

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

Prof. dr Vidoje Stefanović
Prof. dr Drago Cvijanović
Prof. dr Boško Vojnović

LAVIRINTI MENADŽMENTA

Monografija



Beograd, 2012. godine

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

Prof. dr Vidoje Stefanović

Prof. dr Drago Cvijanović

Prof. dr Boško Vojnović

LAVIRINTI
.....
MENADŽMENTA
.....

Monografija

Beograd, 2012. godine

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

LAVIRINTI MENADŽMENTA *Monografija*

Autori:

Prof. dr Vidoje Stefanović
Prof. dr Drago Cvijanović
Prof. dr Boško Vojnović

Urednik:

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Zoran Njegovan
Prof. dr Savo Ivančević
Doc. Dr Jonel Subić

Izdavač:

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848
Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Štampa:

DIS PUBLIC D.O.O. Beograd
Beograd, Braće Jerkovića 111-25, tel – fax (011) 39-79-789

Tiraž: 500

ISBN 978-86-6269-009-8

Štampanje monografije je u celini finansirano od strane Ministarstva prosvete i nauke
Republike Srbije.

SADRŽAJ

TEORIJSKE OSNOVE MENADŽMENTA	13
1. KA DEFINICIJI MENADŽMENTA	15
1.1. <i>Osnovni principi menadžmenta</i>	18
2. RAZVOJ MENADŽMENTA	20
2.1. <i>Rani menadžment</i>	20
2.2. <i>Naučni menadžment</i>	21
2.3. <i>Savremene teorije i pristupi</i>	23
3. NEOPHODNOST PRIMENE MENADŽMENTA	26
3.1. <i>Uslužni menadžment</i>	27
4. FUNKCIJE MENADŽMENTA	30
4.1. <i>Planiranje</i>	30
4.1.1. <i>Strateško planiranje, analiza ekonomskog stanja i definisanje strategije lokalnog (regionalnog) privrednog razvoja</i>	32
4.1.2. <i>Funkcija planiranja razvoja u procesu ekonomske tranzicije</i>	36
4.1.3. <i>Strategijsko planiranje lokalnog privrednog razvoja</i>	39
4.2. <i>Organizovanje</i>	41
4.3. <i>Zapošljavanje</i>	42
4.4. <i>Kontrolisanje</i>	46
4.5. <i>Uticaj</i>	47
5. VRSTE MENADŽMENTA	49
5.1. <i>Strateški menadžment</i>	49
5.2. <i>Operativni menadžment</i>	52
6. PROCES MENADŽMENTA	54
7. OBLASTI MENADŽMENTA	55
8. CONTROLLING – NOVA FILOZOFIJA MENADŽMENTA	58
9. MENADŽMENT I PREDUZEĆE	60
9.1. <i>Menadžment velikih i malih preduzeća</i>	62
10. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	64
10.1. <i>Portfolio koncept (menadžment)</i>	65
10.2. <i>Metod scenarija</i>	65
10.3. <i>Cost - Benefit analiza</i>	65
10.4. <i>SWOT analiza</i>	66

10.5. <i>Koncept životnog ciklusa</i>	68
10.6. <i>Tehnike za povećanje kreativnosti</i>	68
10.6.1. <i>Tehnike kreativnosti</i>	71
10.7. <i>Benchmarking</i>	74
NOVA ERA MENADŽERA	79
1. MENADŽER – POSTATI I OPSTATI	81
2. MENADŽER KAO INVESTICIJA	83
3. MENADŽER - VOĐA ILI POSREDNIK	84
4. KARAKTERISTIKE MENADŽERA	87
4.1. <i>Lične veštine menadžera</i>	90
4.2. <i>Komunikacijske veštine menadžera</i>	92
4.2.1. <i>Veštine interpersonalne komunikacije</i>	93
4.2.2. <i>Veština pregovaranja</i>	97
4.3. <i>Humor kao karakteristika menadžera</i>	99
5. FATALNE GREŠKE MENADŽERA	100
6. PROFIL MENADŽERA	106
6.1. <i>Mekabijevi tipovi menadžera</i>	106
6.2. <i>Adižesovi tipovi menadžera</i>	108
6.3. <i>Preduzetnički i klasičan menadžer</i>	111
7. PRIPREMA MENADŽERA	113
7.1. <i>Edukacija menadžera</i>	115
7.2. <i>Program edukacije menadžera</i>	116
8. MOTIVACIJA – KLJUČ USPEHA MENADŽERA	119
8.1. <i>Sadržajne teorije motivacije</i>	120
8.2. <i>Procesne teorije motivacije</i>	121
9. RAZVOJ KARIJERE MENADŽERA	122
10. TIMOVI ILI TIMSKI MENADŽMENT	124
10.1. <i>Sinergizam ili antagonizam timskog menadžmenta</i>	126
11. MENADŽER BUDUĆNOSTI	127
MORAL I ZDRAVLJE MENADŽERA.	132
1. POSLOVNI MORAL	135
1.1. <i>Suština morala</i>	135
1.2. <i>Etika i menadžment – jedinstvo ili suprotnost</i>	136
1.3. <i>Moral menadžera – etični menadžer</i>	139
2. TIME - MANAGEMENT	142

3.	ZDRAVLJE MENADŽERA	143
3.1.	<i>Menadžerska bolest</i>	144
3.2.	<i>Menadžerski stres</i>	146
3.3.	<i>Postupci za očuvanje zdravlja</i>	150
ŽENSKI MENADŽMENT.		153
1.	ŽENA – MENADŽER	155
1.1.	<i>Karakteristike žena i muškaraca menadžera</i>	158
1.2.	<i>Muški i ženski stil vodjenja</i>	162
2.	ŽENA – PREDUZETNIČKI MENADŽER	164
SNAGE MENADŽERA		167
1.	STATUS	169
2.	MOĆ	170
2.1.	<i>Izvori moći</i>	171
2.2.	<i>Moć vs. formalnog autoriteta menadžera</i>	172
KOMUNICIRANJE		173
1.	PROCES KOMUNICIRANJA	175
2.	KANALI KOMUNICIRANJA	177
2.1.	<i>Formalni (niži) kanali komuniciranja</i>	177
2.2.	<i>Neformalni kanali komuniciranja</i>	178
3.	BARIJERE (PREPREKE) U KOMUNICIRANJU	180
3.1.	<i>Tehničke barijere u komuniciranju</i>	181
3.2.	<i>Jezičke barijere</i>	182
3.3.	<i>Psihološke barijere</i>	184
KONFLIKTI		187
1.	SUŠTINA KONFLIKATA	189
2.	INTERPERSONALNI KONFLIKTI	191
3.	STRUKTURALNI KONFLIKTI	193
4.	PREVAZILAŽENJE KONFLIKATA	194
5.	MOGUĆI MODEL REŠAVANJA KONFLIKATA U SRBIJI	198
5.1.	<i>Uzroci sukoba</i>	198
5.2.	<i>Tehnike rešavanja sukoba</i>	199
6.	MOBING	200
6.1.	<i>Uzroci pojave mobinga</i>	201

U SUSRET LIDERSTVU	205
1. SUŠTINA LIDERSTVA	207
1.1 <i>Benisovi zakoni liderstva</i>	209
2. USPEŠNOST LIDERSTVA	211
2.1 <i>Uticaj kao mera uspešnosti liderstva</i>	214
LIDER = VIZIONAR/MENADŽER	217
1. OD MENADŽERADO LIDERA	219
1.1 <i>Uperedna analiza osobina menadžera i lidera</i>	225
2. VRSTE LIDERA	226
3. KARAKTERISTIKE I PREDISPOZICIJE USPEŠNOG LIDERA	227
3.1 <i>Delegiranje - osnova uspešnog liderstva</i>	230
4. LIDER U SRPSKIM PREDUZEĆIMA	231
PREDUZETNIČKI MENADŽMENT	235
1. TEORIJSKE KONCEPCIJE MENADŽMENTA	237
2. DEFINICIJE PREDUZETNIŠTVA I PREDUZETNIKA	239
3. BITNE OSOBINE PREDUZETNIŠTVA I PREDUZETNIKA	241
4. PRETPOSTAVKE I USLOVI RAZVITKA PREDUZETNIŠTVA	243
PREDUZETNIŠTVO KAO KONCEPT	247
1. PREDUZETNIŠTVO	249
2. TEORIJE O PREDUZETNIŠTVU	251
3. PREDUZETNIČKA INFRASTRUKTURA	255
3.1 <i>Preduzetnički inkubatori</i>	256
3.2 <i>Inkubiranje biznisa</i>	257
3.3 <i>Funkcionisanje preduzetničkih inkubatora</i>	259
3.4 <i>Svrha i ciljevi osnivanja</i>	261
3.5 <i>Tipovi preduzetničkog inkubatora</i>	262
3.6 <i>Organizaciono tehnički aspekti preduzetničkog inkubatora</i>	264
3.6.1 <i>Studija izvodljivosti (fisibiliti analiza)</i>	264
3.6.2 <i>Tehnološki centar</i>	266
3.6.3 <i>Tehnološki park</i>	266
4. PREDUZETNIČKO – POSLOVNA KULTURA PREDUZEĆA	267
4.1 <i>Elementi preduzetničke kulture</i>	269
4.2 <i>Karakteristike preduzetničke kulture</i>	271
5. PACA METODOLOGIJA RAZVOJA	274

6.	INTERNACIONALIZACIJA BIZNISA	275
7.	FUNKCIONISANJE INKUBATORA MALIH PREDUZEĆA	276
8.	INKUBIRANJE MALIH PREDUZEĆA KAO SREDSTVO REGIONALNOG PRIVREDNOG RAZVOJA	278
8.1.	<i>Pojam i funkcionisanje preduzetništva putem inkubacije biznisa</i>	279
9.	POSLOVNO PONAŠANJE	280
9.1.	<i>Principi poslovnog ponašanja</i>	281
9.2.	<i>Standardi poslovnog ponašanja</i>	283
9.3.	<i>Poslovno ophođenje i protokolarno ponašanje.</i>	285
9.4.	<i>Telefonsko i mobilno komuniciranje.</i>	288
9.5.	<i>Odnos prema korisniku (kupcu)</i>	290
9.6.	<i>Kultura poslovnih sastanaka</i>	291
9.7.	<i>Kultura poslovnog pregovaranja</i>	293
9.8.	<i>Kultura poslovnog odevanja</i>	295
POJAM STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA		299
1.	RAZVOJNA POLITIKA	302
2.	STRATEGIJE RAZVOJA	303
3.	STRATEGIJE RASTA	306
4.	GENERIČKE STRATEGIJE	309
5.	SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	310
ISTRAŽIVANJE I MARKETING STRATEGIJE U FUNKCIJI ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI		313
1.	METODE ISTRAŽIVANJA	317
1.1.	<i>Kvantitativne metode</i>	318
1.2.	<i>Kvalitativne metode</i>	319
1.3.	<i>Koncept marketinga</i>	320
1.4.	<i>Definisanje marketing strategije</i>	322
1.5.	<i>Strategija pristupa marketing poslovanju</i>	325
1.6.	<i>Strategija kvaliteta marketinga</i>	325
2.	USKLAĐIVANJE MENADŽERSKIH SPOSOBNOSTI SA STRATEŠKIM ZADACIMA	327
3.	VLASNIČKA STRUKTURA I DEFINISANJE STRATEGIJE PRIVREDNOG RAZVOJA	328
3.1.	<i>Efekti promene strukture vlasništva</i>	329
4.	FORMULISANJE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE BIZNISA	330
5.	AKTUELNE STRATEGIJE	333

5.1.	<i>Strategija upravljanja regionalnim razvojem</i>	333
5.2.	<i>Projekcija strategija ostvarenja ciljeva</i>	336
5.3.	<i>Finansijska strategija</i>	336
5.4.	<i>Strategija uvećanja obima usluga i proizvodnje</i>	337
5.5.	<i>Strategija povećanja konkurentnosti</i>	338
5.5.1.	<i>Strategija postizanja ciljeva poslovnog sistema po osnovu kvaliteta proizvoda i usluga</i>	339
5.5.2.	<i>Strategije stvaranja konkurentnosti po osnovu prodajnih cena</i>	340
5.6.	<i>Strategija izbora strateških partnera</i>	341
5.7.	<i>Izbor optimalne strategije</i>	342
5.8.	<i>Definisanje marketing strategije</i>	347
5.8.1.	<i>Strategija pristupa marketing poslovanju</i>	348
5.8.2.	<i>Strategija kvaliteta marketinga</i>	348
6.	UTICAJI SPOLJNIH FAKTORA NA DEFINISANJE STRATEGIJA RAZVOJA	350
6.1.	<i>Uticaj države na izbor strategija razvoja preduzeća</i>	350
6.2.	<i>Uticaj svojine na izbor strategija razvoja</i>	351
6.3.	<i>Uticaj privatizacije na strategije razvoja preduzeća</i>	352
6.4.	<i>Uticaj regiona na razvoj preduzeća i izbor strategija razvoja</i>	354
	PREDUZETNIČKE STRATEGIJE I TAKTIKE	355
1.	STRATEGIJA STANDARDIZOVANE I DIFERENCIRANE PONUDE	357
2.	STRATEGIJA “KO ĆE BRŽE, KO ĆE VIŠE”	357
3.	STRATEGIJA “UDRI TAMO GDE IH NEMA”	358
4.	STRATEGIJA TRŽIŠNIH NIŠA	360
5.	STRATEGIJA PROMENA VREDNOSTI I OBELEŽJA	361
6.	STRATEGIJA INOVATIVNOG PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA	362
7.	STRATEGIJA PROMOCIJE MENADŽMENTA	364
	MENADŽMENT PROMENAMA I INOVACIJAMA	367
1.	INVENCIJA I INOVACIJA	369
2.	TEHNOLOŠKE INOVACIJE U POSLOVNOM SISTEMU	374
3.	STRATEGIJA I INOVACIJE	375
4.	TEHNOLOŠKI PORTFOLIO KOMPANIJE	376
5.	REALIZACIJA RAZVOJNOG PROJEKTA I OCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI	378

MENADŽMENT KVALITETOM	381
1. KORENI KVALITETA	383
2. SISTEM KVALITETA I OBEZBEĐENJE KVALITETA	384
3. TOTAL QUALITI MANAGEMENT – TQM.	386
4. ASPEKTI I DIMENZIJE TOTALNOG KVALITETA	387
5. POJAM I KVALITET USLUGE	390
6. DIMENZIJE TOTALNOG KVALITETA	394
7. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM U OBLIKOVANJU KVALITETNIH USLUGA.	395
8. OBLIKOVANJE KVALITETA USLUGE.	396
9. KONTROLA KVALITETA USLUGE	398
10. MOGUĆNOST PRIMENE ALATA I TEHNIKA KVALITETA NA USLUGU	398
MENADŽMENT TEHNOLOŠKIM RAZVOJEM	403
1. TEHNIČKO TEHNOLOŠKE POTREBE	405
2. ISTORIJSKO – TEORETSKI PRISTUP UPRAVLJANJU TEHNOLOŠKIM RAZVOJEM	410
3. PODELA I MODELI TEHNOLOGIJA	414
4. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I MENADŽMENT	416
4.1. <i>Uticaj informacione tehnologije na pojedine delove organizacije</i>	<i>416</i>
4.2. <i>Implikacije IT na organizaciju preduzeća</i>	<i>418</i>
5. ORGANIZACIONE STRUKTURE BAZIRANE NA INFORMACIONOJ TEHNOLOGIJI	418
5.1. <i>Informacioni sistemi za poslovne funkcije u menadžmentu</i>	<i>419</i>
5.2. <i>Marketing informacioni sistemi u menadžmentu</i>	<i>420</i>
5.3. <i>Proizvodni IS</i>	<i>422</i>
5.4. <i>Računovodstveni i finansijski IS u menadžmentu</i>	<i>423</i>
5.5. <i>Kadrovski IS u menadžmentu</i>	<i>424</i>
6. VREDNOVANJE IT REŠENJA ZA POTREBE MENADŽMENTA	425
7. KORISNICI INFORMACIJSKE INFRASTRUKTURE I RAČUNARSKI PODRŽANI IS	426
8. ŽIVOTNI CIKLUS IS	427
9. MENADŽER I IS	428
10. INTERNET U FUNKCIJI MENADŽMENTA	428
11. UPRAVLJANJE PODACIMA ZA POTREBE MENADŽMENTA	429

MENADŽMENT PROJEKTIMA.	431
1. DEFINICIJA PROJEKTA I OSNOVNE OSOBINE ZAJEDNIČKE ZA SVE PROJEKTE	433
2. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA	436
3. OPŠTI MODEL I OSNOVNE KARAKTERISTIKE KONCEPTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	439
MENADŽMENT ISTRAŽIVANJEM I RAZVOJEM I STVARANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA	441
1. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ KAO IZVOR KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA .	443
2. IR U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA	446
MENADŽMENT U GLOBALIZACIJI.	449
1. EKONOMSKO – PRIVREDNI ASPEKTI GLOBALIZACIJE	451
2. GLOBALNA I LOKALNA EKONOMIJA	452
3. POLITIČKA GLOBALIZACIJA	453
4. GLOBALIZACIJA KAO KULTURNI PROCES	453
5. EFEKTI GLOBALIZACIJE	454
MENADŽMENT REGIONALNIM RAZVOJEM.	457
1. RAZVOJNA POLITIKA U REGIONALNOM RAZVOJU	459
2. EKONOMSKI ASPEKTI REGIONALNOG RAZVOJA	460
3. REGIONALNI RAZVOJ U SRBIJI	461
4. RAZVOJNA POLITIKA SISTEMSКИH NIVOА ENDOGENI RAZVOJ	462
5. ULOGA REGIONALNIH I LOKALNIH FAKTORA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA	463
6. KOORDINIRANJE AKTIVNOSTI NACIONALNOG I REGIONALNOG NIVOА.	466
MENADŽMENT KRIZOM	469
1. SISTEMSKE PREDNOSTI I NEDOSTACI U GLOBALNOJ KRIZI U SRBIJI .	471
2. TOKOVI I FAZE KRIZE	473
3. SIMPTOMI I ZNAČAJ BLAGOVREMENOG PREPOZNAVANJA KRIZE . .	474

PREGOVOR:



Prema mišljenju mnogih stručnjaka, ovo vreme je, **nova era – era menadžmenta**. Šta je menadžment, koje su mu karakteristike, koji profili menadžera postoje, gde greše, kako se edukuju, motivišu, razvijaju, kakav im je poslovni moral i zdravlje, kako koriste status, moć, kako komuniciraju, kako se svađaju, kako prerastaju u lidera? Sve su ovo pitanja u ovoj monografiji, na koja se daje pokušaj odgovora. Pri tom je bilo neophodno definisati menadžment i prikazati njegovu genezu, oblasti, vrste i funkcije. No, menadžment ne može da funkcioniše bez osnovnih nosilaca - menadžera kojima je posvećen poseban deo monografije. U svemu tome, značajno mesto ima žena – menadžer.

Naziv monografije LAVITINTI MENADŽMENTA, svakako nije slučajno izabran. Dovoljan dokaz je, da se pokušalo, gotovo sa svih aspekata, sagledati menadžment, kao upravljačka, socijalna, ekonomska, društvena i svaka druga aktivnost. Da bi to uradili pojavila su se XXII logična poglavlja u kojima se dotiču pomenuti aspekti.

Delovi monografije, koje je pisao prof. dr Vidoje Stefanović, redovni profesor PMF-a u Nišu, rezultat su njegovog rada i istraživanja na projektu 179013, finansiran od strane Ministarstva prosvete i nauke, a delovi koje je pisao prof. dr. Drago Cvijanović, naučni savetnik u Institutu za ekonomku poljoprivrede u Beogradu, rezultati su njegovog istraživanja i rada na projektu III - 46006 „ODRŽIVA POLJOPRIVREDA I RURALNI RAZVOJ U FUNKCIJI OSTVARIVANJA STRATEŠKIH CILJEVA REPUBLIKE SRBIJE U OKVIRU DUNAVSKOG REGIONA“ (period istraživanja 2011-2014.).

Bez namere da se dele poglavlja ili kalkuliše, naglašava se, da je nosilac, naravno uz pomoć i ostalih autora I, III, IV, VII, IX, XIV, XIX i XXII poglavlja, prof. dr Vidoje Stefanović. Poglavlja II, V, VI, VIII, XV, XVIII i XX napisao je prof. dr Drago Cvijanović, a poglavlja X, XI, XII, XIII, XVI, XVII i XXI priredio je prof. dr Boško Vojnović.

Koristimo priliku da se najsrdačnije zahvalimo recenzentima monografije, dok posebnu zahvalnost dugujemo Ministarstvu prosvete i nauke Republike Srbije, koje je omogućilo da ovaj tekst vidi svetlo dana. Od dobronamernih čitalaca očekujemo kritike, sugestije i primedbe.

U Beogradu, jula, 2012.godine.

Autori

TEORIJSKE OSNOVE
.....
MENADŽMENTA
.....

1. KA DEFINICIJI MENADŽMENTA

Živimo u vremenu sve bržih, dinamičnijih, kompleksnijih i nepredvidivih promena. Ove promene sve značajnije utiču na ponašanje, poslovanje i upravljanje u preduzećima. Kako upravljati u takvom brzo promenljivom i globalnom okruženju? Zna se da je samo **izvesna neizvesnost**. Svako preduzeće ima samo jedan **pravi resurs – svoje ljude**.

Poznato je da su već stari Egipćani pri gradnji piramida primenjivali funkcije menadžmenta, kao što su planiranje, organizacija i kontrola. **Aleksandar Veliki** imao je razvijenu štapsku organizaciju. Rimsko carstvo razvijalo je organizacionu strukturu, koja je omogućavala komunikaciju i kontrolu. **Sokrat** i **Platon** zagovarali su nužnost razvoja menadžmenta ističući potrebu obrazovanja direktora, ali i političara. Znatno kasnije (pre 900 god.) **Alferavi** govori o literaturi menadžmenta. U srednjem veku menadžment biva zapostavljen, nalazeći se na društvenoj margini. Društveni značaj menadžmenta ponovo će vraća krajem XIX i početkom XX veka (autori **Taylor**, **Fayol** i dr.). Japanci koriste menadžment kao “*centralnu snagu*” i presudan činilac u obnovi i razvoju privrede.¹

Dakle, u terminu “*management*” prepliću se pojmovi upravljanja i rukovođenja, a često su ti pojmovi u praksi i sinonimi, iako među njima postoje znatne razlike.² Upravljanje je odgovornost dodeljena odozgo, dok bi rukovođenje trebalo da bude privilegija delegirana odozdo. U stvari, upravljanje pokriva čitav upravljački proces od planiranja, zapošljavanja, usmeravanja, koordiniranja, izvršavanja do kontrolisanja. S druge strane, rukovođenje se definiše kao sposobnost delotvornog uticaja na mišljenje, stavove i ponašanja saradnika u svrhu ispunjavanja zahteva preduzeća. Zapravo,

1 U engleskom jeziku, sem svetski rasprostranjenog izraza “management” (menadžment) koriste se pri različitim nijansama izražavanja i izrazi: “leadership”, “direction”, “control”, kao i izraz “administration”. Na nemačkom jezičkom području, sem izraza “Leitung” i “Varwaltung”, koji se ponekad koriste kao sinonimi, a ponekad sa različitim značenjem, dok su kao posledica uticaja anglosaksonske literature sve više rasprostranjeni izrazi “Management” i “Control”. U francuskom stručnom jeziku Fayol je izgradio hijerarhiju izraza: “gouverner” (upravljati), “administrer” (rukovoditi) i commander (naređivati). U rusko jezičkoj stručnoj literaturi takođe su poznate rasprave oko upotrebe izraza “upravljanje”. Iz pregleda međunarodne stručne literature neosporno se može ustanoviti da se u sistemima upravljanja najčešće koristi izraz “management” (menadžment).

2 Više o varijetetima definisanja menadžmenta: prof. dr Jovo Brekić i dr. “Strateški management”, Megatrend-Beograd, 1991 god., str.13-15. ; prof. dr Slobodan Pokrajac - “Menadžment promena i promene menadžmenta”, TOPY, Beograd, 2002.g.; Daniel Wren, Dan Voich - “Management”, New York, 1995.g.; Peter Drucker - “Management - Tacks Responsibilities Practises”, Harper - ROW, New York, 1974.g. Stephen Robins- “Management”, New Jersey, 2005.g., James Stoner-“Management”, Prentice Hall, New York, 2005.g, Peter Drucker-“The Essential Drucker”, 2001.g., prof. dr Ivana Simić – “Menadžment”, Ekonomski fakultet, Niš, 2008.g.

rukovodilac je stešnjen između spoljašnje okoline i unutrašnje sredine, što se može predstaviti pomoću peščanog sata.

Odgovor na pitanje “*šta je to menadžment*” nije ni lak, ni jednostavan. Jedna od mogućih polaznih osnova za njegovo razumevanje mogu biti sledeći aspekti posmatranja:

- globalna definicija menadžmenta - njegov opšti sadržaj,
- definicija sa stanovišta njegove uloge u procesu društvene reprodukcije,
- sadržaj koji determiniše njegove zadatke i procese,
- definicije sa stanovišta podsistema i nivoa upravljanja,
- sadržaj u odnosu na znanje i veštine.³

Najveći broj definicija prikazuje menadžment kao složen proces usmeravanja grupe ljudi u izvršavanju određenih poslova i zadataka radi postizanja, unapred utvrđenih i zajedničkih ciljeva, pri čemu ovaj proces obuhvata više različitih podprocesa, kao što su: planiranje, organizovanje, kontrola itd.

Ne postoji opšteprihvaćena definicija menadžmenta, pa se menadžment teorijski i praktično može posmatrati sa tri različita stanovišta koja, u osnovi, imaju mnogo zajedničkog. **Prvo**, menadžment se posmatra i definiše kao proces upravljanja poslovima, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva. U pitanju je složen proces koji se sastoji od skupa povezanih potprocesa. **Drugo**, menadžment se može posmatrati i kao aktivnost posebne grupe ljudi čija je obaveza da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi efikasnog dostizanja utvrđenih ciljeva. Znači, menadžment se posmatra i kao aktivnost grupe ljudi koji imaju ovlašćenja da upravljaju realizacijom određenih poslova. **Treće**, menadžment je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i sistemima.

Osnovne ideje koje olakšavaju proučavanje i primenu menadžmenta jesu:

- menadžment kao umetnost i menadžment kao nauka;
- ideja o principima menadžmenta;
- koncept univerzalnosti;
- menadžment kao profesija;
- organizacija kao okruženje menadžmenta.

U menadžmentu postoje delovi i umetnosti i nauke. «Umetnički» deo se sastoji od kreativnosti, iskustva i individualnosti, što karakteriše menadžerski stil rukovođenja. «Naučni» deo predstavljaju znanja koje menadžer poseduje i osnovni principi menadžmenta, proistekli iz iskustva i dokazani primerima.

Često se čuje tvrdnja da je veština menadžmenta «univerzalna», čime se sugeriše ideja o prenosivosti menadžerskih veština iz jedne organizacije u drugu.

3 Sve aspekte definisanja menadžmenta dao je prof. dr Branimir P. Inić u knjizi “*Menadžment*”, Fakultet Braće Karić Beograd, 2003. god

Zaista, menadžment je potreban u svim poduhvatima, velikim ili malim, industrijskim, komercijalnim, političkim, religijskim ili bilo kojim drugim. Svi menadžeri mogu da se služe, i zaista se služe, jednim osnovnim skupom znanja o menadžmentu, što potvrđuje univerzalnost menadžmenta. **Svi menažeri sveta znaju jedno isto, ali način primene tih znanja je posve različit.**

Iako postoji sistematizovan skup znanja o menadžmentu, da bi menadžment postao i profesija, potrebno je da se utvrde i prihvate: jedinstveni kodeks ponašanja, kontrola pristupa profesiji i standardi obavljanja posla. Profesionalni menadžer, u širem smislu, mora da planira karijeru, i mora da prihvati izazov da permanentno usavršava i sebe i svoju oblast delovanja.

Organizacije postoje u složenom okruženju sastavljenom od ekonomskih, društvenih i političkih faktora, tako da se menadžment može posmatrati kao «otvoreni sistem». Organizacijama je potreban menadžment kako bi se njihovi ciljevi ostvarili. Pri tome, dok menadžment na okruženje može uticati samo delimično, **okruženje ima direktni uticaj na menadžment**. Uopšte, organizacija utiče na spektar faktora u okruženju koji, istovremeno, utiču na organizaciju. Svrishodno ponašanje, otvorenost, transformacija reursa, strukturna povezanost, regulisanje i prilagođavanje, i sinergija – kao ključne osobine organizacija – obezbeđuju okvir u kome se praksa menadžmenta, unutar okruženja organizacije, može posmatrati kao proces upravljanja sistemom odnosa.

Smatram da pod menadžmentom treba razumeti proces stvaranja i održavanja potrebnih uslova pri kojima pojedinci, delujući u organizovanim grupama, ostvaruju predviđeni cilj. Ostvarenje tog cilja zasnovano je na znanju i empiriji.

Razume se, pored do sada navedenih mišljenja i stavova pojedinih autora o menadžmentu, teško je na jednom mestu sva objediniti u jednu celinu. To opet, ne stvara smetnju da se snagom analitike izlučuju opšti stavovi koji imaju zajednički imenitelj, čime ova disciplina postaje prihvatljiva. Služeći se takvim metodom, mogu se izdvojiti sledeće zajedničke odrednice menadžmenta:

- ⇒ pre svega, menadžment je proces, a ne čin, primenljiv u svim preduzećima,
- ⇒ njegovo mesto u organizacionoj strukturi preduzeća nalazi se na svim nivoima te strukture (najnižem, srednjem, najvišem),
- ⇒ osnovna usmerenost, odnosno pravac delovanja je ka realizaciji postavljenih ciljeva organizacije,
- ⇒ njegove ključne odrednice su: odlučivanje, uticaj (moć), komuniciranje, koordinacija i povezivanje,
- ⇒ bitan cilj se sastoji u osiguravanju uspešnosti i efikasnosti preduzeća,
- ⇒ ovaj proces objedinjuje veliki broj međusobno povezanih funkcija u preduzeću,

⇒ ciljevi u menadžmentu se postižu radom sa ljudima, aktiviranjem njihovih sposobnosti, kao i korišćenjem ostalih resursa preduzeća.⁴

Menadžment je funkcija koja je neophodna u svim poslovnim i drugim organizacionim sistemima. **On je nužan kako u privrednim preduzećima, tako i vladinim agencijama, bolnicama, školama i univerzitetima itd.** On je potreban i u takvim institucijama kakve su vojska, crkve, humanitarna društva i druge slične organizovane civilizacijske tvorevine. Menadžment je, ne samo nužna, već i izuzetno značajna funkcija preduzeća. Danas, skoro da nema autora iz ove oblasti koji menadžmentu ne pridaju veliki značaj. Svi polaze od toga da on čini važan, a po mnogima, presudan faktor uspešnosti preduzeća u savremenim visoko konkurentnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja. U ovakvim uslovima privređivanja samo preduzeća sa kvalitetnim menadžmentom mogu da budu konkurentna na tržištu, pa otud i da se razvijaju i rastu.⁵

1.1. Osnovni principi menadžmenta

Potruga za principima menadžmenta nastala je kao napor da se obezbedi pomoć onima koji će se pripremati za posao menadžera. Ne postoji tačno definisana lista naučno obrađenih principa menadžmenta, ali svaki menadžer treba da zna i da razume neke osnovne pojmove, kao ideje vodilje menadžerskog razmišljanja i delovanja.⁶ Evolucija i istorija menadžmenta, njegov uspeh kao i njegovi problemi govore da je on zasnovan na sledećim principima:

- **Menadžment se bavi ljudskim bićima.** Njegov zadatak je da osposobi ljude da zajednički rade, da svoje snage učine delotvornim, a svoje slabosti irelevantnim. To je organizacija i to je razlog što je menadžment ključni, odlučujući faktor. Od menadžmenta zavise sredstva za život ljudi. Ali, isto tako, i njihova sposobnost da pruže doprinos društvu zavisi od menadžmenta institucije za koju rade (preduzeće, ustanova, sportski klub, dobrotvorno društvo i sl.), kao i od njihovih kvalifikacija, posvećenosti i uloženog truda.

- Pošto se menadžment bavi integrisanjem ljudi u zajednički poduhvat,

4 Kratka analiza većeg broja radova iz menadžmenta, daje sledeće definicije ovog dosta, u različite svrhe, korišćenog problema: menadžment je upravljanje preduzećem; menadžment je upravljanje organizacijom; menadžment je upravljanje poslovanjem; menadžment je upravljanje poslovnim procesima; menadžment je upravljačka struktura preduzeća; menadžment je rukovodstvo preduzeća; menadžment je strateško upravljanje; menadžment je strateško odlučivanje; menadžment je strateško planiranje; menadžment je poslovna politika itd

5 Videti: prof. dr Todor Kraleov – “*Osnovi na menadžmentot*”, Fakultet za turizam, Skoplje, 2009.g.

6 Videti: Džejms Stoner i dr. – “*Menadžment*”, Želnid, Beograd, 2001.god. str. 4 - 20.

sastavni je deo kulture. Ono što menadžeri rade u svim zemljama sveta je potpuno isto. Način na koji to rade može biti posve drugačiji. Zto je neophodno pronaći i identifikovati one delove sopstvene tradicije, istorije i kulture koji se mogu koristiti kao gradnja menadžmenta.⁷

- **Preduzeće mora da ima jednostavne, jasne i jedinstvene konkretne ciljeve.** Svako preduzeće zahteva određenu dozu posvećenosti zajedničkim opštim ciljevima i podeljenim vrednostima. Bez takve posvećenosti nema govora o postojanju jednog preduzeća. Postoji samo masa. Prvi zadatak menadžmenta je da detaljno razmotri, postavi i tumači sve ciljeve preduzeća.

- **Svako preduzeće je institucija koja uči i podučava.** Menadžment mora da omogući da preduzeće i svaki od njegovih članova raste i razvija se sa promenom potreba i mogućnosti. Obuka i razvoj moraju u njega biti ugrađeni na svim nivoima i to u kontinuitetu.

- **Svako preduzeće sačinjavaju ljudi koji imaju različite kvalifikacije i različita znanja i koji rade mnogobrojne raznorodne poslove.** Svi članovi treba dobro da razmotre cilj koji žele da ostvare i da se postaraju da njihovi saradnici budu upoznati sa tim ciljem i da ga u potpunosti razumeju. To podrazumeva totalnu informisanost svih na svim nivoima.

- **Pozicija na tržištu, inovacije, produktivnost, razvoj ljudi, kvalitet, finansijski rezultati i sl. su ključni faktori učinka neke institucije i njenog opstanka.** Sve to može da se podvede pod jedan kriterijum, a to je radni učinak. On treba da je sastavni deo preduzeća i njegovog menadžmenta. Mora da se meri, ili barem procenjuje i neprestano da se unapređuje.

- **Rezultat poslovanja je zadovoljan kupac.** Najvažnija stvar koju treba upamtiti o jednom preduzeću jeste da rezultati postoje samo spolja. Rezultat bolnice je izlečen pacijent. Rezultat fakulteta je student koji je nešto naučio i koji to sprovodi deset godina kasnije. Unutar jednog preduzeća postoje samo troškovi.

Iz svega ovog proizilaze **osnovni zadaci menadžmenta :**

- Odrediti specifičnu svrhu i misiju institucije, bilo da se radi o preduzeću, bolnici ili univerzitetu,
- Učiniti rad produktivnim, zaposlene efektivnim i efikasnim,
- Optimalno upravljati društvenim uticajima i društvenim odgovornostima.

7 Razlika između privrednog uspeha Japana i relativne zaostalosti Indije velikim delom može se objasniti činjenicom da su japanski menadžeri mogli da » zasade » uvežene koncepte menadžmenta na svoje kulturno tle i da učine da se oni prime.

2. RAZVOJ MENADŽMENTA⁸

2.1. Rani menadžment

Menadžment kao praksa vrlo je star, dok je zvanično proučavanje menadžmenta kao naučne discipline relativno mlado. Potrebe za vođama, organizacijama, podelom rada u domaćinstvu, crkvi, vojsci, državi itd. mogu se naći u svakom periodu istorije. Uprkos činjenici da se menadžment pojavio pre mnogo godina, nijedan drugi događaj u istoriji nije imao veći uticaj na proučavanja i praksu menadžmenta od industrijske revolucije. Tehnologija je evoluirala i razvijala se hiljadama godina, ali je do «revolucije» došlo tek u Engleskoj pred kraj 18. veka, zamenom ljudske snage snagom mašina, što je dovelo do sniženja cena proizvodnje, prodajnih cena, proširenja tržišta i do velikih promena u životu ljudi. Duh inventivnosti pratili su novi pronalasci, pronalasci su doveli do fabrika, fabrike do potreba za novim tržištima, radnom snagom i kapitalom, a sve skupa do potreba za menadžmentom i organizovanjem. Menadžeri su bili potrebni da bi planirali ono što treba uraditi, da bi odredili ko će šta raditi, da bi vodili i koordinirali ljudske napore i obezbedili da se posao obavi kako valja.

a) U razvoju menadžmenta, istaknuto mesto zauzima **Robert Owen (1771-1858)** kao jedan od pionira modernog menadžmenta. On je razvio jedan svojevrsan metod, poznat pod imenom «nemi redar», da bi poboljšao disciplinu i motivaciju radnika. Prema ovom sistemu, obavljanje posla svakog radnika ocenjivano je i označavano crnom, plavom, žutom i belom bojom (koje su odgovarale rastućoj skali vrednosti). Ovaj metod imao je cilj da motiviše loše radnike da se poprave, i da dobri održe svoj radni elan. Ovo je, u svakom slučaju, bila prethodnica javnom objavljivanju rezultata rada kojim se savremeni menadžment koristi da bi uspostavio zajedništvo i ohrabrio takmičarski duh.

b) **Charless Babbage (1792-1871)**, je tvorac praktično upotrebljivog mehaničkog kalkulatora i operativnih ostraživanja. Ali, isto tako on je pisao o menadžmentu, opisujući do detalja alate i mašine, razmatrajući «ekonomske principe proizvodnje», analizirajući operacije, tipove veština potrebnih za proizvodnju i troškove svakog procesa, istovremeno sugerišući načine za poboljšanje, u to doba prihvaćenih oblika rada. Njegove ideje su bile vrlo bliske naučnom, sistemskom pristupu proučavanja operacija menadžmenta. U vezi s tim, predložio je plan podele profita prema kome je jedan deo nadnice zavisio od profita koji fabrika ostvaruje i zalagao se da se radnici za predloge inovacije u fabrici posebno nagrade.

⁸ U koncipiranju ovog poglavlja korišćena su mišljenja: dr Dejana Kovačevića izražena u knjizi «*Menadžment*», Energoprojekt, Beograd, 1998. god. str. 15-23; prof. dr Branimira Inića u knjizi «*Menadžment*», Fakultet za trgovinu i bankarstvo», Beograd, 2003.g.; prof. dr Ivane Simić u knjizi «*Menadžment*», Ekonomski fakultet, Niš, 2008.g., kao i Stephena Robbinsa – «*Management*», New Jersey, 2005.g.

c) U Americi, železnice su bile prvi veliki poduhvat koji je upozorio na potrebu da se rad menadžera usavrši. **Daniel C. McCallum (1815 – 1878)** tražio je sistem organizovanja koji bi bezbedio bolje poslovanje. Prema McCallum-u, dobar menadžment zasniva se na **disciplini**, opisu radnih zadataka, čestim i tačnim izveštajima o rezultatima poslovanja, pravičnom plaćanju i unapređivanju prema vrednostima i zaslugama, jasno definisanoj hijerarhiji autoriteta, jedinstvu zapovedanja, i na doslednom izvršavanju obaveza u celoj organizaciji. On je, takođe, razvio informacioni menadžment (do najvišeg nivoa za svoje vreme), koji je korišćen u svrhu planiranja i kontrole

2.2. Naučni menadžment

Brzi rast industrije u 19. veku doveo je do velike akumulacije fizičkih i ljudskih resursa, što je za posledicu imalo formiranje velikih korporativnih organizacija. Ove organizacije su rasle zbog proširivanja tržišta, usavršavanja tehnologije, intenzivnijeg korišćenja električne energije i poboljšanja transporta, kao i usavršavanja komunikacija. Organizacijama je bilo potrebno bolje razumevanje načina na koji bi se njima moglo upravljati, racionalniji metodi obavljanja poslova i organizovanja što je dovelo do razvoja sledeće faze ideja o menadžmentu – naučnog menadžmenta.

a) **Frederic Taylor (1856 – 1915)** smatra se tvorcem naučnog menadžmenta i utemeljivačem klasične teorije menadžmenta. On i njegovi sledbenici zastupali su u naučnom menadžmentu pravac koji se odlikuje time što polazi od proučavanja elemenata rada, pa ide ka celini organizacije preduzeća, dakle od proučavanja operacija i procesa proizvodnje do upravljanja celokupnim preduzećem. Taylor je prvi uočio nedostatke u oblasti industrijskog menadžmenta, kao što je postavljanje norme koja ne motivise radnika da bolje radi, ili nedovoljno zalaganje radnika na poslu, neprimereni način obuke radnika i nedostatak standarda za ocenjivanje uspešnosti obavljanja posla. Na tim osnovama primenio je naučni pristup pri planiranju i proučavanju vremena za obavljanje određenih operacija na poslu, zatim određivanju standarda, stimulativnih nadnica za radnike i izboru radnika za određene vrste poslova. Taylor se zalagao za filozofiju «revolucije u mišljenju» kojoj je cilj bio da ubedi i radnike i upravu da su **efikasnost, produktivnost i visoke zarade** od koristi i jednima i drugima i da, u tom smislu, treba da izmene svoj način mišljenja o zajedničkom prosperitetu. Taylor-ovi sledbenici, među kojima su najpoznatiji: Henri Gant (Gantov dijagram za planiranje), F. i L. Gilberth (razvoj studije pokreta), H. Ford (pokretna traka – lančani sistem proizvodnje), Emerson, Barnes i Maynard, svojim praktičnim i teorijskim radovima doprineli su stvaranju menadžmenta kao naučne discipline.

b) Drugi pristup u klasičnoj teoriji menadžmenta, koji se naziva **administrativno upravljanje**, polazi od ukupnog poslovanja preduzeća i teži da reši najpre globalne upravljачke probleme na nivou preduzeća. **Henri Fayol (1841-1925)** najzaslužniji je za razvoj ovog pravca u naučnom menadžmentu. Svoje životno iskustvo pretočio je u knjigu «*Generalni i industrijski menadžment*», («Administration industrielle et

generale»), koja je od objavljivanja 1916., punih pedeset godina potom, znatno uticala na teoriju i praksu menadžmenta.

Fayol je menadžment definisao kao *predviđanje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolu* u procesu dostizanja ciljeva kompanije. Prva faza u procesu upravljanja, prema Fayol-ovoj definiciji, jeste *predviđanje i planiranje*. Sposobnost predviđanja budućnosti, dar je koji poseduju samo vrhunski menadžeri. Na osnovu predviđanja, kreiraju se planovi aktivnosti kompanije. Fayol *organizovanje* smatra strukturnim problemom, dok je *komandovanje* neprekidno održavanje aktivnosti među zaposlenima. Koordinacija je harmonizacija svih aktivnosti u kompaniji. Kontrola, finalna faza, osigurava da se aktivnosti odvijaju u skladu sa definisanom poslovnom politikom kompanije.

Fayol-ovi principi menadžmenta bili su prihvaćeni u mnogim kompanijama. Međutim, oni doživljavaju i određene kritike od šezdesetih godina prošlog veka do danas, pre svega zbog činjenice da nisu podložni promenama koje su u modernim organizacijama brzo dešavaju.

c) Teorija birokratije. Jedan od pionira moderne sociologije **Max Weber (1864-1920)** bavio se problemima razvoja i uređenja evropskog društva. Model organizacije evropskih društava pod nazivom *idealna birokratija* preneo je i na organizaciju preduzeća.

Preduzeća s kraja 19. i početka 20. veka suočila se sa problemima **reda i discipline**. S obzirom da su u njima radile čitave porodice, bliski prijatelji i poznanici, organizacija je poprimila osobine neformalne strukture, sa brojnim neracionalnostima. Weber je smatrao da je racionalizacija najpostojanija kulturna vrednost tradicionalnih evropskih društava. S toga i na organizacionom nivou birokratija predstavlja idealno racionalnu formu.

Weber-ov model idealne birokratije čine sledeći elementi:

- specijalizacija,
- hijerarhija,
- formalizacija i
- impersonalni odnosi.

Specijalizacija je zahtev da se izvrši podela rada na pojedince prema znanju i kompetentnosti. Time se postiže da svaki član organizacije obavlja posao za koji je kvalifikovan. Takođe, uspostavljaju se pozicije članova u organizaciji i neophodan autoritet, a zatim uvode i sredstva prinude za određene uslove.

Hijerarhija je prirodno uređenje stvari. Organizaciona struktura mora da sledi principe hijerarhije, a to znači da su članovi na nižem nivou po kontrolom onih na višem.

Formalizacija ponašanja treba da obezbedi kontinuitet i stabilnost, jer racionalni pristup organizaciji zahteva niz formalnih pravila, kako bi se obezbedilo uniformno ponašanje i koordinacija napora.

Impersonalni (službeni) odnosi, u uslovima nepotizma i bliskosti, uvode distancu i zvanično ponašanje. Sa pozicija idealne racionalnosti, u birokratskom poretku se mora izbegavati emocionalna vezanost i samo pod tim uslovima se mogu donositi racionalne odluke.

Sam naziv modela *idealna birokratija* ukazuje na njegovu nerealnost, jer u stvarnom životu nema organizacije koja može u svemu da sledi ovaj model. Organizacioni razvoj preduzeća je pokazao da su klasični racionalni pristupi sturkturi, u koje spada i birokratski, pomogli menadžerima da kreiraju efikasnu organizaciju, tako što su ih modifikovali i prilagodili zahtevima savremene organizacije. Na nedostacima i slabostima tradicionalnih koncepata nastali su pristupi i koncepti savremene teorije menadžmenta.

d) Teorija humanih odnosa (human relations) se javlja u Americi kao reakcija na psihologističke i individualističke pravce u sociološkoj misli, dvadesetih godina prošlog veka. **Elton Mejo (1880-1949)** najizrazitiji je predstavnik teorije humanih odnosa. Slično Taylor-u, Mejo je bio zagovornik stvaranja **menadžerske elite**, koja bi svoju efikasnost zasnivala na naučnoj organizaciji rada i razvijenom sistemu informisanja. Međutim, velika razlika u odnosu na Taylor-a bila je u tome što je Mejo insistirao na zadovoljenju socijalnih potreba zaposlenih, pre svega na uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa i na osećanju da su zaposleni važan subjekt svake organizacije. U tom smislu, menadžment treba da se interesuje i za **lične probleme radnika** i da utiče na izbegavanje konfliktnih situacija.

I pored svoje progresivne orijentacije, teorija humanih odnosa ni izdaleka nije dostigla slavu Taylor-ovog naučnog upravljanja. Razlozi za to mogu se naći u vremenu kada se ova teorija pojavila. Kraj dvadesetih i početak tridesetih godina prošlog veka obeležen je poznatom svetskom ekonomskom krizom. Tržišna ekonomija našla se u, do tada, najtežoj situaciji. Tadašnjoj svetskoj ekonomiji više je odgovarao maksimalno racionalizovan upravljački sistem sa čvrstom kontrolom i striktnim razdvajanjem upravljačkih od izvršnih funkcija, nego sistem koji je okrenut humanizaciji rada. Ipak, nešto kasnije, teorija humanih odnosa počinje postepeno da se afirmiše.

2.3. Savremene teorije i pristupi

a) **Sistemski pristup.** Ovaj pristup je u teoriju organizacije i menadžmenta uveo određene kategorije opšte teorije sistema, koje su omogućile menadžerima da u rešavanju organizacionih i upravljačkih problema posmatraju preduzeće kao dinamički celinu.⁹

Sistemski pristup je jedna opšta, široko prihvaćena filozofija koja odbacuje stereotipe, a pojave i procese objašnjava pomoću **multivarijacione analize**. To je nov način gledanja na određene probleme, pojave i procese. Zaokrete ka sistemskom

9 Videti: **Vojnović B.**, *Osnovi upravljanja*, Monografija, NBS, Beograd, 2011.

pristupu načinio je **Č. Barnard**, koji je definisao formalnu organizaciju kao «sistem svesno koordiniranih aktivnosti dve ili više osoba». Naglasak je na sistemu i ljudima čije se aktivnosti koordiniraju, kako vertikalnim, tako i horizontalnim vezama. Kategorije sistemskog pristupa su: **sistem i podsistemi, interakcije, okruženje i multiciljevi**.

Sistemske pristup je otklonio određene slabosti tradicionalnih učenja, ali je kao široka filozofska perspektiva ostao na nivou opšteg. Trebalo je, na neki način, opštu sistemsku perspektivu operacionalizovati i pretočiti u konkretnu menadžersku akciju. To je omogućio situacioni pristup, koji se smatra konkretizacijom sistemskog pristupa, i koji je danas široko prihvaćen i primenjen u svim oblastima menadžmenta: planiranju, organizovanju, ponašanju (uticanju), kontroli i vođenju preduzeća.

b) **Situacioni pristup**. Ovaj pristup je relativno nov u organizacionoj teoriji i upravljačkoj praksi. U analizu problema organizacije i upravljanja uvodi fenomen **situacije** kao sumaran izraz faktora koji se moraju uzeti u obzir. Pojava situacionog pristupa vezuje se za kritiku univerzalizma klasične teorije organizacije, koja je nastojala da propiše univerzalne principe i pravila i da definiše idealnu organizacionu formu u koju se mogu uklopiti sve vrste preduzeće bez razlike. Univerzalizam klasične teorije, kao pristup u organizacionoj teoriji, pretendovao je da putem šematizovanog ponašanja preduzeća obezbedi efikasnost i efektivnost u svim slučajevima. Međutim, organizaciona i upravljačka praksa su se razvijale u drugom pravcu, i na svojevrsan način demantovale značaj univerzalnog pristupa. Može se reći da je situacioni pristup nastao kao reakcija na slabu praktičnu primenljivost univerzalnog pristupa.

Situacioni pristup se pojavio krajem 60-ih i početkom 70-ih godina 20. veka. Suština situacionog pristupa jeste da **nema najboljeg rešenja**: decentralizacija ne mora uvek da bude bolja od centralizacije; birokratija nije sasvim loša; eksplicitni ciljevi nisu uvek dobri; demokratsko - participativni stil upravljanja i izvesnim situacijama ne odgovara; stroga kontrola ponekad je umesna. Ukratko, **ne postoji ni jedna upravljačka strategija koja je primenljiva svuda**. Sve zavisi od situacije. Za uslove A odgovara upravljačka akcija X, dok će za uslove B biti adekvatnija akcija Y. To znači da situacioni pristup koristi model **situacija – rešenje**. Faktori i organizacione promenljive posmatraju se u kauzalnom odnosu, po principu ako – onda. On je u osnovi baziran na sistemskom pristupu, ali teži da bude konkretniji i ističe specifičnosti preduzeća. Oslanja se na eksperiment i empirijska istraživanja, odnosno na studije slučaja (case studies) kao najboljeg metoda za zaključivanje. Situacioni pristup predstavlja značajan doprinos savremenom menadžmentu time što je ukazao na slabosti i ograničenja klasično birokratskih modela organizacije i upravljanja, i inicirao istraživanje u pravcu specifičnih modela i upravljačkih akcija.

c) **Bihevioristički pristup**. U savremenoj organizacionoj i upravljačkoj praksi dominira bihevioristički pristup, prema kome se uspeh preduzeća, kao organizacije ljudi i sredstava, vezuje za **ponašanje, podsticaje i razvoj**. Težište je na učenju i promenama u ponašanju, strukturi i procesima, radi prilagođavanja sredini.

Cilj je da se pomogne rukovodiocima organizacije da:

- sagledaju i razumeju unutrašnju stranu upravljanja,
- gledaju na ponašanje kao značajan faktor efikasnosti,
- planiraju promene organizacije.

U okviru biheviorističkog pristupa razvila su se dva teorijska koncepta, koji su međusobno povezani i uslovljani. Prvi je koncept **organizacionog ponašanja** (Organizational Behavior - OB), koji predstavlja sistem učenja o ponašanju (podsticaj i satisfakcija), o organizacionom kontekstu (struktura, upravljački stil, organizacione promene), i o procesima (socijalizacija, komunikacija, vođstvo, odlučivanje dr.).

Drugi je koncept **organizacionog razvoja** (Organizational Development – OD) kao sistem učenja o upravljanju promenama organizacije, odnosno promenama ponašanja, strukture, procesa. U ovim konceptima se polazi od stava da su *ljudi kritičan faktor uspeha* organizacije i da treba poznavati ljudsku prirodu da bi se odabrala adekvatna strategija vođenja organizacije. Smisao je da se oblikuje organizacioni kontekst koji će obezbediti da ljudi budu zadovoljni životom u organizaciji, a rukovodioci upešni u radu sa ljudima i vođenju organizacije. Uspeh preduzeća na dugi rok zavisi od ravnoteže između efikasnosti i emocionalnog zadovoljstva, i zasniva se na filozofiji *veliki učinak i veliko zadovoljstvo pojedinaca*. U njegovoj osnovi je saglasnost individualnih i organizacionih ciljeva.

Savremeni menadžment - uspeh preduzeće zasniva se na mekim, tzv. **soft dimenzijama** organizacije, kao što su organizaciona kultura i klima, komunikacije, vođstvo i drugi procesi vezani za ljude i ljudsku prirodu. Pretpostavka je da su i tvrde, tzv. **hard dimenzije** organizacije, kao što su tehnologija, struktura i strategija, adekvatne. Može se reći da bihevioristički pristup kreiranje efikasne organizacije zasniva na ravnoteži između soft i hard komponenata.

Prema biheviorističkim konceptima **ponašanje se uči**. Preduzeća uče kako da se prilagode sredini. Sposobnost učenja je naročito važna u procesu promena. Savremeno preduzeće promene prihvata kao način života. Zato je bihevioristički pristup, sa konceptima OB i OD, koji čine njegovu suštinu, široko prihvaćen i primenjen u menadžerskoj praksi moderne kompanije.

3. NEOPHODNOST PRIMENE MENADŽMENTA

Menadžment je ne samo nužna, već i i izuzetno značajna funkcija preduzeća. O značaju ove funkcije za efikasnost i konkurentnost preduzeća, pa time i nacionalne privrede posebno je pisao poznati francuski žurnalista Žan Žak Servan – Šrajber (Jean Jacques Servan – Schreiber) u svojoj knjizi: «Američki izazov» početkom šezdesetih godina prošlog veka. Šrajber je, analizirajući superiornost američke industrije u to vreme u odnosu na industrije zapadno – evropskih zemalja tvrdio da je glavni razlog za to bolji, efikasniji menadžment u američkim preduzećima.

Slično stanovište iznose i neki autori kad su u pitanju nerazvijene zemlje, nazivajući te zemlje u isto vreme i slabo vođenim, odnosno «slabo upravljanim zemljama» (undermanaged countries). Po ovim autorima, **nerazvijene zemlje ne zaostaju za razvijenim zemljama samo po količini i kvalitetu resursa sa kojim raspolažu, već i po sistemu menadžmenta koji primenjuju u svojim preduzećima**. Taj sistem je kod njih redovno slabiji, odnosno inferiorniji od onog koji koriste razvijene zemlje.

Na nužnost i važnost menadžmenta za uspešno poslovanje preduzeća posebno su ukazivali pioniri, odnosno osnivači «naučne organizacije rada». Tako je, na primer, **Fajol** isticao da svako preduzeće ima ili, tačnije mora da ima ovu funkciju zajedno sa još pet: tehničkom funkcijom, komercijalnom funkcijom, finansijskom funkcijom, funkcijom sigurnosti i računovodstvenom funkcijom. Fajol je ovu funkciju nazvao administrativnom funkcijom preduzeća i proglasio je jednom od najvažnijih aktivnosti u preduzeću.

Slično stanovište o upravljačkoj, odnosno menadžerskoj funkciji u preduzeću imao je **Taylor**. I on je ovoj aktivnosti preduzeća pridavao izuzetan značaj. On ju je toliko smatrao važnom za poslovni uspeh preduzeća da je zahtevao njeno radikalno menjanje i postavljanje na naučnoj osnovi.

Danas skoro da nema autora iz ove blasti koji menadžmentu na pridaju veliki značaj. Svi polaze od toga da on čini važan, a po mnogima i **presudan faktor uspešnosti** rada preduzeća u savremenim visoko konkurentnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja. U ovakvim uslovima privređivanja samo preduzeća sa kvalitetnim menadžmentom mogu da budu konkurentna na tržištu, pa otud i da se razvijaju i rastu.¹⁰ Sledeći ovu tezu Grej i Šmelcer kažu: «Mi verujemo da će organizacije sa dobrim menadžmentom imati jaču takmičarsku oštricu od onih sa mediokritetskim menadžmentom».¹¹

Osnovni značaj menadžmenta je u tome što predstavlja **praksu svesnog i stalnog modelovanja preduzeća**, gde nameru ili cilj treba podrazumevati kao njen osnovni element. Dakle, menadžment valja shvatiti kao specijalnost za pitanja vremena

10 **Stefanović V.**, Turistički menadžment, PMF, Niš, 2011.

11 Gray and Smeltzer, «*Management*», Macmillian Publishing Company, New York, 1989.g. str.7.

i međuljudskih odnosa, onako kako se javljaju u preduzećima. Menadžment postiže maksimalnu efikasnost i efektivnost u sveobuhvatnom procesu (proces je sistematski način na koji se radi), uključujući sve četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu.¹² Značaj menadžmenta ogleda se i u njegovoj **interaktivnoj prirodi**, odnosno u međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti.

Odluke koje menadžeri donose u okviru preduzeća, imaju dalekosežne posledice i unutar i van njih. Zbog toga menadžeri moraju brinuti o vrednostima i poslovnoj etici¹³. Dakle, u svetu koji se brzo menja menadžeri imaju mnogo razloga da svoje umeće planiranja preduzeća, liderstva i kontrole duboko prožmu vizijom, etičkom analizom, sluhom za kulturnu raznolikost i novim shvatanjem same ideje rada i radnog angažovanja.

Dakle, osnovni zadatak menadžmenta u turizmu, ali i uopšte, je da **planira željenu budućnost konkretnog preduzeća i da taj plan ostvari**.

3.1. Uslužni menadžment

Nova konkurencija u uslužnoj ekonomiji zahteva veoma dobro razumevanje prirode uslužne proizvodnje i potrošnje i pravila za upravljanje uslužnim preduzećem u konkurentskim situacijama. Istraživanje u uslužnom menadžmentu se razvilo kao opšta disciplina u toku poslednjih dvadeset godina. Istraživanje je započeto od pojedinačnog uslužnog sektora, u pravcu pokušaja da se ispita proizvodnja usluga kao generalni set aktivnosti koje imaju opšte karakteristike i otuda opšte poruke za uslužne menadžere.

Traganje za opštim aspektima uslužnog menadžmenta, ne znači da zahtevi pojedinih sastavnih delova uslužnog sektora nisu i dalje bili uvažavani kao područja istraživanja. Mnoge studije nastavljaju da budu usredsređene na uslužno područje, kao što su profesionalne usluge, javne usluge, **hoteli i ugostiteljstvo**, finansijske usluge i maloprodaja.¹⁴

Svi atributi usluge¹⁵, kao i nova konkurencija, presudno su uticali na priznanje da tradicionalni prilazi istraživanjima menadžmenta, koji potiču od koncepata utemeljenih u proizvodnim firmama, već duže vreme nisu bili dovoljni. Mnogi od ovih prisupa, koji su razvijeni za uslužni menadžment, ističu potrebu za razvijanje strateškog menadžmenta, operativnog menadžmenta, marketinga, organizacije i menadžmenta ljudskih resursa.

12 Prof. dr Slobodan Čerović - "Menadžment u turizmu", PMF, Novi Sad, 2003.g. str. 25-26.

13 Ibid, str. 27.

14 Videti: **Vojnović B.** *Usluge u turizmu i ugostiteljstvu-praktikum*, Narodna biblioteka, 2004. ISBN 86-85005-07-8,

15 Videti: **prof. dr Vidoje Stefanović** – prof. dr Živorad Gligorijević – "Ekonomika turizma", PMF, Niš, 2010.g. str.199

Uslužna preformansa daleko je teža za definisanje, merenje i dosledno izvršenje nego što je to proizvodna preformansa. Za ovo postoje mnogi razlozi, među kojima Collier naročito ističe:

- svaki aspekt doživljavanja i pružanja usluge prati ponašanje ljudi;
- svaki uslužni susret je jedinstven i ne može se nikad ponoviti na potpuno isti način, dok je najveći broj proizvoda indentičan;
- čist uslužni paket je kompleksniji za upravljanje u odnosu na upravljanje fizičkim proizvodom;
- mogućnost za predviđanje ponašanja ljudi iz okruženja je veoma mala, u odnosu na predviđanje tražnje za proizvodima;
- uspešno upravljanje ljudima, koji pružaju uslugu direktno potrošačima, podrazumeva postojanje menadžerske sposobnosti iz oblasti marketinga, operativnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa;
- uslužni kapacitet preduzeća predstavljaju zalihe, imajući u vidu nemogućnost skladištenja usluga;
- standardi preformanse obuhvataju više kvalitativnih i humanih faktora u procesu izvršenja usluge u odnosu na proizvođenje roba.¹⁶

Glavna snaga u istraživanju uslužnog menadžmenta je koncentrisana na **načine putem kojih se može unaprediti kvalitet usluge**. Dosledna isporuka kvalitetne usluge svakako dovodi do povećanja satisfakcije potrošača, većeg broja lojalnih potrošača i značajnog uvećanja profita. Prevashodan zadatak uslužnog menadžmenta predstavlja kontinuirana isporuka visoko kvalitetne usluge.

Uslužni menadžment predstavlja izučavanje načina kako da marketing i poslovne operacije, zajedno uz korišćenje tehnologije i ljudi, omoguće planiranje, proizvodnju i isporuku paketa koristi za potrošača i, sa njim u vezi, uslužnog susreta. Ovaj pristup podrazumeva spajanje mnogo disciplina, pa je stoga krajnje interdisciplinaran. Uslužni menadžment pokušava da uskladi veštinu usluživanja sa onim što se želi pružiti, u stvari, pokušava da **upravlja uslugom u tačkama kontakta sa potrošačima**.

Uslužni menadžment predstavlja sposobnost osmišljavanja i dizajniranja uslužne ponude i uslužne strategije, i u vezi sa tim, procese isporuke usluge i uslužne susrete. Korporativna kultura mora biti kreirana kroz znanje, sa ciljem da se ispune određene potrebe i očekivanja potrošača, kao i da se na najbolji mogući način upravlja rastom i svakodnevnim aktivnostima preduzeća.

Uslužni menadžment mora da uvažava nekoliko ključnih principa. Imajući u vidu da potrošači predstavljaju deo uslužne firme (kao stejkholderi), preduzeće mora da bude u **neposrednijoj i kontinuiranoj vezi** sa njima kako bi spoznalo kako, i na koji način treba voditi posao. Preduzeće mora selekcionisati, osposobiti i nagraditi osoblje, kako bi ono isporučilo uslužni kvalitet koji je tražen od strane

16 Citirano prema: prof.dr Čedomir Ljubojević-“*Menadžment i marketing usluga*”, Stilos, Novi Sad, 1998.g. str.45-46

potrošača. Podjednako se mora obratiti pažnja i prema ljudima koji **pružaju fizičku i menadžersku podršku** i prema onima koji rade na prvoj liniji usluživanja. Da bi se zadovoljila očekivnja i potrebe potrošača, neophodno je **interno integrisati sve funkcije**, kako bi se osiguralo da sve funkcije u organizaciji ostvare potpunu orijentaciju na pružanje kvalitetne usluge potrošaču. Sve ove aktivnosti treba da budu koordinirane, kroz unapređivanje uslužne kulture preduzeća. Kultura, dakle, predstavlja ključ za upravljanje kvalitetom usluge, imajući u vidu nemogućnost neposrednog upravljanja pojedinačnom uslužnom transakcijom.

Dakle, **u uslužnom menadžmentu upravljanje procedurama je prilagođeno karakteristikama usluga i prirodi uslužne konkurencije**. Uslužni menadžment predstavlja, u suštini, tržišno orijentisan pristup i kao fenomen uključuje marketing aspekt problema ili odnose sa potrošačima. Neki autori čak idu toliko daleko da izraz uslužni menadžment zamenjuju izrazom uslužni marketing.

Uslužni menadžment po mišljenju Goroosa¹⁷ mora da:

- razume korist koju potrošač dobija kada troši ili koristi uslužni paket,
- razume koliko je preduzeće (personal, tehnologija, fizički resursi, sistemi i potrošači) sposobno da proizvede i isporuči ovu korist i kvalitet,
- razume na koji način preduzeće treba da bude razvijeno i vođeno, tako da se potrebna korist ili kvalitet postignu,
- da stvori organizacionu funkciju koja omogućava ostvarenje koristi i kvaliteta i ispunjenje ciljeva svih koji su uključeni u proces pružanja usluge.

U tom smislu uslužni menadžment predstavlja totalni organizacioni pristup koji omogućava pružanje kvaliteta usluge, koji predstavlja glavnu pokretačku snagu poslovanja. U tom smislu uslužna preduzeća koja primenjuju uslužne menadžment-principe smatraju uslugu kao organizacioni imperativ.

U tom kontekstu organizacija uslužnog preduzeća predstavlja skup stvorenih kvalitetnih resursa koji su uključeni u proizvodnju usluge, tj. ljude (personal i potrošače podjednako), zatim tehnologiju, fizičke resurse, operatione sisteme i administraciju. Nije dovoljno razumeti koristi ili kvalitet koji potrošač traži, nego i neophodnu sposobnost za njihovo stalno unapređivanje u skladu sa promenljivim zahtevima potrošača i konkurencije.¹⁸

Generalni ciljevi uslužnog menadžmenta kod profitno orijentisanih preduzeća ogledaju se kroz maksimiranje profita, maksimiranje satisfakcije potrošača, minimiziranje troškova i/ili maksimiziranje produktivnosti. U slučaju neprofitnih uslužnih preduzeća, menadžment mora da ostvari satisfakciju potrošača uz minimalne troškove ili maksimalnu produktivnost.

¹⁷ Ibid, str.47

¹⁸ **Vojnović B.**, *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. str. 181-194. Ekonomski fakultet, Niš.

4. FUNKCIJE MENADŽMENTA

4. 1. Planiranje

Uopštena definicija planiranja govori da je to proces utvrđivanja odgovarajućih budućih aktivnosti u spektru više mogućnosti, odnosno opcija. Dakle, u fokusu procesa planiranja uvek su očekivane ili željene promene usmerene na budućnost budućnost.¹⁹

Funkcija planiranja obuhvata aktivnosti utvrđivanja *ciljeva* tekućeg poslovanja i razvoja, zatim predviđanje i defnisanje budućih *zadataka*, kao i *uslove* u kojima treba da se izvršavaju zadaci i ostvaruju ciljevi. Planske odluke se, prema tome, moraju donositi unapred, a one se odnose na poslove *koje* treba uraditi, zatim na *to kada* treba da se urade ti poslovi, kao i na *to ko* treba da uradi date poslove.

Kako je poslovanje preduzeća kontinuelan, neprekidan proces, i planiranje se mora vršiti kontinuelno. Pri tome, proces planiranja obuhvata kako donošenje planskih odluka, tako i utvrđivanje upravljačkih mera u pravcu izvršavanja planiranih zadataka, odnosno ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Planske odluke mogu se donositi na osnovu:

- analize i kritičke ocene poslovanja preduzeća u prošlosti i
- predviđanja uslova poslovanja u budućem periodu.

Analiza i *ocena* poslovanja preduzeća u vremenu koje prethodi planskom periodu omogućuje da se sagledaju uslovi i mogućnosti, kao i da se oceni način ponašanja ovog privrednog subjekta u poslovnom procesu. Pri tome, moguće je uočiti i određene propuste u korišćenju raspoloživih uslova poslovanja preduzeća, koje je neophodno otkloniti u toku planskog perioda.

Predviđanje uslova poslovanja u budućem periodu omogućuje procenu faktora čije delovanje se očekuje u realizaciji planskih odluka, kao i preduzimanje upravljačkih mera u pravcu delovanja na neočekivane promene do kojih može doći u toku ostvarivanja planiranih zadataka. Ovo je neophodno zato što donošenje planskih odluka ne može uvek biti zasnovano na pouzdanim i izvesnom uslovima poslovanja preduzeća.

Funkcija planiranja predstavlja veoma složenu aktivnost menadžmenta, koja se sastoji iz više oblika planskih odluka, kao što su:

- utvrđivanje ciljeva poslovanja preduzeća,
- izbor poslovne politike,
- utvrđivanje strategije,

¹⁹ Nikolić R., **Stefanović V.**, Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2006. str. 244.

- donošenje programa i
- izrada planova.

Na taj način posmatrano, **planiranje je primarna faza procesa upravljanja**, koja omogućuje menadžmentu da sa više pouzdanosti koordinira poslovanje preduzeća i da iznenađenja koja ga očekuju iz okruženja svede na što je moguće manju meru. Pored toga, proces planiranja obezbeđuje menadžmentu odgovarajući etalon za kontrolu poslovanja preduzeća.

Na osnovu prethodno iznesenog može se izvesti jedna uopštena definicija procesa planiranja. Pri tome, mora se imati na umu da se ovako složena aktivnost kao što je planiranje ne može objasniti jednom definicijom. Jedna od boljih smatra *«planiranje kao primarnu funkciju menadžmenta koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućuje usmeravanje i prilagođavanje poslovanja preduzeća u kontinuelnom procesu privređivanja»*.²⁰

Proces planiranja predstavlja sistematizovano sagledavanje budućih aktivnosti preduzeća, kako bi se pripremile odgovarajuće mere za akcije u sadašnjosti. Time se doprinosi poboljšanju položaja preduzeća u njegovom ukupnom društvenom okruženju, a posebno na tržištu. Prema tome, planiranje je **kreativni proces**, što podrazumeva stalno nastojanje preduzeća da usavršava svoje poslovanje i da se ne miri sa postojećim stanjem.

Zbog njegovog značaja za ukupno poslovanje preduzeća, a naročito za uspešnost aktivnosti menadžmenta, planiranje se razvija na samo kao segment upravljačke funkcije nego i kao posebna *naučna* oblast. Pri tome, *predmet* izučavanja ove naučne discipline jeste *proces planiranja*, sa svim njegovim fazama i elementima, a njen *cilj* svodi se na *unapređenje* postupka donošenja odluka o funkcionisanju pojedinih vrsta organizacionih sistema. A kako je preduzeće jedna od vrsta organizacionih sistema usmerenih na privrednu delatnost, teorija planiranja posebno izučava proces donošenja planskih odluka u ovim privrednim subjektima.

S obzirom na to da se proces planiranja odnosi na *buduće* događaje u poslovanju, bitna determinanta planskih odluka jeste *vremenski* period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća. Zato je **vreme** jedan od bitnih kriterijuma klasifikovanja planskih odluka. Naime, u vezi sa vremenom za koje se donose planske odluke, planiranje može biti *kratkoročno*, *srednjeročno*, *dugoročno* i *operativno*. Pri tome, kratkoročno planiranje odnosi se na godišnje periode, dok se srednjeročnim planiranjem obuhvata period od pet godina, a dugoročnim planiranjem sa obuhvataju periodi od deset ili dvadeset godina, da bi se operativnim planiranjem razrađivali godišnji zadaci na kraće vremenske periode (mesece, sedmice, dane). **Rezultat proces planiranja**

20 Prof. dr Manojlo Babić i prof. dr Božidar Stavrić- "Menadžment", MB-centar, Beograd, 1998.g., str. 125

izražava se u vidu strategija, politika, programa, planova i planskih odluka.²¹ Svaki od navedenih elemenata rezultata procesa planiranja predstavlja specifičan izraz odlučivanja o ciljevima poslovanja preduzeća. Zato je neophodno ove vidove rezultata procesa planiranja posebno razmatrati i izučavati, kako bi se dobilo odgovarajuće saznanje o celini planske funkcije kao primarne faze menadžmenta.

Preduzeće posluje kao deo ukupne svetske privrede, u koju se uključuje posredstvom *tržišta* kao osnovnog regulatora procesa privređivanja. Jedna od bitnih karakteristika tržišne privrede jeste *konkurencija* između preduzeća kao njenih osnovnih subjekata. Procesom planiranja preduzeća *aktivno* reaguje na promene u okruženju i *prilagođava* se uslovima koji vladaju na tržištu.. Može se izvesti zaključak **da je planiranje skup mera i aktivnosti menadžmenta usmerenih na ostvarivnje ciljeva poslovanja preduzeća**. *Planiranje* kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja proces donošenja odluka pre započinjanja poslovne aktivnosti.

4.1.1. Strateško planiranje, analiza ekonomskog stanja i definisanje strategije lokalnog (regionalnog) privrednog razvoja

Strategija privrednog razvoja je kontinuiran i kreativan proces kojim se predviđa i projektuje željena budućnost u domenu privrednih aktivnosti. Zainteresovanost za sopstveni privredni razvoj u najvećoj meri je kod lokalnih zajednica pa samim tim i odgovornost za razvoj je u njihovim rukama. *Strateško planiranje razvojnih aktivnosti u privredi jedne sredine zasnovano je mahom na privlačenju finansijskih ulaganja u poslovne subjekte tog područja a komparativna prednost je pretežno usmerena na lokalne potencijale i resurse, koji treba da u određenoj meri garantuju poslovne rezultate i efekte od ulaganja*. Strateško planiranje ima obavezu da usmerava aktivnosti u pravcu okruženja koje se konstantno menja i da određuje prioritete za ostvarenje postavljenih ciljeva razvoja.

