

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za poslediplomske studije

STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**PREDUZETNIČKO LIDERSTVO I UPRAVLJANJE
ORGANIZACIONIM PROMENAMA U MALIM I SREDNJIM
PREDUZEĆIMA**

**Mentor:
Prof. dr. Branislav Mašić**

**Student:
Lea Grubić M9236/08**

Beograd, maj 2011.

SADRŽAJ:

UVOD.....	4
-----------	---

I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MALOG I SREDNJEG PREDUZEĆA

1.1. Kriterijumi za određivanje malih i srednjih preduzeća.....	7
1.2. Delatnosti u kojima posluju mala i srednja preduzeća.....	12
1.3. Razvijenost sektora malih i srednjih preduzeća u privredi Srbije.....	14
1.4. Analiza inovativnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.....	16
1.4.1. Inovacije u malim i srednjim preduzećima.....	16
1.4.2. Anketa Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.....	17
1.5. Uticaj svetske ekonomske i finansijske krize na razvoj sektora MSPP u Srbiji.....	18
1.6. Institucionalna podrška razvoju preduzetništva.....	20
1.7. Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu.....	22
1.8. Ključni problemi u poslovanju MSP u Srbiji.....	25
1.8.1. Problemi sa promenama deviznog kursa	25
1.8.2. Problemi kod zapošljavanja.....	26
1.8.3. Problemi sa dodatnim izvorima finansiranja.....	26
1.8.4. Problemi sa naplatom potraživanja.....	27
1.8.5. Problemi sa sivom ekonomijom.....	27
1.8.6. Velika fluktuacija zaposlenih.....	28

II MENADŽMENT KAO SISTEM UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

2.1. Pojam i značaj menadžmenta.....	29
2.2. Principi menadžmenta.....	31
2.2.1. Menadžment kao proces.....	31
2.2.2. Menadžment kao skup ljudi.....	32
2.2.3. Menadžment kao nauka i/ili umetnost i veština.....	32
2.2.4. Menadžment kao profesija.....	33
2.3. Značaj profesionalnog menadžmenta.....	33
2.3.1. Funkcije menadžera.....	34
2.3.2. Uloge menadžera.....	34
2.4. Preduzetnik, menadžer, lider.....	35
2.5. Uspešnost menadžmenta malih i srednjih preduzeća	38

III UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA

3.1. Upravljanje organizacionim promenama u menadžmentu.....	40
3.2. Klasifikacija i principi organizacionih promena.....	40
3.2.1. Klasifikacija organizacionih promena prema cilju (uzroku).....	41
3.2.2. Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa.....	41
3.2.3. Klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju.....	42
3.2.4. Perspektive organizacionih promena.....	42
3.3. Model upravljanja organizacionim promenama.....	43
3.4. Metode transformacije organizacije.....	45
3.4.1 Reinžinjeriing	45
3.4.2. Restrukturiranje.....	46
3.4.3. Total quality management (TQM).....	47
3.4.4. Merđžeri i akvizicije	48
3.4.5. Koncept menadžmenta znanja.....	49
3.4.6. Menadžment odnosa sa kupcima (CRM).....	50
3.5. Liderstvo u transformaciji organizacije.....	51
3.5.1. Pojam liderstva.....	51
3.5.2. Karakteristike liderstva.....	52
3.5.3. Transformaciono liderstvo.....	53
3.6. Životni ciklus preduzeća.....	55
3.6.1. Adizesov model životnog ciklusa preduzeća.....	55
3.6.2. Greinerov model rasta.....	58

IV MENADŽMENT U POSLOVANJU PREDUZEĆA PIONIR

4.1. Osnovni podaci o preduzeću.....	60
4.2. Asortiman proizvoda koje preduzeće pruža.....	61
4.3. Ciljno tržište.....	62
4.4. Tržišno stanje tekstilne industrije u Srbiji.....	62
4.5. Analiza konkurencije na domaćem tržištu.....	63
4.6. Swot analiza preduzeća.....	64
4.7. Organizaciona i kadrovska struktura preduzeća.....	65
4.8. Finansijsko poslovanje u proteklom periodu.....	70
4.9. Kritički osvrt na način organizacije i upravljanja preduzećem Pionir.....	71
4.9.1. Nedostatak funkcije marketinga u preduzeću.....	71
4.9.2. Nedostatak stručnjaka za dizajn i tehnologiju.....	72
4.9.3. Internet trgovina, kao sredstvo unapređenja obima prodaje.....	72
ZAKLJUČAK.....	73

Uvodne napomene

U prethodnim decenijama, politika razvoja MSP nije uvek bila integralni deo ukupnog društveno-ekonomskog razvoja Republike Srbije. Sektor MSP je često bio marginalizovan i smatran za manje značajnu dimenziju ukupnog ekonomskog razvoja. Situacija je počela značajno da se menja od 2000. godine kada su započele društveno-ekonomske reforme u Republici Srbiji. U periodu od 2000. godine došlo je do ubrzanog rasta broja malih i srednjih preduzeća i izgradnje sistema podsticanja njihovog razvoja. Sektor malih i srednjih preduzeća je postao najefikasniji segment privrede Srbije, nosilac rasta i zapošljavanja, te pored direktnih stranih investicija i privatizacije, prepoznat kao pokretač ekonomskog razvoja. Broj radnih mesta otvorenih u sektoru MSPP od 2005. godine veći je od broja radnih mesta izgubljenih restrukturiranjem velikih preduzeća, što je davalo značajan doprinos smanjivanju socijalnih tenzija.

Međutim, usled svetske ekonomske i finansijske krize došlo je do usporavanja razvoja i smanjenja konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća. Efekti krize su doveli do smanjenja spoljnje i unutrašnje tražnje, investicija, porasta rizika i troškova ulaganja, što je opet uticalo na smanjenje broja novih preduzetnika, a samim tim i na otvaranje novih radnih mesta i rasta produktivnosti. S druge strane, stečaj i zatvaranje preduzeća za vreme recesije stvara više prostora na tržištu za nove poslove, ali i poslovni razvoj već postojećih efikasnih preduzeća. U ovakvim uslovima, stimuliše se razvoj ideja za novim proizvodima i proizvodnim metodama, stvaraju se prilike da inventivni preduzetnici uoče i iskoriste poslovne mogućnosti, i uspostave prednost u odnosu na slabije konkurente. Jedna od najvažnijih odrednica konkurentnosti je investiranje u obrazovanje, jer je uspeh i razvoj kako preduzeća, tako i privrede zavisi od intelektualnog potencijala koji poseduje.

Može se reći da jedan od najvažnijih faktora u uspešnom razvoju preduzeća, u uslovima povećanog nivoa turbulencije, kompleksnosti sredine i velikog konkurentnog pritiska, predstavlja veština i sposobnost lidera da prepozna savremene tokove i njegova spremnost da u pravo vreme i na pravi način reaguje na transformaciju koja se desila u okruženju. Prilagođavanje okruženju zahteva niz promena unutar organizacije. Zaposleni, počevši od najvišeg menadžmenta, predstavljaju nosioce novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoce novih vrednosti i odnosa, upravljaoce procesa rada i razvoja organizacije. Preduzetnici moraju da poseduju sposobnost uočavanja potencijalnih šansi, inovativnost, kreativnost i efikasnost u procesu donošenja odluka, kao i znanje i veštinu da uspešno prate implementaciju ovih odluka. Unapređenjem njihovog znanja, unapređuje se i produktivnost poslovanja, te znanje postaje elementarni poslovni resurs. To ukazuje da raste potreba za razvojem unutrašnjih poslovnih kapaciteta za suočavanje sa konkurencijom, kao i rastom obima poslovanja, kroz programe poslovne obuke i specifični konsalting.

Predmet rada

Predmet našeg istraživanja je uticaj organizacionih promena na efektivnost i efikasnost poslovanja malih i srednjih preduzeća. U radu je prikazana implementacija menadžment strategije u proizvodnom preduzeću Pionir. Predstavljen je potencijal preduzeća, organizaciona i upravljačka struktura, strateški ciljevi preduzeća, prepreke koje susreću, poticaje koji ih vode.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su naučni i društveni. Naučni cilj je:

- Naučni opis je sistematizacija dosadašnjih znanja u oblasti upravljanja organizacionim promenama u poslovanju malih i srednjih preduzeća.

Društveni ciljevi ovog rada su:

- Ukazati na značaj upravljanja organizacionim promenama u poslovanju malih i srednjih preduzeća.
- Utvrditi uticaj liderstva na povećanje ekonomske i poslovne efikasnosti malih i srednjih preduzeća.
- Opisati specifičnosti i problematiku primene menadžmenta u MSP

Hipoteze istraživanja

Iz ključnih odrednica problema i predmeta istraživanja istih, polazimo od osnovne hipoteze koja glasi:

H1: *Sposobnost upravljanja promenama u današnjem okruženju je preduslov za održivu konkurentnost i dugoročan rast i razvoj.*

Osnovnu hipotezu proveravamo preko i pomoću sledećih pomoćnih hipoteza:

H2: *Ulaganje u ljudske resurse, njihovo znanje i usavršavanje predstavlja važan faktor razvoja i profitabilnosti preduzeća.*

H3: *Poslovanje zasnovano na savremenim principima menadžmenta je temelj razvoja uspešnog preduzeća i osnova postizanja i održavanja konkurentske prednosti.*

Metode istraživanja

Primenom odgovarajućih metoda naučnog istraživanja moguće je uspešno dokazati prethodno navedene istraživačke hipoteze i izvesti pouzdane zaključke o ulozi i značaju menadžmenta u ukupnom poslovanju malih i srednjih preduzeća.

Rad polazi od osnovnih i opštih naučnih metoda, pre svega od deduktivne i induktivne. Primenjene su metode analize, kojom se objašnjava struktura menadžmenta u preduzeću, i sinteze, kojom se prilazi proučavanju problema uvažavajući celinu svih delova.

Pouzdanost zaključivanja u ovom radu doprinosi i primena istraživačke metode case study, odnosno studije slučaja koja podrazumeva proveru hipoteze na konkretnom primeru poslovanja datog preduzeća.

Struktura rada

Rada se sastoji iz šest delova.

U uvodu je formulisan predmet i problem istraživanja, postavljene su hipoteze, navedeni su ciljevi istraživanja i naučne metode koje su korišćene u radu, te je obrazložena struktura rada.

U prvom delu, pod nazivom *Specifičnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća*, data je slika stanja, problema i potreba sektora MSPP u Srbiji. Izneti su podaci o razvijenosti sektora MSPP i uticaju svetske ekonomske krize na njihovo poslovanje.

U drugom delu, *Menadžment kao sistem upravljanja preduzećem* definisan je pojam i značaj menadžmenta, opisani su principi menadžmenta, kao i značaj profesionalnog upravljanja u preduzeću. Definisani su pojmovi preduzetnik, menadžer, lider i glavne razlike između njih. Predstavljeni su i faktori uspešnosti preduzetništva u malim i srednjim preduzećima.

U trećem delu, *Upravljanje organizacionim promenama*, detaljno je opisano upravljanje organizacionim promenama u menadžmentu, kao i njihova klasifikacija i principi prema kojima se razlikuju. Analiziran je i model upravljanja organizacionim promenama i faze iz kojih se sastoji. Obrazloženi su kriterijumi za ocenu poslovne uspešnosti malih i srednjih preduzeća kao i uloga liderstva u transformaciji organizacije.

U četvrtom, ključnom delu rada, *Primena menadžmenta u organizaciji i poslovanju preduzeća Pionir*, na primeru konkretnog preduzeća analizira se značaj i uticaj upravljanja organizacionim promenama na poslovanje preduzeća.

U petom delu rada izveden je zaključak u skladu sa prethodno izvedenom teorijom i analizom primera konkretnog preduzeća.

I SPECIFIČNOST POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

1.1. Kriterijumi za određivanje malih i srednjih preduzeća

U literaturi postoje više različitih definicija pojma preduzeća.

Prof. Blagoje Paunovic definiše preduzece kao “osnovni subjekt tržišne privrede i predstavlja samostalnu organizaciju ekonomskih resursa koja transformišući uložene resurse u rezultate stvara vrednost u cilju ostvarenja profita”¹

Preduzeće predstavlja skup ljudi i sredstava organizovanih na određen način, koji obavlja određenu delatnost u cilju sticanja zarade i ostvarivanja drugih ciljeva koji se pred njega stavljaju.

Prema Zakonu o preduzećima iz 1996. godine preduzeće je pravno lice koje obavlja delatnost radi sticanja dobiti.

Preduzeće možemo definisati i kao osnovni privredni subjekt koji se javlja u različitim oblicima, usmeren na proizvodnju proizvoda ili obavljanje usluga radi sticanja dobiti. U njima se stvara najveći deo nacionalnog dohotka zemlje, ona raspolažu najvećim delom privrednog kapitala i predstavljaju najznačajnije učesnike u prometu roba i usluga na tržištu.

Cilj preduzeća prevashodno jeste ostvarivanje profita odnosno dobiti, ali postoji i veliki broj neprofitnih oblika organizacija: strukovna društva i savezi, delatna društva i komore, obrazovne institucije, humanitarni fondovi...

Karakteristike preduzeća su:

- predstavlja organizacionu celinu
- ima ekonomsku i pravnu samostalnost
- obavlja određenu funkciju- delatnost u privredi

U savremenoj tržišnoj privredi koriste se različiti kriterijumi i metode za razvrstavanje preduzeća. Najčešći kriterijumi za diferenciranje preduzeća su prema²:

- karakteristikama transformacionog procesa
- veličini
- pravnom obliku

¹ Paunović, dr Blagoje: *Ekonomika preduzeća : preduzeće, okruženje i ulaganja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 87

² Ibid, str. 38

Prema karakteristikama transformacionog procesa razlikujemo:

1. **Proizvodno preduzeće**, koje pretvara ulaganja u procesu proizvodnje u gotove proizvode. Ova preduzeća imaju specifičnu kvalifikacionu strukturu radnog kolektiva (veća je zastupljenost tehnički obrazovanih stručnjaka) a glavnu ulogu imaju tehnološki faktori. Proizvodna preduzeća se mogu dalje ravnati prema specifičnim karakteristikama proizvodnog procesa na:
 - a) industrijska preduzeća
 - b) građevinska preduzeća
 - c) ekstraktivna preduzeća za proizvodnju proizvoda mineralnog porekla
 - d) ekstraktivna preduzeća za proizvodnju proizvoda biljnog porekla
2. **Uslužna preduzeća** u procesu transformacije ulaganja u rezultat pružaju klijentima uslugu koja se uglavnom sastoji od informacija, znanja i umeća. Kod ovih preduzeća postoji neposredan kontakt pružaoca usluge i njenog korisnika te su usluge prilagođene specifičnim potrebama.

Prema pravnom obliku, kojeg određuje “Zakon o privrednim društvima”, preduzeća se mogu podeliti na inoksko ili individualno preduzeće, ortačko društvo, komanditno društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo.

- **Inoksko ili individualno preduzeće** je pravna forma preduzetničkog organizovanja u kome privrednu delatnost obavlja samo jedan vlasnik, koji samostalno osniva i vodi preduzeće. S obzirom da je osnivanje ovih preduzeća jednostavno, i njihov broj u ukupnom broju preduzeća je velik. Početni kapital osnivač ulaže sam u preduzeće te stoga i samostalno i potpuno odgovara za poslovanje preduzeća i rizik poslovanja.
- **Ortačko društvo** čini dva ili više lica koja sporazumno učestvuju u upravljanju preduzećem, formiranju kapitala, raspodeli dobitaka koje preduzeće ostvaruje kao i snošenju gubitaka u poslovanju. Razlozi za osnivanje ortačkog društva su veći finansijski i poslovni kredibilitet preduzeća kao i činjenica da veći broj ljudi svojim znanjem može doprineti vođenju preduzeća. Po pravilu, osnivači ortačkog društva predstavljaju i menadžment tog preduzeća iako postoje i lica koja se ne mešaju u upravljačke odluke već snose rizik dobitka, odnosno gubitka novca na uloženi kapital. Ortačko preduzeće uobičajeno je u oblasti profesionalnih usluga kod kojih je presudna stručnost i kvalifikacija ortaka (advokatske kancelarije, lekarske ordinacije i sl.), trgovini na malo i mnogim uslužnim delatnostima.
- **Komanditno društvo** čini dve vrste članova čije obaveze i prava su nejednaka. Razlikujemo komplementare koji upravljaju preduzećem snoseći celokupnom imovinom neograničenu odgovornost za obaveze društva, i komanditore koji ulažu

kapital i učestvuju u raspodeli ostvarenog dobitka i koji odgovaraju za obaveze preduzeća samo do visine uložених sredstava.

- **Društvo sa ograničenom odgovornošću**, kod kojeg je odgovornost članova za obaveze preduzeća ograničena na unapred određen imovinski ulog (drugim rečima osnivači ovog društva učestvuju u osnovnom kapitalu sa svojim ulozima, ali ne odgovaraju za obaveze društva) a samo preduzeće odgovara za svoje obaveze prema trećim licima celokupnom svojom imovinom.
- **Akcionarsko preduzeće** se osniva u cilju obavljanja određene privredne delatnosti i čiji se kapital dobija izdavanjem akcija. Akcije predstavljaju hartije od vrednosti kojima se dokazuje vlasništvo nad delom kapitala, odnosno sredstvima potraživanja, dobiti i sredstvima emitenata. Akcionarska preduzeća možemo podeliti na- simultana, kod kojih osnivači sami otkupljuju emitovane akcije preduzeća pri čemu nastaju privatne korporacije i sukcesivna, po kome osnivači otkupljuju samo deo akcija, dok ostatak akcija javno plasira na tržištu javnim pozivom za upis i uplatu akcija pri čemu nastaju javne korporacije. Karakteristike akcionarskog preduzeća jesu ograničena odgovornost i sloboda prenosa akcija. Akcionari koji investiraju u akcionarsko društvo po pravilu ne učestvuju u upravljanju preduzeća već se vođenje firme najčešće prepušta menadžerima koji su za to profesionalno obučeni.

Javna preduzeća se osnivaju radi obavljanja privredne delatnosti od državnog značaja. Funkcionišu u javnom interesu i nalaze se u monopolskom ili nekom drugom privilegovanom položaju na tržištu.

Kada govorimo o **diferenciranju prema veličini**, preduzeća delimo na:

- **Mala**
- **Srednja**
- **Velika**

Ne postoje jasni kriterijumi kod diferenciranja preduzeća prema veličini pa se stoga javljaju brojni problemi, prevashodno u izboru indikatora veličine i visini graničnih vrednosti indikatora.

Boltonov komitet (Velika Britanija) definiše malo preduzeće u zavisnosti od delatnosti i koristi različite indikatore i granične vrednosti za različite delatnosti:

- u industriji - do 200 zaposlenih
- u trgovini - godišnji prihod do 50.000 funti
- u transportu - do 5 vozila
- u građevinarstvu - do 50 zaposlenih

Američki komitet za privredni razvoj, definiše malo preduzeće kao preduzeće koje ispunjava najmanje 2 od 4 kriterijuma:

- samostalnost vlasnika u upravljanju
- kapital unosi pojedinac ili mala grupa
- radnici i menadžer pripadaju lokalnoj zajednici
- preduzeće je manje od ostalih u toj oblasti poslovanja

Evropska komisija razlikuje 3 vrste preduzeća:

- **mikro**: do 10 zaposlenih, godišnji prihod i/ili vrednost ukupnih sredstava do 2 miliona evra
- **mala**: do 50 zaposlenih, godišnji prihod i/ili vrednost ukupnih sredstava do 10 miliona evra
- **srednja**: do 250 zaposlenih, godišnji prihod do 50 miliona evra i vrednost ukupnih sredstava do 43 miliona evra.

U **Srbiji**, u grupu **srednjih preduzeća** spadaju ona:

- sa prosečnim brojem zaposlenih od 50 do 250 radnika,
- sa godišnjim prihodom od 2,5 miliona do 10 miliona evra
- sa prosečnom vrednošću poslovne imovine od 1 do 5 miliona evra

Mala preduzeća imaju *niže* vrednosti, dok **velika preduzeća** imaju *više* vrednosti kod najmanje 2 od 3 navedena kriterijuma. Iz grupe malih preduzeća moguće je izdvojiti sasvim mala preduzeća koja nazivamo mikro preduzeća.

godina	Mala		Srednja		Velika		Ukupno	
	Broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
1999	58.662	94,8	2.359	3,8	879	1,4	61.870	100
2000	59.106	94,3	2.616	4,2	973	1,5	62.695	100
2002	63.995	95,6	2.223	3,3	742	1,1	66.960	100
2003	65.547	95,8	2.181	3,2	663	1,0	68.391	100
2004	66.989	96,9	1.515	2,2	605	0,9	69.109	100
2005	68.309	95,8	2.292	3,2	702	1,0	71.303	100
2006	73.382	96,00	2.347	3,1	665	0,9	75.394	100
2007	80.939	96,23	2572	3,0	598	0,7	84.109	100
2008	83.939	96,36	2.572	2,95	598	0,68	87.109	100

Tabela 1. Statistički podaci o MSP u Srbiji

Obveznici razvrstavanja po veličini su privredna društva, zadruge, druga pravna lica i ogranci stranih pravnih lica. Kriterijumi za razvrstavanje utvrđeni su u skladu sa čl.7 Zakona o računovodstvu i reviziji („Službeni glasnik RS“ br. 46/06) i zavise od prosečnog broja zaposlenih, godišnjeg prihoda i prosečne vrednosti imovine, utvrđenih na dan sastavljanja finansijskih izveštaja za izveštajnu godinu. Koriste se podaci sa određenih pozicija i obrazaca <Bilans uspeha>, <Bilans stanja> i <Statistički aneks>³

Značaj malih i srednjih preduzeća:

- doprinose porastu društvenog standarda
- doprinose povećanju zaposlenosti
- diversifikuju privrednu strukturu
- omogućuju ostvarivanje značajnih profitnih stopa
- pružaju mogućnost dokazivanja vlastitog znanja i umeća

Prednosti malih preduzeća:

- visoka fleksibilnost, što im omogućuje brže prilagođavanje promenama na trzistu
- prilagođenost specifičnim zahtevima
- zadovoljenje tražnje užeg segmenta
- pojedinačna proizvodnja
- neposredan kontakt sa potrošačima
- neposredan odnos sa zaposlenima
- visoka motivisanost vlasnika za efikasno upravljanje preduzećem

Nedostaci malih preduzeća:

- manja efikasnost u poređenju sa velikim preduzećima
- viši troškovi proizvodnje kao posledica neefikasnosti malih preduzeća
- zavisnost preduzeća od znanja, sposobnosti i ličnih osobina vlasnika
- nedovoljna podela rada i specijalizacija
- visok tržišni rizik
- problem pribavljanja finansijskih sredstava

U odnosu na mala preduzeća, *srednja preduzeća* imaju sledeće karakteristike:

- formalizovana organizaciona struktura sa više hijerarhijskih nivoa
- složeniji problemi tekućeg poslovanja i rasta
- profesionalno upravljanje, zapošljavanje profesionalnih menadžera
- ravnoteža strategijskog i operativnog upravljanja

³ Podaci Narodne banke Srbije, www.nbs.rs

- veći prihod, veći iznos i lakše pribavljanje kapitala

Osobine *velikih preduzeća* su:

- smanjenje prosečnih troškova usled veličine preduzeća
- upotreba savremenih metoda i tehnika poslovnog upravljanja
- upotreba savremene informacione i telekomunikacione tehnologije
- dostupnost različitih izvora finansiranja
- mogućnost ostvarivanja viših cena svojih proizvoda i nižih prosečnih troškova korišćenja kanala distribucije na osnovu velikog tržišnog učešća

1. 2. Delatnosti u kojima posluju mala i srednja preduzeća

Klasifikacija delatnosti je opšti standard prema kome se vrši razvrstavanje preduzeća, zadruga, ustanova i drugih oblika organizovanja u delatnosti. Propisana je Zakonom o Klasifikaciji delatnosti i o Registru jedinica razvrstavanja ("Službeni list SRJ", br. 31/96, 12/98, 59/98 i 74/99). Delatnošću, u smislu ovog zakona, smatraju se proizvodnja i promet robe i vršenje usluga na tržištu.

