

**UNIVERZITET SINGIDUNUM**



**DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA/MASTER STUDIJE  
SMER: POSLOVNA EKONOMIJA**

**MASTER RAD**

**Upravljanje performansama ugostiteljskog  
preduzeća**

**Mentor :  
Prof.dr Branislav Mašić**

**Kandidat:  
Olivera Petković 9391/08**

**Beograd, Oktobar 2011. godine**

## Sadržaj :

|          |                                                                                           |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD.....</b>                                                                          | <b>1</b>  |
| 1.1      | Cilj rada .....                                                                           | 3         |
| 1.2      | Predmet rada.....                                                                         | 4         |
| 1.3      | Hipoteza .....                                                                            | 4         |
| 1.4      | Metod rada.....                                                                           | 4         |
| 1.5      | Kratak pregled sadržaja rada .....                                                        | 5         |
| <b>2</b> | <b>Ugostiteljstvo kao delatnost .....</b>                                                 | <b>6</b>  |
| 2.1      | Vrste ugostiteljskih objekata .....                                                       | 6         |
| 2.2      | Savremena organizacija poslovnih procesa u ugostiteljstvu .....                           | 8         |
| 2.3      | Reorganizacija poslovnih procesa u ugostiteljstvu .....                                   | 13        |
| 2.4      | Povećanje performansi u ugostiteljstvu – značaj i potreba permanentnog obrazovanja        | 18        |
| 2.5      | Savremeni koncepti upravljanja u ugostiteljstvu .....                                     | 22        |
| 2.6      | Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća kao osnova kreiranja programa prodaje        | 28        |
| 2.6.1    | Procesi i procedure merenja performansi .....                                             | 29        |
| 2.6.2    | Pravila merenja performansi .....                                                         | 30        |
| 2.7      | Modeli merenja upravljačkih performansi u ugostiteljstvu .....                            | 33        |
| <b>3</b> | <b>Savremeni koncepti upravljanja ugostiteljskim preduzećem.....</b>                      | <b>41</b> |
| 3.1      | Strategijski menadžment kao proces .....                                                  | 42        |
| 3.2      | Definisanje pojma strategija preduzeća.....                                               | 43        |
| 3.3      | Strategija rasta i razvoja preduzeća .....                                                | 47        |
| 3.3.1    | Strategije diverzifikacije .....                                                          | 50        |
| 3.3.2    | Poređenje dugoročnog i strateškog planiranja .....                                        | 60        |
| <b>4</b> | <b>Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća .....</b>                                 | <b>61</b> |
| 4.1      | Upravljanje performansama ugostiteljskog preduzeća.....                                   | 62        |
| 4.2      | Integrirani model za merenje, kontrolu i usaglašavanje poslovnih performansi .....        | 72        |
| 4.2.1    | Odnosi u kontroli i normativnoj usaglašenosti procesa merenja poslovnih performansi ..... | 75        |
| 4.3      | Klasični sistemi merenja .....                                                            | 75        |
| 4.4      | Savremeni sistemi merenja .....                                                           | 76        |
| 4.4.1    | Dodata ekonomska vrednost (Economic Value Added - EVA) .....                              | 78        |
| 4.4.2    | Osnovni elementi koncepta Balanced Scorecard.....                                         | 80        |
|          | <b>ZAKLJUČAK .....</b>                                                                    | <b>89</b> |
|          | <b>LITERATURA.....</b>                                                                    | <b>91</b> |
|          | Popis slika, tabela i shema .....                                                         | 93        |

## 1 UVOD

Proces stvaranja vrednosti u tržišnoj privredi ostvaruje se aktivnošću velikog broja preduzeća. I ako preduzeća nisu jedini privredni subjekti, preduzeća su najefikasniji oblik za obavljanje privredne aktivnosti, zbog čega se najveći deo vrednosti u tržišnim privredama ostvaruje aktivnošću preduzeća. U savremenoj privredi postoji veliki broj različitih vrsta preduzeća, koja se međusobno razlikuju po brojnim obeležjima. Međutim, i pored tih razlika, svim preduzećima zajedničke su neke karakteristike<sup>1</sup>.

Privredna aktivnost obavlja se delatnošću brojnih privrednih subjekata. Privredni subjekti su pojedinci ili društvene grupe koje samostalno donose privredne odluke i u skladu sa njima organizuju svoju privrednu delatnost. Danas je preduzeće osnovni subjekt tržišne privrede. Kao osnovni privredni subjekt koji se javlja u vrlo različitim oblicima, obavlja specifične delatnost i razlikuje se po brojnim drugim karakteristikama preduzeće se može različito definisati. Različite definicije preduzeća odražavaju različita shvatanja preduzeća ili različite karakteristike pojedinih oblika preduzeća. U želji da se istaknu bitne karakteristike preduzeća, zajedničke svim preduzećima, preduzeće se može definisati na sledeći način: Preduzeće je samostalna organizacija ekonomskih resursa koja transformišući uložene resurse u rezultate stvara vrednost u cilju ostvarenja profita. Ova definicija ukazuje na sledeće bitne karakteristike preduzeća. Prvo, preduzeće je samostalan ekonomski subjekt. Drugo, preduzeće je organizovana celina u kojoj se uspostavljaju brojni odnosi između ekonomskih resursa. Treće, preduzeće stvara vrednost transformišući (pretvarajući) uložene resurse u rezultate u cilju ostvarenja profita<sup>2</sup>.

U donošenju odluka preduzeće nije sasvim nezavisno, jer mora uvažavati niz ograničenja iz okruženja. Ta ograničenja su, pre svega, pravne i ekonomske prirode. Tako, preduzeće mora poštovati zakone i druge propise zemlje u kojoj posluje i mora uvažavati tržišne zakone. Međutim, i pored tih ograničenja, preduzeće ima manji ili veći stepen slobode da, u granicama koje mu postavljaju ograničenja iz okruženja, može samostalno, u skladu sa svojim ekonomskim interesima, da donosi najvažnije poslovne odluke.

---

<sup>1</sup> Gajić, Biljana, *Integrirani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća*, Ekonomski anali br 161/04, Beograd, 2004. str. 152-155

<sup>2</sup> Paunović, B. (2009) *Ekonomika preduzeća - preduzeće, okruženje i ulaganje*. Ekonomski fakultet, Beograd, str 27

Ekonomsko okruženje u kojem se današnja preduzeća nalaze pretpostavlja promenu modela upravljanja i rukovođenja u maniru poslovanja u okruženju promena. Najvećim delom to znači promene u smislu prilagođavanja strategije razvoja i reforme u poslovanju koje trebaju osigurati rast globalnog poslovanja, otvoriti nova radna mesta, kreativno odgovarati na zahteve tržišta. Rast i razvoj poduzeća danas je određen sve većim zahtevima modernog potrošačkog društva dok se pitanje opstanka usmerava prema visoko industrijaliziranoj proizvodnji, ubrzanom razvoju novih proizvoda i sve strožim regulativama zaštite potrošača.

Snažan tehnološki rast i razvoj, brzina primene novih dostignuća, porast kompleksnosti poslovanja, nužnost prilagođavanja i planiranja samo su neke od karakteristika nemilosrdne borbe za konkurentnost. Svaka se strategija temelji na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti. Preduzeće može dugoročno kontrolisati svoje suparnike iz industrije samo ako uspe da ostvariti održivu konkurentsku prednost. Potreba uvođenja novih tehnologija došla je u uslovima kada ponuda dobara nije mogla podmiriti postojeću potražnju i stoga je zadatak preduzeća bio iznaći način povećanja obima proizvodnje i unapređenja proizvodnosti rada.

To se postizalo tehničko - tehnološkim razvojem, automatizacijom i racionalizacijom, ali kasnije se javlja problem zasićenosti tržišta. Time se problem iz proizvodnje prebacuje na prodaju čime raste i značaj prodaje i marketinga. U savremenom poslovanju mnogobrojne tehnološke promene u svetu zahtevaju inovacije i unapređenje poslovne strategije svih preduzeća i kompanija. Prednost imaju ona preduzeća čije je poslovanje zasnovano na brzom informisanju. U tržišno orjentisanoj privredi, gde postoji snažna konkurencija, traži se ekonomičnija i kvalitetnija proizvodnja, kao i kvalitetna usluga isporuke, pri čemu informacija ima presudnu ulogu. Prava informacija, u pravo vreme i na pravom mestu pruža mogućnosti pravovremenog i adekvatnog reagovanja na stroge zahteve tržišta, kako u proizvodnji, tako i u trgovini.

Da bi preduzeće moglo upravljati razvojem i oblikovati svoju budućnost u uslovima neizvesnosti, ono mora primenjivati strategijski menadžment. Preduzeće doživljava promene kao pretnje i prilike, ali u svakom slučaju mora na njih reagovati. Strategijski menadžment je proces upravljanja svim resursima, internim i eksternim činionicima poslovanja u cilju razvoja konkurentske prednosti i dugoročnih performansi preduzeća. Strategijski menadžment je

snažno obeležio 20 vek, izazvao burne promeneu organizovanom delovanju ljudi i društvenoj svesti. Preduzeće doživljava promene kao pretnje i prilike, ali u svakom slučaju mora na njih reagovati. Da bi preduzeće moglo upravljati razvojem i oblikovati svoju budućnost u uslovima nezvesnosti, ono mora primenjivati strategijski menadžment. Strateškom menadžmentu kao delu poslovne i razvojne politike u preduzeću pripada posebno mesto. Time što svako ulaganje bilo u nova tehnološka dostignuća koja nose bit budućnosti, izazivaju trošenja te se nameće i potreba za pravilnim shvatanjem strateškog menadžmenta gde svaki menadžer predstavlja kariku u tom lancu, a to nameće potrebu da se svim predinvesticionim i inovacionim radnjama priđe sa posebnom pažnjom dobrog privrednika.

Propusti i promašaji dovode do dalekosežnih posledica, zato je potrebno da se studiozno priđe analizi proizvodnje budućih proizvoda predviđenih strateškim planovima. Pri tome treba nastojati da se u proizvodno-prodajnim parametrima postignu određeni optimalni efekti. To nameće potrebu analize ostvarenja strateških planova sa razradom taktičkih planova koji su mnogo detaljni.

Cilj izrade i primene strateškog plana je da odredi šta će se raditi, pod kojim uslovima i njihovu ekonomsko-tehničku opravdanost. Uvek se treba povoditi alternativom kod koje su troškovi ulaganja najniži i koja obezbeđuje najveće efekte. U samoj suštini svega strategijski izazovi zahtevaju uvođenje strategijskog mišljenja koja podrazumeva ispitivanje, analizu budućih situacija i formulisanje strategije za te situacije. Tako je sa razvojem društva kupac postao sve probirljiviji, kompanije se suočavaju sa velikim pritiscima konkurencije, pa samim tim oni moraju da rade na povećanju/poboljšanju nivoa kvaliteta.

### **1.1 Cilj rada**

Nezahvalno je govoriti o cilju rada iz ugla autora ali, osnovni cilj rada je da se pozivanjem na različite izvore kako domaće, tako i inostrane literature kao i oslanjanjem na znanje stečeno tokom celokupnog školovanja, predstavi tematika performansi ugostiteljskih preduzeća.

Poznato je da se proces stvaranja vrednosti u tržišnoj privredi ostvaruje aktivnošću velikog broja preduzeća i da ona nisu jedini privredni subjekti, preduzeća su najefikasniji oblik za obavljanje privredne aktivnosti, zbog čega se najveći deo vrednosti u tržišnim privredama ostvaruje samom njihovom aktivnošću. U savremenoj privredi postoji veliki broj

različitih vrsta preduzeća, koja se međusobno razlikuju po brojnim obeležjima. Međutim, i pored tih razlika, svim preduzećima zajedničke su neke karakteristike.

## **1.2 Predmet rada**

Nove karakteristike okruženja, kao i pojava sve više inovacija, opadanje profita u mnogim vidovima ugostiteljstva, razbijanje globalnog tržišta na pojedine segmente, iznenadne pojave novih konkurenata i sve probirljiviji turisti, odnosno korisnici ugostiteljskog proizvoda, poljuljali su poziciju mnogih uspešnih ugostiteljskih preduzeća. Sasvim je razumljivo da takvi uslovi poslovanja deluju opterećujuće na menadžere, koji sledeći tradicionalne obrasce ponašanja, preferiraju održanja status quo-a ili umerenim promenama.

Poslovna strategija ugostiteljskog preduzeća počinje i završava se sa odabranim tržišnim segmentima. To znači da marketing aktivnost celovito prožima poslovnu strategiju. Zato su i elementi strategije marketinga u isto vreme i elementi poslovne strategije ugostiteljskog preduzeća, a to važi i obrnuto.

## **1.3 Hipoteza**

Iz cilja i predmeta rada jasno proizilaze i sledeće hipoteze:

- ugostiteljska preduzeća su permanentno orijentisana prema potrebama i zahtevima turista;
- uspešna ugostiteljska preduzeća koordinišu i integrišu sve planove i aktivnosti kako bi se maksimizirala ukupna efikasnost poslovanja;
- ugostiteljska preduzeća treba da budu orijentisana na osnovnu ciljnu funkciju ugostiteljskog preduzeća (tržišno učešće i profit ili dobit u različitim varijantama).

## **1.4 Metod rada**

U preduzećima turističke privrede, sagledavajući savremene tendencije razvoja turističke privrede, neophodna je primena integrisanih modela evaluacije, ali i merenja njegovih strateških performansi. Održavanje permanentne profitabilnosti i očuvanje komparativne prednosti na globalizovanom turističkom tržištu pretpostavlja ne samo formalno postojanje strateškog plana turističke organizacije, već i efektivnu i efikasnu stratešku kontrolu.

Kako bi potvrdili hipoteze u teorijsko-metodološkom postupku istraživanja na izradi ove magistarske teze, autor će se koristiti:

1. dijalektičkim metodom,
2. deskriptivnim metodom,
3. analitičkom metodom,
4. komparativnim metodom,
5. empirijskim metodom.

Empirijski metod će biti korišćen pri posmatranju poslovnih procesa u restoranu „Dalmatinac“, Vojvode Stepe 27, Beograd, vlasnika Petkovic Veselina.

### **1.5 Kratak pregled sadržaja rada**

Rad se sastoji iz pet poglavlja. Prvi deo rada posle uvodne napomene sadrži i metodologiju izrade ovog rada kojom se autor služio prilikom izrade rada, u ovom delu rada su obuhvaćeni cilj rada, hipoteze od kojih polazi istraživanje, metode kojima se autor služio i kratak opis sadržaja rada.

U drugom delu rada obrađena je tematika ugostiteljstva kao delatnosti, objašnjena je savremena organizacija poslovnih procesa u ugostiteljstvu, obrađena je tematika koncepta upravljanja ugostiteljskim preduzećem o objašnjeno je šta je to merenje i upravljanje performansama jednog preduzeća.

U trećem poglavlju rada objašnjena je uloga menadžmenta u preduzeću, a takođe je definisana strategija rasta i razvoja preduzeća.

Četvrto poglavlje ovog rada nosi naziv "Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća" i ovom poglavlju je obrađeni su savremeni i klasični metodi merenja performansi, a posebno je ukazano na neke nama relativno nove metode merenja performansi preduzeća koje se već duže vremena upotrebljavaju u uspešnim inostranim preduzećima i kompanijama. Na kraju ovog poglavlja nalazi se zaključno razmatranje i spisak literature koja je korištena prilikom izrade ovog rada.

## **2 Ugostiteljstvo kao delatnost**

Ugostiteljstvo spada u oblast društvenih i uslužnih delatnosti, a usluge koje ova grana industrije pruža nazivamo ugostiteljskim uslugama. Ugostiteljstvo se od ostalih delatnosti u turizmu razlikuje po tome što pruža usluge točenja pića, ishrane i smeštaja gostiju. Usluge koje pruža ugostiteljstvo su namenjene podmirenju potreba koje nastaju sa promenom mesta stalnog boravka, ali i potreba domicilnog stanovništva koje ne organizuje ove potrebe u sopstvenom domaćinstvu.

Pored zadovoljenja potreba za smeštajem, hranom i pićem, ugostiteljstvo zadovoljava kulturne, društvene i zdravstvene potrebe gostiju, omogućava razonodu i zabavu. U nedovoljno razvijenim područjima vrši funkciju pokretača privrednog razvoja. Podstiče proizvodnju u društvenim delatnostima, saobraćaju, trgovini. Omogućava valorizaciju prirodnih resursa, deluje na uravnoteženje platnog bilansa zemlje. Prodajom svojih usluga inostranim turistima ugostiteljstvo vrši određeni oblik izvoza - izvoz na licu mesta, što je važno za privredu zemlje. Usluge se prodaju unutar granica zemlje, nema transportnih troškova, carinskih dadžbina te se rad u ugostiteljstvu višestruko valorizuje.

U Srbiji se ugostiteljstvo prema klasifikaciji svrstava u ugostiteljstvo i turizam kao posebnu granu privrede. Razlikuje se od ostalih grana delatnosti jer svoje usluge pruža u specifičnim objektima i prodaje korisnicima koji ih na mestu prodaje koriste. U većini slučajeva proizvodni proces počinje kada je gost prisutan, što znači da nema skladištenja proizvodnje, proizvodi se ne mogu čuvati - skladištiti, a neke se usluge ne mogu pružiti bez prisustva gosta (npr smeštaj). S obzirom na karakter poslova ugostiteljstvo je mešovita uslužno - proizvodna delatnost, odnosno proizvodi se samo po narudžbini a roba se odmah prodaje gostima.

### **2.1 Vrste ugostiteljskih objekata**

Ugostiteljstvo se deli u dve grupe: hotelijerstvo i restoraterstvo.

1. Hotelijerstvo obuhvata sve profesionalne jedinice koje pružaju usluge smeštaja, odnosno bave se izdavanjem soba i ležaja turistima uz mogućnost korišćenja drugih ugostiteljskih usluga.

2. Restoraterstvo obuhvata sve poslovne jedinice koje gostima pružaju usluge jela i pića na ugostiteljski način.

Hotelierstvo je najznačajniji deo ugostiteljstva, u kojem se u turistički razvijenim zemljama ostvaruje 2/3 svih turističkih noćenja. Namenjeno je uglavnom turistima koji dolaze izvan područja gde su objekti smešteni. Poslovanje hotela je fokusirano na nepoznate kupce, koji se nalaze na rasprostranjenom području. Osnovna funkcija hotelijerstva je pružanje usluga smeštaja. Pored toga pruža usluge ishrane, pića, zabave, sporta. Sastoji se od različitih objekata za smeštaj koji se razlikuju po veličini, tehničkim osobinama, vrsti usluga koje pretežno pružaju te načinu pružanja usluga. Mrežu objekata za smeštaj čine hoteli, moteli, pansioni, apartmani i drugi smeštajni objekti.

1. Hotel je ugostiteljski objekat za smeštaj, u kojem se pružaju usluge smeštaja, hrane i pića i druge usluge uobičajene u hotelijerstvu.
2. Pansion je manji ugostiteljski objekat u kojem se po pravilu za duži boravak pružaju usluge smeštaja, hrane i pića.
3. Motel je vrsta hotela, smešten uz saobraćajnicu i usluge jela i pića pružaju se motorizovanim putnicima.
4. Turističko naselje je skup smeštajnih objekata koji pružaju usluge smeštaja i ishrane i druge ugostiteljske usluge i čine jedinstvenu funkcionalnu celinu. U tom okviru nalaze se sportski objekti, bazeni, zabavni centri. Objektima za smeštaj smatraju se bungalovi, ali i vile, manje kuće i paviljoni. Smeštajne jedinice su sobe, apartmani i porodični apartmani.
5. Prenosište je objekat u kojem se gostima pruža usluga noćenja, dok se u većini prenoćišta nudi i mogućnost noćenja sa doručkom.

Restoraterstvo obuhvata objekte u kojima se pružaju usluge ishrane i pića. Ova delatnost se odvija u restoranima, gostionicama, kafanama, barovima, pivnicama, konobama, poslastičarnicama, bifeima i drugim restoraterskim objektima, u kojima se po pravilu, za vreme glavnog obroka poslužuju hladna i topla jela, pića i napici.

## **2.2 Savremena organizacija poslovnih procesa u ugostiteljstvu**

Spektakularni razvoj turizma i ugostiteljstva u Evropi i svetu uslovljava intenzivnije uključivanje svih zainteresovanih korisnika u ovoj raznovrsnoj delatnosti. Ekonomisti predviđaju snažan razvoj tercijalnih delatnosti, a ugostiteljstvo sa svojim segmentima (hotelijerstvo, restoraterstvo, gastrologija) i raznovrsnim oblicima je njihov najmanifestniji primer. Usluge smeštaja, cene pića i napitaka koje putnik i turista mogu dobiti u objektu (hotelu, motelu, restoranu, kafani) davno su prevaziđene<sup>3</sup>.

Danas zaposleni u ugostiteljskoj delatnosti u cilju privlačenja potencijalnih gostiju, pored postojećih usluga, iznalaze i nude i nove usluge, odnosno, unaprežuju postojeće osnovne usluge, vodeći računa o opštem ugožaju, zabavi, animaciji, aktivnom odmoru i kvalitetu uopšte. Ističemo da se ugostiteljske usluge pružaju u različitim objektima, prostorima i organizacionim celinama. Ti objekti-preduzeća koriste dostignuća savremene nauke, tehnike i tehnologije. Takvo ugostiteljstvo sa svojim segmentima ulazi u procese ubrzanih promena, savremene opreme, novih tehnologija, tehnike poslovanja i ugostiteljskog menadžmenta. Prethodno izlaganje i konstatacije imaju za cilj, da ukažu na relevantne momente stanja evropske i šire ugostiteljsko-turističke ponude i želje da se ukaže na potrebu stvarnog, analitički unapred jasno osmišljenog sagledavanje našeg razvojnog puta u budućoj ugostiteljsko-turističkoj ponudi u našim uslovima.

Svesni činjenice da samo spremna i odgovarajuće formirana ugostiteljsko-turistička usluga, namenjena različitim potrošačima sa različitim ekonomskim, fizičkim, kulturnim i drugim mogućnostima obezbeđuje kompletnu turističku ponudu. Kompleksna ugostiteljsko-turistička ponuda treba da odgovara zahtevima savremene tražnje, odgovara organizaciono-ekonomskim funkcijama svakog organizovanog privrednog subjekta. Za ostvarivanje kompletne savremene ugostiteljsko-turističke ponude, potrebno je uključiti sve potencijalne učesnike u skladu sa jasnom razvojnou politikou društva i privrede u celini. Plansko usmeravanje akcija na prioritete kompleksne celine, kako prostorne tako i ekonomske, eliminisaće osipanje nacionalnih snaga i sredstava.

---

<sup>3</sup> Kovačević, A. (2001) *Savremena oprema, tehnike i tehnologije u ugostiteljstvu*, Viša hotelijerska škola, Beograd.

Kovačević, A. (2001) *Transfer tehnike, tehnologije i opreme u ugostiteljstvu*, Viša Hotelijerska Škola, Beograd.

Savremena oprema, tehnike i tehnologije u ugostiteljstvu su jedan od bitnih uslova za kvalitetnu ponudu i savremenu organizaciju rada. Materijalnu osnovu sredstava za rad u ugostiteljskoj privredi čine: spremni ugostiteljski objekti, uređaji, mašine, alati, inventar, transportna sredstva, oprema i zemljište. U ovom radu opredelili smo se za opremu, tehniku i tehnologiju u ugostiteljskoj delatnosti.

### **Uvođenje savremene opreme tehnike i tehnologije u ugostiteljsku delatnost**

Da bi dali odgovor na postavljenu temu neophodno je u ovom delu podsetiti na činjenicu da turizam i ugostiteljstvo kao opšta pojava utiču na sva područja ljudske delatnosti. Ugostiteljske usluge se pružaju u različitim, za tu svrhu opremljenim objektima. Ugostiteljski objekti koriste dostignuća savremene nauke, tehnike i tehnologije, koriste raznovrstan inventar, uređaje i opremu, jednom rečju, sredstva za rad. Uvođenje i transfer tehnike, tehnologije i savremene organizacije u ugostiteljskoj delatnosti teče veoma sporo. Jedan od razloga je i činjenica da je ugostiteljska delatnost nisko akumulativna, te kao takva nije u mogućnosti da često menja i zadržava sredstva rada, enterijer i eksterijer. Sledeći razlog može da bude latentni otpor zaposlenih prema svemu što je novo ili nepoznato<sup>4</sup>

Međutim, suprotno navedenim pojavama, mi smo u prilici da idemo u transfer savremene opreme, inventara, tehnike i tehnologija u ugostiteljskoj delatnosti. Zakonskim i drugim aktima je regulisano kako treba da izgleda i bude opremljen jedan ugostiteljski objekat za smeštaj ili pružanje ugostiteljskih usluga, pripremanje i služenje jela, pića i napitaka je izuzetno složena proizvodno uslužna celina u kojoj deluje niz varijabilnih faktora. Zbog toga je potrebna detaljna analiza činjenica pre izrade programa i projekta izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, od kojih mogu da zavise proizvodno uslužni rezultati i ukupna ugostiteljska ponuda. To znači da se za svaki proizvodno-uslužni smeštajni objekat moraju sagledati određeni specifični prirodni resursi koji određuju proizvodno uslužnu organizaciju na kojoj se zasnivaju ekonomski celishodni investicioni programi. Drugim rečima tehnologija i tehnika se neprekidno usavršavaju, stalno se javljaju potrebe za većim ili manjim rekonstrukcijama ugostiteljskih objekata, kako enterijera tako i eksterijera, inventara i sredstava za rad.

---

<sup>4</sup> Kovačević, A. i Nikolić, M. (1999) *Usluge u ugostiteljstvu (drugo izdanje, Meridijan, Beograd. Str 63-66*

### **Tehnološko projektovanje u ugostiteljstvu**

Metodologija tehnološkog projektovanja i opremanja ugostiteljskih objekata zasniva se na svetskim i evropskim iskustvima koja su pretočena u pouku koja je dobra podloga za nauku. Ugostiteljski objekti, zgrade i unjima odgovarajuće instalacije, oprema i uređaji projektuju se posle utvđivanja tehničke koncepcije proizvodno uslužnog programa i optimalne tehnologije u datim uslovima. To znači da tehnološko projektovanje ima primarnu ulogu tokom izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata i njihovih odeljenja, jedinica, posebno proizvodno uslužnih prostora i prostorija. Ovakav pristup nema za cilj da umani odgovornost ostalih projekata (zadovoljavanje tehničkih, prostornih i drugih zahteva), već se samo ističe potreba na bazi dugogodišnjih saznanja i iskustava, da svi ostali delovi projektne dokumentacije trebaju biti izvedeni iz tehničko-tehnološkog projekta a ne suprotno. Već smo istakli da se izgradnja i opremanje ugostiteljskih objekata zasniva i u skladu je sa zakonskim propisima<sup>5</sup>.

Tim propisima i normativnim aktima – pravilnicima je određeno kako treba da izgleda i bude opremljen neki od postojećih ugostiteljskih objekata za smeštaj, hoteli ili ugostiteljski objekat za pružanje usluga, hrane, pića, na ugostiteljski način. Nije čest slučaj određeni objekat zadovoljava arhitektonske, građevinske zahteve, dok tehničko-tehnološka rešenja ne odgovaraju određenom ambijentu i funkcionalnosti. Na osnovu spoznajnih i iskustvenih saznanja i činjenica, ugosteljski objekti angažuju raznovrsnu opremu, sredstva različitih proizvodnih i tehničkih mogućnosti i kapaciteta i pri tome primenjuju razne tehnološko-tehničke metode i procese.

Kombinovanjem novih sredstava, tehnike-tehnologije stvara se ekonomsko racionalana celina u kojoj se ostvaruje dobit – profit, što je i krajnji cilj svakog preduzeća. Prethodne konstatacije upućuju na zaključak da tehničko-tehnološke karakteristike uz lokaciju utiču na strukturu, kvalitet, posećenost i rad ugostiteljskog objekta – preduzeća. Tehničko tehnološki napredak teži ka stvaranju novih poboljšanja kod postojećih sredstava u proizvodnji i usluzi. Poboljšavanja kod postojećih sredstava i nabavka novih podrazumeva inovacije. Inovacije i tehničko-tehnološko unapređenje kod postojećeg tehničkog nivoa i napretka mogu se iskoristiti kao ekonomsko finansijski, tehnološki i organizacioni pokazatelji. U ugostiteljstvu najveće vrednosti su sredstva za rad i kadrovi. Zato se pored

---

<sup>5</sup> Nikolić, M. (1996) *Organizacija ugostiteljskih preduzeća*, Meridian, Beograd. Str 71-74

kadrova, opremi i inventaru, kao i drugim potrebama vezanim za ugostiteljski objekat mora posvetiti posebna pažnja. Primena nove tehnike i tehnologije zahteva organizacionu strukturu preduzeća po horizontali i vertikali. Uvođenje i transfer znanja i visoko produktivne opreme sredstava i inventara u ugostiteljskim objektima zadnjih godina je proizišlo iz potražnje i ponude, odnosno potrebe koja je priznata na međunarodnom ugostiteljsko turističkom tržištu.

Danas se ne može zamisliti rad jednog savremenog ugostiteljskog objekta bez kompjuterske tehnike i tehnologija. Nekvalitetan porculan, staklo, drvenina i drugi materijali su zamenjeni visoko kvalitetnim materijalima. Hronologija izlaganja o savremenoj izgradnji, opremanju i tehnologiji – tehnicima kao i savremena organizacija rada upućuje nas na potrebu premanentnog predviđanja budućeg napretka. Tehničko predviđanje i tehnološki napredak u ugostiteljskoj delatnosti su složene pojave sa nizom različitih pojmova i implikacija.

