

Sekcija 2

MENADŽMENT I TURIZAM

Multiplikovani izvori ocjenjivanja kompetencija menadžera kao radna platforma razvoja kvalitetnih softverskih aplikacija

Multiplied sources of managers competence assessment as a working platform of quality software applications

Dženan Kulović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici,

Lejla Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku,

Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum

Apstrakt - Kod ocjenjivanja kompetencija menadžera osnovno pitanje je na koji način definisati kompetencije menadžera - da li su to znanja menadžera, vještine menadžera i sposobnosti menadžera ili su to ostale karakteristike menadžera (vrijednosti, motivaciju i interese koje posjeduje menadžer)? Da li se kompetencije menadžera odnose na minimum zahtjeva ili na natprosječnu uspješnost preduzeća? Odgovor na sva navedena pitanja je potvrđan, što govori o tome da se u literaturi taj pojam različito tumači i da još uvijek nema jasne definicije šta su kompetencije.

Ključne reči - kompetencije, multiplikovani izvori ocjenjivanja, ocjenjivanje kompetencija.

Abstract - Fundamental issue for the evaluation of competences of managers is how to define their competence - whether they are managerial knowledge, skills managers and ability of managers or other characteristics of managers (the values, motivations and interests held by the manager)? Does competence managers related to the minimum requirements or the superior performance of enterprise? The answer to all these questions is yes, which indicates that in the literature the term is interpreted differently and there is still no clear definition of what competencies are.

Index terms – competencies, multiplied sources of evaluation, assessment of competences.

1. UVOD

Definicije kompetencija menadžera su uglavnom ovaj pojam određivale kao: znanja, vještine, i sposobnosti, a zatim i ostale karakteristike menadžera u koje ubrajamo vrijednosti, motivaciju i interese koje posjeduje menadžer. Prva tri elementa definicije su mjerljiva pa se o njima zaključuje na osnovu obuke i razvoja menadžera. Posljednji element nije direktno mjerljiv pa se o njemu zaključuje

Dženan Kulović – Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, Travnička 1, 72000 Zenica, Bosna i Hercegovina (e-mail: dzenan.kulovic@ef.unze.ba).

Lejla Dacić – Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Aleja Konzula 5, 71270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail: lejla.dacic@fmpe.ba).

Filip Đoković – Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: fdjokovic@singidunum.ac.rs).

na osnovu ponašanja i aktivnosti menadžera. Ocjenjivanje kompetencija menadžera se redovno odvija u dvije faze:

- (1) odlučivanje o izvorima informacija za ocjenjivanje kompetencija menadžera,
- (2) postupak ocjenjivanja kompetencija menadžera.

Odlučivanje o izvorima informacija za ocjenjivanje kompetencija menadžera određuju samu prirodu ocjene i procesa kojim se do nje dolazi. Informacije se mogu dobiti na različite načine. U procesu prikupljanja informacija ocjenjivači koriste određene šeme. Šema predstavlja mentalnu kateogriju koju ocjenjivač koristi da organizuje informacije i klasifikuje menadžere koje ocjenjuje. Svaku šemu prati skup atributa, koji čine prototip, koji predstavlja osnovne karakteristike koje je potrebno klasifikovati u određene šeme. Ocjenjivanje je zato bazirano ne samo na kompetencijama već i na prototipu povezanom sa odgovarajućom šemom.

Postupak ocjenjivanja kompetencija menadžera jeste sam proces ocjenjivanja kompetencija, odnosno kompetencija koje svaki menadžer posjeduje, što ne znači i da mora da ih koristi na menadžerskoj poziciji. Pitanje koje izaziva polemiku među istraživačima koji se bave izučavanjem kompetencija menadžera je: Da li treba ocjenjivati kompetencije koje menadžer posjeduje - da nešto uradi ili treba ocjenjivati ono što menadžer stvarno radi? Međutim, pragmatičari smatraju da je za preduzeće oportuniije da ocjenjuje one karakteristike koje se lako mogu mjeriti i koje se direktno mogu povezati sa uspješnošću preduzeća.

2. OCJENJIVANJE KOMPETENCIJA MENADŽERA

Multisource Assesment (MSA) je ocjenjivanje kompetencija menadžera koje dolazi iz različitih izvora: neposrednog nadređenog, direktnog kolege, indirektnog kolege i neposrednog podređenog. Kako bi se izbjegli nedostaci koji nastaju upotrebom pojedinačnih rješenja, posljednjih godina se pojavljuje novija tendencija u praksi mnogih preduzeća. Usmjerena je na prikupljanje ocjena iz više izvor primijenom *multisource assesmenta*.

Prema ovom načinu ocjenjivanja kompetencija menadžera, jedan menadžer dobija ocjene svojih kompetencija iz četiri izvora. Osnovna svrha jeste da se obezbjedi prikupljanje ocjena o kompetencija menadžera od strane svih onih koji imaju uvid u posao menadžera. *Multisource assesment* prvenstveno je bio usmjeren na razvoj kompetencija menadžera. Na ovaj način su se obezbjeđivale menadžerima informacije o tome kako ih vide njihovi neposredni nadređeni, direktne kolege, indirektno kolege i neposredni podređeni.

Upoređivanjem ocjene kompetencija menadžera dobijene samoocjenjivanjem i drugih ocjenjivača, menadžeri su u situaciji da dobiju jasniju sliku o svojim jakim i slabim stranama kompetencija, sa ciljem da eliminišu ili umanje loše kompetencije.

Dvije su najvažnije koristi *multisource assesmenta* [1.]:

- (1) mogućnost podsticaja razvoja participacije i fleksibilnije organizacione kulture i
- (2) unapređenje komunikacije između menadžera na različitim nivoima u organizacionoj strukturi.

Ovo je način na koji se stvaraju uslovi da se uvide razlike u različitim mišljenjima između ocjenjivača u preduzeću, da menadžeri koji su ocijenjeni uče o tome kako njihovi neposredni nadređeni, direktne kolege, indirektno kolege i neposredni podređeni vide njihov doprinos ciljevima preduzeća. Takođe, na ovaj način se stvaraju uslovi i za širenje raspona menadžmenta, zbog činjenice da oni nisu jedini koji su odgovorni za ocjenjivanje kompetencija menadžera, pa je to način za smanjivanje napetosti u pogledu prikupljanja potrebnih ocjena kompetencija menadžera.

Među ostalim upotrebama tako dobijenih ocjena kompetencija menadžera pominju se i slijedeće [2.]: (a) podsticanje timskog rada, (b) osnov za određivanje zarada, (c) individualni razvoj menadžera, (d) unapređenje performansi, (e) potencijal za učenje o tome koji stil liderstva primijeniti prema podređenima. Posebno važna implikacija primjene ovog koncepta u praksi jeste visoka stopa prihvatanja od strane menadžera.

Osim razloga koji su navedeni u pogledu velike primjene *multisource assesmenta*, postoje još najmanje tri razloga koja su uticala na primjenu *multisource assesmenta*, a to su [3.]:

- (1) imitiranje konkurenata, čime preduzeća, u uslovima visoke neizvjesnosti, nastoje da steknu eksterni legitimitet, iako puka imitacija tuđih koncepata ima ograničenu vrijednost u drugačijim uslovima,
- (2) želja da se proširi ocjenjivanje kompetencija menadžera time što bi i kvalitet povratne informacije koji se daje menadžerima postao jedna od dimenzija koja se ocjenjuje i uključuje u ocjenjivanje ocjenjivača, čime se on podstiče da odgovornije pristupi procesu ocjenjivanja.
- (3) uvođenje ocjenjivanja kompetencija menadžera kako bi na eksterne *stakeholdere* (vlada, sindikat, dobavljači, kupci, finansijske institucije) ostavili utisak otvorenosti i participacije, kao važnih karakteristika organizacione kulture, a da je to, suštinski, potpuno suprotno aktuelnim kulturnim vrijednostima.

Za svakog menadžera može se prikazati stanje svojevršnom slikom koja na prvi pogled otkriva odstupanja i jaz između različitih ocjena ocjenjivača kompetencija menadžera. Takav se prikaz dakle može napraviti za sve nivoe menadžmenta i jednostavan je instrument i pomoć menadžerima za pregled ocjena kompetencija menadžera i svim onim što može biti i jest predmet ocjene i poboljšanja vezanog uz kompetencije menadžera [4.].

Koliko je važno da svrha bude jasna, toliko je važno i da u *multisource assesmentu* postoji povjerljivost kad su u pitanju ocjenjivači. Međutim, velika je vjerovatnoća da se ova očekivanje ne ostvare ukoliko ocjenjivači i ocjenjivani između sebe naprave neformalne sporazume o međusobnoj razmjeni visokih ocjena. Ovome u prilog ide i činjenica da kada se date ocjene koriste u svrhu ocjenjivanja ocjenjivača, ocjenjivači (čak 35%) modifikuju svoje ocjene. Ocjenjivači mogu osjećati nelagodnost kad treba da budu otvoreni i iskreni. Uz standardne načine prevladavanja toga problema vrlo djelotvoran mehanizam su što *konkretniji i detaljniji opisi* kompetencija koje su predmet ocjenjivanja. Općenito se smatra da većina grešaka ocjenjivanja nastaje zbog loše definisanih i opisanih kompetencija menadžera pa to ostavlja dovoljno prostora za interpretacije i lične kriterije ocjenjivača [5.]. Opasnost od tajne saradnje i favorizovanja mora se otkloniti, a s tim u vezi predlažu se i odgovarajući softveri, izuzetno pouzdani, ali i izuzetno skupi [6.].

Nalazi istraživanja ukazuju na to da preduzeće koje sprovodi program ocjenjivanja kompetencija menadžera na osnovu *multisource assesmenta* treba pažljivo da procijeni moguće troškove tog programa, da se postara da sve povratne informacije budu jasno usresređene na konkretne ciljeve, da pažljivo obuča ocjenjivače koji daju i primaju povratne informacije i se ne oslanja isključivo na povratne informacije od *multisource assesmenta* u ocjenjivanju kompetencija menadžera [7.]. S obzirom na činjenicu da je uključen veći broj ocjenjivača kompetencija menadžera, preduzeće bi naročito trebalo da se postara da povratne informacije koje menadžeri dobiju od ocjenjivača budu produktivne, nepristrasne i usmjerene na usavršavanje kompetencija menadžera [8.].

3. OCJENJIVAČI U MULTISOURCE ASSESMENT OCJENJIVANJU

Ulogu ocjenjivača kompetencija menadžera najčešće preuzimaju [9.]:

- (1) neposredni nadređeni (engl. *executive colleagues*),
- (2) direktne i indirektne kolege (engl. *direct and indirect colleagues*),
- (3) neposredni podređeni (engl. *lower ranked colleagues*),
- (4) samoocjenjivanje (engl. *self evaluation*).

Moguće je izabrati jednog ocjenjivača kompetencija menadžera, ali i više njih istovremeno. Naravno, svaki od mogućih izbora ima svoje prednosti i nedostatke sa stanovišta kvaliteta ocjenjivanja. Za koga će se preduzeće odlučiti, zavisi od brojnih faktora: (1) organizacionog dizajna, (2) stila liderstva, (3) formulisanih ciljeva i (4) informacija koje se žele dobiti [10.].

3.1. Neposredni nadređeni

Kao ocjenjivači kompetencija menadžera mogu biti i menadžeri koji su u organizacionoj strukturi iznad menadžera koji se ocjenjuju. Iako u nekim slučajevima oni mogu imati značajne informacije o radu menadžera čije kompetencije ocjenjuju, u većini situacija oni nemaju direktnog uvida u rad menadžera. Neposredni nadređeni dobro poznaju kompetencije, pa je to jedan od razloga njihove uključenosti u ocjenjivanje kompetencija menadžera. Kada neposredni nadređeni direktno obavlja ocjenjivanje kompetencija takav pristup ocjenjivaju poznatiji je kao pristup pretka (engl. *grandfather approach to appraisal*).

3.2. Direktne i indirektne kolege

U ulozi ocjenjivača mogu se naći i direktne i indirektne kolege menadžera čije su kompetencije predmet ocjenjivanja. Direktne i indirektne kolege predstavljaju važan izvor informacija u ocjenjivanju kompetencija menadžera. To su najčešće članovi tima koji mogu biti najbolji poznavatelji rada menadžera. Njihova uloga u procesu ocjenjivanja menadžera je takođe specifična - njihovo ocjenjivanje menadžera usmjereno je interpersonalni odnos menadžer - direktni i indirektni kolega. Prilikom ocjenjivanja oni porede kompetencije menadžera na istom hijerarhijskom nivou, ali ih dovode u poređenje i sa sopstvenim.

3.3. Samoocjenjivanje

Samocjenjivanje kompetencija u određenom periodu poboljšava motivaciju menadžera i smanjuje odbrambeni stav tokom razgovora o ocijenjenim kompetencijama menadžera [11.]. U praksi se redovno upotrebljava uz ocjenjivanje od strane neposrednih nadređenih. Samoocjenjivanjem se obazbeđuje dodatni izvor prikupljanja informacija. Ukoliko se individualno date ocjene ne razlikuju puno od ocjena iz ostalih izvora, onda se one mogu koristiti kao važan izvor povećanja pouzdanosti [12.]. Osnovna pretpostavka za povećanje objektivnosti i kritičnosti samoocjenjivanja je shvatanje da samoocjenjivanje kompetencija ima razvojnu svrhu i da se njime želi unapređenje i poboljšavanje menadžerskog posla u određenom preduzeću [13.]. U novije se doba sve više u ocjenjivanju kompetencija menadžera koristi samoocjenjivanje. Na predviđenom instrumentu menadžer sam ocjenjuje svoje kompetencije u određenom periodu. No pokazuje se da samoocjenjivanje tendira biti blaže, manje varijabilno i da obično ima manju saglasnost s ocjenama drugih ocjenjivača [14.].

3.4. Neposredni podređeni

Važan izvor informacija u ocjenjivanju kompetencija menadžera mogu biti njegovi neposredni podređeni. Jedan je oblik takvog ocjenjivanja kompetencija menadžera već uobičajena praksa studentskog ocjenjivanja nastavnika. Većina preduzeća danas dozvoljavaju neposrednim podređenim da ocjenjuju svoje nadređene. Takav postupak u kojem neposredni podređeni ocjenjuju kompetencije menadžera naziva se *obrnuta ocjena* [15.] ili ocjenjivanje *prema gore* [16.] ili *povratna informacija sa smjerom naviše* [17.].

Neposredni podređeni su direktni izvor povratne informacije o kompetencijama menadžera kojeg ocjenjuju odnosno onih na kojima je najdirektnije manifestuju. Anonimnost može imati značajan uticaj na rezultate ocjenjivanja koju daju neposredni podređeni. Menadžeri pozitivnije gledaju na povratne informacije koje koje dobiju od podređenih koji su se indentifikovali nego od onih koji su ocjene dali anonimno.

4. OCJENJIVANJE KOMPETENCIJA MENADŽERA PRIMIJENOM MULTISOURCE

ASSESSMENT SOFTVERSKJE APLIKACIJE DEVELOPMENT MANAGERIAL COMPETENCIES

U PRAKSI

Da bi se smanjili administrativni troškovi vezani za *multisource assesment* u ocjenjivanju kompetencija menadžera, potrebno je upotrijebiti softver koji je baziran ili na internetu ili bar na računarima. Na primjer, softver *Visual 360*, koji proizvodi preduzeće *MindSolve Technologies* iz Gejnzvila na Floridi, omogućava ocjenjivačima da pristupe ekranu sa skalom za ocjenjivanje i zatim

ocene niz različitih kompetencija određenog menadžera ocjenama kao što je *spada u najboljih pet procenata*. Takođe, postoji nekoliko načina da se putem Interneta sprovede ocjenjivanje kompetencija menadžera na osnovu *multisource assesmenta* [18.].

Jedan od softvera zasnovan na *multisource assesmentu* koji upoređuje ocjene kompetencija menadžera dobivenih samoocjenjivanjem s ocjenama kompetencija menadžera koje su im dodijelili neposredni nadređeni, direktne kolege, indirektni kolege i neposredni podređeni. Upoređivanjem svih dobivenih ocjena kompetencija moguće je ustanoviti za koje kompetencije menadžeri sebe ocjenjuju previsokom, a za koje preniskom ocjenom. Rezultat ocjenjivanja može ukazivati i na to da svi ispitanici misle da menadžeri posjeduju visok nivo nekih kompetencija, dok prema mišljenju drugih menadžeri trebaju dodatnu edukaciju ili obuku. Ovaj softver je dostupan *on-line* zahvaljujući projektu pod nazivom *Development of Managerial Competences* (DMC).

U praksi ocjenjivanja kompetencija menadžera je oobičajeno je da ocenjivači popunjavaju online formulare za ocjenjivanje. Formalni pristup je istraživački pristup koji podrazumijeva korišćenje pažljivo konstruisanih upitnika od strane svih onih koji doprinose povratnim informacijama. Takav upitnik može biti unaprijed standardizovan, uz korišćenje već testiranih sredstava, ili može biti interno osmišljen, sa sredstvima koja više odgovaraju potrebama određenog preduzeća. Koja god da se forma koristi, upitnik se u osnovi uvijek odnosi na kompetencije. Od onih koji daju doprinos, tj. od onih koji učestvuju, očekuje se da prema datoj skali ocjenjuju mjeru do koje menadžer ispoljava određene kompetencije. Upotreba dobro osmišljenih upitnika, koji se daju određenom broju ocjenjivača, kao i odgovarajućih analiza - na primjer posebno dizajniranih softverskih paketa koji detektuju i smanjuju tajnu saradnju i favorizovanje među ocjenjivačima - trebalo bi da pruži pouzdane i mjerodavne podatke o menadžeru.

Podaci dobijeni primarnim istraživanjem su prvobitno obrađeni primijenom softvera *Developing Managerial Competencies* koji uključuje slijedeće ocjenjivače:

- (1) neposredni nadređeni (engl. *executive colleagues*),
- (2) direktne i indirektni kolege (engl. *direct and indirect colleagues*),
- (3) neposredni podređeni (engl. *lower ranked colleagues*),
- (4) samoocjenjivanje (engl. *self evaluation*).

Sagledavanjem navedenih klasifikacija kompetencija primijena softverske aplikacije *Developing Managerial Competencies* sadrži ocjenjivanje slijedećih kompetencija:

- (1) *Profesionalne kompetencije* (engl. *professional competencies*) koje se odnose na stepen posjedovanja stručnih znanja koja zahtijevaju poslovi različite složenosti, u u njih spadaju: biti odgovoran (engl. *be responsible*), upravljanje vremenom (engl. *manage time*), biti osloncem (engl. *be reliable*) i motivisanje osoblja (engl. *motivate people*).
- (2) *Poslovne kompetencije* (engl. *business competencies*) koje uključuju opće poznavanje vrijednosti i poslovanja cijelog preduzeća, odgovarajućih poslovnih jedinica unutar njega, poslovnu orijentaciju, orijentaciju na kupce, poznavanje stranih jezika i dr., u njih spadaju: komuniciranje (engl. *communicate*), biti orijentisan rezultatima (engl. *be result oriented*), rješavanje problema (engl. *solve problems*), koordiniranje (engl. *coordinate*).
- (3) *Interpersonalne kompetencije* (engl. *interpersonal competencies*) važne za interakcije s ljudima kao što su sposobnost uspješnost komuniciranja, timski rad i saradnja, otvorenost na nove spoznaje, vještina pregovaranja i kulturna osjetljivost, a u njih spadaju: donošenje odluka (engl. *make decisions*), pridržavanje procedura (engl. *safeguard procedures*), delegiranje (engl. *delegate*), preuzimanje inicijative (engl. *take initiative*).

Na osnovu rezultata iz upitnika koji su softverski generisani u tabeli 1. i kroz grafikone 1. i 2. su prezentirane procentualno izražene ocjene kompetencija.

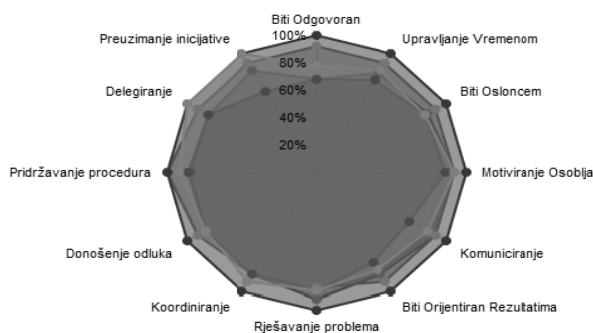
TABELA 1

Ocjene kompetencija za testirano preduzeće za 5 različitih evaluator

Kompetencija / evaluator	samoevaluacija	direktne kolege	indirektne kolege	nadređeni	podređeni
biti odgovoran	92	68	68	100	78
upravljanje vremenom	92	84	78	100	86
biti osloncem	92	86	84	100	84
motiviranje osoblja	92	92	86	100	92
komuniciranje	92	92	72	100	86
biti orijentiran ka rezultatima	92	86	76	100	82
rješavanje problema	84	92	86	100	86
koordiniranje	86	86	86	100	92
donošenje odluka	92	86	86	100	86
pridržavanje procedura	100	84	86	100	92
delegiranje	92	84	84	100	100
preuzimanje inicijative	92	86	68	100	100

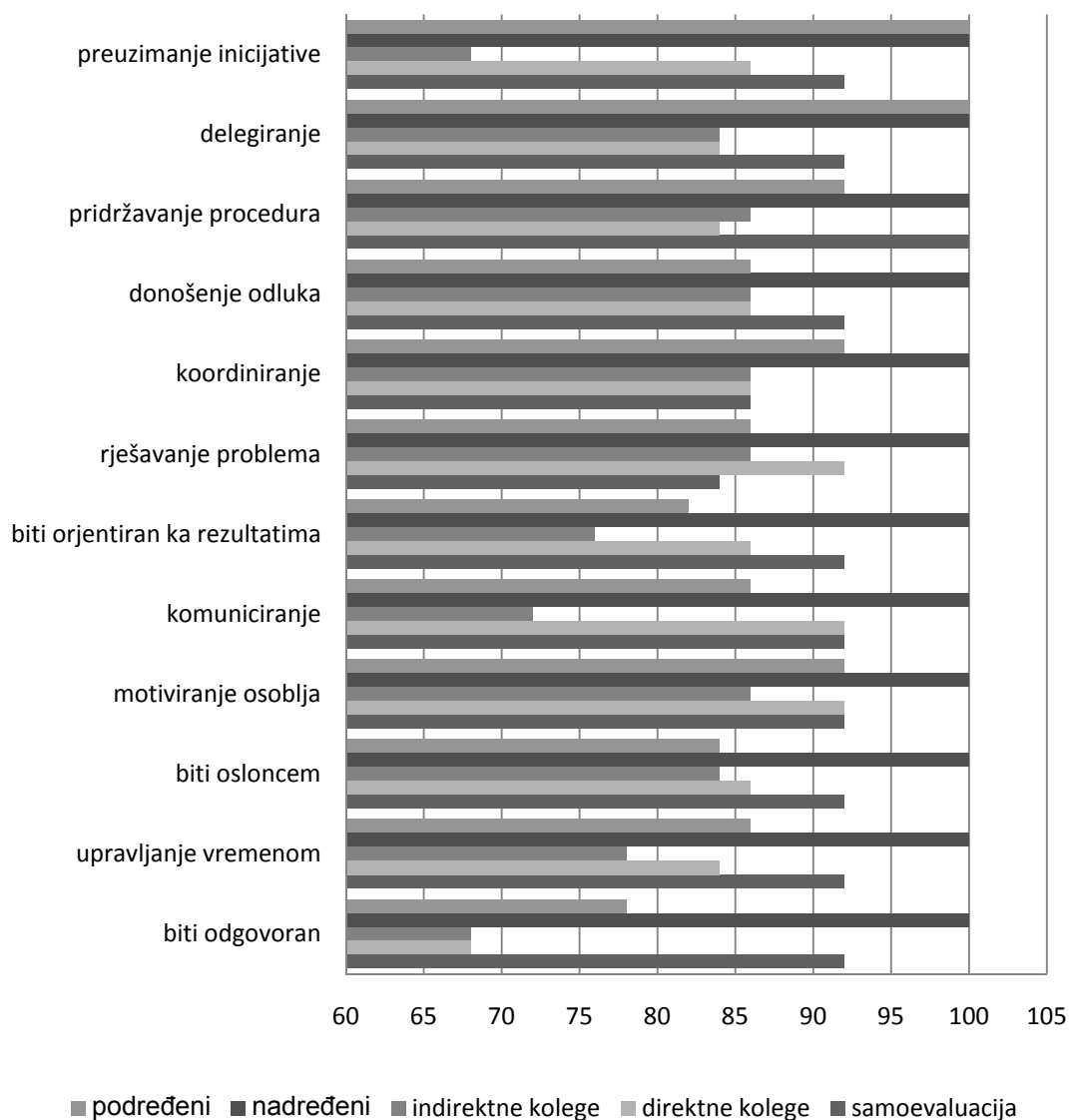
	Samoevaluacija [%]	Direktne kolege [%]	Indirektne kolege [%]	Izvr [%]	Ni [%]
Biti Odgovoran	92	68	68	100	78
Upravljanje Vremenom	92	84	78	100	86
Biti Osloncem	92	86	84	100	84
Motiviranje Osoblja	92	92	86	100	92
Komuniciranje	92	92	72	100	86
Biti Orijetiran Rezultatima	92	86	76	100	82
Rješavanje problema	84	92	86	100	86
Koordiniranje	86	86	86	100	92
Donošenje odluka	92	86	86	100	86
Pridržavanje procedura	100	84	86	100	92
Delegiranje	92	84	84	100	100
Preuzimanje inicijative	92	86	68	100	100

chart by amCharts.com



Samoevaluacija	Direktne kolege	Indirektne kolege	Izvr	Ni
----------------	-----------------	-------------------	------	----

Grafikon 1: Ocjene kompetencija za testirano preduzeće - rezultati generisani softverskom aplikacijom
Developing Managerial Competences - DMC



Grafikon 2: Ocjene kompetencija za testirano preduzeće – komparacija između evaluatora u dijagramu sa stupcima

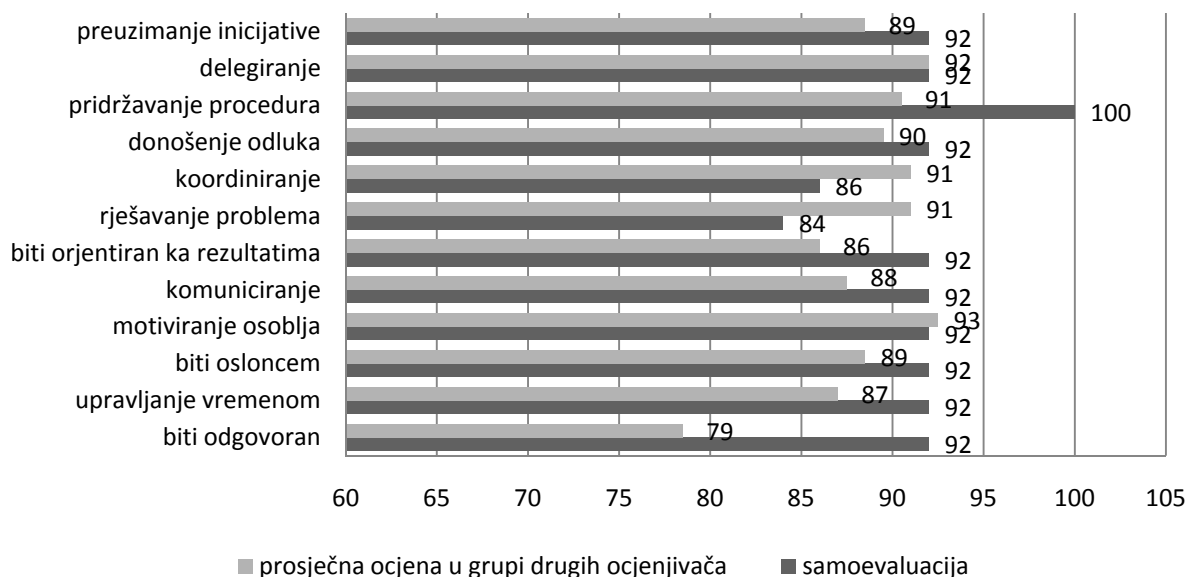
Prvi zaključak u vezi sa prezentiranim rezultatima glasi da nadređeni po svakoj pojedinoj kompetenciji daju najbolje ocjene, te potom uglavnom slijede ocjene dobijene kroz samoevaluaciju.

U nastavku ćemo objediniti ocjene direktnih i indirektnih kolega kao i nadređenih i podređenih u jednu grupu koju nazivamo drugi ocjenjivači, tako što ćemo izračunati prosječne ocjene za tu grupu evaluatora. Dobićemo komparaciju između samoevaluacije i drugih ocjenjivača (tabela 2. i grafikon 3.).

TABELA 2

Ocjene kompetencija za testirano preduzeće za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

Kompetencija / samoevaluacija versus drugi ocjenjivači	samoevaluacija	drugi ocjenjivači		
		prosječna ocjena u grupi drugih ocjenjivača	standardna devijacija	koeficijent varijacije
biti odgovoran	92	79	15	19
upravljanje vremenom	92	87	9	11
biti osloncem	92	89	8	9
motiviranje osoblja	92	93	6	6
komuniciranje	92	88	12	14
biti orjentiran ka rezultatima	92	86	10	12
rješavanje problema	84	91	7	7
koordiniranje	86	91	7	7
donošenje odluka	92	90	7	8
pridržavanje procedura	100	91	7	8
delegiranje	92	92	9	10
preuzimanje inicijative	92	89	15	17

*Grafikon 3: Ocjene kompetencija za testirano preduzeće – komparacija za samoevaluaciju i druge ocjenjivače u dijagramu sa stupcima*

U komparaciji evaluacije jasno je da u većini kompetencija ocjena po osnovu samoevaluacije biva veća nego ocjena drugih ocjenjivača. Izuzetak su kompetencije „motiviranje osoblja, rješavanje problema i koordiniranje“ gdje je viša ocjena drugih ocjenjivača.

U grupi drugih ocjenjivača primjetno je da su ispitanici bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja kompetencije „motiviranje osoblja“ (najniži koeficijent varijacije, 6%) dok se njihovi stavovi najviše

razlikuju po pitanju ocjene kompetencija „biti odgovoran“ i „preuzimanje inicijative“ (najviši koeficijent varijacije, 19% i 17%).

Sljedeći korak u agregiranju rezultata jeste grupisanje kompetencija na sljedeći način:

1. Profesionalne kompetencije kao prva grupa obuhvataju kompetencije:
 - biti odgovoran
 - upravljanje vremenom
 - biti osloncem
 - motiviranje osoblja
2. Poslovne kompetencije kao druga grupa obuhvataju kompetencije:
 - komuniciranje
 - biti orijentiran ka rezultatima
 - rješavanje problema
 - koordiniranje
3. Interpersonalne kompetencije kao treća grupa obuhvataju kompetencije:
 - donošenje odluka
 - pridržavanje procedura
 - delegiranje
 - preuzimanje inicijative

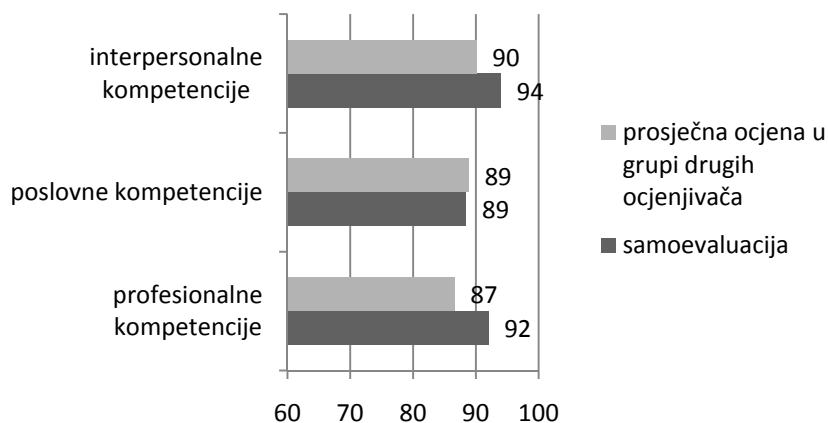
Prema navedenoj klasifikaciji izračunate su prosječne ocjene i prateće mjere varijabiliteta za grupe kompetencija kako za samoevaluaciju tako i za druge ocjenjivače (tabela 3. i grafikon 4.).

Tabela 3. Ocjene grupa kompetencija za testirano preduzeće za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

TABELA 3

Ocjene grupa kompetencija za testirano preduzeće za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

Grupe kompetencija / samoevaluacija versus drugi ocjenjivači	samoevaluacija	drugi ocjenjivači		
		prosječna ocjena u grupi drugih ocjenjivača	standardna devijacija	koeficijent varijacije
profesionalne kompetencije	92	87	9	11
poslovne kompetencije	89	89	8	9
interpersonalne kompetencije	94	90	9	10



Grafikon 4: Ocjene grupa kompetencija za testirano preduzeće – komparacija za samoevaluaciju i druge ocjenjivače u dijagramu sa stupcima

Kod grupa profesionalnih i interpersonalnih kompetencija ocjene dobijene samoevaluacijom su više od ocjena drugih ocjenjivača. Ocjene poslovnih kompetencija su iste.

U grupi drugih ocjenjivača ispitanici su bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja grupe poslovnih kompetencija (najniži koeficijent varijacije, 9%), te se njihovi stavovi najviše razlikuju po pitanju ocjene grupe profesionalnih kompetencija (najviši koeficijent varijacije, 11%).

5. ZAKLJUČAK

Kompetencije i način njihove evaluacije i poboljšanja zauzimaju u današnjoj najboljoj praksi ključno mjesto i ulogu. Mnogi autori današnjice su pokušavali razviti modele kojima će doprinijeti poboljšanju poslovne uspješnosti, ali su u tom procesu često obilazili ključni potencijal – zaposlene. U svakoj organizaciji zaposlene je potrebno posmatrati kroz međuodnos tri vrste kvalifikacija: zahtijevane, objektivno potrebne i stvarne. Na temelju prezentiranih rezultata analize utvrđena je relaciona zavisnost između kompetencija menadžera srednjeg nivoa menadžmenta u testiranog preduzeća.