- A Poljoprivreda, lov, šumarstvo i vodoprivreda
- B Ribarstvo
- V Vađenje ruda i kamena
- G Prerađivačka industrija
- D Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom
- Đ Građevinarstvo
- E Trgovina na veliko i malo, opravka motornih vozila, motocikala i predmeta za ličnu upotrebu i domaćinstvo
- Ž Hotel i restorani
- Z Saobraćaj, skladištenje i veze
- I Finansijsko posredovanje
- J Aktivnosti u vezi s nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti
- K Državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje
- L Obrazovanje
- LJ Zdravstveni i socijalni rad
- M Ostale komunalne, društvene i lične uslužne delatnosti
- N Privatna domaćinstva sa zaposlenim licima
- NJ Eksteritorijalne organizacije i tela

Jedna od karakteristika MSP jeste registracija za obavljanje više vrsta delatnosti te je, s obzirom na fleksibilnost kao osnovnu karakteristiku malih privrednih subjekata i mogućnost da se relativno brzo prilagode zahtevima tržišta, vrlo česta promena delatnosti kojom se preduzeća bave.

Sektor MSP ima najveći udeo ostvarenog profita u svim sektorima poslovanja nefinansijskog dela privrede, izuzev u kapitalno intenzivnim sektorima (vađenje ruda i kamena, proizvodnja električne energije, gasa i vode, saobraćaj i sl.) gde velika preduzeća ostvaruju najveći deo profita. Prema podacima⁴ iz 2009. godine, u sektorima trgovina na veliko i malo, prerađivačka industrija i poslovi s nekretninama i iznajmljivanje i građevinarstvo posluje 73,3% broja preduzeća, angažovano je 77,4% zaposlenih, stvara se 84,4% prometa i 79,7% BDV sektora MSPP u 2009. godini. Prema obliku organizovanja, najprofitabilnija preduzeća su srednja komanditna i mala d.o.o. (stope profitabilnosti iznose 71,0% i 49,4%).

Prednost malih i srednjih preduzeća dolazi do izražaja kod delatnosti koje imaju ograničene mogućnosti plasmana (tržišna niša) gde velika preduzeća nemaju veliki interes, u delatnostima koje pružaju lične usluge kod kojih je neposredan kontakt sa klijentom od velike važnosti za kvalitet usluge, u proizvodnji pojedinačnih proizvoda ili proizvoda u manjim serijama, kao i u proizvodnji proizvoda koji u izradi zahtevaju posebno znanje, zanatsku veštinu ili umetnički talenat.

Na ekspanziju ovih privrednih delatnosti bitno utiče činjenica da preduzeća koja se bave trgovinom i uslužnim delatnostima zahtevaju mali iznos uloženog kapitala, mali broj zaposlenih radnika, imaju kraći proizvodni ciklus i pružaju mogućnost bržeg obrta kapitala.

Сектори	Профит МСП (мл. динара)	Учешће у профиту МСП (у %)	Учешће у профиту нефинансијског сектора (у %)	Профитабилност	Ниво профитабилности (профитабилност МСП = 100 индексних поена)	Ниво профитабилности (профитабилност нефинансијског сектора = 100 индексних поена)
Трговина	90.915	30,7	16,6	39,1	108,0	102,1
Прерађивачка индустрија	75.586	25,5	13,8	35,6	98,4	93,0
Ниско тех. сектори	42.399	14,3	7,7	36,2	99,9	94,4
Средње ниско тех. сектори	16.646	5,6	3,0	33,9	93,7	88,6
Средње високо тех. сектори	9.986	3,4	1,8	36,4	100,6	95,0
Високо тех. сектори	6.555	2,2	1,2	35,7	98,5	93,1
Послови са некретностима	56.589	19,1	10,3	41,5	114,7	108,4
Грађевинарство	27.926	9,4	5,1	38,9	107,4	101,5
Саобраћај	20.423	6,9	3,7	35,3	97,5	92,1
Вађење руде и камена	1.332	0,4	0,2	37,4	103,2	97,6

Tabela 2. Sektorska profitabilnost MSPP u 2009. godini

⁴ Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2009. godinu, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2009, str. 18

1.3. Razvijenost sektora malih i srednjih preduzeća u Srbije

U Srbiji je 2009. godine poslovalo ukupno 315.356 privrednih subjekata. Sektor MSPP obuhvata 314.827 privrednih subjekata i učestvuje sa 99,8% u ukupnom broju preduzeća. Kontinuiranom rastu broja malih i srednjih preduzeća doprinelo je stvaranje povoljne preduzetničke klime u okviru koje naročitu važnost imaju zakonska rešenja u oblasti registracije, stečajnog i izvršnog postupka koja su olakšala i ubrzala proces registracije privrednih subjekata. Međutim, prema izveštaju Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2009. godinu, povećanje broja MSP ne znači i viši nivo razvijenosti preduzetničkog sektora. Razlog tome je što su u pitanju mikro preduzeća i preduzetnici slabe ekonomske snage i sa malim uticajem na ublažavanje povećane nezaposlenosti, nastale zbog smanjenja ukupne poslovne aktivnosti, izazvane ekonomskom krizom, ali i sporim restrukturiranjem postojećeg realnog sektora.



Slika 1. Broj privrednih subjekata 2004.-2009. godine

Što se regionalnog rasporeda malih i srednjih preduzeća tiče, preko 99% preduzeća u svim okruzima čine MSPP (u Topličkom okrugu sva preduzeća), koja zapošljavaju preko 60% zaposlenih okruga. Sektor MSPP ima preovlađujući uticaj na formiranje prometa i BDV skoro svih okruga. Velika preduzeća jedino imaju preovlađujući uticaj na visinu ostvarenog prometa u Podunavskom okrugu, a na visinu ostvarene BDV u Južno-bačkom, Braničevskom Borskom i Pirotskom okrugu.

U okviru sektora najbrojnija su mikro preduzeća (302.484) sa učešćem od 96,1%, dok su prema obliku organizovanja najbrojniji preduzetnici (71,9%) i DOO (25,4%).

Oblik organizovanja	Mikro	Mala	Srednja	Ukupno	Struktura(%)
	Broj	Broj	Broj	Broj	
Preduzeća	76.243	9.873	2.470	88.586	28,1
AD	844	558	651	2.053	0,7
DOO	69.576	8.806	1.533	79.915	25,4
Ostalo	5.823	509	286	6.618	2,1
Preduzetnici	226.241			226.241	71,9
Ukupno	302.484	9.873	2.470	314.827	100,00
Struktura(%)	96,1	3,1	0,8	100	

Tabela 3. Sektorska zastupljenost MSPP u Srbiji

U periodu od 2004-2008. godine, poslovanje sektora MSPP obeležile su pozitivne tendencije osnovnih indikatora troškovne konkurentnosti. Postignute su visoke realne stope rasta BDV (10,9%), prosečnih troškova rada (10,4%), produktivnosti (4,9%). Ipak, u kriznoj 2009. godini dinamika rasta je prekinuta, a najviše su pogođena mikro i mala preduzeća, koja daju veliki doprinos zapošljavanju ali takođe i upošljavaju manje kvalifikovanu radnu snagu koja stvara manju dodatnu vrednost, odnosno manje su produktivna. Zarade sektora MSPP čine skoro dve trećine BDV, pa preduzećima ne ostaje mnogo za unapređenje i modernizaciju procesa rada.

Promet MSPP u 2009. godini iznosio je 4.380 mlrd. Dinara. Mala i srednja preduzeća ostvarila su više od dve trećine prometa nefinansijskog sektora ili dva puta više od vrednosti prometa velikih preduzeća.

Bruto dodata vrednost (BDV), koja ukazuje na kretanje ukupnih poslovnih aktivnosti i nivoa razvijenosti tržišne privrede, u 2009. godini je za nefinansijski sektor privrede Srbije iznosila 1.427,6 mlrd. dinara. Najveći uticaj na visinu ostvarene BDV, kao i prethodnih godina, ima sektor MSPP (57,4%). Posmatrano po veličini najveću vrednost BDV MSPP sektora ostvarila su mikro preduzeća (39,8%), a prema obliku organizovanja DOO (61,7%). Međutim, i pored dominantnog učešća MSPP sektora u formiranju BDV nefinansijskog sektora, produktivnost i efikasnost poslovanja u Srbiji u značajnoj meri određuju veliki privredni sistemi (0,2% ukupnog broja privrednih subjekata, koji zapošljavaju 33,3% radnika i ostvaruju 42,6% BDV nefinansijskog sektora).

Kada je reč o broju zaposlenih, u 2009. godini je došlo do smanjenja zaposlenosti kod svih oblika preduzeća u odnosu na 2008. Vlada Republike Srbije je preduzela različite mere i aktivnosti u cilju usporavanja i ublažavanja pada zaposlenosti u privredi, sprovođenjem paketa mera Vlade iz oblasti ekonomske i monetarne politike, odobravanjem stimulativnih paketa mera usmerenih na oživljavanje proizvodne aktivnosti i dr.

U nefinansijskom sektoru Srbije u 2009. godini bilo je zaposleno 1.308.291 radnika, od čega je 66,7% u sektoru MSPP. Mikro preduzeća zapošljavaju gotovo polovinu radnika u sektoru malih i srednjih preduzeća, odnosno 412.457 ljudi. Kada se govori o obliku organizovanja, preko 80% radnika u MSPP čine zaposleni u DOO i radnjama preduzetnika.

U 2009. godini se broj preduzeća koja su uključena u međunarodnu trgovinu (broj izvoznika i uvoznika) smanjio. Smanjenje domaće potrošnje odrazilo se na mnogo veći pad uvoza nego izvoza, tako da je pokrivenost povećana na 52,8%, naročito u sektoru MSP. Privreda Srbije još uvek zavisi od izvoza grana niske tehnološke intenzivnosti, premda visokotehnološki proizvodi beleže najbrži rast. U sektoru MSP situacija je veoma nezavidna: uvoz i izvoz čine uglavnom proizvodi koji ne zahtevaju upotrebu visoke tehnologije i angažovanje intelektualnog rada. Intenzitet strukturnih promena izvoza u 2009. bio je najznačajniji u mikro preduzećima, koja su, kao i preduzeća srednje veličine, uspeła da povećaju i nominalnu vrednost izvoza (za 3,5% i 4,7%, respektivno).

1.4. Analiza inovativnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetništva

1.4.1. Inovacije u malim i srednjim preduzećima

Prednost malih i srednjih preduzeća kada je o inovacijama reč je rezultat odsustva birokratije, ravne upravljačke strukture, efikasne komunikacije, fleksibilnosti i prilagodljivosti i što je najvažnije- brzine. S obzirom da se kod čak 60 odsto patentiranih inovacija pojave imitatori u roku od četiri godine, čiji su troškovi niži za 35% od troškova inovacije, ključni faktor uspeha je brzina, odnosno vreme koje je potrebno da roba dođe do tržišta. Pošto brzina predstavlja jedino konkurentsko oružje, mala i srednja preduzeća treba da iskoriste ove prednosti, u cilju unapređenja inovativnosti.

Slabosti malih i srednjih preduzeća ogledaju se u nedostatku tehnički kvalifikovanih radnika, nedovoljnom korišćenju eksternih informacija i znanja, nabavci novca, nesposobnosti preduzetnika da upravljaju rastom i visokim troškovima poštovanja propisa. Pored toga, ova vrsta preduzeća ima neuporedivo manji budžet predviđen za istraživanje i razvoj u odnosu na velika preduzeća, što svakako nije garancija efikasnog i efektivnog istraživanja i razvoja, jer ova ulaganja ne znače i da će uloženi novac automatski doneti očekivane rezultate.

Nedostatak resursa za finansiranje inovacija u značajnoj meri koči inovativnost malih i srednjih preduzeća. Finansiranje inovacija zahteva značajna novčana sredstva i odlikuje ga visok stepen rizika i neizvesnosti. Resursi se ulažu pre sticanja prihoda od prodaje proizvoda ili usluga, koji će se iz ovih resursa generirati, a troškovi i očekivani prihodi se ne mogu precizno predvideti.

Pošto mala preduzeća imaju otežan pristup tržištu kapitala, inovacije finansiraju iz rizičnog kapitala ili duga tj. kredita, što je nepovoljno zbog visokog rizika i dugog perioda povraćaja sredstava uložених u inovaciju.

Jedan od načina podsticanja i unapređenja inovativnosti malih i srednjih preduzeća je eksterno povezivanje i saradnja kojim se mogu rešiti problemi ograničenja resursa i kompetentnosti. Povezivanje i saradnja se može ostvariti sa dobavljačima i podugovaračima, kupcima, konkurentima kao i kontaktom sa univerzitetima, institutima, i drugim obrazovnim ustanovama.

S obzirom da se mala preduzeća usko specijalizuju, koncentrišu na jednom mestu, i čvrsto povezuju, na njih u velikoj meri utiču promene na tržištu i tehničke inovacije velikih firmi. Prednost ove vrste preduzeća se ogleda u tome što su spremna na promene međutim, ukoliko ta spremnost nestane, nestaje i njihova konkurentna prednost u odnosu na velike korporacije. Velike kompanije mogu da odolevaju promenama stečenim kredibilitetom i velikom marketinškom moći dok je sa druge strane neophodno da mala preduzeća iskoriste promene na tržištu i svoje upravljanje zasnuju na inovacijama.

Opstanak firme zavisi od njene strategije za promene, što opet zavisi od sposobnosti rukovodilaca preduzeća, zbog čega je izuzetno važno da njihovi rukovodioci veruju u inovativnost kao glavni izvor vitalnosti preduzeća. Premda je strateška sposobnost glavnog rukovodioca od najvećeg značaja u manjim organizacijama, zaposleni bi takođe trebalo da budu motivisani i spremni na kreativne ideje i akcije.

Direktor malog preduzeća, odnosno rukovodstvo predstavlja inicijatora kampanje za uvođenje inovacija. Potrebno je da rukovodstvo odlučno otvara ciljeve inovacija, istovremeno radeći na tome da dobiju podršku zaposlenih. Svaka inovacija nailazi na otpor, koji se najčešće javlja usled nedostatka informacija, neodlučnosti, nedostatka poverenja, nesposobnosti da se prekine sa ustaljenim aktivnostima kao i zabrinutosti zbog odloženog uspeha. Stoga je značajno da rukovodioci pružaju potrebne informacije svojim zaposlenima i pomognu im da razumeju nužnost predloženih promena.

1.4.2. Anketa Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva

U saradnji sa Republičkom agencijom za razvoj MSPP i Republičkim zavodom za statistiku, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća je 2009. godine sprovela anketu o MSPP, na osnovu akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja konkurentnih i inovativnih MSPP za period 2008-2013. godine.

Anketiranje je izvršeno na uzorku od 3.000 preduzeća, odnosno ekonomski aktivnih malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u Srbiji. Stratifikacija je izvršena prema oblastima delatnosti (izabranim grupama delatnosti), broju zaposlenih i teritorijalnoj zastupljenosti (nivo okruga).

Dobijeni rezultati su pokazali da posvećenost inovativnosti u poslovanju nije dovoljno prisutna kod anketiranih MSPP. Rezultati ukazuju da tek svaka četvrta firma sprovodi inovativne aktivnosti, odnosno 24,81% preduzeća. Srazmerno najveći broj inovativnih firmi posluje u okviru srednjih preduzeća, a najmanji kod radnji. Prema nadprosečnom udelu inovativnih firmi izdvajaju se informacione tehnologije, prerađivačke i grafičke delatnosti.

Trajnije oblike inovativne saradnje praktikuje mali broj ispitanika. Svega 9% firmi odgovorilo je da ima ugovore o saradnji na planu inoviranja poslovanja sa odgovarajućim institucijama ili preduzećima. U okviru srednjih preduzeća ovaj vid saradnje ima 17%, a kod radnji svega 5% anketiranih.

Na pitanje da li je preduzeće uvelo novi proizvod/uslugu ili tehnološki proces, potvrdno je odgovorilo 30% anketiranih. Uvođenje inovacija u organizaciju poslovanja i marketinške aktivnosti sprovelo je 26% ispitanika.

Efekti sprovedenih inovacija u 54% slučajeva odnosili su se na uštedu repromaterijala i energenata, a u 46% na smanjenje troškova radne snage. Srazmerno obimu i nameni sprovedenih inovativnih aktivnosti veće efekte ostvaruju mala i srednja preduzeća, što bi uz ostale nepromenjene uslove trebalo da doprinese povećanju ekonomičnosti i produktivnosti, a time i konkurentnosti inovativnih firmi.

1.5. Uticaj svetske ekonomske i finansijske krize na razvoj sektora MSP u Srbiji

Usled ekonomske krize, u Srbiji je došlo do značajnog usporavanja privrednih aktivnosti, smanjenja ukupne zaposlenosti i smanjenog priliva stranih direktnih investicija. U takvim uslovima se odvijalo i poslovanje malih i srednjih preduzeća koja su najosetljivija na promene u poslovnom okruženju. Mala i srednja preduzeća u Srbiji su se suočila sa padom tražnje, otežanom naplatom potraživanja, smanjenom kreditnom sposobnošću i problemima sa likvidnošću, prezaduženošću, što je uticalo da ostvaruju znatno slabije poslovne rezultate.

U izveštaju o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2009. godinu koje je objavilo Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, navodi se da su osnovni pokazatelji poslovanja MSP u 2009. godini značajno su slabiji u odnosu na prethodnu godinu, a do izražaja su došli osnovni razvojni problemi ovog sektora: 1) nepovoljna struktura sa dominantnim učešćem mikro i malih preduzeća, a nedovoljan broj i nizak nivo razvijenosti srednjih preduzeća, koja

su u svim razvijenim zemljama, pokretači razvoja celokupnog sektora; 2) ograničeni proizvodno-ekonomski resursi – pogoršanje opštih uslova poslovanja, zbog svetske krize, izražena je uslovljenost ukupnog razvoja sektora od spoljnih izvora finansiranja; 3) nizak nivo konkurentnosti (72,8% deficita spoljnotrgovinske razmene nefinansijskog sektora), 4) skromni izvozni potencijali, 5) slaba povezanost sa velikim preduzećima.

Kako bi se ublažile posledice krize na privredu Srbije, a naročito na poslovanje malih i srednjih preduzeća, u februaru 2009. godine Vlada je usvojila Program mera za ublažavanje negativnih efekata svetske ekonomske krize. Po ovom programu, u saradnji sa poslovnim bankama, realizovano je oko milijardu eura kredita za likvidnost i investicije po subvencionisanim kamatnim stopama, što je dovelo do pozitivnih efekata.

Efekti ekonomske krize na razvoj sektora MSPP u 2009. u odnosu na 2008. godinu su⁵:

- Povećanje broja MSPP za 12.125 rezultat je povećanja broja preduzetnika (za 11.420) i mikro preduzeća (za 703) koja, zbog slabe ekonomske snage, nisu bitnije uticala na povećanje nivoa razvijenosti celokupnog sektora
- Smanjen je odnos broja osnovanih i ugašenih preduzeća i radnji (neto efekat). U 2009. godini je na 10 ugašenih preduzeća osnovano 28, a u 2008. 37. Na 10 radnji koje su prestale sa radom osnovano je 11 novih (13 u 2008.),
- Smanjen je broj zaposlenih za 7,2%, čime je prekinut pozitivan trend tranzicionog perioda kontinuiranog otvaranja novih radnih mesta i značaj MSPP u ublažavanju ukupne nezaposlenosti u zemlji,
- Pad produktivnosti, meren vrednošću BDV po zaposlenom, intenzivniji je nego u nefinansijskom sektoru (-4,3% prema -2,3%, respektivno), uprkos višoj stopi smanjenja zaposlenosti (-7,2% prema -6,5%, respektivno);,
- Od najprofitabilnijeg postao je najneprofitabilniji deo privrede. Stopa profitabilnosti je 39,6% prema 41,3% u velikim preduzećima i 38,3% u nefinansijskom sektoru,
- Profit sektora MSPP je manji za 15,5%, dok je učešće profita u BDV manje za 1,9 procentnih poena,
- Nepromenjena je sektorska koncentracija MSPP – trgovina, prerađivačka industrija, poslovi s nekretninama i iznajmljivanje i građevinarstvo,
- Povećane su regionalne disproporcije. Nivo razvijenosti sektora MSPP po okruzima u Srbiji, meren indikatorom BDV po zaposlenom, ukazuje da je odnos okruga sa najrazvijenijim sektorom MSPP (Grad Beograd) i okruga sa najnerazvijenijim sektorom MSPP (Zaječarski okrug) 3,0:1 (2,8:1 u 2008.), dok su razlike u profitabilnosti sektora MSPP u ovim okruzima još veće (odnos 5,6:1 u 2009. prema 4,4:1 u 2008. godini).

⁵ Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2009. godinu, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2009. str. 11

	MSPP		Velika		Nefinansijski sektor		Učešće MSPP	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Br. preduzeća	303.449	314.827	568	529	304.017	315.356	99,8	99,8
Br. zaposlenih	940.159	872.540	458.562	435.751	1.398.721	1.308.291	67,2	66,7
Promet (mil. din.)	4.662.624	4.380.545	2.341.886	2.078.312	7.004.510	6.458.857	66,6	67,8
BDV (mil. din.)	837.990	819.206	580.234	608.384	1.418.224	1.427.590	59,1	57,4
Izvoz (mil. din.)	274.506	275.378	323.873	270.437	598.379	545.814	45,9	50,5
Uvoz (mil. din.)	751.817	627.147	490.213	402.030	1.242.030	1.029.177	60,5	60,9
Robni bilans (mil. din.)	-477.311	-351.769	-166.339	-131.593	-643.651	-483.363	74,2	72,8
Investicije (mil. din.)	226.542	...	223.116	...	449.657	...	50,4	...

Tabela 4. Indikatori razvijenosti sektora MSPP

1.6. Institucionalna podrška razvoju preduzetništva

Institucionalna podrška MSP sektoru, koja je kreirana od 2003. godine, zasniva se na razvoju institucija na nacionalnom i lokalnom nivu. Najznačajnija institucija koja pruža pomoć pri započinjanju poslovanja je Republička agencija za razvoj MSP, sa mrežom regionalnih centara ili agencija i svojih lokalnih kancelarija koja malim i srednjim preduzećima pruža sve vrste poslovnih usluga, od obuke do saveta i informacija, u svim fazama njihovog poslovanja.