U nastojanju poboljšanja postojećih metoda i sredstava javlja se ideja o novom procesu ili postupku, proizvodu ili usluzi i njihova težnja da primene pronalazke – inovacije. Jedna od komponenti tehnološkog napretka je međuzavisnost, povezanost, prožimanje i blizak odnos između tehnološkog aspekta i razvoja kadrova. Shodno prethodnom izlaganju o tehnološkom napretku i progresu neophodno je i pitanje tehnološkog predviđanja. Čovek od svog postanka teži ka boljem životu i toj želji podređuje promene u sredini u kojoj radi i živi. Na tim većitim promenama nastala su naučno tehnološka inovativna predviđanja<sup>6</sup>.

Organizacija rada i sredstava u ugostiteljskoj delatnosti se rešava shodno principima vezanim za reprodukciju, ekonomiju i organizaciju. Kod organizacije sredstava rada u ovoj delatnosti, s obzirom na strukturu proizvoda i usluga, mogu se javiti određene specifičnosti. Te specifičnosti se odnose na lokaciju objekta, uređaje i opremu, predmete rada, funkcionalnost objekta, unutrašnje komunikacije. Iz prethodnih činjenica proizilazi da na organizaciju rada utiče niz faktora, među kojima kako smo videli, oprema, uređaji, inventar, enterijer i eksterijer objekta. Savremena organizacija rada i kvalifikaciona struktura kadrova kao i moderna oprema su važni faktori koji utiču na uspešnu eksploataciju ugostiteljskog objekta.

---

<sup>6</sup> Nikolić, M. (2001) *Personalni menadžment (hotelijerstvo, restoraterstvo, gastrologija)*, Meridian, Beograd. Str 13-16

Savremene metode izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, rastuća automatizacija proizvodnje i usluga, menja kvalifikacione profile proizvodno uslužnih zanimanja ugostiteljsko – turističkoj delatnosti. Primenom robotike, informatike potiskuju se kvalifikacije tradicionalne industrijske proizvodnje a stvaraju radna mesta za takozvane robotičare, tehnologe i informatičare. Ekspanzija kompjuterske tehnike i tehnologije u proizvodno uslužnim sektorima uvećava tražnju za računarskim i drugim stručnjacima uz stalno iznalaženje za zapošljavanje nove radne snage.

Ugostiteljska delatnost je veoma kompleksna proizvodno uslužna tercijalna delatnost. Ugostiteljske usluge se nude i pružaju u raličitim ugostiteljskim objektima koji se razlikuju po broju, vrsti, veličini i kategoriji. U ove objekte dolaze raznovrsni gosti koristeći ugostieljske usluge (smeštaj, hrana, piće, topli i hladni napitci), razonodu, zabavu, rekreaciju tj. aktivan odmor. Ta heterogenost uslovljava niz specifičnih zahteva kod organizacije rada, opreme, tehnike, tehnologije, pripremanja i pružanja ugostiteljskih usluga. Za pružanje ugostiteljskih usluga neophodni su odgovarajući stručni kadrovi i znanje, razna sredstva za rad, namenski uređeni prostori u ugostiteljskom objektu.

Zbog svojih specifičnosti transfer tehnologija se sporo menja ali se dobro uklapa u postojeća sredstva i tehnološka rešenja. Oprema, tehnika i tehnologija, u ugostiteljstvu jasno opredeljuje osnovu i proizvodno uslužnu jedinicu, jer se finalni ugostiteljski proizvod – usluga u pravilu tehnološki zaokružuje u svakoj poslovnoj jedinici – objektu. Iz poznatih razloga ugostiteljska delatnost u našoj zemlji je u veoma teškom položaju. Postojeća oprema, sredstva, inventar u većini naših ugostiteljskih objekata su dotrajala, tehničko – tehnološki prevaziđena i neproaktivna. Znači, potrebne su inovacije u proizvodno uslužnom procesu ako želimo na međunarodno turističko tržište. U našim objektima vlada veliko "šarenilo" , oprema i inventar nisu jednoobrazni. Objekti nemaju kompletne servise za usluživanje. Proizvođači inventara i opreme često puta odstupaju od JUS i ISO standarda. Nudi se generacijski zastarela oprema i na taj se način odstupa od standarda i potrebnog kvaliteta proizvoda i usluga.

### **2.3 Reorganizacija poslovnih procesa u ugostiteljstvu**

Reorganizacija poslovnih procesa označava fundamentalno preispitivanje i radikalno reprojektovanje, poslovnih, tehnoloških, i drugih radnih procesa s ciljem “dramatičnog” unapređenja kritičnih mera performansi kao što su cena, kvalitet, brzina i dr. Reorganizacija polazi od opravdane pretpostavke da većina poslovnih procesa nije dobro organizovana i da je potreban značajan napor celokupne organizacije da se ovi procesi transformišu uz kreativno korišćenje informacionih procesa. Poslovni proces je skup aktivnosti koje transformišu skup ulaza u skup izlaza (robe ili usluga) koristeći ljude i alate. S obzirom da je hotelijerstvo (ugostiteljstvo) kompleksno a trenutno znamo kakvo je, reorganizacija može i mora brzo naći svoju primenu i doći do punog izražaja. Analizirajući sopstvene osobine, menadžeri mogu steći predstavu o svojim snagama i slabostima i bolji uvid u to kako ih drugi u organizaciji vide. Ocena osobina može menadžerima da pomogne da utvrde da li poseduju kvalitete potrebne za dalje napredovanje na lestvici u kompaniji.<sup>7</sup>

Termin “reorganizacija” ili „reinženjering“ pretežno pripada naučnim područjima organizacije i menadžmenta<sup>8</sup>. Kao i svi noviji termini, u upotrebi je doživeo “sudbinu” pogrešnog i prekomernog eksploatisanja, čak do nivoa zoupotrebe. Zato se opredeljujem da naslovljenu temu počnem s elaboracijom njegovog značenja. Prethodno treba odgovoriti na pitanje: šta je inženjering?

Inženjering je metoda organizacionog dizajna i dizajna posla i metoda izvođenja poslovnih akcija i projekata koja podrazumeva široku lepezu poslovno-procesnih aktivnosti kojima se postižu složeni ciljevi. Ta lepeza počinje od ideje pa do realizacije konkretnih produkata - proizvoda i usluga kojima se zadovoljavaju brojne potrebe ljudi. Dakle, inicijative, akcije, tehničko-tehnološka rešenja, aktivnosti u realizaciji projekta u celini u kojima su integrisani entiteti nauke, tehnike, tehnologije, ekonomike i drugih sfera društvenih aktivnosti čine inženjering - metodu organizacije rada i upravljanja. Inženjering aktivnosti obuhvataju projektovanje - izradu projekta glavnih i pratećih objekata, kadrovskih profila i strukture, finansijskih rezultata, izbor materijala, obračunavanje produktivnosti i rentabilnosti, izvođenje projektovanih građevinskih i drugih radova, nadzor u toku gradnje i

---

<sup>7</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd. Str 438

<sup>8</sup> Prema: Čomić, Đ. (1992) *Tehničko-tehnološke osnove, izgradnja i opremanje ugostiteljskih objekata*, Beograd. Str 11-21

montaže, prijem i kontrolu materijala po količini i kvalitetu, puštanje pogona u probnu proizvodnju, osposobljavanje kadrova za proizvodnju i usluge, servisiranje opreme u toku redovne upotrebe (eksploatacije) objekta i dr. Inženjering obuhvata i kreditne operacije, međubankarske transakcije, finansijsko osiguranje i reosiguranje, menično poslovanje, novčane transakcije i konverziju valuta, kupo-prodajne poslove, ugovaranje i izradu ugovora, iznalaženje tržišta, izbor odgovarajuće tehnologije i dr. Naveo sam zadatke inženjeringa zbog toga da bi lakše shvatili zadatak i ulogu reorganizacije.

Reorganizacija označava fundamentalno preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih, tehnoloških i drugih radnih procesa s ciljem “dramatičnog” kvalitativnog skoka u efektima, drugim rezultatima posla. Ovde nije reč o marginalnim pomacima u nekom poslu iskazanom u (3 ili 5 procenata) poboljšanja ili unapređenja nekog parametra, već o probou u radnom učinku i pozitivnoj promeni radnih performansi. Veoma važno je naglasiti da reorganizacija ne donosi unapređenje već postojećeg stanja i nivoa organizacije i menadžmenta procesa, već njegovo odbacivanje i ponovo započinjanje posla, ali na “nov način”.

Reorganizacija je pre svega procesno orijentisan. Pod procesom treba podrazumevati niz povezanih akcija i zadataka koji zajedno kreiraju i stvaraju celovitu vrednosnu jedinicu za stvaraoaca i za korisnika usluga ili potrošača proizvoda. Pod procesom treba podrazumevati niz povezanih akcija i zadataka koji zajedno kreiraju i stvaraju celovitu vrednosnu jedinicu za stvaraoaca i za korisnika usluga ili potrošača nekog proizvoda. Dakle, procesi ne mogu proizvesti željeni rezultat ako su isparcelisani i fragmentisani širom organizacionih jedinica. Ti razlozi tradicionalno zahtevaju povećanu potrošnju vremena za obavljanje traženih zadataka, a time i nepotrebne novčane izdatke. Reorganizacija utvrđuje da je upravo fragmentacija, “srčana mana” rešavanja radnih problema, te da je za rapidan skok u efektima neizostavan celoviti ili holistički pristup radnim procesima. Holistički pristup obuhvata logičke, sistemske, fizičke i ostale aspekte posla. On se, dakle, ostvaruje holističkim dizajnom poslovnih procesa<sup>9</sup>.

Reorganizacija polazi od premise da je dizajn procesa od esencijalne važnosti, jer intelektualni potencijal, sposobnosti, obrazovni potencijal i kvalitet, visoka motivisanost i

---

<sup>9</sup> Kovačević, A. (2001) *Savremena oprema, tehnike i tehnologije u ugostiteljstvu*, Viša hotelijerska škola, Beograd.

inicijativnost zaposlenih neće se implementirati u loše kociplan i loše dizajniran poslovni proces. Rezultatski učinak reorganizacijaa je promena koja se može dimenzionisati parametrima izjave: “Ono što je trošilo tri dana vremena rada, nakon sprovedenog reorganizacijaa rešava se za jedan minut”. Ta promena je rezultat upotrebe kompjuterskog sistema i automatske rekonfiguracije egzistirajućih delova za zadovoljavanje novih specifikacija koje nisu bile u starom tehnološkom procesu. U starom tehnološkom procesu važila je “parohijalna” proizvodnja delova, tj. gotov proizvod nastajao je u fragmentisanoj, izdelfenoj organizaciji gde su vladali konfliktne ciljevi između jedinica rada: nabavke, proizvodnje, prodaje i projektovanja. Reorganizacija je eliminisao “parohijalizam” i njihove konfliktne ciljeve u poslovnom procesu njihovim povezivanjem u timski efekat gde integrisani timovi dele zajedničke ciljeve i informacije. On centrira fokus na način izvršenja posla, tj. proces, a ne na strukturu organizacije.

Reorganizacija preispituje posao radi otklanjanja redundantnih detalja, suvišnih i nepotrebnih napora za dobro obavljanje posla. To nije veštački odgovor na probleme u smislu minimalizacije potrebnog broja ljudi za konkretan posao, ukidanja poslova ili nerealnog forsiranja finansijskog uspeha. Takođe, to nije puka “automatizacija posla” i obezbeđivanje novih mehanizama kao podrške zastarelim radnim performansama. To je radikalno novi tehnološki princip koji je u funkciji oživljavanja novih dizajna zasnovanih na celovitim procesima i kreaciji vrednosti ne samo za izvršioca već i za korisnika produkata rada. Uspeh se ne meri parametrima “zadovoljavanja šefa” i njegovih ličnih stavova, već brzinom rešavanja problema i zadovoljstvom onih zbog kojih se posao radi. To znači da način vrednovanja i nagrađivanja ljudi, dinamiziranje njihove razvojne karijere i način organizovanja radi izvršenja posla postaju fundamentalni za reorganizacija. Dizajn poslovnih procesa ne završava se na pukoj sintezi funkcije i forme posla, već i vrste ljudi neophodnih za njegovo obavljanje. On stimuliše menadžment organizacije na merenje progresu, zapošljavanje, obrazovanje, obučavanje i usavršavanje ljudi čiji stavovi, ponašanja, kulturne norme i vrednosni sistemi indukuju ono što je vredno i što daje podršku procesu.

Reorganizaciju poslovnih procesa je potrebno sprovoditi iz više razloga. Poslednjih godina nekoliko faktora je ubrzalo potrebu za poboljšanjem poslovnog procesa. Kroz istoriju je prisutan zahtev za rekonstrukcijom organizacije koji je motivisan činjenicom da su postojeće poslovne logike bazirane na premisama koje su prilično zastarele. U početku su poslovni procesi bili dizajnirani kao skup uzastopnih manuelnih procedura, zatim se sa

ubrzanim razvojem tehnologije pristupilo automatizaciji procesa. Rezultat automatizacije procesa je povećanje efikasnosti kroz neprestanu optimizaciju procedura ili funkcija, povećan stepen kontrole, ali ne i osvrtnje na zahteve kupca. Najuočljiviji faktor je brz razvoj tehnologije.

Nove tehnologije brzo donose nove mogućnosti, čime uklanjaju konkurentske prepreke, i donose potrebu za dramatičnim poboljšanjem poslovnih procesa. Tokom industrijske revolucije i decenija koje slede do današnjeg dana, zastarelost tehnologije se pojavljuje u redovnim, planiranim intervalima merenim decenijama. U takvom okruženju bilo je moguće vršiti reorganizaciju jednom ili dvaput u svakoj deceniji. Danas, tehnologija zastareva mesečno a ne godišnje. Reorganizacija ne može više biti periodična aktivnost, te ako je takva, uvek će biti prekasno.

Drugi razlog je otvaranje svetskih tržišta i uvećane slobodne trgovine. Takve promene dovode više kompanija na tržište i nadmetanje postaje sve jače i jače. Poslednjih godina organizacije su bile primorane da poboljšaju svoje poslovne procese jer kupci zahtevaju sve bolje i bolje proizvode i usluge, i ako ne dobiju ono što žele od jednog snabdevača, mogu da biraju nekog drugog snabdevača sa tržišta, zbog čega se i javlja takmičarski duh između snabdevača na tržištu. Praktično poboljšanje poslovnih procesa je postalo pitanje opstanka na tržištu za mnoga preduzeća.

Usled savremenih trendova globalizacije tržišta, globalnih promena u ekonomiji, menjaju se zahtevi potrošača, a konkurencija je intenzivirana. Da bi se adekvatno odgovorilo na zahteve dinamičnog okruženja i traženu fleksibilnu promenu organizacije razvijen je koncept reorganizacije poslovnih procesa (Business Process Reengineering -BPR). Ovaj termin prvi put upotrebio je Michael Hammer, profesor računarskih nauka 1991. godine, u jednom članku objavljenom u Harvard Business Review. Od tada, pa do danas ovaj koncept je postao tema za razmišljanje mnogih autora, objavljen je veliki broj članaka, radova i knjiga, održane su mnogobrojne konferencije, a paraleleno sa time rekonstrukcija poslovnih procesa doživela je mnogobrojnu primenu u organizacijama različite poslovne orijentacije.

Profesor M.Hammer je u ovom članku ukazao na potrebu za bazičnim organizacionim promenama, pri čemu je definisao pojam reorganizacije poslovnih procesa na sledeći način:

“Ponovno bazično razmatranje i radikalni redizajn poslovnog procesa, sa ciljem da se postignu dramatična poboljšanja u kritičnim, savremenim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina”<sup>10</sup>.

Kao što se iz Hammer-ove definicije može zaključiti, dobrim reorganizacijom poslovnog procesa se postižu značajni rezultati u konkurentskoj prednosti kroz smanjenje troškova, povećanje profitabilnosti, produktivnosti, kao i u poboljšanju performansi vezanih za brzinu i kvalitet izvršenja poslova.

Reorganizacija poslovnih procesa polazi od pretpostavke da sadašnji proces nije dobar, te stoga je nevažan, zaboravljen. Počinje se od početka. Takva čista neporočna perspektiva omogućuje projektantima poslovnih procesa da se ograde od postojećeg procesa i da se usredsrede na novi, budući proces. Tada se postavljaju pitanja: Kako bi proces trebalo da izgleda? Kako kupci žele da on izgleda? Kako drugi službenici žele da on izgleda? Kako to rade najbolje organizacije u klasi kojoj posmatrana organizacija pripada? Šta bi moglo da radi tehnologijom?

Prema tome, organizaciona struktura se može i mora menjati kako bi uticala na poslovne procese. Ovo vodi ka mnogo efikasnijoj organizaciji koja se razlikuje od postojeće organizacije. Sam proces reorganizacijaa zahteva zanemarivanje tradicionalne funkcionalne i organizacione veze, a stavlja naglasak na projektovanje i implementaciju efikasnih međufunkcionalnih procesa, uz upotrebu informacionih tehnologija. Reorganizacija poslovnih procesa dovodi do promene čitave organizacije, tako što se organizacija menja od tradicionalne vertikalne funkcionalne hijerarhije ka međufunkcionalnoj, fleksibilnoj, horizontalnoj strukturi usmerenoj na procese koji zadovoljavaju kupce i njihove zahteve. Poslovni procesi treba da prolaze kroz organizacione granice, odnosno kroz funkcije jedne organizacije.

Analiza i redizajn se odnose ne samo na organizacionu strukturu, već i na definiciju poslova, strukture nadgrađivanja, poslovne tokove rada, proces kontrole i u nekim slučajevima ponovnu procenu organizacione kulture i filozofije. Postoje podaci da je danas u Americi 70% od 100 najbolje rangiranih kompanija sproveo ili pristupilo sprovođenju procesu reorganizacijaa poslovnih procesa. Takođe, i u evropskim zemljama, mada u manjem

---

<sup>10</sup> Banjanin, M. (1999) *Efektivna poslovna komunikacija*, Želnid, Beograd. Str 44

procentu, mogu se naći primeri kompanija koje su primenile reorganizaciju svojih poslovnih procesa<sup>11</sup>. Globalno konkurentsko okruženje dvadesetog veka na koje organizacije izlaze sa svojim proizvodima primorava savremene organizacije da razmatraju sve svoje, pa čak i najprostije procese. Da bi se konačno dovele na pravu dimenziju organizacije moraju da se reorganizuju eliminisanjem nepotrebnih procesa i postizanjem veće efikasnosti neophodnih procesa.

## ***2.4 Povećanje performansi u ugostiteljstvu – značaj i potreba permanentnog obrazovanja***

Tema znanjem do kvaliteta putem trening seminara u ugostiteljskoj privredi proizišla je iz potreba a na osnovu niza elemenata i činjenica koje se svakodnevno susreću i potvrđuju u praksi i teoriji. Obrazovanje i stručno usavršavanje nalazi uporište u zakonskim i drugim normativnim aktima republika i zemlje u celini. Obrazovanje je aktivnost u okviru društvene podele rada , putem koje unapređuje znanje čoveka i usavršavaju njegove sposobnosti u cilju formiranja ljudske ličnosti. Polovinom dvadesetog veka sistematsko obrazovanje znatno se proširuje i van okvira redovne nastave tj. sistematsko obrazovanje ne završava se s redovnim školovanjem, kako se nekada tumačilo i u praksi provodilo. Danas se provodi i izvan redovnog školovanja i nastavlja se u sastavu vanrednog , permanentnog obrazovanja. Tako je obrazovanje postalo stalan proces u životu čoveka. Navedene činjenice potvrđuju sve izraženije potrebe i zahtevi privrednih i van privrednih subjeketa za organizovanje različitih, posebnih oblika nastave (seminari i kursevi). koje organizuju razni školski i drugi centri, radnički univerziteti, škole i fakulteti, radio i televizija su veoma korisna i pogodna sredstva za edukaciju. Nadalje treba istaći i druge raznovrsne oblike individualnog samoobrazovanja.

Čovek je uvek težio ka znanju, stalno je edukovao mlađu generaciju kako bi je pripremio za rad i bolji život. Razloga za edukaciju, permanentno obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje ugostiteljskih kadrova je niz i teško ih je u jednoj rečenici definisati. Osnovni cilj permanentnog obrazovanja je pored ostalog, pokušaj da se reše nastali problemi u praksi na način koji će obezbediti siguran i ispravan put u savremeni svet rada i razvija, put u budućnost i novi vek. Materijalni razvoj društva zavisi od sposobnosti da stiču i primene znanja kojima raspolažu. Imajući u vidu ovu činjenicu da je reč o ljudskom potencijalu,

---

<sup>11</sup> Nikolić, M. (2000) *Preduzetnički menadžment ugostiteljstva*, Meridijan, Beograd. Str 89-91

obzirom na rad kao značajan preduslov postojanja ljudi i društva, pojam kadrova uključuje aktivnosti i kadrove<sup>12</sup>:

1. radno aktivne kadrove u preduzećima različitog vlasništva , vrste, veličine i kapaciteta.
2. kadrove koji se osposobljavaju za rad,
3. kadrove radno neangažovane-nezaposlene, potencijalne radnike.

Nas ovde prvenstveno interesuju radno aktivni i kadrovi koji se osposobljavaju za rad, jer su ove dve kategorije najzastupljenije u ugostiteljskoj privredi-preduzeću. Ekspanzivni i dinamičan razvoj nauke, tehnologija i tehnike inicira permanentno obrazovanje i usavršavanje na svim nivoima. Svakodnevno smo u prilici da vidimo na tržištu savremenu tehniku i tehnologije, koje traže nova znanja, jednom stečena znanja nisu garant i rešenja za sva vremena. Nova tehnika i tehnologija zahtevaju savremeniju organizaciju rada , traže nova znanja sa kojima se menja i struktura kadrova. Zadnjih decenija u svetu je nestalo niz uobičajenih (manuelnih) zanimanja , a istovremeno se pojavilo na hiljade novih zanimanja. Sve nas ovo upućuje na potrebu permanentnog obrazovanja ili eventualnu prekvalifikaciju postojećih kadrova. Promenjena struktura kadrova traži nova znanja i osposobljavanje, to se postiže putem permanentnog obrazovanja čiji je cilj stalno i kontinuirano obnavljanje nekad usvojenog i usvajanje novog znanja u raznim školskim i naučnim institucijama.

Permanentno obrazovanje i stručno usavršavanje se može organizovati i provoditi na razne načine, za različite profile i na različitim nivoima, putem različitih metoda sa različitim efektima uspešnosti. U ovom radu, jer tema je ipak merenje performansi, opredelili smo se za segment permanentnog obrazovanja u toku rada ili rad uz obrazovanje tj. obrazovanje putem trening seminara u ugostiteljskim poslovnim jedinicama i preduzećima. Kadrovi (izvršioци) u preduzeću predstavljaju veoma važan faktor, odnosno jednu od najvažnijih komponenti proizvodno-uslužnih snaga , najbitniji činilac u provođenju poznatih ekonomskih principa (P. E. R. i L) poslovanja. Kadrovi su po svojoj ulozi u direktnoj vezi i međusobnoj zavisnosti sa ukupnim razvojem ugostiteljske delatnosti. Ugostiteljska delatnost je karakteristična po apsorpciji živog rada i kao takva spada u delatnosti gde je dinamika razvoja posebno naglašena. Potvrdu za ovu konstataciju nalazimo u enormnom razvoju ove delatnosti u srednje i visoko razvijenim industrijskim zemljama sveta.

---

<sup>12</sup> Kovačević, A. i Nikolić, M. (1999) *Usluge u ugostiteljstvu (drugo izdanje*, Meridijan, Beograd. Str 31

Ugostiteljske usluge pružaju se u različitim oblicima, različitim vrstama i tipovima ugostiteljskih objekata, koji angažuju i koriste raznovrsnu-modernu i savremenu opremu, tehniku i tehnologiju, kojom upravljaju stručni menadžeri. Ovu delatnost sve više razvijaju i bave se njome velike, krupnije i kompleksnije kompanije i korporacije koje koncentrišu pozamašna novčana i materijalna sredstva. Sledeći ovaj primer nastali su mnogi poznati svetski lanci hotela i restorana. U ugostiteljskoj delatnosti, više nego u drugim tercijanim delatnostima, izuzetno se ističe uloga zaposlenog osoblja, koja mora zadovoljiti opšte i posebne principe poslovanja. Ugostiteljske usluge su specifične, obavljaju se u posebno opremljenim prostorima, konzumiraju se na licu mesta i ne mogu se skladištiti. Ugostiteljske usluge se nude i pripremaju za nepoznate goste, različitih navika, želja i običaja. Nude se muškarcima i ženama, mladim i starijim, klijenteli sa različitim platežnim mogućnostima. Svi predhodno navedeni elementi i specifičnosti, imaju za cilj da ukažu na potrebu permanentnog usavršavanja, kako bi ispunili te raznovrsne želje. Za određene ugostiteljske usluge potrebna su posebna znanja i specijalizacija na radnom mestu, što ukazuje na permanentno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih na svim nivoima, za nove poslove i funkcije koje do sada nisu bile poznate ili se nisu svakodnevno tražile u ugostiteljskom objektu.

Dogotovljavanje jela i pripremanje raznih koktela i barskih mešavina pred gostom u hotelima, restoranima i barovima u srednje i visoko razvijenim zemljama sveta je svakodnevni posao. Međutim, kod nas tom veoma unosnom i visoko profitabilnom pozivu se prilazi stidljivo, radi nepoznavanja (neznanja) ovih veoma atraktivnih disciplina. Potražnja za atraktivnim uslugama se iz dana u dan povećava. Ove potrebe delimično proizilaze iz "pomodarstva". Stoga, svaki hotel, restoran i bar, mora imati kvalifikovanu radnu snagu koja može zadovoljiti potrebe-želje svakog, pa i najprobirljivijeg gosta. Jedan od oblika edukacije zaposlenih u ugostiteljskom objektu je obrazovanje putem trening seminara.

### **Načini i vrste permanentnog obrazovanja**

Govoriti o edukaciji-permanentnom obrazovanju kadrova u (preduzeću, opštini, regiji, zemlji) ugostiteljskoj delatnosti, znači treba poći od potreba opšte društvenog razvoja, kao i međusobne zavisnosti razvoja kadrova i naučno tehničke revolucije<sup>13</sup>. To podrazumeva i znači da više aktuelnih i ubedljivih saznanja i okolnosti, inicira potrebu osmišljenog i delotvornog pristupa u preduzimanju odgovarajućih mera na aktivnostima koje

---

<sup>13</sup> Poljak, V. (1970) *Didaktika*. Školska knjiga, Zagreb. Str 110-114

podrazumevaju permanentno obrazovanje, usavršavanje i specijalizaciju postojećih kadrova u ugostiteljsko-turističkoj privredi. Kvalitativne i kvantitativne promene koje se dešavaju na našem tržištu i tržištima naših suseda, zahtevaju novi način formiranja u edukaciji postojećih i novo primljenih kadrova. Ističemo da dinamičan razvoj turizma i ugostiteljstva utiče na stvaranje novih i modernijih zanimanja i znanja. To podrazumeva njihovo školovanje, dodatno obrazovanje, uvođenje savremenih programa preko sistema kontinuirane obuke-trening seminara.

Primena savremene tehnike i tehnologije ne uključuje izvršioca direktno u proizvodno-uslužni proces. On formira, analizira, kontroliše i menja proces, odlučuje i prati, tj. radi ono što traži savremena tehnologija. Adaptacija u tehničko-tehnološke i radne procese zahteva edukaciju zaposlenih u ugostiteljskoj privredi na svim nivoima i radnim mestima.

Ugostiteljska delatnost je stalno u prilici da uvodi inovacije u proizvodno uslužnom procesu, a time i nove tehnologije. Uložena sredstva u znanje zaposlenih radnika najbrže se valorizuju kroz kvalitet i racionalizaciju i preko ostvarenog profita, što je i krajnji cilj svakog privrednog subjekta. Ekonomski razvoj preduzeća ne zavisi samo o mašinama, uređajima, instalacijama i opremi, nego pre svega o ljudima koji su sposobni da usmere, organizuju i obave postavljene zadatke. Zato je potrebno znanje koje se obezbeđuje putem permanentnog obrazovanja na neki od poznatih načina. Iz permanentnog procesa obrazovanja proizilazi i njegova obrazovna koncepcija u sadržajnom pogledu. Prema tome edukacija treba jasno da determiniše koncepciju, sadržaj, oblik i način izvođenja dopunskog obrazovanja. Ističemo, da je za aktivno učešće u savremenom proizvodno-uslužnom procesu rada potrebna specijalna i specijalistička znanja koja se temelje na bazi solidno zaokruženog fundamentalnog znanja.

Fundamentalno znanje treba da pšoseduju kadrovi, jer rade sa raznovrsnom tehnikom, uređajima i opremom koja traži od izvršilaca svestrana znanja i umeće. Međutim, u ugostiteljskoj delatnosti zbog neadekvatnog planiranja kadrova još uvek nalazimo jedan veliki broj “polukvalifikovanih” radnika koji samo u osnovi poznaju posao, nisu dovoljno stručni da bi se mogli okvalifikovati kao stručnjaci. U tom raskoraku poznavanja samo polovičnih znanja , tu su i uzroci raznim pojavama nedozvoljenog stanja u ugostiteljskim objektima sa tendencijom lošijeg stanja od postojećeg. Takvo stanje zahteva bržr promene u privredi. Jedna od promena je i permanentno obrazovanje putem trening seminara na svim nivoima u preduzeću.