Također, utvrđeno je i sljedeće:

- Kod većine kompetencija ocjena po osnovu samoevaluacije je viša nego ocjena drugih ocjenjivača. Izuzetak su kompetencije „upravljanje vremenom i rješavanje problema“ gdje je viša ocjena drugih ocjenjivača.
- Indirektne kolege daju najviše ocjene po osnovu svih kompetencija izuzev kompetencija „biti odgovoran i donošenje odluka“. Najniže rezultate uglavnom daju evaluatori iz grupe podređenih.
- U grupi drugih ocjenjivača ispitanici su bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja kompetencije „donošenje odluka“ (najniži koeficijent varijacije, 3%) dok se njihovi stavovi najviše razlikuju po pitanju ocjene kompetencija „rješavanje problema i biti osloncem“ (najviši koeficijent varijacije, 13% i 12%).
- Ocjene kroz samoevaluaciju su više u odnosu na ocjene drugih ocjenjivača za grupe profesionalnih i interpersonalnih kompetencija. Kod poslovnih kompetencija ocjene iz obje kategorije ocjenjivača su iste.

LITERATURA

- [1.] Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984): Social Cognitiom, Random House, New York, 28.
- [2.] Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984): op. cit., 28.
- [3.] Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984): op. cit., 28.
- [4.] G. Dessler, Human Resource Management, London, 2007, pp. 181.
- [5.] J. H. Bernadin, J. E. Rusell, Human Resource Management: An Experimental Approach, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998, pp. 256.
- [6.] D. A. Waldman, L. E. Atwater, D. Antonioni, D. Has 360 degree feedback gone amok, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 2, 1998, pp. 86-94.
- [7.] F. Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb, 1999, pp. 527.
- [8.] F. Bahtijarević-Šiber, op. cit., 1999, pp. 527.
- [9.] D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Menadžment ljudskih resursa, 5. izd. (prevod), Data status, Beograd, 2004, pp. 308-309.
- [10.] P. Bruce, Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance, HR Magazine, June 2002, pp. 55-59.
- [11.] W. Scott, The Dark Side of 360-Degree Feedback, Training and Development, September, 2002, pp. 37-42.

- [12.] F. Bahtijarević-Šiber, op. cit., 1999, pp. 534.
- [13.] Prilagođeno prema: B. Bogićević-Milikić, op. cit., 2008, pp. 209.
- [14.] D. J. Campbell, C. Lee, op. cit., pp. 302-314.
- [15.] B. Bogićević-Milikić, op. cit., 2008, pp. 210.
- [16.] S. Ćamilović, V. Vujić, V. Menadžment ljudskih potencijala, Tehnokonslating, 2007, pp. 230.
- [17.] M. M. Harris, J. Schaubroeck, J. A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer Supervisor Ratings, Personell Psychology, 41 (1) 1988, pp. 43-62.
- [18.] D. J. Campbell, C. Lee, Self-Apprasial in Performance Evauation: Development versus Evaluation, Academy of Management Review, Vol. 13 (No. 2), 1998, pp. 302-314.

Inovacije kao preduzetnička šansa u savremenom poslovanju

Innovations as entrepreneurial chance in modern business

Doc. dr Boban Melović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore

Apstrakt

„Kreativnost je misliti o novim stvarima.
Inovativnost je raditi nove stvari!”

Theodore Levitt
ugledni američki ekonomista i profesor na Harvard Business School

Inovacija je ključni element preduzetničkog procesa i najvažnije sredstvo za iskorišćavanje poslovnih šansi u savremenom društvu. Sa ekonomskog aspekta, inovacija predstavlja kombinovanje resursa na nov i originalan način, dok sa preduzetničkog aspekta, ona predstavlja otkriće novog i boljeg načina obavljanja posla. Rad se bavi analizom inovacija sa preduzetničkog i ekonomskog aspekta, koje mogu poslužiti kao superiorno konkurentsko sredstvo i način generisanja prihoda u situaciji savremene, žestoke borbe sa konkurentima. Autor je pošao od hipoteze da su inovacije imperativ savremenog razvoja i krucijalni faktor preduzetništva. Naime, inovacije su danas jedan od ključnih faktora konkurentnosti i kao takve predstavljaju izvor “privremenog monopola”. Za uspjeh inovacije, odnosno novog proizvoda na tržištu, ključan je stepen njene diferenciranosti odnosno jedinstvenosti i superiornosti u poređenju sa konkurentima. Sa druge strane, iako značajno konkurentsko sredstvo, uvođenje inovacija (novih proizvoda) je složen, skup i vrlo rizičan posao. Savremena globalna istraživanja pokazuju da je stepen mortaliteta novih proizvoda na tržištu izuzetno visok, te da relativno mali broj novih proizvoda nađe put do kupaca i doživi da prođe kroz sve faze životnog ciklusa. Bez obzira na to, uvođenje novih proizvoda predstavlja veliku šansu na tržištu, pogotovo ako kompanija nudi diferencirane prednosti potrošačima. Zbog svega navedenog, autor je mišljenja da „proaktivni pristup inovacijama“ može poslužiti kao orijentir svim, a posebno domaćim kompanijama (preduzetnicima), u cilju jačanja konkurentске prednosti.

Ključne riječi: inovacija, preduzetništvo, šansa, konkurencija...

Abstract:

"Creativity is thinking about new things.
Innovation is doing new things!"

Theodore Levitt
reputable American economist and professor at Harvard Business School

Innovation is a key element of entrepreneurial process and the most important device for exploiting business opportunities in the modern society. From the economic aspect of view, innovation represents a combination of resources in a new and original way, whereas from the entrepreneurial aspect of view, it represents a discovery of new and better ways of doing business. The work deals with analyzing innovations from the entrepreneurial and economic aspect, and it can serve as a superior competitive means and way to generate income in the

¹ Doc. dr Boban Melović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore (e-mail: bobanm@ac.me)

situation of modern, harsh fight with the competitors. The author also started from the hypothesis that innovations are imperative of the modern development and crucial factor of entrepreneurship. Namely, innovations today are one of the key factors of competitiveness and as such, they represent a source of "temporary monopoly". If we want the innovation or a new product to be successful at the market, the degree of its differentiation i.e. uniqueness and superiority comparing with the competition is the key fact. On the other hand, although it is a significant competitive device, introducing innovations (new products) is a complex, expensive and a very risky job. Modern global researches show that the degree of mortality of new products at the market is very high, and that relatively small number of new products find their way to the consumers and manages to experience all phases of the life cycle. Regardless to that, introducing new products represents a big chance at the market, especially if a company offers differentiated products to the consumers. Due to all above mentioned, the author thinks that "proactive approach to innovations "can serve as a landmark to all, particularly national companies (entrepreneurs) in order to strengthen their competitive advantages.

Key words: innovation, entrepreneurship, chance, competition...

1. UVODNE POSTAVKE - INOVACIJE KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU

Sve izraženija, beskompromisna i bespoštedna domaća i međunarodna konkurencija, ubrzane promjene tehnologije, kao i kontinuirani razvoj novih potreba potrošača postaju imperativi permanentnog iniciranja inovacija i razvoja novih proizvoda i procesa. Preduzetničke marketing inovacije su, zasigurno, uslov za rast savremene kompanije na dugi rok i njen opstanak na tržištu. U prilog tome svjedoči i jedno od novijih istraživanja koje je objavljeno u *BusinessWeek-u*, a koje je, slično kao i nekoliko ranijih, potvrdilo da u kompanijama koje su „u vrhu svoje grane“ više od 50% prihoda dolazi od proizvoda koji su uvedeni na tržište u posljednjih pet godina i koji su rezultat snažnijeg stepena inovativnosti [13]. Navedeno istraživanje ukazuje i na neophodnost dinamike procesa razvoja novih proizvoda i potvrdu predviđanja većeg broja globalnih eksperata - da bi dobar broj kompanija u roku od jedne decenije mogao gotovo u potpunosti da izmijeni svoj proizvodni program (asortiman). Pri tome se mora imati na umu da komercijalizacija i lansiranje novih proizvoda ne znači siguran uspjeh, već da je ova aktivnost praćena brojnim rizicima, što potvrđuje i činjenica da je stopa smrtnosti novih proizvoda u velikom broju djelatnosti iznad 50%, a u nekim, kao što je IT¹ sektor na primjer, čak veća i od 90% [7, str. 322]. Nadalje, to znači da se u svemu tome ne smije zanemariti ni uloga savremenog potrošača, koji je presudan za uspjeh inovativnih proizvoda. Savremeni potrošač ne traži samo inovativnost, već „integralnu autentičnost“, potrebu da ga proizvod „iznenadi i oduševi“, da bude što više „tehnoudoban“² – u suprotnom uspjeh inoviranog ili novog proizvoda će izostati.

Uspjeh inovativnih (novih) proizvoda značajno determiniše i inovativna sposobnost i brzina drugih konkurenata na tržištu. Ova teza je, između ostalog, potvrđena i u knjizi „*Konkurisati protiv vremena*“, čiji autori naglašavaju važnost brzine: „*Generalno rečeno, konkurent koji svoje aktivnosti temelji na vremenu, napredovaće tri puta brže nego samo tržište i biće dva puta profitabilniji nego što je tipična industrijska kompanija danas. Nadalje, to zahtijeva da se ciklus razvoja i uvođenja novog proizvoda skрати sa 36-48 mjeseci na 12-18 mjeseci, ili čak i manje. To je temeljni uslov ako se želi opstati i biti konkurentan u današnjem svijetu*“ [10, str. 215]. Slično navedenom, i druga istraživanja pokazuju da proizvodi koji posjeduju visok stepen konkurentne prednosti uspijevaju u 98% slučajeva, proizvodi sa umjerenom prednošću imaju 58% šansi, dok proizvodi sa niskim stepenom prednosti imaju svega 18% šansi za uspjeh na tržištu [5, str. 331]. Na osnovu navedenog, zasigurno, možemo

¹ IT – Informacione tehnologije.

² Tehnički superiorniji, a jednostavniji za upotrebu (korišćenje).

ustvrditi da brzina razvoja novog proizvoda i veći stepen inovativnosti donose veću konkurentsku prednost.¹

Jedna od najznačajnijih činjenica vezana za inovacije je da u prosjeku 80% svih novih proizvoda doživi neuspjeh u prvih nekoliko godina, a u nekim oblastima je taj procenat još i veći [2, str. 452]. Da bi se umanjio rizik neuspjeha proizvoda i time povećale šanse za uspjeh inovacija, neophodno se pridržavati određenih načela („zlatnih pravila inovacija”)²:

- Proizvod mora imati neke prednosti u odnosu na postojeće konkurentske proizvode.
- Proizvod mora da bude kompatibilan sa stilom života potrošača ciljnog segmenta.
- Proizvod treba da bude što jednostavniji.
- Mora se omogućiti proba proizvoda.
- Mora se osigurati mogućnost posmatranja korišćenja proizvoda od drugih potrošača.

Pitanje inovacija je jedna od najaktuelnijih tema na globalnom nivou danas. Lideri svjetskih tehnoloških kompanija ističu da će SAD i Kina u naredne dvije do četiri godine prednjačiti po broju velikih tehnoloških otkrića, što je rezultat Globalne ankete u oblasti tehnoloških inovacija za 2012. godinu, koju je sprovedla čuvena revizorska i konsultantska kuća KPMG. Prema rezultatima ovog globalnog istraživanja, očekuje se da će SAD i Kina ostati na čelu globalnih tehnoloških inovacija, jer će ove dvije zemlje razviti najveći broj značajnih novih tehnologija sa potencijalom da „poremete” globalne ekonomske i potrošačke trendove. Kina je znatno suzila „raskorak” sa SAD-om u poslednjih nekoliko godina, i trenutno je u pogledu očekivanog budućeg razvoja inovacija u rangu sa SAD-om. Druge zemlje, poput Indije, nastavljaju sa podsticajem inovacionih tehnologija i privlače tehnološke preduzetnike, i u budućnosti će predstavljati konkurenciju aktuelnim liderima u inovacijama. Što se tiče Evrope, lider u inovacijama u posljednjih nekoliko godina je Švajcarska.⁴ Crna Gora našla se na 45. mjestu u konkurenciji od 141 zemlje po Globalnom indeksu inovacija za 2012. godinu. Ovaj globalno respektovan izvještaj pokazuje da se nastavlja dinamičan razvoj inovacija u zemljama kao što su Litvanija, Malezija, Kina, Indija, ali i Crna Gora, Srbija, Moldavija, Jordan, Ukrajina itd. Od Balkanskih država najbolje je rangirana Hrvatska, Bugarska je na 43., Srbija na 46., Rumunija 52., a Makedonija na 62. mjestu [20].

Na osnovu prethodno izloženog, sa sigurnošću zaključujemo da sve kompanije treba da poklanjaju značajnu pažnju pitanju inovacija, ma kolike i kakve bile, iz jednostavnog razloga - *inovacije omogućavaju progres i kontinuirani rast na dugi rok.*

2. SAVREMENA ODREĐENJA I OBLICI INOVACIJA

Postoji veliki broj određenja pojma inovacija. Jedna od opšteprihvaćenih definicija inovacija ističe da je „inovacija bilo koji proizvod ili ideja koju potencijalni kupac smatra novom“ [2, str. 451]. Može se reći da navedeno predstavlja *subjektivnu* definiciju inovacije, budući da pojedinac na osnovu lične percepcije procenjuje šta je novo, a šta ne. Sa druge strane, inovacija se može definisati i *objektivno* na osnovu eksternih kriterijuma u odnosu na prihvatitoca novine. Na taj način, pod „inovacijom se podrazumijevaju svi proizvodi, ideje ponašanja ili proizvodi koji se kvalitativno razlikuju od postojećih“ [2, str. 451]. Savremena koncepcija inovativnosti se može objašnjavati i kroz tezu da je inovativnost inicirana „mudrošću ljudskih ideja i razumijevanju svijeta koji ga okružuje“, kako je to obrazlagao Džon Kenet Galbrajt (*John Kenneth Galbraith*) u svojim raspravama o privrednom rastu i razvoju. Na taj način se na inovativnost gleda kao na izuzetno složeno pitanje, jer se ne uklapa uvijek u

¹ Ovdje se mora imati u vidu da skraćeno vrijeme može djelovati i negativno, tj. može dovesti do toga da se proizvod ne usavrši do kraja i na pravi način. Međutim, globalno iskustvo potvrđuje da je, ipak, najveći rizik ne ponuditi inovacije i/ili zakasnuti sa njima, tj. ne ponuditi na vrijeme kupcima ono što traže.

² Detaljnije pogledati u: Kesić T., „Ponašanje potrošača”, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio, Zagreb, 2006, str. 452.

³ Istraživanje KPMG-a sprovedeno je 2012. godine, a za svrhe istraživanja anketirano je 668 rukovodilaca globalnih tehnoloških kompanija širom svijeta.

⁴ Podatke o inovativnosti objavili su *Internacionalna biznis škola INSEAD* i *Svjetska agencija za intelektualnu svojinu WIPO*, koja radi pri Ujedinjenim nacijama (Izvještaj dostupan na: www.wipo.int, datum objave 04.07.2012.).

društveni kontekst, pošto svaka intenzivnija inovacija stvara izmijenjene, a nekada i potpuno nove, životne uslove.

Sa aspekta uticaja na potrošača, u literaturi se sreće klasifikacija u okviru koje se izdvajaju tri oblika inovacija u savremenom društvu [2, str. 452]:

- (1) **Kontinuirane inovacije** predstavljaju manje poboljšanje postojećih proizvoda i imaju najmanji uticaj na ponašanje potrošača. To može biti poboljšanje kvaliteta, dizajna, usluge, ili promjene imidža proizvoda i marke. Primjeri kontinuiranih inovacija su razne promjene na automobilima, kao što su spoljni izgled, sigurnosni sistemi, osvjetljenja i sl.
- (2) **Dinamički-kontinuirane inovacije** rezultiraju u ključnim promjenama na proizvodima i time utiču na promjene u dijelu stila života potrošača prihvatanjem i konzumiranjem proizvoda. Primjer može biti pojava „pametnih mobilnih telefona“, internet prodaje, USB memorije, mikrotalasnih pećnica itd.
- (3) **Diskontinuirane inovacije** su one koje se javljaju veoma rijetko i time utiču na temeljne promjene u ponašanju i stilu života potrošača. Primjeri su najlon, guma, kompjuteri, avioni, TV i slično. Na primjer, pojava radija, televizije ili kompjutera imala je veliki uticaj na cjelokupan stil života potrošača. Istraživanja pokazuju da najveći uticaj na promjenu ponašanja i stila života imaju upravo diskontinuirane inovacije, ali se, kako je već istaknuto, one veoma rijetko javljaju.

Inovativnost ponude se može ogledati i kroz razvoj novih usluga koje kompanija pruža, a ne samo proizvoda koje nudi tržištu. Naime, kompanija se umjesto dizajniranja novog proizvoda, gdje se najčešće definišu izgled, boja, performanse, materijal i dr., može opredijeliti za razvoj „novog koncepta usluge“, koji će inovirati postojeću ponudu. Cilj je da se putem inovativnosti, kroz pružanje usluge, kod kupca stvori svijest da se radi o „novoj ponudi“.

Iako se inovacije nameću kao imperativ savremenog poslovanja kompanije, njihovi menadžeri moraju imati u vidu i „dugu stranu“ medalje. Naime, savremene kompanije su na udaru dejstva mnogih faktora, koji sa jedne strane, pogoduju razvoju novih proizvoda, ali, sa druge strane, predstavljaju i uzročnik „smrtnosti“ kompanija koje pogrešno procijene ili potcijene te faktore. Tako se može izdvojiti veći broj faktora rizika koji mogu prouzrokovati barijere prihvatanja inovacija, a među njima se posebno ističu:¹ rizik kupovine i procjena korisnosti koji se reflektuju kroz performanse proizvoda koje potrošač dobija i cijenu (troškove) koju plaća za inovaciju;² rizik korišćenja novog proizvoda ukoliko se njime mijenjaju dotadašnje navike u značajnijoj mjeri; psihološki rizik otpora inovacijama koji je produkt tradicije i/ili lojalnosti proizvođaču, brendu ili zemlji porijekla. U krajnjem, uspjeh i opstanak na tržištu danas su više nego ikada ranije neizvjesni i najmanja „nepažnja“ može urušiti postojeću stabilnost ili voditi u propast.

3. „STRATEGIJA RAZVOJA NOVOG PROIZVODA“ - „INOVACIONA KONKURENTSKA STRATEGIJA“ SAVREMENOG POSLOVANJA

U savremenim tržišnim uslovima preduzeća postaju primorana da permanentno razvijaju nove proizvode u namjeri da ekonomski eksploatišu nastale ili anticipirane potrebe. Situacija u kojoj se gotovo svakodnevno pojavljuje čitava lepeza novih proizvoda, diferenciranih performansi, primarno pogoduje potrošačima, da na što kvalitetniji i raznovrsniji način vrše zadovoljenje svojih potreba.³ Pri tome, treba imati u vidu da je razvoj novog proizvoda jedna od najskupljih i vremenski najzahtjevnijih

¹ Prilagođeno prema: Maričić B., „Ponašanje potrošača“, Savremena administracija, Beograd, 2002, str. 516.

² Ova barijera može se prevazići ukoliko potrošači imaju mogućnost da probaju novi proizvod ili ako im se nude dodatne informacije i instrukcije za datu inovaciju.

³ Kada je riječ o novom proizvodu neizbježno se postavlja pitanje šta sve može biti novi proizvod? Ili, na koji sve to način proizvod može biti nov? Najopštija definicija bi bila: *Novi proizvod je onaj koji sadrži određenu korist, koja se kupcima nudi po prvi put. To, u krajnjem, ne znači da proizvod mora biti u cjelini nov za kupca. Novi proizvod se može posmatrati i iz drugih uglova, u zavisnosti od toga koga je nov. On ne mora biti nov za cio svijet, već može predstavljati nepoznanicu za tržište proizvođača, prodavaca ili njihove kombinacije. Takođe, važno je napraviti razliku između „izuma koji predstavlja novu tehnologiju ili proizvod koji može ali ne mora biti komercijalizovan i može ali ne mora pružati koristi kupcima, za razliku od inovacije koja predstavlja ideju, uslugu, proizvod ili dio tehnologije, razvijen ili ponuđen kupcima koji ga percipiraju kao novinu ili nešto novo.“*

aktivnosti preduzeća, koja uključuje kvalitetnu istraživačku podlogu. Tržišna realnost je takva da dobar broj preduzeća ne može da priušti česte inovacije ili reinovacije proizvoda, ali da se na taj način rizikuje „gubitak bitke sa konkurentima“. Drugim riječima, kompanije koje ne uspijevaju da razviju nove proizvode izlažu se riziku da će njihovi proizvodi postati prevaziđeni odnosno „nikom potrebni“. Iz tog razloga je neophodna kontinuirana kreativnost i inovativna pronicljivost da bi se osigurala liderska pozicija na tržištu. Međutim, oni proizvodi koji se pojavljuju u obliku inovacije za cijeli svijet su danas gotovo prava rijetkost i prema istraživanjima čine oko 10% svih proizvoda na tržištu.¹ Ovdje se radi o izuzetnim tehničko-tehnološkim inovacijama (kompjuter, avion, guma, internet itd.) čiju pojavu prati ogroman istraživački rad, potrebna sredstva i vrijeme (nekad i više godina), kao i nesigurnost prihvatanja od strane potrošača. Realnost je takva da se zbog stalnih isčekivanja kupaca, u smislu novog proizvoda, preduzeće odlučuje za češće i manje modifikacije postojećeg proizvoda. U tom slučaju se radi o manjem stepenu noviteta, ali i manjem stepenu rizika (ne)prihvatanja proizvoda. Za ovakvu strategiju se obično opredjeljuju ona preduzeća koja nemaju dovoljan finansijski potencijal za razvoj potpuno novog proizvoda ili je priroda djelatnosti takva da je moguće (ili potrebno) vršiti česte reinencije i sitne modifikacije.

Na savremenom globalnom tržištu, koje je „preplavljeno“ vrlo diferenciranom ponudom, jedno od aktuelnijih pitanja danas je – *odakle crpiti ideje za nove proizvode?* Iskustvo pokazuje da ideje za razvoj novih proizvoda mogu doći iz različitih izvora: od postojećih i potencijalnih potrošača, konkurenata, dobavljača, distributera, stručnih i naučnih časopisa i sl. Pored eksternih izvora postoje i interni, koje čine zaposleni, marketinški stručnjaci, prodajno osoblje i inženjeri (tehnolozi). Interni tim za koncepciju i razvoj novog proizvoda može primijeniti neke od vrlo uspješnih tehnika „kreativnog razmišljanja“, kao što su: (1) „*brainstorming*“ – tj. iznošenje ideja od većeg broja osoba, te odabira one koja se smatra optimalnom; (2) *navođenje atributa* – liste karakteristika po kojima će se proizvod značajno razlikovati od konkurentskih; (3) *ABC metod* tj. navođenje riječi po abecedi sve dok se ne navede od 30-50 riječi koje, na krucijalan način, opisuju potencijalnu inovaciju. U krajnjem, istraživanja pokazuju da je znatno lakše prikupiti čak i na stotine novih ideja, nego odabrati onu koja se smatra „pravom“.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Sušтина svih savremenih razvojnih promjena, po svemu sudeći, ogleda se u inovativnosti. Iz tog razloga savremena politika proizvoda treba da bude permanentno orijentisana prema budućnosti, što jedino može obezbijediti razvoj privrede u cjelini. U takvim okolnostima pred kompanijama se nameće zahtjev ne samo da razvijaju inovativne proizvode, već i da oni budu autentični, diferencirani od konkurentskih, jednostavni za upotrebu i usaglašeni sa zahtjevima društveno odgovornog poslovanja.

Pod inovacijom se danas smatra novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa unikatnim svojstvima, nastala primjenom vlastitih ili tuđih rezultata naučno-istraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrijednošću plasirana na tržište. U savremenim uslovima inovacije su postale jedan od najvažnijih vektora održivog razvoja kompanija i ekonomskog prosperiteta kompletnog društva. Kompanije moraju stalno da unapređuju ili obnavljaju svoje proizvode i usluge, ukoliko žele da osvoje ili održe udio u tržištu i ostanu konkurentni.

Superioran (kvalitetan i inovativan) proizvod je prva i najvažnija komponenta marketing miksa savremene kompanije. Na nove proizvode kupci reaguju na različite načine, njihove potrebe i želje, u najvećem broju slučajeva, nijesu statična veličina, već se mijenjaju u skladu sa inovacijama koje im tržište ponudi. Sa druge strane, najveći broj kompanija, prvenstveno pod uticajem konkurencije, odlučuje se za inovacije različitih vidova svog poslovanja. Iako prijeko potrebne, inovacije i uvođenje novih proizvoda su složen i vrlo rizičan posao, nerijetko i nasjuplja poslovna aktivnost jedne kompanije. Istraživanja pokazuju da je relativno mali broj novih proizvoda koji nađu put do kupca i dožive da prođu kroz sve faze životnog ciklusa na tržištu. Ali, bez obzira na navedenu konstataciju, kompanije moraju inovirati proizvode da bi opstale na tržištu. Posmatrano na duži rok profite mogu steći samo one kompanije koje na vrijeme uvedu nova, vrijedna i korisna svojstva proizvoda.

¹ Program sufinansiranja inovacija, Fond za inovacionu djelatnost, 2013, dostupno na www.innovationfund.rs

Iako je lansiranje inovacija na tržištu praćeno brojnim rizicima, smatra se da je najveći rizik ne izaći sa inovacijama ili zakasnuti u odnosu na konkurente, kao i ne ponuditi ono što kupci traže.

Za uspješno prihvatanje inovacija kompanija mora imati jasnu svijest o potrošačima, tržištima i konkurentima, i mora razvijati proizvode koji kupcima donose veću vrijednost. Pored toga, istraživanja pokazuju da novi proizvodi danas, uslovno rečeno, ne smiju da zadovoljavaju samo potrebe potrošača, već i da budu kreirani tako da ne zagađuju životnu sredinu („društveno odgovorni proizvodi“). S tim u vezi, kompanije danas nude tržištu „inovacije nove generacije“, koje ne samo zadovoljavaju potrebe potrošača, već im omogućavaju zabavu, čine ih jedinstvenim i diferenciranim u odnosu na druge, omogućavaju im „novo iskustvo“, „tehnoudobnost“ i „jedinstvenost“. Uz sve navedeno, tržišni rezultati pokazuju da su ovi proizvodi način za sticanje profita čak i u uslovima krize, što, zasigurno, treba da predstavlja dobar putokaz i domaćim privrednicima - da prilikom lansiranja novih proizvoda imaju u vidu značaj inovativnosti proizvoda kao konkurentske strategije i „terapije za krizu“.

LITERATURA

- [1.] Beker J., Komlozi A., „Granice u savremenom svetu“, „Filip Višnjić“, Beograd, 2005.
- [2.] Kesić T., „Ponašanje potrošača“, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio, Zagreb, 2006.
- [3.] Kotler Ph., „Marketing menadžment“, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
- [4.] Kotler Ph., „Upravljanje marketingom“, deveto izdanje, Mate, Zagreb, 2001.
- [5.] Maričić B., „Ponašanje potrošača“, Savremena administracija, Beograd, 2002.
- [6.] Melović B., „Nužnost promjena u uslovima krize – naučene lekcije kao odgovor za buduće izazove“, Međunarodna naučna konferencije „Socijalni identitet u uslovima krize – problemi i rješenja“, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, 2011.
- [7.] Mihailović B., „Marketing“, drugo izdanje, CPI Podgorica, 2008.
- [8.] Milisavljević M., „Strategijski marketing“, treće dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
- [9.] Paunović M., „Samogrejna ekološka kuća“, autorski koncept, Novi Sad, 2012.
- [10.] Pavlek Z., „Marketing u akciji“, Alfa, Zagreb, 2002.
- [11.] Renko N., „Marketing malih i srednjih preduzeća“, Naklada Ljevak, Zagreb, 2010.
- [12.] Vešović M., „Uvođenje novog proizvoda i marke na tržište“, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2010.
- [13.] www.businessweek.com
- [14.] www.findarticles.com
- [15.] www.innovationfund.rs
- [16.] www.interbrand.com
- [17.] www.poslovni.hr
- [18.] www.strategyanalytics.com
- [19.] www.vijesti.me
- [20.] www.wipo.int

Upravljanje intelektualnim kapitalom – izazov za menadžere preduzeća u 21. veku

Intellectual Capital Management - challenge for managers of enterprise in 21st century

Dr Dragana Vukadinović, Plan Plus, Niš

Prof. dr Bojan Krstić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Apstrakt - Svrha ovog rada je isticanje značaja upravljanja intelektualnim kapitalom, obzirom da svako preduzeće poseduje određena znanja i kompetentnosti koje se mogu pretvoriti u vrednost na tržištu. Pošto upravljanje nematerijalnim resursima može da doprinese konkurentskoj prednosti, povećanju efikasnosti i tržišne vrednosti preduzeća, onda to nije pitanje izbora savremenog menadžmenta, već nužnost. Da bi se postigla odgovarajuća efikasnost u upotrebi intelektualnih resursa neophodan je sistemski pristup intelektualnom kapitalu i njegov tretman kao ključnog resursa za konkurentnost preduzeća u 21. veku. Upravljanje intelektualnim kapitalom je izazov za menadžere jer je neophodno rešavanje problematike merenja intelektualnog kapitala u konkretnom preduzeću. Pored toga, relevantno je i postavljanje sistema izveštavanja o intelektualnom kapitalu, koje je namenjeno internim potrebama menadžmenta, ali i zahtevima eksternih stejkholdera. Upravljanje intelektualnim kapitalom predstavlja kompleksan proces koji čine upravljanje znanjem, upravljanje inovacijama i upravljanje intelektualnom svojinom. Ovi upravljački procesi omogućavaju stvaranje i stalno uvećanje vrednosti za potrošače i vlasnike preduzeća.

Ključne reči – upravljanje, intelektualni kapital, merenje, izveštavanje

Abstract – The purpose of this paper is to highlight the importance of intellectual capital management, because each company has specific knowledge and competences that can be converted into certain value on the market. Since the management of intangibles resources can contribute to competitive advantage, efficiency and market value enhancement, then it is not a question of the choice of contemporary management, but a necessity. To achieve adequate efficiency of the use of intellectual resources, it is necessary to have a systematic approach to intellectual capital and its treatment of key resource for enterprise competitiveness in the 21st century. Intellectual capital management is a challenge for managers because it requires solving the problem of measuring intellectual capital in a company. In addition, it is relevant to set up the system of reporting on intellectual capital, which is intended for internal management needs, as well as for demands of external stakeholders. Intellectual capital management is complex because it consists of knowledge management, innovation management and intellectual property management. These processes enable the creation and constant increase of the value for consumers and shareholders.

Index terms – management, intellectual capital, measurement, reporting

Dragana Vukadinović – Bul. dr Zorana Đinđića 79/25, 18000 Niš, Srbija (e-mail: dd.vukadinovic@gmail.com)

Bojan Krstić – Trg Kralja Aleksandra 11, Ekonomski fakultet, 18000 Niš, Srbija (e-mail: bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs)

1. UVOD

Tokom poslednjih petnaest godina dvadesetog veka desio se čitav niz tehnoloških, ekonomskih, političkih i društvenih promena. One su bile toliko dalekosežne i duboke da su izazvale strukturne promene ekonomskog sistema, prilagođavanje preduzeća, promene u odnosima između njih, promene radne sredine i načina komunikacije. Radikalne inovacije u telekomunikacijama, razvoj informacione tehnologije, biotehnologije, kao i korišćenje novih industrijskih materijala, proizvodnih tehnologija i dizajna omogućilo je dobijanje proizvoda koji su do skora bili nezamislivi, a zovemo ih produktima ere ekonomije znanja. Osim toga, razvoj informacionih i telekomunikacionih tehnologija doveo je do povećanje nivoa znanja kako u proizvodnji samih tehnologija, tako i kod samih proizvoda i usluga. To povećanje učešća znanja u proizvodima i uslugama predstavlja ključnu determinantu prelaska iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja, jer je znanje postalo ključni faktor poslovnog uspeha. Zato se može istaći da je ključni izazov svetske privrede u 21. veku - upravljanje znanjem, a posebno, upravljanje njegovim ekonomski relevantnim oblikom koga nazivaju intelektualni kapital.

Upravljanje intelektualnim kapitalom znači fokusiranje svih poslovnih aktivnosti na budućnost, na jačanje sposobnosti preduzeća i, konsekventno, na kontinuirano poboljšanje poslovanja. O suštini i značaju intelektualnog kapitala može se saznati kroz metaforu stabla nekog voća koje rađa korisne plodove [1]. Menadžeri smatraju da su vidljivi delovi - stablo, grane i plodovi, najvažniji. Finansijski izveštaji imaju uglavnom fokus na vidljivi deo i kada se preduzeće bude prodavalo, kupac će u prvom redu platiti ono što je „opipljivo“. Ipak, treba da se dobije bolji uvid u ono što nije vidljivo i što stvara mogućnosti za dugoročno kreiranje i rast prinosa. Te prilike su skrivene u „korenu“ i vitalnim elementima unutar stabla i grana. Ukus voća i boja listova pokazuju koliko je drvo zdravo, ali je važno pratiti i koren, jer on može određivati buduću vrednost drveta. Koren, koji se degeneriše i propada, može lako da uništi trenutno zdrav izgled stabla. U ovim momentima se vidi i suština upravljanja intelektualnim kapitalom preduzeća, tj. voditi računa i razvijati nevidljive, nematerijalne, intelektualne resurse, koji su od vitalnog značaja za budući poslovni uspeh, buduću tržišnu vrednost i konkurentsku poziciju.

2. STVARANJE VREDNOSTI EFIKASNOM UPOTREBOM INTELEKTUALNIH RESURSA

Upravljanje intelektualnim kapitalom nije cilj sam po sebi, ono uvek treba da bude u funkciji stvaranja vrednosti [2]. Poslovna logika se danas zasniva na stvaranju vrednosti na duži rok. Međutim, problem je u tome da tradicionalni pokazatelji poslovnog uspeha, kao što su prihodi, neto novčani tok, dobitak, tržišno učešće i drugi, u stvari, ne daju informacije o tome da li preduzeće stvarno stvara vrednost za vlasnike ili ne. Tek kada preduzeće ostvaruje višu stopu rentabilnosti ukupnog kapitala od prosečne ponderisane cene ukupnog kapitala, vrednost je kreirana, odnosno preduzeće je ostvarilo ekonomski profit [3]. Zbog toga je od vitalnog interesa različitih stejkholdera (akcionara, stratezijskih partnera, zaposlenih i drugih) da poslovna strategija bude usmerena ka ostvarenju cilja stvaranja i uvećanja vrednosti, a da sistemi merenja finansijskih i nefinansijskih performansi, budu u funkciji kvantifikacije sposobnosti menadžmenta da dostignu taj cilj.

