

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**Uticaj liderstva i strategijskog i operativnog
menadžmenta na poslovanje velikih sistema u Srbiji
(STUDIJA SLUČAJA PREDUZEĆA “GENERALEXPORT”,
BEOGRAD)**

MENTOR:

PROF.DR. MIROSLAV LUTOVAC

KANDIDAT:

DRAGAN BABIĆ

400406/2015.

BEOGRAD, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT.....	3
2.1. Definicija menadžmenta	
2.2. Menadžment: procesi, ljudski resursi, nauka i dr.	
2.3. Univerzalni menadžment	
2.4. Strategijski i operativni menadžment	
2.5. Planiranje, odlučivanje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje operativnog menadžmenta	
3. TRGOVINSKI MENADŽMENT.....	15
4. MARKETING MENADŽMENT KOD POSLOVANJA PREDUZEĆA.....	18
5. SISTEM POSLOVNIH FINANSIJA.....	23
5.1. Opšte, upravljanje, politika, planiranje, analiza	
5.2. Menadžment i prikazivanje intelektualnog kapitala	
6. PRIMER USPEŠNOG POSLOVANJA I UNIŠTENJA JEDNE VELIKE JUGOSLOVENSKE FIRME ZBOG NEPRIMENJIVANJA MODERNIH TRENDOVA STRATEGIJSKO OPERATIVNOG MENADŽMENTA, UTICAJA POLITIČKO-OLIGARSKIH STRUKTURA NA ISTU I IZMENJENIH DRUŠTVENIO-EKONOMSKIH ODNOSA U OKRUŽENJU.....	34
6.1. Uvod	
6.2. Primer spoljnotrgovinskog preduzeća „GENERALEXPORT“ - Beograd	
6.3. Istorijat nastanka preduzeća, počeci, okruženje, društveno-ekonomski odnosi u okruženju (zemlja/svet), delatnost, razvoj i dr.	
6.4. Uspešan period delatnosti preduzeća	
6.5. Promena političko-ekonomskog okruženja (zemlja/svet) i uticaji na rad preduzeća	
6.6. Nemogućnost prilagođavanja i primena modernih trendova strategijski i operativnog menadžmenta i nedostatak strategijskog koncepta	
6.7. Uticaj i odlučivanje političkih i oligarskih struktura na rad i sudbinu preduzeća, njegovo propadanje i stečaj	
7. AKTUELNO GLOBALNO MARKETINŠKO OKRUŽENJE.....	49
8. TIM LIDERING – LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMENAMA.....	53
9. NOVI KONCEPTI STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA.....	60
9.1. Menadžment informacionog sistema	
9.2. Menadžment proizvoda i usluga u trgovini	
9.3. Menadžment prodaje	
9.4. Menadžment ljudskih resursa	
9.5. Menadžment znanja	
9.6. Menadžment odnosa sa kupcima	
9.7. Menadžment totalnog kvaliteta	
10. PROCES TRANSFORMACIJE ORGANIZACIJE I STRATEGIJE OPERATIVNOG MENADŽMENTA.....	73
11. ZAKLJUČAK.....	75
12. LITERATURA	79

1. UVOD

Predmet rada je uvid u sadržaj i aktivnosti procesa menadžmenta i sistema poslovnih finansija u oblasti trgovine i marketinga kod poslovanja preduzeća. Uvid u aktuelno globalno marketinško okruženje i nove koncepte strategijskog i operativnog menadžmenta i tim lidering. Studija slučaja spoljnotrgovinskog preduzeća GENERALEXPORT – Beograd, njegovog nastanka, razvoja, uspešnog poslovanja i stečaja. Osnovna hipoteza rada je da je zbog neprimenjivanja savremenih trendova i metoda strategijskog i operativnog menadžmenta, izmenjenih uslova poslovanja u okruženju, političkog uticaja i odlučivanja došlo do propasti i stečaja Generalexport-a – Beograd.

Zadatak rada je dokazivanje postavljene hipoteze na razmatranoj studiji slučaja preduzeća Generalexport, Beograd.

Cilj rada je istraživanje, uvid i opis elemenata poslovanja preduzeća Generalexporta koji su doveli do neuspešnog ishoda njegovog poslovanja – stečaja, kako se ne bi slični slučajevi ponovili.

Metod istraživanja je korišćenje osnovnih analitičkih i statističkih metoda, kao i metoda saznanja – prikupljanje podataka iz dostupne literature, dokumenta, interneta, ličnim kontaktom – putem razgovora, primera iz prakse i dr.

U prvom i drugom delu ovog rada metodološkim prilazom obuhvaćene su, opisane su i analizirane su:

1. Teoretske osnove i operativne aktivnosti primenjene u dosadašnjoj poslovnoj praksi kao i moderni trendovi strategijskog i operativnog menadžmenta i njihov uticaj na gotovo sve delove i funkcije poslovanja preduzeća.

2. Geneza i uslovi u političko-ekonomskom sistemu u Srbiji i u okruženju u prošlosti i sadašnjosti kao i trgovački kanali u spoljnoj trgovini u tom periodu .

3. Razvojne faze, uslovi i rezultati privređivanja jednog velikog jugoslovenskog – srpskog spoljnotrgovinskog preduzeća „Generalexport“ Beograd koje je dugi niz godina uspešno poslovalo i razvijalo se da bi u jednom trenutku 90-tih god. zbog izmenjenih mikro i makro društveno-političkih i ekonomskih uslova u svom okruženju, pod uticajem i odlučivanjem od strane vladajućih političko-birokratskih struktura koje nisu bile zainteresovane da sačuvaju ovaj poslovni sistem i zbog neprimenjivanja savremenih metoda i radnji strategijskog i operativnog menadžmenta – otišlo u stečaj i propalo.

Aktuelnost teme, procesi kroz koje je prolazio političko-ekonomski sistem Srbije i trenutno stanje ekonomije Srbije, mogu se sagledati kroz analizu poslovanja Generalexporta, Beograd – jednog od velikih učesnika u trgovinskim kanalima prometa roba i usluga između dobavljača i potrošača (korisnika), koji je krajem 80-tih / početkom 90-tih godina obavljao 13% jugoslovenske i 27% srpske spoljnotrgovinske razmene u oblastima:^{1,2} Uvoza, izvoza, velikoprodaje . maloprodaje, usluga u turizmu i avio saobraćaju. Ova analiza daje primer kompanije koja nije donosila ispravne strategijske odluke, koja se oslanjala na političke veze i monopolsku poziciju na tržištu.

Slične sudbine su doživela srodna spoljnotrgovinska preduzeća Srbije – (Inex, Tehnopromet, Rapid, Univerzal, Hempro, Tehnohemija i dr.).

Da bi se metodološki obavila analiza poslovanja posmatranog slučaja treba sagledati odgovarajuće osnove i savremene trendove u trgovinskim kanalima kao što su: strategijski i operativni menadžment, trgovački i marketing menadžment, sistem poslovnih finansija i vrednovanje intelektualnog kapitala i dr.

Svi pobrojani segmenti analize, primeri neadekvatnih strategijskih odluka, analiza političko-ekonomsko-finansijskog okruženja u prošlosti i sadašnjosti treba da ukažu kompanijama koje se nađu u sličnoj situaciji da se ovakvi slučajevi više ne ponove kao i na moguće pravce delovanja u strategijskom i operativnom menadžmentu u cilju prilagođavanja nastalim promenama i izbegavanja sličnih scenarija.

U trećem delu ovog rada obuhvaćeni su i opisani su aktuelno okruženje, novi koncepti i procesi strategijskog i operativnog menadžmenta i liderstva i to:

1. Aktuelno globalno marketinško okruženje u svetu i u Srbiji kao i procesi koji su se odvijali u bliskoj budućnosti, a koji su bitno uticali na ekonomsku situaciju u Srbiji i doveli do stagnacije privrede i pratećih delatnosti u svim segmentima društva Srbije (proizvodnja, trgovina, finansije, ekonomski rast, tehnologija, nauka, školstvo i dr. oblastima). Nasuprot tome finansijsko-industrijske razvijene zemlje sveta su postale ekonomski još jače i grupisale su se u jake ekonomske unije i grupacije poput zemalja Evrope – EU, zemalja Severne Amerike – NAFTA, zemalja jugoistočne Azije – ASEAN i dr.³ U međuvremenu velike zemlje i nacije poput Kine, Rusije, Brazila i dr. ostvaruju visok ekonomsko-tehnološki razvoj u akumulaciju kapitala i menjaju svetsku ekonomsko-političku-strategijsku sliku sveta koji od unipolarnog postaje više polarni.

Pokušaj liderske kompanije Generalexporta, Beograd i njenih lidera da prilagode poslovanje ove kompanije novonastalim promenama krajem XX veka u njenom makro i mikro okruženju sa kritičkim osvrtom na isti i izvedenim zaključcima o uzrocima propasti i stečaja ovog preduzeća.

2. Novi ekonomski, tehnološki, strategijski, marketinški i dr. uslovi u makro i mikro okruženju koji su doveli do novih koncepata strategijskog i operativnog menadžmenta u privredi i drugim delatnostima.

Novi koncepti menadžmenta primenjeni su u svim segmentima kanala trgovine i kanala marketinga (informacioni sistemi, proizvodno-uslužni sistemi, prodajno-finansijski sistemi, sistemi obrazovanja i znanja, sistemi kontrole i sl.).

Tim lidering – liderstvo i upravljanje promenama.

3. Novi procesi transformacije organizacije i strategije operativnog menadžmenta.

Uvođenje nove generacije merenja organizacionih parametara kompanija putem BSC* metode i uvođenje zadnje generacije integrisanog strategijskog i operativnog menadžment sistema koji su doveli do novih „pametnih“ i inovativnih poslovnih organizacija.^{4/5}

*Termin: BSC (Engl: Balanced Score Card) – „Balansirana lista merila performansi“

2. MENADŽMENT

2.1. DEFINICIJA MENADŽMENTA

Pojam menadžmenta u brojnim jezicima sa anglo i romanskog govornog područja potiče od reči management (engleski), menagement (francuski), manegiare (italijanski) i slično i odnosi se na širi pojam reči koja označava upravljanje, rukovođenje, raspolaganja nečim i sl.¹ Ova reč je novijeg datuma i ušla je u srpski jezik i druge jezike kao pojam sa istim značenjem.

U Savremenim privredno-ekonomskim procesima menadžment se odnosi na procese i ljudske resurse koji su uključeni u upravljanje, planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolisanje i druge aktivnosti radi ostvarenja određenog cilja na efikasan način.

Postoji više definicija menadžmenta koje su definisane od strane različitih autora kao na primer:²

- Menadžment predstavlja aktivnosti koje se tiču: planiranja, organizovanja, komandovanja, koordinacije, kontrole u procesu radi ostvarivanja određenog cilja (FAYOL – 1916)
- Menadžment je koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, kako bi se isti obavio efikasno i efektivno – sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi (S.Robins/M.Coulter, 2006.)
- Menadžment je delotvorno znanje koje se primenjuje u kontinuiranom procesu: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslovnih aktivnosti radi ostvarivanja organizacione svrhe i ciljeva, kako bi neka organizacija bila efektivna i efikasna (B.Mašić, 2007.)

Svodeći brojne definicije i objašnjenja dolazi se do opšte definicije koja menadžment objašnjava kao: Proces radi ostvarivanja organizacionih ciljeva putem planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja ljudskih, fizičkih, finansijskih i informacionih resursa organizacije na efektivan i efikasan način.

2.2. MENADŽMENT: PROCES, LJUDSKI RESURSI, NAUKA I DR.

Menadžment predstavlja multidisciplinarnan proces koji obuhvata brojne aktivnosti i uključuje različite profile delatnosti i specijalnosti ljudskih resursa.

2.2.1. PROCES MENADŽMENTA³

Proces menadžmenta se odvija kroz četiri osnovne funkcije:

1. Planiranje
2. Organizovanje
3. Vođenje
4. Kontrolisanje

Planiranje: Na osnovu sprovedenih odgovarajućih istraživanja i analiza, pristupa se planiranju odgovarajućih strateških ciljeva i planova za njihovu realizaciju.

Planiranjem menadžeri strateški usmeravaju organizaciju ka strateškim ciljevima. U ekonomskoj teoriji često se pominje da je planiranje u najtešnjoj vezi sa funkcijom kontrole. Planiranje je osnov iz koga se granaju sve funkcije organizovanja, vođenja i kontrole nekog procesa ili organizacije.

Organizovanje: Na osnovu postavljenih ciljeva i planova formira se odgovarajuća organizaciona struktura za njihovu realizaciju.

Kod formiranja organizacione strukture vodi se računa o aktivnostima i zadacima koje odgovarajuće organizacione jedinice treba da obave. U isto vreme vrši se raspodela posla i obaveza uspostavlja se hijerarhijski lanac komandovanja i raspodela kontrole. Organizuje se menadžment ljudskih resursa neophodnih za uspešno obavljanje posla.

Vođenje: Podrazumeva formiranje timova i saradnika kako bi se posao obavio na efikasan i efikasan način.

Pritom se mora razrešiti niz pitanja za vođenje posla kao što su: motivacija radnika, izbor najboljeg sistema komunikacije, izbor načina obavljanja posla – pojedinačno ili timski i sl., rešavanje saradnje, konflikta i drugih međuljudskih odnosa među zaposlenim.

Kontrola: Kontrola rada timova, pojedinaca, postupaka, redosleda radnji, efikasnosti i dr. parametara u skladu sa zacrtanim ciljem i planovima.

Izbor načina kontrole mora biti primeren poslu koji se obavlja. U praksi menadžeri su često okrenuti vođenju posla i tekućim problemima, tako da kontrola poslovanja dođe naknadno što može da izazove štete i uspori odvijanje posla.

Na kraju nameće se zaključak da je proces menadžmenta i posao menadžera veoma kompleksan i odgovoran jer se istovremeno obavljaju i prepliću radnje upravljanja, planiranja, organizacije, rukovođenja, kontrole i drugo.

2.2.2. LJUDSKI RESURSI MENADŽMENTA⁴

Realizaciju procesa MENADŽMENTA vode i obavljaju ljudi – menadžeri kroz procese planiranja posla, organizacije posla, kontrolisanja posla i realizacije posla. U isto vreme može se reći da je to skup ljudi koji rade zajedno radi ostvarivanja odgovarajućeg cilja ili grupe ciljeva.

2.2.3. MENADŽMENT KAO NAUKA I VEŠTINA⁵

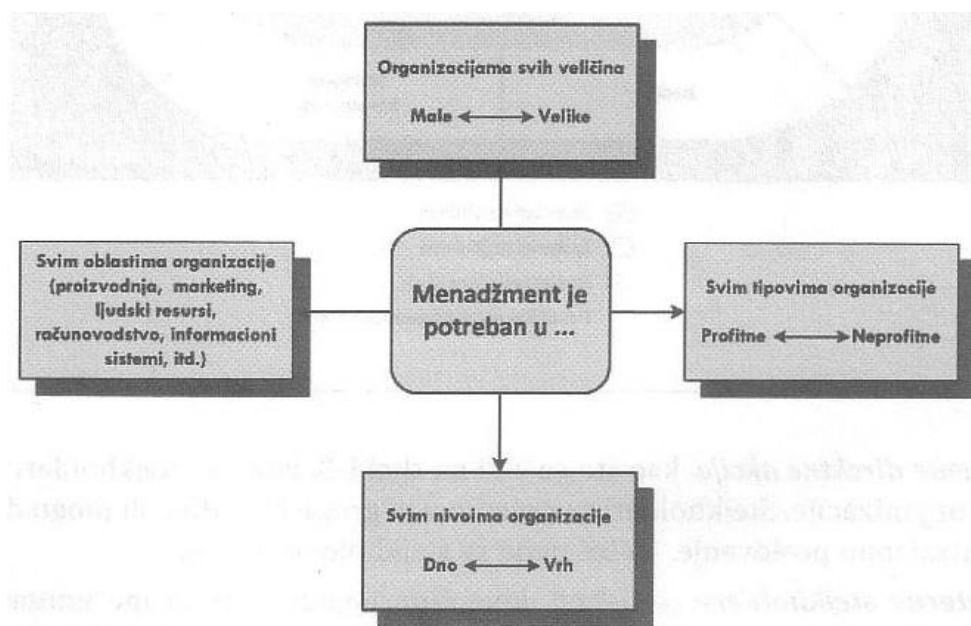
Menadžment kao veština obavljanja nekog posla je stara koliko i ljudska civilizacija. Step en razvoja ljudske civilizacije uslovljavao je i diktirao je razvoj menadžmenta i njegovih elemenata i ciljeva.

Menadžment kao naučna disciplina se formira 50-tih godina XX veka. Razvoj nauke i industrije tražio je i formirao je teoretske i praktične osnove procesa menadžmenta i profilisao menadžersku struku kao profesiju. Menadžmentska profesija se formira u posebnim školama a kompletno zaokružava kroz praksu i uspešnost u poslovima u kojima se obavlja.

2.3. UNIVERZALNI MENADŽMENT⁶

Menadžment je univerzalan i primenljiv u svim oblastima ljudske delatnosti (ekonomija, politika, nauka, zdravstvo, kultura, industrija, poljoprivreda i dr.).

Menadžment je primenljiv i potreban u svim organizacionim celinama bez obzira na njihovu veličinu i tip kao i na svim njenim organizacionim nivoima.



SLIKA 1: Prikaz univerzalne potrebe za menadžmentom

2.4. STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT

Strategijski i operativni menadžment je nova kategorija menadžmenta čija je primena uvedena od početka 1970. –tih godina. Odvija se kroz dve osnovne faze:

Strategijski menadžment koji se odnosi na odgovornost rukovodećeg tima za efikasnost poslovanja⁷

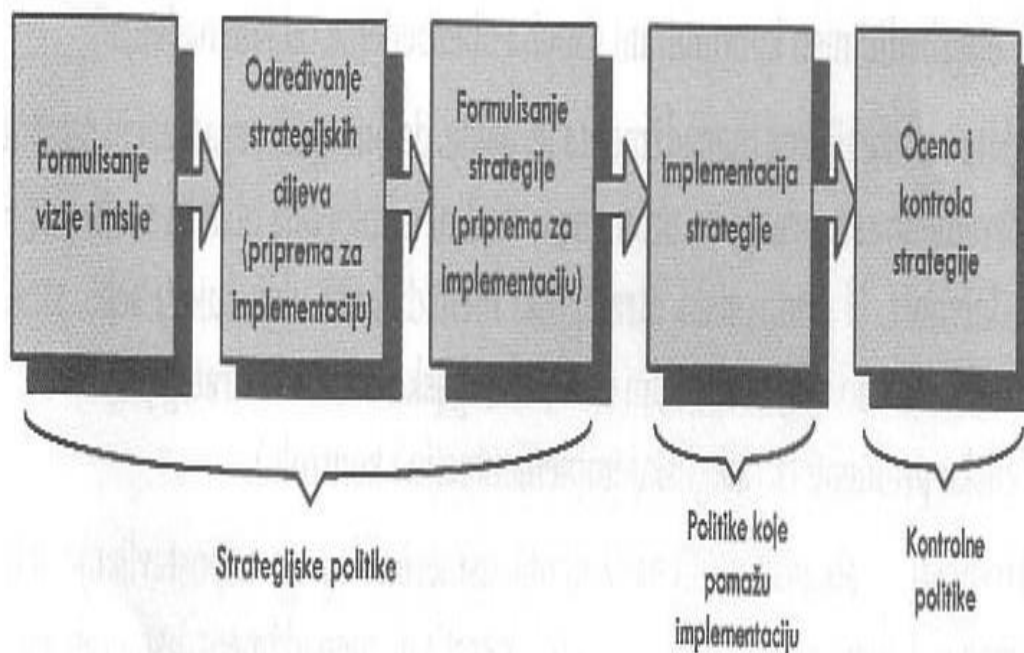
Operativni menadžment koji se odnosi na efikasnost poslovanja⁸

U Sredini i okruženju gde se obavljaju aktivnosti strategijski operativnog menadžmenta.

Strategijski menadžment kreira strategijsku poziciju i životni vek organizacije.

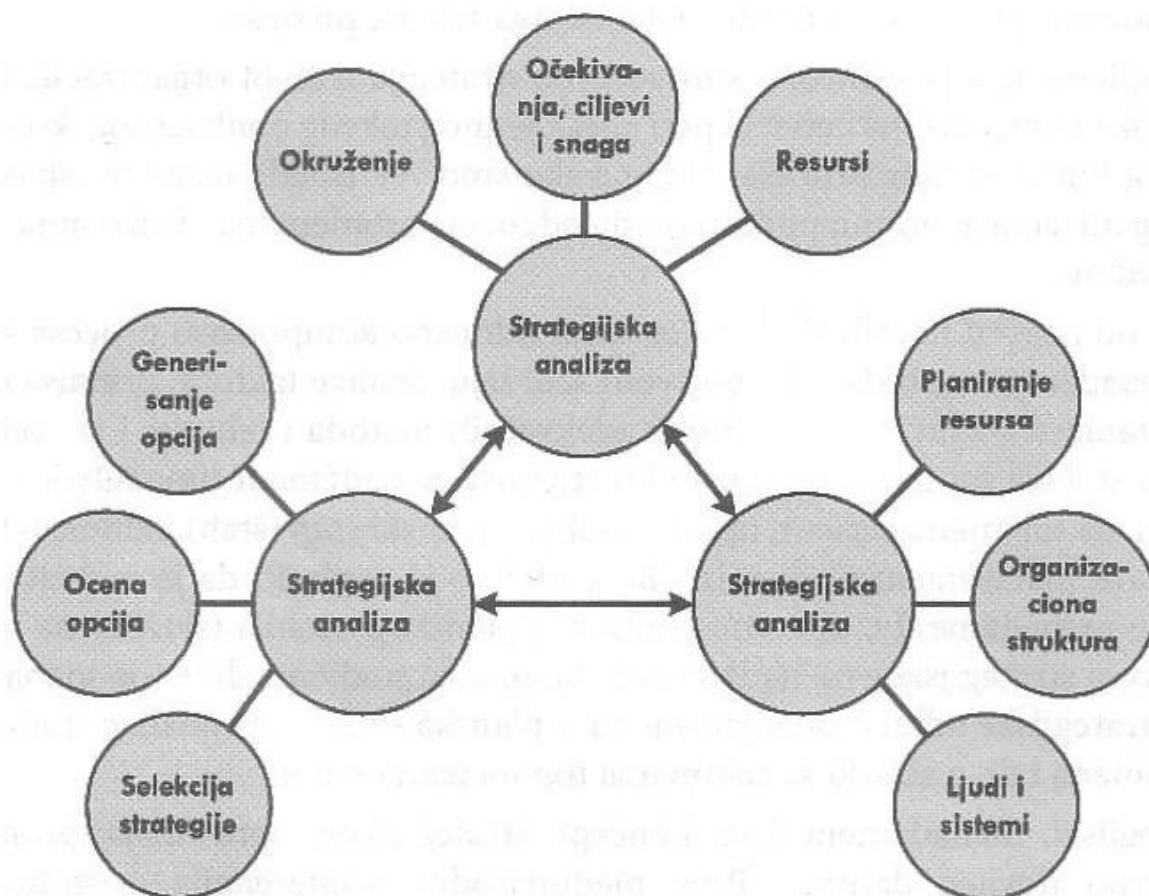
Operativni menadžment korišćenjem strategijske pozicije ostvaruje operativne ciljeve organizacije. Strategijski menadžment mnogi smatraju menadžmentom promena koji se sve više primenjuje kod promenljivih i kompleksnih sredina.

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i pravovremeno reagovanje u sredini gde se obavlja poslovna aktivnost odnosno da uspostavi odnos organizacije i njenog okruženja. Osnovna uloga operativnog menadžmenta je da obavi pretvaranje „inputa“ u „output“ u organizaciji.



SLIKA 2: Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta

Na slici 2. Dati su glavni koraci u procesu strateškog menadžmenta koji je sačinila grupa autora 1991. God. iz USA



SLIKA 3. Model elemenata procesa strateškog menadžmenta

Na slici 3. Dat je model elemenata procesa strateškog menadžmenta koji je formirala grupa autora 1988. God. iz USA, isti se sastoji od: strateške analize, strateškog izbora i strateške implementacije.

Danas se smatra da su do sada najbolji koncept povezivanja strateškog i operativnog menadžmenta koncipirali i ponudili – Prof. Robert Kaplan sa Harvard Business School-a i David Norton – konsultant iz USA, koji su njihovo povezivanje izvršili putem softverskog paketa.

2.5. PLANIRANJE, ODLUČIVANJE, ORGANIZOVANJE, VOĐENJE I KONTROLISANJE OPERATIVNOG MENADŽMENTA

2.5.1. PLANIRANJE

Planiranje u procesu menadžmenta predstavlja baznu funkciju. Planiranjem pokušavamo da predvidimo i kontrolišemo buduće radnje i događaje⁹

Razvoj planiranja je prolazio kroz različite faze kao što su: bazično finansijsko planiranje, planiranje zasnovano na predviđanju pa do koncepta strategijskog menadžmenta. Strategijsko planiranje je nastalo 60-tih godina XX veka čija je osnova donošenje strategijskih odluka na bazi odnosa organizacije i njenog okruženja. U ovom sistemu primarno se upravlja strategijskim pozicijama preduzeća (učešća na tržištu, finansijska snaga, tehničko-tehnološki nivo i dr.).