Potreba za edukacijom i permanentno obrazovanje kadrova u ugostiteljsko turističkoj privredi je svestrano opravdano, proizilazi iz tržišta i njegovih segmenata ponude i potražnje<sup>14</sup>. Savremeno ugostiteljsko tržište zahteva od davalaca usluga kvalitet i standardnu uslugu koja se obezbeđuje znanjem preko savremene organizacije rada. Nagli razvoj društva, tehnike i tehnologija u ugostiteljstvu, zahteva nove profile kadrova i sve veću njihovu specijalizaciju, a to zahteva dopunu njihovog znanja i osposobljavanje za nove poslove, zadatka i funkcije koje do sada nisu bile u dovoljnoj meri poznate ni primenjivane u ugostiteljstvu.

Kvalitativne i kvantitativne promene koje se dešavaju na turističko-ugostiteljskom tržištu evrope i sveta, zahtevaju od nas (ako želimo u taj svet), nov način i pristup u privređivanju uopšte pa i u ugostiteljstvu. Ističemo da se kvalitet i kvantitet postiže pomoću stručnih kadrova, koje kako nam je poznato moramo doškolovati, prekvalifikovati i educirati za nova zanimanja. Jedan od najpovoljnijih načina permanentnog obrazovanja je putem trening seminara. Ovaj oblik edukacije se danas provodi u svim velikim firmama-preduzećima, lancima hotela i restorana. Edukacija je potrebna i kada osnova transformacije predstavlja uvođenje novih tehničko tehnoloških pravila, za koja su potrebna nova tehnička i organizaciona znanja. Naj, efikasniji način provođenja edukacije je putem aktivne komunikacije zaposlenih sa timovima koji su zaduženi za provođenje edukacije. Tu je neophodna kooperativnost jer niko nije u stanju da zna sve, ali svi mogu znati sve, što je i uslov za prosperitet, transformaciju i opstanak preduzeća.

## **2.5 Savremeni koncepti upravljanja u ugostiteljstvu**

Nove karakteristike okruženja, kao i pojava sve više inovacija, opadanje profita u mnogim vidovima ugostiteljstva, razbijanje globalnog tržišta na pojedine segmente, iznenadne pojave novih konkurenata i sve probirljiviji turisti, odnosno korisnici ugostiteljskog proizvoda, poljuljali su poziciju mnogih uspešnih ugostiteljskih preduzeća<sup>15</sup>. Sasvim je razumljivo da takvi uslovi poslovanja deluju opterećujuće na menadžere, koji

---

<sup>14</sup> Kovačević, A. (2001) *Transfer tehnike, tehnologije i opreme u ugostiteljstvu*, Viša Hotelijerska Škola, Beograd. Str 77

<sup>15</sup> Tehnološko-ekonomski efekat skraćivanja, prisiljava preduzeća da se sve više oslanjaju na koncepciju "real timemanagement"- a, čiji je najradikalniji oblik "scrap and bulid" postupak, ili postupak "odbaci i stvaraj novo"

sledeći tradicionalne obrasce ponašanja, preferiraju održanja status quo-a ili umerenim promenama. Poslovna strategija ugostiteljskog preduzeća počinje i završava se sa odabranim tržišnim segmentima. To znači da marketing aktivnost celovito prožima poslovnu strategiju. Zato su i elementi strategije marketinga u isto vreme i elementi poslovne strategije ugostiteljskog preduzeća, a to važi i obrnuto. Osnovni elementi poslovne i marketing strategije ugostiteljskog preduzeća manifestuju se u:

- permanentnoj orijentaciji prema potrebama i zahtevima turista;
- koordiniranju i integrisanju svih planova i aktivnosti kako bi se maksimirala ukupna efikasnost poslovanja;
- orijentaciji na osnovnu ciljnu funkciju ugostiteljskog preduzeća (tržišno učešće i profit ili dobit u različitim varijantama).

Dobro integrisana strategija poslovanja obuhvata celovit plan aktivnosti ugostiteljskog preduzeća. U pitanju je precizno definisanje poslovne filozofije, ciljne funkcije, tržišnih segmenata, opštih i specifičnih poslovnih aktivnosti i kontrolnog mehanizma za određeni planski period.

U ugostiteljstvu strategijsko upravljanje dolazi do izražaja u većem broju specifičnih obeležja, koja se ogledaju u sledećem:

1. omogućavanje celovitih analiza potreba za različitim institucijama ugostiteljstva;
2. precizno sagledavanje ciljeva poslovanja, uspešna diferencijacija ponude u odnosu na konkurente i njeno usmeravanje prema odabranim tržišnim segmentima;
3. sagledavanje realne potrebe za celovito i permanentno izučavanje pravnog, ekonomskog i tržišnog okruženja;
4. neophodnost maksimalne koordinacije ukupnih poslovnih i marketing aktivnosti;
5. mogućnost predviđanja i eventualnog izbegavanja nepovoljnih tokova na tržištu.

### **Koncept pozicioniranja**

Sa razvojem ugostiteljstva i njegove strukture, ugostiteljska preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja “paketa ponude” prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih ugostiteljskih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih ugostiteljskih preduzeća u domaćem i međunarodnom ugostiteljstvu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija

veličine i ekonomija obima u ugostiteljskoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača. Tržišna pozicija ugostiteljskog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih “paketa-ponude” na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i ugostiteljskog područja.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako ugostiteljsko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata ugostiteljskog preduzeća. Za sprovođenje efektivnih strategija diferenciranja u ugostiteljstvu neophodno je postojanje pet uslova:

1. samo za nedominantna ugostiteljska preduzeća na tržištu (u sprovođenju atraktivnih strategija pozicioniranja, ona mogu mnogo da dobiju, a malo da izgube) - suština je da se pronađu slabe strane lidera i da se od njega preuzimaju određeni turisti, jer lideri nemaju potrebu za pozicioniranjem u odnosu na slabije rivale zbog toga što, objektivno, ne mogu bitnije da poprave poziciju ugledajući se na slabije od sebe;
2. sagledavanje povoljnih prilika koje postoje na tržištu u sprovođenju strategije pozicioniranja;- mora postojati realna mogućnost za realizaciju efektivnije pozicije u budućnosti i u tom cilju potrebno je projektovati trendove ugostiteljske potrošnje i tokove u domenu konkurencije;
3. precizno sagledavanje relativne pozicije u odnosu na konkurente; primarno utvrđivanje kako turisti posmatraju ugostiteljske proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju (šta turisti preferiraju kod konkurenata, a šta ocenjuju kao njihovu veliku slabost);
4. postojanje adekvatnih strukturnih elemenata poslovanja ugostiteljskog preduzeća; odgovarajući personal, lokacija ugostiteljskih objekata, asortiman i njegovom kvalitetu, kao i odgovarajući obrtni kapital;
5. efektivno komuniciranje sa tržištem, kao neophodan uslov sprovođenja strategije pozicioniranja; neophodnost preduzimanja promocijskih kampanja usmerenih prema

željenoj tržišnoj poziciji, pri čemu se naglasak stavlja na prikazivanje turistima onih komponenti koje se efektivno diferenciraju od konkurencije.

Uopšteno, specifičnosti tržišnog pozicioniranja u praksi ugostiteljskih preduzeća u najvećoj meri vide se pri kreiranju sadržaja ponude samih ugostiteljskih objekata. Razumljivo je da se u tim uslovima radi o tržišnom pozicioniranju ugostiteljskih objekata, i obično se koristi matrica sa ukrštanjem karakteristika turista i ugostiteljskih objekata. U obzir se uzimaju specifičnosti ponude datog objekta, zatim karakteristike njegove lokacije, pristupačnost, promocioni elementi, atmosfera u objektu i slično. Efikasno ugostiteljsko preduzeće uspešno kombinuje osnovne dimenzije i karakteristike turista-potrošača i samih ugostiteljskih objekata. Samo ovakvim pristupom moguće je efikasno donositi strategijske odluke tržišnog pozicioniranja u ugostiteljstvu.

### **Razvoj strategije pozicioniranja**

U savremenim konceptima upravljanja ugostiteljskih preduzeća posebno se ističe strategija pozicioniranja. Razvoj strategije pozicioniranja odvija se kroz više međuzavisnih faza. U praksi je uobičajeno sledećih šest faza<sup>16</sup>:

1. utvrđivanje potreba i želja odabranih tržišnih segmenata;
2. analiziranje beneficija koje nudi preduzeće u odnosu na konkurente koji su prisutni na istim tržišnim segmentima;
3. utvrđivanje koje su beneficije najznačajnije, a koje su najmanje značajne za dati tržišni segment;
4. istraživanje beneficija koje se nude od konkurenata i kako tržišni segment reaguje na njihovu ukupnu ponudu;
5. prilagođavanje "paketa ponude" na način da se što više iskoriste beneficije koje su poželjne za dati tržišni segment;
6. promovisanje "paketa ponude" ugostiteljskog preduzeća kako bi se kreirao imidž i razumevanje u odnosu na odabrane tržišne segmente;

U odnosu na klasični pristup strategijskog pozicioniranja (težište na hotele, restorane i ostale ugostiteljske objekte i tzv. imidž ugostiteljskih objekata), postoje očigledne prednosti savremenog pristupa pozicioniranju ugostiteljskih preduzeća (pozicioniranje celog preduzeća

---

<sup>16</sup> Nickels, W. (1978) *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prenticehall. Str 52

u ukupnoj ugostiteljskoj infrastrukturi), pri definisanju njegove efikasne poslovne strategije. Prednosti se ogledaju u sledećem:

- 1) olakšavanje celovite ocene područja i okvira aktivnosti ugostiteljskog preduzeća;
- 2) utvrđivanje proizvodnih i tržišnih okvira za svaki posao i za svaku poslovnu jedinicu u okviru ugostiteljskog preduzeća;
- 3) omogućavanje tačnog sagledavanja aktivnosti u sklopu ugostiteljske strukture, a ne samo na horizontalnom nivou datog ugostiteljskog objekta;
- 4) pomaganje u identifikovanju glavnih strategijskih pravaca;
- 5) trasiranje i integrisanje diversifikovane strategije upravljanja i izvršavanja aktivnosti ugostiteljskog preduzeća;

U savremenoj strategiji pozicioniranja prisutna je celovita poslovna strategija ugostiteljskog preduzeća.

### **Razvoj participativnog menadžmenta**

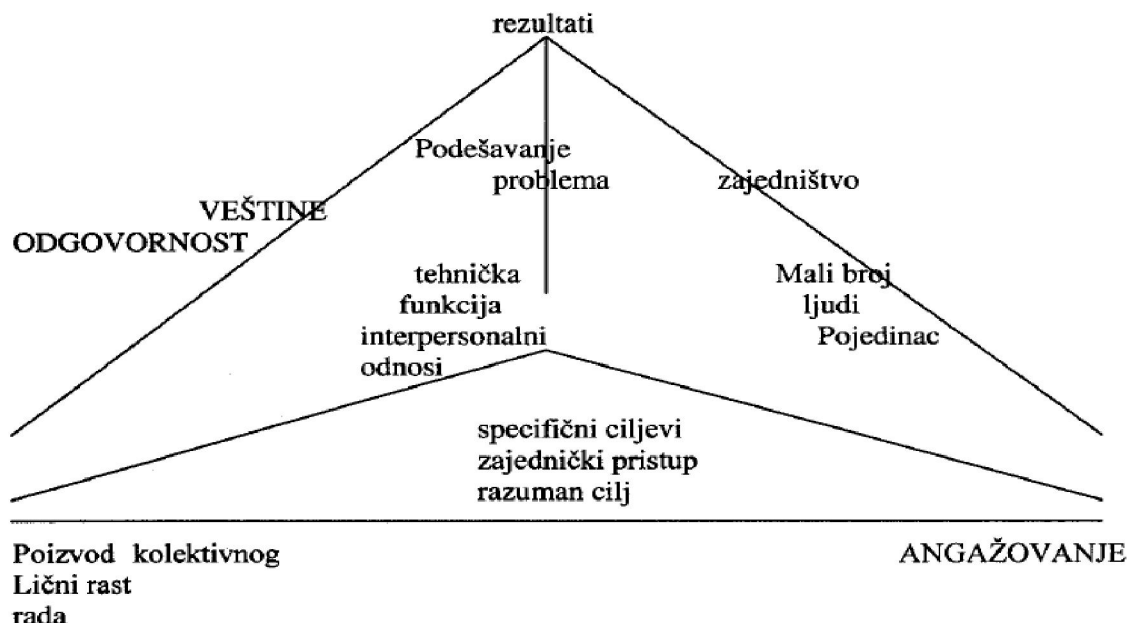
Participativni menadžment predstavlja stil upravljanja koje radnicima daje značajniju, samostaliju ulogu. U razvoju upravljačke misli ovaj vid menadžmenta pojavio se prvo u skandinavskim zemljama. Menadžeri su uvideli, da postoji način da formalna grupa bude uspešna uvođenjem timskog rada i težeći ka povećanju efikasnost timova. Potrebno je svima dati priliku da daju svoj doprinos i učestvuju u radu, jer niko ne može da predvidi ko će ponuditi najbolje ideje, odnosno rešenje. U tom smislu u skandinavskim zemljama (posebno u Švedskoj) koriste se sistematske procedure participativnog menadžmenta<sup>17</sup>. Smatra se, da su ostvarenja korporacije rezultat korišćenja talenata svih učesnika kako u procesu kreiranja, tako i u procesu donošenja odluka.

Osnov pristupa menadžmentu u ovim kompanijama jeste izrazita vera u sposobnost i integritet osoblja na prvoj liniji koje ima obavezu da zadovolji potrebe kupaca, odnosno turista. Uloga menadžmenta nije u tome da diktira politiku sa visokog nivoa, već da pomogne ljudima na prvoj liniji koji su direktno zaduženi za svakodnevni odnos s klijentima odnosno turistima. Ovaj vid menadžmenta predviđa stvaranje timova koji su koncentrisani na rezultat. Za efikasno funkcionisanje timova izazovi rezultata su najvažniji ali i najbolji način da se kreiraju timovi. U preduzećima ugostiteljske privrede takvi timovi mogu se formirati u

---

<sup>17</sup> Zemke, R. (1988) *Scandinavian Management – A Look to the Future*, Management Review, 77, br. 7.

putničkim agencijama za određena tržišta ili za određene segmente turista, u hotelskim preduzećima timovi za bankete, koktele, razne prezentacije, za brigu o gostima, za održavanje tehnološke inovativnosti itd, u restoranskim preduzećima za određene specijalne porudžbine, posebne segmente gostiju, posebni asortiman hrane i pića, za promovisanje itd. Mnogi smatraju<sup>18</sup>, da se osnovni elementi tima (uključujući veličinu, svrhu, ciljeve, veštine, pristup i odgovornost), često mogu predvideti.



Slika 1: Koncentracija na osnovne elemente

(Katzenbach i Douglas, 1993:18)<sup>19</sup>

Na predhodnom grafikonu<sup>20</sup> prikazani su osnovni elementi koji čine timove: veštine, kvalifikacije članova tima, odgovornost tima i privrženost članova tima. Poznato je da je najteže oformiti timove na vrhu organizacije, uglavnom zbog mnogih pogrešnih pretpostavki o tome kako timovi funkcionišu. Nekoliko jednostavnih pravila može, u velikoj meri, poboljšati učinak tima, posebno ako se primene na timove na vrhu organizacije.

Prvo, timovi bi trebalo da se bave specifičnim, konkretnim pitanjima, a ne širokim generalizacijama; Drugo, radne zadatke treba podeliti i preneti na podgrupe i pojedince; Treće, članstvo u timovima mora se zasnivati na tome šta svaki član može da uradi i na veštinama koje poseduje, a ne na formalnom autoritetu ili položaju pojedinca u organizaciji;

<sup>18</sup> Prilagođeno prema Katzenbach, J. i Douglas, S. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business School Press, Harvard.

<sup>19</sup> Katzenbach, J. i Douglas, S. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business School Press, Harvard. Str 18

<sup>20</sup> Katzenbach, J. i Douglas, S. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business School Press, Harvard. Str 18

Četvrto, svaki član tima treba da obavi istu količinu rada ili će neminovno doći do nesklada između angažovanja i rezultata; Peto, timovi će funkcionisati samo ako se u komunikacijama i interakciji razbije tradicionalni model hijerarhije; Najzad, timovi najvišeg rukovodstva moraju sarađivati kao i svi ostali timovi, koncentrisati na svoje zadatke i negovati atmosferu otvorenosti, privrženosti i poverenja.

Budući da će organizaciona sredina verovatno ostati nestabilna i nemirna, u budućnosti, fleksibilnost i prilagodljivost timova može predstavljati značajnu prednost. Predviđa se da će timski rad, kao dominantan oblik organizacije, zameniti hijerarhiju. Smatra se da su timovi posebno pogodni u eri informativne tehnologije i globalizacije.

## ***2.6 Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća kao osnova kreiranja programa prodaje***

Jedan od umnih stručnjaka u marketingu izgovorio je jednom prilikom, a ostalo je zabeleženo, sledeće: Ono što se u poslovnoj istoriji ne završava neuspehom je brend. Ljudski činilac, u označenom kontekstu, sa neprekidno svežim idejama, postaje jedinstvena poziciona vrednost svakog ugostiteljskog događanja. Otuda važnost procene performansi osoblja u procesu prodaje ugostiteljskih proizvoda. Generalno gledano, performansa se može definisati kao “ostvareni nivo određene merljive veličine (brzina, cilj, trajanje, cena ugostiteljske usluge, učešće na ugostiteljskom tržištu), odnosno ostvareni učinak projektovanih poslovnih veličina ili parametara posla. Kao takva, svaka performansa podložna je proceni, posebno u prodaji. U osnovi, procena performansi pledira za komponentu prošlosti (prošli učinci zaposlenog i postojeći rejting u prodaji ugostiteljskih proizvoda) i komponentu budućnosti (budući učinci zaposlenog i budući rejting u prodaji ugostiteljskih proizvoda). Praktično, procenom performansi proizvodi se sposobnost zaposlenih da unaprede i pravilno usmere biznis mogućnosti u prodaji, tj. da svoju prodajnu paletu opskrbe za puno različitih boja, mnogo boja<sup>21</sup>.

Procena rada treba, po pravilu, da obuhvati najvažnije stavke prodajnog posla, kada je reč o plasmanu ugostiteljskih proizvoda. Ona, u modernom tržišnom poslovanju, predstavlja sastavni deo marketinške procene. U prodaji ugostiteljskih proizvoda, procena performansi se

---

<sup>21</sup> Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, Eleventh Edition, Prentice–Hall International Inc., Upper Saddle River, New York. Str 22-24

odnosi na formalni, strukturirani sistem merenja i procene poslovnih aktivnosti zaposlenih i performansi.

Performanse prodavca ugostiteljskih proizvoda u korespondenciji su sa ciljevima koji se pred njih postavljaju. Stoga menadžment prodaje treba, u tom smislu, da bude u funkciji stalne komparacije ostvarenih rezultata sa predviđenim prodajnim ciljevima. Procena performansi otkriva prave i neprave pristupe poslu. Zato ona predstavlja svojevrsnu logistiku za sastavljanje tima prodaje sa visokim performansama. Ostvarenost procene performansi rezultat je sagledavanja odgovarajućih faktora poređenja (vreme, cilj, metod, uloga menadžera prodaje, uloga prodavca) u konstelaciji evaluacije, s jedne strane, i razvoja, s druge strane.

Nivo performansi prodavca ugostiteljskih usluga ishodi iz nivoa njegove motivacije. Postojanje motivacionog miksa uslov je pokretanja skupine uloženog truda i sposobnosti prodavca (iskazane u: dobroj obučenosti, posedovanju poslovnih veština, talentu i informacijama). Značajno je ukazati na činjenicu, koja dodiruje dati kontekst, da su motivi individualni; zatvoreni su u svest pojedinca sve do momenta do kada on ne uspostavi poverenje, prisnost i sigurnost u komunikaciji sa drugom ličnošću. Menadžeri prodaje, pri procenjivanju nivoa performansi, treba da fokusiraju motivaciju koja usmerena na pojedinca. Kada oni saznaju sa kime rade, oni će saznati i šta ih podstiče i kakva motivacija im najviše odgovara.

### ***2.6.1 Procesi i procedure merenja performansi***

Stara je istina, koju u ovom delu rada, sa važnim razlogom pominjemo, da "menadžer prodaje, birajući za sebe uvek bira i za druge, jer izabрати između ovog ili onog znači istovremeno i afirmisati vrednost izabranog". Pri ovome, on nikada ne sme da presuđuje, već samo da prosuđuje. Procenjujući performanse svakog radnog mesta, vezanog za prodaju ugostiteljskih proizvoda, menadžer prodaje mora da pođe najpre od analize posla. Analiza posla određuje se kroz specifične zadatke ili aktivnosti i pokazuje koje su kvalifikacije potrebne. Opis posla je ustanovljen specifičnom prirodom, zahtevima i odgovornostima posla. Specifikacija posla ukazuje na komponente kvalifikovanosti prodavca, kao što su: obrazovanje, ponašanje, organizaciona sposobnost, komunikacione veštine – a koje, se smatraju neophodnim za ostvarenje uspešnih rezultata u procesu prodaje. Prodavci treba, po pravilu, da budu ocenjeni posle svakog ciklusa performansi. Ciklus performansi je period

povezan sa specifičnim ciljevima proizvoda ili poslovnih aktivnosti; na primer, prodaja ugostiteljskih aranžmana u letnjem periodu, odnosno, prodaja ugostiteljskih aranžmana u zimskom periodu. U literaturi se razlikuju četiri osnovne forme procene performanse (koje je moguće sa uspehom primeniti u procesu prodaje ugostiteljskih proizvoda)<sup>22</sup>.

- 1) Grafički prikaz. Ova forma koristi rangiranje prodajnih sposobnosti prodavca upotrebom odgovarajuće vrednosne skale; na primer, na Likertovoj skali prodajne sposobnosti mogu biti rangirane kao: idealne, iznad proseka, prosečne i ispod proseka (uz određene komentare);
- 2) Opisne izjave. Ova forma koristi pismeni opis različitih performansi prodavca: prodajne sposobnosti, menadžerski potencijal, sposobnost zaključenja prodaje, i druge. Opisne izjave omogućuju poređenje prodavaca međusobno; na primer, menadžer koji radi sa pet prodavaca (N) imaće deset ovakvih parova (Parovi =  $N(N - 1) / 2 = 5(5 - 1) / 2 = 10$  komparacija)<sup>23</sup>;
- 3) Menadžment uz pomoć ciljeva. Ova forma koristi rezultate ocenjivačkog programa. Rezultatski ovaploćeni ciljevi prodavaca porede se sa projektovanim ciljevima, sa svrhom procene njihovih performansi prema indeksu performansi. Indeks performansi dobija se kao količnik ostvarenih učinaka i projektovanih prodajnih ciljeva, pomnožen sa sto. Ako određeni, projektovani cilj, nije postignut, prodavac mora da objasni razloge za to, odnosno da predloži šta treba preduzeti da bi došlo do njegovog postignuća u budućnosti;
- 4) Procena prema ponašanju. Ova forma koristi kao podršku skalu za procenu sposobnosti kako bi se održali (svakako i dalje razvijali) individualni ciljevi prodaje. Skala pokazuje vrednosni iskaz performanse (idealna performansa, performansa iznad proseka, prosečna performansa, performansa ispod proseka i siromašna performansa) kojoj odgovara određeni deskriptivni znak odnosno pridev. Na taj način menadžeru prodaje je omogućeno da ostvari visok stepen preciznosti u samoj proceni. Takođe, relevantan ishod je i feedback prodavcima, čije su performanse procenjivane, da saznaju kako su ocenjeni, odnosno šta se od njih očekuje u narednom periodu.

### **2.6.2 Pravila merenja performansi**

Procena performansi zahteva, to je veoma evidentno, veliku količinu razmišljanja i vođenja beležaka. Stručna, profesionalno ostvarena procena može biti sveojevrstan alat

---

<sup>22</sup> Futrell M.C. (2001) *Sales Management*, Sixth Edition, South Western, Mason, Ohio. Str 397

<sup>23</sup> Hatton, A. (2000) *Marketing planning*, Prentice Hall, London. Str 32-34

menadžerima prodaje u stalnoj težnji da se poslovi prodaje efikasno i efektivno realizuju, ali i u tzv., ekstremnim situacijama, odbrambeni stav u slučaju tužbe. Da li će se, ili neće, procena koristiti punim potencijalom, zavisi od menadžera prodaje. Oni moraju da upražnjavaju kombinaciju pratećih vodiča sa ciljem da kontinuelno komuniciraju i, isto tako, stalno uočavaju dobre poslovne poteze ali i probleme koji ukazuju na pomanjkanje performansi zaposlenih.

U promišljanju svega navedenog, menadžer prodaje treba, bezuslovno, da se pridržava i istovremeno primenjuje sasvim odgovarajuća pravila procene performansi. Pravila procene pokrivaju sledeće temate ponašanja menadžera prodaje: objektivnost, postavljanje ciljeva i standarda, iskrenost, doslednost, korišćenje adekvatne dokumentacije i praćenje generalne poslovne politike (posebno, u okviru nje –prodajne)<sup>24</sup>.

Pravilo objektivnosti promoviše profesionalni angažman menadžera prodaje u proceni performansi, a on podrazumeva ekstremno realan pristup u sagledavanju kvantitativnih i kvalitativnih odrednica učinka prodavca ugostiteljskih proizvoda. U dati pristup ne sme se ugraditi lično mišljenje menadžera prodaje (bilo pozitivno ili negativno) o karakteru zaposlenog, verovanjima, ili njegovom stilu rada, ukoliko ne utiču na performanse posla.

Pravilo postavljanja ciljeva i standarda promoviše napor menadžera prodaje da oblikuju planske ciljeve i standarde njihovog ostvarenja, podržavajući ovu svoju aktivnost iskazima prodavaca kojima oni objašnjavaju šta im je potrebno da poboljšaju svoje performanse.

Postavljanje vremenskih rokova i obezbeđenje feedback sistema povratne sprege, pri tome, maksimalno utiču na harmonizuju proceduralnih aktivnosti. Menadžeri prodaje, takođe, treba da ispolje vremensku fleksibilnost, kada je reč o temporalnom usaglašavanju sa novim poslovnim procedurama, što podrazumeva i učestalije kontakte, neminovne u slučajevima ove vrste.

Pravilo iskrenosti promoviše poslovni ton u komunikaciji uz eliminaciju kritike i eksponiranje partnerskog odnosa. I prodavcu ugostiteljskih proizvoda i menadžeru prodaje je u interesu da se prodajni proces odvija u kontinuitetu, da se ne prekrivaju tajne (čije

---

<sup>24</sup> Futrell M.C. (2001) *Sales Management*, Sixth Edition, South Western, Mason, Ohio.str 398

razotkrivanje, neminovno, dovodi do odstupanja, najčešće nedopuštenih), odnosno da se uspostave informacioni tokovi na osnovi istinitosti.

Pravilo doslednosti promoviše ličnu objektivnost menadžera u odnosu na svakog prodavca, odnosno objektivnost u odnosu na ostvarene performanse. U svakom profitabilnom poslu, a uspešan prodajni posao to jeste, moguć je upliv smanjenja radnih kapaciteta, a time i nastanak loših performansi. Doslednost menadžera, u takvim, tzv. kriznim situacijama, treba da bude pojačano prisutna, razložna u traženju izlaza. Menadžer prodaje mora da ima i saznanje da će se njegova doslednost raspršiti kao mehur od sapunice, ako otpusti prodavca koji ostvaruje značajne prodajne rezultate, odnosno ako promoviše prodavca koji ostvaruje beznačajne prodajne rezultate (što će, u oba slučaja, izazvati veoma izraženo podozrenje).

Pravilo korišćenja adekvatne dokumentacije promoviše visoku profesionalnu svest menadžera prodaje. Dokumentacija je nezamenljiva logistika u kreiranju svake poslovne odluke. Ona otvara prostor predstavljanju relevantnih referenci i specifičnosti, zapisa diskusija i zaključaka, izjava i drugog, na način koji obezbeđuje pouzdanost. Sama pouzdanost eksponent je visokog stepena slobode menadžera prodaje pri preduzimanju odgovarajuće akcije.

Pravilo praćenja poslovne, odnosno prodajne politike, promoviše dimenziju formalne realizacije svake prodajne procedure. Formalnost je pravno–ekonomska pokrivka svakog, potrebnim i očekivanim sadržajem ispunjenog, prodajnog posla. Performanse prodavaca, koje respektuju formalne tokove prodajnog posla, u funkciji su saznanja postojanja odgovorne osobe, preduslov njenog unapređenja u poslu. Formalno vođenje je najbezbedniji put da se osiguraju svi pojedinačni i grupni interesi u ugostiteljskom subjektu.

Procena performansi je izuzetno važna odrednica posla menadžera prodaje. Da bi se procena performansi ostvarila na pravi način potrebno je uspostaviti kriterijume procene i otvoreno diskutovati o njima. Kao neophodna alatka menadžeru prodaje treba da posluži i prodavčev opis performansi i opis njegovih sopstvenih performansi. Kao i prodavac i menadžer prodaje mora imati svoj pogled na performanse. Ukrštanjem stavova po ovom pitanju moguće je, u zajedničkom interesu, oblikovati pravu meru dogovora o nivou performansi koji se mora postaviti. Dati interes nalaže menadžeru prodaje, takođe, da svaku javno iskazanu, nisku ili visoku evaluaciju određene performanse i njenog nosioca, u

potpunosti objasni, obrazloži. Kao i da kultiviše, u svojoj bazi iskustva, saznanje da se ozbiljne razlike u mišljenjima pojavljuju zato što prodavci nisu u potpunosti razumeli šta se od njih očekuje. Kada sumira ukupnu procenu performansi sa prodavcem, menadžer prodaje treba da počne od onih visoko rangiranih idući potom ka nisko rangiranim. Uz to, prodavcu se mora izreći opšta ocena o njegovom radu.