Međutim, sve veći pritisak i odgovornost prema akcionarima podrazumeva fokusiranje menadžmenta na stvaranje vrednosti kao primarni kriterijum poslovnog uspeha. Krajnji cilj je da se dugoročno poboljša kreativna, stvaralačka i inovativna sposobnost preduzeća, što se može postići ulaganjem u intelektualne resurse (posebno u ljudske resurse, koji su vitalni faktor u stvaranju vrednosti) i povećanom mobilizacijom različitih skrivenih unutrašnjih potencijala preduzeća, pre svega nematerijalnih. Ključna pretpostavka za stvaranje vrednosti u preduzeću je da se svi elementi koji doprinose stvaranju vrednosti, ali i oni koji utiču na uništavanje/urušavanje vrednosti, kvantifikuju finansijski kao tzv. mikro ili makro pokretači ili nosioci vrednosti. Osim toga, procesi planiranja i donošenja odluka moraju biti usmereni na stvaranje vrednosti. Menadžment treba da identifikuje stratezijske opcije povećanja vrednosti za vlasnike, kreiranjem veće vrednosti za sve ostale stejkholdere. Kroz ovaj proces treba mobilisati sve raspoložive intelektualne potencijale kako bi se postigla maksimalna vrednost za vlasnike, potrošače, zaposlene, zajednicu i druge stejkholdere[4].

Jedan od glavnih izazova upravljanja poslovanjem u savremenim uslovima je stvaranje uslova koji će omogućiti uspešno kreiranje nematerijalnih vrednosti i njihovu transformaciju u opipljive finansijske

rezultate (prihod, dodatu vrednost, profit, tržišnu cenu akcija). Sistematsko upravljanje stvaranjem vrednosti zasniva se na pretpostavci da je ovaj koncept usvojen u preduzeću i postavljen kao krajnji poslovni cilj. Orijentacija ka stvaranju vrednosti je element dugoročne poslovne strategije i ne podrazumeva prioritarno samo povećanje profita u kratkom roku. Naprotiv, cilj je da se poboljša sposobnost preduzeća da stvara veću vrednost za potrošače u dužem vremenskom periodu, pri čemu je intelektualni kapital ključni faktor. U toku ovog procesa, potrebno je analizirati i stalno unapređivati lanac stvaranja dodate vrednosti.

3. UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM

Thomas A. Steward daje trodimenzionalni model intelektualnih resursa. Smatra da intelektualne resurse preduzeća čini [5]: humani kapital, strukturni kapital i kapital u odnosima sa stakeholderima. Kao *humani kapital* ističe talente, veštine i znanje zaposlenih. U *strukturni kapital* ubraja intelektualnu svojinu, metodologije, procese, baze podataka, informacionu mrežu i dr. *Kapital u odnosima*, po njemu, čini kapital sadržan u odnosima sa potrošačima i dobavljačima. *Roos* kao sadržaj intelektualnog kapitala, ističe [6]: humani kapital - resurse, relacije resurse i organizacione resurse. *Steward*-ov i *Roos*-ov koncept se u suštini bitno ne razlikuju. Što je kod *Steward*-a strukturni kapital to je kod *Roos*-a organizacioni kapital. Takođe, kapital sadržan u odnosima sa stakeholderima je, zapravo, relacioni kapital.

U preduzeću se vrednost stvara kroz interakciju različitih kategorija ili elemenata intelektualnog kapitala. Zbog toga je od izuzetne važnosti da se konstantno unapređuje efikasnost svake kategorije intelektualnog kapitala, kao i različitih načina njihove interakcije. Uloga menadžmenta je da uvede i podrži metode koje će podsticati i podržavati transformaciju individualnih sposobnosti zaposlenih u organizaciji u organizacione vrednosti, i obrnuto. Ovo omogućava i povećava efekat sinergije različitih elemenata intelektualnog kapitala u stvaranju vrednosti. Dakle, suština intelektualnog kapitala je u procesu kreiranja vrednosti. Vrednost se može stvarati kombinacijom navedenih komponenti, a da bi se ta vrednost stvarala potreban je sistematski pristup upravljanja. Proces upravljanja intelektualnim kapitalom je složen i podrazumeva više faza.

Prva faza – podizanje svesti o značaju intelektualnog kapitala, podrazumeva pristup odozgo-naniže. Svest se postepeno razvija u okviru cele organizacije kroz diskusije i radionice. Svi zaposleni će vremenom biti spremni da prihvate ideje i da ulože potreban napor da se projekat upravljanja intelektualnim kapitalom realizuje. To je od velikog značaja za top menadžment koji treba biti svestan značaja intelektualnog kapitala kao ključnog resursa i faktora stvaranja vrednosti.

U drugoj fazi vrši se *vizuelizacija i kategorizacija intelektualnog kapitala u preduzeću*. Neophodno je da projekat bude sproveden od strane multidisciplinarnog tima najvišeg menadžmenta, kako bi se stekla holistička slika situacije. Najpre je potrebno sagledati i identifikovati sve relevantne intelektualne resurse, odnosno identifikovati elemente intelektualnog kapitala i njihov sadržaj. Analiza trenutnog stanja intelektualnih resursa u kompaniji vrši se u pogledu snaga, slabosti, potencijala i ograničavajućih faktora. Nakon toga neophodno je definisanje razvojnih ciljeva vezanih za intelektualne resurse i determinisanje željene slike stanja tj. performansi intelektualnih resursa preduzeća. Između različitih intelektualnih resursa, neophodno je utvrditi one koji su ključni za preduzeće, odnosno u određenoj grani. Naime, relevantno je utvrditi prioritne intelektualne elemente za razvoj i rast u preduzeću, jer takvi resursi treba da imaju ključnu ulogu u stvaranju vrednosti. Takođe, ti resursi treba da imaju prioritet u budućoj razvojnoj strategiji preduzeća.

U trećoj fazi, *utvrđivanje načina za upravljanje ključnim faktorima*, svako preduzeće treba da razrađuje individualni način upravljanja intelektualnim kapitalom polazeći od sopstvenih potreba, specifičnosti poslovanja, grane, okruženja i dr. Naravno, određeno preduzeće u razradi svog koncepta upravljanja intelektualnim kapitalom može da koristi predložene teorijske okvire [7] i na taj način olakša i ubrza upravljački proces.

Četvrta faza je *dizajniranje sistema merenja performansi intelektualnih resursa tj. intelektualnog kapitala* i veoma je bitna za efektivno upravljanje. Neophodno je da se koncipira i konzistentno primeni sistem merenja pogodan za efektivan monitoring i kontrolu performansi upotrebe nematerijalnih resursa. Pri izboru merila (indikatora) performansi u sistem merenja treba biti oprezan u

pogledu informacija koje su zaista potrebne za proces merenja, ali i za ostvarenje postavljenih razvojnih ciljeva.

U petoj fazi vrši se *uvođenje inovacija u sistem izveštavanja*. Ukoliko nema izveštavanja o intelektualnom kapitalu ne može se očekivati sveobuhvatno razumevanje poslovanja od strane zaposlenih, kreditora i potencijalnih investitora (budućih akcionara). Zaposleni moraju biti informisani, tako da mogu da usklade svoje postupke sa trenutnom situacijom. Eksterno izveštavanje o intelektualnom kapitalu u formi određenog aneksa u godišnjem finansijskom izveštaju, pomaže preduzećima da različitim stejkholderima obezbede uvid u napore koji mogu da omoguće i olakšaju uspešno poslovanje na duži rok. Različiti stejkholderi to cene, pa je to razlog što novi model šireg tzv. poslovnog izveštavanja u preduzećima postaje sve raširenija praksa.

Šesta faza je *motivisanje zaposlenih*. Mnogi ljudi se plaše novog i nepoznatog zbog ugrožavanja njihove sadašnje pozicije. Jasnije posledice uvođenja novog sistema i moguće koristi od njega, kako za pojedinca tako i na nivou kolektiva, treba da budu prezentovane, kako bi zaposlenima bilo lakše da se identifikuju sa programom. Nagrađivanje i podsticajni programi igraju izuzetno važnu ulogu, kao i suočavanje i prevazilaženje mogućih strahova i dilema. Menadžment preduzeća mora to imati u vidu, jer su radikalne strukturne poslovne transformacije ključna karakteristika u eri ekonomije znanja za obezbeđenje opstanka na tržištu.

Pored navedenog, pri upravljanju intelektualnim kapitalom potrebno je uvažiti nekoliko ključnih momenata [8]. Najpre, treba identifikovati i proceniti ulogu znanja kao resursa za poslovanje konkretnog preduzeća. Potom je nužno identifikovati prihode, koji se stiču na bazi znanja kao resursa. Drugim rečima, koje ekspertize, sposobnosti, intelektualna svojina, procesi i drugi elementi intelektualnog kapitala stvaraju vrednost, tj. doprinose povećanju vrednosti preduzeća na tržištu? Nakon toga, potrebno je identifikovati elemente poslovne strategije, koji treba da determinišu ulaganje u razvoj intelektualnih resursa. I u konačnom, treba promišljati o tome kako poboljšati efikasnost upotrebe znanja, odnosno intelektualnih resursa preduzeća? Problem efikasnog i efektivnog upravljanja intelektualnim kapitalom se potencira zbog toga što postoje kompleksni uzročno-posledični odnosi (veze) između pojedinih delova intelektualnog kapitala. Zato se pažljivom analizom procesa upravljanja intelektualnim kapitalom može otkriti međuzavisnost njegovih elemenata. Važnost ovoga proizilazi iz rasta značaja intelektualnih resursa u ekonomiji znanja. Imajući u vidu navedeno, može se istaći da su znanje, inovacije, intelektualna svojina – izvori konkurentске prednosti preduzeća.

4. MERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Postoji više razloga zbog kojih je potrebno da preduzeća u uslovima globalizacije i intenzivnog razvoja informaciono-komunikacione tehnologije mere performanse intelektualnih resursa i svoj intelektualni kapital i izveštavaju o njegovim performansama. Prvi i osnovni jeste promena u strukturi resursa savremenog preduzeća. U novim uslovima poslovanja, odnosno na postojećem stepenu razvijenosti nauke i tehnologije, intelektualni resursi imaju sve značajnije mesto. Imajući to u vidu, sve je veće nezadovoljstvo stručnih krugova, menadžera i investitora tradicionalnim pristupom merenja i izveštavanja o intelektualnom kapitalu, jer im on ne pruža potrebne informacije za donošenje odluka.

Očigledna je, zapravo, nemoć sistema konvencionalnog finansijskog (računovodstvenog) izveštavanja kada su u pitanju “novi” resursi - odnosi sa stejkholderima, interno generisana intelektualna imovina i znanje u najširem smislu reči. U uslovima “nove ekonomije” primetno je da su tradicionalni finansijski izveštaji prilično daleko od tačnog prikazivanja realne vrednosti preduzeća, kao i neadekvatna polazna osnova za projekcije njegovih mogućih poslovnih performansi i vrednosti u budućnosti.

Potvrda toga je da se u savremenim uslovima u nekim preduzećima znatno veći deo (blizu 80%) imovine stvara intelektualnim resursima. Otuda je logičan zaključak da se svega 20% realne imovine prikazuje u finansijskim izveštajima. S tim u vezi, analitičari, investitori, finansijski menadžeri i računovođe, razvijaju svoje alate sa ciljem prevazilaženja ograničenja računovodstveno-finansijskih izveštaja. U tom pravcu, radi smanjivanja po njih štetnih špekulacija analitičara i tržišta, mnoga preduzeća koriste praksu tzv. *dobrovoljnog objavljivanja informacija* vezanih za resurse, potencijale, strategiju, ciljeve menadžmenta, ključne faktore uspeha i performanse intelektualnih resursa. Ona ove

informacije prezentiraju u pisanoj formi kao određeni dodatak njihovim zvaničnim finansijskim izveštajima.

Pružanje informacija o intelektualnim performansama verovatno će doprinositi snižavanju cene akcijskog kapitala, jer se na taj način smanjuje neizvesnost po pitanju budućih izgleda razvoja preduzeća. Time se i olakšava vrednovanje preduzeća od strane potencijalnih investitora. Na drugoj strani, ovo će povećati tražnju za hartijama od vrednosti preduzeća. Ukoliko informacije o intelektualnim resursima preduzeća nisu poznate, moguće je da manji akcionari budu dovedeni u nepovoljan položaj, s obzirom na to da oni nemaju mogućnost dobijanja informacija o “nematerijalnoj” imovini, koje inače veći investitori dobijaju u direktnim kontaktima sa menadžmentom i upravom [9]. Pored ovoga, može doći do tzv. “insajderske” trgovine akcijama, ukoliko menadžeri iskoriste interno produkovane informacije o intelektualnim resursima, koje inače ne moraju biti poznate eksternim investitorima. Moguće je i povećanje opasnosti od nekorektnog vrednovanja preduzeća, jer banke i investitori zbog nedostatka informacija o intelektualnim resursima pripisuju veći rizik preduzeću. Pored ovih, razlozi zbog kojih preduzeća treba da mere i izveštavaju o intelektualnim performansama ogledaju se u tome što im te informacije pomažu u:

- Formulisanju strategije i proceni uspešnosti implementacije strategije od strane menadžera;
- Odlučivanju o diverzifikaciji, ekspanziji i integraciji;
- Obezbeđivanju potrebnih finansijskih sredstava putem kredita;
- Razvoju saradnje sa stratejskim partnerima i dobavljačima;
- Zapošljavanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih;
- Održavanju i širenju baze profitabilnih i vrednih potrošača;
- Saopštavanju određenih rezultata merenja intelektualnih performansi eksternim stejkholderima - potencijalnim investitorima (budućim akcionarima)[10].

Koristi koje preduzeća imaju od merenja performansi intelektualnih resursa su brojne i značajne. One ne samo da se ogledaju u olakšavanju procesa formulisanja strategija, shodno napred navedenim razlozima za merenje i izveštavanje, već i u komuniciranju sa eksternim korisnicima o konkurentskim prednostima resursa i sposobnostima preduzeća. Na taj način se, u stvari, uspešnije privlače vredni i potrebni resursi (finansijski kapital, profitabilni potrošači i kompetentni zaposleni). Suštinski je važno da se merenje intelektualnog kapitala ostvaruje kvalitetno i kontinuirano zbog menadžera i svih zaposlenih, jer oni na osnovu pojedinih merila mogu razumeti suštinu i značaj intelektualnog kapitala u povećavanju vrednosti i konkurentnosti preduzeća. Naime, to je posebno značajno zbog toga što na taj način oni mogu uvideti potrebu da se menjaju, pa će spremnost za vršenje promena biti veća. Kada član kolektiva zna šta je relevantno za poslovni uspeh, kakva je njegova uloga u ostvarivanju doprinosa poslovnim rezultatima, on može lakše identifikovati načine na koji taj doprinos može pružiti.

Problem merenja performansi upotrebe intelektualnog kapitala, odnosno pojedinih njegovih segmenata dolazi iz njihove nematerijalne prirode, a i zbog toga što se ekonomski efekti stvaraju interakcijom i zajedničkom upotrebom različitih komponenti. U tom smislu otežano je merenje vrednosti i performansi pojedinih kategorija intelektualnog kapitala parcijalno, već se intelektualni kapital meri jedinstveno. Ovakvo vrednovanje intelektualnog kapitala moguće je preko agregatnog finansijskog merila visine intelektualnog kapitala. Kada se u vidu ima problematika merenja pojedinih grupa intelektualnih resursa, shodno prihvaćenoj klasifikaciji, ističe se i problem merne jedinice koja nije jedinstvena, a i ne može biti zbog različitog karaktera pojedinih resursa, odnosno sadržaja unutar izdiferenciranih kategorija.

U pravcu rešavanja problema merenja intelektualnih performansi istaknut je stav da je moguće merenje na osnovu *agregatnog merila* izračunate vrednosti intelektualnog kapitala (kao razlike tržišne i knjigovodstvene vrednosti) i *seta parcijalnih merila*, koja će se zasnivati na izabranim kategorijama intelektualnih resursa. Drugim rečima, koja će se vezivati za svaku kategoriju intelektualnog kapitala posebno - ljudski, strukturni, relacioni kapital. Parcijalna merila po svojoj prirodi mogu biti monetarna i nemonetarna.

Monetarna merila intelektualnog kapitala izražavaju finansijsku (novčanu) vrednost celine intelektualnog kapitala preduzeća, ili eventualno, vrednost njegovih komponenti – vrednost humanog kapitala, vrednost strukturnog kapitala i vrednost relacionog kapitala.

Nemonetarna merila intelektualnog kapitala mogu biti kvalitativne i kvantitativne prirode. S obzirom na specifičnosti pojedinih intelektualnih resursa, njihove performanse (karakteristike) ocenjuju se i iskazuju *kvalitativnim merilima* (imidž – jak, dobar ili slab, loš; potom, organizaciona kultura – jaka, slaba i sl.). *Kvantitativna merila* su ona koja nisu izražena finansijski (novčano), već su dobijena na osnovu određenog kvantitativnog izraza odnosno proračuna primenom odgovarajuće metodologije. Takva su, na primer, stopa zadržavanja potrošača, indeks satisfakcije potrošača, indeks satisfakcije zaposlenih, broj prijavljenih patenata, koeficijent kvalifikacione strukture zaposlenih i dr.

Veći deo napora poslovne zajednice je usmeren ka dinamičnoj prirodi nematerijalnih ulaganja i zato je pokušano prevazilaženje statičkog izveštavanja u bilansima o pojedinačnim sredstvima kao što su patenti ili investicije u istraživanje i razvoj. Cilj je da se napravi korak dalje od statičkog izveštavanja ka pogledu u kojem se resursi znanja sagledavaju kao deo organizacionog procesa [11]. Razumevanje povezanosti resursa utiče na povećano interesovanje preduzeća da izveštavaju o npr. efikasnosti poslovnih procesa, ulaganjima u ljudske kompetencije, razvijanju odnosa sa kupcima itd. Preduzeća treba da razumeju i prepoznaju svoje ključne intelektualne resurse kao što su znanje zaposlenih, organizaciono znanje, odnosi sa kupcima i drugim stejkholderima, marka, imidž, informacioni sistemi i da usmere sve svoje napore da ih kreiraju, uvećaju i razviju [12]. Nakon toga, za svaku kategoriju intelektualnog resursa (kapitala) treba izdvojiti nekoliko ključnih merila. Praćenjem merila i njihovom analizom identifikuju se odstupanja od ciljnih nivoa performansi koje se određenim merilom kvantifikuju. Na taj način, obezbeđuje se sagledavanje i definisanje mera i akcija za unapređenje intelektualnih resursa u budućem periodu, koje će omogućiti bolju konkurentnost preduzeća. Merenje performansi intelektualnih resursa je osnova za izveštavanje o intelektualnom kapitalu, a ono pak za revidiranje strategije razvoja intelektualnih resursa, kao i za njeno usklađivanje sa konkurentskom strategijom preduzeća za budući period.

5. IZVEŠTAVANJE O INTELEKTUALNOM KAPITALU

Povećano fokusiranje pažnje na „neopipljivu” imovinu i resurse znanja u procesu stvaranja vrednosti uslovlilo je uspostavljanje novih okvira za izveštavanje o poslovnim performansama. Različite studije, shodno zahtevima investitora i analitičara, ukazuju na značajnu razliku između podataka koji se nalaze u godišnjim izveštajima preduzeća i informacija koje zahteva tržište [13]. Ovaj jaz u informacijama je nastao delom zbog povećane tražnje za nefinansijskim informacijama. To su zapravo informacije o povezanosti strategije preduzeća i kompetencija i drugih intelektualnih resursa. Međutim, ovaj jaz u informacijama može da bude i posledica nedostatka razumevanja poslovnog modela i odgovarajuće komunikacije između menadžmeta preduzeća i tržišta kapitala [14].

Izveštaj o performansama intelektualnih resursa može imati različite forme u zavisnosti od toga kome je namenjen. Interni izveštaj o intelektualnom kapitalu namenjen je menadžmentu sa svrhom boljeg upravljanja. Eksterni izveštaj o intelektualnom kapitalu namenjen je eksternim korisnicima (stejkholderima), pa shodno tome treba da sadrži pažljivo birane informacije koje neće ugroziti konkurentsku poziciju preduzeća. Potom, može se govoriti o kombinovanim (interno-eksternim) izveštajima o intelektualnom kapitalu. U praksi, izveštaji o intelektualnom kapitalu sadrže različite, po pravilu i u većoj meri, nefinansijske pokazatelje, kao što su promene osoblja, zadovoljstvo poslom, obuka, satisfakcija kupaca, istraživanje i razvoj itd. Takođe, njihov značajan deo je opisnog karaktera u kome se prikazuju indikatori performansi intelektualnih resursa u okviru poslovnog konteksta i strateškog okvira preduzeća. Forma, obim i sadržaj izveštaja o stanju intelektualnog kapitala se razlikuju od preduzeća do preduzeća. U vezi ovih elemenata korisne predloge daju tzv. “Danske smernice”.

Ove smernice preporučuju da u izveštajima o intelektualnom kapitalu tj. o potencijalu stvaranja vrednosti i strategiji za upravljanje znanjem, budu uključene i specifikacije koji su to resursi znanja od vitalnog značaja za preduzeće. Dakle, svrha izveštavanja o resursima znanja, odnosno o intelektualnom kapitalu jeste da se komunicira sa tzv. stratejskim predlogom budućeg kreiranja i

uvećanja vrednosti, ključnim resursima znanja neophodnim za te potrebe, odgovarajućim izazovima sa kojima se menadžment preduzeća suočava ili se može suočiti u obezbeđivanju intelektualnih resursa, kao i setom indikatora performansi intelektualnih resursa za praćenje svake prethodno definisane inicijative (programa, projekta) razvoja intelektualnih resursa (slika 1).



Slika 1. Okvir za izveštavanje o intelektualnom kapitalu

Predlog vrednosti je naveden u opisnom delu izveštaja koji uključuje i ciljeve menadžmenta u upravljanju intelektualnim resursima preduzeća. U ovom delu izveštaja se ne daje samo presek sadašnjih performansi, već formuliše i strategija intelektualnog kapitala preduzeća u budućnosti u sklopu elemenata i karakteristika opšte poslovne strategije. Tri elementa treba sagledati u deskriptivnom delu izveštaja: (1) Kako proizvod ili usluga datog preduzeća stvaraju vrednost svojim korisnicima, (2) Koji su kritični resursi znanja (intelektualnih resursi) za funkcionisanje opisanog predloga, i (3) Specifična priroda proizvoda ili usluge.

Izazovi menadžmenta predstavljaju niz konkretnih aktivnosti u vezi sa upravljanjem intelektualnim kapitalom, jer treba upravljati individualnim i organizacionim znanjem, inovacijama i intelektualnom svojinom. Kontrola odgovarajućih razvojnih inicijativa u navedenim fazama upravljanja intelektualnim kapitalom, zahteva identifikovanje specifičnih indikatora koji su povezani sa svakom aktivnošću (akcijom). Ovo omogućava da se izmeri u kojoj meri su one realizovane i na taj način, zapravo, dokumentuju izazovi menadžmenta u tom procesu. Četiri prikazana elementa kao celina mogu da obezbede uvid u intelektualni kapital. Izveštavanje o intelektualnom kapitalu treba da omogući preduzećima da bolje koriste i razvijaju tehnička i tržišna znanja koja stvaraju vrednost, što bi uticalo na povećanje njihove konkurentnosti i dalji rast i razvoj.

6. ZAKLJUČAK

Proces upravljanja intelektualnim kapitalom je izazov sa savremeni menadžment jer podrazumeva niz akcija na obezbeđivanju informacija, procesa i aktivnosti, koje su organizovane kao jedan celoviti tok. Menadžment treba da taj proces efektivno sprovede i usmerava na osnovu redovne procene performansi upotrebe intelektualnih resursa i preciznog merenja performansi intelektualnog kapitala. Na osnovu merenja, procena i analiza, potrebno je izveštavati o performansama intelektualnih resursa. To će biti od koristi za opredeljivanje buduće strategije, odnosno za definisanje područja budućih aktivnosti u pogledu razvoja intelektualnih resursa. Preduzeća koja su intenzivna intelektualnim resursima su posebno specifična, pa je i njihov proces upravljanja intelektualnim kapitalom kompleksan.

LITERATURA

- [1.] Edvinsson, L., "Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja", Differo Zagreb, 2002.
- [2.] Krstić, B., "Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća", Ekonomski fakultet, Niš, 2009.
- [3.] Krstić, B., Bonić, Lj., „Upravljanje vrednošću za vlasnike”, Ekonomski fakultet, Niš, 2013.
- [4.] Roos, G., Pike, S., Fernstrom, L., "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth-Heinemann, 2005.

- [5.] Steward, T., "The Wealth of Knowledge - Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization", Currency, New York, 2001.
- [6.] Roos, G., Pike, S., Fernstrom, L., "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth-Heinemann, 2005, p. 37.
- [7.] Al-Ali, N., "Comprehensive Intellectual Capital Management-step by step", Wiley, 2003.
- [8.] Krstić, B., "Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća", Ekonomski fakultet, Niš, 2009.
- [9] Mouritsen, J., Bukh, P. N., Marr, B., "Reporting on Intellectual Capital: Why, What and How?", Measuring of Business Excellence, No. 1, 2004, pp. 46-54.
- [10.] Marr, B., Gray, D., Neely, A., "Why do Firms Measure their Intellectual Capital?", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No 4, pp. 441-464.
- [11.] Mouritsen, J.; P.N. Bukh et al., "Intellectual Capital Statements – the New Guideline ", Danish Ministry of Sciences Technology and Innovation, Copenhagen, 2003.
- [12.] Marr, B., Schiuma, G., and Neely, A., "Assessing strategic knowledge assets in e-business", International Journal of Business Performance Management, 4, 2002, pp. 279-295.
- [13.] Beattie, V. & Pratt, K., "Voluntary annual report disclosures: what users want", Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2002.
- [14.] Bukh, P. N., "The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, No. 1, 2003, pp. 49 -56

Uloga EMS u upravljanju ekološkim performansama preduzeća

The role of EMS in the management of environmental performances in enterprise

Prof. dr Bojan Krstić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Milica Tasić, master

Apstrakt - Sistemi ekološkog menadžmenta (Environmental Management Systems – EMS) predstavljaju sistematski, planski pristup ekološkom menadžmentu preduzeća, pa bi ih trebalo posmatrati kao sastavni deo ukupne korporativne menadžment strukture. Bazirani na PDCA metodologiji, ovi sistemi pomažu da se proces ekološkog menadžmenta preduzeća razvija i usavršava na kontinuiranoj osnovi. Iako postoji više različitih tipova ovih sistema, zbog svoje sveobuhvatnosti i najšire rasprostranjenosti u svetu, pod EMS-om se najčešće podrazumeva standard serije ISO 14001. Iako njegova primena ne predstavlja zakonsku obavezu, savremenom poslovnom sistemu se on sve češće, zbog zahteva dinamičnih uslova poslovanja, nameće kao ekonomska nužnost i neophodan preduslov kontinuiranog unapređenja procesa upravljanja ekološkim performansama preduzeća. Motivi za primenu ovog standarda su brojni, ali se u krajnjoj liniji kao najznačajniji navodi njegov pozitivan uticaj na poslovne rezultate preduzeća i ostvarivanje konkurentске prednosti istog u savremenim uslovima poslovanja.

Ključne reči - sistemi ekološkog menadžmenta, ISO 14001, ekološki menadžment, ekološke performanse

Abstract - Environmental Management Systems (EMS) are systematic, planned approach to environmental management of an enterprise, and should be seen as an integral part of the overall corporate management structure. Based on the PDCA methodology, these systems help the process of environmental management in an enterprise to develop and improve on a continuous basis. Although there are many different types of these systems, due to its comprehensiveness and widely spread in the world, under EMS is usually implied standard ISO 14001. Although its application is not a legal obligation, to a modern business system this standard is more and more often, because of the demands of dynamic business conditions, imposed as an economic necessity and a necessary prerequisite for continual improvement of environmental performance management process of an enterprise. Motives for implementation of this standard are numerous, but ultimately the most important states its positive impact on the business performance of the enterprise and the competitive advantage of the same in the modern business environment.

Index terms - environmental management system, ISO 14001, environmental management, environmental performance

1. UVOD

Ekološki odgovorno poslovanje, koje podrazumeva adekvatno upravljanje ekološkim performansama i proces donošenja efektivnih ekoloških odluka, jedan je od preduslova uspeha savremenog preduzeća. Uspešno uspostavljanje ovakvog načina poslovanja, ekološki odgovorna preduzeća duguju i rezličitim sistemima ekološkog upravljanja, koji daju neophodne smernice u izgradnji njihovog ekološkog menadžmenta. Tokom vremena razvilo se više različitih tipova ovih sistema, ali se čini neprikosnovenim upravo onaj utemeljen standardom serije ISO 14001. Primena ovog sistema može u velikoj meri olakšati i unaprediti proces upravljanja ekološkim performansama preduzeća. Njegov značaj je veliki zbog pozitivne korelacije koja se njegovom implementacijom ostvaruje sa finansijskim i drugim poslovnim performansama. Stoga će se u ovom radu izvršiti analiza mesta i uloge EMS-a, a naročito EMS ISO 14001 u procesima ekološkog upravljanja u preduzeću, a sa svrhom identifikovanja mogućih efekata primene pomenutog sistema na poslovanje, praktično potvrđenih kod nekih kompanija u svetu koje su taj korak već načinile.

2. NASTANAK I RAZVOJ SISTEMA EKOLOŠKOG MENADŽMENTA

Britanski institut za standarde (The British Standards Institute) je definisao EMS kao „deo sveobuhvatnog menadžment sistema, koji uključuje organizacionu strukturu, aktivnosti planiranja, odgovornosti, prakse, procedure, procese i resurse za razvoj, implementaciju, postizanje, analizu i unapređenje ekološke politike” [1]. EMS se može smatrati i sredstvom upravljanja rizikom poslovanja preduzeća, pošto obezbeđuje okvir unutar kog organizacije moraju identifikovati svoje postojeće i potencijalne uticaje na životnu sredinu, te pronaći načine da ih kontrolišu, ali i da uoče potencijalne šanse za redukciju svih rizika koji pritom mogu nastati.

Sistemi ekološkog menadžmenta u industriji vuku svoje poreklo još iz programa dobrovoljnih kodeksa ponašanja prema životnoj sredini i "eko- revizije", koje su donele brojne kompanije kao svoj odgovor na sve veće i češće pritiske i zahteve za uspostavljanjem adekvatne ekološke regulacije '70-ih godina XX veka, a koji su proizilazili iz negativnog publiciteta usled učestalih industrijskih nesreća, skupih sudskih sporova i rasta zabrinutosti javnosti povodom svih negativnih uticaja industrijskih procesa na životnu sredinu. Rani primeri takvih kodeksa uključuju Responsible Care® program, prvo usvojen od strane Udruženja za američku i kanadsku hemijsku industriju (The Association for the American and Canadian Chemical Industry) u 1988. godini i program Strategija za ekološko partnerstvo današnjice (The Strategies for Today's Environmental Partnership) usvojen 1990. godine od strane Američkog instituta za naftu [21]. Kako su američke, a ubrzo i mnoge evropske kompanije počele da formalizuju svoje pristupe sprečavanja zagađenja i da dobrovoljno usvajaju eko-reviziju, nastala je i potreba za standardizacijom čitave procedure. Ova potreba je, u kombinaciji sa svim dešavanjima na međunarodnom planu, pokrenula lavinu događaja vezanih za uspostavljanje regulativnog karaktera odnosa poslovnog sistema i životne sredine, te kreiranje i prvih formalnih sistema ekološkog menadžmenta.

Danas se može govoriti o brojnim standardima stvorenim sa svrhom pružanja podrške i određivanja osnovnih smernica u procesu upravljanja ekološkim performansama preduzeća, ali je bez obzira na tip sistema koji oni određuju, svima zajedničko to što njihovoj implementaciji mora prethoditi zadovoljenje nekih od osnovnih preduslova i principa uspostavljanja EMS-a na nivou preduzeća.

2.1. Preduslovi i neophodni elementi i faze uspostavljanja sistema ekološkog menadžmenta

EMS predstavlja set procesa i praksi koje organizaciji omogućavaju smanjenje negativnih ekoloških uticaja i povećanje njene operativne efikasnosti. To je okvir koji pomaže preduzeću da ostvari svoje ekološke ciljeve putem konzistentne kontrole svih, a naročito onih aktivnosti koje direktno definišu njegov odnos sa životnom sredinom, čime se unapređuju njegove ekološke performanse [20]. Ovo međutim ne znači da EMS unapred definiše njihovu visinu, već to zavisi od načina poslovanja, postavljenih ciljeva i odabranog pristupa preduzeća pri izgradnji sopstvenog procesa ekološkog menadžmenta.

Naime, može se pre svega govoriti o određenim preduslovima koje preduzeće na tom putu mora uspešno da zadovolji. Ti preduslovi ili pokretači sistema ekološkog upravljanja se mogu klasifikovati

na različite načine zavisno od velikog broja faktora, ali bi jedna od prihvatljivijih bila sledeća lista [13]:

- poštovanje zakona i ostalih propisa, posebno u domenu ekološke odgovornosti preduzeća;
- unapređenje ekoloških performansi;
- razne kategorije ušteda kao rezultat novog načina sagledavanja odnosa sa životnom sredinom;
- pritisak potrošača/ostalnih stejkholdera u pogledu ekološke odgovornosti preduzeća;
- izmene u pogledu menadžmenta lancem snabdevanja;
- unapređeni odnosi sa javnošću i
- upravljanje ekološkim rizicima.

Uz uvažavanje napred navedenog, preduzeće bi trebalo i precizno definisati i usvojiti neke od neophodnih elemenata za uspostavljanje EMS-a. Kako se pritom potencira uvažavanje principa kontinuiranog unapređenja ekoloških performansi, čitav ciklus bi se mogao razložiti na sledeće faze [9]:

- obavezivanje na poštovanje ekoloških principa i definisanje politika – podrazumeva obavezivanje na sprovođenje programa ekoloških poboljšanja i formulisanje adekvatne ekološke politike preduzeća;
- planiranje – faza koja podrazumeva prethodnu reviziju dotadašnjih poslovnih aktivnosti, identifikaciju zakonskih obaveza, kao i identifikaciju ekoloških problema i aspekata poslovnih procesa, potom definisanje novog seta ciljeva, procenu alternativnih načina njihove realizacije, ali i utvrđivanje planova i akcija za njihovo postizanje;
- implementacija – realizacija programa mera definisanih u prethodnoj fazi;
- evaluacija – praćenje izvršenja prethodne faze, poređenje ostvarenih sa planiranim rezultatima i preduzimanje mera korekcije u slučaju odstupanja, i
- revizija – eventualni revidiranje i modifikacija procesa upravljanja ekološkim performansama u cilju optimiziranja performansi ekološke efektivnosti i efikasnosti preduzeća.