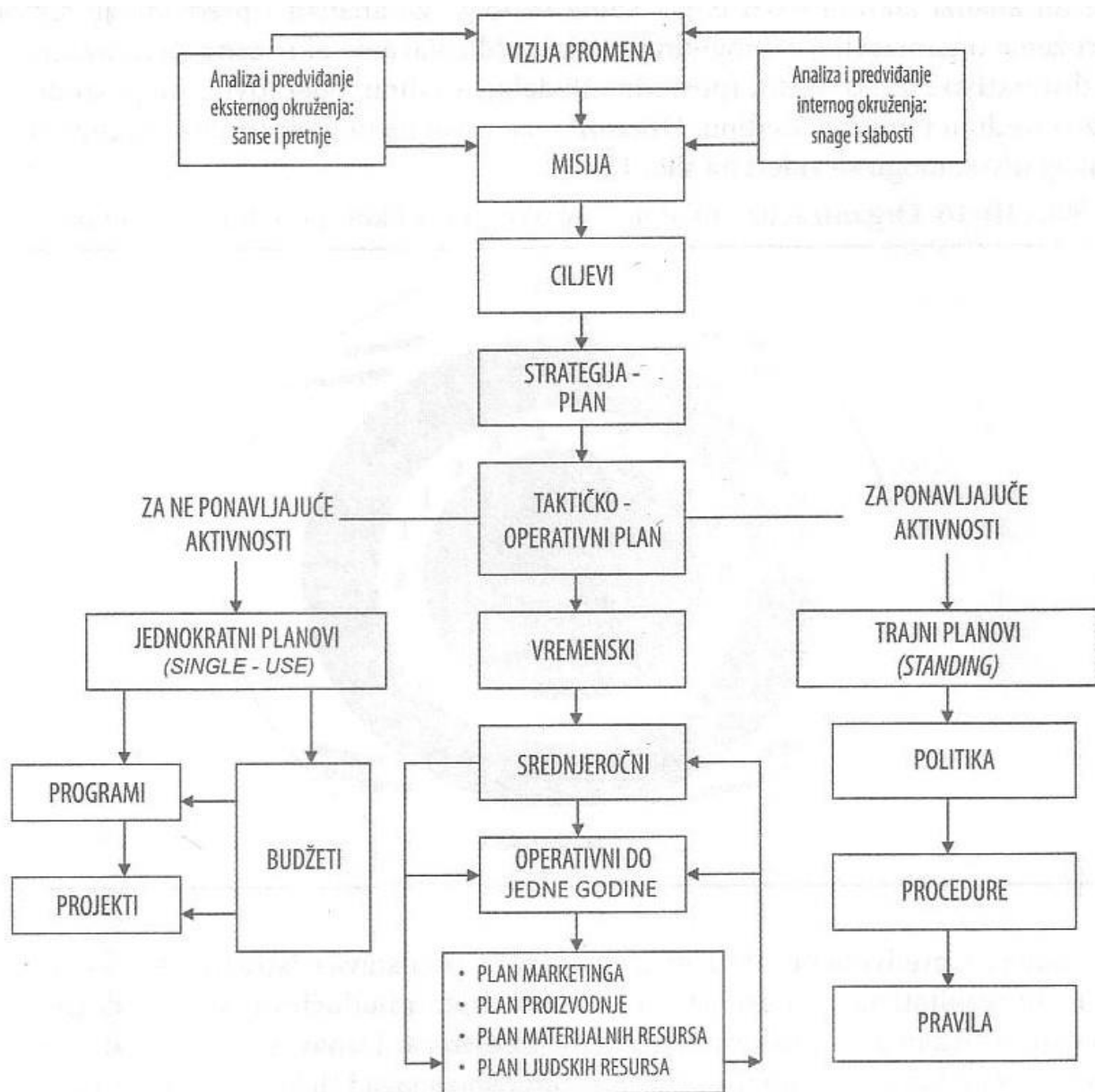
U cilju adekvatnog planiranja treba izabrati odgovarajuće: parametre planiranja i tehniku planiranja. Tek posle obavljenih analiza, istraživanja, izbora parametra planiranja i tehnike planiranja pristupa se procesu planiranja.¹⁰

U procesu planiranja treba da se dostignu postavljeni ciljevi koji mogu biti različiti po svom karakteru i suštini kao na pr: prostorni, vremenski (kratkoročni/dugoročni), strategijski, finansijski, razvojni.

Iz svih gore pobrojanih aktivnosti formiraju se planovi koji po suštini mogu biti:

Strategijski, operativni, dugoročni/kratkoročni, usmeravajući, specifični, jednokratni/trajni i sl.¹¹

Slike 1, 2 i 3. – Izvor: Menadžment – redaktor prof. Dr. Branislav Mašić i grupa autora, Singidunum – Beograd, 2010. God.



SLIKA 4. Proces planiranja

2.5.2. ODLUČIVANJE

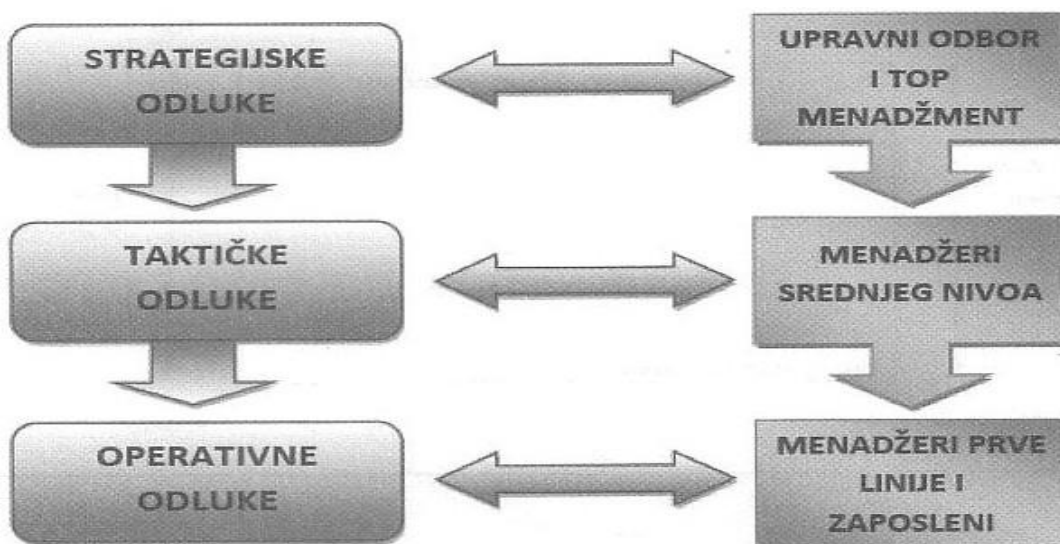
Odlučivanje predstavlja osnov planiranja, kao i svih osnovnih funkcija menadžmenta (organizovanje, vođenje i kontrola).¹²

U procesu odlučivanja imamo različite vrste i nivoe donošenja odluka kao što su:¹³

Strategijske odluke – bitne za dugoročnost, poslovanje, organizovanje, finansije i sl.

Taktičke odluke - primena odgovarajuće strategije poslovanja, proizvodnje, zaposlenje i dr.

Operativne odluke – kratkoročne odluke o poslovanju i dr.



SLIKA: 5. Nivoi donošenja odluka

- SLIKA: 4. I 5. Izvor: Menadžment – Redaktor Prof.Dr. Branislav Mašić i Grupa autora, Singidunum – Beograd, 2010. God.

Proces odlučivanja može se posmatrati sa različitih aspekata, pa se u stručnoj literaturi

često deli po načinu odlučivanja na:¹⁴

- reaktivno i proaktivno odlučivanje
- sistematičko i intuitivno odlučivanje
- individualno i grupno odlučivanje

Sam naziv tipa odlučivanja u suštini opisuje način i princip odlučivanja menadžmenta odnosno zaposlenih.

2.5.3. ORGANIZOVANJE

Organizovanje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Da bi se neka delatnost uspešno i efikasno odvijala treba utvrditi:

1. koji poslovi trebaju da se obave
2. kako izvršiti raspodelu poslova

Postoje različiti tipovi organizacione strukture posla.¹⁵

1. jednostavne (kod malih kompanija i jednostavnih poslova)
2. funkcionalne (organizovanost po srodnosti i po funkciji poslova)
3. multidivizionna (organizovanje po grupisanju srodnih poslova)
4. projektna (organizacija se projektuje za svaki posao posebno)
5. matrična (kombinacija funkcionalne i projektne organizacije)
6. timska (kod velikih sistema – formiranje timova za obavljanje posla)
7. mrežna (mrežna organizacija posla – npr. modularne strukture)

Kod većine organizacije posla u savremenim uslovima odvijanja posla neophodno je utvrditi obim kontrole (menadžmenta) kao i koordinaciju u radu organizacionih jedinica (od najmanjeg do najvećeg segmenta). Koordinacija se može obavljati po horizontalnom i vertikalnom nivou putem menadžerske hijerarhije i primenom informacionih tehnologija.

2.5.4. VODENJE

Vođenje posla podrazumeva obavljanje funkcije komuniciranja, motivacije zaposlenih i organizovanje grupa i timova za obavljanje poslova.

Komunikacioni proces sadrži sledeće osnovne elemente: poruku, pošiljalac, kodiranje, kanal, primalac poruke, dekodiranje i povratna informacija.

Komunikacija može biti:¹⁶

- verbalna komunikacija (usmena, pisana, i sl.)
- neverbalna komunikacija (izrazom lica, pokretom i dr.)
- interna (u okviru firme)

- eksterna (između organizacija, spolja- dobavljači, država, banke)

Komunikacione mreže predstavljaju kanale komuniciranja koji mogu biti:

- centralizovane komunikacione mreže (kod birokratskog i centralizovanog rukovođenja organizacijom)
- decentralizovane komunikacione mreže (komunikacije se obavljaju slobodno bez posrednika – pogodna je za timski rad)

Motivacija zaposlenih¹⁷ je proces koji održava i usmerava aktivnost zaposlenih radi dostizanja određenog cilja.

Za menadžment ljudskih resursa jedan od najvažnijih činioca je motivacija zaposlenih. Postoje različiti teoretski koncepti motivacije zaposlenih kao što su:

1. Procesne teorije – teorija očekivanja, teorija samoeфикаsnosti, teorija postavljenih ciljeva, teorija akcije i sl.
2. Teorija emocija i raspoloženja
3. Teorija potreba – teorija hijerarhije, teorija motivacije i druge teorije vezane za motive i ciljeve zaposlenih
4. i druge teorije vezane za motive i ciljeve zaposlenih

Grupe i timovi^{18/19}

Za obavljanje poslova u organizacijama se formiraju grupe i timovi zaposlenih

Grupe karakterišu sledeće osobine:

- veličina (mala, srednja, velika)
- ciljevi
- interakcija
- uloga
- norme (društva, firme)

Timove karakterišu sledeće osobine:

- značaj za organizaciju
- međuzavisnost zadataka
- organizacijski koncept

Shodno postavljenim ciljevima i zadacima formiraju se i razvijaju se grupe i timovi.

Uspešnost timova se meri različitim parametrima: uspešno obavljenim zadatkom, finansijskim efektima, uspešnim vođenjem različitih procesa i dr.

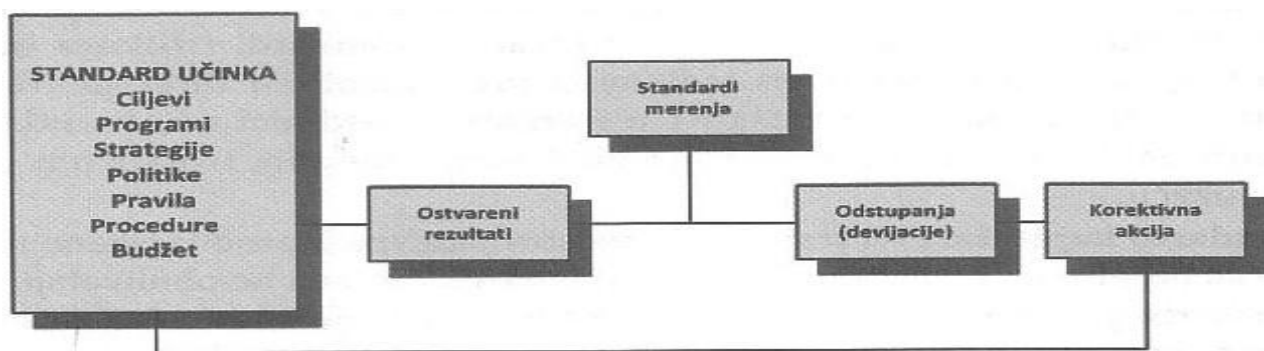
2.5.5. KONTROLISANJE

Kontrolisanje poslovanja preduzeća je jedno od ključnih faza upravljanja, kojim se obezbeđuje da se ostvare rezultati poslovanja prema postavljenim planovima i ciljevima.²⁰

Proces kontrole se odvija kroz faze:

- utvrđivanja standarda i metoda merenja rezultata
- merenja ostvarenog rezultata
- upoređenje ostvarenog rezultata u odnosu na standard
- preduzimanje korektivne akcije.²¹

Određivanje količine, obima i tipa kontrole je stratezijski i operativno važna odluka sa aspekta stratezijskog menadžmenta firme.



SLIKA 6. Proces kontrole

Standardi učinka mogu biti: fizički standardi, standardi troškova, standardi kapitala, standardi prihoda, standardi programa.

Merenje ostvarenih rezultata mora se obavljati u skladu sa propisanim standardima. Poređenje stvarnih rezultata sa programiranim (željenim) rezultatima ukazuje na odstupanja od planiranih učinaka. Sve predhodne faze ukazuju na to da li treba preduzeti određene korektivne aktivnosti ili ne.

Zavisno od tipa aktivnosti , primenjenih standarda i drugih zahteva primenjuju se različite vrste kontrole:²²

- operacijska kontrola – kratkoročno i trajno merenje učinka pojedinih poslovnih/proizvodnih aktivnosti
- menadžerska kontrola – merenje, usklađivanje učinka raznih menadžerskih struktura u procesu rada
- finansijska kontrola – merenje svih finansijskih parametara preduzeća vezane za troškove poslovanja.

Pored pobrojanih kontrola, kontrola može biti preventivna, tekuća i naknadna zavisno od potrebe za istom.

SLIKA 6. IZVOR: Menadžment – Redaktor Prof. Dr. Branislav Mašić grupa autora,

Singidunum – Beograd, 2010. god.

3. TRGOVAČKI MENADŽMENT

3.1. Trgovina je jedna od najstarijih ljudskih delatnosti. Trgovina je privredna grana čije je osnovna delatnost promet roba i usluga između proizvođača /pružaoca usluga i potrošača/ korisnika usluga.¹

U ranim počecima trgovina se odvijala putem robne razmene, da bi pojavom novca nastala novčana trgovina.

Razvoj trgovine doveo je do razvijanja raznih veština, tržišta i razvoja gradova, a potom i do razvoja drugih osnovnih i pratećih delatnosti društva kao što su: proizvodnja, transport, bankarstvo, osiguranje, marketing i dr.

3.2. Trgovinski menadžment je proces kojim se trgovinska aktivnost pokreće i usmerava, putem planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, radeći sa ljudima i uz pomoć ljudi radi postizanja ciljeva trgovinskog preduzeća.²

Trgovački procesi i ostali prateći procesi se odvijaju kanalima marketinga (kanalima prometa) gde se roba transportuje od dobavljača do kupca. Preko ovih kanala odvija se protok roba i usluga,, protok novca, protok pratećih papira i protok informacija.³



SLIKA 7. Šematski prikaz rgovinskog kanala (prometa)

SLIKA7. IZVOR: Menadžment u trgovini – Prof.Dr. Danilo Golijanin

Singidunum – Beograd, 2011. god.

3.3. PROCES TRGOVINSKOG MENADŽMENTA DEFINIŠU SLEDEĆI ELEMENTI⁴

Predmet trgovine - proizvod

- Roba – materijalni proizvodi (odeća, hrana, tehnička roba i dr.)
- Usluga - nematerijalna dobra (prevoz, zanatske usluge, transport, znanje)
- Imovina – nekretnine (kuće, stanovi, zemlja, hartije od vrednosti)
- Ideje – poslovne ideje, dizajnerske ideje i sl.
- Informacije – tržišne informacije, ponašanje kupaca i sl.
- Ljudi - trgovina stručnom radnom snagom, sportistima, glumcima, muzičarima i sl.
- Iskustva – organizovanje seminara, obuka, školovanje i dr.

Tržište

Predstavlja prostor gde se vrši prodaja, kupovina ili razmena roba i usluga.

Trgovina

Predstavlja aktivnost na tržištu gde se proizvod razmenjuje za sredstvo plaćanja (novac ili za drugu robu i usluge)

Trgovac

Je nosilac i izvršilac trgovinskog posla.

Marketing

Je istraživanje i plasiranje robe na tržištu radi zadovoljenja potrebe i želje kupaca.

Menadžer trgovine

Donosi i sprovodi menadžerske odluke u trgovinskom procesu posla

Trgovinski kanali (kanali marketinga)

Su putevi kojima se transportuje roba i preko kojih se odvijaju tokovi trgovačkih aktivnosti (protok roba i usluga, protok novca, protok informacija, protok znanja i dr.)

Trgovinski kanali se sastoje od ulaznog i izlaznog kanala, odnosno kanala nabavke robe (ulaza u preduzeće) i kanala plasmana robe (izlaza iz preduzeća)

3.4. SAVREMENI PRAVCI U TRGOVINI⁵

Automatizacija trgovine

Primena kompjutera i novih aplikacija, školovanje putem interneta, menadžmenta, automatizacija poslovanja (finansije/promet, zalihe, repro materijal i dr.).

Elektronsko poslovanje

Prodaja putem interneta: povezivanje i umrežavanje učesnika u trgovinskim kanalima (dobavljač – trgovinski kanal- potrošač), elektronsko plaćanje, elektronsko praćenje proizvodnje, zaliha, elektronsko istraživanje tržišta i dr.

Veliki poslovi

Objedinjavanje prometa više vrsta predmeta trgovine (robe, usluga, znanja i sl.), povećanje obima prometa standardizovanih proizvoda (snabdevanje veletrgovina raznim robama, snabdevanje fabrika raznim repromaterijalima i sl.), veliki distribicioni centri.

Specijalizacija

Promet različitih proizvoda za specijalizovanog kupca (razne vrste industrija, apoteke, specijalizovani trgovinski lanci, specijalizovane zanatske delatnosti – pekare, kafići, frizeri i sl.).

Pravci razvoja trgovine mogu se definisati i prema određenim tendencijama razvoja trgovine kao što su:

Jačanje koncentracije trgovine - formiranje trgovinskih lanaca

Divergentna tendencija – prilagođavanje „paketa ponude“ potrošačima

Rast obima prometa – po objektima i mestu prodaje

Smanjenje cena i rast kvaliteta usluga

4. MARKETING MENADŽMENT KOD POSLOVANJA PREDUZEĆA

Preduzeće se može smatrati kao jedna ekonomsko-finansijska celina (jednostavne ili složene organizacione strukture) kojom treba upravljati, a koja će u zavisnosti od kvaliteta upravljanja ostvariti bolje ili slabije poslovne rezultate.

Trgovina je privredna delatnost koja se bavi prometom roba između proizvođača i potrošača. Trgovinom može samostalno da se bave proizvođači i potrošači (organizovani u potrošačke zadruge).

Trgovina je jedan od subjekata u kanalima marketinga. U kanalima marketinga trgovina je sa jedne strane kupac kod proizvođača, a sa druge strane je prodavac prema finalnim potrošačima.¹

Marketing je sve ono što trgovac preduzima kako bi zadovoljio potrebe i želje kupca bolje od konkurencije i pritom napravio profit.

Marketing menadžment je proces u kome se kroz funkcije planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolu posla zadovoljavaju potrebe i želje kupca i pritom ostvaruje profit.²

4.1. POVEZANOST TRGOVINE, TRŽIŠTA I MARKETINGA

4.1.1. TRGOVINA³

Savremena trgovina u kanalima marketinga posreduje između proizvođača i kupca i direktno učestvuje u funkcionisanju tržišnog mehanizma. Trgovina pod uticajem želja i potrebe kupaca zahteva primenu marketing menadžmenta, a rezultat je da se ista razvija, menja i prilagođava zahtevima kupaca.

Trgovina ostvaruje delatnost kroz svoju mrežu poslovnih jedinica koje mogu biti organizovane prostorno, funkcionalno i prema posebnim kupcima.

Maloprodaja predstavlja važan oblik savremene trgovine. Ona se prilagođava po kapacitetu, strukturi proizvoda i dr. strukturi potrošača, njihovoj kupovnoj moći i potrebama, lokaciji i dr. Maloprodajni objekti su prodavnice, supermarketi, robne kuće i dr. Prodaja robe na veliko se obavlja najčešće putem skladišta i stovarišta.

4.1.2. TRŽIŠTE⁴

Tržište je mesto razmene ili kupoprodaje robe. Tržište se može razvrstati prema:

Prostoru – lokalno, nacionalno, svetsko i dr.

Vrsti robe – tržište roba, kapitala, novca i dr.

Strukturi odnosa na tržištu – monopolska, oligopolska

Svako tržište ima svoje karakteristike zavisno od tipa i strukture roba koje se plasiraju na istom. Tržište ima svoju anatomiju (vreme, prostor, tehniku razmene) i filozofiju (ponuda i tražnja robe).

Preduzeća se dele prema tipu i mestu poslovanja na:

Nacionalna preduzeća – nemaju profitne centre u inostranstvu

Internacionalna preduzeća – imaju svoje profitne centre u inostranstvu

Globalna preduzeća – jedinstveno posluju na svim svetskim tržištima

4.1.3. **MARKETING**⁵

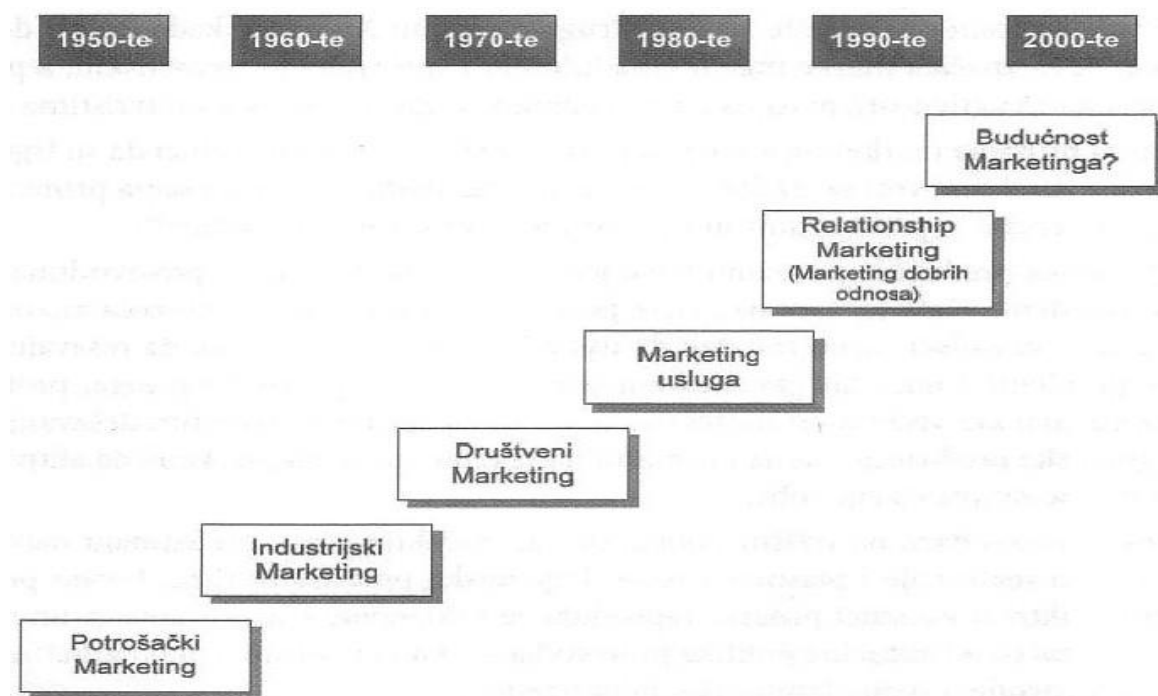
Trgovina svoju aktivnost ostvaruje na tržištu, pri čemu marketing prati tržište, razvija tržište i uspostavlja uspešan poslovni kontakt između trgovine i njenih potrošača.

Aktivnosti marketinga se ogledaju u sledećim funkcijama:

- Istraživanje faktora okruženja sa karakteristikom tražnje
- Formiranje ponude za različite grupe kupaca
- Realizovanje ponude pomoću tržišnog nastupa, poslovanja i komunikacije.

Marketing je proces planiranja, izvršavanja i stvaranja, potom formiranje prodajne cene, promocije i distribucija ideje, robe i usluga, da bi se uspostavila razmena koja zadovoljava licne i ponuđaceve potrebe i ciljeve.⁶

Tokom XX veka došlo je do značajnog razvoja marketinga u trgovini, koji je do današnjeg dana prolazio kroz različite faze prikazane na priloženoj slici:⁷



SLIKA 8. Evolucija u oblasti marketinga

Koreni koncepta marketinga potiču od povratnih informacija sa tržišta i iz sfere prometa.