Strateško planiranje se razlikuje od tradicionalnog sveobuhvatnog planiranja, u nekoliko bitnih pravaca: ²²

- strateško planiranje je proaktivan proces kroz koji zajednica želi da oblikuje svoju budućnost, a ne samo da se pripremi za nju,
- sveobuhvatnim planom se pokriva niz aktivnosti koje treba preduzeti. *Strateškim planom se usredsređuje samo na kritična strateška pitanja i upućuju resursi na aktivnosti s najvećim prioriteto.*

21 Cvijanović Drago, Bekrić Aleksandar (1994): “Neke karakteristike menadžmenta u agroindustrijskim preduzećima Srbije”, “Ekonomika poljoprivrede“, (Beograd), 1994. mart-april, YU ISSN 0352-3462, UDK 334.021:631.1 (497.11), Vol.45, broj 3-4, str. 69-77.

22 www.urban-institute.hr

Određivanje prioriteta je neophodno jer su resursi kojima raspolaže lokalna zajednica manji od zahteva koji se postavljaju pred nju, pa se samim tim moraju identifikovati oni sa strateškim značajem. Opštine i regioni nisu samo društveno-političke, već su sve više ekonomske zajednice. Samim tim strategijsko planiranje je postalo jedan od primarnih zadataka svake prostorne celine.²³ Regioni preuzimaju kompletnu odgovornost za svoju sudbinu, kako političku tako i ekonomsku.²⁴ Uz pretpostavku da stvaranje strateškog plana privrednog razvoja zasnovanom na lokalnoj zajednici treba da pokrenu njeni organi, možemo sistematizovati niz aktivnosti od značaja za strategiju razvoja lokalne zajednice. Najvažnije su: formiranje tela i organa za planiranje i vizioniranje lokalnog ekonomskog razvoja, stvaranje vizije privredne budućnosti regije, sačinjavanje informacijske podloge lokalnom ekonomskom razvoju, analiziranje strateškog plana razvoja, utvrđivanje strateških ciljeva razvoja u obliku razvojne politike i iznalaženje odgovarajućih strategija razvoja.

*Jedan od bitnijih zadataka za potsticanje razvoja u lokalnoj zajednici je formiranje razvojnog tela ili alijanse zadužene za pripremu koncepta i utvrđivanje razvojnih prioriteta regiona. Zadatak ovakve organizacije je stvaranje boljeg uvida nad problematikom određenog prostora, kao i iznalaženje optimalnih rešenja u cilju prevazilaženja pojedinih prepreka. Takođe, potrebno je da se oblikuje politika razvoja na tom području i da bude uvek uključena u planiranje i realizaciju razvojnih ciljeva čitavog prostora.*²⁵

-
- 23 Subić Jonel, Vasiljević Zorica, Cvijanović Drago (2009): „Strategic Planning in the Function of Sustainable Agricultural and Rural Development in Republic of Serbia“, Proceedings, The 4th International Congress „Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics“, 26th-27th March 2009, Organiser: International MBA Network and University of Debrecen - Hungary, Faculty of Agricultural Economics and Rural Development, pp. 1005-1012, ISBN 978-963-9732-83-4,
- 24 Cvijanović Drago, Katić Branko, Nataša Kljajić (2009): „*Rural development in Serbia – regional dissimilarities and problems*“, page 107-120. The structural Changes in the rural areas and agriculture in the selected European Countries (Multi-annual Programme 2006-2009): „The economic and social conditions of the development of the Polish food economy following Poland's accession to the European union“, N° 128. 1, Warsaw, 2009. Editor: Institute of agricultural and food economics national research institute. ISBN 978-83-7658-088-3;
- 25 **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, Ekonomski institut, Beograd. 2009. str. 39.
-



Slika 1. Postupak sprovođenja utvrđene strategije razvoja²⁶

Učesnici u postupku planiranja i definisanja politike i strategija razvoja u lokalnu treba da budu: predstavnici svih preduzeća i organizacija kojima je cilj unaprjeđenje privrede, stručnjaci iz domena razvoja koji su vrhunski poznavaoци ovih oblasti, preduzetnici, predstavnici lokalne uprave, nevladine organizacije, sindikati i drugi.²⁷

Strateškom planiranju prethodi dobra analiza okruženja. Do sada u svim modelima razvoja najpouzdanijim alatom u pripremi strateškog plana se pokazala SWOT analiza. Ovom analizom identifikuju se unutrašnji i spoljni faktori od značaja. SWOT analiza u svom nazivu sadrži skraćenice koje na engleskom jeziku znače: *snaga, slabost, šanse i opasnosti*. Snage i slabosti čine interne faktore i treba da odražavaju stanje unutar jednog sistema, dok šanse i pretnje prikazuju stanje spoljnih faktora.

Tabela 1. Identifikacija internih faktora od značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj

Snage (S)	Strengths	Slabosti (W)	Weaknesses
-dobar geografski položaj -kadrovski potencijal -sposobna lokalna uprava -razvijena lokalna infrastruktura -raspoloživost prirodnim resursima -postojanje poslovne kulture -blizina naučnih institucija		-siromašno područje -neizgrađena lokalna infrastruktura -nepostojanje finansijskih izvora -zabačeno područje -demografsko osipanje -nedostatak prirodnih resursa	

²⁶ Isto, str.39.

²⁷ **Vojnović B.**, *Strateško upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem*, Strategijski menadžment. Ekonomski fakultet subotica, 3/2005, str. 128.

Tabela 2. Identifikacija eksternih faktora relevantnih za lokalni i regionalni ekonomski razvoj

Šanse (<i>O</i>) Opportunities	Opasnosti (<i>T</i>) Threats
-postojanje podsticaja sa republičkih i drugih nivoa -mogućnost proširenja lokalnih proizvoda na nova tržišta -tehnološke inovacije od značaja za razvoj lokalne privrede -moguć pristup novim izvorima finansiranja	-nepovoljni globalni trendovi koji mogu da umanje konkurentnost lokalne privrede -zagađenje životne sredine -odliv kadrova

SWOT analiza je stvorena da pomogne preduzećima da prepoznaju dobru poslovnu priliku, ali je primenjiva i poželjno je da se koristi u utvrđivanju staretogije lokalnog ekonomskog razvoja. Pri tome, kao razvojno sredstvo koristi se dijamant Majkla Portera i uticaj njegovih pet sila (ugovaračka sposobnost dobavljača, ugovaračka sposobnost kupca, rivalitet, pretnja novih kandidata i pretnja od alternativnih proizvoda) na analizu konkurentnosti regiona.



Slika 2. Dijamant Majkla Portera - pet sila i njihov uticaj na konkurentnost regiona

U praksi nailazimo na slučajeve primene SWOT analize za potrebe lokalnog ekonomskog razvoja, kao što je nemačka konsultantska kuća MESSOPARTNER, (U sprovođenju PACA - Participator Appraisal of Compotentive Advantage - procena konkurentnih prednosti po principu učešća, metodologije razvoja) koja je primenila ovu analizu u cilju procene konkurentskih prednosti lokalne ekonomske zajednice.

Primena SWOT analize i dijamanta Majkla Portera kao razvojnog sredstva je jednostavna, što nije nedostatak već prednost, jer daju pouzdanu sliku o prednostima i nedostacima lokalne ekonomije na relativno lak način.

Strategijsko planiranje privrednog razvoja je važno za lokalnu samoupravu.

Decentralizacija je povećala odgovornost lokalnih faktora za razvoj sopstvene privrede. Ona je zasnovana na potrebama: poboljšanja životnog standarda stanovništva, upravljanja sopstvenim potencijalima i finansijama. Privredni razvoj treba da obezbedi veći broj radnih mesta, povećanje prihoda od poslovnih aktivnosti, kao i od poreza.²⁸

Uticao lokalnih uprava za privredni razvoj indirektno je vezan za stvaranje dohotka. Lokalni organi imaju za cilj da promovišu privredni razvoj stvaranjem uslova za bolji razvoj preduzeća. Zainteresovanost potencijalnih ulagača direktno je uslovljeno aktivnošću lokalnih vlada, koje imaju veliki uticaj i značaj za stvaranje privlačnih preduslova za investiranje u te sredine.

Koncept samoinicijativnog regionalnog razvoja pruža mogućnost lokalnim faktorima da na najbolji način iskoriste sopstvene resurse sa kojima raspolažu. Da bi se obezbedio efikasan razvoj u novim uslovima privređivanja sve veća je potreba za stvaranjem novih oblika partnerstva. Partnerstvo je multidimenzionalni fenomen u strategiji lokalnog ekonomskog razvoja. Neophodno je uspostavljanje partnerstva između javnog i privatnog sektora, lokalnih zajednica, centralne i lokalne vlasti, strateških partnera i drugih.

U postupku osmišljavanja razvojnih strategija, važno je da one ne proizilaze iz volje trenutne političke orijentacije, već iz drugih relevantnih kriterijuma. Postojeći problemi zahtevaju novi pristup ili način za rešavanje. Samim tim potrebne su nove metodologije i nove strategije razvoja.

Faze razvojne strategije u zavisnosti od situacione analize, možemo definisati na sledeći način:

1. strategije ostvarenja ciljeva regionalnog - lokalnog ekonomskog razvoja,
2. strategija povećanja konkurentnosti,
3. izbor strateških partnera.

Svaka od ovih faza je od posebnog značaja za implementaciju sveukupne strategije razvoja.

4.1.2. Funkcija planiranja razvoja u procesu ekonomske tranzicije

Značaj biznis planiranja izražen je u privredama koje su u fazi restrukturiranja. Po običaju, niz promena u mnogim segmentima preduzeća u postupcima vlasničkog restrukturiranja, finansijskog ili organizacionog, stvara veliki broj novih do tada nepostojećih okolnosti. Sve ovo navodi, da takva preduzeća moraju više i bolje da

28 Grujić D., **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, Ekonomski fakultet Niš/2010.

planiraju svoje poslovne aktivnosti.²⁹ Prema tome, biznis planiranje mora da dobije određeni značaj u privredama u tranziciji. Sa druge strane, neiskustvo u poslovima ovakve vrste dodatno usložnjava čitav proces, tako da funkciji planiranja treba prići sa izuzetnom ozbiljnošću. Preduzećima u procesu prestrukturiranja nije strano planiranje. Ipak, koncept donošenja i usvajanja planova poslovanja umnogome je različit od prethodnog. U suštini tok planiranja i ciljevi privrednih, tržišno i netržišno orijentisanih sistema su različiti, što neminovno stvara razlike i u načinu, i u pravcima planiranja budućih poslovnih opcija.

Proces planiranja je primarna funkcija u vođenju određenih poslovnih aktivnosti. Kao takva ona je veoma složena i zahtevna. Planiranje je kontinuiran proces koji se ne završava samim donošenjem plana. Proces planiranja je prisutan i određujući u svim fazama poslovanja, gde ujedno služi kao parametar ostvarenom i planiranom poslovanju, i analizi poslovnog uspeha preduzeća.

*Planom se definiše cilj poslovanja preduzeća, na osnovu čega se utvrđuju potrebna materijalna sredstva i kadrovi za realizaciju tako definisanog cilja. U slučaju nesklada između definisanog cilja poslovanja preduzeća i raspoloživih elemenata proizvodnje, planom se utvrđuje način obezbeđenja nedostajućih kadrova i materijalnih sredstava, kako bi se omogućilo realizovanje planiranih ciljeva*³⁰ U nerazvijenim privredama jedan od osnovnih ciljeva planiranja je obezbeđenje finansijskih sredstava. Preovladava mišljenje da je ideja važnija od finansijskih sredstava, sa obrazloženjem da ako postoji ideja, sredstva za njenu realizaciju lako mogu da se obezbede. Praksa dokazuje da je ideja važna, ali da je ipak potrebno imati i finansijski potencijal. U procesu privatizacije ovo je bilo presudno, jer preduzeća-kupci subjekata privatizacije, koji su raspolagali sa dovoljno novčanih sredstava, brže su i bolje prebrodile tranzicionu krizu.³¹

*Ovaj momenat je posebno važan za preduzeća u tranziciji i privatizaciji. Kao što znamo, ta preduzeća su postala neefikasna zbog nedostatka ideja i sredstava za dalje funkcionisanje. Upravo te nedostatke nastoji da otkloni poslovni plan i da stvori preduzeću realne osnove za njegovo uspešno poslovanje. Svakako prvo što je potrebno uraditi je promena svojinskih odnosa, a zatim poslovnu ideju pretvoriti u poslovni plan koji treba da se ostvari.*³²

29 **Vojnović B.,** Stanić R. *Planiranje i priprema poslovnog plana*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" oktobar/2005. Beograd, str. 63-66.

30 Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002.

31 primer Madjarske kojoj je cilj i opredeljenje bilo da preduzeća prodaju subjektima sa kapitalom, tehnologijama i iskustvima.

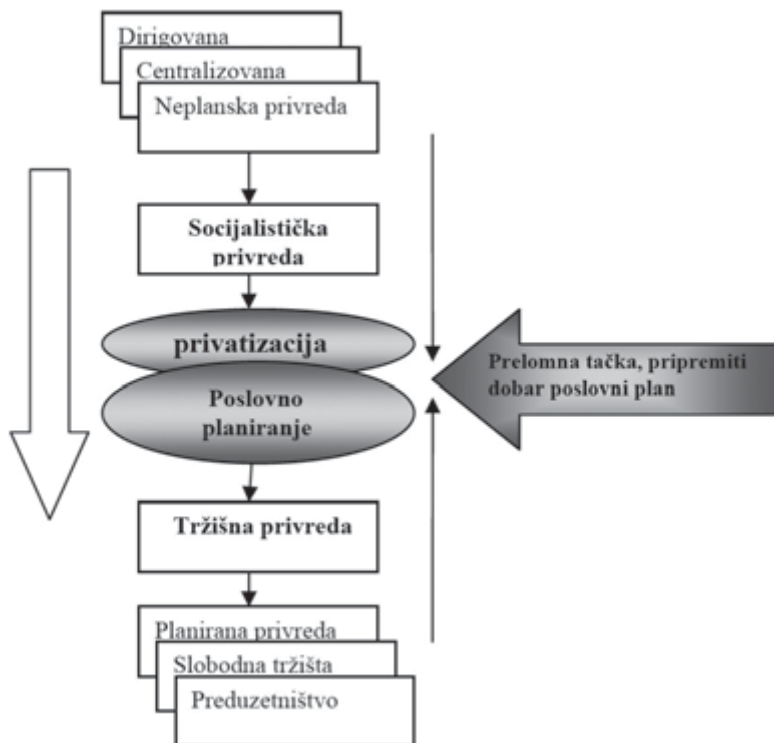
32 **Vojnović B.,** *Planiranje i priprema poslovnog plana*, stručni časopis "Poslovna politika", broj X, Beograd, 2005.

Preduzeća koja se tek osnivaju (nova preduzeća) ako žele uspešno da posluju moraju imati poslovni plan. Planiranje je njihova budućnost. Bez postojanja dobrog poslovnog plana nema ni dobrog poslovnog rezultata. Uspešan posao je zasnovan na dobrom planu i delotvornoj aktivnosti u pravcu njegovog realizovanja, i to preduzeća moraju da prihvate.

Privrede u tranziciji suočene su sa velikim teškoćama. Za razliku od novoosnovanih preduzeća, koja imaju mogućnost da planirane aktivnosti odmah sprovedu u delo, postojeća preduzeća u procesu tranzicije to ne mogu. Društvena preduzeća imaju potrebu da restrukturiraju svoje sisteme, a tek nakon uspešnog prestrukturiranja stvara im se prilika za tržišni nastup. Svakako ovo je težak postupak sa nizom izmena u svim elementima strukture državnih i društvenih preduzeća. Postupak reorganizacije društvenih preduzeća je bolan i zahtevan, i vrlo često čini velike žrtve (otpuštanje radnika, smanjenje plata, pad životnog standarda i slično).

U cilju umanjenja negativnih posledica, planiranjem poslovnih aktivnosti se nastoji ublažiti čitav proces. Planski pristup privrednog razvoja dobija ne samo na značaju u privredama u tranziciji, **već i u obimu**. Nepostojanje pravih planova u netržišnim privrednim sistemima, zahteva uvođenje funkcije tržišnog planiranja u njima. Prema tome, za očekivanje je da država mora da stvori planski okvir za delovanje čitavog privrednog sistema, a da preduzeća na nivou svojih funkcija pronalaze najoptimalnija rešenja za svoje poslovanje. Iako je cilj da se državi smanji kontrola nad privrednim aktivnostima, jedan od osnovnih zadataka tranzicionih promena, je da država ne bi trebalo da se naglo povuče iz svih aktivnosti, već postupno. Naglo napuštanje i otkazivanje svih mehanizama funkcionisanja može biti kontraproduktivno, jer svakako je potrebno formirati i osposobiti nove mehanizme funkcionisanja, a tek potom izbrisati stare. Promenu u načinu funkcionisanja planiranja je uslovio proces tranzicije, odnosno privatizacija kao osnovni element tranzicije. U trenutku prelaska sa postojećeg načina funkcionisanja privrede na tržišne principe, nastala je prelomna tačka u načinu i obliku planiranja.

Prelomna tačka za funkcionisanje planske privrede u procesu privatizacije je globalan i odgovoran posao, koji treba da dobije strategijski značaj na nivou privrede jedne zemlje. Posebnost ovog planiranja je u tome, da se proces tranzicije dešava samo jednom u velikom vremenskom razdoblju. Prema tome to je jedinstven proces sa velikim zahtevima, kako u složenosti tako i u obimnosti. Inače, poslovni plan svakog preduzeća pojedinačno, i preduzeća koje tek treba osnovati, zasnovan je na odluci koja je prelomna tačka kada se pristupa biznis planiranju. Principi planiranja privrednih aktivnosti su u načelu isti kod plana čitave privrede jedne zemlje, ili planiranja poslovanja jednog preduzeća. Razlika je u obimnosti i nivou odgovornosti.



Slika 3. Prelomna tačka prelaska sa netržišnog na tržišni način planiranja³³

Da bi se obezbedila finansijska sredstva, preduzeća moraju da imaju ubedljiv poslovni plan kakav žele investitori i davaoci kredita. Takav plan je garancija preduzeću da će efikasno poslovati na jednoj strani, i dobar razlog investitorima da pozajme svoja sredstva sa druge strane.

4.1.3. Strategijsko planiranje lokalnog privrednog razvoja

Najvažnije faze za realizaciju preduzetništva su vizija, misija, strategije učinka, izrada i primena biznis plana. **Vizija**, kao početna faza poduhvata sastoji se od osnovne ideje projekta i projekcije željenih budućih uslova. **Misija** je iskristalisana verzija vizije i odražava nameru i opravdanje (t.j. korisnost projekta), a svakako, i opšte i specifične ciljeve projekta. **Biznis plan** je formalni biznis dokument koji se odnosi i na razvojne ciljeve i na strategije za njihovo postizanje.

Ako se pod menadžmentom razume proces stvaranja i održavanja potrebnih uslova pri kojima pojedinci, delujući u organizovanim grupama, ostvaruju predviđen cilj, onda su aktivnosti menadžmenta veoma raznovrsne. One obuhvataju različite

33 **Vojnović B.**, *Planiranje i priprema poslovnog plana*, stručni časopis "Poslovna politika", broj X, Beograd, 2005.

načine ispoljavanja u procesu osnivanja, tekućeg poslovanja i dugoročnog (strateškog) razvoja poslovnih sistema. Zato treba planirati.³⁴

*Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta je prilično složena aktivnost. Takva složenost procesa planiranja obuvata definisanje ciljeva, definisanje politike biznisa, formulisane strategije, izradu programa i razvojnih planova.*³⁵

Biznis plan se bazira na **studiji izvodljivosti**. Pošto ne postoji nikakvo striktno pravilo za izradu biznis plana, a s obzirom da je on direktno uslovljen studijom izvodljivosti, možemo da zaključimo da ne postoje ni striktna pravila za izradu studije izvodljivosti. Studija izvodljivosti može da se sastoji od sledećeg:³⁶ uvoda, opštih podataka, opisa proizvoda ili usluga, knjigovodstvene analize, menadžmenta, finansija, zakonske regulative, poreza i priloga.

Ipak, studija izvodljivosti koja se odnosi na realizaciju biznis inkubatora treba da obuhvati sledeće:

1. analizu lokalne privrede,
2. jasnu definicija BI ciljeva,
3. određivanje moguće lokacije, vrstu i zakonski status,
4. određivanje partnera,
5. određivanje usluga na bazi analize potreba preduzetnika,
6. određivanje potrebnog personala, procedura i opreme,
7. utvrđivanje mogućih finansijskih izvora.

Strategija privrednog razvoja je kontinuiran i kreativan proces kojim se predviđa i projektuje željena budućnost u domenu privrednih aktivnosti.

Odgovornost za privredni razvoj je u najvećoj meri u rukama lokalnih zajednica, pa samim tim i njihova odgovornost za razvoj.

Strateško planiranje razvojnih aktivnosti u privredi jedne sredine zasnovano je mahom na privlačenju finansijskih ulaganja u poslovne subjekte tog područja.

Komparativna prednost područja je pretežno zasnovana na lokacijskoj prednosti i lokalnim potencijalima, koji treba da u određenoj meri garantuju poslovne rezultate i efekte od potencijalnih ulaganja.

Strateško planiranje ima obavezu da usmerava aktivnosti u pravcu okruženja koje se konstantno menja, i da određuje prioritete aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva razvoja.

34 Nikolić R., **Stefanović V.**, Planiranje kao element strateškog menadžmenta u turizmu, Majska konferencija o strateškom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2006. str. 244.

35 Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002. str. 319.

36 Jakšić - Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 78.

Strateško planiranje se razlikuje od tradicionalnog sveobuhvatnog planiranja u nekoliko bitnih pravaca:³⁷

- Strateško planiranje je proaktivan proces. Kroz ovaj proces zajednica želi da oblikuje svoju budućnost, a ne samo da se pripremi za nju.
- Sveobuhvatan plan pokriva sve aktivnosti koje treba preduzeti bez pokazivanja onih koje su najvažnije; strateški plan se usredsređuje samo na kritična strateška pitanja, i upućuje resurse na aktivnosti s najvećim prioritetom. Određivanje prioriteta je neophodno, jer su resursi kojima raspolaže lokalna zajednica manji od zahteva koji se postavljaju pred nju.
- Sveobuhvatan plan obično kreiraju stručnjaci. Strateški plan razvija zajednica od koje se zahteva da ga sama sprovede.

Strateško planiranje zasnovano na zajednici gradi dobru osnovu za nastojanja lokalne zajednice da delotvorno odgovori novim obavezama, i funkciji u novom okruženju koje je usmereno prema privatnom sektoru.

To čini kroz:

- Povezivanje lokalne samouprave, predstavnika preduzetnika i predstavnika civilnog društva, pri stvaranju i praćenju zajedničke vizije privrednog potencijala zajednice i načina na koji to postići.
- Aktiviranje privatnih privrednih i javnih resursa kao potpore postavljenim ciljevima.
- Stvaranje pogodne, poslovne klime koja lokalne poduzetnike podstiče na pokretanje novih poslova i proširenje kruga postojećih, i privlačenja drugih ulagača (domaćih i stranih).
- Saradnja privatnog i javnog sektora doprinosi sposobnosti privrednog razvoja u lokalnu. Strateško planiranje zasnovano na zajednici gradi ovu saradnju, i mobilise sve postojeće resurse radi postizanja zajedničkih ciljeva.

4.2. Organizovanje

Druga neizbežna funkcija menadžera je organizovanje. Obavljanje ove funkcije po svom karakteru sledi odmah nakon funkcije planiranja. Čim se definišu ciljevi, programi i planovi preduzeća (ili nekog drugog organizacionog sistema) menadžer je prinuđen da pristupi stvaranju organizacionih pretpostavki za njihovo efikasno izvršavanje. Te pretpostavke čine razni organizacioni zahvati, kao što su:³⁸

1) utvrđivanje poslova koje treba obaviti u preduzeću da bi se navedeni planski zadaci ostvarili,

37 Projekt reforme lokalne samouprave USAID, *Strateško planiranje gospodarskog razvika*, www.urban-institute.hr, Institute 5. Zagreb, 2005.

38 **Stefanović V.**, Turistički menadžment, PMF, Niš, 2011.

2) povezivanje tih poslova u pojedinačne zadatke i njihovo dodeljivanje zaposlenima u preduzeću,

3) grupisanje ovako povezanih poslova, odnosno definisanih pojedinačnih zadataka u odgovarajuće grupe i organizacione jedinice,

4) međusobno uklapanje i objedinjavanje ovih grupa i organizacionih jedinica u jedinstven sistem rada (jedinstvenu organizacionu strukturu),

5) decentralizovanje poslovanja, delegiranja ovlašćenja, uspostavljanje sistema ili mreže hijerarhijskih odnosa u preduzeću, itd.

Organizovanje je, dakle, kao i planiranje ključna funkcija menadžera. Ona redovno obuhvata niz značajnih radnji bez kojih preduzeća, ili bilo koji drugi poslovni sistem nije u stanju da uspešno deluje. Jer, da bi se ostvarili planovi i ciljevi rad u preduzeću treba podeliti između njegovih članova. Struktura koja iz toga proizilazi trebalo bi da bude ona koja je optimalna za ciljeve preduzeća. U konačnom, ona pruža odgovornost za polja rada koja preuzimaju grupe ili pojedinci. Dakle, **struktura obuhvata organizovanje ljudskih resursa**. Kvalitet strukture će uticati na grupisanje funkcija, podelu odgovornosti, donošenje odluka, koordinaciju, kontrolu i nagrađivanje.

Četiri kamena temeljca za postavku organizacione strukture su:

- **podela posla** – podrazumeva podelu procesa rada na zadatke koje mogu uspešno da obave pojedinci ili grupe,

- **podela na sektore** – znači kombinaciju zadataka na logičan i efikasan način,

- **hijerarhija** – zahteva povezivanje sektora gde se zna ko kome podnosi izveštaj,

- **koordinacija ili integracija** – predstavlja integraciju poebnih delova preduzeća radi realizacije organizacionih ciljeva kako bi se dobila koherentna celina.

Odrednice na kojima će se zasnivati organizovanje u budućnosti tiču se, pre svega, smanjivanja veličina kompanija, tj. smanjivanja broja zaposlenih gde će tradicionalnu hijerarhiju organizovanja zameniti drugi razni oblici, pri čemu će mreža specijalista među prvima. Stručna lica će preuzeti mesto proizvodnih radnika, a vertikalna podela rada biće zamenjena horizontalnom. Rad će biti redefinisani u pravcu **kontinuiranog obrazovanja i učenja** (tzv. peta disciplina – Sengi).

4.3. Zapošljavanje

Nova saznanja o čoveku, kao multidimenzionalnoj ličnosti unose bitne promene u sadržinu (i kvalitativno i kvantitativno) kadrovske poslova. Svakim danom se šire, takođe, i saznanja o značaju ljudskih resursa. U zavisnosti od stepena demokratizacije svakog društva, to isto društvo reaguje na sve što je novo u ovoj oblasti na principu stimula i antistimula. Veliki je broj potrebnih uslova za stimulatívno delovanje svakog, pa i našeg društva na nova saznanja u kadrovskoj delatnosti, budući da se naša zemlja

nalazi u tranziciji.³⁹ Ovaj proces, reklo bi se, mora se prevashodno i prioritarno sprovesti u oblasti kadrovske politike. Zato je vrlo bitno precizno definisati koji su to kadrovski poslovi i posebno strategiju upravljanja njime. Kadrovski poslovi, s toga, zauzimaju centralno mesto u menadžmentu ljudskih resursa, a ovaj je najvažniji elemenat strukture ukupnog menadžmenta preduzeća.

U grupi kadrovskih poslova prioritarno mesto pripada zapošljavanju, radnim odnosima i obrazovanju. Ti poslovi odnose se na sledeće:

- ◇ izrada akata iza radnih odnosa
- ◇ analiziranje potreba za ljudskim resursima, nalaženje optimalnih izvora za popunu, utvrđivanje kriterijuma za prijem, te raspisivanje i sprovođenje konkursa,
- ◇ pripremanje odluka za izbor, imenovanje i raspoređivanje ljudskih resursa,
- ◇ timska obrada kandidata,
- ◇ socijalno i zdravstveno osiguranje,
- ◇ realizacija prihvata, sprovođenje pripravničkog staža, ocena probnog rada,
- ◇ ostvarivanje prava radnika iz radnog odnosa,
- ◇ obavljanje svih vrsta intervjua - ulazni i izlazni, promotivni,
- ◇ evidencija zaposlenih - dolasci, odlasci, prevremeni odlasci,
- ◇ istraživanje i utvrđivanje obrazovnih potreba radnika i organizacionih delova preduzeća,
- ◇ planiranje i izrada programa obrazovanja u skladu sa potrebnim profilima,
- ◇ organizovanje i izvođenje programa osposobljavanja, usavršavanja, prekvalifikacije i sl.,
- ◇ planiranje i realizacija razvojnog obrazovanja (za novu tehnologiju i transfer znanja - know - how),
- ◇ projektovanje profesionalnog razvoja,
- ◇ programiranje i sprovođenje kontinuiranog obrazovanja,
- ◇ izrada didaktičkih modela,
- ◇ izrada i realizacija programa obrazovanja za učešće u donošenju upravljačkih i rukovodnih odluka,
- ◇ valorizacija i redefinisavanje programa i oblika obrazovanja,
- ◇ ferijalna, radna praksa, ugovori stipendije i slično,
- ◇ zajedničko učešće u obrazovanju od strane drugih,

39 Cvijanović Drago, Vlahović Branislav, Milić Dušan, (2007): „Zapošljavanje u ruralnim područjima Srbije – činilac povećanja proizvodnje i izvoza hrane“, *Ekonomika poljoprivrede*, God./Vol. LIV, br./N° 1 (7-114), 2007. Beograd; str. 63-74.

Realizacija (strategijskih) planova preduzeća zavisi od više ograničavajućih činilaca i nepredvidivih događaja. No, najpre zavisi od kadrovske komponente strategije razvoja, tj. od stimulacije stručnih kadrova., odliva mozgova, plana zapošljavanja i načina rešavanja viškova zaposlenih.

U Srbiji postoje ogromni neiskorišćeni ljudski potencijali. To se, pre svega, odnosi na nedovoljno korišćenje stručnih znanja zaposlenih, kao i na to što je od svih nezaposlenih preko 60 % stručno osposobljeno. Nedostatak strategije razvoja i inovativnosti u poslovanju odražava se na fluktuaciju stručnjaka i na odliv pameti u inostranstvo. Na taj način, gubi se veliko društveno bogatstvo. Razlozi ovakvom stanju, u ovom specifičnom razdoblju - transformacija celokupnog sistema društva i države i problemi u okruženju - su brojni i ne treba ih ovom prilikom elaborirati. Međutim, treba posebno istaći činjenicu da je **stručna pamet u ovom razvojnom trenutku izuzetan kapital koga se ne treba olako odreći.**

Da ne bi dolazilo do ovako neželjenih pojava u sferi zapošljavanja, svako bi preduzeće moralo uraditi plan dugoročnih potreba za ljudskim resursima i plan zapošljavanja viškova zaposlenih. **Prvi korak** bila bi analiza poslovanja i utvrđivanje viška zaposlenih. **Drugi strateški korak** se odnosi na projektovanje novih programa aktivnosti (dodatnih i inoviranje postojećih). Programe bi valjalo izraditi saradjući s drugim institucijama i državom. **Treći korak** bilo bi zapošljavanje radnika koji su višak. Višak zaposlenih radnika tek je manjim delom (oko 7% prema istraživanju) iskazan kao tehnološki višak, dok su ostali razlozi mnogo veći, a nalaze se u ekonomskoj, organizacionoj i razvojnoj sferi.

U procesu rešavanja utvrđenih viškova treba mnogo strpljivosti i umešnosti. Predlažem neka od mogućih rešenja problema zapošljavanja viškova budući da će to biti akutni problem za sve menadžere:

- ◆ stimulisanje dolaska inostranog kapitala,
- ◆ uvođenje javnih radova uz inostrana ulaganja,
- ◆ korišćenje aktivnosti vezanih za obnovu zemlje,
- ◆ ulaganje u proširenu reprodukciju razorenih preduzeća,
- ◆ ubrzavanje vlasničke transformacije preduzeća uz sudelovanje radnika kao deoničara,
- ◆ uvođenje dodatnih programa u preduzeća većim korišćenjem postojećih kapaciteta i sl.,
- ◆ stimulisanje povratka na selo, uz ulaganju u poljoprivredu,
- ◆ skraćivanje ili uvođenje kliznog radnog vremena,
- ◆ uvođenje više smena reorganizacijom poslovanja,
- ◆ delegiranje poslova i decentralizacija ovlašćenja,
- ◆ motivisanje preduzetništva,
- ◆ preraspoređivanje radnika prema znanju i sposobnostima,

- ◆ ugovaranje poslova sa inostranim kompanijama (joint venture),
- ◆ organizovanje poslova u stranim zemljama,
- ◆ kooperativno razvijanje malih privatnih preduzeća (maloserijska proizvodnja),
- ◆ zaustavljanje priliva ljudi sa sela merama razvoja poljoprivrede,
- ◆ smanjivanje honorarnog i prekovremenog rada u preduzećima svih delatnosti,
- ◆ stimulisanje radnika na veću produktivnost i efikasnost,
- ◆ stimulisati marketing i prodaju za osvajanje novih tržišta,
- ◆ omogućavanje otvaranja privatnog posla stimulativnim otpremninama (dodela novca, lokala, kamiona, mašina i sl.),
- ◆ privremeno premeštanje radnika u druga preduzeća, uz kredite ili druge finansijske aranžmane,
 - ◆ inoviranje i racionalizovanje preduzeća,
 - ◆ naizmenično čekanje radnika na posao (nedeljno),
 - ◆ ulaganje u regionalne projekte zapošljavanja,
 - ◆ zapošljavanje dve osobe na jedno radno mesto (4 sata),
 - ◆ povećanje zarada i dečjeg dodatka, čime se omogućava da se majke bave decom, uz priznavanje radnog staža do određenog uzrasta dece,
 - ◆ prekvalifikacija radnika u deficitarna zanimanja,
 - ◆ reprogramiranje kvote upisa u škole po zanimanjima (suficitarna, deficitarna),
 - ◆ kupovanje mašina na kojima bi radnici radili kod kuće, umesto otkupa staža primenom lizinga,
- ◆ sufinansiranje kooperativnog posla umesto novčane naknade za nezaposlene (u koje bi se uključivali i oni što su ostali bez posla) ,
 - ◆ podsticanje mladih, uz finansijsku podršku, da kreiraju nove poslove,
 - ◆ prebacivanje oporezivanja zarada na oporezivanje dobiti, čime bi se pojeftinio rad i omogućilo veće zapošljavanje ,
 - ◆ dodeljivanje povoljnih kredita za otvaranje privatnog posla,
 - ◆ zapošljavanje vlastitih radnika iskazanih kao višak kod kooperanata (uz kreditiranje poslova) ,
 - ◆ na novi način pristupanje zapostavljenim područjima i delatnostima,
 - ◆ pokretanje filozofije kreiranja ideja za otvaranje novih radnih mesta.

Dok se zaista ne uposle svi zaposleni teško je očekivati uspešnije zapošljavanje nezaposlenih. Zapošljavanjem radnika iskazanih kao višak ima višestruku svrhu: opšte zadovoljstvo, sigurnost, viši standard, veća kupovna moć - dakle i širenje proizvodnje, sigurnija realizacija strategijskog plana. Ukratko, **rešiti problem nezaposlenosti i zaustaviti odliv mozgova**, glavno je strategijsko pitanje svakog društva gde nezamenljivu ulogu ima preduzetničko - inovativni menadžment preduzeća.

4.4. Kontrolisanje

Kontrola je četvrta bezična funkcija menadžera, i to svih nivoa u organizaciji, počev od onih koji se nalaze na njenom upravljačkom vrhu, pa do onih koji se nalaze na dnu njene upravljačke piramide, na tzv. «prvoj menadžerskoj liniji» (first management line). Svi se oni moraju baviti poslovima kontrole i svi to moraju da čine na sličan način.

Kontrola je neophodna da bi se, **praćenjem odstupanja od planiranih utrošaka i učinaka i blagovremenim eliminisanjem uzroka tih devijativnih pojava, osiguralo što racionalnije i efikasnije korišćenje raspoloživih resursa.**⁴⁰ Potreba za kontrolom ne bi postajala kad bi menadžeri bili u stanju da precizno predviđaju budućnost, pa sledstveno tome i da postavljaju planove od kojih u praksi neće biti odstupanja. Postoji više razloga koji dovode do ovih devijacija (odstupanja stvarnih od planiranih – željenih učinaka).⁴¹ **Prvi** čine promene u okruženju, **drugi** razlog odnosi se na lična, ljudska ograničenja, **treći** razlog odstupanja od planova čini nepodudarnost ciljeva organizacije i ciljeva njenih individualnih članova i **četvrti** razlog promašaja planova je njihovo loše postavljanje.

Kontrola kao menadžerska funkcija ne odvija se izolovano. Naprotiv, ona se vrši u tesnoj saradnji sa drugim menadžerskim funkcijama. Kontrola je menadžerska aktivnost usmerena na utvrđivanje i otklanjanje devijacija od željenih, unapred definisanih učinaka. Ona je u svojoj suštini **proces poređenja ostvarenih učinaka sa normiranim (standardima), utvrđivanje razlika između ovih učinaka, analiziranje uzroka tih razlika, odnosno stepena odstupanja i preduzimanje korektivne akcije sa ciljem njihovog eliminisanja u narednom periodu.** Ona se sastoji od četiri međusobno povezane i uslovljene radnje ili faze. Te radnje, odnosno faze čine:

- a) utvrđivanje normativa ili standarda učinka,
- b) utvrđivanje, odnosno merenje ostvarenog učinka,
- c) poređenje ostvarenog učinka sa normiranim, i
- d) utvrđivanje i korigovanje devijacija, odnosno odstupanja ostvarenog od normiranog učinka.

Kontrola može biti dnevna, kvartalna, godišnja, ali i menadžerska ili finansijama, te prethodna, tekuća ili naknadna.

Postoje mnogobrojna načela efikasne i efektivne kontrole u teoriji i praksi menadžmenta:

- kontrola mora da bude tačna, odnosno objektivna,
- kontrola mora da bude izvršena na vreme,
- kontrola mora da bude razumljiva,
- kontrola mora da bude flaksibilna,

40 **Vojnović B.**, *Osnovi upravljanja*, Monografija, NBS, Beograd, 2011.

41 E.R.Gray i L. R. Smeltzer, Macmilan Publishing Company, New York,1998, Str.662.

- kontrola mora da bude ekonomična,
- kontrola mora da bude postavljena na strategijskim tačkama,
- kontrola mora da bude vezana za menadžerske pozicije u organizaciji,
- kontrola mora da bude prilagođena modelu organizacije preduzeća.⁴²

Dakle, uvek treba imati na umu da kontrola izaziva nelagodnost i stres kod kontrolisanog, i da zbog toga nikada ne sme biti sama sebi cilj - kontrola radi kontrole.

4.5. Uticaj

Kao što je poznato, menadžment predstavlja odgovarajuću veštinu vođenja poslova pomoću i preko ljudi. To podrazumeva i odgovarajuću aktivnost menadžera u pravcu *uticanja* na ljude kako bi poslovanje preduzeća, ili drugih organizacionih sistema bilo što upešnije. U tom smislu, kao posebna funkcija menadžmenta javlja se *uticanje* (engleski *influencing*) koja obuhvata tri osnovne komponente i to :

- motivaciju
- vođenje i
- komunikaciju.

Motivacija je neizbežan deo menadžerske funkcije uticanja. Ona čiji onaj deo aktivnosti menadžera kojim se **mobilišu i podstiču zaposleni da obave predviđene poslove na svojim radnim mestima**, da to urade na poželjan način, a to znači efikasno i efektivno i da tako osiguraju ostvarivanje postavljenih ciljeva i planova preduzeća. Motivacija je, prema tome vrlo značajna i složena menadžerska aktivnost. Ona se najčešće definiše kao ono čime **menadžeri obezbeđuju da se zaposleni ponašaju na željeni način**, znači takav koji u isto vreme vodi efikasnom ostvarivanju ciljeva preduzeća i njihovih sopstvenih ciljeva, odnosno potreba. Da bi zaposleni bili motivisani u radu ovi ciljevi se moraju integrisati. Oni sa moraju uskladiti tako da ostvarivanje jednih redovno dovodi i do ostvarivanja drugih.

Bez ljudi, odnosno zaposlenih (i njihovog marljivog rada) nema opstanka preduzeća. Svakom preduzeću su potrebni ljudi koji će obavljati određene poslove; da bi preduzeće obezbedilo ostvarivanje svojih ciljeva, ono ove ljude treba da pridobije, da ih privoli da se integrišu u njega, ali i da ih zadrži kod sebe sve vreme dok su mu potrebni. «Dakle motivacija je efikasna kad ljudi udružuju svoj potencijal s ciljevima organizovanja i pri tom ostvaraju i svoje lične i profesionalne ciljeve».⁴³ Dužnost menadžera je da koristeći postojeća saznanja i metode iz ovog domena motivišu zaposlene da daju svoj optimalni doprinos ostvarivanju ciljeva organizovanja. Razvoj motivacije se može videti iz sledeće šeme:

42 Videti: prof. dr Manojlo Babić – prof. dr Božidar Stavrić- “*Menadžment*”; MB-centar, Beograd, 1998.g. str.300-302

43 Daniel A. Wren i Dan Voich - “ *Menadžment*, P.S.- Privredni pregled, Beograd, 1994. Str. 391.

Tabela 3. STRATEGIJA: Šta nagrađivati ?

<i>NAGRADITI</i>	<i>NE NAGRADITI</i>	<i>KAKO NAGRADITI</i>
1. Solidnu soluciju	1. Brzi rad	1. Novcem
2. Preuzimanje rizika	2. Izbegavanje rizika	2. Priznanjem
3. Primenjenu kreativnost	3. Nerazumnu saglasnost	3. Odsustvom
4. Odlučnu aktivnost	4. Paralizu analize	4. Delom akcija (deonica)
5. Miran posao	5. «Uposlenost»	5. Omiljenim poslom
6. Jednostavnost	6. Nepotrebne komplikacije	6. Slobodnim vremenom
7. Neupadljivo efektivno ponašanje	7. Larmadžijsko ponašanje	7. Unapređenjem
8. Kvalitet rada	8. Brzi rad	8. Ličnim napredovanjem
9. Lojalnost	9. Obrt	9. Zabavom
10. Zajednički rad	10. Raditi protiv	10. Premijom

Tabela 4. AKCIJA: Koga nagraditi ?

<i>UPRAVLJANJE DRUGIMA</i>	<i>UPRAVLJANJE SVOJIM GAZDOM</i>	<i>UPRAVLJANJE SOBOM</i>
1. Odaberite rezultate koje želite	1. Inventarišite snagu i gubitke	1. Izaberite novu naviku
2. Identifikujte potrebne ponašanje	2. Gradite na moći (snazi)	2. Izaberite pravu nagradu
3. Odlučite se na ciljnu nagradu	3. Odlučite kako da promenite ponašanje gazde	3. Upraznjavajte naviku tri nedelje
4. Upotrebite snagu pozitivnog feedback-a	4. Nagradite svog gazdu znakom pozitivnih promena	4. Dajte sebi nagradu, uživajte u njoj i birajte novu naviku
5. Dodelite nagradu, uživajte uspeh i setirajte (svarajte) nove ciljeve		

Vođenje je, kao i motivisanje, sastavna, neodvojiva komponenta menadžmenta. Menadžer bi, po pravilu, pomalo trebalo da bude i lider, a to znači onaj **koji utiče na ljude, koji ih pridobija i privoljava na saradnju i kooperaciju u radu** radi ostvarivanja postavljenih ciljeva i zadataka. Smatra se da je ova sposobnost menadžera važnija za poslovni uspeh organizacije od svih drugih njegovih sposobnosti i aktivnosti u radu. Veština rada sa zaposlenim, ili tačnije, sposobnost njihovog pridobijanja na saradnju i kooperaciju u radu je prvi i najvažniji preduslov uspešnog vođenja poslovanja u savremenim uslovima privređivanja.

Vođenje i menadžment nisu indentične aktivnosti. Liderstvo je pre svega, veština rada sa ljudima. To je sposobnost uticaja na ponašanje ljudi, na usmeravanje njihovih želja, stavova i napora u pravcu ostvarivanja ciljeva lidera ili preduzeća.

Liderstvo ili vođenje se može definisati i kao **sposobnost jedne osobe, jednog nadređenog lica u preduzeću**, da utiče na zaposlene u njemu tako da oni međusobno saraduju i kooperiraju u radu i čine druge napore radi ostvarivanja njegovih ciljeva.

O liderstvu i komunikaciji će tek biti reči.

5. VRSTE MENADŽMENTA

Aktivnosti menadžmenta su veoma raznovrsne i obuhvataju različite načine ispoljavanja u procesu osnivanja, tekućeg funkcionisanja i dugoročnog razvoja organizacionih sistema. U tom smislu, razlikuju se dve osnovne vrste menadžmenta – **strateški i operativni**.

5.1. Strateški menadžment⁴⁴

Pojam *strategije* preuzet je iz vojne terminologije sa značenjem *veština ratovanja*. U oblasti menadžmenta ovaj termin uoptrebljava se za objašnjenje skupa **pravila, «principa» i zakona** koji se koriste u procesu preduzimanja dugoročnih *upravljačkih odluka* u cilju razvoja datog organizacionog sistema.⁴⁵

Upotreba termina strategija u upravljanju poslovnom ekonomijom dolazi do izražaja u uslovima sve veće internacionalizacije tržišta i time sve oštrije konkurencije

44 Kapitalno delo u Srbiji o strategijskom menadžmentu na preko 1000 strana je napisao prof. dr Branislav Djordjević u izdanju Univerziteta Union iz Beograda 2009.g.

45 Videti: prof. dr Manojlo Babić i prof. dr Božidar Stavrić - "Menadžment", MB-centar, Beograd, 1998.g. str.94-104

između privrednih subjekata. U takvim uslovima dolazi i do skraćanja životnog ciklusa proizvoda kojim se zadovoljavaju potrebe potrošača. Tome treba dodati buran razvoj nauke i njene tehnološke primenljivosti, čime proces privređivanja postaje sve složeniji, jer se na tržištu svakodnevno javljaju novi proizvodi i novi uslovi poslovanja preduzeća. Sve je teže obezbediti, zadržati i poboljšati mesto u oštroj tržišnoj konkurenciji.

Uspešno poslovanje (turističke) privrede uslovljeno je preduzimanjem odgovarajućih upravljačkih odluka u vidu strategije kao **veštine korišćenja načina da se ostvare ciljevi privređivanja**. Ovakav način upravljanja predstavlja strateški menadžment koji obuhvata proces strateškog planiranja i strateške akcije u uslovima stalnih i brzih promena u okruženju preduzeća. **Strateški menadžment** može se definisati kao **skup aktivnosti menadžera u vezi sa utvrđivanjem dugoročnih ciljeva razvoja datog organizacionog sistema**. Pri tome, strateški menadžment obuhvata sve poslove kojima se obezbeđuje definisanje dugoročnih ciljeva i njihovog ostvarenja.

Orijentacija na ciljeve poslovanja preduzeća obezbeđuje se aktivnošću njegovog upravljačkog podsistema, odnosno funkcijom upravljanja. U tom smislu, **strateški menadžment je složeni proces dugoročnog usmeravanja i prilagođavanja preduzeća promenljivim tržišnim uticajima, kao i drugim promenama u okruženju**. Otuda proističe i osnovni zadatak strateškog menadžmenta da definiše dugoročne ciljeve i da razvija odgovarajuću strategiju ostvarivanja tako definisanih ciljeva. Na taj način, strateškim menadžmentom obezbeđuje se usklađivanje razvojnih strategija sa razvojnim ciljevima preduzeća.⁴⁶

Nosioci funkcije **strateškog menadžmenta jesu**, u prvom redu, **top menadžeri**, mada je u ovom procesu neophodno učešće svih elemenata upravljačke i rukovodne strukture preduzeća. To je uslovljeno činjenicom da se odluke o ciljevima, kao i utvrđivanje strategije preduzeća zasnivaju na istraživanju promena u okruženju. Naime, kako su ove promene u okruženju, a pre svega na *tržištu*, veoma složene, neophodno je da se u istraživanju faktora koji opredeljuju takve promene uključi što širi krug nosilaca funkcije menadžmenta.

Efikasnost strateškog menadžmenta obezbeđuje se izvođenjem aktivnosti menadžera kroz tri faze koje se svode na:

- a) analizu mogućih varijanti
- b) izbor odgovarajuće strategije
- c) realizaciju odabrane strategije.⁴⁷
 - a. U okviru analize mogućih varijanti strategije, menadžeri razmatraju postojeću poziciju preduzeća i očekivane promene u njegovom *okruženju*.

46 Cvijanović Drago, Videnović Živorad, Bekrić Aleksandar (1993): "Razvoj strategijskog menadžmenta u preduzećima jugoslovenske poljoprivrede", Međunarodni simpozijum Agroekonomista, povodom 30 godina Agroekonomskog oseka Menadžment, marketing i informacioni sistemi u funkciji razvoja poljoprivrede, Beograd, 20-22. septembar, 1993. Zbornik radova, str. 51-57.

47 Ibid, str.99

To podrazumeva i utvrđivanje prednosti koje preduzeće ima u odnosu na konkurenciju, *uvvažavajući* interese ulagača kapitala i samih radnika preduzeća.

- b. Izbor odgovarajuće strategije podrazumeva *dugoročno* prilagođavanje sadašnjih i budućih potencijala preduzeća promenama koje se očekuju u okruženju. Pri tome, neophodno je uzeti u obzir i očekivane *izazove* i šanse koje može pružiti okruženje. To su, pre svega, odnosi na tržištu, razvoj tehnike i tehnologije, promene u svetskom ekonomskom i političkom poretku i sl.
- c. Odabranu strategiju menadžeri preobražavaju u dugoročne planove, kojima se obezbeđuje organizovano ostvarivanje koncipiranih razvojnih ciljeva. Pri tome, dobro formulisani planski zadaci treba da posluže i za otklanjanje mogućih rizika u budućem poslovanju, jer se u planiranju razvoja preduzeća uzimaju u obzir brojni faktori i razmatraju mnoge varijante koje bi mogle biti od uticaja na realizaciju strateških ciljeva.

Kao podloga za donošenje strateških planova i preduzimanje strateških akcija neophodno je raspolaganje odgovarajućim informacionim sistemom. Naime, iniciranje, koordinacija i kontrola poslovanja kao osnove aktivnosti menadžera uslovljeni su obezbeđenjem odgovarajućih *informacija*. To je skup *saznanja* o uslovima privređivanja, do kojih menadžment preduzeća dolazi prikupljanjem podataka o raspoloživim *resursima*, obimu i strukturi *tražnje*, pojavama u *okruženju* i pravcima privrednog i društvenog razvoja, kao i analizom i *sistematizovanjem* teko prikupljenih podataka.⁴⁸

Sređivanjem i stalnim usavršavanjem ovako stečenih saznanja, menadžment uspostavlja svoj *informacioni* sistem, koji mu služi kao pouzdana podloga za preduzimanje upravljačkih i rukovodilačkih akcija. Na taj način, omogućuje se menadžmentu preduzeća da, pri izboru poslovne orijentacije i donošenju odluka, *naeizvesnosti* svodi na manju meru.⁴⁹

Jedna od bitnih karakteristika menadžment informacionog sistema jeste njegova dinamičnost. Naime, skup *informacija*, koje se u njemu prikupljaju, obrađuju, čuvaju, prenose i koriste radi donošenja odluka, *podložan* je stalnim promenama. To je uslovaljeno okolnošću što se uslovi poslovanja preduzeća stalno menjaju, a te promene ispoljavaju se u raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima, i u konkurenciji na tržištu, u *tražnji* date vrste proizvoda i usluga, u društveno – ekonomskom sistemu, u tehničko – tehnološkom progresu, i sl.

48 Videti: dr Zvonimir Brnjas - “*Strategijski menadžment*”, Privredni pregled, Beograd, 2001. g.

49 Videti: Perce J., Robinson R. – *Strategic Management*, Irwin, McGraw Hil, New York, 1997. g.

5.2. Operativni menadžment

Globalni ciljevi i zadaci, koji se utvrđuju u okviru strateškog menadžmenta, transformišu se u neposredne aktivnosti menadžera u *tekućem* poslovanju preduzeća. To podrazumeva transformaciju dugoročnih planova u operativne planove kojima se predviđa preduzimanje konkretnih aktivnosti u pojedinim segmentima organizacione strukture preduzeća, kao i na nivou celine tog privrednog subjekta.

Trasformacija strateških ciljeva u operativne planove obavlja se radi definisanja neposrednih zadataka menadžera srednjeg i prvog nivoa hijerarhije menadžmenta. Na taj način menadžerska *inicijativa* top menadžmenta prenosi se na menadžere organizacionih segmenata preduzeća – poslovnih funkcija, profitnih i drugih centara odgovornosti, i sl.

Zadaci koji se utvrđuju u okviru operativnog menadžmenta predstavljaju obavezu za menadžere srednjeg i prvog nivoa. Ovi menadžeri odgovorni su top menadžmentu za ostvarivanje tako utvrđenih zadataka. U tom smislu, za ove menadžere se određuju *standardi* ili mere uspešnosti u ostvarivanju tako dobijenih zadataka. A u zavisnosti od stepena uspešnosti u realizaciji zadataka utvrđuju se novčane i druge *prinadležnosti* (plate, premije, bonusi) menadžera poslovnih funkcija i centara odgovornosti.

Operativni zadaci rangiraju se prema položaju menadžera organizacionih jedinica u menadžment hijerarhiji. U tom smislu, menadžeri srednjeg nivoa dobijaju zadatke od top menadžera, a oni deo svoje nadležnosti i odgovornost *delegiraju* na menadžere prve linije, koji neposredno koordiniraju i kontrolišu izvršioce zadataka.

Ovako posmatrano, operativni menadžment obuhvata grupe specifičnih zadataka koje top menadžment prenosi u nadležnost i odgovornost nižim nivoima menadžerske hijerarhije. Na taj način, obezbeđuje se realizacija globalnih ciljeva koji su utvrđeni u okviru strateškog menadžmenta.

Operativni menadžment predstavlja menadžerske nadležnosti i odgovornosti na nivou poslovnih funkcija, profitnih centara i drugih organizacionih delova preduzeća. Na tom nivou planiraju se i kontrolišu *ulaganja* u proces reprodukcije i *rezultati* poslovanja datih organizacionih jedinica.

Operativni menadžeri su zaduženi i odgovorni za funkcionisanje sektora, službi, pogona, odeljenja i drugih segmenata organizacione strukture korporacije. To su, drugim rečima, *direktori* proizvodnog, marketinškog i finansijskog sektora, zatim *upravnici* pogona, šefovi službi i odeljenja, kao i drugi rukovodioci *srednjeg* nivoa menadžerske hijerarhije.

U strukturi poslova operativnog menadžmenta zastupljene su sledeće aktivnosti:

- «utvrđivanje operativnih ciljeva
- razrada operativne politike i
- izbor operativne taktike.»⁵⁰

50 Prof. dr Manojlo Babić i prof. dr Božidar Stavrić - “*Menadžment*”, MB-centar, 1997.g. str. 78.

Operativni ciljevi proističu iz globalne strategije preduzeća, a utvrđuju se u vidu očekivanih rezultata pojedinih segmenata organizacione strukture datog privrednog subjekta. Ovi ciljevi utvrđuju se za neposredno predstojeći period i u vezi sa konkretnim zadacima poslovnih jedinica. U tom smislu, operativni ciljevi odnose se na **racionalno korišćenje respoloživih uslova poslovanja**, kao što su kadrovi, proizvodni kapacitet, materijalna i finansijska sredstva i sl. Operativni menadžment daluje u pravcu ostvarivanja što veće razlike između prihoda i rashoda, što je osnovni zahtev koji se postavlja globalnom strategijom preduzeća, ali posmatrano na duži rok.

Na osnovu utvrđenih operativnih ciljeva, menadžeri srednjeg nivoa razrađuju mere **operativne politike** organizacionih jedinica za koje su nadležni i odgovorni. Ove mere usmerene su na obezbeđenje kadrovskih, materijalnih i finansijskih *resursa*, kao i na njihovo racionalno *korišćenje*. U tom smislu, donose se i odgovarajući operativni planovi kao instrumenti operativne politike date poslovne jedinice.

Sprovođenje mera operativne politike u pravcu ostvarivanja ciljeva date poslovne jedinice obezbeđuje se odgovarajućom **operativnom taktikom**. Pri tome, pod operativnom *taktikom* podrazumave se **izbor i redosled postupaka** u pravcu racionalnog korišćenja raspoloživih resursa poslovne jedinice, a radi efikasnog obavljanja zadataka tog segmenta organizacione strukture preuzeća.

Uspostavljanje operativnog menadžmenta predstavlja primenu principa *decentralizacije* upravljačke nadležnosti i odgovornosti. U tom smislu, top menadžeri delegiraju deo svojih nadležnosti na menadžere srednjeg nivoa, obavezujući ih čvršće na odgovornost za izvršavanje njihovih zadataka. Prednosti decentralizacije menadžmenta ispoljavaju se u vidu negovanja *internog* preduzetništva, odnosno *podsticanja* menadžera srednjeg nivoa i prve linije rukovodilačke nadležnosti na ispoljavanje lične *inicijative* u sprovođenju poslovne politike preduzeća. Tome doprinosi i stimulatívni sistem nagrađivanja menadžera, pri čemu se utvrđuju odgovarajuće premije i bonusi za natprosečne rezultate poslovanja date organizacione jedinice. Takođe, decentralizacijom menadžerske nadležnosti **utvrđuju se i odgovornosti menadžera srednjeg nivoa i prve linije**. Decentralizacijom menadžerske nadležnosti uspostavljaju se centri odgovornosti koji, zavisno od vrste, obima i strukture poslova, stiču više ili manje samostalnosti u vođenju poslova.

6. PROCES MENADŽMENTA

Proces menadžmenta predstavljaju aktivnosti kojima se vrše određene funkcije kako bi se efikasno obezbedili, rasporedili i iskoristili raspoloživi resursi da bi se postigao neki cilj. Pet funkcija menadžmenta – planiranje, organizovanje, kadrovska politika, vođenje i kontrolisanje – odgovara modernim organizacijama, kako profitnim, tako i neprofitnim.⁵¹

Planiranje. Planiranje je biranje jednog efikasnog pravca delovanja između više različitih alternativa. Zadatak menadžera je da postavlja ciljeve i razvija strategije, projektuje potrebne resurse i organizacione aktivnosti, pomoću kojih će te ciljeve ostvariti.⁵²

Organizovanje. Menadžer treba da stvori strukturne odnose između članova organizacije i aktivnosti koje oni obavljaju. Funkcija organizovanja vrši raspodelu poslova i uspostavlja međuzavisnost između članova organizacije. Rezultat funkcije organizovanja jeste organizaciona struktura koja pokazuje kako su napori organizacije povezani i integrisani.⁵³

Kadrovska politika. Osoblje se mora regrutovati, izabrati i obučiti, kako bi moglo da obavlja poslove u organizaciji. Mora se obezbediti način ocenjivanja rada zaposlenih, naknada za njihov rad, zaštita i bezbednost na radu, kao i briga o njihovom zdravlju. Osim toga, često se događa da menadžeri moraju da pregovaraju sa sindikatima i da sprovode ugovore između sindikata i menadžmenta. Ukratko, funkcija kadrovske politike odnosi se na osoblje i odnose između zaposlenih i menadžmenta.

Vođenje. Ovaj deo procesa menadžmenta funkcioniša sa ljudima i preko ljudi, da bi se postigao pozitivan poslovni rezultat. Menadžer mora da razume ljudsko ponašanje i mora biti u stanju da ostvari komunikaciju, da motiviše i vodi druge kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Funkcija vođenja sastoji se u vršenju uticaja na ponašanje pojedinaca i grupa ljudi na poslu.

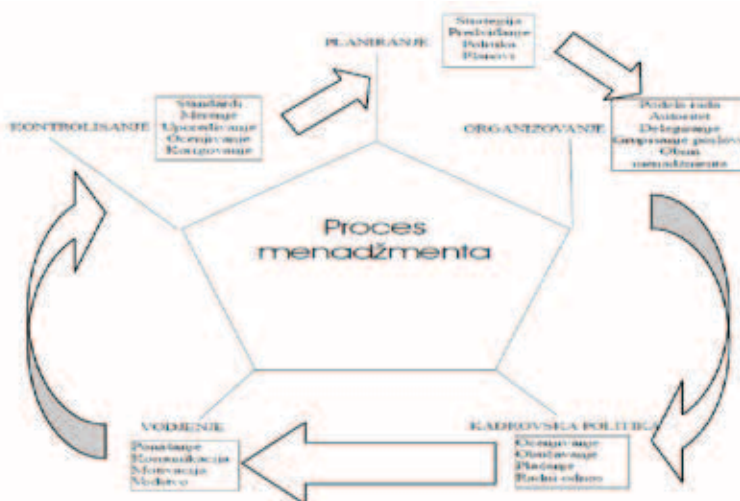
Kontrolisanje. Kontrolne funkcije se moraju uspostaviti i sprovoditi kako bi se obezbedilo da se planirana i stvarna uspešnost poslovanja podudaraju. Kad je plan usvojen u dat članovima organizacije, menadžer mora da vrši kontrolu da bi osigurao da se posao obavlja kako valja. Na ovaj način, kontrolisanje zatvara krug i šalje nazad informaciju o tome sa kojim uspehom se organizacija kreće prema svojim ciljevima, i sa kojim uspehom ljudi razvijaju svoje potencijale.

51 Videti: **Vojnović B.**, *Osnovi upravljanja*, Monografija, NBS, Beograd, 2011.

52 O planiranju kao zadatku menadžera više u udžbenicima **dr Vidoja Stefanovića**, *“Menadžment ljudskih resursa”*, Megatrend, Beograd, 2005.g.str. 60-91 i *«Menadžment ljudskih resursa u turizmu»*, PMF, Novi Sad, 2008.g., str.117-192

53 Videti: prof. dr Lidija Simončeska – *“Procesot na menadžment”*, Fakultet za turizam, Ohrid, 2002.g.

Ukratko, **proces menadžmenta** obuhvata funkcije upravljanja u svim vrstama organizacije, pri čemu obezbeđuje elastičan okvir za učenje i razumevanje načina na koji menadžer planira, organizuje, kreira kadrovsku politiku, upravlja poslovanjem i vodi ljude i kontroliše organizaciju.



Slika 4. Proces menadžmenta⁵⁴

7. OBLASTI MENADŽMENTA

Kroz osnovne funkcije menadžmenta – planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, vođenje i kontrolisanje - upravlja se pojedinim poslovnim funkcijama, projektima, inovacijama, promenama i organizacijama u celini. U tom smislu, sa stanovišta objekta upravljanja može se govoriti o funkcionalnim i posebnim oblastima menadžmenta.

A) Polazeći od preduzeća kao poslovnog sistema, mogu se identifikovati sledeće najznačajnije **funkcionalne oblasti menadžmenta**:

- Marketing funkcija,
- Funkcija proizvodnje,
- Finansijska funkcija,
- Funkcija istraživanja i razvoja,

⁵⁴ Dejan Kovačević - «Menadžment», Energoprojekt, Beograd, 1988.g. str.25.

- Funkcija planiranja i kontrole,
- Funkcija informacionih sistema,
- Funkcija kvaliteta,
- Kadrovska funkcija,
- Pravna funkcija,
- Funkcija opštih poslova i dr.

Upravljanje funkcionalnim oblastima poslovanja i njihovim međuzavisnostima, u suštini, predstavlja upravljanje preduzećem, odnosno organizacijom u celini.

B) Posebne oblasti savremenog menadžmenta, među kojima su najznačajnije **strateški menadžment, upravljanje promenama, upravljanje projektima, upravljanje inovacijama**, razvile su se sa strukturnim promenama u svetskoj privredi (globalizacija tržišta i tehnologija) i intenzivnim ekonomskim i društvenim razvojem.

a) *Strateški menadžment* predstavlja nov pristup upravljanju preduzećem, koji polazi od jasno determinisanih ciljeva, adekvatnih resursa za njihovo dostizanje, i od traženja i korišćenja šansi koje ne moraju biti vezane za prirodu tekućeg poslovanja preduzeća. On se odnosi na **utvrđivanje misije, vizije, ciljeva i ključnih faktora uspeha**, na formulaciju, izbor i primenu adekvatnih strategija. Strateški menadžment se posmatra kao proces koji uključuje stratešku analizu, strateški izbor i sprovođenje strategije.⁵⁵

b) *Upravljanje projektima*, kao posebna oblast menadžmenta, obezbeđuje efikasnu pripremu i realizaciju raznovrsnih projekata i poduhvata. Danas, koncept upravljanja projektima predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen proces kojim se, uz pomoć odgovarajućih metoda planiranja, organizacije i kontrole, i uz izgrađen informacioni sistem, racionalno usklađuju svi potrebni resursi i koordinacija izvršenja potrebnih aktivnosti u procesu realizacije projekata.⁵⁶

c) *Upravljanje promenama* je novi koncept u savremenom menadžmentu, koji polazi od toga da se sve organizacije svakodnevno suočavaju sa promenama koje se dešavaju u njihovom okruženju i u njima samima, bilo da se radi o novima poslovnim događajima i trendovima, novim zakonima ili novim tehnologijama. **Reinženjering poslovnih procesa i organizaciona transformacija** su dva pristupa koja zajedno mogu da obezbede uspešno upravljanje promenama, odnosno očuvanje poslovnih vrednosti i poboljšanje pozicije preduzeća za budući razvoj, stabilnost i profitabilnost.

Mora se sve promeniti da bi sve ostalo isto. Ovo je, dakle, poziv na generacijsku solidarnost, a ne generacijski egoizam koji je dugo vladao na ovim prostorima ovaplođen u maksimi - **generacija koja dolazi mnogo brine generaciju koja ne odlazi.**

55 Šire videti: prof. dr Branislav Mašić - "*Strategijski menadžment*", Univerzitet "Braće Karić", Beograd, 2001.g. str. 2-18.

56 Videti: prof. dr Petar Jovanović - "*Upravljanje projektima*", FON, Beograd, 1995.g.

“**Ja ne znam da li će nam biti bolje posle promena, ali u promene moramo ići da bi nam bilo bolje**”- reči su jednog francuskog ekonomiste. A da bi neka promena bila uspešna nužni su sledeći uslovi:

- mora postojati **potreba** za promenom,
- mora se definisati **korist** koja će uslediti
- moraju se eliminisati **prepreke** i
- mora se precizirati **prvi korak**.

Najvažniji uslov, odnosno uslov svih uslova da promena bude uspešna je upravo **eliminisanje prepreka**, odnosno **otpora promenama**.

U vezi s promenama i otporima prema promenama treba navesti dve konstatacije i postaviti dve teze. Konstatacije su:

- tehnološke i organizacione promene dolaze (nam) nešto sporije nego što je to slučaj sa zapadnoevropskim zemljama, ali dolaze **neminovno i nemoguće ih je zaustaviti**
- tehnološke promene utiču na socijalno mišljenje kako okoline tako i ljudi koji u preduzećima rade.

Slede dve teze:

- otpor prema promenama ne javlja se toliko prema samoj tehnologiji, već se odnosi na **novu organizaciju** i na negativne **međuljudske posledice** koje nastaju pod uticajem tehnologije;
- otpori i reagovanja ljudi mogu se predvideti, pa zato nauka može **ponuditi program pomoći** zaposlenima da se na promene naviknu.

Tehnološke promene će od zaposlenih tražiti **manje rutinskih poslova, rad u timu, više međusobnog komuniciranja** - a to zahteva nove veštine. Činjenica da se menjaju i sadržaj rada i organizacija tu konstataciju samo ističe. Još je neugodnije, što se buduće tehnološke forme koje ulaze u preduzeće, bilo koje delatnosti teško mogu da unapred predkažu.⁵⁷

d) *Upravljanje inovacijama* je povezano sa upravljanjem promenama, s obzirom da inovacije koriste promene, a takođe dovode do promena u preduzeću. Strateška orijentacija ka inovacijama u tehnologiji i organizaciji u savremenim uslovima jedini je siguran put ka ostvarenju kontinualne vitalnosti preduzeća. **Praćenje inovacionih kretanja u okruženju, dovođenje u vezu tehnologija i organizacije sa tim promenama**, tako da one postaju efektivne u odnosu na tržište i konkurenciju, **uvođenje potrebnih inovacija**, predstavlja suštinu upravljanja inovacijama.

Inovacija je faktor razvoja ukoliko se efektuira putem novih znanja, tehnologija i proizvoda. Takođe, **inovacioni proces** obuhvata mnoštvo aktivnosti – od generisanja ideje, pa preko inovacije sve od njenog šireg ekonomskog prihvatanja. Taj proces se odvija na relaciji **invencija – inovacija – difuzija**. To podrazumeva stvaranje inovativne klime u svim preduzećima i u čitavoj privredi na temelju istraživačkog rada

57 O tome je pisao prof. dr Slobodan Pokrajac u knjizi “*Menadžment promena i promene menadžmenta*”, TOPY, Beograd, 2001.g.

i kreativnosti. Savremeno preduzeće ne samo što nastoji da otkrije i razvije kreativnost pojedinca, nego traži da tom aktivnošću budu obuhvaćeni što širi slojevi zaposlenih, posebno menadžeri. Tako dobija atribut - preduzetničko.⁵⁸ S druge strane, kreativno preduzeće predstavlja integrisanost kreativnih pojedinaca i njihovih kreacija i inovacija sa sinergijskim učinkom.⁵⁹

Kreativno - inovativno preduzeće je dinamično za razliku od tradicionalnog pretežno statičkog preduzeća. Sa gledišta pretvaranja statičnog u dinamično preduzeće postoje dve mogućnosti: prva, kad je na čelu preduzeća preduzimljiv i kreativan rukovodilac i/ili predsednik upravnog odbora, a druga kada je više kreativnih pojedinaca raspoređeno na različitim nivoima, odnosno na različitim pozicijama u organizacionoj strukturi preduzeća i kada ta struktura odgovara kreativnom i inovativnom ponašanju zaposlenih. Tim zahtevima najbolje odgovara mrežna organizacija.

Potrebno je da je pojedinci - kreatori ostvarivanje svojih ciljeva i interesa vide upravo kroz ostvarivanje kreativne moći preduzeća u celini. Pri tom se ne može zaseniti pojedinac i njegov pojedinačni učinak, odnosno njegov doprinos zajedničkom učinku.

Od mnogobrojnih izvora inovacija najvažniji su osam: **neočekivanost, nepodudarnost, potrebe procesa, industrijske i tržišne strukture, demografska kretanja, promene u predstavama, nova znanja i, na kraju, dobre zamisli.** Treba istaći da je sve, ipak u znanju, želji da se zna više i motivaciji da se znanje primeni.

8. CONTROLLING - NOVA FILOZOFIJA MENADŽMENTA

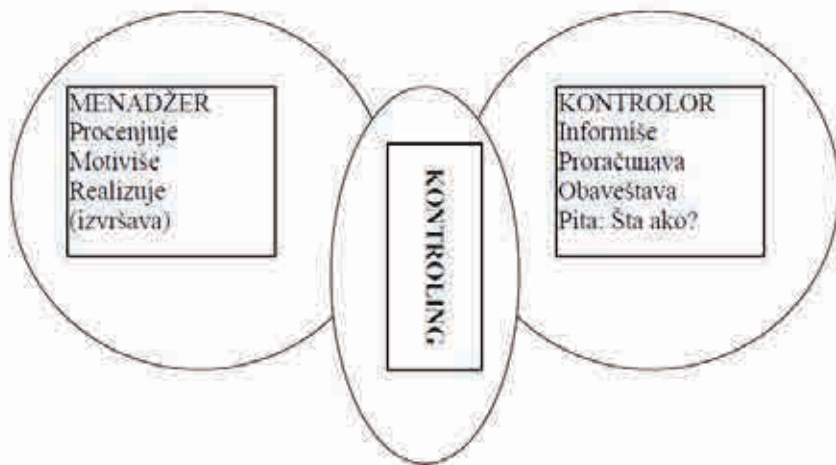
Controlling obuhvata zadatke planiranja, upravljanja i **nadgledanja** poslovnih procesa. Njegov nastanak se vezuje za srednji vek, kada se u Francuskoj kontroleri pojavljuju pod nazivom «contre-roule», mada pisanih dokumenata o korišćenju ovog naziva ima još u XV veku. No, dvadesetih godina prošlog veka on doživljava procvat. Tada dobija osnovni zadatak da učini preduzeće što **uspešnijim**.

Controlling je inovativni izraz za moderni način rukovođenja i upravljanja u procesu privređivanja. On omogućava maksimalno korišćenje svih resursa preduzeća, a naročito ljudskih. Polazište controlling-a je usmeravanje svih akcija menadžmenta prema strateškim ciljevima i planiranim rezultatima. Model controlling-a omogućuje menadžerskom timu identifikaciju trendova i odstupanja u kretanju od razvojnih i operativnih ciljeva. Nakon toga se preduzimaju određene mere za zaustavljanje i ispravljanje nepoželjnih kretanja. Za razliku od klasičnog sistema kontrole, **controlling**

58 Videti: prof.dr Slobodan Pokrajac – «*Preduzetništvo*», Alfa-graf, Novi Sad, 2008.g., str. 89-198

59 Šire u knjizi dr **Vidoja Stefanovića**, “*Inovativno preduzeće u funkciji razvoja ekonomskog sistema*”, Ekonomski fakultet Priština, 2001.g.

omogućava unutrašnji racionalni razvoj svakog preduzeća. On međusobno povezuje sistem rukovođenja, upravljanja i nadzora. Zadatak mu je, pri tome, usklađivanje akcija mera i postupaka kako bi se nesporazumi što manje pretvarali u "procesne konflikte". O tome rečito govori sledeća šema.



Slika 5. Kontroling

Osnovne pretpostavke za funkcionisanje modela controlling-a se mogu sažeti u sledećem:

- ◆ rukovođenje preduzećem na osnovu strateških ciljeva i očekivanih rezultata poslovanja,
- ◆ sistematska razrada planova i adekvatna priprema odgovarajućih mera i odluka za njihovu realizaciju,
- ◆ zainteresovanost menadžerskog tima za fazno kontrolisanje i spremnost za preduzimanje odgovarajućih mera radi eventualnih korekcija.