## ***2.7 Modeli merenja upravljačkih performansi u ugostiteljstvu***

U preduzećima turističke privrede, sagledavajući savremene tendencije razvoja turističke privrede, neophodna je primena integrisanih modela evaluacije, ali i merenja njegovih strateških performansi. Održavanje permanentne profitabilnosti i očuvanje komparativne prednosti na globalizovanom turističkom tržištu pretpostavlja ne samo formalno postojanje strateškog plana turističke organizacije, već i efektivnu i efikasnu stratešku kontrolu. U korporativno uređenim turističkim preduzećima, zbog njihove složene i decentralizovane organizacione kulture, posebno je bitan značaj uspešnog modeliranja strateške kontrole. Tržišni uspeh personifikuje se ostvarivanjem superiornih finansijskih rezultata i permanentnim razvojem poslovnih jedinica, a postiže se i održava adekvatnim strateškim upravljanjem (definisanjem i implementacijom validne poslovne strategije). Strategija koja stvara veće finansijske efekte specifična je za svaku turističku kompaniju, kao i sistem za merenje poslovnih performansi čija je prethodna pretpostavka adekvatna strateška artikulacija.

Pri tome treba imati u vidu da svaka, konkretna, strategija zahteva različiti set za merenje poslovnih performansi, odnosno da taj sistem može osvetljavati ispravnost strateškog pravca ili otkriti postojanje strateškog jaza. To za cilj ima mogućnost sprovođenja korektivnih akcija od strane menadžera u turizmu. Osim toga daje mogućnost transparentnog objašnjenja smisla i značaja izvršenja strategije celokupnom organizacionom osoblju. Menadžeri u turizmu, pri tome, treba da imaju u vidu da je strateški plan orijentisan na dugoročno zauzimanje respektibilne konkurentne pozicije, dok je operativni (biznis) plan usmeren na ostvarivanje prihvatljivih profitnih margina u tekućem poslovanju.

U savremenom menadžmentu turističkih preduzeća veliki značaj pridaje se sistemu za merenje poslovnih performansi turističkih kompanija. Pri tome je merenje poslovnih rezultata

jedna od najosetljivih komponenti savremenog menadžmenta. Stoga, da bi bile uspešne, turističke kompanije moraju posedovati efikasna oruđa za realizaciju strategije i monitoring strateških i taktičkih nivoa. Međutim, ostvarenje razvojne vizije i strategije korporativnih turističkih društava veoma je kompleksan i neizvestan proces. Povećavanje izvesnosti realizacije nameravanog strateškog razvoja poslovnih jedinica postiže se upotrebom specijalizovanih menadžerskih saznanja, tehnika i sredstava da bi se kreiralo organizaciono jedinstvo za<sup>25</sup>:

1. razvoj formalnih strateških ciljeva i akcionih planova;
2. konstituisanje budžetskog procesa i planskih hijerarhijskih ciklusa;
3. harmonizaciju organizacione strukture koja će trajno podržavati implementaciju strategije;

U teoriji i praksi menadžmenta turističkih preduzeća odavno je zastupljeno shvatanje da je merenje poslovnih mogućnosti prvi i neizostavni korak za kontrolu poslovnih rezultata i osnova za dalje poboljšanje poslovnih rezultata. Stoga mišljenje da su informacije o poslovnim aktivnostima koje su zasnovane samo na finansijskim i troškovno orijentisanim merilima nedovoljnog kapaciteta da obezbede uspešno upravljanje organizacijom na konkurentnom globalnom turističkom tržištu. Upotreba samo finansijskih merila, za ocenu poslovnih rezultata, fokusira analitičku pažnju na kratkoročne rezultate, na štetu zanemarivanja dugoročnih razvojnih perspektiva organizacije. Stoga menadžeri u turizmu stavljaju naglasak na ciljeve kao što su: tržišni položaj, inovativnost, fizički i finansijski resursi, profitabilnost, upravljačke performanse, organizaciono ponašanje i javna odgovornost. Ograničenost tradicionalnih sistema za merenje poslovnih performansi mogu se grupisati u četiri seta:

- nedostatak sposobnosti za predviđanje i objašnjenje budućih performansi;
- nedostatak akcione inicijative, jer ne pružaju dovoljno informacija o uzrocima poslovnih problema i osnova za njihovo rešavanje;
- nedostatak obuhvatanja i uočavanja svih ključnih poslovnih aktivnosti, odnosno kasna detekcija poslovnih problema, kada je često prekasno za bilo kakve korektivne akcije;
- nedostatak analitičnosti, odnosno prevelika agregatnost i uopštenost da bi inicirale i vodile menadžerske akcije;

---

<sup>25</sup> Drucker, P. (2003) *Menadžment za budućnost*, Kragujevac. Str 42

S druge strane, savremeni zahtevi za odgovarajućim procenama aktivnosti tržišnog subjekta odnose se na sveobuhvatno merenje performansi preduzeća upotrebom seta različitih metoda i modela:

- tipova mernih kriterijuma (orijentacija prema klijentima vs. orijentacija prema ljudskim resursima);
- tipova vremenskih okvira (istorijska orijentacija vs. buduća orijentacija);
- tipova merila (novčana merila vs. Ostala merila poslovnih aktivnosti);

Za turističko preduzeće efektivno ostvarivanje korporativne strategije podrazumeva upotrebu različitih menadžerskih tehnika koje su povezane sa sveobuhvatnim tehnološkim integracijama. Stoga se ovaj pristup, razvoja organizacije, naziva i performans menadžment, koji se može definisati i kao set tekućih upravljačkih inicijativa koje objedinjuju korporativnu strategiju i taktičke procese preko integrisanog merenja poslovnih performansi i izveštavanja. Ovaj savremeni vid menadžmenta (performans menadžment) sastoji se od serija povezanih gledišta u organizaciji od kojih svako ima svoj set menadžerskih alata.

Turistička preduzeća su pred stalnim izazovima da implementiraju korporativnu strategiju i mere poslovne rezultate, odnosno mogućnosti, na strateškom i taktičkom nivou koristeći različite menadžerske tehnike i metodološke sisteme. U poslednje dve decenije menadžerska teorija i praksa razvile su nekoliko različitih modela za merenje poslovnih performansi, čija je zajednička karakteristika da uspešnost preduzeća obuhvataju simulativno iz više različitih i novih perspektiva, pri čemu koriste ne samo finansijske, nego i set nefinansijskih pokazatelja<sup>26</sup>.

Poslovne jedinice u turističkom preduzeću (korporativni entiteti) u postupku i procesu izgradnje odgovarajućeg sistema za merenje strateških performansi treba da obuhvate sledeća tri, uzajamno zavisna, gledišta (perspektive), koji konstituišu okvir mernog sistema<sup>27</sup>:

1. *Strateško gledište (perspektiva)*

- obuhvata kako primenu strategije, tako i merenje performansi preduzeća upotrebom prilagođenih mernih modela i metodologija;

2. *Taktičko gledište (perspektiva)*

- obuhvata menadžment aktivnosti i ocenu uspešnosti rezultata;

---

<sup>26</sup> Na primer: TQM, ABC, BSC, Six Sigma, itd.

<sup>27</sup> Marković, G. (2006) *Integrirani modeli evaluacije i merenja strateških performansi preduzeća*, Poslovna politika, Beograd. Str 42

### 3. *Merno gledište (perspektiva)*

- obuhvata strateška i taktička merila;

Menadžeri u turističkim preduzećima, pri tome, treba da imaju u vidu da se u prožimanju strateške, taktičke i merne perspektive optimizira proces artikulacije strategije, izbor prilagođenih performansi modela, performans merenja i organizacionih aktivnosti. Postavljeni okvir sistema za merenje strateških performansi povezuje ove tri perspektive i osigurava kontinuiranu razmenu i tok informacija svih područja poslovnih aktivnosti, omogućavajući brze korektivne akcije menadžera na neželjene promene uslova poslovanja.

Menadžeri u turističkim preduzećima, polazeći od nepobitne činjenice da merenje nebitnih poslovnih performansi (kao i merenje bitnih poslovnih performansi ali na pogrešan način) ne daje jasnu sliku o uspešnosti implementacije strategije, dolaze do pet ključnih principa za izbor i selekciju merila pri oceni strateških performansi:

#### 1. *strateška zasnovanost*

- odražava esenciju strategije;

#### 2. *refleksija strateških ostvarenja*

- treba da pokaže stepen ostvarenja strateških ciljeva;

#### 3. *kreiranje balansnih tačaka*

- treba da upozori na relativnost vrednovanja pojedinih merila uspešnosti poslovanja (na primer, kada je značajno povećanje produktivnosti postignuto po cenu masovnih otpuštanja radnika);

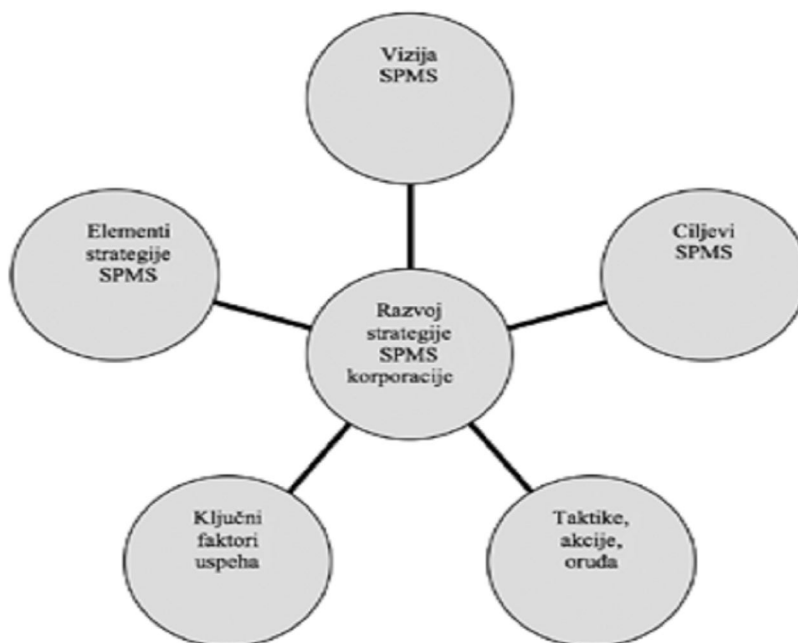
#### 4. *strateška osetljivost*

- treba da detektuje prethodna upozorenja na buduće poslovne neuspehe i kompromitaciju strategije;

#### 5. *obuhvatnost celovitosti strateških promena*

- da se na adekvatan način, u strateškom performans sistemu, detektuju, označe i vrednuju strateške tendencije (pozitivne ili negativne) u ukupnim poslovnim aktivnostima turističkog preduzeća;

Integralni razvoj strategije ugostiteljskog preduzeća odnosno strateški performans menadžment sistem (SPMS) dat je na slici<sup>28</sup>:



*Slika 2: Razvoj strategije SPMS korporacije u turizmu (Lawrie, 2001)*

Polazna pretpostavka podrške planskim procesima organizacije je formiranje i razvoj sistema za merenje strateških performansi, koji treba da obezbedi validne informacije za strateško upravljanje i odlučivanje menadžera u turističkim preduzećima. Strateški performans menadžment sistem (SPMS) upotrebom efektivnih i kompetentnih izveštaja o merenim poslovnim rezultatima, omogućava multidimenzionalnu, multifunkcionalnu i multihijerarhijsku konverzaciju koja dovodi do poboljšanja strateških i operativnih aktivnosti. Primarna uloga SPMS je da obezbedi ključnim subjektima odlučivanja, u turističkoj organizaciji, pravovremene i validne informacije o trenutnim rezultatima dostizanja strateških ciljeva i implementacije strategije, što podrazumeva:

- jasno strateško fokusiranje i analizu;
- fleksibilno, tačno i akciono izveštavanje;
- jasne i pouzdane računovodstvene izveštaje;

<sup>28</sup> Lawrie, G. (2001) *Combining EVA with Balanced Scorecard to improve Strategic Fokus and Alignment*, 2GC, London, 2001. str 33

Ukupan proces konstituisanja i razvoja sistema za merenje strateških performansi sastoji se od četiri faze.

1. *faza* - Identifikacija ključnih indikatora uspeha turističke organizacije na dugi rok Ovo je početna faza konstituisanja i razvoja SPMS organizacija koja uključuje izbor i selekciju (identifikaciju) ključnih indikatora dugoročne uspešnosti, i to:
  1. pokazatelje poslovnog razvoja (efikasnost i profitabilnost);
  2. pokazatelje razvoja servisa klijenata (zadovoljstvo, lojalnost turista);
  3. pokazatelje razvoja ljudskih resursa (stalnost osoblja, razvoj znanja i poslovnih veština);
  4. pokazatelje razvoja upravljanja rizikom (maksimizacija prihoda, optimizacija troškova);
  5. pokazatelje razvoja finansijskog upravljanja (maksimizacija profitabilnosti i finansijske stabilnosti); Osiguranje konstantne pažnje operativnih organizacionih jedinica na dostignute vrednosti datih indikatora postiže se konkretnim prenošenjem odgovornosti na izvršioce, srazmerno njihovim ovlašćenjima.
2. *faza* - Konstituisanje performans sistema i regulacije performans merila U turističkom preduzeću menadžment odgovoran za strateško upravljanje organizuje direktne sastanke sa menadžerima organizacije, u cilju usaglašavanja mišljenja oko predloženog sistema za ocenu strateških performansi i revidiranje pojedinih merila, za koje zajednički zaključuju da nisu celishodna. U konkretnom procesu usaglašavanja razvija se set preporuka za merila koja treba naknado uključiti u merni sistem i formira konačna verzija SPMS-a. U završnom delu ove faze utvrđuje se periodika performansi merila i odgovarajući merni protokoli i procedure.
3. *faza* - Revizija performans sistema Analiza uspešnosti implementacije korporativnog sistema za merenje poslovnih performansi obavlja se kvartalno da bi se pravovremeno ocenila njegova efektivnost. Kritički se analiziraju dva glavna pitanja:
  1. da li je SPMS obezbedio validne indikatore za menadžere svih nivoa u organizaciji?
  2. da li je svako merilo relevantan uvid na strateške tendencije date poslovne aktivnosti? Menadžeri u turističkim preduzećima očekuju da će revidirani oblik SPMS-a imati kao krajnji rezultat manji broj koherentnih merila.
4. *faza* - Upotreba performans saznanja o rezultatima (uspešnost/neuspešnost) implementacije strategije. Upotrebom strateškog performans mernog sistema u svim

strukturama organizacije obezbeđeno je poslovno oruđe koje omogućava relevantne analize i diskusije o ostvarenim rezultatima strateškog razvoja na svim nivoima kompetentnosti i odgovornosti zaposlenih. U ovoj fazi se kroz oblik performans izveštavanja optimizira efektivnost, strateška fokusiranost i razmenjuju saznanja o uspešnosti implementacije strategije. Na ovaj način jačaju zajednički naponi i uzajamno razumevanje o značaju realizacije strateških ciljeva “konkurentnih” organizacionih delova poslovnog sistema u celini.

Integracija procesa biznis planiranja u korporacijama harmonizuje strateško planiranje, operativno planiranje i budžetiranje, performans merne sisteme i poslovno prognoziranje. Operativno planiranje predvodi strategiju turističke kompanije u niz taktika, akcija spuštajući izvršne akcije “top-down” po organizacionoj strukturi. Budžetiranjem se, na relativno pojednostavljen način obezbeđuju potrebni resursi za realizaciju operativnih ciljeva. Fokus integracije procesa biznis planiranja je na ubrzanju i smanjenju potrebnog broja procesa planiranja u celini. Integrirano planiranje obezbeđuje organizacijama kontinuitet u unapređenju efikasnosti:

- planskog procesa;
- ritma poslovnog ciklusa;
- primenjenih performans sistema i merila;
- upotrebljenih tehnologija;
- tačnosti prognoziranja i predviđanja;
- izabranog sistema obačuna troškova.

Krajnja rezultanta integracije procesa biznis planiranja je postizanje sinergetskog efekta kojim se kreira dodatna vrednost. Dolazi do sinergije organizacionih aktivnosti za realizaciju strategije u celini i ostvarivanja zadovoljavajućih profitnih margina na godišnjem nivou. U cilju prevazilaženja pojedinačnih ograničenja i nedostataka savremenih sistema za merenje biznis performansi turističkih preduzeća, došlo je do povezivanja i integrisanja više različitih modela. Korporacije su, u poslednje dve decenije, zavisno od svojih specifičnih potreba, stvorile konkretne hibridne performans modele da bi sintetizovale pozitivne, odnosno minimizirale negativne osobine pojedinih modela<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Na primer, integrisani BSC i BEM modeli, integrisani BSC-QFD model, integrisani LOGMAN model, itd.

U hotelskom sektoru, koji karakterišu konvergencija tehnologija, rastući konkurentni pritisci i visoki zahtevi turista, primenjeni sistemi za merenje poslovnih performansi veoma brzo postaju suboptimalni. Top menadžment hotelskog osoblja stalno teži da unapređuje merne performans modele da bi obuhvatio “ključne faktore uspeha”: inovativnost, reinžinjeriing, značaj ljudskih resursa, zadovoljstvo turista, vrednosne analize za potrebe akcionara i dr. Osnovna intencija je da se proširi i optimizira okvir za merenje poslovnih performansi da bi se omogućila racionalizacija poslovnih aktivnosti u procesu implementacije poslovne strategije, odnosno obezbedila prava merila i ključni indikatori za stratešku kontrolu. Sintetizovani model konstituiše sveobuhvatni integrisani sistem za merenje biznis performansi, koji polazeći od vodećih BSC indikatora (zadovoljstvo i moral zaposlenih, standardi kvaliteta, satisfakcija klijenta, i dr.) dolazi do zaostajućih EVA indikatora (stvaranje dodatne vrednosti, kao osnovnog motiva angažovanja kapitala).

| PLANIRANJE                                                                                                                                                                 | BUDŽETIRANJE                                                                                                                                                                                 | MERENJE<br>PERFORMANSI                                                                                                                                                                                                                                 | IZVEŠTAVANJE                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza Interni/Eksterni fokus</li> <li>- Timsko odlučivanje</li> <li>- Usaglašavanje planova (strateškog i godišnjeg)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Povezivanje plana i godišnjeg budžeta</li> <li>- Mesečni ciklusi</li> <li>- Reduciranje procesa</li> <li>- Pojednostavljivanje alokacija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upotreba različitih modela za merenje performansi</li> <li>- Upotreba različitih kvalitativnih i kvantitativnih metoda</li> <li>- Veza sa operativnim i strateškim planom u cilju otklanjanja jaza</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Različiti vrem.ciklusi izveštavanja</li> <li>- Integrisanost</li> <li>- Tačnost</li> <li>- Relevantnost</li> <li>- Kvantitativno i kvalitativno</li> </ul> |

*Shema 1: Shema integracije procesa biznis planiranja*

*Izvor: Goold, M. J. , 2003<sup>30</sup>*

Uspešno strateško upravljanje konkretnim poslovnim subjektom, odnosno poslovnom jedinicom, u turističkom preduzeću kao pretpostavku ima izgradnju integrisanog i unapređenog sistema za merenje strateških poslovnih performansi, kojim se prevazilaze nedostaci a koji se javljaju u nekritičkim implementacijama pojedinih savremenih modela za merenje postavljenih performansi. Na globalnom savremenom turističkom tržištu uslov opstanka i razvoja korporacije i njenih poslovnih jedinica je implementacija strategije, što se

<sup>30</sup> Goold, M.J. (2003) *Strategic control: Milestones for long term performance.*, Economist Book, London, str 62

obezbeđuje adekvatnom strateškom kontrolom. Strateška kontrola je esencijalno oslonjena na sistem za merenje strateških performansi, koji u svojoj osnovi treba da ima prilagođene merne modele. Uspešna adaptacija sistema za merenje strateških performansi turističkog preduzeća postiže se upotrebom unapređenih performans modela.

### ***3 Savremeni koncepti upravljanja ugostiteljskim preduzećem***

Savremeni koncept upravljanja preduzeća svakako da predstavlja primena i implamentacija strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment predstavlja onaj deo filozofije poslovanja i upravljanja preduzeća čija vremenska dimenzija zahvata daleku budućnost. On definiše pravce i akcije kojim se preduzeće usmerava i prilagođava promenama vezanim za okruženje i tržište.

Da bi ugostiteljsko preduzeće moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju budućnost u uslovima neizvesnosti, ono mora primenjivati strategijski menadžment. Strategijski menadžment se bazira na informacijama iz okruženja, njegova efikasnost bitno utiče na efikasnost preduzeća, on omogućava strateško odlučivanje kao i postavljanje i realizovanje strategije preduzeća. Pri definisanju i realizaciji strategija menadžment preduzeća mora voditi računa i o željama i zahtevima učesnika koji su bitno zainteresovani za sudbinu i delovanje preduzeća, to mogu biti: vlasnici, zaposleni, nosioci poslovanja, poslovnipartneri, konkurencija, banke, razna udruženja.

Tradicionalni pristup planiranja i upravljanja ugostiteljskih preduzeća uspešno je funkcionisao sve do 70-ih godina, do tada su velika ugostiteljska preduzeća dominirala malim, a poslovanje je bilo predvidljivo iz razloga što je okruženje bilo relativno stabilno, konkurenti su bili dobro poznati, promene na finansijskom tržištu skoro zanemarljive, cene skoro svih proizvoda i usluga stabilne, a ponašanje kupca i krajnjih potrošača očekivana.

Zahvaljujući intenzivnom razvoju novih proizvoda i tehnologije, otvaranje novih tržišta sve izraženiji zahtevi potrošača za novim proizvodima i uslugama dovodi nas do zaključaka da više nije bitna veličina preduzeća već brzina kojom se prihvataju nove tehnologije i dostignuća kao i spremnost preduzeća na promene. Dinamika i karakter tih promena upozoravaju da ne postoji adekvatna zaštita preduzeća od promena koja ugrožavaju

njegov opstanak i razvoj osim blagovremenog predviđanja i prilagođavanja promenama. Brojni primeri propadanja preduzeća ili poslova zbog neblagovremenog prihvatanja promena ili pak učmalosti na osnovu ubiranja plodova minulog perioda dovode do zaključka da 20. vek obeležava burne promene koje je trebalo brzo prihvatiti kao osnovnu zakonitost i shvatiti da se uslovi poslovanja brzo menjaju, a stečene pozicije polako gube. Kada sve to sagledamo jasno se ističe potreba za Strategijskim menadžmentom kao i njegova važnost. Prema definiciji strateškog menadžmenta koja glasi: Strategijski menadžment je proces upravljanja svim resursima internim i eksternim činocima poslovanja u cilju razvoja konkurentske prednosti i dugoročnih performansi preduzeća; jasno se ističe važnost koju strategijski menadžment ima.

Drugi razlog njegove važnosti je taj da on obezbeđuje pravac delovanja tako da svi članovi preduzeća mogu da znaju gde da usresrede svoje napore. Jedan od razloga važnosti je i taj strategijski menadžment uključuje menadžere svih nivoa u procesu planiranja što omogućava da oni lakše razumeju planove, što dovodi do bolje realizacije i uspešnosti u poslu.

### **3.1 Strategijski menadžment kao proces**

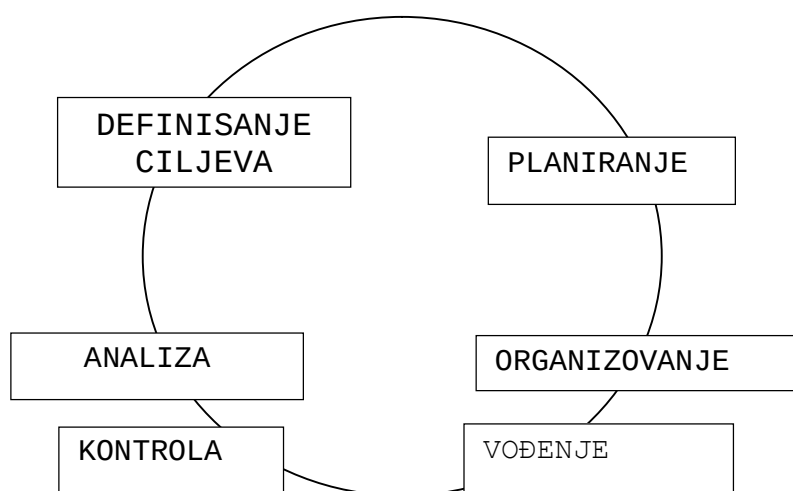
Strategijski menadžment je proces preko kog menadžeri formulišu i primenjuju strategije usmerene na optimalno ostvarenje Strategijskih ciljeva. Osnovni zadaci strateškog menadžmenta su :

1. Razvoj koncepta i misije poslovanja
2. Transformacija misije i specifične dugoročne i kratkoročne ciljeve
3. Razvoj strategije pomoću koga će se ostvariti zacrtane performanse
4. Efikasna i efektivna implementacija i sprovođenje odabrane strategije
5. Vrednovanje učinaka, revidiranje situacija i iniciranje korektivnih postupaka u području misije, ciljeva i strategija, te implementacija sa aspekata promenljivih uslova, novih ideja i novih mogućnosti.

Proces počinje identifikacijom misije preduzeća kao i definisanjem Strategijskih ciljeva, on takođe obuhvata i analizu konkurentnih situacija, ulazeći u razmatranje spoljašnjeg okruženja i relativnih organizacionih faktora. Nakon pažljivog analiziranja

prethodnih faza upravljačka struktura tj. menadžment može da formuliše različite strategije koje mogu biti korišćene za dostizanje Strategijskih ciljeva, ovaj deo strateškog procesa naziva se strateška formulacija.

Onaj deo strateškog menadžmenta koji je usredsređen na sprovođenje Strategijskih planova i održavanje strateške kontrole tj. nadgledanje kako se planovi sprovode nazivamo strateško izvršenje. Ono je veoma bitno zato što i najbolje formulisane strategije moraju se efikasno ostvariti da bi se ostvarili Strategijski ciljevi. Sam proces strateškog menadžmenta koji je dao K. Barlet<sup>31</sup> možemo videti na sledećoj shemi:



Shema 2: Proces strateškog menadžmenta<sup>32</sup>

Iz svega navedenog dolazi se do zaključka da postoje tri faze u modelu strategijskog menadžmenta i to<sup>33</sup>:

1. Faza formulacije strategije
2. Faza implementacije strategije
3. Faza evolucije i kontrole strategije.

### **3.2 Definisane pojma strategija preduzeća**

<sup>31</sup> Barlett, C.A., Ghoshal, S. (1990) *Matrix Management: Not a Structure a Frame of Mind*, HBR, July-August, str. 145.

<sup>32</sup> Barlett, C.A., Ghoshal, S. (1990) *Matrix Management: Not a Structure a Frame of Mind*, HBR, July-August, str. 145.

<sup>33</sup> Novaković, doc. dr. Igor, *Menadžment*, VPŠ Blace, 2003, str 95

Definisanje strategije smatra se jednim od težih zadataka za teoretičare menadžmenta i uopšte autore iz različitih disciplina koji se na bilo koji način bave preduzećem i njegovim ponašanjem. Termin se upotrebljava u različitim kontekstima, sa pretpostavljenim različitim obuhvatima i sadržajima. Pored često prisutnih kognitivnih i semantičkih problema, uzrok konfuzije i nerazumevanja je objektivna složenost i višeznačnost kategorije strategije uopšte, a posebno u okviru teorije i prakse upravljanja preduzećem.

Termin strategija mnogo je stariji od menadžment discipline u čijem se nazivu pojavljuje. O strategijskom upravljanju kao posebnoj disciplini poči-nje da se govori tek od druge polovine 20. veka, dok se termin strategija prvi put koristi još pre nove ere, u staroj Grčkoj. Pojam potiče od reči „strategos” koja je označavala funkciju komandujućeg u vojsci, da bi se kasnije njen sadržaj proširio i na njegove „veštine”, tj. njegove lične sposobnosti i umeće da komanduje na bojnopolju. U vreme Aleksandra Velikog (oko 330 p. n. e.) pojam strategije je u ovom kontekstu nešto proširen i preciziran. Njime je označena opšta sposobnost korišćenja vojnih „resursa” (ljudi, opreme i sl.) u savladavanju neprijatelja i stvaranju jedinstvenog sistema vladanja osvojenim područjima.

U menadžment literaturi koncept strategije je uveden sredinom pedesetih, da bi poslednjih godina postao jedna od njenih nezaobilaznih tema kojoj se pridaje sve veći prostor i značaj. Jedna od prvih menadžment definicija strategije vezuje se za Petera Druckera koji je to učinio na implicitan način, označavajući je kao način na koji preduzeće u svojoj praksi odgovara na pitanja: „... koja je naša sadašnja i šta će biti naša buduća delatnost ili posao...?”

<sup>34</sup>.

Autor koji je prvi eksplicitno definisao i uveo strategiju kao značajnu temu u menadžment literaturu je Alfred Chandler. On je strategiju definisao kao: „... način određivanja bazičnih dugoročnih ciljeva preduzeća, usvajanje pravaca njegovog razvoja i alokacija resursa neophodnih da se postavljeni ciljevi ostvare...”<sup>35</sup>. Osnovni predmet interesovanja Chandlera je bio međusobni odnos organizacione strukture i strategije, a koji je iscrpno analizirao na primerima istorijskog razvoja najpoznatijih američkih kompanija tokom 19. i 20. veka. U tom kontekstu postavljena je poznata tezapo kojoj „struktura sledi strategiju”, tj. po kojoj se organizacione promene u preduzeću dešavaju kao posledica

---

<sup>34</sup> Drucker, P. (1994) *The practice of the Measurement*, Harper&Row, New York. Str 19

<sup>35</sup> Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1962.str 15

promene strategije, dok se sama strategija formira pod uticajem promena okruženja, kao sredstvo kojim im se preduzeće prilagođava. Uzročno-posledični sled odnosa je, dakle: promene u okruženju - promena strategije - promena strukture. Preduzeće koje napromene iz okruženja ne reaguje odgovarajućim promenama u strategiji, a zatim i u organizacionoj strukturi, izlaže se opasnosti da bude neprilagođeno i da pretrpi finansijske i druge gubitke ili čak da mu bude ugrožen sam opstanak. Predmet Chandlerovog interesovanja, dakle, nije bila strategija (ili u ovom kontekstu, tačnije, strategijsko ponašanje preduzeća) kao samostalni fenomen, već kao izvedeni, mada ključni, faktor organizacionih transformacija preduzeća u toku njegovog razvoja<sup>36</sup>.