Do 2008. godine je institucionalno pokriveno oko 80% teritorije Republike Srbije, a cilj je da se institucionalnom infrastrukturom za podršku MSP obuhvati cela Srbiju. Ovo je od izuzetnog značaja jer preduzetnici treba da na lokalnom nivou dobiju sve savete i informacije relevantne za njihovo poslovanje, kako bi se olakšalo poslovanje MSP i omogućila komunikacija preduzetnika sa institucijama u njihovom okruženju, bez gubljenja mnogo vremena. Nacrtom Strategije za konkurentna i inovativna MSP 2008-2012. predviđeno je dalje jačanje institucionalne infrastrukture za podršku MSP i njihovih kapaciteta, njihova decentralizacija kao i razvoj lokalnih i regionalnih garancijskih fondova kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora uz učešće lokalnih vlasti.

Na prvom mestu treba navesti Ministarstvo za privredu i privatizaciju kao i Republičku agenciju za razvoj MSPP i regionalne agencije kao najznačajnije institucije koje pružaju podršku razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji.

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja ima najveću odgovornost za razvoj MSPP u Srbiji i stvaranja stimulativnog poslovnog okruženja za ovaj sektor. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja posmatra sektor malih i srednjih preduzeća kao jedan od ključnih stubova ekonomskog razvoja koji, zajedno sa stranim investicijama, procesom restrukturiranja i privatizacijom velikih preduzeća, treba da doprinese smanjenju nezaposlenosti, povećanju izvoza i ravnomernijem regionalnom razvoju. Upravo zbog toga dalje jačanje finansijske i nefinansijske podrške, kao i unapređenje poslovnog ambijenta za ovaj sektor, predstavlja imperativ. Istovremeno, sprovode se aktivnosti na uspostavljanju efikasnog i efektivnog procesa kreiranja i implementacije politike MSP, s obzirom na to da razvoj ovog sektora doprinosi sveukupnom ekonomskom rastu i povećanju životnog standarda u Srbiji, kao i njenom bržem uključivanju u EU.

Za definisanje i realizaciju strategije razvoja sektora MSPP su odgovorni Sektor za privatno preduzetništvo i Sektor za razvoj malih i srednjih preduzeća. Njihova uloga u Ministarstvu se sastoji u definisanju i vođenju ekonomske politike u ovoj oblasti, određivanju strategijskih pravaca razvoja ovog sektora, predlaganje mera za podsticanje investicionih ulaganja u mala i srednja preduzeća i preduzetništvo, kreiranja stimulativnog poslovnog ambijenta za osnivanje i poslovanje malih i srednjih preduzeća i dr.

Republička agencija za razvoj MSPP sprovodi strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća, obaveštavanje Vlade oko pitanja koja su značajna za sektor MSPP, promociju ovog sektora, podršku regionalnim agencijama i centrima i koordinaciju njihovih aktivnosti. Agencija je osnovana kako bi zaštitila razvoj i interese malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, identifikovala glavne probleme MSPP i podstakla rešenja, pružila podršku, pomoć, stručni savet kao i radila na unapređenju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na domaćem i inostranom tržištu. Cilj aktivnosti Republičke agencije je da doprinese uravnoteženju privredne strukture, dinamičnosti privrednog razvoja i pokretanju ekonomskih tokova u zemlji.

Republička mreža regionalnih agencija/centara za razvoj malih i srednjih preduzeća je stvorena sa ciljem da doprinese formiranju boljih uslova za razvoj MSPP u Srbiji, kao i jačanju samih članova mreže. Republička mreža, kojom kordinira Republička agencija za razvoj MSPP, sastoji se od 14 regionalnih agencija i centara za razvoj MSPP, a koje pokrivaju 85% Republike Srbije, odnosno područje grada Beograda i 19 okruga sa ukupno 130 opština.

Agencija za privredne registre je institucija u čijoj je nadležnosti vođenje privrednih registara od značaja za sveukupni privredni život Srbije. Vođenje registara kao jedinstvenih elektronskih javnih baza podataka je dovelo do postizanja veće pravne sigurnosti, veće investicije i stvaranje povoljnijeg privrednog ambijenta u Srbiji. Agencija je osnovana kako bi se smanjile administrativne prepreke za početak poslovanja, postigla veća ekonomičnost, dostupnost podataka i formiranja jedinstvene centralizovane baze podataka – što je od velike pomoći kako privrednim subjektima, tako i državnim organima.

Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) je formirana kako bi pružila pomoć preduzećima pri obavljanju poslovnih i investicionih aktivnosti u Srbiji. Agencija obezbeđuje uvozniciima proizvoda i usluga iz Srbije praktičnu pomoć oko svih neophodnih pitanja kao i pomoć da izvezu svoje proizvode i usluge i postanu konkurentnija na stranim tržištima. SIEPA aktivno radi na otvaranju novih radnih mesta, pokretanju domaće privrede, transferu tehnologija, i prenošenju novih veština i znanja.

Privredna komora Srbije je institucija čija je osnovna uloga da zastupa i štiti interese privrednih subjekata - svojih članova. Glavni cilj Komore jeste jačanje konkurentnosti srpske privrede i razvoj preduzetništva, partnersko povezivanje privrede, povećanje izvoza kao i promovisanje privrednih, prirodnih i ljudskih potencijala Srbije u cilju privlačenja stranih investicija. Privredna komora Srbije pruža i podršku domaćoj privredi i stranim investitorima kroz širok spektar informativnih, promotivnih i konsultantskih usluga.

Fond za razvoj Republike Srbije ima za cilj podsticanje privrednog rasta i razvoja, ravnomernog regionalnog razvoja, unapređenje konkurentnosti domaće privrede, kako bi se obezbedila trajna ekonomska i socijalna stabilnost i rast standarda stanovništva. Stoga glavni fokus Fonda predstavljaju mala i srednja preduzeća, koja su pokretač razvoja i najveći izvor zapošljavanja i uvećanja bruto društvenog proizvoda.

Garancijski fond je neprofitna (niskoprofitna) institucija osnovana radi obezbeđivanja uslova za podsticanje razvoja poslovanja malih i srednjih preduzeća, preduzetnika i poljoprivrednika u Republici Srbiji. Fond pokriva rizik poslovnih banaka (izdavanjem garancija u njihovu korist) kod odobravanja kredita privrednim subjektima, ukoliko su njihove aktivnosti profitabilne, a ne ispunjavaju neki od uslova za odobravanje kredita.

1.7. Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu

Kao deo tranzicionih procesa u Srbiji, podrška malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu je u fokusu kako državnih organa tako i mnogobrojnih multilateralnih i bilateralnih organizacija. Tokom poslednjih godina, realizovan je veliki broj programa i projekata sa ciljem kreiranja institucionalnog okvira za razvoj MSPP sektora kao i različiti oblici finansijske i nefinansijske podrške sketoru MSPP širom Srbije. U 2008. godini iz budžeta Republike Srbije za sprovođenje programa finansijske i nefinansijske podrške sektoru malih i srednjih preduzeća izdvojeno je oko 20 milijardi dinara ili nešto manje od 250 miliona evra

Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu koji su tokom 2009. godine sprovodile državne institucije u Srbiji uključuju⁶:

Projekat podsticanja preduzeća za investiranje u jačanje inovativnosti u 2009. godini koje je sproveo Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u saradnji sa Republičkom agencijom za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. Cilj projekta je podrška razvoju inovativnosti u malim i srednjim preduzećima kako bi se povećala konkurentnost kroz učešće u refundiranju opravdanih troškova za niz aktivnosti propisanih programom..

Program o rasporedu i korišćenju sredstava namenjenih za razvoj klastera za 2009. godinu koje je takođe sproveo Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u saradnji sa Republičkom agencijom za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. Glavni cilj ovog programa je doprinos povećanju konkurentnosti domaćih preduzeća i preduzetnika, kreiranje novih radnih mesta i rast izvoza podsticanjem povezivanja preduzeća, preduzetnika i potpornih institucija po sistemu klastera.

Program podrške razvoju konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnik, poslovnih inkubatora i klastera sprovodi Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u saradnji sa regionalnim agencijama i kancelarijama za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. Cilj programa je pružanje direktne podrške razvoju konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika, poslovnih inkubatora i klastera kroz učešće u finansiranju troškova konsultantskih usluga.

Evropska mreža preduzetništva u Srbiji (Enterprise Europe Network in Serbia) je projekat koji je odobrila Evropska komisija u sklopu okvirnog programa za konkurentnost i inovativnost (CIP). Projekat vodi Konzorcijum koji se sastoji od predstavnika institucija koje realizuju i predstavnici institucija posmatrača Projekta. Evropska mreža preduzetništva u Srbiji pruža informacije malim i srednjim preduzećima o poslovanju na tržištu EU i fondovima EU, informacije o inovacijama i transferu tehnologija, i dr. Cilj projekta je da približi mala i srednja preduzeća i preduzetnike kao i naučno istraživačke organizacije iz Srbije tržištima Evropske unije i ostalim zemaljama članicama mreže.

Programi subvencija nacionalne službe za zapošljavanje predstavljaju bespovratnu finansijsku podršku poslodavcima za otvaranje novih radnih mesta. Kada je reč o subvencijama za otvaranje do 50 novih radnih mesta, za svako novozaposleno lice u 2009. godini je odobran iznos od 80.000-160.000 dinara, u zavisnosti od opštine.

⁶ *Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u Republici Srbiji*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2009. str. 8

Kao jedan od oblika finansiranja malih i srednjih preduzeća, na raspolaganju su i **Kreditni fond za razvoj Republike Srbije** za programe koji obezbeđuju veću zaposlenost, poboljšanje tržišne pozicioniranosti preduzeća, programe iz privredno nedovoljno razvijenih regiona itd. Krediti koje pruža Fond su sledeći:

- Krediti za privredna društva- uključuju kratkoročne kredite za pravna lica, kredite za rekonstrukciju, izgradnju objekata i nabavku opreme, kredite za trajna obrtna sredstva itd.
- Krediti za podsticaj i razvoj preduzeća i preduzetništva u najnerazvijenijim opštinama u Republici Srbiji
- Krediti za razvoj preduzetništva
- Kreditna podrška za početnike koja uključuju „start up“ kredite za preduzetnike kao i za pravna lica

Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) pruža finansijsku podršku za investitore u Srbiji. Na osnovu Uredbe Vlade Republike Srbije, koja je doneta krajem juna 2007. godine, za dodelu bespovratnih sredstava iz državnog budžeta mogu da konkurišu investicioni projekti u svim delatnostima, osim trgovine, turizma, ugostiteljstva i poljoprivrede. Dakle, sredstva su namenjena za finansiranje investicionih projekata iz oblasti proizvodnje, usluga koje mogu biti predmet međunarodne trgovine i istraživanja i razvoja.

Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu koje implementiraju međunarodne organizacije uključuju⁷:

Program Agrobiznis (USAID) je ekonomsko- razvojni projekat podrške srpskoj poljoprivredi koji finansira Američka agencija za međunarodni razvoj. Osnovni cilj projekta je povećanje izvoza srpskih poljoprivrednih proizvoda i kreiranje novih radnih mesta u poljoprivredi, kao i povećanje konkurentnosti dobavljača, proizvođača, prerađivača i trgovaca na veliko.

Program za razvoj konkurentnosti (USAID) je četverogodišnji projekat koji je pokrenut u oktobru 2007. godine, u cilju podsticanja ekonomskog razvoja kroz značajno povećanje konkurentnosti privatnog preduzetništva u Srbiji. Projekat radi na malim i srednjim preduzećima u vodećim privrednim granama da bi se povećala prodaja, izvoz, investicije i broj radnih mesta.

Business advisory service Programme Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) pruža podršku razvoju i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća kroz finansijsku pomoć koja će se koristiti za dobijanje poslovnih saveta i konsalting usluga od strane najboljih domaćih konsultantskih firmi.

⁷ *Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u Republici Srbiji*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2009. str. 69

1.8. Ključni problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Srbiji

Sektor malih i srednjih preduzeća se susreće sa brojnim izazovima, koji onemogućuju preduzetnike da dalje rastu i razvijaju svoje poslovanje, ali koji na koje mogu određenoj meri uticati pravovremenom reakcijom i dobro pripremljenom strategijom. Rešavanje ili ublažavanje uticaja svakog od problema predstavlja šansu za snižavanjem troškova preduzeća, povećanje likvidnosti i boniteta kao i priliku za minimiziranjem potencijalnog rizika u poslovanju kroz pravilnu i pravovremenu reakciju na novonastale okolnosti.

Najčešći problemi sa kojima se sektor malih i srednjih preduzeća susreće su⁸:

1.8.1. Problemi sa promenama deviznog kursa

Rast ili pad vrednosti domaće valute stvaraju problem u bilansima preduzeća. Promene deviznog kursa naročito imaju uticaja na profitabilnost i likvidnost malih i srednjih preduzeća, a gubitak u prihodima, manje zapošljavanje i manje investicije se javljaju kao direktna posledica. Svaka promena deviznog kursa, naročito depresijacija, stvara dodatne troškove za mala i srednja preduzeća, pa umesto da ostvare profit moraju da iskažu gubitak. U situaciji kada evro jača u odnosu na dinar, problem se javlja kod onih preduzeća koja su investirala u proizvodnju, zapošljavala nove radnike i proširila izvoz na strana tržišta, a svoj razvoj uglavnom bazirala na kreditima.

Promene deviznog kursa posebno utiču na preduzeća koje izvoze, odnosno konkurentnost domaće robe i usluga na stranim tržištima. Problem za izvoznike predstavlja i razlika između prodajnog i kupovnog kursa kod komercijalnih banaka. Velika razlika odgovara uvoznicima jer jeftino prodaju devize kojim plaćaju inostranu robu, ali je pogubna za izvoznike koji jeftino prodaju devize da bi nabavili skupe dinare kojima otkupljuju domaće proizvode.

Sasvim je sigurno da je malim i srednjim preduzećima, naročito onim koji uvoze sirovine i izvoze gotove proizvode, izuzetno važno da kurs dinara bude relativno stabilan i relativno predvidiv na dugi rok, odnosno da se uvozne sirovine i izvozni proizvodi obračunavaju po relativno sličnom deviznom kursu.

Najbolji način odbrane preduzeća od promena deviznog kursa jesu unapređenje poslovne strategije preduzeća, unapređenje i osavremenjivanje proizvodnog programa i investiciona ulaganja u tehnologiju, što će bez sumnje uticati na povećanje konkurentnosti domaćih preduzeća na stranim tržištima.

⁸ Poslovno okruženje- najčešći problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u Srbiji, Nacionalna agencija za međunarodni razvoj, Beograd, 2010. str 5.

1.8.2. Problemi kod zapošljavanja

Preduzeća koja su nastala kao porodične manufakture vremenom prerastaju u mala i srednja preduzeća kod kojih se uporedo sa rastom poslovanja raste i potreba za dodatnim zaposlenima. Problem se najčešće javlja kada se pred vlasnika, odnosno direktora preduzeća kao izazov u upravljanju javlja pitanje zapošljavanja novih kadrova, delegiranja poslova i motivacije zaposlenih. Time problemi u poslovanju bivaju sve kompleksniji jer se iz oblasti proizvodnje polako sele u upravljačku strukturu.

Prelazak iz porodične firme u preduzeće sa novim zaposlenima je jedan od prelomnih momenata koji odlučuje o daljem napretku i smernicama preduzeća da se razvija ili stagnira.

Da bi uspešno formirao tim, neophodno je da vlasnik sagleda realnu potrebu za kadrovima, napravi sistematizaciju radnih mesta i definiše ciljeve i zadatke za svako radno mesto.

Zaposleni moraju da prođu kroz adekvatnu obuku koja podrazumeva upoznavanje sa vizijom i misijom preduzeća i specifičnim zadacima radnog mesta, kako bi mogli da pruže maksimalan doprinos poslovanju. Da bi zaposleni bili neprestano motivisani i ostvarivali pozitivne rezultate poslovanja, potrebno je omogućiti im aktivniju ulogu u poslovnim procesima, veća ovlašćenja da bez suvišnih birokratskih procedura donose odluke i preuzimanje odgovornosti za unapređenje poslovanja.

1.8.3. Problemi sa dodatnim izvorima finansiranja

Rezultati ankete koju je sproveda Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva pokazuju da su problemi sa finansiranjem poslovanja jedan od osnovnih problema malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Prema toj anketi, jedan od najvećih problema sa kojima se susreće sektor MSP jeste nedostatak finansijskih sredstava, gde 53 odsto ispitanika tvrdi da im nedostaju obrtna i investiciona sredstva.

Uspešno poslovanje malih i srednjih preduzeća uz ostvarivanje prihoda i dobiti zasniva se na njihovoj sposobnosti da uredno izmiruju sve dugoročne i kratkoročne obaveze, odnosno zasniva se na likvidnosti i solventnosti. Problem u finansiranju se javlja kada rast i razvoj poslovanja proizvode i dodatne troškove preduzeću, stvarajući time potrebu za dodatnim izvorima finansiranja koje preduzetnik mora da osigura iz za to namenjenih izvora.

Poslovanje preduzeća se u određenoj meri može finansirati i iz *sopstvenih sredstava*: osnovnog kapitala, pozajmica osnivača, rezervi i sl. iako sa aspekta upravljanja rizicima, njihove minimalizacije i raspoređenosti, preduzetnik ne bi trebalo da se oslanja pretežno na ove vidove finansiranja.

Ovlašćenje komercijalne banke odobravaju kreditne linije za finansiranje proizvodnje i prodaje roba i usluga malih i srednjih preduzeća, kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. Ukoliko se preduzetnik odluči na ovaj vid pribavljanja finansijskih sredstava, potrebno je da obrati pažnju na visinu kamate i uslove roka otplate, grejs period, kao i ostale osnovne i posebne uslove kreditiranja koje banka obezbeđuje malim i srednjim preduzećima.

Kada je reč o finansijskoj podršci državnih organa, kod nas postoje bespovratni programi koji se realizuju u saradnji sa davaocem sredstava i pod tačno propisanim uslovima finansiranja.

1.8.4. Problemi sa naplatom potraživanja

Jedan od glavnih problema koji pogađa mala i srednja preduzeća su dugi rokovi naplate potraživanja, koji ne samo da utiču na solventnost i likvidnost firmi, već i na smanjenje njihove konkurentske pozicije u uslovima ekonomske krize. Problemi sa naplatom potraživanja mogu da se jave čak i kad postoji garancija za plaćanje, a posebnom riziku izložena su mala i srednja preduzeća koja učestvuju u međunarodnoj trgovini, gde je probleme sa naplatom lakše izbeći nego prevazići. Zbog toga je neophodno da preduzetnik bude upoznat sa svim vidovima zaštite naplate svog potraživanja koji znatno mogu da umanje rizik naplate.

Veliki deo malih i srednjih preduzeća ovaj problem često rešava tako što plasman svojih proizvoda i usluga na tržištu osigurava ili daje povoljnije uslove finansiranja kupcima, kao što je odloženo plaćanje ili prodaja uz oročenu otplatu (robní kredit).

18.5. Problemi sa sivom ekonomijom

Pod pojmom siva ekonomija podrazumeva se svaka protivzakonita aktivnost usmerena ka sticanju ekonomske koristi, a kojom se nanosi finansijska i druga šteta pre svega državi, a potom i privrednim subjektima koja posluju u skladu sa propisima. U 2008. godini, u Evropi je prosek sive ekonomije bio 11.7%, dok je u Srbiji iznosio 33%. Visok procenat sive ekonomije utiče i na likvidnost i profitabilnost malih i srednjih preduzeća koja posluju legalno.

Iako postoje različiti oblici sive ekonomije, kod preduzeća se oni svode na neplaćanje, ili plaćanje u smanjenom obimu poreza, akciza, carina kao i doprinosa koji prate isplate zarada zaposlenih. Ovde takođe spada i kršenje propisa o cenama, kvalitetu, zaštiti sredine kao i sanitarnih, građevinskih i drugih propisa.

Republička tržišna inspekcija kao najčešće oblike ove pojave navodi prodaju robe nižeg kvaliteta od propisanog i deklarisanog, lažno deklarisanje robe kako bi se izbeglo plaćanje propisanih dažbina, izbegavanje uplate pazara na žiro račun i prebacivanje gotovine u sive tokove, neažurno i netačno vođenje evidencije o prometu robe i dr.

Mere za suzbijanje sive ekonomije možemo podeliti na: dugoročne, srednjoročne i operativne.

- **dugoročno** gledano, ova pojava će kroz opšti razvoj društva biti svedena na meru koja je prisutna u razvijenim privredama. Prelaskom iz postojeće privrede i društva u zemlju članicu Evropske unije, podrazumeva se da će i ova pojava biti usklađena sa standardima Unije.
- na **rok od 3 do 5 godina** potrebno je delovati ciljano kako bi se siva ekonomija suzbila kroz zakonsku regulativu represivnih organa.
- što se **operativnih programa** za suzbijanje sive ekonomije tiče, potrebno je uspostavljanje represivnih mera, kao što su intenzivirane kontrole i pooštrene kazne za prekršioce. S druge strane, još je značajnije stvaranje uslova za porast udela legalnih subjekata u društvenom proizvodstvu. Mere koje bi do toga dovele su pojednostavljenje registracije delatnosti, smanjenje poreza i doprinosa uz širenje kruga obveznika, pojednostavljenje vođenja obaveznih evidencija posebno u mikro biznisu, poreske stimulacije za novo zapošljavanje, sistematska regulacija diskontne i komisione prodaje. Takođe bi neke od eventualnih mera mogle da uključuju fiskalizaciju svih radnji koje posluju u zemlji, detaljno praćenje robe na carini, češće akcije inspekcijeske kontrole, oslobađanje početnika u biznisu od plaćanja poreza u prvih nekoliko godine poslovanja i sl.

1.8.6. Velika fluktuacija zaposlenih

Visoki porezi i doprinosi koji poslodavac plaća za zaposlene, rad na crno i slaba motivacija zaposlenih su glavni uzroci fluktuacije zaposlenih, koja je naročito karakteristična za mala i srednja preduzeća. Ovo je jedan od glavnih problema koji utiče na konkurentnost malih i srednjih preduzeća koja su prijavljivala svoje zaposlene i državi redovno plaćala poreze i doprinose.

Porezi i doprinosi na zarade uzimaju 68,25 odsto iznosa u bruto plati koju poslodavac isplaćuje zaposlenom, što kod nas i u Crnoj Gori predstavlja najveći porez najveći u Evropi. Svako dodatno povećanje prethodi da ugrozi poslodavce i utiče na smanjenje njihove likvidnosti. Problem je prisutan i kod preduzeća koja rade legalno i koja država ne oporezuje, dok one koje rade na crno i prave trećinu društvenog bruto proizvoda niko ne oporezuje.

U ovakvim uslovima, poslodavci vrlo često ne prijavljuju svoje radnike, isplaćuju minimalne ili nešto veće zarade, a ostatak radniku na ruke ili zaposlenima smanjuju plate kako pod pritiskom visokih poreza i doprinosa, tako i pod uticajem ekonomske krize i smanjenog obima poslovanja, što utiče na povećanu fluktuaciju radnika u malim i srednjim preduzećima. Jedna od mogućnosti za smanjenje fluktuacije zaposlenih u malim i srednjim preduzećima je uvođenje varijabilnih zarada, čime će se preduzeće lakše prilagoditi i novim uslovima poslovanja u uslovima ekonomske krize i smanjene konkurentnosti preduzeća.