Ovakvo ponašanje top-menadžmenta poželjno je preneti na drugi i treći nivo menadžmenta uz primenu odgovarajućeg instrumentarijuma. A, inače, odgovarajućim instrumentarijumom menadžer može tačno utvrditi ciljeve, nadzirati preduzete mere i realizaciju odluka. Tako controlling omogućava rukovodstvu bolju kontrolu svih procesa u preduzeću, ali i delotvornost sopstvenih akcija. Uspešnost poslovanja zasniva se na planiranju i controlling-u, jer i jedan i drugi sistem nužno osmišljavaju i sistematizuju vođenje poslovanja. Primenom controlling-a želi se osigurati nužnost i mogućnost planiranja svih procesa u preduzeću. U isto vreme, stvaraju se uslovi osmišljenog praćenja uspešnosti menadžerskih akcija, mera i odluka za realizaciju planskih ciljeva. Sistem controlling-a pravovremeno otkriva odstupanja (recimo primenom gantograma) od planiranih ciljeva i time na vreme omogućuje preduzimanje korektivnih mera.

Što se organizacionog aspekta tiče, cilj controlling-a najbolje se postiže kada se svi zadaci zaokruže na jednom nivou odgovornosti i kada se rukovođenje poveri

jednom kompetentnom rukovodiocu. On mora biti priznati ekspert - analitičar i uživati autoritet svih meritornih menadžera u preduzeću. On treba da vlada strategijskim i analitičkim znanjima, potrebnim sposobnostima i veštinama, biti dobar komunikator i savetodavac. Njegova saradnja sa menadžerima svih nivoa mora biti kvalitetna i nesputana. Controlling najbolje funkcioniše ako je lociran u sektoru razvoja ili sektoru planiranja ili, pak, sektoru organizacije. Controlling u sebi inkorporira sledeće poslove:⁶⁰

- povezivanje i koordiniranje svih planskih aktivnosti, upoređivanje planiranog s ostvarenim, te analizu odstupanja,
- vrednovanje ostvarenih rezultata,
- razrada šema i obrazaca za donošenje odluka i mera za racionalno korišćenje potencijala,
- sugerisanje top menadžeru da izvrši određene organizacione promene,
- ukazivanje po fazama na stvarna i moguća odstupanja od planiranog razvoja,
- predlaganje optimalne korelacije procesa planiranja,
- evidentiranje, obračune i izveštavanja i sl.⁶¹

9. MENADŽMENT I PREDUZEĆE

Menadžment je neophodan svim preduzećima, profitnim i neprofitnim, kako bi se obezbedilo njihovo funkcionisanje. Polazeći od zajedničkih karakteristika za sva preduzeća (ciljevi, svrha postojanja, potrebna sredstva, organizaciono struktuiranje, potreba za menadžmentom), njih kao **poslovni sistem** karakterišu sledeće osobine:⁶²

- 1) **Svrsishodno ponašanje.** Funkcionisanje preduzeća određeno je postavljenim ciljevima. Drugim rečima, aktivnosti preduzeća i menadžmenta treba da budu direktno povezane s ciljevima preduzeća. Poslovanje i sistem donošenja odluka moraju da budu projektovani, obavljani i kontrolisani u odnosu na njihov doprinos ciljevima preduzeća. Ciljevi odražavaju razloge za formiranje preduzeća, i mada se mogu promeniti tokom vremena, oni najviše utiču na proces menadžmenta. Ona preduzeća koja **neprestano usaglašavaju svoje poslovanje i ciljeve** biće uspešnija od preduzeća koja to ne rade.

60 **Stefanović V.**, Turistički menadžment, PMF, Niš, 2011.

61 *Više o tome:* Akademik Jovo Brekić - "Inovativni management", "Alinea", Zagreb, 1995g., str. 70-80

62 Videti: dr Dejan Kovačević - «Menadžment», Energoprojekt, Beograd, 1998.g. str. 35-37.

- 2) **Otvorenost.** Ciljevi preduzeća izloženi su direktnom uticaju okruženja. **Okruženje preduzeću postavlja ekonomska, društvena, politička** i druga ograničenja. Ona mogu poticati i od spoljašnjeg i od unutrašnjeg okruženja. Funkcionisanje preduzeća se ocenjuje prema meri u kojoj ono uspeva da zadovolji potrebe okruženja, naročito kad je reč o proizvodima i uslugama koje nudi. Dakle, **preduzeće funkcioniše kao otvoren**, a ne zatvoren poslovni sistem.
- 3) **Transformacija resursa.** Preduzeće obavlja transformaciju resursa u proizvode i usluge. Procesi transformacije u preduzeću podrazumevaju aktivnosti koje se obavljaju o okviru različitih poslovnih procesa ili funkcija preduzeća, u cilju stvaranja nove vrednosti, kao deo procesa menadžmenta. Dodatna vrednost sa ocenjuje u odnosu na to koliko ovi procesi doprinose ostvarivanju ciljeva preduzeća.
- 4) **Strukturna povezanost. Sva preduzeća su sastavljena od organizacionih celina (podsistema)**, koje su odgovorne za obavljanje specifičnih funkcija. Podela rada i specijalizacija zahtevaju da se realizacija poslova i korišćenje resursa usaglašavaju i integrišu radi uspešnijeg ostvarivanja ciljeva preduzeća. Efikasna preduzeća obezbeđuju formalne, logične i uspešne odnose između, i unutar, svojih procesa transformacije.
- 5) **Regulisanje i prilagođavanje.** Kao otvoreni sistem, preduzeće mora da obezbedi povratnu informaciju svom okruženju o svojim unutrašnjim procesima transformacije. To znači da odnosi među poslovnim funkcijama, i između preduzeća i njegovog okruženja, moraju da se prate, kontrolišu, i prema potrebi preusmeravaju radi ostvarivanja ciljeva preduzeća. **Preduzeće mora biti sposobno da se prilagođava promenama koje utiču na njegovo poslovanje i zastoje u funkcionisanju.** Regulisanjem svog funkcionisanja i prilagođavanjem promena u okruženju, preduzeće teži stabilnom poslovanju i razvoju
- 6) **Sinergija.** Kao što je to slučaj kod strukturne povezanosti, i **među zaposlenima unutar preduzeća mora da postoji povezanost**, tako da celokupno funkcionisanje preduzeća bude efikasnije od prostog zbira funkcionisanja pojedinaca. Podudaranje ciljeva je integralni deo sinergije, odnosno **sinergija obuhvata ciljeve zaposlenog, grupe , preduzeća i okruženja.**

Preduzeće kao otvoreni poslovni sistem utiče na tehnološke, ekonomske, međunarodne, društvene i institucionalne aspekte u **okruženju** koji, istovremeno, utiču na preduzeće. **Tehnološki razvoj** može predstavljati opasnost za preduzeće, ali može i da mu pruži šansu za afirmaciju. Efektivna tehnološka strategija predstavlja jednu od ključnih konkurentnih prednosti preduzeća. **Ekonomsko okruženje** takođe predstavlja opasnost, ali pruža i pogodnosti preduzeću i menadžmentu. Za mesto na tržištu, preduzeće, po pravilu, treba da se bori u oštroj konkurenciji, kako bi zadovoljilo potrebe potrošača bolje nego neko drugo preduzeće. Dalje, celokupni nivo privredne

aktivnosti utiče na poslovanje preduzeća. **Međunarodni događaji** mogu da utiču na preduzeće, čak i onda kada ono ne proizvodi za međunarodno tržište, niti prodaje na njemu. Kad se radi o multinacionalnim preduzećima (preduzećima koja posluju na tržištima više zemalja), politička previranja, nestabilan kurs domaće valute i drugi faktori mogu direktno da utiču na poslovanje preduzeća i donošenje menadžerskih odluka. Potencijalna tržišta postoje u mnogim zemljama, ali se svaka zemlja ili područje moraju proučiti da bi se videlo kakvi su izgledi i da li se isplati ulagati u njima.

Društveni uticaj na preduzeće ogleda se kroz stavove, vrednosti i običaje koji postoje u duštvu. Ovi uticaji su, uglavnom, izvan kontrole menadžmenta, ali ipak utiču na njegove ciljeve, strategiju i druge odluke. **Institucionalno okruženje**, kroz regulativu kojom se odlučuje o različitim aspektima poslovanja, ima sveobuhvatan uticaj na preduzeće. **Uspešno funkcionisanje preduzeća u složenom dinamičnom okruženju u direktnoj je zavisnosti od efikasnosti menadžmenta.**

9.1. Menadžment velikih i malih preduzeća⁶³

Mali biznis, nisu samo mala, patuljasta preduzeća osnovana sa ciljem da se radi i preživljava. Njega, pored ovih preduzeća, čine i ona koja imaju ambiciju da se dalje razvijaju i koja teže da u određenom segmentu svoga poslovanja imaju komparativnu prednost nad drugim malim, ali i srednjim i velikim preduzećima. On, takodje zahteva isto tako dobro **organizovan i sistematičan menadžment** kao i veliki biznis. Ne misli se da mala preduzeća treba, kao i velika, da imaju glomazne štabne službe, brojne, striktno razrađene procedure i tehnike, itd., već samo **visoko stručno** postavljen i uređen menadžment.

Sledeće što je nužno za mali biznis, kao i za veliki, je **strategija**. Bez strategije i strateškog promišljanja o svojoj budućoj orijentaciji, mala preduzeća ne mogu izbeći svoju marginalizaciju. Ta ih opasnost stalno vreba. Zato, da bi je otklonila, ona moraju da formulišu svoju strategiju i tako odrede svoju posebnost, ali i prednost u odnosu na konkurente.

Važna pretpostavka za uspešno funkcionisanje malog biznisa je i **definisanje i organizovanje top-menadžerskih zadataka**. Ovi zadaci se moraju jasno identifikovati u svakom brzorastućem malom preduzeću i dodeliti članovima top menadžerskog tima. Taj tim u većini ovakvih preduzeća treba da čini jedan, u punom radnom vremenu zaposleni, čelni čovek i bar jedan njegov saradnik koji će deo vremena provoditi na obavljanju određenih top-menadžerskih zadataka, a deo na drugom radnom mestu.

Top menadžment u malom biznisu treba da tako struktuiru svoj posao da ima dovoljno vremena za obavljanje dva veoma značajna zadataka koje osim njega niko drugi nije u stanju da čini. Prvo, on treba da **osigura dovoljno vremena za ključne**

63 Vrlo inspirativna razmišljanja o ovom problemu dali su prof. dr Manojlo Babić i prof. dr Božidar Stavrić u svojoj knjizi «*Menadžment*», MB-centar, Beograd, 1998.g. str. 79-93

Ljude u preduzeću, one koji mu vode glavne funkcionalne oblasti poslovanja. Drugo, on treba da obezbedi **dovoljno vremena za važne ljude izvan preduzeća**, kao što su kupci, dobavljači, i td.

Poseban zahtev vezan za mali biznis je **potreba postojanja sopstvenog kontrolnog i informacionog sistema** zbog ograničenih ljudskih i finansijskih resursa sa kojim raspolaže. Te resurse malom preduzeću je jako teško povećati. Zato ono mora da bude sigurno da se oni racionalno i profitabilno koriste. Mali biznis sebi ne sme dozvoliti da se nađe u stanju nelikvidnosti, pa time i neminovnog, iznenadnog zahteva za novom svotom novca. To ga može upropastiti. Da do toga ne bi došlo, mora imati dobar kontrolni i informacioni sistem. Kao i veliki biznis, tako i mali biznis mora da prati i da zna **promene u svom okruženju** da bi bio u stanju da blagovremeno reaguje i za sebe ponovo osigura povoljniju poziciju na tržištu. On mora da bude u toku svega što bi moglo da izazove promene u njegovoj niši.

Ono što **velika preduzeća** posebno razlikuje od malih i srednjih je to da ih isključivo **vode profesionalni menadžeri**. Pri ovome treba istaći da postoje dve vrste velikih preduzeća: 1) ona koja odmah startuju kao velike kompanije, i 2) ona koja postepenim razvojem i rastom prerastaju iz malih i srednjih u velika preduzeća. Prva uglavnom čine korporacije, jer su samo one u stanju da prikupe od brojnih sitnih ulagača (investitora) veliki kapital i da odmah startuju kao velike organizacije. Za razliku od prvih, druge pretežno čine privatne – inokosne, partnerske i porodične firme koje uspešno posluju i koje «evolucijom» postaju velika preduzeća.

Velika preduzeća, dakle, u domenu menadžmenta, pre svega, karakteriše **profesionalizam**. Ova preduzeća isključivo vode profesionalci, unajmljeni stručnjaci, koji odgovaraju za njihove rezultate poslovanj, kao i za njihov razvoj i rast. Oni to timski rade, i to u ime i za račun vlasnika, odnosno suvlasnika – akcionara preduzeća i za to imaju sva potrebna ovlašćenja. Profesionalci u ovim preduzećima vode i njihove delove – poslovne jedinice. I rukovodioci ovih jedinica su unajmljeni stručnjaci – menadžeri koji imaju svoje jasno definisane zadatke, obaveze i ovlašćenja i koji odgovaraju za njihove poslovne rezultate.

Velika preduzeća su za razliku od malih i srednjih **depersonalizovane poslovne i organizacione celine**. U njima je vrlo malo neposrednih ličnih kontakata i odnosa. Top –menadžerska grupa ovih preduzeća **ne poznaje**, niti je praktično u stanju da poznaje, svakog ključnog stvaraoca u njima; **ona direktno ne radi i ne kontaktira** sa svakom od ovih osoba, niti sa njima čini jedan jedinstven samodisciplinarni tim. Te neposrednosti u ovakvim preduzećima nema. Nema je na upravljačkom vrhu, ali ni na mnogim nižim menadžerskim mestima pošto veliki biznis, da bi opstao, mora da bude **impersonalan**.

Velika preduzeća, nadalje, obuhvataju brojne delatnosti, linije i grupe proizvoda. Ona su često veoma **diverzifikovana**. Mnoge od velikih firmi su konglomeratskog tipa, tako da u svom sastavu imaju brojne, potpuno različite delatnosti i proizvodne jedinice. **Mnoštvo delatnosti i poslovnih jedinica** je opšta karakteristika velikih firmi.

Sva velika preduzeća su, po pravilu, **profitno decentralizovana**; sva su

dekomponovana na više zasebnih poslovno-tržišnih i obračunskih celina, organizovanih kao autonomne poslovne jedinice, tipa strategijskih poslovnih jedinica, profitnih centara, investicionih centara, i dr. Zato sva imaju složenu, **višestruku organizacionu strukturu**, što nije slučaj sa malim, pa i srednjim preduzećima. Takvu strukturu imaju čak i monoproduktivna velika preduzeća, pošto su i ona danas uglavnom dekomponovana na navedene profitno usmerene jedinice sa, istina, manjom autonomijom u radu od sličnih jedinica drugih tipova ovih preduzeća.

Pored organizacione strukture, velika preduzeća zahtevaju i jasno definisanje i adekvatno **uređenje menadžerskog posla** u njima. Ona zahtevaju da se ovaj posao u njima definiše, s jedne strane, u vidu zadataka i doprinosa u radu, a s druge, u vidu pozicija, tj. učešća u odlučivanju o strategijama, o protoku informacija i o uređanju odnosa u njima. U velikom biznisu je od krucijalnog značaja kako razvoj menadžmenta, tako i razvoj menadžera.

Velika preduzeća, uz sve rečeno, zahtevaju **permanentno praćenje, merenje i ocenjivanje ostvarenih rezultata rada** na svim nivoima menadžerske odgovornosti u njima. Zato velika preduzeća obavezno uspostavljaju menadžerske standarde, odnosno norme uspešnosti u radu. Ti se standardi utvrđuju za sve menadžere navedenih poslovnih jedinica u njima, ali i za članove upravnih odbora ovih preduzeća (posebno onih u državnoj svojini), pošto je i njihovu uspešnost u radu, u savremenim, sve složenijim uslovima privređivanja, neophodno meriti i ocenjivati, kao i uspešnost njima potčinjenih menadžera.⁶⁴

10. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Da bi neko preduzeće u turizmu, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, moglo da odgovori turbolentnim promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, neophodno je da u procesu strategijske analize i strategijskog izbora koristiti razne koncepte, metode i tehnike. Upravo to doprinosi da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Teoretičari i praktičari u turističkoj delatnosti obično koriste: **portfolio koncept; metod scenarija; cost – benefit analiza; SWOT analiza; koncept životnog ciklusa; tehnike za povećanje kreativnosti; benčmarking i dr.**⁶⁵

64 Šire o tome u udžbeniku prof. **Dr Vidoja Stefanovića**: «*Menadžment ljudskih resursa u uslovima globalizacije*», PMF, Niš, 2008.g., str.104-119.

65 Šire o ovome: prof. dr Slobodan Čerović – “*Menadžment u turizmu*”, PMF, Novi Sad, 2003.g., str. 91 - 118

10.1. Portfolio koncept (menadžment)

Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. Inače, svi portfolio modeli počivaju na koordinatama koje predstavljaju **okruženje i sposobnosti preduzeća**. U praksi se favorizuju portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe.⁶⁶ Prednost portfolio analize se sastoji u **moгуćnosti dobijanja uvida u poziciju pojedinih proizvoda**, grupa proizvoda ili delatnosti strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća se segmentiraju na strategijske poslovne jedinice, koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovno – tržišnih pozicija. Poznatije portfolio matrice su: tržišno učešće (BCG), McKinsey matrica, matrica politike usmeravanja, «matrica životnog ciklusa», tehnološki portfolio koncept i dr.

10.2. Metod scenarija

Scenario predstavlja niz scena i opcija koje dovode u međusobni odnos odlučivanje i događaje. To je hipotetičan redosled događaja konstruisan u svrhu stavljanja u centar pažnje **uzroke, posledice i odlučivanje**. To je kvalitativno predviđanje događaja zasnovano na verovanju da je budućnost vrlo teško meriti i kontrolisati. Zbog toga je nemoguće dati precizno cifre, pa se teži identifikovati set mogućih alternativa o budućnosti, od kojih se svaka može desiti, ali nijedna nije izvesna. Menadžer mora da proceni sve scenarije, računajući da u turboletnim vremenima za poslovanje u turizmu važi diskontinuitet. Dakle, **budućnost nema nikakve veze sa prošlošću**. Scenario opisuje neka stanja budućnosti koja su verovatna ili prihvatljiva. Za preduzeće u turizmu od interesa je da ima više scenarija koji slikaju više alternativa o budućnosti. Mogući alternativni pristupi razvoju scenarija su intuitivna logika, trend – impact analiza i cross – impact analiza.

10.3. Cost - Benefit analiza

Problem alokacije oskudnih izvora razvoja, uticaj na sektore i izbor prioriteta ulaganja u razvojne ciljeve je suština ove analize. Ni troškovi, ni rezultati projekta nisu unapred određeni, već se izbor projekta poredi sa utvrđenim veličinama troškova

66 Termin portfolio (znači skup kombinacija) menadžment je pozamljen iz “industrije” hartije od vrednosti, gde se hartije od vrednosti, prema određenim kriterijumima kombinuju u optimalne portfolije. Od početka sedamdesetih godina prošlog veka portfolio menadžment dobija značajnu ulogu u menadžmentu preduzeća.

i rezultata. Pri tome, postoji mogućnost da sve opcije jednog razvojnog cilja budu odbačene kao nezadovoljavajuće.⁶⁷ Najvažnije faze ove analize su:

- identifikacija efekata projekta,
- vrednovanje efekata projekta,
- poredjenje troškova i rezultata u vremenu i izbor projekta i
- sagledavanje rizika i neizvesnosti.

10.4. SWOT⁶⁸ analiza⁶⁹

Smisao ove analize se ogleda u tome što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse, kao i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne, i snage i slabosti preduzeća (interne faktore), s druge strane. Osnovna ideja SWOT analize je da se njome omogući takvo razvojno ponašanje preduzeća koje će obezbedjivati **maksimalno korišćenje snaga i šansi preduzeća**, s jedne strane, i **minimiziranje pretnji i slabosti** takvom razvoju, s druge strane. Iz primene ove analize proizilaze četiri opcije u izboru adekvatne strategije:

- mini – mini strategija (WT) teži minimiziranju internih slabosti i pretnji iz eksternog okruženja,

- mini – maks strategija (WO) podrazumeva minimiziranje internih slabosti i maksimiziranje šansi koje pruža eksterno okruženje,

- maks – mini strategija (ST) označava situaciju kada preduzeće želi da maksimizira svoje interne snage, budući da ih ima, a s druge strane da minimizira pretnje koje dolaze iz okruženja i

- maks – maks strategija (SO) predstavlja najpoželjniji oblik strategijske situacije kada preduzeće maksimiziranjem internih snaga maksimalno koristi sve šanse koje dolaze sa tržišta, odnosno eksternog okruženja.

Važna razmišljanja za SWOT analizu koja bi pomogla efikasnosti preduzeća u turizmu mogu se sagledati iz narednog pregleda:⁷⁰

67 Detaljnije videti: Ferhat Čejvanović, Črtomir Rozman, **Drago Cvijanović**, Jelena Lazić (2004): „Cost-benefit analiza poljoprivredne savetodavne službe“, «INDUSTRIJA» časopis Ekonomskog instituta – Beograd; Vol. XXXII; Broj: 3/2004. juli-septembar 2004.; Broj (UDK): 33; Broj (ISSN): 0350-0373; CIP: 338.45; str.1-12.

68 SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: Strengths (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse), Threats (pretnje).

69 Videti: **Vojnović B.**, *Osnovi upravljanja*, Monografija, NBS, Beograd, 2011.

70 Prof. dr Slobodan Čerović – «*Menadžment u turizmu*», PMF, Novi Sad, 2003.g., str.108

Tabela 5. SWOT analiza

INTERNA ANALIZA	
Snage	Slabosti
Dinstintivne sposobnosti ?	Nejasna strategijska uputstva
Adekvatni finansijski izvori ?	Pogoršanje konkurentske pozicije?
Dobre konkurentske veštine ?	Zastarela veština ?
Dobro mišljenje od strane turista ?	Ispod standarda profitabilnosti zbog. ?
Potvrđeno tržišno liderstvo ?	Nedostatak upravljačke dubine i talenta ?
Dobro koncipiranje funkcionalno – teritorijalne strategije ?	Nestale neke ključne veštine i kompetencije?
Pristup ekonomiji obima ?	Slab trag uspeha u implementaciji strategije ?
Izolovanost od jakih konkurentskih pritisaka?	Nevolje s internim operativnim problemima?
Privatna (vlastita) tehnologija ?	Ranjivost na konkurentske pritiske ?
Prednosti u troškovima ?	Silazni zastoj u istraživanju i razvoju ?
Konkurentske prednosti ?	Preuska linija turističkih proizvoda ?
Sposobnost inovacije proizvoda ?	Loš tržišni imidž ?
Dokazani menadžment ?	Takmičarski nedostaci ?
Ostalo ?	Tržišna veština ispod proseka ?
	Nesposobnost promena finansijskih potreba u strategiji ?
	Ostalo ?
EKSTERNA ANALIZA	
Šanse	Pretnje
Ulazak na nova tržišta i segmente ?	Verovatni ulazak nove konkurencije?
Proširenje asortimana proizvoda ?	Uzlazna prodaja proizvoda supstituta?
Raznovrsnost u srodnim proizvodima?	Sporiji tržišni rast?
Proširenje komplementarnih proizvoda ?	Nepovoljne politike države ?
Vertikalna integracija ?	Rast konkurentskih pritisaka ?
Sposobnost kretanja ka boljim strateškim granama ?	Podložnost recesiji i biznis ciklusu ?
Samozadovoljstvo među suparničkim firmama ?	Porast pregovaračke snage?
Brži tržišni rast ?	Promene potreba ciklusa i ukusa?
	Nepovoljne demografske promene ?
Ostalo ?	Ostalo?

10.5. Koncept životnog ciklusa

Smatra se, da se preduzeća, slično kao ljudi, **rađaju, rastu, sazrevaju, stare i umiru**. Ovaj koncept životnog ciklusa uspešno je testiran i u menadžment praksi.⁷¹ Pri tome, treba reći da u svakoj od ovih faza postoje problemi koji se mogu rešiti sopstvenim snagama, dakle iznutra, ali i problemi za čije rešavanje je potrebna intervencija spolja. Ova metodologija se sprovodi kroz konsultantski rad, ima **četiri cilja** koji se simultano ostvaruju i karakteristični su za sve faze organizacione transformacije:

- rešavanje problema,
- izgradnja timskog rada,
- obuka i razvoj menadžerskih sposobnosti i
- obogaćivanje ličnih menadžerskih stilova.

Za svako preduzeće karakteristične su promene, i utom smislu javljaju se problemi. Da bi se uspešno upravljalo preduzećem problemi se moraju kontinuirano rešavati. Dakle, **upravljanje preduzećem svodi se, generalno, na upravljanje promenama**. U tom smislu, za sva pitanja u bilo kojoj fazi treba dati nedvosmislene i precizne odgovore. Najčešće su ta pitanja vezana za prefikse **ko, kada, kako, čime, zašto i gde**. Najpoželjnija faza je kada preduzeće udje u «top-formu» (faza sazrevanja). U ovoj fazi preduzeća znaju šta rade, kuda idu i kako to da ostvare. Velika veština i sposobnost menadžera je da preduzeće održavajušto je moguće duže u « top formi », jer čim preduzeće počne da gubi fleksibilnost u odnosu na promene ulazi u fazu starenja. Inače, ovu fazu karakteriše sledeće:

- funkcionalni sistemi i optimalna organizaciona struktura,
- institucionalna vizija i kreativnost,
- orijentacija ka rezultatima (zadovoljenje stalno rastućih potreba),
- preduzeće pravi realne planove, a onda nastoji i da ih realizuje,
- preduzeće, prema očekivanju, posluje sve bolje i
- preduzeće lansira novu organizacionu strukturu (detinjstvo).

10.6. Tehnike za povećanje kreativnosti

Sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja obično se pripisuje kreativnosti, koja je i suština inovativnog ponašanja. Savremeno preduzeće ne samo što nastoji da otkrije i razvije kreativnost pojedinca, nego traži da tom aktivnošću budu obuhvaćeni **što širi slojevi zaposlenih**, posebno menadžeri. Tako dobija atribut - preduzetničko. S druge strane **kreativno preduzeće predstavlja integrisanost kreativnih pojedinaca i njihovih kreacija i inovacija sa sinergijskim učinkom**.

Kreativno - inovativno preduzeće je **dinamično** za razliku od tradicionalnog pretežno statičkog preduzeća. S gledišta pretvaranja statičnog u dinamično preduzeće

71 O tome je pisao Isak Adižes u svojim knjigama “Životni ciklus preduzeća” i “Dijagnoza stilova upravljanja”, obe u izdanju «Prometeja» iz Novog Sada.

postoje dve mogućnosti: prva, kad je na čelu preduzeća **preduzumljiv i kreativan rukovodilac** i/ili predsednik upravnog odbora, a druga kada je više **kreativnih pojedinaca** raspoređeno na različitim nivoima, odnosno na različitim pozicijama u organizacionoj strukturi preduzeća i kada ta struktura odgovara kreativnom i inovativnom ponašanju zaposlenih. Tim zahtevima najbolje odgovara mrežna organizacija.⁷²

Potrebno je da je pojedinci - kreatori ostvarivanje svojih ciljeva i interesa vide upravo kroz ostvarivanje kreativne moći preduzeća u celini. Pri tom se ne može zaseniti pojedinac i njegov pojedinačni učinak, odnosno njegov doprinos zajedničkom učinku. Uporedni prikaz karakteristika kreativnoga pojedinca i kreativnog preduzeća može se videti iz sledeće tabele.

Tabela 6. Uporedni prikaz karakteristika kreativnoga pojedinca i kreativnog preduzeća

Kreativni pojedinac	Kreativno preduzeće
Brzo shvata. Može brzo “proizvesti” veliki broj ideja.	Ima ljude s idejama i otvorene kanale komunikacije. Ljudi se bave inovacijama oslobođeni su nekih drugih dužnosti.
Originalan, “proizvodi” neobične ideje.	Prima na posao različite profile ljudi. Radnim grupama specijalista dodaje i “nespecijaliste”. Dopušta poneku ekscentričnost.
Ocenjuje ideje prema funkcionalnosti, ne pream izvoru. Motivisan je “iznutra”, problemom, i sledi ga u bilo kom smeru.	Ima objektivne pristupa i okrenuto je traženju istine. Evaluira ideje prema vrednosti. Odabire i unapređuje isključivo na osnovu sposobnosti i zasluga.
Ne žuri sa zaključcima. Ne uleće. Duže analizira i objašnjava.	Ne žuri s uvođenjem novog proizvoda ili proizvodne politike. Investira u fundamentalna istraživanja. Ima fleksibilno strategijsko planiranje. Eksperimentiše s novim idejama, ocenjuje ih tek kasnije.
Nije autoritaran. Fleksibilan je. Povodi se za sopstvenim interesima. Istraživanja su mu nekonvencionalna.	Decentralizovano je. Osigurava sredstva za i vreme za greške eksperimenta. Dopušta i očekuje rizik. Nema autoritarnog rukovođenja. Zaposleni slobodno razmatraju različite ideje.
Samostalan je pri ocenjivanju. Ne prihvata olako opšte prihvaćeno. Sebe doživljava kao različitog od drugih.	Autonomno je i nezavisno. Ima originalne i različite ciljeve. Ne pokušava pratiti vodeće u određenom tipu proizvodnje.
Ima bogatu maštu ali i jasan pogled na realnost.	Dopušta kretanje kreativaca: odvaja kreativne od proizvodnih funkcija i ostvarenje ideja od evaluacije i sprovođenja inovacija.

Izvor: G.A. Steiner: “The Creative Organization”, University of Chicago, Chicago, 1996., pg. 111.

72 Prof. dr Sveto Marušić - “Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala”, Ekonomski institut, Zagreb, 2002. str. 290.

Među brojnim karakteristikama kreativnog preduzeća najviše se izdvajaju one koje se odnose na:

- ⇒ politiku razvitka ljudskih potencijala, naročito preduzetnika, menadžera i kreatora;
- ⇒ ciljeve koji treba da budu originalni i predstavljaju jedinstvo različitosti;
- ⇒ decentralizacijsku odnosno mrežnu organizacijsku strukturu i
- ⇒ primereno interno i spoljno okruženje u kome i manje talentovani pojedinci mogu stvarati povoljnu klimu za kreativnu aktivnost.”⁷³

Načela, zahtevi, i karakteristike kreativne aktivnosti se u značajnoj meri koriste u praksi razvijenih zemalja Zapada i Japana. U svakom slučaju mora se imati na umu da su kreativnost i inovacije motori napretka presudniji nego ikada ranije. Pti tom, treba znati da daroviti i talentovani ljudi, iako imaju određene predispozicije, svoj dar neće moći iskazati ako njihovo okruženje ne uoči taj dar, ako ga ne podstiče i ne omoguću njegov razvoj i ostvarenje.

Pod **kreativnom klimom** podrazumevaju se okolnosti, odnosi i sve ono što pogoduje kreativnom radu. Kreativno preduzeće će preduzeti sve što je potrebno da se u njemu stvore uslovi koji omogućuju da kreativan i preduzetnički duh zahvati što širi krug zaposlenih. Na to mogu uticati brojni činioci: mreža komunikacija, usmerenost novim ciljevima i njihovo razumevanje, tj. prepoznavanje u njima i ličnih interesa pojedinaca, motivacija, materijalna i duhovna stimulacija, odgovarajuća organizacija procesa donošenja odluka, kao i oblik i način vođenja kreativne aktivnosti.

Za stvaranje kreativnih uslova od presudne je važnosti povezanost analitičkog toka i kreativnog razmišljanja, postojanje unutrašnjih preduzetnika - menadžera, povoljan odnos između konformizma i kreativnosti, kao i odnos između različitih pozicija i stavova više lii manje kreativnih radnika i stručnjaka.⁷⁴

Kao što je već rečeno, i najatraktivnija ideja i kreacija ne znači mnogo, ako se ne pretvori u inovaciju, a inovacija ne nađe svoj izraz u pozitivnoj promeni u novoj tehnici, tehnologiji, organizaciji, metodama istraživanja, pravom pristupu problemima, naučnosti i znanju, obrazovanju i međuljudskim odnosima. Sve te novosti postaju oruđe preduzetničkog menadžera u njegovoj aktivnosti na povećanju uspešnosti poslovanja i razvitka preduzeća.⁷⁵

Kreativnost u preduzeću podrazumeva odgovor na najmanje tri pitanja:

- postoje li u preduzeću sredstva, oprema i ostalo za realizaciju ideja?
- hoće li okruženje u kojem deluje preduzeće dopustiti odnosno omogućiti pretvaranje ideje u kreativnu inovacijsku akciju?
- može li kreacija prerasti u inovaciju i u svojoj primeni vratiti uložena sredstva, vreme i trud i postići očekivane promene i svrhu?

73 Prof. dr Josip Deželjin - “Preduzetnički menadžment”, Alinea, Zagreb, 1999. str. 124.

74 Piter Drucker - “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review, 5-6/1985.g.

75 Prof. dr Velimir Srića - “Upravljanje kreativnošću”, Školska knjiga, Zagreb. 1990.g. str. 54.

10.6.1. Tehnike kreativnosti

Za razvijanje kreativnosti kao procesa, pred menadžmentom stoje na raspolaganju određene tehnike koje se iskazuju kao **individualne (operativne tehnike, tehnike rada i ostale tehnike) i grupne (breinstorming i Delfi metod).**

A) Individualne tehnike kreativnosti

1) Operativne tehnike predstavljaju sistem postupaka i metoda koje omogućuju da pojedinac ili grupa izrazi što veći broj ideja. Pri tom je nužno poštovati barem dva pravila. Prvo, u početnoj fazi dok još iskrsavaju slobodne ideje ne pristupati njihovoj evaluaciji. I drugo, sve ideje, pa i one koje se čine neumesnim, treba razmatrati i o njima rasuđivati.

2) Tehnike rada se sprovode kroz analitičke tehnike i tehnike slobodnog toka asocijacija.

a) Analitičke tehnike pomažu da se dođe do novih ideja temeljnim i logičnim raščlanjivanjem problema na pojedine njegove elemente. Za to su najprikladnije: tehnike listinga, input - output tehnika, kao i tehnika "za" i "protiv".

Listing tehnika označava postupak izolacije karakteristika novoga proizvoda ili ideje i analiziranje svakog od njih (boje, veličine, itd) kako bi moglo da se evaluiira ponuđeno u poređenju s mogućim i izvodljivim.

Input - output ima u vidu ostvarenje nečega u tri koraka: prvi korak je utvrđivanje željenog rezultata u određenom vremenu (output); drugi korak predstavlja definisanje dostupnih izvora činioca inputa poslovnog (ili nekog drugog) procesa koje bi trebalo nabaviti; treći korak obuhvata slobodno iznošenje ideja koje bi značilo odgovaranje na pitanja mogućih inouta da bi se ostvarili željeni outputi.

Tehnika "za" i "protiv" uzima u obzir niz karakteristika nekog novog proizvoda ili ideje na koji svaki od učesnika odgovara sa "da" ili "protiv". Zatim se sabiranjem dolazi do odgovora o karakteristikama predmeta koji je u pitanju.

b) Tehnika slobodnog toka asocijacija nastaje ili se ostvaruje na posebnim sastancima manjih grupa stručnjaka koji potpuno slobodno iznose svoja mišljenja o definisanom i postavljenom problemu u postupku tzv. oluje mozga (brainstorming) u smislu "iznenadne eksplozije inspiracija". Voditelj sastanka ima zadatak da spreči primedbe i komentare članova grupe nastojeći da se u igru ubaci što više ideja.

B) Dve najpozantije metode grupne tehnike povećanja kreativnosti su **Breinstorming i Delfi.**

a) Breinstorming ili «moždana oluja» se sastoji u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka u toku koga se vrši prikupljanja mišljenja i stavova. Sve ideje su dobrodošle, a od učesnika se traži «fantaziranje» u okviru postavljenog problema, odnosno zadatka. Osnovna pravila ove tehnike strategijskog menadžmenta su:

- kritika ideja nije dozvoljena, tj. nijedna ideja nije besmislena,

- poželjan je što veći broj ideja kako bi se lakše i tačnije iskristalisala ona prava,
- od učesnika se očekuje podsticanje kombinovanja i unapredjenje odnosno poboljšanje ideje.

b) **Delfi (Delphi) - metod** je jedan od metoda konvergentnog usklađivanja za koje je karakteristično da se zasniva na prikupljanju, analiziranju i usaglašavanju odgovora određenog broja stručnjaka - eksperata za određena pitanja. Dobio je naziv prema starogrčkom hramu gde su se (kao što govori mitološko predanje) okupljali bogovi iz grčke mitologije da bi proricali budućnost. Naziv je, do neke mere, adekvatan uz razliku što Delfi metod ne okuplja bogove, već stručnjake čije je mišljenje najmerodavnije za pojedina pitanja nauke. Njihova mišljenja se, posle unapred odabranih pitanja i unapred utvrđenog postupka, prikupljaju na određenom, centralnom, mestu, gde se analiziraju i na razne načine obrađuju.

Delfi-metoda je jedan od načina sistematskog sakupljanja i kombinovanja individualnih ocena o ishodu pojava u ekonomskom horizontu postizanja prihvatljivog konsensusa. Motiva za pojavu Delfi-metode je potreba za prevazilaženjem slabosti *licem u lice* konfrontacija između članova panela, a sačuvanje postulata grupnog ekspertnog predviđanja. Delfi-metoda jeste set postupaka sistematskog traženja ishoda pojave bez neposredne grupne diskusije. Ovo se postiže upitnicima kojima se anketiraju i rafiniraju mišljenja grupe eksperata upotrebom anonimnosti, iterativnosti u odgovorima putem serija upitnika dopunjenih informacijama i povratnim mišljenjima do postizanja konsensusa.

Primenu Delfi-metoda karakterišu dva bitna obeležja: **ekspertnost** i **kompetentnost**. U ovim bitnim obeležjima leži i njegova pouzdanost. Najidealnija situacija je kada su oba ova obeležja spojena u osobama koje vrše procenu - proveru.

U literaturi se susreću mnoga mišljenja o tome koje su osnovne karakteristike Delfi- metoda. Prema Williamy K. Hallu, Delfi postupak karakterišu sledeća **tri principa**:

- anonimnost između učesnika,
- upotreba iterativnog postupka pri razvijanju predviđanja,
- objavljivanje statističke zbirne ocene nakon svake iteracije.

Glavni cilj Delfi postupka je da se dobiju mišljenja grupe eksperata odgovarajuće strukture delatnosti. Ovaj metod ima tri bitna načelna postulata:

- načelo prvog zadatka,
- načelo prvog eksperta,
- načelo prvog kompetenta.

Najpovoljnije je kada su ispunjena sva tri načela, ali u nemogućnosti da se dobiju glavne ličnosti, mogu se angažovati i njihovi zamenici pod uslovom da su ekspertni. Mišljenja dobijena ovim postupkom imaju prednost ispred onih koja se iskažu na sastanku ili u direktnoj konfrontaciji (usled uticaja).

Prvi put pitanja se daju blanko (prazne kolone bez rezultata) kako bi se dobilo više autentičnih mišljenja. U drugoj iteraciji daju se rezultati prvih odgovora, kao i rezultati projekcije. I tako se dalje sprovodi procedura intervjua (3 - 4 puta) dok se ne dobije usaglašeni rezultat, ili recimo dva približna. U stvari, procedura sprovođenja iterativnih akcija znači sistematizovani pristup usklađivanja mišljanja eksperata u procesu verifikovanja projekcije. To je ujedno i strateško pitanje usaglašavanja nivoa razvoja, a u korelaciji je i sa metodološkim koncipiranjem pitanja, izborom eksperata i stručnošću planera koji sprovode akcije verifikovanja.

Pored osnovnih karakteristika Delfi — metoda, a polazeći od suštine i ideje ove metode, mogu se navesti sledeće izvedene karakteristike:

- Delfi-metoda se karakteriše timskim prilazom predviđanju ishoda nameravane akcije od strane eksperata;
- Svojim pristupom predviđanju budućnosti, Delfi-metoda ima prospektivni metodološki postupak prognoziranja budućeg ambijenta;
- Konsensus u primeni Delfi-metode postiže iterativnim procesom, ponavljanjem postupka kroz runde sve do postizanja zadovoljavajućeg poklapanja mišljenja;
- Delfi-metoda koristi interdisciplinarnan prilaz predviđanju ishoda pojava.

Sprovođenje Delfi — metode je vezano formiranje dveju grupa. Prvu grupu formiraju eksperti, a druga je sastavljena od donosioca odluke i štabnih članova. Zadaci druge grupe su: da formuliše predmet predviđanja, da prikuplja podatke o ekspertima, da formira listu eksperata i vrši izbor, da formuliše upitnike i tabele, da izrađuje uputstvo za upitnike. Takođe, grupa koordinira rad, preduzima konkretne akcije za organizovanje, sprovođenje, obradu i analizu rezultata anketiranja eksperata. **Donosioci odluke** treba da donesu zaključke o studiji. Oni treba da imaju aktivnu ulogu u procesu obezbeđenja konkretnog razumevanja slučajeva koji vode na konsensusu. Članovi štaba pripremaju, šalju i obrađuju upitnike i vrše preliminarnu analizu rezultata. Saglasno postavljenom cilju predviđanja, prikupljaju se informacije o potencijalnim ekspertima koji bi trebalo da učestvuju u panelu. Na toj osnovi formira se lista potencijalnih eksperata. Izbor eksperata vrši donosilac odluke. Preporučljivo je da pre početka Delfi-procedure eksperti budu upoznati za ciljem predviđanja i zatražiti njihovu saglasnosti za učešće u predviđanju. Metodološki postupak primene Delfi-metode najčešće završava u tri runde a za svaku rundu je svojstveno formulisanje upitnika, anketiranje individualnog mišljenja eksperata o ishodu pojave i statistička obrada i analiza rezultata.

U prvom rundi treba formulirati pitanja. Ona treba da budu jasno formulisana sa ciljem da se ne dobiju nedvosmisleni odgovori. Istovremeno, priprema se uputstvo respondentima. Anketni upitnik kroz iterativni postupak menja oblik i sadržinu. Da bi se omogućila komparacija odgovora, usmeravanje odgovora na eksperte i proširenje informativne baze, poželjno je da budu priloženi podaci i informacije o dosadašnjem razvoju pojave u zemlji i inostranstvu. Tako koncipiran anketni upitnik dostavlja se ekspertima.

Kada se budu prikupili upitnici, započinje statistička obrada materijala od strane nosioca istraživanja. U toku obrade može se očekivati da vremenski raspon nastajanja prognoze nakon prve runde bude veći. Vremenski raspon deli se na dva jednak dela. Ekstremni delovi sačinjavaju donji i gornji kvartil (-25% i +25%) i interkvartilno područje (50%), koje predstavlja meru centralne tendencije.

U drugoj rundi, pri koncipiranju anketnog upitnika, respondentima se prezentira srednja vrednost i donji i gornji kvartil. Ukoliko se neki od eksperata nalaze van međukvartilne zone, od njih se traži da daju naknadne argumente kao obrazloženje svog mišljenja koje odstupa od mišljenja u konsensusu eksperata. Eksperti vraćaju upitnike nosiocu projekta sa kritičkom ocenom razloga i argumenta koji su neprihvatljivi za eksperte.

Prispeli upitnici statistički se obrađuju i komponuje se nov, **treći** po redu upitnik, na kojem treba da budu prikazane promene nastale u toku postizanja konsensusa između prve i druge runde. Takođe, sistematizovani argumenti druge runde distribuiraju se respondentima za restepennovanje uzorka i odgovora za vreme nastajanja prognoze. Namera povratne sprege podataka i informacija u trećoj rundi je da se rafiniraju mišljenja eksperata, što će rezultirati konvergencijom, smanjenjem raspona procena, kao i dobijanjem što tačnijih prognoza. Postignuti konsensus, u stvari predstavlja mišljenje najvećeg broja eksperata o srednjoj veličini. Srednja vevličina predstavlja zajedničko mišljenje, najrealnije očekivano vreme nastajanja ishoda pojave.

Pitanje o broju rundi već predstavlja ozbiljan metodološki problem. Broj rundi zavisi od mišljenja eksperata, s jedne strane, i od željenog konsensusa, s druge strane. Vreme trajanja rundi, a naročito ukupno vreme od početka do završetka procedure, treba da bude što kraće, jer mogu nastati promene u uslovima pod kojima rade eksperti.⁷⁶

11.7. Benchmarking

Nastanak ove tehnike se obično vezuje za napore Japanaca 50-ih godina prošlog veka, da posetama **najboljim** preduzećima, pretežno u Evropi i SAD, prikupe znanja i ideje koje bi mogli primeniti, modifikovati i unaprediti zarad bolje tržišne pozicije. Benchmarking je proces uvođenja promena u preduzeće s ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne efikasnosti i utvrđivanja ko je prvi ili najbolji na tržištu. On osigurava mnoge prednosti i znatno pomaže pri projektovanju poslovnih ciljeva i upravljanju promenama. Osnovni princip ovog procesa je **uočiti šta to tržišni lideri rade** kako bi poboljšali svoje poslovanje te pokušati iz prikupljenih podataka u svojoj poslovnoj proces integrirati sve ono što može pridoneti unapređenju poslovanja.

Sam izraz benchmarking u srpskom jeziku podrazumeva polaznu tačku ili neko merilo. U osnovi benchmarkinga je upoređivanje preduzeća s konkurentima koji su

76 Videti: **prof.dr Vidoje Stefanović** – »Menadžment ljudskih resursa«, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2005.g. str. 99-120.

najbolji u svojoj delatnosti, s ciljem dobijanja saznanja o tome kako su oni postali tržišni lideri, te kako njihove poslovne principe integrirati u vlastiti postovni sistem. Benchmarking **ne predstavlja jednostavno kopiranje** načina rada drugih. On nije proces prisvajanja ideja, nego prilagođavanja tuđih delotvornih rešenja vlastitim potrebama. Njegova snaga je u razmeni ideja koje podstiču kreativnost. Benchmarking je **kontinuiran proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom, s ciljem poboljšanja vlastitog poslovanja**. Ovaj proces u sebi sadrži:

- poređenje firme i njenih delova s najboljima,
- poređenje proizvodnih i drugih aktivnosti firme s konkurencijom,
- poređenje produkta s konkurentnima koji imaju bolje rezultate poslovanja,
- poređenje tehničkih rešenja u cilju odabira najbolje opreme,
- primenu najboljih proslovnih procesa,
- planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.

Iz navedenog se može zaključiti da je bit benchmarkinga steći saznanja, prilagoditi ih vlastitim potrebama, nadograditi i oplemeniti kao i staviti u funkciju uspešnog poslovanja u vlastitom preduzeću. Postoji nekoliko vrsta benchmarking procesa od kojih je svaki definisan ciljem i objektom koji se istražuje:⁷⁷

- interni benchmarking
- konkurentni benchmarking
- funkcionalni benchmarking
- generički benchmarking
- kombinovani interni i eksterni benchmarking
- strateški benchmarking

Interni benchmarking omogućava analizu poslovanja i njegovo poboljšanje s obzirom na organizacijske delove preduzeća koji su se pokazali efikasnim i profitabilnim. Interni benchmarking obuhvata dvosmerno komuniciranje i razmenu mišljenja između odeljaka unutar istog preduzeća ili između više preduzeća koja čine jedinstven poslovni sistem.⁷⁸ Interni benchmarking karakteriše lakši pristup potrebnim podacima, manji troškovi. No, veliki deo stručnjaka misli kako se najbolja rešenja ipak pronalaze izvan konkretnog preduzeća.

Eksterni benchmarking se temelji na upoređivanju delatnosti preduzeća s drugim preduzećima, a sprovodi se malo sporije od internoga te je potrebno više sredstava za

77 Renko Nataša - Delić, S. Škrčić M.- «*Benchmarking u strategiji marketinga*», MATE Zagrebstr. 26

78 Kozak, M., Nield, K.- “*An Overview of Benchmarking literature: Its strengths and weaknesses*”, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Volume 2, Number ¾, The Haworth Hospitality Press, An Imprint of Haworth Press, Inc., New York, 2001., str 10.

njegovu primenu. Takođe, treba uzeti u obzir da se sva rešenja koja se primenjuju u nekom preduzeću ne moraju obavezno moći primeniti u sim drugim preduzećima.

Konkurentni benchmarking podrazumeva upoređivanje delatnosti jednog preduzeća s delatnošću drugih preduzeća s ciljem dobijanja važnih podataka o poslovanju konkurenata kako bi se dobiveni podaci mogli uporediti s vlastitim, što onda omogućava pozicioniranje vlastitog proizvoda, usluge ili poslovanja na tržištu u odnosu na konkurente.

Funkcionalni benchmarking obuhvata komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima najboljih svetskih kompanija, bez obzira kojim se one poslom bavile. Cilj je utvrditi idealno poslovanje, gde god se ono nalazilo, tako da ova vrsta benchmarking procesa nudi mogućnost postizanja izvrsne kvalitete u poslovanju.

Generički benchmarking uključuje različite delatnosti čijom se komparacijom pronalaze sličnosti među mnogim poslovnim procesima. Na ovaj način otkrivaju se mnogi inovativni procesi, kao što su poslovna kultura, komunikacija, kodeksi i slični postupci koje koriste izvrsni poslovni sistemi.

Kombinovani interni i eksterni benchmarking svojim nazivom ukazuje da preduzeća kreću s internim benchmarkingom, a po njegovom završetku prelaze na eksterni benchmarking. Svako preduzeće te procese kombinuje po vlastitim potrebama i preferencijama.

Strateški benchmarking je potraga za uspešnom strategijom koju su već osmislile vodeće firme. Strateški benchmarking koristi se onda i kada se žele uskladiti strategije koje su postale neprikladne zbog promena u tehnologiji ili zahtevima kupaca. Benchmarking treba prikeniti na procese koji su ključni za uspešnost preduzeća.

Svaki od ovih benchmarking procesa ima svoje prednosti i nedostatke, te će se svako preduzeće odlučiti za onu vrstu procesa koja mu najviše odgovara. Najbolje rezultate daje kombinovani interni i eksterni benchmarking jer se sva preduzeća razlikuju, te se svako preduzeće odlučuje za onu kombinaciju različitih benchmarking procesa kojom će se ostvariti najbolji poslovni rezultati. Na temelju navedenog, mogu se navesti pozitivni efekti benchmarkinga:

- doprinosi boljem razumevanju kritičnih procesa,
- sredstvo je učenja i motivacije,
- uči se iz poslovne prakse drugih,
- **razvija se poslovni sistem koji uči (tzv.Peta disciplina),**
- preduzeće se uči upravljanju i prilagođavanu promenama,
- **usredsređenost na zahteve korisnika i tržišta,**
- brže i bolje odlučivanje,
- povećanje profita i efikasnosti te mnogi drugi pozitivni efekti,
- **pomaže preduzećima da utvrde svoje jake i slabe strane,**
- motiviše zaposlene da prihvataju inovacije unutar vlastitog područja.

Benchmarking kao menadžerska metoda počiva na ideji da je moguće istraživati najbolje postupke drugih kompanija i zatim primeniti promene formirane na osnovu tih opažanja. On je izvrstan izvor poslovnih ideja, a jedna od osnovnih dobrobiti benchmarkinga jeste otvaranje pojedinaca prema novim idejama, proizvodima i poslovnim procesima. To je, svakako, **proces učenja**, donošenja novih ideja i uvođenja kontinuiranog procesa poboljšanja u svako preduzeće. Takođe, to je **novi proces komuniciranja** unutar, kao i između preduzeća koji se treba kontinuirano primenjivati da bi se održao korak sa konkurencijom.

NOVA ERA
.....
- ERA MENADŽERA -
.....

1. MENADŽER – POSTATI I OPSTATI

Za postanak i opstanak menadžera neophodno je imati na umu osnovne principe menadžmenta, a to su:

- prihvatanje saveta svih,
- poverenje između rada i menadžmenta i
- promene kao stalni element menadžmenta.

Ako se menadžment posmatra kao sistem vlasti, odnosno kao grupa ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju poslovima i ljudima, onda je potrebno da se detaljnije analizira i definiše ova grupa ljudi koja u preduzeću vrši upravljačke funkcije i procese. Ti ljudi su menadžeri i oni predstavljaju nosioce menadžmenta kao sistema vlasti, a ujedno oni obezbeđuju da se izvršavaju upravljački, odnosno menadžerski procesi u preduzeću ili nekoj drugoj organizaciji. Menadžerska profesija je danas veoma aktuelna, tako da se oseća velika potreba da se malo detaljnije govori o menadžeru, kao nosiocu vlasti u preduzeću.

Osnovno pitanje od koga treba krenuti je: ko je menadžer i koje su njegove osnovne uloge i zadaci. **Menadžer je čovek koji se bavi menadžerskim odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj instituciji.** To je čovek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi. Menadžer upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele firme. On rukovodi određenom grupom ljudi koji izvršavaju poslove i zadatke koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi preduzeća. Menadžer je osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva preduzeća ili nekog njegovog dela. On je zadužen da određene poslove i zadatke dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni zadaci i poslovi efikasno završe.

Uopšteno gledano, **osnovni zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, odnosno da omogući realizaciju njegovih osnovnih i srateških ciljeva.** Ovo se u najvećoj meri odnosi na generalnog ili glavog menadžera. Osnovni, pak, zadatak **svakog menadžera je da upravlja određenim preduzećem, ili nekim njegovim delom, odnosno da upravlja određenom poslovnom funkcijom u preduzeću.**

Svakodnevno donošenje najrazličitijih odluka, što predstavlja standardni i svakako, najznačajniji sadržaj rada svakog menadžera, pretpostavlja posedovanje nekoliko veština (tehničkih, konceptualnih, ljudskih) koje menadžer mora umeti da koristi, radi postizanja efektivnih akcija, tj. onih koje vode ka ostvarenju ciljeva preduzeća. **Od menadžera se očekuje uspeh,** tako da je on po definiciji svog posla

dobrovoljni zatočenik rigoroznog kriterijuma da “*ništa tako dobro ne uspeva kao uspeh*”. Već u samoj toj činjenici posejano je obilje semena izazova i iskušenja: izazova da se stalno upravlja situacijom i iskušenja da se iskorači u zonu nedopustivog, pravnim propisima i poslovnom etikom sankcionisanog, ponašanja.⁷⁹

U literaturi se često ukazuje na nekoliko zanimljivih situacija i uslova u kojima se nalaze menadžeri **kada treba da donesu neku odluku**. Prema jednom izvoru,⁸⁰ menadžeri:

⇒ ne mogu izbeći akciju, čak i kada je najmanje žele,

⇒ ne mogu odstupiti i razmišljati o svojim akcijama, već se moraju osloniti na instinkte i reagovati u realnom vremenu, a tek posle mogu da razmišljaju o tome kako je možda trebalo da reaguju,

⇒ efekte svojih akcija ne mogu predvideti, jer bez obzira na veliki broj mogućnosti izbora akcija, oni moraju biti spremni na jednu jedinu mogućnost: “*reagovati u datoj situaciji*”,

⇒ čine nešto često i bez pouzdanog uvida u stvarnu situaciju, pošto u svakom trenutku menadžeri vide samo fragmente situacije, a tek posle izvršene akcije mogu da sagledaju celinu situacije,

⇒ moraju da znaju da je “*svaka prezentacija u stvari interpretacija*“, što znači da različiti ljudi istu situaciju vide i tumače drugojačije,

⇒ treba da uvažavaju činjenicu da je govor-akcija, što znači da opis i definisanje neke situacije usmenim izlaganjem pred nekim ima karakter akcije, jer se time utiče na slušaoce i podstiče ih na akciju.

Definitivno je jasno, iz sadašnje perspektive, da **ključni resurs** koji danas stvara vrednost nije ni sirovina ni repromaterijal već - **čovjek**. Ali, obučeni i kvalifikovani ljudi. Reč je o ljudima svesno uključenim u proces stvaranja vrednosti - za sve (krajnjeg korisnika, ali i za sebe). To se odnosi na ukupnu strukturu ljudskog potencijala firme. Sigurno je da polazno ključno mesto pripada rukovodećem (upravljačkom) odnosno menadžerskom (organizacionom) segmentu.⁸¹ Ono što se od njih traži jeste - da budu ličnosti. Ličnost, to je lice, osoba, čovek od vrednosti, ali pre svega, čovek kao individualnost. Individualnost se zasniva na individualitetu, a individualitet se u literaturi podvodi pod pojam originalnosti. I ne samo u literaturi - možda u praksi još više, a u marketingu i biznisu najviše.

Poznato je da svaki menadžer koji se uzdiže ka vrhu korporacije, preduzeća, ustanove ili neke javne institucije, pokušava da promeni način njenog poslovanja. Međutim, njegova početna vizija, energija i rešenost često se svode na svakodnevne

79 **Stefanović V.**, Turistički menadžment, PMF, Niš, 2011.

80 Prof. dr Slobodan Pokrajac - “*Neka iskušenja savremenog menadžmenta*”, čas. “Poslovna politika”, Beograd, br. 10/1994.g.

81 Više o tome: prof. dr Petar Jovanović - “*Uloga i zadaci menadžera*”, čas. “Poslovna politika”, Beograd, br. 10/1994.g.

zadatke upravljanja. Javljaju se u tom kontekstu i pitanja šta ne treba da rade, šta treba da budu njihovi stvarni prioriteti, kako treba da rukovode. Odgovor na ova i slična pitanja ponudio je **W. Bennis** koji kaže da **menadžer (ili predsednik) firme mora da rukovodi, a na da organizuje**. Razlika između ta dva posla je velika i bitna, a kao dokaz mogu poslužiti mnoge firme, ili investicije gde postoji dobra organizacija, a slabo rukovođenje. Neophodan uslov - sine qua non efikasnog rukovođenja je da se stvori “konstelacija” u kojoj se menadžerski posao na kvalitetan način može obavljati. Razni su putevi za stvaranje takve “konstelacije”, ali ključna karika je sama ličnost prvog čoveka firme. On mora da bude konceptualista, što je više nego da bude “čovek od ideje”. Drugim rečima, to znači biti rukovodilac sa preduzetničkom vizijom i imati vremena za razmišljanje o onome što će uticati na sudbinu firme ili institucije. Ostale iz “top menadžmenta” mora da nauči ne samo da shvate neophodnost razlikovanja organizacije od rukovođenja, već i da budu sposobni da ga zaštite od uplitanja u vode rutinskih poslova.

Menadžer je sluga. Njegov gospodar je institucija kojom rukovodi i prema tome njegova prva odgovornost je prema njoj. Prvi zadatak menadžera je da upravlja institucijom, bez obzira da li se radi o preduzeću, bolnici, školi ili univerzitetu, da obavlja funkciju i da daje doprinos zbog kojeg ona i postoji. Menadžer koji koristi svoj položaj na čelu važne institucije da postane javna ličnost i da preuzme leaderski položaj u odnosu na društvene probleme, dok se preduzeće ili univerzitet urušava zbog nemara, nije pravi menadžer, već je neodgovoran i neiskren prema onome što mu je povereno.

2. MENADŽER KAO INVESTICIJA

Brze tehnološke promene u svetu, ali i kod nas, skraćuju vek “amortizacije” ljudskih potencijala. Znanje zastareva. Na tržištu nema zagarantovanih mesta, budući da tu učestvuje znanje sa odgovarajućom cenom. U svetu je prisutan trend povećavanja stepena radne mobilnosti strateških menadžera, odnosno stvaranje radno fleksibilnih ljudskih resursa koji poseduju sposobnost prilagođavanja različitim situacijama. U takvom ambijentu, menadžeri su u svojim kadrovskim odlukama slobodni, ali su i odgovorni za rezultate. Kadrovi, posebno menadžeri, predstavljaju dugoročnu investiciju. **Uspešni menadžeri se ne rađaju**, već je neophodno da protekne mnogo vremena i osmišljenih napora da bi došlo do odgovarajućih rezultata. U isto vreme neophodno je u potpunosti iskoristiti potencijale postojećih menadžera. Poznato je da su efikasna privredna rešenja uslovljena i stepenom angažovanja najsposobnijih, na odgovarajućim poslovima i radnim mestima.

Menadžeri predstavljaju osnov i uslov uspešnog poslovanja savremenih preduzeća i drugih organizacionih sistema u društvu. Oni čine njihov ključni, esencijalni deo, onaj deo koji pokreće, vodi i usmerava sve aktivnosti. Bez njih nema savremenih organizacija, pa ni onih iz domena privrede. **Poslovni subjekti mogu bez**

radnika, ali ne mogu bez menadžera. Radnici u njima se mogu zameniti automatima, odnosno robotima, što se danas i čini u mnogim automobilskim i drugim robotizovanim preduzećima. Međutim, tu zamenu ne prati zamena menadžera. Naprotiv, praksa pokazuje da se u ovakvim preduzećima ponekad čak vrši i njihovo povećavanje. Menadžeri su, prema tome neizbežni bazični resursi svih preduzeća. Oni su ujedno i najskuplji resursi u njima ili, pak, u većini njih. To su takvi resursi koji se, kako naglašava **Drucker**, najbrže obezvređuju i koji s toga, zahtevaju konstantnu popunu. *“Godine su potrebne da se izgradi menadžerski tim, a vrlo kratko vreme da se on upropasti lošim upravljanjem”*.⁸²

Zbog važnosti menadžera za poslovni uspeh preduzeća, potražnja za njima je sve veća. Ona je posebno izražena kod uspešnih, u praksi već dokazanih menadžera. Ti menadžeri se danas mnogo traže i mnogo plaćaju. Oni se visoko kotiraju na tržištu menadžera, jer obezbeđuju preduzećima u koja dođu komparativne prednosti nad konkurencijom. **Zbog sve veće potražnje, broj menadžera ima tendenciju stalnog, postepenog rasta, a sa njima i rast investicija u ovaj značajan resurs preduzeća.** Uporedo sa brojčanim porastom, rastu i zahtevi preduzeća u pogledu sposobnosti menadžera. *“Ovi zahtevi se udvostručavaju u svakoj generaciji i nema nikakvog razloga verovanju da će njihov trend da počne da opada tokom sledeće dekade”*.⁸³ Naprotiv, može se očekivati suprotno. Od menadžera će preduzeća tražiti još veća znanja i veštine nego do sada, da bi se održala konkurentnim u sve složenijim i turbulentnijim uslovima privređivanja. Samo su menadžeri to u stanju i zato oni imaju tako veliki značaj za savremena preduzeća i druge poslovne subjekte. Od toga koliko oni dobro rukovode (menadžerski odlučuju) i koliko bivaju dobro rukovođeni u preduzeću, zavisi da li će preduzeće ostvariti svoje poslovne ciljeve ili neće; da li će dakle, biti uspešno u stvaranju i uvećavanju profita, kao i u konkurentskom nadmetanju na tržištu ili, pak, u tome neće uspeti. Od toga, u najvećoj meri, zavisi i koliko će se dobro u preduzeću upravljati zaposlenim radnicima i uticati na njihov pozitivan stav prema radu. Sve je to u rukama i u kompetenciji menadžera. Stav radnika prema radu, uslovljen je u prvom redu, stavom i ponašanjem njihovih menadžera. Ako se sa radnicima dobro rukovodi i njihova efikasnost u radu će biti dobra.

3. MENADŽER - VOĐA ILI POSREDNIK

Generalno gledano poslovi i zadaci koje obaljavaju menadžeri svode se na pet osnovnih komponenti menadžment procesa - planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu. Znači, menadžeri planiraju ciljeve i zadatke koje treba dostići i izvršiti, zatim definišu organizacionu strukturu koja može da obezbedi

82 Peter F. Drucker, - *“Management”*, Harper and Row, New York, 1974.g. s.279.

83 Peter F. Drucker, ibidem, str. 379.

realizaciju planiranih ciljeva i zadataka, biraju kadrove koji će raditi na izvršavanju planiranih zadataka, rukovode izvršavanjem planiranih zadataka i poslovanjem cele firme, kako bi je na taj način usmerili ka efikasnijim putevima.

Zavisno od vrste menadžera, odnosno od nivoa i mesta na kome se menadžer nalazi, mogu se definisati veoma različiti poslovi i zadaci koje obavljaju menadžeri. Uobičajena podela koja egzistira u literaturi je da postoje tri osnovna nivoa menadžera:

- vrhovni nivo menadžera (top management),
- srednji nivo,
- niži (operativni) nivo menadžera.

Može se reći da u vrhovni nivo menadžera spada generalni menadžer i njegovi zamenici i pomoćnici, u srednji nivo menadžeri funkcija i profitnih centara, i u operativni nivo menadžeri službi i odelljenja. Vrhovni menadžeri se bave pre svega planiranjem i kontrolom celokupnog poslovanja preduzeća. Posebno, oni brinu o kadrovima u gornjem nivu hijerarhije. Srednji nivo menadžera se bavi, manje ili više, sa svih pet komponentata menadžment procesa, ali najviše sa organizovanjem, kadroviranjem i rukovođenjem, dok se operativni nivo menadžera bavi, pre svega rukovođenjem, ali u određenim slučajevima i organizovanjem i kadroviranjem.

S obzirom na veoma složene poslove i zadatke koje menadžer obavlja, može se reći da i **uloga menadžera može da bude višestruka i različita**. Prioritetna uloga svakog menadžera je da obezbedi da se postignu osnovni ciljevi i zadaci organizacionog kora u kome deluje. Ako je u pitanju preduzeće, osnovna uloga menadžera je usmerena na postizanje pozitivnih rezultata poslovanja i na razvoj preduzeća. Osnovni zaključak sprovedenih istraživanja je da menadžer troši jednu trećinu svoga vremena provedenog na poslu na razgovore i dogovore sa potčinjemima, jednu trećinu na razgovore sa faktorima izvan preduzeća, i jednu trećinu na različite aktivnosti koje uključuju kontakte sa pretpostavljenima, obilazak radnih mesta i razmišljanje.

Sumirajući rezultate svojih istraživanja **H. Mintzberg**⁸⁴ je uloge menadžera grupisao u tri osnovne grupe: **interpersonalne, informativne i uloge donosioca odluka**. Svaka od ovih grupa sadrži nekoliko osnovnih uloga koje menadžer ima u obavljanju svoje upravljačke funkcije. Ova detaljnija podela uloga menadžera ima sledeći izgled:

- a) Interpersonalne uloge:
 - čelnik - lider - povezivač
- b) Informativne uloge:
 - savetodavac - distributer informacija - predstavnik
- c) Uloge donosioca odluka:
 - preduzetnik - čovek koji upravlja problemima - alokator resursa - pregovarač.

84 H. Mintzberg, - "The Nature of Managerial York", "Prentice hal"¹, New Jersey, 1980.g.

Jedna od osnovnih uloga menadžera je da on predstavlja **čelnika**, odnosno osobu koja je na čelu jednog kolektiva. Ova uloga je neophodna zbog **upravljačke pozicije** koju zauzima i poslova koje on obavlja vezanih za potpisivanje dokumenata, koje zahtevaju zakoni ili zvanični organi. Menadžer, takođe, ima i ulogu lidera koji **zapošljava kadrove**, priprema ih za obavljanje poslova, podstiče, otpušta, ocenjuje njihov rad i nagrađuje za izvršene poslove. Nadalje, interpersonalna uloga menadžera je da on služi kao **veza** između spoljnih faktora, kao što su društvena zajednica, dobavljači, i dr. i internih faktora u kolektivu.

Što se tiče **informativnih uloga**, menadžer, pre svega, ima ulogu **savetodavca**, koji prikuplja važne informacije da bi bio dobro informisan i da bi mogao da pruža preporuke i savete. Menadžer, takođe, ima značajnu ulogu **distributera informacija**, znači čoveka koji distribuira informacije koje teku od internih i eksternih izvora. Veoma važnu informativnu ulogu menadžer ima i kao **predstavnik kolektiva**. On predstavlja viši menadžment pred svojim potčinjenima, a takođe prenosi mišljenja i zahteve svojih potčinjenih ka njemu pretpostavljenim menadžerima. Sve tri informatičke uloge menadžera su od izuzetne važnosti za valjano funkcionisanje preduzeća, jer obezbeđuju efikasnu komunikacionu vezu unutar organizacionih delova.

Što se tiče uloge **donosioca odluka**, menadžer ima pre svega, ulogu **preduzetnika**. Ova uloga je veoma složena i značajna, i u okviru nje, menadžer ima ulogu pokretača akcija, inovatora, čoveka koji otkriva probleme, zatim ulogu tvorca projekata poboljšanja poslovanja, i takođe čoveka koji uvodi i upravlja promenama u preduzeću. Menadžer ima i značajnu ulogu čoveka koji **upravlja i uređuje probleme** i nered u preduzeću. On je taj koji mora da reaguje i deluje u neočekivanim situacijama koje mogu izazvati velike probleme za preduzeće, kao što su ostavke potčinjenih, požari, iznenadni gubitak kupaca i sl. Sledeća značajna uloga koja se tiče donošenja odluka opredeljuje menadžera kao **alokatora resursa**. Menadžer je čovek kome su dodeljeni na upravljanje raznovrsni resursi - materijalni, ljudski, finansijski, i on mora da ih pravilno i svrsishodno raspoređuje, da bi se ostvarilo pozitivno poslovanje preduzeća. Menadžer ima takođe značajnu **ulogu pregovarača**. On može, ponekad, ovu ulogu delimično da prenese na potčinjene, ali je uvek mora preuzeti u situaciji kada konflikti u preduzeću rastu, i prete da ugroze poslovanje firme.

Dakle, osnovni zadatak menadžera je da stvori takvu klimu da treba raditi **pametnije**, a ne više, na osnovu sledećih pravila:

- ne "rukovodi" se ljudima,
- ljude treba (pred)voditi i
- cilj je da se učine produktivnim specifične vrline i znanja svakog pojedinca kako bise realizovali ciljevi preduzeća.

4. KARAKTERISTIKE MENADŽERA

Šta je, dakle, karakteristično za menadžera?

Od mnoštva raznih definicija, koje se, ipak, u suštini ne razlikuju mnogo, uz malo intervencije, treba prihvatiti ono što je napisao *Stevanson*. Za menadžera je, dakle, karakteristično da on treba da izuči i istraži:

- gde se nalaze potencijalne poslovne mogućnosti,
- kako se one mogu iskoristiti,
- kakve resurse traži iskorišćavanje poslovnih mogućnosti,
- kako se mogu kontrolisati promene,
- kakva je organizacija najpogodnija.

Budući da razvoj ljudskih resursa nije bio faktor od potrebnog respekta za sveukupni društveno-ekonomski razvoj, u nedostatku, čak i teorijsko-metodološke literature vrlo je teško odabrati pravog menadžera, u prisutnoj invaziji tzv. "*rambo menadžera*" ili menadžera raznovrsnih vokacija. Zbog toga se mora pribeći jednom listingu kriterijuma koje mora da ima menadžer, kako bi uspešno obavljao svoje zadatke. A to su:

- ⇒ **KO JE KO** - identifikacija generalija i ličnih osobina; neka obeležja sopstevnog razvoja,
- ⇒ **ŠTA ŽELI** - lična motivacija, ambicije u karijeri,
- ⇒ **ŠTA ZNA** - stručnost; obrazovni nivo; postdiplomske studije ili specijalizacija i sl.;
- ⇒ **ŠTA MOŽE** - umne i organizacione sposobnosti; sklonosti;
- ⇒ **ŠTA UME** - kreativnost, komunikativnost; vizija;
- ⇒ **ŠTA RADI** - vrste ekspertskih poslova; uspeh; iskustvo i dr.;
- ⇒ **ŠTA OBEĆAVA** - konzistentnost, efikasnost i realnost programa; preduzetništvo; hrabrost; sklonost riziku;
- ⇒ **ŠTA PRIHVATA** - izazov, zatečeni uslovi i sl.;
- ⇒ **ŠTA USLOVLJAVA**- kakve i kog nivoa promene; reorganizaciju; svoj i standard zaposlenih; saradnike; samostalnost; proces rada i dr.

U eri menadžerske revolucije, koja će, pre ili kasnije, zavladata i ovim našim prostorima treba znati koje osobine krasi tzv. "*idealnog menadžera*". Posmatrano u preduzetničkom smislu to su osobine:

- orijentiše se na korišćenje mogućnosti unapređenja poslovanja,
- stvara nove vizije i opredeljuje mogućnosti da se one ostvare,
- stvara, kombinuje i menja resurse,

- intenzivno istražuje i eksterne i interne resurse,
- neizvesnost i promenu vidi kao šansu za unapređenje poslovanja,
- koristi intuiciju, informacije i proračune,
- orijentisan je na budućnost i dugoročnu perspektivu-strategiju,
- ima globalni pregled i perspektivu organizacije poslovanja,
- nosilac je i pokretač promena u tržišnom poslovanju preduzeća,
- usmeren je na inovacije i njihovu komercijalizaciju, orijentisan je ka postavljenim ciljevima u akciji,
- anticipira buduće događaje i kretanja u funkciji stvaranja budućnosti,
- karakteriše ga strateško mišljanje i usmerenost,
- poseduje dinamiku,
- preuzima rizik,
- prati, bira i angažuje stručne i talentovane saradnike,
- motiviše ga postignut poslovni uspeh i stvaralaštvo,
- ostvaruje neposredne, interne, optimalne, kružne, (ne)formalne komunikacije,
- podstiče, motiviše i nagrađuje ideje, znanje i stvaralački timski rad,
- orijentisan je na postizanje rezultata - profita,
- uvažava i podstiče različita mišljenja i upravlja konfliktima.

Za ocenu ili stvaranje “*kulta*” idealnog menadžera, predlažem sisteme “*10 K*”, “*10 A*”, “*10 E*”, “*10 P*”, “*10 O*” koji mogu, na neki način, da objedine prethodno izrečene osobine idealnog menadžera, a to su:

kompetentan	autoritativan	poslovan,	elokventan	ozbiljan
konstruktivan	analitičan	pouzdan	emancipovan	odgovoran
karakteran	aktivan	prodoran	energičan	obrazovan
kreativan	aktuelan,	poverljiv	elegantan	organizovan
komunikativan	autentičan,	pošten	ekologičan	odlučan
kooperativan	atraktivan,	proncljiv	efektan	originalan
kulturan	avangardan,	pažljiv	ekspertan	oprezan
kršan	aplikativan,	produktivan	edukovan	oštrouman
kompjuterizo-van	ambiciozan,	pametan	ekonomičan	otporan
kuražan	autonoman,	promišljen,	etičan	oponentan

Ove osobine mogu se svrstati i u jedan sistem, koji bi se mogao zvati sistem “*OPEKA*”.