Savremeni koncept Marketinga – Marketing dobrih odnosa bazira na interaktivnoj komunikaciji dobrih odnosa među svim učesnicima u razmeni.

Tokom proteklog perioda tržišni zahtevi su se menjali i rasli tako da se u aktivnost marketinga uključilo:

Istraživanje tržišta

Planiranje proizvoda

Promocija

Prodaja i distribucija

Dok menadžeri kompanija moraju da vode brigu i prate:

Tržište na kojima nude robu i usluge

Prate učešće svoje kompanije na tržištu

Prate konkurenciju

Analiziraju potrošače

Prate informacije o novim tržištima i robama

4.2.POSLOVANJE TRGOVAČKIH PREDUZEĆA

Kod poslovanja trgovačkih preduzeća brojni su elementi i uslovi koji se moraju poštovati i ispunjavati u cilju uspešnog i profitabilnog poslovanja. Ovde će biti naznačeni neki od osnovnih faktora čiji je uticaj od primarnog značaja na uspešnost poslovanja preduzeća odnosno ostvarivanja maksimalnog prometa i profita.

4.2.1. KUPAC⁸

Na prvom mestu treba sagledati potrebe, želje i zahteve kupca kako bi se formirala odgovarajuća ponuda robe/usluga. Treba sagledati motivaciju kupca za kupovinom kao i uticaje okruženja koji utiču na istu. Okruženje može biti od bitnog značaja za odluku kupca za kupovinom kao što su: lokacija i izgled prodajnog objekta, društveno okruženje, vreme kupovine, putovanje do mesta kupovine, natpis reklame na prodajnom objektu, dobar asortiman i usluga i dr.

SLIKA 8. IZVOR: Trgovina i drugi kanali marketinga – Dr. Jelena Stanković –
SINGIDUNUM – Beograd, 2012. god.

4.2.2. IZBOR TRGOVINE⁹

Trgovina se može obavljati u okviru trgovačkog objekta i bez trgovačkog objekta.

Trgovina u trgovačkom objektu podrazumeva prodajni prostor i asortiman proizvoda koji se nudi za prodaju.

Trgovačke organizacije koje se bave maloprodajom klasifikuju se prema:

- tipu kupca (široka potrošnja, industrijski kupac i sl.)
- tipu prodajnog prostora (prodavnice, tezge i sl.)
- vrsti robe i sl.

Trgovina bez trgovačkog objekta može se obavljati na malo i veliko. Maloprodaja se može vršiti dostavom kupcu „na noge“, putem pošte, putem elektronske trgovine, putem kataloga i sl. Industrijska trgovina za robe industrijske namene može se obavljati na malo (zanatske radnje i sl.) i na veliko (firme proizvođači, javna preduzeća, lokalna uprava i sl.)

4.2.3. ASORTIMAN¹⁰

Asortiman proizvoda i usluga preduzeća čine skup roba/usluga koji su predmet trgovine. Da bi se formirao asortiman robe/usluga treba izvršiti istraživanje i analize: ciljanog tržišta, kvalitet roba, obima i navike potrošača, kupovne moći potrošača, konkurencije i dr. Tek posle ovog istraživanja trgovac vrši izbor artikala koje će nuditi na tržištu.

4.2.4. CENE¹¹

Cena je novčana vrednost robe koju prodavac nudi kupcu. Na formiranje cene utiču: potrošač, trgovac, konkurencija i uslovi na tržištu.

Takozvana cenovna osetljivost zavisi od:

- važnosti proizvoda
- kupovne moći potrošača,
- relativne cene proizvoda,
- konkurencije,
- kvaliteta i sl.

Trgovac mora da odabere najoptimalniju cenovnu strategiju kako bi ostvario određene ciljeve (kao što su: taktičke, profitne, osvajanje tržišta, održanje tržišta i dr.)

4.2.5. LOKACIJA I IZGLED PRODAVNICE¹²

Izbor lokacije prodavnice je ključna kod trgovačkog marketinga preduzeća. Lokacija na posećenom mestu od strane potrošača, poput shopping centra i molova ima daleko veće potencijale nego u nekim drugim lokacijama. Lokacija takođe mora biti primerena robi koja se prodaje kao na pr: prehrambena roba, tehnička roba, konfekcijska roba i sl. Sledstveno tome postoji klasifikacija lokacija na pr: šoping zone, planske zone, greenfield zone (objekti podignuti na „ledini“).

Izgled prodavnice mora da privuče pažnju kupca a unutrašnji izgled da omogući udobnost i preglednost kupovine. Prodajni raspored mora da omogući brzo kretanje kroz prostor, dostupnost proizvodu, efektno iskorišćenje prodajnog prostora i sl.

Prodajni raspored može biti: mrežni, slobodna forma ili butik. Kod izgleda prodavnice važan je vizuelni doživljaj kupca koji se odnosi na: boje, intenzitet svetla, izgled polica/pregrada i sl.

4.2.6. PROMOCIJA U TRGOVINI

Trgovačka firma treba da komunicira sa svojim kupcima. Cilj promocije je da omoguće dolazak kupaca i njegovu kupovinu .

Komunikacija sa kupcima se ostvaruje putem: informisanja, ubeđivanja, demonstracijom proizvoda, ostvarivanjem dobre klime sa kupcima, novčana promocija (rabati, kuponi i sl.), oglašavanje, direktni marketing (pošta, flajeri, tv i sl.).

4.2.7. ELEKTRONSKA TRGOVINA¹³

Elektronska trgovina je jedan oblik trgovine na malo. Ista se obavlja putem Internet trgovine, gde kupac posećuje, Web sajt prodavca razgleda i kupuje robu. Elektronska trgovina se bazno sastoji od distribucije, kupvine i plaćanja robe/usluge.

Digitalni kanali distribucije u odnosu na klasične kanale distribucije imaju:

- veći obim narudžbina
- veći obim nuđenja proizvoda
- zapošljavaju veći broj radnika u distribucionim centrima
- distribicioni centri postaju centri prodaje
- slanje pojedinačnih upakovanih pošiljaka kupcu

5. SISTEM POSLOVNIH FINANSIJA

5.1. OPŠTE, UPRAVLJANJE, POLITIKA, PLANIRANJE, ANALIZA POSLOVNIH FINANSIJA

5.1.1. OPŠTE

U savremenoj praksi u upravljanju preduzećima jedna od ključnih funkcija je upravljanje poslovnim finansijama. Upravljanje poslovnim finansijama ima za cilj da se poveća finansijski kapital preduzeća po maksimalnoj stopi rentabilnosti ulaganja.¹

Danas se ovaj proces često naziva finansijski menadžment ili upravljanje poslovnim finansijama.

Poslovne finansije sadrže tri osnovna aspekta i to:²

- Finansijsko upravljanje
- Investiranje i analiza rizika
- Finansijska tržišta i institucije

Razvoj poslovnih finansija vezan je za početak XX veka da bi do današnjih dana prošao kroz više faza kao što su:³

- Do sredine 50-tih godina preovladavao je tradicionalni koncept poslovnih finansija
- Od 50-tih godina u okviru poslovnih finansija vrši se planiranje sredstava i izvora sredstava preduzeća
- - 60-tih i 70-tih godina poslovne finansije se prate kroz statističke modele i dolazi do razvoja finansijskog upravljanja
- 80-tih i 90-tih godina u poslovima finansija se primenjuje računarska tehnologija da bi kasnije pojavom Internet-a došlo do globalizacije i umrežavanja poslovnih tokova i poslovnih finansija

5.1.2. UPRAVLJANJE FINANSIJAMA U PREDUZEĆU

Upravljanje finansijama obuhvata:⁴

- Planiranje potrebnih novčanih sredstava
- Organizovanje prikupljanja potrebnih novčanih sredstava
- Donošenje odluka o raspoređivanju novčanih sredstava
- Kontrola korišćenja novčanih sredstava

Ciljevi upravljanja finansijama su usmereni na:⁵

- na ostvarivanju maksimalne dobiti (profita) preduzeća
- ostvarivanju maksimalne rentabilnosti poslovanja preduzeća

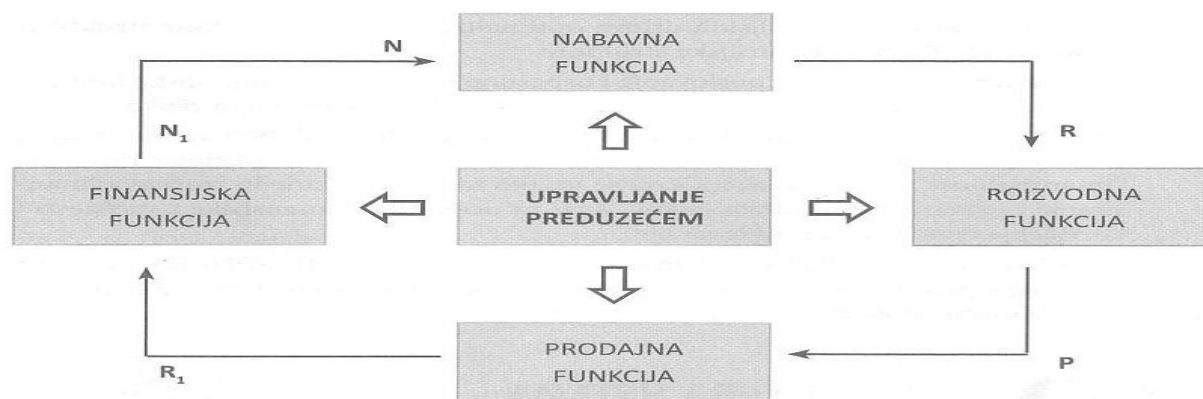
Osnovni zadaci finansijske funkcije preduzeća su:⁶

1. pribavljanje novčanih sredstava preduzeća
2. korišćenje novčanih sredstava u poslovanju preduzeća
3. usklađivanje priliva novčanih sredstava sa obavezama plaćanja

4. Regulisanje novčanih tokova i finansijskih odnosa u preduzeću
5. kontrola upotrebe novčanih sredstava

Opšti model organizacije finansijske funkcije preduzeća definišu tri osnovne grupe funkcija i to:⁷

1. poslovi pribavljanja i plasmana sredstava
2. poslovi platnog prometa i likvidature
3. poslovi finansijskog upravljanja



SLIKA 9. Sistem upravljanja u preduzeću

Bazna šema sistema upravljanja u preduzeću prikazuje osnovne funkcije preduzeća koje predstavljaju složeno, dinamičko jedinstvo, gde su interaktivno povezane finansijska funkcija sa proizvodno – poslovnom funkcijom.

5.1.3. FINANSIJSKA POLITIKA PREDUZEĆA

Finansijska politika preduzeća utvrđuje osnovne finansijske ciljeve preduzeća i opredeljuje se za najbolje metode i postupke za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Finansijska politika preduzeća ima svoje parcijalne delove i to:⁸

- Politika pribavljanja finansijskih sredstava
- Politika finansiranja tokova reprodukcije
- Politika plasmana viška finansijskih sredstava
- Politika finansiranja investicija
- Politika zajedničkih ulaganja

Faktori finansijske politike mogu biti:⁹

- Spoljni faktori (privredno-finansijski sistem, tržišni uslovi privređivanja i dr.)
- Unutrašnji faktori (sva dejstva izazvana u okviru preduzeća kao što su: poslovni planovi, organizacione strukture preduzeća i dr.)

Finansijska strategija preduzeća se definiše na osnovu poslovne strategije preduzeća. Sa njom se biraju pravci i metode akcija, definišu finansijski resursi radi ostvarivanja ciljeva preduzeća.

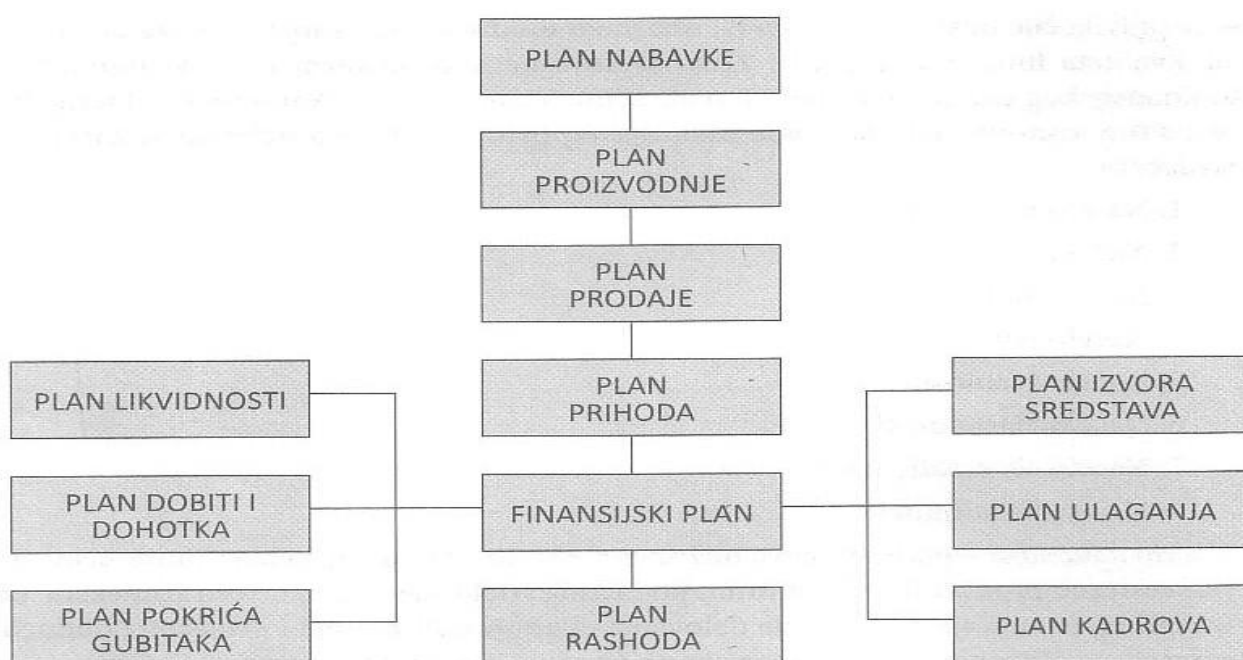
5.1.4. FINANSIJSKO PLANIRANJE U PREDUZEĆU

Planiranje u preduzeću je proces kojim se definišu: ciljevi, strategija, politika i planovi kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.

Finansijsko planiranje u preduzeću znači predviđanje, usmeravanje, usklađivanje i planski raspoređivanje finansijske funkcije u preduzeću.¹⁰

Na osnovu postavljenih ciljeva i planova preduzeća pristupa se izradi finansijskih planova preduzeća i to:

- Operativni finansijski plan (obuhvata sve finansijske transakcije plaćanja – isplate/uplate)
- Kratkoročni (godišnji) finansijski plan (za period od jedne poslovne/kalendarske godine)
- Dugoročni finansijski plan (kojim se definišu finansije preduzeća za projektovani dugoročni razvoj preduzeća)
- Ostali finansijski planovi (koji su raznoliki i vezuju se za različite aktivnosti i funkcije preduzeća)



SLIKA 10. Meduzavisnost planova i funkcionanih delova preduzeća

Biznis plan preduzeća je u interaktivnoj vezi sa finansijskim planom preduzeća.

Biznis plan se temelji na planiranju i analizi parametara radi otkrivanja novih poslovnih šansi i profitabilnih biznisa.

Biznis plan obuhvata marketing tržišta koji mora da obradi pitanja: određivanje ciljnog tržišta, određivanje potencijalnih kupaca, identifikacije konkurencije, određivanje prodajne cene proizvoda/usluga, određivanje strategije prodaje.

Na kraju biznis plan mora da obuhvati finansijsku vrednost njegove realizacije sa planiranim biznis uspehom i predviđanjem nivoa profita.

5.1.5. FINANSIJSKA ANALIZA PREDUZEĆA

Finansijskom analizom poslovanja preduzeća vrši se dijagnostika finansijskog stanja preduzeća, da bi se na osnovu iste sačinile kratkoročne, srednjoročne i dugoročne finansijske prognoze.¹²

Zadatak finansijske analize preduzeća je da se na osnovu iste:

- Uspostavi likvidnost preduzeća odnosno uravnoteži naplata – isplata novčanih sredstava
- Uspostavi dinamička ravnoteža između: prihoda – rashoda – finansijskih rezultata
- Uspostavi raavnoteža između: zadataka – potrebnih sredstava odgovarajućih izvora
- Uspostavi odnos između poslovne politike i finansijske politike preduzeća

Ciljevi finansijske analize su ostvarivanje brojnih boljih rezultata poslovanja u budućnosti. Ciljevi finansijske analize su opšti (rentabilnost, finansijska situacija preduzeća i dr.) i posebni (analitički finansijski izveštaji i dr.).¹³

Vrste finansijskih analiza zavise od kriterijuma i od vrste korisnika koji ih koriste kao što su:¹⁴

- Prema korisnicima - (interna, eksterna)
- Prema metodologiji – (rašćlanjivanje, merenje)
- Prema obuhvatnosti – (kompleksnu, parcijalnu)
- Prema predmetu analize – (bilans stanja, bilans uspeha)
- Prema vremenskom obuhvatanju – (analiza stanja, analiza razvoja)
- Prema načinu prikazivanja (prikaz brojevima, tabelama, grafikoni)

5.2. MENADŽMENT I PRIKAZIVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

5.2.1. OPŠTE

Znanje postaje novi pokretač razvoja korporativnih preduzeća. Nema sumnje da su tokom proteklih godina uspešne kompanije težile da kontinualno primenjuju nove inovacije, nove tehnologije, nova znanja kod njihovog poslovanja i kod zaposlenih, radije nego korišćenje primućstva opreme i mašina.¹⁵

Vrednost znanja je teško merljiva kategorija i ponekad ne može da se prikaže kroz finansijske izveštaje. Međutim danas mnoge kompanije vode posebne bilanse stanja u kojima finansijski prikazuju primućstva i primenu znanja kao generatora ukupnog prihoda preduzeća.

Danas postoje metode i modeli kojima može da se mere i vrednuju finansijski rezultati kod primene intelektualnih aktivnosti i radnji – odnosno da se meri intelektualni kapital i dobit po tom osnovu.

Kod vrednovanja intelektualnog kapitala kod proizvodnih/uslužnih delatnosti moraju se uključiti troškovi eksperimentisanja sa primenom savremenih tehnologija, mašina i opreme.

Iz gore navedenih razloga intelektualni kapital je deo troškova poslovanja i bilansa poslovanja preduzeća.

Efikasna strategija poslovne politike i menadžment intelektualnog kapitala u pogledu primene novih znanja, tehnologije i dr. značajno može da utiče na profit i efikasnost poslovanja preduzeća. Zato se u finansijskim izveštajima poslovanja preduzeća mora da navede intelektualni kapital preduzeća kao što su: intelektualna svojina (patenti), poslovno-proizvodna unapređenja, znakovi i žigovi i dr.¹⁶

5.2.2. DEFINISANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Intelektualni kapital se često definiše kao: posedovanje znanja, iskustva u primeni, znanja za organizovanje odvijanja procesa, poznavanja tržišta, profesionalnost u poslovanju čime se obezbeđuje konkurentnost na tržištu.

Intelektualna svojina kao što su: patenti, trgovački znakovi i žigovi, zabrana prava kopiranja i sl. predstavljaju primućstva, moraju se štititi i moraju biti uključeni u standardne finansijske izveštaje poslovanja preduzeća.¹⁷

Klasifikacija intelektualnog kapitala¹⁸

Intelektualni kapitala se deli na:

1. ljudski (humani) kapital
2. kapital odnosa (prema kupcima)

3. organizacioni (strukturni) kapital

1. Ljudski (humani) kapital:

- Know-how (nou-hau)
- obučavanje
- kvalifikacija
- radno iskustvo
- radna ocena
- psihometrijska ocena
- radna kompetencija
- radni elan

2. Kapital odnosa (prema kupcima):

- brend (prepoznatljivo ime na tržištu)
- kupci
- lojalnost kupca
- ime firme/kompanije
- kanali distribucije
- poslovni partneri
- licencni ugovori

3. Organizacioni (strukturni) kapital:

Intelektualna svojina

- Patenti
- Zaštita prava kopiranja
- Pravo dizajna
- Poslovne tajne
- Trgovački znak
- Servisni znak

Imovina infrastrukture

- Znanje menadžmenta
- Korporativna znanja
- Procesi menadžmenta
- Informacioni sistemi
- Mrežni sistemi
- Finansijske veze

5.2.3. MERENJE I VREDNOVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Merenje intelektualnog kapitala¹⁹

Robert Kaplan i David Norton su početkom 90-tih godina ustanovili model kojim se meri intelektualni kapital koji se prikazuje finansijski kroz bilansno stanje kao i kroz druge ne finansijske pokazatelje rada preduzeća. Ova merenja su se razvila u četiri bazna pravca i to:

- Finansijsko merenje – izraženo u protoku novca (cash flow), profitabilnost preduzeća i sl.
- Merenja kupca – kako nas kupci vide – na pr. Kroz konkurentnost cena i sl.
- Interni procesi merenja – vremensko trajanje određenih ciklusa, vreme praznog hoda i dr.
- Merenje rasta – procenat prodaje novih proizvoda u odnosu na ukupnu prodaju i dr.

Posle ovog pionirskog modela do današnjih dana razvilo se više modela merenja intelektualnog kapitala kao što su: performans prizma (razvijen u Granfield školi menadžmenta), mapa izvora (sredstava) znanja, individualni modeli korporacija (skandia-navigator, ericsson communicator i dr.).

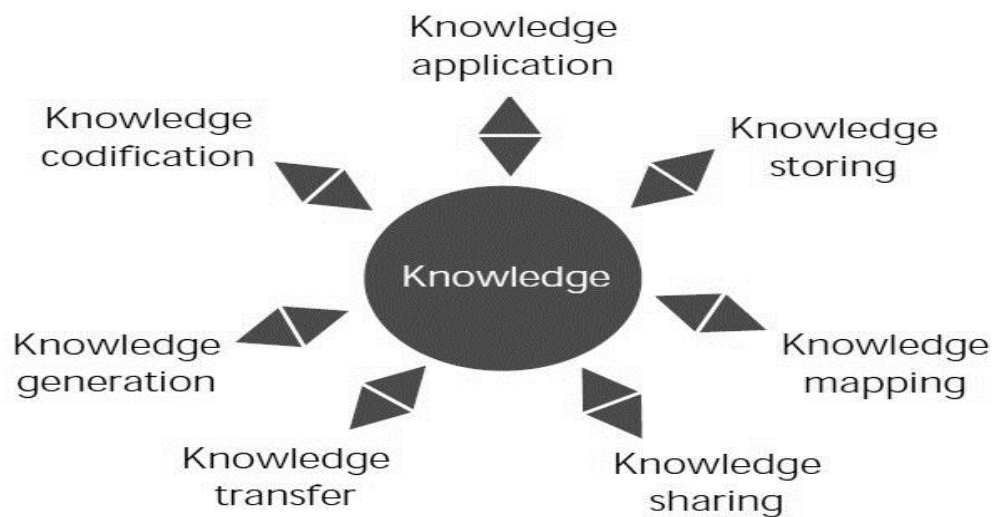
Vrednovanje intelektualnog kapitala²⁰

Modeli vrednovanja intelektualnog kapitala su se do danas razvili tako da se vrednost intelektualnog kapitala prikazuje kao jedna od ekonomskih vrednosti kompanije.

Vrednovanje intelektualnog kapitala se obavlja putem više modela vrednovanja koji su danas u primeni i iskazuju se u: finansijskom iznosu, materijalnom iznosu, indeksnom iznosu, prikazuju kroz ljudske potencijale i dr.

5.2.4. MENADŽMENT ZNANJA²¹

Menadžment znanja je proces koji omogućava i pomaže da se intelektualni kapital razvija i čuva i da se isti primeni gde je to potrebno i moguće. Čak je jedan od poznatih ekonomista Peter Drucker uveo u ekonomsku praksu zvanje . „radnik znanja“. Granfield škola menadžmenta je objedinila sve procese menadžmenta znanja prikazujući ga šematski pod nazivom: „kolo procesa znanja“.



SLIKA 11. Kolo procesa znanja

Znanje kao ekonomska kategorija i proces menadžmenta znanja doveli su do specijalizacije ekonomista u ovoj oblasti – koji poznaju ovu materiju i vode ove procese i nazivaju se menadžeri znanja.

SLIKA 11. IZVOR: Menadžment i prikazivanje intelektualnog kapitala – Dr. Danka Starović, Granfield škola menadžmenta, USA

5.2.5. PRIKAZIVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Od početka 90-tih godina uspostavljeni su ekonomski standardi za prikazivanje intelektualnog kapitala (kao na pr. SSAP 22, FRS 10, IAS 38).

Prema MRS-38 – međunarodnom računovodstvenom standardu ili prema međunarodnom računovodstvenom standardu (INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS) IAS 38 iz 2005. god. prikazivanje intelektualnog kapitala obuhvata:²²

- Kompjuterske software
- Patente
- Prava kopiranja
- Filmove
- Liste kupaca
- Servisna prava
- Licence
- Uvozne kvote
- Franšize
- Prava snabdevanja i kupovine
- Prava marketinga

Intelektualni kapital je važan činilac kako za preduzeća tako i za društvo. On predstavlja konkurentsku prednost u biznisu, generator je inovacione delatnosti i pospešuje ekonomiju preduzeća i društva.

