanja na nacionalnom tržištu proizlazi iz razlika u okruženju i različitim karakteristikama potrošača.”*³⁴

³⁴ Grubor A. (2008), *Marketing istraživanja, integralni deo međunarodnog marketing programa*, Univerzitet u Novom Sadu, Subotica, str. 115

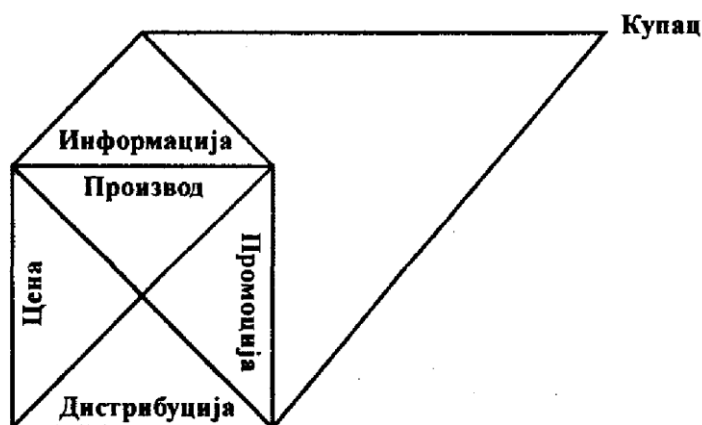
3.4. Marketing miks

Da bi se analiziralo upravljanje marketing aktivnostima i same te aktivnosti, da bi se bolje razumeo sam marketing mora se ući u suštinu, mora se poznavati bazičan koncept marketinga. Bazičan koncept marketinga predstavlja marketing miks.

Termin „marketing miks” opisuje rezultate napora menadžmenta da kreativno kombinuje ove aktivnosti. Suočen sa širokim izborom karakteristika proizvoda, porukama, cenama, metodama distribucije i drugim marketing varijabilama, marketing menadžer mora da izabere i kombinuje određene sastojke kako bi stvorio marketing miks koji će postići ciljeve organizacije. *„Zato se marketing miks definiše kao specifična kombinacija međusobno povezanih i međusobnih marketing aktivnosti na kojima se angažuje neka organizacija, kako bi ostvarila svoje ciljeve.”*³⁵

Marketing miks predstavlja međusobno povezane elemente koji čine proizvod, cena, promocija i distribucija, koji su sastavni deo ponude kompanije i koja korelira sa informacijama o tržišnim potrebama.³⁶ Prethodna definicija ne predstavlja prost zbir različitih instrumenata već optimalnu kombinaciju koja daje sinergijski efekat. Znači svaki instrument (4P) je važan i mora da optimalno doprinosi ukupnom efektu.

Optimalna kombinacija mnogih elemenata marketinga čini marketing strategiju. *„Pet osnovnih elemenata marketinga jesu: proizvod, cena, distribucija, promocija i informacije”.*



Slika 6. Koncept marketing miksa

Izvor: Prokopović B., (2006), Osnovi Marketinga, Proinkom, Beograd, str. 135

³⁵ Radosavljević Ž. (2006), Marketing, Privredna akademija, Novi Sad, str. 88

³⁶ Prokopović B. (2006), Osnovi Marketinga, Proinkom, Beograd, str. 128

Svih pet elemenata je podjednako važno za marketing miks, jer su oni međusobno zavisni. Odluku o svih pet elemenata treba doneti istovremeno. Prvo se prikupljaju informacije o tome šta je to što tržištu (potrošačima) treba. Zatim se razvija proizvod koji će svojim kvalitetom i drugim dimenzijama zadovoljiti potrebe kupaca. Potom se odrede kanali distribucije kojima će proizvod od proizvođača stići do potencijalnih potrošača. Četvrti korak je promocija sa zadatkom da pripremi tržište za novi proizvod. Poslednji korak je formiranje prodajne cene u skladu sa međusobnim odnosima ponude i tražnje na tržištu.

3.4.1. Proizvod

Proizvod je rezultat kreacije preduzeća da se izađe u susret potrebama, željama i interesima kupaca. Želje kupaca proizilaze iz potrebe koje kupci zadovoljavaju kupovinom tog proizvoda, a ne iz samog proizvoda. Polaskom od takve pretpostavke da se uvek polazi od potreba i zahteva potrošača, proizvod treba da služi svrsi efikasnije od konkurentskih proizvoda.³⁷

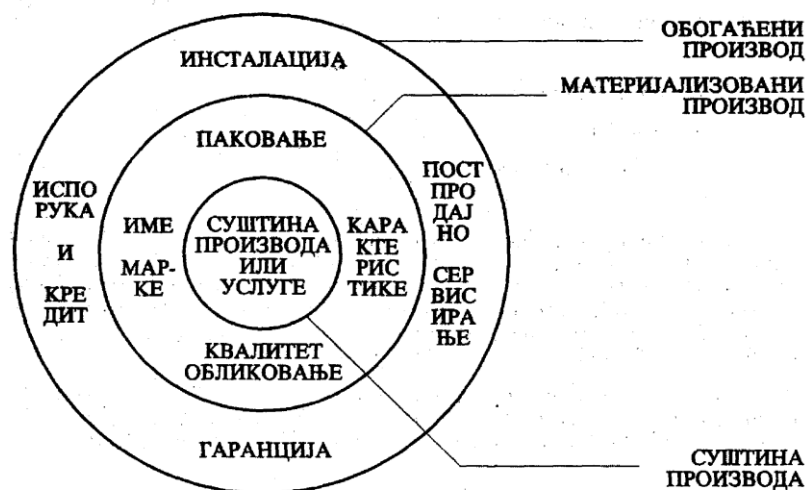
Šire posmatrano, rast preduzeća ostvaruje se stalnim pronalaženjem i lansiranjem novih proizvoda. Otuda, preduzeća stalno kreiraju nove proizvode, odnosno vrše izmenu postojećih.

Proizvod predstavlja sve što se nudi na tržištu u cilju izazivanja pažnje (oblikom, dizajnom, veličinom, ergonomijom), a da pritom može zadovoljiti potrebu za tim proizvodom, uslugom, mestom, idejom.³⁸ Celinu nekih proizvoda (na primer, mašina u proizvodnom pogonu) pored fizičkog opipljivog proizvoda nužno sačinjavaju i prateće usluge, odnosno usluge koje podržavaju proizvod.

Prihvatanje marketing koncepcije u poslovanju preduzeća pre svega znači da se proizvod posmatra u tri dimenzije: suština proizvoda, materijalizovani proizvod i obogaćeni proizvod. Suština proizvoda je bitna njegova dimenzija, koja nam daje odgovor na pitanje šta potrošači stvarno kupuju. Već smo ranije istakli da se proizvodi kupuju zbog toga što njihovo korišćenje rešava neki postojeći problem. Oni koji se bave marketingom ne treba da se bave otkrivanjem karakteristika proizvoda, već da otkrivaju potrebe koje se kriju unutar proizvoda.

³⁷ Radosavljević Ž., *Op.cit.*, str. 89.

³⁸ Knežević R. (2003), *Marketing, Edukta, Beograd*, str. 97



Slika 7. Tri dimenzije proizvoda

Izvor: Prokopović B., Osnovi marketinga, Proinkom; Beograd, 2006. str. 158

„Suština proizvoda mora se pretvoriti u materijalizovani proizvod. Knjiga, TV prijemnik, radio aparat, frižider, hrana – sve su to materijalizovani proizvodi, koji imaju određene osobine.”³⁹

- organoleptičke (ukus, miris, boja...),
- estetske (dizajn),
- tehničke karakteristike (fizičke, hemijske, mehaničke...),
- funkcionalnost,
- pouzdanost korišćenja,
- komercijalnost (uslovi prodaje, servis, garancije),
- ime marke,
- pakovanje.

Osnovne karakteristike proizvoda su sve one osobine koje ga diferenciraju na tržištu u odnosu na proizvode koje ima konkurencija. Preduzeće koje na tržištu nastupa stalno sa istim proizvodima, nema mnogo šansi za uspeh. Ono mora permanentno da „neguje” proizvod u smislu promena koje će se na njemu vršiti, pozicionirati ga u odnosu na konkurenciju itd.

Treću dimenziju proizvoda čini obogaćeni proizvod. To je vrlo bitna dimenzija jer marketing sektoru pruža široke mogućnosti za delovanje i diferenciranje proizvoda od konkurencije. Te razlike omogućavaju obogaćivanje sopstvene ponude i takođe

³⁹ Prokopović B., Op.cit., str. 158

omogućavaju preduzećima da nešto dodaju svojim fabričkim proizvodima u obliku ambalaže, usluga, ekonomske propagande, savetovanja kupaca, finansiranja, izvršenja isporuka, skladištenja i ostalih stvari koje ljudi cene. Proizvod kao element marketing miksa mora biti definisan, sa promenljivim karakteristikama, polazeći od koncepcije o životnom ciklusu proizvoda.⁴⁰

3.4.2. Cena kao instrument marketing miksa

Cena ima glavnu ulogu u marketing miksu. Niža cena može da znači ulazak na tržište ili dobijanje tržišne prednosti. Cena može biti uzrok uspeha ili propadanja neke kompanije. Ona je verovatno najfleksibilniji element marketing miksa, zato što se može rapidno menjati prema situaciji na tržištu i očekivanjima okruženja. Pre nego što se počne sa pružanjem usluga ili proizvodnjom, javlja se potreba za određivanjem cena, odnosno usvajanjem cenovnika. *„Zato se problematici cena mora prići sa odgovarajućom analitičnošću i odgovornošću.“*⁴¹

*„Cena je strategijski promenljiva kategorija pomoću koje preduzeće može da utiče na realizovani obim prodaje, pa samim tim i na ukupan prihod i dobit.“*⁴² Uz adekvatne informacije, kvalitetan proizvod, dobru promociju i efikasno postavljene distributivne kanale, možemo postići adekvatnom kombinacijom i najvišu cenu. Stoga, cenu i ne posmatramo izolovano, već se ona u poslovnoj politici preduzeća koristi u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa.

Cenu ne bi trebalo vezivati isključivo za troškove poslovanja. Troškovni principi ne bi smeli predstavljati osnovu za projektovanje politike cena. Opšti uslovi tražnje i ponude na tržištu, kao i mogućnosti zadovoljenja potreba potrošača, trebaju da predstavljaju osnovu iz koje se izvodi cena i formira politika cena u nekom preduzeću. Zato i kažemo da cena nije sama sebi cilj, već da je ona pre svega sredstvo kojim se realizuju ciljevi preduzeća.

Da bi preduzeće moglo formulisati svoju politiku cena, treba da raspolaže informacijama o sistemskim rešenjima koja se donose na nivou privrede kao celine. Brojni su faktori koji neposredno utiču na politiku formiranja cena, a mnogi faktori ostaju i van domašaja kontrole preduzeća. Kompleksnost i dinamičnost faktora

⁴⁰Radosavljević Ž., *Op.cit.*, str. 89

⁴¹Radosavljević Ž., *Op.cit.*, str. 129

⁴²Prokopović B., *Op.cit.*, str. 194

predstavljaju glavne razloge da preduzeće ne može imati potpunu kontrolu nad svim faktorima.

„Rizik i neizvesnost su glavne karakteristike u donošenju odluka o cenama, pa je neophodno precizno analizirati sve faktore koji su pod kontrolom onih koji donose odluke o cenama. U ključne faktore mogu se ubrojiti sledeći:”⁴³

- *troškovi,*
- *tražnja,*
- *konkurencija i*
- *ekonomska politika i društvena kontrola cena.*

Drugi autori u ključne faktore svrstavaju sledeće:

- organizacioni i marketinški ciljevi,
- cenovni ciljevi,
- troškovi i tražnja,
- druge varijable marketing miksa,
- percepcija kupaca,
- konkurencija,
- očekivanje članova kanala distribucije,
- zakonska i druga regulativa.