Menadžeri u Srbiji najviše vrednuju sledeća tri kriterijuma. *Prvo*, profitabilnost preduzeća; *drugo*, razvoj novih delatnosti; *treće*, tržišno učešće. Reč je o tri međusobno povezana kriterijuma čije visoko vrednovanje govori o savremenoj vrednosnoj skali

naših menadžera, koji kao vrhovni cilj poslovanja preduzeća vide profit, a kao način za njegovo dostizanje vide razvoj delatnosti i porast tržišnog učešća. Ova tri kriterijuma su visoko vrednovana u malim, srednjim i velikim preduzećima, kao i u društvenim, privatnim, državnim i mešovitim preduzećima. Ovi visoko vrednovani kriterijumi su, istovremeno, pokazatelji značaja koji naši menadžeri pridaju efikasnosti i efektivnosti menadžera. Prvo mesto dele dva ključna motiva: **plata i mogućnost razvoja** i usavršavanja menadžera, a zatim vidljivi rezultati rada. Između favorizovanih pokazatelja uspešnosti i preferiranih motiva menadžera veza je sasvim prirodna i očekivana. **Menadžeri preferiraju visoku platu, imaju potrebu za razvojem i usavršavanjem i želju za postizanjem konkretnih rezultata.**

Ovakvim potrebama i očekivanjima menadžera kompatibilni su kriterijumi uspeha: profit, razvoj preduzeća i porast tržišnog učešća. Različito vrednovanje motiva po starosnim grupama i stepenu obrazovanja je, takođe, prirodno i očekivano. Interesantno je zapaziti da mlađi menadžeri platu stavljaju na prvo, a stariji menadžeri na drugo mesto motivacione rang liste, kao i to, da stariji menadžeri najviše vrednuju mogućnost razvoja i usavršavanja. Moglo bi se zaključiti da stariji menadžeri brinu o razvoju generacije budućih menadžera, a da mlađi platu vide kao posledicu razvoja vlastitih sposobnosti i ostvarenih rezultata.⁸⁵

Ako bi se htelo zaviriti u pojedine osobine menadžera onda se može reći da menadžer ima osvojene ili stalno osvaja sledeće karakteristike, a to su:

- školovan,
- stručan,
- selektivan,
- nesujetan,
- ima smisla da motiviše,
- poseduje društveni šarm,
- dinamičan,
- odgovoran,
- pouzdan,
- autoritativan,
- ima poglede u budućnost,
- intuitivan.

Dobar menadžer bi trebalo da bude:

- ⇒ osetljiv prema osećanjima drugih u potrebnoj meri,
- ⇒ zainteresovan za posao,
- ⇒ spreman da uči i na svojim i na greškama drugih,
- ⇒ čovek od poverenja,
- ⇒ usmerivač, korektor, podučavač saradnika,
- ⇒ u stalnom napredovanju kroz uspehe,
- ⇒ pošten i moderan.

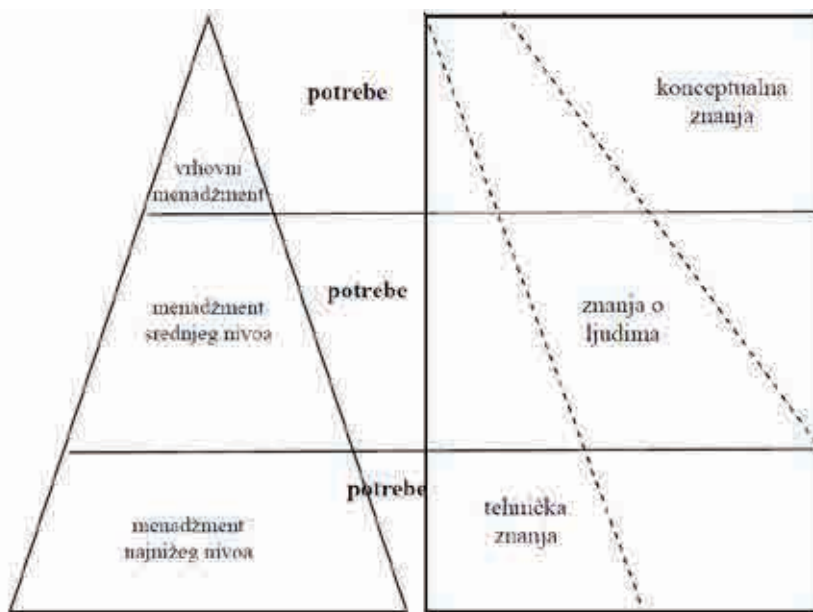
85 *Vidi: prof. dr Mirjana Petković-“Upravljanje ponašanjem menadžera”, čas. -” Poslovna politika”, Beograd, br. 1/1995.g.*

Pravi menadžer ima tri osnovne tajne efektnog rukovođenja:

- ◇ uvek postavlja ciljeve,
- ◇ uvek nagrađuje dobro ostvarenje,
- ◇ uvek ukori nekvalitetan rad.

4.1. Lične veštine menadžera

Menadžeri na svim nivoima moraju posedovati određena znanja i veštine da bi uspešno obavljali svoj posao. Ponekad uspeh na poslu menadžera više zavisi od njegovih znanja i veština nego od karakteristika. Rudolf Kac⁸⁶ smatra da svi menadžeri moraju posedovati tri osnovne vrste znanja i veština : **tehnička znanja i veštine, znanja i veštine u ophodjenju s ljudima i konceptualna znanja i veštine**. Drugim rečima, radi se o **stručnim, socijalnim i stratezijskim znanjima**. Na pojedinim nivoima menadžmenta potrebni su različiti kvantumi ovih znanja i veština. To se može videti iz sledećeg grafikona.



Slika 6. Lične osobine menadžera

86 Citirano prema: Pere Sikavica i dr.-“ *Suvremeni menadžment*”, Školska knjiga, Zagreb, 2008.g., str. 3

Pod **konceptualnim znanjima i veštinama** podrazumeva se sposobnost shvatanja apstraktnih ili opštih ideja i njihova primena u nekoj specifičnoj situaciji. Reč je o znanjima da se vidi “velika slika”, tj. holistički pristup organizaciji, čija se suština da organizaciju posmatra kao celinu, pod uticajem brojnih spoljnjih i unutrašnjih faktora. Menadžeri koji poseduju ova znanja su tragači za problemima, oni anticipiraju događaje i pripremaju različite scenarije za nepredvidivu i sve nesigurniju sutrašnjicu svakog preduzeća. Konceptualna znanja i veštine pomažu menadžerima da razreše i najsloženije poslovne situacije u kojima se mogu naći. Ujedno da im omogućuju da razumeju odnose preduzeća i okoline, te međusobne odnose pojedinih delova preduzeća. Usavršavanjem konceptualnih znanja i veština menadžeri će lakše razumeti svu komplikovanost i složenost organizacije.

Pod **tehničkim znanjima i veštinama** podrazumeva se sposobnost primene potrebnih znanja struke, tj. specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova. Pri tome, misli se, primera radi, na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga znanja i veštine koje se stiču odredjenom vrstom obrazovanja. Treba imati u vidu da znanja struke utiču i na širinu konceptualnih znanja, iako ona nisu isključivo time odredjena.

Pod **znanjima i veštinama u ophodjenju s ljudima** podrazumevaju se različite tehnike organizacionog ponašanja, kao što su uspešna komunikacija, vođenje i motivisanje saradnika, sposobnost timskog rada i stvaranje pozitivne i ugodne radne klime. Ove su veštine izuzetno važne i imaju odlučujuću ulogu na svakom nivou menadžmenta. Naime, **ni najспособniji menadžeri koji poseduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti neće biti uspešni ako ne znaju da “rade” sa ljudima.** Delikatnost ovih znanja i veština ogleda se i u tome što se ne mogu naučiti, već uglavnom zavise od karakteristika pojedinca, koje nije lako promeniti. Zato će menadžeri koji imaju dobro razvijene socijalne veštine biti najbolji za svoje saradnike, što posledično izaziva njihovu odanost i posvećenost. Takvi menadžeri znaju kako treba komunicirati s ljudima, kako ih treba motivisati, kako treba s njima “raditi”, kako ih nagradjivati ili kудiti kako bi bili entuzijasti, i nadasve bili zadovoljni kako na poslu tako i poslom koji obavljaju.

Očigledno je da je komuniciranje s ljudima podjednako važno na svim nivoima menadžmenta, što je svakako razumljivo, jer menadžeri na svakom nivou menadžmenta komuniciraju s ljudima i svoje saradnike usmeravaju na ostvarivanje ciljeva organizacije, zašta su im potrebne upravo socijalne veštine. Te veštine moraju posedovati svi zaposleni, dakle i oni koji nisu menadžeri, jer svi oni međusobno komuniciraju, pa im je potrebna i odredjena količina tih znanja.

4.2. Komunikacijske veštine menadžera

Komuniciranje je najvažnija aktivnost menadžera i njegova odlučujuća kompetencija. Pri tome, u odnosu na sastanke, telefonsko ili pisano komuniciranje, najvažnije je ono - licem u lice, iako je elektronsko komuniciranje najzastupljenije. **Nesposobnost komuniciranja je jedna od deset najvećih prepreka uspešnosti menadžera.** Jednostavno, manje je važno koliko je neko dobar menadžer i koliko zna ako svoje znanje ne ume artikulirati i preneti drugima. **I najbolje ideje koje se loše prenose ostaju neprimenjene.** Rad i život s drugima intenzivne su komunikacijske aktivnosti

Poznato je da menadžeri troše oko 80% svoga vremena na komuniciranje (direktne kontakte, sastanke, telefonske razgovore i dr.). **Komuniciranje je najvažnija aktivnost menadžera,** pri čemu su posebno važne i zastupljene neposredne, lične komunikacije (licem u lice). Uspešne kompanije se ističu, pored ostalog, i prirodnom i načinom komuniciranja, negujući vrlo intenzivne komunikacije između menadžera i zaposlenih. Danas u doba virtuelnih komunikacija veštine komuniciranja su važnije nego ikada. Komunikacijske veštine se smatraju najvažnijom kompetencijom pri evaluaciji kandidata za posao i najkritičnijim faktorom uspešnosti menadžera. One su dakako, njegova najvažnija kompetencija. **Komunikacijske veštine su veštine jasnog i konciznog oblikovanja i prenošenja misli, ideja i poruka drugima usmeno i u pisanom obliku.** Mogu se podeliti u dve osnovne grupe: **pisane i usmene komunikacije.**

A) Pisane komunikacije. Sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja ideja, stavova i informacija u pisanom obliku, vrlo je važna za menadžere, jer su mnoge njihove komunikacije u pisanom obliku, koji informatička tehnologija sve više promovira u glavni oblik savremenog komuniciranja. Zbog toga su sve veći zahtevi u pogledu veštine pisane komunikacije. Nejasna poruka stvara zbrku i obezvređuje druge menadžerske veštine koje se inače iskazuju u komuniciranju, a uz to je i kontraproduktivna.

Za pisanu komunikaciju važna je upotreba rečenica i gramatike, poznavanje interpunkcije, strukture rečenice, paragrafa i sl. U vezi s menadžmentom pisane komunikacije mogu se podeliti u tri grupe aktivnosti:

- aktivnost pre pisanja – određivanje ciljeva, nabavka potrebnog materijala i analiziranje primaoca;
- samo pisanje – izbor reči i oblika pisanja kao i sastavljanje pisane komunikacije;
- aktivnosti posle pisanja – pregledanje i redigovanje.

Ove aktivnosti treba intenzivno i kontinuirano razvijati i usavršavati.

B) Usmene komunikacije. Uprkos važnosti pisanih komunikacija u menadžerskom poslu (i u svakom drugom), usmene komunikacije, posebno neposredne, "licem u lice", ostaju najvažnije sredstvo menadžera u vođenju, uveravanju, uticaju, u upravljanju sukobima i promenama, ali i u drugim aktivnostima presudnim za uspeh organizacije. Osim toga, **usmene komunikacije i neposredni kontakti s mnoštvom različitih ljudi menadžerima još uvek oduzimaju najviše vremena.** Menadžeri su u stalnom

kontakta sa saradnicima, s menadžerima drugih organizacionih jedinica, s klijentima i s različito interesno – uticajnim grupama (stakeholders) na koje žele delovati svojim komunikacijskim veštinama. Tako uspešne komunikacije unutar i izvan organizacije postaju glavni izazov i odgovornost savremenih menadžera, koji prema mišljenju nekih postaju «šampioni komuniciranja».

Postoje brojne **vrste usmenih komunikacija** menadžera: međusobne rasprave (udvoje) i interpersonalne komunikacije, sastanci, grupne rasprave, formalni govori, prezentacija problema, ideja i projekata, konferencije i dr.

4.2.1. Veštine interpersonalne komunikacije

Danas, osim važnosti komuniciranja i komunikacijskih veština menadžera, za ukupnu uspešnost organizacije sve važnija postaje otvorena komunikacija radi pružanja potpore, odnosno **kooperativna komunikacija**. Reč je o stilu komuniciranja kojim se tačno prenosi poruka i istovremeno ističe međusobno poštovanje i saradnja, podstiču dobri odnosi i razumevanje između osoba koje komuniciraju. Na presudnu važnost komuniciranja upućuje i činjenica da se u svetu razvijaju i instituti za kooperativne komunikacijske veštine.

Osnovna **obeležja kooperativnih interpersonalnih komunikacija** koje pružaju potporu sagovornicima su sledeća:

- **Usmerenost na problem** – Uspešni menadžeri se u komuniciranju sa saradnicima usmeravaju na problem i rešenja problema, odnosno na događaje, a ne na osobe. Većina ljudi spremnija je raspravljati o tome šta sve treba napraviti da se promeni metod rada, ili rešiti neki problem u radu, nego o svojoj promeni. Menadžeri moraju podsticati, ohrabrivati saradnike da aktivno sudeluju u nalaženju rešenja, a ne samo o njihovoj primeni.

- **Deskriptivnost** – Kvalitetna komunikacija objektivno pokazuje šta se dogodilo ili ponašanje koje prema mišljenju menadžera treba promeniti, a ne ocenjuje i ne prosuđuje drugu osobu ili njeno ponašanje. Ona omogućuje da se osoba odvoji od greške. Evaluativna komunikacija koja prosuđuje i ocenjuje osobu i njeno ponašanje vodi osećaju ugroženosti i odbrambenom ponašanju, koje nužno umanjuje delotvornost komunikacije i onemogućuje je.

- **Kongruentnost** – Najbolja interpersonalna komunikacija i najbolji odnosi temelje se na kongruentnosti, odnosno usklađenosti onoga što se prenosi komunikacijom s onim što se misli i oseća. Drugim rečima, iskrenost i otvorenost menadžera temeljni su uslovi uspešnog komuniciranja sa saradnicima.

- **Afirmativnost** – Kvalitetna komunikacija afirmiše ljude, pomaže im da se osećaju poštovani, shvaćeni i prihvaćeni. Ona ističe jedinstvenost i važnost druge osobe. Komunikacija u kojoj je ugrađena superiornost (menadžera u odnosu prema saradnicima), rigidnost (apsolutnost, neproverljivost i nedodirljivost mišljenja menadžera) i indeferentnost (neosetljivost na osećaje i mišljenja druge osobe) izaziva negativne osećaje (umanjuje vrednosti, identitet i povezanost osobe s drugima). To

je dezavuišuća komunikacija koja onemogućuje uspostavljanje kvalitetnog odnosa u kojem obe strane mogu ravnopravno dati doprinos. Osnovne karakteristike afirmativne komunikacije su ravnopravnost, fleksibilnost, dvosmernost i utemeljenost na dogovoru.

- **Specifičnost** – U komunikaciji vezanoj za probleme, eventualno potrebne promene ili druge aspekte radnog ponašanja menadžeri moraju davati specifične, a ne opšte informacije. Specifične informacije otkrivaju nešto što se može razumeti i na šta se može delovati, tako da podstiču poboljšanja, dok opšte informacije zbunjuju, ne usmeravaju, niti motivišu adekvatno ponašanje.

- **Povezanost** – Kvalitetna je komunikacija na neki način povezana s prethodnim porukama i podudara se s njima. Ako se u jednoj poruci nešto tvrdi, a u sledećim porukama opovrgava ili negira, radi se o nepovezanoj komunikaciji koja slabi vrednost i uverljivost poruke. Nepovezanost u komunikacijama ima i druge izvore, kao što su nedostatak jednake mogućnosti iznošenja mišljenja, kontrola i odlučivanje o temi razgovora (obično menadžera) i duge pauze zbog kojih slušalac ne može da prati tok misli onoga ko govori.

- **Osobenost** – Uspešna komunikacija je direktna i lična u tom smislu što osobe koje sudeluju u njoj preuzimaju odgovornost za ono što kažu i ističu da su baš oni izvor ideja i poruka. Upotreba prvog lica u govoru pokazatelj je takve komunikacije. Tvrdnje «mnogo ljudi misli», «neki smatraju» i sl. dovode u pitanje uverenost osobe u ono što govori i znak su izbegavanja odgovornosti za rečeno, koje zbog toga pripisuju nepoznatoj osobi, grupi ili nekom spoljnom izvoru i autoritetu.

- **Slušanje** – Stvarna komunikacija koja pruža potporu sagovorniku zahteva aktivno slušanje. Prethodne komunikacijske karakteristike vezane su za slanje poruke. Uspešna komunikacija uključuje primanje i razumevanje poruke, što je jednako važno. Pažljivo slušanje omogućuje bolje međusobno razumevanje, dijalog i kvalitetan odnos. Često se ističe da u konverzaciji osoba koja najviše govori najmanje uči i saznae o drugoj osobi. S toga, dobar menadžer mora biti u prvom redu dobar slušalac. Još je Njegoš tvrdio da ko ne zna slušati ne zna ni upravljati.

A) Veština slušanja

Veština slušanja danas izaziva posebnu pažnju kao najvažnija veština za uspostavljanje dobrih odnosa, njihovog unapređivanja i međusobnog razumevanja. Pomno, saosećajno slušanje smatra se moćnim sredstvom intervenisanja u sukobima i njihovom upravljanju, uslovom izgradnje mostova poverenja između pojedinaca i društva ako su u sukobu, pa čak i osnovnim korakom u izgradnji mira, s tim što je polazište da “je neprijatelj onaj čiju priču niste čuli”.⁸⁷ Nije potrebno posebno naglašavati koliko je veština slušanja bitna za poslovno komuniciranje. Pri tome, sve više se potencira da ukupan uspeh preduzeća zavisi od toga kako se slušaju zaposleni. Pažljivo ili kako se često naziva **aktivno slušanje je** nesumnjivo jedna od najvažnijih, ali istovremeno i najproblematičnijih, odnosno najmanje razvijenih interpersonalnih i

87 www.NewConversation.net/compassion

komunikacijskih veština. Propust da se sasluša neko od zaposlenih smatra jednim od glavnih razloga za neuspeh menadžera.

Različiti procesi obrazovanja i ličnog razvoja, većinom su usmereni na komunikacijske veštine (veština pisanja, čitanja, govora i prezentovanja), ali se nigde ne uči kako pomno slušati druge. S toga se nedostatak slušanja smatra glavnim problemom u savremenim organizacijama. Većina ljudi ne sluša pomno. Istraživanja pokazuju da osoba upamti 50% glavnog sadržaja govora dugog 10 minuta neposredno nakon slušanja, ali posle 48 sati pamti još samo 25%. Nove procene govore da ljudi precizno čuju 75% onoga što čuju. To znači da problem slušanja postaje veći.

Slušanje je veština primanja poruka kako bi se tačno shvatile činjenice i osećaji kako bi se potom interpretiralo stvarno značenje poruke. Bit slušanja nije u tome da se čuje poruka, nego da se ona i razume. Slušanje je intelektualni i emocionalni proces u kome osoba koja sluša aktivno uključuje sve svoje potencijale da bu shvatila značenje poruke. **Aktivno slušanje** je proces u kome slušalac aktivno sudeluje, pokušavajući shvatiti činjenice i osećaje koje izražava govornik.

Slušanje je aktivnost koja uključuje kontakt očima, položajem tela, gestovima koji odaju pažnju, verbalno ohrabrivanje i parafraziranje, posmatranje govora tela i dr. da bi se shvatio sadržaj i značenje poruke. **Aktivno slušanje zahteva pažnju i koncentraciju, ali i ohrabrivanje sagovornika.** Veština slušanja presudna je za menadžere koji mnogo važnih informacija primaju u usmenoj komunikaciji i čiji je posao, kako je već davno istakao Mintzberg, verbalne komunikacijske prirode.

Slušanje se, međutim, razlikuje po kvalitetu i stepenu uključenosti, kao i po nastojanju slušaoca da razume i prihvati poruku. Najveći stepen pažljivog aktivnog slušanja je **empatično slušanje**. Prema Covey-u⁸⁸, to je vrlo retka veština. On slušanje deli na pet stepeni, s tim što je empatično slušanje na samom vrhu i više nego veština. Kada drugog slušate sa empatijom dajete mu psihički kiseonik. **Empatično slušanje znači slušanje i posmatranje stvari na temelju prosuđivanja osobe koja govori.** Stvarno slušati znači transcendentirati vlastitu biografiju, odnosno znači izaći iz ličnog prosuđivanja vlastitog sistema vrednosti, istorije i tendencija razmišljanja i ući u prosuđivanje ili stajališta druge osobe.⁸⁹

Nedostatak veštine slušanja menadžera nije samo uzrok loših interpersonalnih odnosa nego i mnogih poslovnih problema. S toga je za uspešne menadžere vrlo važno razvijanje veštine aktivnog slušanja drugih. Smatra se da uspešni menadžeri treba 90% svog vremena da slušaju, a 10% da govore. Treba reći da one koji su dobri slušaoci karakterišu i neka specifična ponašanja. To se odnosi, pre svega, na njihovu objektivnost i nastojanja da shvate gledišta govornika i da ne dopuštaju da lično mišljenje i emocije utiču na razumevanje poruke.

88 Videti: Stephen Covey – “*The Seven Habits Highly Effective People*”, New York, 2006.g., str.236 - 248

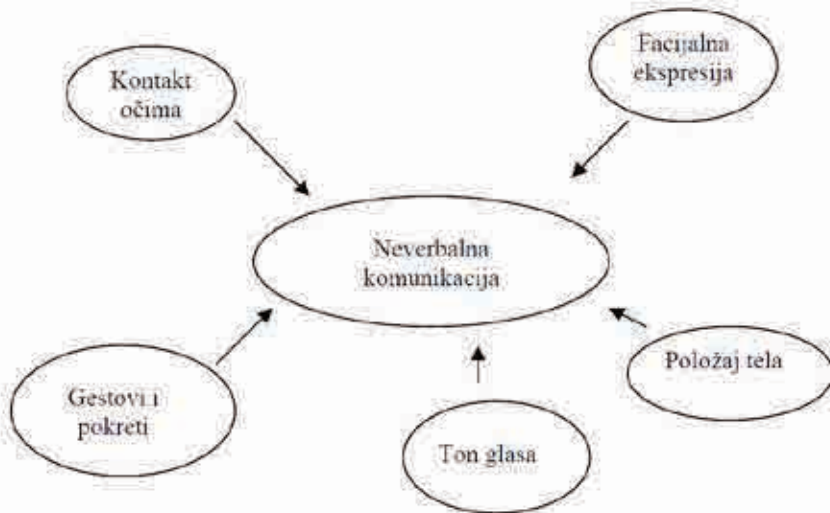
89 Šire o tome: Cy Charney – “*The Instant Manager*”, Stoodart Publishing, Toronto, 2004.g., str. 26-29

B) Veština neverbalne komunikacije

Važno obeležje kooperativnih komunikacija je **usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije**. Neverbalne su komunikacije najvažniji, gotovo presudan segment komuniciranja, prenošenja i razumevanja poruka, posebno u direktnim komunikacijama. Veliki deo komunikacije dešava se bez reči. Najjednostavnije određena, **neverbalna komunikacija jeste komunikacija bez reči**. To je komunikacija pri kojoj se poruka prenosi akcijom i ponašanjem, a ne rečima. Neverbalna komunikacija jeste sposobnost da se izražavanje ideja pojača upotrebom govora tela, pokreta, izraza lica (facijalne ekspresije) i tona glasa, te upotrebom slika (ikona) simbola.

Menadžeri se, zapravo, koriste simbolima da zaposlenima prenesu ono što je važno. Njihovo ponašanje, pojava, akcije, stavovi i sl. njihovim saradnicima pokazuju šta vrednuju i očekuju od njih. Najviše značenja i razumevanja nalazi se u neverbalnim porukama koje potiču od izraza lica, intonacije glasa, držanja, odevanja i sl. Raspored sedenja oko stola, položaj tela i slično govori o važnosti sudionika, kao i sprat na kome se nalazi kancelarija, njena veličina i dr. Kancelarija menadžera, način na koji prima saradnike i sl. šalju snažne **neverbalne poruke**.

Čitanje između redova temelji se na tumačenju neverbalnog govora, kao što izreka da dela govore više od reči upućuje na važnost neverbalnih poruka. Najveći deo neverbalnih komunikacija odnosi se na **govor tela**, pa se ta dva pojma često uzimaju kao sinonimi. Međutim, **neverbalna komunikacija** uključuje i glas, intonaciju i dr., kao na slici:

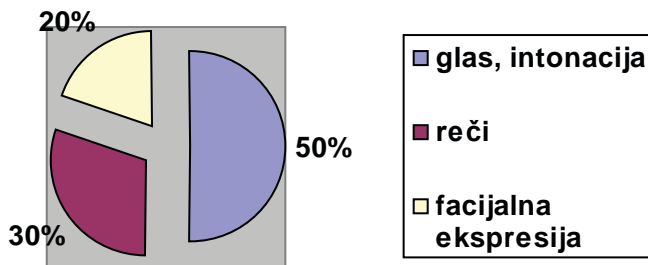


Slika 7. Neverbalna komunikacija

Način na koji se nešto kaže važniji je od onoga šta se kaže. Neverbalne poruke i govor tela često bolje prenose ono što neko misli i oseća nego pomno odabrane

i izgovorene reči. Kada su verbalne i neverbalne poruke kontradiktorne, obično se više veruje govoru tela nego izrečenim porukama. Istaživanja pokazuju da se samo mali deo značaja poruke prenosi rečima i da presudan uticaj ima upravo govor tela, konkretnije facijalna ekspresija.⁹⁰ **Facijalna ekspresija** uključuje izraz lica i mimiku, kontakt očima i druge znakove kojima ljudi izražavaju mišljenja, stavove i osećaje, a da često toga nisu ni svesni. Još pedesetih godina prošlog veka **Albert Merabijan** je utvrdio da je ukupan uticaj poruke 7% samo verbalan (samo reči), 38% vokalan (ton glasa, promena tona i ostali zvuci) i 55% **neverbalan**.

Važnost pojedinih medija prenošenja poruka i interpretacija njihovih značenja vide se na sledećoj slici.



Kao što se vidi na slici, facijalna ekspresija snažan je medij slanja poruka. Zbog toga, menadžeri treba stalno da uvežbavaju tu veštinu i time poboljšaju svoju sposobnost dobrog komuniciranja i stvarnog razumevanja saradnika, odnosno svih onih s kojima saraduju i komuniciraju.

4.2.2. Veština pregovaranja

Pregovaranje je proces u kome se dve ili više osoba sa različitim i sukobljenim interesima sučeljavaju kako bi sklopile posao. Ono se pokreće kada jedna strana poseduje ili kontroliše nešto što želi druga strana, odnosno kada je jedna strana spremna pregovarati o tome da nešto proda ili ustupi, a druga strana želi pregovarati da dobije nešto željeno. Dakle, **to je proces u kome dve ili više strana razmenjuju dobra i usluge pri čemu se dogovara oblik i tok razmene, odnosno proces donošenja zajedničke odluke kada dve strane imaju različite želje**. Pregovaranje je svakodnevna pojava, čak i u kolokvijalnom životu. Ono ljudima služi za rešavanje različitih nesuglasica i sukoba, odnosno za postizanje određenog cilja. Ipak, poslovno pregovaranje vezuje se najpre za poslovne ljude, odnosno za menadžere.

Menadžeri svakodnevno pregovaraju **unutar preduzeća**, sa podređenima, sa saradnicima, sa nadređenima, ali i sa grupama, odnosno organizacionim jednicama.

90 Videti: Allan i Barbara Pease – “*The Definitive Book of Body Language*”, New York, 2004. g.

Isto tako, oni pregovaraju i **izvan preduzeća** sa dobavljačima, sa poslovnim partnerima, sa kupcima, i sl., i to kao članovi pregovaračkih timova ili kao samostalni predstavnici preduzeća.

Pregovaranje menadžera **unutar preduzeća** odvija se sa podređenima kada su u pitanju radni zadaci, rezultati praćenja radne uspešnosti, nagrađivanje, rešavanje različitih sukoba, itd. Važan segment pregovaranja je i sa predstavnicima sindikata. Dakle, pregovara se o raspolaganju resursima preduzeća kao što su novac, vreme, ljudski resursi, zgrade, oprema, tehnologija itd.

Pregovaranje menadžera **izvan preduzeća** odnosi se na prodaju i rokove isporuka proizvoda ili usluga. To su problemi vezani za nabavku sirovina, primenu tehnologije, uslove finansiranja, i sl. Elementi o kojima se pregovara su cene, uslovi plaćanja, valuta, visina kamata, datumi isporuke, kvantitet, kvalitet, popusti na količinu, održavanje, transport, osiguranje, obuka i osposobljavanje zaposlenih, propaganda, mogućnost dalje saradnje, i sl.

Uopšteno govoreći, ciljevi pregovora mogu se podeliti na ciljeve koji se odnose na sadržaj pregovora i njegove rezultate, odnosno na način na koji ljudi pregovaraju i na njihove odnose nakon pregovora. Drugim rečima, da bi pregovori bili uspešni, neophodno je da se zadovolje sledeća tri kriterijuma:

- kvalitet - sporazumom moraju biti zadovoljne obe strane
- troškovi – pregovaranje mora biti delotvorno u smislu korišćenja minimalno potrebnih resursa i vremena i
- harmonija – pregovorima se moraju negovati, a ne kvariti međuljudski odnosi

Na kvalitet i ishod pregovora imaju veliki uticaj i **načela** kojima se pregovarači rukovode pri pregovaranju. Dva su osnovna načela pregovaranja kojih se učesnici u pregovorima moraju pridržavati kada daju ustupke suprotnoj strani, odnosno traže od nje za sebe ustupke. To su načela pregovaranja **dati-dobiti**, i načelo **dobiti-dati**.

Načelo pregovaranja **dati-dobiti** karakteriše spremnost učesnika pregovora da napravi ustupak kako bi za uzvrat dobio ono što želi. On pregovore počinje s tom idejom, odnosno svestan je da dobar rezultat pregovora zahteva najpre davanje, a onda dobijanje. Ako obe strane pregovaraju na načelu dati-dobiti, mnogo je veća mogućnost da će pregovori biti uspešni.

Načelo pregovaranja **dobiti-dati** karakteriše to što jedan učesnik u pregovorima čeka ustupak suprotne strane da bi i sam nešto ustupio, odnosno spreman je dati tek nakon što dobije. Ako obe strane počnu pregovore sa stavom da ništa neće dati (ustupiti), dokle god ne dobiju (dok im se ne ustupi), pregovori se ne mogu završiti dogovorom, osim ako neka strana ne odustane od tog načela.

Vrlo je delotvorno, pa se s toga i preporučuje određena retorika prilikom pregovaranja kao što su sledeće rečenice:

- Molim vas, ispravite me ako grešim.
- Mi cenimo ono što ste učinili za nas.

-Mogu li postaviti nekoliko pitanja kako bih ustanovio da li sam ispravno shvatio neke činjenice?

- Na čemu se temelji takva vaša odluka?

- Da vidim, da li razumem u potpunosti ono što govorite...

- Dopustite mi da vas upozorim na problem s razumevanjem vašeg razmišljanja.

- Jedno od poštenih rešenja moglo bi biti...

- Bilo nam je pravo zadovoljstvo saradivati sa vama.

Ukratko, **uspešni pregovarači** brinu o potreba drugih ljudi, skloni su kompromisu, verni su filozofiji da su obe strane pobednici, ulažu mnogo energije i vremena u pripremu pregovora, imaju visoku toleranciju prema stresu, dobri su slušaoci, ne osvrću se na lične napade, fleksibilni su u pregovorima, odnosno prihvataju nešto novo. Strpljenje im je jedna od najboljih osobina.

4.3. Humor kao karakteristika menadžera

Nekadašnja dilema teoretičara menadžmenta da li je **humor** potreban i koristan za biznis – danas više ne postoji. Sve češće, u razvijenim zemljama, u konkursima za menadžerske pozicije, naročito za one najviše, pojavljuje se zahtev da kandidat ima smisla za humor, kao važnoj odrednici emocionalne inteligencije.⁹¹ Humor je moćan **motivacioni faktor**. No, treba reći da je upotreba humora u biznisu ozbiljna intelektualna disciplina. Jer, neadekvatan humor ili humor po svaku cenu se lako pretvara u opasan dem, naročito otivacioni faktor razorne destruktivne moći. Dakle, humor se ne može upotrebljavati u svakom biznisu i u svakoj situaciji. Zato treba težiti **dobro odmerenom humoru**.⁹²

Smisao svakog poslovanja, odnosno svakog biznisa je **prodati**. To važi i za turističku delatnost. I ovde, naročito humor može dosta pomoći u rešavanju mnogobrojnih problema. Inače, dr Vilijam Fraj tvrdi da smeh udružen sa humorom deluje na većinu fizioloških sistema kod ljudi. Laboratorijskim eksperimentima utvrđeno je da on deluje na respiratorni, kardiovaskularni, mišićni, endokrini i centralni nervni sistem, kao i na imunitet. Dakle, vedrina angažuje u pozitivnom čitavo ljudsko telo.

Iako su neki još uvek skeptični prema doprinosu humora u biznisu, istraživanja su pokazala da menadžeri koji imaju izražen smisao za humor profesionalno brže i dalje napreduju. Jer, tradicionalna poslovna komunikacija sve više postaje "bezbojna" i formalna. Upravo zato, humor može itekako da doprinese uspešnijoj komunikaciji, naročito kada je reč o kritici, primedbama, ili, pak, da smanji strahovanja u svakoj situaciji

91 O emocionalnoj inteligenciji piše Daniel Goleman – "*Primal Leadership*", Harvard, 2004.g.

92 Vidi: prof. dr Branimir Inić – "*Humor kao faktor poslovne inteligencije*", u knjizi "Poslovna inteligencija", BK Univerzitet, 2005.g., str.299-306

u kojoj se neko može osetiti ugroženim.⁹³ Ipak, humor mora biti takav da **pruži seriozan razlog** za kupovinu određenog aranžmana, ili pomogne ako je on nezadovoljan nekom uslugom. Humor sam po sebi nije razlog za kupovinu, ali je faktor koji može pomoći, jer izaziva prijatno raspoloženje. Uspela propagandna šala, vesela ilustracija, privlačan pano ili aktuelan bilbord u nekim situacijama mogu značiti pun pogodak.

Ipak, čini se da najbližu realnu naučnu procenu o tome da li je humor potreban i koristan za biznis daje **G. Anders** koji kaže: *”Medju silama koje nas danas uobličavaju i razobličavaju više nema nijedne čija bi se impresivna snaga mogla nadmetati sa impresivnom snagom rasonode”*. Konačno, čovek ne može da živi samo od logike. Njemu je potrebno nešto i za njegovo raspoloženje. Ne može to ni menadžer. Gotovo svi praktičari menadžmenta govorili su često da je humor u mnogim slučajevima presudno utucao na ostvarenje njihovih ciljeva.⁹⁴ S tim u vezi pozanti su tipovi menadžera na bazi humora: **menadžer-džentlmen, menadžer-birokrata, menadžer-ajkula i menadžer-ljudožder.**

5. FATALNE GREŠKE MENADŽERA

Ima menadžera koji prave određene greške. Tako je poznat sistem *“13 fatalnih grešaka menadžera - učite na njihovim greškama”*. To su:

- 1) Izbegava ličnu odgovornost,
- 2) Ne razvija saradnike - kadrove,
- 3) Radije kontroliše rezultate, nego da podstiče saradnike na razmišljanje,
- 4) Koncentriše se na probleme, umesto na ciljeve,
- 5) Potcenjuje važnost profita,
- 6) Ne neguje pravilan pristup,
- 7) Rukovodi svima na istovetan način,
- 8) Izigrava drugara umesto da bude šef,
- 9) Nije postavio standarde,
- 10) Zaboravlja da saradnike treba školovati,
- 11) Gleda *“kroz prste”* nekompetentnima,
- 12) Odaje priznanja samo najboljima,
- 13) Manipuliše ljudima.

93 U SAD postoji knjiga šaljivih fax-poruka pod nazivom *“FAX This Book”*.

94 Henri Ford koji je proglašen biznismenom 20. veka veoma je voleo da se našali, i na svoj i na tuđ račun. Poznata je njegova izreka da za svoj uspeh podjednako treba da zahvali montažnoj traci za proizvodnju automobila i traci za proizvodnju humora. Humor je smatrao veoma efikasnom reklamom i najboljim pokretačem motivacije.

1. *Izbegavanje lične odgovornosti* čine osobe-menadžeri koji se zovu eksternalisti (nasuprot internalistima koji razloge za neuspeh traže u sebi). Oni će uvek naći određene izvinjavajuće razloge za neuspeh, čije je ishodište - kriv je neko drugi. Dakle, optužuju se društvene i ambijentalne okolnosti.

Suprotno, dobar menadžer kada nešto ne zna kaže "*ne znam to*" upućujući time saradnike na kompetentno mesto za rešavanje problema, čime pokazuje svoju emocionalnu zrelost i zadobija poverenje. Time i prihvata ličnu odgovornost za sve aktivnosti.

2. *Osnovno pravilo za razvijanje saradnika* je da preduzeće mora dobro da radi i kada je njegov menadžer odsutan. U tom smislu treba se pridržavati sledećeg:

- ne "hrani" saradnika - nauči ga sam da radi;
- pruži saradniku izazove za koje se školovao;
- ne dozvoli saradniku da se reši svog problema vraćajući ga tebi, već mu pomogni savetima, čime će se saradnici razviti do maksimuma njihovih potencijala.

3. *Jedna od grešaka menadžera je ako radije kontroliše rezultate*, a ne učestvuje u procesu realizacije radnih zadataka. Pri tome se zaboravlja samo uslovno definisani termin-rukovođenje ljudima, jer se može rukovoditi samo brojevima. Mora se shvatiti termin-ljudski faktor - sa stavovima, strahovima, motivacionim nivoima, potrebama i sl.

Svaki saradnik kada dobije određeni radni zadatak suočava se sa dva osnovna pitanja, a to su:

- *mogu li da uspem?*
- *šta to za mene znači?*

I zato, kada se kontrolišu samo rezultati rada, može da bude pogubno. S toga su potrebni saradnici koji:

- duboko veruju u ono što rade,
- shvataju važnost svog posla,
- ponose se onim što rade.

4. *Koncentracija menadžera na probleme, umesto na ciljeve*, kao jedna od grešaka ima sledeće posledice:

- izaziva direktno pad efektivnosti,
- postaju najvažnije nevažne stvari,
- dolazi do izražaja Paretoov princip po kome se 80% radnog vremena i radne energije troši na rešavanje problema koji, pak, nose svega 20% efektivnosti,
- nemogućnost konvertovanja reči "*problem*" u reč "*šansa*", a svaka šansa je, kako su još stari Kinezi tvrdili, jednaka opasnost puta prilika,
- energija se troši na probleme, pa se ne može biti kreativan i ne može se koristiti situacija u sopstvenu korist,

- stvara se situacija kada postoji samo jedna ideja, a neophodnost biznisa je da svaki menadžer mora da ima više rešenja.

5. U tržišnoj ekonomiji osnovni postulat poslovanja "profit" treba staviti na prvo mesto. Potcenjivati važnost profita je fatalna greška svakog menadžera jer:

- menadžeri se cene, prema sposobnosti da stvore i razumno iskoriste profit,
- svaki biznis mora više da stvara nego da troši,
- sve upravljačke i rukovodne funkcije su vezane za ostvarivanje profita,
- investicije moraju dati efekte u razumno definisanom periodu, a to je zadatak menadžera,
- menadžeri moraju znati svoj deo organizacije u stvaranju profita,
- za svaki program (projekat) treba da postoji studija povoljnosti tj. profitabilnosti.

6. Jedna od grešaka menadžera je i ako on *ne neguje pravilan pristup*.

Čineći ovu grešku menadžer:

- pati od bolesti "zamenica" (uvek kaže "oni" umesto "mi"),
- pokazuje nepostojanje rukovodnog tima i duha firme,
- često je protiv lojalnosti menadžera timu i vlasniku i to kao:
 - ⇒ bočni izazivač nezgoda ("podbada te"),
 - ⇒ pozivač pridruživanja ("uvlači te"),
 - ⇒ pozivač na rušenje ("krstaš protiv svih")
- ne ume da, izgradi lojalnost, jer misli:
 - ⇒ da je to saglasnost sa svima,
 - ⇒ da je to vera da si uvek u pravu,
 - ⇒ da tim ne može da ima zajedničke ideale za koje se svi bore (bez obzira na male razlike), rame uz rame, uvereni u zajedničke dobre namere, međusobno poverenje, postupak...
- promovise saradnike i preko njihovih mogućnosti, a da pri tome ne obezbeđuje njihovo obučavanje, međukorake za pripremu i spremnost na odgovornost i autoritet,

7. Recidiv dugogodišnjeg razvoja u Srbiji je i *da se rukovodi svima na isti način*.

Svaki čovek je posebna ličnost. I zato se treba baviti svakim pojedincem kako bi upoznao sve saradnike kao svoju porodicu. Da bi se izbegla ova greška rukovođenja treba obavezno personalizovati, a to znači rukovoditi ličnostima čime se eliminišu loše rukovodne tehnike, a primenjuju prave.

Krive rukovodne tehnike (poznate pod imenom "maskirni menadžer") se ogledaju pre svega kroz načine grupnog rukovođenja, a to su:

- obavezan rad sa saradnicima - i to sistemom "jedan po jedan", čak i u okolnostima koje nisu službene,
- briga o ljudima i to sistemom "ljudi na raspolaganju",

- rad sa papirima se prepušta nižim nivoima saradnika-rukovodilac (menadžer) radi samo sa ljudima,
- upotreba adekvatnog stila rukovođenja (možda kombinacija četiri najrasprostranjenih: autokratski-sopstvena snaga; birokratski-po pravilima; demokratski-učešće ljud u odlukama; idiosinkretičan - prema svojstvima ljudi).

8. Svaki menadžer sebi često postavlja pitanje: *biti drugar, ili šef?*

Činjenje ove greške je uvek lako moguće, jer kada je menadžer u društvu saradnika (službenika) i van preduzeća nikada nije potpuno van posla. Zato se treba pridržavati sledećeg:

- ili si drugar, ili si šef,
- nikada ne radi sa saradnikom ono što ne bi sa važnim klijentom-partnerom preduzeća,
- uspostavi čist profesionalni odnos,
- ne upadaj u zamku uloge roditelja, psihijatra ili saučesnika (pajtosa),
- **nisi odgovoran za ljude, nego prema ljudima,**
- **ne možeš pomoći onome koji ne pomaže sam sebi,**
- dozvoli (ljudima) saradnicima da rastu (ne smatraj ih decom),
- usvoji bolno pravilo da ne možeš pretpostaviti bilo čiju sreću iznad sreće preduzeća,
- tvoja sposobnost kao menadžera raste, ako si spreman da doneseš i emocionalno teške odluke.

9. Menadžer takođe greši ukoliko *ne ustanovljava standarde*.

Protekli društveno - ekonomski razvoj Srbije nije dozvoljavao eliminisanje ove greške menadžera, tako da se ona danas najčešće javlja. Uopšte, formiranje i poštovanje jedne institucije koja se zove standard, u najširem smislu te reči, još dugo će biti problem menadžera na našem području. Jer, standard treba shvatiti kao sredstvo ličnog ponosa i ponosa preduzeća. Oni usmeravaju zaposlene s kim kada, kako i gde da rade. U tom smislu neophodne je da se ustanove sledeći standardi:

- etički standardi,
- standardi odevanja,
- standardi izvršenja - koji se uglavnom mogu odnositi na kvantitet, kvalitet, troškove i rokove,
- standardi u donošenju odluka - koji prevashodno treba da eliminišu pritisak na menadžere ili od menadžera, čime bi se mogla iskazati personalnost u donošenju teških odluka,
- standardi firme (kolektiva-preduzeća) - koji garantuje zaposlenima da će imati određene radne uslove i šanse za napredovanje.

S toga, interes svakog menadžera u svakom preduzeću treba da bude objavljivanje *Priručnika sa standardima*. U njemu bi se jasno iskazale povoljnosti ustanovljavanja svakog standarda i koji bi svakom zaposlenom bio dostupan za upoznavanje. On, dakako, mora biti razumljivo napisan, logičan, iskren i usaglašen.

10. Najveća greška svakog menadžera je ako *propušta da obučava ljude*.

Tržišna ekonomija zahteva obrazovane ljude i kadrove na svim nivoima. Nasleđe minulih vremena u kome se dobar broj rukovodilaca ponašao po formuli "*posle mene potop*" mora vrlo brzo da se prevaziđe. Moderno menadžerstvo ne dopušta odvijanje obrazovanja, edukacije samo prema ličnom nahođenju. Obrazovan menadžer mora i svoje saradnike oko sebe da obrazuje. Jer, pojedini autori tvrde da je posao menadžera uglavnom "*uticaaj*" na svoje ljude da se odgovarajuće ponašaju i da konzistentno obavljaju poslove na nivou ili iznad standarda firme. Pri tome se javljaju uglavnom dva bitna izazova i to:

- * kako dostići standard firme i
- * kako održati postojeće performanse.

Vrlo često, moguće je da u preduzeću neko ne radi svoj posao, a da pri tome njegov izbor nije pogrešan. Uzroci tome mogu biti sledeći:

- da saradnik ne zna šta mu je posao,
- da ne zna da ga radi, pa ga treba obučiti,
- da neko ili nešto ometa njegovu želju ili sposobnost da radi svoj posao.

I da bi se prevazišli ovi problemi neophodno je ustanoviti obuku kadrova kao kontinuiran proces i obavezu. Jer, obrazovanjem se obezbeđuje znanje, a obukom se, koristeći znanje, obezbeđuju veštine budući da:

- nije dovoljno samo iskustvo, s obzirom da se situacije, procedure, tehnologije stalno menjaju,
- nije dovoljan samo talenat,
- treba modifikovati određena ponašanja i razvijati sposobnost,
- treba podići i održati tražene performanse.

II. *Opraštanje nekompetentima* može, pored negativnih efekata na poslovni rezultat, imati još teže posledica po međuljudske odnose. Menadžer može opraštati nekompetentnost iz sledećih razloga:

- želi da bude voljen,
- nada se da će problem iščeznuti, ako se ignoriše,
- nedostaje mu želja, ili sposobnost da se konfrontira sa drugima.

No, u toku odvijanja radnog procesa neminovno dolazi do konfrontacije, pa je neophodno poznavati njenu sadržinu. Ova se, pak, odnosi na:

- objašnjavanje šta je primećeno, kako je to doživljeno od strane pretpostavljenih i zašto to ne treba tako;

- saslušavanje svih relevantnih interesenata,
- saglasnost šta će biti učinjeno.

Osnovni elementi prevazilaženja konfrontacije su:

- ne obraćati se ljutito,
- ne ljutiti se javno,
- treba biti konkrentan,
- treba argumentovano koristiti podatke,
- izložiti kako je nešto trebalo uraditi zbog čega je došlo do konfrontacije,
- obavezno preusmeravanje onoga ko je pogrešio,
- pratiti dalji razvoj situacije i ljudi.

12. Greška menadžera, mada u literaturi diskutabilna je i *prepoznavanje jedino najboljih*. Da bi se ovo izbeglo treba imati u vidu da se biznis gradi pre svega na dobrim i iskrenim (sa) radnicima i samo nekoliko najboljih (“*zvezda*”). Pri tome, ne treba nikada zaboraviti da svaki saradnik koji konzistentno izvršava poslove zaslužuje i očekuje pohvalu. Zato treba prvo prepoznati saradnika (uvek kada neko ostvari cilj), a onda poštovati svakog od njih. Treba ohrabrivati izvršenja, i ne očekivati čuda.

13. *Manipulisanje ljudima*, kao greška menadžera, zasniva se na performansama izvršilaca koje zavise od njihovih stavova, pristupa, načina. U tom smislu treba vršiti uticaj na saradnike da povećavaju “*prag*” svog samopoštovanja. To je najbolja brana svakoj vrsti manipulacije. U tom pravcu, treba pozitivno menjati ambijent, stimulisati znanje i obrazovanje i pospešivati saradnju dobrom voljom.

U sredinama gde menadžer dobro poznaje svoje ljude teško može doći do manipulisanja ljudima. Pri tome, on zna da je čovek lako ranjiv i nedeljiv, svakog saradnika upoznaje individualno i komunikaciju počinje razumevanjem drugih. U tom smislu, treba graditi poverenje u sebe, u firmu, te u proizvode i usluge koje se pružaju. Ovo s toga, što izmanipulisani saradnik gubi samopoštovanje i ima osećaj prostituisanja. Nova ideja menadžera je dobra samo ako gradi ponos kod saradnika, veru u proizvod i usluge, pa i čitavo preduzeće.

Da bi se izbeglo manipulisanje ljudima svaki menadžer treba da sačini misiju i *credo* firme s obzirom na: zapošljavanje i saradnike, usluge i proizvode, korisnike i kupce, konkurenciju i profit.

6. PROFIL MENADŽERA

Da bi neko postao menadžer treba da poseduje određene osobine, sposobnost, znanje i iskustvo. Određene osobine čovek poseduje ili ne, pošto su one obeležje određene ličnosti. Sposobnosti se baziraju na određenim osobinama, koje mogu razvijati znanjem i iskustvom. Iskustvo se stiče radom i rešavanjem konkretnih problema. U eri naučno - tehničke i menadžerske revolucije često je neophodno da se praktičnim radom stekne iskustvo, da bi čovek mogao da uspešno obavlja menadžerske zadatke.

Praktičan rad doprinosi sticanju određenih znanja, ali u principu znanje se stiče obrazovanjem i obukom. Obrazovanje i obuka, mada su usmereni ka istim zadacima (a to je davanje određenih znanja ljudima da bi mogli da obave neke poslove) ipak imaju i određene razlike

Biznismen današnjice je čovek čiji se rad zasniva na međuzavisnosti, timskom radu, ali koji zahteva pojedinačne nagrade. Jer, sa stanovišta devedesetih godina čovek organizator može izgledati kao gubitnik u poređenju sa snažnim individualistima koji daju pečat ovom vremenu. Menadžeri korporacije, u poslednjoj deceniji prošlog veka, tražili su novu vrstu ugovora sa preduzećima: umesto potpune odanosti u zamenu za doživotnu sigurnost oni su želeli pogodbu koja im omogućava da održe tržišni nivo svoje stručnosti i sticanje prilagodljivosti, neophodne za postizanje ravnoteže između porodičnog života i karijere. *Ali, kakav je njihov profil?*

6.1. Mekabijevi tipovi menadžera

Proučavanje profila menadžera omogućava uvid u to kako ljudi upravljaju preduzećima. Analiza koju je dao **M. McMacaby**⁹⁵ govori praktično o preduzetništvu i menadžeru kroz jedan duži period vremena. Većita dilema u teoriji menadžmenta je da li dati prednost timskom radu ili individualizmu i preduzetništvu. Da bi došao do odgovora na pitanje kako su se odvijale stvari u vezi sa tom dilemom i da bi utvrdio kako se razvijao pojam uspešnog menadžera, **Mekabi** je intervjuisao oko 250 rukovodilaca u vodećim firmama. On je istraživao odnos prema poslu, porodični život, lične aspiracije, društvena i politička pitanja.

Rezultate tih istraživanja dao je u knjizi "*Kockari*" iz 1977.god. U to vreme je obradio četiri karaktera rukovodioca. To su: **zanatlija, borac u džungli, čovek kompanije i kockar. Nešto kasnije obrađen je još jedan profil menadžera poznat pod nazivom "graditelj sopstvene ličnosti"**, koji je autor otkrio u kasnijim istraživanjima. Ostaje dilema, ali i mogućnost, da su to profili menadžera koji su se

95 M.Mc Macaby,-"*The Gamesman: The New Corporate Leaders i The Leader*"; prema "*Profil menadžera nekad i sad*", Pregled br. 257, 1992.g. str. 9. *O tome je takođe pisao i dr Dušan Ristić u knjizi "Menadžment - upravljanje i rukovođenje"* "Cekom", Novi Sad, 1995.g.; kao i N. Werner Siegert i Lucija Lang-"*Führen ohne konflikte*" teil. 1,2,3, Munchen, 1989.g.

sretali tokom razvoja industrijskog načina proizvodnje, ali u isto vreme se mogu sresti i danas u pojedinim preduzećima.

1) *Zanatlija* je tip menadžera koji ceni kvalitet proizvoda i orijentisan je na rešavanje problema. Zanatlje se uklapaju u svet majstora i lako nalaze zajednički jezik sa njima. U nedostatku stvaralačkih izazova postaju cepidlake. U ovom tipu menadžera se mogu prepoznati prvobitni inovatori i preduzetnici, stvaraoci firmi. ^ini se da je najbolji primer za ovaj tip menadžera **Henri Ford**, osnivač “*Ford-a*”, ali i pronalazač automatske montažne trake.

2) *Borac u džungli* je tip menadžera (rukovodioca) nastao iz preduzetničke etike i tradicije XIX veka. Ljudima ovoga tipa je cilj da ovladaju drugim ljudima. Oni dominiraju u firmi. Borac u džungli u životu kao i u poslu vidi samo pobednike i poražene. Očigledno je da među borcima u džungli najviše ima menadžera koji su skloni autoritarnom rukovođenju. Među borcima u džungli uočavaju se dve grupe menadžera *lavovi i lisice*.

Lav je graditelj imperije; car džungle, i zaštitnik svoje porodice. On zahteva besprekornu vernost od svojih saradnika, pri čemu on to ume da ceni i nagradi. Neposlušnost strogo kažnjava. Oličenje ovakvog tipa menadžera može se naći u liku **Tokasa Votsona**, osnivača IBM -a.

Lisice su intriganti i zaverenici. Sreću se obično na srednjim i nižim nivoima u strukturi organizacije. Njihovo uzdizanje u hijerarhiji se odvija samo uz zloupotrebu položaja i drugih lica. Skloni su krađi tuđih ideja. Neki od njih imaju manir da “*zabadaju nož u leđa*”. Pojedini od njih uspevaju da se domognu vrha organizacije, ostavljajući za sobom nečasne tragove. Zbog toga, dobar deo njihovih žrtava pokušavaju, a neke od njih i uspevaju, da im se osvete. Očigledno, ovaj tip menadžera radi autoritarno, stvarajući pri tome isto takvu klimu i u preduzećima gde rade.

3) *Čovek kompanije* je tip menadžera koji ceni harmoniju, dobre odnose među saradnicima i zajedništvo. Nabolji među ljudima kompanije rade poput zanatlja. Oni su stvaraoci uspešnih radnih timova s jedne strane, dok s druge strane postižu dobre poslovne rezultate. Ovo s toga, jer kao integratori stvaraju povoljnu radnu klimu i mobilišu saradnike. Najgori među njima postaju birokrate i počinju da vode više računa o formi, a manje o suštini, tako da vremenom počinju da se opsedaju potrebom za sigurnošću - postaju konzervativni, kočnica u preduzeću, vreme ih gazi. Paralelno sa ovim, oni tada počinju da guše inicijativu i kreativnost saradnika, počinju da se boje onih koji su dobri, zatvaraju se u sebe i primenjuju autoritarno ponašanje.

4) *Kockar* je novi tip menadžera, jer se pojavljuje tek šezdesetih godina ovoga veka. On vuče korene, takođe iz američke poslovne tradicije i preduzetničkog duha koji je stvorio modernu Ameriku. Osnovna karakteristika ovih ljudi je sklonost ka rizicima. Otud se kod njih može sresti domišljatost, prilagodljivost i ljubav prema novcu kao simbolu uspeha. Ovaj tip menadžera je svestan da je uslov uspeha primena novih tehnologija, kao i svih rezultata naučno-tehničke revolucije u radu i proizvodnji, međuzavisnost i konkurentna sposobnost u celini. Njih neodoljivo privlači pobjeda u tržišnoj utakmici i slava, kao rezultat uloženog napora u radu.

5) *Graditelj sopstvene ličnosti* ima za cilj stalni lični razvoj. Menadžeri ovoga tipa teže uvek onim poslovima koji razvijaju njihove lične sposobnosti radi održavanja sopstvene "tržišne konkurentnosti" kao stalne vrednosti. **Ljudi ovoga kova se ne uzdaju u sigurnost posla, neće da prihvate cenu lojalnosti firmi, nego hoće nezavisnost.** U korporacijama gde oni rade zagovaraju i sprovode timski rad i u tome uživaju. Može se reći da ova vrsta menadžera prihvata timski rad zbog pružanja boljih usluga klijentima, zbog učenja, zbog uspešnijeg rešavanja problema i dramatičnih promena u društveno-ekonomskom razvoju, među kojima je jedna od značajnijih pojava žena u menadžmentu i biznisu uopšte. To je na globalnom nivou uvelo novi duh u svet biznisa i nove metode vrednovanja menadžera na intelektualnom tržištu. Graditelji sopstvene ličnosti (karijere) su po pravilu deca iz brakova u kojim oba roditelja rade i od kojih je barem jedan gradio svoju poslovnu karijeru. Jedan od presudnih faktora na pojavu ovoga tipa menadžera je pojava novog tipa porodice u devedesetim godinama. Dok su tradicionalne porodice bile zasnovane na postojanju oca porodice koji radi, majke domaćice i dece, ova porodica je heterarhijskog karaktera, sastavljena od više socijalno samostalnih članova. Dete iz ovakvih porodica postaje relativno rano emocionalno nezavisno, zrelo i sposobno da rešava mnoge životne probleme.

6. 2. Adižesovi tipovi menadžera⁹⁶

Postoje ekstremni primeri u kojima jedna od osobina menadžera dominira na račun ostalih. U takvim slučajevima se javljaju arhetipovi menadžera sa lošim stilom upravljanja.

(-P -) **Usamljeni jahač.** Ova osoba se najčešće promovise u menadžera ili šefa zato što se pokazala kao izuzetan "proizvođač rezultata". To je osoba koja najviše od svega mnogo radi i posvećena je poslu. Ali, kada dođe u situaciju da upravlja drugim ljudima ova osobina nije dovoljna. Bez obrazovanja za ulogu administratora, preduzetnika i integratora koje su potrebne dolazi se u situaciju lošeg upravljanja.

Kakav je upravljački stil usamljenog jahača? On najveći deo svoje pažnje usmerava na ono šta treba sada da se uradi, ne vodeći mnogo računa o tome da li bi to moglo da se uradi i na neki drugi način. On je poput mašinovođe koji kaže: "daj mi red vožnje, voz, pokaži mi prugu i skloni mi se s puta". Usamljeni jahač radi veoma mnogo, prvi dolazi na posao, poslednji odlazi i nema običaj da delegira zaduženja. Tipičan razgovor sa njim izgleda ovako:

- Vi radite vrlo naporno. Zašto nešto od vaših poslova ne delegirate saradnicima?
- Nemam kome da delegiram. Oni to ne znaju da urade. Oni još nisu spremni za to.

96 U obradi su korišćeni sledeći izvori: Isak Adižes - "Dijagnoza stilova upravljanja", "Prometej", Novi Sad, 1979.g. i "Upravljanje promenama - konceptualne osnove Adižesovog Metoda", Adižes Menadžment Konsalting (Nebojša Carić i dr.), Novi Sad, 1996.g.

- Koliko dugo oni rade za Vas ?
- 25 godina.
- Ali, zašto ih niste obučili da to mogu da rade ?
- Nemam vremena ?
- Zašto nemate vremena ?
- Zato što nemam kome da delegiram zadatke.

Usamljeni jahač ne drži sastanke sa svojim saradnicima, ne obučava nikoga i nema dugoročnih planova. On ne voli da radi sa papirima, ne prosleđuje stvari i nije dobro organizovan. On ne gleda ispred sebe, ne kreira nove ideje niti razmišlja o tome šta bi novo moglo da se radi. Nije orijentisan prema ljudima. **Njegovo vreme je ekskluzivno posvećeno tome da radi, radi i samo da radi.** Radni sto usamljenog jahača je prepun raznih dokumenata i materijala. On "gasi požare", pa se može nazvati "radoholičarem" ili menadžerom koji upravlja pomoću krize. Njegov odgovor na sve probleme je da treba samo više da se radi.

(-A-) **Birokrata.** Drugi ekstremni stil lošeg upravljanja se javlja u situacijama kada se od četiri neophodne (PAEI) uloge izvodi samo administriranje. Birokrata dolazi na posao i odlazi sa posla tačno na vreme — šta radi u međuvremenu nije važno. **Birokrata upravlja pomoću "knjige pravila"**, odnosno pomoću pravilnika i formulara i najviše vremena troši na njihovo pisanje i sastavljanje. On kontroliše organizaciju veoma dobro i vodi je pravo u katastrofu. Organizacija ide ka svom krahu ali "tačno na vreme". On prevashodno radi stvari na "pravi način", umesto da radi "prave stvari". On radije precizno pogrešan nego približno tačan.

(-E-) **Palikuća.** Palikuća je osoba koja stalno kreira nove ideje i projekte, uvek je spremna da uđe u rizik, opsjednuta je promenama. Za palikuću se nikada ne zna kada dolazi i kada odlazi sa posla. Sastanke sa svojim osobljem drži, ali niko ne zna kada. Dnevni red sastanke nikada nije unapred pripremljen, ali od svojih saradnika očekuje da budu spremni bez obzira na to. Ljudi dolaze na sastanke koje on vodi sa svim papirima i materijalima, jer ne zanju šta će ih pitati i da li će biti zbog nečega napadnuti. Njegovi podređeni su nazovi-podanici koji se prave da oduševljeno slede uputstva i da jako naporno rade na zadacima koje im je dodelio. Od svega rečenog ili dogovorenog saradnici sprovode vrlo malo, jer iz iskustva znaju da će palikuća uskoro promeniti svoje namere i zahteve.

(-I-) **Super sledbenik.** Super sledbenik želi slaganje, sličnost, prihvatanje i situacije bez konflikta. On je pojedinac sa "političkim instinktom" koji govori: "**Gde bi ste želeli da idete ? Dozvolite da vas tamo povedem**". Da bi otkrio gde može da se očekuje koncenzus on lansira probne balone: "Ja predlažem da to uradimo tako i tako, ali moje predlaganje za to nije previše jako". Ukoliko osoba koja ima moć kritikuje njegovu ideju, on povlači svoj predlog i pokušava da izglati situaciju. Ovaj čovek se ponaša kao jegulja, jer se izmigolji iz bilo koje nelagodne situacije. Na sastancima, on više sluša nego što govori. On ne samo da sluša šta se govori, već takođe obraća znatnu pažnju i na to ko šta nije rekao i zašto to nije rekao. On veoma dobro poznaje privredne tokove, organizacione moći i provodi dosta vremena razmišljajući o njima, "skicirajući" njihove promenljive odnose i smerove.

(____) **Beskoristan čovek**. Postoje ljudi koji nemaju izraženu nijednu od potrebnih menadžerskih osobina. Takve osobe najčešće nastaju od nekog arhetipa lošeg upravljanja: usamljenog jahača, birokrate, palikuće ili supersledbenika. Zajednički uzrok koji pretvara lošeg menadžera u beskorisnog čoveka su promene. Usled promena loši menadžeri gube jedino svojstvo u kome su se isticali:

- promenom tehnologije **usamljeni jahač**, koji nema vremena za usavršavanje, gubi svoje znanje pomoću kojeg "proizvodi rezultat",
- čestim promenama pravilnika, propisa ili čestim reorganizacijama **birokrata** gubi "tlo pod nogama" i ne ume više da se snađe,
- pošto sam generiše stalne promene, **palikuća** gubi poverenje svojih saradnika koji prestaju da ga slušaju i slede, što dovodi do gubljenja njegovog samopouzdanja i on prestaje da stvara i saopštava nove ideje — ono jedino u čemu se isticao,
- u situacijama koje zahtevaju brze i radikalne promene **supersledbenik** se snebiva, traži podršku i nemože odlučno da "zakorači napred", zbog čega gubi kredibilitet i svoju poziciju u organizaciji.

Postoje četiri dominantne karakteristike beskorisnih ljudi:

- oni nikada nemaju problema,
- sve prihvataju bez otpora,
- brinu se jedino o očuvanju svoje pozicije,
- za svoje saradnike biraju beskorisne ljude.

Zbog navedenih osobina beskorisni ljudi su izuzetno opasni za bilo koju organizaciju, pogotovo ako se ustoliče na ključnim pozicijama. I zato treba znati da niko nije savršen menadžer.

Prethodno navedeni primeri opisuju karakteristične pojave lošeg upravljanja. Za formulisanje dobre odluke, potreban je pojedinac koji je orijentisan na zadatak, koji je aktivan i predano radi, obrazovan i upućen u posao, produktivan, marljiv i koji postiže rezultate, dakle, **Proizvođač**, izvršilac ili izvođač. U isto vreme, on mora da bude organizovan, efikasan, sistematičan i temeljan, tj. **Administrator** u pozitivnom smislu. Takođe, treba da bude sposoban da pružme rizik, da bude fleksibilan i da globalno gleda na stvari, drugim rečima da bude **Preduzetnik**. Sem toga, mora da bude senzibilan, orijentisan na ljude, sposoban da ih razume, povezuje u timove i da se ne postavlja kao da je nezamenljiv, tj. da bude **Integrator**.

Očigledno takva idealna osoba ne postoji, izuzev u udžbenicima menadžmenta. Menadžerski proces donošenja odluka je suviše komplikovan za bilo kog pojedinca, jer on ne može sve vreme po pitanju svih stvari da se ističe u sve četiri ključne uloge. Pojedinačno, svi akteri menadžmenta su manje ili više loši menadžeri i uglavnom se razlikuju po stepenu zastarevanja u šablone lošeg upravljanja.

Ova konstatacija navodi na razmišljanje o obrazovanju menadžera. [kole menadžmenta prevashodno uče ljude o tome šta menadžer - pojedinac treba da radi, a

ne šta on može da bude. Udžbenici menadžmenta opisuju i propisuju perfekciju koja realno među menadžerima ne postoji i koja objektivno ne može ni da postoji. Ako savršen menadžer ne postoji, ako nijenda osoba nema sve vreme savršenu sposobnost prosuđivanja svih stvari, da li to znači da se svim organizacijama loše upravlja ? To ipak nije tačno. Zato Adižes navodi sledeće karakteristike dobrog menadžera:

- ima uravnotežen, fleksibilan stil (PAEI komponente)
- poznaje sebe — sjedinjen je sa onim što radi
- senzitivan je i svestan svog uticaja na druge ljude
- ima izbalansiran stav o sebi, ne živi u vakuumu
- prihvata sopstvene slabosti i sposobnosti
- može da utvrdi izuzetne sposobnosti drugih ljudi — one koje mu

nedostaju

- poštuje vrline drugih osoba koje se razlikuju od njega
- može da savlada i iskoristi konflikt
- kreira klimu u kojoj se uči

Dakle to je zrela, dobro uravnotežena osoba. Zaključak je jasan:

PAEI — idealan menadžer ---- NE POSTOJI !

6. 3. *Preduzetnički i klasičan menadžer*

U zavisnosti od profila menadžera mogu se formirati, sa stanovišta inovativnosti, dva tipa menadžera, preduzetnički i administrativno klasični menadžer:

Tabela 7. Upporedne karakteristike preduzetnog i nepreduzetnog menadžera

Preduzetnički menadžer		Administrativno-klasičan menadžer	
1		2	
1.	Orijentacija na korišćenje mogućnosti unapređenja poslovanja	1.	Orijentacija na rešavanje problema
2.	Stvara nove vizije i mogućnosti da se ostvare	2.	Eksplatiše bivše uspehe i slavu
3.	Stvara, kombinuje i menja resurse	3.	Optimalno koristi postojeće resurse
4.	Intenzivno istražuje i eksterne i interne resurse	4.	Upotrebljava isključivo interne resurse
5.	Neizvesnost i promenu vidi kao šansu za unapređenje poslovanja	5.	Neizvesnost i promenu vidi kao pretnju uspešnom poslovanju
6.	Koristi intuiciju, informacije i proračune	6.	Koristi isključivo podatke i proračune
7.	Orijentisan na budućnost i dugoročnu perspektivnu strategiju	7.	Orijentisan na sadašnjost i prošlost

Preduzetnički menadžer		Administrativno-klasičan menadžer	
1		2	
8.	Ima globalni pregled i perspektivu organizacije i poslovanja	8.	Ima površan i parcijalan pristup u rešavanju aktuelnih problema i perspektive poslovanja
9.	Nosilac je i pokretač promena u tržišnom poslovanju preduzeća	9.	Optimalizator je postojećeg stanja
10.	Usmeren je na inovacije i njihovu komercijalizaciju	10.	Usmeren na pravila i efikasno izvršavanje
11.	Orijentisan je ka postavljenim ciljevima u akciji	11.	Orijentisan u sprovođenju procedure i politike
12.	Anticipira buduće događaje i kretanja u funkciji stvaranja budućnosti	12.	Budućnost vidi kao ekstrapolaciju prošlosti i sadašnjosti
13.	Karakteriše ga strateško mišljenje i usmerenost	13.	Karakteriše ga precizno planiranje budućih aktivnosti
14.	Dinamičan je	14.	Inertan je
15.	Preuzima rizik	15.	Izbegava rizik
16.	Prati, bira i angažuje stručne i talentovane saradnike	16.	Uvažava prosečnost i poslušnost saradnika
17.	Motiviše ga postignut poslovni uspeh i stvaralaštvo	17.	Motiviše ga podrška i sigurnost
18.	Ostvaruje neposredne, interne, optimalne, kružne, neformalne i formalne komunikacije	18.	Ostvaruje samo formalne komunikacije
19.	Podstiče, motiviše, i nagrađuje ideje, znanje i stvaralački timski rad	19.	Nagrađuje korektno obavljenje poslova
20.	Orijentisan je na postizanje rezultata-profita	20.	Orijentisan je na proces rada-obavljanja poslova
21.	Uvažava i podstiče različita mišljenja i upravlja konfliktima	21.	Traži komfornost i izbegava konflikte

7. PRIPREMA MENADŽERA

U složenim uslovima poslovanja i tržišnoj konkurenciji sve više se naglašava potreba izbora efikasnih metoda i načina pripreme menadžera u preduzećima. Pravovremenoj pripremi menadžera u dosadašnjoj praksi nije pridavan veći značaj, uostalom i zbog toga što je do pre deceniju-dve u Srbiji menadžerstvo bila jeres. Veći podsticaj za izbor menadžera, uglavnom je vezan za trenutne pozicije određenoga preduzeća na tržištu. Tom prilikom gleda se koliko je preduzeće konkurentno i efikasno.⁹⁷ Naime, pozicioniranje preduzeća na tržištu podrazumeva sagledavanje određenih parametara kao što su:

- strategija koju primenjuje konkurencija na tržištu,
- pozicija dotičnog preduzeća na tržištu,
- efikasnost marketing koncepcije i organizacije preduzeća,
- fluktuacija ljudskih resursa,
- misija preduzeća u grani i čitavoj privredi i sl.

O načinu pripreme i izboru menadžera u preduzeću postoje određena iskustva i mogućnosti kao što su:

- obrazovanje u školama menadžera,
- inovacije znanja po specijalističkim programima i blokovima znanja,
- dugoročno planiranje potreba za stručnim kadrovima sa aspekta pripreme mladih menadžera,
 - posebne specijalizacije menadžera u zemlji i inostranstvu,
 - praćenje uspešnosti postojećih rukovodećih i stručnih kadrova; ocena rada rukovodećih kadrova kroz ispunjenje ciljeva, programa, planova,
 - aktivnosti po posebnim programima tehničko-tehnoloških inovacija i transfera znanja menadžera,
 - poseban prijem - dovođenje uspešnih menadžera u cilju boljeg pozicioniranja preduzeća, unapređenja poslovanja i sl.

Dakle, postoji dosta načina i mogućnosti da se dođe do potrebnih menadžera, što zavisi od konkretne situacije i potreba preduzeća. Međutim, **izbor menadžera zavisi i od strukture promena i prilagođavanja u određenom preduzeću iz oblasti organizacije, tehnologije, tržišta, kadrovskih struktura, ekonomije** i dr. Sposobni menadžeri su, danas, ozbiljan limitirajući faktor uspešnog poslovanja brojnih preduzeća. Zato je vrlo bitno upoznati potencijalne mogućnosti menadžera, aktivirati ih i iskoristiti.

⁹⁷ Cvijanović Drago, Mihailović Branko (2010): „Menadžment i marketing uslužnog sektora“, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, CIP: 005.9:658.64; 658.8:338.46; ISBN 978-86-82121-86-2; COBISS.SR-ID 177775372.

U uslovima tržišnih, odnosno konkurentskih odnosa, nijedno preduzeće ne može da posluje uspešno ako menadžeri nisu vešti u :

- ◇ rukovođenju,
- ◇ upravljanju i donošenju odluka,
- ◇ planiranju, posebno onom strateškom,
- ◇ poslovnoj politici, određivanju poslovnih ciljeva,
- ◇ proučavanju tržišta i marketing koncepcije,
- ◇ utvrđivanju poslova i radnih zadataka,
- ◇ motivaciji i materijalnom stimulisaniu,
- ◇ komunikacijama i dr.

Cilj poslovanja je ostvarivanje profita. Ako menadžera privlači poslovni izazov, a svojim kreativnim aktivnostima, znanjem i veštinama učestvuje u poslovnim iskušenjima i rizikom ostvaruje optimalne rezultate u vremenu kada je to izgledalo nemoguće, on se svrstava u sposobne menadžere.