Intelektualni kapital je ekonomsko-finansijska kategorija preduzeća i on se prikazuje kroz različite kategorije vrednovanja poslovanja preduzeća kao što su: finansije, materijalni obimi, indeksni obimi i sl.

Sistemi međunarodnog računovodstvenog standarda kao što su IAS 38 i FRS 10 definišu kontrolu mogućnosti za buduće ekonomske prednosti u odnosu na druge. Prema nekim tumačenjima – standard FRS 10 – objašnjavaju kao čuvara tehničkih i intelektualnih tajni. Standard FRS 10 ima legalno pravo za to, pogotovo za tržišta gde nema efikasne legalne zaštite prava marketinškog i tehničkog znanja.

Operaciono i finansijsko prikazivanje intelektualnog kapitala (OFR-Operating and financial reviw) je daleko bolji oblik prikazivanja istog nego njegovo verbalno objašnjavanje .

Ovi izveštaji moraju da obuhvate „dinamiku odvijanja posla“ – koja obuhvata: poznate trendove, događaje, investicione programe i druge moguće buduće događaje (rizici, konkurencija, mogućnosti i dr.). Ovo se odnosi i na neka bitna pitanja kao što su:²³

- konkurencija i promene tržišnih uslova
- kupci / mogućnosti dobavljača
- tehnološke promene
- finansijski rizici
- bezbednost i zdravlje
- ekološki troškovi/zaštita
- projekti i programi za održavanje intelektualnog kapitala i brenda i dr.

Finansijski izveštaj intelektualnog kapitala. U vezi istog i danas postoje teškoće za finansijsko prikazivanje intelektualnog kapitala. Međutim, on je neophodan kako bi se vrednovala firma za razvoj poslova, za moguće investicione poduhvate i druge svrhe.

Evropska unija – EU je vršila istraživanja kroz rad više od 100-tinak evropskih kompanija na bazi kojih je sačinila uputstvo za finansijsko vrednovanje i izveštavanje intelektualnog kapitala – ICR (INTELLECTUAL CAPITAL REPORTS).

Ovaj model izveštavanja se sastoji od tri bazna elementa i to:²⁴

- verbalnog izveštavanja o profilu/razvoju kompanije
- izazovi i akcije menadžmenta kompanije
- paket raznih indikatora (pokazatelja)

Verbalno izveštavanje se odnosi na: na strategijska pitanja, proizvodni program i zahteve tržišta i istraživanja.

Izazovi i akcije menadžmenta se odnose na: organizaciju kompanije, pomoć intelektualnog kapitala radi dostizanja strategijskih ciljeva, izveštaj o aktivnostima/neaktivnostima, izveštaj o postojećim i budućim planovima i dr.

Paket raznih indikatora (pokazatelja): vizuelno prikazuje performansi intelektualnog kapitala (finansijski pokazatelji, dijagramski pokazatelji, mere efikasnosti i prednosti i sl.).

Mnoge firme u Evropi su već publikovale svoje pokazatelje intelektualnog kapitala (IC), što je dovelo do povećanja informacija o transparentnosti i referencama o kompanijama i njihovim poslovima. Ove aktivnosti kompanija mogu da izazovu na tržištu i kod kupaca preopterećenje sa informacijama – pa treba voditi računa o ovome.

Na kraju može se zaključiti da je intelektualni kapital podjednako važan društvu i kompanijama. Tehnološke revolucije podižu bazu znanja, omogućavaju razvoj kompanija i konkurentnost na tržištu, podižu nivo ekonomije, i omogućavaju razvoj novih znanja.²⁵

6. PRIMER USPEŠNOG POSLOVANJA I UNIŠTENJA JEDNE VELIKE JUGOSLOVENSKE FIRME ZBOG NEPRIMENJIVANJA MODERNIH TRENDOVA STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA, UTICAJ POLITIČKO - OLIGARHIJSKIH STRUKTURA NA ISTU I IZMENJENIH DRUŠTVENO - EKONOMSKIH ODNOSA U OKRUŽENJU

6.1. UVOD^{1,2,3}

Da bi sagledali današnji društveno-ekonomski odnosi u Republici Srbiji treba dati opšti osvrt na istorijsko-ekonomsku genezu i razvoj Srbije.

Srbi – kao jedan od najvećih Južno-slovenskih naroda, su se naselili u region Balkanskog poluostrva na potezu od Dunava do Jadranskog mora u VI veku n.e. U IX veku Srbi prihvataju hrišćanstvo i pod patronatom Vizantije osnivaju svoju prvu samostalnu državu, koja posle poraza od Turaka u bici na Kosovu 1389. godine i dugog perioda otpora, 1459. godine gube samostalnost i postaju deo Osmanlijskog carstva. U periodu 1804./1814. Srbija vodi oslobodilačke ustanke da bi posle rusko-turskog rata 1828/1829, Srbija pod ruskom zaštitom postala samostalna kneževina. U XX veku Kraljevina Srbija samostalno vodi I i II Balkanski rat 1912.-1913. (protiv Turske imperije i Bugarske) radi oslobodjenja srpskih teritorija . Srbija u I svetskom ratu (Velikom ratu) 1914-1918. učestvuje u okviru Velike i Male Atante na strani pobednika protiv Nemačke carevine i Austrougarske carevine (u kojoj su se nalazili narodi i teritorije Slovenije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine). Posle I svetskog rata 1919. god. Srbija i Crna Gora – kao zemlje pobednice, zarad ujedinjenja Južnih slovena, ideje „Jugoslovenstva“ i oproštaja onima koji su protiv njih ratovali – odriču se svoje državnosti i samostalnosti i sa Hrvatima, Slovencima i Bosancima formiraju Kraljevinu Srba, Hrvata i Slovenaca koja je 1929. promenila ime u Kraljevina Jugoslavija, sa kraljevskom dinastijom Karađorđević. II svetski rat na prostorima Jugoslavije traje od 1941-1945. i biva krvavo vođen od strane Nemačkih okupacionih vlasti i od strane nemačke marionetske države Nezavisne države Hrvatske a protiv srpskog, jevrejskog i drugog neposlušnog življa sa velikim ljudskim žrtvama (cca 1,7 miliona žrtava) i velikim materijalnim razaranjima – poput Grada Beograda koji je preko 15 puta bio razaran i bombardovan od strane Nemaca i saveznika. II Jugoslavija je formirana 1946. god. kao Federativna Republika Jugoslavija, koja se sastojala od šest federativnih Republika: Srbije, Crne Gore, Bosne, Hercegovine, Hrvatske, Makedonije i Slovenije. Prema statističkim podacima(iz 90'tih) prostirala se na teritoriji od 255.804 km² i brojala je oko 24 miliona stanovnika (nalazila se među 10 najvećih država Evrope – van Sovjetskog Saveza). Do 80-tih godina Jugoslavija je imala intenzivni industrijski rast. Posle tog perioda počeo je da se usporava privredni rast, a država je počela da se raspada. Tokom 1991. Godine, posle slovenačke cesije i njene proglašene nezavisnosti, republika Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Makedonija proglašavaju nezavisnost, tako da od 1992.god. u ostatku Jugoslavije ostaju Republika Srbija i Crna Gora, koje 2005/2006. proglašavaju svoju samostalnost i razdvajaju se u posebne države. U periodu 1991. do 1999. na teritorijama bivše Jugoslavije vode se

žestoki etnički sukobi sa velikim žrtvama. Na kraju Srbija biva za sve nepravedno žestoko kažnjena surovim bombardovanjem od strane NATO 1999. god. koje je trajalo

neprekidno 3 meseca sa velikim ljudskim žrtvama i materijalnim razaranjima i kolonama izbeglih Srba -više od 500.000 ljudi sa svih prostora bivše Jugoslavije tokom 90-tih god. Početkom 2000.-te god. Zapad sprovodi programiranu smenu vlasti u Srbiji gde režim Slobodana Miloševića zamenjuje liberalnim kapitalizmom i pljačkaškom tranzicijom, koji dovodi do velikog raslojavanja društva i uništenja osnovnih industrijskih resursa i kapaciteta Srbije (industrija, građevinarstvo, poljoprivreda, rudarstvo i dr.)

Današnja Srbija zauzima površinu od 102.173 km² i broji cca 10.000.000 stanovnika (popis iz 2002. god.). Glavni politički, ekonomski i finansijski centar je glavni grad Beograd koji broji cca 2.000.000 stanovnika. Današnja Srbija ima 45% stanovništva i 40% teritorije bivše Jugoslavije. Današnja Srbija u svom sastavu ima Autonomnu pokrajinu Vojvodinu i Autonomnu pokrajinu Kosovo, koja je pod patronatom SAD i EU jednostrano proglasila nezavisnost – bez mandata OUN. Srbija je industrijsko-poljoprivredna zemlja sa rudnim resursima gasa, uglja, bakra, olova, cinka, zlata, zeolita i dr. Bogata je poljoprivrednim i šumskim resursima i vodotokovima/vodenim akumulacijama. Osnovne industrijske delatnosti su: mašinogradnja, metalurgija, rudarstvo, elektro privreda, poljoprivreda i prerađivačka industrija. Iako je srpska privreda razrušena i dezorijentisana surovom – pljačkaškom privatizacijom, Srbija je još uvek u mogućnosti da omogući život svom stanovništvu, ostvari proizvodne viškove za rezervu i za izvoz, ostvari prihod i privuče inostrane investitore (poljoprivreda, rudarstvo, metalurgija, auto industrija, elekto industrija i dr.). Iako se Srbija tokom 2000-tih godina prekomerno i nepotrebno finansijski zadužila, moguće je da, mudrom finansijsko-ekonomskom politikom sa zemljama EU, Rusijom, Kinom i zemljama trećeg sveta, Srbija u narednim dekadama prevaziđe problem zaduženja i zabeleži opšti rast privrede i društva.

Pre raspada Jugoslavije 90-te godine najrazvijenije federalne jedinice su bile severne Republike: Srbija, Hrvatska i Slovenija. Bruto produkt po glavi stanovnika iznosio je u rasponu US\$ 2.600-3.000 (zavisno od kriterijuma i merenja). Prosečni privredni rast u periodu 1960.-1980. iznosio je preko 6% godišnje da bi se u periodu 90-tih godina drastično usporio do nivoa 0,5% godišnje. A po raspadu Jugoslavije ušao je u negativne tokove – pad privrednog rasta. Isti trend je beležila i Srbija u tom periodu. U periodu pre raspada Jugoslavije 90-te godine spoljnotrgovinska razmena Jugoslavije sa svetom iznosila je prosečno godišnje cca US\$ 22 milijardi od čega se na izvoz odnosilo prosečno godišnje cca US\$ 10 milijardi, a na uvoz se odnosilo cca US\$ 12 milijardi čime je pokrivenost uvoza izvozom iznosila cca 80%.⁴

U tom periodu raspodela uvoza-izvoza Jugoslavije je bila:

	IZVOZ	UVOZ
Zemlje SEV (Istočni blok)	48%	44%
Razvijene zemlje zapada	36%	43%
Zemlje u razvoju (Afrika/Azija)	16%	13%

Prateći izveštaje o spoljnotrgovinskoj razmeni Srbije sa svetom iz tog perioda, slobodno se može zaključiti da je u istom periodu raspodela uvoza – izvoza Srbije bile slična i u saglasnosti sa jugoslovenskom raspodelom uvoza – izvoza.⁵

1989/90.-tih godina GDP-Bruto društveni proizvod Republike Srbije iznosio je prosečno godišnje US\$ 50 milijardi dok je GDP-bruto društveni proizvod godišnji po glavi stanovnika iznosio prosečno US\$ 5.000.

U to vreme spoljna devizna zaduženost Srbije iznosila je US\$ 6,4 milijardi.^{6,7,8,9} U periodu 1991.-1995.zbog vođenja građanskih ratova u bivšoj Jugoslaviji i formiranja novih država, 1999. zbog bombardovanja Srbije, 2000-2015.god.zbog promene političkog i ekonomskog sistema u Srbiji dolazi do razaranja srpskog privrednog sistema, pogubne i ne selektivne privatizacije. Dolazi do pada industrijske proizvodnje, velikog spoljnotrgovinskog deficita i prekomernog zaduživanja.

Indeksi industrijske proizvodnje u Republici Srbiji – prema zvaničnim podacima Republičkog zavoda za statistiku:

God.	1990	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Index %	100	52,7	39	43,3	43,3	44,1	42,8	45,8	46,2	48,4	50,2	50,7	44,6	46,7

Spoljnotrgovinski deficit Republike Srbije u milijardama US\$

God.	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Iznos	1,75	1,51	1,77	2,54	3,54	4,73	7,23	5,98	6,74	9,73	11,9	7,71	6,94

Spoljni dug Srbije od US\$ 6,4 milijarde u 1990. Godini narastao je na cca US\$ 30 milijardi u 2015. godini (podaci NBS).¹⁰

Ukupan bruto društveni proizvod Srbije GDP (podaci NBS)

Ukupan GDP 2014	1990	2000	2001	2003	2004	2005	2010	
Milijardi US\$	50	8,7	11,5	19,8	23,8	25,3	43,6	58,1

U periodu 2001. do 2011. god od 3017 društvenih preduzeća koja su privatizovana skoro 2000 preduzeća je obustavilo rad ili je otišlo u stečaj ili su pred zatvaranjem.

Tokom 2002. god. raspao se bankarsko-finansijski sistem Srbije kada su 4 najveće srpske banke otišle u stečaj: Beobanka, Invest banka, Jugobanka i Beogradska banka. Ovaj koncept je u to vreme podržala Svetska banka i MMF.

Prema nekim autorima i izvorima u procesu privatizacije u periodu 2002-2011. Društvena preduzeća Srbije su prodana za ukupno cca EUR 2,6 milijardi, dok je iz Srbije preko „Of-Šor“ kompanija u tom periodu izneto cca US\$ 50 milijardi?!⁹

Prema nekim izvorima i metodologiji merenja stvarni bruto društveni proizvod GDP-Srbije iznosio je u 2014. cca US\$ 24 milijarde što se bitno razlikuje u odnosu na iznos NBS (Narodne banke Srbije) od US\$ 58 milijardi – skoro 50%.⁹

Devizne rezerve kod Narodne banke Srbije – tokom 2014/2015. god. iznosile su prosečno US\$ 16 milijardi na godišnjem nivou.

6.2. PRIMER SPOLJNOTRGOVINSKOG PREDUZEĆA „GENERALEXPORT“

BEOGRAD¹³

Krajem 80-tih godina (1989/1990) dve godine uoči raspada Države Jugoslavije srpsko spoljnotrgovinsko preduzeće „Generalexport“, Beograd bilo je jedno od najrespektabilnijih jugoslovenskih preduzeća veoma cenjeno u svetskom svetu biznisa. „Generalexport“ je obavljao sve vrste spoljnotrgovinskog poslovanja od uvoza i izvoza roba i usluga do složenih spoljnotrgovinskih operacija poput – barter aranžmana, reexporta, više angularnih poslova, zastupanja, posredovanja, inženjering poslova, turizma/hotelijerstvo, međunarodnog avio saobraćaja, unutrašnjeg prometa i dr.

U tom periodu „Generalexport“ je kao poslovni sistem imao u zemlji oko 20-tak firmi (OOUR-a i RZZS) organizovanih po predmetu poslovanja: hemija, nafta, inženjering oprema, agrar, drvo, kristal, turizam, hoteli, avio saobraćaj, zastupanje, finansije, opšti poslovi, pravni poslovi, ino organizacije, tehničke službe i dr.

U inostranstvu je imao preko 60 preduzeća organizovanih prema zakonodavstvima domicilnih zemalja, lociranim u gotovo svim evropskim zemljama, zemljama Arapskog sveta, Rusiji, Kini, Mongoliji, Indiji, SAD-u i Kanadi.

Generalexport je tada zapošljavao cca 5.500 zaposlenih svih profila delatnosti od kojih je cca 500 radnika Generalexporta bilo stalno zaposleno u sopstvenim i firmama po svetu, a po potrebi posla na ad-hoc bazi u okviru inženjering poslova i do 1000 ljudi na gradilištima u inostranstvu iz raznih jugoslovenskih firmi.

U tom periodu Generalexport je realizovao cca 13% godišnje jugoslovenske spoljnotrgovinske razmene što predstavljeno u finansijskom iznosu iznosi cca US\$ 2,5-3,0 milijarde godišnje, odnosno realizovao je godišnje prosečno cca 27% srpske spoljnotrgovinske razmene.

U svetskim razmerama „Generalexport“ se nalazio među 100 najvećih svetskih spoljnotrgovačkih korporacija, čiji je ukupan godišnji promet premašivao sumu od US\$ 1 milijarde i čiji su se poslovi i bilansi posebno pratili od strane Svetske investicione banke i drugih monitoring bankarskih institucija u svetu.

Tokom 90-tih godina dolazi do suštinskih političkih i društveno-ekonomskih i finansijskih promena kao što su:

- Raspada Sovjetskog Saveza i ekonomske grupacije istočno-socijalističkog bloka – zemlje SEV-a (1989.)
- Pobede liberalno-kapitalističke privrede u odnosu na socijalističku privredu i druge vidove privrednog organizovanja
- Uvođenje novog svetskog političkog i ekonomskog poretka diktiranim od strane najmoćnije svetske ekonomske i vojne sile SAD-a
- Primena US\$ kao najdominantnije svetske valute, i nova pravila Svetskog monetarnog fonda i Svetske trgovinske organizacije
- Kontrola većine svetskih energetske i sirovinskih resursa od strane SAD-a
- Uni polarni svetsko političko-ekonomsko-finansijski poredak na čelu sa SAD-om.

- Raspada Jugoslavije i formiranje novih država proisteklih od bivših Republika, građanskog rata na bivšim prostorima Jugoslavije u periodu 1991.-1999, bombardovanje Srbije 1999. godine od strane NATO-a, uvođenje „demokratije“ i liberalnog kapitalizma u Srbiji 2000-te godine.

Sve ove pobrojane promene i uzroci, razaranja i nebrige za srpski privredni sistem, nedomaćinska politika, pljačkaška privatizacija, neadekvatna političko-ekonomska klima, nemogućnost primene bilo kakvog koncepta i mera za oporavak privrede, nedostatak finansijskih i ljudskih resursa doveli su skoro do potpunog uništenja srpske privrede a prestižno i uspešno spoljnotrgovinsko preduzeće „Generalexport“ do potpune propasti – stečaja i prodaje njegove imovine po nerealnim cenama i uslovima privilegovanim ljudima.

6.3. ISTORIJAT NASTANKA PREDUZEĆA „GENERALEXPORT“,

OKRUŽENE, POČETAK, DRUŠTVENO-EKONOMSKI ODNOSI

U OKRUŽENJU (ZEMLJA/SVET), DELATNOST, RAZVOJ I DR.^{14,15,16,17}

6.3.1. OKRUŽENJE

U periodu posleratnog razvoja privrednog sistema Jugoslavije osnovni koncept je bio preslikani sistem koji je vladao u Sovjetskom savezu. Osnova sistema se temeljila na razvoju bazne industrije iz oblasti rudarstva, energetike, mašinogradnje, građevinarstva i poljoprivrede, a razvoj i operativno upravljanje je vršila plansko-državna struktura vlasti.

Posle političkog razlaza Jugoslavije sa Sovjetskim savezom 1950.-tih godina, država Jugoslavija usmerava privredne tokove u druge oblasti (prerada drveta, tekstilna industrija, prehrambena industrija, roba široke potrošnje i sl.) i ka zemljama Zapada (prvenstveno zemljama Zapadne Evrope). Delimična otvorenost privrede i potrebe za određenim sirovinama, robama i uslugama država planski usmerava i vodi. Formiraju se trgovačke firme koje se bave unutrašnjim prometom i spoljnotrgovinskim prometom i profilisu se prema vrstama roba i usluga kojima se bave. Tako nastaju firme čiji nazivi definišu delatnost kao što su: Export drvo, Tehnohemija, Jugohemija, Mašinokomerc, Omni komerc, Jugolaboratorija, Rudnap, Jugometal, Centroprojekt, Mašinoprojekt, Energoprojekt, Jugoexport, Inter-Export, Generalexport i mnoge druge firme. Njihov razvoj je vezan za razvoj privredno-ekonomskog sistema Jugoslavije i specifičnih potreba Republika u kojima se nalaze. U kasnijoj fazi razvoja ovi sistemi počinju da se vladaju prema zakonitostima tržišne privrede, a na spoljnotrgovinskom planu prema uslovima na međunarodnom tržištu.

6.3.2. POČETAK

Preduzeće „Generalexport“ je osnovano odlukom Vlade Srbije 1952. godine kao preduzeće od 19 zaposlenih sa sedištem u Beogradu.

Tokom svog 50-godišnjeg postojanja u periodu od 1952. Do 1998. godine Generalexport je imao ukupno pet direktora: M.Županjevac, V.Višnjić, M.Savičević, A.Dozet i na kraju R.Božović.

Početak rada Generalexporta vezan je za uvoz raznih roba za potrebe industrije Jugoslavije i specifičnih namena.

Tokom 60-tih godina glavni spoljnotrgovinski tokovi uvoza i izvoza opreme i sirovina okreću se ka istočnom ekonomskom savezu SEV-u (SSSR-u, Istočnoj Nemačkoj, Čehoslovačkoj, Poljskoj, Rumuniji, Bugarskoj, Mađarskoj i dr.).

Međunarodni krediti koje je Jugoslavija uzimala za potrebe opremanja i gradnje raznih fabrika, bili su uslovljeni uvozom pretežno sa Zapada, a manjim delom sa Istoka.

U to vreme putem vezanih trgovačkih aranžmana (barter poslova, razmene putem robnih lista, višeangularne trgovine, reexportnih aranžmana i sl.) pretežno sa SSSR-om, izvozom prehrambenih proizvoda, tekstila, obuće, nameštaja i dr. roba, dolazi do uvoza

strategijskih sirovina (nafte, ruda, opreme i sl.) iz kojih se generišu značajna finansijska sredstva za potrebe Jugoslavije i razvoja Genex-a.

Genex višak sopstvenih finansijskih sredstava ulaže u razvoj svojih poslova (razvoj ino trgovačke mreže, ulazi u posao turizma i avio saobraćaja) i dr.

Tokom 70-tih godina Genex ulaže u hotelijerstvo i gradi značajne hotelske komplekse na Jadranskoj obali, Cavtat/Dubrovnik (hotelski kompleks „Epidauros“/„Albatros“), Primošten (hotelski kompleks „Zora“, „Raduča“) i drugi.

U specijalnom barter aranžmanu sa SSSR-om na bazi dogovorenih robnih lista izvozom prehrambenih proizvoda uvozi i dolazi u posed 6 putničkih aviona TI-134, sa kojima osniva sopstvenu avio kompaniju „Aviogenex“ i preduzeće za turizam „Yugoturs“ gde putnike na mediteranske destinacije prevozi sopstvenim avionima u sopstvenom turističkom paket-aranžmanu.

6.3.3. OKRUŽENJE, DELATNOST, RAZVOJ

U periodu 60-tih i 70-tih godina političko, ekonomsko i strategijsko okruženje Jugoslavije je bilo bipolarno – s jedne strane SSSR sa svojim blokom i sa druge strane SAD sa svojim savezima, dok su zemlje trećeg sveta – takozvane nesvrstane zemlje .iako brojne bile bez većeg uticaja na ukupne ekonomsko-finansijske i strategijske odnose u svetu.

Jugoslavija je u tom periodu imala specifičan položaj koji je pogodio njenom razvoju. Nalazila se u srcu Evrope. Istok i Zapad u želji za ovladavanjem ovim prostorima omogućavao je Jugoslaviji pristup u gotovo svim sferama njihovih delatnosti (kultura, obrazovanje, trgovina, industrija i sl.).

U takvim odnosima Genex je razvio svoju trgovačku mrežu i proširivao je svoj predmet i obim trgovine. Počeo je da se bavi novim delatnostima kao što su turizam, avio saobraćaj, promet roba i usluga i specijalnim programima kao što su: industrijska postrojenja, namenska industrija – vojna industrija i dr.

U domenu turizma razvija: avio saobraćaj kroz sopstvenu avio kompaniju . „Aviogenex“, turističku delatnost kroz sopstvenu turističku organizaciju Yugoturs, malo-prodajnu delatnost kroz sistem unutrašnjeg prometa i trgovačkih radnji Genex-kristal, maloprodaju naftinih derivata kroz sistem od preko 100 prodavnica- auto pumpi „Genex-INA“ širom Srbije i C.Gore zajedno sa zagrebačkim prerađivačem nafte INA. Genex nešto kasnije pod pritiskom političkih struktura – iste napušta i prepušta ih Republici Srbiji (bez INE kao dobavljača sirovina) koje se preuzimaju bez ikakve nadoknade i preimenuju u firmu Beopetrol, koje opet bez ikakve nadoknade pod kontrolu (90-tih godina) stavlja i upravlja politička organizacija JUL – Mire Marković (supruge tadašnjeg predsednika Srbije Slobodana Miloševića).