Najzad, preduzeće se mora odlučiti i za konkretan tip EMS-a koji će implementirati, a u nastavku se razmatraju neki od najčešće korišćenih i dosada razvijenih sistema u svetu.

2.2. Osnovni tipovi sistema ekološkog menadžmenta

Razvoj sistema ekološkog menadžmenta, kako je ranije istaknuto, traje već nekoliko decenija, a rezultat tog razvoja su brojni standardi kojima se pokušava urediti oblast ekološkog upravljanja na različitim, pa tako i nivou pojedinačnog preduzeća. Uloga nekih od najistaknutijih britanskih organizacija je nezaobilazna, pa ne treba da čudi što se prema nekim autorima, u pet najznačajnijih tipova EMS-a ubrajaju sledeći standardi [13]:

- ISO 14001 – internacionalni standard ekološkog menadžmenta;
- Šema ekološkog menadžmenta i provere (EMAS);
- IEMA – Acorn šema;
- BS8555 EMS i
- Green Dragon standard.

Međutim, prvi EMS u svetu razvijen je od strane Britanskog instituta za standarde, a objavljen je marta 1992. godine pod nazivom BS7750. Reč je o standardu kome je prethodio dvogodišnji pilot program, sa 230 organizacija uključenih u njegovu implementaciju, koji je potom modifikovan na bazi dobijenog feedback-a i objavljen januara 1994. [16]. Njegov cilj je bio da svakom preduzeću koje ga implementira pruži mogućnost da svoj sistem upravljanja upotpuni društveno verifikovanim i javno priznatim sistemom ekološkog menadžmenta. Međutim, ispostavilo se da nacionalni standardi mogu predstavljati barijeru za slobodnu trgovinu, pa je nastala potreba za internacionalnim standardima. Korak ka tome načinjen je kada je na nivou EU 1993. godine donet instrument na dobrovoljnoj bazi, kojim su pozvane kompanije da uvedu i kontinuirano unapređuju svoj sistem ekološkog upravljanja. Bila je to šema ekološkog menadžmenta i ekološke provere (Environmental Management and Audit Scheme - EMAS), kao dobrovoljna šema koja kompanijama omogućava da verifikuju svoj sistem upravljanja zaštitom životne sredine, prema zahtevima regulative na osnovu koje je uspostavljena.

Razvoj standarda ISO 14001 otpočeo je kao odgovor na potrebu za unapređenjem ekoloških performansi, razmatranu na Konferenciji Ujedinjenih Nacija za životnu sredinu i razvoj (United Nations Conference on Environment and Development - UNCED) u Rio de Žaneiru, još 1992. godine. Zapravo, na inicijativu više međunarodnih institucija (Međunarodne trgovinske komore, Svetskog industrijskog saveta za životnu sredinu, Britanskog instituta za standardizaciju), Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je 1994. godine donela novu grupu standarda - ISO 14000 kojima su bliže određeni elementi sistema ekološkog menadžmenta. Ovi standardi menadžerima daju praktična uputstva za organizovanje aktivnosti i procesa ekološkog menadžmenta u njihovom preduzeću [4]. Standard ISO 14001 je razvijen za manje od tri godine, za manje vremena nego što je obično potrebno za razvoj jednog međunarodnog standarda, a zahvaljujući činjenici da se suštinski prilično naslanja na sadržaj standarda BS7750 koji je poslužio kao okvir njegovog razvoja [14]. Evropski komitet za standardizaciju (The Comité Européen de Normalisation - CEN) je međutim zaključio, da bi neka preduzeća ipak preferirala EMS zahteve uobličene standardom koji je ekvivalent za EMAS, što je značilo usvajanje ISO 14001 kao evropskog standarda. To je opet posledično značilo povlačenje svih ekvivalentnih standarda donetih na nacionalnim nivoima pojedinih zemalja Evrope, pa tako povlačenje i standarda BS7750, kao preteče standarda ISO 14001, u martu 1997. godine. Ovim su svim organizacijama u okviru evropskih zemalja postala dostupna dva EMS standarda – međunarodni ISO 14001 i evropski EMAS. Evropska komisija je 2001. godine objavila reviziju regulative EMAS I iz 1993. godine, koja je donela nekoliko izmena te nastanak EMAS II [3]: a) EMAS mogu da uvide organizacije iz različitih sektora (i privatni i javni sektor usluga, a bio je namenjen samo kompanijama u industrijskom sektoru); b) integracija sa standardom ISO 14001 i c) uključenost zaposlenih.

BS8555 standard je još jedan korak načinjen ka uspostavljanju zadovoljavajućeg sistema ekološkog upravljanja, a pokrenut je po okončanju pilot programa nazvanog "Projekat žir" (Project Acorn), koji putem istoimenog metoda (The Acorn Method) implementira EMS. Ovaj projekat je stvoren sa svrhom pružanja pomoći malim i srednjim preduzećima Velike Britanije u unapređenju njihovih ekoloških performansi. Sastoji se iz šest faza, pri čemu su prvih pet usmerene ka implementaciji EMS-a u liniji sa ISO 14001, dok šesta faza pomaže u eksternoj certifikaciji ka ISO 14000 i/ili EMAS. Ovaj projekat je uz podršku Britanskog instituta za standarde i konsultanata organizacije White Young Green realizovan u periodu između oktobra 2001. i marta 2003. godine [15], nakon čega je u aprilu iste godine objavljen standard BS8555. Iako je primarno bio namenjen isključivo malim i srednjim preduzećima, ovaj sistem mogu implementirati sve organizacije, nezavisno od svoje veličine, prirode posla kojim se bave ili lokacije na kojoj posluju.

IEMA (Institute of Environmental Management and Assessment) Acorn šema je bazirana na standardu BS855 i takođe podrazumeva šestofazni pristup uspostavljanja sistema ekološkog menadžmenta. Reč je o zvanično prizatom ekološkom standardu koji se fokusira na ekološka poboljšanja vezana za konkurentnost preduzeća, a kako je vrlo fleksibilan, mogu ga primenjivati sve vrste preduzeća. On nudi organizacijama jedinstvenu mogućnost da povežu svoje izveštavanje o indikatorima ekoloških performansi (EPI) sa procesom snabdevanja, a prema standardu ISO 14031. Ovim se daje mogućnost uključivanja ekoloških zahteva, pored onih standardnih, unutar ugovora sa dobavljačima, ali i praćenja operativnih/performansi proizvoda. Međutim, kako im je polazna osnova u razvoju zajednička, ovaj standard je jako često viđen kao sinonim prethodnog, tačnije smatra se da je reč o jednom te istom standardu.

Najzad, moguće je istaći i još jedan britanski standard, simboličnog naziva "zeleni zmaj" (Green Dragon), koji nudi EMS takvih karakteristika koje odgovaraju specifičnim potrebama bilo koje organizacije. Kao i prethodni, i ovaj standard nudi implementaciju EMS-a kroz višefazni postupak, a cilj mu je njeno uprošćavanje. Međutim, uprkos velikoj lokalnoj popularnosti i značaju koju su navedeni standardi i propisi stekli, nijedan nije uspeo da potisne za sada vodeću seriju međunarodnih standarda ISO 14000, zbog čega ćemo u nastavku pod EMS-om podrazumevati upravo standarde ove serije.

3. EMS ISO 14000

Glavna ideja ovih standarda jeste organizovanje sistematičnog pristupa u redukovanju negativnih ekoloških uticaja preduzeća koje ona vrše neposredno na svoju bližu okolinu ili posredno (preko usluga, roba, transporta itd.) na svoju širu okolinu. Lista ovih standarda je prilično dugačka, ali je moguće identifikovati određene kategorije tj. oblasti koje oni pokrivaju [6]:

- ISO 14001: EMS - specifikacija sa smernicama za upotrebu;
- ISO 14004: EMS - opšte smernice za primenu, sisteme i tehničku podršku;
- ISO 14015 - ekološka procena lokacija i organizacija;
- ISO 14020 - ISO 14025 - eko-oznake i deklaracije;
- ISO 14030 - ekološka procena nakon okončane proizvodnje;
- ISO 14031 - vodič za evaluaciju ekoloških performansi;
- ISO 14040 - ISO 14049 - procena životnog ciklusa, planiranje proizvodnje i postavljanje ekoloških ciljeva;
- ISO 14050 - uslovi i definicije;
- ISO 14062 - poboljšanja u postavljanju ekoloških ciljeva;
- ISO 14063 - vodič i primer ekološkog komuniciranja i
- ISO 14064 - merenje, analiza i redukcija emisije gasova sa efektom "staklene bašte".

Standardi serije ISO 14000 su zapravo u službi postizanja eko-kvaliteta i na osnovu prikazane liste standarda moguće je izdvojiti njihove sledeće elemente [2]: a) marketing - eko orijentaciju preduzeća za zaštitu potrošača i životne sredine; b) eko - kvalitet u nabavci; v) eko-kvalitet u proizvodnji; g) eko-verifikaciju gotovog proizvoda; d) eko-kvalitet pakovanja i skladištenja; đ) eko-kvalitet prodaje i distribucije; e) eko-kvalitet sa aspekta ugradnje proizvoda i/ili potrošnje i ž) reciklažu i smanjenje količine otpadaka posle korišćenja. I premda svi oni na neki način tangiraju proces ekološkog upravljanja, zbog svog sveobuhvatnog i savetodavnog pristupa je upravo ISO 14001 standard koji definiše sistem ekološkog menadžmenta.

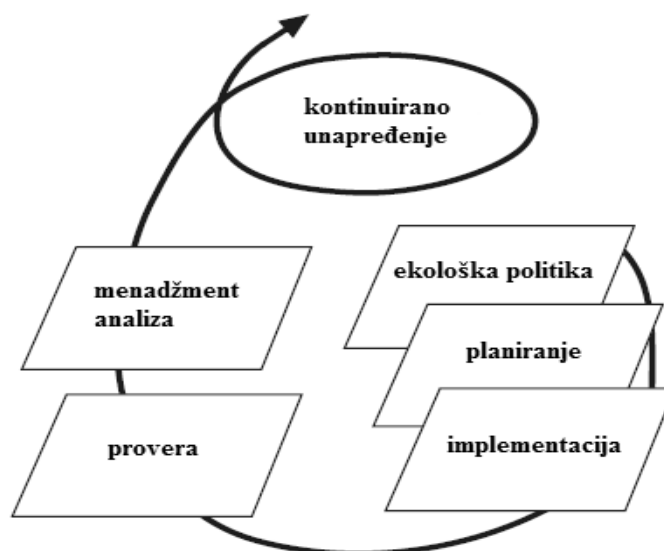
Implementacija ovih standarda na nivou preduzeća zahteva PDCA pristup (Plan, Do, Check, Act) i odvija se po sledećim fazama [5]: 1) faza planiranja – obuhvata definisanje ekološke politike preduzeća, 2) faza primene i funkcionisanja – odnosi se na aktivnosti realizacije definisane ekološke politike, 3) faza provere – uključuje kontrolu i korekciju efekata uspostavljenog sistema ekološkog upravljanja i 4) faza preispitivanja i unapređenja sistema ekološkog upravljanja.

Dakle, reč je o seriji standarda, koja omogućava primenu sistema ekološkog menadžmenta, odnosno pomaže preduzeću da uspostavi sopstveni sistem ekološkog menadžmenta. Pritom se sistem ekološkog menadžmenta preduzeća određuje kao integralni deo sistema upravljanja preduzećem, koji uključuje odgovarajuću organizacionu strukturu, razgraničenje odgovornosti i postupke, procese i resurse potrebne za određivanje i implementaciju definisane ekološke politike.

4. EMS ISO 14001 i upravljanje ekološkim performansama preduzeća

Nova serija standarda ISO 14000 predstavlja međunarodne standarde namenjene sistematskom i strateškom upravljanju aktivnostima preduzeća u smeru sprečavanja štetnog delovanja njegovih proizvodnih procesa na životnu sredinu, koji su zasnovani na strategiji održivog razvoja i čija primena nije obavezna, ali se zbog savremenih uslova poslovanja čini neophodnom [17]. Sistem ekološkog menadžmenta, koji oni pritom određuju, u funkciji je efikasnog upravljanja ekološkim performansama preduzeća, te njihovog unapređenja, a sa težnjom da se čitav proces odvija kontinuirano.

Naime, ISO 14001 serija međunarodnih standarda poštujući već pomenuti PDCA pristup, nastoji da kroz fazu planiranja obuhvati i usaglasi sve ekološke ciljeve preduzeća sa njegovom unapred definisanom ekološkom politikom, da putem sistema podrške i potrebne dokumentacije obezbedi neophodne preduslove njene dalje implementacije, po čijem bi se okončanju sproveda provera ostvarenih rezultata i njihova analiza, a sve sa ciljem kontinuiranog poboljšanja procesa upravljanja ekološkim performansama (slika 1).



Slika 1 – EMS ISO 14001 proces kontinuiranog unapređenja ekoloških performansi [13]

ISO 14001 je u funkciji pružanja doprinosa preduzeća, odnosno njegovih internih i eksternih stakeholdera, očuvanju zdrave životne sredine [10], zbog čega se može smatrati i sistemom za upravljanje odnosima preduzeća prema životnoj sredini [11]. Ekološki upravljački sistem baziran na ISO 14001 može se shvatiti i kao sredstvo menadžmenta preduzeća u razvijanju jednog šireg pristupa problemima zaštite životne sredine, koji mu pomaže da na odgovarajući, sistematski i stratejski način, odgovori relevantnim izazovima očuvanja životne sredine, a putem dizajniranja i sprovođenja šireg seta mera i akcija za unapređenje ekoloških performansi [19]. On omogućava sistematsku identifikaciju, merenje i adekvatno upravljanje ekološkim i drugim obavezama koje preduzeće ima u odnosu prema društvu, odnosno zajednici u kojoj posluje [8], što povratno utiče na njegove poslovne rezultate i karakter poslovanja uopšte.

Moguća pozitivna korelacija između rezultata primene EMS ISO 14001 i visine ostalih rezultata poslovanja preduzeća, upravo je glavni razlog zbog kog se preduzeća odlučuju na njegovu implementaciju. Ta implementacija međutim, može dovesti i do nastanka nekih novih, nepredviđenih troškova (tabela 1).

TABELA 1

Mogući efekti primene EMS ISO 14001 za preduzeće [18]

Potencijalni troškovi	Potencijalni benefiti
Interni - vreme i rad menadžera na implementaciji sistema - vreme i rad ostalih zaposlenih na implementaciji sistema Eksterni - spoljna konsultantska pomoć - treninzi i obuke zaposlenih van organizacije	- unapređene ekološke performanse - konkurentna prednost - veća usaglašenost sa eko-regulativom - smanjenje nekih kategorija troškova - manje ekoloških akcidenata - učešće zaposlenih - poboljšana slika preduzeća u javnosti - povećano poverenje potrošača - povoljniji kreditni uslovi - zadovoljenje zahteva i potreba potrošača - nova tržišta - povećanje ekološke svesti kod zaposlenih

Jedno istraživanje [7], koje je obuhvatilo 150 preduzeća u Švajcarskoj koja već poseduju certifikat ISO 14001 je, analizirajući sve benefite primene ovih sistema po njihovom prioritetu za preduzeće, pokazalo da se kao najznačajnija korist navodi poboljšanje imidža preduzeća u javnosti, da potom po

značaju sledi to što ovaj tip EMS-a može poslužiti i kao sredstvo za dobijanje sertifikata ISO 14001, što praktično znači da im je na početku po značaju upravo eksterno priznavanje njihove ekološke odgovornosti. Interni značaj EMS ISO 14001 ova preduzeća vide u mogućnosti sistematizacije postojećih ekoloških aktivnosti na trećem, kao i minimiziranju rizika (pre svega ekoloških) na četvrtom mestu na listi razloga za njegovo uvođenje. Ostali razlozi, poput mogućnosti poboljšanja tržišne pozicije, stimulisanja inovativnosti, redukcije troškova, poboljšanja motivacije zaposlenih, itd. nalaze se iza pomenute četiri pozicije na listi.

Da EMS ISO 14001 može doneti velike pozitivne efekte u pogledu finansijskih performansi preduzeću, pokazuju i brojni praktični primeri kompanija koje su po navedenom sistemu već organizovale svoj proces upravljanja ekološkim performansama. Neki od njih prikazani su u tabeli 2.

TABELA 2

Praktični primeri pozitivnih efekata primene EMS ISO 14001 na finansijske performanse preduzeća [12]

Kompanija	Implementacija EMS ISO 14001	Finansijski efekti
Xerox Corporation	Asset Recycle Management (ARM) program – upotreba iznajmljenih Xerox kopir mašina kao izvora kvalitetnih i jeftinih delova i komponenti za nove mašine	uštete u pogledu sirovina, rada i odlaganja otpada – više od 300 miliona \$ u 1995. godini
3M	Pollution Prevention Pays (3P) program – usvajanje i primena mišljenja i predloga zaposlenih po pitanju mogućih načina za smanjenje zagađenja	finansijska ušteta od 573 miliona \$ u periodu 1975-1994. godine
Dow Chemical	Waste Reduction Always Pays (WRAP) program – usvajanje predloga zaposlenih u pogledu načina za smanjenje otpada i štetnih emisija kompanije	prvih pet inicijativa ovog programa je 1990. godine dovelo do ušteta od oko 10,5 miliona \$
United Airlines	izgradnja pogona za reciklažu pri nekoliko najvećih poslovnih centara kompanije	najmanji od navedenih je generisao oko 50.000 \$ godišnjih prihoda kompaniji
Intel	integriranje ekoloških, zdravstvenih i bezbedonosnih programa unutar korporativne kulture	stopa potrošnje vode i generisanja otpada je bila manja od stope rasta kompanije u 1997. godini
Herman Miller	redukovanje pakovanja, izgradnja postrojenja za preradu otpada u energiju i reciklažu	smanjenje troškova za oko 2 miliona \$ '90-ih godina XX veka

Većina navedenih kompanija je sprovođenjem svojih ekoloških programa, a u skladu sa unared usvojenim sistemom ekološkog upravljanja prema ISO 14001, ostvarila finansijsku korist u vidu određenih ušteta, a neke od njih su dotadašnju rashodnu kategoriju upravljanja otpadom uspele da pretvore u izvor novih prihoda. Ipak, glavni razlog kreiranja EMS ISO 14001 i njegovog kasnijeg usvajanja od strane ovih, ali i svih ostalih ekološki odgovornih kompanija, bio je olakšano međunarodno poslovanje kroz harmonizaciju brojnih, uglavnom konfuznih standarda iz oblasti ekološkog menadžmenta, kao i usvajanje zajedničkog, međunarodno prihvatljivog okvira za postizanje održivog razvoja.

3. ZAKLJUČAK

Zbog svog karaktera i sadržaja EMS ISO 14001 predstavlja do sada najadekvatniji i sistem koji najuspešnije podržava izgradnju i uspostavljanje procesa ekološkog menadžmenta na nivou preduzeća. On upućuje na kontinuirano unapređenje ekoloških performansi i može doneti preduzeću koje ga implementira niz pozitivnih efekata, što se u krajnjoj liniji odražava i na finansijski ishod poslovanja tog preduzeća. Međutim, implementacija ovog EMS-a, iako zakonski neobavezna, zahteva veliku

disciplinovanost i doslednost menadžmenta preduzeća, kompleksan je poduhvat koji može dovesti i do ispoljavanja niza skrivenih troškova i problema, pa ipak njegova primena u savremenim uslovima poslovanja sve više postaje ekonomska nužnost.

LITERATURA

- [1.] BS8555 (2003): "Environmental Management Systems - Fact Sheet 4", (pristup: 17.10.2013.), [dostupno na: <http://www.pasa.nhs.uk/pasaweb/nhsprocurement/sustainabledevelopment/environment/iso14001ems/BS85552003.htm>]
- [2.] S. Ćuzović, "Marketinška instrumentalizacija eko-kvaliteta u trgovini", *Kvalitet životne sredine i ekonomski razvoj*, Srbija, Niš, 1998, str. 97-102
- [3.] C. Diamond, *Environmental Management System Demonstration Project*, Michigan, Ann Arbor, 1996, pp. 106-108
- [4.] Z. Gereke, "Eko-menadžment sistemi u industriji", *Ecologica*, No. 3, 1996, str. 16– 17
- [5.] B. Ilić, D. Mihajlović, D. Stojanović, (2012) "Inovativnost menadžmenta kvalitetom i standardi kvaliteta", *ICDQM 2012 – Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću*, Srbija, Prijedor, str. 234-238
- [6.] ISO (2012): "ISO 14000 - Environmental management", (pristup: 25.11.2012.), [dostupno na: <http://www.iso.org/iso/iso14000>]
- [7.] J. Hamschmidt, T. Dyllick, "ISO 14001: Profitable – Yes! But is it Eco-effective?", *Greener Management International*, Issue 34, 2002, pp. 43-54
- [8.] B. Krstić, "Upravljanje performansama održivog razvoja i društvene odgovornosti preduzeća", *Poslovna politika*, maj, 2003, str. 33-35.
- [9.] B. Krstić, S. Jovanović, "Performanse ekološkog proizvoda u funkciji zaštite potrošača i konkurentске prednosti preduzeća", *Ekonomске teme*, Vol. XLV, No. 1, 2007, str. 275-290
- [10.] B. Krstić, S. Vučić, "Merenje ekoloških performansi preduzeća", *Ekonomске teme*, Vol. XLII, No. 4, 2004, str. 109-116
- [11.] D. Matthews, "Environmental Management Systems for Internal Corporate Environmental Benchmarking", *Benchmarking An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 2003, pp. 95-106
- A. D. McCully, J. V. Kinsella, "Understanding and Implementing ISO 14001", (pristup: 28.10.2013.), [dostupno na: <http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?courseum=96004>]
- [12.] Northern Ireland Environment Agency, *Measuring the effectiveness of Environmental Management Systems - Phase I*, UK, Belfast, 2009, pp. 3-51
- [13.] S. Schaltegger, R. Burritt, H. Petersen, *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for sustainability*, UK, Sheffield, Greenleaf Publishing, 2003, pp. 95 – 107
- [14.] C. Sheldon (2003): "The Acorn Trust and BS8555", (pristup: 13.10.2013.), [dostupno na <http://www.groundwork.org.uk>]
- [15.] R. Starkey, *The standardisation of environmental management systems: ISO 14001, ISO 14004 and EMAS* in: R. Wellford, *Corporate Environmental Management (CEM) 1: Systems and Strategies*, 2nd edn, England, London, Earthscan Publications, 1998, pp. 61-89
- [16.] D. Stanisavljević, S. Kurtović, "Standardi serije JUS ISO 14000 kao uslov konkurentnosti preduzeća", *Kvalitet životne sredine i ekonomski razvoj*, Srbija, Niš, 1998, str. 232-235

- [17.] P. J. Stapleton, M. A. Glover, S. P. Davis, *Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations*, 2nd ed., Michigan, Ann Arbor, 2001, pp. 1-8
- [18.] S. Stefanović, B. Krstić, "Društvena odgovornost menadžmenta u upravljanju ekološkim performansama lanca snabdevanja", Međunarodni simpozijum SYMORG 2008 - Management and Social Responsibility, Beograd, Srbija, 10-13.09.2008, str. 1-10
- [19.] U. S. Environmental Protection Agency (2013): "Environmental Management Systems", (pristup: 17.10.2013.), [dostupno na: <http://www.epa.gov/ems/#basic>]
- [20.] M. Watson, A. Emery, "Law, Economics and the Environment: A Comparative Study of Environmental Management Systems", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 6, 2004, pp. 760-773.

Žena – preduzetnik

Women-Entrepreneurs

Mirjana Šekarić, Univerzitet Singidunum, Beograd

Jelena Šekarić - Sotirovski, Credit Agricole S.A. A.D., Novi Sad

Marina Kostić, Doo Montenegro Art, Crna Gora, Budva

Apstrakt – Žene imaju dugu istoriju ekonomske podređenosti, čak i u društvima koja su ekonomski najuređenija, zato se može reći da su pitanja vezana za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa kod žena veoma složena i često neraskidivo povezana sa društveno – kulturnim okruženjem. Treba imati u vidu da je u Srbiji tokom društvene i ekonomske tranzicije došlo do povećanja nejednakosti žena i muškaraca u sveri rada i zapošljavanja, tako da su žene više nego muškarci pogođene negativnim efektima naglih promena na tržištu rada, zato je potrebno osnažiti ovaj deo populacije kroz strateške investicije u razvoj žena-preduzetnika i tako iskoristiti sav potencijal ženske populacije, osnažiti srpsku privredu i smanjiti nezaposlenost.

Ključne reči – Žena-preduzetnik, edukacija, investicije, nezaposlenost.

Abstract - Women have a long history of economic subordination, even in societies that are economically best maintained, so it can be said that the issues related to starting and running their own business for women are very complex and often inextricably linked to socio - cultural environment. It should be noted that Serbian social and economic transition increases inequality between women and men in the sphere of labor and employment, so that more women than men are affected by the negative effects of sudden changes in the labor market, it is therefore necessary to strengthen this part of the population through strategic investments in the development of women-entrepreneurs in order to exploit the full potential of the female population, strengthen the Serbian economy and also reduce unemployment.

Index terms - Women-entrepreneurs, education, investments, unemployment.

1. UVOD

Iako mnoge žene izražavaju jaku želju da postanu preduzetnice, mnogima nedostaje samopouzdanje, kapital i veštine da svoje ambicije i pokrenu. Zato u stvaranje što većeg broja žena- preduzetnika trebaju da budu uključeni svi mogući kanali podrške, od obrazovnog sistema do državnog aparata. Obrazovanje i obuka trebaju da doprinesu ohrabrivanju, negovanju preduzetničke svesti, napredovanju, učenju novih veština, i podstičaju inovativnosti. A država kroz svoj sistem treba da smanji regulative i da napravi strateški plan za nove investicije, jer jedna od glavnih barijera samozaposlenih žena jeste pristup početnim finansijama.

Poznato je da u poređenju sa firmama čiji su vlasnici muškarci, firme u vlasništvu žena imaju manje izgleda za rast. Moglo bi se reći, ako se uspeh meri rastom, ovo često smatra neuspehom, međutim treba posmatrati iz druge perspektive u kontekstu specifičnosti svojstvene ženama. Razlika je u ciljevima i ambicijama koje povlače drugačija merila.

Mirjana Šekarić, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija

(e-mail: msekarcic@singidunum.ac.rs).

Jelena Šekarić-Sotirovski, Credit Agricole S.A. A.D., Braće Ribnikara 4-6, 21000 Novi Sad, Srbija

(e-mail: sekarcicjelena@gmail.com).

Marina Kostić, Montenegro Art D.O.O., Petra I Petrovića 19, Budva, 85310 Crna Gora

(e-mail: kostic.marina@rocketmail.com).

Evropske razvijene zemlje intenzivno rade na stvaranju pozitivne poslovne klime koja će podstaći ženske preduzetničke inicijative i ohrabriti ih za osnivanje i pokretanje većeg broja firmi koje će biti sposobne da se brzo prilagođavaju novonastalim okolnostima na tržištu. Treba slediti primer Evropskih zemalja vodeći računa o lokalnim karakteristikama Srpske privrede i stvoriti strateški okvir za žensko preduzetništvo.

2. FIRME U VLASNIŠTVU ŽENA

Iako broj firmi koje su u vlasništvu žena širom sveta može biti veći nego što statistika otkriva, stopa osnivanja „ženskih preduzeća” je širom sveta znatno manja u odnosu na stopu osnivanja „muških” preduzeća, često duplo manja u tipičnoj evropskoj ili nekoj podjednako razvijenoj privredi. U poslednjih nekoliko godina žensko preduzetništvo ima višu stopu rasta od muškog preduzetništva, ali to su podaci iz visoko razvijenih zemalja, što nije slučaj u Srbiji. Ovaj svetski trend se smatra pozitivnim i vlade pokazuju spremnost da ga dodatno podrže i podstaknu da bi doprinele ekonomskoj osnovi i obezbedile zaposlenost, pogotovo zaposlenost ženskog dela stanovništva.

Kada je reč o firmama koje su u vlasništvu žena empirijskim istraživanjima su utvrđene razne sličnosti. Među njima preovladava činjenica da su firme u vlasništvu muškaraca zastupljene u svim privrednim granama, dok su preduzeća u vlasništvu žena pretežno skoncentrisana u maloprodajnim i uslužnim granama.

U srpskoj privredi, u privatnom sektoru ženski biznis čini 26 odsto svih aktivnih preduzetnika i privrednih društava, precizno, od toga 22 odsto čine preduzetnice, a ostatak privredna društva žena. Žensko preduzetništvo u Srbiji je pretežno mikropreduzetništvo jer 99 odsto preduzetnica zapošljava manje od 10 lica i uglavnom je to poslovanje u sektoru usluga i na lokalnom tržištu. [2]

Žensko preduzetništvo je neiskorišćena snaga, veliki potencijal i potrebno mu je dati podršku da bi stalo rame uz rame kolegama muškarcima, kako bi intenzivnije i jače doprinosile u oblasti preduzetništva, svojim porodicama, društvu, ali i same sebi.

Šansa za ženski biznis je umrežavanje i treba da postoji što više organizacija i udruženja koje se bave ženama i ohrabruju ih na takav korak jer je pomoć države trenutno nedovoljna.

2.1. Problemi poslovi žena

Jedna od barijera koja se često povezuje sa niskim stopama ženskog preduzetništva odnosi se na samopouzdanje. Moris i saradnici tvrde da: „Proces socijalizacije tokom njihovih života može presudno da utiče na žene da o sebi stvore sliku da su nespremljene za osnivanje firmi- čak i kada prema ocenama drugih imaju jednake veštine i potrebe kao i muškarci.” [3]

Žene imaju dugu istoriju ekonomske podređenosti. Čak i u društvima koje su zakonski najuređenija u pogledu ravnopravnosti polova, one imaju drugačije društveno-kulturne uloge. Taj nepovoljan položaj se može manje prepisati direktnoj diskriminaciji a više indirektnim, sekundarnim efektima preovlađujućih društvenih podela i očekivanja u pogledu uloge muškaraca i žena. Nemoguće je društveno - kulturno okruženje razdvojiti od razumevanja poslovne aktivnosti žena. Iako se to može protumačiti kao generalizacija koja podrazumeva da su žene u potpunosti potčinjene i da nisu ni malo odgovorne za trenutne društveno - ekonomske razlike u položaju muškaraca i žena, postoji mnogo dokaza u prilog tome da nedostatak pristupa tradicionalnim poslovnim mrežama kojima dominiraju muškarci zaista predstavlja barijeru. Zapravo, problem manjka samopouzdanja delimično je izazvan i pogoršan nedovoljnom uključenošću žena u poslovnu kulturu, posebno u poslovne mreže.

Nepovoljna poslovna klima, nedostatak iskustva i novca problemi su žena preduzetnica, ipak najveći izazov ženskog biznisa je - njegova održivost. Stručnjaci rešenje vide u mudrim potezima i otvaranju ka svetu jer su kod nas takva preduzeća izrazito lokalnog karaktera.

Zbog nemogućnosti da izdrže konkurenciju, godišnje se u Srbiji gasi polovina ženskih biznisa pa je za razvoj takvog preduzetništva neophodna šira podrška društva.

Sanja Popović Pantić, predsednica Udruženja poslovnih žena Srbije kaže da je budućnost takva da će opstati preduzeća koja su konkurentna i koja poklanjaju pažnju inovacijama.

I dok u Evropskoj uniji žena u biznisu vidi poslovnu šansu u Srbiji ženske firme i dalje nastaju zbog samozapošljavanja. Dodatni problem je i tržište nenaklonjeno ženama.

"One često nemaju administrativnih ni tehničkih uslova nemaju čak ni samopouzdanja posebno ako su u takozvanom muškom biznisu", kaže prof. dr Marija Babović iz Grupe za razvojnu inicijativu - SeConS. Polovina bivših preduzetnica razmišlja o novom poduhvatu. Ipak istraživanje SeConS-a pokazuje da je „idealno uspešno preduzeće vlasništvo mlade žene koja izbegava sektor klasičnih ličnih usluga, učestvuje u programima edukacije, sarađuje sa drugim preduzećima i prihvata inovacije. [4]

Zanimljivo je da su bivše vlasnice malo ulagale u inovacije, marketing i obuku zaposlenih a upravo je to tvrde stručnjaci mogao da bude ključ opstanka na tržištu.

2.2. Žene- preduzetnici i porodica

Odgovornost prema porodici je značajno pitanje u većini istraživanja, naročito kada treba objasniti nižu stopu ženskog preduzetništva u poređenju sa muškim, manju vrednost i rast firmi u vlasništvu žena u poređenju sa firmama u vlasništvu muškaraca i uvek aktuelna pitanja motivacije i definicije uspeha. Bilo da je reč o muškarcima ili ženama, porodica ima izvesnog uticaja na pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa. Taj uticaj je najčešće negativan i za žene i za muškarce jer takav poduhvat je finansijski rizičniji od klasičnog zaposlenja, sa tim što se ženama nameće još i pitanje da li imaju dovoljno vremena da se posvete porodici i biznisu. Firme u vlasništvu žena uglavnom imaju niži rast, a jedno od obrazloženja može biti da žene svesno teže tome da njihova preduzeća ostanu mala, budući da moraju paralelno da upravljaju svojim poslovnim i porodičnim prioritetima.

Važno je imati u vidu da su objašnjenja ženskih uloga generalizovana, ali postoji izvesno slaganje među naučnicima da je odgovornost prema porodici/ domaćinstvu ujedno može da bude i motivacioni faktor za osnivanje i ograničavajući faktor za rast ženskih firmi. Kreatori ekonomskih politika sve više prepoznaju značaj brige o deci kao barijere za samozaposlenost žena. Treba slediti njihov primer i u našoj zemlji i naći rešenje za prevazilaženje te barijere.

3. PODRŠKA ŽENSKOM BIZNISU

U Strateškom okviru za žensko preduzetništvo koje je ustanovila britanska vlada, a koje ima za cilj da „stvari okruženje i kulturu koja će podsticati žene da osnivaju i razvijaju preduzeća”, navodi se budući da žene čine jednu raznovrsnu grupu, efektivno segmentiranje tržišta je od presudnog značaja za efektivnu podršku ženama-preduzetnicima.