Ipak, sve zahteve u pogledu izbora menadžera moguće je grupisati trojako:

1) Zahtevi u pogledu osobina:

- vrednoća,
- inteligencija,
- poštenje,
- ambicioznost,
- energičnost,
- entuzijazam,
- fleksibilnost,
- maštovitost,
- optimizam,
- hrabrost,
- stabilnost i dr.

2) Zahtevi u pogledu znanja se odnose na znanja iz oblasti:

- tehnike i tehnologije,
- upravljanja,
- organizacije,
- informatike,
- finansija,
- marketinga,
- psihologije,
- prava, i naročito
- ljudskih resursa.

4) Zahtevi u pogledu sposobnosti:

- upravljačke sposobnosti,
- organizacione sposobnosti,
- liderske sposobnosti,
- sposobnosti predviđanja,
- rukovodilačke sposobnosti,
- sposobnosti inicijative,
- sposobnosti vizionarstva,
- retoričke sposobnosti,
- sposobnosti komuniciranja,
- sposobnosti prilagođavanja,
- analitičke sposobnosti,
- sposobnosti selekcije i dr.

Jednom rečju da bi bio izabran menadžer mora da poseduje:

komunikativnost	novinara,
kurtoaziju	kralja,
saosećajnost	časne sestre,
entuzijazam	deteta,
taktičnost	diplomate,
elokventnost	sveštenika,
diskreciju	advokata,
preduzimljivost	pionira,
razboritost	planinskog vodiča,
radoznalost	istraživača,
tačnost	matematičara,
preciznost i konstituciju	astronoma,
izdržljivost	trkača maratona,
optimizam	kockara,
pojavu i manire	džentlmena.

7.1. Edukacija menadžera

Edukacija menadžera bi se mogla izraziti vrlo precizno jendom mišlju M. Ebnerada **”čovjek ostaje mlad dok još može: učiti, sticati nove navike i podnositi prigovor”**. Polazeći od novih megatrendova u razvoju informatičke tehnologije i potreba prestrukturiranja privrede, treba se opredeliti za kontinuirano usavršavanje menadžerske profesije. Može se izraditi tipologija programa kontinuiranog obrazovanja menadžera, iz koga bi se izveli i konkretni okvirni modeli obrazovanja i sistem napredovanja svakog menadžera u preduzeću.

Izrada i primena savremeno koncipiranog i naučno utemeljenog sistema profesionalnog razvoja menadžera (specijalističkog obrazovanja, usavršavanja, osposobljavanja i promovisanja) u preduzeću pretpostavlja:

- povećanu motivisanost kadrova za vlastiti profesionalni razvoj i usklađenje interkadrovske odnose;
- imenovanje i raspored kadrova na poslove i funkcije prema kriterijumima znanja i sposobnosti (uz više demokratije i manje promašaja u kadrovskoj politici);
- uspešnije i odgovornije obavljanje rukovodećih funkcija;
- efikasniji razvoj tehnologije, organizacije i ukupnog tržišnog poslovanja, kao i brže uklapanje u međunarodni tok privređivanja.

Ukratko, primena izrađenih programa obrazovanja menadžera omogućiće uspešniji razvoj vodećih kadrova i organizacije preduzeća. **Posebnu pažnju treba pokloniti razvoju i rasporedu kadrova, motivišući ih za efikasniji profesionalni razvoj.** To iziskuje uvođenje sistema obrazovanja, ocenjivanja i praćenja uspešnosti kadrova, kao značajnih delova tehnologije rukovođenja. Za efikasan sistem

profesionalnog razvoja i promociju kadrova potreban je kompjuterizovani infosistem kadrovske službe za izradu *karte napredovanja* u preduzeću. Naime, u izmenjenoj ulozi menadžer preduzeća strategiju razvoja gradi primenjujući vlastita znanja i znanja svojih saradnika.

7.2. Program edukacije menadžera

U Srbiji ne postoje odgovarajući programi za potpuno osposobljavanje i usavršavanje znanja menadžera i drugih rukovodećih kadrova. No, postoje različiti programi osposobljavanja uz različite oblike realizacije i upotrebe inostranih programa. Javlja se sve više i privatnih poslovnih škola. Međutim, ako se privreda jedne zemlje u segmentu menadžmenta ne želi prepustiti stihiji, privredna komora ili neke gradske agencije trebalo bi da pristupe izradi inoviranog programa obrazovanja rukovodećih kadrova, kao što to čine neka velika holding preduzeća za svoje vodeće kadrove. Polazeći od činjenice da je menadžerska funkcija postala profesijom, za tu funkciju treba osposobiti kreativne pojedince, koji će svojim delovanjem doprineti povećanju produktivnosti rada, organizovanju preduzeća, efikasnosti poslovanja, kao i razvoju tehnologije i humanizovanju odnosa u procesu rada.⁹⁸

Funkcija menadžera stalno se razvija, menja i deluje u promenljivim uslovima poslovanja, koji zahtevaju specifična organizaciona, ekonomska, kadrološka, tehničko-tehnološka, pravna i psihološka znanja, tj. aktuelna znanja iz više struka i područja koje je nemoguće steći redovnim obrazovanjem za bilo koji postojeći profil u sistemu obrazovanja. U programskoj koncepciji naglasak treba dati na strategiju tehnološkog razvoja preduzeća, marketing koncepciju, bankarski mehanizam, finansijske transakcije, odnose sa inostranstvom i inostrana iskustva, tehniku rukovođenja, informatizaciju poslovanja, motivaciju i interkadrovske odnose (raspored, radne odnose, kolektivne ugovore, štrajkove).

Za funkciju menadžera traže se izražene **organizatorske sposobnosti** potrebne za obavljanje te složene profesije. Organizatorske sposobnosti kao: inteligencija, analitički duh, odlučnost, doslednost, samokritičnost, stručni autoritet, opšta kultura, komunikativnost, lični autoritet, sposobnost za sagledavanje celine, sposobnost za integraciju kolektiva i toleranciju, poznavanje informatike, zatim ekspeditivnost, psihička uravnoteženost, inicijativa, kao i poznavanje kadrova i industrijske psihologije vezanih posebno za motivisanje i stimulisanje svih saradnika i timskog rada - mogu se naučiti i razviti specijalističkim programima obrazovanja.

98 Videti: Cvijanović Drago., (2010): „EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA“, Applied Studies In Agribusiness And Commerce APSTRACT Official periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce AGRIMBA, AGROINFORM PUBLISHING HOUSE; HU-ISSN 1789-221X – Electronic Version: ISSN 1789-7874; <http://www.apstract.net>; Vol. 4. Numbers 3-4.2010. str. 11 - 18.

Osnovna polazišta u koncipiranju strategije osposobljavanja i usavršavanja rukovodećih kadrova su sledeća:

- a)* Sistem usavršavanja i inoviranja znanja postavljen je tako da bude u skladu sa ulogom i uticajem, rukovodećih kadrova na efikasnost poslovanja i razvoj savremene organizacije preduzeća u promenjenim uslovima privredniavnja. Pri tom treba voditi računa o **iskorišćenosti** organizacionih, kadrovskih i materijalnih potencijala u preduzeću;
- b)* Program treba rukovodećim kadrovima osigurati znanja i informacije potrebne za obavljanje te profesije na savremeni način, kao i da im omogući da stalno inoviraju postojeća znanja.
- c)* Programska struktura je fleksibilna, što će se aktualizirati na temelju rezultat istraživanja tipologije rukovodećih funkcija i znanja potrebnih za njihovo obavljanje u praksi.

Ciljevi programa osposobljavanja i usavršavanja menadžera i rukovodećih kadrova preduzeća jesu da se osposobe za primenu i razvijanje savremenih metoda i tehnika u izvršavanju rukovodećih zadataka. U funkciji ostvarenja ciljeva programa i obrazovanja rukovodećih kadrova izdvajaju se sledeći **zadaci**: sistematizacija tipova rukovođenja, organizacija rada, tehnologija rada timova u strategiji poslovanja i razvoja, vođenje procesa rada i poslovne politike, stvaranje profita, uspostavljanje efektivnih interkadrovskih odnosa, promocija kvaliteta na tržištu i sl.

Programski sadržaji kojima će se ostvariti zacrtani ciljevi i zadaci usavršavanja vodećih kadrova strukturirani su u skladu s globalnim diferenciranim tematskim područjima vezanim za obrazovne potrebe vodećih kadrova, što se nalaze na različitim funkcijama u preduzeću.

Za uspešnost poslovanja, menadžere treba **obrazovati i usmeriti** da ovladaju karakteristikama rukovođenja, kao što su:

- osposobljenost za generalizaciju;
- odlučnost za preuzimanje odgovornosti i rizika;
- samopouzdanje (u sebe, organizaciju i vlastite poduhvate);
- sposobnost za komuniciranje i tehnologiju u saradnji;
- sposobnost za preduzetništvo (poslovne vrednosti);
- orijentisanost prema kadrovima (humanističke vrednosti);
- hrabrost u iznošenju svog mišljenja i zastupanju vlastitog stava;
- kreativnost i inovativnost u vođenju procesa;
- fleksibilnost organizovanja i vizija planiranja u razvoju.

Program se strukturira prema odgovarajućim tematskim područjima relevantnim za rukovođenje. Program treba permanentno inovirati na temelju istraživanja i brojnih konsultacija domaćih i stranih eksperata, a u skladu sa promenama u privrednom životu.

Svrha programa obrazovanja menadžera jeste da polaznici usvoje savremena znanja i informacije o menadžmentu preduzeća u tržišnoj ekonomiji. Program ima višestruke zadatke:

- **upoznati** polaznike sa svetskim i domaćim teorijskim i praktičnim dostignućima iz područja inoviranog rukovođenja u tržišnim uslovima,
- **usmeriti** polaznike škole na primenu temeljnih postupaka u timskom radu za izradu strategije i vizije razvoja preduzeća, kao i vođenja svih radnih i upravljačkih procesa, posebno pomoću kompjutera,
- **osposobiti** polaznike za efikasno sažeto pisano analiziranje i usmeno prezentiranje problema i rešenja, kao i za dalje samoobrazovanje i korišćenje različitih izvora literature i informacija.

Program bi se realizovao kroz više oblika seminara, npr.:

- informativni (aktuelno-tematsko područje),
- ekspertno-participativni (studij slučajeva),
- formativni (usvajanja tehnika i postupaka vođenja),
- inoviranje znanja (kontinuirana dogradnja),
- usavršavanje za funkciju (specijalističko),
- postdiplomska specijalizacija iz rukovođenja.

Seminari se održavaju **rezidencijski i izvan mesta rada i stanovanja**, zbog opsežnosti programa i delotvornijeg rada. Polaznici seminara u dužem trajanju, koji savladaju program redovnim pohađanjem nastave, sudelovanjem u raspravi kao i izradom i obradom seminarskog rada dobijaju diplomu postdiplomske specijalizacije rukovođenja, kao dokument važan prilikom konkurisanja za funkciju menadžera.

Program se usklađuje sa strategijom sistema obrazovanja, a posebno bi se oblik postdiplomskog specijalističkog usavršavanja za rukovođenje mogao izvoditi i preko instituta i fakulteta, ali bi se i bitno razlikovao od dosadašnjih programa obrazovanja, kako sadržajem, tako i savremenošću oblika izvođenja (casestudy, okrugli stolovi, panel-rasprava, vežbe, debatan kružoci i sl.). Netreba zaboraviti ni konsalting.⁹⁹

Programi se projektuju na temelju polazišta, ciljeva i zadataka verifikovanih istraživačkim projektom. Temeljna polazišta u koncipiranju programske strukture usavršavanja menadžera i drugih kadrova su sledeća:

- znanje treba inovirati zbog novih saznanja i informacija, zaborava, zastarelosti i aktualizacije,

99 Videti: Mihailović Branko, Cvijanović Drago, Pejanović Radovan (2011): "Marketing consulting in function of development of serbian agrocomplex enterprises", *TTEM, TECHNICS TECHNOLOGIES EDUCATION MANAGEMENT, DRUNPP, Sarajevo, Volume 6, Number 2, 2011, ISSN 1840-1503, pp. 496-502. Indexing on: Science Citation Index Expanded <http://www.isiwebofknowledge.com>, EBSCO Publishing (EP) USA <http://www.epnet.com> Thompson Reuters, ISI Web of Knowledge.*

- sistem obrazovanja menadžerskih kadrova treba postaviti tako da bude primeren zaoštrenim uslovima tržišne konkurencije, vodeći računa o štednji, ekonomičnosti i iskorištenosti organizacionih, stručnih i materijalnih potencijala,
- treba koristiti racionalne oblike rada, dislocirane, uz najniže troškove, primenjujući participativne metode rada i uključujući u programe sadržaje važne za unapređivanje strategije menadžmenta,
- sve programe treba neprestano aktuelizovati na temelju rezultata istraživanja,
- ceo sistem treba usklađeno realizovati na temelju zajedničkih dogovora i zajedničkih planiranja realizacije - nauke i privrede.

S toga je **glavni cilj** kontinuiranog obrazovanja rukovodećih kadrova osposobljavanje, usavršavanje i inoviranje znanja i informacija relevantnih za uspešno obavljanje preduzetničko-koordinativne funkcije.

Takođe, neophodno je osposobljavati sudionike za organizovano samoobrazovanje, kao i organizovati permanentno informisanje u funkciji kontinuiranog obrazovanja. Trebalo bi jednom broju perspektivnih kadrova trebalo omogućiti dodatni specijalizaciju kao najviši oblik usavršavanja iz organizacije i upravljanja-generalnog ili funkcionalnog menadžmenta.

8. MOTIVACIJA-KLJUČ USPEHA MENADŽERA

Šta bi trebalo da sadrži teorija motivacije ?

Klasifikovati najvažnije motive, staviti ih u međusobni odnos, ukazati na zakonitosti nastajanja i nestajanja, te na najekonomičniji način objasniti razlike između ljudi u pogledu motivacije je bit teorije motivacije.

Šta ne treba očekivati od teorije motivacije ?

Ona nije čarobni štapić kojim bi se egoizam, i drugi nedostaci sami od sebe rešili. U psihologiji motivacija se tumači kao **pobuda ili razlog za ponašanje ljudi** u pravcu ostvarivanja nekog cilja ili podsticanje očekivane koristi (rezultata). Takođe, ona se tumači kao procese koji se odvija u nizu: **podsticaj -> reakcija -> posledica**.

Rečju, motivacija je sredstvo rukovođenja. Rukovodstvo preduzeća treba da poznaje motivacione varijable, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanje i načine reagovanja pojedinca na preferencije. U tom smislu korisno je upoznati neke od teorija i pristupa.¹⁰⁰

100 O tome su vrlo iscrpno pisali: prof. dr Mirjana Petković i prof. dr Mića Jovanović u knjizi "Organizaciono ponašanje", Megatrend, Beograd, 1996.g. str. 99—103. i prof.dr Slobodan Čerović u knjizi "Menadžment u turizmu», PMF; Novi Sad, 2003.g., str.239 - 245

8.1. Sadržajne teorije motivacije

A) “Teorija X” i “Teorija Y”. Početkom šezdesetih godina XX veka D. McGregor (**Douglas McGregor**) je svojom poznatom knjigom “The Human Side of Enterprise” definisao dve teorije o ponašanju ljudi.

Prema “**Teoriji X**” većina ljudi ne voli da radi i izbegava rad kad god je to moguće. Proističe da su ljudi urođeno lenji i zato je neophodna stroga kontrola. Da bi se ostvarili ciljevi preduzeća ljude treba prisiljavati da rade, koristeći metode pretnji i kazne. Prema “**Teoriji X**” običan čovek je neambiciozan, izbegava odgovornost, voli da mu se konkretizuje zadatak, preferira sigurnost i želi da bude usmeravan. On smatra da većina ljudi ne pripadad opisanom tipu ljudske prirode.

Prema “**Teoriji Y**” čovek ima prirodnu potrebu za radom, kao i za odmorom i rasonodom. Ljudi su skloni inicijativnosti i samokontroli. Zato direktna kontrola i nadzor nisu najbolji način da se ostvare ciljevi organizacije. Ljudi u organizaciji prihvataju, ali i traže odgovornost. U rešavanju problema organizacije treba uključiti **maštu i kreativnost** članova organizacije. Intelektualni potencijali pojedinaca u organizaciji samo su delimično iskorišćeni. Prema “**Teoriji Y**” ljudsko ponašanje zavisi od toga **kako se sa ljudima postupa**. Ako su pod strogom kontrolom ljudi će reagovati nepopustljivošću i otporom. S druge strane, ako nisu strogo kontrolisani, ali im je data odgovornost za poslove koji obavljaju i ciljeve organizacije, ljudi će biti motivisani, delovaće samokontrola, samoinicijativa i odgovornost.

B) Maslovljeva teorija motivacije. Abraham Maslow sugeriše da su ljudske potrebe poredane hijerarhijski i da one koje su nisko u hijerarhiji moraju da se velikim delom zadovolje, pre nego što će one koje su više u hijerarhiji motivisati ponašanje. Ove potrebe mogu se definisati kao:

- fiziološke potrebe: svetlost, seks, hrana, voda, vazduh i drugo što omogućava ljudski opstanak,
- bezbednosne potrebe: sigurnost, red, sloboda i zaštita od straha i pretnji
- potrebe za pripadanjem i ljubavlju: ljubav, nežnost, osećanje pripadnosti i ljudski kontakti,
- potrebe za ugledom i statusom: snaga, dostignuće, poverenje, nezavisnost, priznanje i sl.
- potrebe za samodokazivanjem: napredovanje, zadovoljstvo, shvatanje svojih mogućnosti.

Ova hijerarhija (koja se ponekad humorno opisuje kao od “stomaka do glave”!) leži na dve pretpostavke: a) da nezadovoljene potrebe motivišu ponašanje; i b) da kada se pojedina potreba zadovolji postaje manji motivator i sledeća na redu dobija više vrednosti.¹⁰¹

101 Šire: Abraham H. Maslow - “*Motivation and Personality*”, Harper, ROW, NY, 1976.g.

C) Koncept “uspeh - učinak”. Mek Klilend (**David McClelland**) je utvrdio da postoji jaka korelacija između potrebe za uspehom i visokim učinkom. Formulirao je koncept “**uspeh - učinak**”. Utvrdio je da kod ljudi koji imaju snažnu potrebu za uspehom karakteristike posla presudno utiču na motivisanost. Takvi pojedinci imaju predispozicije za rukovodeća mesta i odlikuju se sledećim osobinama: a) žele da preuzmu odgovornost u rešavanju problema, b) spremni su da preuzmu složene, teške i naporen zadatke i da snose rizik, c) veliki značaj pridaju ocenjivanju svoga rada.

Iz koncepta “uspeh-učinak” proističu dve prepreke. Prvo, pojedince koji imaju izraženu potrebu za uspehom treba rasporediti na poslove koji su izazovni, podsticajni, dovoljno složeni da angažuju njihov talenat, stručnost i sposobnost. Drugo, ljudi sa ovakvim osobinama ne mogu se uklopiti u formalizovanu strukturu i odnose nadređenosti i podređenosti. Njima je potrebna **samostalnost, raznovrsnost, dinamika i međusobno komuniciranje sa rukovodiocima**.

D) Teorija dva faktora. F. Herzberg (**Frederick Herzberg**) je razvio teoriju o dva faktora koji utiču na motivaciju. Zaključci su bazirani na rezultatima istraživanja o stavovima zaposlenih prema poslu i podsticajima. Istraživanja su sprovedena u više preduzeća, a uzorak je obuhvatio 200 inženjera i knjigovođa. Zaključak je da na stavove prema poslu i ponašanje pojedinca u organizacije deluju dve grupe faktora: “zadovoljavajući” i “nezadovoljavajući”. “**Zadovoljavajući**” faktori su u vezi sa potrebama pojedinaca i karakteristikama poslova koje obavljaju. U ovu grupu Herzberg uključuje sledeće podsticaje: uspeh, priznanje, odgovornost i napredovanje. To su faktori koji motivišu. “**Nezadovoljavajući**” faktori se odnose na organizacioni kontekst preduzeća, kao što su: uslovi rada, plata i kadrovska politika.

8.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije objašnjavaju dinamičke odnose između motivacionih promenljivih koje se tiču iniciranja, usmeravanja i održavanja ponašanja, tj. aktuelnog procesa motivacije. Ovi procesi se predstavljaju teorijama očekivanja, jednakosti i cilja.

A) Teorija očekivanja. Osnova teorije očekivanja je da se na ljude utiče očekivanim rezultatom njihovih akcija. Njene karakteristike su:

- ona je zasnovana na percepcijama pojedinaca o rezultatima alternativnih ponašanja,
- teorija očekivanja pomaže da se objasne pojedinačne razlike u motivaciji i ponašanju, za razliku od Maslovljeve teorije univerzalnog sadržaja,
- takođe, ona pokušava da meri jačinu motivacije pojedinaca,
- ova teorija se zasniva na pretpostavci da je ljudsko ponašanje uglavnom racionalno, a pojedinci svesni svojih ciljeva i motiva, iz čega je moguće predvideti ponašanje.

Menadžerske implikacije ove teorije su da se koristi za **dijagnosticiranje i rešavanje organizacionih** problema. Najder je dokazao da menadžeri treba da shvate da ljudi rade dobro samo kada očekuju da njihovi napori daju dobre rezultate, što je preduslov kvaliteta.

B) Teorija jednakosti. Prema teoriji jednakosti (Adams), motivacija pojedinaca u preduzećima je pod uticajem nivoa do koga postoji fer i ravnopravan tretman u poređenju sa tretmanom koji imaju drugi. Ona pretpostavlja da je, u slučaju osećanja nejednakosti, pojedinac motivisan da nju smanji, što može izazvati različita ponašanja, kao:

- menjanje ulaganja, tj. odluku da se ulaže manje ili više napora u rad;
- menjanje ishoda, tj. uslova plaćanja ili rada, bez menjanja ulaganja;
- deformisanje ulaganja ili ishoda, pre nego njihovo menjanje tako da osoba može da promeni svoje percepcije onoga što ulaže u organizaciju;
- napuštanje situacije - traženje premeštaja ili otkaz;
- preduzimanje akcija da se promene ulaganja ili ishodi (bilo aktuelni ili primereni) drugih, tj. govorenje kolegi, “ne bi trebalo da radiš tako vredno, ne isplati se”;
- menjanje osobe sa kojom se pojedinac poredi tj. ja mogu biti u gorem položaju u poređenju sa X, ali dobijam fer tretman u poređenju sa Y.

C) Teorija cilja. Lok dokazuje da postoje tri sazajna procesa posredujuća između događaja koji se dešavaju u sredini oko osobe, tj. uslova rada i posledičnih rezultata te osobe. Oni su odlika percepcija tog događaja. Postoji znatan broj kritičnih atributa ili karakteristika ciljeva koje treba razmotriti. Prva teškoća cilja: što se teži cilj postavi, viši je nivo realizacije, pod uslovom da cilj nije nerealan visoko. Drugo, što se specifičniji cilj postavi, veći je uticaj na sledujući rad. Treće, da bi cilj imao pozitivan uticaj na rad osobe, ta osoba ga mora prihvatiti, i s toga je učešće u postavljanju ciljeva veoma važno. Postoji značajan potencijal u teoriji cilja za uticanje na motivaciju i rad članova kolektiva pod uslovom da su menadžeri obučeni da razviju neophodne veštine senzibilnog i taktičkog postavljanja ciljeva.

9. RAZVOJ KARIJERE MENADŽERA

Karijera je uspešno uzdizanje, napredovanje i promocija ljudi u njihovoj profesiji. Profesionalni razvoj direktno je vezan za preduzeće ili organizaciju. Oblik karijere menadžera određuju vrlo različiti činioci: a) profesionalna mobilnost (na osnovu redovnog, poslediplomskog i specijalističkog obrazovanja, te stalnog usavršavanja i inoviranja znanja); b) horizontalni oblik profesionalnog kretanja (prelazom iz jednog odeljenja u drugo, preuzimanjem druge službe na istom nivou hijerarhije); c) vertikalna profesionalna mobilnost (napredovanje u struci ili uzdizanje u hijerarhiji u

istoj organizaciji); d) dijagonalna profesionalna mobilnost (napredovanje i u struci ili imenovanje na višu hijerarhijsku stepenicu u drugoj organizaciji).

Profesionalna karijera menadžera razvija se u pet faza: **pripremna faza** (poseban tretman i usavršavanje potencijalnog menadžera); **početna faza** (imenovanje na funkciju); **probna faza** (na određeno vreme, kao zamena ili probni mandat kada se kandidat dokazuje i potvrđuje); **stabilna faza** (čvrst i određen status menadžera) i **predpenziona faza** (zaokruženi profesionalizam, zadovoljstvo postignutim ciljem, domet vodeće ili savetničke funkcije - zavisno od snage ideja).

Karijera je povezana sa ambicijama, aspiracijama, orijentacijom i progresijom u procesu razvoja, pri čemu se javljaju i frustracije, lutanja, blokade, regresija, te usponi i padovi. Zato svako uspešno preduzeće sistemski planira razvoj karijere prema potrebama organizacije i svakog pojedinca u njoj. Polazeći od potreba organizacionog i poslovnog razvoja, integracionih procesa i prolagođavanja promena karijere, napredovanje i obrazovanje radnika planira se dugoročno, razvojno i operativno. Prilikom stvaranja navedenih planova i programa kontinuirano se vrednuju rezultati u razvoju karijere (znanja, sposobnosti, interesi, motivacija). Isto tako, ispituju se uspesi, iskustva i alternativni poslovi ili funkcije. U uslovima tržišne privrede **menadžeri neprekidno grade karijeru kako bi izdržali konkurenciju**.

Da bi preduzeća zadržala uspešne menadžere kod kojih je karijera u usponu, moraju ih motivisati (novcem, ugledom, moći, dodatnim pogodnostima), ali i osigurati im izazovne programe i poslove (dopustiti im, naravno, da ih i oni ponude).

Program profesionalnog napredovanja predviđa procedure za izradu analiza i preduzimanje akcija. Povremeno se analiziraju slaba mesta u lancu hijerarhije, proverava se uspeh i ponašanje menadžera. Ocenjuje se profil rada, znanje, sposobnosti i ambicije. Analize i ocene mogu poslužiti i za stvaranje tima u preduzeću (eksperimentni i kompetentni profili), ali i za izradu programa ciljane specijalizacije. Iz analiza i ocena može se zaključiti i o zadovoljavanju vrednosti i životnih ciljeva, kao i mogućnost za profesionalnu mobilnost - promociju.

Ipak, može se reći da su za uspeh u profesionalnoj karijeri od presudne važnosti ovi kriterijumi:

- sposobnost vođenja procesa i saradnika,
- maštovitost i stvaralaštvo u organizaciji i tehnologiji,
- istrajnost pri uvođenju i funkcionisanju inovacija,
- entuzijazam - preduzetnički duh i poslovni rizik,
- istraživačka pronicljivost u sklopu projekta preduzeća.

Karakterne crte uveliko utiču i na vrstu napredovanja na poslu, kao npr.: želja za daljim usponom, podvrgavanje uticajima, zadovoljstvo već postignutim, lutanje za raznim poslovima, blokiranje u razvoju i regresija. Sa druge strane, karakter utiče i na aspiracije - orijentaciju u karijeri, navodim primer od 6 tipova (prema D.C. Milleru)

— Primer testa aspiracije u karijeri

Orijentacija u karijeri	Karakter specijalizacije
Ambiciozan	Osećaj nade i uverenja da je u profesiji moguće postići više
Povodljiv	Prihvatanje karijere koju roditelji, rodbina i prijatelji preporučuju ili očekuju
Zadovoljan	Osećaj zadovoljstva već postignutim, nema aspiracija za daljim napredovanjem
Smušen	Osećaj nesigurnosti i neodlučnosti u pogledu svega što je u razvoju karijere postigao
Frustriran	Opsednut sputanošću profesionalnih aspiracija i težnjom za usmerenje na drugi cilj
Obeshrabren	Rezignacija i beznade u pogledu karijere i uspeha na poslu

Ovaj test takođe (kao i prethodni) popunjavaju pojedinci, ali i viši rukovodioci, kao i timovi, zbog objektivnijeg suda, bez uticaja trenutnog neraspoloženja. Rezultati su vrlo važni za izbor kandidata, kao i prilikom reimenovanja.

10. TIMOVI ILI TIMSKI MENADŽMENT

U savremenom poslovanju odvija se još jedna revolucija. Ona se ogleda u donošenju odluka o poslu u sve turbolentnijim uslovima, o tome kako ostvariti zadato, kojim ciljevima preduzeće treba da teži, te ko je odgovoran za poslovni (ne)uspeh. Ta revolucija dotiče svakog u preduzeću – od samog vrha do samog dna. Njena pojava je novitet. Ta revolucija se zove **timovi**. **A tim čine dve ili više osoba koje se udružuju u poslu radi postizanja zajedničkog cilja.**

U timskom radu lakše se koriste saznanja i resursi svih zaposlenih kako bi se rešili svi problemi u poslovanju preduzeća. U dobro organizovanom timu povezani su zaposleni koji obavljaju različite funkcije i pripadaju različitim nivoima organizacije, a svi oni pomažu u iznalaženju najboljeg načina da se raši neki problem. Na pitanje zašto raditi timski **Peter Drucker** kaže: "Nijedno znanje nije ispred drugog; svako se meri po doprinosu zajedničkom zadatku, a ne po nadmoćnosti ili nemoćnosti. Zato u savremenim poslovnim sistemima nema mesta šefovanju. Organizacija mora delovati kao **tim**". (*Harvard Business Review*). Stara hijerarhija uzmiče, a organizacione celine se smanjuju.

Više nego ikada ranije, u poslovnom svetu se nagradjuju zaposleni koji **medjusobno saradjuju**, a ne oni koji se nadmeću jedni s drugima. U preduzećima se ne mere više samo individualni doprinosi pojedinaca, već i to koliko su delotvorni u timskom radu. Ovo bitno menja shvatanja o organizacionoj strukturi. Umesto podela na funkcije formiraju se timovi iz različitih odeljenja što mudrim menadžerima olakšava

posao. Na taj način se smanjuje **neproduktivna konkurencija među zaposlenima, deli se znanje između članova tima, pospešuju komunikacioni procesi i ostvaruju zajednički ciljevi**. Istovremeno, u timskom radu donošenje **odluka** je ne samo brže, nego i kvalitetnije. **Inovativnost i prilagodljivost** timova je očigledna.

Postoje tri vrste timova: **zvanični, nezvanični i samoupravni**.¹⁰²

Za sastavljanje **zvaničnih timova** zadužen je top menadžent ili vrhovno rukovodstvo. Ono postavlja ciljeve koji se mogu odnositi na razvoj nove proizvodne linije, preko utvrđivanja sistema za obradu faktura, do planiranja izleta za službenike kompanije. Postoji nekoliko vrsta zvaničnih timova:

- **operativne grupe** se formiraju privremeno kako bi se rešila određena situacija ili problemi sa određenim rokom za rešenje,

- **odbori** su dugoročni ili privremeni timovi koji obavljaju redovne i specifične organizacione zadatke, pri čemu promena članova ne remeti njihov rad, tj. Nije bitno ko je u njihovom sastavu,

- **komandni timovi** su sastavljeni od menadžera ili supervizora i svih zaposlenih koji podnose izveštaj njemu; takvi timovi su po svojoj prirodi hijerarhijski i predstavljaju tradicionalan način da se obavljanje zadataka prenese od menadžera do zaposlenih.

Neobavezni timovi su neobavezna udruženja zaposlenih koja se spontano razvijaju u formalnoj strukturi organizacije. U takve timove spadaju grupe zaposlenih koji svakodnevno zajedno ručaju, ali i oni koji vole da budu zajedno – i na poslu i u slobodno vreme. Članstvo u nezvaničnim timovima je promenljiva kategorija, jer se prijateljstva i druge veze među zaposlenima s protokom izvesnog vremena menjaju. **Korist** od neobaveznih timova je i u tome što zaposleni mogu dobiti informacije i van zvaničnih kanala komunikacije i u njima zaposleni mogu da pretresu probleme koji ih muče.

U **samoupravnim timovima** se kombinuju odlike zvaničnih i nezvaničnih timova. Ove timove obrazuje rukovodstvo i oni često brzo postanu samostalni, jer njihovi članovi preuzmu odgovornost da svakodnevno rade u timu. Broj članova se kreće od 3 do 30 i njihov zadatak je da se sastaju kako bi rešili uobičajene probleme zaposlenih. Samoupravni timovi se nazivaju i *timovi visokog učinka, interfunkcionalni timovi ili sinertimovi*. Da bi bili uspešni samoupravni timovi moraju da budu **sastavljeni od zaposlenih iz različitih delova preduzeća, mali zbog efikasnosti, samostalni u svom delovanju i višefunkcionalni da se vidi proizvod njihovog rada**.

Pojedinac u timu može biti organizator, predsedavajući, ekspert, spoljni autoritet, lider, kritičar, kreativac, birokrata, klimoglavac, društveni tip i finalizator.

102 Postoji mišljenje da se svaka grupa ljudi, ako se uporedi sa čovekom, može svesti na sledeće: maštovita GLAVA su oni koji smišljaju kako će neko drugi uraditi posao umesto njih; JEZIK su oni koji su glavni za priču, ali se teško prihvataju bilo kakvog posla; ubojita DESNICA su oni koji poruše sve što ostali pokušaju da izgrade i KIČMA su oni koji zaista rade.

10.1. Sinergizam ili antagonizam timskog menadžmenta

Ukoliko se uvažavaju postulati na kojima počiva timski rad, konačan rezultat biće **sinergizam**, kao pojava koja donosi uspeh i nov kvalitet. Matematički, sinergizam bi se mogao izraziti formulom $2 + 2 = 5$. Analizirajući timski rad baziran na poštovanju gore navedenih principa, može se reći da **sinergizam predstavlja pojavu kada se uspešnom interakcijom i komunikacijom među članovima tima rađa nov kvalitet koji prevazilazi prost zbir ideja ili rešenja sa kojim su članovi tima ušli u timski rad.**

Međutim, ukoliko se principi timskog rada ne poštuju, kao posledica dominacije pojedinih članova, konflikata, ličnih netrpeljivosti itd., rezultat timskog rada je **antagonizam** sa pogubnim posledicama i rezultatima za konkretni projekat, čitavu organizaciju i sve članove pojedinačno.

To je razlog da se u razvijenim zemljama mnogo pažnje i velika sredstva poklanjaju sticanju znanja u oblasti timskog rada. Podatak da 80% američkih kompanija intenzivno ulaže u timski rad predstavlja značajnu informaciju i ozbiljan putokaz za naše menadžere i organizacije.

Poznati autori, **Davenport i Prusak**, razmišljajući o kreiranju znanja smatraju da je jedna od veoma važnih faza i **proces fuzije**. Kroz ovaj proces, ljudi koji rade skupa uspevaju da predstave svoju kompleksnost i da kroz eventualne konflikte kreiraju novu **sinergiju**. Tako su ljudi sa različitim perspektivama primorani da rade zajedno na problemima i projektima i da skupa dođu do odgovora. Slično razmišljaju **Nonaka i Takeuchi** smatrajući da je okupljanje ljudi sa različitim znanjima i iskustvima jedan od neohodnih uslova za kreiranje znanja. Razlike među individualnostima omogućavaju timu da rešavanju problema ne prilazi rutinski, već da se raznolika postojeća znanja i stare ideje kombinuju na nove načine.¹⁰³

Osim navedenih timskih struktura, u najnovije vreme javljaju se novi oblici organizovanja (**zajednice i mreže**), koje se uglavnom vezuju za organizacije čiji se rad temelji na znanju i informacijama. Njihova sličnost sa timovima se ogleda u sledećem:

- stvaranje prostora za samodokazivanje i samopotvrđivanje,
- kreiranje novih i drugačijih ideja,
- razmena znanja, informacija i iskustava,
- razvijanje sposobnosti i veština,

Ipak, među njima postoje i značajne razlike, pre svega po:

- statusu,
- odnosu prema poslovnoj politici preduzeća,
- odgovornosti članstva,
- definisanju ciljeva i
- načinu finansiranja

103 Šire: prof. dr Slobodan Pokrajac i prof. **dr Vidoje Stefanović** – “*Menadžment ljudskih resursa-osnovne funkcije i procesi*”, Visoka tekstilna škola, Beograd, 2010.g., str. 127-135

Zajednice su poseban oblik organizovanja stručnih i drugih kompetentnih ljudi radi proširivanja i produblivanja određenih znanja i sposobnosti, kao i radi pronalaženja racionalnijih i optimalnijih rešenja problema i izazova. Zajednice i mreže nemaju precizno definisane ciljeve, ni jasno postavljene zadatke.

11. MENADŽER BUDUĆNOSTI

Profil menadžera preduzeća sutrašnjice treba posmatrati u dinamičnom razvoju privrede i društva. **Osnovni mu je zadatak da predviđajući budući tok razvoja, strateški primeni dostignuća tehnoloških inovacija, stvarajući nove prilike za povoljne poslovne transformacije.** Inovativni procesi traže visok stepen inicijativnosti menadžera u pokretanju razvojnih mogućnosti, podržavanju istraživačkog duha i preduzetničke atmosfere, fleksibilnosti u poslovanju i omogućavanje humanijih međuljudskih odnosa. O tome u svom "delu "Upravljanje u novom društvu" vrlo inspirativno piše **Piter Draker**: " Sve više će posao menadžera budućnosti ličiti na najsofisticiraniji posao za koji ja znam, a to je upravljanje operom. Tu su vaše zvezde i vi ne možete da im izdajete naredjenja; imate i ansambl i orkestar; imate ljude koji rade iza scene; i imate publiku. Svaka od ovih grupa je posve različita. Ali, dirigent opere ima partituru. I svi drugi imaju tu istu partituru. U preduzeću morate da se postarate da se sve različite grupe približavaju da bi proizveli željeni rezultat. To je ključ razumevanja onoga što je pred nama. Ne radi se o tome ko je manje ili više važan, **već ko je za šta važan.** Ne radi se o uzdržavanju od izdavanja naredjenja, već treba znati kada naredjenje treba dati, a kada se prema nekome treba odnositi kao prema partneru " .¹⁰⁴

Vođenje i organizovanje poslovanja preduzeća sutrašnjice ostvaruje se na temelju koncepcija, strateških načela, preduzetničke filozofije, savremenih metoda i tehnika "bioenergetskog" organigrama i informatičkog algoritma u procesima tehnoloških i društvenih inovativnih promena. To su procesi automatizacije i kibernetizacije privređivanja koji zahtevaju inovirani profil menadžera preduzeća. Odlučujući elementi tog inoviranog profila menadžera su celovitost karakternih svojstava, visok nivo menadžerskih i organizacionih znanja (presek tipičnih crta profesije), visok stepen strateškog poduzetništva i marketinškog rizika, te sposobnost aplikacije inovacija. ^estitost i talenat dolaze na prvo mesto, sve ostalo može se naučiti uz odgovarajuće uslove, programe i stimulanse.

Menadžer sutrašnjice mora znati **inovativno razmišljati**, stvarati i aplicirati inovacije. Znanja potrebna menadžeru ne mogu se steći odjedanput; potrebno je kontinuirano obrazovanje za nove situacije. S toga, menadžer sutrašnjice treba dobro ovladati znanjem vezanim uz inovativno poslovanje. To znači da bi menadžer sutrašnjice uz diplomu odgovarajućg fakulteta, morao pohađati i seminare za

104 Peter Drucker – « *Managing in the Next Society*», New York, 2002.g., str.70

inoviranje znanja i veština, te postdiplomske studije iz menadžmenta. No, kontinuirano obrazovanje potrebno je i ostalim rukovodiocima, te svim delatnicima u inovativnim procesima. Sadržaj obrazovanja treba usmeravati na ostvarivanje stratezijskih ciljeva, prilagođavanje promenama, ovladavanje inovacijama, te na demokratizaciju i na humanizaciju odnosa.

Od inovirane uloge top menadžera očekuje se da će na temelju rezultata istraživanja vezanih uz projekte u preduzeću, ali i uz one spolja, veliki deo vremena provede u kreiranju strategije razvoja tehnologije, saradnika, privređivanja, odnosno **planiranja dugočnog razvoja preduzeća**. Ostali fond vremena raspoređuje se na organizovanje inovacija, delegiranje poslova i ovlašćenja saradnicima, na koordiniranje saradnika, te kontrolisanje procesa i akcija, a manji se deo ostavlja za operativne poslove i operativno odlučivanje. Profil srednje linije menadžmenta osposobljava se za organizovanje i kontrolisanje, a niže za kontrolisanje i operativne poslove. Svi profili u svom delokrugu rada obavezno posvećuju deo vremena razgovoru s ljudima, te obradi informacija.

Savremeni profil menadžera karakteriše liderstvo, kreativnost, preduzetništvo i rizičnost. Profil menadžera ima sličnost sa profilom sportskog trenera:

- sposobnost autoritativnog vođenja tima kao celine,
- korišćenje sposobnosti pojedinca radi učvršćenja karika u lancu tima,
- profesionalnost,
- motivisanje saradnika sa osećanjema za dobru međusobnu saradnju i
- raspoređivanje ljudi prema stvarnim sposobnostima, prema sklonosti i spremnosti, što treba da budu temelji promocije savkog zaposlenog.

Chester Bernard napominje da uspešan menadžer stalno pita: "Na koje sve načine mogu doprineti efikasnosti organizacije gde radim"?

U fazi **nastanka, preduzeću** je potreban agresivni starter, rizičar, svestrani ekspert, kreator, inovator, dinamični preduzetnik, ekstrovertna osoba. Proces **rasta preduzeća** zahteva razvojno - ciljnu orijentaciju, mobilnost, fleksibilnost, iskustvo. Uz **zrelost preduzeća** ide stabilni ekspert, odlučni promotor, usavršitelj promene, konsolidator poslovanja, stabilizator inovativnih procesa, tvorac sporazuma s partnerima i saradnicima. **Starosti preduzeća** potrebni su radikalniji zaokreti i reorganizacija. To traži inovativnu osobu, problemski orijentisanu, tolerantnog reorganizatora, prefektnog reinovatora i geeneralističkog poduzetnika s naglaskom na decentralizaciju procesa i odlučivanja.

Uspeh menadžera zavisi od izbora i stila aktivnosti. Npr:

a) ako je maksimalni naglasak na proizvodnju, a minimalni na ljude, rezultat može biti varljiv, nepouzdan i privremen;

b) ako se velika pažnja poklanja ljudima, a mala proizvodnji to može biti dobar start za veće rezultate, ali u budućnosti;

c) uspostavljanje ravnoteže između brige za ljude i proizvodnih zadataka, stabilna je osnova za postizanje većih uspeha;

d) organizacija maksimalno usmerena na ljude i proizvodnju stvara visok stepen podudarnosti ciljeva i optimalizacije uspešnosti. Brižljiva analiza u svakom preduzeću može korisno poslužiti za korigovanje stila rada, kadrovsku selekciju i uspešnost poslovanja.

Naredna tabela sadrži rezultate istraživanja sposobnosti menadžera (generalnih i funkcijskih) u više kompanije evropskih država (prema OECD), koji mogu pomoći u izradama vlastitih analiza u svakom preduzeću. Rezultati su dobijeni istraživanjima, te potvrđeni longitudinalnim analizama, a dati su u proseku. Ocenjivači su bili, u vremenskim razmacima isti posmatrači, a usklađivanje se činilo u grupnim raspravama čime se postigla objektivnost i neutralnost ocenjivanja.

Tabela 8. *Rangirani elementi profila rukovodioca*

Karakteristike profila	vrlo nizak		izrazit		vrlo visok
	1	2	3	4	
<i>Sposobnost odlučivanja</i>	1.7				
<i>Inteligencija</i>			4.3		
<i>Sposobnost korespondencije</i>			3.8		
<i>Sposobnost organizovanja</i>			4		
<i>Fleksibilnost</i>			3		
<i>Moć verbalnog izražavanja</i>			3		
<i>Mogućnost opterećenja</i>			3.6		
<i>Snaga realizacije</i>		2.6			
<i>Motivator stvaralaštva</i>			3.6		
<i>Spremnost delegiranja</i>		2.4			

Izvor: OECD Ocena 5 = najviša; 1 = najniža

Distribucija dobivenih rezultata govori o grupisanju oko prosečnosti između ocene dobar i vrlo dobar. Nalaze se i ocene srednjih vrednosti, tj. nema ni loših ni super odličnih rukovodioca, što ne znači da nema takvih pojedinaca. To s toga, što izrazito sposobni odlaze na funkciju generalnog vodstva, a izrazito loši u selekciji otpadaju.

Pitanjima futurologije u oblasti menadžmenta danas se bave poznati svetski futuristi, konsultanske firme i univerziteti, ne bi li otkrili kako će izgledati menadžer budućnosti, koji će kvalitet posedovati i šta će biti njegova motivacija za rad? U tom smislu postoji serija napisa koji tretiraju ovu problematiku. U knjizi "The Managing of Change" **Bejsil i Kuk** iznose svoje gledanje na buduće aktivnosti menadžera i kažu da u odnosu broja menadžera i broja radnika povećava se broj menadžera da bi se izašlo u susret izmenama u orijentaciji menadžmenta. To podrazumeva smanjenje rutinskih manipulacija materijalnim dobrima u korist razvijanja novih ideja i motivisanje ljudi da te ideje primenjuju. **Razmišljanje i dijagnostičiranje zameniće akciju**, koja je trenutno primarna aktivnost menadžera. Pomenuti autori osobito insistiraju na profil budućeg menadžera za koga kažu da će podsticati razilaženje u pogledima, tolerisati konflikte i

uvek biti spreman za prihvaatanje novih ideja, načina rada i mišljenja. Takođe smatraju da će uloga **timskog rada** biti dominantna u odnosu na situaciju koja danas živi.

Alvin Toffler smatra da će organizacija budućnosti tražiti ljude koji će brzo učiti kako bi snagom svog intelekta mogli da razumeju novonastale promene, probleme, odnosno takve osobe koje će imati maštu za iznalaženje novih rešenja, predloga i sugestija.¹⁰⁵

Komenatari koji su se nakon objavljivanja pomenutih knjiga pojavili u britanskoj naučnoj i stručnoj javnosti, kao i kod vodećih menadžera u toj zemlji, pokazuju da postoje velike oprečnosti na iznete stavove, ali i neslaganja sa mnogim budućim projektima. U jednom od komentara "Bullock Committee", pored raznih mišljenja, kaže se i sledeće...: "Verujemo u način i energiju da radnici budu više zadovoljni svojim radnim mestom i da doprinose povećanju stepena produktivnosti i efikasnosti britanske industrije, a samim tim i boljem životnom standardu cele nacije. Ne radi se o međusobnom optuživanju ili opominjanju, već o uspostavljanju drugačijeg odnosa između rada i kapitala, odnosa koji će se zasnivati na učešću ne samo ljudi iz menadžmenta, nego će svi zaposleni u preduzeću deliti odgovornost za uspešno poslovanje i profitabilnost preduzeća. Međutim, takve izmene u pogledima biće na industrijske odnose i ukupnu atomsferu jedino rezultat davanja realnog, a ne lažnog ili simboličnog učešća radničkim predstavnicima u donošenju strateških odluka o budućnosti preduzeća, učešća koje je u prošlosti bilo rezervisano za ljude iz menadžmenta i predstavnike deoničara."

U poznatom globalnom časopisu "The Financial Times" iz 1980. godine, objavljen je članak pod naslovom: "The Manager as a Paragon of All Virtues" u kojem su navedeni rezultati do kojih je došao tim sastavljen od vodećih evropskih i američkih poslovnih ljudi i akademika. Oni su istraživali menadžment i obrazovanje u svetlu stalnih promena pod pokroviteljstvom "The European Fondation for Management Development" kao i "The American Assembly of Colegiate School of Business". Njihova istraživanja otkrila su da **menadžer budućnosti mora biti diplomata, odnosno čovek "preporoda", onaj koji donosi odluke, pregovara, ubeduje, zalaže se za konsenzus, strateg, koordinator i planer.** On takve osobine mora posedovati, jer u budućnosti će se, pored značaja koji će se pridavati ekonomskih i tehnološkim faktorima, mnogo veći značaj od onog koji se pridavao u prošlosti, pridavati socijalnim i tehnološkim faktorima koji utiču na organizaciju. Generalni menadžeri su pre deset godina najviše pažnje posvećivali internim problemima organizacije i 10-15% svog vremena trošili na eksterne aktivnosti. Danas, neki menadžeri troše 50-75% svog vremena na eksterne aktivnosti. Očima tradicionaliste, **menadžer je viđen kako sedi u centru kruga, a različite aktivnosti organizacije usmerava iz same organizacije.** On danas zauzima periferno mesto (ali ne i u budućnosti) i nalazi se na samom rubu kruga pokušavajući da reši probleme koji proizilaze iz okruženja, a istovremeno motri na sve što se dešava unutar kruga.

105 Alwin Toffler – "The Third Wave", New York, 1999.g.

Potrebno je odmah naglasiti da se umesto tradicionalne administrativno-rukovodeće uloge **nameće menadžer-lider**. Klasičan rukovodilac u hijerarhijsko-piramidalnoj organizaciji ustupa mesto kreatoru uslova za uspešan rad timova saradnika. Rukovodilac u čijoj je osnovi bila rutina, ustupa mesto **menadžeru-preduzetniku** koji postaje samoinicijativan, a umesto pozicije *laisser fair* i sigurnosti, postaje spreman da pružme rizik za svaku inicijativu. Takvim ponašanjem on postaje nezavisan u odnosu na naređenja.

”Menadžer-funkcionalista” odnosno specijalista za pojedinu oblast mora ustupiti mesto ”**menadžeru-generalisti**” sposobnom na orijantaciju u svim oblastima složenog okruženja i sve sadržanijim odnosima koji čine kulturu i imidž organizacije. Dakle, radi se o novom kvalitetu ličnosti, hrabroj po smernicama i odvažnoj pri odlučivanju.

Savremeni menadžeri, onako kako ih vide zapadni privredni stručnjaci, su osobe koje su veoma **prilagodljive**, mada su često vezane za svoj kulturni krug, ali i vrlo aktivne u domenu podsticaja. Od njih se sve više zahteva, podjednako na domaćem i spoljnjem planu, da izvršavaju jednostavno krajnje kompleksne zadatke. Menadžer budućnosti to treba da radi u preduzeću koje je danas dva do tri puta veće nego što je bilo pre 15 godina. Rukovođenje u novom ambijentu se poistovećuje sa primenom scenarija po kome bi preduzeće trebalo da deluje u narednih pet do deset godina, odnosno izradi vizije budućnosti. Neophodnost u ovome je da ekipa ne čelu firme svakodnevno živi sa sadržajem te vizije.

Od menadžera-lidera budućnosti imperativno se zahteva posedovanje latentnog **nezadovoljstva sa postojećim stanjem** (status quo), odnosno prisustva stalnog nemira i težnji ka promenama, inicijativi i spremnosti za preuzimanje odgovornosti. Kompleksnost u odnosima preduzeće-okolina, manifestovaće se kroz raznovrsnost proizvoda, tržišta i mnogostrukosti međusobno isprepletanih odnosa. Da bi se takav konglomerat naraslih varijabli kontrolisao, potrebni su menadžeri znatno **šireg horizonta obrazovanja** koji vladaju većim brojem instrumenata rukovođenja. Ti instrumenti moraju danas mnogo više da se diferenciraju. Primera radi, to znači da će jedan menadžer morati znatno češće da posećuje svoje klijente ili pogone u inostranstvu nego što je to do sada činio, a broj domaćih sastanaka će se udvostručiti. Najzad, sredstva informisanja očekuju od menadžera više informacija i saradnje.

Kao svojevrsno mentalno osveženje neka posluži sledeća anegdota koja je sadržana u stručnoj literaturi: *”Zašto je propalo carstvo Inka ? Zbog savršene organizacije. Između različitih nivoa upravljanja postojala je stroga podela-nije bilo protoka informacija, odnosno sve informacije dolazile su iz jednog centra. Kada je taj centar uništen, piramida se srušila.”* Ovakav iskaz samo upućuje na duboku istinu koja se može aplicirati na način, da tzv. ”tvrde” organizacione forme bez ikakve fleksibilnosti nisu menadžerski orijentisane. Menadžer XXI veka mora biti **vanserijska ličnost** čije će radne navike i intelekt značiti kompatibilnost sa sredinom u kojoj živi i tehnologijom koju bude primenjivao. Bez sumnje, njegov rad će se odvijati u društvu koje će biti mnogo pluralnije i demokratskije nego što je danas, a ekonomija mnogo

više zasnovana na preduzetništvu, kreativnosti i inovativnosti. U takvom okruženju generalne karakteristika menadžera biće **antropocentrizam**, dakle, menadžeri će biti okrenuti čoveku, vodiće mnogo više računa o njegovim individualnim svojstvima i kvalitetima za šta će im biti potrebno mnogo više znanja iz psihologije i socijalne patologije. Menadžer XXI veka će u mnogo većoj meri biti **savetnik, mentor, učitelj svojih saradnika**, nego samovoljni autokrata, brutalni podoficir ili gonič robova, što danas, nažalost i nije retka pojava.

MORAL I ZDRAVLJE
.....
MENADŽERA
.....

1. POSLOVNI MORAL

1.1. Suština morala

Etika (Ethos - značaj, ćud) je skup moralnih navika, te nauka o moralu i istraživanju oblika ljudskih vladanja. U oceni dobra i zla polazi se od **Protagorine** izreke: “*^ovek je merilo svih vrednosti.*” **Sokrat** poistovećuje vrlinu sa znanjem: po svom načinu ćovek ćini ono što “*zna da je bolje*”. Po njemu ljudski postupci odraćavaju “*lepotu dobrote*”. Najviši cilj ljudskog delovanja **Aristotel** nalazi u **eudajmoniji** - zadovoljstvu, sreći. A sreća i sloboda, jedine su kategorije koje nemaju merne instrumente, jer su prevelike za bilo kakvu meru. Vrline se izvode iz znanja i iz razumne volje, gde se od krajnosti bira “*zlatna sredina*” (**Aristotel**). Blaženstvo, odnosno zadovoljstvo je krajnji cilj ćoveka. Zadovoljstvo se oznaćava sa tri *naj*: najbolje, najlepše i najprijatnije.

Postavlja se pitanje, ko je i kada, koji pokret ili ideologija, omogućio nastanak poslovne etike? Bio je to, nesumnjivo, protestantizam i to zahvaljujući moralnom prosvetćenju težnje za profitom. Pojava reformacije (1525) i otkriće Amerike (1492) dva su događaja koja oznaćavaju početak moderne epohe; a ovu su već u svom početku bitno obeležili protestantska etika i duh kapitalizma. I dok je tradicionalna katolićka teologija rad smatrala za prokletstvo u najgorem, odnosno rasonodu u najboljem slućaju, protestantizam je rad poslovnog ćoveka shvatao kao bogougodno delo.

Etićko ponašanje ćoveka je odrećeno: vaspitanjem i obrazovanjem, moralnim nivoom društva i karakterom normiranja društvenih odnosa. Moral nema množinu, dakle postoji samo jedan moral. On ima klasni karakter u svim epohama. Źivot ubrzanog tempa pun je raznih zahteva i izazova za zadovoljenje Źivotnih potreba i navika. “*Dok robujemo poŹudi, ona postaje naša navika, a ako se ne odupiremo navici, ona postaje nuŹnost*” (Avgustin). Upravo s toga, treba potiskivati poroke i zamenjivati ih namerama i uspehom. A postojanost namere je tajna uspeha. Uspeh je, zapravo, trijumf upornosti, a postojanost i upornost su etićke vrline, što znaći da bez etićnosti nema ni uspešnosti. Zato etićnost kod ljudi treba otkrivati i negovati.

Moralne vrednosti treba podsticati putem umetnosti ćime ćovek oplemenjuje sebe i odnose sa drugima. Na taj naćin, razvija se primenjena kultura i revitalizuju humane vrednosti. U svemu je najvaŹniji ćovek i njegova etićnost, pri ćemu on nije samo odrećište, već i polazište humanizacije društva. U tim procesima znaćajnu ulogu imaju ćelni ljudi, koje, ipak, uz duŹno poštovanje treba ocenjivati, naroćito njihovu etićnost. Takoće, treba ih kontrolisati putem testa etićkog ponašanja lićnosti. Na kraju, treba reći da se **etika moće odrediti kao sistem naćela, vrednosti i normi ponašanja**

posmatrano sa stanovišta nekih osnovnih parametara ispravnog ili neispravnog, dobrog ili lošeg. Ona pruža osnovu za vrednosnu ocenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja.

Etika i poslovna politika odavno su već u centru pažnje javnog mnjenja. Amerikanac **David Vogel** smatra da se o poslovnoj etici vodilo računa još pre 750. god. kada je na Zapadu nastala tržišna privreda. Ističe još i to, kako se malo ko od savremenih autora bavi razmatranjem ideja i koncepata starijih od nekoliko decenija. Prava je, naime, retkost naići na tekstove koji bi se pozabavili delima **Aristotela**. Nije, naime, nimalo bilo slučajno što je veliki filozof gotovo celu prvu knjigu "*Politike*" posvetio razmatranju ekonomskih pitanja. Tamo se dobro vidi da je **Aristotel** bio veoma nezadovoljan svođenjem ljudskog života na ono što je nužno i korisno, pa stoga ni najmanje nije odobravao komercijalizovanje svih odnosa među ljudima. Smatrao je pravim uzrokom moralne bede grčkog društva prevlast materijalnih interesa nad duhovnim vrednostima. U procesu razmene novac igra pomoćnu ulogu, jer on je tu samo da olakša razmenu, a ne da se povećava u nedogled. Novac je samo sredstvo, a nipošto cilj života. **Aristotel** je žestoko kritikovao težnju za neograničenim bogaćenjem.

Tokom hiljadugodišnjeg perioda srednjeg veka, hrišćanski, odnosno katolički teolozi, smatrali su proizvodnju robe etički manje sumnjivim zanimanjem od trgovanja robom ili davanja zajmova. **Avugustin** izričito kaže da se "*poslovni čovek može bezgršno vladati, ali on ne može biti mio Bogu*". Ta protivrečnost, naravno, ne ostaje večna. Tokom proteklih vekova promenilo se shvatanje po kojem se određeni izvori profita kose sa etikom, ali moralni standardi za procenu poslovne etike ostali su prilično stabilni. Ne treba se nimalo čuditi što su mnogi sredenjevekovni trgovci obavljali svoj posao kao današnji trgovci drogom. Na kraju, ako se njihova delatnost u osnovi smatrala nemoralnom, zašto bi onda, uopšte i pokušavali da je obavljaju u skladu sa moralnim normama.

1.2. Etika i menadžment – jedinstvo ili suprotnost

Nebrojene propovedi su održane ili odštampane u knjigama poslovne etike. Većina nema baš nikakve veze sa biznisom i vrlo malo sa moralom. Osnovna tema je vrlo jednostavna – *svakodnevna iskrenost*. Poslovni ljudi, svečano se izjavljuje, ne treba da se služe prevarama, krađu, lažu, varaju, podmićuju, niti primaju mito. Ali to ne treba da rade ni drugi. Ne postaje se izuzetak od uobičajenih pravila ličnog ponašanja zbog vrste posla ili radnog mesta. Ali isto tako, niko ne treba da prestane da bude ljudsko biće, ako postane menadžer, gradonačelnik ili dekan. S druge strane, uvek je bilo ljudi koji su krali, varali, lagali ili primali mito. Problem je dakle, **u moralnim vrednostima, moralnom obrazovanju pojedinca, porodice, škole**. Ali, niti postoji niti je potrebna zasebna poslovna etika. Prvenstvena moralna odgovornost jednog profesionalca je jasno izrečena pre dve i po hiljade godina, u Hipokratovoj zakletvi lekara u staroj Grčkoj: *Primum non nocere* – pre svega svesno ne naudi. Nijedan

profesionalac, bio on lekar, advokat ili menadžer ne može se zakleti da će zaista dobro doneti svom klijentu. Sve što može je da se potruži. Ali, može da obeća da neće svesno da nanosi štetu. A klijent, za uzvrat, mora da ima poverenja da mu profesionalac neće svesno nauditi.

U teoriji menadžmenta u Srbiji skoro da i nije bilo reči o poslovnom moralu menadžera, verovatno zbog nemogućnosti zvanične ocene njihove “*moralne podobnosti*”, jer je nekada to činila partija, pa je ocena morala(etike) sa nekog drugog nivoa bila nemoguća. Treba reći da u literaturi na zapadu ova problematika zauzima centralno mesto u menadžentu ljudskih resursa. Dakle, zaboravilo se na ono što se još u staroj Grčkoj smatralo neophodnim za bilo kakvu funkciju, koja ima dodirne tačke sa menadžmentom, a to su:

- ljubav za sistem,
- ekspertnost (stručnost) za obavljanje poslova i
- moralno ponašanje do najvišeg nivoa.

Jedan od principa poslovnog morala su i **zajedničke konsultacije između radnika i menadžera**. Treba reći da su zajedničke konsultacije u kojima radnici i menadžeri razmenjuju gledišta kako bi poboljšali produktivnost veoma raširene kao praksa. Prema anketi koju je još 1980. g. objavio Centar za produktivnost Japana, 90% kompanija u kojima postoje radnički sindikati primenjuje ovu praksu. Ona nije zakonski obavezna, nego je uspostavljena u okviru kompanija na osnovu sporazuma između sindikata i uprave. S toga se pojedini elementi zajedničkih konsultacija razlikuju od kompanije do kompanije.

Dnevni red, po kome se radi na ovakvim savetima, obuhvata operativne planove, finansije, reorganizacije u kompaniji, promene uređaja i opreme, premeštaj osoblja, socijalno osiguranje, radno vreme, standard zaposlenih, bezbednost na radu, higijensku zaštitu, profesionalnu obuku, zarade i sl. Tretiraju se i pitanja upravljanja kompanijom. Radi što bolje efikasnosti konsultacija, osnivaju se ponekad specijalni komiteti za pojedine probleme koji zahtevaju specijalizovana znanja i iskustvo, kao i duže vreme za rešavanje. Isto tako, da bi se što detaljnije obradila pojedina pitanja u velikim kompanijama, konsultacije se obavljaju po pojedinim pogonima ili sektorima.

Istraživanje Centra za produktivnost Japana pokazuje da se u ovoj aktivnosti koriste sledeće ideje: “*Sada je moguće preduprediti eventualane nevolje*”; “*Doći do boljeg razumevanja sa vođama sindikata*”; “*Mnogobrojne mere uprave kompanija izvršavaju se mnogo efikasnije putem konsultacija*”; “*^lanovi radničkih sindikata kroz praksu konsultacija pokazuju zainteresovanost i razumevanje za podizanje produktivnosti*”.

Nadnice i plate, koje se obično uređuju kroz kolektivno pregovaranje, ponekad se regulišu putem zajedničkih konsultacija. Zato, danas, konsultacije igraju značajnu ulogu u jednom sistemu u kome se vrši koordinacija odnosa rada i menadžmenta i unapređuje razumevanje između njih, a poslovni moral dobija na suštini i značaju.

Zbog svega ovoga u literaturu se uvodi termin *etički menadžment*. Etički

menadžment usredsređen je na zajedničke ciljeve **povezivanjem materijalnih i nematerijalnih potencijala**, gde kultura i etika postaju sve značajniji činioci uspešnosti poslovanja, međusobnih odnosa i zadovoljstva ljudi. Njihovo prisustvo u preduzeću nužno je zbog toga što se poslovna etika često na tržištu srozava na običnu kozmetiku i brbljanje o poštenju, što unosi nesigurnost među partnere. S toga se treba pridržavati faktora poslovne etike koji mogu biti:

- personalni faktori,
- organizacioni faktori i
- faktori okruženja.¹⁰⁶

Tamo gde dominira egiozam i rukovođenje uz pritisak, brzo nastaje sukob uz loš učinak, što uzrokuje poslovno slepilo, jer postoje samo materijalistički ciljevi (poslovni promet i profit). U takvim preduzećima ističe se da je etika dopuštena, tek kada se dovoljno zaradi.

Japanci kada primaju mlade ljude sa univerziteta, kažu im samo dve stvari: *dolazite na vreme i ispunjavajte svoje obećanje!* I ništa više. Te dve stvari, dakle, jedino je što se od njih traži; sve ostalo doći će samo po sebi. **Poslovni moral je građanski moral.** To je pitanje časti i poverenja, kad se novac i roba daju na ime i reč, bez trunke sumnje da dogovoreno neće biti ispoštovano. Pa ipak, u današnje vreme u raspravama o poslovnoj etici, manje se obraća pažnja na pitanja u vezi sa karakterom pojedinca, nego što je to bio slučaj pre jednog veka. Tačno je i to da se te rasprave sve više pretaču u sekularne izraze. ^ak i onda kada o poslovnoj etici pišu teolozi, retko se pozivaju na pojmove kao što su greh, zlo ili božanski sud. *Nastaje, dakle, pitanje kakva je stvarno veza između morala i profita?* Najžešći kritičari npr. američke poslovne etike skloni su da pretpostave da je ta veza “*slučajna*” ili “*negativna*”. Tako neki veruju da se kompanije u cilju povećanja profita često ponašaju neodgovorno.

Drugi, opet, dokazuju da je moguće biti moralan i postići uspeh, čak da je moral neophodan za postizanje uspeha, zaključujući da je mudro biti moralan. Ako se ovo stanovište i prihvati, to nipošto ne znači da su društveno odgovorne firme obavezno i profitabilne. ^ak ni protestantski sveštenici Evrope XVII veka ili Amerike XIX veka, nisu propovedali da dobri ljudi obavezno uspevaju u životu ili postižu spasenje. Umesto toga, smatra se da je biti “*dobar*” ili “*odgovoran*” neophodan uslov, mada ne i dovoljan, za uspeh na tržištu. Kratko rečeno, to samo znači da sve firme i svi pojedinci koji se drže etičkih normi neće samo uz pomoć njih uspeti, ali svi koji jesu uspeli, po svojoj prilici su ih se držali.

106 Videti: prof. dr Ivana Simić –“ *Menadžment*”, Ekonomski fakultet, Niš, 2008.g., str.331

1.3. Moral menadžera – etični menadžer

Inače, među menadžerima postoje dosta mitova i zabluda o poslovnoj etici:

- poslovna etika je više vezana za religiju, nego za menadžment,
- zaposleni su etični, pa ne treba brinuti o poslovnoj etici,
- poslovna etika je disciplina kojom se bave filozofi, akademici i teolozi,
- etikom se ne može upravljati,
- poslovna etika je ujedno i društvena odgovornost,
- ako se nema problem sa zakonom, onda to, per se, znači etičnost,
- upravljanje poslovnim etikom ima malu poslovnu vrednost.

Od svih ranije navedenih osobina menadžera koje delimično nasleđuju, a delimično stiču i kultiviraju tokom školovanja ili prakse, uz poželjno prisutan princip autokontrole, najvažnija osobina je **moral - poštenje**. Ova kategorija ima vrlo širok analitički okvir unutar koga svaki menadžer mora da usklađuje principe svog ponašanja. Pogrešno je verovanje da je dovoljan uslov etičkog ponašanja samo pošten odnos menadžera prema radnim obavezama i odgovornostima u samom preduzeću. Jednako je važno činiti prave i pravične postupke i prema okruženju, odnosno akcionarima, kupcima, kreditorima, kooperantima, javnim službama i sl. Ovim dolazi do izražaja lično samopoštovanje menadžera. Etički credo treba da glasi: *“Nema dobrog načina da se učini loša stvar”*.¹⁰⁷ Ovo je od naročite važnosti u poslovnom biznisu, gde redukcija poslovnih ciljeva samo na profit (dobit) na duži rok može dovesti do nepopravljivih posledica. *“Upravljanje samo za profit je kao igranje tenisa sa pogledom usmerenim na tabelu rezultata, a ne na lopticu”*.¹⁰⁸

Sve to govori da pitanja društvene odgovornosti, a to pre svega znači etičke, predstavljaju verovatno najznačajniji kriterijum rada i ponašanja savremenih menadžera u svim oblastima rada. Zato svuda u svetu standardna edukacija menadžera neizbežno podrazumeva i **obrazovanje iz poslovne etike** u cilju usvajanja naročitog stila i kulture poslovnog ponašanja. Ono mora da se oslanja ne samo na usvojene principe i norme opšte etike, već i na specifične zahteve i odgovornosti koje svaki poslovni čovek ima prema svim svojim saradnicima i partnerima. Poštovanje ovih principa svakodnevno je iskušenje menadžerove odgovornosti, pre svega prema sebi samom i svojoj perspektivi. Zato nije samo dovoljno, ma koliko to bilo potrebno, da stalno obogaćuje svoja znanja i veštine, da obnavlja svoju motivacionu želju i energiju za uspehom, neguje svoju vizionarsku moć i sl., već je preko potrebno da sve to oplemeni etičkim smislom, uvek vodeći računa da u ocenu rezultata ulazi i **ocena načina kako se do rezultata došlo**. Budućnost, nesumnjivo, pripada takvim menadžerima, jer iz prošlosti dobro je poznato

107 Keneth Blanshard, Norman Vincent Peale, -“*The Power of Ethical Management*”, Viliam Morow & Co. 1988., str. 18

108 Ibid., str. 84

koliko traju na menadžerskom tržištu i kako prolaze oni koji nisu odolevali izazovima raznih prečica do “*uspeha*”.¹⁰⁹

Zbog toga smatram celishodnim postojanje određenog sistema moralnih osobina menadžera, pa s tim u vezi, predlažem jednu od mogućih varijanti.¹¹⁰

Tabela 9. *Sistem moralnih osobina menadžera*

Red.br.	Manjkavost	Zlatna sredina	Preterivanje
1.	Plašljivost	Hrabrost	Neustrašivost
2.	Neosetljivost	Umerenost	Razuzdanost
3.	Škrtnost	Štedljivost	Rasipništvo
4.	Sitničavost	Plemenitost	Pokondirenost
5.	Poniznost	Ponos	Oholost
6.	Bezobraznost	Čist obraz	Taština
7.	Mekuštvo	Blagost	Naprasitost
8.	Mrzovoljnost	Ugodljivost	Ulizivanje
9.	Ukrućenost	Ophodljivost	Raskalašnost
10.	Snebivljivost	Stidljivost	Bestidnost
11.	Nepravičnost	Pravičnost	Trpljenje
12.	Bez prijatelja	Prijateljstvo	Mnoštvo “prijatelja”
13.	Endomorfnost	Komunikativnost	Intriganstvo

Precizno planiranje i pravilno odlučivanje najbrži je put do cilja, što znači praktičnu mudrost, a praktične mudrosti nema bez “*zlatne*” sredine u ponašanju, izbegavanjem ekstrema kod ljudskih osobina. Ponos se smatra najvećom ljudskom vrlinom, a pravičnost ima dvostruku svrhu - dobro i čast, dok je prijateljstvo (na poslu i u slobodnom vremenu) najviša, najuzvišenija i najplemenitija ljudska veza. Nema opstanka ni željene sreće bez prijatelja. Prijatelj je drugo ja, a cilj prijateljstva zajednička je korist, zajedničko uživanje i ostvarenje moralnog dobra. Ako, prema testu, neko ima više ekstrema (levih ili desnih krajnosti) negoli zlatnih sredina, ne bi trebalo obavljati rukovodeću ulogu.

109 Jedan od retkih autora koji se bavio problemom menadžmenta, a koji se usudio da obradi poslovni moral menadžera je prof. dr Slobodan Pokrajac u tekstu “*Neka iskušenja savremenog menadžmenta*”, čas. “Poslovna politika”, Beograd, br. 10/1994. g. i “*Etika i društvena odgovornost*”, čas, “Direktor”,-Beograd, br.11/1995. god.

110 Moralne osobine menadžera (direktora) promovisao je još pre dvadesetak godina prof. dr Jovo Brekić, ali društveno - političke prilike nisu dozvoljavale i naučnu razradu ove problematike.

Menadžer koji primenjuje pritisak u poslovnim odnosima, dokazuje da mu je društvena komponenta ograničavajući faktor. Na sili se ne gradi karijera, a agresivni stil nikada ne može biti uspešan. Danas i **konzervativni menadžeri uviđaju da se isplati etika** posebno u ekologiji (u eko sistemu i okruženju), jer uklanja socijalne otpore i nepotrebnu entropiju. Poznavanje kulture partnera i saradnika donosi veću usaglašenost i efikasnost. Prisustvo kulture i etike u poslovanju rezultira boljom saradnjom i zajedništvom bez konflikata. Takav odnos daje i menadžeru i saradnicima predstave o vrednostima i smisao kulturnog artikulisanja za koje se treba zalagati. Primena kulturno - etičkih vrednosti u razvojnoj politici oslobađa ljude od sputanosti i prekomernog egoizma u zajedničkoj saradnji, iz čega se rađa veća sloboda ponašanja (sve je dozvoljeno što nije zabranjeno) i viša produktivnost. Tako etičko rukovođenje donosi evidentnu korist preko učinaka i boljih međuljudskih odnosa, što postepeno prerasta u *humanistički menadžment*.

Treba još jednom ponoviti da su **vrline i ponašanje čoveka određeni vaspitanjem i obrazovanjem, moralnom visinom društva i tipom normiranja društvenih odnosa**. Uspeh i društveni ugled, ne retko je plod upornosti i postojanosti, ali i moralnih vrlina, pa se može kazati da bez etičnosti nema ni uspešnosti. Stoga etičnost kod ljudi treba otkrivati i negovati. U tim procesima značajnu ulogu igraju čelni ljudi koje, uz dužno poštovanje, takodje treba ocenjivati.

Precizno planiranje i pravilno odlučivanje su najbrži put do cilja, što znači praktičnu mudrost, a praktične mudrosti nema bez "zlatne" sredine u ponašanju, izbegavanja ekstrema u pogledu ljudskih svojstava. Ponos se smatra najvećom ljudskom vrlinom, a privlačnost ima dvostruku svrhu - dobro i čast, dok je prijateljstvo (na poslu i u slobodnom vremenu) najviša, najuzvišenija i najplemenitija ljudska veza. Ako, prema testu, neko ima više ekstrema (levih ili desnih krajnosti) nego li zlatnih sredina, ne bi trebao obavljati rukovodeću ulogu.