Program zastupanja firmi sa Zapada i Istoka obavlja se kroz preduzeće Genex-zastupanje sa mrežom prodaje, servisa i obuke (uglavnom tehničke robe).

6.4. USPEŠAN PERIOD DELATNOSTI PREDUZEĆA **GENERALEXPORT**^{13,14,15,16,17}

Najuspešniji period delatnosti preduzeća „Generalexport“ odvijao se tokom 80-tih god. XX veka. U tom periodu, „Generalexport“ ostvaruje: punu poslovnu aktivnost, punu zaposlenost i najveći obim prometa i prihoda preduzeća.

Ima 5.500 zaposlenih od kojih u Genex-ovim firmama u inostranstvu radi preko 500 radnika „Generalexporta“. Nastaju moćne ino firme poput: Generalexport.Moskva – Rusija, Grupacije: BSE-London, Combick-Frankfurt, Jugoscandia-Stocholm, Yugoarab-Kipar, Impex-Overseos- New York-USA, i dr.

Generalexport u zemlji ima preko 20-tak svojih radnih organizacija (OOUR-a i RZZS-a). Realizuje 13% ukupnog godišnjeg spoljnotrgovinskog prometa Jugoslavije i 27% ukupnog spoljnotrgovinskog prometa Srbije što u apsolutnom iznosu godišnje iznosi US\$ 2,5-3,0 milijarde.

Posluje sa svim velikim svetskim bankama kod kojih ima sopstvene aktivne i pozitivne bankarske račune. Bankarske i solo garancije Generalexporta se uvažavaju svuda u svetu.

Tokom 80-tih godina Generalexport uspešno i samostalno rešava poslovni prostor svojih zaposlenih u zemlji. Adaptira veću kulu – Zapadne kapije Beograda od 35 spratova u savremeni poslovni prostor, na lokaciji Dorćola (vila Mitića) gradi tri savremena poslovna paviljona za poslove zastupanja i servisa, uređuje i adaptira brojne prodavnice širom zemlje – Genex-Kristal-a, adaptira i uređuje tehničko-operativni prostor zemaljske operative Aviogenex-a na Aerodrom – Surčin i td. Gradi Genex poslovni centar, energanu i prvu poslovnu kulu na Novom Beogradu u bloku 19 i priprema infrastrukturu za dalju gradnju u bloku 20.

Aviogenex kupuje novu avio flotu – ruske avione TU-134 zamenjuje sa novim 8 komada aviona tipa – BOEING – 737, čime se svrsta u red srednje razvijenih evropskih čarter kompanija. Turisticka kompanija Yugoturs proširuje svoje destinacije u skoro sve zemlje mediteranskog regiona i sa 600-700.000 turista godišnje postaje drugi po veličini tur operator Evrope.(odmah iza engleskog tur operatora grupacije Tomson Ltd.). Yugoturs otvara svoje poslovnice u gotovo svim evropskim zemljama i u SAD-u.

Genex – Kopaonik u tom periodu gradi veliki skijaško-turistički centar na Kopaoniku i to: nekoliko hotelskih kompleksa – „Bačište“, „Srebrenac“ i „Konaci“, gradi brojne ski staze sa infrastrukturom, gradi desetak žičara, gradi kompletnu infrastrukturu za ski centar – puteve Rudnica – Jošanička Banja – Kopaonik i Brus – Kopaonik, gradi vodovodnu i kanalizacionu, strujnu i telekomunikacionu mrežu. Obzirom da ski sezona na Kopaoniku traje do 1. Maja, Genex prvi put nudi turističku ponudu Evropi kombinovanog odmora more – skijanje gde kombinuje kupanje na Crnogorskom primoraju i skijanje na Kopaoniku. Turisti se iz Evrope prevoze avionima Aviogenex-a do Tivta/Cavtata po onda cca 200 km konforim autobusima do Kopaonika. Ovo je bio u to vreme evropski hit sa veoma uspešnim komercijalnim efektima za privredu Srbije. Leti se ovaj vid turizma nudio pod sloganom „kombinovani odmor more-planina“ po istim uslovima (uključivo planinarske ture po Kopaoniku, tenis, jahanje i dr. sadržaji).

U to vreme Genex uvodi na tržište Jugoslavije i SSSR-a lanac brze hrane „Mec Donalds“ i „Deli Frans“ u sopstvenim objektima.

Gradi i oprema sa beogradskom građevinskom operativom jedan od najvećih kongresnih centara u Evropi – Kongresni i poslovni centar „SAVA“ i u istom kompleksu gradi Hotel „Interkontinental“ - „L“ kategorije.

Genex – zastupstvo u saradnji sa nemačkim koncernom SIMENS I KORISNICIMA U Srbiji gradi upravljačko-signalizacione sisteme na magistralnim železničkim prugama u Srbiji, oprema kliničke centre Srbije (Beograd, Niš, Novi Sad) medicinskom dijagnostičkom opremom zadnje generacije (skeneri i magnetne rezonance).

Uvodi i plasira na tržište po promotivnim cenama više desetina hiljada japanskih vozila „MAZDA“ sa odgovarajućim servisima.

Novo formirana firma Genex-Inženjering formira timove iz svog sastava i iz sastava renomiranih građevinskih firmi i ugovara poslove i realizuje iste u zemlji i inostranstvu. Grade se industrijski objekti, Luke, infrastrukturni objekti, kongresni centri, odmarališta, i dr. u Rusiji, Kini, Mongoliji, Arapskim zemljama (Irak, Jordan, Kuvajt i dr.).

Genex u Srbiji ulaže kapital i opremu u proizvodne pogone gde se proizvode robe namenjene izvozu kao što su: auto gume (Tigar-Pirot, Rekord-Beograd) i dr. automobili i oprema (C.Zastava-Kragujevac, Fad – G.Milanovac, FV – Kraljevo, 14.Oktobar-Kruševac i dr.), prehramenu industriju (razni proizvođači), drvna industrija i fabrika nameštaja, industrija stakla i kristala (Paraćin, Zaječar) i dr.

Pri kraju 80-tih godina u periodu 85-90 godine Genex vodi i realizuje dva najveća posla na prostoru Srbije i bivše Jugoslavije, koji predstavljaju maksimalni domet u poslovanju Genex- poslovnog sistema i srpske i jugoslovenske privrede uopšte do tada.

IZVOZ AUTOMOBILA ZASTAVA U SAD –JUGO AMERICA/IMPEX CAR

Posao je osmislila grupa biznismena iz SAD uz podršku GENEX – sistema, C.Zastave – Kragujevac i Jugobanke, Beograd.U periodu 85 –te godine na bazi istraživanja tržišta, zadovoljenja tehničkih uslova i homologacije i nužnih tehničkih usaglašavanja, procenjeno je da se na tržište SAD-a može da plasira između 100.000-200.000 kom. Vozila YUGO 55 po jediničnoj ceni od US\$ 3.990 – FCO kupac SAD.

Uz velike finansijske, tehničke, proizvodne, transportne i druge napore pristupilo se izvozu vozila ZASTAVA-JUGO 55 u periodu 1986-1989. gde je izvezeno ukupno 155.000 komada vozila ukupne vrednosti posla (uključivo automobile i rezervne delove) od cca US\$ 700.000.000. Tokom ciklusa izvoza vozila u SAD u proizvodno/trgovačko/finansijsku aktivnost u Srbiji je bilo radno uključeno preko 100 preduzeća sa cca 100.000 zaposlenih kao što su: grupacija Crvene Zastave sa svojim kooperantima iz Kragujevca, Beograda, Trstenika, G.Milanovca, Pirota, Kruševca, Prištine i dr. fabrike iz oblasti metalurgije (Smederevo, RTB Bor, Užice i dr.), fabrike boja i lakova (Beograd, N.Sad), Bankarske i trgovačke organizacije (uglavnom iz Beograda), Transportne organizacije (železnica, luke i skladišta i dr.) itd.

Ovaj posao je predviđao razvoj proizvodnog programa C.Zastave za plasman u SAD (razvoj JUGO-CABRIO, razvoj klase vozila u kategoriji 1300-1500 cm³ JUGO-FLORIDA itd.). Na žalost nedostatak kapitala i raspad Jugoslavije i proizvodno-poslovnog sistema Srbije osujetio je dalji razvoj ovog posla.

Bez obzira na priču da posao izvoza srpskih automobila u SAD nije bio dovoljno profitabilan, što nije tačno, važna je činjenica da je iz ovog posla ostvaren značajan devizni priliv, ostvarena je zaposlenost i prihod velikom broju preduzeća i zaposlenih radnika i njihovim porodicama.

Bez obzira na pojedine podrugljive komentare u SAD-u da je srpski auto JUGO-55 „najružniji i najjeftiniji auto u SAD“ isti je za kupovnu moć prosečnog Amerikaca bio jeftin i upotrebljiv i uveo je u Američku terminologiju naziv „treći porodični automobil“. Na kraju je u Americi prihvaćen i zauzeo je svoje mesto u razvoju automobilizma. „Jugo 55“ „glumio je“ čak u 20-tak američkih – holivudskih filmova.

Na kraju je, ali ne bez razloga, ceo ovaj poduhvat nazvan najvećim izvoznim poslom na Balkanu.

VEZANI ARANŽMAN IZVOZA RUDE FAJNŠTAJN I IZGRADNJA

PROIZVODNIH KOMPLEKSA NA BAZI DRVETA U NORILSKU – RUSIJA

Krajem 80-tih godina Rusija je prvi put rešila da izvozi rudu Fajnštajn-koja predstavlja najbogatiju rudu sa velikom koncentracijom bakra i nikla – koja se vadi i prerađuje u gradu Norilsku na Severnom Sibiru koji se nalazi u okviru Artičkog kruga. Grad Norilsk je novo izgrađen grad izgrađen 60-tih godina i broji cca 500.000 stanovnika. Posao je predviđao izvoz rude fajnštajn i njenu prodaju preko berze rude i metala u Londonu, generisanje novčanih sredstava koja

će biti usmerena u izgradnju 20-tak proizvodnih kompleksa, prerade drveta u Norilsku kao što su: proizvodnja panela, proizvodnja mediapana, proizvodnja nameštaja, proizvodnja građevinskog materijala od drveta, proizvodnja papira, proizvodnja celuloze, proizvodnja hemijskih proizvoda iz drveta i sl. na bazi šumskih resursa Sibira i izgradnja infrastrukturnih objekata u gradu Norilsk (škole, obdaništa, javne ustanove i dr.).

Posao se odvijao kroz Genex sistem gde su bile uključene njegove specijalizovane radne organizacije u zemlji i inostranstvu i veliki broj projektnih i izvođačkih firmi iz zemlje i inostranstva. Vrednost posla je u prvoj fazi iznosio preko US\$ 1 milijarde i vremenskog trajanja od nekoliko godina sa mogućnošću daljeg proširenja posla.

Posao je počeo da se realizuje pre raspada Jugoslavije, da bi se isti nastavio i posle raspada Jugoslavije i uvođenja sankcija 1992. godine – direktnim plaćanjem iz Rusije i održavanjem gradilišta i radne snage iz Srbije da bi potom većim delom bio okončan i nastavljen na žalost od strane drugih izvođača radova i posla.

6.5. PROMENA POLITIČKO-EKONOMSKOG OKRUŽENJA U ZEMLJI I SVETU I NJIHOV UTICAJ NA RAD GENERALEXPORT-A^{14,15,16,17}

Tokom 90-tih godina došlo je do velikih društveno.ekonomskih i političkih promena u svetu. 1989. godine pao je Berlinski zid, podeljena Nemačka se ponovo ujedinila, počeo je raspad Istočnog vojnog i ekonomskog saveza, počeo je raspad SSSR-a, počeo je raspad bivše Jugoslavije i počeli su ratovi na njenim prostorima. Bi polarni svet je postao uni polaran a SAD je uveo novi svetski politički i ekonomski poredak.

U Srbiji je došlo do velikih političkih previranja gde vlast preuzima Slobodan Milošević sa svojom političkom garniturom. Zemlje Zapada su favorizovale novo nastale države koje su nastale od bivših jugoslovenskih republika, a Srbija je bila izopštena iz tog procesa i blokirana u svim svojim segmentima, uvođenjem ekonomskih sankcija.

U takvom okruženju privredni sistem nije funkcionisao, a preduzeća uključivo i Generalexport nisu mogla da obavljaju svoju delatnost. Genex-ove Ino firme na Zapadu su se pod njihovim pritiskom morale da zatvaraju i da prekinu sa svojim poslovanjem. Proizvodnja i spoljnotrgovinska delatnost Srbije je drastično stagnirala. Spoljnotrgovinska aktivnost Genex-a se svela na Rusko tržište koje je i samo već bilo u rasulu. Kompletna struktura Genex-a se urušila i od 5.500 zaposlenih ostalo je da radi par stotina zaposlenih. Ostali zaposleni su bili na takozvanom „prinudnom odsustvu“ bez plate dok je manji deo njih pokušao da nađe drugi izvor prihoda i zaposlenje.

6.6. NEMOGUĆNOST PRILAGOĐAVANJA I PRIMENA MODERNIH
TRENDOVA STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA I
NEDOSTATAK STRATEGIJSKOG KONCEPTA^{14,15,16,17}

Uzrok propadanja Generalexporta treba podeliti na objektivne i subjektivne.

Objektivni uzroci su opisani u predhodnom poglavlju i oni su rezultat izmenjene slike globalnog privredno-ekonomskog i političkog okruženja i sistema u zemlji i svetu.

Subjektivni uzroci se nalaze u nezainteresovanosti države i njenih organa i političke vladajuće elite za sudbinu Genex-a.

Ova struktura je nemilice trošila i potrošila finansijska i materijalna sredstva decenijama stvarana od strane Genex-a. Sredstva su trošena na vođenje rata, održanje vlasti i za lično bogaćenje političke elite Srbije.

Materijalno industrijska baza je zapuštena i delom uništena, tako da osnov za trgovačku i spoljnotrgovačku delatnost defakto nije postojao. Avio saobraćaj je reduciran, a organizovani turizam stranih posetilaca više nije postojao.

Obzirom da nije bilo nikakvog strategijskog koncepta nisu postojale praktične mogućnosti za bilo kakvu primenu modernih trendova strategijskog i operativnog menadžmenta.

Kritički gledano sa današnjeg aspekta možda je tada strategijski koncept, koji je trebalo da se organizuje i vodi od strane državnog menadžmenta, trebalo da se praviti sa rastućom ekonomijom Kine, koja nije bila rigorozna u pogledu uvedenih sankcija i dosta je blagonaklono bila okrenuta Srbiji i delom sa Rusijom.

Trebalo je sačuvati i reducirati kadar i organizacionu strukturu i deo finansijskih sredstava na optimalnu meru radi mogućih budućih poslova Generalexporta.

U svakom slučaju ovo je bio početak kraja prestižne spoljnotrgovinske organizacije Generalexport iz Beograda.

Slična sudbina, uzroci, nedostatak strategijskog koncepta, neadekvatno prilagođavanje i izmenjenim uslovima u okruženju, nezainteresovanost-političko-ekonomske vladajuće elite i dr. doveli su u tom periodu do razaranja i stečaja brojne renomirane spoljnotrgovinske sisteme Srbije kao što su : Inex, Tehnopromet, Exportdrvo, Jugometal, Jugoexport, Rapid, Univerzal, Jugolaboratorija, Balkanija i dr.

Može se reći da su scenariji propadanja firmi bili po identičnom receptu. Niko nije postavljao pitanja vezana za kapital tih firmi u zemlji i inostranstvu i gašenja njihovih organizacionih jedinica u zemlji i inostranstvu. Ljudi su ostajali bez posla. Troškovi i razna finansijska opterećenja tih firmi su enormno rasli, a imovina firmi je finansijski potcenjena i iste su odlazile u stečej i prodavale su se po nerealnim cenama i uslovima.

Druga najveća spoljnotrgovinska firma Srbije i bivše Jugoslavije, sa značajnim kapitalom i imovinom, bio je Inex – Beograd koja je imala preko 10.000 zaposlenih. Po istom scenariju odlazi u fiktivni stečaj i propada, a ljudi ostaju bez posla. Imovina kao što su poslovne zgrade (najveća poslovna zgrada u centru Beograda sa preko 30 spratova), servisi, poslovni prostori, prodavnice, fabrike i dr. prelaze u vlasništvo Republike Srbije koja ih prodaje, ustupa, iznajmljuje i sl.¹²

6.7. UTICAJ I ODLUČIVANJE POLITIČKIH I OLIGARHIJSKIH STRUKTURA NA RAD I SUDBINU PREDUZEĆA, NJEGOVO PROPADANJE I STEČAJ^{14,15,16,17}

Obzirom da je država uzela materijalna i finansijska sredstva Generalexporta i bila potpuno nezainteresovana za sudbinu i budućnost Generalexporta, sredinom 90-tih godina radnici Genexa su putem samoorganizovanja pokušali da sačuvaju Genex. Na čelo Genex-a umesto smenjenog M.Savičevića doveden je čovek pred penzijom zamenik M.Savičevića – A.Dozet, a ubrzo zatim i bivši političar R.Božović. Obzirom da je veći deo Genex-ove imovine rasprodat, a deo ušao u stečajnu masu po osnovu „naduvanih“ dužničkih iznosa ovaj proces nije uspeo i Genex je konačno 1998. godine otišao u stečaj.

U međuvremenu od 8 aviona Boeing 737 u floti Aviogenex-a je ostao samo 1 avion dok je ostale avione država prodala i potrošila pare. U to vreme ukupna imovina Genex-a je bila veoma velika i procenjena je na iznos od US\$ 1. Milijardu. Deo imovine je u međuvremenu prodat i potrošen, a najveći deo imovine koji je po „raznim osnovama obračunat“ prešao je u stečajnu masu preduzeća. Tokom 2000-tih godina pljačkaškom i političkom privatizacijom imovina Genexa je prešla u ruke najvećih srpskih oligarha po nerealnim vrednostima i uslovima i to:

Poslovne zgrade na N.Beogradu u ruke „Komercijalne banke“ i Delta-M (Mišković), Vila i poslovne zgrade na Dorcolu u ruke N.Đorđevića (bivši sekretar „JUL-a“), Hotel „Interkontinental“ u ruke Delta – M, Genex-Hoteli na Kopaoniku u ruke (M.Kostića), žičare na Kopaoniku (Država Srbija), brojne prodavnice Genex-Kristala u ruke brojnih privatnih biznismena, uređeno građevinsko zemljište sa odgovarajućim dozvolama u blokovima 19. I 20 na Novom Beogradu u ruke Delta M itd.

Vrednost intelektualnog kapitala Generalexporta je bila veoma velika. Ona se pre svega odnosila na: poslove zastupanja – Genex je bio generalni zastupnik velikih svetskih korporacija – Simens, Mazda, Goodyear itd., hotelijerstvo – bio je nosilac licencnih prava hotelskog koncerna „Intercontinental“, ishrana – nosilac prava firmi „Mac Donalds“, „Delifrans“, avio saobraćaj – nosilac brojnih prava letova na čarter destinacijama, proizvodnja, robe i usluge – ekskluzivni i ovlašćeni distributer – prodavac raznih roba i usluga domaćih i stranih firmi, nosilac prava brojnih inženjering poslova i vezanih aranžmana (barter, robne liste i sl.).

Vrednost intelektualnog kapitala u postupku restruktucije Genex-a i kod prikazivanja stečajne mase Genex-a od strane Države, nikad nije pomenuta niti finansijski prikazana, iz razloga umanjenja ukupne finansijske vrednosti Genex-a a zarad ustupka povlasćenim kupcima Genex-a.

Bivšim radnicima Genex-a je, prema Ugovoru potpisanim sa Vladom Republike Srbije, pripadalo 10% vrednosti prodate stečajne mase – koja je prodana i naplaćena – i koja nikad nije isplaćena bivšim radnicima Genex-a do današnjeg dana.

7. AKTUELNO GLOBALNO MARKETINŠKO OKRUŽENJE

Da bi se sagledalo današnje aktuelno globalno marketinško okruženje treba sagledati i napraviti kratak bilans dešavanja u zadnjih 25 godina - odnosno od 90-tih godina XX veka pa do današnjih dana – 15-tih godina XXI veka u segmentu političkih, finansijskih i društveno-ekonomskih promena na makro okruženju i mikro okruženju u svetu i na prostorima bivše Jugoslavije.

- 90-tih godina dolazi do raspada Sovjetskog Saveza i istočno ekonomskog bloka (SEV) i vojnog saveza (Varšavski vojni savez).

- U istom periodu raspada se bivša Jugoslavija i formiraju se nove države od bivših jugoslovenskih Republika koje su nastale u građanskim ratovima, samoproглаšavanjem ili otcepljenjima putem referenduma i sl.

- Liberalni kapitalizam postaje dominantni ekonomski poredak. Svetski ekonomsko-finansijski, politički i vojni poredak postaje unipolaran na čelu sa SAD-om kao najvećom svetskom ekonomskom i vojnom silom i savezom (NATO).

- Kontrolu većine svetskih energetske i sirovinskih resursa preuzima SAD-e.

Početak XXI veka, u relativno veoma kratkom vremenskom periodu, dolazi ponovo do novih globalnih promena u svetu na ekonomsko-političkom i strateškom planu, a posledično tome i do globalnih marketinških promena.

Ekonomije više velikih svetskih zemalja poput Kine, Indije, Brazila i još nekih zemalja beleže veliki rast i razvoj i značajnu akumulaciju kapitala. Rusija posle značajnog perioda stagnacije, putem promene vlasti i ekonomskog sistema, raspolaganjem bogatih resursa sirovina i energenata, a na bazi svetske tražnje istih ponovo zauzima svoju poziciju značajne svetske vojne i ekonomske sile.

Unipolarni svetski poredak se ubrzano ponovo menja na više polarni svetski ekonomsko-politički poredak. Ove promene kao i programirani geostrateški lokalni sukobi u svetu (Azija, Latinska Amerika, Arapski region, Evropa-Balkan i sl.) dovode do promena strukture ponuda – tražnje roba i usluga u svetu.

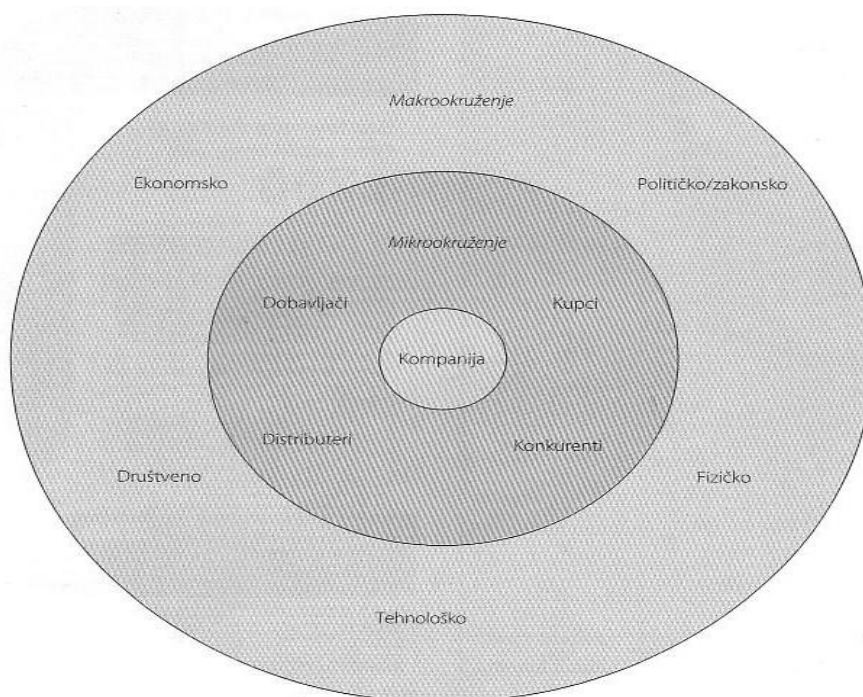
Efekat ponude i tražnje i ekonomsko okruženje ima presudan uticaj na razvoj i uspeh kompanija, a na širem planu na ekonomski rast, nezaposlenost, devizne kurseve i razvoj određenih ekonomskih oblasti. Dolazi do globalizacije poslovanja, a neke od velikih kompanija na pr. poput Microsoft-a, General Electrica, Boeing i sl. postaju ekonomski moćnije od mnogih zemalja u svetu. Ekonomije brojnih zemalja grupišu se u

brojne ekonomske grupacije u unije poput: EU (Evropska Unija), NAFTA (zemlje Severne Amerike), ASEAN (zemlje jugoistične Azije).

Pored formiranja ekonomskih grupacija na globalnu svetsku ekonomiju i marketing utiču: demografski sastav stanovništva, kulturne razlike, uticaj potrošača, tehnološke sile i sl.¹

Globalno ekonomsko okruženje direktno utiče na globalno marketing okruženje. Marketing okruženje za proizvode i usluge deli se na mikro okruženje i makro okruženje. Mikro okruženje se nalazi u neposrednom okruženju poslovnog sistema kao što su: dobavljači, distributeri, kupci, konkurencija. Makro okruženje čine sile koje utiču šire kao što su: ekonomske, društvene, političko-zakonske, fizičke i tehnološke i sl.²

Na slici 12. Dat je šematski prikaz marketing okruženja odnosno sila i faktora koji se nalaze u mikro marketing okruženju i makro marketing okruženju.²



Slika 12. Šematski prikaz marketing okruženja

Najznačajnije sile koje deluju na marketing kompanije u makro okruženju su:

- Ekonomske sile: koje utiču na ekonomski rast i nezaposlenost, kamatne stope i devizni kursevi, razvoj ekonomskih oblasti³

Slika 12. Izvor: Osnovi marketinga – Dr. David Jobber i Dr. John Fahy-Singidunum-Beograd. 2006.g.