Primeru radi, ustanovljeno je da se žene manje bave poslovnim planiranjem od muškaraca, očigledna intervencija bi se sastojala u unapređenju podrške poslovnom planiranju. A da bi ta vrsta podrške bila korisna, mora da odražava poslovne ambicije i očekivanja žena. Jedan od opšte poznatih načina da se to postigne jeste korišćenje uzora i uzajamnog mentorstva drugih žena koje će savetovati i podržavati žene preduzetnice i služiti im kao primer. Evo primera pozitivnog pomaka i u našoj zemlji: 21.09.2013 forum za žensko preduzetništvo u biotehnologiji održan je prvi put u Beogradu. Cilj foruma je bio da okupljene informiše, savetuje i ohrabri da pokrenu sopstveni biznis. Glavi fokus je bio na ženama preduzetnicama, koje se, za razliku od muškaraca, ređe odlučuju na pokretanje posla, a upravo one su ogroman potencijal za razvoj preduzetništva. Žene su imale priliku da nauče mnogo toga važnog za pokretanje posla, a savete za to su im dali najbolji ženski svetski eksperti u oblasti biotehnologije. Cilj je bio početak stvaranja snažne regionalne zajednice ženskih preduzetnica u oblasti biotehnologije, jer Srbija ima veliki broj žena koje su izuzetni stručnjaci u svojim naučnim oblastima, ali retko pokreću svoj sopstveni biznis. [5]

3.1. Edukacija

Stepen obrazovanja žena - preduzetnika privlači veliku pažnju istraživača - iako neki smatraju da su uglavnom preduzetnici manje obrazovani od šire populacije, rezultati istraživanja ukazuju na suprotno. Skoro 70% žena preduzetnika ima završene osnovne ili master studije, najčešće poseduju diplome iz oblasti engleskog jezika, psihologije, edukacije i sociologije, uz manji broj diploma iz tehničkih nauka,

hemije ili matematike. Mnoge preduzetnice navode potrebu za obrazovanjem u oblasti finansija, strateškog planiranja, marketinga, logistike i menadžmenta.

Šira baza znanja stvara veću mrežu za otkrivanje ili generisanje potencijalnih šansi. Ovo pomaže preduzetnicima i u prilagođavanju novim situacijama. Međutim, utvrđeno je da iako obrazovanje pozitivno utiče na verovatnoću da će žena otkriti nove šanse to joj ne garantuje da će uspeti da stvori novi poslovni poduhvat u kojem bi se nove šanse iskoristile.

Prema statističkim podacima žene su prepoznale da je znanje u osnovi svih preduzetničkih resursa. Međutim, iako je znanje samo po sebi vredno, ono mora da bude takvo znanje koje dodaje vrednost, a takva vrsta znanja se gradi iskustvom i čuva se u umu preduzetnika, takvo znanje treba da bude neponovljivo, karakteristično za život jedne osobe i iz tog razloga može da se smatra retkim. Osim toga, ovakvo znanje je teško preneti drugima, što znači da će potencijalnim konkurentima biti još teže da ga ponove. Žene koje žele da inoviraju moraju da imaju izvor inspiracije u sopstvenom znanju i iskustvu, kao i u znanju i iskustvu svog tima.

Obrazovanje i obuka treba da doprinesu ohrabrivanju žena - preduzetnika negovanjem pravog mentalnog sklopa i svesti o napredovanju u karijeri i novim mogućnostima. Obrazovni sistem bi trebao da pruži i veštine i stručnosti kao doprinos podsticanju preduzetništva kod žena.

Osnivanje biznisa zahteva polet, kreativnost i upornost, dok postepeno razvijanje biznisa zahteva više menadžerskih veština, kao što su efektivnost, efikasnost i pouzdanost. Imajući na umu da su veštine ličnosti i menadžmenta ključni elementi za uspeh, trebalo bi da se lične veštine uče od najranijeg doba i da se neguju sve do univerzitetskog nivoa, gde bi fokus mogao biti na izgradnji menadžerskih kapaciteta.

Evropska komisija je otkrila da je danas većina zemalja članica u različitom stepenu posvećena promociji učenja preduzetništva u svojim obrazovnim sistemima, naš obrazovni sistem je daleko od početka edikacije pravih preduzetničkih veština.

3.2. Nefinasijska podrška

Preduzetništvo treba dosta promovisati, sa posebnim osvrtom na žene i druge nedovoljno zastupljene grupe. Dostupne službe za podršku njihovog biznisa izgleda da ne odgovaraju baš najbolje njihovim posebnim potrebama. Evropska komisija je olakšala razmenu razmenu dobre prakse o politici da bi promovisala preduzetništvo među ženama kroz „WES Network“, koja okuplja vladine zvaničnike koji su odgovorni za promociju žena preduzetnika.

Nutek, u Švedskoj, je započeo projekat Biznis konsultanti za žene, u okviru koga žene konsultantu pružaju savete i nefinasijsku pomoć ženama preduzetnicama. Ovo je odgovor na dokaze koji ukazuju da mnoge žene više vole da se obrate drugim ženama za savet kada je u pitanju vođenje biznisa. Konsultanti daju savete o poslovnim pitanjima i širim zahtevima, kao što je pitanje kako uskladiti porodični život sa vođenjem biznisa. Nutek pruža obuku i razmenu iskustava i za konsultante.

U Srbiji, formalno od strane države ne postoji takav nefinasijski projekat. Žene - preduzetnice imaju mogućnost da postanu članovi Udruženja poslovnih žena, danas ovo udruženje čine 200 članica iz Srbije. Udruženje poslovnih žena Srbije je najveća nacionalna organizacija žena preduzetnica. UPŽ ima vodeću ulogu u organizovanju poslovnih žena i pružanju vrhunske podrške, kao i promociji preduzetnica Srbije. Udruženje se bavi aktivnim zagovaranjem u cilju poboljšanja poslovne klime i podsticanja umrežavanja na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. [6]

Ciljevi udruženja:

1. Povećanje broja žena koje započinju sopstveni biznis.
2. Povećanje vidljivosti žena koje su vlasnice preduzeća.
3. Ohrabrivanje vlasnica preduzeća da šire biznis.

4. Stvaranje i podsticanje foruma na kome preduzetnice mogu da razmenjuju ideje i stiču nove poslovne kontakte.
5. Uticaj na kreiranje politike razvoja malih i srednjih preduzeća.
6. Jačanje veza između žena preduzetnica na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou, kroz razmenu iskustava i ideja.
7. Promocija društvene odgovornosti i visokih standarda etike u poslovanju.

3.3. Finansijska podrška

Poseban značaj za razvoj preduzetništva, kao i za ostvarenje strateških ciljeva, predstavlja pristup kapitalu. Sa obezbeđivanjem efikasnih i povoljnih mehanizama finansiranja, probleme imaju sve zamlje u tranziciji. To se dešava pre svega zbog nedostataka privatnih investicionih sredstava, neadekvatnog regulativnog i bankarskog sektora koji je na početnom stepenu razvoja i sticanja iskustava u pogledu odobravanja pozajmica i donacija preduzetničkom sektoru, zatim neodgovarajućih poslovnih informacija i računovodstvenih standarda koji bi olakšali donošenje investicionih odluka. Takvi uslovi u kojima se nalazi Srbija, otežava razvoj preduzetništva, a pogotovo ženama, koje su ionako problematična kategorija preduzetnika.

Skoro sve banke imaju organizacione delove koji se bave isključivo praćenjem i finansiranjem malih, srednjih preduzeća i preduzetnika. Postojanje institucija kao što su Kreditni Biro, Udruženja banaka Srbije i centar za solventnost Narodne Banke Srbije bitno je unapredio rad banaka i omogućilo primenu savremenih tehnika u oceni kreditnog rizika. Međutim to nikako nije dovoljno. Poseban problem predstavlja cena kapitala (kamatna stopa) po kojoj preduzetnici mogu da finansiraju svoje poslovanje i razvoj. Tržište kapitala i finansiranja (mikrofinansiranje, regionalne garancijske šeme, investicioni fondovi) u Srbiji nisu dovoljno razvijeni.

U Srbiji ne postoje finansijske institucije koje bi podržavale razvoj preduzetničkog sektora, a pogotovu ženskog dela, po uslovima koji su povoljniji od tržišnih (koje već nude poslovne banke). Zbog toga državna intervencija u oblasti finansiranja preduzetnika je od izuzetnog značaja za stimulisanje razvoja preduzetnika, samo što mora da da poseban akcenat na ženski biznis, a tu ulogu sada ne vrši.

Daleko od toga da u Srbiji ne postoji sistem u okviru Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja (Fond za razvoj, Nacionalna služba za zapošljavanje, Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza, agencije za osiguranje i finansiranje izvoza, nacionalna agencija za regionalni razvoj), oni su zaduženi za razne subvencije, kredite, osiguranja koje bi trebalo da pomognu preduzetnicima. Međutim, problem je što te institucije ili malo ili nikako ne realizuju svoju ulogu za koju su i stvorene.

3. ZAKLJUČAK

Žena-preduzetnik je neiskorišćeni potencijal na našim prostorima. Iako je onemogućena raznim socio-kulturnim i finansijskim ograničenjima treba joj dati potporu, kako formiranjem što više neformalnih tako i formalnih udruženja. Izveštaji o praćenju globalnog preduzetništva (GEN) pokazuje da žensko preduzetništvo igra sve važniju ulogu u ekonomijama širom sveta. Podrška u vidu što boljeg preduzetničkog obrazovanja do razmena iskustava kroz mreže žena - preduzetnika, razvijanje preduzetničkih veština i ohrabrivanje žena da započnu sopstvene biznise treba da pokrene razvoj ovog dela preduzetnika. Naravno, država treba da odigra veliku ulogu u vidu finansiranja novih inovativnih projekata po subvencionisanim kamatnim stopama, kako bi se postigao održivi razvoj ženskih preduzeća.

LITERATURA

- [1] Deakins D. Frell M., "Entrepreneurship and small firms ", peto izdanje, V. Britanija, London, 2009.
- [2] Agencija BETA, " Kurir", „Preduzetnik svaka četvrta žena”, tiraž 100.000, ekonomija, 2013. str. 8.
- [3] Barringer B., Ireland R., "Entrepreneurship", drugo izdanje, USA, New Jercey, 2006, str 113.
- [4] Kisić Svetlana, "Blic", "Kako stvoriti preduzetnike", tir. 150.000,00, politika, 2013 str. 2.

- [5] Slaming Silvija, "Kurir", „Žensko preduzetništvo u biotehnologiji” tir. 100.000, ekonomija, 2013. str. 10.
- [6] UPŽ (2013), Misja i vizija udruženja, pristup: 1.10.2013,
[dostupno na <http://www.poslovnezene.org.rs/category/o-nama/licna-karta>]
- [7] Paunović S., "Preduzetništvo", Adizez, treće izdanje, Srbija, Beograd, 2012.
- [8] Miljević M. „Poslovna etika i komuniciranje”, drugo izdanje, Srbija, Beograd, 2008.
- [9] Jovanović M., Živković M., Longović A., "Preduzetništvo", treće izdanje, Srbija, Beograd 2004.
- [10] Avlijaš R., Avlijaš G. „Preduzetništvo”, prvo izdanje, Srbija, Beograd, 2013.
- [11] Šekarić Mirjana, Statističke metode, drugo izdanje, Srbija, Beograd, 2010.

Planiranje kao funkcija menadžmenta

Planning as a management function

Erdin Hasanbegović, Božo Vukoja, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet Vitez, Vitez

Apstrakt – Planiranje predstavlja primarnu i prvu fazu menadžmenta, menadžment svoju aktivnost započinje planiranjem, nastavlja organizovanjem, zapošljavanjem, uticajem i kontrolisanjem, što aplicira da planiranje stvara osnovu za obavljanje ostalih menadžerskih funkcija. Planiranje je svrsihodna aktivnost kojom se usmjerava poslovanje kompanije u namjeri da se ostvare ciljevi kompanija. Također, planiranje predstavlja proces anticipativnog odlučivanja odnosno donošenja odluka koje će se akcije organizacije preduzeti u budućnosti. Svrha istraživanja rada je predstaviti i upoznati se sa funkcijom planiranja. Istraživanje ima prvoshodan cilj da se utvrdi odluke o ciljevima poslovanja, poslovnoj politici i postupcima za ostvarivanjem postavljenih ciljeva.

Ključne riječi – planiranje, menadžment, menadžerske funkcije, kompanija, poslovanje

Abstract - Planning is the primary and the first phase of management, the management of their activity begins planning continues organizing, recruiting, influence, and control, as applied to planning forms the basis for the provision of other managerial functions. Planning is the primary activity that directs the business of the company in order to achieve the goals of the company. Also, planning is a process making or decision-making that will be action taken in the future. The purpose of this research was to present and learn about the planning function. The study has the primary objective to meet the objectives of the business decisions, policies and procedures to achieve the set goals.

Index terms - planning, management, management functions, companies, business

1. UVOD

Planiranje kao funkcija menadžmenta je najbitniji zadatak menadžera. Planiranje je kontinuelni proces prilagođavanja preduzetničkog društva marketing-okruženju, proces prilagođavanja potrebama, željama, problemima, zahtjevima, očekivanjima, običajima, tradiciji, preferencijama i kupovnoj moći potrošača, konkurenciji, finansijskim institucijama, odlukama skupštine ili vlade, novim tehnologijama, itd.; odnosno kontinuelni proces mijenjanja samog okruženja, uvođenjem novih tehnoloških prodora, upravljanje tražnjom itd.; ili kontinuelni proces podešavanja preduzetničkog društva nepovoljnim tendencijama u okruženju, kao što su nestašice sirovine i kapitala, inflacija, recesija, stagflacija, poslesankcijsko i poslijeratno stanje, neželjeni propisi države, visoke kamatne stope, agresivna međunarodna konkurencija itd.

Proces upravljanja tržišnim poslovanjem se sastoji od upravljačkih funkcija i principa, a polazi od kriterijuma uvažavanja internog (organizacije) i eksternog (tržišta) okruženja. Upravljanje preduzetničkim društvom je veoma složen problem i to ne samo sa teorijskog aspekta već iz čisto praktičnih razloga. Pored toga što se može upoznati niz teorijskih i praktičnih pristupa o pravljanju, prema iskustvu, uspješnost u upravljanju ipak se mjeri stepenom planiranosti, stepenom organizovanosti, stepenom motivisanosti, stepenom kontroliranosti, te stepenom prilagođenosti novonastaloj situaciji, što je bitan preduslov da bi individualni preduzetnik ili korporativno društvo

Erdin Hasanbegović – Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "Vitez", Školska bb, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail:erdin.hasanbegovic@unvi.edu.ba)

Božo Vukoja – Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "Vitez", Školska bb, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail:bozo.vukoja@unvi.edu.ba)

moglo funkcionisati u ostvarivanju preduzetničke vizije budućnosti i misiji kao razlog postojanja preduzetničkog društva kapitala u vidu podmirjenja potreba, uklanjanja želja, rješavanja problema, zadovoljavanje zahtjeva, ispunjavanje očekivanja potrošača, te mogućnost rješavanja odgovarajućim marketing menadžmentom preferencijskog konflikta potrošača, odnosno, uopšte kod rješavanja ekonomskih i drugih problema na tržištu, uz ostvarivanje profita za preduzetnički, tržišno i marketing orijentisanog i preduzetno upravljanog društva.

2. POJAM I ZNAČENJE PLANIRANJA

Planiranje je faza, podsistema ili funkcija procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o razvojnim, poslovnim, marketinškim, proizvodnim, finansijskim, kadrovskim, investicionim i drugim ciljevima i njihovim politikama, strategijama, programima i planovima, kojima se usmjerava aktivnost preduzetničkog društva.[1] Planiranje je proces donošenja planskih odluka, kontinuelni proces izbora najpovoljnijih ciljeva, politika, strategija, programa i planova temeljenih na prilikama i konkretnim šansama iz marketnig-okruženja. Planiranje je, prema tome, proces svjesnog djelovanja u obliku odlučivanja na osnovu analize prošlosti i anticipiranja budućih faktora od kojih zavise rezultati poslovanja preduzetničkog društva. Planiranje je istovremeno sistemski, interdisciplinarni, analitički, organizaciono-metodološki, procesualno-integralni pristup u upravljanju preduzetničkim društvom, a obuhvata područja kao što je planiranje: marketinga, kapaciteta, proizvodnje, razvoja resursa preduzetničkog društva (materijalnih, finansijskih, investicionih, socijalnih i ljudskih), tržišta, instrumenata-marketing-miksa, internacionalizacije i istraživačko-razvojne aktivnosti društva.

Upravljačke odluke se odnose na osnovu činjenica stečenih istraživanjem resursa preduzetničkog društva, definisanih kao preduzetnička vizija, misija i mogućnost (resursi), te istraživanjem marketing-okruženja društva, definisanog kao konkretne šanse, ciljevi i zadaci društva. Upravljačke odluke su svjesno rasuđivanje i kombinovanje činjenica, primjenom znanja (stečenog obrazovanjem), iskustva (stečenog u praksi) i mudrosti (kao rezultata provjere znanja u praksi). Međutim, formilisani razvojni, poslovni i marketing ciljevi (orjentiri), osnova su koja omogućava usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti društva kao cjeline, pojedinih organizacionih jedinica i pojedinaca, kako bi ljudi osjetili svrsishodnost svojega rada, kako bi se mobilisali i orjentisali u okviru preduzetničke vizije, misije, ciljeva i zadataka društva. To znači da je potrebna odgovarajuća volja i motivacija zaposlenih u preduzetničkom društvu, kao unutrašnja pokretačka snaga i sistem vrijednosnih orijentacija društva koja ga vodi da formuliše i realizuje misiju, ciljeve, zadatke politike, strategije, programe, planove i aktivnosti.

Politika (starogrčka riječ polis – država ili grad, te politikos – državni ili javni poslovi) je kontinuelna ili trajna planska odluka, kojom se unaprijed (ex ante) preciziraju potrebe, želje, problemi, načela, motivi, stavovi, shvatanja, principi ili kriteriji. Marketing-politika je unaprijed zauzet stav u vezi sa otvorenim pitanjima i problemima u okviru postavljenih principa usmjeravanja odlučivanja i ponašanja (akcija u ponavljajućim uslovima) u poslovanju preduzeća baziranom na poslovnoj i razvojnoj politici preduzeća. U tom smislu osnovna politika preduzetničkog društva predstavlja razvojnu politiku, čiji je sastavni dio marketing-politika, a koje politike obuhvata procese:[2]

- Prilagođavanje promjenama u marketing-okruženju: tržištu – potrebama, željama, problemima, zahtjevima, očekivanjima, navikama, običajima, tradiciji, shvatanjima, mišljenjima, stavovima, preferencijama i platežnoj moći potrošača; novim tehnologijama; novim uslovima privređivanja definisanih i normativno-sistemske rješenjima države; novoj međunarodnoj situaciji itd.
- Okrupnjavanja preduzetničkog društva, stvaranjem nove veličine društva – sa horizontalnim i vertikalnim povezivanjem u marketing-sistemu, te na taj način uvećavanje preduzetničke moći društva bez ulaganja vlastitog kapitala.
- Proširivanje djelatnosti, asortimana, novih proizvoda ili linije proizvoda ulaganjem vlastitog kapitala.

- Razvoja i uapređenje organizacione strukture u odnosu na faktore okruženja (tržište, konkurenciju, potrošače, banke, nove tehnologije, nove materijale itd) ili interne faktore u preduzetničkom društvu.

Programiranje je posebna planska odluka koja se odnosi na specifikiranje zadataka koj konkretizuju razvojne, poslovne i marketing ciljeve poslovanja preduzetničkog društva za određeni vremenski period u kojem se treba da ostvare, a obuhvataju sve faktore, sredstva, poslove i radne zadatke koje je potrebno preduzeti za njihovo ostvarivanje. Programiranje je proces kontinuiranog planskog odlučivanja o alternativnim programima, njihovom rangiranju i odabiranju optimalnih rješenja koja će se koristiti u određenom vremenskom periodu i na određenom prostoru poslovne aktivnosti državnog preduzeća, individualnog i korporativnog društva. Programiranje takođe predstavlja kreiranje načina (strategija) i sredstava (instrumenata) kojim će se kreirana razlika za potrošača u odnosu na konkurenciju odžati u što dužem vremenskom periodu. Plan je međufaza između procesa planiranja i procesa primjene, tako da je to bazična pretpostavka za racionalnu poslovnu orijentaciju preduzetnički upravljenog društva, a obuhvataju sve djelatnosti društva za određeni period i predstavlja direktivu (osnovni zakon) društva za neposredno ponašanje (akciju) svih dijelova organizacijske strukture društva.

Upravljanje, u kontekstu marketing-pristupa problemu, bi se moglo definisati kao naučno (stečeno obrazovanjem), stručno (stečeno profesionalnim i odgovornim odnosom prema radu) i iskustveno (stečeno u radnoj praksi) rješavanje problema, te kontinuirni proces i mudrost u vještini (stečena provjerom znanja stečenog obrazovanjem u radnoj praksi) vođenja preduzetničkog društva prema odabranoj viziji i misiji i ciljevima (koji je moguće ostvariti) i zadacima, izvlačeći maksimalne mogućnosti iz datih resursa društvu u odnosu na konkretne šanse (na ciljnom tržištu) u marketing-okruženju menadžerskim kombinovanjem instrumenata marketing-miksa.

3. ODNOS PLANIRANJA I DRUGIH FUNKCIJA

Prva funkcija menadžmenta je planiranje, povezana je sa svim drugim funkcijama i aktivnostima, a posebno sa odlučivanjem, kontrolom i predviđanjem. Planiranjem se započinje upravljačko odlučivanje u kojoj fazi se utvrđuju ciljevi, politike, strategije, programi i planovi tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća. Planiranje predstavlja pripremu odluka, u fazi procesa planiranja moguće je poslovne odluke mijenjati i preispitivati. Dakle, planiranjem se izbjegavaju neizvjesnosti koje se mogu pojaviti u procesu realizacije odluka i vrši se prilagođavanje promjena u okruženju.

Odlučivanje u procesu planiranja je usmjereno na donošenje odgovarajućih odluka ciljevima, politikama, strategijama, planovima i budžetu. Planovi predstavljaju mjeru vrijednosti za kontrolisanje, otuda je planiranje pretpostavka kontrole. Zbog toga kontrole nema bez planiranja, a planske odluke bez kontrole ostaju mrtvo slovo na papiru. Primjer povezanosti planiranja i kontrole predstavlja izrada finansijskog i biznis plana. Odstupanje od finansijskog i biznis plana upozorava da se planirane aktivnosti ne odvijaju na zamišljen način. Pored kontrole unaprijed, plan omogućava kontrolu i unazad, te tekuću kontrolu. Autori žele da povežu ove dvije funkcije, ali se one ipak sa stanovišta menadžmenta odvajaju, jer predstavljaju i vremenski dvije različite faze. Planiranje je posebno vezano za aktivnosti predviđanja, prognoziranja, projektovanja i anticipacijom. Dakle, ove dvije aktivnosti se mogu poistovijetiti, jer predviđanje odgovara na pitanje gdje bi moglo da se nađe preduzeće u budućnosti, a planiranje kako te aktivnosti ostvariti. Ekonomski aspekt predviđanja se može posmatrati sa prostornog i vremenskog aspekta.

Prostorni aspekt se sastoji od ambijentnog konteksta preduzeća, veličine, prirode i širine povezanosti sa okruženjem, međugranske povezanosti i drugih faktora. Vremenski horizont predviđanja može biti kratkoročan, srednjoročan i dugoročan, kontinuiran i jednokratno.[3]

Primati planiranja među menadžerskim zadacima proizlazi iz činjenice što ono predhodi ostalim funkcijama menadžera i zato što određuje:[4]

- koju vrstu organizacijske strukture treba posjedovati da bi se ostvarila svrha zbog koje preduzeće postoji, i ciljeve kao tačke kojima se uputilo
- koji broj i kakve kadrove je potrebno osigurati da bi organizacijska struktura bila adekvatna preduzeću
- koji stil liderstva bi bio adekvatan, tj. kako motivirati i kako ostvariti komunikaciju u organizaciji i među zaposlenima
- kakve standarde kontrole treba uspostaviti

Sveobuhvatnost planiranja podrazumijeva činjenicu da se sa nivoa opštih planova mora preći na njihovu razredu za svaki segment organizacije i svakog njenog zaposlenog. Primjer, ne može na nivou top menadžmenta biti razvijeno strateško planiranje, a da njegovi pojedini dijelovi nisu došli kao rezultat analiza i proračuna na nižim nivoima. I obratno, ne mogu menadžeri na nižim razinama obavljati svoje funkcije, a da nisu upoznati sa strateškim ciljevima preduzeća.

4. VRSTE PLANIRANJA

4.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje je kvalitativno sagledavanje onoga što bi se u dužem roku (pet ili više godina) moglo dogoditi i onoga što bi u vezi s tim događajima moralo učiniti kako bi se obezbjedio kontinuitet i stalni rast subjekta.

Riječ strategija potiče od grčke riječi „strategos“, što na grčkom znači vojskovođa. Riječ strategija je posuđena iz vojne nauke i vještine, a to podrazumijeva: da se akceptira i sprovodi u uslovima stalnih promjena, psihološkoj stručnosti u ponašanju sa kojom vojskovođa funkcioniše, ograničenost izvora, neizvjesnost, koordiniranoj akciji, kritičkoj prirodi o protivničkom mišljenju, planu pripreme unaprijed, planu akcije djelovanja, rasporedu resursa, modelu ponašanja, pozicioniranju u društvu, manevru itd. U literaturama se može naći veliki broj definicija strategije:

„Način kreiranja toka odluka i akcija i plansko svjesno usmjeravana akcija preduzeća; smišljeno suočavanje sa konkurentima, racionalno suočavanje preduzeća sa sredinom; način na koji menadžment vidi sebe u svijetu oko sebe“.[5]

Izbor strategije, njezina transformacija u strateški plan i njegova implementacija u praksi, zahtjeva kontrolu ostvarenja kako bi se povjerilo ostvarivanje izabrane strategije. U tom se kontekstu razvija strateški menadžment kojeg Kreiter definira na sljedeći način:

STRATEŠKI MENADŽMENT = STRATEŠKO PLANIRANJE + IMPLEMENTACIJA + KONTROLA.

Implementaciji strategije danas se posvećuje naročito pažnja, pa stoga i nije čudno što su razvijeni brojni pristupi te implementacije. U literaturi je najviše pažnje posvećeno pristupu koji se temelji na parcijalnim pitanjima, kao što su adaptacija strategije i strukture, alokacija resursa u budžetiranje, strategija i stil rukovođenja i dr.

Različiti tipovi strategija stoje na raspolaganju za ostvarenje postavljenih ciljeva preduzeća, klasifikacija nije jedinstvena, pa je stoga neopodno razmotriti neke od tih tipologija. Freeman razlikuje šest tipova strategija:[6]

- Ofanzivna strategija- ima za cilj da osigura vodstvo preduzeća u matičnoj grani, a što se ostvaruje prvenstveno ulaganjem u znanstveno-istraživački rad rezultati kojeg moraju ostvariti kontinuiran razvoj.
- Defanzivna strategija- ima za cilj da preduzeće odbrani od jakog naleta konkurencije, ali ona nikako ne znači povlačenje i degeneraciju, regres preduzeća. Ova preduzeća ne moraju nužno biti deficitarna u znanstveno-istraživačkom radu, već je suština u tome da njegove rezultate ne žele iznositi prvi na tržište.

- Strategija imitacije- temelji se na tome da se preduzeće zadovolja time što „drži korak“ iza razvijenih preduzeća oponašajući ih u razvoju. Da bi ono to moglo u pravilu mora posjedovati određene prednosti u odnosu na konkurenciju.
- Podređena ili ovisna strategija- javlja se u slučajevima kada je jedno preduzeće zavisno od drugog, pa stoga mora voditi podređenu poslovnu politiku. Stoga ono i ne pokušava incirati niti imitirati tehnološke promjene svih proizvoda.
- Tradicionalistička strategija- karakteristična je za preduzeća koje ne mijenjaju obilježja svojih proizvoda jer ne vide posebne razloge za to. Stoga ni istraživački rad nema posebnog značaja za ovakvo preduzeće.
- Oportunistička strategija- se sastoji u tome da preduzeće traži slobodan prostor na tržištu u koje se ubacuje ukoliko ocijeni da je isto profitabilno.

4.2. Operativno planiranje

Operativno planiranje predstavlja konkretniji oblik strateškog planiranja, ali na kraći rok. Prva dimenzija koja razlikuje strateško i operativno planiranje je vremenska dimenzija, druga važna dimenzija je oblik izražaja. Strateško planiranje je pretežno tekstualnog, a operativno planiranje je uglavnom računskog tipa. Operativni plan, u smislu kraćeg vremenskog usmjerenja, može se podijeliti na dvije osnovne grupe planova u preduzeću:

- Operativni planovi
- Financijski plan

U operativne planove spadaju:

- Proizvodni
- Marketinški
- Organizacijski
- Pravni
- Računovodstveni
- Planovi osiguranja
- Računalni itd.

U financijske planove spadaju:

- Novčani proračun
- Izvješće o dobitku
- Bilance
- Grafikon profita.

Operativno planiranje je usmjereno na donošenje radno intenzivnih, operativnih planova i financijskih planova kojima se definira financijski nivo plana za operativno razdoblje. U pravilu se radi o jednoj poslovnoj i kalendarskoj godini, ali mogu biti i kraća razdoblja; kvartali, mjeseci, sedmice.

3. ZAKLJUČAK

Planiranje je polazna funkcija upravljanja kako malim i srednjim tako i velikim poduzećem. Temelji se na ciljevima koje treba ostvariti, utvrđivanju preduvjeta za realizaciju tih ciljeva, te izbora metoda i tehnika za njihovo postignuće. U okviru prognoziranja i planiranja menadžer mora surađivati s menadžerima drugih poslovnih područja budući da zajedno moraju sagledavati budućnost i postaviti planove koji će utjecati na buduće poslovanje i položaj tvrtke u okviru grane i privrede kao cjeline.

Planiranje je svjesni proces predviđanja dalje i bliže budućnosti. Planiranje je veoma važna funkcija poslovnog menadžmenta, jedna je od osnovne četiri funkcije menadžmenta. Planiranje može biti stratejsko i operativno, a, iz ugla vremenskog horizonta, dugoročno, srednjoročno i kratkoročno. Može se zaključiti da je planiranje najvažnija funkcija menadžmenta. Planiranje je proces određivanja sudbine preduzeća s ciljem postizanja što boljeg poslovnog rezultata. Dobro organizovano poslovno planiranje, oslonjeno na pouzdane i efikasne metode i tehnike, je ključ za uspješno upravljanje poslovnim sistemima i procesima.

LITERATURA

- [1.] G.M. Author, Planiranje i primena marketinga, MM College, Novi Sad, 1999. pp. 360
- [2.] G.M. Author, Tržišni menadžment, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2007., pp. 361
- [3.] H.Z. et.al, Author, Menadžment i putokaz za menadžere, Fakultet za Menadžment i turizam, Tuzla, 2006., pp. 183
- [4.] D.M. & U.B. Author, osnove menadžmenta i poduzetništva, Ekonomski institute d.d., Tuzla, 2004., pp. 204
- [5.] H.Z. et.al, Author, Menadžment i putokaz za menadžere, Fakultet za Menadžment i turizam, Tuzla, 2006., pp. 216
- [6.] Menadžment – planiranje, (pristup: 30.10.2013.),
- [7.] [dostupno na <http://www.scribd.com/doc/76153116/3/Odnos-planiranja-i-drugih-funkcija>]

Preduzetništvo u funkciji razvoja ruralnog turizma planine Goč

Entrepreneurship in function of rural tourism development of mountain Goč

MSc Milena Podovac, Doc. dr Snežana Milićević, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

Apstrakt – Ruralna područja predstavljaju značajan potencijal za ekonomski rast i razvoj. Sa druge strane, negativni demografski trendovi, siromaštvo, loša infrastruktura i nedostatak aktivne uloge države, doprineli su gašenju seoskih gazdinstava. U savremenim uslovima privređivanja, jedan od načina za revitalizaciju ruralnih prostora, predstavlja razvoj turizma. Preduzetništvo kao spoj inovativnosti, kreativnosti i znanja nalazi svoju ulogu u razvoju ruralnog turizma. Inovacije u vidu razvoja novih turističkih proizvoda i usluga, malih i srednjih preduzeća, uvođenja klastera, samo su neke od preduzetničkih aktivnosti, koje mogu doprineti podizanju konkurentnosti ruralnih područja. U fokusu ovog rada je planina Goč, koja predstavlja nedovoljno iskorišćeni potencijal za razvoj ruralnog turizma na teritoriji opštine Vrnjačka Banja. Iako planina Goč poseduje resurse za razvoj ruralnog turizma, nedostatak preduzetničkog duha uslovio je slabu prepoznatljivost i nekonkurentnost destinacije. Cilj rada je da se, na osnovu analize turističkih potencijala, ukaže na neophodnost implementacije preduzetničkih aktivnosti u cilju profilisanja Goča kao destinacije ruralnog turizma.

Ključne reči - preduzetništvo, ruralni turizam, Goč, Vrnjačka Banja.

Abstract – Rural areas represent significant potential for economic growth and development. On the other hand, negative demographic trends, poverty, poor infrastructure and the lack of active role of the state, contributed to the closure of rural households. In today's economic conditions, one way to revitalize rural areas is tourism development. Entrepreneurship as a combination of innovation, creativity and knowledge has its role in the development of rural tourism. Innovation in the form of development of new tourism products and services, small and medium enterprises, initiation of clusters, are few of the entrepreneurial activities that can help raising the competitiveness of rural areas. The focus of this paper is mountain Goč, which represents under-utilized potential for rural tourism development in the municipality of Vrnjačka Banja. Although the mountain Goč has resources for rural tourism development, lack of entrepreneurial spirit has caused poor visibility and lack of competitiveness of the destination. The aim of this paper is, based on the analysis of tourism potential, to indicate the need of implementation of entrepreneurial activities in order to profile Goč as rural tourism destination.

Index terms – Entrepreneurship, rural tourism, Goč, Vrnjačka Banja.

Milena Podovac – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Srbija (milena.podovac@kg.ac.rs).