Na kraju, treba istaći da je **etični menadžer** onaj koji je zadužen za sve aspekte etičkog poslovanja i ponašanja i odgovaran za primenu programa upravljanja etikom. On prati primenu etičkih standarda, osigurava etičku obuku, rešava specifične etičke probleme i dileme, te obrazlaže etičke aspekte svojih odluka i time deluje savetodavno.¹¹¹ Etični menadžeri se pridržavaju sledećih **etičkih principa**:

- poštuju duh i slovo zakona,
- govore istinu, jer je istina nužna u izgradnji poverenja s relevantnim interesno-
uticajnim grupama,
- pokazuju poštovanje prema ljudima,
- drže se zlatnog pravila da drugima ne čine ono što ne žele da drugi učine njima, čto je osnovni *benchmark* za evaluaciju etičkih dimenzija poslovnih odluka,
- praktikuju učešće, a ne paternalizam, upoznavajući potrebe drugih, umesto da odlučuju za njih,
- deluju uvek kada imaju obavezu i odgovornost da pomognu drugima.

111 Carroll A. – "Business and Society: Ethics and Stakenholder Management", Cincinnati, OH, South-Westwrn, 2008.g.

2. TIME - MANAGEMENT

Jedan od važnih zadataka menadžera u savremenim uslovima privredjivanja je da nauče **upravljati sopstvenim vremenom**. Vreme za menadžere postaje kritičan resurs budući da mu je ponuda krajnje neelastična. I zato neki menadžeri opstaju, a neke "pregazi" vreme i promene. Da se to ne bi desilo menadžeri mogu koristiti razne postupke:

- pripremanje dnevnih ciljeva i rezultata koji se moraju ostvariti,
- pravljenje liste zadataka koje valja obaviti, kao i grupisanje zadataka u tri kategorije "A", "B" i "C",
- određivanje prioriternih zadataka unutar grupa,
- odbacivanje zadataka iz grupe "C",
- delegiranje poslova,
- rad samo na jednom poslu u isto vreme,
- eliminisanje nepredvidjenih "sastanaka", preteranih telefonskih razgovora, "slučajnih" poseta itd.

Ukupno raspoloživo vreme menadžera može se grupisati u tri osnovne kategorije kao što su: **prioriteti, vremenske obaveze i aktivnosti na kojima se gubi vreme ("kradljivci" vremena)**. U grupu **prioriteta** spadaju planiranje (ciljeva), delegiranje, obuka, kreativnost, organizovanje, samorazvoj, porodični život itd. U grupu **vremenskih obaveza** spadaju putovanje, čitanje, posetioci, korespondencija, telefoniranje, sastanci, pošta, prekid posla (upadi drugih) i sl. **"Kradljivci" vremena** su odugovlačenje, traženje izgubljenih stvari, perfekcionizam, neodlučnost, delegiranje prema gore, dokolica, briga, nesposobnost reći "ne" itd. I dok menadžerske poslove koji spadaju u grupu prioriteta menadžeri moraju sami obavljati, dotle deo vremenskih obaveza mogu delagirati, a "gubitke vremena" bi trebalo eliminisati.¹¹²

Postoje mnogobrojni načini da se vreme racionalno koristi. Menadžer se može rešiti nepoželjnih posetilaca time što će u određenom trajanju držati zatvorena vrata kancelarije, ili ako je u staklenim pregradama staviti zastore što je znak da ga ne treba ometati, ili se, pak, osloboditi bogatih i raskošnih fotelja i sl. No, i **sopstveno ponašanje** može doprineti menadžeru da mu nepoželjni posetioci ne oduzimaju vreme. Možda izgleda pomalo neuljudno, ali dočekivanje posetilaca na nogama je siguran znak da je menadžer u vremenskoj "stisci", kao i iskren odgovor da za neplanirane i nepoželjne posetioce nema vremena. Ako je, pak, nemoguće izbeći "nepoželjnog" onda menadžer mora naći modalitete da trajanje kontakta svede na najmanju moguću meru pitanjima gde su odgovori "da" ili "ne", ili, čak, početi sa posremanjem stola, do smiljanja korisne laži.

112 Šire: prof. dr Pere Sikavica i prof. dr Fikreta Bahtijarević-Šiber – "Menadžment", Masmedia, Zagreb, 2004.g., str.395-412

Na kraju, treba reći da, još uvek, prema istraživanju u Velikoj Britaniji menadžeri provode više od 60% svog vremena u usmenoj komunikaciji, ali, na žalost, sa moćnicima izvan kompanije odnosno preduzeća. Sa svojim nadređenima troše samo 12% svog vremena. To je navelo Henry Mintzberg-a da zaključi da dobijaju najviše informacija usmenim putem, isto kao i pre sto i više godina. Čak ni njegovo veličanstvo kompjuter nije to promenio i dovoljnoj meri. Dakle, postupci za dobijanje informacija ostali su isti.

3. ZDRAVLJE MENADŽERA

Nije samo fizička snaga, ekonomičnost, opšte zdravstveno stanje, svrsishodno usmeravanja i korišćenje čovekovog organizma ono što ima privredno značenje. Činjenica je, kad je čovek iz bilo kojeg razloga na poslu nezadovoljan i ogorčen, da to krajnje negativno utiče na uspeh a time i na čisto ekonomski korisni učinak. I obratno, vedro raspoloženje i ljubav prema poslu deluju pozitivno na učinak. Ne može, dakle, biti svesjedno da li se uspeva u tome da se čovek svom dušom veže za svoj posao ili ne.¹¹³

Mnogi menadžeri vode nezdrav život. Stres, neredovna i nekontrolisana ishrana, pušenje i konzumiranje alkohola, kao i nedostatak kretanja nagrizaju njihovo zdravlje. Više je nego sigurno da postoje specifične menadžerske bolesti: *problemi sa srcem i krvnim sudovima, bolesti želuca i crevnog trakta, problemi sa metabolizmom, kao i oboljenja organa za kretanje* - to su zdravstveni problemi koji najčešće prate menadžere.¹¹⁴

113 Stefanović V., Azemović N., Intelektualni kapital – znanje za budućnost, www.famns.edu.rs/skup2/radovi.html

114 Institut za radnu i socijalnu higijenu (IAS) u Karslruu može s punim pravom za sebe da kaže da raspolaže dobrim uvidom u navedene probleme. Institut je analizirao 6.000 preventivnih nalaza kod menadžera i došao do zastrašujućih podataka: 85% ispitivanih menadžera imalo je vegetativne poteškoće ili probleme sa srcem, krvotokom i crevima, odnosno želucom. Kod 72% utvrđene su smetnje u razmeni masnih materija, a 73% je navelo da povremeno ima bolove u kičmi i zglobovima. Prevelika težina konstatovana je kod 38% rukovodećih kadrova, sa prekomernom upotrebom nikotina bilo je konfrontirano 25%, a 15% je imalo problema sa pritiskom. Kako su istraživanja pokazala, većina ispitivanih menadžera pati čak od više oboljenja istovremeno.

Postavljanje dijagnoze je samo prvi korak ka rešavanju problema. Tek potom dolazi najteži deo, a to je svesna izmena navika odnosno načina života. Iskustvo pokazuje da menadžerima, koji bez problema preuzimaju odgovornost za veliki broj svojih saradnika, užasno teško pada da preuzmu odgovornost za svoje sopstveno zdravlje, za efikasnost svog sopstvenog tela, svog duha, svoje duše.

Inače, menadžeri vrlo dobro znaju da je izvor svih zala u nedostatku kretanja, pogrešnoj ishrani, stresu, zloupotrebi lekova i svih mogućih sredstava za uživanje, ali, ipak, nisu u stanju da iz toga izvuku odgovarajuće pouke i da prekinu sa ukorenjenim navikama i samorazarajućim načinom života. Kako pokazuje veliki broj istraživanja, sprovedenih poslednjih godina u svetu, **gro oboljenja ove vrste može se izlečiti svesnom promenom načina ishrane, uz više kretanja i aktivnim suprostavljanjem stresu.** Radi se, dakle, u prvom redu o tome, da se jednostavno preokrene način ponašanja koji šteti zdravlju. Na žalost, to se najčešće postiže samo uz pomoć sa strane.

3.1. Menadžerska bolest

Preopterećenost živaca, prezauzetost dužnostima i opterećenje velikim odgovornostima, kao i stalni problemi i rizik uzroci su pojave menadžerske bolesti. Ona se, pre sve ga, ogleda u osećanju menadžera da nije uspešan koliko bi želeo i mogao biti, odnosno da mu postojeći projekti nisu dovoljno izazovni i da ga ne vesele. Sindrom menadžerske bolesti (skup simptoma) ogleda se u **gubljenju motivacije i ambicije za postizanjem većih rezultata, u stagnaciji obavljanja funkcije.** Do toga stanja dovodi spoznaja da se inovacije presporo uvode, a potencijali slabo koriste, te da se napori i aktivnosti preduzeća ne cene dovoljno.

Uspešne menadžere motiviše više činioca, što uklanjaju ili smanjuju napetost ili menadžersku bolest, npr.: izazovi, priznanja, nagrade, ugled, moć, dobri odnosi sa saradnicima, poštovanje, ili pak mogućnost uticaja na razvoj kvaliteta proizvoda, inoviranje znanja i specijalizacija, inovacija i promocija u karijeri. Zadatak je kadrovskog sektora u preduzeću da identifikuje menadžere koji su skloni menadžerskim bolestima kako bi im pomogao u uklanjanju simptoma menadžerske bolesti.

Upitnik za dijagnozu sindroma menadžerske bolesti

Pitanja	Odgovori					
	0	1	2	3	4	5
Jesu li vam zadaci na poslu dosadni ?						
Jeste li zainteresovani za napredovanje u karijeri ?						
Patite li od glavobolje, od bolova u želucu, alergije i sličnih smetnji ?						
Pijete li previše ?						
Gledate li često na sat pred kraj radnog vremena ?						
Veselite li se vikendu, jer tada niste na poslu?						
Svađate li se s ljudima na poslu ?						
Osećate li depresiju na poslu ?						
Jeste li deprimirani kod kuće ?						
Kasnite li na posao?						
Treba li vam više vremena za isti posao nego ranije?						
Ostajete li na poslu iza radnog vremena?						
Nosite li poslove kući, jer ih ne obavite tokom dana?						
Imate li osećaj da ćete postići nešto važno ?						
Jesu li vam saradnici dosadni?						
Je li vam teško da komunicirate s ljudima ?						
Jeste li nervozni na poslu ?						
Događaju li Vam se neuspesi na poslu ?						
Očekujete li napredovanje i pohvale ?						
Posvećujete li previše pažnje sitnim stvarima ?						

Odgovori: 0-nikad; 1-retko; 2-ponekad; 3-često; 4-vrlo često; 5-uvek.

Napomena: Iskrene i tačne odgovore treba upisati u odgovarajuću rubriku.

Bodovi se sabiraju uspravno. Rezultati:

- Menadžer koji postigne zbir od 85-100 bodova ima već teški oblik sindroma menadžerske bolesti. Ako hitno ne preduzme odgovarajuće mere, simptomi mogu uništiti njegovu karijeru i psihičko zdravlje.

- Rezultat od 65-85 bodova ukazuje na ozbiljan slučaj, pa su potrebne brze mere da se bolest ne razbukta.
- Rezultat od 45-65 bodova pokazuje da je odmah potrebno sprečiti dalje pogoršanje.
- Zbir između 25 i 45 bodova označava preosetljivost menadžera.
- Menadžer koji ne premaši 25 bodova izvrsnog je mentalnog zdravlja, za njega nema opasnosti od menadžerske bolesti.

3.2. Menadžerski stres

Stres je reakcija tela na uslove koji ga naprežu. U nekim slučajevima on deluje pozitivno, jer povećava učinak iznad uobičajenog nivoa. U većini slučajeva, međutim, on ometa normalno odvijanje fizičkih i mentalnih procesa. Postoje brojne teorije o tome šta generiše stres. Mnogi istraživači ističu društvene uslove, kao što je **prenaseljenost i ubrzani tempo života**. Drugi, pak, smatraju da je **promena glavni uzrok stresa**. Svaka promena, čak i kada je pozitivna, poremeti ravnotežu koju čovek održava u sopstvenom okruženju.

Iako je stres stara pojava, tek je odnedavno postao predmet interesa u poslovnom svetu. Postoji nekoliko razloga za ovaj povećani interes. Ipak, najvažniji je taj, da je on sve prisutniji u menadžerskom svetu. Njegove posledice ogledaju se svuda, remeteći idiličnu sliku sveopšteg progressa raznim fizičkim, mentalnim i duševnim poremećajima. Ovo opšte povećanje stresa, zajedno sa sve većom zabrinutošću za kvalitet života na radnom mestu, privuklo je pažnju čitavog društva. Jer, nepobitno je ustanovljeno da stres, osim što ima izrazito negativno dejstvo na pojedinca, ima skoro razarajući uticaj na produktivnost. **Zaposleni koji rade pod velikim stresom često se razboljevaju, prave više grešaka i rade sa manje elana i kreativnosti.** U nekim slučajevima dolazi i do napuštanja posla. To onda otvara izuzuzetno složen problem zamene. Konzervativne procene se kreću oko 10% izgubljenog društvenog bruto - proizvoda zbog mentalnih poremećaja izazvanih stresom.

Reč stres potiče od latinske reči koja znači “*zategnuti*”. Većina menadžera nasleđuje zajedno sa radnim mestom i određenu količinu stresa. Problemi se javljaju kada stres dostigne tačku u kojoj počinje da utiče na poslovni učinak menadžera. Postoje nekoliko signala koji treba da upozore svakoga koji se bavi menadžerskom poslom da je pod velikim stresom.

Najočigledniji signal je neprekidno osećanje napregnutosti ili velikog pritiska. Osim ovih subjektivnih osećanja, postoje i fizičke posledice stresa. To su **facijalni grčevi, zategnute vilice, hladne ruke i noge, plitko disanje, ubrzaani rad srca i povećani krvni pritisak**. Simptomi obuhvataju zabrinutost, gubitak apetita, nervozu, ponekad astmu i urinarne poremećaje, pa čak i alkoholizam. Kada menadžer prolazi kroz period velikog stresa, on često upada u dilemu da li da se bori ili da se povuče. Sindrom bežanja nastaje kada osoba fizički ili psihički pokušava da se udalji

od opasne situacije. Kada se opredeli za borbu, menadžer može da reši probleme, ili da se prilagodi novom okruženju. **Prvo što menadžer mora da učini da bi smanjio stres jeste da shvati da on postoji.** Kada dođe do tog saznanja, menadžer će moći da se bori sa činiocima koji izazivaju preterani stres.

Dok menadžeri uče da se nose sa svojim brigama, pritiscima i stresom, istovremeno moraju da rešavaju i goruće probleme svojih potčinjenih. [kodljivi efekti stresa često proizvode i eksterne simptome. Oni upozoravaju na postojanje situacije koja indukuje stres. Na primer, ako neko počne iznenada da radi do kasno u noć ili da napušta posao pre kraja radnog vremena, to znači da on verovatno prolazi kroz period stresa. Drugi indikatori mogućeg stresa uključuju povećani broj grešaka i nesposobnost donošenja odluke. Jer, ljudi pod stresom često izbegavaju odluke, pošto nisu u stanju da zauzmu stav i da podnesu dodatnu odgovornost. Pojedinci pod stresom takođe zaboravljaju sastanke, propuštaju rokove i dolaze u sukob sa okolinom. Takva ponašanja predstavljaju “*crveni signal*” na osnovu koga rukovodilac treba da zaključi da su neki njegovi potčinjeni u stresnoj situaciji.

Svi u poslovnom okruženju rade sa određenom dozom obaveze da na optimalan način završe neki posao. Pri tome, neki poslovi izazivaju mnogo više stresa od drugih. Uobičajeno je mišljenje da rukovodioci na visokim položajima žive pod visokim stresom. Međutim, **istraživanja su pokazala da su često najstresniji poslovi oni koji ne dozvoljavaju zaposlenima veću kontrolu nad svojim okruženjem.** Menadžeri se često nalaze u napetim situacijama, ali obično imaju slobodu delovanja da pronađu i rešenje. S druge strane, radnici na proizvodnoj traci izvršavaju neprekidno iste rutinske zadatke, pa i to može da izazove ogroman stres. Mlade medicinske sestre su, recimo, uvek između lekara i glavnih sestara, s jedne strane i zahteva pacijenata, s druge. Iako njihov posao nije rutinski, one imaju malo slobode da deluju po sopstvenom izboru.

Uopšte uzet, radnici doživljavaju stres kada su izloženi suvišnoj kontroli, kada nemaju prava da donose odluke ili kada moraju da se prilagode velikim promenama bez dovoljnog upozorenja ili pripreme. Situacije u kojima radnicima nije dozvoljeno da upravljaju mogu da izazovu probleme, kao što to može da učini i organizaciona struktura koja ne omogućava radnicima da saraduju sa drugim nivoima u okviru preduzeća. Stres, takođe, može da se javi zbog nerazumnih menadžera koji stalno pokušavaju da pogode šta će uraditi njihovi saradnici. Do stresa dovodi i dugotrajno preopterećenje radnika. Razni ljudi različito reaguju na stresne situacije, pa bi zbog toga trebalo menadžeri da oblikuju radno mesto tako da se ovi uslovi minimiziraju. Jer, svako radno okruženje nosi sa sobom određeni ugrađeni nivo stresa. Sve što menadžer učini da smanji taj nivo korišćiće i samom radniku i preduzeću.

Osim **unapređivanja međuljudskih odnosa**, postoje još nekoliko načina uz pomoć kojih menadžeri mogu da smanje nivo stresa u radnom okruženju. Pre svega menadžeri bi morali da budu konzistentni pri sačinjavanju planova i donošenju odluka. Vrlo je nezgodno raditi za pretpostavljenog koji je proizvoljan i kapriciozan. Takođe je pametno, dopustiti potčinjenima da učestvuju u planiranju i procesu donošenja odluka kad god je to moguće.

U vremenu određenih promena u preduzeću, **menadžeri treba da daju do znanja zaposlenima da će tolerisati određene greške**. Svaka promena izaziva stres i zaposleni koji se osećaju sigurno mnogo će lakše prihvatiti nove uslove rada i organizovanja. Takođe je važno potčinjenima dati realne izveštaje o učinku. To je pozitivna povratna veza za one koji dobro rade, a onima koji to ne čine omogućava da koriguju ponašanje. Konačno, menadžeri treba da smanje brigu zaposlenima i neizvesnost koja ih muči o događajima nad kojima nemaju kontrolu.

Mnoge velike korporacije shvatile su da mogu preduzeti direktne korake u cilju smanjenja stresa kod zaposlenih. To ne samo da dovodi do poboljšanja radnog okruženja, već smanjuje ogromne godišnje troškove koje preduzeća plaćaju za bolovanja i odsustvovanja svojih ljudi. Dobar broj tih programa koncentriše se na poboljšanje fizičke spremne kod radnika. S obzirom da mnogi negativni aspekti stresa i napetosti dovode do srčanih i kardiovaskularnih problema, aktivnosti ove fizičke spremne svode se na aerobik vežbe. Neke kompanije koje su prihvatile ovaj pristup, procenjuju da za **svaki dolar investiran u vežbe, prostor i opremu, štede tri dolara kroz povećanu produktivnost**. Zbog toga se u generalne preventivne programe za očuvanje zdravlja poseban značaj daje fiskalnim programima. Te kompanije izmenile su čak i svoju organizacionu klimu u naporu da se smanji napetost i stres. U SAD je razvijen model nazvan "*program za kvalitet života*". Treba napomenuti još i to da se često protiv stresa koriste razne individualne tehnike kao što su: **meditacija, bio-povratna sprega, lekovi, nadzor mišića i vođenje dnevnika**. Možda nije moguće, a nije poželjno potpuno izbaciti stres sa radnog mesta, ali treba nastojati da se minimizira njegov uticaj.

Na temelju saznanja o neostvarenim rezultatima i nezadovoljstvima na poslu menadžer počinje preispitivati: ciljeve, karijeru, životne odnose u kući i na poslu. Uzroci nezadovoljstva su najčešće nemogućnost napredovanja, niska zarada, frustracije zbog nepremostivih smetnji, razočarenje ljudima, rezultati ispod očekivanja, saznanje o nedostatku specijalističkih i inoviranih znanja. Simptome menadžerske bolesti uzrokuje i loša atmosfera u preduzeću za vreme kriza, stagnacije, recesije, integracije, konkurencije, smanjenja dobiti, velikih fluktuacija.

Lečenje menadžerske bolesti može biti uspešno samo ako se uklone prepreke i uzroci ilil izmeni gledanje na stanje (*Nije sve crno kao što se čini !*). Ako je bolest povezana sa opštom bolesti, onda se ona leči hospitalizacijom ili odogvarajućim medikamentima. Ako su uzroci tome rizik, prevelika odgovornost i sl. onda su pogodni lekovi: kreativnost, inovacije i uspeh, kao i novi strategijski podhvat.

Na eliminisanje simptoma menadžerske bolesti povoljno deluju i prevencije - pohvale, priznanja, promocije. Potrebno je pažljivo planiranje akcija lečenja simptoma bolesti. Pojedinci se moraju podvrgnuti lekarskoj ekspertizi, jer i fiziološki problemi mogu biti uzrok bolesti. Ako bolest nije poprimila šire razmere, treba potražiti alternativno rešenje. Specifične mere za prevenciju menadžerske bolesti mogle bi se ogledati u:

- ◆ redefinisajući područja odgovornosti,
- ◆ dodeljivanju inoviranih specifičnih projekata,

- ◆ povećanju sposobnosti i znanja svih menadžera,
- ◆ pružanju mogućnosti poslovnih putovanja,
- ◆ stimulisanju hobija i rekreativnih aktivnosti,
- ◆ motivisanju rasprava o problemima i konfliktima,
- ◆ podsticanju kreativnosti i inovacija,
- ◆ podupiranju ambicioznih profesionalnih ciljeva,
- ◆ organizovanju zajedničkih izleta, susreta, seminara.

Preventivna medicina u ozdravljenju obolelih od menadžerskih bolesti ili sprečavanju te pojave je raznolika i različitog intenziteta. Važno je napomenuti da je potrebno stvoriti preventivnu imunizaciju organizma. To će se postići ako menadžer bude kolega svojim saradnicima. Ne uspe li preduzeće rešiti probleme što uzrokuju pojavu bolesti, ne može se računati na maksimalan doprinos talentovanih pojedinaca.

Saveti preduzećima za sprečavanje pojave menadžerske bolesti:

- voditi računa o krivuljama učinka i smetnji,
- dati prednost obavljanju hitnih poslova,
- optimizirati radne i vremenske procese,
- stvarati navike da ciljevi budu postojani, a učinci visoki,
- posebno motivisati nadarenost, entuzijazam, težnju za inovacijama,
- menadžment učiniti izazovnijim, uzbudljivim izuzetnijim, poštovanijim,
- omogućiti inovirano znanje, obrazovanje, specijalizaciju i usavršavanje,
- maksimalno koristiti sposobnosti pojedinca i kroz timski rad
- ceniti napore i postignute rezultate priznanjima i nagradama.

Otpornost organizma na menadžersku bolest pojačaće i briga o telesnom zdravlju, pre svega o ishrani. Nedostatak određenih vitamina i minerala u čovečijem organizmu, uzrok je brojnih bolesti i slabljenja imuniteta. Uzimanje vitamina, posebno B, C i E u umerenim količinama, uz kombinaciju minerala, omogućuje dinamičku aktivnost, krepko zdravlje i vitalnost. Organizmu su potrebne sve vrste zrnaste hrane kao i veće količine voća i povrća. Isto tako, jogurt je izvrstan za sniženje holesterola; ribom se jačaju mišići; bela repa ubrzava izlučivanje kiseline iz urina i smanjuje bolove u zglobovima; beli luk smanjuje krvni pritisak i usporava proces starenja; čaj je korisniji i stimulativniji od kafe; jagode čiste bubrege od kamenca, snižavaju krvni pritisak, odstranjuju umor i slabokrvnost, itd.

Saveti, posebno budućim menadžerima:

- odviknuti se suvišnog pričanja ili ućutkivanja drugih,
- kloniti se paničarenja,
- osloboditi se defanzivnog ponašanja (povlačenja),
- odstraniti nelagodu pred autoritetima,
- uvek dovoljno kontaktirati s ljudima,

- mirno primiti kritiku,
- uveriti kolege argumentima struke,
- preispitati opravdanost napredovanja (samokritički),
- hrabro iznositi probleme i predlagati rešenja,
- analizirati funkcionisanje modela delegiranja poslova,
- hrabriti saradnike na otvorenost u raspravama,
- omogućiti protok više smernih informacija,
- racionalisati korišćenje vremena i sredstva,
- planirati strategiju svekolikih promena i inovacija,
- maksimalno se angažovati na razvoju tehnologije, kadrova i ekonomije,
- taktiku učiti na iskustvima i greškama,
- odgovornost preizimati na sebe, a ne prebacivati je na druge,
- verovati drugima (ali ne naivno),
- negovati filozofiju preduzetničkog rizika,
- realno očekivati uspehe, svoje i saradnika,
- vežbati da koordinacija i kontrola budu potvrde i plod senzibilnoga stila,
- izgraditi stil odnosa prema javnosti,
- sukobe rešavati produktivno, taktično,
- postati svesniji mogućih ekonomskih dometa i posledica,
- brinuti o svom psihofizičkom zdravlju.

3.3. Postupci za očuvanje zdravlja

Poznato je da dobar deo menadžerskih bolesti dolazi kao posledica neredovne i nepravilne ishrane. U ljudskoj ishrani, kao izvoru zdravlja, važno je upotrebljavati ugljene hidrate, masti, proteine, vitamine i minerale. Treba nastojati da ishrana ne bude jednolična. Menjajući ishranu ne postiže se samo veće zadovoljstvo hranom, nego se dobijaju svi elementi potrebni za održavanje organizma. Ne treba zaboraviti na vodu, jer je ona važnija od hrane. Količina vode koju je potrebno uneti u organizam zavisi od godina, hrane, temperature tela ili temperature vazduha. **Umerenost u ishrani je glavna pretpostavka za očuvanje zdravlja.**

Poseban aspekt očuvanja zdravlja čini konzumiranje kafe, duvana i alkohola. Svaka količina veća od dve do tri šoljice kafe dnevno je preterana i negativno deluje na zdravlje menadžera. **Alkohol nije stimulans nego sedativ.** To bi svi menadžeri trebalo da znaju. Jer, alkohol deluje na više moždanih centara i umiruje sve izražene smetnje. Alkohol smanjuje nervnu kontrolu i nervnu koordinaciju; slabi koncentraciju, pamćenje i rasuđivanje. O štetnosti duvana zna se gotovo sve. Cigarete i alkohol privremeno smiruju napetost, ali trajno uništavaju potencijalne ljudske mogućnosti.

Za održavanje zdravlja preporučuju se fizičke vežbe koje:

- povećavaju snagu i rad srca,
- čine disanje dubljim i bržim,
- stvaraju toplotu,
- stimulišu znojenje,
- povećavaju sagorevanje masti i ugljenih hidrata,
- pospešuju odstranjivanje štetnih materija,
- razvijaju mišiće i
- povećavaju osećaj dobrog zdravlja.

Fizička vežba treba da bude igra, a ne posao, nešto u čemu se uživa, a ne ono što prisiljava na dužnost. U svakom slučaju treba se baviti nekim sportom. Najviše efekata za smanjenje umora i napetosti imaju sledeće vežbe:

1) *Izometrijske vežbe* su metod koji je zasnovan na naizmeničnom naprezanju i opuštanju pojedinih grupa mišića u ravnomernom ritmu. Na primer, sedeći na stolici treba se uhvatiti obema rukama za sedište i snažno se podignuti gore i izbrojati do šest i onda se spustiti. Ova vežba se ponavlja nekoliko puta. Na taj način može se postići opuštanje svih grupa mišića putem njihovog naprezanja. Sličan rezultat postiže se kada se snažno stežu i opuštaju pesnice; kada se ukrste ruke iza glave i pritiska na vrat; ili kada se periodično pritiska tabanima nogu na pod. Neke od ovih vežbi se mogu izvoditi i u radnoj atmosferi.

2) *Autogeni trening* je u Evropi najpoznatiji i najrasprostranjeniji metod smanjenja napetosti. **I.G. Šulc** polazi od toga da se osećaj duboke opuštenosti, prisutan kod ljudi u stanju hipnoze, može postići i putem autosugestije. Na početnom stadijumu upražnjavanja autogenog treninga čovek smiruje sebe pomoću samoinstruktaže. Ovim metodom postižu se приметni efekti u različitim delovima tela uz najprostije komande, kao na primer, izazvati osećaj težine, toplote u rukama i nogama itd. ^ak se može postići i širenje krvnih sudova. Efekat se pojačava, ako je sve to praćeno specijalnim vežbama disanja. U višem stadijumu upražnjavanja autogenog treninga, čovek može izazivati u svesti neke slike koje mu omogućavaju opuštanje u stresnim situacijama.

3) Metod *opuštanja mišića* do kraja pedesetih godina nije obilato korišćen, iako je javnosti prezentiran od strane **Jakobsona** još 1938. godine. Njegov smisao se sastoji u naizmeničnom kratkotrajnom voljnom naprezanju i opuštanju pojedinih grupa mišića gornjih delova trupa (obraza, čela, usta, vilica, potiljka, grudi, vrata, ramena, podlaktice), trbušnih mišića, mišića bedara, stopala, kolena. I kod ovih vežbi posle smanjenja napetosti važno je biti pasivan, ali pažljivo pratiti procese koji se u organizmu odvijaju.

4) *Meditacija* je metod u kome svi postupci imaju za cilj da se za određeno vreme usmere svest i pažnja čoveka na neki jedinstveni izvor nadražaja. To može biti **mantra**, to jest reč koja se sve vreme ponavlja; to može biti **muzika** ili koncentracija pažnje na sopstveno disanje. Sve druge misli ili nadražaji se isključuju. Takva koncentrisana

meditacija omogućava da se postigne primetno opuštanje. Poza lotosa, koja zahvaljujući takvom stavu obezbeđuje odgovarajuće stanje duha, omogućava da se sva pažnja koncentriše na disanje. Brojanje udisaja i izdisaja pogoduje smirivanju, a disanje se pri tom produbljava. Dakle, visok stepen koncentracije je osnovna suština meditacije. Svako treba da nađe svoj sopstveni put ka željenom opuštanju.

Sistematske vežbe donose telesni i duševni mir, pomažu da se prevlada stres i uznemirenost, da se bolje usmeri pažnja. Uporedo sa klasičnim načinima smanjenja napetosti ne treba zaboraviti ni različite vrste aktivnosti koje doprinose opuštanju, kao što su večernje šetnje, ples, igra sa decom i td. Međutim, svi napori će biti uzaludni ukoliko se ne otklone primarni uzroci napetosti ili stresa.

Na kraju, treba reći da bi čovek mogao efikasno da upravlja svojim životom, telo mora biti spremno da udovolji svim izazovima. A ono to može samo ako je čvrsto i zdravo. E, da bi to bilo, sledeća uputstva moraju biti način života:

- ⇒ izvršiti temeljiti lekarski pregled,
- ⇒ učiniti sve da se zadrži dobra fizička kondicija,
- ⇒ treba jesti dobro, ali ne previše; piti litar vode dnevno, pa i više,
- ⇒ mirno spavati uz potpuno opuštanje i oslobađanje svih smetnji,
- ⇒ alkohol svesti na minimum, duvan potpuno odbaciti,
- ⇒ imati neki dominantan cilj u životu, a baviti se i hobbijem,
- ⇒ biti mentalno i fizički aktivan,
- ⇒ provesti svaki dan određeno vreme na svežem vazduhu i
- ⇒ ne razmišljati previše hipohonderski o svom zdravlju, ali ga i ne zanemariti.

Pridržavanje ovih saveta je, svakako izbor svakog menadžera koje je direktno povezano sa njegovom genetskom predispozicijom i spremnošću da se izbori sa svim izazovima koje profesija menadžer nosi sa sobom. Pri tome, valja imati na umu da samo zdrav menadžer može biti uspešan menadžer. Dakle, sve ovo može pomoći da se očuva najveće bogatstvo - ljudsko zdravlje. Ne treba zaboraviti jedan poznati epitaf koji kaže: *“Groblja su puna menadžera koji su mislili da su nezamenljivi”*

ŽENSKI MENADŽMENT

1. ŽENA - MENADŽER

Da li žena uopšte treba da iskazuje u poslovnoj karijeri odnosno menadžmentu? To pitanje je staro koliko i sama civilizacija. Vekovima se smatralo da žena treba da radja i gaji decu, da kuva i sprema kuću, dok je muškarac bio zadužen za nabavku novca, za «ozbiljnije» poslove. Uostalom, Niče je govorio da je žena odmor ratniku, a Hitler je ostao poznat po čuvenoj zlobnoj rečemici: žena je zadužena za tri K – kuhinju (Kuche), decu (Kinder) i crkvu (Kirche). Na sreću, danas je «biznis woman» realna stvarnost. Pri tome, nikada ne treba zaboraviti činjenicu da su muškarac i žena ravnopravni, ali da jednaki nisu.

Govoriti ili pisati o ženi - menadžeru u razvijenim zemljama sveta već ima zavidnu tradiciju, dok u Srbiji o tome ima vrlo malo pisanih materijala. To je tim važnije, jer su očekivnja u ovom veku u korist žena - menadžera, apsolutno realna. Iako se, još uvek, put do moći čuva za muškarca, žena je shvatila da je jedno znanje ustupilo mesto mnogim znanjima. To otvara perspektive ženi- menadžeru, jer ne mali broj žena poseduje sposobnost da shvati različita znanja, od prava do kompjuterske tehnike. No, kako kaže stara poznata narodna poslovice da “*stara zablude ima više pristalice negoli nova istina*”, a da je opet za “*iskazivanje istine potrebno morsko prostranstvo*” (**Herman Melvil**) učinjen je pionirski poduhvat da se, istina skromno, skrene pažnja na neminovnost uspona žena menadžera.

Istorijski gledano, žene su se uključivale u svetski menadžment u dve faze. **Prvo razdoblje** je započelo desetak godina nakon II svetskog rata i trajalo je do 80-ih godina prošlog veka, kada se žene u nešto većem broju uključuju u menadžment, prihvatajući muški stil vođenja i ponašanja. U ovoj fazi one pokušavaju da razviju svoj stil razmišljanja i delovanja, ali na bazi karakteristika muškaraca. Bez obzira na uloženi trud one nisu bile isuviše uspešne u primeni muškog stila. Žene nisu bile jake, otporne, energične ili grube, ako je to bilo potrebno, kao muškarci. To je bilo vreme nefleksibilne tehnologije, relativno čvrste organizacije rada i slabe, ili nikakve pokretljivosti zaposlenih. **Drugo razdoblje** počinje 80-ih godina prošlog stoleća kada se drugi talas žena probija prema vrhovnom menadžmentu, ne prihvatajući stil i navike koje su se pokazale uspešnim za muškarce. One stvaraju sopstvene veštine i ponašanje iz iskustva koje su stekle kao žene. Pri tome, ističu ono što je jedinstveno za njihov proces socijalizacije kao žena i primenjuju drugačiji put prema vrhu. One pronalaze prilike u organizacijama koje se brzo menjaju i rastu, pri čemu pokazuju da su sposobne da ostvaruju ciljeve na drugačiji način. Karakteristike žena na temelju kojih su one postale uspešne tradicionalno se nazivaju “ženskim” i niz godina su se smatrale neprikladnim za vodje.¹¹⁵

115 J. Rosener – «*Ways Women Lead*», Harvard Business Review, 68, 2008.g., str.119 - 120

Razlozi većeg uključivanja žena u svetski menadžment, leže pre svega, u manjoj diskriminaciji u društvu, u upravljanju različitostima, važnosti ženskog stila menadžmenta za poslovanje savremenih preduzeća, ali i u sve većem broju, stručnosti i organizovanosti žena, kao i povezanosti između udela žena u menadžmentu i uspešnosti preduzeća, što je iznedrilo veliki broj žena preduzetnika. S druge strane, prepreke njihovom bržem usponu odnose na tradiciju, obrazovne, organizacione i psihološke prepreke.

Ulazak u XXI vek je označio i sve veći broj žena u menadžmentu, a posebno u top menadžmentu. Žene menadžeri stvaraju novi način vođenja poslova, ne preuzimajući, pri tome, veštine, stavove i navike muškaraca. One, dakle, grade svoj sopstveni stil rukovođenja i ophođenja prema zaposlenima. Tako, one pokazuju da i netradicionalni načini rukovođenja mogu biti u poslovnom svetu veoma uspešni.

Na osnovu istraživanja baziranim na upitnicima o stilovima rukovođenja, organizaciji, ličnim karakteristikama i sl. članova International NJomen's Forum (IWF) dobijeni su sledeći rezultati:¹¹⁶

- žene top menadžeri zarađuju istu sumu godišnjeg prihoda kao i muškarci, tako da se ne može prihvatiti činjenica da postoji veliki jaz između njihovih zarada;

- samo 39% muškaraca menadžera ima zaposlene supruge, dok je 71% žena menadžera u braku sa zaposlenim muškarcima, pa je zbog toga njihov zajednički godišnji prihod mnogo veći (za 50%) od prihoda muškaraca menadžera i njihovih suprug;

- žene svoju moć i autoritet baziraju na uspehu ostvarenom kroz stalne kontakte sa zaposlenima (personalna moć), dok je muškarci baziraju na poziciji u preduzeću, formalnom autoritetu i na taj način, stvorenoj mogućnosti da nagrađuju i kažnjavaju (strukturna moć).

Iako sprovedena istraživanja pokazuju da postoje razlike u načinima rukovođenja, tako da je ženama bliži transformacioni stil rukovođenja, a muškarcima transakcioni, nemoguće je podvući tako preciznu liniju u različitosti načina rukovođenja između polova. Svaka osoba, bez obzira na pol, ima sopstveni način vođenja nekog posla za koji smatra da je najbolji datim uslovima i uvek se trudi da ga poboljša. U poslednje vreme, više pažnje se posvećuje direktnoj komunikaciji između ljudi u rukovodstvu i operativi. Više komunikacija među poslovnim partnerima, omogućava permanentan uvid u stanje i potrebe u okruženju. Ovakav način ophođenja prema ljudima i poslu svojstven je više ženama, pa je zbog toga došlo do podvajanja načina rukovođenja na transakciono i transformaciono. U novim uslovima, žene imaju šansu da iskoriste svoje prirodne predispozicije, kreativnost, inovativnost, lakšu komunikaciju sa ljudima. Naravno, to znači i nužnu promenu stila rukovođenja pa je takvim uslovima primeren

116 IWF je međunarodni forum žena, osnovan 1982.g. u svrhu davanja pomoći ženama prilikom njihovog napredovanja na poslu i obrazovanju i obaveštavanje javnosti o njihovim doprinosima i poboljšanjima u poslovnom svetu. Danas ova organizacija ima 37 foruma u raznim delovima sveta, a jedna od njih je Leadership Fondation koja je sprovedla navedena istraživanja. Izvor: "Harvard Business Review", Nov. - Dec. 1990.g.

stil nazvan “*transformacono rukovođenje*”. To nikako ne znači da ga primenjuju samo žene, već znači potrebu da se i u menadžmentu izvrše određene promene.

Žene ne žude za formalnim autoritetom, one su naučile da rukovode poslom bez njega.¹¹⁷ Kao što je već pomenuto, formalni autoritet postoji i na njemu se još uvek bazira moć rukovodioca u preduzeću. Ali će novi poslovi u budućnosti zahtevati menadžera koji svoju moć gradi na neformalnom autoritetu. ^injenice ukazuju na to, da su ženama bliži neformalni metodi rukovođenja i ophođenja sa ljudima. Zbog toga je realno očekivati da će se u budućnosti povećati učešće žena u menadžmentu, posebno u njegovim rukovodećim strukturama (top menadžment). Razlike koje su stvorene u osnovi pojedinih načina rukovođenja žena i muškaraca mogu se pronaći u ranijem periodu, kada nije bilo uobičajeno videti ženu na rukovodećem položaju. Od žena se tada očekivalo da bude dobra majka i supruga, i da njena poslovna orijentacija bude vezana za razne državne institucije u školstvu, zdravstvu i humanitarnim organizacijama i sl. što je značilo kooperativnost u poslu, potpunu posvećenost ljudima i njihovim problemima i stvaranje osećaja da one pomažu drugim ljudima, kako u društvu, tako i u porodici. Za muškarce su bili rezervisani svi ostali poslovi koji su značili rizik, profit, promociju, položaj i moć. Ovo donekle može objasniti zašto su se žene danas brže uklopile u novi način “*iterativnog rukovođenja*”.

S toga bi trebalo odbaciti tradicionalna shvatanja o ulozi i mestu žene samo u porodici i u kući, i pružiti im mogućnost za stvaranje poslovne karijere. Pri tom je bitno:¹¹⁸

1) Rano uočavanje menadžerskih sposobnosti kod žena (potrebno obrazovanje, sposobnost za organizovanje, komunikativnost, podsticanje timskog rada, pravilnost u donošenju odluka, kreativnost, inovativnost, brzo razmišljanje i dijagnosticiranje problema i sl.)

2) Davanje istih šansi za posao kao i talentovanim muškarcima, kako bi se i žene razvijale u poslu i doprinosile ostvarivanju rezultata.

3) Prihvatanje žene kao jednako važnog člana menadžerskog tima, omogućavajući im uključivanje u sve vidove komunikacija.

4) Spoznati da je poslovno okruženje i afirmacija u njemu mnogo teža za ženu iz razloga što su žene, još uvek, u manjini u poslovnom svetu i što, još uvek, nije razvijena kultura prihvatanja i uvažavanja žena u tom poslu (posebno u top menadžmentu). S toga žene, prvenstveno one koje imaju sklonosti i ambicija ka rukovodećim poslovima, ali i sve ostale, moraju uložiti mnogo više truda i pokazati mnogo veći kvalitet svog rada od muškarca za istu vrstu posla, ako žele da se osete priznatom i uvaženom.¹¹⁹

Verovatno bi žene trebalo da dožive značajne promene u kojima porodica i potomstvo ne bi bili prioritetni zadatak i centralno opredeljenje. **Muškarac vlada svetom, a žena**

117 Ibid., str. 121

118 Ibid., Jan Feb. 1989.g.

119 Vesna Veljković - “*Žene menadžeri u XXI veku*”, čas. “Direktor”, Beograd, br. 12/1994.g.

muškarcem, najčešće preko porodice koja muškarcu pruža utehu i daje snagu i podršku. U slučajevima kada oba bračna druga grade menadžersku karijeru nastaju konflikti unutar porodica. Inicijator rešavanje konflikata najčešće su žene (75%), što pokazuje da se one osećaju odgovornijim za neadekvatno stanje u porodici. Istovremeno, preko 90% supruga menadžera žale se da im muževi nemaju dovoljno vremena za porodicu i druženje sa porodičnim prijateljima i rodbinom, zato što sve svoje slobodno vreme top menadžeri investiraju u druženje sa poslovnim prijateljima (golf, tenis, bilijar i sl.). Na taj način, muškarac sve manje pruža porodici, sve više vremena troši na posao i istovremeno od porodice traži da ostane mirna luka, u koju se uvek može skloniti. *Da li je moguće da porodica ostane mirna luka, ako je najvažnija ličnost u luci - žena u sve težem položaju i počinje da se oseća kao neshvaćena žrtva postojećeg stanja stvari?*¹²⁰

1. 1. Karakteristike žena i muškaraca menadžera

Treba uvek imati na umu da je za muškarce jedino važan cilj, za žene - put do cilja. Uspešan top menadžer je misaono i akciono potpuno usmeren na cilj i relativno malo se opterećuje putem koji vodi do tog cilja. U vezi sa striktnim ciljnim usmerenjem može se reći da je žena tu u lošijem položaju. Za ženu *“ko pogodi cilj pomašio je sve ostalo”* a za muškarca *“ko pogodi cilj izbegao je sve ostalo”*. *A šta je sve ostalo?* To je proces realizacije cilja, ali to su i neki drugi usputni ciljevi. A oni ne predstavljaju istu vrednost za muškarca i ženu.

Preko dve trećine radnog vremena menadžeri provode na sastancima. Za razliku od prosečnog čoveka kojeg bi ovoliki broj sastanaka prosto samleo, rođeni top menadžeri u neprekidnim sastancima nalaze izvore svog životnog eliksira. Top menadžeri eksterno komuniciraju, po pravilu, sa top menadžerima i to uglavnom usmeno, pri čemu su informacije koje se tu razmene često generalne prirode i ne mogu se naći nigde drugde. Zato nije čudno da je pisano komuniciranje top menadžera potpuno zanemareno i ograničeno na najviše jednu stranu teksta, sa tri do pet činjenica. Kontakti i samo kontakti - to je apsolutno dominirajući obrazac delovanja top menadžera. Svi ti planirani i neplanirani sastanci i telefonski razgovori troše mnogo vremena. Međutim, na taj način menadžer postaje dobro informisan i uključen u veliki broj događaja o kojima odnosi odluke ili daje preporuke.

“Dualna karijera” je ženi *“nametnuta”* biološkim karakteristikama, ali još više sistemom vrednosti okruženja u kome živi i radi. Zajedničko dejstvo ova dva faktora uticalo je da žene menadžeri imaju različite karakteristike od muškaraca menadžera.¹²¹

120 Dr Janko M. Cvijanović - *“Menadžerke i menadžeri”*, čas. “Direktor”, Beograd, br. 3/1995.g.

121 U SAD su 1990. godine 46% svih zaposlenih činile žene, a samo njih oko 5% su menadžeri. Razlog za ovako mali broj žena menadžera je *“dualna karijera”* žene: porodica i posao. Samo u takvoj kombinaciji se može razumeti zašto samo 1% zaposlenih Amerikanki čine žene top menadžeri.

Tabela 10. Uporedne karakteristike žene i muškarca menadžera

Karakteristike žena menadžera	Karakteristike muškarca menadžera
Više za kooperaciju	Više za konkurenciju
Cene kooperaciju i rade na ubeđivanju saradnika	Traže dominaciju nad ljudima
Procesno su orijentisane	Ciljno su orijentisani
Važan im je put do pobede	Nije važan ni put, ni sredstvo do pobede
Traže bliskost, povezanost i sigurnost	Traže autonomiju i jasne granice
Traže grupu u kojoj će postići konsenzus	Traže grupu koju će voditi
Pobeda za većinu žena nije ključni kriterijum uspešnosti	Pobeda je ključni kriterijum uspešnosti
Ne prave strogu hijerarhiju između posla i porodice	Hijerarhija je dominantna i to u korist posla
Nastoje da u toku radnog vremena budu efikasnije	Za uspeh nije važna efikasnost u toku radnog vremena

Iz navedenih karakteristika proističe da žene menadžeri i muškarci menadžeri primenjuju različite stilove upravljanja.¹²²

Žena menadžer moć i autoritet zasniva na uspehu ostvarenom kroz stalno komuniciranje sa zaposlenima, odnosno ona gradi *personalnu moć*. Iz personalne moći proizilazi *transformacioni stil upravljanja*, jer se prednost daje motivaciji podređenih. S toga žene poseduju karakteristiku koja im daje povoljnu priliku da postanu lideri. Samo još da i okruženje stvori povoljne prilike da mogu da izađu iz "porodičnog kaveza".¹²³

Muškarac menadžer moć i autoritet zasniva na poziciji koju ima na vertikalnoj hijerarhijskoj lestvici i na formalnom autoritetu. Dakle, on gradi *strukturalnu moć*. Iz strukturalne moći proizilazi *transakcioni stil upravljanja*, a on se zasniva na sistemu nagrada i kazni. To muškarcuma menadžerima daje karakteristiku koja ih svrstava u menadžere, a ne u lidere.

Vreme utrošeno na posao za muškarca nije izgubljeno, a za ženu ne mora da bude tako, jer ona, svesno ili podsvesno, svoje vreme uvek deli između posla i porodice. Posledica ovakvog ženskog stava može biti nastojanje žena da u radno vreme budu efikasnije i tako smanje aktivnosti posle radnog vremena.¹²⁴

122 Prof. dr Nadica Figar - "Upravljanje menadžerima", "Prosveta", Niš, 1995.g., str. 29

123 Videti: Cvijanović J., Vojnović B., Lazić J., *Istraživanje zainteresovanosti žena za preduzetništvo u agrobiznisu*, Ekonomika poljoprivrede, 1/2011. str. 67-79. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

124 Još 1909. godine u Novom Sadu, Jaša Tomić je govorio sledeće: "Kako je postao počinjen položaj ženskinja. Mi Srbi, imamo poslovice koja kaže - il' palo jaje na kamen, il' pao kamen na jaje, uvek se razbije jaje. - Zašto? Zato, što je jaje slabije. A teško slabima! Žena je po telesnom sastavu svome slabija od čoveka; zato je čovek postao gospodar njen i sterao je u budžak. To je bilo u ono vreme kad je carovala snaga, a ne um, i kad su ekonomske prilike bile drugačije. Za ono vreme, upravo za one prilike, to je bilo "prirodno", za drugo vreme i druge prilike biće drugo "prirodno".

Žene poseduju veću sposobnost prebacivanja iz jedne u drugu hemisferu i osjetljivije su na kontakt i slučajne informacije. Istraživanja su pokazala da je manje verovatno da će se žene usredsrediti na određeni cilj i zbog toga prevideti važne činjenice okruženja. Ali, žene su osjetljivije na "društvene znakove", čitanje izraza lica, tonove glasa, intenzitet iskazivanja. One se oslanjaju na "žensku intuiciju" da bi sagledale datu situaciju veoma brzo i, često, na ispravan način. Žene su, takođe, vaspitavane da budu ekspresivne i socijalizovane, kako bi ispunile potrebe porodice. Zato je verovatno, da su žene i na poslu zainteresovanije za dugoročnu harmoniju i održavanje organizacije.

Menadžer je, dakle, sasvim usmeren na cilj u daljinu, dok žene menadžeri nikako ne mogu da zanemare tekuće događaje. Muškarci traže dominaciju, žene kooperativnost. Na putu ka ispunjenju cilja muškarac je spreman da eliminiše sve što mu smeta, dok žena prihvata hijerarhiju činjenica koja korespondira isključivo sa ispunjenjem postavljenog cilja. Verovatno je ova razlika jedan od razloga što je svet top menadžera još uvek dominantno muški.

Posebno je interesantno da se još kao deca budući top menadžeri različito ponašaju. Devojčice imaju jednu najbolju drugaricu sa kojom neguju intenzivne kontakte, a dečaci najčešće prave grupe u kojim se uspostavlja hijerarhija. U ženskim grupama, kada se one formiraju hijerarhije je vrlo fluidna, a konflikti česti. Zato kasnije, u preduzećima muškarci lakše prihvataju hijerarhiju nego žene. Zapaženo je da žene pojačan otpor u hijerarhiji pružaju šeficama. Taj otpor je po pravilu indirektan i zato teže savladiv. Muška je dominacija otvorena i jasna a to je da muškarac ne želi postati glavni već hoće da prestigne glavnog. Žene, pak, izgrađuju takozvanu prosocijalnu dominaciju, sa naglaskom na uvođenju pravila ponašanja i osećanja sigurnosti u preduzeću.¹²⁵

125 Sigmund Frojd je u svoje vreme izašao sa tezom da bi žena bila žena mora da poseduje: određene stepene mazohizma, pasivnosti, sujete, zavidljivosti, ljubomore (naročito u odnosu na muški pol), i izvesne defekte super - ega. Karl Gustav Jung je bio mnogo mudriji i predložio ženama da otkriju, istraže i integrišu svoj "animus" (muški deo ženske psihe) u suštinu svoje ženskosti. Tako će postati snažnija, ambicioznija, uspešnija, agresivnija, borbenija i samostalnija, a ostaće "prava žena". Otkriće muški princip, brata, oca, čoveka, učitelja, gurua i Boga u sebi. Neće joj više biti potrebne veštačke podštapalice, ili besmislene manipulacije. Džin Činoda Bolen, Jungova sledbenica, smatra da žena može da integriše te silne paradokse u sebi. I da bude umiljata, šarmantna i osećajna, a da u isto vreme bude brutalna, prilikom donošenja adekvatnih profesionalnih odluka. Ona može biti žena - borac i tatina ćerka, koja bolje od mnogih muškaraca brani patrijarhalne principe; ona može biti žena - devojčica i mamina ćerka koja glorifikuje matrijarhalnu mudrost; ali, ona može biti i žena - majka i supruga koja predstavlja sivu eminenciju porodice, pa čak i firme; napose, može biti žena - sestra i uspešna takmičarka u muškim sportovima i lovac na profesionalne trofeje. Naravno, ne može se preskočiti ni zaboraviti žena - ljubavnica, koja je u stanju da izvuče ono najbolje u muškarcu, da ga inspiriše na neviđene profesionalne poduhvate, ali i da mu postane noćna mora zbog svoje hirovitosti, sebičnosti i makijavelizma. Ne sme se, dakako, zaboraviti žena - svetica, koja je uvek tu da daje mudar savet i služi kao ohrabrujući primer da nisu sve žene iste. Deo problema što ih današnja žena ima dolazi od toga da se ona teško zadovoljava samo jednom ulogom.

Postoji li strah od jakih žena? U odgovoru na ovo pitanje treba poći od toga da je izgleda osnovni problem taj, što su muškarci navikli da žene vide kao majke, sestre, devojke, žene, ljubavnice i uglavnom objekte, a teško kao ravnopravnog poslovnog partnera. Neki, čak, izjavljuju da im je neprijatno da sarađuju sa ženama menadžerima. Jedan od načina da se radi na eliminisanju predrasuda je da se organizuju seminari na kojima će muškarci moći sresti i neke druge žene sem svoje mame. U psihijatriji postoji čuveni muški sindrom “*svetica-kurva*”. Čini se da će uspešne profesionalne žene samo pogoršati postojeće dileme. *Koja li će sad konfuzija da nastane?* **Adorno** je još pisao da “*ne smemo zaboraviti činjenicu da veliki broj ljudi više nije, ili nikada nije bio individua*”. Kako to, onda, dozvoliti ženama, građanima drugog reda, da postanu vrhunski menadžeri u ozbiljnim biznisima. *Ko da im dozvoli? Stresirani muškarci, puni predrasuda, konfuzija i strahova od jakih žena?*

Muškarci se mnogo više drže zajedno, i slobodno traže savete jedni od drugih, dok su žene, ili usamljeni jahači, ili, češće, bivaju izmanipulisane da budu pioniri u muškim ratovima, pa onda traže podršku od muškaraca. “*Žene moraju više da se povezuju*” da bi napredovale u karijeri, kaže **Kerol Barc**, a **Pamela Reis** daje studentkinjama završnih godina ekonomije spisak sa imenima sedamdesetak uspešnih žena kojima se mogu obratiti za savete i informacije u vezi njihove karijere. Kao što postoji “*žensko pismo*” kao filozofsko-literarna kategorija, možda postoji i “*ženski menadžment*” koji polako izranja u svetu biznisa. Kao što su muškarci skloniji autoritarnim, formalnim oblicima, menadžmenta i linearnom direktivnom rukovođenju; žene su, možda, sklonije neformalnom, participativnom obliku menadžmenta, motivacionom, relacijskom, cirkularno - komunikacijskom stilu rukovođenja. Međutim, sva ta istraživanja su još u povoju.

U okviru kadrovske strukture menadžera u američkoj praksi se poseban značaj pridaje tzv. *sindromu zaljubljenih menadžera*. On se ispoljava između različitih nivoa menadžmenta., ali i u okviru jednog nivoa, odnosno na relaciji:

- menadžer - podređeni i
- menadžer - menadžer.

Ukoliko dođe do “*kancelarijske romanse*” između menadžera i podređenog, smatra se da će supružnik u svojstvu podređenog biti favorizovan na poslu, što stvara loše međuljudske odnose. Rešenje ovoga problema je razmeštaj, kao privremeni vid, a napuštanje kompanije od strane jednog od njih je u konačnom. Najčešće, to treba da uradi žena, bilo da ima svojstvo menadžera, bilo svojstvo podređenog.

Postoji mišljenje da na narušavanje poslovnog rejtinga kompanije izrazito negativan uticaj ima brak između žene menadžera i muškarca menadžera. Supružnicima menadžerima se pripisuje mogućnost koncentracije moći, što narušava normalnu poslovnu ravnotežu. I u ovakvoj situaciji se preporučuje napuštanje kompanije od strane jednog supružnika, i opet je to, najčešće žena. Na osnovu svega rečenog, nije na odmet pitati se može li žena biti ne samo uspešan menadžer, već i preduzetnički menadžer na najvišoj hijerarhijskoj lestvici.¹²⁶

126 Na ovo pitanje je vrlo uspešan odgovor dala prof. dr Stanislava Acin-Sigulinski u tekstu “*Žena preduzetnik*”, čas. “Direktor”, br. 1 - 2/1992. g.

1.2. Muški i ženski stil vođenja

Muški, odnosno ženski stil vođenja nazivaju se tako zato što ih karakterišu ponašanja koja se smatraju tipično muškima, odnosno ženskima. Karakteristike tih stilova vođenja su nasledene, ali i stečene vaspitanjem, odnosno uslovljene kulturom, a dele se u tri grupe: biološke karakteristike, psihološke karakteristike i radna ponašanja.¹²⁷

B i o l o š k e karakteristike	Za proučavanje karakteristika polova važna je razlika u građi mozga muškaraca i žena, budući da se pretpostavlja da oni funkcionišu drugačije. Konkretno, istraživanja pokazuju da je snop vlakana koja spajaju levu i desnu polovinu mozga kod žena mnogo deblji i kvrgaviji nego kod muškaraca, pa zato mozak žena razmenjuje više podataka između centara u levoj i desnoj polovini mozga, što znači da istovremeno povezuje više podataka vezanih za isti problem. Ženska intuicija, bolja sposobnost «čitanja» tuđih emocionalnih stanja, te bolje razumevanje neverbalne komunikacije smatraju se posledicom upravo bioloških sposobnosti.
P s i h o l o š k e karakteristike	Razlike u psihološkim karakteristikama između muškaraca i žena uslovljene su genetski, ali su i posledica uticaja uže i šire porodice, kao i društva. Zahvaljujući genotipu, muškarci su većinom veštiji od žena (popraviti nešto, učiniti da nešto funkcioniše, ili snalaženje u prostoru), a žene su sposobnije u komuniciranju s ljudima, pomaganju, savetovanju i sl. Takođe, smatra se da gen - tehnologija muškarce čini nezavisnim, samopouzdanim, ambicioznim, aktivnim, agresivnim, dominantnim, upornim, avanturistima, i sl., a žene čini osećajnijima, obzirnijima, nežnijima, ljubaznijima, taktičnijima, plačljivijima, urednijima, usredsređenijima na dom i sl. Osim naslednih osobina, na psihološke karakteristike muškaraca i žena utiče i vaspitanje, kojim se kod devojčica i dečaka razvijaju i podstiču različite vrednosti. Tako se devojčice odgajaju da budu krhke, zavisne, popustljive, osećajnije i da saraduju, a dečaci se odgajaju da budu neustrašivi, nezavisni, aktivni, asertivni, agresivni, te da ne pokazuju emocije. Drugačije rečeno, kod dečaka se podstiče kontakt s okolnim svetom i predmetima, a kod devojčica zavisnost i usmerenost na društvo.
R a d n e karakteristike	Smatra se da se muškarci i žene na radnom mestu razlikuju s obzirom na odnos prema radu i stilu rada, na odnos prema greškama, načinu odlučivanja, pristupu prigovorima, ali i s obzirom na odnos prema kolegama, načinu komuniciranja i izvore motivacije.

O tome rečito govori sledeća tabela, koja se može sažeti na to da “ žene vide duboko, a muškarci daleko”(Grabbe), ili pomalo duhovito da “ je priroda dala ženama toliko moći, da je vrlo pametno što ime je zakon dao toliko malo”(Semjuel Džonson).

127 Videti : doc. dr Nina Pološki –“ *Muški i ženski stil vođenja*”, čas. Poslovni magazin, Zagreb, 1/2003.g., str.24-26

Razlike između muškaraca i žena obzirom na njihove radne karakteristike

Radne karakteristike	Opis
Odnos prema radu	Žene su u radu usmerene na proces i međuljudske odnose, a muškarci na zadatke i rezultate. Žene svoj posao obavljaju sa zadovoljstvom, te brinu o tome kako se ljudi ponašaju jedni prema drugima tokom obavljanja zadatka, a muškarci su usredsređeni na uotput, ostvarenje cilja i sl.
Stil rada	Žene su sklone saradnji, jer svoj posao vide kao deo celine. Muškarce karakteriše konkurentski i individualni stil rada. Oni svoj posao vide kao posebnu celinu, te ga nastoje završiti bez pomoći drugih.
Odnos prema greškama	Čak i kada u razgovoru s kolegama shvate da nemaju pravo, muškarci nerado priznaju svoju grešku, te se drže svoje prvobitne odluke bez obzira na njene posledice, što proizilazi iz njihovog stila rada. Žene se ne srame svojih grešaka i svoga neznanja, jer to smatraju prirodnim. One se ne srame priznati da nešto ne znaju, niti pitati za savet, pa ih sledstveno tome zanima tuđe mišljenje i šta mogu naučiti od drugih.
Pristup odlučivanju	Stručnjaci kažu da žene, po pravilu, probleme rešavaju intuitivno, a da su muškarci više analitični, odnosno češće odlučuju racionalno.
Pristup pregovorima	Žene karakteriše pristup pobednik – pobednik, a muškarce pristup pobednik – gubitnik.
Odnos prema kolegama	Smatra se da se muškarci družu s kolegama radi potrebe, odnosno radi posla, a žene se vole sprijateljiti sa svojim kolegicama zato što smatraju da samo dobri međuljudski odnosi mogu dovesti do dobrih poslovnih odnosa.
Način komuniciranja	Žene uopšte smatraju razgovor važnim za društvene kontakte, a muškarci razgovaraju o poslu, nastoje rešiti probleme, prikupiti informacije, postići ciljeve, dati upute, iznositi svoja stanovišta, savetovati kako obaviti neki posao, te govoriti o tome šta su napravili, postigli, gde su bili i sl. Žene se smatraju boljim i aktivnim slušaocima, a muškarci pasivnim slušaocima. Smatra se da žene bolje razumeju neverbalnu komunikaciju.
Izvor motivacije	Muškarce motivišu najpre eksterne nagrade, odnosno ekstrinzični činiooci posla, kao što su novac, priznanje, moć, status, napredovanje. Žene motivišu najpre intrinzične nagrade, kao što su socijalni kontakt, pomaganje drugima da zadovolje svoje potrebe na radnom mestu, saradnja s ljudima, samoispunjenje, lični rast, zadovoljstvo poslom i sl.

Na navedenim biološkim, psihološkim i radnim razlikama između muškaraca i žena temelje se osnovne karakteristike muškog i ženskog stila vođenja, na koje, ipak, veliki uticaj ima i "podneblje".

2. ŽENA - PREDUZETNIČKI MENADŽER

Žene smatraju da su one bolje od muškarca u davanju novih ideja, a i sposobnije su da razgovaraju, da ubede sagovornika, da strategišu. A sebe smatraju slabima, po finansijskim pitanjima, budžetiranju, prognoziranju, proizvodnji, pronalazaštvu.

Žene preduzetnici vide sebe kao kreativne i sposobne da organizuju, da razvijaju jedinstvene odluke o poslovnim mogućnostima i problemima. One smatraju, da su slabe u rešavanju mehaničkih, rutinskih i kvantitativnih problema. To objašnjava zašto je više žena u **uslužnim delatnostima**, a tek neznatan broj u proizvodnji. Žena preduzetnik se susreće sa dva tipa problema. To su problemi na startu i u toku. Kasnije to je stalna borba i dokazivanje.

Bez obzira što među uspešnim preduzeticima se nalaze i žene i muškarce, treba reći da školovane ili manje školovane, za sve žene važe sledeće četiri osobine:

- ⇒ opsednutost jednom idejom (single-mindedness); ideja postaje fiksna razvija, dopunjuje, usavršava, širi; ona postaje najvažnije,
- ⇒ spremnost za preuzimanje rizika; spremnost da se investira vreme, novac, napor bez ikakvih garancija u siguran uspeh,
- ⇒ internalnost koja karakteriše sve preduzetnike; sebe smatraju gospodarem svoje sudbine; same sebi postavljaju kriterijume,
- ⇒ inicijativnost i odlučnost; upornost, tvrdoglavost, često bezobzirnost; neuspeh je škola za napred; ne prihvata se odgovor "NE".¹²⁸

U svojoj studiji o preduzećima, malim ili srednjim, u osam zemalja Evrope, **Baumberger** otkriva kategorije ponašanja, koje se baziraju na prednosti preduzetnika u rešavanju problema i strateškog razvoja. Njegov nalaz se oslanja na ispitivanje 392 preduzetnika (i žena i muškaraca). Rezultat je matrica 2 sa 2, i karakteristikama dinamično - kreativno i administrativno - izvršno ponašanje, koje se mogu klasifikovati od JAK - JAK do SLAB - SLAB. Označena su četiri različita tipa preduzetnika, okarakterisana na osnovu manje istaknutih strateških

128 1982. godine Hisrich i O'Brien su ispitali 284 žene koje su bile na odgovornim radnim mestima. Uporedili su znanje i iskustvo žena na čelu firme tipičnog ženskog zanimanja i koleginica koje vode posao muškog profila. Zaključeno je da su žene u drugom slučaju obrazovanije od kolega i da dolaze iz porodica u kojima su se roditelji (misli se prvenstveno na oca) takođe bavili biznisom. To samo potvrđuje koliko je ženi važna podrška porodice. Prema C. A. Kentu najvažniji momenat u prošlosti za ženu je postojanje, modela savetnika i pratioca.

crta ponašanja kao što su svaštar (potrčko), početnik, organizator (ili srednji stepen) i rutiner. **Baumberger** ukazuje da prema ovoj anketi, najviše ima žena na poziciji "all rounder" - svaštar, odnosno na rutinskim poslovima. To je činjenica koja potvrđuje tvrdnju, da je status žene ekstremno, ali je odgovornost suviše mala. **Gagenson** i **Coleman** koriste *Rokeach-ov* sistem vrednosti da istraže sistem vrednosti muškarca i žene, i da ga uporede. Od postojećih 29 nivoa, samo su se tri bitno razlikovala između žene i muškarca: podrška porodice, jednakost i potpora. Autori zaključuju da u sistemu vrednosti žena i muškarac imaju više sličnosti nego suprotnosti.

Sličnom metodologijom **Sexton** i **Bauman - Upton** testiraju 105 uspešnih poslovnih žena, kao i supruge 69 muškaraca biznismena. Izmerena je kombinacija psiholoških karakteristika koje konstituišu sličnost, odnosno volju za uspehom. Test beleži:

◆ konformnost,	◆ nezavisnost,
◆ energičnost,	◆ promenljivost,
◆ interpersonalne efekte,	◆ izbegavanje neprijatnosti i
◆ spremnost da se preuzme rizik,	◆ spremnost da se nekom pomogne.
◆ veštinu snalaženja,	

Nema bitnih razlika u izjašnjavanju, sem što se druga grupa žena (supruge) nije oglasila pored prve četiri grupe psiholoških karakteristika.

Žena orijentisana na preduzetništvo ulazi u nov posao sa manje opreza, kao optimista, spremna na nova iskustva i obaveze i što je interesantno, uprkos tome, žena daje od sebe manje, fizički i psihički. U slučaju neuspeha ona mnogo lakše od muškarca nalazi izlaz i ide dalje. Nije slomljena.

Da li se žena preduzetnik u nečemu razlikuje od svog kolege muškarca?

Istraživanja su pokazala da ne. Na primer, oboje su motivisani da postignu ugled i ličnu nezavisnost. Mada u današnje vreme raste broj žena preduzetnika, i uopšte porast broja zaposlenih žena, većina podataka o zaposlenima što se tiče motivacije, prošlosti, porodice, školovanosti, ali i drugi niz činjenica odnose se na muškarca. To ne treba da začuđuje, jer ovo je još uvek svet muškaraca, i na mnogim područjima su oni dominantni. U suštini veoma slični, žena i muškarac preduzetnik imaju za nijansu različite motivacije, poslovne sposobnosti i poslovna iskustva.

Što se tiče **početka posla**, razlikuju se žena i muškarac, u pogledu podrške, izvora sredstava i problema uopšte. Muškarac teži da sam upravlja svojom sudbinom, da sam odlučuje. Ovo proizilazi iz neslaganja sa nadređenim i osećanjem da on to može da uradi bolje od svog šefa. Nasuprot tome, žena želi nezavisnost, smatra da je omalovažavana. To su razlozi koji teraju ženu ili muškarca da odaberu novi posao. Pored toga, oboje imaju jake interese i iskusni su na poslovima koje započinju. Prelaz za muškarca sa jednog posla na drugi je olakšan, kada je novi posao sličan starom, ili je "iznad" - po kriterijumu preduzetnika. Žena napušta posao kada je frustrirana. Ona je puna entuzijazma i "baca" se u novi posao, čak i kad nema dovoljno iskustva, i tako otežava sebi situaciju.

Početne finansije su druga oblast, gde se muškarac i žena preduzetnik razlikuju. Dok su muškarcu kao investitori usredsređeni na banke, a pored toga, poseduju i zavidnu sumu ličnih sredstava, žena je skoro uvek prinuđena da se oslanja na porodičnu imovinu ili svoja sredstva. **Finansije** su, inače, problem i za ženu i za muškarca. U vezi sa samim poslom ima razlike u pristupu žene i muškarca. Muškarac više razmišlja analitički, ima više iskustva u finansijama, proizvodnji, tehnologiji. Žene imaju iskustvo administratora, uslužno su orijentisane - pa im odgovara delatnost obrazovanja, sekretarski posao, kontakt sa ljudima.

Što se tiče ponašanja, oboje su energični, ciljno orijentisani, nezavisni. Muškarac je više tvrdoglav, samouveren, manje fleksibilan i tolerantan za razliku od žene.

U pogledu godina starosti kada se započinje posao, treba reći da su žene starije kada se odlučuju za novi posao (35 - 40 godina naspram 25 - 35 godina).

Podrška koju imaju žena i muškarac se takođe razlikuju. Muškarac se oslanja na spoljne savetnike (pravnike) kao najveću podršku, a na drugom mestu je porodica, supruga. Ženi je najveća podrška muž, bliski prijatelji i poslovna udruženja. Žena veoma rado koristi mogućnosti koje joj pružaju različitna udruženja, dok muškarac ne voli da mu se "*mešaju u poslove*". Drži distancu i mnogo više je sumnjičav od žene.

I na kraju, poslovi koje započinju žene i muškarci se razlikuju po prirodi. Žene ređe biraju posao koji je uslužno orijentisan - prodaja, radije predavač, public relations, dok muškarac otvara fabriku, bavi se tehnologijom, konstruisanjem. Rezultat je više poslova, manje važnosti, sa nižim finansijskim rezultatima za žene.

Iz svega rečenog moguće je dati nekoliko saveta poslovnim ženama:

- **Ne gubite samopouzdanje čak i kada vas otvoreno potcenjuju.** Onaj ko izražava potcenjivavnje ima jedan cilj — da u odnosu na vas istakne sebe.

- **Nastupajte sigurno.** Saslušajte mirno svačije mišljenje, ostanite mirni i držite se svog statva. Vaš najbolji odgovor biće: "Da, da, shvatam šta hoćete da kažete, ali..."

- **Opraštajte i sebi!** Ako ste radili uvereni da je tako najbolje i pri tome pogrešili podsetite se da onaj ko ništa ne preuzima, ne može ni da napravi grešku.

- **Prihvatite činjenicu da niste super - žena.** Nemojte se zatrpavati obavezama i poduhvatima. Krećite se svojom prirodnom brzinom. Ne morate da budete bolja od muškarca. Samo izdržljivija.

- **Učinite sve da pojačate sopstveno samopouzdanje i da oblikujete svoj stil.** Ako se u svakoj teškoj situaciji iznutra tresete, ako ne znate šta ćete sa rukama, pročitajte nešto o tome ili razgovarajte sa nekim ko se bavi gestikulacijom i mimikom. Vaše reakcije će uvek ostati deo vaše prirode, ali njihovo stavljanje pod kontrolu može da se nauči.

SNAGE MENADŽERA

1. STATUS

Status je lični - pojedinačan rang osobe u poređenju sa drugima. Naravno, formalna organizacija ima postavljen - stvoren status, dok je koncept primaran u neformalnoj organizaciji. Status svakog člana u preduzeću ima značajan uticaj na moral i efikasnost. **Statusni izvori ili socijalni rang** može biti formalne ili neformalne prirode. Primeri ovih izvora moguće je sagledati u narednoj tabeli.

Tabela 11. Zvanični i neformalni izvori

ZVANIČNI IZVORI	NEFORMALNI IZVORI
ZANIMANJE NAZIV POSLA FIZIČKA LOKACIJA ORGANIZACIONI NIVO	OBRAZOVANJE GODINE STAŽ KVALIFIKACIJA RELIGIJA RODITELJSTVO POL KVALITETI UDRUŽENJA

Očigledno je da izvesna zanimanja stvaraju određeni prestiž u odnosu na druga. Na primer, posao “belih okovratnika”(administracije) je više vrednovan nego poslovi “plavih okovratnika”- radnika. U pojedinim kompanijama rukovodstvo je otkrilo, sa velikim iznenađenjem, sledeće diferencije statusa: telefonistkinje-operateri na međunarodnim vezama imaju veći socijalni status nego njihove koleginice u lokalnim vezama; kuvari koji rade sa belim mesom imaju bolji status od onih koji rade sa tamnim mesom; personal u kafeteriji koji rukuje sa činijama riba ima manji prestiž od onih koji serviraju bif-meso. Posao dodeljen osobi i nivo organizacije su značajni izvori statusa. Generalno, viši organizacioni nivo znači i viši nivo prestiža. Ali, status jednog zanimanja (profesije) zavisi od ranga usklađenog sa nekim koji je ispred njega, a ne samo od menadžmenta. Na kraju, postoji status koji dolazi od pojedinih asocijacija. To predstavlja socijalni rang koji dolazi na bazi prijateljstva, srodstva ili socijalnih organizacija. ^lanstvo u nekom bratstvu ili klubu i unapređenje u nekim školama su primeri statusa koji se dodeljuje osobi na osnovu statusa odnosno velike grupe. ^lanstvo u ovim grupama često je zasnovano na prisvojenom posedovanju nekih drugih personalnih izvora statusa.