- Društvene sile kao što su: demografske sile, kulturne sile, odgovornost kompanija i marketing etika⁴

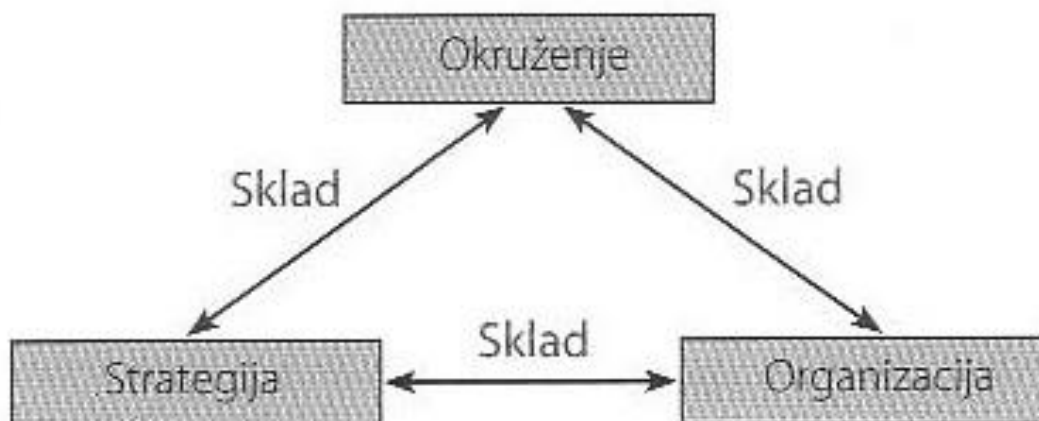
- Političke i zakonske sile koje određuju pravila ponašanja i pravila obavljanja posla na tržištu⁵

- Fizičke sile kao što su: pokret potrošača, ekologija i sl.⁶

- Tehnološke sile: upotreba nove opreme, novih tehnologija novih materijala, elektronsko praćenje i upravljanje i dr.⁷

Praćenje i analiza marketing okruženja u ekonomskoj teoriji/praksi naziva se skeniranje okruženja. Skeniranje okruženja se obavlja i sprovodi timski od strane kvalifikovanih menadžera kompanije.

Posmatrajući menadžment kao koordinirane aktivnosti vezane za posao, kako bi se isti obavio efikasno i efektno – rezultat skeniranja predstavlja osnov za formiranje marketing strategije preduzeća, odnosno aktivnosti u okviru strategijskog i operativnog menadžmenta i formiranja sklada strategijskog marketinga – prikazanog na slici 13.⁸



Slika 13. Sklad strategijskog marketinga

Slika 13. Izvor: Osnovi marketinga – Dr. David Jobber i Dr. John Fahy- Singidunum-Beograd 2006.g.

U Srbiji je tokom ovog perioda došlo do drastičnih društveno-ekonomskih promena. Došlo je do destruktivne privatizacije društvene imovine i raspada ekonomsko-finansijskog sistema Srbije. Uzimajući ukupan bruto društveni proizvod Srbije – GDP iz 90-tih godina koji je iznosio u ukupnom iznosu cca US\$ 50 milijardi. – kao bazni parametar sa indeksom 100%, srpska privreda je prema podacima Narodne banke Srbije – NBS u periodu 1990-2014..god. beležila stagnaciju privrednog rasta da bi tek u 2014. god. ostvarila GDP-a od US\$ 58 (odnosno dostigla nivo GDP-a iz 1990. Godine). Međutim prema nekim izvorima i autorima (uzimajući uslove i metodologiju merenja iz 1990. Godine) stvarni bruto društveni proizvod GDP – Srbije u 2014. Godini iznosio je ccaa US\$ 24 milijardi što se bitno razlikuje – što je skoro 50% manje – u odnosu na zvanični iznos NBS-a.⁹

Makro okruženje u ovom periodu poput: ekonomskih sankcija prema Srbiji, društvene i ekonomske promene u svetu i Srbiji, stagnacija Srbije u svim sferama ekonomskog i društvenog sistema, primene novih tehnologija u svetu i realno zaostajanje Srbije u tehnološkom razvoju i uništenje njene privrede, političko-finansijske zavisnosti Srbije od političkih i finansijskih centara moći u svetu – doveli su Srbiju u nezavidan političko.ekonomski položaj, prekomerno finansijsko zaduženje, stagnaciju razvoja i prekomernog osiromašenja stanovništva, visoke stope nezaposlenosti i velikog socijalnog raslojavanja.

8. TIM LIDERING – LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMENAMA

Liderstvo je nov kvalitet u menadžmentu. Pojam Liderstvo potiče od engleske reči _ Leadership koji u direktnom prevodu znači: vodeći, najbolji, predvodnik i dr.

U širem smislu liderstvo znači poseban oblik vođenja koji je svojstven pojedincima koji predstavljaju predvodnike u određenim delatnostima (poslovne, proizvodne, naučne, sportske i dr.).

Liderstvo je novi trend u načinu vođenja i pristupanju posla u menadžmentu, koji bi trebao da omogućiti najbolje rezultate poslovanja organizacije.

Liderstvo je proces u kome jedna osoba utiče na druge članove grupe kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Lider je vođa grupe koji svojim uticajem utiče na druge ljude u grupi.

Tim lider je vođa više grupa / timova koji učestvuju u nekom složenom organizaciono-poslovnim procesu i koji utiče na rad grupa / timova i ljudi koji su članovi tih grupa / timova.

Mnogi smatraju da je liderstvo slično menadžmentu, međutim, postoji bitna razlika procesa liderstva od procesa menadžmenta kao i uloga i pojam lidera od uloge i pojma menadžera.

Liderstvo – Tim lidering (eng. Team leadering) je savremeni način vođenja i upravljanja složenim poslovnim procesima.

Liderstvo definišu sledeće osnovne karakteristike:¹

- Lideri ulažu visok nivo fizičkog i umnog napora. Ambiciozni su, uporni su i stalno iskazuju inicijativu u svojim aktivnostima.
- Lider je predodređen za vođu, da vodi i da utiče na druge ljude.
- Lider svojim poštenjem i radom stiče poverenje kod ljudi.
- Lider mora da ima samopouzdanje kako ne bi ugrozio svoj autoritet kod ljudi.
- Lider mora da bude inteligentan kako bi mogao da upravlja ogromnim brojem informacija na bazi kojih mora da donese ispravne odluke.
- Lider mora da poseduje visok nivo znanja o poslovima kojima se bavi.
- Lider mora da poseduje i druge osobine kao što su: društvenost, ljudska komunikativnost, opšta kultura i sl.

U prikazanoj tabeli date su suštinske razlike između menadžera i lidera.²

MENADŽER	LIDER
Resursna moć	Interpretativna moć
Hijerarhijska pozicija	Upravljanje svešću
Planira, organizuje, kontroliše	Kreira i vodi promene
Sprovodi viziju	Kreira viziju
Cilj: efikasnost	Cilj: efikasnost
Stabilni uslovi	Turbulentni uslovi

Procesi liderstva mogu se obavljati: autokratski, demokratski, liberalno ili kombinovano gde sam naziv definiše način vođenja procesa liderstva.

Prof. Chuck Williams u svom obimnom naučnom radu MGMT (menagement) – objavljenom 2010. Godine u SAD-u u posebnom poglavlju obradio je teme vezane za proces liderstva.³

Po njemu iako je liderstvo/lider sasvim različit proces od menadžmenta/menadžera organizacijama su potrebna oba tipa procesa i oba tipa profila ljudi. Menadžment je proces koji se radi iz dana u dan, dok je Liderstvo proces koji kritički inspiriše zaposlene i usmerava organizaciju u dugoročnom procesu.

U američkim akademskim krugovima razlika između lidera i menadžera definiše se na sledeći način:⁴

- Lideri rade prave stvari (na engl. – right things)
- Menadžeri rade stvari na pravi način (na engl. – things right)

Funkcije lidera i menadžera nisu u suprotnosti već se dopunjuju i čine organizaciju efikasnom i uspešnom.

Na bazi istraživanja više hiljada liderskih profila ekonomisti Zenger i Folkman definisali su osnovne parametre za profil uspešnog savremenog lidera koje čine:⁵

- karakter
- personalni kapacitet
- usmerenost ka rezultatu
- različite lične sposobnosti / veštine
- vođenje organizacionih promena

Period 1989/1990. godine prema baznim ekonomskim pokazateljima za bivšu Jugoslaviju i Srbiju predstavljao je jedan od najuspešnijih perioda njihove ukupne privredne delatnosti. Tih godina Srbija je ostvarivala ukupan GDP-bruto društveni proizvod na godišnjem nivou cca US\$ 50 milijardi i dok je njen GDP-per CAPITA – bruto društveni proizvod po glavi stanovnika na godišnjem nivou iznosio prosečno cca US\$ 5.000. Ukupna spoljna devizna zaduženost Srbije iznosila je cca US\$ 6,4 milijarde.^{6,7} Ovi parametri nikad više nisu bili ponovo dostignuti do današnjih dana i predstavljali su bazne parametre za kasnije prikazivanje i upoređivanje ekonomskih pokazatelja Srbije.

Imajući u vidu da je Srbija bila najveća Republika bivše Jugoslavije, sa najvećim privredno-sirovinsko-ekonomskim resursima, kao i sa najdužom savremenom državnošću – dužom od jednog veka, sa formiranom privredno-ekonomskom strukturom i tradicijom, prirodno je da se na prostorima Srbije razviju i jačaju brojne privredno-ekonomske grane i privredne organizacije i da iste zauzmu odgovarajuće dominantne i vodeće pozicije. To su bile velike i značajne kompanije osnovane 50-tih godine XX veka, na početku kao birokratsko-ekonomske organizacije za potrebe određenih delatnosti da bi kasnije izlaskom na međunarodno tržište preuzela atribute i načine funkcionisanja na principima tržišne ekonomije u uslovima konkurentnosti.

Tada su nastale značajne srpske kompanije sa značajnim proizvodno-trgovačkim i finansijskim rejtingom kao što su: u agraru (PKB, PIK Banat, PIK Bečej), u mašinogradnji (Goša, MIN, Minel i dr.), u energetici (Termoelektrane N.Tesla I/N.Tesla II, Hidroelektrane: Đerdap, B.Bašta, K.Brod), u Auto industirji (C.Zastava, IMT, Fap-Famos), u građevinarstvu (Energoprojekt, PIM, Planum, Trudbenik i dr.), u preradi metala (RTB - Bor, Trepča, Železara – Smederevo, Valjaonica bakra Sevojno i dr.), u namenskoj industriji (SDPR-Jugoimport, P.Partizan, Krušik, P.Iskra,Utva i dr.), u Bankarstvu (Beobanka,a Jugobanka,a Invest Banka i dr.) u spoljnoj trgovini (Generalexport, Interexport, Rudnap, Univerzal, Hempro i dr.) i dr. Sve pobrojane referentne srpske kompanije prerasle su srpske okvire i imale su pojedinačno više hiljada zaposlenih, velike izvozne poslove i značajne reference.

Organizacije poslovanja ovih sistema prilagođavala su se uslovima izvoza i poslovanja i često su bili preslikani modeli srodnih sistema sa zapada (uglavnom evropskih zemalja) sa određenim specifičnostima srpskog privrednog ambijenta, ekonomskom i zakonodavstvenom regulaativom (poput radničkog samoupravljanja, birokratskog evidentiranja poslovanja, raspodele finansijsko-deviznih sredstava i sl.).

Menadžment poslovnih procesa u srpskim kompanijama obuhvatao je aktivnosti: planiranja, orgnaizacije, vođenja i kontrolisanja kao i kod sličnih kompanija u svetu.

Bez obzira na paralelizam nekih funkcija upravljanja proces menadžmenta se odvijao nesmetano ali sa dodatnim naporom za zaposlene. Država je kontrolisala izbor kadrova ali kod profitabilnih poslova nije se mešala u proces poslovanja preduzeća. Na žalost država je vršila raspodelu profita, ali kod domišljatih lidera kompanija on je bio pametno usmeravan u razvoj procesa poslovanja ali i ponekad i zloupotrebljavan za lične i lokalne potrebe (Mesne zajednice, Sportski klubovi i dr.. namene).

Po uzoru na Zapadno-evropske sisteme organizacije poslovanja i vođenja poslova – menadžment/menadžer i liderstvo/lider na različitim nivoima i funkcijama organizacije u srpskim kompanijama su bile:

- organizacione jedinice koje su bile organizovane po hijerarhijskom sistemu i to: radne jedinice/poslovnice –odelenja- sektori – RZZS (Radne zajednice za razne opšte delatnosti) – RO (radne organizacije – preduzeća) – SRO (složene radne organizacije – grupe preduzeća)

- organizaciono-rukovodeće strukture koje su bile organizovane takođe po hijerarhijsko-poslovno-operativnom sistemu: predradnik/brigadir – poslovođa – šef – direktori određenih funkcija/sektora– generalni direktor (kasnije predsednik).

Do kraja XX veka a u nekim firmama i do danas (sa kapitalom države) država je propisivala zakonom uslove za zapošljavanje kao što su (stručna sprema- nivo i tip, radno iskustvo i dr. uslovi), a za rukovodeća radna mesta pored opštih uslova posebni radni uslovi (iskustvo u rukovođenju,, specifične obuke, licence-certifikati, znanje jezika), a nezvanično – ranije: moralno-politička podobnost/sada: partijska pripadnost.

Početkom XXI veka pa sve do danas, kada je izvršena privaatizacija privrede vodeće lidersko/menadžerske pozicije su preuzeli vlasnici kompanija po poziciji vlasništva. Po mom kritičkom sagledavanju njihova liderska pozicija nije dovela do novih kreativno-liderskih pomaka. Poslovni pomaci su prvenstveno ostvarivani u instaliranju sistema poslovanja i vrednosti već uhodanih poslovnih sistema pretežno sa Zapada kao što su: proizvodi u prehrambenoj industriji na pr: svi poznati svetski bendovi hrane, piva, u tekstilnoj industriji . Beneton, Lacosta, lanac samoposluga – Delez i sl., sklapanje automobila – FIAT i sl.

Za razliku od današnjeg stanja, 90-tih godina XX veka u doba najvećeg razvoja srpske privrede pitanje liderstva/menadžmenta velikih i referentnih sistema bilo je pitanje prestiža i uslov za ostanak na određenim pozicijama u tim sistemima. Tada je stasala generacija uspešnih privrednika- lidera koja je posedovala gotovo sve kvalitete tim lidera: visoko školovanje, iskustvo u struci, uvid u svetske trendove, visok nivo osobina lidera / predvodnika, znanje jezika i brojne dopunske kvalitete. Za primer mogu se pomenuti neki od njih kao što su: Energoinvest (Ing. Emerih Blum), C.Zastava (Ing. P.Raković), SDPR/Jugimport/VTI (generali: Ing. Čeković/Ing.Rendulić), vojna bolnica VMA

(General Dr.Isidor Papo), Hidroelektrana Đerdap (Ing. Hvoj), Generalexport (M.Savičević), Interexport (Čizmić) i dr. brojni lideri i stručnjaci u preduzećima: Energoprojekt, Minel, Trudbenik, Planum, RTB.Bor-Zlatara-Majdanpek i drugi poslovni sistemi.

Na osnovu brojnih dostupnih informacija putem Interneta i informacija dobijenih putem razgovora sa jednim od tim lidera (direktora) i direktnog učesnika u poslovanju najvećeg srpskog spoljnotrgovinskog sistema Generalexporta, Beograd (u domenu opreme) i složenih spoljno-trgovinskih poslova, pokušaću da klasifikujem i opišem kategoriju i prirodu procesa menadžmenta u ovom složenom poslovnom sistemu tokom 90-tih godina.

Posmatrajući uspešan period privrede bivše Jugoslavije i Srbije 90-tih godina, jedno od najuspešnijih preduzeća iz tog perioda bilo je srpsko spoljnotrgovinsko preduzeće Generalexport iz Beograda- osnovano daleke 1952. godine. Osnivač preduzeća i prvi direktor preduzeća Genex-a Vlada Višnjić je posle uspešnog razvoja preduzeća pod prinudom tada vladajuće političko-birokratske strukture vlasti 1973. godine bio prinuđen da da ostavku i ode u penziju.

Tada na čelo Genex-a dolazi Milorad Savičević (visoko školovani kadar) koji je u međuvremenu radio u državnom aparatu na poslovima iz ekonomsko-privrednih odnosa sa inostranstvom. M.Savičević je primenom savremenih metoda organizacije poslovanja spoljnotrgovinskih preduzeća, uspeo da nastavi uspešan razvoj Genexa koji je zauzeo vodeću poziciju u jugoslovenskoj i srpskoj spoljnoj trgovini. M. Savičević u svoj tim uvodi sposoban spoljno-trgovački kadar i svojom upornim radnom i kreativnom aktivnošću postaje tim lider Generalexporta. Kreira, strukturne i poslovne promene u preduzeću (vezani aranžmani, reexportni poslovi, ulazi u nove sfere delatnosti – avio saobraćaj /turizam i sl.) kreira viziju preduzeća (razvoj inženjeringa, kompleksni izvozni poslovi (izvoz automobila/brodova i sl.).

On lično u periodima uspešnog poslovanja Genex-a, kao lider i multidisciplinarna ličnost, organizuje zimske centre i zimski turizam u Srbiji, kao član Olimpijskog komiteta promoviše olimpiizam i učestvuje u kampanji i nominaciji Beograda za organizovanje Olimpijskih igara u 2012. God. sponzoriše kulturne sadržaje i događaje u Srbiji i u svetu i dr. Kao tim lider Genex-a, kompaniju vodi kombinovanom metodom liderstva autokratski i u nekim segmentima demokratski (uvažavajući savete i sugestije svojih saradnika i specijalnih savetnika).

Njegova tim liderska pozicija i vizionarsko-sagledavanje brojnih poslova se ogledala u brojnim poslovnim aranžmanima Genex-a. Na osnovu informacija dobijenih od njegovih saradnika – tim lidera za oblast investicione opreme navešću dva interesantna poslovna poduhvata koji to ilustruju:

SARADNJA SA KORPORACIJOM DAEWOO – JUŽNA KOREJA

Daewoo korporacija iz Južne Koreje je bila jedna od vodećih svetskih korporacija iz oblasti mašinogradnje koja je proizvodila gotovo sve od automobila, brodova, procesne opreme do raznih specifičnih proizvoda različite namene – imala je više desetina fabrika i preko 100.000 zaposlenih. Na bazi razmenjenih pisanih informacija između Genex-a i Daewoo-a koju su međusobno obavili Predsednici obeju kompanija, utvrđeno je da postoji obostrani interes za saradnjom. A onda su događaji vezani za ovu saradnju počeli da se ubrzano odvijaju. Uskoro je usledila poseta brojne Južno Korejske delegacije firme Daewoo. Organizaciju posete i agendu razgovora su direktno ugovorili Predsednici – Tim lideri obeju kompanija. Odmah su se otvorili brojni problemi oko ove posete kao što su: pitanje statusa delegacije J.Koreje obzirom da Jugoslavija nije imala diplomatske odnose sa Južnom Korejom, dužine boravka, nivoa stepena i predmeta komunikacije u razgovorima, organizaciona pitanja smeštaja / poštovanja kulturne osobenosti posetioca, i dr. Predsednik M.Savičević je lično formirao Genexov tim za razgovore, koji je zbog obima i suštine razgovora bio sastavljen od Tim lidera (Direktora OOUR-a, Direktora Sektora) odgovarajućih organizacionih jedinica Genexa (Mašinogradnja, Brodogradnja, Investiciona oprema, Zastupanje i još nekih grupacija). Razgovori su vođeni direktno na engleskom jeziku bez prevodioca, poslovnih sekretara, savetnika, finansijskih službi i ostalih saradnika. Svaki član tima Genexa je u isto vreme predstavljao Genex i odgovarajuću industrijsku grupaciju koju je poslovno vodio i razgovarao je direktno sa odgovarajućom osobom iz koncerna Daewoo.

Pitanje boravka M.Savičević je rešio zajedno sa Ministarstvom inostranih poslova – po osnovu Zakona o privremenom boravku stranaca sa dužinom boravka od 48 časova, pitanje smeštaja i poštovanje tradicije Južne Koreje rešeno je putem angazovanja Multinacionalne hotelske korporacije „Interkontinental“, čiji je član bio Genex, obzirom da je posedovao hotel „Intercontinental u Beogradu, a u skladu sa njihovim strogim standardima.

Razgovori su bili uspešni, ali prioriteti u vezi predmeta poslovanja suprotstavljeni. J.Korejanci su hteli da otpočnu saradnju u domenu auto industrije, međutim Genex je već zastupao Japansku auto grupaciju „Mazda“. Organizovao je prodaju, promociju, servise i druge aktivnosti na prodaji Japanskih vozila koja je u Jugoslaviji krenula veoma uspešno.

Ubrzo potom uspostavljeni su diplomaatski odnosi sa Južnom Korejom, a Genex je u svojim kasnijim aktivnostima uspešno sarađivao sa Grupacijom Daewoo u domenu proizvodne opreme (za rudarstvo, brodogradnju, metalurgiju i dr.) za jugoslovensku i srpsku industriju.

SARADNJA U DOMENU VAGONOGRADNJE ZA RUDNIKE U ČILEU SA AMERIČKOM POSLOVNOM GRUPACIJOM – VLASNIKA G.HAMMER-a

Sredinom 80-tih godina kod Predsednika Genex-a M.Savičevića pojavio se čuveni američki biznismen Gosp.G.Hammer, koji se obogatio 50-tih godina XX veka trgujući sa Sovjetskim Savezom u doba hladnog rata. Obratio se Genex-u sa upitom za izvoz 10.000 kom. Specijalnih železničkih vagona za rasutu rudu za Južnu Ameriku. Ranijih godina par stotina naših vagona slične namene bilo je izvezeno u Južnu Ameriku. Većina proizvođača vagona bila je locirana u Srbiji (MIN, Goša, Fabrika vagona Kraljevo, Šinvoz i dr.). Tadašnji raspoloživi proizvodni godišnji kapaciteti ovih fabrika iznosili su par stotina komada godišnje. Tada je formiran poseban tim u okviru Genex-a koji je uspeo da okupi i animira proizvođače vagona u Srbiji, snabde ih tehničkom dokumentacijom, zatvori finansijsku-proizvodnu konstrukciju izvoza, obezbedi repro materijal i formira obimnu zajedničku tehničko-komercijalnu ponudu. Genex se sa svojom obimnom ponudom i objedinjenim proizvođačima pokazao kao ozbiljna poslovna firma, čija je ponuda u komercijalnim i tehničkim parametrima bila najpovoljnija u odnosu na ponuđače iz Evrope (Francuska) i S.Amerike (SAD i Kanada). Razgovore po ovom poslu vodili su lično Hammer i Savičević. Na žalost Gosp. Hammer je odustao od posla kupovine srpskih vagona jer je odustao od posla barter aranžmana sa rudom iz Južne Amerike jer nije mogao da ostvari očekivani profit.

Tim okupljen oko ovog pilot – posla uz podršku Tim lidera Genex-a ponudio je tržištu SAD-a i Kanade komponente – koje su proizvodile ove fabrike – za železnice i građevinske mašine. Posle dobrih ponuda i izvršenih probnih atesta uzoraka počeo je izvoz specijalnih gibnjeva, zglobova i dr. komponenti za Američke i Kanadske železnice i proizvođače teških kamiona i mehanizacije (MAC ,CATERPILLER) koje su dostigle vrednost i do 10-tak miliona US\$ na godišnjem nivou.

Delatnost Predsednika Genex-a M.Savičevića – kao izuzetnog Tim Lidera bila je veoma uspešna kada je Genex 90-tih godina obavljao 13% Jugoslovenske spoljnotrgovinske razmene i 27% ukupne srpske spoljnotrgovinske razmene. Sredinom 90-tih godina pod prinudom nove političke vlasti Slobodana Miloševića, Savičević je bio prinuđen da da ostavku na mesto predsednika Genex-a, bude optužen za delo koje nije počinio i da završi u bolnici i okonča svoju poslovnu karijeru.⁸

Kasniji razvoj privrednog sistema Srbije početkom XXI veka, zasnovan je na konceptu liberalnog kapitalizma, nije imao liderstvo takvog profila. Novi lideri su svoju moć i poziciju gradili na tajkunskoj privatizaciji i poziciji gde je osnova moći bila vlasništvo imovine i kapitala a upravljanje po autokratskom modelu.

9. NOVI KONCEPTI STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA

Menadžment je poslovni proces u kome se obavljaju osnovne aktivnosti kompanija: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.¹

Poslovni procesi i odnosi u trgovini među učesnicima odvijaju se u kanalima marketinga.