Autori koji su među prvima uveli u menadžment literaturu koncept strategije kao posebnu temu i za koje se smatra da su stoga postavili temelje razvoja „strategijskog upravljanja“ kao nove discipline, su Kenneth Andrews i Igor Ansoff. Andrews je svojom definicijom objedinio gornje pristupe i uključio u nju kako pitanje „domena“ poslovanja tako i ciljeve i instrumente da se oni ostvare:

*„Strategija je set ("pattern") zadataka, ciljeva, svrhe i osnovnih politika i planova za njihovo ostvarenje, prezentovanih tako da se njima definiše osnovni posao u kome se kompanija nalazi ili u kome će biti, kao i tip firme koja jeste ili će postati ...”<sup>37</sup>. Ansoffov pristup ima, takode, naglašeno upravljački (menadžerski) fokus. On strategiju definiše kao upravljački instrument kojim se obezbeđuje „zajednička nit“ („Common Thread“), a u praksi operacionalizuje kao set pravila sa kojim se, s jedne strane, definiše način uspostavljanja odnosa sa eksternim okruženjem („šta“ i „kako“ proizvoditi i kome“ i „gde“ prodati, „kako“ steći konkurentsku prednost), a sa druge strane, određuje način na koji se uspostavljaju interni odnosi i procesi“<sup>38</sup>.*

Nakon ovih (pionirskih, ali još uvek veoma relevantnih) napora da se sadržaj koncepta strategije jasnije teorijski i praktično definiše, on je postao nezaobilazni sastavni deo menadžment disciplina. Gotovo da nema značajnijeg autora u okviru strategijskog upravljanja, ali i menadžment disciplina uopšte, koji nisu ponudili svoju definiciju strategije. One uglavnom imaju nekoliko zajedničkih komponenta koje se pojavljuju kao konstante, ali

---

<sup>36</sup> Brnjaš, Z. (2000) *Strategijski menadžment*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str 2.

<sup>37</sup> Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois, Dow-Jones Irvin, str 22

<sup>38</sup> Ansoff, I. (1965) *The Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw Hill, str 12.

su takode prisutne i razlike i manja ili veća odstupanja u načinu na koji se one tumače, aspektima sa kojeg se posmatraju, a ponekad i u sadržini koja im se pridaje<sup>39</sup>.

Definicija koncepta strategije američkog autora menadžmenta, Henry Mintzberga, predstavlja svakako jedan od relevantnijih pokušaja da se ovakva situacija prevazide. Poseban kvalitet njegovoj definiciji daje njena više dimenzijalnost, tj. pokušaj da se u nju uključe najznačajnije komponente prisutne u ranijim radovima iz ove oblasti i da se ona tako učini, u što je moguće većoj meri, celovitom. Po uzoru napoznatu „4 P” definiciju marketing koncepta, Mintzberg je formulisao „5 P” definiciju strategije preduzeća. Strategija se definiše kao kategorija čiji se sadržaj može posmatrati kroz sledećih pet dimenzija: plan, specifični strategijski manevar, konzistentno faktičko ponašanje u dužem periodu, pozicija u eksternom okruženju i konačno perspektiva u kojoj preduzeće kao kolektivni organizam sagledava okruženje. Respektivno, ove dimenzije se naengleskom označavaju kao: „Plan”, „Ploy”, „Pattern”, „Position” i „Perspective” - što definiciji daje pet „P”.<sup>40</sup>.

Ova definicija potpunije i sveobuhvatnije u odnosu na ostale odražava sve potencijalne i faktičke sadržaje koje strategija u različitim konkretnim situacijama može da ima. Osim toga, ona se odlikuje transparentnošću i elegancijom, što je jedan od razloga njene široke prihvaćenosti i čestog citiranja.

Polazeći od osnovnih ideja sadržanih u stavovima navedenih autora, pokušaćemo da razvijemo definiciju zasnovanu na njene dve „generičke” dimenzije:

- strategija kao način faktičkog konzistentnog ponašanja preduzeća u dužem vremenskom periodu i
- strategija kao kao menadžerski (upravljački) instrument, kojim se integrišu resursi preduzeća i obezbeđuje njihovo angažovanje na način kojim se razvoj preduzeća usmerava u željenom pravcu (prema postavljenim ciljevima).

Razlika između ovih dimenzija strategije nije sadržinska već je, pre svega, formalna i metodološka. U tom kontekstu prva po svojoj prirodi predstavlja predmet istraživanja deskriptivnih i tzv. „pozitivističkih” disciplina, tj. disciplina koje se bave istraživanjem

<sup>39</sup> Brnjaš, Z. (2001) *Strategijski menadžment*, Grmeč, Beograd. Str 3

<sup>40</sup> Mintzberg, H. (1988) *Opening Up the Definition of Strategy* u J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, *Strategy Process - Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice-Hal, str 19

faktičkog ponašanja preduzeća u određenim domenima. Njihov cilj je da ukažu na načine na koji se preduzeća ponašaju i da eventualno identifikuju pravila i zakonitosti po kojima se to dešava - teorijski pristup. Druga dimenzija je predmet preskriptivnih disciplina, a njihov cilj je da, s jedne strane, stratezima pruži preporuke i sugestije o tome koje odluke i na koji način da ih donose u konkretnim situacijama u praksi poslovanja preduzeća i ujedno, sa druge strane, da im obezbedi instrumente za njihovu efikasnu implementaciju - upravljački pristup. U novijoj literaturi prisutan je trend da se ova dva koncepta sve tešnje povezuju i integrišu.

### **3.3 Strategija rasta i razvoja preduzeća**

Da bi pravilno sagledali strategiju rasta i razvoja preduzeća osnovno je razgraničiti značenje sledećih pojmova:

1. Definisane rasta razvoja preduzeća
2. Ciljeve rasta i razvoja preduzeća
3. Izvora pravca rasta i razvoja preduzeća
4. Nivoa strategija
5. Klasifikacije strategijskih rasta i razvoja preduzeća

**Definisane rasta i razvoja preduzeća:** U praksi rast i razvoj preduzeća se svodi na povećanje vrednosti ostvarene proizvodnje, u literaturi se pravi razlika u pojmovima određivanja rasta i razvoja preduzeća.

Neki autori<sup>41</sup> smatraju da rast preduzeća znači povećanje njegovog poslovanja unutar postojećih aktivnosti, a razvoj povećanje njegovog poslovanja uvođenjem novih aktivnosti. Takođe u literaturi možemo naići da se rast definiše kao kvantitativna promena (stopa rasta, ostvarene vrednosti ili količine proizvoda, visina uloženi sredstava i sl.), a razvoj kvalitativnim komponentama promena preduzeća.

**Cilji rasta i razvoja preduzeća:** Ciljevi rasta i razvoja preduzeća sastoje se u nastojanjima preduzeća da obezbedi takvu veličinu u kvantitativnom i kvalitativnom smislu koja će mu omogućiti da svojim radom i rezultatima ostvari svoju društveno ekonomsku misiju. To sve dovodi do zaključka da rast nije cilj za sebe nego put kojim preduzeće u datim uslovim privređivanja proširuje svoje izvore za sticanje prihoda i dobiti ili pak da poboljšava

---

<sup>41</sup> Buble, M. (1997) *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split. Str 20-22

ili stabilizuje uslove za njihovu realizaciju pa se stoga razvojni ciljevi formiraju u interakciji i dinamici faktor okruženja i ambicijama strateškog menadžmenta.

**Izvori i pravci rasta preduzeća:** Rast preduzeća ostvaruje se bilo povećanjem proizvodnje i prodaje postojećih proizvoda, bilo pak kroz uključivanje novih proizvoda i proizvodnih programa, to predstavlja osnovne pretpostavke za povećanje njegovog obima poslovanja koje se nalaze u razvoju proizvodnih mogućnosti kao i razvoju ljudskih potreba. Prema tome izvori rasta preduzeća sadržani su u potencijalu njegove ponude i potencijalu tržišta. U suštini obezbeđivanje rasta preduzeća može se postići primenom kombinovanja faktora proizvoda i tržišta:

1. Povećanjem prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu;
2. Povećanje prodaje postojećeg proizvoda uključivanjem novih tržišta;
3. Uvođenjem novih proizvoda na postojećem tržištu;
4. Uvođenjem novih proizvoda na novom tržištu.

Primenom ma koje kombinacije predstavlja definisanje različitih stratejskih ulaza (input-a) da bi se obezbedio stvarni rasta preduzeća.

### **Nivoi strategija**

Da bi sagledali suštinu strateškog menadžmenta bitan je aspekt definisanja nivoa na kojima se strategije formulišu. Veliki broj preduzeća u razvijenim tržišnim privredama formulišu strategije na tri nivoa: zajednički (kooperativni) nivo, poslovni nivo i funkcionalni nivo. Kooperativna-zajednička strategija definiše koje će poslove preduzeće obavljati. Ova strategija razvijena je od vrha menadžmenta i određuje na koji način bi trebalo da se ostvari Stratejski ciljevi i kako bi u skladu s tim trebalo upravljati pojedinim poslovima.

Poslovna strategija usmerena je na ostvarenje ciljeva Stratejskih poslovnih jedinica i usklađivanja funkcionalnih nivoa strategija. Strateška poslovna jedinica čini zasebno poslovanje sa vlastitim proizvodom, konkurencijom i tržištem. Kada preduzeće ima samo jedan proizvod tj. jednu stratešku poslovnu jedinicu kooperativni i poslovni nivo strategije su isti. Funkcionalni nivo strategije opredeljeno je na planiranje akcija u upravljanju pojedinačne funkcionalne oblasti u granicama poslova na način da podrži poslovni nivo strategije. One su

obično razvijene od strane funkcionalnih menadžera i najčešće su proispitivane od strane menadžera poslovnih jedinica.

### **Klasifikacija strategija**

Klasifikacija se vrši prema više kriterijuma koji odgovaraju različitim uslovima. U suštini nema standardne klasifikacije ali mnogi autori vrše globalnu podelu na ofanzivne i defanzivne strategije.

Ofanzivne strategije: Njihova uloga sastoji se u tome da se postigne vodeća uloga na postojećem tržištu i ulazak na nova tržišta. Njih karakteriše visok rizik i visoka potencijalna zarada. One zahtevaju visoku sposobnost brzog uočavanja promena u tehnologiji i marketingu i predvođenje novonastalih šansi u komercijalne proizvode.

Preduzeće koje primenjuje ofanzivnu strategiju svesno proširuje broj alternativa za obezbeđenje rasta, samostalno menjanjući konkurentsku okolinu i uvodeći nove tehnološke trendove. Naime ofanzivnom strategijom smatraju se strategije kada preduzeće ide u razvoj novog proizvoda na postojećem tržištu ili diverzifikaciju.

Defanzivne strategije: Mali je broj preduzeća koja mogu u dužem periodu da prate ofanzivnu strategiju, pogotovu ako ne žele da se upuštaju u velike rizike. Defanzivne strategije koje se ponekad nazivaju strategije kresanja-smanjenja troškova usresređuju se na tome da se smanji aktivnost preduzeća, obično smanjenjem cena troškova ili smanjenja imovine (prodaja opreme i posla). Defanzivna strategija je 1990. godine Bartol i Martin definišu kao žetvu, zaokret, lišavanje, bankrot ili likvidaciju.

### **Pojedine vrste strategije rasta**

Kada se utvrde ciljevi rasta preduzeća i pravca rasta i razvoja u procesu strateškog menadžmenta sledi izbor faza odgovarajuće strategije kako bi planirane ciljeve ostvarili na optimalan način uz projektovanu stopu rasta. Postoji širok spektar izbora strategija kao recimo: strategija penetracije tržišta, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda-inoviranja u proizvodstvu, strategije oliverzifikacije.

Strategija penetracije tržišta-to je strategija koja predstavlja rast na bazi postojećeg proizvoda u okviru postojećeg tržišta i sa postojećom tehnologijom. Neki je autori nazivaju strategijom koncentracije jer se preduzeće koncentrisalo na jedan proizvod, jedno tržište, jednu tehnologiju. Obično ovu strategiju primenjuju preduzeća koja na tržištu istupaju sa jednim proizvodom jer suština njihovog poslovanja je što manje rizika i što manje dodatnih ulaganja. Oni naime intenziviraju prodaju svog proizvoda na postojećem tržištu.

Strategija razvoja tržišta-to je strategija koja se bazira na uvođenje postojećih proizvoda na nova tržišta. Pod pojmom nova tržišta najčešće je to geografsko širenje tržišta na regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Primenom ove strategije preduzeće nastoji da pronađe nove mogućnosti za plasman postojećeg proizvoda i intenzivnijom prodajom obezbedi sebi prostor za rast.

*Strategija razvoja proizvoda-inoviranja proizvoda:* Za razliku od prethodnih strategija ova se bazira na zadržavanju postojeće namene proizvoda stim što rast obezbeđuje razvijanjem proizvoda sa superiornim karakteristikama. Naime preduzeće nastoji da obezbedi izvore za ostvarenje profita na postojećem tržištu oslanjanjem na inovacije koje se odnose na adaptiranje proizvoda novim zahtevima tržišta, povećanje-smanjenje dimenzija, supstituisanje nekih novih komponenti proizvoda i sl. Kada se primenjuje ova strategija dobar deo svojih sredstava izdvaja za istraživačko razvijene projekte kako za postojeće tako i za buduće proizvode koji pripadaju istoj proizvodnoj grani.

### **3.3.1 Strategije diverzifikacije**

#### **Razvoj i motivi**

Diverzifikacija predstavlja najviši stepen dinamičnosti strateškog prilagođavanja koja prevazilazi tržišna i tehnološka ograničenja rasta ali ujedn nosi i velike rizike. Osnovni razlozi zašto se ipak pristupa strategiji diverzifikacije su sledeći:

1. Ciljevi rasta ne mogu da se ostvare u okviru postojeće kombinacije proizvoda i tržišta.
2. Raspoloživi resursi prevazilaze mogućnost rentabilnog poslovanja u postojećim poslovnim aktivnostima.
3. Alternativa defirzifikacije nudi veće mogućnosti rasta nego ulaganja u ekspanziju.

Diverzifikacijom se izbegavaju rizici koje sa sobom nosi specijalizovana proizvodnja, preduzeće specijalizovano za određeni proizvod ili uslugu je nesigurno jer mu je rast u opasnosti zbog promena koje mogu da se odraze na pad tražnje tipa njegovog proizvoda, a i zbog veće konkurentnosti. Opstanak takvog preduzeća je ograničen na ekspanziju tržišta sopstvenog proizvoda ili gubljenjem tržišta na kom je dominirao. Da bi lakše uočili motiv za primenu strategije diverzifikacije treba istaći motive koji se odnose na okruženje kao i motive koji proizilaze iz raspoloživih resursa i konkurentske snage preduzeća. Činioci okruženja koji motivišu preduzeće da uređuje odnose sa njim na osnovu strategije diverzifikacije su:

- Različiti nivou tehničkog-tehnološkog progressa i njegove primene,
- Različit potencijal tržišta u pojedinim granicama i delatnostima, odnosno različite karakteristike potreba potrošnje i tražnje u njima,
- Različit nivo privredne razvijenosti na regionalnom, nacionalnom i internacionalnom planu i dr.

Što se tiče motivacije na diverzifikaciji koji proizilaze iz konkurentske snage preduzeća i raspoloživih resursa spadaju sledeći činioci<sup>42</sup>:

1. Nedovoljan potencijal postojećeg tržišta i tehnologija da obezbede planirani rast,
2. Nastojanje da se obezbedi sigurnost i fleksibilnost u rastu kroz smanjenje sezonskih, tržišnih i cikličnih oscilacija rasta,
3. Nastojanje da se podigne konkurentnost u ostvarenju ciljeva rasta kroz tehnološke inovacije,
4. Nastojanje da se ostvari sinergija novih delatnosti u odnosu na postojeće,
5. Orijentacija na sektore dinamičkog tehnološkog progressa radi obezbeđenja budućeg rasta na bazi raspoloživih konkurentskih prednosti.

Proces formulisanja strategija je složen proces u kome je neophodno na osnovu istraživanja promena u okruženju i procene raspoloživih resursa rasta izabrati odgovarajuće pravce diverzifikacionog rasta, metode i tempo rasta i izvršiti alokaciju resursa na izabranim pravcima rasta.

### **Oblici strategije diverzifikacije**

---

<sup>42</sup> Buble, M. (1997) *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split. Str 21-22

Oblici diverzifikacije na postojeće proizvodno tržišno područje mogu se posmatrati:

- Prema smeru budućeg rasta i
- Prema sinergiji koja se ispoljava na tržišnoj i tehnološkoj dimenziji rasta.

Prema smeru budućeg rasta diverzifikacija se pojavljuje u tri oblika: horizontalna, vertikalna, lateralna.

Horizontalna diverzifikacija-koja znači smer rasta na novim proizvodima ka povezanim tržištima. Ona kao strategija rasta preduzeća rast zasniva na uvođenju u proizvodni program proizvoda koji se međusobno razlikuju po tehnološkoj osnovi u tržišnoj nameni, ali pripadaju istoj grupi delatnosti. Ona dovodi do povećanja širine proizvodnog programa i povećanja stepena učešća preduzeća na već postojećem tržištu.

Horizontalna diverzifikacija proizilazi iz procene menadžmenta preduzeća da se izvori nalaze u potencijalu postojećeg tržišta. Taj pristup se zasniva na stanovištu po kome postoje stalno rastuće potrebe na tržištu koje se zadovoljavaju pronalaženjem postojećih proizvoda i usavršavanjem postojećih proizvoda koji su proizvedeni na tehnologijama povezanim sa postojećim kao i na novim ne povezanim tehnologijama. Ono omogućuje preduzeću da kroz povećanje broja proizvodnih linija obogati svoju ponudu na određenom geografskom tržištu i poveća svoje učešće na prodaji grane, na taj način se povećava stepen fleksibilnosti preduzeća kako u tehnološkom tako i u tržišnom okruženju.

Podsticaji za horizontalnu diverzifikaciju mogu biti interni i eksterni. Od internih možemo izdvojiti:

- potrebe da se iskorite rezultati istraživanja i razvoja dosadašnjih proizvoda,
- istraživanja u ovlasti novih proizvoda,
- kompleksnije korišćenje, know-how, (znati kako) kapaciteta, sirovinske osnove, tržišne reputacije i imidža preduzeća.

Od eksternih treba izdvojiti:

- razvoj tržišnih potreba za novim proizvodnim linijama,
- razvoj nauke i tehnike,
- zahtevi kupca i
- aktivnosti konkurencije i dr.

Pri primeni horizontalne diverzifikacije kao strategije rasta treba pristupiti obazrivo jer velik obim diverzifikacije zaoštrava front sa konkurencijom što dovodi do dodatnih napona na području marketinga pa na osnovu toga odluku o stepenu horizontalne diverzifikacije treba doneti nakon mnogo analiziranja.

### **Vertikalna diverzifikacija**

Ona<sup>43</sup> podrazumeva rast putem kojeg preduzeće obuhvata više sukcesivnih, tehnološki odvojenih studija u proizvodnji i plasmanu svih proizvoda. To je u stvari proširenje delatnosti u okviru proizvodnje (poluproizvoda, delova, određenog materijala, energije i sirovina), ili širenja mogućnosti prodaje svojih proizvoda. Uspeh poslovanja takvog preduzeća zavisi od stabilnosti tražnje finalnog proizvoda

Karakteristično za vertikalno diverzifikovano preduzeće je to da svaka faza u toku predstavljanja rasta i izvora rizika od mesta faze koja ima dominantnu poziciju zavisiće i smer rasta preduzeća, dali će obim poprimiti oblik unazad ili unapred.

Vertikalna diverzifikacija napred-je vrsta strateške opcije čijom primenom preduzeće želi da kroz različite kamate prodaje ostvari dominantnost na tržištu. Primenjuje se kada preduzeće ima punu kontrolu u fazama proizvodnje tj. kada su uslovi proizvodnje stabilni.

Vertikalna diverzifikacija unazad-je vrsta strategije kada preduzeće pored proizvodnje finalnog proizvoda uloži i na proizvodna područja-proizvodnju poluproizvoda, delova, materijala... što je preduzeće sve prethodno kupovalo i ugrađivalo u finalne proizvode, a isti su predmeti poslovanja drugih samostalnih preduzeća. Ova strategija dovodi do povećanja širine proizvodnog programa i povećanja stepena učešća preduzeća na postojećim i povezanim tržištima. Primenjuje se kada je preduzeće jako na području prodaje i kada je rast tražnje stabilan. Ono omogućava da se smanji vreme ciklusa proizvodnje, ostvare uštede u delu zaliha i nabavke, a samim tim i smanjuje cena koštanja proizvoda.

---

<sup>43</sup> Ivanović, P. (2002) *Principi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet Podgorica.

Koncentracija diverzifikacija - to je dinamičan obim strateškog prilagođavanja u kome je izvor rasta aktiviranje novih proizvoda na povezanim i nepovezanim tehnologijama i nova tržišta koja su povezana kao i ona koja su nepovezana sa postojećim.

Konglomeratska (pobična diverzifikacija) - to je takav obim rasta koji se zasniva na širenju delatnosti preduzeća uključujući i proizvodnju proizvoda koji pripadaju različitim granama delatnosti. To je takav oblik preduzeća u kome proizvodi nisu reprodukciono vezani i namenjeni istom tržištu. To je širenje preduzeća koje pored osnovne delatnosti uključuje i druge dodatne i sporedne delatnosti. Primenom ove strategije šire se izvori izvan granica jedne grane što nije slučaj kod vertikalne i horizontalne diverzifikacije.

Strategije integracije - podrazumeva se takav rast zasnovan na povezivanju dva ili više preduzeća bilo po proizvodnom-tržišnom ili tehnološkom osnovu. Ako je u pitanju povezivanje na proizvodno-tržišnom području radi se o horizontalnoj integraciji. To znači da dva ili više proizvođača jedne vrste proizvoda povezuju na jedan od poznatih načina: sticanje, stapanje, i zajednički poduhvati u cilju jedinstvenog istupanja na tržištu. Ovako se želi uspostaviti kontrola, ili u delu proizvodnje ili u delu prodaje i ostvari konkurentska prednost. Na primer možemo uzeti dva preduzeća koja se bave proizvodnjom veša. A primer preduzeća iz oblasti prodaje integraciju povezivanja robnih kuća.

Vertikalna integracija - se primenjuje kada su faktori proizvodnje pa se želi uspostaviti kontrola u fazama prodaje. Primer kada se proizvođač veša stapa sa distributerskim ili robnim kućama. Takođe ona se primenjuje kada se želi u fazama proizvodnje uspostaviti kontrola troškova kroz kvalitet i jeftinije snadbevanje sirovina, tada se na primeru proizvođača veša ulazi u integraciju sa proizvođačem tekstila.

Da bi preduzeće moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju budućnost u uslovima neizvesnosti, ono mora primenjivati strategijski menadžment. Osnovni zadaci strateškog menadžmenta su:

- Razvoj koncepta i misije poslovanja,
- Transformacija misije u specifične dugoročne i kratkoročne ciljeve,
- Razvoj strategije pomoću koje će se ostvariti zacrtane performanse,
- Efikasna i efektivna implementacija i sprovođenje odabrane strategije,

- Vrednovanje učinaka, revidiranje situacija i iniciranje korektivnih, postupaka u području misije, ciljeva i strategije, implementacija sa aspekta promenljivih uslova, novih ideja ili novih mogućnosti.

### **Savremeni strateški izazovi**

U menadžmentu se stalno traga za nečim novim, uspešnim, samim tim suočavanje je sa stratejskim izazovima. Stratejski izazovi menjaju čitavu društvenu scenu. Deset najvećih stratejskih izazova:

1. Ubrzana stopa promena
2. Inteziviranje konkurencije (ona je sve jača)
3. Globalizacija (menadžer mora pozicionirati kompaniju)
4. Snazne tehnološke promene
5. Promene u broju, strukturi, profitu i očekivanjima zaposlenih (smanjenje broja radnika, a povećanje proizvodnje)
6. Oskudnost resursa
7. Tranzicija industrijskog društva u društvo znanja
8. Nestabilni tržišni i ekonomski uslovi
9. Rastući zahtevi konstituenata u preduzećima
10. Kompleksnost stratejskog okruženja<sup>44</sup>.

Pod stratejskim izazovima se podrazumeva uvođenje stratejskog mišljenja i ono podrazumeva ispitivanje, analizu i formulisanje.

### **Model stratejskog menadžmenta**

Model se sastoji iz tri faze:

1. Faza formulisanja strategije
2. Faza Implementacije strategije
3. Faza evaluacije i kontrole.

### **Formulisanje strategije sadrži:**

---

<sup>44</sup> Novaković, doc. dr. Igor, *Menadžment*, VPŠ Blace, 2003, str 94

- Analiza sadašnje situacije
- Identifikacija spoljnjih prilika i pretnji
- Identifikacija unutrašnjih snaga i slabosti
- Generisanje alternativnih strategija
- Izbor strategije na bazi određenih kriterijuma.
- Ova faza služi za odlučivanje o temeljnim pitanjima poslovanja.

Svrha analize sadašnje situacije: Analiza okruženja obuhvata relevantne promene, a to su: mikro i makrookoline promene. Makrookoline promene su ekonomske, sociokulturne, političke i tehnološke. Mikrookoline promene su dobavljači, banka, konkurencija. Identifikacija spoljnjih prilika i pretnji.

### **Definisanje misije**

Svako preduzeće ima svoj razlog postojanja tj. svoju svrhu kao i svoju misiju. Misija predstavlja izvršni cilj preduzeća. Na njoj se zasnivaju operativne aktivnosti, strategije i ciljevi.

Ciljevi se determinišu iz misije i to na različitim nivoima preduzeća, oni moraju biti jasni, čvrsti i realni. Izgradnja ciljeva se vrši paralelno sa internom analizom preduzeća, analizom okoline i strateških činioaca. Ciljevi su veoma važni. U preduzeću su oni uvek jasni. Osnovne komponente ciljeva su:

- Jasni atributi;
- Indikatori;
- Rezultat ciljeva;
- Vremensko razdoblje u kom se moraju obaviti.

Strateški ciljevi su ključni za uspeh preduzeća, oni:

- pomažu subjektu da shvati svoj položaj;
- menadžerima pružaju osnovu za konzistentne odluke;
- minimiziraju konflikte;
- stimulišu zaposlene;

- omogućavaju smer i organizacionu sinergiju.

Strateški ciljevi se donose u fazi formiranja<sup>45</sup>, dok se u fazi implementiranja definišu kratkoročni ciljevi (marketing, proizvodnja) .

### Izbor strategije

Dati odgovor na sledeća pitanja je strategija: Kako bi se preduzeće trebalo pozicionirati i alocirati u nameri da ostvari svoje ciljeve? Kako preduzeće integriše aktivnosti različitih funkcionalnih područja i optimizuje korišćenje resursa? Naučnik David predlaže šest kriterijuma koji vrednuju strategije i to:

- Prilagodljivost;
- Konkurentna prednost;
- Konzistentnost;
- Fleksibilnost;
- Usklađenost;
- Ostvarenje<sup>46</sup>.