Vidljiv spoljašnji znak neke društvene pozicije naziva se **statusni simbol**. Stranac može ući u organizaciju ako je svestan statusne hijerarhije i ako stiže socijalnu brzinu čitanjem različitih simbola. Statusni simboli različiti su od firme do firme. Na primer, neko može očekivati da bi njegov statusni simbol porastao posedovanjem novog kancelarijskog nameštaja. U nekoj organizaciji visoke statusne pozicije date su starim pokretnim pisačim stolovima, gde su se niži poslovi kompletirali sa novim, sjajnim i modernim nameštajem. Simboli se mogu menjati sa vremenom. Neki tipični statusni simboli u biznisu su: titule; nagrade; bonus (robni plan); veličina i lokacija pisaćeg stola ili kancelarije; tip automobila koga kompanija određuje; lokacija parking prostora i rezervisanog mesta za parkiranje; sekretarica; privatnost; korišćenje klubova; pozivi na koktel-prijeme; kancelarijski nameštaj, uključujući zastirke; slike; stolove i slične proizvode; službeni certifikati (diplome); privilegije, uključujući slobodno kretanje; sloboda određivanja svog radnog vremena i vremena za kafu; ceremonije uvođenja u posao; broj prozora u kancelariji.

Status proizvodi nekoliko željenih prednosti:

- Pre svega, to je **prednost u susretu gde je potrebna individualnost**. Mnogi ljudi žele da budu izabrani na nekom stepenu poslovanja od strane drugih i da imaju mogućnosti da budu prepoznatljiviji. Statusni simboli stvaraju dodirljivu evidenciju takvog poštovanja.
- Status omogućava **olakšice u procesu komuniciranja**. U toku dana svako ko se nalazi u poslovnom svetu dobija veliki broj poruka od ljudi koje lično ne poznaje. Statusna pozicija - titula ličnosti pomaže da se proceni vrednost poruke. Na primer, ako vam lekar kaže nešto o bolovima u leđima, takva informacija će verovatno imati više značenja za vas nego ako neko od njegovih asistenata postavi dijagnozu bolesti.
- Status, takođe, služi kao **motivacioni plan za menadžment**. Mnogi menadžeri su otkrili da će se radnici boriti za prestiž i simbole prestiža isto tako snažno kao i za novac. Upotreba takve nefinansijske pobude nastaje kao posledica obuhvatnijeg i efikasnijeg sistema. Poslovna titula (titula stečena na radu) u velikom broju slučajeva je satisfakcija za veću zaradu novca. Status kao motivacioni alat ima svoju najveću upotrebu u situacijama gde se novčani zahtevi susreću na raznim nivoima. Ako je menadžment svestan važnosti statusnih simbola, on ga može kontrolisati za povećanje produktivnosti.

2. MOĆ

Sposobnost uticaja na ponašanje drugih osoba se naziva moć. Kao i status, moć po prirodi nije ni formalno ni neformalno potpuna (savršena). Koncept moći nastaje (dolazi) iza kapaciteta osiguranih u formalnoj organizaciji. Moć je emocionalno opterećena vremenom, posebno u kulturi gde se naglašava individualitet i jednakost.

Nazvati menadžera tražiocem moći je oblik sumnje na njegove motivacije i aktivnosti. Neki od ovih negativnih pogleda izlaze iz starih analiza koje govore da je moć štetna - ona korumpira ljude i komponovana je od gole snage. Moderna poslovna kompanija stvara veliku koncentraciju ekonomske moći koja materijalno poboljšava životni standard miliona ljudi. Kada takva koncentracija vodi zloupotrebi, pojaviće se kontrola pre eliminacije. Moć može biti visoko efikasan instrument za dobrobit.

2.1. Izvori moći¹²⁹

Izvori moći su mnogobrojni i različiti i ne nalaze se pod kontrolom menadžmenta. Neki od izvora mogu se sažeti u sledećem.

- a) Legitimna moć.* Ovaj tip moći nastaje iz formalne pozicije ličnosti, odnosno njenog autoriteta. Ona rezultira iz položaja osobe i njene pozicije u organizacionoj strukturi gde je odobrena od legitimnih autoriteta. Pojedinci se osećaju obaveznim da rade kako njihovi pretpostavljeni kažu.
- b) Nagradna moć.* Nagradna moć se izvodi iz sposobnosti ličnosti da nagrađuje druge osobe. Nagradna moć može biti formalna i neformalna. Formalna nagradna moć može zavisiti od menadžerove sposobnosti da stekne unapređenje ili da nagradi podizanje radnika. Neformalna grupa može nagraditi osobu kroz prihvatanje kolegaradnika, odnosno njihovim pristankom.
- c) Prinudna moć.* Prinudni tip moći se izvodi iz sposobnosti kažnjavanja ili preporučene kazne. Sa formalne tačke gledišta, menadžeri mogu imati pravo da podstiču radnike. Neformalna grupa može kažnjavati osobe nametanjem tihog tretmana - tiho i ne javno.
- d) Referentna moć.* Ovaj oblik moći je baziran na držanju ili želji da neko bude držalac moći. Pojedine osobe i njihove karakteristike utiče na stepen kojim druge osobe žele da se identifikuju i budu udružene sa tom osobom. Predsednik J.F.Kennedy je bio veoma poznat po posedovanju ove moći . Njegov savet je bio: ” Ne tražite ono što vaša zemlja može da uradi za vas, već ono što vi možete da uradite za nju!”, što je imalo veliki značaj kod hiljade volontera u kompaniji Peace Corps.
- e) Ekspertna moć.* Ovaj oblik moći dolazi iz posedovanja posebnog znanja ličnosti ili njegove veštine. Ovo je često najefikasniji tip moći. Ako je pojedincima uskraćen formalni autoritet, ekspertna moć na pojedinim položajima daje ovim osobama vredan značaj. Ekspertna moć posedovana od pomoćnika se veoma teško prihvata od strane menadžera. Na primer, ako je programer na kompjuteru postao veoma stručan i kompetentan da bi mogao samostalno da radi u organizaciji, može se desiti da njegov pretpostavljeni (nadzornik) nema znanja niti sposobnosti da ga ukori iz straha da će napustiti posao ili sabotirati nadzornika.

¹²⁹ Videti šire: prof. dr Mirjana Petković - prof dr Mića Jovanović, ”Organizaciono ponašanje”, Megatrend, Beograd, 1996.g. str. 156-159.

Ovo unosi više svetlosti između linijske i štabске organizacije: linijska organizacija ima legitimnu moć, gde štab zavisi od ekspertne moći. Formalno pravo upravljanja firmom ostaje linijskim menadžerima, ali snaga upravljanja njome (organizacijom) razvodnjava se i širi među brojnim ekspertima.

2.2. Moć vs. formalnog autoriteta menadžera

Koncept moći koji je napred naznačen daleko je iza formalnog autoriteta. Totalna moć ličnosti može se predstaviti sledećom formulom:

$$\text{(Ukupna moć)} = \text{Legitimna moć } _+ \text{ Moć nagrađivanja } _+ \text{ Prinudna moć } _+ \\ \text{Referentna moć } _+ \text{ Ekspertna moć}$$

Totalna moć ličnosti je ukupnost navedenih obilka moći. Glavna moć dobijena pozicijom menadžera u organizaciji je legitimna moć. Navedena formula pokazuje da totalna moć može biti ojačana ili oslabljena nagradama, prinudama, referentnom ili ekspertnom moći. Ovo je razlog što se u formuli nalaze znaci (+) i (-). Na primer, nadzornik sa malom legitimnom moći može još uvek biti moćan ako je ekspert u svom poslu. Na drugoj strani, menadžer sa znatnom legitimnom moći može biti stvarno bespomoćan zbog nedostatka znanja u poslu.

Pre nego što je predsednik Regan postavio Sandry Day O'Connor za sudiju u Supreme Court-u, ona je već imala veliku referentnu i ekspertnu moć. Nakon ovog izbora, ona je sebi dodala još i legitimnu moć zasnovanu na poštovanju ljudi koju oni imaju prema njenoj poziciji, nagradama, prinudnoj moći, a što je nastalo iz sposobnosti da odredi koristi i kazne u važnim slučajevima.

Istraživanja pokazuju da dobar menadžer mora imati uticaj za sticanje i upotrebu moći. U brojnim studijama pokazano je da preko 70% menadžera imaju visoke potrebe za posedovanjem moći, nego što je to slučaj kod ostale populacije. Bolji menadžeri imaju jače potrebe za posedovanjem moći, nego što je to kod drugih osoba. Ova potreba nije normalna želja da se bude diktator niti je to neophodno kretanje za ličnim unapređenjem. **Bolji menadžeri imaju potrebu da moć socijalizuju, pre nego personalizuju ličnu moć.** Na drugoj strani, kada menadžeri osete veliku potrebu da kao takvi, imaju uticaj na druge, tada teže da budu manje efikasni u mnogim organizacijama. Kontrola situacionih faktora, zajedno sa "u" i "van" organizacije, je značajna briga modernog menadžera. Zabeleženo je, da kada organizacije rastu uveliko i kompleksno, tada niko nema snage da upravlja unutrašnjim zavisnostima - upravljajuće grupa koja se dominantno razvija. Ova koalicija je ponekad formalizovana u predsednikovoj ili kancelariji izvršioaca. Ako predsednik firme snažno zavisi od vice-predsednika za finansije, tada je verovatno da je vice-predsednik član dominantne koalicije i da ima moć u prekoračenju onoga što sugerira u zvaničnoj tabeli. U organizaciji manje, (a ponekad povremeno i mnogo), koalicije se formiraju tako da zadatak, koji uključuje značajnu nezavisnost, može biti izvršen.

KOMUNICIRANJE

1. PROCES KOMUNICIRANJA

U današnjem svetu sve je više pokušaja da se uspostavi uspešna komunikacija, pri čemu je sve veća količina instrumenata komuniciranja, koja je bila do skora nezamisliva. Komuniciranje u menadžmentu je postala središnja briga teoretičarima i praktičarima u svim institucijama, kako poslovnog tako i neposlovnog karaktera. **Komuniciranje je prenos (transfer) informacija i ideja, razumevanja i osećanja među ljudima.** “Komunikacija je sredstvo kojim ubeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedinca prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija. Uspešan menadžer mora, zbog toga, biti sposoban za međuljudsku komunikaciju.”¹³⁰

U organizaciji, komuniciranje priprema sredstva (način) kojim se ciljevi mogu ostvariti. Način na koji se planovi mogu implementirati i akcije koordinirati u cilju ostvarenja pojedinačnih ciljeva moraju biti zasnovani na komuniciranju sa pojedincima. U stvari, procenjuje se da menadžeri provode veliki deo vremena u komuniciranju (prosečno 75%). Komuniciranje priprema sredstva kojim članovi bilo koje organizacije mogu biti stimulisani da ostvare plan organizacije sa željom i entuzijazmom. Temeljna načela komuniciranja mogu se svesti na sledeće:

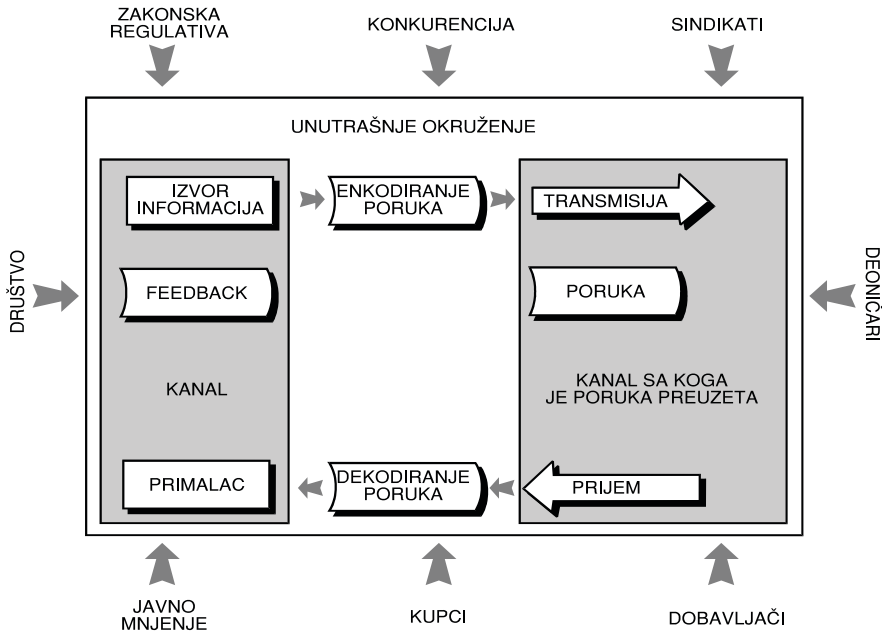
- komunikacija je opažanje,
- komunikacija je očekivanje,
- komunikacija postavlja zahteve i
- komunikacija i informacija nisu isto i uvelikoj meri su suprotne, a opet međusobno vrlo zavisne.¹³¹

Komuniciranje se uvek mora odvijati između dve ili više osoba. Uzvik za pomoć na pustom ostrvu nije komunikacija; ako predavanje profesora niko ne sluša, to takođe nije komunikacija. Osnovni elementi komuniciranja pokazani su na narednoj šemi.¹³²

130 D. A. Wren i D. Voich, Jr. „Menadžment”, Poslovni sistem ”Grmeč” AD-Pri vredni pregled, Beograd, 1994., str.370

131 Videti: Peter Drucker – “The Essential Drucker”, New York, 2001. g.

132 Adopted from H. Joseph Reitz: “Behaviour in organizations”, (Homewood Ill., Irwin, 1981.), p.10



Slika 8. Komunikacioni proces

Svaki korak predviđen u ovom organigramu je kritičan za uspeh. Izvor (pošiljalac) je osoba koja ima ideju ili poruku za komuniciranje (sa drugom osobom ili osobama). Problem koji nastaje u komunikacionom procesu u tesnoj je vezi sa našim predznanjem, iskustvom i ciljevima učesnika. **Prvi korak u komunikacionom procesu sastoji su u obavezi pošiljaoca da pretvori poruku ili ideju u set simbola koje će primalac razumeti.** Reči (slova) na ovoj strani su simboli koje neko razume kao čitalac. Zvuk (zavijanje) kola na autoputu je upozorenje da je došlo do incidenta. Taj zvuk postaje simbol opasnosti.

Komunikacija je prenos informacija i značenja od jedne do druge osobe, preko razumljivih simbola. To je način razmene ideja, stavova, vrednosti, mišljenja i činjenica. Suštinski, komunikacija je proces koji zahteva postojanje **pošiljaoca**, koji inicira proces i **primaoca**, koji kompletira komunikacionu vezu. Kada se pokušava da uspostavi komunikacija, poruke se šalju kroz sredstva kao što su **govor, pisanje, akcije i crtanje**. U suštini, mogu se upotrebiti brojni kanali za prenos poruke. Reči se prenose govorom kroz medije kao što su: konverzacija licem u lice, telefonsko komuniciranje, radio i TV. Knjige, stvari i pisma mogu pomoći kao pisani kanali za prenos poruka. Osećaj dodira, miris i ukus nisu verbalni kanali prenosa poruka, mada za slepe osobe čitanje Breja (azbuka za slepe) preko dodira predstavlja verbalni kanal prenosa informacija. Mnoge značajne komunikacije realizuju se bez reči.

Kada primalac primi poruku on je mora najpre najpre dekodirati **konvertovanjem simbola u znake razumevanja**. Primalac poseduje različitu kulturu i znanje. Komuniciranje se uspešno širi kada primalac dekodirane poruke razume.

Povratna sprega osigurava tačnost prijema i obaveštenje pošiljaocu da li je poruka uredno primljena od strane primaoca, i da li je ona pretvorena u akciju.

Nacionalna asocijacija proizvođača (The National Association of Manufacturers) sugerisala je da predmet komuniciranja treba da budu informacije o:

- ◆ kompaniji - njene poslovne operacije, proizvodi i izgled,
 - ◆ politici kompanije i praksi koja se odnosi na personal i njegov posao, odmor, starešinstvo i saistem plaćanja,
 - ◆ posebnim situacijama koje se javljaju u kompaniji, kao što su promene menadžmenta, ili promene u planiranju izbacivanja zastarele proizvodnje,
 - ◆ opštem ekonomskom sistemu u kojem kompanija i njeni zaposleni rade.
- S druge strane, zaposleni žele da znaju sledeće:
- njihov status u odnosu na upravljačku strukturu,
 - njihov status u odnosu na neformalnu organizaciju s respektom na svoj individualni status,
 - buduće događaje i ekonomsku sigurnost kompanije,
 - operativne informacije koje će moći da razvijaju ponos u radu.

2. KANALI KOMUNICIRANJA

Preduzeća stvaraju mnoge kanale za komuniciranje. **Kanali komuniciranja su sredstva kojim se prenose informacije, i oni se mogu podeliti na: formalne i neformlane.**

Formalni kanali komuniciranja su oni kanali koji su oficijelno uspostavljeni u preduzeću. Sve instrukcije i informacije odvijaju se preko ovih kanala, a informacije teku odozdo naviše. Informacije se takođe prenose i preko neformalnih kanala. **Neformalni kanali** komuniciranja su putevi prenosa informacija u preduzeću nasuprot formalnim kanalima.

2.1. Formalni (niži) kanali komuniciranja

Mnogi menadžeri naglašavaju važnost komuniciranja na nižem nivou organizacije (nižim kanalima komuniciranja). Oni su svesni neophodnosti naređivanja odozgo i gledišta pomoćnika. Verovatno je, da je logika ovih naređenja stimulirana željom za akciju. Neki od mnogobrojnih kanala sposobni da prenose informacije naznačeni su u daljem izlaganju.

a) **Lanac komandovanja.** Naredbe i informacije mogu se dati lično ili u pisanoj formi i preneti sa jednog na drugi nivo. Ovo je najrasprostranjenija upotreba kanala

podesna kako za pojedince, tako i za grupe. Najbolji način na koji komunikacije teku naniže (niže) je interakcija licem u lice. S toga, lice kome se prenosi informacija treba da postane dobar slušalac. Govor tela, ton u glasu, i drugi neverbalni signali veoma su važni u komuniciranju. Mlada osoba može da postavi pitanje kako bi razumela poruku. Takva osoba može da ne postavi pitanja zbog straha da ne izgleda glupa, što može dovesti do pogrešne akcije.

Pisana dokumenta takođe ostvaruju veći značaj nižih kanala komuniciranja kroz kanale komandovanja. Pisma i memorandumi treba da su napisani tako da budu razumljivi. Nažalost, pogrešne interpretacije su veoma česte. Niži i srednji menadžeri ne smeju podsticati konfuzne informacije, jer moraju pomoći saradnicima da dobro razumeju svaku poruku koja dolazi sa višeg nivoa ili od njih. **Direktiva mora biti upućena na jeziku saradnika.** Pisane komunikacije treba da se koriste za slučajeve koji su krajnje važni za ličnost menadžera ili kompaniju. Permanentne informacije kao što su: politika, procedure i pravila obično treba da su napisane. Takođe, menadžeri treba da stvaraju komunikacije u koje oni ne sumnjaju kako one ne bi od strane drugih bile nerazumljive.

b) Tabla sa slikama i biltenom. Informacije koje se odnose na zaposlene u kompaniji često se stavljaju u vidu postera ili biltena na oglasnoj tabli. Međutim, najveći broj zaposlenih ne čita poruke stavljene na pomenutim tablama. Ovo je osobito prisutna istina kada slike i bilteni nisu sveži, odnosno aktuelni. To izaziva dugo ostajanje informacija na tabli, tako da njihova aktuelnost prestaje, pa stoga postaju nekorisne. Ovaj kanal komuniciranja može se smatrati samo kao dopunski metod komuniciranja.

c) Kućne novine. Mnoga preduzeća imaju svoje sopstevne novine ili pamflete koje nazivaju novine svoje firme ili kućne novine.

Pored ovih kanala komuniciranja treba spomenuti još i sledeće:

• pisma i plaćeni inserti,	• sistem sugestija,
• radnički priručnici i pamfleti,	• upitnici,
• godišnji izveštaji,	• žalbene procedure i dr.

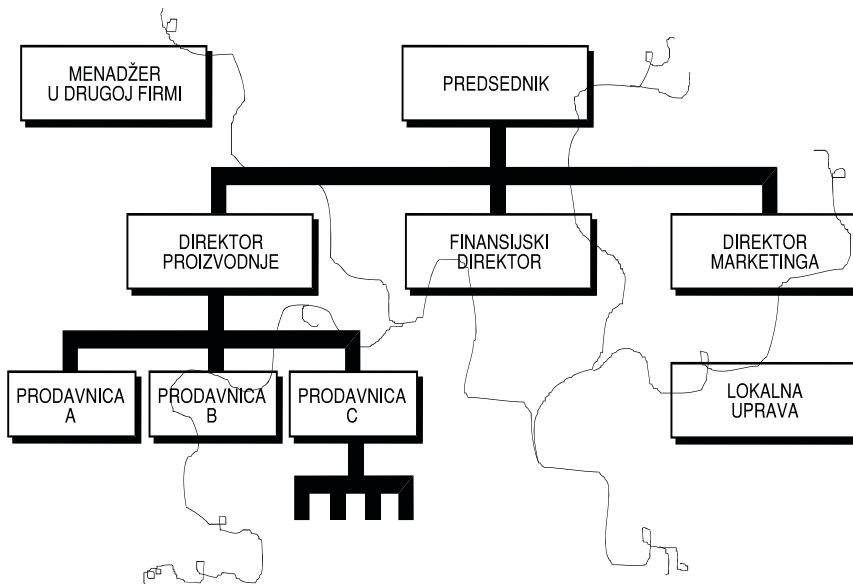
2.2. Neformalni kanali komuniciranja

Neformalni kanali komuniciranja nisu uključeni u formalnu organizaciju strukturu. Ako neki menadžer ima problem koji se tiče drugog sektora, nastali problem oba menadžera, uz kafu, svakako treba da reše. Kada su menadžeri na istom organizacionom nivou, takva komunikacija među njima poznata je ka **lateraralna komunikacija**. Ova forma komuniciranja koristi se iz stvorenog među-personalnog odnosa. Mora se najpre uspostaviti zajedničko poverenje, a to uvek traži vreme. Us-

pešna lateralana komunikacija može poboljšati produktivnost u oba sektora . Neka preduzeća sprovode lateralnu komunikaciju kao deo formalne organizacione strukture.

Drugi tip neformalnog kanala komuniciranja koji je sporedan formalnom lancu komandovanja je **dijagonalna komunikacija**. U dijagonalnoj komunikaciji informacije se menjaju sa njihovom visokom/niskom vrednosti u organizaciji, ali ne direktno u formalni lanac komandovanja. Ovo nije automatski proces. Mora se najpre razviti poverenje. Mora se obratiti pažnja na korišćenje dijagonalne komunikacije, jer brzi nadzornici mogu postati agresivni. Uspešnim korišćenjem, dijagonalna komunikacija može biti važni informacioni izvor za menadžere.

Sistem “vinove loze” je neformalni način komuniciranja koji postoji u organizaciji, ali se može raširiti i među drugim organizacijama. Sistem “vinove loze” ne poštuje formalne linije autoriteta i često se širi po celoj organizaciji. Međutim, ovaj sistem dobija najviše informacija iz formalne organizacije. On, takođe prenosi ove informacije mnogo brže nego što to čini formalna organizacija, uz napomenu da takve informacije ponekad mogu biti netačne. Zaposleni u celini smatraju da je sistem “vinove loze” jedan od primarnih izvora tekućih informacija.



Slika 9. Sistem “vinove loze”

Sistem ”vinove loze” ima četiri karakteristike:

Prvo, on prenosi informacije u svim pravcima kroz preduzeće. Informacije u sistemu “vinove loze” mogu ići gore, dole , lateralno i dijagonalno u isto vreme. One mogu povezati organizacione jedinice (delove) koji imaju posredan formalni odnos.

Drugo, sistem „vinove loze” brzo prenosi informacije. Ne postoji zabrana bilo kakve procedure ili politike za njihov prenos. Lanac komandovanja ne treba da se sledi.

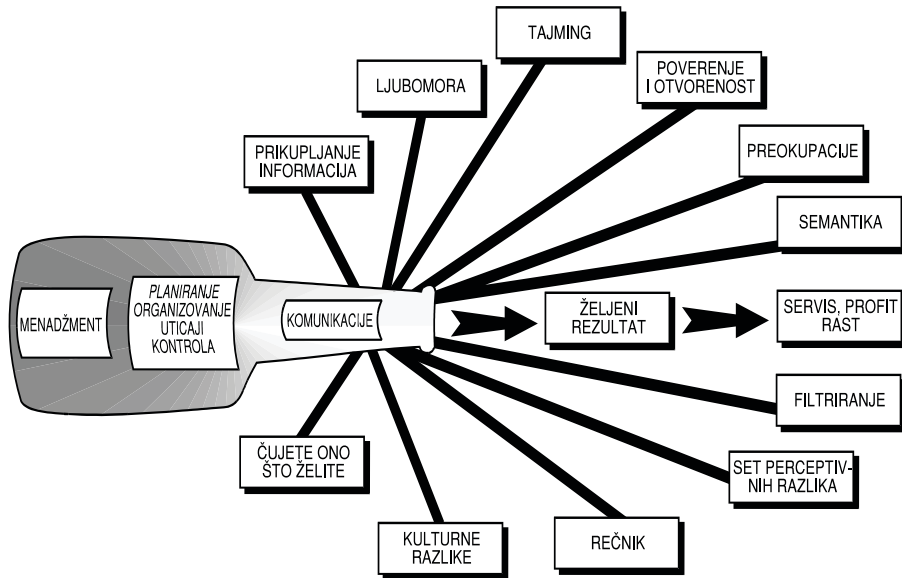
Jedna informacija data u sistemu „vinove loze” može uvek trenutno pokrenuti neku tačku (problem) u organizaciji.

Treće, sistem „vinove loze” je selektivan za onoga ko dobija informacije. Sa ovim saznanjem neki ljudi su saglasni, drugi ne. Postoji izvestan broj ljudi kojima čak ni torokuše ne mogu da govore. Zbog toga, neki menadžeri nisu svesni sistema „vinove loze”. Sistem „vinove loze” se širi unutar formalne organizacije. Veliki broj informacija u preduzeću ne stvara se samo u toku rada. Zaposleni mogu biti jedan deo kanala kroz koji kruže informacije.

Četvrto, tokovi veza su isprepletani i kao takvi, postoje na stotine i hiljade. Menadžeri ne treba da ignorišu sistem „vinove loze”, budući da se on, kao neformalni komuniukacioni kanal u organizaciji ne može eliminisati. Pametni menadžeri pokušavaju da ostvare sklad u sistemu „vinove loze”. Takvim ponašanjem oni koriste validnost informacija, tako da su u mogućnosti da izbace netačne informacije i zamene ih tačnim. Sistem „vinove loze” veoma je važan deo komuniukacionog procesa, bez obzira što napredna preduzeća pokušavaju da učine formalni komunikacioni sistem što je moguće efikasnijim.

3. BARIJERE (PREPREKE) U KOMUNICIRANJU

Uspešno komuniciranje podrazumeva da primalac informacije ili poruke korektno interpretira poruku koju dobija od pošiljaoca. Veoma često, to ipak, nije slučaj, budući da se na relaciji pošiljalac-primalac dešavaju prekidi usled različitih smetnji. Posmatranje 32.000 radnika u 26 organizacija pokazalo je da samo polovina radnika misli da su organizacione komunikacije tačne i iskrene, a dve trećine smatra da su one nekompletne. Ako menadžer kaže radniku da „proizvede više delova nego što je norma”, a radnik proizvede samo 2 dela više, pa menadžer želi najmanje još dve stotine, sigurno je da će doći do nesporazuma i smetnji u komuniciranju. Uspešne menadžment odluke moraju proći kroz grlić flaše ili barijere komuniciranja, ukoliko organizacioni ciljevi treba da se ostvare. Ako su barijere prekomerne, komunikacije se moraju reducirati (smanjiti) na tačku gde se ciljevi organizacije mogu ostvariti. Barijere se mogu klasifikovati kao **tehničke, jezičke ili psihološke**.



Slika 10. Barijere u komuniciranju

Uspešne menadžment odluke moraju proći kroz barijere “grlića flaše” da bi komuniciranje ostvarilo željeni rezultat.

3.1. Tehničke barijere u komuniciranju

Barijere iz okruženja (sredine) u komuniciranju koje imaju tehničku konotaciju odnose se na određivanje vremena, preopterećenost (nagomilanost) informacijama i kulturne razlike.

a) Timing (izbor trenutka, tempiranje). Pod timingom, ili izborom trenutka podrazumeva se **vreme kada sa porukom treba komunicirati**. Za menadžere je veoma važno da odrede vreme prenosa poruke. Na primer, menadžer koji treba da ukori saradnika za preteranu sporost, mora najpre da razgovara sa njim, ali što je moguće pre, budući da je takav slučaj nastao. Saradnik će nastali slučaj verovatno zaboraviti ako je od njegovog nastajanja prošlo, recimo šest meseci. Izbor trenutka, u ovom slučaju, za saopštenje poruke je veoma važan.

b) Prekomernost informacija. Putem mnogih kanala i odgovarajućih medija „bombardovani”,¹³³ smo prevelikom količinom informacija, tako da se pitamo, da li je usled toga došlo do njihove inflacije, odnosno prekomernosti. Prekomernost informacija je stanje koje nastaje kada pojedinac prezentira suviše mnogo informacija u kratko vreme. Usled stvaranja prekomernih informacija dolazi do smetnji u komuniciranju.

¹³³ Alvin Tofler u svojoj knjizi “*Treći talas*” to naziva “informativnom bombom” koja je pala među nas i šrapnelima zasula sve pore našeg života.

c) **Kulturne razlike.** Kulturne razlike takođe mogu biti izraz pretnji u komuniciranju. **Vreme predstavlja veoma vrednu robu, a rok sugerira urgentnost.** Međutim, na Srednjem Istoku tačan rok se ignoriše i ne smatra vrlinom. Ako klijent čeka ispred kabineta trideset minuta u SAD, takvo čekanje se može smatrati da osoba ima nizak status. U Latinskoj Americi kašnjenje od trideset minuta se prihvata kao nešto sasvim normalno. Ukoliko ponuđeni ugovor (potpisani) nije u realizaciji za period od sedam meseci ili godinu dana, Amerikanac smatra da je druga strana izgubila interes za njegovu realizaciju. U Japanu, dugo odlaganje znači opadanje interesa, a samo odlaganje predstavlja čestu taktiku koja se koristi u vezi sa nestrpljivim Amerikancima. Amerikanci sprovode najveći biznis u međusobnom intervalu na udaljenosti od pet do osam stopa; razdaljina od jedne do tri stope sugerira na veću bliskost ili prisan odnos među partnerima. [to se tiče statusnih simbola, kancelarije u SAD koje su lepo nameštene i locirane na poslenjem spratu oblakodera predstavljaju lični prestiž. Na Srednjem Istoku, veličina i dekor kancelarija znači malo ili nimalo. U Francuskoj uobičajeno je da menadžer bude lociran u sredini zgrade, odnosno u sredini svojih pomoćnika da bi ih kontrolisao.

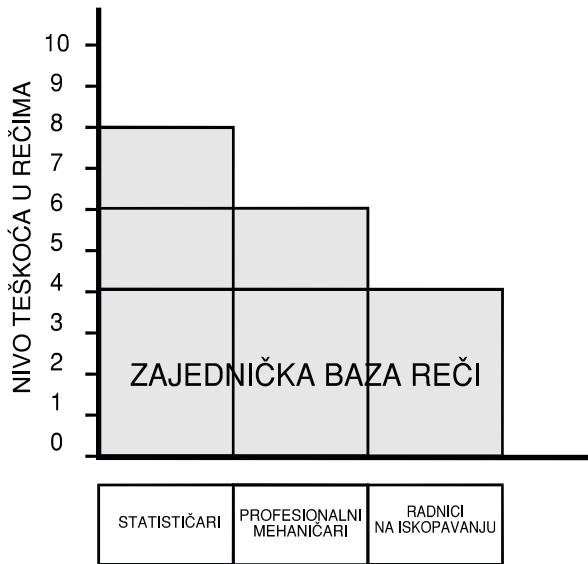
3.2. Jezičke barijere

Jezičke barijere nastaju zbog neadekvatne upotrebe reči, kao i različitih značenja koje pojedine reči imaju u datom kontekstu rečenice ili iskaza.¹³⁴

a) **Rečnik.** Menadžer mora razumeti vrstu audijencije (poruke) koja je njemu adresirana. Statističari, mehaničari i kopači rovova imaju različit rečnik. Reči koje imaju statističari i i kojima se oni služe, imaju mali značaj za kopače rovova, i suprotno. **Smetnje u komuniciranju često nastaju kada pošiljalac nije neposredan stvaralac poruke da bi je primao i mogao razumeti.** Ovaj primer se najviše ispoljava kada neko koristi iluzorne reči ili strancizme, kako bi izgledao prepametan ili važan.

Tačna upotreba reči je deo kulture svake praktične osobe. Naredna slika ilustruje ovaj zaključak. Arbitralno je pokazano da teškoće nastaju u nivou od 0-4, na skali od 10 podeoka. Ako se upotrebljavaju reči do nivoa 4, ili manje, zajedno statističari i kopači rovova se mogu razumeti. Bude li se ova baza progresivno menjala iznad ovog podeoka, mnogo ljudi biće u nemogućnosti da prihvate međusobno komuniciranje, a to znači i poruke koje im se dostavljaju. Ako statističari upotrebljavaju reči iznad 6-og podeoka, komuniciranje sa mehaničarima je izgubljeno-nemoguće.

134 Šire: prof. **dr Vidoje Srefanović**-prof. dr Slobodan Blagojević – “*Menadžment ljudskih resursa u turizmu*”, PMF, Departman za turizam, Novi Sad, 2009.g., str. 402-420



Slika 11. Zajednička baza reči (rečnika)

Prirodno je da će se odgovarajući rečnik primenjivati na visokom nivou kada se recimo radi o primeni tehničkih nauka, ali je dužnost menadžera da pronađe takve poruke koje će razumeti svi zaposleni u kompaniji, čime doprinosi boljem razumevanju zaposlenih.

b) Semantika. Kada pošiljalac šalje reči koje primalac različito tumači, odnosno prihvata, nastaje smetnja u komuniciranju. Najveće teškoće u engleskom jeziku je mnogoznačnost pojedinih reči, kao što je to slučaj sa rečju “change”. Kada dve osobe dobijaju rezultate poimanja jedne reči, uvek se pojavljuje smetnja u komuniciranju. Upotreba žargona takođe može da kreira smetnje u komuniciranju. Svaka kompanija emituje svoj žargon reči koji se upotrebljava u svakodnevnom govoru. Statističari, programeri, daktilografi i kopači rovova razvijaju posebne žargone u svom govoru. Kada se razgovara sa nekim trgovcem rečima koje nisu u duhu trgovačkog žargona, gotovo je sigurno da će doći do smetnje u komuniciranju. Upravo zbog toga što mnoge firme stvaraju nov personal koga treba “obučiti “ u korišćenju žargona.

3.3. Psihološke barijere

Koliko god da tehnički faktori i semantičke razlike kreiraju uzroke smetnji u komuniciranju, psihološke barijere mogu imati znatno veći podsticaj na pogrešno komuniciranje.

a) Filtriranje (čišćenje) informacija. Filtriranje (čišćenje) informacija odnosi se na proces kojim se poruka menja kroz eliminisanje izvesnih podataka kojim komunikacija kreće (prolazi) od osobe do osobe u organizaciji. Menadžeri često otkrivaju takve informacije koje im pripremaju pomoćnici. Pošto pomoćnici snabdevaju informacijama nadzornike, oni znaju da će one (informacije) biti upotrebene bar za dve namene:

- ◆ u pomaganju menadžmentu da kontroliše i usmerava firmu, a time i radnike, i
- ◆ da evoluiru vrednost njihovih performansi.

Menadžeri na svim nivoima zavode filtriranje informacija da bi doprineli unapređenju kanala komuniciranja. ^ak i predsednik kompanije mora da filtrira informacije pre nego što ih iznese na Bord menadžera. Nije redak slučaj da filtrirani podaci dovedu do suprotnog efekta, jer postaju neprepoznatljivi i ne iskazuju istinitu situaciju. Bilo je mnogo menadžerskih pokušaja da se smanji oboje: i broj i zgusnutost filtriranja koji smetaju kanalima u organizaciji za komuniciranje. Potrebno je da postoji decentralizovana redukcija broja i nivoa autoriteta u organizaciji koji mogu da vrše filtriranje informacija.

b) Gubitak poverenja i otvorenosti. Otvorenost i poverenje (verovanje) koje se odnosi na menadžere i zaposlene mora postojati ako se stvaraju normalne promene u organizaciji. Kada zaposleni oseće da ne postoji otvorenost i poverenje - nastaju ozbiljne barijere u komuniciranju.

Politika otvorenih vrata u kompaniji može biti uspešna samo ako zaposleni veruju u obećanja kompanije, njenu pouzdanost i nedostatak represija kada premošćuju lanac komandovanja. Povratna sprega ohrabruje (potpomaže) kada zaposleni vide da je menadžer otvoren i osoba koja poštuje ideje. Menadžerima treba povratna sprega da bi obavljali svoj posao. Na drugoj strani, ako menadžeri odaju utisak da njihova naređenja nikada neće biti osporena, komunikacija teži da bude ugušena. Jedan od najvažnijih uspeha japanskog biznisa je da menadžeri veruju ne samo svojim saradnicima, nego i svojim vođama i nadzornicima. Kao rezultat toga, moguća je jednostavna (prosta) organizaciona struktura. Toyota, na primer, ima samo šest nivoa menadžmenta između proizvodnog radnika i izvršnog menadžera. Japanske firme pretpostavljaju da je personal na svim nivoima visoko poverljiv i zato one ne plaćaju visoke izvršioce da nadgledaju rad drugih, takođe visoko plaćenih izvršilaca.

c) Ljubomora. Možda je ovo teška lekcija za menadžere koju treba da nauče, ali niko ne treba da bude zadovoljan svojim performansama. Kompetitivna i efektivna performansa može svakako biti pogled kao pretnja za sigurnost vođa i nadzornika. Pojedinci mogu pokušati da minimiziraju izvršenja druge osobe, jer su ljubomorni.

Ako je ljubomorna osoba sposobna da dobije naklonost višeg menadžmenta, postoji mogućnost, da u komunikaciji s njom, bude prisutan “neprijatan prijem”. Zbog ljubomore, uspešnost u komuniciranju može biti smanjena.

d) Predrasude (predubeđenja). Neki ljudi su veoma preokupirani samim sobom, pa zbog toga čuju malo ili nimalo od poruka koje im se upućuju. Predrasude mogu izazvati osobe koje reaguju na izvesne tačno predskazljive slučajeve, mada je to neprikladna odgovornost. Njujorški kolumnisti pričaju priču o pažnji koju obraćaju delu dobro poznatih kuća.

e) Mi čujemo ono što hoćemo da čujemo. Svaki čovek želi da u komunikacionom procesu čuje ono što očekuje da čuje, a ne ono što se stvarno govori. Zbog prošlih iskustava čovek sebi sugeriše šta će biti rečeno. Vremenom, počinje da sluša ono što želi da čuje. Radnik koji je ukoren nekoliko puta od strane nadzornika, može kompliment od menadžera shvatiti kao negativan primer.

f) Opažanje seta razlika. Set opažanja je fiksna tendencija da se informacije interpretiraju na pouzdan način. Razlike u prošlim iskustvima, obrazovna pozadina (stručno znanje), emocije, vrednosti, verovanja i mnogi drugi faktori predstavljaju poruke opažanja. Reč menadžment, na primer, može izazvati sasvim različiti utisak u mislima dveju osoba; jedne, čiji su roditelji bili menadžeri, i druge, čiji su roditelji bili u organizaciji radničkih sindikata. Set različitih opažanja utiče i na značenje reči, kao što je stolica, olovka, šešir koji reprezentuju dodirljive predmete. Razumevanje ovih termina je veoma zavisno čak i od političke pripadnosti.

KONFLIKTI

1. SUŠTINA KONFLIKATA

Na početku ovog milenijuma menadžeri se suočavaju sa sve izraženijom konkurencijom na globalnom tržištu. Neprestana borba u takvoj areni i htenje da se bude ispred konkurencije, od menadžera zahteva znatno više napora, znanja, upornosti, ali i suočavanje sa konfliktnim situacijama, koje, uglavnom, moraju da rešavaju na licu mesta.

Konflikt se odnosi na antagonizam ili opoziciju između ili među ljudima. Kada su osobe zajedno dovedene u visoko strukturiranu sredinu, stvorena je mogućnost za veće nesporazume. Konflikt može rezultirati iz razlike u mišljenju kako izvršiti cilj, ili šta je pravi cilj. Konflikt takođe može nastati zbog nedefinisanog autoriteta. Menadžer u firmi može imati nedefinisanu ulogu. Takođe, uloge mogu preklopiti situaciju koja ima mogućnost da izazove značajan konflikt među zaposlenima. **Izvestan stepen konflikta je neizbežan u svakoj organizaciji.** Može postojati tzv. optimalan nivo konflikta koji je poželjan u organizaciji za njenu dobrobit. Suviše mali konflikt može voditi u mediokritetstvo, apatiju i neuspeh preduzeća. Sigurno je da konflikt okružuje građansko pravno kretanje koje vodi u socijalne i političke promene i čuvanje dugoročnih interesa.

Konflikti su nezostavni deo ljudske aktivnosti, odnosno svakodnevna, prirodna pojava kako u privatnom, tako i u radnom okruženju. To su situacije u kojima su razmišljanja, htenja i **postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni.** Nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva. Uopšte, konflikt je **interaktivni proces** koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju i neskladu unutar ili između socijalnih entiteta (pojedina, grupa, preduzeća i sl.). U poslovnom smislu konflikti su uglavnom **organizacione prirode**, odnosno oni su posledica interakcije unutar preduzeća. To su sukobi među kolegama, sukobi sa nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima zato što svako od njih ima svoje potrebe, ciljeve i interese. Konflikt postoji bez obzira da li su percipirane nesuglasice realne ili ne. Naime, čim pojedinci ili grupe smatraju da između njih postoje izvesna neslaganja po nekim pitanjima može se reći da postoji konflikt.

Bilo više različitih pristupa u istorijatu sukoba u preduzećima. **Tradicionalan pristup** je bio prisutan 30-ih i 40-ih godina prošlog veka, kada se na sukobe gledalo kao na nepoželjne pojave koje je trebalo izbegavati. **Biheviристički pristup sukobima** je trajao 50-ih i 70-ih godina prošlog veka, kada se konflikt smatra prirodnim i nezostavnim elementom organizacionog života, koga treba prepoznati i rešavati. **Interaktivni pristup** je prisutan 80-ih godina prošlog veka, ali je prisutan i danas. Na sukobe se gleda kao na nešto potencijalno korisno, jer može uneti energiju u preduzeće, uputiti na probleme, ujediniti grupe i sl. U krajnosti, po ovom pristupu tvrdi se da je odredjeni nivo sukoba apsolutno potreban kako bi grupe uspešno delovale. Dakle, proizilazi da se na sukobe ne gleda kao na nešto loše, odnosno da su za savremena preduzeća konflikti, pre svega, **pozitivna snaga.** Uz to, ako se njime pravilno upravlja oni mogu biti izvor

kreativnosti, jer razlike u mišljenjima obogaćuju kada se smatraju vrednim resursima.¹³⁵ Uzroci sukoba mogu biti na nivou okoline, na nivou preduzeća i na nivou pojedinca. Ako se posmatra preduzeće onda uzroci sukoba mogu biti komunikacijski, strukturni i lični. S obzirom na njihove posledice mogu biti **funkcionalni i disfunkcionalni**.

Sukobi među ljudima su neizbežni. Istoričari, zapravo, često i vide razvoj ljudskog društva kao neprekidni niz sukoba i borbi. **Nigde ti sukobi nisu toliko izraženi kao u poslovnom svetu**. Konkurentske firme često pokušavaju da jedna drugu isteraju sa određenih teritorija i tržišta, da otimaju talente, da krađu tajne. Međutim, postoji i druga vrsta sukoba, ona koja se javlja među ljudima u okviru istog preduzeća. Sukobi u preduzeću mogu poprimiti različite oblike. Jedno odeljenje bori se protiv drugog za veći deo sredstava ili veći broj novih radnika; nezadovoljni radnici sabotiraju nesposobnog rukovodioca; filijale se bore protiv matice; konačno, sukobi se ponekad javljaju zbog neslaganja ličnosti. Ma kakva da je priroda konflikta u preduzeću, menadžeri ne mogu da ga isključe. Prinudeni su da **prouče sukob, da ga shvate i da ga, zatim, reše**.

Kada se sukob ne rešava na pravi način može doći do podela u preduzeću. Konkretno, to znači da odeljenja, organizacione jedinice ili pojedinci prestaju međusobno da komuniciraju i saraduju. Vremenom takve podele počinju da ometaju realizaciju ciljeva preduzeća. Međutim, iako sukobi izazivaju probleme, oni mogu i korisno da posluže preduzeću. Menadžeri, ponekad, namerno stimulišu konflikt, da bi uneli život u preduzeće koje se raspada. To se postiže dovođenjem novih ljudi sa strane, menjanjem sastava radnih timova, podsticanjem konkurencije, menjanjem pravila ili promenom nižih nivoa menadžera. Ideja da interni sukobi mogu biti od koristi sve više se prihvata u američkim poslovnim krugovima. Uvrežuje se praksa da se od **menadžera traži ne da eliminiše konflikt, već da njime upravlja, odnosno da ga efikasno koristi**.

Prvi korak u nastojanju da se upravlja sukobom jeste da se shvati njegov koren. Jer, uzroci konflikta mogu biti različiti, počev od borbe oko raspodele nedovoljnih sredstava, loših međuljudskih ili organizacionih komunikacija, do neslaganja oko određenih vrednosti ili ličnosti. U teoriji su se iskristalisala tri gledišta u odnosu na konflikt:

- *klasično mišljenje* smatra da je to nepotrebno i štetno za preduzeće, pa je posao menadžera da svaki konflikt spreči,

- *Bihevioristička škola* konflikt predstavlja kao nepoželjnu posledicu i menadžer je u obavezi da ga eliminiše tamo gde do njega dođe,

- *interaktivni pristup* konflikt tumači ne samo kao neizbežnu, već i kao potrebnu i potencijalno korisnu pojavu, čiji predznak, pozitivan ili negativan, zavisi isključivo od menadžera.

Efikasno upravljanje konfliktom zahteva nekoliko konkretnih koraka. Preliminarna analiza omogućava da se utvrde rizici i koristi od određenog sukoba za preduzeće, jer često konflikt stimuliše rađanje novih ideja. S druge strane, sukob je

¹³⁵ Postoji izreka da ako svi isto misle, onda niko ništa ne misli.

štetan za sve koji u njemu sudeluju. Autokratske vođe, na primer, mogu da izazovu neprijateljstvo ili netrpeljivost među radnicima. **Nezadovoljni radnici najčešće nisu onoliko produktivni koliko bi mogli biti.** Zbog toga, sukob treba razvodniti da se ne bi proširio. Nažalost, menadžeri se obično uključe tek nakon što je izbio sukob. Tada preostaju dve mogućnosti. Prva je, da se smanji nivo konflikta tako što će se učesnicima u sukobu predložiti zajednički cilj i šta njihov sukob znači za realizaciju tog cilja. Druga mogućnost je rešavanje konflikta putem nalaženja kompromisnog rešenja.

Jedan od načina da se reše konflikti naziva se *integralni pristup* rešavanju problema. Zasniva se na pretpostavci da postoji rešenje koje obuhvata ponešto od svake suprotstavljene pozicije i koje, zbog toga, postaje prihvatljivo za obe strane. Neki eksperti teorije upravljanja smatraju ovo najboljom strategijom, jer se najviše približava otklanjanju uzroka koji su i doveli do konflikta. Međutim, ovaj pristup je ponekad vrlo teško primeniti. On se značajno oslanja na sposobnost menadžera da utiče na međuljudske odnose, a zahteva i puno vremena. Prilikom rešavanja problema, menadžeri moraju da imaju dobar model, koji je lako razumljiv i izuzetno jasan.

Jedan od ključnih principa strategije integralnog rešavanja problema jeste suprostavljanje činjenici da radnici u preduzeću vremenom postaju "*dezintegrisani*". Oni se fizički i psihički razdvoje različitim funkcijama koje obavljaju u okviru preduzeća. Cilj integralnog rešavanja problema jeste da se nađe mehanizam za ponovnu integraciju različitih delova preduzeća. Ovaj mehanizam može biti recimo konsenzus o ciljevima, sastanci, društvene priredbe u okviru kolektiva i sl.

Alternativni pristup integralnog rešavanja problema konflikta je metod nazvan *sučeljavanje*. Cilj ovog metoda jeste da se problemi iznesu na čistinu, gde o njima može slobodno da se razgovara. Sukobljene strane su prinuđene da se suoče sa problemom, umesto međusobnog suočavanja. Ljudi, dakle, moraju da apsolviraju probleme koji utiču na efikasnost preduzeća. Sastanak sučeljavanja ima za cilj da okupi ljude u forum u kome ne vlada preteća atmosfera i gde se podstiče komunikacija, jer je, u krajnjoj liniji, najvažnija komponenta upravljanja sukobom iskren i otvoren razgovor. Rešavanje sukoba nikad nije lak zadatak, ali savremeni menadžeri počinju da shvataju da ne mora prilikom sukoba uvek neko da bude na gubitku. Ako se konflikti pametno rešavaju, rezultat može biti pozitivan kako za preduzeće, tako i za pojedinca.

2. INTERPERSONALNI KONFLIKTI

Postoje brojne tehnike u vezi sa konfliktom između dve ili više osoba. One su rangirane na bazi upotrebe moći od strane viših instanci preko pomoćnika, a u cilju rešavanja problema.

a) Snaga. Kada konflikt postoji u organizaciji, menadžer može prisiliti jednu stranu da prihvati izvesna rešenja. Stara izreka glasi: " On ne mora da je u pravu, ali je još uvek

glavni!”, odgovara ovoj sadržini. Partija koja je na izborima izgubila, može da se ne složi sa rezultatima, ali mora prihvatiti direktive onih koji su na vlasti.

b) Povlačenje. Ovo je solucija (rešenje) problema gde pojedinci usvajaju rešenje konflikta povlačeći se ili izbegavajući osobu zbog koje konflikt postoji. Konflikt se može smanjiti, ali pravi uzrok ostaje. Na primer, pretpostavimo da vidite osobu koja vam se približava i sa kojom ne želite da razgovarate. Vi se povlačite odlazeći (zaobilazeći) blok kuća, da bi ste izbegli razgovor sa njom. Ovo svakako ne rešava problem, ali jednostavno sprečava konfrontaciju ili diskusiju o problemu.

c) Zagladivanje. Kada se konflikt koristi u menadžmentu, odnosno kada se želi izbeći oštra konfrontacija i skandal, tada menadžer nastoji da pripremi mirnu kooperaciju prezentiranjem takvog imidža kao što je: ” Mi smo jedna velika srećna porodica!”. Sa ovakvim prilazom, problemi se smanjuju, odnosno tenzija konflikta najčešće pada, ali mogućnost za konflikt i dalje ostaje. Zapravo, menadžer je problem samo ”zagladio” i nije dozvolio da on u datom trenutku eskalira.

d) Posredovanje i arbitriranje. Arbitriranje i posredovanje zajedno se zovu spoljnji neutralni delovi koji ulaze u situaciju da pomognu rešavanje konflikta. Arbitriranje je proces u kojem se raspravlja između dva dela koja se podvrgavaju trećem delu da bi se donela obavezna odluka. Arbitraža se često koristi u žalbama između sindikata i menadžera. Arbitar dobija autoritet da radi kao sudija. Izložena odluka je obično konačna, jer sindikat i menadžment se unapred slažu da će takva odluka biti. Posredovanje je proces u kojem treći učesnik ulazi u raspravu nastalu između dva učesnika, sa ciljem da im pomogne u rešavanju problema. Medijator (treći učesnik) može samo sugerirati, predlagati, preporučivati i pokušati da drži dve strane u razgovoru, u nadi da dođe do rešenja.

e) Kompromis Ni jedna strana u kompromisu ne dobija ono što želi. Ovo je najtipičniji način u posredovanju između nastalog konflikta i menadžmenta. Na primer, menadžment može ponuditi da poveća plate za 8%, dok sindikat traži da to povećanje iznosi 12%. Kompromis se ostvaruje na 10% povećanja plata, što može rezultirati kao razuman odnos u rešavanju konflikta.

f) Neuobičajeni ciljevi. Tokom vremena može se pojaviti cilj koji zasenjuje interese dve suprotne strane. Na primer, kada je firma u opasnosti da bankrotira (prestane sa radom), tada zajedno sindikat i menadžment moraju da ostave po stranu manje konflikte i zajedno da rade kako bi firma preživela. Postoje okolnosti kada članovi sindikata smanjuju plate i nagrade radnicima da bi pomogli preživljavanju (opstanku) firme. Odgovarajući na velike finansijske krize, takve firme značajnim iskustvom smanjuju nepotrebne nivoe menadžmenta (rangove) i prevelik radni napor, visoke plate i nagrade.

Jedna od napred pomenutih tehnika može biti rešenje problema. No, idealno rešenje problema se karakteriše **otvorenom i poverljivom razmenom pogleda - stavova**. Obe strane rešavaju nastali konflikt odnosima između ljudi, a ne sa pojedincem. U prilazu rešenju problema, jedna strana se ne mora složiti sa idejama posrednika (medijatora), ali ona i dalje može ostati njegov prijatelj. To je zdrav prilaz saznanju da je jedna osoba retko u celosti u pravu, a druga nije. Odobrene **koncesije**

se ne vide kao znak slabosti. Ni jedna strana se ne oseća pobeđničkom, ako je u toj borbi dobila samopoštovanje.

Izvesni konflikti mogu biti zdravi, ako se na kraju dođe do pristupa rešenju problema. Ako razlika u mišljenju postoji između dve osobe i one otvoreno diskutuju o svojim teškoćama, tada sa u najvećem broju slučajeva dolazi do najboljih rešenja. U rešavanju problema osobu treba hrabriti kako bi teškoće otvoreno izložila bez straha od represije. Kada se to desi, situacija koja je u početku bila veliki problem, može biti laka za rešavanje.

Organizaciono ponašanje u okviru procesa rukovođenja koji se zasniva na interakciji između pojedinaca i grupa rađa čitav niz **konfliktnih situacija**. Jedan od osnovnih zadataka u procesu rukovođenja je da se te konfliktne situacije izbegnu ili razreše na prihvatljiv način. Da bi rukovodilac mogao uspešno reagovati u konfliktnoj situaciji, potrebno je da dobro poznaje mehanizam nastanka konflikata i moguće načine reagovanja pojedinaca ili grupa. Mehanizam nastanka konfliktne situacije može se najlakše objasniti (s psihološkog gledišta) pomoću motivacionog ciklusa, što je, doduše kamen temeljac svakog organizacionog ponašanja.

3. STRUKTURALNI KONFLIKTI

Strukturalni konflikti su mnogo složeniji i njima se optimalno može upravljati promenama procedura, promenama organizacione strukture, fizičkim širenjem ili proširenjem resursa.

a) Preceduralne promene. Konflikt može nastati (pojavit se) zato što je procedura nelogično postavljena. Kada su menadžeri za kredite i prodaju bili zajedno pred otkazom u vezi nepomirljivog ličnog konflikta, otkriveno je, da je proces oko kreditne primene zakasnio u proceduru zbog čega je nastala teškoća. Menadžer za kredite je uticao da se prekine takav odnos koji je već postojao. Da je kreditni ček ranije plasiran u proceduru, nestao bi konflikt. U drugom slučaju menadžer kadrova i rukovodilac proizvodnje bili su stalno u sukobu. Vremenom, konflikt je trebalo da preraste u dvoboj.. Otkriveno je da menadžeru proizvodnje nije bilo dopušteno da saopšti promene koje su nastale na ranijem nivou događaja i da to komentariše. Kada je procedura promenjena, mnoge teškoće su rešene.

b) Promene organizacione strukture. Neki nivoi konflikata su često poželjni. Na primer, radi se o slučaju kada sektor za kontrolu kvaliteta mora da kontroliše rad proizvodnog sektora. Konflikt između kontrole kvaliteta i proizvodnje može se minimizirati ukoliko menadžer kontrole kvaliteta podnosi izveštaj menadžeru proizvodnje. U ovom slučaju, kontrola kvaliteta je izgubila svoju samostalnost. Ovo je zato, jer je menadžer ustaljeno informisao nekog višeg u organizaciji, a veoma često i samog predsednika kompanije. Rešavanje potencijalnog konflikta je opravdano

poboljšanjem kvaliteta, kao i uspeha takve **strukture**. U drugim slučajevima, konflikti između sektora su neplanirani i nepoželjni. U nekim preduzećima prodaja i distribucija su u posebnim sektorima, gde svako podnosi izveštaj svom pretpostavljenom menadžeru. Konflikt nastaje u vremenu kada prodaja brzo mora da isporučuje proizvode, a sektor distribucije ne stiže da ih o roku otpremi. U težnji da se cene snižavaju, sektor distribucije želi da vrši isporuke sa punim kamionima i predviđenim intervalima. Rešenje ove vrste konflikata je u tome da oba sektora budu pod prismotrom marketing menadžera koji poseduju iskustvo u prodaji i distribuciji. Menadžer marketinga će osigurati potrebe organizacije za prioritetom iznad preferencija personala prodaje i distribucije.

c) **Fizička prostranost (raširenost) promena.** Promene u dizajniranju fizičkog radnog mesta efikasno se upotrebljavaju za smanjenje ili eliminaciju konflikata. Dizajnirani kancelarijski prostor je oblikovan da ojača interakciju ili da je učini otežavajućom. Personal može koristiti stolove kao barijere i branike. Neke kancelarije su podeljene za posebne radnike. Međutim, ako menadžeri žele da stimulišu atmosferu za rešenje problema, mnogo više otvorenih kancelarijskih prostora mora biti dozvoljeno. **Kada poznati antagonisti sede preko puta jedan drugoga, stepen konflikt raste. Kada sede jedan pored drugoga, konflikt teži smanjenju.** Ovaj primer može biti primenjen u stvaranju radnog prostora. Radnici dveju grupa na asambliranju kamiona došli su u konflikt, jer su obe grupe dobile delove iz iste police (skladišta delova za kamion). Svaka grupa je osećala da je ona druga preuredila (potkrala) ovu isporuku delova, što je ponekad dovodilo do tuče. Konflikt je rešen pokretanjem-stavljanjem police između ovih dveju grupa kao barijere između njih. Tako je svaka grupa imala svoj prostor kao "teritoriju". Kao rezultat ovih promena smanjenje su greške za 50%, za samo dva dana.

4. PREVAZILAŽENJE KONFLIKATA

Jasno je da ponašanje čoveka podstiče neka potreba odnosno motiv, pa se, sledstveno tome fiksira cilj i organizuje i preduzima odgovarajuće ponašanje radi postizanja tog cilja. Međutim, na putu do cilja javljaju se različite barijere u bukvalnom i prenosnom smislu. **Prilikom nailaska na barijeru, javlja se osećaj frustracije (lišenosti).** Barijera može biti otvorena (fizička, organizaciona) ili zatvorena (socijalna, psihološka i sl.). U svakom slučaju, javlja se izvesan stepen frustracije koji onda aktivira odbrambene mehanizme i izaziva reakciju. Ta reakcija može biti konstruktivna, tj. reakcija prihvatanja nove aktivnosti radi savladavanja barijere, ali, na žalost to može biti ulazak u konfliktnu situaciju u kojoj se javljaju brojni **odbrambeni mehanizmi**. Ako se izuzme agresija, kao neprihvatljiv način reagovanja na frustracionu situaciju, onda su neki karakteristični oblici odbrambenih reakcija sledeći:

- ◆ *kompensacija* - zamena teško dostižnih ciljeva onima koje je lakše ostvariti,
- ◆ *konverzija* - izražavanje emocionalnog konflikta kroz fizičke simptome nemoći, disfunkcije ili bola,
- ◆ *premeštanje* - preusmeravanje potisnutih emocija prema drugim osobama ili objektima koji su povezani s primarnim izvorom emocija,
- ◆ *maštanje* - san na javi ili drugi oblici maštarenja koji omogućuju beg od stvarnosti, zamišljanje zadovoljstva,
- ◆ *identifikacija* - usvajanje vrednosti stavova osobe koja nam predstavlja ideal, kako bi poput nje postigli uspeh i slavu,
- ◆ *negativizam* - aktivan ili pasivan otpor do kojeg dolazi nesvesno,
- ◆ *projekcija* - pripisivanje vlastitih nepoželjnih osobina drugima kako bi zaštitili svoju ličnost,
- ◆ *reakciona formacija* - potiskivanje nepoželjnih nagona i njihovo zamenjivanje suprotnim,
- ◆ *represija* - potpuno potiskivanje iz svesti neprijatnih doživljaja,
- ◆ *fiksacija* - istrajanje na neprilagođenom ponašanju, iako ono ne rešava problem,
- ◆ *rezignacija* - prekid psihološkog kontakta s okolinom, emocionalno isključivanje,
- ◆ *povlačenje* - psihičko ili fizičko napuštanje situacije u kojoj se doživljava frustracija.

U psihologiji organizacije *konflikti se klasifikuju* na sledeći način:

- a) konflikti s obzirom na sadržaj, odnosno *uzroke*,
- b) konflikti s obzirom na *posledice*,
- c) konflikti s obzirom na *učesnike*.

Konflikti prema uzrocima (a) dele se na:

- ⇒ konflikte *interesa* i
- ⇒ konflikte *vrednosti*.

Konflikti prema posledicama (b) dele se na:

- ⇒ *konstruktivne* i
- ⇒ *destruktivne* konflikte.

Konflikti prema učesnicima (c) dele se na:

- ⇒ *unutrašnje ili intraindividualne* i,
- ⇒ konflikte *uloge zbog neusklađenosti ličnosti i prirode posla*.

Unutrašnji ili intraindividualni konflikti dele se na:

- konflikte zbog *blokiranja cilja*,

- konflikte zbog *neusaglašenosti ciljeva*,
- konflikte *istovremenog privlačenja i odbijanja*,
- konflikte *dvostrukog privlačenja i*
- konflikte *dvostrukog odbijanja*.

Konflikti među *pojedincima* su osnovni odnos direktnog sukobljavanja među pojedincima u radnim grupama ili preduzeću, gde se manifestuju *konflikti uloge*. Do konflikata uloge dolazi u situaciji kada se, bilo iz jednog ili više izvora (ili od više različitih osoba) primaju protivrečni zahtevi, ili kada oni izražavaju protivrečna očekivanja, mišljenja ili želje u vezi obavljanja radnih zadataka. Ovakvom unakrsnom pritisku naročito su izložena rukovodeća radna mesta, prve i druge linije, pa se, zbog toga, niži i srednji rukovodioci često nazivaju "*ljudi u sredini*".

Najčešći konflikti *među grupama* u preduzeću su:

- hijerarhijski konflikti,
- funkcionalni konflikti,
- konflikti stručnog i rukovodećeg osoblja i
- konflikti formalne i neformalne strukture.

Karakteristike preduzeća i pojedinaca koje su uzrok konfliktne situacije mogu se grupisati na sledeći način:

◇ organizacione osobine koje su povezane s pojavom sukobljavanja se odnose na diferencijaciju radnih jedinica, stil rukovođenja, stepen formalizacije i hijerarhijski položaj;

◇ osobine ličnosti povezane s pojavom sukoba su: dominantnost, agresivnost, egocentričnost i autonomija.

Posledice organizacionog konflikta javljaju se kao:

⇒ *konstruktivni* konflikti koji dovode do novih oblika i metoda rada, porasta kreativnih rešenja i rasta produktivnosti, do osećanja zadovoljstva i samopouzdanja, stimulanja radoznalosti i stvaralačkog mišljenja;

⇒ *destruktivni* konflikti izazivaju osećaj trajnog nezadovoljstva i frustracije kod pojedinaca, te se javlja stanje psihofizičkog stresa, a na organizacionom planu dolazi do ozbiljnih poremećaja u funkcionisanju pojedinih delova ili celog preduzeća.

Individualni konflikti koji se ne mogu brzo i uspešno rešiti konstruktivnom akcijom, rešavaju se na unutrašnjem planu korišćenjem tzv. odbrambenih mehanizama. *Odbrambeni mehanizmi* su naučeni načini reagovanja na frustracione situacije koje štite psihofizički integritet ličnosti. Korišćenje odbrambenih mehanizama nije vezano uz svesnu nameru pojedinca, već predstavlja svojevrsni automatizam u ponašanju, naviku koja pomaže u suočavanju sa konfliktnim situacijama.

Načini rešavanja grupnih konflikata unutar grupa ili među grupama mogu se svrstati u sledeće kategorije: glasanje, dogovori, pregovori, posredovanje, i koalicije.

Glasanje se obavlja: javno i tajno.

Dogovaranje sadrži fazu utvrđivanja osnovnih interesa sukobljenih strana, fazu traženja alternativa i utvrđivanje posledica po obe strane, i faza utvrđivanja rešenja koje je obostrano najprihvatljivije.

Pregovori obuhvataju strategije koje se najčešće koriste u pregovaranju kao što su: obećanja, pretnje, blefiranje i ustupci. Pretpostavke na kojim se zasniva *model principijelnog pregovaranja* su:

- ljudi - koje je potrebno odvojiti od problema,
- interesi - na koje treba usmeravati, a ne na pozicije,
- izbor - znači analizirati niz mogućnosti pre opredeljivanja konačnog rešanja ili donošenja odluke,
- kriterijum - ako je objektivan predstavlja osnovu rezultata pregovora.

Posredovanje dozvoljava mešanje treće strane u sukobu koja se može pojaviti u ulozi: sudije, eksperta i posrednika.

Koalicija podrazumeva udruživanje dve ili više podgrupa u okviru neke grupe (ili organizacije), s namerom da oni koji se udružuju postignu cilj koji bez udruživanja ne bi mogli postići, a koji se razlikuje od ciljeva ostalih članova grupe.

Poznavanje mehanizma nastanka konflikta, odnosno strukture frustracione situacije, te poznavanje reakcije pojedinaca i grupa osnovni su preduslov za pravilno reagovanje i postupanje menadžera. Posebno, ako se radi o konfliktima među pojedincima, treba biti svestan da je preduslov za njihovo uspešno savladavanje uspostavljanje odgovarajuće **mentalne komunikacijske veze** koja snižava emocionalni tonus. Zapravo, sve reakcije menadžera treba u prvoj fazi da imaju za cilj snižavanje emocionalnog tonusa, a tek u drugoj fazi se traži racionalno rešenje za savladavanje barijere.¹³⁶

136 Upućujem na tekst prof. dr Branislava Đorđevića - "Upravljanje konfliktima i politika organizacije", čas. "Poslovna politika", Beograd, 7-8/1995.g.

5. MOGUĆI MODEL REŠAVANJA KONFLIKATA U SRBIJI

Poslednjih godina tri pitanja sve više zaokupljaju pažnju poslovnih menadžera:

- potreba da se razreše sukobi među njihovim potčinjenim,
- želja da se ostvari jedinstvo stavova potčinjenih oko bitnih pitanja, i
- potreba da se poboljša međusobno komuniciranje.

5. 1. Uzroci sukoba

Da bi rešio jedan sukob, menadžer treba da ustanovi njegove osnovne uzroke i prirodu tih uzroka. Najvažnije pitanje je: da li su sredstva kompanije - finansijska sredstva, oprema, sirovine i zalihe, ljudski resursi - pravilno respodeljena? Da li je sukob rezultat stvarnih problema i situacija? Ili je, pak, sukob nastao usled različitih karakternih osobina osoba u sukobu? Ako je ovo poslednje u pitanju, način na koji će menadžer intervenirati umnogome će zavisiti od toga koliko je **njegovo znanje o sukobljenim osobama**. Da li je sukob prolaznog karaktera, te će ga sami učesnici međusobno rešiti, ili je u pitanju dugotrajan sukob koji traži intervenciju pretpostavljenih? Ako je prolaznog karaktera, najbolji pristup je **pasivno upravljanje**, jer sukobljene osobe mogu svoju svađu rešiti na prijateljski način. Ako se radi o dugotrajnom problemu, ili ako postignuta nagodba preči da izazove nevolje, menadžer će verovatno morati da se bez oklevanja suoči sa takovom situacijom.

Sukobi nastaju među pojedincima koji podnose izveštaje menadžerima, među potčinjenima i ljudima u drugim odeljenjima i ponekad između glavnog menadžera i njegovih ili njenih saradnika ili pretpostavljenih. **Sukob se značajno razlikuje od konkurencije**. Konkurencija u okviru jedne organizacije podstiče zdravo, kontrolisano takmičenje između pojedinaca i grupa koji pokušavaju da jedni od drugih postignu bolje rezultate u ostvarivanju uzajamno korisnih ciljeva. Sukob je obično kontraproduktivan jer u pokušajima da se iskoriste sredstva za ostvarivanje ciljeva postavlja pojedince i grupe jedne protiv drugih. Grupe u sukobu po pravilu ne saraduju i onemogućavaju druge da dobiju sredstva koja su im potrebna. U suočavanju sa zajedničkim šefom osobe u sukobu krivicu pripisuju onoj drugoj strani. Na primer, jedno odeljenje će nastojati da dobije najveći deo novih službenika predviđenih novim budžetom. Ili će jedan zastupnik prodaje tražiti da dobije najveći deo raspoloživih sredstava za putne troškove, jer su njegovi ili njeni klijenti najznačajniji.

U proizvodnim postrojenjima, krivicu za smanjenu proizvodnju proizvodno odeljenje obično svaljuje na propust odeljenja za održavanje da mašine održava u radnom stanju. Odeljenje za nabavke krivi proizvodno odeljenje za neblagovremeno dostavljanje potrebnih materijala. U domenu plasmana, odeljenje prodaje tvrdi da su za smanjenu prodaju krivi kupci koji biraju robu; kupac primećuje da zastupnici prodaje nisu dovoljno agresivni u plasmanu robe. I tako dalje.

5.2. Tehnike rešavanja sukoba

Psiholozi i sociolozi znaju da pojedinci i grupe rešavaju sukobe na nekoliko načina. Svaki od tih načina traži od menadžera, koji odluči da interveniše u sukobu, primenu odgovarajućeg upravljačkog pristupa.

a) **Dominacija jedne sukobljene strane nad drugom.** Ovo je najčešći način na koji pojedinci pokušavaju da razreše svoje razlike u mišljenju: **jedna strana se trudi da ostvari dovoljno moći da nametnete svoje mišljenje drugoj.** Menadžer koji ima odgovarajuća ovlašćenja može intervenirati prisilom, zahtevati da sukob prestane ili ići dotle da otpusti ili premesti na drugo radno mesto jednog ili oba učesnika u sukobu, mada takvo rešenje može imati ozbiljne posledice. Menadžer koji je više orijentisan na razmatranje mišljenja drugih mogao bi ublažiti sukob, makar privremeno time što će se složiti da se problem prosledi na viši nivo upravljanja radi saveta i rešavanja. Jedna od varijanti je da menadžer koji koristi manipulativna sredstva može urediti da dođe do saveza među potčinjenima istog ranga time što će izvršiti pritisak da ona strana u sukobu čiji motivi imaju najmanje oprevidanje popusti. Još jedan manipulativni pristup se sastoji u primeni sistema stimulativnog nagrađivanja, tako da se nagrađuju oni koji saraduju, a kažnjavaju oni koji ne saraduju.

b) **Žalbe šefovima.** Nije radak slučaj da obe sukobljene strane apsolutno veruju da su njihove žalbe opravdane. Jedna ili obe se mogu obratiti direktno šefu da presudi. To ne mora biti najbolje rešenje, jer nameće šefu preveliku obavezu da se do detalja upozna sa problemom, kako u pogledu činjenica, tako i ličnih stavova sukobljenih strana. Često je menadžer u situaciji da bude **i porota i sudija**, jer se mora odlučiti na bazi sopstvenih saznanja. Kad se potčinjeni obrate šefu oni, u stvari, od njega traže da bude autokratski vođa. Paradoksalno je da ih kopromisi do kojih bi došao vođa koji je više orijentisan na učešće radnika u upravljanju ne bi zadovoljili. Ukratko, bolje je izbeći da se dođe u situaciju ove vrste.

c) **Promene organizacione strukture.** Sukobi koji dugo traju, posebno oni koji i dalje postoje, iako osobe koje su ih izazvale nisu više prisutne, obično zahtevaju promene u organizacionoj strukturi. To se može postići tehnikom organizacionog razvoja koja najviše odgovara načinima upravljanja koji su integracioni i zasnovani na učešću radnika. U primeni ove tehnike nadležni menadžer, često uz pomoć stručnog savetnika, razgovara sa svakom od osoba u sukobu, odvojeno i zajedno, o tome kako poboljšavati odnose. Tehnika organizacionog razvoja zahteva puno vremena, ali pomaže organizaciji da uspostavi produktivne odnose među zaposlenima.

d) **Promene u radnom procesu.** Ovo rešenje je srodno tehnici organizacionog razvoja, ali se više oslanja na tehničke zahteve radnog procesa nego na odnose strana koje ga izvode. Onaj ko u ovom slučaju interveniše je često pre inženjer-šef nego sociolog, ali kombinacija obe ove kvalifikacije je korisna. Osnovna zamisao u svakom preduzeću je da se rad organizuje tako da radni proces teče glatko od odeljenja do odeljenja, uz najmanje moguće potrebe za saradnjom i komuniciranjem. Ako, na primer, dva odeljenja istovremeno zavise od usluga jednog vozača viljuškara za prenos

materijala sukob je neizvesan. Sistem obavljanja poslova kojim se dostava materijala organizuje tako da se eliminiše potreba jednog odeljenja za uslugama vozača viljuškara istovremeno uklanja i uzrok sukoba oko tog radnog sredstva. Ovaj pristup se može upotrebiti u okviru svih načina rukovođenja, te zato ima široku primenu.

e) **Nagodba između sukobljenih strana.** Nagodba između sukobljenih strana predstavlja poželjan pristup ukoliko se ne pretvori u nadmudrivanje sa pozicija moći ili u igru emocijama. Ako je jedna strana ratoborna, a druga pasivna, agresivnija strana može pokušati da iskorišćava drugu. Ukoliko šef podstiče sukobljene strane da nagodbom dođu do rešenja sukoba, može mu se desiti da završi kao posrednik, kao u slučaju metoda žalbi šefovima. Ako se ipak podstiče taj način rešavanja sukoba, obe strane se moraju obući tehnikama prelazne analize.