II MENADŽMENT KAO SISTEM UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

2.1. Pojam i značaj menadžmenta

U literaturi postoje mnogobrojne definicije menadžmenta, svakako jedna od najpopularnijih je definicija američke autorke Meri Parker Folet prema kojoj je menadžment sposobnost obavljanja posla preko ljudi, odnosno obavljanje poslova pomoću drugih ljudi.

Prema jednom od najznačajnijih autora iz oblasti menadžmenta Piteru Drakeru, osnovni zadatak menadžmenta je „osposobljavanje ljudi da zajednički deluju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva, zajedničkih vrednosti, odgovarajuće strukture, i obuke i razvoja potrebnih da bi se izvršili poslovi i reagovalo na promene.“⁹

Definicija menadžmenta prema prof. dr Branislavu Mašiću glasi: „Menadžment je delotvorno znanje koje se primenjuje u kontinuiranom procesu: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslovnih aktivnosti radi ostvarenja organizacione svrhe i ciljeva, kako bi neka organizacija bila efektivna i efikasna.“¹⁰

Dr Božidar Stavrić smatra da funkciju menadžmenta predstavljaju aktivnosti koje su usredene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i upotrebu ljudskih materijalnih resursa kako bi se postigao dati cilj.

Menadžment je dinamičan proces s obzirom na to da se uslovi u privredi i društvu neprestano menjaju pa je neophodno prilagođavati aktivnosti izmenjenim uslovima poslovanja. Menadžment omogućava da se preduzeće prilagođava i utiče na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. Pomoću upravljanja je moguće uspostaviti određenu ravnotežu između rastućih potreba društva i privrede i mogućnosti preduzeća da efikasno i efektivno zadovolji te potrebe.

Početak šire primene menadžmenta vezuje se za period industrijalizacije. Period intenzivnog privređivanja započinje krajem XIX i početkom XX veka primenom industrijskih metoda u proizvodnji materijalnih dobara, kao i u ostalim društvenim delatnostima. Sa pojavom prvih industrijskih preduzeća, nastala je i potreba za što boljom pripremom poslova, koordinacijom parcijalnih zadataka, ali i za kontrolom ostvarenja ciljeva privređivanja. S obzirom na ograničene materijalne i ljudske resurse, kao i sve veće potrebe ljudi nakon feudalnog društvenog uređenja, javila se nužnost za racionalnim ponašanjem u procesu privređivanja. To znači da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što veći rezultati

⁹ Draker, Piter: *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2001. str. 11

¹⁰ Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 20

privređivanja, primenom odgovarajućih znanja i veština. U uslovima detaljne podele rada i koncentracije znatnih materijalnih resursa i sredstava za rad javlja se potreba za što boljom pripremom poslova, koordinacijom zadataka, ali i za kontrolom ostvarenja ciljeva privređivanja.

Prvobitno, nosioci funkcije upravljanja i rukovođenja su bili vlasnici kapitala uloženog u preduzeće, koji su takođe učestvovali čak i u izvršnim poslovima. To je bilo moguće u manjim preduzećima i u uslovima jednostavnih delatnosti. Ipak, razvoj privrede i društvenog života je doveo do delegiranja upravljačkih i rukovodilačkih nadležnosti i odgovornosti za profesionalne menadžere.

Piter Draker ukazuje da nas evolucija i istorija menadžmenta, njegov uspeh i problemi uče da je menadžment zasnovan na nekoliko osnovnih principa¹¹:

- Zadatak menadžmenta je da osposobi ljude da zajednički rade, kako bi svoje snage učinili delotvornim a slabosti zanemarljivim. To zahteva organizaciju što znači da je menadžment ključni, odlučujući faktor.
- Menadžment je sastavni deo kulture s obzirom da se bavi integrisanjem ljudi u zajednički poduhvat. Menadžeri u Americi, Nemačkoj, Japanu obavljaju isti posao, ali način na koji to rade može biti sasvim drugačiji. Stoga je menadžerima koji posluju u zemljama u razvoju jedan od velikih izazova pronalaženje delova tradicije, istorije i kulture svog društva koji se mogu koristiti kao građa menadžmenta.
- Svako preduzeće zahteva posvećenost zajedničkim vrednostima i opštim ciljevima. Neophodno je da razlog postojanja organizacije bude dovoljno jasan i snažan da omogući zajedničku viziju. Osnovni zadatak menadžmenta je da temeljno razmotri, postavi i tumači vrednosti, kao i opšte i konkretne ciljeve.
- Potrebno je da menadžment omogući da se, sa promenom potreba i mogućnosti, organizacija i svi njeni članovi neprestano rastu i razvijaju.
- Preduzeća se sastoje od ljudi koji poseduju različite kvalifikacije i znanja, i koji obavljaju različite poslove. Potrebno je da svi članovi dobro razmotre cilj koji žele da postignu i da se postaraju da njihovi saradnici budu upoznati sa tim ciljem.
- Veličina proizvodnje i krajnji rezultat ne predstavljaju odgovarajuću meru učinka menadžmenta i preduzeća. Ključni faktori učinka jedne organizacije i njenog opstanka su pozicija na tržištu, inovacija, kvalitet, produktivnost, finansijski rezultati. Neophodno je da se radni učinak, kao sastavni deo preduzeća i njenog menadžmenta, meri, procenjuje i neprestano unapređuje.
- Jedna od najvažnijih činjenica o preduzeću jeste da je rezultat poslovanja zadovoljan kupac, odnosno da rezultati postoje samo spolja.

¹¹ Draker, Piter: *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2001. str. 17

2.2. Principi menadžmenta

Menadžment se može uglavnom posmatrati sa stanovišta sledećih principa¹²:

- Menadžment kao proces
- Menadžment kao skup ljudi
- Menadžment kao nauka i/ili umetnost
- Menadžment kao profesija

2.2.1. Menadžment kao proces

Menadžment se najčešće posmatra kao kontinuirani proces obavljanja poslovnih aktivnosti, odnosno funkcija. Funkcije koje čine proces menadžmenta daju osnovu za analizu, proučavanje i obavljanje posla menadžera. Uobičajeno je da se menadžerski proces posmatra kroz četiri osnovne i značajne funkcije koje menadžeri obavljaju:

- Planiranje
- Organizovanje
- Vođenje
- Kontrolisanje

1. *Planiranje* je u primarna i suštinska faza procesa menadžmenta. Planiranje je proces donošenja ciljeva i odluka koje doprinose njihovom ostvarenju. Neophodno je zbog činjenice da su promene u okruženju kao i savremenom poslovanju konstantne, ponekad i teško predvidive, stoga preduzeće koje želi da ostvari stabilno poslovanje, mora da deluje tako što će smanjiti uticaj promena i nepredvidivih dejstava iz okruženja na svoje poslovanje.

Pomoću planiranja menadžeri strateški usmeravaju organizaciju, formulišu strategiju kako da ostvare odluke kojim se organizacija strateški fokusira, i razvijaju planove kojim se postiže integracija i koordinacija aktivnosti na sprovođenju strategije u organizacioni život. Menadžeri obavljaju planiranje na svim nivoima organizacije. Najvažnije planske odluke su strategija, projekti, biznis plan. Biznis plan ili poslovni plan je skup aktivnosti u određenom vremenskom periodu koje su u skladu sa ciljevima i strategijom preduzeća, odnosno odabranim konceptom poslovanja. Postojanje adekvatnih biznis plana predstavlja osnovni preduslov za uspešno vođenje biznisa. On sa jedne strane sumira poslovne mogućnosti, a sa druge strane definiše i izražava načine na koje upravljački tim namerava da iskoristi identifikovane mogućnosti.

2. *Organizovanje* obično sledi nakon planiranja i podrazumeva kompleksan proces oblikovanja odgovarajuće organizacione strukture i njihovo integrisanje i koordinacija u pravcu

¹² Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 22

ostvarivanja ciljeva organizacije. Funkcija organizacije obuhvata više pitanja kao što su: utvrđivanje i raspodjela posla, grupisanje poslova, delegiranje autoriteta, pitanja menadžmenta i ljudskih resursa.

3. *Vođenje* predstavlja upotrebu formalnog (pozicija) i neformalnog (znanje, iskustvo, personalne karakteristike) autoriteta u ostvarivanju zajedničkih ciljeva preduzeća. Vođenje podrazumeva raspodelu moći pri čemu menadžeri definišu zadatke i zahtevaju rezultate. Pored izdavanja direktiva menadžeri imaju i ulogu usmeravanja i motivisanja zaposlenih da rade u najboljem interesu preduzeća.

4. *Kontrolisanje* je faza menadžmenta u kojoj se poredi ostvareno sa planiranim, odnosno uspostavlja se kako bi se obezbedilo poklapanje planiranih i stvarnih rezultati poslovanja. Ukoliko je organizacija strateški dobro usmerena i oblikovana, zaposleni dobro raspoređeni, obučeni i motivisani, zadatak menadžera je da kontinuirano vode računa da li sve funkcioniše kako je planirano. Menadžeri mere ostvarenje performansi u odnosu na planirane i druge standarde, kompariraju i preduzimaju korektivne mere, ukoliko je to potrebno.

2.2.2. Menadžment kao skup ljudi

Pod pojmom menadžment podrazumeva se skup svih ljudi u datoj organizaciji koji shodno relevantnim ovlašćenjima i odgovornostima vrše menadžerske poslove. U obavljanju svojih funkcija menadžeri moraju da deluju kao jedna celina što je upravo i razlog da se pod pojmom menadžment podrazumeva skup ljudi koji koordiniraju rad radnika (nemenadžera) da bi ostvarili planske osmišljene ciljeve i zadatke.

2.2.3. Menadžment kao nauka i/ili umetnost i veština

Početkom dvadesetog veka, autori tzv. Klasične škole menadžmenta: Frederik Tejlor, Anri Fajol, Maks Veber su svojim radovima i istraživanjem utemeljili menadžment kao nauku i inspirisali brojne autore da se naučno bave problemima iz oblasti menadžmenta.

Menadžment spada u društveno-humanističke nauke, s obzirom da mnoge pojave i procese menadžmenta nije moguće bliže odrediti zbog njihove kompleksnosti i dinamičnosti. To se, posebno, odnosi na ponašanje i odnose između ljudi, odnose između podistema organizacije i odnose između organizacije i njenog okruženja.

S obzirom da se menadžment bavi i ljudima, njihovim vrednostima, njihovim rastom i razvijanjem, možemo da ga definišemo i kao veštinu. Pošto uspeh vođenja organizacije u velikoj meri zavisi od karakteristika ličnosti menadžera i iskustva stečenog u praksi, menadžment se može definisati kao umeće, odnosno veština obavljanja menadžerskih funkcija.

Menadžment kao umetnost čine sudovi, kreativnost, iskustvo i individualizam koju nosi svaki menadžer kao ličnost u jednoj organizaciji. Neophodno je da menadžeri poseduju iskustvo, kreativnost, intuiciju i personalne veštine, koje se teško uče putem obuke i obrazovanja, ali se mogu znatno usavršiti. Stoga se danas na menadžment danas gleda i kao na nauku i umetnost i veštinu.

2.2.4. Menadžment kao profesija

Činjenica da menadžment predstavlja zanimanje koje ispunjava kriterijume profesije, da pristupa profesiji na osnovu minimuma obuke ili sposobnosti, da je profesionalno obavljanje menadžerskih poslova izvor sticanja zarada relativno velikog broja ljudi i da danas u svetu postoje brojna nacionalna i regionalna udruženja menadžera govore u prilog tome da menadžment treba posmatrati, odnosno tretirati kao posebnu profesiju. Neophodno je da se menadžerska profesija kontinuirano nadograđuje kao i da se razvijaju znanja, sposobnosti i veštine u skladu sa promenljivim okruženjem kakvo je danas

2.3. Značaj profesionalnog menadžmenta

U savremenim, kompleksnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja, uloga menadžmenta u ostvarivanju poslovnog uspeha preduzeća je od presudnog značaja. U manjim preduzećima i u uslovima jednostavnih delatnosti, vlasnici kapitala uložnog u preduzeće su nosioci funkcije upravljanja i rukovođenja. Organizacija je neformalna, ne postoje napismene procedure i pravila.

Međutim, rast i razvoj preduzeća zahteva delegiranje upravljačkih i rukovodilačkih nadležnosti i odgovornosti na profesionalne menadžere. Piter Draker smatra da je kritična tačka prelaska na sistem profesionalnog menadžmenta 300 do 1000 zaposlenih (u zavisnosti od specifičnosti poslovanja konkretnog ekonomskog subjekta). Glavni zadatak profesionalnih menadžera jeste uspešno i racionalno ostvarivanje planiranih ciljeva preduzeća. Iako je uloga preduzetnika važnija u početnim fazama životnog ciklusa, a menadžera u narednim, javlja se određena „simbioza liderstva, preduzetničkog duha i menadžerskih znanja i veština koje su potrebne za uspešno vođenje preduzeća“¹³

¹³ Avlijaš, Radoslav: *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008, str. 135

2.3.1. Funkcije menadžera

U literaturi se najčešće navode sledeće funkcije menadžera¹⁴:

PLANSKA FUNKCIJA
1. Utvrđivanje organizacione vizije, misije i ciljeva, na osnovu analize i predviđanja eksternih i internih faktora okruženja (situacione analize) 2. Formulisanje strategije radi ostvarivanja ciljeva i organizacione misije 3. Razvijanje planova u funkciji implementacije strategija (jednokratni: programi, projekti, budžeti; trajni: politike, pravila, procedure; i taktičko – operativni vremenski planovi)
ORGANIZACIONA FUNKCIJA
1. Utvrđivanje i podela posla (specijalizacija rada) 2. Departmentizacija (grupisanje poslova) 3. Delegiranje autoriteta 4. Uspostavljanje lanca komandovanja i raspona (obima) kontrole
FUNKCIJA VOĐENJA
1. Motivacija zaposlenih 2. Liderstvo 3. Komunikacija sa zaposlenima 4. Ponašanje i koordiniranje zaposlenih (pojedinačno i grupno)
FUNKCIJA KONTROLE
1. Utvrđivanje standarda 2. Merenje aktuelnih performansi (rezultata) 3. Kompariranje performansi sa standardima 4. Preduzimanje korektivnih akcija

Tabela 5. Funkcije menadžmenta

2.3.2. Uloge menadžera

Kada se govori o ulozi menadžera, misli se na skup ponašanja koja su karakteristična za određene menadžerske pozicije. Prema istraživanju profesora Henrija Mincberga, menadžeri se mogu naći u deset uloga, koje su podeljene u tri grupe: interpersonalne, informativne i uloge u odlučivanju, dok su neki autori tome dodali i četvrtu, administrativnu ulogu.¹⁵

¹⁴ Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 20

INTERPERSONALNE ULOGE
1. FIGURA (predstavlja organizaciju pred drugima) 2. LIDER (vodi kadrovsku politiku, obučava, procenjuje, motiviše i vodi ljude) 3. VEZA (održava kontakte sa drugim organizacijama)
INFORMACIONE ULOGE
1. KONTROLOR - REDAR (prima i skladišti informacije) 2. PROPAGATOR - SEJAČ (daje informacije u organizaciji) 3. PREDSTAVNIK - POTPAROL (daje informacije van organizacije)
ULOGU U ODLUČIVANJU
1. PREDUZETNIKA (istražuje okruženje, inicira nove poduhvate i promene, preuzima rizik) 2. POMIRITELJ (u kriznim i konfliktnim situacijama rešava probleme) 3. ALOKATOR RESURSA (odlučuje o mestu i vremenu skladištenja i alokacije resursa) 4. PREGOVARAČ (učestvuje u sklapanju i realizaciji ugovora sa sindikatima, dobavljačima i drugim grupama)
ADMINISTRATIVNE ULOGE
1. ORGANIZATOR KANCELARIJSKOG RADA 2. KONTROLOR POLITIKA 3. UPRAVNIK BUDŽETA

Tabela 6. Uloge menadžmenta

2.4. Preduzetnik, menadžer, lider

Preduzetništvo je sposobnost korišćenja faktora proizvodnje za proizvodnju novih proizvoda i pružanje novih usluga. Prema J. Šumpeteru, preduzetništvo je proces kreativne destrukcije postojećeg ekonomskog poretka, uvođenjem novih proizvoda i usluga, kreiranjem novih organizacija i kreiranjem novih materijala.

Po našem zakonu **preduzetnik** je fizičko lice registrovano za neku delatnost koju radi sticanja profita obavlja u vidu zanimanja.¹⁶

Preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti koje su povezane sa uočavanjem mogućnosti i stvaranjem preduzeća preko koga će se realizovati identifikovane mogućnosti.¹⁷

¹⁵ Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 37

¹⁶ Zakon o privrednim društvima, *Službeni glasnik RS*, 125/04 cl. 48 i 49.

¹⁷ Paunović, dr Blagoje: *Ekonomika preduzeća : preduzeće, okruženje i ulaganja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 47

Prema prof. dr Radoslavu Avlijašu, preduzetnik je osoba koja primenom nove ideje ili inovacije i preuzimanjem poslovnog rizika u preduzeću plasira svoje proizvode/usluge na tržište radi sticanja profita.

Preduzetnička aktivnost je usmerena na započinjanje nove poslovne aktivnosti, kreiranje organizacije za iskorišćavanje poslovnih prilika koje se javljaju na tržištu, pribavljanje resursa, i neprestanu inovativnost i kreativnost radi ostvarenja profita. Kod malih i srednjih preduzeća, u početnim fazama ciklusa preduzeća, preduzetnik je istovremeno i vlasnik i menadžer, čiji je osnovni zadatak rast i razvoj preduzeća. On postavlja ciljeve, donosi upravljačke odluke i lično ih sam sprovodi, mora razmišljati i preduzetnički i menadžerski. Međutim porastom veličine i obima preduzeća, rastom kompleksnosti organizacija i potrebom za konstantnim povećavanjem efektivnosti i efikasnosti poslovanja, vlasnici su prinuđeni da jedan deo menadžerskih poslova poveravaju stručnjacima tj. profesionalnim menadžerima čiji je glavni zadatak da omoguće efikasno ostvarivanje poslovnih i razvojnih ciljeva preduzeća. Turbulentno okruženje i oštra tržišna konkurencija zahtevaju profesionalan menadžment koji može da iskoristi snage i šanse, a da eliminiše slabosti i pretnje na koje nailaze mala i srednja preduzeća.

Menadžeri predstavljaju pojedince koji poseduju potrebno znanje, sposobnosti i veštine, i koje to uspešno znaju da primene na druge zaposlene kako bi se proizveli rezultati i ostvarili organizacioni ciljevi. Često se pravi razlika između pojmova preduzetnik i menadžer. Osnovna razlika između njih predstavlja odnos prema riziku- dok je preduzetnik spreman da u potpunosti prihvati rizik poslovnih aktivnosti kojim se bavi, menadžer kao neko ko ne poseduje kapital kojim upravlja mora da poštuje ograničenja koja mu vlasnik postavlja u pogledu prihvatanja rizika. Za razliku od preduzetnika koji se poistovećuje sa firmom, profesionalni menadžer se poistovećuje sa funkcijom koju obavlja u preduzeću. On ne razmišlja emotivno već racionalno i on se u obavljanju svog posla koncentriše na dva cilja- efikasno i efektivno obavljanje radnih zadataka. Znanja i veštine koje jedan menadžer malih i srednjih preduzeća mora da poseduje su funkcionalna, sistemska znanja i znanja iz situacione analize kao i upravljačke, organizacione, rukovodilačke i liderske sposobnosti.

Postavlja se pitanje: Da li preduzetnik i menadžer mogu da budu isto lice? Odgovor je pozitivan. To se dešava u situacijama kada ambiciozni pojedinci ulažu svoj kapital radi otpočinjanja i samostalnog vođenja biznisa. Ovo je moguće u situacijama kada je preduzeće nerazvijeno, veoma malo, odnosno situacijama gde jedna osoba osnivač- preduzetnik, može sama da obavlja sve aktivnosti.

Preduzetnik mora da poseduje neka osnovna znanja i veštine menadžerske, dok menadžer pod prinudom zakona koji vladaju na tržištu, mora da modifikuje i inovira svoj tradicionalni način upravljanja, pri čemu poprima elemente „preduzetničkog menadžmenta“. Takav menadžer spoznaje šanse u okruženju, adekvatno kombinuje resurse kojima preduzeće raspolaže, i svojom harizmom doprinosi da pojedinci, koji rade u preduzeću, ulože veliki napor u dostizanju postavljenih ciljeva.

Postoje tri vrste veština koje profesionalni menadžment treba da poseduje, a koje se razlikuju i zavise od hijerarhijskog nivoa na kome se određeni menadžer nalazi. Top menadžment ima dominantne konceptualne veštine, koje podrazumevaju sposobnost za koordinaciju i integraciju svih interesa i aktivnosti jednog preduzeća. Srednji nivo menadžmenta treba da poseduje razvijene ljudske veštine koje podrazumevaju razumevanje, saradnju i motivisanje drugih ljudi bilo kao pojedinca ili u okviru grupe. Menadžment prve linije treba da poseduje tehničke veštine koje podrazumevaju sposobnost da se koriste procedure, tehnike i znanja jedne specijalizovane oblasti.

Liderstvo spada u najčešće istraživane fenomene u organizaciji i menadžmentu, najvećim delom zbog toga što je uticaj lidera na performanse organizacije (kako pozitivan tako i negativan) transparentan i lako uočljiv. Pitanje koje se najčešće postavlja u ovoj oblasti jeste: šta je to što čini lidera, odnosno što razdvaja lidera od nelidera? Prve studije koje su imale za cilj da otkriju odgovor na ovo pitanje fokus su stavile na lične osobine. Pretpostavka je bila da su neki ljudi "rođeni lideri", odnosno da je liderstvo urođen talenat, što znači da se mogu identifikovati osobine koje ljude čine liderima, odnosno koje imaju lideri a nemaju "obični ljudi". Ako bi se identifikovale te osobine, onda bi se relativno jednostavno mogli birati ljudi za pozicije na kojima je potreban lider.

Pod liderstvom se podrazumeva pre svega proces uticaja na jednu grupu da bi se postigao određeni cilj. Lider određuje smisao i daje objašnjenja svega onog što se dešava u organizaciji i oko nje, iz čega proističe i njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. Liderstvo pretpostavlja da postoji odnos zavisnosti, koji se formira između vođe i njegovih pratioca. Ta zavisnost je dobrovoljna, što znači da pratioci smatraju da je za njih bolje da neko drugi, umesto njih, interpretira realnost i određuje pravce akcije.

Premda su neki menadžeri lideri, a neki lideri menadžeri, menadžment i liderstvo nisu sinonimi. Suštinska razlika između ova dva pojma se ogleda u tome da je liderstvo više okrenuto ka strateškom razmišljanju i viziji, dok je menadžment usmeren gotovo isključivo na upravljanje. Razlika između menadžera i lidera se ogleda u sledećem:

- Menadžment - efikasno funkcionisanje organizacije, a liderstvo su - promene
- Menadžment ostvaruje plan kontrolom
- Liderstvo - dostizanje vizije postiže inspiracijom
- Menadžer je administrator, lider je inovator.
- Menadžer održava, lider razvija.
- Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, lider je fokusiran na ljude.
- Menadžer razvija kontrolu, lider poverenje. Menadžer pita kako i kada, lider pita šta i zašto.
- Menadžer se trenira, lider se obrazuje.
- Menadžer gleda krajnji rezultat, lider - horizont.
- Menadžer traži sličnost, lider razliku.