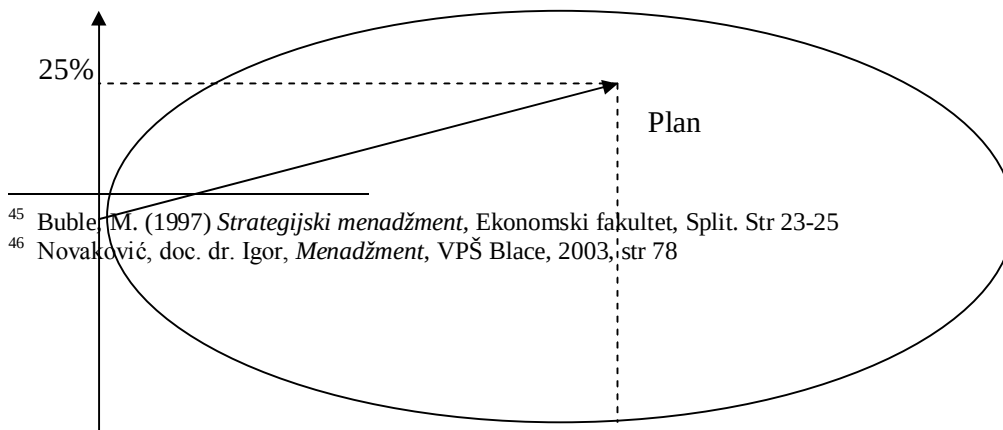
PROFIT = UKUPAN PRIHOD-UKUPNI TROŠKOVI

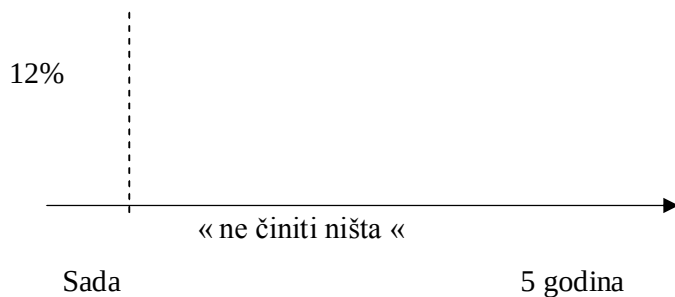
PROFIT = (KOLIČINA PRODAJE PRODAJNA CENA) - (FIKS.TROŠKOVI+ (KOL. PROIZV. \* VAR.TR))

### Odabiranje strategije

Odabiranje strategije prolazi kroz četiri faze a to su:

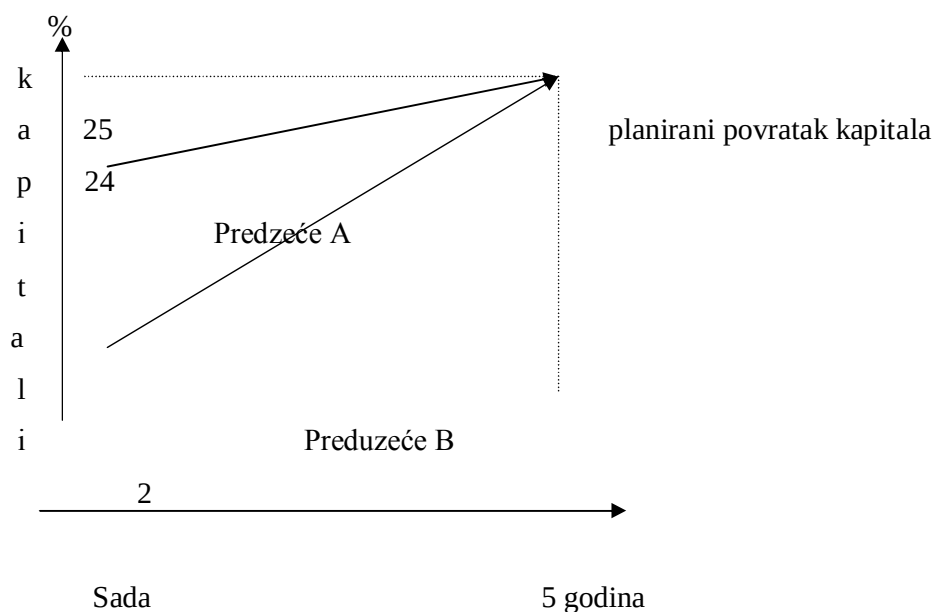
1. FAZA: Utvrditi kakvu poziciju zauzima preduzeće (sadašnjost) ?
2. FAZA: Kakvu poziciju preduzeće želi zauzeti (budućnost) ?
3. FAZA: Šta preduzeće ne može preduzeti ?
4. FAZA: Kako ispuniti prazninu ?





Slika 3: Postojeći nivo uspešnosti preduzeća: A-24% ; B-2%. Izvor: Novaković, 2003: 80

Kod treće faze se javljaju interna i eksterna ograničenja. Interno generisanje ograničenja se javlja kada preduzeće odbije da kupi delove od određenog dobavljača ili odbija prodati svoje proizvode kupcu. Eksterno ograničenje najčešće prolazi iz zakona zemlje (građanska regulativa i hemijska jedinjenja) .



Slika 4: Dugoročno planiranje vezano za prošlost i budućnost. Izvor: Novaković, 2003:80

Kod četvrte faze se javljaju tri grupe strategije i to:

1. Strategija poboljšanja poslovanja ,
2. Bolje obaviti postojeće aktivnosti,

### 3. Procena internih prednosti i nedostatka.

Unapređenje postojećih operacija neće sprečiti silaznu putanju.

- Strategija ekspanzije: prelazak na novo tržište da bi se povećala prodaja postojeće palete proizvoda ili usluga;
- Strategija diverzifikacije: uvođenje novog proizvoda na novo tržište uz istovremeno zadržavanje postojećeg. Od svih ovih strategija najbolja je strategija diverzifikacije.
- Druga faza strategije odnosi se na implementaciju strategije, izabrane strategije se ugrađuju u svakodnevno poslovanje.

Implementacija strategije predstavlja proces njene transformacije u poslovne aktivnosti preduzeća. U procesu implementacije strategije moraju se tačno odrediti nosioci aktivnosti koji će pokazivati način na koji će se te aktivnosti sprovoditi. Obično se za implementaciju angažuju srednji i niži nivoi strategije. Strategija se implementira kroz funkcije planiranja, programe, organizovanje kadrovanje i usmeravanje. Planiranje mora rezultirati mrežom detaljno razrađenih programa, budžeta i procedura iz čega sledi konzistentnost razrađene strategije sa ciljevima. Kadroviranjem se nastoji pomoći, usavršavati i razvijati stručni i odgovorni kadrovi. Usmeravanje ima zadatak da motiviše zaposlene da deluju u željenom smeru. Implementacija se veoma često sreće sa brojnim problemima a neki od njih su:

- neaktivno praćenje aktivnosti
- neadekvatno vođstvo i usmeravanje
- kriza koja odvlači pažnju itd.

Od kvaliteta implementacije zavisi uspešnost čitavog strateškog poduhvata. Implementaciji se danas posvećuje posebna pažnja. Da bi se izbeglo problem u implementaciji Reed Buckley je sastavio menadžment kontrolnu listu. Treća faza modela strateškog menadžmenta se odnosi na evaluaciju i kontrolu strategije. Sprovodenje strategije mora se podvrći proceni i kontroli kako bi se uočile potrebe za akcijom. Bitno je voditi računa o:

- tome da li se strategija sprovodi kako je planirano i
- da li se kroz strategiju postižu željeni rezultati.

U tu svrhu organizacija sprovodi sledeće aktivnosti:

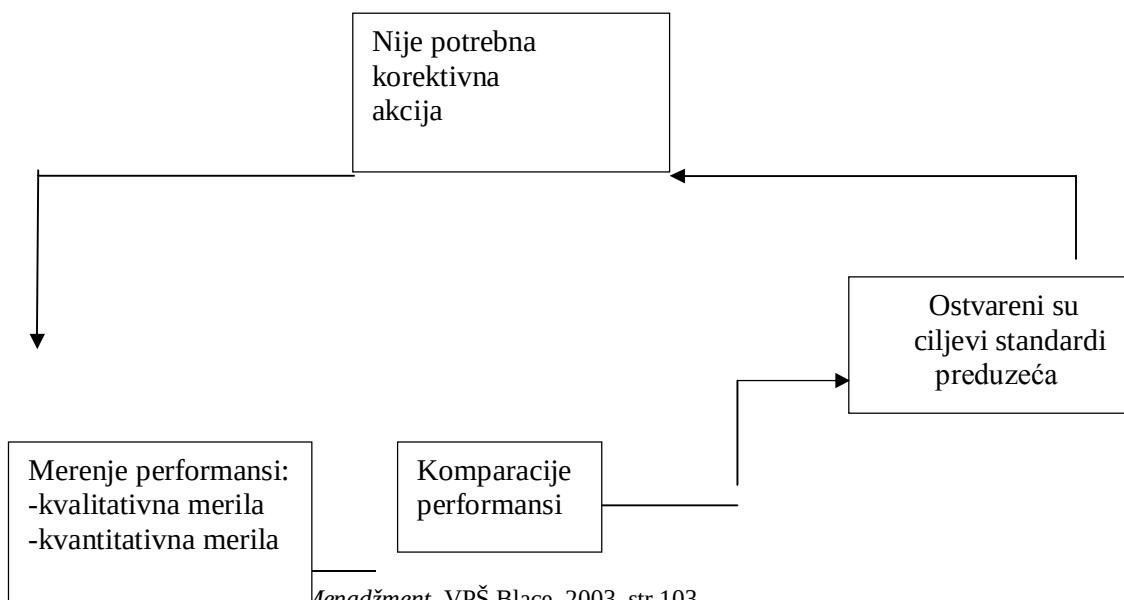
- Određuju se postupci i rezultati koji će se pratiti i vrednovati
- Postavljaju se standardi ciljane veličine i kriterijumi
- Merenje ostvarenih rezultata
- Poređenje ostvarenih rezultata sa standardima
- Preduzimanje konkretnih aktivnosti.

Za delovanje i kontrolu strategije, potrebna je organizovana sprega između faza kontrole, implementacije i formulacije strategije te podrške informacionog sistema<sup>47</sup>.

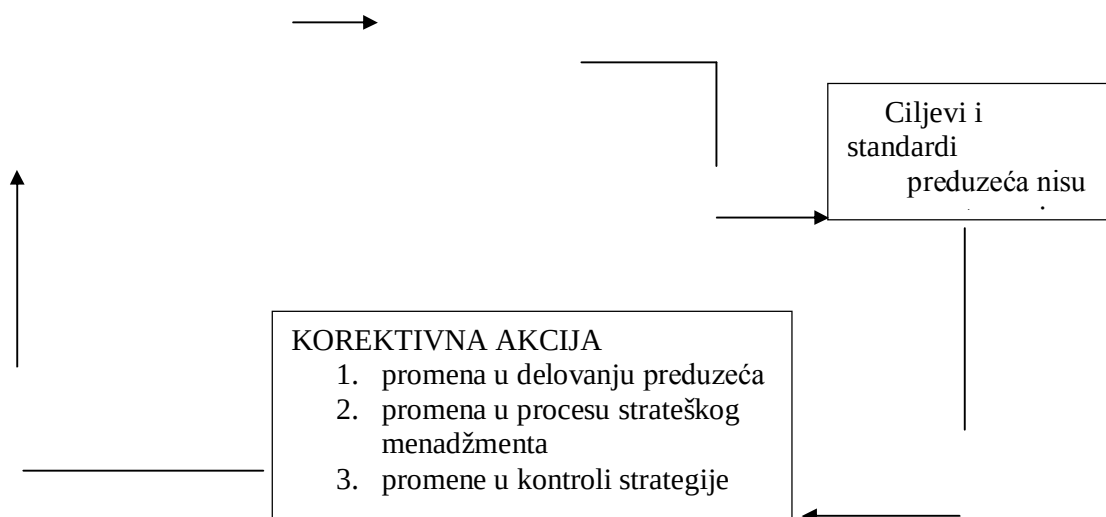
### 3.3.2 Poređenje dugoročnog i strateškog planiranja

Karakteristika dugoročnog planiranja počinje sa ekstrapolacijskom prognozom na čijoj bazi se planiraju ciljevi, a da bi se oni planirali potrebo je imati programe koji rezultiraju budžetom a iz toga rezultuje profit.

Razlika između strateškog i dugoročnog planiranja je u pogledu na budućnost, što je preduzeće veće to je složeniji proces planiranja. Kod dugoročnog planiranja posmatra se budućnost na osnovu rezultata iz prošlosti. Kod strateškog planiranja posmatra se budućnost na osnovu strateških analiza, pa se na osnovu toga planiraju strateški ciljevi. Menadžer mora izraditi plan planiranja. Potrebno je imati sistem planiranja da bi plan bio realan. Planiranje počinje ranije od izrade samog plana. Ako imamo kvalitetan menadžment ciljevi će biti iznad očekivanih rezultata u suprotnom kompanija se nalazi ispod linije eksploatacije. Na bazi rezultata iz prošlosti planira se budućnost tj. trendovi iz prošlosti ekstrapoliraju se u budućnost.



Menadžment, VPŠ Blace, 2003, str 103



Slika 5: Grafički prikaz toka kontrole strategije Izvor: Novaković, 2003:81

#### 4 Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća

Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća predstavlja važan deo kontrolne i upravljačke aktivnosti, jer se kroz proces merenja određuje njegova snaga, potencijal i efikasnost. Smisao ovog merenja sastoji se u uticanju na odnose između rezultata reprodukcije (ostvaren fizički obim proizvodnje, vrednost proizvodnje, ukupan prihod i dobit) i ulaganja za ostvarenje tih rezultata (trošenje faktora proizvodnje i angažovanje kapitala) da bi se ostvario što viši kvalitet ekonomije. (Odnos između rezultata reprodukcije i ulaganja za njihovo ostvarivanje kvantitativno determiniše ekonomski uspeh kao kvalitet ekonomije.) Prema tome, proces merenja performansi omogućava preduzeću da identifikuje ekonomske resurse kojima raspolaže, da sagleda ključne faktore koji utiču na njegove performanse i da iznađe najprobitačniji tok delovanja.

Merenje performansi ugostiteljskog preduzeća je ključan preduslov za uspešno upravljanje preduzećem i njegovo prevođenje iz postojećeg u određeno željeno stanje. Tradicionalni sistemi za merenje performansi preduzeća, zasnovani na upotrebi finansijskih pokazatelja ne zadovoljavaju potrebe savremenih preduzeća. Oni omogućavaju merenje ostvarenih rezultata u prethodnom periodu, međutim, ne pružaju dovoljno kvalitetne informacije za unapređenje performansi preduzeća u budućem periodu. U savremenom

periodu razvijen je veliki broj različitih modela koji ukupnu uspešnost preduzeća a tako i ugostiteljskih posmatraju mnogo kompleksnije, koristeći i finansijske, ali i nefinansijske pokazatelje, raspoređene u određenom broju perspektiva posmatranja uspešnosti preduzeća. Nedostaci ovih savremenih modela mogu se otkloniti njihovim povezivanjem i integrisanjem, što vodi nastanku novih, integrisanih sistema za merenje performansi preduzeća u savremenom periodu.

#### ***4.1 Upravljanje performansama ugostiteljskog preduzeća***

Na osnovu doktrine ekonomike preduzeća (Ferrero, 1967)<sup>48</sup>, posebno u oblasti računovodstva, oduvek su se razmatrale ekonomsko-kvantitativne odrednice, a to je tipično za istraživanje posmatranih pojava u preduzeću i sa stanovišta upravljanja i organizacije. Organizacija posvećuje posebnu pažnju problemima uključivanja ljudskih resursa u preduzeće i njihovog koordinisanja.

Za organizaciju ljudi predstavljaju ljudsku komponentu samog preduzeća i međusobno se usklađuju, bilo kao „organi” koji deluju na različitim nivoima hijerarhijskog uređenja, bilo u raznim „funkcijama” koje sami organi obavljaju na osnovu potreba koje nameće ostvarivanje poslovnih procesa. U odnosu na upravljanje, organizacija obavlja instrumentalnu funkciju koja i uslovljava njeno ustrojstvo, podstičući je i obavezujući u izboru rešenja u zavisnosti od različitih potreba upravljanja.

---

<sup>48</sup> Ferrero je još 1967. godine izrekao sledeće: „Nauku o ekonomiji poslovanja, kao uostalom i svaku drugu disciplinu koja se ne odriče težnje da intelektualno pojmi biće ili manifestaciju fenomena koji predstavljaju predmet posmatranja - karakteriše saznanjajni proces kojim se posmatra preduzeća, njegovo postojanje i poslovanje, u odnosu na okolnosti u okruženju i na tržištu koje uslovljavaju osnivanje, funkcionisanje i prestanak rada samog preduzeća. Te odrednice preduzeća, kao instrument pomenutog saznanjajnog procesa, predstavljaju samo preduzeće. Naime, ukoliko je tačno da saznanje nije moguće ukoliko se ne uspostave odrednice, tačno je i to da ne može da postoji nikakvo svesno utvrđivanje odrednica bez neophodnog saznanja. Mada je preduzeće kompleksna pojava koja se može posmatrati prema istraživačkim kriterijumima tipično ekonomskog karaktera, ono ipak može da se posmatra i sa neekonomskih stanovišta, kao što su, na primer, tehnološki, pravni, društveno-etički aspekt itd. Ferrero G., *Le determinazioni economico quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1967.

Upravljanje inače predstavlja administrativnu delatnost, neposredno usmerenu na realizaciju predmeta poslovanja preduzeća i skup ekonomskih operacija koje karakterišu samu tu aktivnost, te na taj način definišu biznis model preduzeća.

Što se tiče ciljeva navedenih u prethodnom odeljku (ekonomičnost, pouzdano informisanje, normativna usaglašenost), treba istaći da na osnovu mehanizma autoregulacije (feedback i feed forward) - koji preduzeću omogućuje da procese i kombinacije procesa sve vreme prilagođava promenljivim uslovima konteksta da bi se time obezbedila postojanost preduzeća - nastaju razni operativni instrumenti koji predstavljaju konkretan razvoj ekonomsko-kvantitativnih odrednica preduzeća. Stanje u kojem se preduzeća danas nalaze jeste rezultat procesa transformisanja koji je uslovio suštinsko povećanje pritiska sa kojim menadžment, bez obzira na veličinu organizacije u kojoj posluje, mora da se suočava. Osim sve bržeg kretanja tržišta, pritiska izazvanih pojačanom konkurencijom i potrebe da se postiže sve veća efikasnost (pre svega nastojanjem da se smanje troškovi), sada je neophodno suočiti se i sa uvođenjem novih normi koje teže da upravljanje preduzećem regulišu tako da se poveća transparentnost prema zainteresovanim stranama.

U takvim okolnostima neophodno je sprovesti odgovarajuće strategije za ostvarivanje ciljeva i postizanje očekivanih rezultata. Ova konstatacija proizilazi iz činjenice da se strategijama, čak i potencijalno uspešnim, ne postižu nužno očekivani rezultati. Ne samo zato što strategija mora da se pretvori u planove kojima se mogu utvrditi koherentne i efikasne strategijske akcije, već i zato što uspeh strategije u velikoj meri zavisi od toga da li je organizacija (to jest čovek) u stanju da ih praktično primeni; sama organizacija zavisi ne samo od kvaliteta ljudskih i organizacionih resursa, već i od toga koliko su efikasni procesi komunikacije, tj. da li se obavljaju tako da svaki pojedinac postane svestan činjenice da njegove vlastite odluke i svakodnevne akcije čine deo jednog jasnog i celovitog plana.

Navedene pretpostavke za uspeh jedne strategije jasno pokazuju granicu koja često onemogućuje da se izvrsne strateške namere pretvore u rezultate upravljanja jednake očekivanjima. Granicu predstavlja raskorak koji često postoji između poslovne strategije i konkretno formulisanih inicijativa i akcionih planova, koji iziskuju izradu grafikona sa eksplicitno navedenim logičko-formalnim postupkom, tako da se istaknu bitne odrednice poslovnog modela i da se među tim odrednicama uspostave uzročno-posledične veze i međusobni odnosi.

Postoji opasnost da se izbor strateških akcija, iako potpomognut sve moćnijim instrumentima planiranja i kontrole, pretvori u nesistematičan i neefikasan proces, ukoliko definisanje dugoročnih ciljeva upravljanja i strateških usmerenja za njihovo postizanje nije praćeno eksplicitno navedenim sistemom bitnih odrednica, ili drajvera, povezanih odgovarajućim uzročno-posledničnim vezama. Konkretno, u akcionom planu za sprovođenje strategije navode se programi ili projekti u kojima se jasno definišu:

- sadržaji (to jest, šta treba raditi),
- rokovi (izrada agende sa prioritetima i rokovima),
- zaduženja (ko je odgovoran za program i koja organizaciona struktura rukovodi njegovim sprovođenjem) i
- resursi (finansijski resursi i odgovarajući troškovi i dobiti koji proističu iz programa).

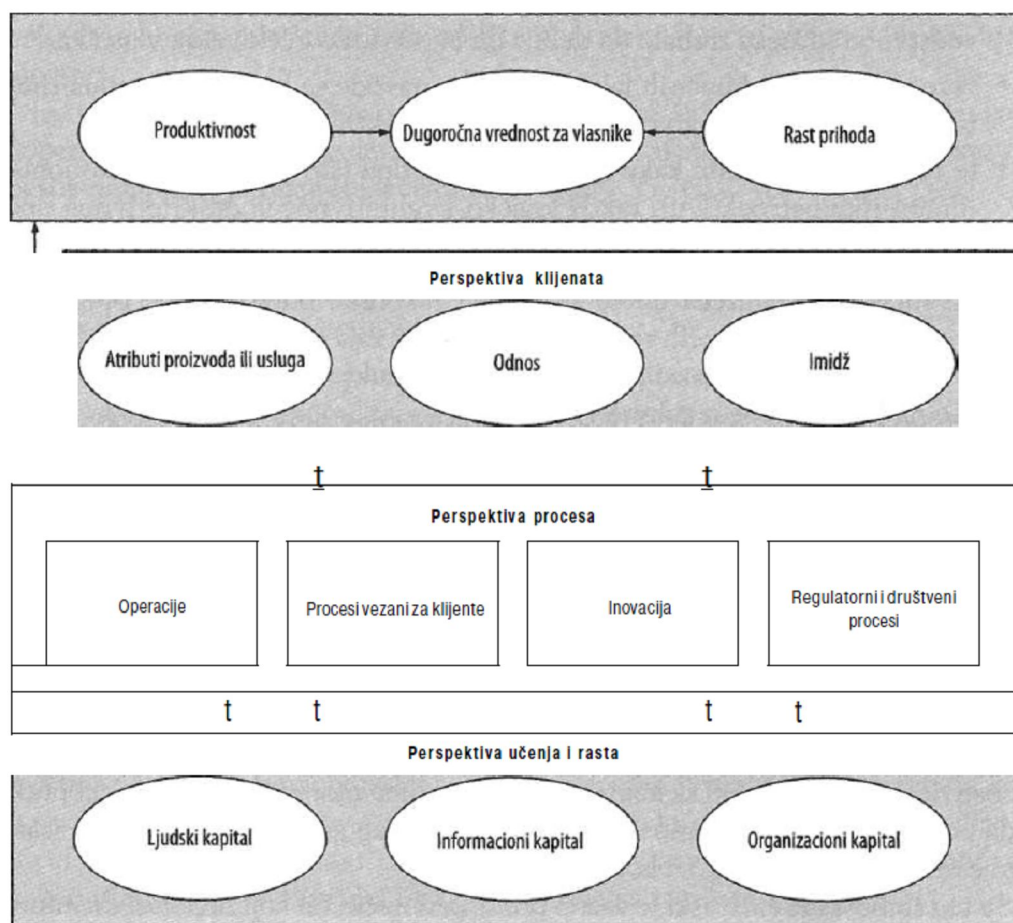
Iz toga proizlazi da strateške akcije za implementiranje neke poslovne strategije pretpostavljaju analitičko ispitivanje varijabli na koje treba uticati da bi se strateške namere konkretno realizovale i da bi se ciljevi tih strateških namera učinili zaista dostižnim. Skup varijabli kojima se konkretizuje strateška akcija čine tzv. ključne (ili kritične) faktore uspeha. Utvrđivanje ključnih faktora uspeha neke poslovne aktivnosti postaje suštinski važno da bi se objedinile različite faze u procesu planiranja i kontrole i da bi se premostio jaz koji se pri ostvarivanju ciljeva ekonomskog subjekta preduzeća često stvara između strategije, s jedne strane, i industrijskog plana ili budžeta, s druge. Iz toga proizlazi da je neophodno definisati sistem ključnih faktora uspeha za svaku pojedinačnu poslovnu aktivnost, a na drugom nivou i za preduzeće u celini (ili korporaciju), što se naziva dijagram strategije. Pri izradi dijagrama strategije polazi se od određenih konceptualnih postavki koje se mogu formulisati ovako:

- preduzeće formuliše svoju strategiju za ostvarivanje rezultata ekonomske prirode;
- ukoliko strateške namere podrazumevaju bitne izmene postojeće strategije, očekivani rezultati, ili dugoročni ciljevi upravljanja, dobijaju posebnu vremensku konotaciju, što znači da se ciljevi planiraju srednjoročno, da bi realizacija strategije „počela da funkcioniše" i da bi se ustalila;
- ključni faktori uspeha, od kojih i zavise ti rezultati, sistematizuju se na odgovarajući način u „uzročno-posledničnom" modelu;
- ključni faktori uspeha mere se odgovarajućim indikatorima koji obrazuju sistem (na primer, balanced scorecard). Na taj način moguće je utvrditi ciljeve i odgovarajuće

rezultate, što je neophodan uslov za pravilno sprovođenje bilo kojeg procesa planiranja i kontrole.

Tako sastavljen model<sup>49</sup> prikazuje četiri klasične perspektive, koje su navedene u shemi:

- perspektiva vlasnika (ili ekonomsko-finansijska),
- perspektiva klijenata (ili customer satisfaction),
- perspektiva upravljačkih procesa i
- perspektiva ljudskih i organizacionih resursa.



Shema 3: Opšta šema grafičkog prikaza strategije.  
(Kaplan i Norton, 2004)<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Kaplan, R. i Norton, D. (1996) *Translating Strategy into Action*, HBR, Boston. Str 17-24

Da bismo navedeni model razmotrili u svetlu moderne poslovne kulture, osvrnućemo se najpre na perspektive poslovne ekonomije:

- perspektivu vlasnika karakteriše činjenica da je to sistem ciljeva ekonomsko-finansijske prirode koji ne predstavljaju sistem ključnih faktora uspeha u pravom smislu reči, već se praktično svode na tradicionalne stavke u godišnjim finansijskim izveštajima-bilansima; iz te perspektive mogu se eksplicitno navesti sve makrovarijable od kojih zavisi očekivani rezultat;
- ostalim perspektivama utvrđuju se pravi ključni faktori uspešnog poslovanja preduzeća, to jest ključne varijable upravljanja i organizacije na koje bi rukovodstvo preduzeća trebalo da deluje da bi ostvarilo očekivanja vlasnika<sup>51</sup>;
- veze između svih ključnih faktora uspeha navode se kako u odnosima između raznih perspektiva, tako i unutar jedne perspektive<sup>52</sup>;
- te veze mogu da budu kako kvantitativnog tipa (što je tipično za ekonomsko-finansijsku perspektivu), tako i logičko-kvalitativnog ili deskriptivnog tipa.

Usled tog premeštanja resursa, javlja se sve veća opasnost da menadžment prestane da posvećuje dovoljno pažnje performansama, shvaćenim kao „stepen u kome preduzeće uspeva da ostvari vlastite rezultate i ciljeve“<sup>53</sup>. Sve jači prodor tehnologije i informatike u oblast korporativnog upravljanja suočio je poslednjih godina menadžment sa problemima izazvanim opštim obiljem informacija, ali mu je time dao mogućnost da se organizuje tako da informacijama upravlja na najefikasniji i najsvrsishodniji mogući način.

Zbog sve oštrije konkurencije, ta mogućnost faktički se pretvorila u obavezu: naime, ako mogućnosti za preživljavanje nekog preduzeća danas zavise pre svega od sposobnosti da na vreme shvati sa kakvim će promenama morati da se suoči, neophodno je i da preduzeće bude spremno da brzo i efikasno reaguje, to jest da na nove izazove reaguje odlučnije nego

---

<sup>50</sup> Kaplan R. i Norton D. (2004) Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, *Harvard Business Review*, vol 11, no 3. str 24-30

<sup>51</sup> Reč je o ograničenom broju posebno važnih faktora poslovnog uspeha koji se teško ili nikako ne mogu generalizovati i treba ih utvrditi ad hoc, a tiču se zadovoljavanja klijenata (na primer nivo usluga koje se pružaju klijentima), kvalitet procesa upravljanja (na primer, kako kontrolisati odnose sa klijentima) i kvalitet organizacionih nematerijalnih vrednosti (na primer, kompetentnost službenika zaduženih za odnose sa klijentima).

<sup>52</sup> Poznati su logički odnosi između varijabli iz vlasničke perspektive, kao na primer takozvano „stablo operativne isplativosti“ ili stablo ROI.

<sup>53</sup> Gartner, (2005) *CPM Helps Build the High-Performance Organization*, Oxford university press, London.str

njegovi konkurenti. Sa tog stanovišta, suštinski je važno preispitati način na koji se dolazi do informacija, kao i način na koji se raspoložive informacije tumače: nije više dovoljna krajnje detaljna analiza podataka koji su pri tom nedovoljno sistematizovani i međusobno povezani; naprotiv, treba utvrditi i analizirati ključne indikatore da bi se ustanovili faktori koji rezultate organizacije dovode u vezu sa kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim ciljevima.

Istraživanja sprovedena na međunarodnom nivou<sup>54</sup> jasno su pokazala da je moguće prepoznati grupu preduzeća koja su u stanju da se lakše nego konkurenti suočavaju sa spoljnim pritiscima i da postižu dobre rezultate u skoro svim preduzetim poslovima. Ispitivanje organizacionog modela tih preduzeća, koja se obično definišu kao visokoperformansne organizacije (High Performance Organization - HPO), pokazuje da uspešne organizacije imaju sledeće odlike:

- sposobne su da u odnosu na konkurenciju brže shvate stanje na tržištu i da spretnije reaguju na izmenjene zahteve u okruženju;
- definišu i ostvaruju ambiciozne ciljeve;
- u stanju su da usaglaise strategiju i operativne planove;
- u okviru operativnih planova stvaraju jasan poslovni model;
- prenose informacije i vrednosti kako unutar preduzeća, tako i van njega.

Navedeni faktori omogućuju da se koncept upravljanja korporativnim performansama (Corporate Performance Management - CPM) definiše kao „skup procesa, metoda, instrumenata i tehnologija koji se koriste za merenje, kontrolu i vođenje performansi”<sup>55</sup> i da se tako praktično odrede bitni elementi na koje moderne organizacije treba da utiču da bi postigle karakteristike visokoperformansne organizacije. Da bi taj model mogao da se realizuje, neophodno je primeniti postupke koji omogućuju da se dođe do zajednički definisanih strateških ciljeva, do metoda kojima se postiže njihova operacionalizacija i do funkcionalnih mernih instrumenata kojima se proverava u kojoj meri su ostvareni rezultati usaglašeni sa postavljenim ciljevima; uz te elemente mora, naravno, da postoji i odgovarajuća podrška informacionih sistema, koji predstavljaju odlučujući faktor za funkcionisanje modela.