Snežana Milićević – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Srbija (snezana.milicevic@kg.ac.rs)

1. UVOD

Ruralni prostor je atraktivan za turiste, koji žele svoje slobodno vreme da provode u ekološki očuvanim sredinama. Nedovoljna iskorišćenost ruralnog prostora proizilazi iz negativnih demografskih trendova I nedovoljno razvijene svesti o značaju istih za razvoj turizma. Budućnost ruralnih oblasti zavisi od stepena uključenosti u savremene trendove I sposobnosti prilagođavanja kontinuiranim promenama sa ciljem ostvarenja ekonomskog rasta I razvoja.

Jedan od načina za oporavak I revitalizaciju tradicionalnih seoskih gazdinstava je ruralni turizam sa akcentom na preduzetništvu. Okvir za implementaciju preduzetništva u ruralnom turizmu je veoma širok. Tako se i sam ruralni turizam, deli u četiri osnovna oblika: agroturizam, ekoturizam, pustolovni turizam, i seoski turizam. Međutim, uzimajući u obzir obeležja ruralnih područja, i kombinaciju atraktivnih faktora, koji služe promovisanju područja, možemo razlikovati i do dvadeset podoblika. Svaki od ovih oblika predstavlja osnovu za građenje specifičnih preduzetničkih aktivnosti, koje su u skladu sa karakteristikama svakog od oblika [10].

Nedovoljna zastupljenost preduzetničkih aktivnosti doprinele su da planina Goč, koja se nalazi u neposrednoj blizini kraljice kontinentalnog turizma Vrnjačke Banje, ne bude adekvatno pozicionirana na tržištu ruralnog turizma. Demografski trendovi, nemodernizovana poljoprivredna proizvodnja I nevoljno angažovanje lokalne samouprave su samo neki od faktora, koji su unazadili dostignuti nivo kvaliteta proizvoda ruralnog turizma. Dalji razvoj zavisi od zastupljenosti preduzetničkog duha u razvoju ne samo turizma, već celokupne ruralne ekonomije.

2. RURALNI TURIZAM I PREDUZETNIŠTVO

U uslovima saturacije turističkog tržišta, javlja se potreba za kreiranjem novih ili unapređenjem postojećih turističkih proizvoda, neistraženih destinacija i turističkih iskustava. Naspram iscrpljenosti ideja i načina za privlačenje turističke tražnje, jedna od mogućnosti za koncipiranje sadržajnije i atraktivnije ponude je razvoj turizma u ruralnim područjima. Sa izraženom migracijom stanovništva u grad, život na selu polako izumire. Negativan trend u demografskoj strukturi ne utiče samo na poljoprivredu. Siromaštvo, migracioni procesi i nezaposlenost su problemi, koji pogađaju ruralna područja. Turizam je privredna grana, koja može doprineti oporavku sela. Savremene tendencije u turizmu pokazuju da su se želje turistističke tražnje promenile. U fokusu je povratak prirodi, autentičnim vrednostima i aktivnom odmoru [4]. Rast interesovanja za ruralni turizam vezuje se za 19. vek kao reakcija na stres, koji je posledica urbanizacije i industrijalizacije. Ruralni turizam se najjednostavnije definiše kao svaki oblik turizma, koji se odvija na selu [1]. Akcenat je na boravku turista u seoskim sredinama i bavljenju aktivnostima, koje su karakteristične za tradicionalni način života u takvom okruženju.

Seoski turizam je takav oblik turizma koji uključuje kompleksnost svih aktivnosti i aspekata celovitog proizvoda turizma (rekreacija u seoskoj sredini, uživanje u dokolici i miru ruralnih predela, uživanje u prirodi i raznovrsnim krajolicima, nacionalnim parkovima, parkovima prirode, kulturni turizam, turizam na seoskim domaćinstvima) [2]. Ova vrsta turizma privlači manji broj turista, koji nemaju veliki uticaj na destinaciju, ne zahteva značajnije investicije u infrastrukturu, istovremeno je turistička tražnja zainteresovana za lokalnu kulturu i njeno očuvanje [9]. Razvoj ruralnog turizma doprinosi razvoju lokalne privrede u smislu rasta zaposlenosti i generisanja prihoda kroz kreiranje autentičnih doživljaja za turiste, koji borave u ruralnim sredinama. U skladu sa tim, ruralni turizam ima različite pojave aspekte [11]:

- Socijalni – kontakt urbanog i ruralnog stanovništva;
- Ekološki – jačanje svesti o ekološkim i prirodnim vrednostima;
- Ekonomski – mogućnost stvaranja prihoda za stanovništvo ruralnih područja.

Opštepoznat je stav da ruralna područja predstavljaju nedovoljno iskorišćen potencijal u pogledu razvoja turističke delatnosti. Sa druge strane, migracioni procesi i bela kuga doveli su do smanjenja broja stanovništva u ruralnim sredinama. Posledica takvog trenda je smanjenje obima poljoprivredne proizvodnje i ostalih delatnosti, koje su zastupljene na seoskim gazdinstvima. Opstanak i razvoj

ruralnih sredina zavisi od diversifikacije privrede, pri čemu je turizam jedna od delatnosti, koja može doprineti revitalizaciji sela.

Turizam predstavlja kompleksnu i dinamičnu industriju, koja u cilju zadovoljenja potreba potrošača teži kontinuiranoj inoviranju turističkih proizvoda, razvoju kreativnih i atraktivnih doživljaja. Globalno posmatrano, turizam predstavlja značajan generator zaposlenosti i prihoda, ali i indirektno doprinosi razvoju drugih privrednih grana. U tom smislu, preduzetništvo kao inovativni proces u iznalaženju novih načina za ostvarenje profitabilnosti i komparativne prednosti, predstavlja pokretačku snagu u uslovima čestih promena i jake konkurencije na turističkom tržištu. Preduzetništvo predstavlja inoviranje faktora proizvodnje, stvaranje novih ideja u organizaciji u celini i snošenje rizika za donete poslovne odluke [6]. Preduzetništvo u turizmu omogućava razvoj proizvoda i usluga, koji će se prema svojim karakteristikama i kvalitetu razlikovati od konkurentskih i pružiti potrošačima dodatnu vrednost.

Preduzetnici u turizmu moraju konstantno da prate promene u okruženju kako bi novonastale šanse blagovremeno uočili i iskoristili za povećanje konkurentnosti putem stvaranja inovativnih rešenja. Te promene relativno su česte i vezane za ekonomske uslove, savremene trendove na turističkom tržištu i preferencija potrošača, demografsku strukturu, političku stabilnost, klimatske uslove, infrastrukturu itd [5]. Ograničavajući faktor razvoja preduzetništva u turizmu proizilazi iz neizvesnosti, koja je karakteristična za turističko tržište.

3. ANALIZA RESURSA PLANINE GOČ ZA RAZVOJ RURALNOG TURIZMA

Planinsko područje opštine Vrnjačka Banja raspolaže raznovrsnim resursima prirodnog i antropogenog porekla. Jedno od strateški preodređenih područja za podsticanje i širenje turističke aktivnosti je planina Goč. Planinski masiv Goča predstavlja jednu od nižih planina Srbije, koja se nalazi se južno od Zapadne Morave iznad Vrnjačke Banje. Geografski položaj je izuzetno dobar s obzirom da se nalazi na 13 km udaljenosti od Vrnjačke Banje, 31 km od Kraljeva i 200 km od Beograda [12]. Pored lociranosti u blizini jedne od najposećenijih i turistički najatraktivnijih destinacija u Srbiji, kao što je Vrnjačka Banja, osnovu za razvoj turizma na planini Goč predstavljaju bogata flora i fauna, klimatske predispozicije i hidrografski potencijal.

Planina Goč obiluje biljnim svetom, aromatičnim i lekovitim biljem, kao i šumskim plodovima. Procenjuje se da na Goču ima 650 biljnih vrsta, a od toga preko 200 lekovitih, aromatičnih i drugih korisnih vrsta [8]. Na Goču se nalaze najveći šumski kompleksi, kojima gazduje Javno preduzeće „Borjak“ i koja obiluju različitim vrstama divljači, što je i doprinelo razvoju lovno turizma. U lovištima „Vrnjačka reka“ (13.775 ha) i „Beli izvor“ (8.768ha) zastupljene su raznovrsne vrste divljači: srna, divlja svinja, zec, lisica, vuk, divlji golub, kuna, jazavac i dr [7]. Planina Goč raspolaže hidrografskim potencijalom, zahvaljujući kom opština nema većih problema u snabdevanju vodom tokom letnjeg perioda, koji je i najznačajniji za samu turističku sezonu. Hidrografskoj mreži pripada veštačko akumulaciono jezero Selište, koje je izgrađeno u periodu 2000–2006.god., na reci Zagrza, koja zahvata prostor od oko 8ha [3]. Planina Goč poseduje skroman potencijal antropogenog porekla. Izdvajaju se ostaci kulturno-istorijskih spomenika kao što su Rimsko groblje, odnosno mesto gde su sahranjivani Sasi, rudari koji su ovde vadili i topili gvožđe u vreme Nemanjića [13]. Turiste, koji posećuju ove planinske predele, privlači kulturno istorijsko nasleđe Vrnjačke Banje, koje obuhvata kulturno-istorijske spomenike kao što je Zamak Belimarković, veliki broj skulptura u samom parku, vile i sakralne objekte. Smeštajni kapaciteti na planini Goč ne odgovaraju potrebama turističke tražnje prema broju, kvalitetu i raznovrsnosti. Strukturu smeštajne ponude čine hoteli „Beli izvor“, „Cvetna dolina“ i „Dobre vode“, čiji kapaciteti pružaju gostima mogućnost boravka u prirodnom okruženju uz prateći sportsko-rekreativni sadržaj.

Glavni turistički proizvodi planine Goč su: zimski, sportsko-rekreativni, izletnički, lovni i ribolovni turizam. Planina Goč je najposećenija tokom zimske sezone od strane domaće, ali i inostrane turističke tražnje. Glavni razlog visoke posećenosti je ski staza, koja se nalazi na 11 km od Vrnjačke Banje. Horizontalna dužina trase je 520 metara koliko su duge i dve uređene ski staze širine oko 60 metara. Pogonsko zatezna stanica je na nadmorskoj visini 990 metara, odakle skijaši polaze ka vrhu. Mesto odakle kreću na ski stazu je na 1123 metara, što znači da je visinska razlika 132 metara. Broj

instaliranih vučnih naprava je 36, a kapacitet je 1195 skijaša na sat [14]. Izletnički turizam je zastupljen tokom letnje sezone, kada turisti mogu šetati obeleženim pešačkim stazama, brati aromatično bilje i boraviti u ekološki očuvanom ambijentu.

Dosadašnji razvoj turizma baziran je prirodnim osobenostima planinskog područja Goč. Međutim, planina Goč poseduje potencijal za razvoj ruralnog turizma, koji se ogleda u bogatoj tradiciji i zanatstvu, poljoprivrednoj proizvodnji i ljubaznosti lokalnog stanovništva. Sela poput Goča, Stanišinaca i Otoka su glavni nosioci razvoja seoskog turizma. Lokalno stanovništvo seoskih krajeva Goča bavi se uzgajanjem poljoprivrednih i ratarskih kultura, stočarstvom, domaćom radinošću i zanatstvom. Nedostatak preduzetničkih aktivnosti, investicionih ulaganja i nerazvijena svest lokalnog stanovništva o značaju turizma za prosperitet sela onemogućili su stvaranje realnih osnova za pozicioniranje planine Goč na mapi destinacija ruralnog turizma. Kreiranje integralnog proizvoda ruralnog turizma zahteva unapređenje infra i suprastrukture, definisanje ciljnog tržišnog segmenta i definisanje promotivne strategije, za čiju realizaciju je neophodno angažovanje lokalne turističke organizacije i lokalne samouprave.

4. SMERNICE ZA IMPLEMENTACIJU PREDUZETNIŠTVA U CILJU RAZVOJA RURALNOG TURIZMA NA PLANINI GOČ

Na osnovu analize postojećih prirodnih i antropogenih resursa planine Goč, možemo zaključiti da područje poseduje realnu osnovu za intenzivniji razvoj ruralnog turizma kao jednog od važnih proizvoda u portofoliju Vrnjačke Banje. Ključni problemi u oblasti ruralnog razvoja mogu se podeliti u tri segmenta [7]:

- Ruralna infrastruktura – neizgrađena komunalna infrastruktura, nedovoljan nivo kvaliteta zdravstvene zaštite, nepostojanje kulturno- zabavnih sadržaja i otežan pristup kapitalu.
- Poljoprivreda i prerada hrane – neregulisano tržište/plasman poljoprivrednih proizvoda, nizak nivo organizovanosti i povezanosti poljoprivrednika, zastarela mehanizacija, nedostatak prerađivačkih kapaciteta u blizini sela, usitnjenost poljoprivrednih poseda, neregulisano tržište poljoprivrednih repromaterijala, slaba kontrola kvaliteta.
- Ljudski resursi – nepovoljna starosna struktura, nizak nivo obrazovanosti poljoprivrednih proizvođača, nedostatak motivacije za rad na selu.

Mere, koje Vrnjačka Banja primenjuje u domenu ruralnog razvoja, klasifikovane su u nekoliko segmenata [3]:

Mera 1. Investiranje u porast poljoprivredne proizvodnje i prerade prema standardima EU

- investiranje u osnivanje i razvoj farmi;
- razvoj klastera poljoprivrednih proizvođača (voće, povrće, med, lekovito i aromatično bilje i šumski plodovi, mleka i mlečnih prerađevina, uzgajivača stoke, proizvođača mesa i mesnih proizvoda);
- izgradnja hladnjače za prikupljanje viška poljoprivrednih proizvoda;
- razvoj kooperativa i asocijacija u cilju bolje organizacije otkupa poljoprivrednih proizvoda za
- plasman na lokalnom i širem području;
- razvoj lokalnog brenda (šljiva, rakija, sušeno voće, med, kajmak i sl.);
- obuka i podizanje svesti za proizvodnju „organske hrane”.

Mera 2. Razvoj ruralnog turizma

- promovisanje i negovanje starih zanata kao atrakcija sela;
- uključivanje sela (domaćinstava) u ukupnu turističku ponudu opštine.

Mera 3. Investiranje u infrastrukturu i podrška zapošljavanju u ruralnim naseljima

- poboljšanje putne infrastrukture (prilaznih puteva);
- investicije u komunalnu i informacionu infrastrukturu;
- razvoj preduzetničkih veština poljoprivrednih proizvođača.

Lokalna samouprava Vrnjačke Banje postavila je ruralni razvoj kao jedan od prioriteta ciljeva I definisale mere za ostvarenje istog. Sa druge strane, uočljivo je da je manji broj mera usmeren ka razvoju ruralnog turizma na planini Goč. Postavlja se pitanje na koji način implementirati preduzetništvo I animirati lokalno stanovništvo da se uključi u razvoj ruralnog turizma. Problemi kao što su migracije, rasparčanost poljoprivrednog zemljišta, nepostojanje poljoprivrednog zadrugarstva I tržišta za plasiranje viška poljoprivrednih proizvoda, a sa druge strane visok nivo kvaliteta prirodnih resursa, postojanje uslova za razvoj turističke delatnosti I postojeći smeštajni kapaciteti su samo neki od razloga za iniciranje preduzetništva u cilju razvoja turizma na seoskom području. Strateški prioriteti u implementaciji preduzetničkog duha u cilju razvoja ruralnog turizma bili bi usmereni na razvoja malih I srednjih preduzeća, klastera I inovacija u pogledu turističkih proizvoda I usluga. Kako bi se strateški cilj, odnosno razvoj ruralnog turizma na planini Goč realizovao, predlažemo sledeće mere:

- Pružanje podrške razvoju malog I srednjeg preduzetništva na području planine Goč kroz finansijsku, tehničku I birokratsku podršku lokalne samouprave;
- Organizovanje programa obuke poljoprivrednih proizvođača I ugostitelja iz oblasti upravljanja preduzećem, izrade biznis planova, upravljanja kvalitetom I finansijama;
- Izrada planskih dokumenata I strategije za privlačenje investitora na području planine Goč I okolnih sela. Prioritetne oblasti za ulaganja su turizam, poljoprivredna proizvodnja, saobraćajna I turistička infrastruktura;
- Razvoj ženskog preduzetništva u domenu domaće radinosti;
- Razvoj klastera zanatstva I ruralnog turizma u cilju povezivanja sa drugim ruralnim sredinama I njihove intenzivnije saradnje I popularizacije ključnih delatnosti;
- Marketinška podrška I pomoć lokalne turističke organizacije u promovisanju I pojavljivanju na sajmovima I drugim događajima;
- Obezbeđivanje podrške seoskim gazdinstvima za izgradnju, renoviranje I kategorizaciju smeštajnih jedinica u privatnom sektoru;
- Obezbeđivanje finansijskih sredstava I savetodavnih usluga novoformiranih MSP-a u ruralnom turizmu;
- Pokretanje organske proizvodnje hrane kao jedne od inovacija u okviru poljoprivrede;
- Intenzivnije angažovanje Turističke organizacije Vrnjačke Banje na izgradnji I promovisanju planine Goč kao destinacije ruralnog turizma.

Dosadašnji razvoj ruralnog turizma planine Goč zasnivao se na prirodnim I antropogenim resursima, koji su bile dovoljne za zadovoljenje potreba turističke tražnje. Sa učestalim promenama u zahtevima turista, ponuda planine Goč je u pogledu strukture I kvaliteta, postala je neatraktivna I nedovoljno ispunjena sadržajima za provođenje slobodnog vremena. Preduzetništvo, koje nije u dovoljnoj meri zastupljeno na Goču, može biti faktor rešavanja problema, koji se, sa jedne strane odnose na zapuštanje seoskih gazdinstava, a sa druge strane može da unapredi kvalitet turističkog proizvoda. U periodu koji sledi, značajno je iskristalisati viziju razvoja ruralnog turizma planine Goč I uključiti turističke subjekte u realizaciju iste.

5. ZAKLJUČAK

Planina Goč raspolaže raznovrsnim prirodnim i antropogenim resursima, koji svojom atraktivnošću, privlače veliki broj turista. U cilju dugoročnog razvoja turističke delatnosti na Goču I sa aspekta

resursa, koje poseduje, preduzetništvo predstavlja pokretačku snagu dalje razvoja. Razvoj preduzetništva u ruralnom turizmu Goča, bi ostvario značajne koristi za celu opštnu s obzirom da područje raspolaže neiskorišćenim potencijalom za razvoj turizma i komplementarnih delatnosti. Glavne koristi bi se ogledale u rastu prihoda od turizma, razvoju malog i srednjeg preduzetništva u domenu poljoprivrede, turizma i domaće radinosti, privlačenju investicionih ulaganja, razvoju drugih oblika turizma i boljeg pozicioniranja same destinacije na tržištu. Međutim, preduzetništvo se ne može razviti samo od sebe. Za podizanje kvaliteta proizvoda ruralnog turizma, koji bi bio zasnovan na preduzetništvu i inovacijama, potrebna je aktivna uloga i zalaganje lokalne samouprave i svih subjekata u turističkom sektoru.

LITERATURA

- [1] Borto, G., "Rural Tourism in Romania – Characteristics and trends", Turizam, Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo Prirodno-matematičkog fakulteta, br.6., 2002., str. 111.
- [2] Jelinčić, A. D., "Agroturizam u europskom kontekstu", Studia ethnologica Croatica, vol.19 no.1., 2007., str. 270.
- [3] Lokalni ekološki akcioni plan Vrnjačka Banja, Opština Vrnjačka Banja, Regionalni centar za životnu sredinu za centralnu i istočnu Evropu, 2009/2010.
- [4] Milićević, S., Podovac, M., "Potencijali planine Goč za razvoj ruralnog turizma" Prvi stručni skup o ruralnom turizmu i održivom razvoju, Kragujevac, Srbija, vol. 1. 23.11.2012., str. 76-77.
- [5] Milićević, S., Milovanović, V., "Preduzetništvo kao aktivni element u stvaranju novih poduhvata u sektoru turizma Vrnjačke Banje", Poslovna ekonomija, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, br.1, 2012., str. 469.
- [6] Pavličić, M., "Preduzetništvo- Faktor procesa proizvodnje (inovativna organizacija)", Naučno-stručni skup "Menadžment u industriji", Kruševac, 2003.god., str.89.
- [7] Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Program razvoja opštine Vrnjačka Banja 2005-2015, Beograd.
- [8] Ruđinčanin, B., Topalović O., Vrnjačka Banja na početku 21.veka, Narodna biblioteka "Dr Dušan Radić", 2008., str. 293.
- [9] Stankov, U., "Mogućnosti kreiranja održivog ruralnog turizma u Bačkoj", Zbornik radova Geografskog Instituta „Jovan Cvijić“, no.57., 2007., str. 251.
- [10] Škrbić, I., Reperger Š., Marković, D., "Preduzetništvo u ruralnom turizmu u funkciji privrednog razvoja sela", Anali međunarodne konferencije malih lidera, br. 1. 2010., str. 64-65.
- [11] Štetić, S., Šimićević, D., "How to Develop Sustainable Tourism in Rural Destinations in Serbia", Glasnik Srpskog geografskog društva, br. 4, 2008., str. 20.
- [12] <http://vbanja.com/planina-goc/>, (pristup 22.10.2013.)
- [13] <http://www.srbija.travel/destinacije/planinski-centri/goc/>, (pristup 27.10.2013.)
- [14] <http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/sadrzaj/sportglmeni1/skistazaglmeni>, (pristup 27.10.2013.)

Salaši kao potencijalni brend Vojvodine

Farms as a potential brand of Vojvodina

Aleksandar Cvejanov, Razvojni Fond Vojvodine, Novi Sad

Dunja Vujičić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu

Sandra Stojković, Pravni fakultet Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu

Apstrakt - Rad analizira potencijal salaša u Vojvodini kao srpskog brenda. Salaši predstavljaju tradicionalne vojvođanske kuće koje su sačuvala starinski način života. Istovremeno, salaši u Vojvodini predstavljaju inovativni i preduzetnički poslovni poduhvat. Cilj rada je ispitivanje prepoznatljivosti salaša kao brenda Vojvodine i utvrđivanje mera za unapređenje brenda salaša. Uprkos činjenici da salaši u određenoj meri predstavljaju simbol Vojvodine i kulturnu specifičnost regiona, nisu se pozicionirali kao specifičan brend. Potrebno je kreiranje razvojnog programa ruralnog turizma u Republici Srbiji, koji bi posebnu pažnju posvetio izgradnji brenda salaša. Važno je da vlasnici salaša prepoznaju značaj programa obuke i da se usmere na edukaciju zaposlenih na salašima.

Cljučne reči - preduzetništvo, brend, salaš, turizam, Vojvodina.

Abstract - This paper analyzes the potential of farms in Vojvodina as a Serbian brand. Farms represent traditional houses in Vojvodina that have preserved the old way of life. At the same time, farms in Vojvodina represent innovative and entrepreneurial business venture. The purpose of this paper is to examine recognition of farms as a brand and to determine improvement measures for the future. Although farms in a certain extent represent a trademark of Vojvodina and a culturally specific townscape of Pannonian region, they did not manage to position themselves as a specific brand. Serbia Rural Development Programme, which should pay special attention on the farm branding, is highly needed. Moreover, it is crucial that farm owners recognize the importance of employee training programs and to focus on employee's education on farms.

Index terms - Entrepreneurship, Brand, Farm, Tourism, Vojvodina.

1. UVOD

Smatra se da je u današnje vreme najznačajnija funkcija marketinga i odnosa s javnošću izgradnja brenda. Mnogi vodeći svetski marketinški i eksperti za odnose s javnošću smatraju da je osnovna funkcija poslovne komunikacije samo i jedino izgradnja brenda.

Najvažnija uloga brendiranja na modernom tržištu je da utiče da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što je do samog čina razmene dobara i novca došlo. Odluka o tome da se kupi neki proizvod ili ne, donosi se prethodnim pozicioniranjem proizvoda ili organizacije na tržištu, imena organizacije (brenda), u svesti potrošača. Brendiranje praktično predstavlja predprodaju proizvoda ili usluga korisniku i jednostavno je mnogo efikasniji način prodaje [1]. Za svaki brend je neizostavno posedovanje identiteta i vizije koji se za njega vezuju, jer su oni u percepciji potrošača podjednako važni kao i karakteristike i atributi samog proizvoda ili usluge. Zbog toga je važno da organizacije u

Aleksandar Cvejanov, Razvojni Fond Vojvodine, Bulevar cara Lazara 7a, 21000 Novi Sad, Srbija (e-mail: sasacvejan@open.telekom.rs)

Dunja Vujičić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 6, 21000 Novi Sad, Srbija (e-mail: dunja.vujicic@fondmt.rs)

Sandra Stojković, Pravni fakultet Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 1, 21000 Novi Sad, 21000 Novi Sad, Srbija (e-mail: sandrakunosic@yahoo.com)

svojim brendovima ne vide samo proizvod ili uslugu. Neophodno je da im daju širi smisao, kako bi se proizvod ili usluga u svesti potrošača izjednačili sa čitavom organizacijom, što je moguće samo u slučaju da organizacija prezentuje sopstvenu ličnost i svoj poseban identitet. Danas potrošači pored proizvoda ili usluge žele i doživljaj u kome mogu aktivno da učestvuju i da ga pamte. To se može postići jedino ako se to iskustvo jasno razlikuje od prethodnih iskustava i doživljaja [2].

U današnje vreme konstantno raste interes nauke, istraživačke metodologije i prakse (konsultanata i agencija) za oblast brendiranja. Kreiranje brenda predstavlja izazov koji pored posebne posvećenosti menadžmenta zahteva uključenost velikog broja javnosti. Da bi što uspešnije usaglasile svoje ciljeve sa interesima ciljnih grupa, neophodno je da organizacije imaju kvalitetnu komunikaciju sa svojim stakeholderima (u prvom redu sa klijentima).

U radu će biti objašnjeni pojmovi salaša i brendiranja, sa posebnim osvrtom na brendiranje destinacije. Takođe, autori će analizirati mogućnosti pozicioniranja salaša kao brenda Vojvodine.

2. KULTURNO-RURALNI TURIZAM

Ruralne zajednice se suočavaju sa izazovom kontinuiranog ekonomskog razvoja. Na prostorima i destinacijama gde su osnovne tradicionalne delatnosti poput ribolova i poljoprivrede u opadanju, turizam često postaje alat za stvaranje novih radnih mesta i podizanje životnog standarda [3], [4], [5]. Ruralne oblasti realizuju svoj potencijal kroz razvoj lokalnih resursa, kulturu i nasleđe [6], [7]. Integracija ovih alternativnih izvora može da pomogne da se održi lokalna privreda i podstakne lokalni razvoj [8]. Turisti sve više traže destinacije koje nude prijatna iskustva boravka na selu, a koja obuhvataju prirodnu sredinu, istorijsko nasleđe i kulturne obrasce [9], [10]. Kultura i turizam postaju sredstva za socio-ekonomski razvoj u ruralnim zajednicama. Pojmovi kulture i ruralnog turizma su višedimenzionalni i međusobno povezani. [11] govori o kulturnom turizmu kao sredstvu za izgradnju i očuvanje lokalnih vrednosti poput istorijskih lokaliteta, prirodnih lepota i čistog vazduha. [12] i [13] tvrde da je turizam skup kulturnih tradicija, mesta i vrednosti koje ljudi koji žive na destinaciji sačuvaju. Slično tome, [14] i [15] smatraju da kulturni turizam obuhvata porodične obrasce, folklore, društvene običaje, muzeje, spomenike, istorijske strukture i znamenitosti.

Koncept ruralnog turizma ima brojna tumačenja [5], [16]. Sam termin „ruralni turizam“ je prihvaćen od strane Evropske unije, a kao takav se odnosi na sve turističke aktivnosti u ruralnim predelima. Ruralni turizam je takav oblik turizma koji uključuje kompleksnost svih aktivnosti i aspekata celovitog proizvoda turizma (rekreacija u seoskoj sredini, uživanje u dokolici i miru ruralnih predela, uživanje u prirodi i raznovrsnim predelima, nacionalnim parkovima, parkovima prirode, kulturnom turizmu, turizmu na seoskim domaćinstvima) [17]. [18] tvrde da seoski turizam može obuhvatati aktivnosti na farmi, u prirodi, avanture, sport, obrazovanje, umetnost i kulturno nasleđe. [19] širi koncept na seoske običaje i folklor, lokalnu i porodičnu tradiciju, vrednosti, verovanja i zajedničko nasleđe. [20] proširuje definiciju ruralnog turizma kako bi obuhvatio sve aspekte provođenja slobodnog vremena na selu. Imajući u vidu različitost definicija ruralnog i kulturnog turizma, koncept za koji će biti korišćen u ovoj studiji, i za koji autori misle da je najprikladniji u slučaju brendiranja salaša, je integrisan kao kulturno-ruralni turizam. Kulturno-ruralni turizam se odnosi na posebne ruralne zajednice sa sopstvenom tradicijom, istorijskim nasleđem, umetnošću, načinom života, mestima i vrednostima očuvanim između generacija. Turisti posećuju ovakva područja kako bi se informisali o kulturi i doživeli folklor, običaje, prirodne pejzaže i istorijske znamenitosti. Takođe, turisti mogu da uživaju i u brojnim aktivnostima u ruralnom okruženju, u prirodi, sportu, festivalima, zanatima i razgledanju. Ovaj koncept se podudara sa konceptom [10], koji ističe da su životna sredina i kulturno nasleđe glavne teme koje će biti aktuelne u budućnosti.

Značajna je uloga Vlade u podržavanju i podsticanju razvoja održivog, kulturno-ruralnog turizma [21]. Evropa već dugi niz godina beleži najbolje rezultate po pitanju ruralnog turizma, sa očekivanim nastavkom rasta zasnovanog na domaćoj tražnji, ali i na podršci koncepta održivog razvoja [22]. S druge strane, Srbija ne koristi na pravi način mogućnosti koje poseduje [23]. Ruralni turizam bi mogao postati esencijalan za revitalizaciju velikog dela površine Vojvodine, i njenih mnogobrojnih manjih i većih seoskih prostornih celina, ako ne sasvim zamrlih, onda u velikoj meri „uspavanih“ [24].

2.1. Salaši u Vojvodini kao idealno mesto za kulturno ruralni turizam

Nažalost, iako su salaši u Vojvodini okarakterisani kao zaštitni znak Vojvodine i kulturna specifičnost regiona, još uvek ne predstavljaju dovoljno pozicioniran turistički proizvod [25]. Reč salaš potiče od mađarske reči "szallas" (smeštaj), dok se u zapadnim zemljama koriste termini ranč ili farma. Salaši u Vojvodini predstavljaju poljska imanja s kućom, okućnicom i ekonomskim zgradama. Većina salaša je izgrađena sredinom prošlog veka, dok su neki salaši stari i preko 200 godina, postali pravi etno muzeji sa mnoštvom starih predmeta, poljoprivrednih alatki, zidanih peći i starinskim gostinskim sobama sa prostranim krevetima i perinama [26]. Salaši su nastali kao improvizovana privredna staništa stočara, koji su se vremenom "pretvorili" u stalno naseljene kuće, slične onima koje su se gradile u selima. Daljim razvojem salaša, dolazi do njihovog grupisanja u nizu, pa nastaju šorovi i manja sela. Danas, salaši u Vojvodini predstavljaju spomenike kulture i tradicije naroda koji žive na ovim prostorima i poseduju izuzetan značaj za razvoj ruralnog turizma u Vojvodini.

Salaši u Vojvodini predstavljaju idealno mesto za miran odmor uz brojne rekreativne aktivnosti, ali i za uživanje u izuzetnoj vojvođanskoj kuhinji, vrhunskom domaćem vinu i rakiji, uz vesele zvuke prepoznatljivih tamburaša. Uprkos činjenici da je vrednost salaša u tome da se očuva i predstavi klasičan vojvođanski način života, mnogi salaši su preuređeni i prilagođeni savremenim potrebama, pa tako imaju i bazene, sportske terene, ribnjake i druge rekreativne sadržaje. Neki od poznatijih i većih salaša imaju i ergele konja, manje zoološke vrtove i etno muzeje.

Sa aspekta poslovanja, salaši u Vojvodini predstavljaju inovativni i preduzetnički poslovni poduhvat. Kako bi se pozicionirali kao takvi, salaši koji se koriste za potrebe seoskog turizma bi trebalo da zadrže izvorni izgled i autentičnost okruženja, jer samo na taj način mogu kreirati diferenciranu turističku vrednost u odnosu na klasične restorane ili farme. Salaši bi trebalo da budu koncipirani na način da omoguće vlasnicima salaša da žive i da obavljaju poljoprivredne radove tokom cele godine na salašu, ali i da obezbede turistima usluge smeštaja, ishrane i druge dodatne usluge [27]. Međutim, pozitivna je činjenica da se poslednjih nekoliko godina može primetiti porast svesti o značaju salaša za kulturu i tradiciju Vojvodine [26].

3. SALAŠI KAO POTENCIJALNI BREND VOJVODINE

Sušтина brenda je stvaranje i čuvanje poverenja, brend podrazumeva da se data obećanja ispunjavaju. Najbolji brendovi su potpuno koherentni, jer svaki aspekt onoga što oni rade potkrepljuje sve ostalo. Najbolji brendovi imaju doslednost izgrađenu i održavanu od strane ljudi unutar organizacije, koji su deo onoga što sam brend predstavlja [1].

3.1. Pojam brendiranja

Brend je skup funkcionalnih i emocionalnih koristi koje kreiraju jedinstvenu vrednost i održavaju obećanje [28]. Međutim, uprkos tvrdnjama da je koncept brenda univerzalan, potrebna su prilagođavanja u skladu sa specifičnim kontekstom u kome se primenjuje [29]. Brendiranje je dugo bilo zanemareno na poslovnim tržištima. Smatralo se da je vezano uglavnom za emotivne vrednosti, te se verovalo da brendiranje ima da ponudi vrlo malo onome što se tradicionalno smatra vrlo racionalnim procesom - organizacionom donošenju odluka [30].

Američko udruženje za marketing definiše brend kao „Ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca“. Brend je mnogo više od imena ili simbola, pa se često koristi za razlikovanje jedne organizacije od konkurencije [2].

3.2. Brendiranje zemlje i destinacije

Brendiranje destinacije je relativno novi marketinški koncept čija je osnovna svrha kreiranje identiteta koji će biti privlačan tržištu i koji će pomoći destinaciji da se pozicionira na tržištu i obezbediti konkurentnost. U tom smislu, brendiranje destinacije predstavlja ime, simbol, logo ili neku drugu grafičku oznaku koja ujedno identifikuje i diferencira destinaciju, prenosi obećanje o nezaboravnom iskustvu koje je jedinstveno povezano sa destinacijom, a služi da učvrsti i pojača sećanje na prijatno iskustvo vezano za turistički boravak na istoj [31]. Prema [32] destinacije često kao izvor formiranja

brenda koriste geografsko i istorijsko poreklo, s obzirom da se mogu upotrebiti kao osnova za kreiranje različitih turističkih proizvoda i tura.