- Menadžer je zadužen za efikasnost, lider je zadužen za efektivnost.
- Menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću.
- Menadžer je usredsređen na činjenice, lider na odluke.
- Menadžer pronalazi odgovore i rešenja, lider formuliše pitanja i probleme.
- Menadžer je imitator, lider je inovator.
- Menadžer prihvata status quo, lider ga osporava.
- Menadžer je klasičan poslušan vojnik, lider je samo svoj.
- Menadžer se brine o tome gde si, lider te vodi na sasvim novo mesto.
- Menadžer radi sa sigurnošću, lider sa verovatnoćom.
- Menadžer se bavi sadašnjnošću, lider se bavi budućnošću.

Lideri kreiraju viziju, motivišu, inspirišu i vode članove organizacije ka ostvarenju vizije, kreativni su i zagovaraju promene. Oni tolerišu kaos i nedostatak strukture i ne donose brze odluke o značajnim pitanjima. S druge strane, menadžeri teže uspostavljanju reda i kontrole, a probleme nastoje brzo da reše, u okviru postojeće organizacije. Organizaciji su potrebni i menadžeri i lideri. Menadžeri se brinu o sadašnjim obavezama, a lideri usmeravaju kompaniju ka budućnosti.

2.5. Uspešnost menadžmenta malih i srednjih preduzeća

Prilikom izbora kriterijuma za ocenu poslovne uspešnosti malog i srednjeg preduzeća moraju se uvažavati specifičnosti ovih preduzeća u pogledu načina upravljanja, ciljeva i sl. Svrha je u tome da se ograničeni resursi (ljudski rad, elementi proizvodnje, novac) racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efikasnosti i efektivnosti. Pokazatelji uspešnosti jednog preduzeća su upravo njegova efikasnost i efektivnost, stoga je neophodno njihovo utvrđivanje kako bi se dobio uvid u trenutno stanje u preduzeću i osnova za definisanje smernica za budućnost. „Efektivnost je osnova uspeha, efikasnost je minimalan uslov za opstanak kada je uspeh već postignut“¹⁸

Pristupi za ocenu efikasnosti i efektivnosti, kao i prikaz njihove relevantnosti, te faktora koji opredeljuju njihovo korišćenje su sledeći:¹⁹

1. **Pristup ostvarenja ciljeva**, pomoću kog se ocenjuje stepen ostvarljivosti definisanih ciljeva, predstavlja metod koji se najčešće koristi za ocenu efektivnosti preduzeća. Što je stepen ostvarljivosti definisanih ciljeva veći, veća je i efektivnost preduzeća. Obično se za

¹⁸ Avlijaš, Radoslav: *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008, str. 138

¹⁹ Avlijaš, Radoslav: *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008, str. 139

uspeh koriste računovodstveni izveštaji, te se na osnovu finansijske analize utvrđuju parametri uspeha, odnosno neuspeha. Određivanje uspeha ili neuspeha malih i srednjih preduzeća je složenije nego kod ostalih jer se uzima u obzir i personalna uslovljenost ovih preduzeća, tj. individualni kriterijumi. Iz tog razloga kod malih i srednjih preduzeća treba uzeti u obzir i pristup stejkholdera.

2. Kod **pristupa stejkholdera**, uspešnost preduzeća se meri njegovom sposobnošću da zadovolji interese i ciljeve ključnih stejkholdera, što znači da je potrebno da se identifikuju glavni stejkholderi, utvrde njihovi interesi i ciljevi. S obzirom na prirodu malog i srednjeg preduzeća, ključni stejkholder je preduzetnik ili vlasnik- menadžer. Zbog toga treba krenuti od njegovog viđenja uspeha/neuspeha. Ciljevi drugih stejkholdera su gotovo podjednako lični kao ciljevi preduzetnika, što dovodi do velikog broja kriterijuma za ocenu uspešnosti malog i srednjeg preduzeća. Sledi zaključak da visoka personalizovanost procesa upravljanja dovodi do izjednačavanja značaja kvantitativnih i kvalitativnih kriterijuma uspešnosti preduzeća.
3. **Pristup sistema resursa** se zasniva na tome da preduzeće, koje želi da bude efektivno i efikasno, mora biti sposobno da iskoristi mogućnosti koje mu pruža okruženje i stekne vredne i retke resurse. Nedostatak resursa je karakterističan za mala i srednja preduzeća, stoga ovaj pristup dobija na značaju kada je reč o merenju uspešnosti ovih preduzeća. Nedostatak ovog pristupa se ogleda u prenatlaženom značaju pribavljanja resursa u odnosu na značaj njihove upotrebe. Iz tog razloga, preduzeće koje efikasno pribavlja neophodne resurse, ali ih ne koristi na način koji omogućava ostvarivanje ciljeva se ne može smatrati efektivnim.
4. Kod **pristupa internih procesa**, uspešnost preduzeća meri se efikasnošću internih transformacionih procesa, kao i stanjem internog ambijenta. Pri istraživanju uspešnosti preduzeća koriste se dve velike grupe pokazatelja, od kojih prva ima veliki značaj za ocenu uspešnosti - *pokazatelji stanja internog ambijenta*, kao što su timski rad, radna klima, poverenje, saradnja i *pokazatelji efikasnosti* (odnos inputa i outputa), odnosno pokazatelji ekonomičnosti, produktivnosti i isplativosti.
5. Pristup **konkurentskih vrednosti** karakteriše nastojanje da se ekonomska uspešnost izrazi na složeniji način, kombinujući više pokazatelja uspešnosti. Kod ovog pristupa postoje četiri modela efektivnosti preduzeća, sa odgovarajućim grupama pokazatelja uspešnosti preduzeća, koji odgovaraju preduzećima u različitim fazama životnog ciklusa: model ljudskih odnosa, model otvorenog sistema, model internih procesa i model racionalnog cilja.

Neophodno je da se prilikom izbora kriterijuma za ocenu poslovne uspešnosti malog i srednjeg preduzeća uzmu u obzir specifičnosti ovih preduzeća u pogledu načina upravljanja, ciljeva i dr, dok ostali kriterijumi nemaju veći značaj za merenje uspešnosti MSP.

III UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA

3.1. Upravljanje organizacionim promenama u menadžmentu

Upravljanje organizacionim promenama (Organizational Change Management) je disciplina menadžmenta koja uključuje saznanja o uzrocima, sadržaju i procesu promena organizacije.²⁰ Preduzeća i druge vrste organizacija su danas više nego ikad prinuđene da se menjaju i prilagođavaju promenljivom okruženju. U takvim okolnostima neophodno je da organizacije stvore unutrašnju fleksibilnost koja im omogućava sposobnost sprovođenja neophodnih promena. Osnovni cilj organizacionih promena je sticanje veće efikasnosti, konkurentnosti, fleksibilnosti i održanja zdravlja organizacije kao socijalnog sistema. Promene u organizaciji treba da se vode osmišljeno i sa vrha, odnosno da budu planirane, sveobuhvatne i prihvaćene. Stoga je od izuzetnog značaja da menadžeri poseduju dovoljno znanja o tome kako se izvode organizacione promene kao i da ovladaju sposobnostima i veštinama upravljanja promenama jer je značajan deo njihovog radnog vremena posvećen naporima da se promene organizacija koje vode usmere u željenom pravcu.

Razvoj discipline Upravljanja organizacionim promenama se nije odvijao na ustaljen način. Dugo vremena je prva i jedina teorijska perspektiva u oblasti organizacionih promena bila perspektiva koju nazivamo Organizacioni razvoj. Vremenom se razvijaju i drugi pristupi promenama u organizaciji koji ne podrazumevaju samo promene razvojnog veći transformacionog karaktera. S obzirom da ovakve teorijske pristupe organizacionim promenama ne bismo mogli nazvati organizacionim razvojem, opšti termin koji se upotrebljava za disciplinu koja istražuje i oblikuje vođenje promenama jeste Upravljanje organizacionim promenama.

Potrebno je razlikovati je od ostalih bliskih oblasti kao i disciplina koje se bave drugim vrstama promena u menadžmentu i poslovanju. Upravljanje organizacionim promenama se odnosi samo na promene organizacije, odnosno njenih formalnih (struktura i sistemi) i neformalnih (ponašanje ljudi) komponenti. Ova oblast obuhvata različite koncepte koji usmeravaju promene pojedinih komponenti organizacije: reorganizacija, transformacija, restrukturiranje itd.

3.2. Klasifikacija i principi organizacionih promena

Organizacione promene su veoma kompleksne pojave, koje u sebi sadrže više različitih procesa, postupaka i događaja. One se mogu klasifikovati na više različitih načina i prema više kriterijuma.

²⁰ Janjićević, Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004, str. 1

Prema tome razlikujemo:²¹

- Klasifikacija organizacionih promena prema cilju (uzroku)
- Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa
- Klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju
- Klasifikacija organizacionih promena prema ostalim kriterijumima

3.2.1. Klasifikacija organizacionih promena prema cilju (uzroku)

S obzirom da cilj promena otkriva i njihov uzrok, ova dva kriterijuma se preklapaju. Ova klasifikacija promena polazi od pitanja: zašto se organizacija menja?

Prema ovom kriterijumu razlikuju se dve osnovne vrste organizacionih promena: *organizaciona adaptacija* i *organizacioni razvoj*.

Kod **adaptivnih promena**, osnovni cilj je prilagođavanje organizacije promenama u okruženju, dok je kod razvojnih promena interno unapređenje kompetencija organizacije. Glavni uzrok adaptivnih promena je eksterne prirode odnosno promene u okruženju organizacije, za razliku od razvojnih promena gde je on interne prirode. Organizaciona adaptacija uključuje svaku organizacionu promenu koja se javlja zbog potrebe organizacije da se prilagodi okruženju u kojem posluje. Ove promene su nametnute i kod njih nema mnogo mesta za ispoljavanje inicijative ili inovativnosti menadžmenta organizacije. Ono što se zahteva od menadžmenta organizacije jeste da sa minimalnim kašnjenjem reaguje na promene u okruženju i sprovede potrebne organizacione promene.

Organizacioni razvoj obuhvata promene koje nastaju kao posledica internih procesa i promena u organizaciji. Osnovni fokus je na prirodnim procesima rasta i razvoja ljudi u organizaciji. Glavni pokretač ovih promena su ideje, znanje, motivacija i potreba za postignućem ljudi u organizaciji. Stoga se promene u organizaciji ne dešavaju prinudno već u momentu kada se broj zaposlenih, znanje, ideje ili međusobni odnosi ljudi unutar organizacije promene u onoj meri koja zahteva i promene same organizacije a sve sa ciljem stvaranja višeg nivoa sposobnosti organizacije. Stoga menadžment i članovi organizacije imaju mnogo veću ulogu i odgovornost nego u adaptivnim promenama.

3.2.2. Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa

Drugi kriterijum diferencijacije organizacionih promena jeste prema karakteru njihovih procesa. Osnovno pitanje od kojeg se polazi jeste: kako se organizacija menja?

²¹ Janjićević, Nebojša, Upravljanje organizacionim promenama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004, str. 1

Ovaj kriterijum se sastoji od tri podkriterijuma: **dubina, širina i brzina promena.**

Prema **dubini** promena razlikujemo

- *inkrementalne* ili *plitke promene*, odnosno organizacione promene u kojima se ne menjaju ključne komponente organizacije i
- *radikalne* ili *duboke promene* koje označavaju promenu ključnih komponenti organizacije.

Plitke promene unose relativno mali stepen noviteta u organizaciju jer menjaju komponente organizacije koje nisu od ključnog značaja za njen identitet, opstanak i razvoj. Na drugoj strani, duboke promene predstavljaju promenu kulture organizacije i unose visok stepen noviteta u njeno funkcionisanje.

Prema kriterijumu širine promena razlikujemo:

- *uske* ili *parcijalne promene*, odnosno promene pojedinih delova ili komponenti organizacije i
- *široke* ili *sveobuhvatne promene* promene većine ili svih delova i komponenti organizacije.

Prema kriterijumu brzine ili intenziteta promena razlikujemo:

- *evolutivne, spore* tj. promene niskog intenziteta, i
- *revolutivne, brze* odnosno promene visokog intenziteta

3.2.3. Klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju

Treći kriterijum klasifikacije organizacionih promena, koji polazi od pitanja šta se u organizaciji menja, jeste prema njihovom sadržaju. S obzirom da je organizacija kompleksna, može se posmatrati iz više uglova i kroz nekoliko različitih klasifikacija.

Jedna klasifikacija uzima u obzir dva osnovna kriterijuma:

- sadržaj komponente, pomoću kog se organizacija diferencira na formalne ili tvrde (hard) komponente i neformalne ili meke (soft) komponente
- dihotomija između statičkih komponenti, odnosno struktura i dinamičkih komponenti organizacije odnosno procesa

3.2.4. Perspektive organizacionih promena

Kako bi se jednostavnije predstavila oblast organizacionih promena, sve teorije u njoj je moguće grupisati u nekoliko perspektiva, i na taj način omogućiti brzo i lako razumevanje načina na koji se organizacione promene izučavaju u literaturi.

Sve teorije organizacionih promena su grupisane u 4 teorijske perspektive:

- Perspektiva organizacionog razvoja, koje u fokusu imaju razvojne odnosno interno inicirane i kontinuelne promene organizacije. Organizacioni razvoj (Organizational Development ili OD) kao najrazvijenija teorija u oblasti organizacionih promena i razvoja.
- Perspektiva organizacione adaptacije, koja uključuje niz pojedinačnih teorija i koncepata koje u fokusu imaju kontinuelne promene organizacije u cilju njene adaptacije okruženju.
- Perspektiva organizacione transformacije, koja se bavi diskontinuelnim promenama organizacije, bilo da su inicirane potrebom adaptiranja okruženju (strateške promene organizacije, propadanje, smanjivanje i zaokret, institucionalne promene) bilo da su inicirane razvojem (životni ciklus organizacije).
- Procesna perspektiva koja obuhvata teorije promena organizacionih procesa bez obzira na to da li te teorije fokusiraju kontinuelne promene. (Upravljanje totalnim kvalitetom – TQM) ili diskontinuelne promene (Reinžinjering poslovnih procesa – BPR).

3.3. Model upravljanja organizacionim promenama

Modeli organizacionih promena se baziraju na određenim teorijama i konceptima o organizacionim promenama a sastoje se od aktivnosti koje menadžeri treba da preduzmu kako bi uspešno izveli promene. Najčešće su te aktivnosti grupisane po fazama, koracima i strategijama.

Model upravljanja organizacionim promenama koji navodi prof. Nebojša Janjićijević sastoji se od deset grupa srodnih i međusobno povezanih aktivnosti koje se mogu nazvati i fazama ili modulima, koje sadrže praktična uputstva menadžerima kako da upravljaju promenama.²²

- **Iniciranje promena** je prvi korak u procesu upravljanja promenama. Potrebno je da menadžment organizacije uvidi neophodnost promena i njihove uzroke, razvije svest da si promene neophodne, izgradi želju da se promene izvrše i započne proces promena. Takođe je neophodno da izabere agenta promena, odredi njegova zaduženja i izgradi kvalitetne odnose sa njim.
- **Dijagnoza stanja organizacije i uzroka promena** se javlja nakon iniciranja organizacionih promena i donošenje odluka da se promene izvrše. Ovaj grupa aktivnosti, koja obuhva prikupljanje i analizu podataka u cilju otkrivanja uzroka organizacionih problema, započinje tek nakon što se identifikuje agent promena i

²² Janjićijević, Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004, str. 232

odredi njegov zadatak. Uz pomoć ovih promena, utvrđuje se stanje organizacije i razlog zbog kojih su promene neophodne.

- **Kreiranje vizije i planiranje nove organizacije** predstavlja kreiranje vizije i planiranje željenog stanja organizacije. Potrebno je doneti odluku o tome koje promene je neophodno izvršiti, kada i na koji način, da bi se problemi rešili. Glavna namera ove faze jeste sticanje informacija o tome šta je potrebno menjati u organizaciji i kako će organizacija izgledati nakon izvršenih promena.
- **Planiranje i organizovanje procesa promena** podrazumeva planiranje cilja promena ali i njegovom toka, odnosno procesa koji mora biti planiran i organizovan. Važno je precizno odrediti ko su nosioci aktivnosti promena, definisati njihove zadatke odnosno delokrug njihovog rada, nadležnosti i odgovornosti u organizaciji.
- **Motivisanje za promene** je vrlo bitan zadatak bez koga nije moguće uspešno izvršiti promene. Svakako je motivacija menadžera da izvrši promene od velikog značaja ali je takođe važno da su i zaposleni motivisani da prihvate i sprovedu promene kao i da veruju u njih.
- **Sprovođenje promena** je ključna faza upravljanja promenama u kojoj se donose i sprovode odluke i rešenja problema, ili usvajaju inicijative za unapređenjem. U ovoj fazi se na primer usvaja i primenjuje nova organizaciona šema, sistem upravljanja kvalitetom, nov proizvodni postupak i dr.
- **Upravljanje strukturom moći i političkim procesima**- određeni broj aktivnosti u vođenju promena mora biti usmeren ka oblikovanju strukture moći u organizaciji koja bi omogućila date promene. Menadžer treba da analizira postojeću strukturu moći, razvije strategiju delovanja na pojedince i grupe koji imaju moć i primeni strategije delovanja na učesnike u promenama kroz političke strategije.
- **Upravljanje personalnom tranzicijom** je usmereno ka radu sa ljudima. S obzirom da su članovi organizacije odnosno zaposleni aktivni učesnici u sprovođenju promena, njihova znanja, veštine i ponašanja treba da budu u fokusu menadžmenta. Oni mogu da predstavljaju veliki izvor ideja i rešenja koji guraju promene napred ali ukoliko se njima aktivno ne upravlja, mogu da budu i ključne prepreke promenama.
- **Stabilizacija promena kroz njihovo uključivanje u kulturu organizacije** se vrši kroz uključivanje promena u organizacionu kulturu. Kultura kao sistem pretpostavki, verovanja i stavova ima veliki uticaj na mišljenje, svest i ponašanje zaposlenih u preduzeću stoga je potrebno promeniti kolektivnu svest ili kulturu preduzeća da bi promene bile uspešne i trajne.
- **Praćenje i kontrola organizacionih promena** podrazumeva da se utvrdi da li su promene izvedene kako je planirano na početku i da li su postignuti planirani efekti promena. Ova poslednja faza u upravljanju promenama uključuje praćenje, merenje efekta i kontrolu uspešnosti promena.

3.4. Metode transformacije organizacije

Praksa i teorija upravljanja transformacionim procesima definisala je sledeće metode, koncepte i programe transformacije²³:

- Reinžinjeriing (*Reengineering*)
- Restrukturiranje (*Restructuring*)
- Menadžment totalnog kvaliteta (*Total Quality Management*)
- Merđžeri i akvizicije (*Mergers and Acquisitias*)
- Programi menadžmenta znanja (*Knowledge management*)
- Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)
- Programi inovacija
- Promene kulture (*Cultural Change*)
- Programi učenja

3.4.1 Reinžinjeriing

Reinžinjeriing predstavlja fundamentalan, radikalan i dramatičan pristup poboljšanju procesa i performansi. Prema Hammer i Champy, reinžinjeriing predstavlja fundamentalno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa kako bi se došlo do dramatičnih poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina.

Kada je reč o temeljnim, fundamentalnim promenama koje je neophodno sprovesti, osnovna pitanja koja menadžeri moraju da postavljaju o svojim kompanijama i načinu na koji one funkcionišu su zašto radimo ovo što radimo i na način na koji radimo. Davanjem odgovora na ova pitanja, menadžeri preispituju osnovna, polazna, pravila i pretpostavke na kojima se zasniva poslovanje i da utvrde na koji način ona utiču na njihove poslove. Često se ova pravila pokazuju kao prevaziđena, pogrešna i neprikladna.

Radikalni redizajn podrazumeva korenite promene, zanemarivanje svih postojećih struktura i procedura i osmišljavanje potpuno novih načina za izvođenje rada, koji bi trebalo primeniti samo kada postoji potreba za dramatičnim poboljšanjima performansi. Za razliku od inkrementalnih poboljšanja, koja predstavljaju poboljšanja za 5%, 10%, ili 15%, reinžinjeriing su dramatična unapređenja koja zahtevaju uništavanje starog i njegovu zamenu sa nečim znatno boljim.

Hammer i Champy su identifikovali tri vrste kompanija koje preduzimaju reinžinjeriing:

²³ Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 507

1. Kompanije koje se nalaze u velikim problemima i nemaju drugi izlaz.
2. Kompanije koje se još uvek ne nalaze u problemima, ali je njihov menadžment u stanju da predvidi nastupajuće probleme. Ovakve kompanije imaju viziju da počnu sa reinženjeringom pre nego što se nevolje dogode.
3. Kompanija koje nemaju nikakvih problema, niti se oni naziru, ali je njihov menadžment ambiciozan i agresivan. Unapređivanjem izvršenja, teže da povećaju kompetitivnu prednost još više i otežaju poslovanje za ostale učesnike. Ovae kompanije su lideri na tržištu.

Najvažniji pojam u definiciji reinženjeringa, koji zadaje najviše poteškoća korporativnim menadžerima, je proces. Poslovni proces predstavlja skup aktivnosti koje zahtevaju jednu ili više vrsta inputa u cilju stvaranja outputa koji imaju vrednost za kupca, odnosno potrošača.

Većina menadžera nije procesno orijentisan, već su usredsređeni na zadatke, poslove, ljude, stukture. Do toga dolazi zato što su odeljenja, divizije i grupe poznate ljudima, za razliku od procesa. Jedan od načina za uspešnije rukovođenje procesima jeste davanje imena koje će izražavati njihov početak i kraj.

3.4.2. Restrukturiranje

Restrukturiranje se, kao metod i strategija radikalnih promena u preduzećima, danas primenjuje kako u organizacijama razvijene tržišne privrede, tako i u tranzicionim privredama. Restrukturiranje podrazumeva diskontinuitet preduzeća sa dosadašnjim načinom funkcionisanja, i radikalno smanjene jaza između stanja u kome se okruženje nalazi i spopstvenog stanja i načina funkcionisanja. Restrukturiranje znači redefinisane i promenu odnosa organizacije prema okruženju, a naročito prema kupcima, kao i promenu odnosa svih zaposlenih unutar nje i njihov dalji razvoj.

Restrukturiranje organizacije putem **downsizinga** (smanjenje) se sprovodi uglavnom putem smanjenja radne snage i broja organizacionih jedinica. Downsizing se sastoji od niza aktivnosti koje preduzimaju menadžeri u cilju unapređenja efikasnosti, produktivnosti i konkurentnosti.

Postoje četiri ključne karakteristike downsizinga:

1. Downsizing je set aktivnosti koji se sprovodi sa namerom, za razliku od od gubitka tržišnog udela, gubitka prihoda ili nesvesnog gubitka ljudskih resursa koji su povezani sa padom performansi organizacije.
2. Downsizing obično uključuje smanjenje broja zaposlenih kroz premeštaje, povoljnosti za penziju, otpremnine, otpuštanja, fluktuaciju itd. Downsizing ne uključuje uvek smanjenje zaposlenih, pa se prilikom razvoja novih proizvoda ili dodatnih poslova broj radnika po jedinici outputa uvećava, poredeći sa prethodnim nivoom zaposlenih.