Cena kao instrument marketing miksa pomaže preduzeću da kreira određeni nivo prodaje, ali i da ostvari određeni nivo ukupnog prihoda. *„Vodeći računa o informacijama koje su pribavljene sa tržišta, preduzeća formiraju takvu prodajnu cenu koja će im omogućiti:”⁴⁴*

- *određeni stepen pokrivenosti tržišta,*
- *ostvarenje projektovanog obima proizvodnje,*
- *ostvarenje projektovanog obima prodaje,*
- *postizanje željenog nivoa dobiti itd.*

3.4.3. Distribucija

Glavni cilj marketinga je da zadovolji ljudske potrebe putem isporučivanja raznovrsnih proizvoda od proizvođača do potrošača. Ključni elemenat ove definicije

⁴³ Milisavljević M., Op.cit., str. 279.

⁴⁴ Penezić R., Ćurčić U. (1995), Marketing, Alef, Novi Sad, str. 93

marketing misije je isporuka. U mnogim slučajevima marketing ništa ne postiže ako proizvod nije dostavljen do onih koji ga trebaju. Naravno, distribucija je neizbežna u bilo kojoj diskusiji o marketingu. Distribucija pozitivno utiče na oko jednu četvrtinu cene potrošača proizvoda koje kupujemo. „*Mnogi bi se složili da ona bitno utiče na smanjenje troškova.*”⁴⁵

Distribucija je proces koji povezuje proizvodnju i potrošnju, i ona je pored sistema nabavke i proizvodnje treći po redu element integralnog logističkog sistema. Logističkim aktivnostima u procesu distribucije obezbeđuje se pravovremena snabdevenost centara tražnje po obimu i vrstama proizvoda uz minimalne troškove.

Distribucionim kanalima se realizuju fizički tokovi roba od proizvođača do potrošača. Kanali fizičke distribucije se drugačije zovu i logistički kanali, jer se odnose na istu suštinu izraženu u fizičkim tokovima roba. Razlika između njih pravi se u meri u kojoj se pravi razlika između fizičke distribucije i marketing logistike. Ta razlika se svodi na to da se fizička distribucija odnosi samo na tokove gotovih proizvoda, dok marketing logistika podrazumeva i tokove materijala i sirovina.

Osnovni elementi svakog kanala fizičke distribucije su:

- 1. krajnji (terminalni) čvorovi – to su fabrike, odnosno proizvođači na ishodišnoj, i maloprodajni objekti ili potrošači na odredišnoj strani fizičkog toka robe*
- 2. posrednički čvorovi – to su skladišta (proizvođača, veletrgovine, maloprodaje, javna i dr.) kroz koja prolaze fizički tokovi roba*
- 3. veze između terminalnih i posredničkih čvorova izražene u transportu, tj. kretanju robe između čvorova.*

*Distribicioni kanali imaju 2 dimenzije:*⁴⁶

- 1. vertikalnu dimenziju, koja predstavlja čvorove i veze u lancu koji povezuju proizvođača sa potrošačima ili maloprodajnim objektima*
- 2. horizontalnu dimenziju, koja predstavlja broj posredničkih čvorova (skladišta) na jednom nivou kanala fizičke distribucije.*

Razlikuju se tri tipa kanala distribucije: direktni, ešalonski (indirektni) i fleksibilni kanali.

⁴⁵Radosavljević Ž., Op.cit., str. 153

⁴⁶Milisavljević M., Op.cit., str. 197

Direktni kanali distribucije javljaju se kada se roba, od proizvođača do potrošača, transportuje direktno iz fabrike, odnosno koja maloprodajne firme primaju poručenu robu neposredno u maloprodajnim objektima. Direktni kanali podrazumevaju veoma brz transport i elektronsku obradu porudžbina da bi se na vreme zadovoljile potrebe prostorno razuđenih potrošača. Kao primer korišćenja direktnih kanala isporuke može se navesti isporuka robe poštom i vagonске pošiljke. Korišćenjem direktnih kanala smanjuju se troškovi držanja zaliha i povećavaju troškovi transporta. Ako se radi o malim pojedinačnim pošiljkama troškovi transporta će se posebno uvećati, jer je uobičajeno da se direktni kanali koriste za velike pojedinačne pošiljke.

Indirektni ili ešalonski kanali podrazumevaju držanje zaliha u jednom ili više posredničkih skladišta i prolaz robe kroz ta skladišta. Proizvođač usmerava robu u distributivna skladišta koja su njegovo vlasništvo ili pod njegovom kontrolom. Isto tako, maloprodajne kompanije, usmeravaju prispele narudžbine od proizvođača kroz distributivna skladišta pod njihovom kontrolom. Dva osnovna razloga za korišćenje indirektnih kanala su: 1) razbijanje velikih transportnih pošiljki, na veći broj manjih, koje su namenjene različitim kupcima ili maloprodajnim objektima i 2) konsolidacija manjih isporuka roba (iste vrste različitih proizvođača ili različite vrste istog proizvođača) u veću isporuku istom kupcu. Korišćenjem ovakvih kanala, po pravilu, uvećavaju se troškovi držanja zaliha, a smanjuju troškovi transporta.

Fleksibilni (dualni) kanali distribucije predstavljaju kombinaciju direktne isporuke sa isporukama kroz posredničke skladišne čvorove. U praksi je uobičajeno da se neke vrste roba istog proizvođača efikasnije distribuiraju kroz direktne, a druge kroz indirektno (ešalonske) kanale.

Faktori koji utiču na izbor kanala distribucije mogu biti grupisani u tržišne faktore, faktore proizvoda, faktore proizvođača, faktore posrednika, faktore konkurencije i faktore sredine.⁴⁷

1. *Analiziranje i razumevanje ciljnog tržišta je prvi korak u izboru kanala.*

2. *Preferencije kupaca.* Treba nastojati da se proizvodi kreću do potrošača/korisnika koristeći kanale koje oni najviše preferiraju.

⁴⁷ Milisavljević M., *Op.cit.*, str. 200

3. *Geografska lokacija*. Lokacija kupaca je još jedan važan faktor. Kada su kupci veliki i geografski/koncentrisani, direktna prodaja može biti, atraktivan pristup, i obrnuto, biće nekritična ako su kupci mali i veoma disperzirani.

4. *Veličina tržišta*. Uspostavljanje kanala distribucije može da zahteva značajna ulaganja. Otuda preduzeća treba da budu sigurna da tržište ima dovoljnu količinu da može da vrati uložena sredstva i omogući ostvarivanje dobiti.

Na izbor kanala utiču finansijske, kadrovske ili tehnološke sposobnosti firme. Finansijska snaga je važna, ako će proizvođač da se uključi u sistem kanala koji zahteva velike investicije. Finansijski snažno preduzeće ima manje potreba za posrednikom od onog koje je finansijski slabo. Preduzeće sa adekvatnim finansijama može da ima sopstvenu prodajnu operativu, odobrava kredite ili skladišti sopstvene proizvode.

Proces distribucije potrebno je planirati da bi se izvršio na način koji će zadovoljiti tražnju prema vrstama i količinama proizvoda i u vreme kada se tražnja javila a da pri tom troškovi budu minimalni.

Postoje dva pristupa u planiranju distribucije:⁴⁸

1. *Push pristup* – to je centralizovani način planiranja gde centralno skladište proizvoda pokreće proces distribucije tako što potiskuje tokove materijala kroz distribucione kanale.

2. *Pull pristup* – to je decentralizovan način planiranja distribucije gde maloprodaja izdaje naloge za naručivanje prema kojima se proizvodi usisavaju sa viših nivoa distribucione mreže.

3.4.4. Promocija

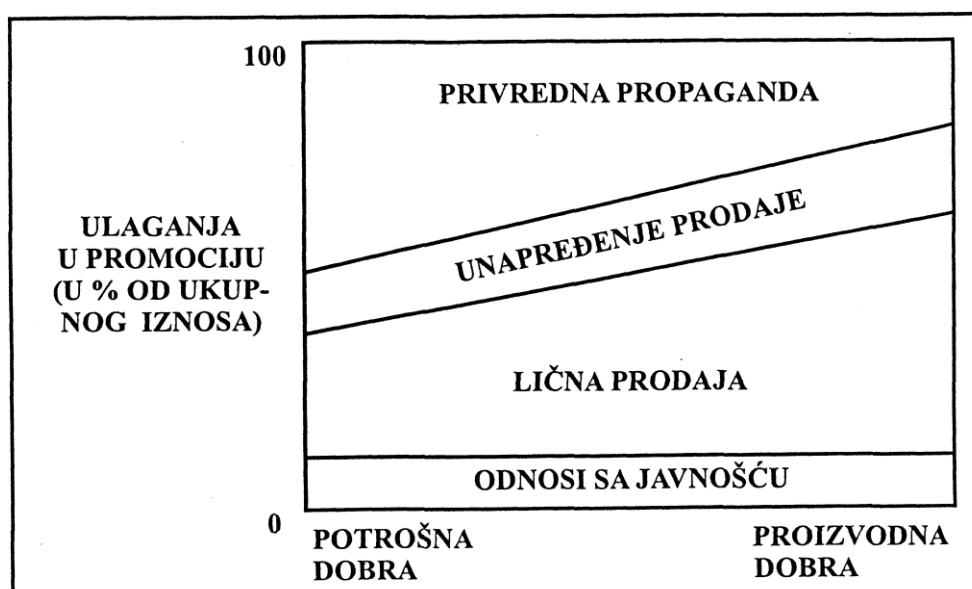
Promocija kao proces komuniciranja se obavlja radi stvaranja pozitivnog stava o proizvodima i uslugama preduzeća koji će voditi favorizovanju datih na tržištu.

Ciljevi promocije su brojni: imidž (preduzeća, marke), popularnost proizvoda, ukazivanje karakteristika proizvoda (postojećih i starih), da podseti, informiše, obrazuje... Ciljevi konkretnog komuniciranja se definišu u zavisnosti od efekata koji se žele postići na tržištu.

⁴⁸Milisavljević M., *Op.cit.*, str. 203

Promocija kao deo marketing miksa je efikasna samo u slučaju da ostali elementi miksa dobro obavljaju svoju ulogu.

Osnovu dobre komunikacije sa potrošačima čini promocioni miks. Elementi ovog miksa su:⁴⁹ 1. lična prodaja kao oblik neposredne komunikacije prodavca i kupca (ili potrošača); 2. unapređenje prodaje kao oblik promocije koji obuhvata brojne aktivnosti direktnog i kratkoročnog podsticanja kupovine proizvoda ili usluge; 3. publicitet i PR kao oblik širenja povoljnih informacija o svim aspektima preduzeća kroz medije koji nisu direktno finansirani od strane kompanije; 4. propaganda (ekonomska) gde preduzeće direktno finansira plasiranje informacija odgovarajućim segmentima (naravno putem medija).



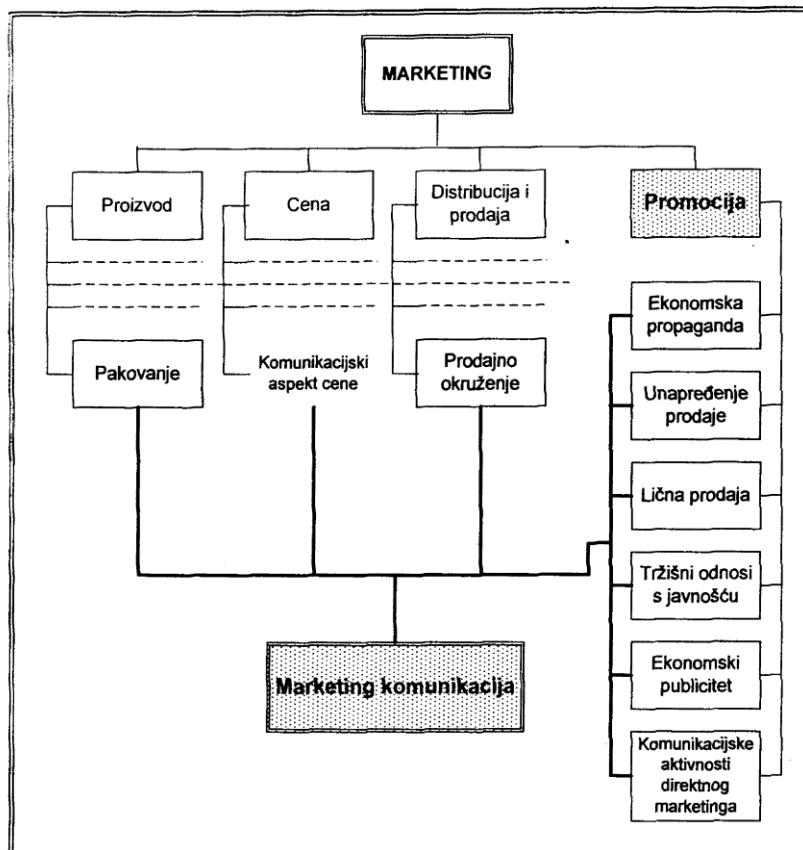
Slika 8. *Miks promocije kod potrošnih i proizvodnih dobara*

Izvor: Hanić, H. (2006), *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd

Preduzeće mora voditi računa o usklađivanju elemenata promociionog miksa da bi se obezbedila sinergija elemenata. Potrebno je poći od karakteristika marketing i *promociionih ciljeva* kao i od osobina samih elemenata promociionog miksa.