Brendiranje destinacije zahteva holistički i kreativan pristup. Većina zemalja i destinacija u regionu su još uvek u vrlo ranoj fazi razvoja koherentnog, strateškog brenda. Iza brendiranja destinacije najčešće stoje nacionalna turistička organizacija, vlada, ministarstvo, ili državna privredna komora. Imidž istočnoevropskih zemalja se nažalost pojavio pre nego što se pristupilo kreiranju brenda. [33] navodi da ono što je u ovakvoj situaciji neophodno jeste pokretanje procesa brendiranja, zatim debate, diskusije, brejnstorming, kao i saradnja različitih disciplina.

Srbija se trenutno nalazi u grupi zemalja u razvoju, koje imaju problematičan i nedefinisan imidž. Naime, turizam u Srbiji je prepoznat kao velika šansa, ali u poređenju sa svetskim turizmom i turističkim destinacijama svetske klase Srbija svoje potencijale nije pretočila u atraktivne turističke proizvode. Srbija se nalazi na samom ulasku u Evropsku Uniju i preko njene teritorije prolaze važni tranzitni putevi, što predstavlja prednost za privlačenje većeg broja turista. Međutim, postojeći nedostaci u nedovoljno razvijenoj ili nedovoljno kvalitetnoj turističkoj i celokupnoj infrastrukturi, broju atrakcija, niskoj investicionoj aktivnosti, neodgovarajućoj kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, nedovoljnoj primeni savremenih komunikaciono-informacionih tehnologija, neadekvatnoj afirmaciji identiteta i skromnim marketing i promotivnim aktivnostima, zahtevaju sveobuhvatnu strategiju razvoja turizma koja bi zadovoljila sofisticirane zahteve turista. Takođe, neophodno je poboljšati imidž Srbije, imajući u vidu njegov uticaj na turizam i celokupnu privredu, i kreirati brend koji definiše zemlju na način koji će privući veći broj turista, investicioni kapital i povećati turističku potrošnju [34].

Paradoksalno je da je onim zemljama i organizacijama koje tek treba da počnu sa brendiranjem, brendiranje zapravo najpotrebnije [33]. U takve zemlje spada i Srbija. Problem je nedostatak znanja i svesti da je dobar način brendiranja usvajanje strategije brenda od zemalja i organizacija koje to veoma uspešno rade. Naravno da tu postoji potencijalne zamke, ali osnovne tehnike i principi su isti. Kada se proces brendiranja započne, on će postati nezaustavljiv. Ovakav program ne može se stvoriti ni od čega, mora da se gradi na realnosti, ali da bude fokusiran, prepoznatljiv, koherentan i privlačan [1].

Srbija bi trebalo da se fokusirana na najbolje prakse drugih evropskih zemalja, i da na osnovu pregleda jakih strana najrazvijenijih evropskih zemalja brendova pokuša da razvije sopstveni brend, uz neophodno prilagođavanje sopstvenim slabim ali i jakim stranama. Zadatak države bi trebao da bude da na veoma diskretan način, da ton ovim porukama i da sopstvenim primerom utiče na organizacije tako da iz svega toga može da izroni nešto uverljivo, koherentno i realno.

3.3. Izgradnja brenda salaša

Salaši bi trebalo da kreiraju komparativnu prednost i da se pozicioniraju kao brend, tako što će se usmeriti na zadovoljavanje potreba turista koji preferiraju ruralni i kulturni turizam. Takođe, važno je da salaši izgrade imidž jedinstvenih objekata, skromnijeg smeštajnog kapaciteta.

Porodični ugostiteljski objekti za smeštaj, skromnijeg kapaciteta, u koje ubrajamo i salaše, spadaju u najkvalitetniji i najtraženiji deo turističke ponude na stranim tržištima. Ovaj tip ugostiteljskih objekata raznolikošću i fleksibilnošću svojih proizvoda i usluga značajno doprinosi ne samo produženju turističke sezone, nego i promeni ukupne percepcije i imidža turističke destinacije. Ovaj segment se intenzivno razvija poslednjih desetak godina, čemu su značajno doprineli i državni podsticaji, poput subvencija kreditnih kamata. To bi, osim samozapošljavanju, moglo da pomogne i u povećanju kvaliteta nekonkurentnog privatnog smeštaja, kao i podizanju ponude sadržaja same destinacije. "Mali" smeštajni objekti najčešće grade imidž „ušuškanih“ objekata, u kojima se gosti osećaju kao kod svoje kuće. To im omogućava baš njihova veličina, jer mogu neuporedivo lakše nego veliki hotelski lanci da se prilagode tržištu, kao i željama i preferencijama svoje ciljne grupe. Možemo zaključiti da salašima veličina u ovom slučaju predstavlja komparativnu prednost jer im istovremeno obezbeđuje manje finansijske troškove prilagođavanja ali, i konstantnu aktuelnost na tržištu.

Druga komparativna prednost salaša oko koje bi trebali da grade brend je njihov aspekt koji naglašava brigu o kulturi i tradiciji. Pažljivim pozicioniranjem salaši bi mogli da privuku jedan novi talas turista,

takozvane “kulturne” turiste. Salaši bi mogli da kreiraju snažan brend na osnovu svojih diferentnih prednosti, pre svega na svom bogatom kulturnom nasleđu, i da na taj način privuku turiste koji doživljavaju turizam kao celovito kulturno iskustvo. Mogućnosti i šanse salaša leže u tome što kultura može biti shvaćena u širem i užem smislu.

Kultura može biti shvaćena kao način života. Ovakvo shvatanje kulture uglavnom imaju antropolozi, etnolozi, arheolozi i drugi stručnjaci za kulturu. Za njih kultura predstavlja sveukupnost naučenog ponašanja i znanja, iskustava, veština, verovanja, vrednosti, običaja i institucija određene ljudske grupe, prenosi se sa generacije na generaciju i/ili pak deli u određenom vremenu i prostoru. Međutim, sve je veći broj kulturno osvešćenih turista kojima je kultura sastavni deo života, pa i na putovanjima žele da upoznaju i saznaju što više o tradiciji, kulturnim spomenicima i arhitekturi destinacija u kojima borave. Salaši treba da izgrade snažan brend koji će privući ovaj tip turista, sa istančanim ukusom i osećajem za kulturu.

Takođe, kultura se može posmatrati u smislu prakse i dela koji su rezultat umetničkih i intelektualnih aktivnosti. Sve donedavno kultura se uglavnom odnosila na visoku, elitnu kulturu vladajućih struktura društva. Prvo s čim se povezuje pojam kulture u kontekstu ovakvog shvatanja su likovna umetnost, (klasična) muzika, pozorište, muzeji i slično. Salaši su i turistima koji kulturu posmatraju iz ovog ugla interesantni, jer neki salaši ne predstavljaju samo ugostiteljske objekte za smeštaj, već i prave, autentične muzeje.

Ukoliko kulturu shvatimo kao način života određenog područja, približavamo se pretpostavci da je svaki turizam barem malim delom i kulturni turizam. Naime, sve je manje turista kojima bi potpuno nezanimljiva bila lokalna hrana, tradicije i događanja u mestu koje posećuju. Ova pretpostavka ukazuje na šansu koju imaju salaši u savremenim turističkim tendencijama.

Razlog zbog koga se sve više turista odlučuje na turističku posetu motivisanu interesovanjem za kulturu je, prema više istraživanja, da bi doživeli ugođaj nekog mesta. Detaljniji pokazatelji ukazuju na složenu motivaciju koja se sastoji od ugođaja, lokalne kulture i istorije, želje da se nauče i iskuse nove stvari. Posetioci su, manje nego pre, motivisani kulturnom vrednošću neke “atrakcije” u užem smislu; gotovo svako želi ostvariti lično iskustvo, čime kulturni turizam sve više postaje eksperimentalni proizvod. Turisti sve češće putuju, imaju svest o kvalitetu, senzibilniji su na probleme zaštite okoline, neretko putuju izvan glavne turističke sezone, a sve više žele kontakt s lokalnim stanovništvom. Ne putuju samo zbog lenčarenja i odmaranja, već su spremni da se aktiviraju u cilju obogaćivanja novim znanjima, spoznajama i iskustvima [38]. Potreba za kulturom je sve veća u društvu, baš kao i pritisak na javni sektor od kojeg se očekuje da podrži sve više kulturnih sadržaja.

4. ZAKLJUČAK

Rad se fokusira na istraživanje potencijala kulturno ruralnog turizma u Vojvodini zasnovanog na konceptu salaša. Salaši u Vojvodini predstavljaju inovativni i preduzetnički poslovni poduhvat u sektoru turizma i ugostiteljstva, koji ima važnu ulogu u razvoju ruralnog turizma i ukupnog ekonomskog razvoja. Međutim, iako salaši predstavljaju zaštitni znak Vojvodine i kulturnu specifičnost panonske regije, još uvek nisu dovoljno istražen turistički koncept [35]. Vlasnici ugostiteljskih objekata namenjenih za kulturno ruralni turizam, u koje se ubrajaju i vlasnici salaša, kao i kreatori kulturnih dobara i manifestacija trebaju u kontekstu kulturnog turizma postaviti pitanje kako mogu komunicirati s drugima putem vlastite kulture. Međutim, važno je naglasiti činjenicu da je osnova za komuniciranje kulturom visoka kulturna samosvest lokalnog stanovništva. Iz ovog razloga edukacija i osnaživanje lokalne kulturne samosvesti treba (p)ostati nikad završeni, stalan projekat [25].

Razvoj ruralnog i kulturnog turizma u Vojvodini poslednjih nekoliko godina karakteriše nekoordinisan razvoj, što je rezultiralo u formiranju nepotpune i nedovoljno diferencirane ponude ruralnog turizma u pokrajini [36]. Važno je kreirati razvojni program kako ruralnog, tako i kulturnog turizma u Autonomnoj pokrajini Vojvodini [37]. Takođe, s obzirom da preduzetnički menadžment i programi obuke predstavljaju važnu komponentu izgradnje brenda salaša, značajno je ulagati u edukaciju starijih i manje obrazovanih potencijalnih preduzetnika o važnosti izgradnje koherentnog brenda salaša [38]. Salaši u Vojvodini bi trebalo da se fokusiraju na sledeće aktivnosti, kako bi izgradili snažan brend konkurentan na međunarodnom tržištu:

- Kontinuiran rad na unapređenju proizvoda i usluga kako bi se kreirala i održala konkurentnost;
- Poboljšanje kvaliteta celokupnog turističkog proizvoda;
- Kreiranje novih kanala distribucije ili povećanje intenziteta distribucije u okviru postojećih kanala (npr. zajednički veb portal);
- Kreiranje novih turističkih atrakcija/turističkih aktivnosti;
- Uvođenje novih tehnoloških rešenja potrebnih za unapređenje poslovanja;
- Konstantno unapređenje sposobnosti zaposlenih kroz treninge i obuke;
- Kreiranje koherentnog turističkog proizvoda – brenda salaša, gde svaki aspekt potkrepljuje sve ostalo.

Može se zaključiti da salaši poseduju izuzetan potencijal da postanu brend Vojvodine, pre svega na osnovu bogatog kulturnog nasleđa. Koristeći ovu komparativnu prednost, salaši bi mogli da privuku turiste koji doživljavaju turizam kao celovito kulturno iskustvo, ali i one koji žele jedinstven doživljaj. Kada se tome doda skromniji smeštajni kapacitet, koji omogućava veoma brzo prilagođavanje i posvećivanje pažnje svakom gostu, dolazi se do zaključka da salaši mogu postati odličan primer kako privući određeni tip turista na osnovu pažljivo kreiranog brenda, ali i kako stvoriti zadovoljne goste koji će još dugo pričati o svom iskustvu.

LITERATURA

- [1] W. Olins, On brand, Zagreb, Tehnička knjiga, 2008.
- [2] C. Colleen, and T. Lindley, "Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions", Journal of Retailing and Consumer services 10, no. 6, 2003, 345-352.
- [3] A. Fleischer, and D. Felsenstein, "Support for rural tourism: does it make a difference?", Annals of Tourism Research 27, no. 4, 2000, 1007-1024.
- [4] J. B. Hill, "The future of rural tourism", Parks & Recreation (Arlington) 28, no. 9, 1993, 98-101.
- [5] R. Sharpley, and J. Sharpley, Rural tourism. An introduction, International Thomson Business Press, 1997.
- [6] U. Kochel, Culture, Tourism, and Development: The Case of Ireland, UK: Liverpool University Press, 1994.
- [7] J.B.Lewis, "Self-developed rural tourism: a method of sustainable tourism development", Tourism, recreation and sustainability: Linking culture and the environment, 2001, 177-194.
- [8] S. Prohaska, M. V. Conlin, and T. Baum, "Trends in cultural heritage tourism." Island tourism: management principles and practice, 1995, 33-52.
- [9] R. Butler and M. Hall, "Conclusion: The Sustainability of Tourism and Recreation in Rural Areas", in Tourism and Recreation in Rural Areas, R. Butler, M. Hall and J. Jenkins, Toronto: Wiley, 1998, 249-258.
- [10] E. Inskeep, National and regional tourism planning: methodologies and case studies, World Tourism Organization, pp. ix + 249pp.
- [11] M. Fredericks, "Rural Tourism and Economic Development", Economic Development Quarterly 7, 1993, 215-226.
- [12] D. Hardy, "Historical Geography and Heritage Studies", Area 20, 1988, 333-338.
- [13] S. Millar, "Heritage management for heritage tourism", Tourism Management 10, no. 1, 1989, 9-14.
- [14] R. McNulty, "Cultural Tourism New Opportunities for Wedding Conservation to Economic Development", International Congress on Architectural Conservation and Town Planning, London, Heritage Trust, 1991.
- [15] B. Weiler and C. M. Hall, Special interest tourism. Belhaven Press, 1992.
- [16] S. J. Page and D. Getz, The business of rural tourism: International perspectives, CengageBrain.com, 1997.

- [17] S. Pike, "Destination image analysis—a review of 142 papers from 1973 to 2000." *Tourism management* 23, no. 5, 2002, 541-549.
- [18] B. Bramwell and B. Lane, *Rural tourism and sustainable rural development*. Proceedings of the Second International School on Rural Development, 28 June-9 July 1993, University College Galway, Ireland. Channel View Publications, 1994.
- [19] J. Pedford, "Seeing is Believing: The Role of Living History in Marketing Local Heritage", in: *The Marketing of Tradition*, T. Brewer (ed), Hisarlink Press, Enfield Lock, 1996, 13-20.
- [20] D. Turnock, "Sustainable Rural Tourism in the Romanian Carpathians", *Geographical Journal* 165, 1999, 192-199.
- [21] P. Mac Nulty, Keynote Presentation: "Establishing the Principles for Sustainable Rural Tourism", Paper presented at: *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*, World Tourism Organization, Belgrade, 2002.
- [22] Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Beograd, 2005.
- [23] L. Čomić, "Ruralni turizam u Srbiji – mogućnosti i perspective", *Turizam*, 6, 2002, 119-121.
- [24] V. Vratuša and N. Anastasijević, "Održivi razvoj, uređivanje prostora i seoski turizam u Srbiji na početku 21. veka", *Uputstvo autorima*, 2002, 24.
- [25] V. Dragičević, "Turizam kao faktor revitalizacije salaša – Primer Cvetnog i Majkinog salaša na Paliću", *Zbornik radova Geografskog instituta "Jovan Cvijić"*, 57, 2007, 223-231.
- [26] V. A. Anđelković, "Salaši kao simbol idilične vojvođanske prošlosti", *Glasnik Etnografskog muzeja u Beogradu*, 70, 2006, 291-309.
- [27] P. R. Tomić, *Kulturna dobra u turističkoj ponudi Vojvodine*, Novi Sad, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, 2002.
- [28] L. De Chernatony and M. McDonald, "Creating powerful brands in consumer", *Service and Industrial*, 2003.
- [29] S. Leek, and G. Christodoulides, "A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components", *Industrial Marketing Management* 41, no. 1, 2012, 106-114.
- [30] P. J. Robinson, and C. W. Faris, *Industrial buying and creative marketing*, Boston, Allyn & Bacon, 1967.
- [31] C. R. Goeldner, J. R. B. Ritchie and R. W. McIntosh, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 9th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- [32] J.N. Kapferer, "Brand NEW world, brand equity", *The Economic Times*, 30, 2004.
- [33] G. Szondi, "The role and challenges of country branding in transition countries: The Central and Eastern European experience", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, 2007, 2-8.
- [34] V. Bešić, *Kreiranje brenda Vojvodine kao turističke destinacije*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2009.
- [35] E. Richard, *Strategic Brand Management*, USA, Oxford University Press, 2007.
- [36] E. Hrabovski-Tomić, "How to achieve sustainable development of rural tourism in Voivodina?" Paper presented at: *17th Biennial International Congress: Tourism and Hospitality Industry*, Opatija, 2004.
- [37] B. Muhi, D.V. Jovanović, "Rural tourism as a factor of integral and sustainable development of rural areas and Villages of Serbia and Vojvodina", *Herald Journal of Geography and Regional Planning*, 1 (2), 2012, 14-18.
- [38] F. Kropp, N.J. Lindsay, A. Shoham, "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2 (14), 2008, 102-117.

Interkulturni menadžment

Intercultural Management

Simonida Vilić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Sladana Lolić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Tatjana Dujaković, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Apstrakt - Jedan od bitnih izazova u bavljenju internacionalnim menadžmentom i biznisom ogleda se u efektivnom prilagođavanju različitim kulturama. Efektivno prilagođavanje zahteva razumevanje kulturnih raznolikosti, opažanje stereotipa i sistema vrednosti. Odnosi sa ljudima iz različitih kultura predstavljaju poseban izazov za internacionalnog menadžera, budući da se tim susretima upoznaju sa drugačijim vrednostima, običajima i naravima od onih na koje su navikli u svojoj zemlji i svojoj kulturi iz koje potiču. Zanimarivanje uticaja kulture na poslovanje kompanije u stranoj zemlji dovodi do nepovoljnih poslovnih rezultata i neuspeha kompanije. Ključ uspeha poslovanja na drugim tržištima ogleda se u poštovanju, razumevanju i prihvatanju drugih kultura.

Ključne reči – interkulturni menadžment, kulturna raznolikost, globalizacija

Abstract - One of the major challenges in dealing with international management and business is reflected in effective adaptation to different cultures. Effective adaptation requires an understanding of cultural diversity, stereotypes, perceptions and values. Relationships with people from different cultures present a special challenge for international managers, as these meetings are acquainted with different values, customs and nature of those services they have in their country and their culture of origin. Neglecting the influence of culture on the company's operations in a foreign country leads to unfavorable operating results and the failure of the company. The key to success of business in other markets is reflected in the respect, understanding and acceptance of other cultures.

Index terms - intercultural management, cultural diversity, globalization

1. UVOD

Razvoj komunikacija, lakoća putovanja i sveopšti trend globalizacije svetske ekonomije otvorili su nova tržišta biznisa i stvorili veću verovatnoću da menadžeri posluju i sa drugim kulturama. Poslovanje između različitih kultura direktno utiče na menadžment. Svaka ličnost je proizvod kulturne sredine, proizvod nacionalnog, a ponekad i regionalnog iskustva. Kultura je šifra prikladnosti ili neprikladnosti, prihvatljivosti ili neprihvatljivosti ponašanja u okviru date grupe ljudi. Ona utiče na viđenje i razumevanje kako ličnih, tako i poslovnih odnosa. U cilju boljeg razumevanja odnosa kulture i menadžmenta, potrebno je definisati pojam kulture. Kultura je sistem stečenih znanja i verovanja određene grupe ljudi koji utiče na sistem vrednosti, kreiranje stavova, ponašanje, osećanja i mišljenja pripadnika te grupe ljudi.[1] Kulturna determinanta menadžmenta podrazumeva da se organizacija i upravljanje kompanijama u jednoj državi potčinjava dejstvu pretpostavki i verovanja nacionalne kulture u toj državi.

Doc. dr Simonida Vilić – Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, BiH (e-mail: svilic26@yahoo.com).

Doc. dr Sladana Lolić - Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, BiH (e-mail: lolicm@blic.net).

Tatjana Dujaković - Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, BiH (e-mail: tatjana_dujakovic@yahoo.com).

Kulturne karakteristike su :

- Učenje – kultura nije nasledna niti biološki zasnovana već se stiče iskustvom i učenjem
- Međugeneracijsko prenošenje ili kumulativnost – kultura je otvorenog karaktera, prenosi se s generacije na generaciju , pri čemu svaka generacija ostavi lični pečat u sopstvenoj kulturi
- Podela – ljudi, kao članovi neke grupe, organizacije ili društva, dele kulturu; kultura nije individualno specifična
- Prilagođavanje – kultura se zasniva na ljudskoj sposobnosti menjanja i prilagođavanja okolnostima
- Simbolizam – kultura se zasniva na ljudskoj sposobnosti simbolizacije
- Komunikativnost – olakšava sporazumevanje, doprinosi većoj bliskosti između poznavalaca jedne kulture
- Struktuiranost – kultura je sistem koji ima svoju strukturu i celinu; promene u jednom delu celine utiču na promene u nekom drugom delu.[2]

Kultura predstavlja način življenja neke grupe, odnosno zajednički sistem vrednosti, normi ponašanja, način mišljenja i delanja, koje je čovek naučio i prihvatio u jednom kolektivu. Na kulturu utiču i određuju je brojni faktori jednog društva: od istorije i religije, geografski uslovi življenja, jezik, običaji, način mišljenja i verovanja. Prostorna udaljenost ne predstavlja otežavajući faktor u poslovanju, sve više je firmi koje posluju van matične zemlje. Na uspešnost poslovanja utiču brojni faktori, a naročito je značajan faktor kulture, tj. uticaj kulture na menadžment. Upoznavanje sa kulturom date zemlje sa kojom se ostvaruje poslovna saradnja tek je pola završenog posla. Greške u govoru se daleko više tolerišu nego greške u ponašanju. Interkultura predstavlja ukrštanje i mešanje znanja i iskustva ljudi iz različitih kulturnih zajednica širom sveta. Interkulturni menadžment je proces nametanja, mešanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrednosti između različitih civilizacija, a u cilju globalizacije poslovanja. U savremenoj teoriji menadžmenta govori se o internacionalnom menadžmentu. Umesto internacionalnog menadžmenta bolje je koristiti naziv interkulturni menadžment jer je njegov sadržaj primereniji tokovima u globalnoj ekonomiji danas. Nacionalno gubi značaj u odnosu na kulturno, odnosno svet budućnosti pokretaće sukobi kultura, a ne sukobi nacija.

2. INTERKULTURNI ASPEKTI GLOBALIZACIJE

Globalizacija je fenomen koji dramatično obeležava vreme u kojem živimo, oblikujući politiku, ekonomiju i društveni život sveta, mada nejednako i sa različitim posledicama na određene nacionalne kulture. Ovaj proces, koji podrazumeva intenzivno ekonomsko, tehnološko, političko, idejno-kulturološko i vojno povezivanje ljudi, naroda i država po modelu zapadne civilizacijske paradigme, dobija sve više na intenzitetu, sa sve izraženijom tendencijom da zahvati sve sfere individualne i kolektivne egzistencije ljudi.[3]

Sam pojam globalizacije možemo definisati na više načina, pri čemu nijedna od definicija ne može biti tako kompletna da obuhvati sve aspekte ovog fenomena.

Prema mišljenju zapadnih autora, globalizacija podrazumeva činjenicu da (lokacija) države, pogotovo granice između teritorija, imaju sve manji značaj u ekonomskom životu privrednih subjekata i, što posebno naglašavaju, u životima pojedinaca. Oni ukazuju da je globalizacija tekući trend gde je svet ubrzano postao jedna relativno objedinjena socijalna sfera u kojoj granice postaju smetnja. Globalni fenomen može da se proširi kroz ceo svet u isto vreme zahvaljujući razvoju nauke i tehnologije, stvarajući "virtuelnu superteritoriju". [4]

Globalizacija ima nekoliko dimenzija, područja u kojima se odvijaju i na koje utiču globalizacijski procesi, i koje se trebaju uzeti u obzir prilikom analize uticaja ovog fenomena. To su ekonomska, društvena, politička, kulturna i ekološka dimenzija. Bitno je naglasiti da te dimenzije nisu odvojene jedna od druge, nego je globalizacija sveukupnost njihove međupovezanosti i isprepletenosti. U ovom radu kao poseban predmet našeg interesovanja izdvaja se kulturna dimenzija globalizacije i pitanje na

koji način fenomen globalizacije utiče na nacionalne kulture, a samim tim i na globalno poslovanje uopšte?

Posmatrajući kulturnu dimenziju globalizacije, možemo uočiti sve izraženiji pokušaj unifikacije kulture, kao posledicu snažnog uticaja zapadne, u prvom redu američke kulture. Uzimajući u obzir intenzitet i obim ovih kulturnih uticaja, neki teoretičari (pre svega tzv. antiglobalisti) skloni su da govore o kokakolonizaciji i mekdonaldizaciji kulture, podrazumevajući pod tim pre svega dominaciju zapadne masovne kulture, koja, po njima, preti da dovede do potpunog iščezavanja lokalnih kultura. Zbog toga, po njima, globalizacija uopšte, dakle i politička, i ekonomska, i tehnološka, ali i kulturna nije ništa drugo do savremeni oblik stare zapadne kolonizacije nezapadnih svetova života, pa u tom smislu globalizacija nije novonastala pojava, već zapravo, samo novi vid ispoljavanja starog imperijalizma Zapada.

Nasuprot ovom stavu, takođe, možemo uočiti uticaje globalizacije koji vode u pravcu izraženije diferencijacije u oblasti kulture. Pokazuje se, naime, da su vidne tendencije ujednačavanja na polju kulture samo jedna strana duboko ambivalentnog procesa o kojem je reč. Naime, kako primećuje Gidens, iako su težnje ka „standardizaciji u kulturi“ neporecive, smatra se da će dublji efekti globalizacije biti veće kulturne raznolikosti, a ne homogenosti, budući da globalizacija, „zahvaljujući tome što „dejstvuje ‘naniže’“, po svojoj biti „teži promovisanju i obnavljanju lokalnih kulturnih identiteta“.[5] Tu pojavu neki teoretičari nazivaju neologizmom „glokalizacija“. Reč je, naime, o procesima „izrazite fragmentacije, koja se u znatnoj meri javlja kao reakcija na uniformišuće tendencije globalizacije“.[6] Možemo uočiti da se ti procesi ispoljavaju u snažnim nastojanjima da se afirmišu posebne tradicije, i to pre svega u nezapadnim društvima, koja su već uveliko usvojila određene aspekte zapadne kulture, pre svega njenu nauku i tehniku. Najbolji primeri koji potvrđuju ovakav stav su zemlje kao što su Kina i Indija, u kojima kapitalizam sve više postaje glavno obeležje privrede i poslovnog duha, a povezanost sa moćnim kompanijama sve bliža. Ipak, to ne znači da nestaju njihove autentične nacionalne kulture i tradicije, koje su i dalje protkane u svim segmentima poslovanja. Patriotizam, nacionalni ponos, duhovne vrednosti i kolektivna samosvest o mestu i ulozi u svetu, veoma su važni delovi savremene nacionalne kulture tih naroda.

Pored toga, Gidens primećuje da se globalizacija samo delimično podudara sa vesternizacijom, s obzirom na to da ima sve više slučajeva tzv. obrnute kolonizacije, tj. uticaja nezapadnih kultura na zapadnu, pri čemu se sve to odvija u uslovima evidentnog opadanja zapadne moći nad ostatkom sveta, a što je na teorijskom planu „praćeno svešću o principijelnoj nemogućnosti da se moderna paradigma tumačenja sveta utemelji kao evidentna istina, tj. sa sve jasnijim uvidom da je ona samo jedna moguća interpretacija sveta i života“.

Iz toga proizilazi, da fenomen globalizacije kao planetarnog procesa, možemo posmatrati i kao pozitivan proces koji može pomoći srednje i slabo razvijenim zemljama u njihovom kulturnom i privrednom razvoju, odnosno koji ih može uvesti u svet globalne privrede, tržišta i informatike. Zahvaljujući razvoju vrhunskih tehnologija, savremena društva postaju sve otvorenija, a društveni odnosi u globalnom smislu sve transparentniji. Na taj način se sve više razvijaju savremene forme kulturnog, socijalnog, ekonomskog i političkog života, a ljudi, narodi i države savremenog sveta postaju međusobno povezani i zavisni.

U ekonomskom smislu, to znači „pristup radu, kapitalu i sirovinama na svim tržištima i proizvodnju za sva ta tržišta, što bi trebalo da omogući alokacionu efikasnost, smanjenje transakcijskih troškova i povećanje trgovine temeljene na komparativnim prednostima“.[7] Tako posmatrano, dolazimo do zaključka da će sinteza Zapada i Istoka, a time i ostvarenje projekta alternativne globalizacije, u budućnosti, biti osnova promena zapadnih i istočnih društava, kao i da će te promene voditi ka prevazilaženju kapitalističkog načina shvatanja života i usvajanju novog globalnog shvatanja u kojem posedovanje novca i stvari neće biti vrhovni cilj. Koje vrednosti će biti priznate i uvažavane ne možemo u potpunosti biti sigurni, ali kako Bodirosa M. ističe, „to bi verovatno mogle biti samorealizacija stvaralačkih mogućnosti u njihovom širokom obimu, duhovne vrednosti, socijalna pravda i kvalitet življenja“.[8]

Ipak, globalizacija ne podrazumeva samo de-lokalizaciju već pretpostavlja re-lokalizaciju; to proizilazi već iz same ekonomske računice, jer globalne proizvodne kompanije i one kompanije koje plasiraju

njihov proizvod, prvo moraju razviti lokalne veze, tako što njihova proizvodnja mora nastati i učvrstiti se na lokalnom tržištu, a drugo, zato što i robne marke koje se mogu globalno prodavati počivaju na sirovinama lokalnih kultura, koje ostaju i razvijaju se živo, eruptivno i unikatno.

Takvo okruženje zahteva od menadžera, ukoliko želi da uspešno posluje u njemu, da pre svega, razume sličnosti i razlike među državama, da sagleda kulturne razlike među ljudima koji pripadaju različitim nacijama, efekte tih razlika na ponašanje ljudi i načine adekvatnog kontrolisanja i usmeravanje tog ponašanja. Ukoliko u tome uspe, menadžer će moći da na najbolji način iskoristi šanse i prilike, koje druge zemlje nude, kao i da izbegne pretnje koje može očekivati u novom okruženju.

3. KULTURNA RAZNOLIKOST

Kulturne razlike i njihov uticaj na interkulturni menadžment mogu se proučavati na različite načine. Kultura može da utiče na transfer tehnologije, menadžerske stavove i ideologiju, pa čak i na odnos između vlade i kompanije. Možda je ipak, najvažnije to da kultura ima uticaj na način na koji ljudi misle i na koji se ponašaju. Lep primer nam pružaju bivše države, Zapadna i Istočna Nemačka. I ako su u geografskom pogledu i u osnovi iste, imaju isto nasleđe i posle rušenja Berlinskog zida, taj narod je uvideo da im se kulture znatno razlikuju. Na primer, mada je Zapadna Nemačka primamljiva mnogim Istočnim Nemcima, tu treba uzeti u obzir i činjenicu da su ih upravo sličnosti i dovele do ujedinjenja, ipak većina Istočnih Nemaca žali za vremenima kada je odnos prema radu bio neobavezan. U Zapadnoj Nemačkoj večeri se završavaju pola sata pre ponoći kako bi ljudi mogli da se odmore i pripreme za sutrašnji dan. U Istočnoj Nemačkoj u to vreme tek počinju sa opuštanjem. Uveče se ostaje mnogo duže i više se pije, pošto nije toliko bitno da se sutra pođe na posao. Ljudi se ne ponašaju odgovorno, pošto nemaju na koga da ostave povoljan utisak.

U celosti posmatrano, poznavanje kulture je osnova interkulturnog menadžmenta, a to se prvenstveno odnosi na osnova verovanja i ponašanje ljudi. Navešćemo neke od neospornih slučajeva u kojima kultura jednog društva direktno utiče na menadžerski pristup ilustrujući ih na primerima različitih kulturnih mentaliteta u dve evropske zemlje Francuskoj i Nemačkoj :

- **centralizovano nasuprot decentralizovanom odlučivanju** – u nekim kulturama važne organizacione odluke donosi najviše rukovodstvo, dok je u drugim donošenje odluka decentralizovano, tako da i srednji i operativni menadžeri aktivno učestvuju u tom procesu; Nemačka je decentralizovana, tamo se sklapanje posla možete obratiti čoveku koji je na istom nivou u partnerskoj firmi kao i vi; u Francuskoj je situacija potpuno drugačija – za Francuze je skandalozna greška ako u pregovorima preskočite ljude najvišeg nivoa odlučivanja;
- **sigurnost nasuprot riziku** – u nekim kulturama oni koji donose organizacione odluke izbegavaju rizik i teško se snalaze u nesigurnim situacijama, kao Nemci, dok se u drugim kulturama podržava rizik, a odlučivanje u nesigurnim okolnostima je uobičajeno, kao kod Francuza;
- **individualno nasuprot grupnom nagrađivanju** – pojedine kulture nagrađuju samo istaknute pojedince (u vidu premija ili provizije) kao Francuzi, dok u drugim kulturne norme nameću grupno nagrađivanje, a na individualno nagrađivanje se gleda sa neodobravanjem, kao kod Nemaca;
- **neformalni nasuprot formalnim metodama** – u nekim kulturama koriste se neformalni načini u obavljanju raznih poslova (Francuska), dok druge kulture favorizuju formalne metode kojih se striktno pridržavaju (Nemci);
- **velika nasuprot maloj lojalnosti preduzeću** – u pojedinim kulturama, kao u Nemačkoj, ljudi se poistovećuju sa svojim preduzećem ili poslodavcem, dok se u drugim više vezuju za profesiju, kao u Francuskoj;
- **kratkoročni nasuprot dugoročnim vidicima** – neke kulture favorizuju kratkoročne ciljeve, npr. zarade ili efikasnost, dok je kod drugih (i u Nemačkoj i u Francuskoj) veća zainteresovanost za dugoročne ciljeve, poput udela u tržištu ili tehnološkog razvoja;

- **stabilnost nasuprot inovaciji** – neke kulture podržavaju stabilnost i odupiru se promenama, kao Nemci, dok druge, opet, visoko cene inovaciju i promenu, kao Francuzi.