3. Downsizing se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije. On se pojavljuje ili proaktivno ili reaktivno, da bi zadržao i smanjio troškove organizacije, povećao prihode ili stvorio osnovu na konkurentnost.
4. Downsizing podržava i utiče na radne procese, na svesan ili nesvesan način. Mere aktivnosti uključuju restrukturiranje i eliminisanje rada koji vode nekom obliku redizajna rada.

Ukoliko se Downsizing zasniva isključivo na strategiji smanjenja broja zaposlenih, on se često svodi na *Dombsizing* i primer je lošeg upravljanja.

Restruktuiranje organizacije putem **downscopinga** se svodi na set akcija koje uzrokuju da se preduzeće strateški restrukturira i koncentriše na jezgro biznisa, poboljšavajući time svoju konkurentnost. Dolazi do lišavanja sporednog proizvoda putem spin-off ili eliminisanja poslova koji nisu u vezi sa primarnim ciljevima organizacije.

3.4.3. Total quality management (TQM)

U teoriji i praksi menadžmenta je veoma prisutno pitanje kvaliteta, kao paradigma konkurentnosti, i kao presudan tržišni i diferencirajući faktor organizacije. „Menadžment totalnog kvaliteta je menadžment pristup dugoročnog uspeha kroz potrošačku satisfakciju, zasnovan na učešću svih članova organizacije i kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda, usluga i kulture njihovog rada.”

Profesor David A. Garvin je identifikovao osam dimenzija kvaliteta koje iz ugla potrošača određuju kvalitet²⁴:

- *Performanse* (Performance): primarne radne karakteristike
- *Odlike* (Features): dodatne ili dopunske karakteristike proizvoda
- *Pouzdanost* (Reliability): nepostojanje mogućnosti lošeg funkcionisanja ili kvara na proizvodu u određenom periodu
- *Prilagođavanje standardu* (Conformance): stepen prilagođenosti proizvoda postojećim standardima i specifikacijama
- *Izdržljivost* (Durability): mera života proizvoda i stepena koristi ostvarene njegovim korišćenjem do pojave potrebe za njegovom definitivnom zamenom
- *Uslužnost* (Servisability): brzina, učtivost, profesionalnosti i lakoća korekcija u pružanju usluga
- *Estetika* (Aesthetic): izgled, zvuk, miris, ukus proizvoda

²⁴ Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 505

- **Vidljivi kvalitet** (Perceived quality): subjektivan sud kupca o kvalitetu određenog proizvoda odnosno usluge.

Zadatak menadžera je da procene koje dimenzije su korisnicima najbitnije i da se usmere na te ključne dimenzije.

S druge strane, Edvards Deming, jedan od najčuvenijih autora i konsultanata u oblasti menadžmenta kvaliteta, definisao je četrnaest tačaka pristupa TQM, sa ciljem da menadžment i radnici promene odnos prema radu kako bi produktivnost rada bila veća, troškovi preduzeća bili niski, a nivo kvaliteta visok. Prema Demingu, mogućnost unapređivanja kvaliteta zavisi pre svega od sposobnosti menadžera da upravljaju sistemima i podsistemima.

Demingove osnove koncepta TQM su:

1. Stvoriti konstantnost svrhe za unapređenje proizvoda i usluge
2. Usvojiti novu filozofiju unapređenja kvaliteta
3. Zaustaviti praksu koja se bazira na masovnoj kontroli proizvoda
4. Definirati praksu dodele posla, rukovodeći se isključivo ponuđenom cenom.
5. Kontinuirano i trajno unapređivati sistem proizvodnje i usluga.
6. Ustanoviti savremene metode obuke i usavršavanja na radnom mestu
7. Prihvatiti i uvesti liderstvo
8. Iskoreniti osećanje straha kod zaposlenih i uvesti kulturu organizacije u kojoj se podstiču iznošenje predloga, ideja i pitanja
9. Ukloniti barijere između organizacionih delova koje razdvajaju zaposlene
10. Ukinite slogane, natpise, upozorenja i planske ciljeve za zaposlene
11. Eliminirati radne standarde (kvote)
12. Ukloniti prepreke koje zaposlene sprečavaju da se ponose svojim radom
13. Stimulisati obrazovanje i lično usavršavanje
14. Preduzeti akciju da bi se sprovela transformacija

3.4.4. Merdžeri i akvizicije

Merdžer (*Merger*) je strategija i metod radikalnih promena pri kome dve firme na dobrovoljnoj osnovi integrišu svoje aktivnosti relativno ravnopravno. Ne postoji punopravih merdžera, s obzirom na to da je uglavnom uvek jedna strana dominantna. Kao odgovor na nove menadžment izazove na kraju XX i početku XXI veka u svetu je sve više megaintegracija kao oblika spajanja na globalnoj osnovi.

Akvizije (acquisition) u tržišnim privredama predstavljaju vlasničko preuzimanje nedovoljno uspešnih preduzeća u cilju njihove ekonomske rehabilitacije. Pripojena firma gubi svoju pravnu samostalnost, pri čemu akvizicije podrazumevaju promene u preuzetim preduzećima.

Akvizicije se dešavaju kako bi se povećala tržišna snaga pre svega, ali i tehnološka, kadrovska i sl. Dok su merđžeri uglavnom prijateljske transakcije akvizije uključuju i neprijateljska preuzimanja. Ovaj vid radikalne promene se javlja dosta češće od merđžera i tejkovera.

Tejkoveri (*Takeovers*) su specifični vid akvizija koji označavaju preuzimanje neke firme mimo njenog odobrenja. Po pravilu su to neprijateljske transakcije koje su rezultat spletkarenja sa ponudama.

3.4.5. Koncept menadžmenta znanja

Knowledge management (Menadžment znanja), kao pojam koji se javio osamdesetih godina XX veka, predstavlja jedan od najznačajnijih programa za radikalne promene u organizaciji. Ovaj poslovni koncept ima za fokus organizaciono učenje, stvaranje znanja, njegovo širenje i nadgradnju, primenu u celoj organizaciji kako bi se kreirala i održala konkurentska prednost. Menadžment znanja predstavlja sposobnost da se u relativno kratkom vremenskom roku dođe do informacije o proizvodu, usluzi, planiranim aktivnostima konkurenata, uslovima na tržištu i dr, a koja će omogućiti svakom članu organizacije da donese najbolju poslovnu odluku. To znanje treba da je primenjivo, i dostupno uz vrlo malo truda i napora.

Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja, što uključuje stvaranje znanja (*creation*), usvajanje znanja (*capture*), čuvanje znanja (*storing*), podelu znanja sa drugima (*sharing*) i primenu znanja (*application*) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju.

Prema tome, elementi menadžmenta znanja su:

- Upotreba dostupnog znanja iz eksternih izvora
- Usvajanje i čuvanje znanja u poslovnim procesima, uslugama, proizvodima
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima
- Prenos i upotreba znanja kroz celu organizaciju
- Procena koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u organizaciju

Prema definiciji dr Y. Malhotre menadžment znanja obuhvata ključna pitanja organizacionog prilagođavanja, opstanka i sposobnosti u dodiru sa sve bržim i većim promenama poslovnog okruženja.

Većina autora smatra da je uloga lidera u uspešnosti implementacije menadžmenta znanja veoma važna, te da su ova dva koncepta blisko vezana, dok pojedini autori prirodu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strategijskih konceptata upravo po motivaciji, hrabrosti i samopouzdanju lidera znanja (*knowledge leader*).

3.4.6. Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)

Koncept menadžmenta odnosa sa kupcima je nastao na temeljima saznanja moderne marketinške teorije i prakse. Customer relationship management predstavlja strategiju uz pomoću koje se saznaje o potrebama i ponašanju kupaca kako bi se razvili efektivniji odnosi sa njima, ispunila njihova očekivanja i povećala lojalnost, a sve u cilju maksimiziranja profita.

Kao glavni uzroci pojave ovog koncepta navode se preusmeravanje fokusa sa proizvoda na kupca, preusmeravanje sa masovnog marketinga na marketing jedan na jedan i razvoj informacione tehnologije. Neophodno je da se filozofija CRM-a prihvati na svim nivoima i funkcijama menadžmenta.

Kod uspešnih organizacija orijentisanih ka kupcima, centralno tj. vrhovno mesto zauzimaju kupci, potom slede zaposleni koji su u kontaktu sa kupcima, uslužuju ih i ispunjavaju njihove želje i potrebe. Ispod njih se nalaze menadžeri srednjeg nivoa koji imaju za zadatak da pruže podršku menadžerima i zaposlenima prve linije tako da mogu da na što kvalitetniji način usluže kupce. Na dnu je top menadžment koji vodi računa o celini razvoja organizacije i pruža podršku menadžerima srednjeg nivoa.

Savremeni pristup CRM obuhvata ideju o integraciji kupca, o produbljivanju odnosa između kupca i organizacije, putem svih „dodirnih tačaka“, kako bi se stvorila vrednost za kupce, ostvarilo zadovoljstvo, lojalnost i kupčeva oduševljenost sa proizvodom i organizacijom u celini.

Suštinu procesa CRM čine:

- identifikacija kupaca
- diferencijacija kupaca po njihovim potrebama i vrednostima koju oni stvaraju za kompaniju,
- efikasna i efektivna interakcija sa kupcima i
- kastumizacija nekih proizvoda i usluga koji se nude kupcima

3.5. Liderstvo u transformaciji organizacije

3.5.1. Pojam liderstva

Liderstvo spada u najčešće istraživane fenomene u organizaciji i menadžmentu, te stoga postoji izuzetan broj različitih definicija liderstva.

Prema Bitelovoj definiciji, liderstvo predstavlja proces usmeravanja i uticaja radnih aktivnosti koje obavljaju članovi organizacije ili čitava organizacije, dok Northouse ističe da je liderstvo proces putem koga neki članovi grupe utiču na ostale u pravcu ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Rauch i Behling definišu liderstvo kao proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe ka postizanju ciljeva. Po Druckeru osnov efikasnog liderstva čini osmišljavanje zadataka postavljenog određenoj organizaciji i njegovo jasno, i očigledno definisanje i utvrđivanje, dok definicija liderstva prema Jacobs i Jacquesu glasi da je liderstvo proces davanja svrhe zajedničkom radu i izazivanja dobrovoljnog napora koji se ulaže za ispunjenje ciljeva.

Suština vođstva sadržana je, što se iz definicija može i videti, u uticaju lidera koji ovaj koristi kako bi sledbenike – članove organizacije uputio na ostvarivanje relevantnih ciljeva organizacije. Lider definiše organizacione ciljeve i tako određuje pravac kolektivne akcije članova organizacije.

I pored velikog broja različitih definicija liderstva, kao ključne komponente izdvajamo²⁵:

1. Liderstvo je *proces*, u kojem je interakcija lidera i sledbenika u glavnom fokusu. Proces liderstva usmerava i koordiniše aktivnosti grupe na ostvarenju ciljeva kroz uticaj koji nije zasnovan na prinudi. Stoga se može reći da je liderstvo proces u kome se teži ostvarenju bitnih promena, a ne samo proces da se ostvari trenutni cilj.
2. Liderstvo je *vlasništvo i uticaj*. Liderstvo predstavlja skup osobina ili karakteristika koje se pripisuju onome ko se smatra sposobnim da uspešno primeni taj uticaj.
3. Liderstvo se javlja u kontekstu *grupe*. Pod liderstvom podrazumevamo ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj
4. Liderstvo podrazumeva ostvarivanje *cilja*. On mora da artikuliše stvarnost i kreira viziju budućnosti organizacije koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti. Stoga se liderstvo javlja u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka željenom cilju.

²⁵ Mašić, prof. dr Branislav: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 406

3.5.2. Karakteristike liderstva

Prema istraživanju jednog od najznačajnijih autora u oblasti liderstva, Bennisu, postoje četiri glavne kompetencije lidera:

- *Upravljanje značenjem.* Lider je lider upravo zato što mu njegovi pratioci daju legitimno pravo da umesto njih artikuliše značenja stvari, događaja i pojava u okruženju i da oblikuje akcije koje povodom tih pojava treba preduzeti. Lider određuje smisao i daje objašnjenja svega onog što se dešava u organizaciji i oko nje, iz čega proističe i njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. To znači da lider ima interpretativnu moć koja se stiče kroz proces interpretacije realnosti.
- *Upravljanje pažnjom.* Da bi mogli da dođu u situaciju da interpretiraju realnost za svoje pratiocce, lideri moraju privući njihovu pažnju na sebe, karakternim crtama kao što su npr. izrazita ambicija, motivacija i sl. Ukoliko lider nema sposobnosti da interpretira realnost na ubedljiv način, ta pažnja će brzo nestati.
- *Upravljanje poverenjem.* Vrlo značajan element liderstva jeste poverenje, kao jedan od ključnih sastojaka procesa liderstva i odnosa lider – sledbenik. Stoga je izuzetno bitno da lider ima izražene karakteristike doslednosti i pouzdanosti.
- *Upravljanje sobom.* Lideri po pravilu imaju i veoma preciznu i tačnu sliku o sebi i svojim sposobnostima. Da bi uspešno upravljao drugima, potrebno je da bude svestan svojih mogućnosti, sposobnosti i osobina onakve kakve jesu, a ne kakve bi on želeo da budu.

Whetten i Cameron su identifikovali 10 veština koje su najčešće povezane sa uspešnim liderima:

1. Verbalna komunikacija (uključujući veštinu slušanja)
2. Upravljanje vremenom i stresom
3. Donošenje individualnih odluka
4. Prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema
5. Motivisanje i uticanje na druge
6. Delegiranje
7. Postavljanje ciljeva i artikulacija vizije
8. Samosvest, poznavanje sebe
9. Izgradnja tima
10. Upravljanje konfliktima

3.5.3. Transformaciono liderstvo

Postoje različite definicije transformacionog liderstva, prema nekim autorima, on predstavlja proces koji menja i transformiše preduzeće, dok drugi smatrau da transformaciono liderstvo dovodi do superiornih performansi preduzeća.

Organizaciona transformacija je, za razliku od organizacionog razvoja koji je više vezan za manje, evolutivne i inkrementalne promene, vezana za krupnije, celovitije, radikalnije promene svih elemenata jedne organizacije. U pitanju se promene koje utiču na celu organizaciju i koje se najčešće sprovode u relativno kratkom roku te dovode do nastajanja novih struktura u organizaciji. Kontinuirana transformacija podrazumeva kretanje ka velikim, bitnim, krupnim promenama i visokom rastu.

Kao glavni uzroci transformacionih procesa se jačešće navode²⁶: povećanje globalnog poslovanja, ubrzanje ritma promena, povećanje nivoa konkurencije, promenljivost tehnologija, sve raznovrsnija radna snaga, nestabilnost tržišta i ekonomskih uslova, kvalitet i inovacija kao menadžerski imperativ i dr.

Transformaciono liderstvo zasniva se na sposobnosti lidera da inspiriše sledbenike vizijom te da odrede misiju, ciljeve, strategije, programe, projekte, planove i politike kako bi se ostvarila radikalna promena.²⁷ Ono što odlikuje transformacionog lidera jeste njegova sposobnost da sprovodi promene i inovacije kao i da inspiriše sledbenike na postizanje boljih rezultata nego što se to očekivalo. On stimuliše sledbenike da dostignu veći nivo motivacije i podstiče kreativno razmišljanje. Transformacioni lideri su sposobni da utiču i kreiraju promene, a ne samo da se prilagođavaju promenama. Smatra se da jedino transformaciono liderstvo vodi do korenitih promena u organizaciji.

Koncept transformacionog liderstva je dobio na značaju kada je James McGregor Burns, politički sociolog, 1978. objavio rad pod nazivom Liderstvo. Burns definiše lidere kao ljude koji podstiču motivaciju sledbenika da bi se ciljevi lidera i sledbenika ostvarili na što bolji način. Burns je napravio važnu razliku između transformativnog i transakcionog liderstva. Prema njemu, transformaciono vođstvo je moguće sprovesti na svim nivoima upravljanja, od strane svakog u organizaciji dok se kod transakcionog vođstva sledbenici motivišu apelovanjem na njihove sopstvene interese.

U literaturi se pravi razlika između transformacionog i transakcionog liderstva, premda se ova dva pristupa međusobno dopunjuju. Postoje izuzetno veliki dokazi o superiornosti transformacionog liderstva u odnosu na transakcijsko liderstvo, ali je neophodno podvući da su lideri oni koji objedinjuju transformaciono i transakcijsko liderstvo.

²⁶ Živković, dr Slobodan: *Strategijski menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“ Beograd, str. 120

²⁷ Mašić, Branislav: *Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti "tajne" Jack Welch-a?*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3

Bernard Bass je 1985. godine dao značajan doprinos razvoju koncepta transformacionog liderstva, pri čemu je istakao četiri osnovne karakteristike ovih lidera:

- a. **Harizma ili idealizovani uticaj:** lider ima visoke standarde etičkog ponašanja, predstavlja uzor za sledbenike i menja njihove vrednosti i ideale
- b. **Inspiracija:** lideri postavljaju visoke zahteve pred sledbenicima, inspirišu ih, osnažuju i pomažu da te zahteve ostvare, izražavaju jasne i važne ciljeve na jedinstven način,
- c. **Intelektualni podsticaj:** lideri podstiču kreativnost i inicijativu sledbenika i daju im autonomiju da ih izražavaju
- d. **Individualno uvažavanje:** lider stvara atmosferu podrške individualnim potrebama sledbenika kako bi se na najbolji način ostvarili njihovi potencijali

Modeli transformacionog liderstva su različiti. Yukl navodi 9 koraka procesa transformacionog liderstva²⁸:

1. Stvaranje jasne i privlačne vizije.
2. Objašnjenje kako se vizija može postići
3. Delovati pouzdano i optimistički.
4. Izraziti poverenje u sledbenike.
5. Obezbediti šanse za rane uspehe.
6. Slaviti uspehe.
7. Koristiti dramatizaciju i simbole da se akcentiraju ključne vrednosti.
8. Voditi proces ličnim primerom.
9. Ovlastiti (osamostaliti) zaposlene za dostizanje vizije.

Profesor John Kotter spada u red istraživača čiji je doprinos proučavanja transformacije organizacije, po mišljenju mnogih autora i menadžera, od ogromnog značaja za teoriju i praksu liderstva. Kotter navodi da se uspešna promena velikih razmera dešava u osam koraka, odnosno osam faza:

1. uspostavljanje osećaja urgentnosti za promenom,
2. stvaranje tima koji će voditi promene,
3. kreirati viziju i strategije,
4. efektno uspostaviti vezu između vizije i strategija,
5. otkloniti barijere da bi se stupilo u akciju,
6. postići kratkoročne pobede,
7. kreirati talas za talasom promena, sve dok vizija ne postane stvarnost
8. kreirati novu kulturu ne bi li se stvorio novi kodeks ponašanja.

²⁸ Mašić, Branislav: *Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti "tajne" Jack Welch-a?*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 4

Glavni izazov u svih osam faza nisu strategija, sistemi, ili kultura već promena ljudskog ponašanja. Dakle, suštinski problem, predstavlja ono što ljudi rade, kao i potreba za značajnim pomeranjem u onome što ljudi rade. Kotter smatra da tek nakon što se zađe duboko u prvu fazu, koja je usmerena na svest o neophodnosti promene, stvaraju se preduslovi da se sve akcije promene odvijaju paralelno u više faza, ali po planiranim, iniciranim postupcima u okviru izloženog modela promena od osam faza.

3.6. Životni ciklus preduzeća

Fenomen životnih ciklusa je odavno poznat u velikom broju naučnih disciplina, pa se tako i u ekonomskoj i menadžment literaturi sve više smatra da preduzeća, kao i ljudi, proizvodi, tržišta imaju životne cikluse. Poznavanje teorije životnih ciklusa je neophodno kako bi se mogli razgraničiti normalni i prolazni problemi rasta i razvoja preduzeća u odnosu na patološke probleme, kao i pravilno upravljati preduzećem koje je tesno povezano s aktuelnom fazom u životnom ciklusu.

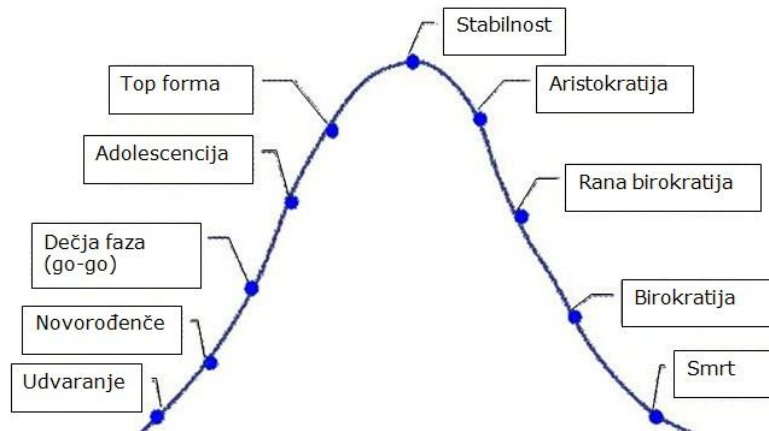
3.6.1. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća

Teorija životnog ciklusa preduzeća Isaka Adižesa, poznatog autora i konsultanta iz oblasti menadžmenta, nastala je na osnovu višedecenijskog iskustva i rada sa najrazličitijim organizacijama širom sveta, pri čemu su se ustanovljivali prepoznatljivi obrasci ponašanja organizacija i njihovi karakteristični problemi. Adižesova metodologija ima četiri cilja koji su karakteristični za sve faze organizacione transformacije: 1. rešavanje problema, 2. izgradnja timskog rada, 3. obuka i razvoj menadžerskih sposobnosti i 4. obogaćenje ličnih menadžerskih stilova.

Adižesova teorija životnih ciklusa preduzeća i principi kako upravljati promenama u preduzeću daju objašnjenje zašto organizacije rastu, stare i umiru, i šta se povodom toga može uraditi. Oni opisuju i analiziraju uobičajen put kojim organizacije prolaze dok rastu i optimalan put kojim bi trebalo da idu, da bi izbegle probleme karakteristične za rast i starenje. Kada se bolje shvati međusobni odnos između faktora koji dovode do rasta i starenja, moguće je ubrzati napredak ka Top formi, željenom stadijumu u životnom ciklusu, i pronaći način kako da preduzeća u njoj što duže ostanu.

Adižesov koncept životnog ciklusa organizacije se bazira na analogiji životnog ciklusa živih organizama. Organizacije tokom svog životnog ciklusa, kao i živi organizmi, prolaze kroz predvidive obrasce ponašanja odnosno promene koje prate ustaljeni modeli ponašanja. Prema tome, organizacija u svom razvoju prolazi kroz sledeće životne cikluse: Udvaranje,

Novorođenče ili Doba povoja, Go-go, Adolescencija, Top-forma, Stabilitnost, Aristokratija, Rana birokratija, Smrt.