⁴⁹ Hanić H. (2006), *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 115.

Četiri grupe faktora najviše utiču na odluku o *promocionom miksu*: 1) faktori prozoda; 2) faktori potrošača; 3) faktori preduzeća; 4) faktori situacije.⁵⁰ Miks promocije kod potrošnih i proizvodnih dobara je prikazan slikom.



Slika 9. Mesto i uloga promocije u marketing konceptu preduzeća

Izvor: Hanić, H. (2006), *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 118

„Pored bazičnih elemenata *promocionog miksa* postoje i drugi relativno novi kao što su *direktni marketing*, *sponzorstvo* itd.“⁵¹

Komuniciranje i marketing mogu se posmatrati kao dva paralelna koncepta, u marketing procesu svakom pojedinačnom elementu komuniciranja odgovara specifičan element marketinga.

⁵⁰ Hanić H., *Op.cit.*, str. 117.

⁵¹ Hanić H., *Op.cit.*, str. 118.

4. UNAPREĐENJE NABAVKE BPS–a

4.1. Organizacija Beohemija Poslovnog Sistema

Beohemija Poslovni Sistem (BPS) je grupacija koju čine sledeće kompanije:

- Beohemija doo Beograd
- Beohemija – Inhem doo Zrenjanin
- Dahlia doo Zemun
- Hemija – Brixol doo Vršac

Matično preduzeće je Beohemija doo, koje je 100% vlasnik ostalih preduzeća, Beohemija – Inhem doo, Dahlia doo i Hemija–Brixol doo. Beohemija je osnovana 1994. godine i početna delatnost je bila veleprodaja kućne hemije i sredstava za čišćenje. Sopstvena proizvodnja je pokrenuta 1998. godine, a nakon četiri godine (2002. godine), krenula je prodaja sopstvene robne marke „Pompa”. Sledeći važan korak u rastu i razvoju kompanije bio je 2006. godine, akvizicijom kompanije „Inhem” doo Zrenjanin, koja se bavi proizvodnjom praškastih deterdženata. Ova tehnologija je novost u svetu, pošto se radi o primeni novog tipa umešavanja praškastih materijala, kao i o uvođenju novog tipa sušare u proizvodnju deterdženata. Time se značajno smanjilo učešće energije u proizvodnom procesu (za razliku od tradicionalnih „toranj” tehnologija), što je pospešilo i konkurentnost proizvoda na tržištu. Iste godine Beohemija je investirala u savremenu opremu, najsavremeniju u ovom delu jugoistočne Evrope, za proizvodnju sredstava za kućnu, ličnu higijenu i kozmetiku, koja je omogućavala potpuno automatizovan proces proizvodnje od skladišta repromaterijala do gotovog proizvoda.

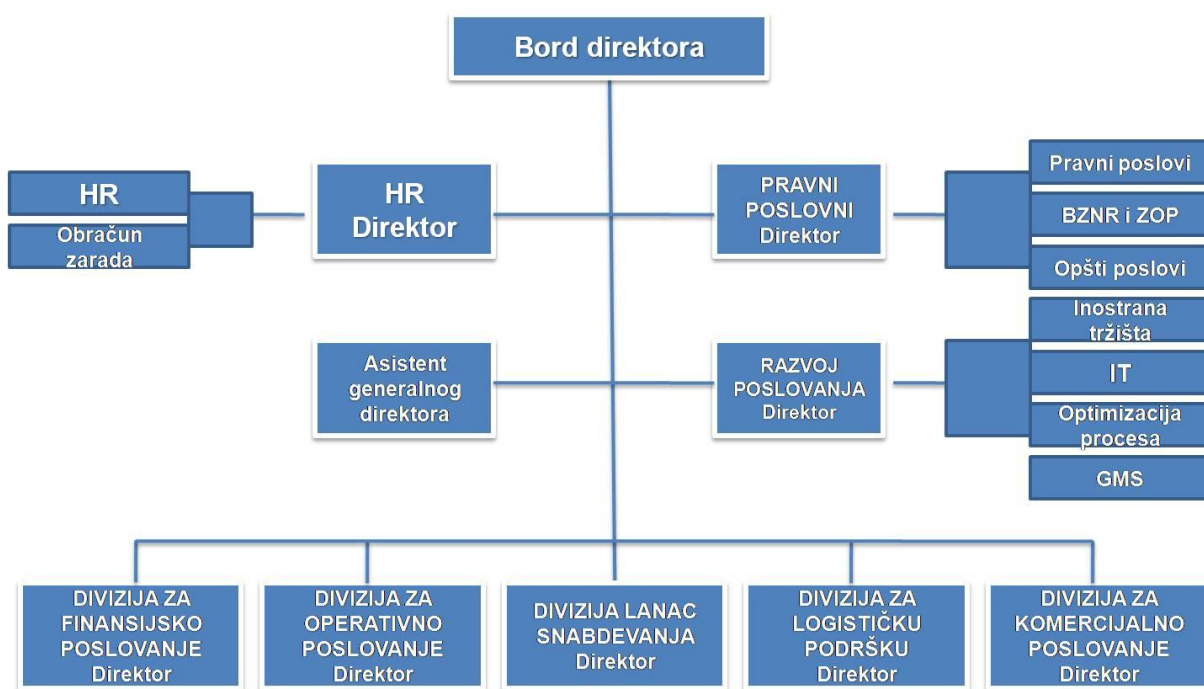
Godine 2008. Beohemija preuzima akcionarsko društvo Dahlia Zemun i transformiše ga u doo. Dahlia je kompanija koja je osnovana pre više od 90 godina i najstarija je kozmetička kompanija u zemljama bivše SFRJ. Naredne godine se pravi novi pogon u Zrenjaninu za proizvodnju ambalaže PE, PP i PET, čime se značajno uticalo na optimizaciju cena inputa kao i na upravljanje kvalitetom proizvoda.

Beohemija je 2010. godine postala 100% vlasnik Hemija – Brixol doo Vršac, preduzeća koje je specijalizovano za proizvodnju tzv. teške kućne hemije.

BPS sa svojim kompanijama članicama je vlasnik više brendova tržišno aktivnih sa značajnim učešćem u prodaji kako na domaćem tako i na ino tržištima (prostor bivše SFRJ, Grčka, Albanija, Jermenija, Bugarska, Rusija):

<i>Duel</i>	<i>Skala</i>	<i>Becollino</i>
<i>Deus</i>	<i>Pompa</i>	<i>Hera</i>
<i>Spin</i>	<i>Dahlia</i>	<i>Brion</i>

Od početka poslovanja primaran je rad na podizanju kvaliteta proizvodnje i gotovog proizvoda i kao potvrda došli su sertifikati o uvođenju standarda, prvo 2001. godine Standard JUS ISO 9002, a zatim i Standard JUS ISO 900/2001 i sertifikat prema Međunarodnom standardu ISO 9001/2001.



Dijagram 1. Organizaciona shema BPS-a

Organizaciona shema BPS-a, predstavlja divizionu strukturu u kojoj su pojedine funkcije centralizovane (Razvoj poslovanja, H&R i Pravni poslovi) i direktno odgovorne Bordu direktora. Bord direktora čine generalni direktor i direktori divizija, a divizije su decentralizovane i odgovorne za funkcije koje su u njihovoj nadležnosti. Divizija za finansijsko poslovanje je odgovorna za računovodstvo, finansijsku operativu i kontroling, a Divizija za operativno poslovanje za sektore istraživanje i

razvoj, proizvodnja i proizvodni projekti. U Diviziji lanac snabdevanja se nalaze sektori nabavke i centralnog planiranja kao i odeljenje tehničkih poslova. Divizija za logističku podršku je nadležna za poslove transporta, magacina, voznog parka i FTO, a odgovornost Divizije za komercijalno poslovanje su prodaja, privatne robne marke i marketing.

4.2. Lanac snabdevanja BPS-a

Divizija lanac snabdevanja se sastoji od sektora nabavke i centralnog planiranja. Nabavka u svom opisu posla ima nabavku ambalaže, sirovina i administriranje svih procesa od momenta plasiranja porudžbenica do stavljanja na stanje poručenih inputa. Centralno planiranje se bavi planiranjem prodaje i proizvodnje i predstavlja srce sistema direktno povezano sa većinom sektora i službi u preduzeću. Služba tehničkih poslova se bavi između ostalog i projektovanjem i optimizovanjem alata za izradu ambalaže, kako za sopstvenu fabriku ambalaže tako i eksterno za doradne poslove.

4.2.1. Nabavka kao deo lanca snabdevanja

Nabavka je funkcija koja na osnovu materijalnog bilansa snabdeva proizvodnju potrebnim repromaterijalima za kontinuiranu proizvodnju. Nekada je bilo potrebno imati dovoljno obrtnih sredstava i držati situaciju na nabavnom tržištu u svojim rukama. Međutim, rast konkurentnosti, nedostatak obrtnih sredstava prisutan sve više u svetu usled recesije i velike ekonomske krize kao i nestabilno tržište sirovinskih baza, doveli su do toga da se nabavka mora posmatrati kao strateška funkcija. Sve više se oseća potreba da se u nabavci otpočne sa strategijskim razmišljanjem od kojeg će zavisiti ne samo kontinuitet proizvodnje i poslovanja već, u znatnoj meri, i ekonomičnost i rentabilnost preduzeća. Prema tome, uspešno poslovanje preduzeća ne može se zamisliti bez racionalnih postupaka u nabavci.⁵² O značaju nabavke kao strateške funkcije govori i podatak da je prosečna struktura troškova proizvodne kompanije krajem XX veka bila prema sledećim udelima: radna snaga – 45%, nabavljeni materijali i usluge 38% i ostali troškovi 17%, a početkom ovog veka struktura je potpuno drugačija: radna snaga 20%, troškovi nabavnih stavki

⁵² Radunović D. (2002), *Marketing, ICIM, Kruševac, str. 51*

62% i ostali troškovi 18%.⁵³ Ostali troškovi su gotovo nepromenjeni ali se značajno izmenila struktura troškova radne snage i nabavke materijala i usluga. Osnovni ciljevi nabavke su sastavni deo ciljeva integrisanog lanca snabdevanja i logistike. Kvalitetna nabavka proizvoda zahteva sedam pravih (sedam P): prave materijale, u pravoj količini, u pravim uslovima, u pravo vreme, iz pravog izvora, uz pravu uslugu i uz pravu cenu.⁵⁴

4.2.2. Značaj zaliha repromaterijala u poslovanju preduzeća

Jedan od najznačajnijih zadataka u lancu snabdevanja, naročito u savremenim uslovima poslovanja, jeste upravljanje zalihama. Poslovni proces u lancu snabdevanja obuhvata analizu zaliha repromaterijala i analizu zaliha gotovog proizvoda, koji moraju biti usklađeni sa ostalim aktivnostima u preduzeću, kao što su nabavka, centralno planiranje, proizvodnja, logistika, prodaja.