---

<sup>54</sup> Gartner, (2005) *CPM Helps Build the High-Performance Organization*, Oxford university press, London. Str 32

<sup>55</sup> Gartner, (2001) *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP*, Oxford university press, London. Str 71

Da bismo pokazali kakva se korist može dobiti od implementiranja modela upravljanja korporativnim performansama, navešćemo<sup>56</sup> da su organizacije koje su taj model primenile uvećale vlastitu profitabilnost, npr. prinos na aktivu (Return On Assets) za 3,5% u odnosu na preduzeća koja nisu usvojila strukturisani pristup performansama; osim toga, ispostavlja se da je dobit za akcionare izražena kao prinos akcionara/ vlasnika (Shareholder Return) još veća: ona je u periodu od tri godine porasla za 7,9%, što je konkretan i opipljiv dokaz da pozitivne posledice nisu samo kratkoročne. Iz navedenog proizlazi da upravljanje korporativnim performansama (CPM) nije jednostavno instrument za analizu ili za primenu informatike, to je skup procesa, metoda, instrumenata i tehnologija koji se koriste za merenje, kontrolu i vođenje performansi preduzeća, a u našoj naučnoj tradiciji možemo ga uvrstiti u oblast ekonomsko-kvantitativnih modela u preduzeću.

Usled pritiska konkurencije, u samim preduzećima sve veća pažnja posvećuje se utvrđivanju podataka kojima se mogu meriti rezultati, odnosno efektivnost i funkcionalnost, u kontekstu brzih i nezaustavljivih promena. Funkcija organizacionog dela zaduženog za finansijsko upravljanje i kontrolu (FUK), koja na međunarodnom planu odgovara ulozi finansijskog direktora (Chief Financial Officer - CFO), u znatnoj meri je uključena u proces prilagođavanja novom poslovnom modelu tipičnom za uspešna preduzeća (High Performance Organization) i u razvoj sistema za izradu podataka i novih instrumenata za merenje rezultata; time se tradicionalna uloga ove službe proširuje, zbog čega postaje neophodno preispitati funkcije tipične za upravljački sektor.

Posebno treba primetiti da se u utvrđivanju informacija težište sa kvantitativnih podataka ekonomsko-finansijske prirode, usmerenih na završni period, prenelo na predračunske podatke, pri čemu se u obzir uzimaju i kvalitativni podaci. Istovremeno, organizacioni deo zadužen za finansijsko upravljanje i kontrolu dobija značajniju ulogu i veću odgovornost u rukovođenju.

U takvim okolnostima, stvorena su i neka informatička rešenja sa ciljem da se ispune nalozi koje postavljaju date zakonske odredbe ili sve brojniji zahtevi koje druge službe u preduzeću šalju da bi imale na raspolaganju detaljne podatke o procesu upravljanja. Tako se obim poslova vremenom sve više proširivao, zbog čega je u nekim slučajevima izgubljen

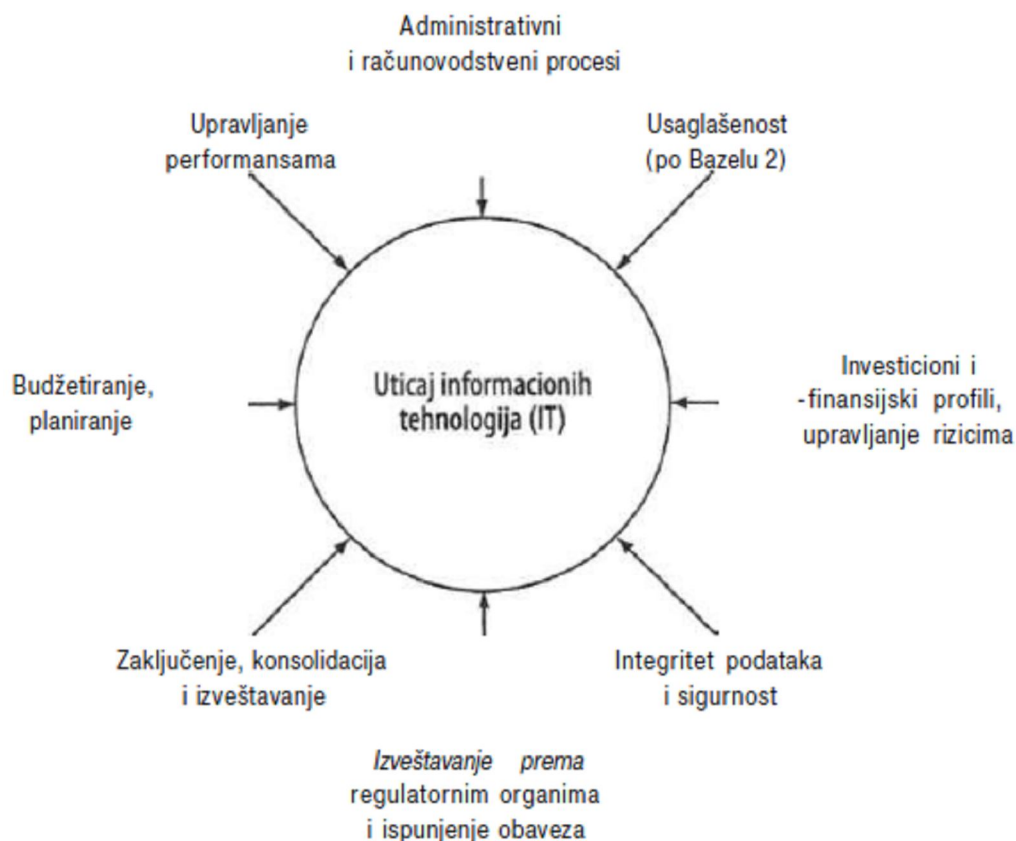
---

<sup>56</sup> Waal de, A. A. (2002) *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management System*, Harvard Business Review, vol 9, no 2.

potpun uvid u proces izrade, obrade i dostavljanja informacija o poslovanju preduzeća. Ubrzo se javila potreba da se otpočne proces integrisanja raznih instrumenata da bi se ponovo uspostavio uvid u celinu, a faktor koji objedinjuje sve ono što je primenjeno u upravne i organizacione svrhe bilo je usmerenje ka performansama. Na shemi 4 je prikazano je kako su različite zakonske odredbe i potreba da se adekvatno odgovori na pritisak konkurencije stvorili veće zahteve koje organizacioni deo zadužen za finansijsko upravljanje i kontrolu postavlja informacionom sistemu preduzeća i njenim strukturama IT. Potreba da se sačini dijagram poslovne strategije kao sistem ključnih faktora uspeha za svaku pojedinačnu poslovnu aktivnost, a na narednom nivou i za preduzeće u celini (ili korporaciju), nametnula je razvoj specifičnih postupaka kojima se konkretizuju organizacioni mehanizmi, operativni procesi i protok informacija na osnovu kojih se mogu utvrditi i proceniti očekivanja korisnika (unutrašnjih i spoljašnjih) i/ ili akcionara.

Metodološka rešenja za sprovođenje akcionih planova i smanjenje raskoraka između strategije i njene realizacije na raznim nivoima (akcionara, klijenata, upravljačkih procesa, ljudskih i organizacionih resursa) bila su brojna, a kao najznačajnija mogu se navesti sledeća:

- Balansirani skorkard (Balansirana lista merila) {Balanced scorecard}
- Menadžment totalnog kvaliteta (Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom: EFQM) i Six Sigma (Total Quality Management (European Foundation for Quality Management: EFQM) and Six Sigma)
- Dodata ekonomska vrednost (Economic value added)
- Upravljanje nematerijalnim sredstvima (aktivom) (Intangible asset management)
- Obračun troškova po aktivnostima i upravljanje zasnovano na aktivnostima (Activity based costing and activity based management).



Shema 4: Uticaj organizacionog dela zaduženog za finansijsko upravljanje i kontrolu na informacioni sistem preduzeća.<sup>57</sup>

Svaki od tih modela sam po sebi dovodi preduzeće u poziciju da, od slučaja do slučaja, poboljša kontekst organizacije, upravljanje procesima, protok informacija, da bi se tako udovoljilo očekivanjima klijenata i akcionara.

Organizacioni deo zadužen za finansijsko upravljanje i kontrolu može da aktivira tipičan ciklus budžetiranja, planiranja i predviđanja {Budgeting, Planning and Forecasting}, pri čemu više pažnje posvećuje instrumentima za merenje performansi.

<sup>57</sup> Goold, M.J. (2003) *Strategic control: Milestones for long term performance.*, Economist Book, London, str 91

|                              | 1. korak<br>Poboljšanje trenutne<br>situacije                                                                                                                                                                                | 2. korak<br>Planiranje zasnovano na<br>pokretačima (vodičima)<br>performansi                                                                                                                            | 3. korak<br>Kreiranje kontinuiranog<br>(trajnog) predvidljivog<br>procesa planiranja                                                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kultura</b>               | „Obelodaniti“ budžetske<br>igre i „nagraditi“<br>odgovarajuće ponašanje                                                                                                                                                      | Isticati saradnju<br>kao glavni pokretač<br>menadžmenta<br>performansi                                                                                                                                  | Negovati kulturu<br>koja je odgovorna za<br>performanse                                                                                                     |
| <b>Proces</b>                | Opisati kakav je radni<br>proces i uvesti kontrolisani<br>tok                                                                                                                                                                | Uvesti proces planiranja<br>koji se zasniva na lancu<br>vrednosti umesto na<br>korporativnoj hijerarhiji                                                                                                | Učiniti da BP&F postane<br>kontinuiran proces                                                                                                               |
| <b>Sistemi</b>               | Racionalizovati postojeće<br>proračunske tablice                                                                                                                                                                             | Implementirati<br>funkcionalnost BP&F<br>iz skupa komponenti<br>CPM (CPM - upravljanje<br>performansama<br>organizacije) koncepta                                                                       | Razviti druge delove iz<br>CPM paketa                                                                                                                       |
| <b>Metodologija</b>          | U okviru postojećeg<br>sistema, težiti da se uvedu<br>rolover krediti (hipotekarni<br>krediti sa promenljivom<br>kamatnom stopom)<br>ILI „roll-over“ tehnika<br>(ročna transformacija<br>sa šestomesečnim<br>renivelisanjem) | Povezati budžete<br>sa indikatorima<br>performansi, uvesti<br>obračun troškova po<br>aktivnostima (ABC) i<br>analizu vrednosti za<br>klijente (kupce) kako bi<br>se definisali pokretači<br>performansi | Razmotriti opciju<br>usvajanja principa iz<br>„Beyond Budgeting“<br>(videti „New Way<br>to Budget Enhances<br>Corporate Performance<br>Management“).        |
| <b>Merenje<br/>(metrika)</b> | Definisati relevantne<br>nefinansijske indikatore<br>performansi                                                                                                                                                             | Kreirati stratezijsku<br>mapu kako bi se povezali<br>indikator performansi;<br>uvesti metrike koje<br>podstiču saradnju                                                                                 | Primenjivati isti skup<br>metrika za sve korake u<br>P&C ciklusu; postarati<br>se da dotične metrike<br>predstavljaju pokretače<br>performansi organizacije |
| <b>Organizacija</b>          | Finansije neophodne za<br>vođenje procesa                                                                                                                                                                                    | Finansije za koordinisanje napretka                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                             |

*Tabela 1: Faze sprovođenja modela programiranja i kontrole u visokoperformansnoj organizaciji u stvaranju platforme za menadžment korporativnih performansi.  
(Buvtendijk i Rayner, 2005<sup>58</sup>)*

Rešenje koje je ponuđeno na osnovu poslovne prakse sastoji se u dvostrukom ciklusu kontrole: prvi, u specifičnom kontekstu, koji se obavlja u okviru procesa i funkcija kojima se realizuje aktivnost; drugi, sa težnjom da se uspostavi menadžment korporativnih performansi, što omogućuje kontinuiranu i integrisanu kontrolu i vođenje procesa promene.

<sup>58</sup> Buvtendijk F., Rayner N., (2005) *Use budgeting planning and forecasting to launch high performance CPM initiative*, Gartner, London. Str 112

Faze koje omogućuju da se postigne realizacija modela koji poboljšava tipičan ciklus budžetiranja, planiranja i predviđanja (BP&LF) i koji karakteriše visokoperformansne organizacije prikazane su u tabeli 1.

Na operativnom planu, realizacija modela menadžmenta korporativnih performansi obuhvata više aspekata:

- kulturu koja stoji u osnovi procesa promene; operativnu dimenziju upravljačkih procesa;
- primenu informacionog sistema kao podrške vođenju i merenju performansi;
- metode koje se koriste pri izradi strategijskih mapa u raznim njenim aspektima (Change Management, Knowledge Management, Intangible Asset Management, CRM, SCM, Six Sigma, Balanced Scorecard, ABC, ABM itd.);
- merne jedinice za kontrolu poslovnih performansi (koje mogu biti kvantitativnog i kvalitativnog tipa).

Tim aspektima treba dodati i jedan zahtev kome preduzeća posvećuju sve veću pažnju, a tiče se propisa, bilo da su oni doneti u preduzeću ili van njega; oni performanse povezuju sa korporativnim upravljanjem i sa normativnim usaglašavanjem, a na taj način i sa sistemom interne kontrole u preduzeću. Otuda se javlja potreba da se merenje rezultata uključi u širi kontekst pouzdanosti informacija, koja postaje suštinski važna da bi se na nedvosmislen način odgovorilo na očekivanja raznih aktera u preduzeću i da bi se podstakao njegov razvoj.

#### ***4.2 Integrirani model za merenje, kontrolu i usaglašavanje poslovnih performansi***

Merenje poslovnih performansi i uloga organizacionog dela zaduženog za finansijsko upravljanje i kontrolu Među novinama koje se odražavaju na administrativno upravljanje preduzećima, svakako treba navesti i sve važniju funkciju koja se pripisuje organizacionom delu zaduženom za finansijsko upravljanje i kontrolu (FUK), čiji rukovodilac, prema anglosaksonskoj terminologiji finansijski direktor (Chief Financial Officer – CFO), obavlja sledeće, sve razuđenije i kompleksnije funkcije:

- obezbeđuje efikasno poslovanje (težeći, pre svega, smanjenju troškova);

- potpomaže prelazak sa izveštavanja isključivo finansijskog tipa na „holistički“ pristup performansama kompanije;
- povećava poverenje zainteresovanih strana;
- organizuje vođenje performansi primenom tipičnog upravljačkog ciklusa (tj. procesa planiranja, budžetiranja i predviđanja - planing, budgeting, forecasting), definiše i nadgleda korektivne aktivnosti, učestvuje u definisanju strategija i odgovarajućih akcionih planova;
- utvrđuje ključne parametre neophodne da bi se obezbedilo da se preduzeće usredsredi na postizanje strategijskih ciljeva i na dostavljanje bitnih informacija o performansama.

Težiti postizanju svih navedenih ciljeva za organizacioni deo FUK znači raditi na tome da se unapredi čitav niz oblasti koje, da bi se njima upravljalo efikasno i efektivno, zahtevaju evoluciju uloge CFO u preduzeću. U tom procesu transformacije javlja se potreba da se jasno odredi na šta se treba oslanjati da bi se redefinisao doprinos organizacionog dela FUK i da bi se u njemu prepoznao partner koji u procesu treba da:

- razume poslovanje i učestvuje u procesu odlučivanja;
- deluje proaktivno, tako što prepoznaje prilike za poboljšanje performansi;
- obavlja ulogu internog konsultanta u oblasti pojednostavljenja i standardizacije procesa i procedura;
- doprinosi smanjenju administrativnih troškova oslanjajući se na postojeće sisteme i povećavajući automatizaciju aktivnosti.

Zbog ključne uloge koju organizacioni deo FUK treba da obavlja u definisanju poslovne strategije, kao i odgovarajućih ciljeva i akcionih planova i zbog njegovog opšteg uvida u stanje u kompaniji, CFO je idealan sagovornik kada se pokreće proces integrisanog upravljanja performansama i normativnog usaglašavanja. Usled naglih promena koje su se poslednjih godina 20. veka i početkom 21. veka desile u mnogim preduzećima, jasno se ukazao zahtev da se u upravljanju kompanijom obezbedi veća transparentnost, kako prema tržištu, tako i prema akcionarima. U Sjedinjenim Američkim Državama, ali i u Evropi, odgovor institucija bio je usmeren na pooštavanje normativnog sistema sa ciljem da se pripiše veća odgovornost organima preduzeća.

U zakonskim propisima donetim u nacionalnim okvirima (kao što je zakon Sarbejnz-Oksli u Sjedinjenim Američkim Državama) ili u onim međunarodnog značaja (kao što su

IFRS i Bazel II) definisani su sve stroži zahtevi da se ekonomsko-finansijski podaci trasiraju, čime je kompanijama nametnuta obaveza da izvrše značajna usaglašavanja. Ispostavlja se da ta usaglašavanja, koja iziskuju ulaganje ogromnih sredstava, u nekim slučajevima nisu potpuno efikasna jer se u prilagođavanju normama primećuju sledeće pojave:

- cilj je skoro isključivo dobijanje potvrde o normativnoj usaglašenosti;
- taktički pristup je takav da se u vidu imaju pre svega kratkoročni rezultati;
- nedovoljno je angažovan menadžment koji se, primoran da štiti sopstvene interese, ograničava na to da poštuje zahtev normativne usaglašenosti a pri tom se ne bavi stratejski važnim odlukama.

Usvajanje brojnih principa upravljanja, ma koliko se oni razlikovali u datim okolnostima, zahteva da se sve veća pažnja posvećuje kontrolisanoj izradi i obradi informacija. Zbog stalne interne i eksterne revizije, neophodno je imati na raspolaganju lako dostupne i pouzdane podatke i menadžment sposoban da brzo otkrije svaku neusaglašenost sa raznim normama. Zato postaje suštinski važno posedovati odgovarajuće „znake za uzbunu” i menadžerske sisteme koji su u stanju da protumače te signale i ponude primerene i pravovremene odgovore. Kako pokazuje jedno nedavno istraživanje Gartnera<sup>59</sup> (2007), i preduzeća će biti izložena sve većim zahtevima koje nameće normativna usaglašenost. Efikasan odgovor na te normativne zahteve oslanja se na sledeća tri stuba:

- podrška organizaciji,
- podrška procesima<sup>60</sup> i
- pouzdani podaci.

Što više odmiču u svom pristupu normativnoj usaglašenosti i korporativnom upravljanju, kompanije sve više prelaze sa pojedinačnih rešenja u usaglašavanju na holistička rešenja korporativnog upravljanja, primenjujući pri tom programski pristup koji omogućuje da se objektivno utvrde prioriteti; time potpuno drugačiji smisao dobijaju zahtevi za usaglašavanjem, odgovarajući poslovi i obaveze, odgovornosti i sankcije.

---

<sup>59</sup> Gartner, (2007) *Audits and Events Drive Governance, Risk and Compliance Spending*, Oxford university press, London. Str 82-84

<sup>60</sup> Držati procese pod kontrolom znači kontrolisati načine izrade i pronalaženja podataka, imati „audit trail” informacija i zahtevati manje ex post kontrola.

#### **4.2.1 Odnosi u kontroli i normativnoj usaglašenosti procesa merenja poslovnih performansi**

U vezi sa slikom koju smo ocrnali, treba primetiti da su u modernim preduzećima sve češće mnogobrojne funkcije koje zajednički učestvuju u procesu dostavljanja informacija; one se naknadno sakupljaju i razrađuju sa ciljem da se sastave i proslede računovodstveni dokumenti, tj. informacije ekonomsko-finansijskog tipa, koje u procesu odlučivanja koriste rukovodeći i upravni organi, a služe i za obaveštavanje javnosti. Zbog toga bi svaka od pomenutih službi morala da obezbedi da te informacije budu objektivne i da odgovaraju efektivnim transakcijama realizovanim uz primenu adekvatnih sistema interne kontrole. Prema tome, uzimajući u obzir različite operativne i upravljačke kontekste u preduzećima, organizacioni deo FUK moraće da uspostavi sistematsku i plodnu saradnju sa ostalim službama uključenim u proces izrade, obrade i prenosa podataka i informacija upravljačko-finansijske prirode.

Da bi se doprinelo merenju performansi i normativne usaglašenosti koje je integrisano u sistem kontrole u preduzeću, treba pre svega uspostaviti veze sa:

- vlasničkom strukturom,
- drugim službama u kompaniji angažovanim u informacionim i organizacionim aspektima procesa merenja performansi, kao i
- odnos sa organima kontrole i usaglašenosti.

Služba FUK je podređena upravnom organu i rukovodstvu kompanije, neposredno je uključena u poslovne linije sa pomoćnom funkcijom, a što se tiče normativne usaglašenosti i procene rizika, integrisana je u sistem kontrole koji u celini usklađuje služba za internu reviziju.

#### **4.3 Klasični sistemi merenja**

Klasični sistemi utvrđivanja uspešnosti poslovanja preduzeća bili su usredsređeni na finansijska merila dobijena iz računovodstva. Opsednutost finansijskim mernim pokazateljima uticala je na to da se ignorišu ili stavljaju u drugi plan one manje opipljive "nefinansijske" mere, kao što je kvalitet proizvoda, zadovoljstvo potrošača, vreme obrade

narudžbine, fleksibilnost u poslovnim potezima i aktivnostima preduzeća, vreme potrebno za lansiranje novog proizvoda ili akumulacija stručne osposobljenosti kadrova u određenom vremenskom periodu.

Za jednostavno i pouzdano sintetičko merilo ostvarenog ekonomskog uspeha uzima se rentabilnost ili stopa dobiti, što znači da sprovođenje principa ekonomske efikasnosti zahteva istovremeno uticanje i na faktore ostvarivanja dobiti i na faktore dinamike stvarnog angažovanja kapitala.

Kako je ostvarena dobit cilj poslovanja sa stanovišta rezultata reprodukcije, stvarno angažovani kapital mera je smisla ostvarene dobiti. Prema "profitnom konceptu" društvene odgovornosti preduzeća glavna uloga menadžmenta sastoji se u efikasnom obavljanju proizvodnje i/ili pružanju usluga, odnosno maksimiziranju profita vlasnicima preduzeća. Osnovni cilj klasičnog sistema merenja uspešnosti preduzeća bio je rešavanje agencijskog problema kroz kontrolu troškova, te je svoju pažnju usmerio na očuvanje ukupnog kapitala preduzeća nezavisno od toga ko upravlja kapitalom. Uvećanje tržišne vrednosti za akcije, kao glavne manifestacije uvećanja bogatstva za akcionare i vrednosti preduzeća u celini, podudaran je sa zahtevom za maksimiziranje dobitka.

#### **4.4 Savremeni sistemi merenja**

Polazeći od toga da ukupni razvoj i blagostanje društva predstavljaju višedimenzionalni fenomen i da se performanse preduzeće ne mogu meriti jedino na osnovu finansijskih pokazatelja, nove koncepcije merenja počivaju na pretpostavci o mnoštvu posebnih indikatora i potrebi merenja kroz prioritetsku listu pokazatelja. Savremeni sistemi merenja zadržavaju merenje finansijskih performansi, ali uključuju merenje performansi preduzeća u odnosu na potrošače, performansi preduzeća u vođenju internih poslovnih procesa i performansi u inoviranju i sticanju novih znanja.

Merenje performansi u današnjim preduzećima omogućava više uravnoteženih perspektiva umesto jedne (finansijske). Drugim rečima, složenost poslovnih procesa uticala je na menadžment da razvija merenje performansi, dok je nova informaciona tehnologija bila faktor koji je omogućio "revoluciju merenja", odnosno merenje performansi u realnom vremenu.

Savremena preduzeća u procesu merenja performansi koriste pokazatelje koji se zasnivaju na računovodstvenom konceptu rezultata i konvencionalnim prinosnim merilima, ali i pokazatelje koji se zasnivaju na novčanom toku i ekonomskom konceptu rezultata. Razlika između računovodstvenog i ekonomskog koncepta pojavljuje se iz jednostavnog razloga što na osnovu finansijskih izveštaja nije moguće saznati koliki su troškovi sopstvenog kapitala, kao i da preduzeće ima izvesnu diskreciju nad iskazanim rezultatom u bilan su uspeha.

Polazna osnova pokazatelja koji se zasnivaju na ekonomskom konceptu rezultata je da kapital nije slobodno dobro, odnosno da ima svoju cenu. Pojednostavljen prikaz operacionalizacije ekonomski dodate vrednosti izgleda ovako:

PRIHOD

- Troškovi potrošenih resursa (materijala, rada i opšti troškovi)

= OPERATIVNI PROFIT PRE OPOREZIVANJA

- porez

= OPERATIVNI PROFIT POSLE OPOREZIVANJA

-Troškovi tuđeg kapitala

-Troškovi sopstvenog kapitala

= EKONOMSKI PROFIT

(EKONOMSKI DODATA VREDNOST)

U prvu grupu pokazatelja spada stopa prinosa na investirani kapital (ROI - stopa prinosa na investicije, ROA -stopa prinosa na ukupni kapital, ROE - stopa prinosa na akcijski kapital, zatim dobit po akciji, P/E ratio, tržišno učešće, cash flow, cene akcije i dr). U grupu pokazatelja koji se zasnivaju na novčanom toku i ekonomskom konceptu rezultata najčešće se ubrajaju: neto novčani tok (Neto Cash Flow), novčani prinos na investirani kapital (Cash Flow Return on Investment CFROI), dodata ekonomska vrednost (Economic Value Added EVA) i dodata tržišna vrednost (Market Value Added - MVA).

Ključne promene u okruženju i poslovanju preduzeća koje su se desile u poslednjih nekoliko decenija, uslovile su i promenu osnovnih pretpostavki na kojima je moguće obezbediti konkurentsku poziciju preduzeća. Savremeno informatičko doba izmenilo je osnovne pretpostavke uspešnog poslovanja preduzeća i postavilo je nove zahteve u pogledu merenja performansi i upravljanja. U savremenim uslovima konkurentski uspeh preduzeća

zavisi pre svega od njegove sposobnosti da angažuje i efikasno upotrebi svoje nematerijalne resurse, od sposobnosti da se brzo prilagodi stalno promenljivim uslovima u okruženju i da pre drugih prepozna i zadovolji stalno promenljive potrebe i zahteve potrošača. Korišćenje tradicionalnih sistema za merenje performansi i kontrolu preduzeća, zasnovanih pre svega na finansijsko – računovodstvenom sistemu preduzeća, u savremenom periodu više nije u mogućnosti da zadovolji navedene potrebe preduzeća.

Kao rezultat potrebe preduzeća da raspolaže i koristi adekvatnije sisteme za merenje performansi preduzeća koji bi bolje odgovorili savremenim uslovima poslovanja i savremenim zahtevima uspešnog upravljanja preduzećem, nastao je čitav niz sistema koji se mogu označiti kao savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća. Karakteristika svih savremenih sistema za merenje performansi preduzeća jeste težnja da budu sveobuhvatni i celoviti i da nastoje da preduzeću pristupe kao jednom veoma složenom sistemu, koji funkcioniše u složenom i promenljivom okruženju i koji svojim poslovanjem treba da zadovolji čitav spektar različitih ciljeva i interesa. Savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća nastoje da odgovore savremenim potrebama upravljanja preduzećem u celini i da pruže savršeni ekonomski instrumentarijum za podršku donošenja odluka u preduzeću. Veoma često savremeni sistemi za merenje performansi zahtevaju prilagođavanje čitavog sistema upravljanja u cilju postizanja optimalnih rezultata.

#### **4.4.1 Dodata ekonomska vrednost (Economic Value Added - EVA)**

Jedan od najpopularnijih savremenih pristupa merenju performansi preduzeća i finansijskom upravljanju u celini je pristup zasnovan na pokazatelju Dodate ekonomske vrednosti (Economic Value Added - EVA). Pokazatelj EVA predstavlja kompozitni pokazatelj finansijskih performansi preduzeća i svoju popularnost u savremenom periodu u velikoj meri duguje komercijalnim aktivnostima konsultantske kuće Stern Stewart & Co. Naime, EVA je zaštićeno ime pomenute konsultantske kuće koja je dosta uložila u promovisanje samog pokazatelja, ali i čitavog modela finansijskog upravljanja zasnovanog na EVA, putem velikog broja napisa u literaturi, primenom u svom konsultantskom radu i razvojem čitavog niza softvera za podršku primene EVA u preduzećima. EVA se izračunava na sledeći način:

$$\text{EVA} = \text{Neto poslovni profit posle oporezivanja} - \text{Troškovi kapitala (Investirani kapital x Cena kapitala)}$$

Pokazatelj EVA nastoji da što približnije obračuna profit koji preostaje na slobodno raspolaganje preduzeću nakon pokrića svih troškova, računajući i troškove ukupno angažovanog kapitala (kako pozajmljenog, tako i vlasničkog).

Osnovna snaga EVA koncepta je u prepoznavanju neophodnosti da se uvažava ukupni troškovi kapitala, jer vlasnički kapital ima svoje alternativne upotrebe i u tom smislu, nije besplatan. Koncept EVA podrazumeva ne samo merenje performansi upotrebom pokazatelja EVA, već i:

- nagrađivanje menadžera i zaposlenih prema njihovom doprinosu vrednosti ili povećanju EVA,
- finansijsko upravljanje u čijem centru bi bila EVA i
- podsticanje razvoja organizacione kulture preduzeća tako da se ostvarenje vrednosti za akcionare promoviše kao krajnji cilj i celokupan napor svih zaposlenih kanališe u istom pravcu – ka uvećavanju vrednosti za vlasnike (akcionare). Vlasnici (akcionari) su rezidualni stejkholderi, i ostvarenje njihovih ciljeva i interesa podrazumeva da su ciljevi i interesi svih drugih stejkholdera već ostvareni u određenoj meri.