Slika 1. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća

Prva fazi u razvoju organizacije, pod nazivom "udvaranje", prethodi stvaranju organizacije. Kompanija još fizički ne postoji a osnivač ili osnivači su obuzeti idejama i mogućnostima koje nudi budućnost. Motivacija osnivača treba da je usmerena ka zadovoljavanju potreba tržišta, stvaranju vrednosti. Faza udvaranja rezultira ili odbacivanjem posla, ili prihvatanjem ideje, posla, odnosno rizika i formiranjem organizacije kao novorođenčeta. Kada osnivač preuzme značajniji rizik, organizacija prelazi u sledeći stepen razvoja koji se zove Doba povoja.

U drugoj fazi pažnja se usmerava sa ideja i mogućnosti na ostvarivanje rezultata. Da bi organizacije preživele, potrebne su im periodične infuzije gotovine i osnivačeva rešenost. Ako toga nestane, organizacija može da umre. Tokom Doba povoja, za opstanak organizacije ključni su naporan rad osnivača, odbijanje da delegira i usređena pažnja na kratkoročne rezultate. Prodaja je veoma značajna jer bez nje mlada organizacija neće opstati. Kako bi se razvila prodajna služba i delegirali zadaci vezani za prodaju, neophodno je na prvom mestu stabilizovati proizvod, kreirati i održati prodajnu politiku. Da bi se to desilo potrebno je vreme a kompanija u ovoj fazi razvoja još uvek ne ume da upravlja svojim vremenom. To se naziva upravljanje pomoću krize²⁹. Kada novčani i ostali poslovi organizacije postanu stabilni, organizacija izlazi iz faze Povoja i prelazi u sledeću fazu životnog ciklusa preduzeća koja se naziva Go-go.

Dok su kompanije u Doba povoja orijentisane na proizvod, organizacije u Go-go su krajnje orijentisane na prodaju, koja lako i brzo raste. U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća primećuju samo mogućnosti, a nigde probleme, i koriste a ne planiraju prilike. Proizvod se prodaje pre nego što je u potpunosti osmišljen i prilagođen proizvodnji, a prodaja se

²⁹ Isak, Adižes: *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Asee, Novi Sad, str. 41

izjednačava sa uspehom. Usled nejasnih nadležnosti, nedovoljne kontrole troškova sve više i više na površinu isplivavaju problemi. Pojavljuju se i problemi u međusobnoj komunikaciji. Osnivač ne planira rezultate već ih jednostavno očekuje, i ima veliki broj prioriteta, što može dovesti do rasplinjavanja aktivnosti, i "osnivačku zamku" i propasti firme. Ukoliko prebrodi ovu zamku, organizacija ulaze u narednu fazu životnog ciklusa pod nazivom Adolescencija.

U ovoj fazi organizacija se usmerava ka profesionalnom menadžmentu. S dovođenjem profesionalnog menadžera dolazi i do promene u upravljanju kompanijom. Neophodno je da kompanija postane profesionalnija, da sama kreira mogućnosti, umesto da bude vođena prilikama. „Zadatak novog menadžera je da stvori sisteme, osmisli način nagrađivanja, redefiniše uloge i odgovornosti i institucionališe niz pravila i politika”³⁰. Njegovi pokušaji da razvije pravila i politike bivaju shvaćeni kao direktan napad na prethodno utvrđenu strukturu moći. Ukoliko menadžeru pođe za rukom da institucionalizuje rukovođenje, i spreči da se dođe do gubitka uzajamnog poverenja, otpuštanja najboljih kadrova, istiskivanja osnivača, odlaska preduzimljivih i sl., organizacija prelazi u sledeću fazu razvoja, odnosno u optimalno stanje u toku životnog ciklusa koje nazivamo Top forma.

Top forma je poželjna faza u životnom ciklusu, u kojoj se organizacija, dok napreduje, neprestano razvija i gaji svoju viziju i vrednosti. Organizacije u Top formi odlikuje funkcionalni sistemi i organizaciona struktura, institucionalizovan proces upravljanja, orijentacija ka rezultatima. Kompanija ispunjava potrebe kupaca, ona pravi planove i nastoji da ih sledi, i posluje sve bolje. U organizacijama u Top formi vlada klima neprestanog uspeha, one znaju šta rade, kuda idu i kako tamo da stignu. Top forma predstavlja proces, u ovoj fazi organizacija nije na vrhu već još raste, pa je potrebna velika veština menadžmenta da kompaniju održava što duže u Top formi.

Stabilna faza u životnom ciklusu organizacije označava ulazak kompanije u starenje. Kompanija je još snažna, ali počinje da gubi fleksibilnost prema promenama, koja je karakteristika organizacija koje rastu. Prelazak u sledeću fazu u životnom ciklusu, koju nazivamo Aristokratija, je gotovo neprimetan.

Organizacije u ovoj fazi u životnom ciklusu nisu preterano zainteresovane za osvajanje novih proizvoda, tržišta i tehnologija, smanjuje se želja za bilo kakvom promenom, pažnju usmeravaju na rezultate iz prošlosti umesto na vizije budućnosti. Odlikuje ih kratkoročna usmerenost na rezultate, prisutno je malo internih inovacija, novac se troši na kontrolne sisteme i nagrade, ceni se kako ste nešto uradili, a ne šta i zašto se uradili.

Faza "rane birokratije" predstavlja dalje starenje i smanjenje fleksibilnosti organizacije. Ovu fazu karakteriše opadanje tražnje i profita organizacije.

U internim odnosima organizacije fokus je na unutrašnjim sukobima i borbi, umesto da se bore protiv konkurencije. Menadžeri karakteristika administratora, sa akcentom na pravila i politiku, uspevaju da izgrade birokratsku strukturu koja nije usmerena na kupce.

³⁰ Isak, Adižes: *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Asee, Novi Sad, str. 82

Doba "birokratije" nastupa onda kada je organizacija ispljena unutrašnjima sukobima. Birokratija nastoji da se izoluje od sredine u kojoj organizacija posluje. Birokratska organizacija je neorganizovana. Uvek se traži novi, dodatni dokument od klijenta.

Faza "smrti" organizacije može nastati vrlo brzo, ali i nastupiti tek nakon niza godina. "Smrt" nastupa onda kada, po pravilu, niko od stakeholdera nije zainteresovan da organizacija preživi. Poznavanje koncepta životnog ciklusa organizacije i predvidivih obrazaca ponašanja, pruža menadžerima mogućnost identifikacije faze i preduzimanje menadžment aktivnosti ka održanju organizacije kao večno "mlade", fleksibilne i putem povoljne klime osposobljene za kontinuirani rast i razvoj.

3.6.2. Greinerov model rasta

Greinerov model rasta model se sastoji od pet faza, od kojih se svaka suočava sa određenim problemima menadžmenta i završava krizom koju organizacija mora prevazići kako bi prešla u višu fazu razvoja. Specifičnost ovog modela jeste da se rast odnosi na granu, tj. delatnost u kojoj preduzeće posluje.

Faze i krize koje su povezane sa njima su: ³¹

1. **Rast kroz kreativnost**, predstavlja prvu fazu ovog modela, u kojoj je fokus menadžera na razvoj proizvoda i usluga dok su menadžerske aktivnosti u drugom planu. Organizaciona struktura preduzeća je nerazvijena, prisutan je visok nivo centralizacije (sve odluke donosi lider), kao i nedostatak procedura, propisa, šema, politika, i pravila, komunikacija između zaposlenih je intenzivna i neformalna dok je radni elan na visokom nivou. Odluke koje lider donosi su zasnovane na lako dostupnim informacijama sa tržišta umesto na bazi analiza. U ovoj fazi dolazi do krize liderstva koja se javlja usled povećanog broja bitnih odluka koje lider treba da donese i problema koje treba da reši. Lider je prezauzet i nema vremena da donese sve odluke koje je neophodno doneti da bi organizacija normalno funkcionisala, a ostali zaposleni nemaju autoriteta da ih rešavaju, te se gomilaju problemi koji čekaju da budu rešeni. Rešenje leži u formiranju profesionalnog menadžmenta
2. **Rast kroz usmeravanje** odlikuje izgradnja razvijene funkcionalne organizacije, profesionalizacija menadžmenta i povećavanje broja menadžera, povećavanje stepena specijalizacije i broja zaposlenih, kao i povećavanje formalizacije, izrada pravilnika i procedura. Takođe dolazi i do razvoja sistema planiranja, kontrole, informisanja, nagrađivanja, povećanja broja hijerarhijskih nivoa, smanjenja fleksibilnosti i povećavanja efikasnosti organizacije. Kriza autonomije usled sve većeg udaljavanja top menadžmenta od operativnih problema i odluka. Za razliku od srednjeg menadžmenta, oni imaju autoritet ali ne i informacije. Poslovanje se širi ali se odluke i dalje donose centralizovano. Srednji i

³¹ Avlijaš, Radoslav: „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 195

niži menadžeri zahtevaju veću autonomiju. Kriza autonomije se prevazilazi delegiranjem autoriteta i stvaranjem sistema kontrole delegiranih odluka

3. **Rast kroz davanje ovlašćenja** je treća faza koju karakteriše izgradnja decentralizovane organizacione strukture, kao i izdvajanje poluautonomnih organizacionih jedinica na osnovu proizvoda ili tržišta. Ove organizacione ili poslovne jedinice se tretiraju kao profitni centri. Drugo, srednjem menadžmentu se delegira autoritet vođenja operativnog poslovanja dok se strateške odluke zadržavaju na vrhu organizacije. Sistem nagrađivanja se sve više bazira na profitu, posebno kada je reč o menadžerima. Potencijal razvoja u ovoj fazi je preduzetništvo srednjih menadžera i strateška kompetentnost vrha organizacije. Kriza kontrole se javlja u ovoj fazi jer dolazi do problema kontrolisanja delegiranih odluka. Jedino rešenje za izlazak iz krize kontrole jeste izgradnja složenog sistema planiranja i kontrole.
4. **Rast kroz usklađivanje** je četvrta faza u kojoj se izgrađuje potpuno razvijeni divizionarni model (multi business companies) ili potpuno razvijeni birokratski model (single business companies). Glavnu ulogu ima složeni, razvijeni i formalizovan sistem planiranja i kontrole te organizacija postaje mehanička i sve više birokratska. Kriza birokratije se javlja jer procedure planiranja postaju važnije od samog rezultata koji treba da ostvare. Moć dobijaju kompanijske birokrate koji su vrlo udaljeni od realnog biznisa, dok proces odlučivanja postaje suviše spor jer mora da prođe vrlo složenu i dugu proceduru.
5. **Rast kroz saradnju** se ogleda u tome što organizacioni model postaje sve više matrični i timski, a horizontalna komunikacija i koordinacija postaje vrlo intenzivna. Informacioni sistem se unapređuje tako da pokriva ne samo vertikalni već i horizontalni protok informacija. Ključni izvor krize u ovoj fazi jeste nedostatak mogućnosti za dalji rast u okvirima jedne organizacije.

IV PRIMENA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI I POSLOVANJU PREDUZEĆA PIONIR

4.1. Osnovni podaci o preduzeću

Naziv preduzeća	Samostalna krojačko konfekcijska radnja „Pionir“
Skraćeni naziv	SKKR „Pionir“
Sedište	Mur bb, 36300 Novi Pazar
Matični broj registra	54186576
Oblik svojine	privatna
Šifra delatnosti	1412
PIB	100747594
Telefon	+38120389000
Broj žiro računa	160-25868-72
Datum osnivanja	15.12.1997.

Preduzeće Pionir je osnovano 1997. godine kao mala krojačka radnja za izradu odevnih predmeta lake konfekcije da bi, zahvaljujući iskustvu, tradiciji i visokim nivoom kvaliteta, danas dostigla respektabilan nivo u tekstilnoj industriji, sa poslovnim centrima u Beogradu, Novom Sadu i Subotici.

U periodu od 1997.-2000. preduzeće Pionir je poslovalo uz velike poteškoće. Prilikom izlaska na tržište koje je u tom periodu osećalo posledice nestabilne političke i ekonomske situacije, preduzeće Pionir je poslovalo sa ograničenim investicionim sredstvima i resursima.

Kako bi se firma uspešno razvijala i stekla značajnu poziciju u tekstilnoj industriji u uslovima velike tržišne konkurencije, na prvom mestu su postavljeni princip postojanosti kvaliteta, preciznost, poštovanje rokova, kao i visok stepen radne discipline. Firma je posebnu pažnju posvetila primeni savremene tehnologije u procesu proizvodnje kako bi na taj način osigurala stalan kvalitet i bolju produktivnost.

Vremenom, kao rezultat uspešnog poslovanja Pionir širi veleprodajnu mrežu i danas ovo preduzeće ima svoja predstavništva u tri velika industrijska centra u Srbiji.

Vizija Pionira:

Vizija preduzeća je da postane regionalni lider u oblasti tekstilne proizvodnje kroz konstantno ulaganje u razvoj, kvalitet proizvoda i usluga i modernizaciju proizvodnih kapaciteta.

Misija Pionira:

Efikasno i efektivno zadovoljavanje potreba kupaca i stvaranje snažnog, prepoznatljivog i kvalitetnog brenda.

Cilj preduzeća:

Osnovni cilj preduzeća je njegov dugoročni opstanak na tržištu, koji se ostvaruje kontinuiranim rastom i razvojem. Cilj za tekuću 2011. godinu je konkretizovan i formulisan na sledeći način: povećati prodaju za 10% i profit za 5% do kraja godine.

3.2. Asortiman proizvoda koje preduzeće pruža

Širok asortiman ženske i muške sportske odeće obuhvata komplet trenerke, donje delove trenerki, jakne, dukseve, majice, budermude, šorceve od najkvalitetnijih pamučnih i mikrofiber materijala renomiranih proizvođača iz Turske i Tajlanda. Modeli se proizvode u deset boja i pet veličina čime su zadovoljeni svi zahtevi današnjih potrošača.

Upotreba savremenih materijala i tehnologije obrade istih, rigorozna kontrola i pre svega timski rad zaposlenih sa velikim iskustvom predstavljaju osnovne karakteristike proizvodnje preduzeća. Proizvodni program čini 50 artikala međutim nijedan proizvod nema dominantno učešće u prometu što znači da poslovanje preduzeća nije zavisno od prodaje nekog pojedinačnog proizvoda već je ukupan promet ravnomerno raspoređen na veći broj proizvoda.



4.3. Ciljno tržište

Krajnja ciljna grupa su kupci između 25 do 60 godina, prosečne kupovne moći, koji su, zbog nemogućnosti da kupuju višestruko skuplje modele stranih brendove Nike, Puma, Adidas i dr, okrenuti ka domaćim proizvođačima kvalitetne sportske odeće. Omladinski segment nije zastupljen u proizvodnji s obzirom da su tu kupci najzahtevniji, najpodložniji uticaju reklame i promeni trendova, a ujedno je i konkurencija najveća.

Iako je Pionir registrovan za prodaju na veliko i malo što svakako obuhvata i fizička lica, preduzeće se opredelilo za prodaju svojih proizvoda pravnim licima odnosno maloprodajnim trgovinama. Njihovi motivi kupovine su daleko racionalniji nego kod krajnjih potrošača. Na odluku kupca pri odabiru snabdevača utiče više faktora (pouzdanost snabdevača, konstantan kvalitet, povoljna cena, poštovanje rokova i redovnost isporuke) a situacija je složena i zbog toga što odluku o kupovini često ne donosi jedna osoba već više zaposlenih koji su najčešće zaduženi za nabavku.

4.4. Tržišno stanje tekstilne industrije u Srbiji

Po broju registrovanih preduzeća u prerađivačkoj industriji Srbije sektor tekstila učestvuje sa 13 odsto od ukupno registrovanih firmi. Po broju zaposlenih sa 10,5 odsto, u izvozu ovaj sektor je prisutan sa 9,4 odsto, a u uvozu sa osam odsto. Sektor tekstila danas upošljava 31.000 radnika, a samo pre dve decenije taj broj je bio nekoliko puta veći.³²

Finansijska kriza se osetila u fabrikama koje proizvode tekstil, gotove odevne predmete, kožu i obuću već pred kraj 2008. godine. Obim proizvodnje se smanjuje, tako da i spoljnotrgovinska razmena ima usporeniji rast.

Nekontrolisani uvoz nekvalitetne i jeftine kineske robe izaziva velike poremećaje na tržištu. Smanjen je i broj zaposlenih, a zarade su kao i ranijih godina najniže u okviru prerađivačke industrije.

Industrija tekstila i odeće u periodu januar - juli 2009. godine ostvarila je manju proizvodnju za 28,6%, zalihe gotovih tekstilnih proizvoda manje su za 2,6%, realizacija gotovih tekstilnih proizvoda manja je za 28,9%.

U periodu januar - juli 2009. godine izvoz je ostvaren u iznosu od oko 390 miliona dolara što je za 4% više nego u istom periodu prošle godine, a uvoz je bio 447 miliona dolara i beleži pad od 29 %.

Industrija tekstila Srbije je u periodu januar - juli 2009. godine imala je negativan spoljnotrgovinski saldo u iznosu od 56,8 miliona dolara, dok je samo proizvodnja odevnih predmeta ostvarila pozitivan saldo od 82,5 miliona dolara.

³² Podaci Udruženja industrije tekstila, odeće, kože i obuće Privredne komore Srbije

Stupanjem na snagu Sporazuma o slobodnoj trgovini sa EU u julu 2005. gotovi odevni predmeti su treći proizvod u izvozu Srbije, nakon gvožđa, čelika, povrća i voća. Ukupan izvoz samo iz Novog Pazara iznosi 11 milijardi dolara na kraju prošle godine.

Imajući u vidu sve pogodnosti, koje danas Srbija nudi stranim investitorima, pre svega zahvaljujući Prelaznom trgovinskom sporazumu sa EU, Sporazumu o slobodnoj trgovini sa Turskom, CEFTA i EFTA sporazumima, zatim status najpovlašćenije nacije kad je Amerika po sredi, Sporazumu o slobodnoj trgovini sa Rusijom, dolazak većeg broja stranih investitora može se očekivati.

Najveći investitori na našem tržištu do sada su bile italijanske kompanije „Golden lejdi“ i to fabrika u Beloševcu nadomak Valjeva, zatim „Kalcedonija“, koja je otvorila pogon u Zrenjaninu. Italijanska firma „Fiorentino“ spremna je da otvori svoj pogon konfekcije u Vlasotincima. Nemačka kompanija FALKE otvara fabriku čarapa u Leskovcu. Turska kompanija „Džins Istanbul“ izrazila je spremnost da otvori fabriku za proizvodnju „džins“ odevnih predmeta u Leskovcu na proleće.

4.5. Analiza konkurencije na domaćem tržištu

Preduzeće Pionir je identifikovalo nekoliko velikih konkurenata na domaćem tržištu. Najveći konkurenti su PWL Fashion Company iz Šabca, Ekotex iz Arilja i Pressing iz Beograda. Ova tri preduzeća su konkurentsku prednost stekla angažovanjem modnih dizajnera koji su osmislili atraktivne modele proizvoda usmerene ka mlađoj ciljnoj grupi, te se na taj način diferencirali od ostalih preduzeća koji su dizajn modela osmišljavali bez ikakve stručne pomoći. Jedne od njihovih glavnih prednosti su i agresivan marketing, osmišljene promotivne aktivnosti i angažovanje poznatih ličnosti koje su promovisale brend. Osnovni nedostatak naših konkurenata jeste nedovoljna prilagodljivost kada su u pitanju nabavka i isporuka proizvoda što Pionir vešto koristi.

Rb	Naziv firme	Tekuće trž. učešće	Tekuća realizacija	Trend rasta	Konkurents.snaga
		(%)	(000 din.)	(2007 - 2009)	(ocena 1 - 10)
1	Pionir	7.2	22 540	0.97	-
2	PWL Fashion	22.7	114 492	1.11	9
3	Ekotex	9.8	26 400	0.96	7
4	Pressing	15.8	102 600	0.99	8

Tabela 7. Analiza konkurencije preduzeća Pionir

Šta preduzeće Pionir izdvaja od konkurencije?

Područje konkurentske borbe je pomereno na kanale distribucije, cene i pogodnosti koje se nude kupcima. Osnovna prednost Pionira u odnosu na svoju konkurenciju jeste što poslovanje ne zasniva na principu narudžbine šest meseci unapred, već radi prodaju po stock sistemu gde je roba dostupna kupcima u svakom trenutku. Kupci nisu u obavezi da naručuju tekstilne proizvode u serijama (sve veličine i sve boje), te na taj način angažuju manje finansijskih sredstava i povećavaju koeficijent obrtaja. Politika preduzeća je takva da je bitnije odgovoriti na sve potrebe i zahteve potrošača na uštrb većeg zarobljavanja sredstava u zalihama jer se time odgovara na svaki zahtev kupaca u što kraćem vremenskom periodu. Preduzeće Pionir je takođe uvek bilo spremno da odgovori na hitne porudžbine što potvrđuje njegovu prilagodljivost i što može biti presudno kod kupca prilikom odabira snabdevača.

Pionir je opremljen vozilima za dopremanje robe tipa pick-up za manje porudžbine i kamionetom za veće porudžbine, i pruža usluge besplatnog dopremanja robe do kupca, čime je stekao reputaciju u redovnosti isporuke i poštovanju rokova isporuke. Posebna pažnja je posvećena i pružanju garancije na sve proizvode uz mogućnost vraćanja robe uz zamenu ili nadoknadu novca.

Cenovno posmatrano proizvodi preduzeća Pionir se nalaze na nešto nižem nivou od domaće konkurencije, a na znatno nižem nivou od globalnih konkurenata. Za tu cenu nudi vrhunski kvalitet. Ono što je karakteristično kod određivanja cena jeste tzv. diskriminacija cena. Cena se obračunava drukčije za one kupce sa kojima postoji redovna saradnja i koji ispunjavaju sve svoje obaveze na vreme čime Pionir želi da nagradi najlojalnije kupce i stimuliše nove da se dugoročno vežu za preduzeće.

4.6. Swot analiza preduzeća

U nastavku je urađena SWOT analiza, odnosno prikazane su glavne prednosti i slabosti preduzeća, kao i mogućnosti i pretnje sa kojima se ono susreće u poslovanju.

	Snage		Slabosti
1.	Dugogodišnje iskustvo na tržištu	1.	Nestabilnost privrede
2.	Dugogodišnja saradnja sa sadašnjim kupcima	2.	Nedovoljno izgrađena sopstvena robna marka
3.	Visok kvalitet proizvoda	3.	Slabija informisanost o preduzeću i njegovom asortimanu proizvoda
4.	Prilagodljivost zahtevima kupaca	4.	Nedostatak kontinuiranih marketinških aktivnosti
5.	Posedovanje najsavremenije tehnološke opreme	5.	Nedostatak kadrova sa znanjima iz oblasti marketinga i modnog dizajna
6.	Razvijena distribucija	6.	Ostalo

	Šanse		Pretnje
1.	Ulazak na nova tržišta	1.	Ulazak stranih konkurenata
2.	Prostor za povećanje tržišnog učešća	2.	Smanjenje kupovne moći potrošača
3.	Proširivanje proizvodnih linija	3.	Ostalo
4.	Dodavanje komplementarnih proizvoda	4.	