Zalihe imaju i dobru i lošu karakteristiku. Kao dobra karakteristika je, između ostalog, i ekonomičnija proizvodnja i nabavka, jer sa zaštitnim zalihama mogu se pratiti trendovi i kupovati repromaterijal ekonomičnije a takođe i biti sigurniji u slučajevima neočekivanih poremećaja ponude i tražnje. Zalihe omogućavaju i rad proizvodnje u slučajevima kada kasni repromaterijal iz bilo kog razloga. Loša karakteristika zaliha je na prvom mestu zarobljen kapital, koji u situacijama sve težeg privređivanja u tržišnoj privredi i prisutnoj konkurenciji, komparativnu prednost ostavlja drugim kompanijama koje su na pravi način prišle problemu optimizacije zaliha. Takođe, zalihe zauzimaju prostor u magacinu, opterećene su manipulacijom i mogućnosti oštećenja i isteka roka trajanja. Uzimajući sve dobre i loše karakteristike zaliha potrebno je opredeliti se za optimalnu količinu primenom cost benefit analize. Naime, zalihe se mogu generisati na optimalan nivo, ukoliko se korist od držanja ostvari smanjenjem inputa – troškova zaliha. Sa visokim zalihama repromaterijala, proizvodne serije će biti veće i samim tim troškovi proizvodnje niži, međutim ukoliko troškove zaliha želimo da smanjimo, proizvodni troškovi će rasti obzirom da se serije moraju smanjivati. Naravno i broj SKU–eva značajno utiče na određivanje proizvodnje u odnosu na tražnju pojedinih artikala a samim tim i zalihe repromaterijala treba da budu u direktnoj korelaciji sa navedenim.

⁵³ Zibret B. (2007), *Strateška nabava*, Mate, Zagreb, str. 13

⁵⁴ Regodić D. (2014), *Logistika lanci snabdevanja*, Univerzitet Singidunum, str. 115

4.2.3. Problemi u upravljanju zalihama repromaterijala

Osnovni problem u upravljanju zalihama predstavlja nesklad između zahteva da zalihe budu dovoljno visoke da ne ugroze proizvodnju i zahteva da zalihe budu niske kako ne bi opteretile obrtni kapital. Problem se sinergijski uvećava sa postojanjem širokog portfolia proizvoda kao i tehničkim ograničenjima proizvodnje.

4.2.3.1. Efekat postojećih zaliha i potrebe za stalnim zaliham

Ukoliko je privredni subjekt u novu poslovnu godinu ušao sa izvesnim zaliham nekog gotovog proizvoda, postavlja se pitanje da li i kada proizvoditi taj artikal u novoj sezoni. To predstavlja tzv. efekat postojećih zaliha, i potrebno je pažljivo odrediti šta i kako raditi u tekućoj godini. Naime, ukoliko su zalihe nekog artikla više od serije koja bi dala najveću profitnu stopu, onda je najbolje da se ta proizvodnja ne pokreće. Međutim, kada su zalihe manje od minimalne serije onda je potrebno posebno analizirati isplativost te proizvodnje. Za svaku proizvodnju potrebno je pored zaliha pojedinih inputa dokupiti nedostajuće pozicije, a naravno, i proizvodnja određene serije ima svoju cenu, pa je pitanje isplativosti te proizvodnje, uzimajući u obzir postojeće zalihe proizvoda. Takođe, postoje i situacije kada usled nedostatka nekih pozicija, koje ne mogu biti supstituisane, dolazimo do trajnih gubitaka propuštanjem prodaje, jer uglavnom ona ne može biti nadoknađena, usled sezonskog karaktera robe ili realizovanom kupovinom na tržištu.

4.2.3.2. Just in time nabavka (JIT nabavka)

Kako bi se minimizirali problemi koji nastaju usled efekta postojećih zaliha ili potrebama za stalnim zaliham (kako bi anulirali propuštenu prodaju), jedan od načina je da se kompanija usredsredi na JIT (Just In Time) nabavku – snabdevanje u pravo vreme. Cilj JIT nabavke je da zalihe budu 0 (ili približno 0), ali je to teško ostvarivo i zahteva interaktivni rad svih u lancu, od dobavljača (sa svojim dobavljačima), preko logistike, proizvodnje, prodaje i kupaca, koji sa svojim što preciznijim planovima mogu doprineti realizaciji JIT nabavke i svima u lancu obezbediti smanjenje troškova i maksimiziranje profita. Just in time nabavka obezbeđuje u prvom redu niži nivo zaliha a samim tim i minimalan broj dobavljača. Takođe, JIT nabavka minimizira administrativne troškove jer se smanjuje broj

dobavljača koji isporučuju inpute dok su rizici od JIT snabdevanja potencijalno otkazivanje isporuka usled eventualnog problema kod isporučioaca uzrokovano zastojem u proizvodnji, štrajku dobavljača i drugo. Samim otkazivanjem može doći u pitanje i kvalitet alternativnog rešenja što može multiplicirati problem, a ništa manje značajno nije ni pitanje cene alternative.⁵⁵

4.3. Unapređenje nabavke

4.3.1. Pareto princip

Italijanski ekonomista Vilfredo Pareto je krajem XIX veka, analizirajući ekonomsku situaciju u Engleskoj, zapazio da 20% populacije poseduje 80% društvenog bogatstva. Njegovo otkriće je nazvano „Pareto princip” ili „Princip 80/20” i predstavlja neobjašnjivi kuriozitet ili prirodni zakon koji važi za sve segmente života. Kod preduzeća ovaj princip takođe ima primenu i koristi se pri stvaranju više novca sa što manje resursa. Naime, potrebno je analizirati procese u privrednom okruženju i locirati fokuse delovanja prema pravilu 80/20 a radi ostvarivanja ciljeva organizacije.

Posmatrano kroz prizmu lanca snabdevanja u kompanijama, Paretov princip je primenljiv na sve procese u njemu. Upravljanje lancem snabdevanja (Supply Chain Management) obuhvata kako planiranje tako i upravljanje aktivnostima koje se odnose na snabdevanje i nabavku, skladištenje, proces prerade i sve aktivnosti logističkog upravljanja.⁵⁶ Ukoliko krenemo od tržišne orijentacije kompanija prvo se treba fokusirati na gotove proizvode, odnosno analizirati portfolio i paletu proizvoda prema Paretovom principu. Na taj način odrediti 20% proizvoda koji ostvaruju 80% prihoda. Na osnovu toga bilansiranjem potrebnih repromaterijala dolazimo do optimizovanih potreba za repromaterijalima potrebnim za ostvarivanje targetirane prodaje. Upotrebom Paretovog principa sav potreban repromaterijal analizirati i na osnovu pravila da 20% repromaterijala čini 80% ostvarenja proizvodnje, imamo jasnu strategiju gde usmeriti resurse ka snižavanju troškova ulaznih parametara proizvodnje. Optimizacijom zaliha prema JUST IN TIME metodu nabavke ili najpribližnijeg modela i niže cene inputa ostvaruju se efekti koji uzrokuju održivi rast i razvoj, upravljanje novčanim tokovima i maksimiziranje profita.

⁵⁵Regodić R., *Op.cit.*, str. 145

⁵⁶Regodić R., *Op.cit.*, str. 22

4.3.2. Uštede na nabavkama ambalaže

U poslednje vreme, Beohemija Poslovni Sistem se intenzivno fokusira na uštede u svim segmentima rada kompanije, a kao najveći troškovi centar nabavka ima imperativ u pravljenju ušteda. Uštede se odnose na optimizaciju, minimalizaciju i konkretizaciju utroška repromaterijala u procesu proizvodnje. Obzirom na berzanski karakter nabavke većine inputa u proizvodnji, najveće uštede su moguće uz optimizaciju zaliha, promenu strukture ambalaže u smislu održanja kvaliteta uz racionalniji aspekt proizvodnje ambalaže. Sam tok usvajanja i odobrenja potencijalnih ušteda repromaterijala prolazi kroz sledeće faze:

- Ideja za potencijalne uštede;
- Traženje alternativne zamene kod dobavljača i dobijanje uzorka;
- Analiza uzoraka i odobrenje u službi Proizvodnih projekata i Službi Kontrole kvaliteta;
- Izveštaj sa industrijske probe od strane Proizvodnih projekata;
- Odobrenje službe Marketinga (identična vizuelizacija);
- Zvanično odobrenje/neodobrenje za korišćenje alternativne ambalaže;
- Formiranje novih normativa i logističkih listi i korišćenje u proizvodnji.

Koncept ušteda BPS-a možemo podeliti na dve vrste ušteda:

- *Uštede optimizacijom kvaliteta ambalaže* – odnose se na korišćenje materijala izmenjenog sastava u odnosu na postojeći gde se uz optimalni unos inputa u postojeću ambalažu i određene korekcije po pitanju veličine, boje, dizajna i ergonometrije ambalaže dolazi do ekonomičnije nabavke. Pozitivan efekat kod ovakvih ušteda napravljen je kod sledećih pozicija: predforme, transportne kutije, duplex folije, hromo karton za sapune, pumpice za tečne sapune, antislip papir, hromo karton za deterdžente.
- *Uštede prilikom doradnih poslova* – nabavka sirovina i doradni poslovi kod partnera upotrebom sopstvenih alata ili know how.

Uštede optimizacijom kvaliteta

1. *Predforme (epruvete za duvanje boca)* – ušteda se odnosi na smanjenje gramaža predformi prilikom duvanja boca. Proizvođači predformi prate potrebe tržišta i diversifikuju nabavku alata na konkurentnije gramaže.

Ostali sektori u kompaniji na bazi preporučene gramaže predformi rade analizu preporučene mase predformi na aktuelni oblik boce i zajednički donose odluku o optimizaciji.

Tabela 5. Predforme (epruvete za duvanje boca) – Obrađeni podaci

Predforme Masa	Boca	Gr uštede	Mesečne potrebe	Mesečna ušteda	Aproksimacija godišnje uštede
42 – 39	Šampon 1000 ml	3	20.000	68.7	824,4
42 – 39	PL sudovi 1000 ml	3	45.000	154.6	1.855,2
48.4 – 42	Sudovi 1000 ml	6.4	300.000	2.198,4	26.380,8
48.4 – 45	Demi voda 2000 ml	3.4	10.000	38.93	467.16
48.4 – 45	PL demi voda 2000 ml	3.4	20.000	77.86	934.32
48.4 – 45	Tečni sapun 1000 ml	3.4	60.000	233.58	2.802,96
39 – 36	Boca za staklo 750 ml Šampon 500 ml Šampon 1000 ml	3	120.000	412.2	4.946,4
28 – 23.5	PL sudovi 500 ml	4.5	50.000	257.625	3.091,5
42 – 39.5	Omekšivači 1000 ml Omekšivači 750 ml Omekšivači 2000 ml	2.5	145.000	415.08	4.980,96
70 – 52.5	Omekšivači 2000 ml	17.5	35.000	701.2	8.414,4
70 – 62	Omekšivači 2000 ml	18	250.000	5.152,5	61.830

Mesečna ušteda je na nivou 9.710,67 eur, dok je aproksimacija godišnje uštede 116.528,04 eur.

2. *Transportne kutije* – ušteda se odnosi na korišćenje kartona sa drugačijim unosom materijala prilikom izrade kutija kod dobavljača. Kutije su prošle testove izdržljivosti na paleti, transport test, test otpornosti na vlagu kao i manuelnu manipulaciju kutijama.

Tabela 6. Transportne kutije – Obradeni podaci

Šifra kutije	Mesečne količine	Stara cena	Nova cena	Mesečna ušteda	Aproksimacija mesečne uštede
BH 27	30.000	0.2395	0.2222	519	6.228
BH 24	10.000	0.3116	0.2222	894	10.728
BH 29	10.000	0.2066	0.2000	66	792
BH 13 SPIN	20.000	0.2150	0.2009	282	3.384

Mesečna ušteda iznosi 1.761 eur, a aproksimacija godišnje uštede je 21.132 eur.