Procesi menadžmenta i evolucija kanala marketinga tokom XX veka razvijali su se i prolazili su kroz više faza razvoja. Jedna od zadnjih faza razvoja – krajem XX veka – je takozvana Net ekonomija koju karakteriše primena kompjuterske i informacione tehnologije.

Početkom XXI veka uspostavljen je Menadžment odnosa sa potrošačima (CRM*) odnosno gradjenje odnosa i kreiranje kanala marketinga proizvoda i usluga zajednički između proizvođača/dobavljača-trgovca-kupca/korisnika odnosno kreiranje poslovnih odnosa među učesnicima kanala marketinga.²

Uzimajući tržište EU – Evropske ekonomske unije kao jedno od najrazvijenijih tržišta, na koju je Srbija ekonomski i geografski upućena i sa kojom ekonomski sarađuje i implementira njihove zakonitosti i pravila, prema ekonomskim stručnjacima izraženo je nekoliko savremenih pravaca razvoja trgovine odnosno odgovarajućih koncepata strategijskog i operativnog menadžmenta:

- Jačanje nivoa koncentracije trgovine. Formiranje velikih trgovačkih i uslužno-proizvodnih lanaca.
- Prilagođavanje maloprodajnih lanaca kupcima u formi „paket ponude“ (kombinacija više tipova proizvoda, usluga, uslova kupovine i sl.).
- Povećanje obima prometa roba i usluga uz smanjenje broja preduzeća i prodajnih objekata.
- Cenovna konkurentnost (diskontna prodaja) i povećanje kvaliteta usluga prema korisnicima.³

Polazeći od opšte prihvaćene definicije menadžmenta kao procesa kojim se koordiniraju aktivnosti vezane za obavljanje nekog posla na efikasan i efektan način sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi, možemo da izvedemo odgovarajuće definicije menadžmenta za različite segmente i funkcije u trgovinskim kanalima kao što su (proizvodna, trgovačka, marketinška, finansijska, razvojna, planska, analitička, kadrovska i dr. funkcije).

Trgovinski menadžment, sledstveno napred iznetom možemo definisati: kao proces gde se trgovinska aktivnost vodi i usmerava, putem planiranja, organizovanja, obavljanja i kontrole poslova, radeći sa ljudima i uz pomoć ljudi radi postizanja određenih ciljeva trgovinskih preduzeća.⁴

* Termin: CRM (engl: Customer Relationship Management) – Menadžment odnosa sa kupcima/

Potrošačima



Slika 14. Analiza snaga, slabosti, šansi i opasnosti (Swot*analiza)

* Termin: SWOT (engl: Strengths (snaga) Weaknesses (slabosti) Opportunities (prilika) Threats (opasnosti))

Slika 14. Izvor: Osnovi marketinga – Dr.David Jobber i Dr.John Fahy-Singidunum-Beograd 2006.g.

9.1. MENADŽMENT INFORMACIONOG SISTEMA

Razvoj elektronske tehnologije i globalne elektronske komunikacione mreže – Internet-a dovelo je do tehnološkog napretka, kvalitetnog, efikasnog i efektnog vođenja i obavljanja poslova putem elektronskog poslovanja.

Elektronsko poslovanje je našlo široku primenu u oblastima:⁶

- elektronske trgovine
- elektronske proizvodnje
- elektronskog plaćanja/finansija
- elektronske komunikacije
- elektronske distribucije
- elektronskog praćenja: kretanja roba/zaliha/planiranja/analitike i sl.

Primena elektronskog poslovanja obavlja se:⁷

- U okviru kompanije – menadžment odnosa sa kupcima, planiranje, menadžment dokumentacije, menadžment ljudskih resursa i dr.
- Između kompanija – komunikacija putem Interneta (E.mail, Wiber, Whats App, Facebook, Instagram, Messenger, WEB-konferencija) po svim pitanjima.
- Elektronska trgovina između učesnika u kanalima marketinga: proizvođač – trgovinski kanal – potrošač.

Elektronska trgovina predstavlja jedan od najsavremenijih načina trgovine. Ona obuhvata distribuciju, kupovinu, prodaju, plaćanje, marketing i dr. prateće delatnosti. Novi vid E-trgovine je „mobilna trgovina“ tj. korišćenje mobilnog telefona („pametnog telefona“) umreženog u globalnu Internet – mrežu za: kupo-prodaju, plaćanje, praćenje isporuke (Postexpress, AKS i sl.) i dr.⁸

Kod elektronskog poslovanja postoje brojne prednosti kao što su brzina, neograničenost mesta i vremena korišćenja, smanjenje troškova poslovanja i broja posrednika, širina ponude i veća mogućnost izbora, niski troškovi poslovanja i sl.

Međutim kod elektronskog poslovanja postoje i brojni negativni elementi kao što su:

skriveni troškovi za kupca i prodavca, nemogućnost uvida kupca u „stvarni“ izgled robe, problem sa plaćanjem (zadržavanje plaćanja) nemanja „živog“ kontakta između kupca i prodavca, primena koncepta „crne rupe“ gde prodavac ne odgovara na primedbe i reklamacije kupaca i sl.

Menadžment i marketing u E-trgovini obavlja se na specifičan način putem „ON-LINE“ komunikacije između prodavca i kupca kao što su: informacije o asortimanu

roba/usluga, cene/uslovi prodaje, obavljanje kupo-prodaje, istraživanje tržišta i sl. Pritom prodavcu nije potreban prodajni prostor, specifičan izgled prodavnice i lokacija, prodavci, živi kontakt i sl.

Krajem XX veka u doba najvećeg razvoja Internet – globalne elektronske informacione mreže, osnovano je na stotine hiljada internet kompanija koje su nudile i prodavale proizvode i usluge „od igle do lokomotive“. Za većinu kompanija u početku – ovakav vid poslovanja je bio neuspešan. Tek kasnijih godina došlo je do profilisanja tržišta i posle opšteg meteža ugašene su brojne kompanije da bi na E-tržištu ostale ozbiljne i profesionalne kompanije koje su imale dobro osmišljene svoje WEB-SAJTOVE i efikasnu podršku prodaje (plaćanje, on line-komunikacija, isporuka, reklamacije i sl.).

9.2. MENADŽMENT PROIZVODA I USLUGA U TRGOVINI

Menadžment proizvoda i usluga u trgovini predstavlja proces i rad sa ljudima i uz pomoć ljudi radi postizanja organizacionih ciljeva preduzeća i obavlja se kroz funkcije: organizovanja, planiranja, vođenja i kontrole.

Prema studiji Ekonomskog fakulteta u Beogradu, urađenoj za potrebe Vlade Republike Srbije – 2008. Godine, dati su osnovni parametri za sektor trgovine u Srbiji i zemalja iz našeg okruženja.

U 2007. godini udeo zaposlenih u sektoru trgovine u zemljama EU kretao se u rasponu od 13% do 27%, dok je u Srbiji udeo zaposlenih u sektoru trgovine iznosio 17% (odnosno u Srbiji je u tom sektoru radilo ukupno cca 340 hiljada lica). Broj registrovanih trgovačkih preduzeća u Srbiji u 2008. Godini iznosio je 42.776 dok je broj registrovanih radnji u trgovini iznosio oko 94.000, što ukazuje da je trgovinski sektor u Srbiji dosta usitnjen u odnosu na veličinu srpskog tržišta.

Udeo trgovine u ukupnom bruto društvenom proizvodu - BDP Srbije u 2007. godini iznosio je cca 11%, dok se u istom periodu udeo trgovine u BDP u zemljama EU kretao od 9% do 18%.⁹

Trgovina prema stručnoj literaturi definiše se na više načina i to kao: privredna grana, prometna delatnost, deo tržišta, kanal prometa i dr.

Trgovina predstavlja razmenu roba i usluga za sredstvo plaćanja ili razmenu istih za druge robe/usluge.

U kanalima trgovine i kanalima marketinga dva su ključna učesnika: na jednoj strani to je KUPAC dok je na drugoj strani PRODAVAC.

U procesu menadžmenta u trgovini prodavac određuje strategiju i aktivnosti prema: potrebama kupca, ponašanju kupca, kupovnoj moći kupca, profilu kupaca, tipu kupaca i sl. Kupci roba i usluga mogu biti: individualni kupci, kupci usluga, industrijski kupci.¹⁰

Sa druge strane prodavac prema zahtevima tržišta i kupaca profilise svoju aktivnost, ciljeve i organizacionu strukturu i dr. pa su to: maloprodaja, veleprodaja, komisione prodaje, E-prodaje, specijalizovane prodaje i sl.

Savremeni Marketing menadžment proces na bazi odgovarajućih istraživanja tržišta: određuje strategiju nastupa i cena, uvodi nove robe i usluge na tržište, obavlja obuke prodavca, kojim se zadovoljavaju potrebe i želje kupaca i postižu strategijski ciljevi prodavca. U ovom procesu se

određuje asortiman proizvoda, vrši promocija proizvoda, nude kupcima razne pogodnosti (paket ponude, odloženo plaćanje, kreditiranje i sl.), utvrđuju mesto prodaje (super marketi, trgovački centri, trgovačke radnje, stovarišta, robne kuće i sl.), usupaju prava prodaje i sl.

9.3. **MENADŽMENT PRODAJE**

Menadžment prodaje predstavlja proces sa ljudima i uz pomoć ljudi radi postizanja organizacionih ciljeva prodaje. Čine ga osnovne aktivnosti/funkcije i to: organizovanje, planiranje, kontrola i vođenje.¹¹

Da bi se pristupilo procesu menadžmenta prodaje treba osmisлити strategiju prodaje – koja predstavlja plan aktivnosti radi ostvarivanja željenih ciljeva.¹²

Strateški ciljevi prodaje su očekivanja firme u domenu obima prodaje, rasta prodaje, udela na tržištu i sl. Ciljevi prodaje mogu biti jednostavni i složeni – zavisno od složenosti proizvoda i obima postavljenih ciljeva.¹³

Planiranje menadžmenta prodaje može biti kratkoročno, dugoročno, strateško i sl. a samo planiranje prodaje je u suštini predviđanje prodaje.

Savremeno predviđanje prodaje ide u dva smera:¹⁴

- odozdo – na gore – predviđanje prodaje od strane prodavca
- odozgo – na dole – predviđanje prodaje od strane menadžera.

U ekonomiji postoje različite metodologije predviđanja prodaje (kvantitativna i kvalitativna).

U segmentu organizacije prodaje polazi se od projektovanja i izbora tipa prodajnih kanala na bazi čega se vrši organizacija prodaje. Organizacija prodaje se prilagođava prema proizvodu, ključnim kupcima, lokaciji, obimu prodajnih poseta, i sl. Organizaciju prodaje prati nužna papirologija kao što su: razni izveštaji (prodajni, posete klijentu, profili kupaca i sl.), finansijski (putni izveštaji, razni troškovi i sl.), narudžbenice, zapisnici sa raznih sastanaka i dr.

Na kraju ili na početku procesa menadžmenta prodaje, menadžer prodaje mora da vrši: kontrolu prodaje, kvalitet i efekte prodaje i rada svojih prodavaca. Za proces kontrole prodaje koriste se razne metode i usluge drugih firmi i osoba.¹⁵

9.4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Uspešnost kompanije je direktno zavisna od uspešnosti zaposlenih. Ljudi kreiraju politiku, inovacije, uče nove poslovne veštine čime obezbeđuju uspešnost i konkurentnost preduzeća. Razvoj nauke i novih tehnologija i zahtevi tržišta traže visoko kvalifikovanu i obučenu radnu snagu.

Menadžment ljudskih resursa – postaje važan segment aktivnosti u preduzeću – koji svojom delatnošću doprinosi ostvarivanju strategijskih ciljeva preduzeća, a zaposlene motiviše da uspešno i efikasno obavljaju svoje radne zadatke.¹⁶

9.4.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA, REGRUTOVANJE I SELEKCIJA

Na osnovu strategijskih i operativnih planova preduzeća vrši se planiranje ljudskih resursa za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Planovi ljudskih resursa definišu: broj zaposlenih, stručnost i profil zaposlenih, obuku i specijalizaciju, procenu potreba budućih ljudskih resursa, mogućnosti obezbeđenja ljudskih resursa i dr.

Proces regrutovanja je obezbeđenje ljudskih resursa koje treba zaposliti, a koji poseduju odgovarajuću stručnost, veštinu, iskustvo, starost i dr. U ovom procesu treba pronaći što više potencijalnih kandidata kako bi se obezbedila veća mogućnost izbora. Regrutovanje se vrši putem: oglašavanja, preporuka, agencija za zapošljavanje, Internet-a i dr.¹⁸

Izbor kandidata se vrši putem: testova, razgovora, biografija (CV), preporuka i sl. Prilikom izbora kandidata treba izvršiti proveru podataka i referensi kandidata kod odgovarajućih dostupnih ustanova: Sud, Opština, Zavod za zapošljavanje, Škola, predhodnih firmi i sl.

9.4.2. OBUKA I USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH, OCENA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH^{19/20}

Zaposleni prilikom zapošljavanja moraju da prođu određen stepen obuke vezane za: radno mesto gde će raditi, način poslovanja kompanije, vrste proizvoda i usluga preduzeća i sl.

Zaposleni u oblasti menadžmenta imaju kompleksniji sistem obuke. Pored obuke mnoge firme vrše dodatno usavršavanje svog menadžerskog kadra gde oni stiču nova znanja i veštine.

Tokom procesa rada vrši se stalna ocena uspešnosti zaposlenih. Upoređenjem učinka i efikasnosti zaposlenih sa postavljenim ciljevima dobija se uspešnost svakog zaposlenog.

Postoji više metoda za procenu učinka zaposlenih kao što su: metod putem pismenog izveštaja procenitelja, metod stalnog rangiranja učinka, metod putem kompjutera primenom odgovarajućih programa itd.

9.4.3. KOMPENZACIJA ZA RAD ZAPOSLENIH, NAPREDOVANJE U KARIJERI **ZAPOSLENIH**

Kompenzacija ili plaćanje za obavljen rad zaposlenih bazira se na: zakonskim regulaativima, nivou plaćanja za srodnu grupu poslova, produktivnosti zaposlenih, finansijskim mogućnostima preduzeća i dr. parametrima.²¹

Pored finansijske naknade zaposlenih za obavljen rad, zaposleni mogu da dobiju razne vidove stimulacija kao što su: dodatak na platu, priznanje, udeo u akcijama firme i profitu firme itd.

Zavisno od uspešnosti u poslu zaposleni mogu od poslodavca da očekuju razne druge vidove nagrađivanja kao što su: napredovanje u karijeri, finansiranje obrazovanja, ucestvovanje u procesu donošenja odluka i dr.

9.5. **MENADŽMENT ZNANJA**²²

Menadžment znanja je proces usvajanja, korišćenja i razvijanja raznih iskustava i znanja koji se primenjuju u poslovnom procesu kompanija.

Savremena organizacija poslovanja preduzeća – poslovni proces tretira kao proces znanja.

Savremene organizacije su podložne promenama, a organizacije koje znanje pretvore u profitabilnu aktivnost u prednosti su u odnosu na konkurenciju.

Menadžment znanja je primenljiv u gotovo svim oblastima i procesima kompanija kao što su: poslovni procesi, informacioni procesi, organizacioni procesi, kontrola, finansijski procesi, upravljački procesi, ljudski resursi itd.

Menadžment znanja kao posebna naučna disciplina počeo je da se izučava na Univerzitetima u svetu i kod nas relativno od skora (od 2002. godine) sa veoma značajnom perspektivom razvoja i primene.

Intelektualni kapital kompanije (patenti, proizvodno-poslovna unapređenja, licence, poslovna prava, trgovački znakovi i žigovi, prava marketinga i sl.) je važan činilac menadžmenta znanja koji obezbeđuje kompaniji konkurentnu prednost na tržištu i utiče na ukupan razvoj kompanije i njenu profitabilnost.

9.6. MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA

Menadžment odnosa sa kupcima razvio se 90-tih godina. To je interaktivan proces između prodavca i kupca kako bi se utvrdile potrebe i ponašanje kupaca, na osnovu čega se formira odgovarajuća ponuda prodavca čime se povećava poverenje kupaca i obim prodaje prodavca.

Na ovaj način kompanije formiraju bazu podataka kupaca, na bazi koje ostvaruju kontakt sa kupcima i ispunjavaju njihove želje i potrebe što rezultira u povećanju profita kompanije.²³

Kod ovog tipa menadžmenta – organizacija poslovanja je okrenuta ka kupcima koje opslužuje „prva linija“ zaposlenih preduzeća i ispunjava njihove želje i potrebe. Na dnu organizacione lestvice je glavni menadžment koji vodi kompletnu kompaniju i njen razvoj (Slika 15.).²³

Proces menadžmenta odnosa sa kupcima obuhvata:²³

- evidentiranje kupaca
- razvrstavanje kupaca prema njihovim potrebama i finansijskom značaju za kompaniju
- efikasna i efektivna interaktivna komunikacija sa kupcima.

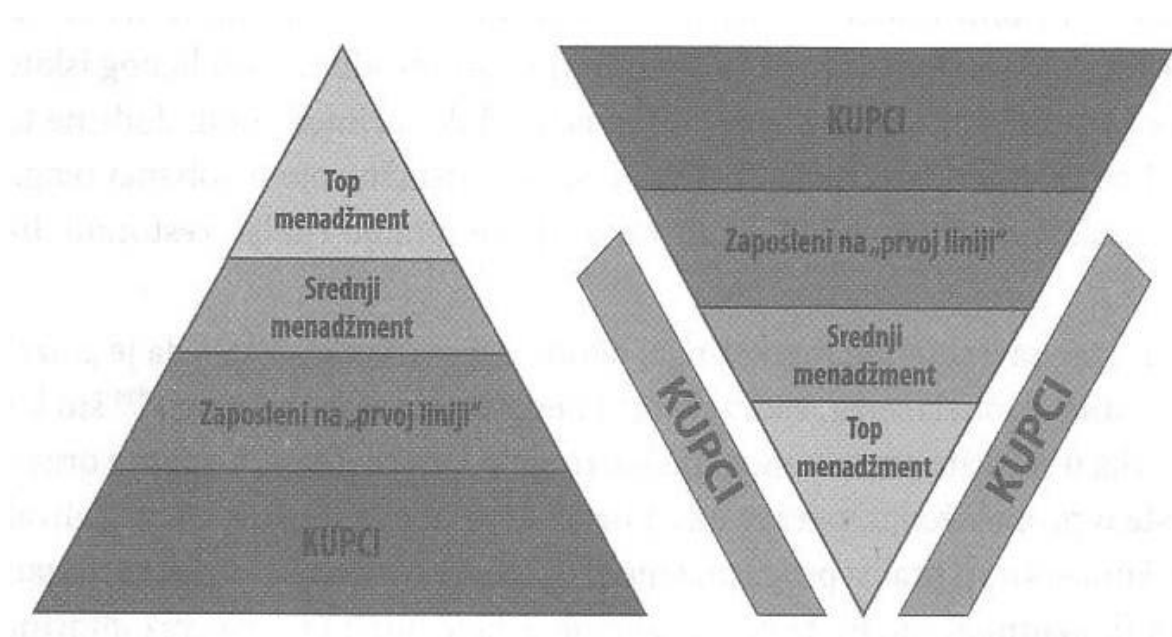
Savremeni razvoj informatičkog inženjerstva i globalne informacione mreže – INTERNET-a proširio je oblasti primene i ubraza procese menadžment odnosa sa kupcima takozvanog CRM procesa (Eng:CRM – Customer Relationship Management). Danas su u upotrebi posebno formirani softverski programi za CRM procese i to:²⁴

Analitički CRM- za analizu prodaje, razvrstavanje korisnika, analizu kupaca, analizu finansijskih parametara – cena, profit i sl.

Operativni CRM – za podršku operativnih aktivnosti: aktivnosti marketinga, porudžbine, reklamacije i sl.

Kooperativni CRM – uglavnom putem INTERNET-a: kol. Centar, korisnički centar, Veb-sajt i dr.

Pojedini ekonomisti smatraju da je menadžment odnosa sa kupcima važan intelektualni kapital kompanije.²⁴



Slika 15. Tradicionalna organizacija
Kompanije

Moderna organizacija kompanije
orijentisane ka kupcima

9.7. MENADŽMENT TOTALNOG KVALITETA

Početkom XXI veka kupovna moć i zahtevi kupaca i tržišta su značajno porasli tako da je kvalitet proizvoda postao jedan od ključnih elemenata prodaje koji posledično uzrokuje drugačiji koncept proizvodnje, organizaciju strateškog i operativnog menadžmenta i njegovo prilagođavanje promenama.

Menadžment Totalnog kvaliteta – TQM (Eng.: Total Quality Management) na prvom mestu podrazumeva kvalitetan proizvod za tržište kao i kvalitetan kompletan poslovni ciklus od početka do kraja na svim nivoima i funkcijama organizacije (od proizvođača/dobavljača do kupca).²⁵

Tokom XX veka pojam kvaliteta je evoluirao od upravljanja kvalitetom proizvoda do upravljanja poslovnim procesima primenom sistema kvaliteta – međunarodni standard – ISO 9000.²⁶

U stručnim krugovima koji se bave ovom problematikom ima više definicija kvaliteta proizvoda (uže i šire) međutim osnovni suštinski opis kvaliteta se svodi na sledeće karakteristike.²⁷

- performanse – osnovne radne karakteristike
- dodatne – dodatne karakteristike
- pouzdanost – stepen pouzdanosti/funkcionisanje i kvarovi za period garancije i šire
- usaglašavanje sa standardima/propisima- za proizvode/usluge
- izdržljivost – dužina upotrebe/stepen korišćenja i sl.
- ostala svojstva proizvoda – izgled, miris-ukus-sadržaj (za prehrambene proizvode) idr.

U segmentu proizvodnje menadžment totalnog kvaliteta se odnosi na: unapređenje proizvodnje, smanjenje škarta i rigorozne kontrole kvaliteta proizvoda, preispitivanje radnih standarda, stimulaciju obrazovanja i usavršavanja, uvođenje novih tehnologija i standarda za sve segmente proizvodnje i dr.

10. PROCES TRANSFORMACIJE ORGANIZACIJE I STRATEGIJE OPERATIVNOG MENADŽMENTA

U predhodnom poglavlju su opisani najznačajniji segmenti novog koncepta strategijskog i operativnog menadžmenta.

U današnjem poslovnom okruženju kompanija dešavaju se česte i brze promene uslova poslovanja. Kompanije koje žele da budu prisutne na tržištu prinuđene su da se prilagođavaju promenama, menjajući svoju organizacionu strukturu i strategijske koncepte i prateće sisteme svoje organizacije.

Prilagođavanje kompanija na novo nastale promene u okruženju imaju različite koncepte i metode transformacije kao što su:¹ reinžinjeriing poslovnih procesa, program kvaliteta, program menadžmenta znanja i CRM-a, program strategijskog zaokreta, program promene organizacionog i korporativnog ponašanja, program E.poslovanja i dr.

Jedan od najčešćih metoda transformacije organizacije, koji se primenjuje u XXI veku, je reinženjering poslovnih procesa. Reinženjering poslovnih procesa, predstavlja radikalni metod, gde se odbacuje stari sistem i osmišljava novi bolji, produktivniji i profitaabilniji sistem poslovanja.²

Poslovni proces čini skup brojnih aktivnosti koji više vrsta inputa pretvara u output kompanije – koji ima svoju vrednost na tržištu, koristeći za tu aktivnost ljude, sredstva i procese.

Promena poslovnog procesa-Reinženjering poslovnog procesa (koji po svojoj suštini predstavlja kompleksan i multidisciplinarni proces) predstavlja za kompaniju i zaposlene fundamentalnu, radikalnu i dramatičnu promenu.²

Novo nastalo globalno okruženje izazvalo je promenu: poslovanja, organizacije i sistema strategijskog i operativnog menadžmenta pa čak i nekih teoretskih postavki.³

Krajem 90-tih godina XX veka dva eminentna profesora Harvardske Poslovne škole Robert Kaplan i David Norton radili su na projektu „Merenje organizacionih performansi u budućnosti“ gde su obradili poslovanje 12 kompanija.

Na osnovu tog projekta nastao je novi koncept merenja organizacionih parametara kompanija nazvanim: „Balansirana lista merila performansi“ – BSC (Engl. Balanced Score Card).

Ova merenja obuhvataju praćenje četiri grupe parametara strategijskog i operativnog menadžmenta i to: finansijska perspektiva, perspektiva klijenta, perspektiva internih poslova i procesa i perspektiva inovacija i učenja. Ove četiri osnovne grupe parametara poslovanja kompanije moraju biti uravnoteženi na svim nivoima organizacione strukture kompanije.

Tokom proteklih godina sistem BSC je usavršavan, proširivan, inoviran i prilagođen E-poslovanju. (informatičkoj tehnologiji).⁴

Zadnja generacija razvoja sistema BSC iz 2008. godine dovela je do integrisanog strategijskog i operativnog menadžment sistema odnosno do povezivanja strategije sa operacijama.⁵

U budućem razvoju kompanije moraju biti: prilagodljive promenama, fleksibilne, sposobne da prihvate i primene nove inovacije i tehnologije u poslovanju, da primenjuju savremene koncepte strategijskog i operativnog menadžmenta. Ovakve organizacije ubuduće biće uspešne i nosiće epitet inovativne organizacije.⁶

11. ZAKLJUČAK

Predmet i sadržaj istraživanja ovog master rada kao i izvedeni zaključci obrađeni su i sistematizovani su u okviru tri dela master rada koji su bazirani na principima i sadržaju istraživanja iz oblasti poslovne ekonomije kao teoretske i primenjene naučne discipline i to:

1. Savremeni sadržaji i procesi strateškog i operativnog menadžmenta i sistema poslovnih finansija u oblasti trgovine i marketinga kod poslovanja preduzeća
2. Analiza i uslovi poslovanja srpskih preduzeća u okviru makro i mikro okruženja krajem XX i početkom XXI veka u Srbiji i svetu.