Tabela 8. SWOT analiza preduzeća Pionir

Na osnovu identifikovanih snaga i slabosti preduzeća, kao i šansi i pretnji iz okruženja, uočava se da dominiraju snage i šanse, te da je za preduzeće Pionir odgovarajuća strategija koja je usmerena kombinovanjem ova dva aspekta kroz sledeće aktivnosti usmerene na sticanje konkurentске prednosti: kreiranje prepoznatljive marke proizvoda, osmišljavanje promotivnih i marketinških aktivnosti koje bi bile usmerene na unapređenje imidža preduzeća i robne marke, realizovanje ideje o poboljšanju procesa proizvodnje, i drugih oblasti poslovanja.

4.7. Organizaciona i kadrovska struktura preduzeća

Na početku poslovanja, preduzeće Pionir je imalo jednostavnu organizacionu strukturu, bez jasno utvrđenih organizacionih celina, s obzirom na mali broj zaposlenih koji su bili dovoljni za realizaciju svakodnevnih aktivnosti. Usled ograničenih sredstava i resursa, vlasnik preduzeća je na sebe preuzeo veliki deo menadžerskih funkcija, poslovne odgovornosti i preduzetničkog rizika: od organizovanja proizvodnje, nabavke, prodaje, obezbeđenja finansijskih sredstava do unutrašnje organizacije preduzeća i slično.

Iako je imao već imao određeno iskustvo iz oblasti trgovine, vlasniku preduzeća Pionir, gospodinu Muratoviću, vrlo brzo je postalo jasno da nije dovoljno da se upravljanje preduzećem zasniva na ograničenim znanjima i iskustvima koje je stekao pre pokretanja sopstvenog biznisa. Stoga je počeo da se usavršava prvobitno kroz seminare, treninge i radionice Adižesovog centra, a potom i Centra za edukaciju i stručno obrazovanje Privredne komore Srbije, na kojima je sticao neophodna menadžerska znanja i poslovne veštine kao i razmenjivao primere dobre prakse sa ostalim preduzetnicima. Takođe, s znatnim porastom obima prodaje preduzeća, vlasnik preduzeća je uvideo da potpuno razumevanje finansijskih operacija ima veliku ulogu u preduzetničkom uspehu. Iz tog razloga je pohađao stručne seminare koji su mu omogućili razumevanje i analizu finansijskih izveštaja, budžeta i dr.

Problem je nastao kada je došlo do širenja delatnosti, rasta i razvoja preduzeća Pionir, a preduzetnik, odnosno direktor preduzeća, zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti zanemario strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća. Stoga se ukazala potreba kreiranja složenije organizacione strukture i zapošljavanja većeg broja radnika. Vlasnik preduzeća Pionir je definisao nove ciljeve i strategije preduzeća, utvrdio načine njihove realizacije, sa odgovarajućim vremenskim okvirima i očekivanim rezultatima.

Na samom početku poslovanja preduzeća Pionir, radnici su bili angažovani na osnovu porodičnih i prijateljskih odnosa, kao i po principu preporuke, ali je postalo očigledno da zapošljavanje neadekvatnog i nedovoljno kvalifikovanog radnog kadra ima negativan uticaj na poslovanje preduzeća te da je neophodno da se ispune radna mesta kvalifikovanim, kompetentnim radnicima koji poseduju odgovarajuća specijalistička znanja.

Regrutovanje potrebnih kadrova se stoga izvršilo kroz konkurs za posao uz neophodno podnošenje njihovih biografskih podataka. Zatim se izvršilo testiranje njihovih veština kroz intervju i tromesečni probni rad koji je ujedno poslužio i kao obuka i uvođenje u poslovanje. Vlasnik preduzeća gospodin Muratović je novim radnicima predstavio svoja očekivanja kada je o poslovanju reč, kako sa aspekta ukupnih rezultata, tako i njihovog ličnog angažmana, pri čemu im je jasno ukazao na sve eventualne poteškoće u radu, ali i mogućnosti profesionalnog razvoja i ostvarivanja dodatnih mesečnih prihoda, koje proizilaze iz uspeha i daljeg rasta i razvoja preduzeća. Stoga zaposlenima imaju primanja koja se sastoje iz fiksnog i varijabilnog dela. Bonus se dobija u zavisnosti od ostvarenih učinaka i ispunjenih planova, ali moguća su i mesečna smanjenja ukoliko nije ispunjena norma.

Vlasnik preduzeća Pionir je težio ka tome da unapredi svest svih zaposlenih o odgovornosti za kvalitet, nastojanju za stalno ispunjavanje zahteva kupaca i svih zahteva procesa rada, efikasnost i efektivnost svih procesa rada i osposobljenost i odgovornost zaposlenih za kvalitetno i blagovremeno izvođenje procesa u kojima rade, sistem upravljanja kvalitetom kao osnovu planiranja, kontrolisanja, stalnog preispitivanja i unapređenja procesa rada.

Stoga preduzeće veliku pažnju pridaje obuci, stručnom usavršavanju i motivaciji zaposlenih koji, odgovarajućim ličnim i stručnim razvojem i postizanjem visokih standarda i odgovornošću u radu, pružaju puni doprinos unapređenju procesa rada i poslovanja.

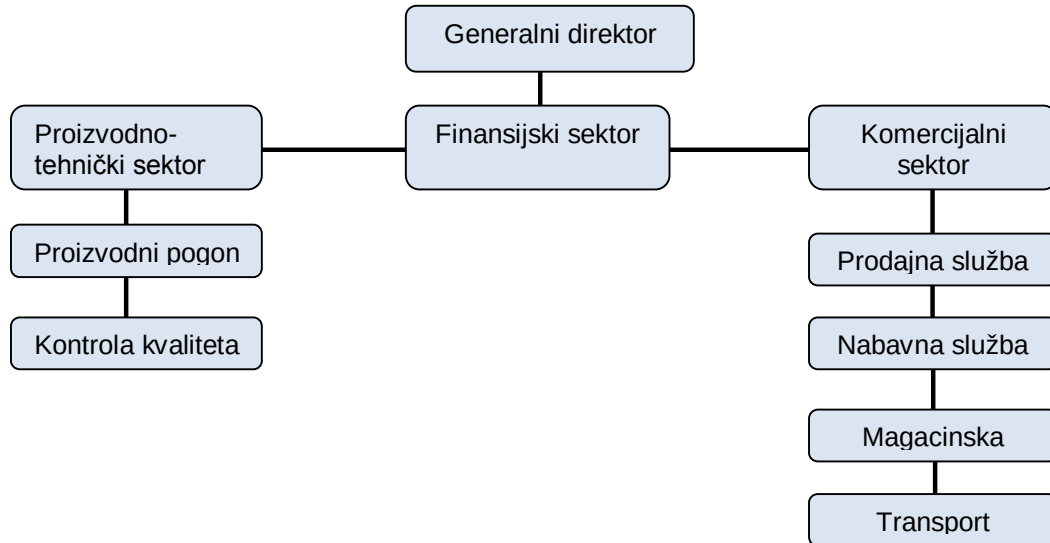


Trenutno preduzeće ima 50 zaposlenih lica, 3 sa visokom stručnom spremom, 44 sa srednjom stručnom spremom i 3 sa nižom. Zbog povećanja obima posla planira se zapošljavanje 3 nova radnika i to 2 radnika sa srednjom stručnom spremom koji će biti zaduženi za poslove skladištenja, manipulacije i ostalih operativnih poslova i jedan sa visokom stručnom spremom, iz oblasti menadžmenta koji bi rasteretio direktora u donošenju odluka i koordinirao između sedišta preduzeća i prodajnih centara.

Sektor	Naziv delatnosti	Broj radnika	Stručna sprema	Škola
Proizvodno-tehnički	Upravnik pogona	1	7 stepen	Fakultet Tehničkih Nauka
Proizvodno-tehnički	Krojač	4	2 stepen	Srednja tekstilna
Proizvodno-tehnički	Tekstilni radnik	28	3 stepen	Srednja tekstilna
Proizvodno-tehnički	Tekstilni tehničar	1	4 stepen	Srednja tekstilna
Finansijski	Direktor računovodstva	1	4 stepen	Ekonomski fakultet
Komercijalni	Komercijalni director	1	7 stepen	Ekonomski fakultet
Komercijalni	Komercijalista	1	4 stepen	Gimnazija
Komercijalni	Poslovni sekretar	1	4 stepen	Srednja ekonomska
Komercijalni	Administrativni radnik	1	4 stepen	Srednja ekonomska
Komercijalni	Trgovac	4	4 stepen	Srednja trgovačka
Komercijalni	Magacioner	2	3 stepen	Srednja trgovačka
Komercijalni	Vozač	2	3 stepen	Srednja saobraćajna
Komercijalni	Vozač	2	NK	Osnovna škola
Obezbeđenje	Čuvar	1	NK	Osnovna škola

Tabela 9. Broj i struktura zaposlenih 2010. godini – obrazovni i kvalifikacioni nivo

U nastojanju da se što širi krug stručnih kadrova uključi u odlučivanje o poslovanju preduzeća, ali i u snošenje odgovornosti za uspešnost u ostvarivanju planiranih ciljeva, došlo je do postupka decentralizacije upravljanja. Formirana su prvo dva sektora: proizvodno-tehnički i komercijalni, da bi se kasnije formirao i finansijski sektor u preduzeću, sa precizno definisanim nadležnostima i odgovornostima.



Vlasnik se ograničio na donošenje strateških odluka koje su bitne za preduzeće, dok je preciziranje detaljnih aktivnosti i kratkoročnih ciljeva unutar svake celine prepušteno rukovodiocu svakog sektora pojedinačno. Rukovodioci službi su zaduženi za sprovođenje poslovne politike preduzeća, obezbeđivanje kontinuiteta i kvaliteta rada, delegiranje i koordinaciju radnih zadataka po pojedinim radnim mestima i nadziranje njihovih izvršavanja. Zajedno sa direktorom aktivno rade na unapređenju konkurentnost kompanije u svim tržišnim segmentima sa ciljem povećanja prodaje i profita kompanije. Krajnji cilj vlasnika i rukovodilaca preduzeća Pionir nije povećanje trenutnog profita, već dugoročne profitabilnosti.

Strategije pojedinih poslovnih funkcija su definisane na sledeći način:

- Strategija proizvodnje – povećanje obima proizvodnje
- Strategija finansija – smanjenje troškova proizvodnje i nabavke, povećanje prihoda na osnovu povećanja obima prodaje, te obezbeđivanje sredstava za otvaranje poslovnog centra u Crnoj Gori
- Strategija nabavke – povećanje kontrole kvaliteta sirovina i materijala, pronalaženje alternativnih dobavljača za sve važnije sirovine i materijale

Rukovodilac proizvodno- tehničkog sektora ima sledeća zaduženja:

- koordiniše rad organizacionih jedinica tehničkog sektora, prati realizaciju proizvodnje i iskorišćenog kapaciteta, utiče na smanjenje grešaka u proizvodnji i škarta, kako bi se smanjili troškovi proizvodnje,
- predlaže i preduzima mere za unapređenje organizacije rada sektora
- kreira i sprovodi godišnje i periodične planove rada u okviru sektora, u saglasnosti sa generalnim direktorom
- u saglasnosti sa generalnim direktorom donosi odluke o promeni proizvodnog programa
- sarađuje sa rukovodiocem komercijalnog sektora na izvršenju zajedničkih poslova
- osigurava uvete da se u okviru tehničko-proizvodnog sektora primenjuju utvrđene norme i standardi kvaliteta

Rukovodilac komercijalnog sektora je zadužen za:

- učestvuje u definisanju i predlaganju poslovne politike i poslovnih planova na području komercijalnog poslovanja preduzeća
- organizuje, upravlja i nadgleda svim procesima rada i aktivnostima komercijalnog sektora, u cilju unapređenja poslovanja
- planira i kontroliše kretanje prodaje i preduzima akcije u cilju poboljšanja prodaje
- komunicira i pregovara sa stranim i domaćim partnerima (dobavljači, kupci i dr.)
- učestvuje, zajedno sa generalnim i tehničkim direktorom u izradi godišnjeg biznis plana

Rukovodilac finansijskog sektora, kao jedini zaposleni u ovom sektoru, je zadužen za:

- organizaciju i realizaciju poslovanja finansijskog sektora
- izradu finansijskih izveštaja za poresku upravu
- obračun zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih
- finansijska sravnjenja sa kupcima i dobavljačima
- izradu izveštaja (godišnjih, kvartalnih, mesečnih) za rukovodstvo

4.8. Finansijsko poslovanje u proteklom periodu

Основни подаци из годишњег финансијског извештаја за 2009. годину	
	износи у 000 динара
	запослени као цео број
Назив податка	Текућа година
Ukupna aktiva (AOP 024)	21.435
od toga: Gubitak iznad visine kapitala (AOP 023)	0
Ukupni kapital (AOP 101)	4.365
od toga: Osnovni kapital (AOP 102)	1.098
Neraspoređeni dobitak (AOP 108)	3.267
Gubitak do visine kapitala (AOP 109)	0
Poslovni prihodi (AOP 201)	15.211
Neto dobitak (AOP 229)	93
Neto gubitak (AOP 230)	0
Broj zaposlenih (AOP 605)	50

Основни подаци из годишњег финансијског извештаја за 2008. годину	
	износи у 000 динара
	запослени као цео број
Назив податка	Текућа година
Ukupna aktiva (AOP 024)	19.478
od toga: Gubitak iznad visine kapitala (AOP 023)	0
Ukupni kapital (AOP 101)	4.272
od toga: Osnovni kapital (AOP 102)	1.098
Neraspoređeni dobitak (AOP 108)	3.174
Gubitak do visine kapitala (AOP 109)	0
Poslovni prihodi (AOP 201)	13.135
Neto dobitak (AOP 229)	339
Neto gubitak (AOP 230)	0
Broj zaposlenih (AOP 605)	42

Uprkos globalnoj recesiji i smanjenjem broja investicionih projekata koji se realizuju, preduzeće Pionir zabeležilo je povećanje ukupnih prihoda i rast ukupnog obima poslovanja u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu.

4.9. Kritički osvrt na način organizacije i upravljanja preduzećem Pionir

U okviru analize preduzeća Pionir dat je prikaz organizacije, upravljanja i rada ovog preduzeća. U daljoj analizi su izneti glavni nedostaci kada je reč o organizaciji i poslovanju preduzeća i priložena moguća rešenja i načini unapređenja poslovanja.

4.9.1. Nedostatak funkcije marketinga u preduzeću

Marketing funkcija u preduzeću je poprilično nerazvijena a zasebno marketing odeljenje u okviru koga bi se više radilo na ovom aspektu poslovanja ne postoji. Ekonomska kriza je dodatno doprinela da se marketing posmatra kao trošak, a finansijska sredstva koja su bila predviđena za ovu svrhu budu svedena na minimum. Najviše uspeha se postiglo na planu razvijanja dobrih odnosa sa kupcima kroz stavljanje njihovih potreba u prvi plan kao i kroz prilagođavanje preduzeća njihovim zahtevima kada je u pitanju isporuka, ali je potrebno da preduzeće radi i na području reklamiranja i promocije asortimana proizvoda, kao i samog brenda.

- Neophodno je zapošljavanje diplomiranog ekonomiste sa značajnim radnim iskustvom iz oblasti marketinga koji bi kreirao godišnji marketing plan, kontinuirano radio na razvijanju i sprovođenju marketinških aktivnosti u preduzeću, u cilju boljeg upoznavanja i informisanja potencijalnih kupaca sa asortimanom preduzećam, formiranja svesti potrošača o brendu preduzeća Pionir kao i ostvarivanju planiranog obima prodaje.
- Izuzetno je važno da preduzeće kreira svoj web sajt, koji do sada nije postojao, gde bi se potencijalni kupci mogli da pronađu sve potrebne informacije o preduzeću Pioniru i proizvodnom asortimanu.
- Potrebno je raditi i na kataloškoj prodaji, odnosno štampanju kataloga sa aktuelnim asortimanom proizvoda, čime bi se omogućila promocija robe i stvorila mogućnost za uspostavljanjem saradnje sa novim kupcima.
- Aktivnosti reklamiranja obuhvataju oglašavanja u štampanim medijima, i to isključivo u stručnim časopisima, ali bi oglašavanje trebalo proširiti i na mesečne i nedeljne časopise
- Učešća na stručnim konferencijama i sajmovima su do sada bili na nedovoljnom nivou. Da bi preduzeće održalo korak sa najnovijim dostignućima i konkurentima mora biti aktivnije kada su u pitanju ovakve vrste aktivnosti, naročito kada je reč o sajmovima tekstila u Srbiji i regionu.

4.9.2. Nedostatak stručnjaka za dizajn i tehnologiju

Jedan od velikih konkurentnih slabosti preduzeća Pionir jeste nedostatak školovanog i talentovanog dizajnera koji bi kontinuirano radio na kreiranju tekstilnih proizvoda modernog i atraktivnog kroja, dizajna i boja, a koji bi udovoljili zahtevima tržišta i željama kupaca. Njegov zadatak bi bio da kreira, razvija i unosi inovacije u postojeće proizvode, prati svetske trendove, stalno se usavršava, uči i saznaje. Dodatna ulaganja u ovog zaposlenog bi bila neophodna, u vidu redovnog učestvovanja na sajmovima mode, kongresima i seminarima o dizajnu i sl. Cilj je da se kreiraju proizvodi koji su atraktivni za kupce, kvalitetni, povoljniji od konkurentnog, i koji bi uz minimalne troškove njihove proizvodnje maksimizirali profit kompanije.

4.9.3. Internet trgovina, kao sredstvo unapređenja obima prodaje

Jedan od načina diferenciranja u odnosu na konkurenciju i sticanja bolje pozicije za takmičenje sa većim i uspešnijim preduzećima jeste i pokretanje online trgovine preduzeća Pionir, gde bi kompletan asortiman preduzeća bio dostupan za naručivanje preko interneta. Na ovaj način bi preduzeće, uz minimalne troškove, držalo svoja vrata otvorena 24h potrošačima širom zemlje. U Srbiji se još uvek na internetu nudi relativno mali broj proizvoda i usluga što je velika prednost za preduzeća koji žele da prošire svoje poslovanje i ostvare veću konkurentnost na tržištu.

Kako bi preduzeće u potpunosti iskoristilo prednosti svog on line prisustva, detaljni opisi proizvoda, specijalne ponude, rokovi isporuke i cene moraju biti jasno naznačene, nedvosmislene i tačne. Drugim rečima, kako bi se osiguralo poverenje i lojalnost kupaca preko interneta, od ključne važnosti je da preduzeće na vreme i sa traženim kvalitetom obezbedi proizvode ili usluge svojim potrošačima.

S obzirom da istraživanja u Srbiji pokazuju da čak 87 odsto korisnika interneta nikada nije kupovalo ili poručivalo robu preko interneta, poverenje bi se sticalo besplatnom dostavom, i besplatnim povratom novca ukoliko kupac nije zadovoljan proizvodom, kao i korisničkim servisom koji bi bio otvoren za sva pitanja i nedoumice potrošača.

Posebno se mora voditi računa o preglednosti i funkcionalnosti internet stranice, koja bi morala da ima atraktivan izgled, uz jednostavno razumevanje i korišćenje.

Zaključak

Uspešno upravljanje promenama i sposobnost brzog strateškog reagovanja su neizostavni deo svakodnevnog modernog poslovanja. Najuspešnije kompanije više nisu one najveće, već one koje se danas najbrže i najfleksibilnije prilagođavaju promenama u dinamičnom okruženju i na njih adekvatno reaguju neprestanim unapređenjima, kako svojih proizvoda ili usluga, tako i znanja i veština zaposlenih, poštujući pritom načela poslovne etike i društvene odgovornosti.

Jedna od najznačajnijih odgovornosti menadžera i rukovodilaca danas predstavlja reagovanje na kompleksne mogućnosti i opasnosti koje velikom brzinom utiču na organizaciju. Međutim, mnogi stručnjaci smatraju da za ostvarivanje dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća nije dovoljno imati samo uspešnog lidera na čelu preduzeća, već da je liderstvo neophodno razvijati i podsticati na svim organizacijskim strukturama.

Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje u ljudske resurse, odnosno kadrove koji će svojim znanjem, veštinama, sposobnostima i kreativnošću doprinosti konkurentnosti i uspešnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, unaprede svoje veštine, prilagođavaju svoje vrednosti, motivaciju, ponašanja i učinkovitost. Potrebno je izvršiti i promene u organizacionoj kulturi – promene vrednosti, ustaljenih običaja, informacionih odnosa, uticaja, stila upravljanja.

U radu je prikazano u kojoj meri je upravljanje organizacionim promenama povezano s izgradnjom održive konkurentne sposobnosti i dugoročnog rasta i razvoja preduzeća. Dobijeni rezultati istraživanja pokazuju da je sposobnost upravljanja promenama u današnjem okruženju preduslov za održivu konkurentnost i dugoročan rast i razvoj datog preduzeća. Time je potvrđena hipoteza rada.

Literatura:

Avlijaš, R. (2010) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Avlijaš, R. (2008.) *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Avlijaš, R. (2010.) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Adižes, I. (1999.) *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Asee, Novi Sad

Bečejski-Vujaklija, D. (2008.) *Uvod u informacione sisteme*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Ceranić, S. (2004.) *Menadžment u malim i srednjim preduzećima*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd

Ćirović, M. (2009.) *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, Beograd.

Ćelić, Đ. (2010.) *Izrada marketing plana za mala i srednja preduzeća*, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Japanska agencija za međunarodnu saradnju

Drucker, Peter (2001.), *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad

Drucker, Peter F. (1991.) *Inovacije i preduzetništvo- praksa i principi*, Privatni pregled, Beograd

Đorđević, M. (1994.) *Strategijski marketing*, Savremena administracija, Beograd

Đurić, Z. (2005.) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Poslovna škola, Beograd.

Ficroj F, Aks Z. i Gerlovski D. (2007.) *Menadžment i ekonomika organizacije*, Izdavačka kuća CID, Podgorica.

Janjićijević, N. (2004.) *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

Kalinić, V. Roca, B. (2000.) *Menadžment trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Subotica

Kotler, P. (2000.) *Marketing management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey

- Kotler, P. (2004.) *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad
- Lovreta, S. (2009.) *Trgovinski menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- Marić, B. (2006.) *Organizacija preduzeća*, Univerzitet Braća Karić, Novi Sad.
- Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
- Mašić, B. (2009) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mileusnić, N. (1998.) *Menadžment preduzeća*, Savez računovođa u revizora Srbije, Beograd.
- Miljković, M. i Vasiljev, S. (2006), *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Paunović, B. (2008) *Ekonomika preduzeća: preduzeće, okruženje i ulaganja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- Paunović, B. i Zipovski D.(2005) *Poslovni plan- vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- Petrović, P. (1994) *Marketing strategija i preduzetništvo: menadžment preduzeća robnog prometa*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd
- Poslovno okruženje- najčešći problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u Srbiji*, (2010.), Nacionalna agencija za međunarodni razvoj, Beograd
- Programi podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u Republici Srbiji*, (2009.) Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, JICA, Beograd
- Stanje, potrebe i problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetništva*, (2009.) Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva Beograd
- Stavrić, B. Kokeza, G. i Riznić D. (2003) *Ekonomika preduzeća, menadžment i marketing u funkciji profita*, Zapis, Arandelovac
- Todorović, J., D. Đuričin, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
- Vučićević, S. (2008.) *Menadžment u poslovanju preduzeća*, Beogradska poslovna škola, Beograd.

Živković, S. (2008.) *Strategijski menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić”, Beograd

Interni izvori iz preduzeća