3. *Duplex folija za detedžent* – ušteda se odnosi na smanjivanje dimenzija kod pojedinačnih pakovanja na veličinama 6kg, 9kg i 11kg, kao i na smanjenju debljine pojedinačnih pakovanja (primenom koekstruzije i unosom specijalnih tipova PE granulate dobija se tanji film sa poboljšanim fizičko tehničkim karakteristikama.

Tabela 7. Duplex folija za deterdžent – Obradeni podaci

Praškasti detergent – veličina pakovanja	Nove dimenzije I mikronaze				Stare dimenzije I mikronaze			
	Dimenzije jednog odsečka folije			Masa jednog odsečka folije	Dimenzije jednog odsečka folije			Masa jednog odsečka folije
	Širina folije	Korak (dužina)	Debljina folije	Gr polja	Širina folije	Korak (dužina)	Debljina folije	Gr polja
	mm	mm	μ		mm	mm	μ	
3 kg	640	450	120	34,5	640	450	140	40,3
6 kg	640	500	140	44	640	600	170	70
9 kg	790	550	160	66	790	610	190	90
11 kg	790	600	160	74	790	680	200	104

Dobijene nove folije imaju iste performanse kao i stare (veće mikronaže i većih dimenzija) folije u smislu dizajna i vizuelnog efekta gde ima minimalna odstupanja od starih pakovanja. U smislu kvaliteta, na mašinama se uz podešene parametre koriste bez problema i bez zastoja sa istim brojem taktova u minuti.

Tabela 8. Folija – Obrađeni podaci

Vrsta folije	jm	Mesečne količine	Nova gr	Stara gr	Br komada nova gramaža	Br komada stara gramaža	Razlika u komadima	Mesečne potrebe	Aproksimacija godišnje potrebe
Folija 3 kg	kg	30.200	0.0345	0.0403	875.362	749.008	126.354	11.769,91	141.238,93
Folija 6 kg	kg	3.500	0.044	0.0700	79.545	50.000	29.545	3.510,00	42.120,00
Folija 9 kg	kg	3.900	0.066	0.0900	59.091	43.333	15.758	2.808,00	33.696,00
Folija 12 kg	kg	3.050	0.074	0.1040	41.216	29.327	11.889	2.375,48	28.505,77

Mesečna ušteda iznosi 20.463,39 eur, dok je aproksimacija godišnje uštede 245.560,70 eur.

4. *Hromo karton za toaletne sapune i zaštitne kreme* – odnosi se na supstituciju belo – belog kartona i prelazak na belo sivi.

Tabela 9. Hromo karton – Obrađeni podaci

Artikal	Cena belo beli karton	Cena belo sivi karton	Mesečna potrošnja	Ušteda
Sapun 90 gr	0.0266 eur	0.0215 eur	100.000	508.12 eur
Zaštitna krema	0.0652 eur	0.046 eur	30.000	576.00 eur

Mesečna ušteda je 1.084,12 eur, a aproksimacija godišnje uštede je 13.009,44 eur.

5. *Antislip papir* – ušteda se odnosi na korišćenje antislip papira umesto pakovanja vreća praška od 9 kg u zbirne vreće od PE dimenzija 510*900*0.09, kao što je bilo predviđeno prema logističkoj listi (na jednoj paleti utrošak vreća bio 42 kom dok je utrošak antislip papira 7 kom).

Tabela 10. *Antislip papir – Obrađeni podaci*

Artikal	Mesečne potrebe	Cena	Vrednost
Vreće 510*900*0.09	30.000	0.144167	4.325,00
Antislip papir	5.005	0.204167	1.021,85

Mesečna ušteda iznosi 3.303,15 eur, dok je aproksimacija godišnje uštede 39.637,80 eur.

6. *Komercijalne kutije za deterdžente 500 gr* – ušteda se odnosi na korišćenju vodenog laka umesto UV laka u proizvodnji kod dobavljača.

Tabela 11. *Komercijalne kutije za deterdžente – Obrađeni podaci*

Artikal	Mesečna količina	Cena UV lak	Cena VD lak
4 vrste* 70.000	280.000	15.400 eur	13.944 eur

Mesečna ušteda je na nivou 1.456,00 eur, a aproksimacija godišnje uštede iznosi 17.472,00 eur.

Uštede pri doradnim poslovima

- *Predforme (epruvete za duvanje PET boca)* – ušteda se odnosi na kupovinu PET granulate JADE CZ – 302 i davanje istog na doradu dobavljaču pri čemu dobavljač fakturiše samo uslugu i isporučuje predforme. Berzanski i sezonski karakter ove nabavke obezbeđuje da direktno utičemo na cene inputa a time i na cenu gotovog proizvoda i kontrolu troškova.

Tabela 12. *Predforme (epruvete za duvanje PET boca) – Obrađeni podaci*

Naziv	Masa	Cene dobavljač	Vrednost materijala	Cena usluge od dobavljača	Vrednost materijal + usluga	Mesečne potrebe	Ušteda
Predforma 1	42	0.0695	0.0462	0.00665	0.0529	450.000	7.492,50
Predforma 2	48.4	0.0755	0.0532	0.00665	0.0599	120.000	1.873,20
Predforma 3	28	0.046	0.0308	0.0062	0.0370	350.000	3.150,00
Predforma 4	39	0.0615	0.0429	0.0062	0.0491	130.000	1.612,00

Ukupna mesečna ušteda iznosi 14.127,70 eur, a aproksimacija godišnje uštede iznosi 169.532,40 eur.

- *Duplex folija za deterdžente* – ušteda se odnosi na kupovinu granulata polietilena Tipolen FC 243-55 i davanje istog na korišćenje dobavljaču pri čemu dobavljač fakturiše samo uslugu i isporučuje štampanu foliju.

Tabela 13. *Duplex folija za deterdžente – Obrađeni podaci*

Artikal	Količina	Stara cena folije/kg	Nova cena folije/kg	Mesečna ušteda	Aproksimacija godišnje uštede
Folija za deterdžent	40.650 kg	2.73 eur	2.62 eur	4.471, 50 eur	53.658,00 eur

Mesečna ušteda iznosi 4.471,50 eur, a aproksimacija godišnje uštede iznosi 53.658,00 eur.

4.4. Lean Six Sigma

Nakon Drugog svetskog rata i razaranja privrednih resursa Evrope i Japana, potpunu dominaciju na tržištu industrijskih proizvoda zauzimale su SAD. Pojačana konkurentnost privrede ostalih zemalja počela je da bude prisutna nakon obnove privrednih i infrastrukturnih objekata. Sa pojačanom konkurentnošću moralo se boriti posebno na polju inovacija i kvaliteta. Komparativna prednost se prevashodno dostizala po osnovu kreativnih i inovativnih rešenja u svim granama industrije, a kontinuirano se radilo i na konstantnom praćenju i unapređenju kvaliteta proizvoda. S tim u vezi su nastale i metodologije koje su implicirale konstantni izvrsni kvalitet proizvoda u zavisnosti od cenovne kategorije i ranga. Tako su stvorene i razvijene metodologije: Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR), Balanced Scorecard (BSC), Lean Manufacturing, Six Sigma itd.⁵⁷

Lean Six Sigma je metodologija nastala kombinovanjem metodologija Lean i Six Sigma, koje su komplementarne i u kojoj se Lean fokusira na brzinu procesa proizvodnje putem eliminisanja svih oblika neracionalnosti, a Six Sigma se bavi varijacijama odnosno eliminisanjem defekata u proizvodnom procesu. Sinergijom ove dve metodologije postižu se najbolji efekti, jer nije optimalno baviti se samo brzinom ili samo kvalitetom (smanjivanjem defekata), već spajanjem obe dimenzije.

4.4.1. Lean manufacturing

Lean kao menadžment filozofija ili praksa ima za cilj da kroz minimiziranje troškova stvori višak vrednosti povećanjem produktivnosti, poboljšanjem konkurentne pozicije i povećanjem profitne stope. Ova metodologija je nastala u Japanu posle Drugog svetskog rata u kompaniji Toyota i koncept Lean u okviru Toyota Production Sistem (TPS) predstavlja:

- Kontinuirani tok proizvodnje.
- JIT (Just in time) inputi u procesu proizvodnje.
- Pull sistem (prilagođavanje proizvodnje prodaji).
- Standardizovan rad.
- Zaposleni – kao bitan faktor za uspeh organizacije.

⁵⁷ Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 149*

- Kaizen – kontinualno popravljavanje kvaliteta u proizvodnji roba i usluga eliminisanjem svih rasipanja uz učešće svih zaposlenih.⁵⁸

Lean metodologija identifikuje tri osnovna oblika rasipanja u kompanijama: kontinuirana proizvodnja kroz JIT nabavku – pravovremenu dostavu repromaterijala i inputa proizvodnje kroz eliminisanje zastoja u svim fazama proizvodnog procesa, eliminisanje defekata u proizvodnji kroz kontinuirano poboljšanje kvaliteta (Kaizen) i optimalna sinhronizacija rada mašina i zaposlenih.⁵⁹

4.4.2. Six sigma

Six Sigma kao poslovna strategija implicira uštede kroz smanjenje defekata u procesima proizvodnje. Defekat predstavlja sve što utiče na kvalitet proizvoda koji vodi ka nezadovoljstvu potrošača.⁶⁰ Minimiziranjem defekata stvaraju se uštede koje su direktno proporcionalne finansijskim rezultatima preduzeća. Takođe, povećanjem kvaliteta direktno se utiče na povećanje tražnje, koja implicira povećanje profitabilnosti.

Metodologija Six Sigma nastala je u američkoj kompaniji Motorola 1986. godine, idejni tvorac je Bill Smith. Osnovni postulat za poboljšanje kvaliteta proizvoda ili usluga jeste statistička osnova, odnosno samo ono što merimo možemo kontrolisati i unaprediti.

Six Sigma kvalitet definiše nivo defekata 3,4 DPMO (defects per million opportunities), odnosno cilj Six Sigme je da se broj defekata dovede do 3,4 ili manje na milion mogućnosti.⁶¹ Za Six Sigmu je specifično da je stavljen akcenat na jasno liderstvo u organizaciji kao i na fokus na jasno definisanu metriku i njeno prikazivanje za svaki projekat Six Sigme. Odluke se donose isključivo na osnovu podataka a nikako na osnovu pretpostavki ali naravno podaci moraju biti dostupni, tačni i proverljivi. Kadrovi za realizaciju Six Sigme su izvršni lideri, šampioni, majstori crnog pojasa, crni pojasevi, zeleni pojasevi i prema potrebama kompanija vrši se obuka u potrebnoj strukturi.

⁵⁸ Ćirović M., *Op.cit.*, str. 152

⁵⁹ Ćirović M., *Op.cit.*, str. 154

⁶⁰ Ćirović M., *Op.cit.*, str. 155

⁶¹ Ćirović M., *Op.cit.*, str. 156

4.4.3. DMAIC

Six Sigma metodologija ima svoju putnu mapu odnosno proces po kome se metodologija odvija. Sastoji se od pet koraka: definisanje, merenje, analiziranje, poboljšanje i kontrola odnosno Define – Measure – Analyze – Improve – Control (DMAIC). U prvoj fazi – definisanje potrebno je izvršiti analizu stejkholdera (zaposleni na koje se odnosi projekat, menadžeri, kupci, dobavljači) i analizu potrošača odnosno glas potrošača kako bi se kompanija obavestila o potrebama potrošača. Cilj druge faze je da se pronađe izvor problema, kako bi se došlo do rešenja istog. Prema Paretovom pravilu odrediti prioritete po kojima treba rešavati potencijalne probleme. U trećoj fazi se analiziraju podaci primenom različitih metoda: brainstorming, dijagram uzrok–posledica, dijagram toka itd, a nakon četvrte faze – poboljšanje i program preorijentacije, gde se prelazi na rad koji stvara poboljšanja i primenom Kaizena kontinualno radi na tim poboljšanjima, kreće se u probnu seriju i vrši monitoring procesa. U petoj fazi se radi standardizacija procesa unapređenog kroz metodologiju Six Sigma.