Precizno izračunavanje EVA i primena koncepta zahteva veliki broj prilagođavanja uobičajenih finansijskih izveštaja, a pri tome ne znači da će dati podjednako dobre rezultate u svim tipovima preduzeća. Ključna karakteristika EVA koncepta je da meri samo finansijsku uspešnost preduzeća. Finansijska uspešnost preduzeća jeste važna i zapravo predstavlja krajnji rezultat svih drugih aspekata uspešnosti preduzeća (u odnosima sa potrošačima, dobavljačima, zaposlenima itd.). Međutim, koncept ne daje dobar uvid u osnovne generatore, (faktore) ostvarenog finansijskog rezultata, pa ni razumevanje koje aspekte poslovanja treba poboljšati i kako uticati na buduću EVA.

#### **4.4.2 Osnovni elementi koncepta *Balanced Scorecard***

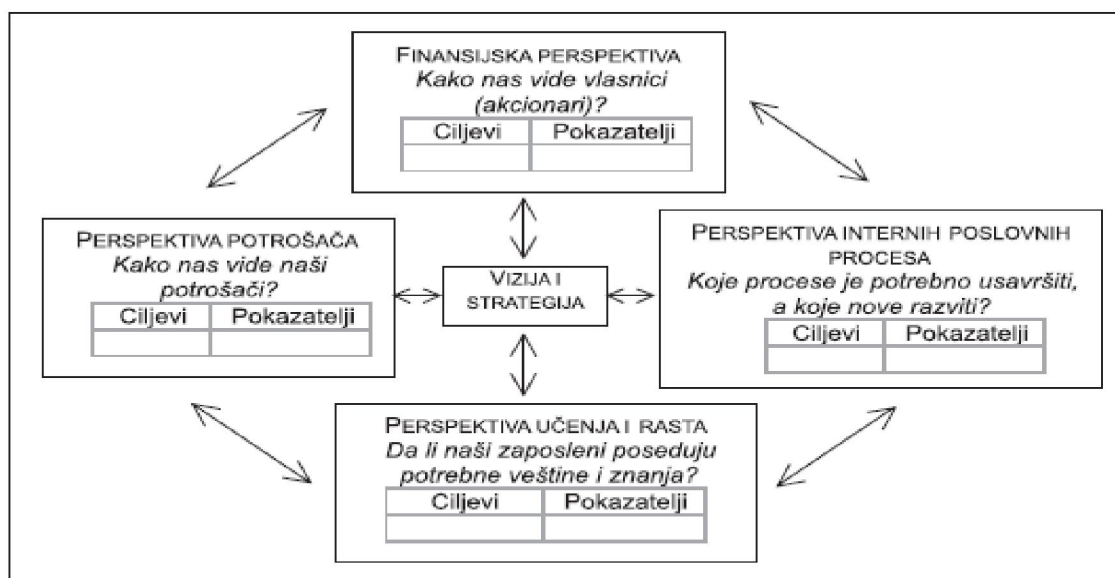
Model Nortona i Kaplana – *Balanced Scorecard*, prezentiran je 1992. godine, a nastao je kao rezultat istraživanja sistema za merenje performansi koji su se koristili u praksi i potreba savremenih preduzeća, s obzirom na uslove u okruženju i osobnosti poslovanja<sup>61</sup>.

*Balanced Scorecard* je nastao kao sistem za merenje performansi preduzeća, koji ukupnu uspešnost preduzeća posmatra sa više aspekata. Finansijska uspešnost se i dalje posmatra kao najznačajnija, ali se dopunjuje perspektivom potrošača, internih poslovnih procesa i perspektivom učenja i rasta, koje treba da omoguće razumevanje osnovnih faktora koji vode ostvarenju određene finansijske uspešnosti preduzeća. U okviru svake perspektive potrebno je identifikovati ključne ciljeve i odgovarajuće pokazatelje stepena ostvarenja tih ciljeva i uspostaviti međusobne veze između ciljeva i pokazatelja identifikovanjem mreže uzročno – posledičnih veza i odnosa.

Model *Balanced Scorecard* meri ukupnu uspešnost preduzeća kombinovanjem finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, raspoređenih u okviru četiri perspektive (kako je predloženo u originalnom modelu). Pokazatelji u okviru finansijske perspektive predstavljaju pokazatelje rezultata (*lagging in-dicators* – zaostajući indikatori), dok pokazatelji ostalih perspektiva daju rane signale (*leading indicators* – vodeći indikatori) i ukazuju na potrebu korektivne akcije. Suština modela je u nastojanju da se putem identifikovanja uzročno – posledičnih veza misija i vizija preduzeća, definisane uopštenim i nemerljivim terminima prevedu u sistem merljivih ciljeva i pokazatelja po pojedinim perspektivama. Ukoliko je adekvatno implementiran model, putem ciljeva i njihovih međusobnih odnosa, treba zapravo da prikaže samu strategiju preduzeća. Model se može predstaviti grafički na sledeći način:

---

<sup>61</sup> Kaplan, R. i Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance*, HBR, Boston. Str 71-79



Slika 6: Grafički prikaz modela *Balanced Scorecard*  
(Prilagođeno prema Kaplan i Norton, 1996: 9)<sup>62</sup>

Tokom vremena model BSC se dalje razvio i došlo je do njegovog repozicioniranja, pa se danas o njemu sve više govori kao o instrumentu za implementaciju izabrane strategije i strategijsko upravljanje u celini<sup>63</sup>. Jedan od ključnih nedostataka modela *Balanced Scorecard* u merenju performansi preduzeća, ogleda se u nepostojanju standarda performansi, što onemogućava preduzeće da utvrdi svoju relativnu poziciju u odnosu na vodeća preduzeća (benchmarking), niti da prati razvoj svojih rezultata u odnosu na objektivne kriterijume.

<sup>62</sup> Prilagođeno prema Kaplan, R. i Norton, D. (1996) *Translating Strategy into Action*, HBR, Boston. Str 9

<sup>63</sup> Gajić, Biljana, *Integrirani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća*, Ekonomski anali br 161/04, Beograd, 2004. str. 152-155

## **4.5 Model Balanced Scorecard na primeru Restorana „Dalmatinac“**

Primer izgradnje BSC u Restoranu „Dalmatinac“

### **4.5.1 Strateška analiza**

Za stratešku analizu kao prvi korak u izgradnji Balanced Scorecard za restoran „Dalmatinac“ korišćena je SWOT analiza, koja predstavlja skup analitičkih metoda koje omogućuju prepoznavanje pozitivnih i negativnih faktora koji utiču na ostvarivanje strategijskih opredjeljenja ovog ugostiteljskog preduzeća i daju mogućnost da se na njih blagovremeno utiče, tj. da im se prilagodi način dostizanja strategijskih ciljeva. U prvoj fazi SWOT analize prikupljaju se ključni parametri ugostiteljskog preduzeća „Dalmatinac“ i njegovog okruženja, koji se u drugoj fazi razvrstavaju po grupama: snage, slabosti, šanse i opasnosti. Okruženje je posmatrano kroz tri nivoa: makrookruženje, mikrookruženje i interno okruženje.

#### **Analiza makrookruženja restorana „Dalmatinac“**

Makro marketing okruženje sadrži širi aspekt društvenih snaga, koje bitno utiču na organizaciju i njeno celokupno mikrookruženje, a sastoji se od pravno-političkih, demografskih, tehnoloških, društveno- kulturnih i privrednih snaga.

- Pravno-političko okruženje: Česte promene zakona i propisa u okruženju negativno utiču na sigurnost poslovanja. Okruženje u kojem deluje organizacija je u čestim političkim previranjima što se isto tako nepovoljno odražava na sigurnost i stabilnost poslovanja.
- Demografsko okruženje: Zbog poznatih ratnih dešavanja na prostorima bivše SFRJ, i krize koja je vladala posledne decenije 20 i prve decenije 21 veka, sve je manje platežno sposobnih gostiju, ali i stručnjaka kulinarstva koji su neophodni svakom ozbiljnom ugostiteljskom preduzeću.
- Tehnološko okruženje: Tehničko-tehnološko okruženje u svetskim razmerama karakteriše ubrzan tempo tehnoloških promena i neograničene mogućnosti inovacija u području novih tehnologija i načina pripreme i serviranja hrane. Restoran „Dalmatinac“ je u zadnjih nekoliko godina ulagao u nove tehnologije i tako uspeo da

prati brz tehnološki razvoj u svetskom kulinarstvu. Tehnologija koju restoran „Dalmatinac“ sada poseduje spada u vrh tehnologije u oblasti njenog proizvodnog programa.

- Privredno okruženje: Privredna okruženja u zadnjih deset godina su stagnirala, što je imalo uticaja na kupovnu moć gostiju. Dohodak po glavi stanovnika u zemlji je skoro najniži u Evropi. Ne preduzimaju se potrebne mere za razvoj privrede, a pogotovo za razvoj industrije u zemlji. Zbog nesigurnog okruženja banke daju nepovoljne kredite što otežava poslovanje restorana „Dalmatinac“.

### **Analiza mikrookruženja Mikroelektronike**

Mikrookruženje predstavlja radno okruženje u kojem restoran „Dalmatinac“ obavlja svoju misiju i ostvaruje svoje ciljeve. Glavni faktori mikrookruženja su:

- Konkurencija: U okviru ugostiteljske delatnosti, restoran „Dalmatinac“ nema konkurencije u okruženju, dok na području grada ima veliki broj konkurentnih preduzeća. Iako postoji velika konkurencija na tržištu, restoran „Dalmatinac“ zauzima jedno od vodećih mesta zahvaljujući modernoj tehnologiji koja je nabavljena za kuhinju.
- Gosti: Gosti restorana na domaćem tržištu i inotrižistu pripadaju u većem broju stanovništvu, a ostali manji broj kupaca su razna preduzeća koja organizuju prezentacije, proslave i unajmljuju prostor.
- Isporučio: Analiza, izbor i ocenjivanje isporučilaca vrši se svakodnevno po proceduri koja je definisana u okviru dokumentacije sistema kvaliteta. Restoran „Dalmatinac“ nema problema sa nabavkom sirovina, niti u pogledu kvaliteta, niti u pogledu isporuke i transporta.
- Javnost: U restoranu „Dalmatinac“ ne postoji posebna funkcija za odnose sa javnošću. Program odnosa sa javnošću izvrava se strateški i u direktnoj je vezi sa najvišim rukovodstvom. Pošto je restoran prvenstveno uslužno orjentisan za njega je veoma važno da ima upečatljiv vizuelni identitet koji se predstavlja u javnosti preko imena, logotipa, štampanog i propagandnog materijala, enterijera i eksterijera restorana, web stranice. Saradnja sa fakultetima i drugim obrazovnim ustanovama postoji, ali isključivo u situaciji kada restoran prima učenike i studente na praksu.

### **Analiza intrenog okruženja Mikroelektronike**

Interno okruženje restorana „Dalmatinac“ obuhvata analizu marketinga, finansija, razvoja, kadrova i organizacione strukture. Ova analiza se sprovodi da bi se definisale snage i slabosti restorana Dalmatinac u odnosu na pretpostavke o šansama i pretnjama koje dolaze iz njenog okruženja.

- Kadrovi: Najveći kapital restorana „Dalmatinac“ su kvalitetni kadrovi i preovladava uglavnom mlađi kadar. Uprava restorana izdvaja određena sredstva za dodatno školovanje kadrova na različitim kursevima i za usavršavanje kadrova putem seminara, simpozijuma, stručnih izložbi i slično.
- Razvoj: U nedostatku povoljnih kredita za ugostiteljstvo, restoran „Dalmatinac“ sam finansira svoj razvoj i u zadnjih nekoliko godina razvija modifikacije na već postojećoj ponudi usluga.
- Marketing: Funkcija marketinga u „Dalmatincu“ je nedovoljno razvijena. Najjači marketing je kvalitet ponude, što potvrđuje povećanje prodaje uz oštru konkurenciju na tržištu.
- Finansije: restoran „Dalmatinac“ funkcioniše na principu samofinansiranja. Zarađena sredstva se raspoređuju prema planu i mogućnostima za plate, troškove nabavke, održavanje, razvoj, obrazovanje kadrova i ispunjavanje obaveza prema državi.
- Organizaciona struktura, Organizaciona struktura po kojoj funkcioniše restoran Dalmatinac je uobičajenii raspored šefa kuhinje, sale, kuvara, konobara i pomoćnih radnika.

### **Ključni parametri SWOT analize**

Na osnovu izvršene strateške analize organizacije i njenog okruženja izdvojene su snage i slabosti, što je predstavljeno u tabeli (izvor tabele – autor rada), kao i pogodnosti i opasnosti, što je predstavljeno u tabeli (izvor tabele – autor rada), koje treba da posluže kao dobra osnova za dalji proces strateškog planiranja.

| Snage                                                                                                    | Slabosti                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Kvalitetni kadrovi i visokostručan i jako motivisan menadžment sa jasnom vizijom budućnosti organizacije | Višak i neodgovarajuća kvalifikaciona struktura radnika |

|                                        |                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Prepoznatljivost na tržištu            | Nedovoljna marketingška veština           |
| Vlastita savremena tehnologija         | Odsustvo takmičarskog duha                |
| Dobre veštine u oblasti pripreme hrane | Nedovoljno ulaganje u obrazovanje kadrova |
| Dobar asortiman ponude                 | Nabavka repromaterijala iz inostranstva   |
| Veoma dobri radni uslovi za zaposlene  | Skup kapital za obrtna sredstva           |

|                                                |                                                           |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Pogodnosti                                     | Opasnosti                                                 |
| Visoka pozicija među konkurentskim restoranima | Nepovoljan status RS i BiH u svijetu                      |
| Ulazak na nova tržišta                         | Nepovoljni ekonomski uslovi izazvani ratom                |
| Širok asortiman ponude                         | Demografske promjene                                      |
|                                                | Nepovoljna zakonska regulativa i politički odnosi u svetu |

### **Definisanje vizije i misije restorana „Dalmatinac“**

Posle SWOT analize kojom je utvrđena trenutna pozicija restorana „Dalmatinac“ na tržištu, vrhovni menadžment je dao svoje viđenje restorana u nekom budućem vremenu sa aspekta proizvodnog programa, geografskih područja poslovanja, ciljnih tržišta i tehnologija što će omogućiti pronalaženje adekvatne strategije zasnovane na razumevanju tržišta i efikasnom korišćenju resursa, što je prikazano u tabeli.

|        |                                                                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VIZIJA | Vizija restorana „Dalmatinac“ je fleksibilna ponuda usluga, koja će se uspešno nositi sa dinamičnim promenama na tržištu. |
| MISIJA | Ponuda hrane i pića sa odličnim odnosom cene i kvaliteta                                                                  |

### **Izbor perspektiva u restoranu „Dalmatinac“**

Uspešnost poslovanja restorana će se meriti paralelno iz perspektive kupaca, internih procesa, učenja i rasta i finansijske perspektive. Da bi se ostvarila vizija restorana ove četiri perspektive moraju dati odgovore na sledeća četiri pitanja:

1. Kako nas vide kupci? - perspektiva kupca,
2. U čemu moramo biti najbolji? - perspektiva internih procesa,
3. Šta i kako moramo inovirati i učiti? - perspektiva učenja i razvoja,
4. Kakve finansijske rezultate trebamo ostvariti iz ugla akcionara? - finansijska perspektiva.

### **Strategija restorana „Dalmatinac“**

U ovoj fazi izgradnje Balanced Scorecard postavljeni su strateški ciljevi i dat je paket mera za njihovo ostvarivanje. Strateški ciljevi su nastali operacionalizacijom vizije na osnovu rezultata SWOT analize, a to su:

- Opstanak, razvoj i rast restorana „Dalmatinac“,
- Prilagoditi poslovni proces ciljnim tržištima,
- Očuvanje i jačanje kadrovskog potencijala,
- Efikasno korišćenje kapaciteta,
- Povećanje životnog standarda zaposlenih i zadovoljenje društvenih potreba.

U nastavku su date mere kojima će menadžment težiti da bi ostvario strateške ciljeve, a samim tim i viziju restorana, a te mere su:

### **Prilagođavanje poslovnog procesa novim uslovima poslovanja**

Da bi se prilagodila uslovima koji vladaju na ciljnom tržištu „Dalmatinac“ će težiti:

- 1) da smanji vreme trajanja poslovnog procesa, tj. da smanji vreme od prijema zahteva od gosta do usluživanja, na sledeće načine:
  - a) pojednostavljenjem upravljačkih i transformacionih procesa,
  - b) smanjenjem broja izvršilaca u poslovnom procesu putem organizacionog restrukturiranja,
- 2) da dobijanjem neophodnih sertifikata i drugih ovlašćenja pruži kupcima dokaze da je kvalifikovana za delatnost iz svog proizvodnog programa,
- 3) da uvođenjem savremenih tehnologija i sa modernism dizajnom enterijera i eksterijera bude u vrhu sa ponudom.

### **Izmene u organizacionoj strukturi**

Zbog povećanja efikasnosti poslovanja organizacije i lakšeg praćenja tržišta neophodno je restoran „Dalmatinac“ posmatrati kao mrežu poslovnih procesa, a ne kao hijerarhijsku strukturu organizacionih jedinica definisanih organizacionom šemom.

### **Nove tehnologije**

Prilikom projektovanja, razvoja i izrade novih programa ponude treba u obzir uzeti nova tehničko-tehnološka dostignuća u zemlji i svetu, i na osnovu njih praviti ponudu. Takođe, treba težiti tome da se u procese proizvodnje uvedu nove tehnologije koje bi omogućile lakšu, bržu, kvalitetniju i jeftiniju proizvodnju. „Dalmatinac“ treba da se odluči koju od savremenih tehnologija će primenjivati i da za njeno uvođenje obezbedi materijalna sredstva i finansije, kao i sredstva za obuku i usavršavanje kadrova za primenu.

### **Kadrovska politika**

Osnovni zadatak menadžmenta je da definiše potrebne kadrove za izvršenje poslovnog procesa, a zatim da se usredsredi na:

- očuvanje kadrovskog potencijala kroz: adekvatno plaćanje vrhunskih kadrova, bolje nagrađivanje za postignute rezultate, planiranje karijere, poboljšanje radnih uslova,
- rešavanje problema radne snage kroz: prekvalifikaciju radnika za aktuelne programe, prekid radnog odnosa uz davanje otpremnine,
- podmlađivanje kadrova prijemom mladih stručnjaka i stipendiranjem učenika i studenata,
- stručno usavršavanje kadrova kroz internu stručno-specijalističku obuku, stipendiranjem kadrova na specijalističkim studijima.

### **Stimulacija i nagrađivanje**

Politiku nagrađivanja i stimulisanja treba voditi na nivou restorana. Treba nagrađivati pronalazaštvo, inovativnost, tehnička unapređenja, kreativnost u radu, doprinos na poboljšanju kvaliteta i smanjenju troškova i sve ostalo što ima uticaj na povećanje efikasnosti, uspešnost poslovanja i jačanje imidža restorana. Nagrađivanje i stimulisanje treba vršiti novčanim nagradama, unapređenjima, priznanjima, plaćenim odsustvom, usavršavanjem itd.

### **Unapređenje odnosa sa javnošću**

U odnosima sa javnošću restoran bi takođe trebalo da poveća marketišku kampanju koja je nedovoljno razvijena.

### **Identifikacija kritičnih faktora uspeha i merila u restoranu „Dalmatinac“**

Uprava restorana „Dalmatinac“ je u svim utvrđenim perspektivama identifikovala kritične faktore uspeha, a u okviru njih merila preko kojih će pratiti ostvarenje strateških ciljeva i meriti uspešnost poslovanja, tj. efikasnost u posmatranom periodu.

## **ZAKLJUČAK**

Menadžment kao praksa ima svoju dugu istoriju kao i tradiciju. U svim periodima razvoja ljudskog društva kreirani su i korišćeni razni principi, metodi i druga pomagala upravljanja. A neki su ostali i koriste se i u današnje vrijeme. Menadžment je bio u fokusu mnogih civilizacija i mnogih inventivnih pojedinaca tokom razvoja ljudskog društva. U svim njegovim stadijumima postajala je potreba za adekvatnim načelima i metodama vođenja i organizovanja rada ljudi, podele posla, kontrole i ocene uspješnosti u radu, raspona menadžmenta, i slično sa njom odgovarajuća rešenja u tim domenima. Posao u organizacijama i preduzećima obavljaju posebno opredeljeni i osposobljeni stručnjaci koji se nazivaju menadžerima.

Globalizacija, kao i sve prisutnije inovacije na polju tehnologije bitno su promenile pravila igre na svetskom tržištu i uvele novine u poslovnoj orijentaciji preduzeća. Borba za osvajanje tržišnog prostora postaje agresivnija i dinamičnija i u njoj opstaju samo ona preduzeća koja su u poslovni ambijent ugradila visok nivo fleksibilnosti i inovativnosti. Orijentacija preduzeća znači pomijeranje fokusa sa proizvodnje na potrošača, ali i na sve druge aktere sa tržišta, posebno na konkurenciju. Biti konkurentan na globalnom tržištu znači izaći maksimalno u susret potrošaču po pitanju kvaliteta proizvoda i usluge, i to brže od ostalih rivala sa tržišta. U novim i znatno izmenjenim uslovima poslovanja ne postoji jedno pravo i univerzalno ponašanje za sve učesnike na tržištu, već se od menadžmenta očekuje da na bazi temeljne analize kritičnih faktora poslovanja definiše strategiju koja je u datim okolnostima dobitna.

Za funkcionisanje preduzeća potrebna je vizija, znanje i mudrost menadžera. Pored toga, menadžeri moraju da poseduju određene veštine, fleksibilnost i dobre poslovne ideje. Dobri menadžeri treba da blagovremeno identifikuju šanse i opasnosti rukovodeći se pri tom načelima efikasnosti i efektivnosti. Odluke koje se donose u sadašnjosti na osnovu raspoloživih informacija doneće rezultate tek u budućnosti, zato je neophodno putem predviđanja sagledati buduće događaje i tendencije. Jednim proaktivnim stavom prema budućnosti menadžment treba da bude ispred vremena i da iniciranjem tržišnih i tehničkih promena kreira sopstvenu budućnost.

Menadžment treba da ima jedan proaktivan stav u odnosu na budućnost, što znači da ne treba samo da isčekuje buduće, njemu već poznate događaje i da im se prilagođava, već treba da bude ispred vremena, da anticipira probleme i da izvrši blagovremene pripreme za njihovo rešavanje, da uravnoteži svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve, da menja budućnost, odnosno da kroz iniciranje tržišnih, tehničko-tehnoloških promena oblikuje budućnost koja će joj odgovarati tj. da kreira sopstvenu budućnost. Ovakav pristup zahteva od menadžmenta da u istraživanju budućnosti operiše sa što širim prostornim i što dužim vremenskim horizontom.

Neophodno je predviđati budućnost i postavljati sebi ciljeve kao što su profit, imidž firme, rast preduzeća, nova tržišta, novi proizvodni programi, izvoz. Ciljeve koji treba da postanu motiv za vizionarstvo, za razmišljanje o budućnosti i da budu u funkciji generalnog cilja svakog organizacionog sistema, a to je trajni opstanak. Svaki menadžer -donosilac odluke, bez obzira na kom nivou poslovnog odlučivanja je reč, mora da ima san gde vidi kompaniju kojom rukovodi za godinu dana, za pet godina, koje nove proizvode želi proizvoditi, koje će inovacije uvesti, na koja nova tržišta izvoziti, gde vidi sebe? Mora da poznaje način kako će svoj san da ostvari. To je jedini aktivan pristup, da se u budućnost uđe bez iznenađenja i da se nasuprot stalno pretećem diskontinuitetu ostvaruje neprekidnost u rastu i razvoju preduzeća.

## **LITERATURA**

1. Accof, R. (2003) *Menadžment u malim dozama*, Press, Novi Sad.
2. Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood , Illinois, Dow-Jones Invin.
3. Ansoff, I. (1965) *The Corporate Strategy: An Analitical Aproach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw Hill.
4. Brnjaš, Z. (2000) *Strategijski menadžment*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd.
5. Banjanin, M. (1999) *Efektivna poslovna komunikacija*”, Želnid, Beograd.
6. Brnjaš, Z. (2001) *Strategijski menadžment*, Grmeč, Beograd..
7. Buble, M. (1997) *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split.
8. Buvtendijk F., Rayner N., (2005) *Use budgeting planning and forecasting to lounch high performance CPM initiative*, Gartner, London.
9. Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Entreprises*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
10. Čomić, Đ. (1992) *Tehničko-tehnološke osnove, izgradnja i opremanje ugostiteljskih objekata*, Beograd.
11. Drucker, P. (1994) *The practice of the Measaurement*, Harper&Row, New York.
12. Drucker, P. (2003) *Menadžment za budućnost*, Kragujevac.
13. Ferrero G. (1967) *Le determinazioni economico quantitative d'azienda*, Giuffre, Milano.
14. Futrell M.C. (2001) *Sales Management*, Sixth Edition, South Western, Mason, Ohio.
15. Gartner, (2005) *CPM Helps Build the High-Performance Organization*, Oxford university press, London.
16. Gartner, (2001) *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP*, Oxford university press, London.
17. Gartner, (2004) *Drivers and Challenges of Corporate Performance Management*, Oxford university press, London.
18. Gartner, (2007) *Audits and Events Drive Govemance, Risk and Compliance Spending*, Oxford university press, London.
19. Goold, M.J. (2003) *Strategic control: Milestones for long term performance.*, Economist Book, London.
20. Hatton, A. (2000) *Marketing planning*, Prentice Hall, London.

21. Ivanović, P. (2002) *Principi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet Podgorica.
22. Kaplan, R. i Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance*, HBR, Boston.
23. Kaplan, R. i Norton, D. (1996) *Translating Strategy into Action*, HBR, Boston.
24. Kaplan R. i Norton D. (2004) Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, *Harvard Business Review*, vol 11, no 3.
25. Katzenbach, J. i Douglas, S. (1993) *The Widsom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business School Press, Harvard.
26. Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, Eleventh Edition, Prentice–Hall International Inc., Upper Saddle River, New York.
27. Kovačević, A. (2001) *Savremena oprema, tehnike i tehnologije u ugostiteljstvu*, Viša hotelijerska škola, Beograd.
28. Kovačević, A. (2001) *Transfer tehnike, tehnologije i opreme u ugostiteljstvu*, Viša Hotelijerska Škola, Beograd.
29. Kovačević, A. i Nikolić, M. (1999) *Usluge u ugostiteljstvu (drugo izdanje*, Meridijan, Beograd.
30. Lawrie, G. (2001) *Combining EVA with Balanced Scorecard to improve Strategic Fokus and Alignment*, 2GC, London, 2001.
31. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
32. Marković, G. (2006) *Integrisani modeli evaluacije i merenja strateških performansi preduzeća*, Poslovna politika, Beograd.
33. Mašić B., (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
34. Mintzberg, H. (1988) *Opening Up the Definition of Strategy* u J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, *Strategy Process - Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice-Hall.
35. Nickels, W. (1978) *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prenticehall.
36. Nikolić, M. (1996) *Organizacija ugostiteljskih preduzeća*, Meridian, Beograd.
37. Nikolić, M. (2001) *Personalni menadžment (hotelijerstvo, restoraterstvo, gastrologija)*, Meridian, Beograd.
38. Nikolić, M. (2000) *Preduzetnički menadžment ugostiteljstva*, Meridijan, Beograd.
39. Novaković, I (2003) *Menadžment*, VPŠ Blace, 2003.

40. Paunović, B. (2009) *Ekonomika preduzeća - preduzeće, okruženje i ulaganje*. Ekonomski fakultet, Beograd.
41. Poljak, V. (1970) *Didaktika*. Školska knjiga, Zagreb.
42. Todorović, J. Đuričin D. Janošević S. (2000) *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
43. Waal de, A. A. (2002) *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management System*, Harvard Business Review, vol 9, no 2.
44. Zemke, R. (1988) *Scandinavian Management – A Look to the Future*, *Management Review*, 77, br. 7.

### **Popis slika, tabela i shema**

|                                                                                                                                                                             |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Slika 1: Koncentracija na osnovne elemente .....</b>                                                                                                                     | <b>27</b>     |
| <b>Slika 2: Razvoj strategije SPMS koropacije u turizmu .....</b>                                                                                                           | <b>37</b>     |
| <b>Slika 3: Postojeći nivo uspešnosti preduzeća: A-24% ; B-2%. ....</b>                                                                                                     | <b>57</b>     |
| <b>Slika 4: Dugoročno planiranje vezano za prošlost i budućnost. ....</b>                                                                                                   | <b>58</b>     |
| <b>Slika 5: Grafički prikaz toka kontrole strategije .....</b>                                                                                                              | <b>60</b>     |
| <b>Slika 6: Grafički prikaz modela Balanced Scorecard.....</b>                                                                                                              | <b>81</b>     |
| <b>Shema 1: Shema integracije procesa biznis planiranja .....</b>                                                                                                           | <b>40</b>     |
| <b>Shema 2: Proces strateškog menadžmenta .....</b>                                                                                                                         | <b>43</b>     |
| <b>Shema 3: Opšta šema grafičkog prikaza strategije. ....</b>                                                                                                               | <b>65</b>     |
| <b>Shema 4: Uticaj organizacionog dela zaduženog za finansijsko upravljanje i kontrolu na informacioni sistem preduzeća. ....</b>                                           | <b>70</b>     |
| <br><b>Tabela 1: Faze sprovođenja modela programiranja i kontrole u visokoperformansnoj organizacdi u stvaranju platforme za menadžment korporativnih performansi. ....</b> | <br><b>71</b> |