Studija slučaja preduzeća Generalexport- Beograd kao jednog od referentnih uspešnih preduzeća Srbije, koje je zbog izmenjenih uslova u makro i mikro okruženju, neprilagođavanja novonastalim promenama, političke volje i neprimerene i stihijske tranzicije privrede otišlo u stečaj i čija je imovina rasprodana u bescenje.

3. Novi pravci i sadržaji u razvoju strateškog i operativnog menadžmenta u svetu i kod nas sa posebnim akcentom na najnoviji koncept: TIM LIDERING - liderstvo i upravljanje promenama sa osvrtom na posmatranu studiju slučaja Generalexport-a, sa primerom nekoliko uspešno izvedenih složenih poslovnih poduhvata istog krajem 90-tih godina na osnovu koncepta TIM LIDERINGA – upravo uoči raspada ovog poslovnog sistema i opšteg raspada privrednog sistema Srbije.

Menadžment se može smatrati multidisciplinarnim procesom kojim se realizuje neki posao, kako bi se isti obavio efikasno i efektno sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi, koji se odvija kroz osnovne funkcije: planiranje, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.

Strateški i operativni menadžment kao savremeni koncept menadžmenta, primenjuje se od 1970.-tih godina, gde se strateški menadžment odnosi na odgovornost rukovodećeg tima za efikasnost poslovanja preduzeća dok se operativni menadžment odnosi na efikasnost poslovanja preduzeća. Trgovački menadžment se odvija putem trgovinskih kanala na relaciji proizvođač/dobavljač – veletrgovina – malotrgovina – potrošač. Ovaj proces kao jedan od najstarijih ljudskih delatnosti evoluirao je do današnjih dana. On se danas odvija u formi savremenih procesa kao što su: automaatizacija trgovine, elektronsko poslovanje, veliki i kompleksni poslovi, specijalizacija i dr. Ovi procesi su doveli do: jačanje koncentracije trgovine, prilagođavanja ponude potrošačima, ukupnog rasta obima prometa i smanjenja cena i rasta kvaliteta usluga.

Marketing menadžment predstavlja poseban savremeni proces kojim se kroz funkciju planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolu posla zadovoljavaju potrebe i želje kupca i pritom se ostvaruje profit. Druga polovina XX veka dovela je do značajnog razvoja marketinga u trgovini koji je od 1950.-te godine pa do današnjih dana evoluirao kroz različite faze razvoja marketinga i to: potrošački, industrijski, društveni, uslužni, marketing dobrih odnosa na interaktivnoj komunikaciji.

Proces upravljanja poslovnim finansijama predstavlja danas jednu od ključnih funkcija u upravljanju preduzećima i korporativnim sistemima. Njegov osnovni cilj je: ostvarivanje maksimalne dobiti (profita) preduzeća i ostvarivanje maksimalne rentabilnosti poslovanja preduzeća.

Znanje u današnjim uslovima je: osnovni pokretač razvoja i kapital korporativnih preduzeća. Intelektualni kapital se danas meri i vrednuje u finansijskim pokazateljima koji se odnosi na: posedovanje znanja, iskustva, poznavanje različitih procesa, stručnost, intelektualna

svojina (patenti, žigovi, franšize, prava i dr.). Intelektualni kapital danas se prikazuje prema nekoliko međunarodnih standarda (IAS 38, Frs 10, ICR (Evropska unija i dr.).

Da bi se sagledalo i obradilo istraživanje studije slučaja Generalesport – Beograd trebalo je:

- Sagledati savremene sadržaje i procese strateškog i operativnog menadžmenta, trgovinskog i marketing menadžmenta i sistema poslovnih finansija korporativnih preduzeća,
- Sagledati i istražiti mikro i makro okruženje, razvoj i poslovanje Generalexporta tokom 50-to godišnjeg poslovanja. Tek na osnovu ovih istraživanja donet je zaključak istraživanja studije slučaja preduzeća Generalexport i njemu srodnih kompanija, sa namerom da se sagledaju uzroci i posledice kako bi srodne kompanije u budućnosti donosile ispravne strateške odluke i izvršila odgovarajuća poslovna prilagođenja kako se ne bi našle u sličnoj situaciji i doživele stečaj.

Posmatrajući Srbiju kao najveću Južnoslovensku državotvornu zajednicu sa dugom istorijom i državnošću još od IX veka pa do novostvorene savremene državotvorne zajednice 1828/1829. God. koja traje neprekidno do današnjeg dana, prirodna je i logična je njena leaderska i uticajna pozicija u okviru Jugžnoslovenskih naroda u privredno-ekonomskim, kulturnim i drugim oblastima i delatnostima ali i često i na njenu sopstvenu štetu (minuli ratovi; države-Kraljevina Jugoslavija i države SFR/SR Jugoslavija).

Privredni sistem Srbije se uspešno razvijao od sredine XIX veka do 90-tih godina XX veka, a na bazi njenih prirodnih resursa i komparativnih prednosti, kada je 90-tih godina XX veka ukupan GDP- Srbije iznosio cca US\$ 50 milijardi a GDP-po glavi stanovnika bio cca US\$ 5.000 - čime se Srbija u to vreme i po tadašnjim kriterijumima svrstala u krug srednje razvijenih industrijskih zemalja. Prativši razvoj preduzeća Generalexport tokom 50-to godišnjeg poslovanja (1952-2000) god. u suštini pratimo razvoj i sudbinu preduzeća i privrede Srbije u tom periodu. Tada se u različitim privrednim delatnostima formiraju i kasnije postaju značajne razne firme koje prerastaju u korporativne sisteme kao na primer: u mašinogradnji (MIN, Goša, C.Zastava, FAP-Famos, Zmaj, IMT, IMR, Rekord i dr.), u rudarsko-hemijskoj industriji (RTB-Bor, Majdanpek, Sevojno, HIP, Zorka, Rafinerija – Pančevo, Azotara - Pančevo i Prahovo i dr); u poljoprivredi (PKB, PIKBanat, Pik Bečej, Servo Mihalj, šećerane i dr.); u građevinarstvu (Energoprojekt, Trudbenik, R.Mitrović, Planum, PIM, RAD, Partizanski put i dr.); u brodogradnji (Brodogradilišta Beograd, Apatin, Bezdan, S.Mitrovica); u namenskoj industriji (P.Partizan, P.Iskra, Krušik, M.Zakić, M.Blagojević, Utva, 14 Oktobar i dr.); u spoljnoj trgovini (Generalexport, Interexport, Jugoexport, Jugoimport, Jugometal, Tehnohemija, Mašinokomerc, Jugohemija, Rudnap, Univerzal i dr.); u bankarstvu (Beobanka, Jugobanka, Invest Banka i dr.). Tokom svog razvoja srpska preduzeća prihvataju zakonitosti tržišne ekonomije u zemlji i u svetu, a mnoge u svom poslovanju postaju konkurentna na svetskom tržištu i zauzimaju referentne pozicije u svojoj delatnosti. Generalexport (tokom svog 50-to godišnjeg razvoja), početkom 90-tih godina XX veka svrstava se u red 100 najvećih spoljnotrgovinskih firmi u svetu sa ukupno 5.500 zaposlenih (od kojih više od 500 radi u Genex-ovim firmama širom sveta), preko 60 sopstvenih ino firmi u svetu, 20-tak sopstvenih firmi u zemlji (OOUR-a i RZZS-a), sopstvenim poslovnim zgradama, lancem prodajnih salona i poslovnog prostora, hotelima, avio kompanijom, turističko-operatorskom kompanijom, servisima, zastupstvima, franšizama, konsignacionim skladištima, lancima brze hrane – Mac Donalds, Deli Frans i dr. Genex na godišnjem nivou ostvaruje spoljnotrgovinski promet od US\$ 2,5-3,0 milijardi i realizuje 13% ukupnog jugoslovenskog i 27% ukupnog srpskog spoljnotrgovinskog prometa.

Promene u političko-ekonomskom okruženju u zemlji i svetu (Pad Berlinskog zida, raspad SSSR-a, raspad Jugoslavije, lokalni etnički ratovi u Jugoslaviji, dominacija SAD-a i NATO, bombardovanje Srbije, uvođenje ekonomskih sankcija Srbiji, uvođenje liberalnog kapitalizma u Srbiji i dr.) dovode do razaranja srpske ekonomije i industrije. Pogubna pljačkaška privatizacija dokrajčuje raspad srpske ekonomije i njenih materijalno-proizvodnih resursa. Imovina industrijskih resursa Srbije, koja je procenjena na ukupnu vrednost od US\$ 80-100 milijardi, prodana je putem pljačkaške privaatizacije za ukupan iznos US\$ 2-3 milijardi (tačni iznosi nikad nisu objavljeni do danas). Prema proceni pojedinih uglednih ekonomskih stručnjaka u periodu 2001-2010. God. iz Srbije je od strane kupaca privatizovane imovine (preko „Of-šor“ kompanija) izneto cca US\$50 milijardi (ostvarenih preprodajom imovine i repromaterijala, ustupanjem prava, ostvarenog profita i dr.). Ovaj izneti kapital nikad više nije vraćen u privredu Srbije. Od ukupno 3000 velikih i srednjih državnih preduzeća koja su privatizovana oko 2000 preduzeća je obustavilo rad i otišlo u stečaj u tom periodu.

Imovina Generalexpota koja je za nekretnine procenjena na ukupan iznos od US\$ 1 milijarde – prodana je za desetostruko manju vrednost. U vrednost imovine Genexa nikad nije uključena vrednost intelektualnog kapitala (zastupničkak prava, franšize, ugovorna prava za izvođenje projekata po svetu i inženjering poslova, znanje zaposlenih, iskustvo i dr.). Sudbina Genexa i njegov stečaj je posledica izmenjenih društveno-ekonomskih odnosa u mikro i makro okruženju, objektivnih i subjektivnih uzroka. Nedostatak strategijskog koncepta firme, oslanjanje na pomoć političko-birokratske vladajuće strukture u Srbiji, njena nezainteresovanost za sudbinu Genexa i njena želja za ličnim bogaćenjem i sticanje sredstava radi opstanka na vlasti dovela je Genex do propasti i stečaja kao i ostala značajna praeduzeća u Srbiji.

Uništeni su industrijski sistemi širom Srbije u Beogradu, Nišu, Pančevu, Šapcu, Kraljevu, Kruševcu, Leskovcu, N.Sadu i dr. Ugašeno je 98% industrijskih centara Srbije gde je bez posla ostalo preko 1 milion radnika, dok je u sekundarnim i tercijalnim delatnostima (kultura, školstvo, zdravstvo, komunalna delatnost, vojska i dr.) bez posla ostalo oko 0,5 miliona zaposlenih.

Uvid u nove koncepte i pravce razvoja strategijskog i operativnog menadžmenta sa posebnim osvrtom na tim lidering – liderstvo i upravljanje promenama, ima za cilj da ukaže na sadržinu i aktivnosti budućih delovanja u ovoj oblasti, kako se ne bi ponovili slični događaji koji su obrađeni u studiji slučaja Generalexport-a i sličnih korporativnih firmi iz Srbije.

Savremeni menadžment se prvenstveno odnosi na proces menadžmenta u oblastima: informacionog sistema, proizvoda i usluga, ljudskih resursa, znanja, odnosa sa kupcima (CRM;-eng.), totalnog kvaliteta (TQM-engl) istraživanje budućih aktivnosti metodom – Analiza snage, slabosti, šansi i opasnosti (SWOT-Analiza-engl.).

Tim lidering – predstavlja nov kvalitet menadžmenta, gde se savremenim metodama vode i upvrljavaju složeni poslovni procesi. Tim lideri upravljaju i vode timove koji učestvuju u nekom složenom organizaciono-poslovnom procesu.

Tim lidering procesi su začeti u svetu i u Srbiji 90-tih godina XX veka, a u Srbiji su primenjeni kod velikih korporativnih firmi kao što su bili: Energoinvest – Ing. Emerih Blum, S.Zastava – Ing. P.Raković, Generalexport – Ecc. M.Savičević, SDPR/Jugoimport – Generali: (Ing.Čeković/Ing.Rendulić, Hidroelektrana Đerdap – Ing. Hvoj; Energoprojekt i dr. lideri ovih firmi su vodili značajne i kompleksne poduhvate i timove u oblastima: industrijskog inženjeringa, uvođenja nove proizvodnje automobila i njihovog izvoza, kompleksni spoljnotrgovinski poslovi, projektovanje – proizvodnja sofisticirane vojne opreme (avioni, tenkovi, oruđa i dr.), izgradnja hidrocentrala i energetske sistema i dr..

Današnji tim lideri nemaju profil ranijih tim lidera. Novi tim lideri svoju moć i poziciju ostvaruju na osnovu moći vlasnika kompanija i kapitala stečene u tajkunskoj privatizaciji.

Ne ulaze u nove poduhvate koji mogu biti rizični i u početku ostvaruju male profite, već se kreću uhodanim putevima i plaćaju tuđe iskustvo i pamet.

Upravo jedan od najsavremenijih metoda transformacije korporativnih firmi na početku XXI veka je reinžinjeriing poslovnih procesa. To je radikalni proces i zaokret gde se odbacuje stari sistem i uvodi novi, produktivniji i profitabilniji sistem poslovanja, a za firmu i zaposlene ovaj proces predstavlja radikalnu i dramatičnu promenu. U isto vreme nastao je i novi koncept merenja organizacionih parametara kompanija – „Balansirana lista merila performansi“ – (BSV-engl) kojim se meri uspešnost korporativnih sistema.

12. LITERATURA

LITERATURA ZA POGLAVLJE 1.

1. Godišnji izveštaj Generalexporta – Bgd. – Centar za razvoj (1985-1990)
Informacije o poslovanju Genexa
2. Država u državi – NIN – br. 2570/30.3.2000.god., Bgd.
3. Osnovi marketinga – Dr.David Jobber i Dr. John Fahy Singidunum – Beograd 2006.
god. 31/47 str.
- 4/5. Menadžment – Redaktor Prof.Dr.Branislav Mašić i Grupa autora – Singidunum –
Beograd 2010. god. 534-536/538 str.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 2.

1. Menadžment – Redaktor Prof.Dr.Branislav Mašić i grupa autora
Singidunum, Beograd 2010. god. 19 str.
2. „ 20/21 str.
3. „ 22-24 str.
- 4./5. „ 25 str.
6. „ 30 str.
- 7./ 8. „ 30-34 str.
9. „ 121/122 str.
10. „ 123-130 str.
11. „ 164-167 str.
- 12./13. „ 195-202 str.
14. „ 207-209 str.
15. „ 224-235 str.
16. „ 308-320 str.
17. „ 339/340 str.
- 18./19. „ 371/376 str.
20. „ 469 str.
21. „ 471 str.
22. „ 478 str.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 3.

1. Trgovina i drugi kanali marketinga – Dr. Jelena Stanković
Singidunum – Beograd 2012. 1-3 str.
2. Menadžment u trgovini – Dr. Danilo Golijanin 17 str.
3. „ 1-4 str.

4.	„		33-36 str.
5.	Trgovina i drugi kanali marketinga – Dr. Jelena Stanković Singidunum – Beograd 2012.		229/230/245/248/252 str.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 4.

1.	Trgovina i drugi kanali marketinga – Dr. Jelena Stanković Singidunum – Beograd 2012.		1-4 str.
2.	Marketing u trgovini – Dr. Danilo Golijanin Singidunum – Beograd 2011.		1-8 str.
3.	Trovina i drugi kanali marketinga – Dr. Jelena Stanković Singidunum – Beograd 2012.		25-28 str.
4.	„		28-31 str.
5.	„		32-38 str.
6.	„		59-61 str.
7.	„		37/38 str.
8.	Marketing u trgovini . Dr. Danilo Golijanin Singidunum – Beograd 2011.		19 str.
9.	„		33-43 str.
10.	„		71-73 str.
11.	„		79-85 str.
12.	„		113/114/125 str.
13.	„		143-146 str.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 5.

1.	Poslone finansije – Dr. Marko Ivanić i Dr. Sandra Nešić Singidunum – Beograd 2011.		3 str.
2.	„		4/5 str.
3.	„		6/7 str.
4.	„		9-11 str.
5.	„		12/13 str.
6.	„		18/19 str.
7.	„		31/32 str.
8.	„		53/54 str.
9.	„		66/67 str.
10.	„		86 str.
11.	„		92-97 str.
12.	„		174/175 str.
13.	„		177-179 str.
14.	„		180-184 str.

15. Menadžment i prikazivanje Intelektualnog kapitala (korporativne vrednosti) – Dr.Danka Starović i Bern.Marr	
Granfield škola menadžment,USA	4 str.
16.	4/5 str.
17.	6 str.
18.	6/7 str.
19.	8/9 str.
20.	14-18 str.
21.	19-22 str.
22.	23 str.
23.	24/25 str.
24.	25 str.
25.	26 str.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 6.

1. Enciklopedija Britanika – Narodna knjiga, Politika – Beograd 2005-IV tom 32 str.
2. Enciklopedija Britanika – Narodna knjiga, Politika – Beograd 2005. VIII tom. 134/135 str.
3. Yugoslavia – Grupa autora/Savezni sekretarijat za Informisanje -Privredna komora Jugoslavije, Beograd 1986/87. 141-170 str.
4. „ 142/143 str.
5. „ 156-158 str.
6. Srbija – ekonomija – I.Portal Trading economics – 1.5.2016.
7. Ekonomija Srbije – I.Portal: Wikipedia
8. Može li se zaustaviti urušavanje privrede Srbije – I.Portal: Balkan Bussines centre – 8.9.2011.
9. Evo kako je propala proizvodnja i industrija u Srbiji – I.Portal: Intermagazin – 25.12.2011.
10. Ekonomija Srbije – I.Portal: Wikipedia
11. Sumorna ekonomska stvarnost Srbije – Prof.Dr. S.Radmilović-I.Portal: Prof.Radmilović
12. Slučaj Inex –T.Magazin br. 361/29.4.2016.
13. Godišnji izveštaji Generalexporta-Bgd. – Centar za razvoj Informacije o poslovanju Genex – Bgd. – Generalexport 1985-1990.
14. Država u državi – „Nin“ . br. 2570 – 30. Mart 2000 – Beograd
15. Kraj jednog mita „Vreme“ br. 875/11.Oktobar 2007- Beograd
16. Bio jednom jedan Genex – „Blic“ / 6.April 2008. – Beograd
17. Slučaj Genex – Zaboravljeni namenski računi – Pres – „Danas“/15.9.2011.-Beograd

LITERATURA ZA POGLAVLJE 7.

1. Osnovi marketinga – Dr.David Jobber i Dr.John Fahy
Singidunum – Beograd 2006. god. 31-47 str.
- 2/3. „ 31/32 str.
- 4/5/6/7/8. Osnovi marketinga – Dr.David Jobber i Dr.J.Fahy
Singidunum – Beograd 2006. god. 36/43/45/47/50 str.
9. Evo kako je propala proizvodnja i industrija u Srbiji - I-Portal: Inter magazin –
25.12.2014. god.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 8.

- 1/2. Elektronsko poslovanje – Management Comtrade - Internet portal – Tri Pod/2006.
- 3/4. MGMT (Menagement)-Prof.Chuck Williams Internet Portal – Cengage Learning
Inc/2010.
- 5.Part – Leadership 529-560 str.
5. Slobodan Adžić – Lider u marketingu Internet portal - Tri Pod
6. Srbija-Ekonomija – Int.Portal trading economics – 1.5.2016.
- 7.Ekonomija Srbije – Int. Portal: Wikipedia
8. Kraj jednog mita - Internet portal – Vreme 2007. god.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 9.

1. Menadžment – Redaktor Prof.Dr.Branislav Mašić i Grupa autora
Singidunum – Beograd 2010. god. 22 str.
2. Trgovina i drugi kanali marketinga – Dr.Jelena Stanković
Singidunum – Beograd 2012. god. 171-174 str.
3. „ 245/246 str.
4. Menadžment u trgovini – Dr.Danilo Golijanin
Singidunum – Beograd 2011. god. 17-21 str.
5. Osnovi marketinga a- Dr.David Jobber i Dr. J.Fahy
Singidunum - Beograd 2006. god. 346/347 str.
- 6/7/8. Trgovina i drugi kanali marketinga – Dr.Jelena Stanković
Singidunum – Beograd 2012. god. 178/179/184 str.
9. Menadžment u trgovini – Dr.Danilo Golijanin
Singidunum – Beograd 2011. god. 11-13/18-21 str.
10. „ 32/33 str.
- 11/12/13/14/15. „ 195/198/200/210-212/243-245 str.
- 16/17/18. Menadžment – Redaktor Prof. Dr. Branislav Mašić I Grupa autora –
Sinngidunum – Beograd 2010. 247-249/252/261 str.
- 19/20/21. „ 274/277-278/282-283 str.

22/23/24.	„	499-501/504-506/507 str.
25/26/27.	„	517/514/509 str.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 10.

1. Menadžment – Redaktor Prof.Dr.Branislav Mašić i Grupa autora		
Singidunum – Beograd 2010.		519 str.
2/3.	„	523-525/526 str.
4.	„	527-532 str.
5.	„	534-536 str.
6.	„	538 str.

1.1. STRUČNE KNJIGE

1. Menadžment - Prof.Dr.Branislav Mašić, Doc.Dr.Lepa Babić, Doc.Dr.Jelena-Đorđević-Boljanović, Doc.Dr. Gordana Dobrijević, Doc.Dr. Sv.Veselinović - Singidunum, Beograd – 2010. god.
2. Menadžment u trgovini - Prof. Dr. Danilo Golijanin - Singidunum, Beograd 2011. god.
3. Osnovi marketinga - Dr.David Jobber, Dr. John Fahy - Singidunum, Beograd – 2006. god.
- 4.Trgovina i drugi kanali marketinga - Dr. Jelena Stanković - Singidunum, Beograd – 2012. god.
5. Marketing u trgovini - Prof.Dr.Danilo Golijanin - Singidunum, Beograd – 2011. god.
6. Poslovne finansije - Prof.Dr.Marko Ivaniš, Doc.Dr.Sandra Nešić - Singidunum, Beograd – 2011. god.
7. Menadžment i prikazivanje intelektualnog kapitala (korporativne vrednosti) - (Managing and reporting intellectual capital) - Dr.Danka Starović – Project menadžer, Bernard Marr – Istraživač - Granfield škola Menadžmenta, USA
- 8.Yugoslavia (Jugoslavija) - Grupa autora /Savezni Sekretarijat za Inf. - Privredna komora Jugoslavije, Beograd 1986/1987. god.
9. Enciklopedija „Britanika“ - Narodna knjiga - Politika, Beograd – 2005.
10. MGMT (Menagement) - Prof.Chuk Williams - Internet portal Cengage Learning inc – 2010.

1.2. ČASOPISI I PUBLIKACIJE

1. Godišnji izveštaji Generalexporta - Centar za razvoj Generalexporta - Bgd. 1985.-1990. God.
2. Informacije o poslovanju Generalexporta – Genralexport - Bgd. 1985-1990.

3. Slučaj Inex - T.Magazin br. 361/29.4.20016.
4. Država u državi - „NIN“ br. 2570 - 30.3.2000.Beograd
5. Kraj Jednog mita - „Vreme“br.875 - 11.10.2007. Beograd
6. Bio jednom jedan Genex - „Blic“ - 6.4.2008., Beograd
7. Slučaj Genex – Zaboravljeni namenski računi - „Pres“- „Danas“ - 15.9.2011., Beograd
8. Tema nedelje: Propadanje industrije: Gde su fabrike, Srbi - „Politika“, Bgd. Br. 36911, 14.8.2016.Bgd.
9. Apsurdi tranzicije - „Politika“ - Bgd. Br. 36914 17.8.2016.,Bgd.

1.3. INTERNET IZVORI

1. Elektronsko poslovanje management - Comtrade-Internet portal-Tri Pod – 2006.
2. Srbija – ekonomija – I.Portal Trading economics – 1.5.2016.
3. Ekonomija Srbije – I. Portal: Wikipedia 5.2016.
4. Može li se zaustaviti urušavanje privrede Srbije – I.Portal: Balkana Bussines centre – 8.9.2011.
5. Evo kako je propala proizvodnja i industrija u Srbiji - I.Portal:Intermagazin-25.12.2011.
6. Ekonomija Srbije – I.Portal: Wikipedia – 5/6.2016.
7. Sumorna ekonomska stvarnost Srbije – Prof.Dr.S.Damiloović-I.Portal: Prof.Radmilović-5/6.2016.

1.4. INTERVIJU – RAZGOVORI

1. Interviju – vođeni razgovori sa jednim od Tim lidera – Generalexporta, Beograd – poznavaoceom događaja u ovoj kompaniji razgovori su vođeni tokom Januara – Jula 2016.