Six Sigma metodologija ima mnogo pozitivnih strana koje su dokazane i iskustvom velikog broja respektabilnih kompanija koje su implementacijom ove metodologije ostvarili pozitivne pomake u svojim poslovanjima. Six Sigma veliki značaj pridaje liderstvu i kreiranju kadrovske strukture, koju pored izvršnih lidera čine i stručnjaci koji se aktivno bave unapređenjem poslovanja. Odluke se donose isključivo na osnovu činjenica a ne pretpostavki i integriše ljudske i procesne elemente od fokusa na potrošače do analize procesnih podataka i sistema merenja. Na kraju primenom metodologije se ostvaruju pozitivni efekti poslovanja do konačnog povećanja profita koji je cilj svakog tržišnog subjekta. Malobrojne limite ove metodologije čine početni troškovi obuke kadrova i uvođenje Six Sigme koji generalno ne predstavljaju veću investiciju i kvalitet raspoloživih podataka. Kada se sinergijom sistemskih softverskih rešenja i ljudskog faktora izvrši uticaj na ulazne parametre minimiziraće se negativni efekti uvođenja Six Sigme.⁶²

⁶²Ćirović M., *Op.cit.*, str. 161

4.4.4. Lean Six Sigma terminologija

Lean Six Sigma (LSS) je metodologija za sistematsku optimizaciju procesa (kojom smanjujemo troškove, povećavamo efikasnost i efektivnost).

SIGMA označava standardnu devijaciju– važnu meru stepena varijacije.

VARIJACIJA (različitost pri merenju nečega) je neprijatelj kvaliteta i može biti: zbijena i razuđena.

DEFEKT (greška) – mogu biti predviđene, procenjene i prevedene u sigma nivo. Verovatnoća defekata se smanjuje ukoliko se uoči veći broj standardnih devijacija i time se smanjuje odstupanje između srednje vrednosti ($\bar{x}$) i specifikacione granice (koju smo mi postavili)

UNIT jedinica mere nekog procesa

YIELD suprotno od % greške

DPU (defect per unit) defekti po jedinici

LSS – identifikuje sve individualne defekte, a ne samo defektne proizvode ili usluge.

Defekti su sve greške na jednom UNIT-u

$DPU = \text{broj defekata} / \text{UNIT}$

DPMO (defects per million opportunities) – defekti na milion mogućnosti

Najidealniji DPMO je 3,4, što bi značilo da je sigma– 6

COPQ (Cost of poor quality) – trošak lošeg kvaliteta

COPQ – nam pomaže da shvatimo kolika je finansijska vrednost posledica zbog defekata

COPQ LEDENI BREG – Imamo *vidljive* i *nevidljive* troškove

VIDLJIVI: (škart, garancije, inspekcije, popravka)

NEVIDLJIVI: propuštene prodaje, frustracija zaposlenih, prazan hod zaposlenih ili mašina, izgubljena lojalnost potrošača, dugo trajanje ciklusa

FIRST TIME YIELD – tradicionalna mera kvaliteta (prevaziđena)

Ona meri koliko ima dobrih UNIT-a, bez obzira na količinu grešaka i utrošenog vremena na popravku grešaka.

ROLLED THROUGHPUT YIELD (RTY) – je prilagođen pokazatelj za rešavanje problema, uzima u obzir sve gubitke koji su nastali zbog popravki

-dpu

$RTY = dpu * e$

e- matematička konstanta= 2.718

DMAIC

DEFINISATI (define) – poslovnu politiku

MERITI (measure) – trenutno stanje procesa

ANALIZIRATI (analyze) – utvrditi uzrok

POBOLJŠATI (improve) – eliminisati varijaciju ili gubitke

KONTROLA (control) – dokazi o održivim rezultatima

VOC (voice of customer) – na glas klijenta

VOB (voice of business) – na glas biznisa

VOE (voice of employees) – na glas zaposlenih

CYCLE TIME – je vreme za koje bi trebalo da proizvod ili transakcija prođu kroz ceo proces od početka do kraja. I uvek se definiše sa aspekta klijenata.

MAPA PROCESA – predstavlja šta se trenutno dešava, a ne šta mislimo da se dešava.

Kada se mapira proces sagledava se kompleksnost procesa i šta sve ulazi u proces i samim tim se lakše uočavaju defekti i prikazuje u kom se delu procesa nalazi greška. Zatim se vrši optimizacija i eliminacija greške.

Ultimativni cilj je kreirati proces koji je:

-KVALITETNIJI: DPU

DPMO

RTY

-BRŽI: CYCLE TIME

-JEFTINIJI: COPQ

4.4.5. Smanjenje škarta predformi

Studija slučaja je prikaz primene metodologije Lean Six Sigma u Beohemija Poslovnom Sistemu, na projektima koji su značajno doprineli efikasnijem radu, povećanju produktivnosti i konkurentnosti na tržištu. Analiziran je jedan projekat „Smanjenje škarta PET predformi“. U narednoj tabeli je prikazan radni list koji je početni korak u ovoj metodologiji u kojoj se radi detaljan opis poslovnog problema, definisana oblast poslovnog problema, kao i definisanje metrike. Naravno, potrebno je odrediti tim koji će se baviti ovim problemom sa green beltom na čelu.

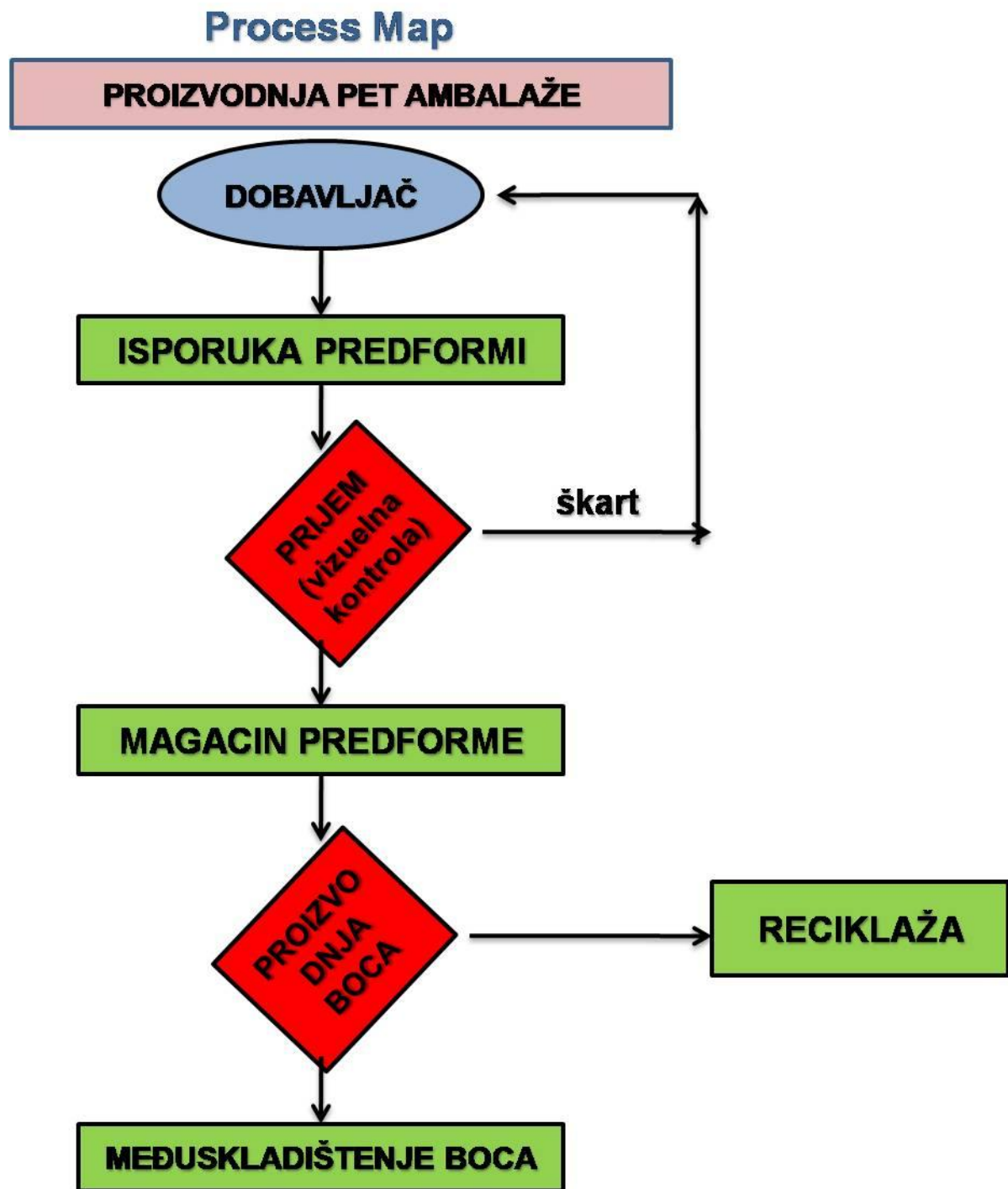
Tabela 14. Radni list Six Sigma projekta

Radni list definisanja Six Sigma projekta			
Korak		Element	Projekat
Opišite poslovni problem		Šta je specifični problem (ideja projekta) koji utiče na uspeh vašeg poslovanja?	<u>povećan procenat škarta pet predformi 70 gr fi 38 mm</u>
	k	Ko su interni ili eksterni klijenti koji su najviše pogođeni ovim problemom?	<u>interni: proizvodnja eksterni: klijent</u>
		Identifikujte kategorije Critical to Customer karakteristike (CTC) koje su asocirane sa ovim problemom: kvalitet, dostava ili cena.	Kvalitet
		Koja je poslovna metrika koja je asocirana sa ovim problemom?	% neispunjenosti plana proizvodnje
		<u>Gde</u> se javlja problem?	<u>u proizvodnji</u>
		Kada ste prvi put primetili problem?	<u>od pre 6 meseci</u>
		Koliko? Koliki je značaj problema meren vašom poslovnom metrikom?	<u>13% škarta nam se javlja na 200.000 komada mesečne proizvodnje prilikom duvanja boca</u>
		Kako znate da je ovo problem? Koji postavljeni cilj ili zahtev se ne postiže?	<u>Stižu nam reklamacije iz PET pogona, a kontinuitet proizvodnje i planovi proizvodnje se ne postižu i nisu u skladu sa zahtevima.</u>
		 Formulišite preciznu definiciju problema koristeći (kada) (šta) (gde) (koliko) (kako znate)	Od pre 6 meseci javlja nam se problem povećanog procenta škarta PET predformi od 70 gr u proizvodnji pet boca, tj. javlja nam se 13% škarta prilikom duvanja boca, čije su mesečne potrebe u proseku 200.000 komada, informacije dobijamo iz PET POGONA - KONTROLE, što se negativno odražava na sve proizvode koji koriste ovu bocu.
Definišite oblast poslovnog problema		Koji je "tangible unit" ili izlazi (npr. specifični proizvodi ili usluge) koje se dostavljaju klijentima a koji su povezani sa poslovnim problemom?	jedna predforma