4. MEĐUKULTURNE KOMUNIKACIJE

Kultura poslovnog komuniciranja postaje naša stvarnost. Treba imati u vidu da svako pravilo u privatnom ponašanju ima svoj direktni ekvivalet pri poslovnom ophođenju. Svaki promišljeni napor, svaki ozbiljan čovekov korak u životu ima svoje početne ciljeve, svoju svrhu. Ti ciljevi nisu statičke prirode, već se oni kroz stalni rad i tokom vremena, nekad manje a nekad više menjaju, prilagođavaju novostvorenim uslovima, situacijama i stečenim znanjima i iskustvima. Znanje i iskustvo su potrebni elementi, ali da bi bili operativno upotrebljivi, neophodna je permanentna komunikacija i ostvarenost prema novim predlozima i idejama.

Bez obzira gde radi, internacionalni menadžer će se suočiti sa jezičkim i kulturnim barijerama tokom komuniciranja sa članovima sve raznovrsnije domaće radne populacije. Samo mali broj zemalja ima apsolutno homogeno stanovništvo. Radna populacija jedne zemlje odražava njenu kulturnu raznolikost, odnosno stepen do koga je stanovništvo od ljudi različitog nacionalnog, etničkog, rasnog i religijskog porekla. Ljudi se, takođe, razlikuju po polu, starosnom dobu, fizičkim sposobnostima, porodičnom statusu i obrazovanju, što doprinosi raznolikosti radnog stanovništva. I bez napuštanja sopstvene zemlje, menadžeri dolaze u kontakt sa ljudima raznorodnog porekla i nasleđa. Razlike u poreklu mogu biti teška komunikaciona barijera koju treba prebroditi. Zato, prilikom svake komunikacije treba imati u vidu kulturne razlike.

Generalni model komunikacije opisuje ljude kao pošiljaoce i primaocce informacija. Ljudi istovremeno primaju i šalju informacije. Međukulturna komunikacija je slična drugim oblicima komunikacije. Razlikuje se od uobičajenih komunikativnih situacija po tome što postoje bitne sistematične razlike u pretpostavkama ljudi iz različitih kultura. Svest o tim pretpostavkama i njihovo razumevanje može poboljšati komunikaciju i odnose sa ljudima iz drugih kultura.

Osnovni problem međukulturne komunikacije se javlja pri percepciji značenje. Komunikacija se obično definiše kao dinamičan proces pomoću koga se ljudsko ponašanje, kako verbalno tako i neverbalno, percipira i na njega odgovara slanjem i primanjem poruka.[9] Ljudi odgovaraju u skladu sa sopstvenim zapažanjima, a ne uvek u skladu sa onim što "pošiljalac" prenosi kao ideju – poruku. To je interaktivan proces. Teškoće mogu proisteci iz greške u socijalnoj percepciji prouzrokovane kulturnim razlikama koje utiču na proces precepcije. Ozbiljne greške koje se mogu javiti su isključivo posledica različitog porekla sagovornika koje im onemogućava da pravilno razumeju jedan drugog.

Dve osnovne ideje koje proizilaze iz mnogobrojnih studija iz oblasti međukulturne komunikacije su:

1. razumeti kulturne uticaje (razlike i sličnosti) na komunikaciju koji deluju na osobu iz druge kulture ili iz sopstvene;
2. želiti komunikaciju na međukulturnim osnovama.

Učesnici u međukulturnoj komunikaciji treba da imaju iskrenu želju za komunikacijom i moraju težiti uzajamnom razumevanju, kao i uspostavljanju odgovarajuće atmosfere za komunikaciju kako bi došlo do razumevanja.

Svaki kulturni svet funkcioniše prema sopstvenoj unutrašnjoj dinamici, sopstvenim principima i sopstvenim zakonima – pisanim i nepisanim. Čak i vreme i prostor su jedinstveni za svaku kulturu. Naravno, postoje neke zajedničke dimenzije za sve kulture.

Svet kulture se uslovno može podeliti u tri dela: reči, materijalna dobra i ponašanje. Reči su medijumi biznisa, politike i diplomatije. Materijalna dobra su obično pokazatelji statusa i moći. Ponašanje pruža povratnu informaciju o tome kakva su osećanja drugih i uključuje tehnike za izbegavanje konfrontacija.

Kulturu možemo posmatrati kao da je neki veliki, izuzetno kompleksni, suptilni računar, čiji programi upravljaju akcijama i reakcijama ljudskih bića u svim sferama života. Ovaj proces zahteva pažnju za sve što ljudi rade da bi opstali, napredovali u svetu i dobili zadovoljstvo od života. Kulturni programi

neće funkcionisati ukoliko se izostave fundamentalni koraci, što se događa kada ljudi nesvesno primenjuju sopstvena pravila na drugi kulturni sistem.

5. ZAKLJUČAK

Sve veća internacionalizacija poslovnih aktivnosti, naročito ubrzana sedamdesetih godina XX veka, nametala je potrebu odgovora na navedeni izazov u istraživanju i pronalaženje rešenja potpuno novih problema koji su se pojavili u praksi. Glavni ekonomski indikatori internacionalizacije (uključujući strane direktne investicije, međunarodnu prodaju i profite ostvarene u inostranstvu) iskazivali su tada (a danas još više) neprekidni rast. Povećanje multinacionalnog poslovanja podrazumeva i sve veću multikulturalnost unutar samih organizacija, tj. sve češću interakciju između zaposlenih i menadžera iz različitih kultura. Povećani multikulturalizam neminovno zahteva i nove strategije za organizacije, a ključ uspeha ogleda se upravo u poznavanju, razumevanju i prihvatanju različitih kultura.

Novo doba je doba promena i izazova u kojem uspevaju najodlučniji i najspremniji. Ekonomija prelazi granice matične zemlje stvarajući svet globalne ekonomije. U globalnoj ekonomiji nastaju i nove prepreke za usklađivanje različitih poslovnih praksi u različitim kulturama. Sve kulture su vođene svojim ekonomijama, a vrednosti svake kulture su način poslovanja njihovih ljudi.

Prosek poslovanja u uslovima globalizacije postavlja i neka nova pravila poslovanja:

- visok stepen poslovne komunikacije;
- razvijen integritet svakog pojedinca u procesu poslovanja;
- usklađivanje poslovnih standarda;
- uspešno poslovanje podrazumeva i poznavanje savremenih tokova koji su povezani sa: smanjenjem troškova, povećanjem efikasnosti i upravljanjem odnosa sa strankama, kao i obukom zaposlenih;
- poznavanjem poslovnih protokola koji olakšavaju komunikaciju;
- nastupom u ime organizacije;
- kako se pravilno predstaviti;
- kako ovladati poslovnom komunikacijom na međunarodnoj poslovnoj sceni;
- kako se određuje raspored sedenja bilo za pregovaračkim stolom, bilo za obrokom . . .

Uloga menadžera se razvija kao odgovor na potrebe kompanija koje posluju na međunarodnoj sceni. Kompleksnost globalizacije u oblasti menadžmenta je velika i zahteva od menadžera savremenog doba da se prilagodi i ponudi savremena rešenja za moderne probleme. Jedno od područja, čiji značaj je sve veći je veština upravljanja interkulturalnim menadžmentom.

Međunarodna poslovna scena podrazumeva poznavanje različitih kultura. Većina kompanija više ne može izbeći potrebu da kupuje, prodaje ili radi sa ljudima iz različitih kultura. Multinacionalne kompanije imaju razgranatu mrežu kancelarija, proizvođači se sve više oslanjaju na inostrana tržišta i distributere, proizvodi i usluge se ne nude samo na domaćem tržištu, a mnoge industrije se oslanjaju na imigrantsku radnu snagu. Spremnost da se prihvate i razumeju razlike stvara veće šanse za uspeh.

LITERATURA

[1] Adler N. J., International Dimensions of Organizational Behavior. Fourth Edition.

Cincinnati, OH: South-Western, 2001.

[2] Gerec K., Tumačenje kultura 1. Zemun: Biblioteka XX vek; Beograd, Čigoga štampa, 1998.

[3] Ristić Ž., Radovanović D., Jandrić M., Finansijska globalizacija makroekonomske politike, Beograd, EtnoStil, 2010.

-
- [4] Raičević M. Miroslav, Internacionalna ekonomija sa osnovama ekonomske diplomatije, FIM, Beograd, 2000.
- [5] Gidens E., Odbegli svet, Beograd: Stubovi kulture, 2005.
- [6] Hantington S., Sukob civilizacija, Podgorica: CID, 2000.
- [7] Ristić Ž., Radovanović D., Globalizacija makroekonomske politike, Liber, Beograd, 2008.
- [8] Bodiroža M., Međunarodna ekonomija, UPS, Banjaluka, 2008.
- [9] Sackmann S. A., Phillips M. E. ,Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. International Journal of Cross-Cultural Management, 2004., Vol. 4, No. 3, pp. 370-390.

Nova aplikacija na model upravljanja preduzećima u Srbiji

New application of model management enterprises in Serbia

Nebojša Radinović, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd

Apstrakt - Poslovanje u savremenim uslovima privređivanja a posebno u uslovima ekonomske krize izloženo je brojnim izazovima. Da bi osigurali opstanak i razvoj na tržištu, preduzeća se moraju prilagođavati i suprodstavljati tim izazovima. Takav proces mora biti kontrolisan i usmeravan od strane menadžmenta ali i svih zaposlenih kroz jasno definisan model upravljanja preduzećem. Poslovanje u savremenim i uspešnim ekonomijama stavlja akcenat na definisane modele upravljanja proizvodnjom i kvalitetom, koje ne bi bile uspešne bez odgovarajuće kulturološke i socijalne podloge.

Donošenje odluka uz primenjiv model upravljanja, menadžerima omogućava da spreče upravljanje pomoću mišljenja i ličnih emocija, odnosno omogućava im da donose odluke koje su najbolje za preduzeće, kupce, zaposlene i za ostvarivanje finansijskih ciljeva.

Upravljanje proizvodnjom je svakako, jezgro poslovanja svakog preduzeća, kompanije ili preduzetničke radnje. Ako jednom razumete i ovladate tehnologijom proizvodnog upravljanja, možete sagledati celokupno upravljanje i odnose među svim faktorima koji na njega utiču.

Ključne reči- upravljanje proizvodnjom, preduzeće, menadžment, zaposleni

Abstract - Business in the modern economic environment especially in the economic crisis has been exposed to a number of challenges. In order to ensure the survival and development on the market, companies must adapt and confront these challenges. Such a process must be controlled and directed by the management and all employees through a clearly defined model for management of enterprise. Doing business in the modern and prosperous economies emphasizes defined modalities of production management and quality, which would not be successful without the proper cultural and social background.

Decision- making with the applicable model of governance makes it possible for managers to avoid management based on personal opinions and emotions and allows them to make decisions that are best for the company, customers, and its employees and for achieving financial goals.

Production management is certainly the core business of each company or entrepreneurial activities. If one understands and masters the technology of production management, one can get to see the overall management and relationships among all the factors that affect it.

Keywords- production management, company, management, employees

1. UVOD

Značaj i položaj svake organizacije unutar ekonomskih i društvenih zajednica vidi se kroz uspešno poslovanje i zadovoljstvo zaposlenih. Ključ u postizanju i održavanju ta dva elementa je kvalitetno proizvodno upravljanje.

Upravljanje proizvodnjom je jezgro poslovanja svakog preduzeća, kompanije ili preduzetničke radnje. Ako jednom razumete i ovladate tehnologijom proizvodnog upravljanja, možete sagledati celokupno upravljanje i odnose među svim faktorima koji na njega utiču.

Dobar model upravljanja proizvodnjom je ustvari odlična organizacija kojom se postiže i održava izvanredan nivo performansi koje zadovoljavaju ili prevazilaze očekivanja svih svojih zainteresovanih strana.

Rukovođenje preduzećem ili preduzetničkom radnjom je nesumljivo ograničeno pravnim i institucijalnim uređenjem zemlje. Ali veliki uticaj na njega imaju kultura i socijalni sistem

zemlje. Svaki od koncepata je važan sam po sebi, ali maksimalna korist se postiže kada se on može integrisati u kulturu države u kojoj se sprovodi.

Ova aplikacija će se temeljiti na već primenjenim svetskim modelima, kojih ima nekoliko, vodeći računa o primenljivosti pojedinih segmenta u srpskom kulturnom i socijalnom okruženju. Imajući u vidu da se japanska privreda kao jedna od najrazvijenih u svetu temelji na američkoj i evropskoj naprednoj tehnici, koju su Japanci uvezli dovođenjem američkih i evropskih eksperata, posle otvaranja vrata Japana, i da se njihov sistem upravljanja delimično ne može sprovesti u Srbiji upravo zbog kulturoloških razlika ova aplikacija treba da predstavi model koji se bazira na Japansko-Evropsko-Američkom modelu proizvodnog upravljanja uklopljenom u srpski kulturno-socijalno stanje.

2. JAPANSKI, AMERIČKI I EVROPSKI MODEL

Svi eksperti u Srbiji koji se bave proizvodnim upravljanjem koriste ili promovisu u svojim radovima jedan od svetskih modela (japanski, američki ili evropski). Svaki od ovih modela je nesumljivo temelj uspešnosti svake od privreda zemalja u kojoj se primenjuju. Ali, kao što je u uvodu navedeno veliki uticaj na proizvodno upravljanje imaju kultura i socijalni sistem. O našoj kulturi i njenom uticaju ne treba govoriti jer je opšte poznato koliko ona ima uticaj na sve sfere života u Srbiji, pa ni upravljanje proizvodnjom ne može biti izuzeto. A imajući u vidu da u Srbiji gotovo da ne postoji socijalni sistem, bar ne onakav kakav je svrsishodan, ove dve oblasti se ne mogu zanemariti. Definitivno, modeli koji funkcionišu u Japanu, Americi i Evropi ne mogu se primeniti zdravo za gotovo u Srbiji. Ali ono što je moguće je da se ti modeli i iskustava, „proseju“, kroz „sito“, kulturnog i socijalnog stanja i dobiće se zlatni grumeni koji će doprineti uspehu srpske privrede.

No, da se upoznamo sa pomenutim modelima i njihovim sličnostima i razlikama.

Američki stručnjaci su na bazi principa naučne organizacije rada koje je postavio Tejlor tokom polovine XX veka su izgradili model koji se zasnivao na obezbeđenju kvaliteta u proizvodnji i upravljanju. U to vreme ovaj koncept je predstavljao izuzetan know-how koji je veoma ozbiljno shvaćen i prihvaćen. Pod uticajem rastućih privreda, prvenstveno Japana, Amerikanci su svoj model prilagođavali i usavršavali čime su mu dodali još jedan kvalitet, dinamičnost.

Savremeni američki model, možemo reći, zasniva se na principima: zadovoljenja kupaca, jačanju finansijskih i marketinških performansi, razvijanju performansi proizvoda i usluga, produktivnosti, operativnosti, efikasnosti, odgovornosti, razvoju ljudskih resursa, razvoju isporučilaca i društvenoj odgovornosti.

Američki stručnjaci su ovaj model posle 2. sv. rata prezentovali japanskim stručnjacima. Posle prvih konkretnih rezultata, japanski stručnjaci su počeli da ga dalje razvijaju te je japanska privreda a i celokupno društvo doživelo izuzetno brz i uspešan razvoj. Danas Japan predstavlja svetsku privrednu velesilu i s pravom se može govoriti o posebnom modelu privrede i upravljanja.

Pa u čemu je razlika? Svakako u prilagođavanju američkog modela hiljadugodišnjoj japanskoj kulturi, socijalnom stanju i resursima.

Japanci su pitanje privrednog napretka i ekonomskog razvoja tumačili sa stanovišta postizanja nacionalne snage i veličine, a lični interes, komfor i opšti standard su bili u drugom planu.

I evropska privreda se našla na udaru japanske konkurentnosti i kvaliteta, te je i njen odgovor usledio uvođenjem novog modela. Novi evropski model se zasniva na: orijentaciji na rezultate prvenstveno

prema kupcima a onda i prema kadrovima i društvu, procesima, razvoju ljudskih resursa, liderstvu i javnoj odgovornosti.

2.1. Koncepti Japanskog, Američkog i Evropskog modela

Koncept japanskog modela:

- Pod jakim liderstvom najvišeg menadžmenta, uspostavljanje jasne srednjoročne i dugoročne vizije i strategije
- Jasna upotreba koncepta, vrednosti i naučnih metoda
- Posmatranje ljudskih resursa i informacija kao vitalne organizacione strukture
- Pod odgovarajućim menadžment sistemom efektivno realizovati sistem obezbeđenja kvaliteta i međufunkcionalni menadžment sistem koji obuhvata troškove, isporuku, okolinu i bezbednost
- Uz podršku fundamentalnih organizacionih snaga kao što su tehnologija, brzina i vitalnost obezbediti balansirane odnose sa kupcima, zaposlenima, društvom, isporučiocima i akcionarima
- Kontinualno realizovati ciljeve organizacije kroz misiju u gradnji poštovanja prema njoj i kontinualnog obazbeđenja profita

Koncept američkog modela:

- strateško planiranje
- fokus na kupce
- mere, analize i upravljanje znanjem
- fokus na ljudske resurse
- fokus na operacije
- rezultati
- liderstvo

Koncept evropskog modela:

- dodavanje vrednosti za klijente, kupce uz razumevanje, predviđanje i zadovoljavanje njihovih potreba, očekivanja i mogućnosti,
- stvaranje održive budućnosti pozitivan uticaj na svet oko sebe kroz unapređenje rada, uz istovremeno unapređenje ekonomskih, ekoloških i socijalnih uslova u zajednicama,
- razvoj organizacioni sposobnosti promenama unutar i izvan organizacionih granica,
- iskorišćavanje kreativnosti i inovacija,
- voditi sa vizijom, inspiracijom i integritetom,
- Lideri koji oblikuju budućnost i uzori su za svoje vrednosti i etike.
- agilno upravljanje, sposobnost da prepoznaju i reaguju efikasno i efektivno na mogućnosti i pretnje,
- ljudski resursi, vrednovanje svojih ljudi i stvaranje kulture za postizanje i organizacionih i ličnih ciljeva,
- održavanje dobrih rezultata koji zadovoljavaju kratkoročne i dugoročne potrebe svih zainteresovanih strana, u kontekstu njihovog radnog okruženja.

3. UPOREĐENJE RAZLIKA JAPANSKE, ANGLOAMERIČKE I SRPSKE KULTURE I SOCIJALNOG STANJA

JAPAN	AMERIKA	SRBIJA
Pravednost je važnija od bogatstva	Bogatstvo je važnije od pravednosti	Bogatstvo je važnije od pravednosti
Grupa je najvažniji deo društva i naglašena je njena motivacija	Pojedinac je najvažniji deo društva, timska motivisanost raste	Ne postoji odnos prema pojedincu ili grupi, profit po svaku cenu je na prvom mestu. Motivisanost je nebitna
Veze u okviru porodice su skladne i čvrste i proširuju se na daleke rođake, društvo sa jakom mrežom društvenih veza	Centralna i pokretna porodica, pokretljivo društvo koje ne naglašava društvene veze	Centralna porodica još uvek funkcioniše, vrlo nepokretljiva sa minimalnim društvenim vezama
Društvo motivisano radom i visoko disciplinovano	Odbijanje „protestanskog radnog morala, i hijerarhije	Radni moral i motivisanost na jako niskom nivou, odbijanje hijerarhije na svakom nivou
Investicija u obrazovanje je pitanje prestiža i ekonomskog blagostanja cele porodice	Obrazovanje je investicija u lični uspeh	Investicije u obrazovanje su daleko iza investicija u mogućnost brze zarade(sport i estrada)
Protokol, nivo i status su važni	Neformalnost i sposobnost su važni	Status je važan
Lični konflikti treba da se izbegavaju(malo advokata)	Konflikt je pokretačka snaga koju treba prevazići(mnogo advokata)	Konflikti su gotovo imidž i potpuno je nebitno prevazići ih(mnogo advokata)
Služenje društvu je moralna obaveza	Nepoverenje u veliku vladu i birokratiju	Apriori nepoverenje u vladu, birokratiju i sistem
Socijalni status rešen	Socijalni status delimično rešen	Socijalni status nije rešen

4. SRPSKI MODEL

Tajna uspeha privreda navedenih zemalja svakako je u striktnoj primeni usvojenih modela. Potvrdu za ispravnost takvog delovanja, svakako dobijaju kroz: životni ciklus proizvoda, zadovoljstvo, zdravlje i sigurnost ljudi, minimalni utrošak svih resursa, ali i profit koji ostvaruju.

Takođe je jako bitno da su sve napredne države prepoznale važnost primene upravljanja proizvodnjom i kvalitetom, i svojim delovanjem značajno podstiču i podržavaju preduzeća koja ih primenjuju.

Svaki od pomenutih modela su u dugoročnim periodima trpela promene u skladu sa stanjem u privredi zemlje koja ga je primenjivala i spoljnim uticajima. Što je jedan od bitnijih kvaliteta, svakog od pomenutih modela. Dinamičnost i prilagodljivost. Iz takvih iskustava došli smo do zaključka da u kreiranju ovog modela krenemo od tri osnovne pretpostavke, prva je usklađenost sa trenutnim stanjem u privredi Srbije. Druga, dinamičnost i prilagodljivost. I treća i najvažnija, usklađenost sa kulturnim nasleđem i socijalnim stanjem.

4.1. Komparativni prikaz pristupa konceptu upravljanja preduzećima i kvalitetom u SAD, Japanu i Srbiji

Karakteristika	JAPAN	AMERIKA	SRBIJA
Mašinski park	Nove,sofisticirane visokoproduktivne mašine	Postojeće kvalitetne mašine	Zastarele, niskopro- duktivne mašine
Tržište	Orijentacija na globa- lno tržište	Analiziraju se potrebe tržišta	Orijentacija na domaće tržište,vrlo često bez analize potreba
Obrazovanje zaposlenih	Kontinuirano obrazo- vanje svih zaposlenih	Obrazovanje u specija- lizovanim instituci-jama, specijalizacija funkcija	Obrazovanje prepušte-no na volju zaposle- nima, sektor ljudskih resursa gotovo da i ne postoji
Specijalizacija	Visoka prema funkciji u hijerarhiji	Niska, svaki radnik ko- ntrolor	Niska, svaki radnik ko- ntrolor
Organizacija	Kombinovana, korpora- tivni menadžment	Mehanistička, birokra- tizacija	U većini slučajeva potpuno nejasna, birokratizacija
Uticaj zaposle- nih	Visok i to posebno u odnosu na kvalitet	Nizak i to posebno u odnosu na kvalitet	Nikakav
Inovacije u kvalitetu	Veliki broj po zapo- slenom	Mali broj po zaposle-nom	Gotovo da ne postoji
Zapošljavanje	Planirano i uređeno	Prema potrebama proizvodnje	Političke i rodbinske preporuke
Sigurnost	Visoka, životni radni vek	Niska, vezana za potrebe proizvodnje	Nikakva

4.2. Ključ uspeha

Rezultat analize stanja u srpskoj privredi i proučavanja postojećih svetskih modela, kao i njihovo „prosejavanje,, kroz sito makro, mikro kulture i socijalnog stanja je da se dobilo deset zlatnih „grumena,,. Deset ključnih aktivnosti koje bi trebalo primeniti kako bi se ubrzano krenulo u oporavak srpske privrede. Nazvani su **KLJUČ USPEHA**. Ovaj ključ uspeha je potpuno orijentisan na kupca, na česte promene u organizaciji, organizaciju na minimalnom broju nivoa, kontinuirano poboljšanje svih procesa, praćenje svih oblika troškova, upravljanju pomoću timskog rada, poboljšanje zadovoljstva zaposlenih i zaštiti životne sredine.

K- Kupci ,

Lj-Ljudski resursi

U-Uzajamno poverenje

Č-Čišćenje

U-Upotreba jednostavnih alata

S-Strateško planiranje

P-Procesi

E-Etika

H-Hijerarhija

A-Analiza

5. PRIMENA SRPSKOG MODELA PO SEGMENTIMA

K - Kupci

Njegovo „veličanstvo“, kupac je stav koji je zaživeo u svim modelima. Kupac zauzima visok položaj u svim svetskim modelima, njegovi zahtevi su pokretači svih procesa. Informacije koje se prikupe od kupaca su temelj analiza i strateških planova. Putokaz za ostvarivanje kvaliteta. U japanskom modelu kupac se tretira kao „svetinja“, u američkom modelu zadovoljenje kupca je pokretač svega što se dalje dešava u procesu proizvodnje.

U Srbiji, kupac je na poslednjem mestu. Marketinški trikovi su osnov za sticanje dobiti. Država nije zainteresovana da zaštiti kupca, čak i postojeći zakonski okviri ne daju mogućnost za zaštitu kupaca. Dok u modernim i naprednim ekonomijama preduzeća sama štite kupca jer se utrkuju da kvalitetom obezbede poslovni uspeh. U Srbiji je na snazi „obogati se preko noći“. Odnos prema kupcu mora se promeniti iz osnova.

Lj - Ljudski resursi

Upravljanje ljudskim resursima je u srpskoj privredi na najnižem nivou. Dok se u svetu u nauku o upravljanju ljudskim resursima mnogo ulaže te je ona na visokom nivou razvijenosti. Ovaj segment u Srbiji je gotovo potpuno zanemaren. Tamo gde je i formiran sektor upravljanja ljudskim resursima on uglavnom služi da se fingira rad sa ljudima u skladu sa željama menadžmenta.

Tačno je da razvoj ljudskih resursa zahteva vrlo strpljivu primenu, vreme i novac, ali treba da im je uvek na umu da ključ za uspešno unapređenje rada u potpunosti zavisi od sposobnosti svih zaposlenih. Privrednici a naročito njihov menadžment, moraju shvatiti da su ljudski resursi najvažnija „imovina“ u preduzeću. Možete imati neograničena finansijska sredstva i njima kupiti najsofisticiranije mašine ali ne i ljudske resurse.

U - Uzajamno poverenje

Zasigurno je uzajamno poverenje rezultat dobrog rada ljudi koji su zaduženi za rad sa ljudskim resursima. Ali poverenje je u preduzećima na tako niskom nivou, da isti segment zaslužuje posebno mesto u ovom modelu. U Srbiji je vrlo naglašeno nerazumevanje i nepoverenje na relaciji menadžment-zaposleni i vrlo često zaposleni-zaposleni. Nepoverenje između menadžmenta i zaposlenog, uglavnom su nastale na temeljnimljima netransparentnosti. Zaposlenima uglavnom nisu dostupni modeli ocenjivanja kvaliteta, a menadžment se uglavnom rukovodi ličnim animozitetima u procesima vrednovanja, nagrađivanja i napredovanja. Ako na to dodamo neizvesnost zarada, doprinosa i mogućnost korišćenja prava iz radnog odnosa, ona je jasno zašto su ti odnosi na niskom nivou, i zašto je potrebno posvetiti im posebnu pažnju.

Č - Čišćenje

Ako su kupci ulazna vrata, ljudski resursi jedan od nosećih stubova onda je čišćenje ključ za visoko kvalitetne proizvode i usluge u bilo kom preduzeću. Ovaj segment je od suštinskog značaja i za bezbedan i efikasan rad kao i za postizanje osećaja prijatnosti za vreme rada. A posetioci dobijaju želju da tu rade nakon što vide takvo preduzeće. Šta bi bila svrha čišćenja? Učiniti radno mesto čistim i urednim da bi se radilo poletno i efikasno. Apsolutna eliminacija škarta i nepotrebnok trošenja pokreta, materijala opreme, mašina i ljudi, samim tim i novca.

U – Upotreba jednostavnih alata

Menadžment mora analizirati metode upravljanja u regionu u kom radi, i mora usvojiti bilo koju novu metodu ili upravljačku alatku koja će biti korisna za poboljšanje produktivnosti i kvaliteta. Svaki alat može biti upotrebljiv, ako je još i lak za primenu u praktičnom radu i ukoliko se vodi računa o dva bitna elementa koja mora sadržati, onda imamo alat za izradu uspeha. On mora u svojoj osnovi sadržati i koristiti statističke metode, kako bi bio proverljiv. Takođe, se mora postaviti i cilj koji treba da postignemo primenom tog alata. Cilj mora biti takav da je lako dostupan i izražen u brojevima. Bez takvog alata nema ni uspeha.

S - Strateško planiranje

Dobro napravljen plan povećava šanse da aktivnosti iz dana u dan postignu željene rezultate. Planiranje pomaže zaposlenima da se usmere na prave prioritete, to unapređuje radni proces ljudi koji rade zajedno na ostvarivanju prioriteta. Plan treba uraditi i primeniti ga tako da proizvodi rezultate.

P - Procesi

Kvalitetni procesi u okviru preduzeća imaju veliki uticaj, na racionalno korišćenje radnog vremena, uspešniju kontrolu kvaliteta a samim tim i povećanje dobiti. Procesi moraju biti jasni i lako sprovodljivi.

E – Etika

„Kada se zahtevi za obavljanje posla sukobe s moralom ili blagostanjem društva, svet poslovanja je taj koji treba da uzmakne i to je, možda, krajnji smisao i cilj poslovne etike.,, R.Solomon

H - Hijerarhija

Bauk hijerarhije kruži Srbijom. Od hiljadu ispitanika, na prste jedne ruke mogu se nabrojati ljudi koji imaju dobro mišljenje o svojim pretpostavljenima i načinu na koji su oni napredovali. Zato, hijerarhija i njeno uspostavljanje zaslužuje visoko mesto u modelu koji treba da unapredi upravljanje proizvodnjom u Srbiji. Svaki zaposleni u preduzećima u Srbiji teži da napreduje u poslu bez obzira da li zaslužuje tu stepenicu u hijerarhiji ili ne jer svi imaju visoko mišljenje o sebi bez obzira što ne poseduju niti intelektualnu niti profesionalnu sposobnost za obavljanje tih zadataka. Načini za uspinjanje na toj hijerarhijskoj lestvici su raznorazni, počevši od realnih stručnih sposobnosti koje zaposlenik ispoljava tokom radnog vremena i gde stvarno zaslužuje određeno napredovanje pa preko rodbinskih, prijateljskih, ličnih i političkih veza dolaze na visoko pozicionirana radna mesta.

Ponekad menadžment uspe da pronikne u tajne profesionalne nesposobnosti zaposlenih, ali zbog politike nezameranja kako prema zaposlenom tako i prema svom nadređenom, jako malo učine da je suzbiju. Kako rešiti tako kompleksan i ozbiljan problem?

Rešenje je u stručnjacima koji se nalaze van preduzeća. U čemu je njihova prednost? Kao prvo, poslodavac uvek može uputiti „vezu,, nakonsultantsku kuću ili konsultanta koji je angažovan i delimično ublažiti pritisak koji se vrši na njega, i oni su lično nezainteresovani da bilo kome daju prdnost u postupku odabira po bilo kom osnovu osim profesionalnosti.

A – Analiza

Istraživanje tržišta je vrlo važan deo razvoja svake organizacije. Kvalitet poslovnih odluka uveliko zavisi od kvaliteta informacija i interpretacije rezultata istraživanja tržišta. Informacije su bitne ne samo zbog praćenja okruženja, već i zbog predviđanja kretanja u okruženju, ali i zbog kreiranja promena koje bi mogle unaprediti poslovanje i poboljšati konkurentnost preduzeća. Samo kvalitetne informacije su temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Glavni smisao istraživanja tržišta je prikupljanje valjanih i pouzdanih informacija koje pomažu prilikom odlučivanja u tržišnom poslovanju, planiranju aktivnosti, rešavanju konkretnih teškoća ili kontroli uspešnosti poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Iako je filozofija proizvodnog upravljanja i upravljanja kvalitetom u potpunosti uključena u mnogim poslovnim oblastima ekonomski uspešnih zemalja, u našoj zemlji nisu dovoljno prisutani ili ih gotovo i nema. Poseban problem je dugoročna svrha ove filozofije, jer primena iste ne donosi dobit "preko noći". Situacija u našim preduzećima se bitno razlikuje od one kod kompanija u svetu koje su zasnovane i imaju dugogodišnju praksu poslovanja na principima kvalitetnog proizvodnog upravljanja i uspostavljenim TQM. Korišćenje ove aplikacije omogućava da se ona zbog svoje dve osnovne karakteristike, prilagodljivost svakom obliku organizacije i primeni u svakom trenutnom stanju korisnika, koristi kad god korisnik uvidi potrebu za njenom primenom. Naime, korisnici mogu u dogovoru sa konsultantom koristiti sve predložene module ili samo one koje bi upotpunili već postojeće.

Koristi od primene ove aplikacije proizvodnog upravljanja nije samo povećanja posvećenosti topmenadžmenta i zaposlenih za poboljšanje procesa već i zadovoljstvo kupaca, zaposlenih, akcionara, dobavljača, zajednice kao i povećanje poslovnih rezultata preduzeća koji će nastaviti da služe kao pokretačka snaga za poboljšanje i razvoj. Ipak neprekidno mora se imati na umu da bez obrazovanja top menadžera prvo, a zatim, preko njih i svih zaposlenih, uz dinamičko proizvodno upravljanje podložno ispitivanjima i promenama teško da se može držati korak sa svetskom privredom.

Pored obrazovanja, motivacija je takođe važna pokretačka snaga za implementaciju proizvodnog upravljanja. Kad zaposleni uvide da jedan takav model funkcioniše i da im donosi dobro i to ne samo u finansijskom smislu uspeh nam je na dohvata ruke. Sistem podsticaja, kao sastavni deo kuće proizvodnog upravljanja i kvaliteta, uz doslednost i pravičnost u njenoj primeni prvi je korak na putu ka uspehu.

Indetifikacija zaposlenih sa preduzećem i njihovo angažovanje u stalnom razvoju je takođe jedan od bitnih ciljeva ove aplikacije.

LITERATURA

- 1.Negishi ,Tsuyoshi.Upravljanje kvalitetom i kontrola kvaliteta. Zaječar:NARR, 2011g.
2. NARR-Karakteristike japanskog proizvodnog upravljanja, Beograd,
- 3.NARR-Osnove japanskog proizvodnog upravljanja, Beograd
4. DJurić Kuzmanović, Dr Tatjana. „Poslovna etika i primena etičkog standard u poslovanju,,.Časopis „Škola biznisa,,. Novi Sad ,2008