	Imenujte poslovni (business) process (e) kojima se dostavlja proizvod ili usluga?	<u>proizvodnja pet ambalaže</u>
	Da li postoji više od dva poslovna (business) procesa koji učeštvuju? Ako je odgovor pozitivan onda je to indikator da je obast kojom se bavi problematika isuviše široka.	<u>DA, RESCOPE</u>
	Razvijte makro mapu gore navedenog poslovnog procesa (5-7 glavnih koraka)	(Mapa procesa)
	Nabrojite parametre proizvoda ili usluga koje su mernjive karakteristike koje će pomoći u rešavanju problema. Ukoliko su više od dva parametra nabrojana to može biti indikator da je oblast kojom se bavi projekat suviše široka.	Nakon RECSOP (na osnovu PARETO CHARTA) smo ustanovili da debljina zidova pretforme najviše utiče na pucanje boca prilikom duvanja predformi
Process Metrics & Objective Statement	Šta je pogrešno sa svakim parametrom gore nabrojanim (šta je defekat)?	Manja ili veća debljina od zahtevane zida predforme
	Imenujte primarnu metriku koja meri i izražava indentifikovane defekte. Primarna metrika bi trebala da meri performanse direktno iz procesa. Ona će služiti kao aršin za pracenje uspeha projekta.	Broj defekata prilikom duvanja pretformi
	Procenite "baseline" nivo performansi za svaku primarnu metriku.	(baseline-entitlement)
	Da li možete da date procenu za "Entitlement" i/ili bencmark (najbolja šort term performansa) vaše primarne metrike? Da ili Ne? Ako je da navedite nivo Entitlement ili bencmark.	DA (baseline-entitlement) 0.0784 - baseline bencmart: 0.00 entitlement: 0,006 target: 0.277
	Imenujte posledične metrike kojim bi se merili potencijalni negativni efekti poboljšanja primarne metrike.	CICLE TIME
	Identifikujte izvore podataka (izveštaji, podaci u aplikacijama...) koje su dostupni a kojima bi se merila primarna i posledicna metrika.	izveštaji iz proizvodnje
	Definišite cilj projekta: Poboljšati (primarnu metriku) od (baseline nivo) do/na (ciljni nivo) do (vremenski period)	Poboljšati proces proizvodnje PET boca prilikom duvanja PET pretformi (zbog neodgovarajuće debljine zidova pretforme) sa 0.0784 na 0.0277 tj. sa 15680 komada trenutnog škarta na 5540 mogućih deformiteta mesečno

Finansijski impakt	Navedite potencijalne troškovne centre koji će osetiti efekat poboljšanja primarne metrike.	proizvodnja, nabavka
	Navedite finansijske metrike koje će biti korištene za praćenje poboljšanja primarne metrike.	
	Definišite preliminarnu procenu uštede sa 80% pouzdanosti sa finansijskim predstavnikom.	
	Komentar u vezi mogućnosti primene ovog ili sličnog projekta u drugim delovima organizacije.	
Team Assignment	Ime i prezime vlasnika procesa (osoba sa primarnom odgovornošću za dnevne operacije procesa koji se optimizuje)	
	Navedite imena članova tima (osobe koje imaju znanje i ekspertizu procesa koji se optimizuje)	Direktor nabavke Zamenik Direktora nabavke Saradnik za domaću nabavku Rukovodilac PET proizvodnje
	Imena članova tima za odobrenje.	Direktor nabavke Zamenik Direktora nabavke Zamenik generalnog Direktora
Project Launch	Dobijanje svih potrebnih potpisa.	
	Da li postoje druge inicijative u vezi ovog procesa koje bi mogle da utiču na ovaj projekat? Ako postoje koje su i kakav uticaj one mogu imati.	Are there other process initiatives (in work) that would be affected by this project? If yes, what are they?

Sledeći grafikon predstavlja mapu procesa proizvodnje PET ambalaže, gde se nakon kontrole prijema predformi izdvajaju iz proizvodnje neuslovne, a skrivene mane detektuju nakon proizvodnje boca gde se škart upućuje na reciklažu a dobre boce u skладиšte repromaterijala.



Dijagram 2. Proizvodnja PET ambalaže

Iz izveštaja iz proizvodnje i kontrole kvaliteta vide se parametri koji ukazuju na problem kvaliteta predformi. Vidi se da masa predformi varira a obzirom da tehnologija proizvodnje predformi obezbeđuje minimalno odstupanje mase, zaključuje se da vođenje procesa remeti dobijanje predformi sa zadovoljavajućim parametrima, koji bi minimizirali problem u dobijanju kvalitetnih boca.

Tabela 15. Izveštaji iz proizvodnje

IZVEŠTAJI IZ PROIZVODNJE				
Broj gnezda	Najmanja debljina zida pretforme	Najveća debljina zida pretforme	Razlika	masa, g
8	3.61	4.11	0.50	70.20
	3.62	4.12	0.50	70.20
	3.58	4.10	0.52	70.23
	3.61	4.13	0.52	70.19
6	3.53	3.79	0.26	68.62
	3.56	3.81	0.25	68.55
	3.54	3.83	0.29	68.49
	3.56	3.85	0.29	68.49
5	3.60	3.90	0.30	70.59
	3.60	3.89	0.29	70.56
	3.60	3.90	0.30	70.56
3	3.60	4.00	0.40	69.62
	3.63	3.98	0.35	69.64
	3.62.	4.01	0.39	69.65
2	3.60	4.10	0.50	70.04
	3.60	4.05	0.45	70.02
	3.60	4.01	0.41	70.02
1	3.70	4.00	0.30	70.07
	3.73	4.10	0.37	70.08
	3.71	4.01	0.30	70.09
bez broja	3.60	3.82	0.22	69.74
	3.60	3.85	0.25	69.78
	3.60	3.80	0.20	69.71
	3.60	3.84	0.24	69.71
PROSEK	3.61	3.96	0.35	69.79
MIN	3.53	3.79	0.20	68.49
MAX	3.73	4.13	0.52	70.20

Korišćenjem uslovno zaprimljenih predformi 70g došlo je do povećane količine škarta što se može videti u tabeli:

Tabela 16. Podaci o količini škarta

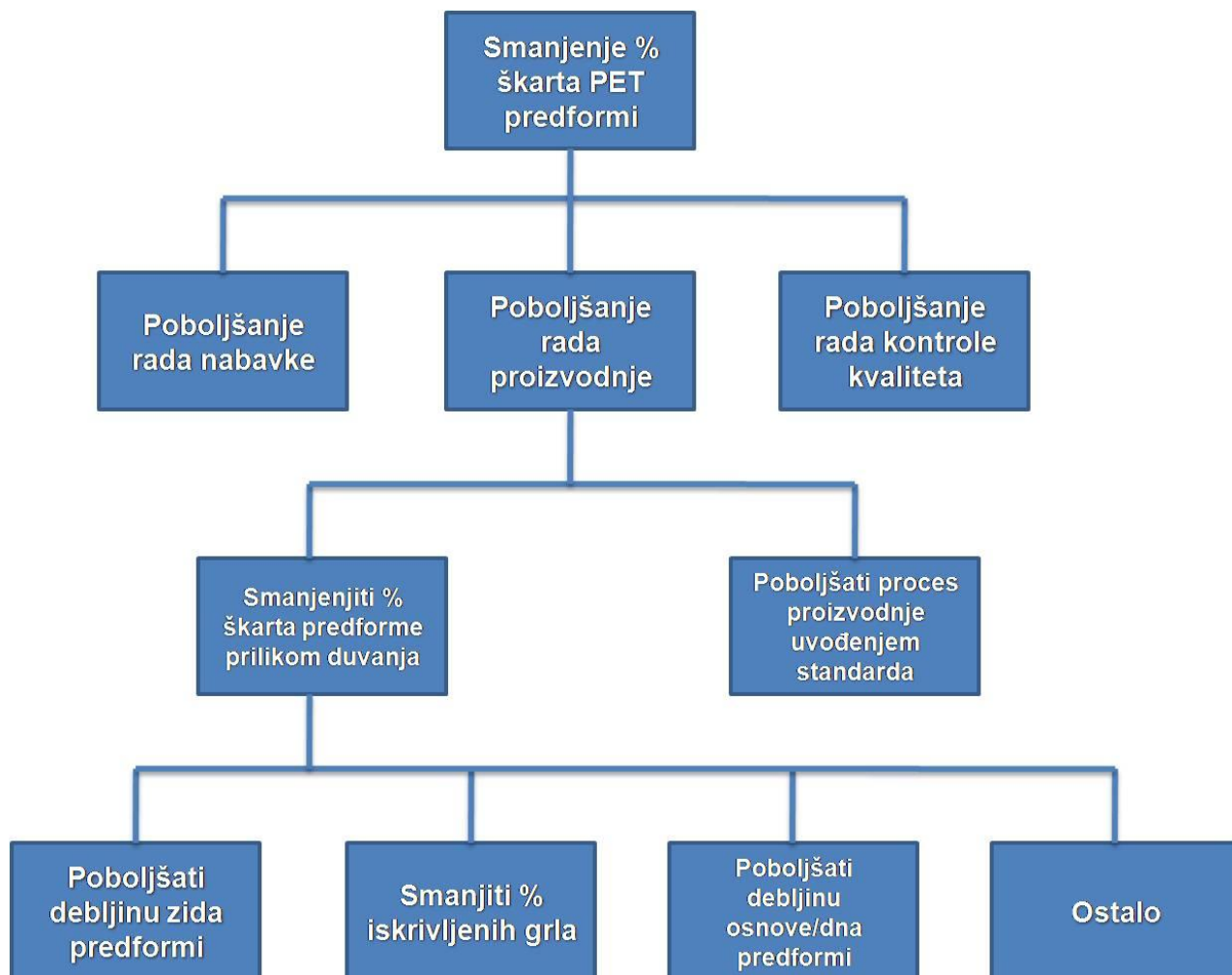
Datum	Proizvedeno (com)	Škart flaše (com)	Škart PF	Ukupno škart (com)	Istrebovano PF (com)	% škart
04.03.	2700	150	33	183	2883	6.35
	3240	174	42	216	3456	6.25
	4320	269	61	330	4650	7.10
Ukupno	10260	593	136	729	10989	6.63

05.03.	3780	297	100	397	4177	9.50
	4320	211	73	284	4604	6.17
	3240	296	63	359	3599	9.97
Ukupno	11340	804	236	1040	12380	8.40

06.03.	3780	297	100	397	4177	9.50
	426	23	5	28	454	6.17
Ukupno	4206	320	105	425	4631	9.18

Konačno	25806	1717	477	2194	28000	7.84
----------------	--------------	-------------	------------	-------------	--------------	-------------

Kako smo u radnom listu definisali da postoje više od dva poslovna procesa koja učestvuju u problemu, to implicira široku oblast kojom se bavi problematika. Razbijanjem i uprošćavanjem procesa dolazimo do analize problema koji se sreću u posmatranom procesu. Detektujemo više problema u procesu dobijanja kvalitetnih boca, od neravnomerne debljine zida predformi, nestandardnog dna predformi i deformisanog grla. Uzimanjem i analiziranjem podataka iz proizvodnje i kontrole kvaliteta, prema Pareto dijagramu odredili smo jedan problem koji će postići željene efekte u eliminisanju defekata i ubrzavanju procesa proizvodnje.



Dijagram 3. Pareto dijagram

Tabela 17. Podaci o količini škarta

Kategorija	Škarta kom/mesečno	% udela	kumulativ
Debljina zida	15.680	60.31	60.31
Grla predforme	5.000	19.23	79.54
Poboljšati debljinu osnove/dna predforme	3.320	12.77	92.31
Ostalo	2.000	7.69	100.00
TOTAL	26.000	100.00	

13% škarta od proizvedenih predformi prevodimo u 100% škarta.

Na osnovu izveštaja iz proizvodnje mesečni škart prilikom duvanja predformi od 70g je 13% od ukupne mesečne proizvodnje. Mesečna produkcija ove predforme je u proseku 200.000 kom, što bi značilo da škart iznosi 26.000 kom na mesečnom nivou. Od ukupne količine škarta (13%), najveći deo se odnosi na škartne predforme sa nejednakom debljinom zida – 7,84%, na deformisano grlo predformi odlazi 2,5% škarta, na neravnomernu debljinu osnove predforme otpada 1,00% i na ostale deformitete ili razloge 1,66% ili količinski:

▪ Debljina zida	7,84%	15.680 kom
▪ Deformisano grlo predforme	2,50%	5.000 kom
▪ Neravnomerna debljina osnove	1,00%	2.000 kom
▪ Ostalo	1,66%	3.320 kom

Tabela 18. Definisanje cilja

DEFINISANJE CILJA									
	CILJ:	Smanjiti % škarta sa 15.680 komada mesečno na 5.540 komada na mesečnom nivou							
	0.100								
	0.090								
	0.080								
	0.070					baseline	15.680-trenutno stanje škarta		
DPU	0.060								
	0.050				70%				
	0.040								
	0.030								
	0.020					target	0.027 5540- ciljni škart		
	0.010								
	0.006					entitlement	1200- škart u najidealnijim uslovima		
	0.000								

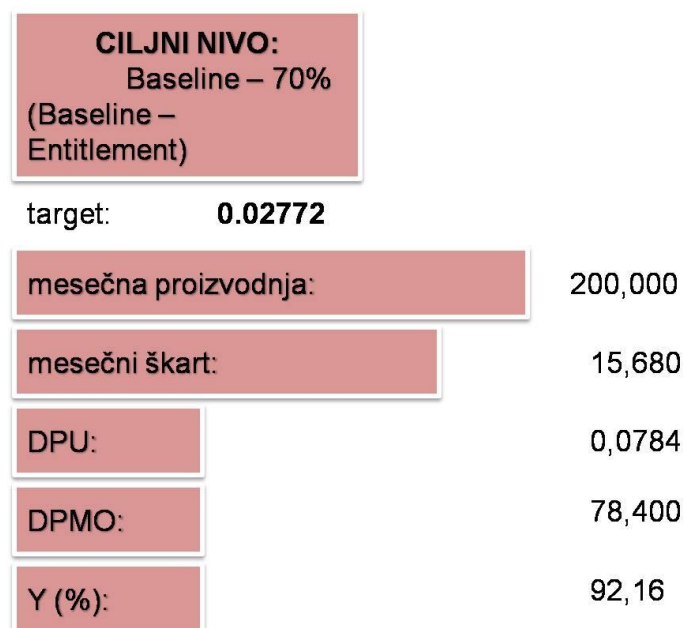
$$DPU = \frac{\text{broj defekata}}{\text{broj unita}}$$

$$DPMO = DPU \times 1.000.000$$

$$\text{Ciljni nivo} = \text{Baseline} - 70\% (\text{Baseline} - \text{Entitlement})$$

σ – aritmetička sredina i standardna devijacija distribucija

$$Y = \frac{\text{dobri uniti}}{\text{ukupan broj unita}} * 100$$



Slika 12. Ciljni nivo

U odnosu na mesečnu proizvodnju od prosečno 200.000 kom, ustanovljeno je da imamo 15.680 kom škarta ili 7,84%. Cilj nam je da broj škartnih komada svedemo na 0,02772 (2,772%) ili 5.540 kom. Trenutno nam je Yeald 92.16%, a cilj nam je $(200.000 - 5540 / 200.000) * 100 = 97.23$

ZAKLJUČAK

Jedna od često prisutnih sistematizacija obuhvata sledeće faze strategijskog menadžmenta: interna i eksterna analiza sredine, definisanje vizije, misije i ciljeva strategijsko planiranje i strategijski izbor, implementacija strategije, strategijska kontrola. Navedene faze imaju logičan redosled, na osnovu koga se jednostavno sagledava proces strategijskog menadžmenta. Prve tri faze posmatranog procesa imaju izrazit strategijski karakter, usled čega spadaju u nadležnost top menadžmenta preduzeća. Poslednje dve faze imaju više operativnu ulogu, pa se upravljanje ovim fazama sprovodi na nižim nivoima menadžmenta.

Da bi kompanija marketinški zauzela željeno tržišno učešće, potrebno je na pravi način kombinovati elemente miksa sa životnim vekom artikla. Pravi proizvod je onaj koji u razvojnog smislu nije sklon kanibalizaciji od strane drugog proizvoda iz sopstvene proizvodnje ili konkurencije. Naravno, funkcionalnost proizvoda je potrebno sinhronizovati sa odgovarajućom cenom, koja predstavlja jednu od najvažnijih elemenata marketing miksa svakog proizvodnog i uslužnog subjekta. Preduzeća u vođenju svoje poslovne politike trebaju da izaberu onu varijantu politike cena koja će u postojećim tržišnim okolnostima biti za njih najprihvatljivija. Takođe, cena se formira i u skladu sa ciljevima koji se žele ostvariti. Preduzeća mogu da upotrebe varijante visokih, umerenih ili niskih cena, a mogu da se odluče na politiku diferenciranja cena. Tu se postavlja problem izbora adekvatne varijante diferenciranja cena. Kada je problem određivanja varijante politika cena opredeljen, preduzeće treba da odredi visinu cene po kojoj će njegov proizvod biti prodavan.

Svaka kompanija nastaje, opstaje i razvija se u okruženju. Okruženje stvara za preduzeće kako šanse tako i opasnosti. I samo preduzeće predstavlja element okruženja i srazmerno svojim mogućnostima utiče na njega. Okruženje savremenog preduzeća je dinamičkog karaktera i čini ga mnoštvo elemenata koji su međusobno isprepletani, povezani i zavisni. Elementi se mogu podeliti na mikro i makro elemente. Sa svakim od njih preduzeće uspostavlja odgovarajuće kontakte, tj. odnose razmene kako materijalnih pretpostavki (elementi procesa proizvodnje) tako i informacija kojima se regulišu odnosi. Razmenom informacija dolazi do komuniciranja, što nas ovde prevashodno interesuje. Razmena se najčešće obavlja indirektno tj. preko tržišta. Na tržištu preduzeće dolazi u kontakt sa potrošačima,

dolazi do razmene (materijalne i nematerijalne). Potrošači predstavljaju najznačajniji element okruženja sa kojim se komunicira pre i posle obavljene kupovine i potrošnje.

Ekonomska kriza, turbulentno poslovanje na globalnom nivou kao imperativ za održivo poslovanje, postavlja smanjenje troškova poslovanja i efikasno upravljanje istim. Kao najveći troškovni centar u proizvodnim kompanijama, nabavka zauzima značajno mesto u generičkom i sistematičnom smanjenju troškova. Optimalne zalihe svih inputa sa adekvatnim cenama svakako će doprineti konačnom cilju – maksimiziranju profita. Jedina sigurna stvar koja je izvesna u životu i radu jeste promena. Karakteristika vremena u kojem živimo jesu promene, ali ne inkrementalne već brze i radikalne. Svedoci smo svakodnevnih promena poslovnih organizacija daleko brže nego ostalih organizacija.⁶³

Globalizacija, integracije zemalja na privrednom kulturološkom i političkom nivou dodatno komplikuju uslove rada. Današnji menadžeri i lideri moraju prihvatiti promene kao izazov, moraju biti svesni da se mora biti fleksibilan u planovima i odlukama koje se donose i naravno shvatiti da ništa nije trajno. Lideri budućnosti treba da znaju kako da upravljaju razlikama. Kontrola će morati da ustupi mesto poverenju. To će zahtevati promenu dizajna organizacije u kome će timovi i osamostaljivanje zaposlenih biti trendovi u usponu umesto hijerarhije.⁶⁴ Osnovni elementi organizacione kulture će biti vizija i sistem nagrađivanja. Ovakve promene su moguće samo u kompanijama koje predvode transformacioni lideri. Stručnih menadžera i rukovodilaca kojima ne nedostaje znanje ili mogućnost za sticanje znanja ima dovoljno i oni su bitni za funkcionisanje kompanija, ali da bi ta kompanija postala jedinstvena celina, koja ide ka svom cilju i u kojoj se svaki pojedinac oseća delom kompanije i poistovećuje sa kompanijskim ciljem, potrebno je više novih sojeva rukovodilaca – lidera. Da bi to postalo realnost potrebna nam je učeća organizacija, koja posvećuje mnogo pažnje ljudima, koja investira u znanje, jer samo tako privredni subjekt može kvalitetno da se upusti u tržišnu utakmicu i obezbedi konkurentsku prednost. Kroz situaciono vođstvo i coaching lideri mogu kreirati kompanijsku arhitekturu koja će biti ravnopravan takmac sa konkurencijom u zauzimanju i održavanju što bolje tržišne pozicije. Takođe, u vremenu oskudnosti sirovinskih resursa, berzanskog karaktera istih, kompanije jedino unutrašnjim

⁶³Lukić M., *Menadžment promena i inovacija kao faktor konkurentnosti savremenih kompanija*, Naučnoistraživački časopis, Škola biznisa, dostupno na sajtu www.singipedia.com

⁶⁴Veselinović S., *Koncepti uspešnosti savremenih organizacija*, dostupno na sajtu www.singipedia.com

rezervama, uštedama u svim segmentima, mogu održati ili povećati profit. Inovativnost i kreativnost u kreiranju pakovnog materijala, pri čemu se vodi računa da se maksimalno iskoriste mogućnosti partnera a vizuelni i ergonovski karakter proizvoda da ostane nepromenjen jedan je od načina da se poboljša rezultat kompanije.

Lean Six Sigma, kao jedna izuzetno kvalitetna metodologija, značajno utiče na minimiziranje troškova kompanije i povećanje profita. Analizom poslovnih procesa detektuju se sve potencijalne slabosti koje utiču na nekontrolisani odliv novca, koji utiče na rezultat a na kraju i opstanak preduzeća. Prema kriterijumima finansijskih efekata i kadrovskih osposobljenosti zaposlenih prioritetno se pristupa svakom od njih. Smanjenje defekata i ubrzavanje procesa, uz kvalitetno upravljanje zalihama, svakako su jedan od načina da se obezbedi opstanak subjekta u turbulentnim i brzo menjajućim faktorima privređivanja.

LITERATURA

- [1] Bešić S., Nikolić M., Damjanović A. (2010), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Kragujevac, Čačak
- [2] *Cotrugli business school – interna edukacija Beohemija Poslovni Sistem*
- [3] Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [5] Erić D. (2006), *Uvod u menadžment*, Fakultet za menadžment, Novi Sad
- [6] Grubor A. (2008), *Marketing istraživanja, integralni deo međunarodnog marketing programa*, Univerzitet u Novom Sadu, Subotica
- [7] Hanić H. (2006), *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd
- [8] Jančev N. (2007), *Liderstvo i efikasnost poslovanja.*, Beograd
- [9] Jokić D. (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd
- [10] Knežević R. (2003), *Marketing*, Edukta, Beograd
- [11] Kotler P., Turner R.E. (1981), *Marketing management*, Scarborough, Prentice Hall, Ontario, p. 7.
- [12] Kulić Ž., Kulić Ž. (2002), *Upravljanje ljudskim resursima.*, Megatrend Univerzitet., Beograd
- [13] Lukić M., *Menadžment promena i inovacija kao faktor konkurentnosti savremenih kompanija*, Naučnoistraživački časopis, Škola biznisa, dostupno na sajtu www.singipedia.com
- [14] Milisavljević M. (2000), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Čigoja, Beograd
- [15] Munitlak Ivanović O. (2009), *Strategijski menadžment*, Educons, Sremska Kamenica
- [16] Penezić N. (2008), *Preduzetništvo–savremeni pristup*, Akademska knjiga, Novi Sad
- [17] Penezić R., Ćurčić U. (1995), *Marketing*, Alef, Novi Sad

- [18] Petković M., Janićijević N., Milikić B. (2010), *Organizacija*, Ekonomski fakultet., Beograd
- [19] Poslovník o kvalitetu Beohemija Poslovni Sistem
- [20] Prokopović B. (2006), *Osnovi Marketinga*, Proinkom, Beograd
- [21] Radosavljević Ž. (2006), *Marketing*, Privredna akademija, Novi Sad
- [22] Radunović D. (2002), *Marketing*, ICIM, Kruševac
- [23] Regodić D. (2014), *Logistika lanci snabdevanja*, Univerzitet Singidunum
- [24] Salai S., Božidarević D. (2007), *Marketing istraživanje*, Savremena administracija, Beograd
- [25] Stojmirović, Lj. (2005), *Osnovi menadžmenta*, Fakultet za menadžment, Novi Sad
- [26] Škunca, D. (2012), *Operativni i strategijski menadžment*, Calibris, Beograd
- [27] Veselinović S., *Koncepti uspešnosti savremenih organizacija*, dostupno na sajtu www.singipedia.com
- [28] www.blic.rs
- [29] www.efos.unios.hr
- [30] www.slobodanadzic.tripod.com
- [31] Yorke D.A. (1977), *Marketing the Library service*, Library Association, London
- [32] Zibret B. (2007), *Strateška nabava*, Mate, Zagreb