6. MOBING

Mobing (mobing, work abuse, employee abuse, poslovna trauma, psihološki i moralni teror na radnom mestu) specifični je oblik ponašanja na radnom mestu, kojim **jedna osoba ili grupa njih sistematski psihički (moralno) zlostavlja i ponižava drugu osobu**, s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnog mesta. Zlostavljana je osoba bespomoćna, u nemogućnosti da se odbrani. Takve se aktivnosti odvijaju u pravilnim intervalima kroz duže vreme (najmanje šest meseci, jednom nedeljno). Prosečno vreme trajanja mobinga pre reakcije žrtve je oko 15 meseci.

Naziv potiče od engleskoga glagola “to mob”, što znači nasrnuti u masi, bučno navaliti na nekoga, i imenice “mob” koja znači rulja, gomila, svetina, ološ, te izraza “mobbish” (prostački, grub, vulgaran). Osobe koje vrše mobing u savremenom žargonu nazivaju se **moberima**. Naziv je skovan prema istraživanjima Konrada Lorenza koji je opisao ponašanje nekih životinja koje se udruže protiv jednog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice, ponekad ga dovode i do smrti, kada pretpostave da ih on nečim ugrožava. U engleskom govornom području često se koristi i izraz “bullyng” koji se odnosi na slično nasilje u školi.

Mobing se može događati na raznim nivoima, pa se može razlikovati:

- *Horizontalni mobing* (u oko 45% slučajeva) odvija se između radnika na jednakom položaju u hijerarhijskoj lestvici, dakle unutar istog intenziteta moći i uloge.
- *Vertikalni mobing* (u oko 55% slučajeva) događa se kada pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika ili jednog po jednog, dok ne uništi čitavu grupu (zato se još naziva i “bossing”).
- Moguća je i situacija *obrnutog okomitog mobinga* kada grupa radnika zlostavlja pretpostavljenog (u oko 5% slučajeva).

Aktivnosti kojima se radnik zlostavlja mogu se podeliti na:

- **Napadi na mogućnost odgovarajućeg komuniciranja.** Nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve; žrtva se prekida u razgovoru; odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom: izbegavaju se pogledi, ne primećuju se znakovi: dizanje ruke za uključivanje u razgovor i sl.
- **Napadi na mogućnost održavanje socijalnih odnosa.** Žrtva se stalno izoluje; niko joj se ne obraća; svi se ponašaju kao da je nema; ne pozivaju se na sastanke i neformalna druženja kolega.
- **Napadi na ličnu reputaciju.** Izmišljanja priča o žrtvi i njenom privatnom životu; ogovaranje; ismejavanje; negativni komentari ličnih karakteristika žrtve i sl.
- **Napadi na kvalitet profesionalne situacije.** Stalne kritike i prigovori; vređanja; preterana kontrola; niske ocene rada; pojava da se žrtvi ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se osnovna sredstva za rad: radni prostor, telefon, računar – sindrom «praznog stola»; zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji (zadaci su ili prejednostavni ili preteški i zahtevaju od žrtve sposobnosti koje nema, s ciljem da se natera žrtva da pogreši); zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova – sindrom «pretrpanog stola»; stalno menjanje radnih zadataka.
- **Napadi na zdravlje.** Žrtva se prisiljava da obavlja zadatke koji narušavaju njeno zdravlje; ne dopuštaju joj se slobodni dani i godišnji odmor; preti se fizičkim napadnima; žrtva se seksualno zlostavlja i sl.)

Sistematsko proučavanje mobinga počelo je pre dvadesetak godina. Svaki stres na poslu nije mobing, a mobing je pojava koja kao stresor dodatno utiče na nivo negativnog stresa na radnom mestu. Prilikom “dijagnosticiranja” mobinga i njegovih štetnih posledica treba pažljivo uzeti “radnu anamnezu” i **razdvojiti mobing od svakodnevnog stresa** vezanog uz radno mesto, a koji postaje negativan u slučajevima kada je pojedinac izložen zahtevima okoline kojima se teško prilagođava, posebno ako su brojni i česti, traju predugo ili su toliko veliki da izazivaju otpor psihičkog i somatskog sistema. Dakle, stres na poslu ili radni stres je odavno prepoznat i proučavan kao pojava koja negativno utiče na izložene ljude i radne organizacije u celini (occupational stress, job stress, job related stress, stress at work, work place stress, work-related stress).

6.1. Uzroci pojave mobinga

Uzroci koji dovode do mobinga su mnogobrojni, no najčešće mobing izraste iz sukoba, kojem je okidač neka **značajna promena u radnoj sredini**. Sukob prerasta u rat između dve strane zbog njihovih suprotnih stajališta. Ignorisanje mobinškog ponašanja čest je razlog za štetna događanja. Žrtva se plaši da počne da se brani,

jer se boji gubitka posla, usamljena je i bespomoćna. Nesposobni rukovodioci ne prepoznaju, ne sprečavaju i ne zaustavljaju mobinško ponašanje, što postaje jedan od najčešćih razloga za njegovo događanje i širenje. Čest razlog za pojavu mobinga su preterani **zahtevi rukovodstva firme, loša radna klima, nedostaci u organizaciji rada, nejasne odredbe u vezi radno-pravnih propisa. Takođe i promene u svetu rada i menadžerskih strategija, kao što je politika smanjivanja broja radnih mesta i zaposlenih (downsizing), trend manjih timova (tzv. “strateški” mobing) i dr.** Ali isto tako, jedan od uzroka pojave mobinga može biti i **socijalni sklop grupe** u kojoj vlada zavist, neprijateljstvo, pritisci. U pogledu počinioca osnovni uzrok leži u problemima u vrednosnom sistemu, na moralnom nivou, kvalifikacijama, ličnim ciljevima i motivima, sociopatskoj osobnosti itd.

U literaturi je zabeleženo oko **45 oblika izražavanja mobinga**. U radnom okruženju žrtva ne može doći do reči ili je stalno prekidaju u govoru. Ignorišu je, kao da ne postoji. Isključena je iz društvenog života na poslu (“zaborave” je pozvati na proslave, zabave, ignorišu u pauzama...) Prekida se razgovor u trenutku kada žrtva ulazi u prostoriju. Kontroliše se da li je prisutna na poslu više ili manje nego što je to uobičajeno u dotičnoj sredini. Žrtvu se premešta u prostoriju udaljenu od radnih prostora ostalih kolega, dobija samo besmislena zaduženja i radne obaveze koje su ispod njenog profesionalnog kvalifikacionog nivoa, daju joj se zadaci koje ne može rešiti ili stalno dobija nova zaduženja. Uskraćuju joj se važne informacije. Žrtva se optužuje za propuste koji se objektivno nisu dogodili, za ono što je napasnik kriomice namerno eliminisao ili ošteti. Neutemeljeno se obezvređuju rezultati rada izabrane “žrtve”. Žrtva je neprekidno izložena kritici, a uskraćuje joj se mogućnost za objašnjenje. Ismejana je i ponižena. Česte su šale na račun njenog govora, držanja, hoda, odevanja, izgleda, privatnog života, nacionalnosti, pola, rase i sl. Šire se neproverene glasine, klevete, spletke, izmišljaju seksualne intrige. Dolazi i do pretnji ili realizacije fizičkih nasrtaja ili zlostavljanja, seksualnog dosađivanja, napastovanja ili zlostavljanja. Maltretira se telefonskim pozivima.

Uz mobing je vezan i “burn out” ili sindrom izgaranja na poslu. To je progresivni gubitak idealizma, entuzijazma, energije i smislenosti vlastitog rada, koji nastaje kao rezultat frustracija i stresa. Izgaranje na poslu nije isto što i umor. Umor ne uključuje promene stavova prema poslu i ponašanje prema klijentima. Izgaranje prate negativne emocije, npr. depresija, nedostatak snage, nezadovoljstvo, strah, neodgovarajući kvalitet života i beznađe, gubitak samopouzdanja, nemogućnost prosuđivanja i donošenja odluka; iscrpljenost, osećaj nemogućnosti vladanja emocijama, depersonalizacija i promenjen doživljaj ličnog identiteta.

Mobingu su podjednako izloženi i muškarci i žene. Muškarci češće doživljavaju pretnje ili fizičke nasrtaje, a oko 15 posto žena susrelo se i sa seksualnim ugrožavanjem na poslu. Za mobing su posebno rizični ispitanici s niskom stručnom spremom. Najčešće žrtve uznemiravanja tihe su, mirne i povučene radnice nižeg nivoa obrazovanja, koje čute i trpe. Često su zastrašene i imaju oseća manje vrednosti, pa se njima može lako manipulirati. Među zaposlenima s visokom stručnom spremom

najčešće su žrtve mlade osobe pune entuzijazma, čija je karijera u usponu i nije u skladu s očekivanjima okoline ili planovima nadređenih osoba. Posebno su česte žrtve mlade, samohrane majke. Zlostavljač je nezadovoljan sobom, svojom karijerom i sposobnostima i oseća zavist. Takođe su česte žrtve tzv. “zviždači”, oni koji uoče probleme u preduzeću i glasno upozoravaju na njih. Žrtva se najčešće samo zatekne u zlostavljačevoj blizini i jednostavno ne zna kome da se obrati za pomoć.

Najčešći zlostavljači, moberi, su osobe specifičnih karakteristika ličnosti, smanjenog kapaciteta za ljubav, radost, igru, kreativnost, davanje i deljenje. Najčešće su to moćne osobe, željne još više moći. Mobingom prikrivaju nemoć u nekoj drugoj sferi svog života (najčešće privatnog, u braku ili porodici) formirajući oko sebe grupu u kojoj dokazuju svoju moć i važnost na račun žrtve. Ne retko, to čine iz ličnog straha da neće biti cenjeni ili da će sami postati nečija žrtva. Njima se lako pridružuju slabi u strahu da ne postanu žrtve. Zlostavljači se često zapravo osećaju podređeno i nemoćno, pa svoju nesposobnost skrivaju projekcijom na druge.¹³⁷

Posebno treba istaći da moberi sa neodoljivom lakoćom **preuzimaju tuđe zasluge**. Manipulativni su i dvolični, npr. u kontaktu sa žrtvom izrazito bezobzirni, a s ostalim saradnicima simpatični i pristupačni. Neki zlostavljaju i svesno, s namerom da naškode drugome ili da ga prisile da napusti radnu sredinu. To čine kad se osećaju ugroženo, ili u situacijama kada postoji npr. višak zaposlenih. U kriznim vremenima nekih preduzeća, što je surova realnost sada u Srbiji, “žrtveno jagnje” se bira zbog unutrašnjih problema i napetosti, pa na njemu svi drugi sami sebi dokazuju da su snažniji i sposobniji.

Seksualno uznemiravanje (harassment) deo je, odnosno jedan od načina mobinga, a definiše se kao svaki oblik **neželjenog verbalnog, neverbalnog i fizičkog ponašanja seksualne prirode**, svaki pokušaj seksualnog uticaja osobe na osobu, s ciljem ili efektom povrede dostojanstva osobe, koji je uznemirava, zbunjuje i doživljava se neugodnim. U analizi mobinga važan je pol žrtve i zlostavljača, učestalost pojavljivanja i kategorija ponašanja zlostavljača. Ova ponašanja mogu se usmeravati od: **muškarca prema ženi, žene prema muškarcu, žene prema ženi, muškarca prema muškarcu, između nadređenih prema podređenima**. Realizuje se na dva osnovna načina. **Prvo**, kao zloupotreba moći ili kontrole ili zamena nečega za nešto (seks kao uslov), uz insistiranje na pokornosti i poslušnosti. Npr. nudi se unapređenje na bolje radno mesto, veća plata ili nagrada, ili pretnje i zastrašivanja zavisno o tome prihvataju li se seksualne ponude ili ne. **Drugi** način zlostavljanja je uspostavljanje neprijateljskog seksualiziranog ambijenta u radnom prostoru, gde se ponavljaju neugodne radnje, reči i ponašanja seksualne prirode, vicevi, šale, gestovi, neželjeni dodiri, pogledi, usputna dobacivanja, neželjeni komentari nečijeg izgleda, ponašanja i oblačenja, pomanjkanje poštovanja, prekomerno prijateljsko ponašanje, “izvan onoga što spada u posao”.

137 Videti: prof. dr Slobodan Pokrajac i prof. dr **Vidoje Stefanović** – «*Menadžment ljudskih resursa – osnovne funkcije i procesi*», Visoka tekstilna škola, Beograd, 2010.g., str.178-190

Koje su osnovne mere za suzbijanje mobinga?

Osnovne mere za suzbijanje mobinga pre svega su **sistemska prevencija, prepoznavanje problema i stručna rehabilitacija**. Zaposleni koji su žrtve mobinga obično čute o mobingu, a najveći dosadašnji problem na koji nailaze istraživači jeste dokazivanje da se radi o mobingu. Zato i poslodavac i zaposleni treba da znaju šta je mobing, da je kažnjiv i kome treba da se obrate za pomoć. Potrebno je garantovati dostupnost stručnih osoba koje će se baviti prijavljenim zlostavljanjem, a te osobe moraju biti nepristrasne, tj. ne smeju biti zaposlene u tom kolektivu.

Poslodavac na osnovu Zakona o radu, internim uredbama i pravilnicima mora razraditi postupak sprečavanja mobinga u svom kolektivu. **Poslodavac je dužan da zaštiti dostojanstvo radnika za vreme obavljanja posla**, tako da im osigura uslove rada u kojima neće biti izloženi psihičkom ili fizičkom uznemiravanju, uključujući i seksualno. Ova zaštita uključuje i preduzimanje preventivnih mera. Postupak i mere zaštite uređuju se kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između organa koji zastupa radnike i predstavnika poslodavca.. Zaposleni koji je uznemirivan ili polno uznemirivan ima pravo **prekinuti rad** dok mu se ne osigura zaštita, pod uslovom da je zatražio zaštitu pred nadležnim sudom. Nakon radno-pravne evaluacije delovanja mobera može da usledi opomena, premeštaj ili - otkaz moberu.

U SUSRET LIDERSTVU

1. SUŠTINA LIDERSTVA

Mnogo je rasprava tokom poslednjih tridesetak godina posvećeno na Zapadu razjašnjavanju razlike između lidera i menadžera. U literaturi iz ove oblasti veoma je teško naći nešto tako sažeto, koncentrovano, ali istovremeno dovoljno razumljivo, prihvatljivo i primenljivo za Srbiju sa aspekta tradicije i znanja. **Lideri upravljaju snovima, oni kreiraju vizije i pretvaraju ih u realnost.** Jer, kako piše **Best Nanus**, okruženi smo intenzivnim promenama i nesigurnošću, opšte situacija oko nas je kompleksna i neodređena praćena poslovnim tempom sa turbo pogonom i stabilnošću do koje se dolazi rekonstrukcijom temelja. Ništa ne stoji. Sve konstantno teče. To je stvarnost sa kojom se nova generacija lidera mora da suoči.

Početak osamdesetih godina sa veoma snažnim razvojem teorije menadžmenta, formira se pravac koji pledira za menadžerima kao liderima. Međutim, postoji pogrešna tendencija da se liderstvo izjednači sa menadžerstvom. Jer, **svaki menadžer nije lider**, budući da se lideri mogu pojaviti van formalne organizacije. Menadžer može biti lider, ali u određenim slučajevima.

Liderstvo treba razumeti kao proces uticaja ljudi na druge ljude (individue ili grupe) kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije u datoj situaciji. Prema **P. Hersey** i **K. Blanchard** - u ovaj proces bi se u vidu funkcije mogao iskazati na sledeći način:

$L = F(l, f, s)$, gde simboli označavaju:

l = lider; f = sledbenik; s = situacija

Poslednjih desetak godina pravi se oštra razlika između liderstva i menadžmenta. Iznosi se ocena da neka preduzeća gube konkurentsku prednost, jer imaju previše menadžera, a premalo lidera. Pravi se razgraničenje između liderstva kao pozicije i kao procesa. **Liderstvo kao proces obuhvata aktivnosti i smernice na optimalnom angažovanju ljudi kroz njihovu motivaciju i inspiraciju.** Kada se porede menadžment i liderstvo ukazuje se da menadžment akcentira kontrolu, konzistentnost i red, a **liderstvo inspiriše kreiranje i promene.** Za liderstvo je karakteristično davanje smernica, da se dođe do korisnih promena putem kreiranja vizije koja je poželjna i izvodljiva. Takav koncept liderstva, nije spojiv sa do sada preovladavajućim shvatanjima da je lider jedna ličnost koja se nalazi u ulozi glavnog stratega - generalnog menadžera preduzeća. Liderstvo kao proces, očigledno, zahteva više osoba u preduzeću sa liderskim osobinama. I da bi se jasno uočile istovetnosti i razlike između menadžera i lidera, potrebno je učiniti nekoliko napomena.

Menadžer treba da poseduje veštine koje se mogu svrstati u tri kategorije: tehničke, konceptualne i veštine koje objašnjavaju međuljudske osnove. Značaj i dominacija jednih nad drugim veštinama zavisi od pozicije koju menadžer ima u organizaciji. Ukoliko je pozicija menadžera u organizaciji viša, preovlađaće

konceptualne veštine, u suprotnom, više će se baviti tehničkim ili veštinama koje tretiraju međuljudske odnose.

Međutim, **veština rada sa ljudima predstavlja bitnu pretpostavku za svakog menadžera koji želi biti lider u preduzeću.** Ta veština (rad sa ljudima) inkorporira sposobnost da se razume i prihvati prošlo ponašanje, da se predvidi buduće ponašanje, i da se ono, pri tome, usmerava, menja i kontroliše. Prihvati ulogu lidera znači saglasiti se sa odgovornostima uticaja na ponašanje drugih ljudi. Iz svega sledi, da je **lider osoba koja je u stanju da utiče na stavove i mišljenja drugih**, dok je menadžer retko u mogućnosti da ostvari taj cilj. Fleksibilno rukovođenje bez liderstva je teško ostvarljivo. Istovremeno, **liderstvo podrazumeva mudar način korišćenja moći.** Takozvano transformaciono liderstvo demonstrira onaj menadžer koji strategijskom vizijom obavezuje ljude na akciju i prevodi sledbenike u lidere - pokretače promena. Bazična karakteristika menadžera sa liderskim osobinama je sposobnost da kreira strategijsku viziju koja će da mobilise ljude da slobodnom voljom ulažu napore kako bi se ona ostvarila. Liderstvo predstavlja profesiju koja je nezamisliva bez talenta. Talenat, kako se često kaže, predstavlja građevinski materijal za profil lidera. Ono (liderstvo) spaja talenat sa sposobnošću uticaja na druge, pojednice.¹³⁸

Liderstvo, dakle, predstavlja deo menadžmenta (mada je kod nekih autora ta tvrdnja bila obrnuta), jer su liderstvo smatrali širim pojmom koji uključuje menadžment.¹³⁹ Svaki uspešan menadžer je i lider. Ako se problem svede isključivo na okvire organizacije, onda je jasno da **menadžment uključuje liderstvo kao svoju bitnu dimenziju.** Kvalitetno liderstvo predstavlja suštinu uspešnog menadžmenta.

Kada se govori o mogućim razlikama između lidera i menadžera ističe se pre svega odgovornost lidera da povede ljude. Ističu se i neke druge osobine lidera za koje se smatra da savršeno određuju diskrepance između ova dva poziva. Naime, problem različitosti tumačenja između menadžera i lidera korespondira sa shvatanjem efikasnosti i uspešnosti. U tom smislu “*menadžeri postaju osobe koji rade stvari na pravi način*”, odnosno usmereni su na efikasnost, dok lideri “*rade prave stvari*“, odnosno usmereni su ka uspešnosti preduzeća.¹⁴⁰

Sledeća osobenost koja postoji između ova dva pojma sadržana je u konstataciji da je menadžment “*bazični proces*” čija se funkcija locira u proizvodnji konstantnih rezultata, dok je, nasuprot tome, liderstvo “*funkcija promena. Ono uključuje viziju budućnosti i strategiju za njeno ostvarenje*”.¹⁴¹

Najzad, treća vrsta razlike ulazi u domen bihevioralnih - nebihevioralnih

138 Šire o tome videti: prof. dr Branislav Đorđević - “*Menadžment*”, Ekonomski fakultet, Priština, 2003. g., str. D-38 do D-56

139 Gannon M. J. - “*Management an organizational perspective*”, Boston (Littl Brown), 1997. str.220

140 Peters Tomas - “*Thriving on shoas - handbook for management revolutions*”, London, McMillan, 1988. str.399

141 Kotler J.Philip - “*The leadership factor - interview*”, Personnel, vol. 66. str. 29 - 30

problema. Lideri su isključivo **usmereni na bihevioralne**, a menadžeri i na jedne i druge. I dalje, (mada ne sasvim tačna) razrada ove teze je sa stanovišta da su menadžeri u svom radu usmereni na stvari, a lideri na ljude.¹⁴²

Bitno pitanje u sadržaju liderstva je težnja *“da se stvari postignu pomoću drugih ljudi”*.¹⁴³ Ili, liderstvo je funkcija koja se isključivo odnosi na ljude. Injenica je da se i menadžment sve više definiše (određuje) kao rad sa ljudima samo ukazuje na centralno mesto liderstva u procesu menadžmenta. U tom kontekstu je zanimljivo i mišljenje **L. Iacocca**, danas jednog od najuspešnijih poslovnih ljudi u SAD, čoveka kome se pripisuje da je spasio od propasti jednu od najvećih automobilskih korporacija, po pitanju menadžmenta i liderstva. On kaže: *“...da je menadžment jednostavno rad s ljudima, preciznije, nije ništa drugo nego motiviranje ljudi”*.¹⁴⁴

1.1. Benisovi zakoni liderstva

Preduslovi uspešnog rukovođenja, karakteristike uspešnih rukovodilaca i nastanak lidera obrađeni su tekstovima **W.Benis-a**.¹⁴⁵

Prvi Benisov zakon glasi: **rutinski posao istiskuje nerutinski i guši svako kreativno planiranje, sve fundamentalne promene u bilo kojoj organizaciji**. Ovdje se navode detaljno primeri rutinskog rada koje je izučavao **Benis**, koji su veoma inspirativni i uzbudljivo opisani. Svako može da analizira raspored svog radnog vremena i da vidi koliko ima rutinskog, a koliko kreativnog.

Drugi Benisov zakon glasi: **bez obzira na to koliko značajne planove sačiniš budi siguran da će nešto neočekivano ili trivijalno da ih naruši ili poremeti**. Oni koji misle da su znali ovaj zakon pa su prestali da planiraju - greše. Injava mudrost uspešnog rukovođenja sastoji se u uspešnom predviđanju, odnosno predupređivanju trivijalnih događaja i *“neočekivanih slučajeva”*.

Benisova preporuka je da **vrhovni rukovodilac ne treba da organizuje posao, nego da rukovodi**. U mnogim preduzećima posao je dobro organizovan, ali je rukovođenje slabo. U njima se odlično obavljaju svakodnevni poslovi, naizgled svi rade i sve funkcioniše besprekorno, a da se nikad niko ne zapita da li su ti poslovi uopšte potrebni, šta je smisao tih poslova i koja je korist od obavljanja tih poslova. Po zakonu entropije i linije manjeg otpora ljudima je lakše da se uklapaju u obavljanje rutinskih poslova. Drugi razlog što većina ljudi radije obavlja rutinske poslove je izbegavanje preuzimanja odgovornosti i posledica za donete odluke.

142 Certo S.C. - *“Principles of modern management”*, 4th ed. Boston “Allyn and Bacon”, str. 351

143 Ibid., str. 351

144 Lee Iacocca - *“Autobiografija”*, “Globus”, Zagreb, str. 62

145 Upućujem na knjigu pod naslovom *“On Becoming a Leader”*, New York, 1989. g. i članak *“Istine o rukovođenju (“The Thruth about Management”) u časopisu “Pregled” br. 257/1992.g.*

Šta onda treba raditi? Kakav terba da bude predsednik firme? **Benis** nudi sledeći odgovor: "Predsednik treba da bude konceptualista. To je više nego biti čovek od ideja". To znači biti vođa sa **preduzetničkom vizijom** i imati **vremena za razmišljanje** o onome što će uticati na sudbinu institucije. Predsednik mora da nauči ostale administratore ne samo da razumeju neophodnost razlikovanja organizovanja od rukovođenja, već i da budu sposobni da zaštite svog pretpostavljenog od uplitanja u mašineriju rutinskih poslova.

Da bi došao do ovih saznanja i istine o rukovođenju, Benis je napustio univerzitet, pet godina se posvetio istraživačkom radu, proputovao Ameriku i upoznao devedeset najefikasnijih i najuspešnijih rukovodilaca u zemlji. Cilj ovih istraživanja je bio da se pokušaju naći zajedničke osobine uspešnih rukovodilaca. U početku je bilo mnogo više razlika među njima. Bilo ih je racionalnih, ali i intuitivaca, onih što su vodili računa o svom izgledu i onih što nisu, onih što su jasno izražavali svoje misli i onih što su lakonski odgovarali na pitanja, agresivnih tipova i onih koji su im bili sušta suprotnost. Konačno je uspeo da dođe do prvog zaključka o razlici između rukovodilaca (lidera) i organizatora (menadžera). **Rukovodioci si ljudi koji rade ono što treba, a organizatori su ljudi koji rade kako treba.** Obe stvari su važne u jednom preduzeću, ali su različite. Ovo istraživanje je pokazalo da u preduzećima ima malo rukovodilaca, a puno organizatora.

Rukovodioci koje je **Benis** ispitivao u svom istraživanju nisu prihvatili niti priznavali reč neuspeh. Ono što bi mi nazvali neuspehom, oni su nazvali greškom. **Benis** je sakupio više od dvadeset sinonima za pojam neuspeha: greška, omaška, loš početak, promašaj, gubitak, posrtaj, propast, podbačaj,... Sve, samo ne uspeh. Za njih je postojao samo put ka uspehu na kojem ih ništa, nikakav problem ili greška ne može zaustaviti. Možda bi ova osobina uspešnih rukovodilaca mogla da se nazove upornost. U svakom slučaju tu se radi o njihovoj upornosti da sprovedu svoje zamisli, ideje i viziju koju imaju ka uspehu.

U preduzećima sa rukovodiocima koji su vođe, njihov radni duh se oseća svuda. Njihovo prisustvo daje ritam i energiju za rad zaposlenima. To davanje snage (motivacija) predstavlja kumulativni učinak upravljanja i rukovođenja. U takvoj atmosferi stvara se i nova podsticajna klima u preduzećima. Osoblje je inkorporirano u ciljeve organizacije, visoko motivisano i rad u takvim preduzećima ima sledeće karakteristike:

a) Ljudi se osećaju značajnim. Svaki član ima ustisak da je značajan i važan za uspeh preduzeća. Bez obzira ne veličinu doprinosa i ulogu pojedinca u poslovima nekog preduzeća, kada im se ulije ta snaga, ljudi daju sve od sebe na poslu i imaju osećaj da je ono što čine važno i značajno za uspeh preduzeća.

b) Učenje i sposobnost su na ceni. Rukovodioci treba da podstiču atmosferu učenja i razvoja sposobnosti kod saradnika. Vođa jasno stavlja do znanja da ne postoji neuspeh, nego samo greške koje se moraju ispravljati i na njima se mora učiti kako bi se sledeći put izbegle. Kod nas postoji izreka: "Pametnan čovek samo jednom ponavlja istu grešku". Nažalost, životne situacije se često odvijaju sa vrlo malim razlikama, zbog

kojih ih ljudi često ne prepoznaju, pa upadaju u iste greške.

c) *Ljudi su deo zajednice.* Tamo gde postoji vođa, postoji i tim. ^ak i tamo gde postoje ljudi koji nisu baš u najboljim međusobnim odnosima u radu prihvata se zajedništvo.

d) *Rad je uzbudljiv.* Tamo gde postoje vođe rad nadahnjuje, uzbuđuje, očarava i predstavlja zadovoljstvo. Bitna osobina uspešnih rukovodilaca je **podsticanje**, a ne teranje i kažnjavanje. Podsticanje privlači ljude, mobilise ih i daje im snagu da se uključe u realizaciju uzbudljive slike budućnosti preduzeća. Uspešan rukovodilac je onaj koji uspeva da artikuliše svoje ideale, da ih usadi saradnicima, da se oni identifikuju sa njima, po mogućnosti da doprinose u fazi kreiranja i da svi zajedno rade na realizaciji ciljeva preduzeća. Defnišući uzbudljivost rada Benis je otkrio još jedan značajan uzrok tome. Otkrio je da u uspešnim preduzećima ljudi ne rade samo zbog novca, jer *“novac je kvantitet, ljudi tragaju i za kvalitetom”*. Kvalitet se često ne meri, već intuitivno oseća.

2. USPEŠNOST LIDERSTVA

Imajući u vidu brojne elemente u poznatim teorijama o fenomenu liderstva, moguće je iskazati model efektivnog liderstva, odnosno uočiti one faktore koji određuju njegovu efektivnost. U te faktore treba ubrojiti sledeće: **prezicnost percepcije, karakteristike lidera, karakteristike sledbenika, očekivanja i stil pretpostavljenih, razumljivost zadatka i očekivanja drugih lidera.**¹⁴⁶ Pored navedenih, postoji i niz drugih faktora čiji uticaj može biti manje - više značajan za uspeh lidera. Jedan od faktora ogleda se u **životnom ciklusu preduzeća koji uključuje nekoliko faza: fazu izgradnje, rasta, zrelosti, opadanja i nestajanja**, ili detinjstvo, mladost, zrelost, starost i smrt.

Treba nedvosmisleno naglasiti da je penetracija moći direktno proporcionalna rastu i razvoju preduzeća i da se sa njim nalazi u direktnoj korelaciji. Naime, sa razvojem i rastom preduzeća struktura moći postaje kompleksna, difuznija, manje funkcionalna, ali i stabilnija. Jako vođstvo ispoljava se na početku razvoja preduzeća, da bi se u kasnijoj fazi usled disperzije i veće otvorenosti ka spoljnjem svetu pojavila instrumentalna i misionarska konfiguracija moći. *“U fazi zrelosti struktura moći se ponovo konstituiše, da bi u poslednjoj fazi postala difuzna rađajući konfliktne situacije”*¹⁴⁷

146 Donnelly, Gibson, Ivancevich - *“Fundamentals of Management”*, Business Publications, Inc. Teyas, 1984. str. 415

147 Mintzberg H.- *“Power and Organization Life Cicles”*, Academy og Management Revienj, Vol. 9. No. 2. 1984.

Brojne definicije liderstva dozvoljavaju mogućnost izvođenja karakteristika ove aktivnosti:

- a) najpre, liderstvo je vezano za socijalne interakcije i stalnu saradnju sa ljudima,
- b) njegova suština kreće se u okvirima uticaja na ponašanje drugih u preduzeću,
- c) lične karakteristike lidera predstavljaju snažnu komponentu u uspešnom vođenju preduzeća, pri čemu njegova pozicija ima manji značaj,
- d) njegova moće zavisi od saradnika, jer se liderstvo zasniva na prihvatanju uticaja (delovanja) onih, koji se nalaze u kontaktu sa liderom,
- e) liderstvo podrazumeva širinu kulture i obrazovanja da se shvate i razumeju ljudi, njihovi problemi, ali i da se oni motivišu, jer motivacija predstavlja drugi bitan koncept povezan sa liderstvom,
- f) liderstvo treba u osnovi razumeti kao sposobnost inspirisanja ljudi i stvaranja oduševljenja (entuzijazma) za dobrovoljnu participaciju u realizaciji zadataka preduzeća, odnosno njegovih ciljeva i prosperiteta.

Liderstvo predstavlja i svojevrsno ponašanje ličnosti koja afirmativno deluje na percepciju, osećaje i ponašanje drugih ljudi. S toga, liderstvo insistira na socijalnim veštinama u menadžmentu, kako bi ovaj pomogao ostvarivanju ciljeva preduzeća. Menadžeri kao lideri poseduju posebne, dodatne uloge i funkcije usmerene ka prosperitetu preduzeća. Oni objedinjuju sposobnost mobilizatora i aktivatora grupe, postaju njihovi ambasadori, model i primer za oponašanje.¹⁴⁸

Na osnovi svega ovoga može se postaviti pitanje šta, zapravo, vođe u preduzeću obavljaju ako poseduju prethodno navedene kvalitete, čime se konkretno bave i kakve su njihove aktivnosti? Među naučnim radnicima (**Krech, Crufshfield, Ballachey, Hodgetts, Gardner** i dr.) ima različitih mišljenja o neposrednom radu lidera u preduzeću, ali se njihove aktivnosti uglavnom mogu svesti na deset sledećih:

- koordiniranje grupnih aktivnosti,
- aktiviranje i posredovanje u konfliktima,
- osvetljavanje ciljeva, osiguranje vizije i inspirisanje,
- objašnjenja i sugerisanje rešenja,
- iniciranje i ubrzanje aktivnosti,
- reprezentovanje grupe prema spoljnjem svetu,
- pružanje sigurnosti i optimizma u problemskim situacijama,
- nagrađivanje,
- integrisanje grupe i
- obnavljanje i razvoj grupe.

148 Handy C. B. - "Understanding organizations" 3rd ed. Harmondsnjorth (Penguin Books), 1986. str. 111

Teorija liderstva eksplicitno ukazuje na sadržaj da se ono nalazi u centru menadžerske uspešnosti. Pitanje zašto su neki menadžeri uspešni, a drugi manje uspešni, uslovalo je pojavu mnogih teorija i postupaka da bi se dobio željeni odgovor. Za poslednjih dvadesetak godina objavljeno je preko tri hiljade naslova i stručnih publikacija o liderstvu i stvoreno više modela da bi se dobio traženi odgovor (*Stogdill, Bass*).¹⁴⁹

Ima zagovornika među teoretičarima da je predmet liderstva toliko narastao svojom kompleksnošću i izmenom sadržaja usled rasta tehnologije i globalizacije svetskog tržišta, da bi ga trebalo smatrati posebnom disciplinom (*Huneryger, Heckman*).¹⁵⁰ Skoro u istom dahu *Burns*¹⁵¹ podvlači da je liderstvo jedan od najraširenijih, a istovremeno i jedan od najmanje shvaćenih fenomena na zemlji, odnosno jedan od najtežih koncepata u studijama o menadžmentu.

U poslednje vreme je aktuelna “*liderska*” škola preduzetništva. **Preduzetnik je lider koji saraduje sa ljudima u procesu ostvarivanja ciljeva preduzeća.** Ova škola predstavlja netehnički pristup koji znači da preduzetnici moraju da poseduju određeno umeće i veštine u obraćanju i komuniciranju sa okruženjem. Uspešni preduzetnik mora da bude i efikasan “*menadžer ljudskim resursima*”, tj. efikasn lider koji igra glavnu ulogu u motivisanju i usmeravanju ljudi, a koji je sposoban da definiše viziju onoga što je moguće da privuče ljude oko te ideje i da ih organizuje tako da oni na najbolji način tu ideju transformišu i realizuju u praksi.¹⁵²

Postoje dva pravca koja su bazirana na liderstvu u preduzetništvu. **Prvi pristup** je skoncentrisan unutar škole “*velike ličnosti*” i u osnovi se zasniva na **liderskim karakteristikama** koje doprinose uspehu firme (adaptibilnost novonastalim uslovima okruženja, kooperativnost, energičnost, spremnost za preduzeimanje odgovornosti). **Drugi pravac** se odnosi na izučavanje **sposobnosti preduzetnika** - lidera da uradi određeni posao, kao i na njegov odnos sa ljudima koji rade na određenom poslu. ^esto se ističe da preduzetnici svoj liderski stil treba da prilagođavaju situaciji u kojoj se nalaze. **Preduzetničko liderstvo podrazumeva ne samo značaj ličnih osobina i načina ophođenja i komuniciranja sa saradnicima, već i sposobnost da se saradnici podstaknu na veće napore i ostvarenja, kroz proces motivacije i respektovanje njihovih rezultata.** ^esto se pravi distinkcija između liderstva i sprovođenja kontrole nad ljudima. Preduzetnik je uključen u kompleksnu društvenu “*mrežu*” koja može da ometa ili pospešuje razvoj biznisa. “*Mreža*” može da obezbedi ideje, pristup određenim resursima, izbor ljudi koji na najbolji način mogu da realizuju određenu ideju u praksi.

149 Bedein A.G., W. H. Glueck, - “*Management*“, 3rd ed. Hinsdale III (Dryden Press), 1983. str. 494

150 Huneryger S.G., Heckman I.L. - “*Human relations in management*“, Cinsinati, South - Western Publ. Co. 1967. str. 241

151 Burns J.M. - “*Leadership*“, New York (Harp & Row), 1987, str.2

152 Videti: dr Nedžad Azemović – «*Uloga lidera u motivaciji zaposlenih*», Fakultet za bankarstvo i trgovinu (doktorska disertacija), Beograd, 2009.g.

Najefikasniji i najuspešniji su oni lideri koji kreiraju ideje i vizije, razvijaju ih i konkretno realizuju.¹⁵³

Svako vreme, na odredjeni način, ima svoje lidere. Savremena filozofija liderstva se temelji na tzv. **”obrnutoj piramidi”**. Na njenom dnu se nalazi lider, a neposredno iznad njegov top menadžment, dok se na vrhu piramide nalaze izvršiooci, odnosno ljudi koji su u kontaktu sa korisnicima. Čak možda bi se moglo reći da se na vrhu piramide nalaze i sami korisnici. Na kraju, valja istaći da je **uspešan onaj lider koji ima sledbenike, koji postiže dobre rezultate, služi za primer drugima i prihvata odgovornost**. A da bi to bio mora da ga krasi **energija i upornost, znanje i kompetetnost, inteligencija, dobra procena, lični integritet, samopouzdanje, kreativnost i inicijativa, objektivnost i uravnoteženost, komunikacija, entuzijazam i optimizam i najzad, posvećenost postizanju ciljeva**.

2.1. Uticaj kao mera uspešnosti liderstva

Uticaj na druge je ključna odrednica liderstva, toliko bitna da se kat-kad izdvaja kao njegova posebna funkcija, iako jr reč o procesu kojim liderstvo osigurava obavljanje aktivnosti uz pomoć saradnika usmeravanjem njihovog ponašanja. Uticaj na druge je bit vodjenja, ali i samog vodjstva (liderstva). **Vodjstvo se često određuje kao odnos uticaja između vodje i saradnika** koji teže stvarnoj promeni i rezultatima koji odražavaju njihovu zajedničku svrhu.¹⁵⁴ Uticaj uvek nastaje iz interakcije ljudi i njen je rezultat. Moć je tako isprepletana s vodjstvom da se, uz znanje i poverenje, smatra trećim važnim faktorom upravljačkog trojstva.¹⁵⁵ Dakle, nemoguće je uspešno ostvarivati ciljeve preduzeća bez delotvornog uticaja na ponašanje saradnika. Uspešne vodje znaju kada naredjivati, a kada delegirati. Istovremeno, oni znaju kada treba savetovati, i time osigurati vodjenje, a kada zapovedati. Uticaj se temelji na moći, a moć je jedna od osnovnih ljudskih potreba. Od vrste uticaja i izvora moći kojima lideri usmeravaju svoje saradnike u mnogome zavisi njihova uspešnost, odnosno ostvarivanje misije preduzeća.

Moć se pretvara u uticaj kada se osoba na koju se želi uticati privoli da se ponaša onako kako želi nosilac moći. No, ne treba prenebregnuti činjenicu da proces uticaja na ponašnje i stavove drugih u savremenom poslovanju postaje vraški težak. Postalo je svima jasno da igranje na kartu « ja sam šef» više «ne pali». Prošli su dani upravljanja dekretom, zapovedanjem i kontrolom. Danas poslovanje, uglavnom, vode medjufunkcijski timovi ravnopravnih koji imaju odredjeni stepen poštovanja prema

153 W.Bennis i B. Nanus, - *“Leaders; The Strategies for Taking Change”*; New York, Harper and Row, 1985.g. str.110-115.,

154 D.L. Daft – *“The Leadership Experience”*, Mason, OH, South-Western, 2002.g., str.456

155 D.E. Zand – *“The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power”*, Oxford University Press, New York, 2007.g.

nespornom autoritetu. To je dovelo do toga da se veštim uveravanjem može postići mnogo veći uticaj na ponašanje drugih, nego što to može formalnim uticajem. **Uspešno uveravanje je proces pregovaranja i učenja u toku koga osoba koja uverava vodo saradnike do zajedničkog rešenja problema.** Uveravanj uključuje pažljivu pripremu, dobro oblikovanje argumenata, iznošenje čvrstih dokaza i emocionalnu uskladenost sa auditorijumom. Osnovni uslov uspešnog uveravanja je kredibilitet lidera koji se temelji na stručnosti i odnosima poverenja.

Da bi se uticalo na ponašanje i stavove drugih lideri mogu primenjivati različite strategije i **taktike**. Osnovi faktori koji deluju na izbor taktike uticaja tiču se osobina ličnosti, ponašanja vodje i situacije. Ekstrovertne osobe verovatno će primeniti drugačije taktike od introvertnih osoba, kao što će inteligentije osobe lakše steći ugled stručnjaka i tako uticati na druge. Lider u svom ponašanju mora da postavi visoke standarde i očekivanja, ako želi povoljan ishod uticaja. Na kraju, i od situacije zavisi stepen uticaja, jer neke situacije zahtevaju i omogućavaju pozivanje na emocije, a neke zahtevaju racionalno uveravanje. No, što su ljudi obrazovaniji, stručniji i samosvesniji, verovatnije je da će ih pre uveriti dokazi i činjenice nego emocije.

Postoje brojne taktike uveravanja i uticaja na druge. Najčešća i najdelotvornija je **vodjenje primerom**. To je jednostavan i delotvoran način uticaja na članove grupe. Lider svojim ponašanjem daje model koji drugi mogu slediti. Vrlo je važna doslednost u ponašanju i podudarnost reči i dela. Samo dosledni lideri osiguravaju kredibilitet i poverenje saradnika, a time i uticaj na njihovo ponašanje.

Racionalno uveravanje je druga po efikasnosti taktika uticaja. Kada se radi o stručnim, inteligentim i smouvernim ljudima, čvrsti, logični argumenti i stvarni dokazi najdelotvorniji su način uticaja da se veruje u kvalitet i izvodljivost predloga i tako se postignu zacrtani ciljevi. Polazi se od pretpostavke da su saradnici sposobni i kompetetni da procene valjanost argumenata i činjenica, primenjujući i svoju autonomiju u odlučivanju. Učinak ove taktike se temelji na liderovoj sposobnosti uveravanja i dokazivanja, te na njegovoj verodostojnosti.

Od ostalih taktika treba pomenutu: razvijanje reputacije stručnjaka za probleme, reciprocitet, inspirisanje, konsultacije, stvaranje koalocija, ovlašćenja saradnicima i dr.

LIDER
.....

=
...

VIZIONAR/MENADŽER
.....

1. OD MENADŽERA DO LIDERA

Od lidera se očekuje da pridobija i zadržava ljude time što globalno mora da ga krasi **konstantnost, kongruentnost, pouzdanost i integritet**. Lider je, dakle, savremeni preduzetnik koji omogućava da preduzeće preživi preko upravljanja promenama, a menadžer je maksimizator efekata promena. I jedan i drugi su izloženi efektu “*makaza vremena*”, što znači da sve veći broj sve složenijih problema treba da reše za sve kraće vreme. Menadžer traži aktivnost sa drugim ljudima i poseduje niži nivo emocionalne veze sa poslom, dok je **lider zaokupljen vizijom i uspehom, pa ga jače emocije vezuju za posao**. Oni različito tumače istu pojavu.¹⁵⁶

Osnovna osobina dobrog lidera je njegova umešnost da **projektuje promene**, bez obzira u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi preduzeće. Kao kreator i stvaralac promena on je duhom ispred svih. On poseduje moć okupljanja drugih oko njegove ideje i njene realizacije. Zbog ovoga se smatra da **na početku svake životne faze preduzeća stoji vizija budućnosti**, nešto više nego što je plan ili program razvoja. Vizija predstavlja odgovarajuću, usmeravajuću silu koja organizuje i kanališe energiju pojedinca ka realizaciji budućeg cilja. Definisane vizionarske sposobnosti je neophodno za pronalaženje unosnih poslova i tržišta od strane preduzeća, čime se stvara konkurentna prednost na tržištu. Ključna karakteristika liderstva je sposobnost stvaranja vizije i ciljne koordinacije ljudi ka toj viziji. [^]uvena rečenica “*ako želite sagraditi brod nemojte okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podele zadatke, već ih učite čežnji za beskrajnim morem*“, ukazuje na značaj stvaranja vizije da bi se uspešno rukovodilo ljudima.¹⁵⁷

156 Radi se o opisivanju slike na kojoj se nalazi dečak sa violinom.

Menadžer je dao sledeći opis slike: “*Majka i otac insistiraju da junior uzima časove muzike, tako da jednog dana može postati solo muzičar. Naručili su instrument i baš je stigao. Junior odmerava alternative igranja fudbala sa ušančenjem za ovom kutijom. Ne može da razume kako su njegovi roditelji mogli misliti da je violina bolja od fudbala. Posle četiri meseca prakse, junioru je violine “više nego dovoljno”; otac je to primetio, a majka je raspoložena, ali ne rado, da poštuje juniorove želje. Fudbalska sezona je u toku, ali jedna trećina fudbalera može se regrutovati sledećeg proleća.*

Lider je opisao sliku na sledeći način: “*Ovaj dečak ima spoljni izgled iskrenog umetnika, onog koji je snažno naklonjen violini i ima jaku želju da svira baš violinu. On izgleda obuzet ovim poslom, ali i potišten što ne može da proizvede odmah sve ono što violina može da pruži. On se zaklinje sebi da će potrošiti nužno vreme i napor svirajući ovaj instrument sve dok oseća zadovoljstvo da proizvodi kvalitet muzike koji oseća unutar sebe. Sa ovakvom odlukom i teretom, ovaj dečak sebe vidi kao jednog od najvećih violinista njegovih dana.*”

157 Krauthamer E. Hinterhuber H. - “*Das Visions - Team in Uternehmen*”, 10 Management Zeitschrift, Zuerich, 6/1989.g., str.23-30.

Koje su osnovne komponente vizije? Ona, u suštini, sadrži **otvorenost, spontanost i smisao za realnost**. Svaka od navedenih komponenti ima svoju sadržinu, pa se tako za **otvorenost** može reći da predstavlja prilagođavanje duhu vremena i stvarnim potrebama čoveka. Istovremeno, ova karakteristika znači i sposobnost prijema i emitovanja informacije. **Spontanost** podrazumeva sposobnost napuštanja postojećih ograničenja i posmatranje problema iz “*neobičnih*” perspektiva. **Smisao za realnost** sadrži osećaj istinitosti i negira lidera u njegovoj želji da postane fantasta. Ova osobina stvara od lidera čoveka sa uvažavanjem, jer odbacuje pretpostavke, a uvažava realno moguće kombinacije.

Svakako dobar lider vizionar je uspešan samo ako maksimalno objedini sve navedene osobine i njih uspešno prenosi na saradnike. Moraš da veruješ u viziju da bi mogao i da je ostvariš - govori se u liderskim krugovima.

U kontekstu ovih napomena postavlja se pitanje kako se manifestuje preduzetničko liderstvo? Dosta je rasprostranjeno mišljenje da je preduzećima sa stabilnim poslovanjem dovoljno da imaju rukovodioce sa upravljačkim sposobnostima, a da su za periode promena potrebni ljudi koji imaju viziju i sposobnost da utiču na druge. Razume se, prvi se nazivaju menadžerima, a drugi liderima. **Neuobičajenost preduzetničkih organizacija počiva na postojanju liderstva**, budući da je u malo organizaciji osnivač preduzetnik, menadžer i lider. On je taj koji utvrđuje ciljeve, oblikuje strategiju, strukturu i kulturu. Nasuprot ovome, kod velikih organizacija ove uloge se razdvajaju, jer preduzetnik u tim okolnostima nije pojedinac, već su to manje grupe, koje nisu struktuirane i hijerarhijski postavljene. Ove grupe predstavljaju stručnjake koji preferiraju preduzetničko iskustvo nasuprot “*menadžerskom know-how-u*”. U ovakvim grupama obično se identifikuju prvi među jednakima (*primus inter pares*). Rukovodeću strukturu popunjavaju menadžeri čiji *know-how* podrazumeva preduzetničko znanje i iskustvo, posebno u delatnostima gde je struka važna (bioinženjering, genetika, medicina, umetnost, **turizam** i sl.).

Lideri u organizaciji predstavljaju osobe koje pokreću i uspešno sprovode promene. Oni poseduju znanje, imaginaciju, talenat i sposobnost uticaja na promene kod drugih. Njih je lako prepoznati, jer se najčešće javljaju u kriznim periodima, kada je sva njihova aktivnost podređena riziku i hrabrosti, odnosno unosu svežih ideja za uspešnost preduzeća. Liderstvo i preduzetništvo su dve bitne aktivnosti menadžmenta sa zajedničkom osobinom da su vezane za promene. Preduzetništvo deluje proaktivno, kako kaže *Adižes*, ono inicira promene. **Liderstvo je način i oblik upravljanja ponašanjem ljudi u preduzeću, sa jednim ciljem, istina najvažnijim, a to je ostvarenja konkurentske prednosti pomoću ljudi.**¹⁵⁸

Preduzetništvo i liderstvo predstavljaju aktivnosti menadžmenta zasnovane na biheviorističkim pristupima, izvedenim iz teorije grupe dinamike **K. Levina (Kurt Lewin)**.¹⁵⁹ Težište se stavlja na ponašanje pojedinaca u preduzeću. Rukovođenje

158 Luthas F. - “*Organizational Behaviour*”; McGraw-Hill, New York, 1989.g.

159 Ansoff I. - “*Implanting Strategic Management*”, Prentice-Hall Inc, New York, 1984.g.

(menadžment) smatra se programiranim i struktuiranim, za razliku od liderstva koje sadrži **slobodu duha, posedovanje obrazovanja, talenta, imaginacije, samosvesnosti i rizika**. Za menadžera je dovoljno njegovo obrazovanje, mada to ne mora biti uvek i neophodno.¹⁶⁰ On deluje uglavnom u okviru utvrđene strukture i na drugačiji način kreira obrazac organizovanja.

Treba obratiti pažnju na još neka pitanja koja stoje na relaciji između lidera i preduzetnika. Zapravo, još uvek se smatra da ekonomska teorija nije dovoljno dobro definisala ulogu preduzetnika u privrednom razvoju. Prema **G. Gilderu**, „... *preduzetnik nije oruđe tržišta, već stvaralac tržišta, ne samo istraživač, već kreator poslovnih mogućnosti, nije onaj ko optimizira izvore, već onaj koji ih podstiče, nije samo vlasnik tehnologije, već njen stvaralac. Preduzetnik nije isključivo zavisn od kapitala, rada i zemlje, on definiše i kreira kapital, daje vrednost zemlje i nudi svoj rađajući efekat amorfnom radu drugih. To je ličnost koja nije orijentisana na inkrementalne, već na bitne promene u sredini*”.¹⁶¹ Preduzetnici postaju ljudi koji testiraju limite i kreiraju nove mogućnosti za akciju preduzeća. Lideri se odlikuju sposobnošću da stvore viziju i mobilišu druge u prevazilaženju datih ograničenja, što njihovu ulogu čini nezostavnom.

Često se u stručnoj literaturi operiše sa terminom **transformacionog liderstva**, podrazumevajući pod tim strategijsku viziju lidera kojom on obavezuje ljude na akciju, a sledbenike u lider-pokretače promena. Pri ovome, moć predstavlja osnovnu energiju za pretvaranje strategijske vizije u stvarnost. U tom smislu **Bertrand Rasel** je napomenuo da je fundamentalni koncept društvenih nauka moć, na isti način kao što je energija u fizici. „*Liderstvo je mudar način korišćenja moći i transformaciono liderstvo je bitno za stvaranje i realizovanje strategijske vizije putem izbora adekvatnih strategijskih pravaca akcije preduzeća u određenoj sredini*”¹⁶²

Liderstvo je veoma tesno povezano sa organizacionom kulturom preduzeća. Dok su menadžeri zarobljenici koliko i gospodari svojih preduzeća, **lideri uspevaju da uklope pojedinične interese sa interesima preduzeća**. Lider treba da pomogne saradnicima da ostvare balans između želje za stabilnošću i želje za preuzimanjem rizika. Onaj lider koji je vrednosno orijentisan posmatra svoje radno mesto kao izvor kreativnosti, smisla i ostvarenja pojedinačnih ambicija. Njegova moć se zasniva u osnovi na osobinama pojedinaca, kao i na moći ideja koje on ispoljava. Poput mnogih drugih i **Philip Kotler** smatra da najveći broj preduzeća ima nedovoljno lidera, a premnogo menadžera. Međutim, **za trajnu konkurentsku prednost potrebno je liderstvo**. On pravi razliku između liderstva kao pozicije i kao procesa, kao čina i kao vremenske trajnosti. Za ovaj drugi termin (kao proces), on uzima sledeće komponente: davanje smernica, angažovanje ljudi, kontrola i rešavanje problema. Komparirajući menadžment

160 Isak Adičes - „*Kako rešiti krizu upravljanja*”, Globus, Zagreb, 1989.g.

161 Prof. dr Momčilo Milisavljević, - „*Strateg preduzeća i strategijski izbori*”, čas. „Poslovna politika”, Beograd, br. 2/1991.g., a isto tako i unjegovoj knjizi „*Liderstvo u preduzećima*”, Čigoja, Beograd, 1999.g.

162 Ibid.

i liderstvo, **Kotler** podvlači da menadžment apostrofira kontrolu, konzistentnost i red, a **liderstvo inspiriše kreiranje i promene**. Kao proces, liderstvo odudara od dosadašnjeg shvatanja da se ono integriše u jednoj ličnosti - najčešće u ulozi glavnog stratega - generalnog menadžera preduzeća. Kao proces, liderstvo čine više osoba u preduzeću, što znači da mora postojati neformalna mreža koja nastaje kao rezultat koordiniranog radnog procesa među ljudima sa istim ciljem. U navedene osobenosti liderstva moguće je interpolirati i stav da ono podrazumeva i ima za posledicu promene često drastičnog karaktera usmerenih ka dobijanju i stvaranju strategijske pozicije koja podrazumeva trajnu konkurentsku prednost i uspešnost preduzeća.

Talenat u stvaranju i oblikovanju vrhunskih lidera predstavlja "građevinski materijal", kako to kaže **Zaleznik**. Ovaj naučni radnik smatra da postoje "...tri vrste talenata ili imaginacija, kao bitne za uspeh liderstva u privredi: marketing imaginacija zasnovana na razumevanju potreba drugih; finansijska imaginacija - pronicljivost za različite načine manifestacije vrednosti u konkurentnim tržišnim uslovima i proizvodna imaginacija - sposobnost da se bavi proizvodom dok još ima apstraktnu predstavu o njemu"¹⁶³

Dalja analiza suštine liderstva govori o objektivno postojećim različitostima, s obzirom da su menadžeri skloni da upotrebom strategijskih izbora budu orijentisani na inkrementalne promene, dok su lideri usmereni ka **drastičnim (spašavajućim) promenama u preduzeću**. Oni iniciraju pravi zaokret u preduzeću, usvajajući strategijski izbor i viziju. To podrazumeva posedovanje i razvijanje imaginacije da se izvrši prodor inovacija, odnosno korenitih promena u preduzeću.

Menadžer kao strateg uzima u obzir objektivne analize raspoloživih faktora proizvodnje. Lider kao strateg u stvaranju vizije preduzeća oslanja se na **talenat imaginacije** koja mu omogućava da pokrene zaposlene u stvaranju većeg "rada" nego što bi učinili pod normalnim okolnostima. Zato valja imati u vidu njegovu vizionarsku sposobnost da od prosečnog ili lošeg preduzeća napravi dobre, odnosno natprosečne poslovne rezultate. **Lider ne sme biti usamljen**. Na vrhu piramide preduzeća neophodno je da menadžeri imaju istu kulturu. Posedovanje iste kulture osnovni je predznak da se strategijske vizije prihvate i pronađu pravci za realizaciju ciljeva preduzeća. "Danas može da vodi ljude samo "transformacioni" i "reprezentativni" vođa koji inspiriše ljude, koji se identifikuju sa jednim zajedničkim ciljem (vizijom) i koji u rešavanju tog cilja ulažu svoju kreativnu energiju"¹⁶⁴

Prema jednom istraživanju, koje je sprovedeno u SAD, izveden je četvorodimenzionalni model leaderskog ponašanja:

1) Lideri fokusiraju pažnju preko vizije. Njihova lična uverenja usmeravaju ponašanje drugih. Vizionarstvo usmerava akciju, definišući željenu sliku budućnosti i na taj način transformiše postojeća mišljenja drugih. Efekti vizije proizilaze iz njenih

163 Ibid.

164 T.J.Peters, H.Waterman, - "In search for excellence", Harper& Row, Publisher, New York, 1982.g.

dimenzija. [to je zamišljeno više prihvaćeno od ostalih (sledbenika), to je obezbeđen čvršći temelj emocionalnim i duhovnim izvorima iz kojih se preduzeće napaja.

2) Efektivni lideri obezbeđuju uticaj preko komunikacije. Lideri definišu ono što je ranije bilo nedorečeno, ili što se pretpostavljalo. Oni osmišljavaju imidž, metafore i metode kojima se fokusira nova akcija; lideri teže da istražuju pitanje “zašto?”, a ne “kako?”, odnosno više se angažuju na pronalaženju problema, nego na rešavanju problema. Lideri govore o osnovnim vrednostima, i oni su ti koji kreiraju organizacionu kulturu.

3) Efikasni lideri postižu i održavaju poverenje preko pozicioniranja, koje se smatra aktivnom stranom vizije. Pozicioniranje znači učiniti poznatim i jasnim pozicije, vrednosti i metode. Lideru se veruje, ukoliko je njegova pozicija konzistena, a konzistentnost rezultira iz istrajnosti u uverenjima i kontinuelnom jačanju vizije.

4) Lideri razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje. Prepoznavanje prednosti i nadoknađivanje slabosti, “*brušenje*” sposobnosti i talenta, razvrstavanje odgovarajućih sposobnosti koje zahteva posao, te sposobnost uviđanja grešaka kao način učenja, a ne kao neuspeh, jesu zahtevi koje lider mora da uvažava. Osim toga, neophodna je emocionalna svest, kao i poštovanje i uvažavanje drugih, što se ogleda u sledećim osobinama:

- *empatija*, sposobnost da se ljudi prihvate onakvi kakvi zaista jesu, a ne kako vi želite da oni budu;
- *izbegavanje prošlosti*, razmatranje odnosa i problema u sadašnjem trenutku, a ne onog što je bilo u prošlosti;
- *pažnja prema drugima*, tretirati saradnike sa istom pažnjom i ljubaznošću kao kada to činite prema strancima i poznanicima;
- *poverenje u ljude*, uprkos verovatnom riziku;
- *samopouzdanost*, sposobnost da se radi bez stalnog odobravanja ili priznanja od drugih.

Može se zaključiti da pojedinca u preduzeću preduzetnikom i liderom ili preduzetničkim liderom čine njegove **osobine i ponašanja**. Prema studiji *Mc Chelland*-a osobine preduzetnika - lidera su: sposobnosti da kontroliše ponašanje i emocije; da motiviše; da bude objektivan; da menja ponašanje drugih i cilju ostvarivanja određene namere; da kreira uloge; da ima samopouzdanje; da je orijentisan na efikasnost; da je zainteresovan za visok kvalitet posla; da sistematično planira i kontroliše; da uvažava značaj poslovnih veza.

Na osnovu svog istrživanja, **Benis** je došao do osnovnih karakteristika (osobina) uspešnog lidera. To su: **privlačenje pažnje, davanje smisla, širenje poverenja i kontrola sopstvene ličnosti**.¹⁶⁵

a) Privlačenje pažnje. Ovo je osobina uspešnog rukovodioca koja se ogleda u sposobnosti da privlači ljude. Ne samo zato što ima viziju, već zbog toga što predstavlja žižu angažovanja. Rukovodioci upravljaju pažnju prema viziji koja druge dovodi tamo gde ranije nisu bili. Rukovodilac je najuspešniji kada zna šta hoće u smislu ishoda, smisla i pravca delovanja.

b) Davanje smisla. To je osobina umeća objašnjavanja. Da bi snovi postali jasni i drugima i da bi se ljudi uz njih svrstali, vođe svoju viziju moraju da saopšte. Saopštavanje i svrstavanje ide rame uz rame. Za ljude koji umeju da saopštavaju ideje i telefonski imenik bi bio interesantan. Efikasan rukovodilac koristi metafore i modele, kako bi njegova vizija postala jasna, razumljiva i prihvatljiva za sledbenike. Iznositi činjenice bez davanja smisla i značenja nema efekta. Cilj objašnjavanja nisu činjenice, nego davanje značenja.

c) Širenje poverenja. Poverenje proizilazi iz pouzdanosti ili stalnosti rukovodioca. To se ogleda u ocenama sledbenika kao što su: “*On je dosledan*” ili “*Sviđalo vam se to ili ne, s njim uvek znaš na čemu si i šta hoće*”. Zahvaljujući ovoj osobini lidera, sledbenici rešavaju svoj problem straha od neizvesnosti. To je, inače, mehanizam koji se koristi i u autoritarnoj organizacionoj klimi, kada vođe namerno izazivaju haos i neizvesnost da bi obezbedili da ih sledbenici prate u njihovim namerama. Otuda pravi, uspešni lideri moraju iskoristi sklonost ljudi da se oslanjaju na nečije vizije i da ukazuju poverenje.

d) Poznavanje sopstvene ličnosti. Uspešan rukovodilac mora da poznaje sebe i svoje mogućnosti. Nikada ne treba da obećava ono što ne može da ispuni. U protivnom, može da izazove više štete nego koristi. Uspešni rukovodioci su svesni svojih mogućnosti i kvaliteta i rade na sopstvenom daljem razvoju.

165 Upravljanje obraća pažnju na stvari nižeg reda: kako najbolje mogu da obavim neki zadatak? Preduzetništvo se bavi stvarima višeg reda: koji su to zadaci koje želim da ostvarim? Ili, po rečima Pitera Drukera i Vorena Benisa: “Menadžment znači raditi određene stvari na pravi način, a preduzetništvo znači raditi prave stvari.” Menadžment služi, dakle, efikasnom usponu stepenicama uspeha, a preduzetništvo određuje da li te stepenice vode u pravom smeru.

1.1. Uporedna analiza osobina menadžera i lidera

Ono što razlikuje lidera od menadžera može se videti iz naredne tabele.

Tabela 12. Uporedne karakteristike za menadžera i lidera

MENADŽER	LIDER
1) Administrira. Radi po uputstvima, procedurama i propisima.	1) Inovira. Traga za novim rešenjima i mogućnostima.
2) Kopira. Bavi se primenom poznatih rešenja.	2) Razvija. Razvija nove načine rešavanja postojećih problema.
3) Orijentacija na sistem i strukturu. Oslanja se na postojeću organizaciju i sredstva.	3) Orijentacija na ljude. Oslanja se sposobnost saradnika i radi na razvoju njihovih potencijala.
4) Orijentacija na kontrolu. Rad po proceduri podrazumeva kontrolu izvršenja. Posao se svodi na izdavanje zadataka i kontrolu rešenja.	4) Inspiracija istinom. Ovo je teško uporediti i razumeti. U ukupnom kontekstu znači traganje za pravim rešenjima zasnovanim na poverenju u saradnike.
5) Orijentacija na kratkoročni cilj. Menadžer je prinuđen da radi operativno i da rešava taktičke zadatke. Oni su po pravilu kratkoročnog karaktera.	5) Orijentacija na dugoročne ciljeve. Lider po pravilu mora da osmisli viziju do kraja. Mora da vidi realizaciju. Za to je potrebno vreme. On živi u tom drugom vremenu.
6) Traganje za odgovorima na pitanja: Kako i kada? Menadžeru neko mora da daje zadatke, on ih ne kreira. Ali, zato, on zna kako da reši pojedine probleme i kada će to biti gotovo.	6) Traganje za odgovorima na pitanja: [ta i zašto? Lider uvek mora da smišlja šta je to što bi bilo korisno uraditi za firmu i uvek zna zašto je baš to dobro uraditi.
7) "Oči uprte u dno". Menadžer stalno gleda kakav je ishod imala svaka pojedinačna odluka ili akcija. "Oči uprte u dno" simbolizuju gledanje u bilans i finansijske rezultate firme.	7) "Oči uprte u horizont" Lider stalno gleda u to "šta se valja iza brda" i on mora to i da predviđa. "Oči uprte u horizont" simbolizuju gledanje u budućnost i orijentaciju na duge staze.
8) Menadžer imitira. Ovo je slično onom prvom kada nema proceduru, pravilo i propis, on gleda kako drugi rade, pa i on tako rešava probleme. Ovo je veoma često ponašanje među menadžerima.	8) Kreira. Ako nema utabanih staza u radu lider je taj koji će da "prti sneg". Lideri rade "ono što ih nisu učili na Harvard biznis školi. Kreativnost je jedna od najznačajnijih karakteristika lidera".
9) Uvažavanje "status-quo-a". Menadžer uvažava zatečeno stanje i pokušava u datim okvirima da radi najbolje što zna i ume. Za njega se uopšte ne postavlja pitanje nekih promena.	9) Izazivanje "status-quo-a". Lider dvojako izaziva postojeće stanje. Jednom želi da ga promeni, a drugi put on ga u stvari uspostavlja-onako kako misli da je najbolje.

MENADŽER	LIDER
<p>I) “Dobar vojnik” To je onaj rukovodilac koji se trudi da ispuni sve što zna i ume. Za njega se uopšte ne postavlja pitanje nekih promena.</p>	<p>I) “Sopstvena ličnost”. To je onaj rukovodilac koji će stvarati takve uslove da bude “sopstveni general”. Trudiće se da izgradi svoje područje kompetencije u kojem će moći da dođu do izražaja njegove sposobnosti.</p>
<p>II) Radi stvari ispravno. Ovo je rezimirajuća karakteristika jednog i drugog tipa rukovodioca. Menadžer radi stvari ispravno, jer je dobar, stručan, priljezan, uporan i ima razvijene karakteristike navedene u ovoj tabeli od 1 do 10. Da nije takav, i da nije tako, ta osoba ne bi mogla da bude na tom mestu. Granice, ipak, moraju da budu postavljene. Ako je osoba toliko submisivna, povodljiva i poltronski nastrojena, onda to znači da atmosfera u kojoj ona radi nije demokratska. Onda ni lider sa kojim radi nije dobar menadžer, pa ni firma nije uspešna.</p>	<p>II) Radi ispravne stvari. Lider radi ispravne stvari, jer ima viziju, zna misiju svoje firme, vidi dalje i jasnije od drugih i zna šta ga čeka ako postupa na određeni način. Da nije tako i da lider nije takav, ne bi bilo te firme i on ne bi bio taj. A ako mu uslovi u toj firmi to ne omogućavaju, on će otići u firmu gde može da bude takav ili će stvoriti svoju firmu, svoje područje kompetentnosti. Kompetentnost je, izgleda, ključna reč za razumevanje i pojma menadžera i pojma istinskog lidera. Ali, ove pojmove i ljude treba razumeti na svoj način, kako proizilazi iz ove tabele.</p>

2. VRSTE LIDERA

a) Nezvanični lideri Liderstvo je sposobnost jedne osobe da utiče na misli i ponašanje drugih. U psihološkim studijama, lider se obično definiše u odnosu na grupu kojom upravlja; **lider je osoba koja daje uputstva i kontroliše grupu da bi se ciljevi te grupe ostvarili**. Kada se grupa formira spontano, u procesu socijalne interakcije, ona obično ima više od jednog lidera u bilo koje vreme. U takvoj situaciji lideri mogu biti rivali, ali, češće, oni dele između sebe različite liderske funkcije - planiranje, upravljanje, p(r) overavanje itd. Različite okolnosti mogu dovesti do promene u liderstvu, te se pojavljuju novi lideri koji su sposobniji da se nose sa novonastalim situacijama. U trgovini i industriji nezvanični lider može biti veoma važna osoba, posebno ako je radna grupa čvrsto povezana. Lideru se ponekad daje poluzvanični status poslovođe, što podvlači njegov značaj i njegovo mesto u odnosima između menadžmenta i radnika. ^ak i kada oni nemaju takav status, nezvanični lideri imaju specijalan i privilegovan tretman kod rukovodstva. Međutim, značaj nezvaničnog lidera je nestalan, i on se aktivira u vreme krize, a potiskuje u vreme mirnijih okolnosti. Sa druge strane, zvanični lider je uvek važan zbog svoje uloge u vođenju poslova kompanije u određenoj oblasti.

b) Zvanični lider je osoba koja motiviše i kontroliše (p)određene ljude da rade u

skladu sa ciljevima za koje se u preduzeću misli da su poželjni i mogući. Podređeni, zbog toga, moraju biti tako vođeni da vrednuju nagrade koje mogu dobiti na osnovu svoga rada. To može biti novac, prijateljstvo, određeni status, pohvala osećaj određenog dostignuća, ili mešavina svega navedenog. Zvanični vođa, koji se može nazivati i nadzornik, vođa ili menadžer sektora, poseduje autoritet delimično zbog toga što ga je na to mesto postavio vlasnik kompanije (ili njihovi predstavnici) i delimično zbog svoje kompetencija za određeni posao. Prema zakonu, zvanični lideri i maju veliku moć nad podređenima. Takav lider ih može primorati da rade poslove koje inače ne bi radili, koristeći svoja prava da kažnjava i nagrađuje, da kontroliše resurse i da primenjuje stručno znanje, svoju veštinu upravljanja ljudima i svoj autoritet. Način na koji se ovi faktori kombinuju se naziva stil menadžmenta. Bilo je mnogo istraživanja radi pronalaženja stila koji lider treba da prihvati da bi podređeni postigli najbolje rezultate.

Treba imati na umu da **autoritet i moć ne idu uvek zajedno**. Autoritet je pravo na kontrolu, određeno na osnovu pozicije pojedinca u zvaničnoj hijerarhiji. On je povezan sa donošenjem odluka, davanjem naredbi, podelom posla i određivanjem nagrada (povišice, na primer) i kazni (npr. degradiranjem i nadgledanjem). Međutim, pojedinac ne sme biti na takvom položaju samo iz razloga što želi da pokaže svoju moć. Pojedinci mogu biti moćni zbog svoje harizme, sposobnosti da zadovolje potrebe svih pojedinaca u grupi ili kontrole nad resursima i informcijama. Ostala određenja moći su sledeća:

Stepen do kog takvu osobu grupa poznaje, voli, poštuje i ima u nju poverenja;
da li članovi grupe mogu da se identifikuju sa njom;

mišljenje članova grupe o tome da li osoba poseduje ekspertsko znanje potrebno za poslove grupe i/ili njihovo osećanje da li je pozicija takve osobe legitimna — npr. zbog hijerarhije unutar grupe.

3. KARAKTERISTIKE I PREDISPOZICIJE USPEŠNOG LIDERA

Povodom ovog problema napisan je veći broj knjiga poznatih svetskih autora (**Bennis, Burnsa, Kottera, Litwina, Zaleznika** i dr.) čiji je osnovni moto bio kako definisati potrebne osobenosti uspešnog lidera. Razume se da postoje razlike u gledanju među pomenutim autorima, ali one nisu drastične. Tokom devedesetih godina poznata konsultanska firma “Forum” iz Njujorka sprovela je veoma opsežnu anketu među stručnjacima (“Research Project Business Leadership”). Nakon analize dobijenih rezultata, obeležena su tri osnovna kvaliteta lidera neophodna da bi se organizacija uspešno vodila u uslovima nestabilnosti i neizvesnosti:

- preuzimanje odgovornosti za inicijalne promene,
- stvaranje organizacijske vizije i strategije,
- poverenje i davanje moći drugima.

Ovo je uslovalo da se pojmu i sadržaju liderstva priđe na nov način, budući da je „Forum“ samoj analizi prišao trodimenzionalno:

- u strukturi organizacije koje se menjaju,
- u ljudskim resursima koji su diverzifikovani i koji imaju sve veće potrebe i očekivanja, a sve manje institucionalne lojalnosti i prihvatanja autoriteta,
- u nastojanju za sve bolji kvalitet proizvoda i usluga.

Japanci su prihvatili i shvatili da se nalaze u kompleksnom okruženju, te da su kao takvi najbliži procesu u kojem treba da donose odluke i da ih sprovode. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da:

- bez vođenja (liderstva) organizacije zaostaju,
- vođenje je ključna aktivnost na svim nivoima organizacije,
- pozicije i titule nemaju nikakve veze sa efikasnošću vođenja,
- vođenje se više bazira na međuzavisnosti, a manje na individualizmu,
- vođe inspirišu ostale da se i sami prihvate vođenja,
- natprosečne upravljačke sposobnosti su osnovne komponente vođenja,
- vođenje je kontekstualno,
- vođenje nije stil, to je akcija!

Za svaku od navedenih karakteristika dato je posebno obrazloženje i tumačenje. Bez obzira na karakteristike osobe, lideri mogu poboljšati svoje veštine u vođenju, ovladavajući akcijama, za koje je „Forum“ utvrdio da ih ima dvadesetak. Sve one grupisane su u četiri skupa: **interpretiranje, oblikovanje, mobilisanje i inspirisanje.**

a) Interpretiranje podrazumeva sposobnost lidera da umešno interpretira spoljašnje okruženje na rad grupe. Interpretiranje se sastoji iz:

- traženja informacija iz što većeg broja izvora,
- shvatanja ličnog doprinosa u ostvarivanju strategije preduzeća,
- analize timskog rada saradnika,
- poznavanja ličnih mogućnosti i lične motivacije.

U ovome je ispoljena snažna kolektivna veza između kvaliteta vođenja i prisutne (stalne) želje za posedovanjem boljih informacija kao osnove za odlučivanje. **Vođa uvek mora da stvara nove perspektive.** S toga se on bavi podacima na četiri nivoa: interpretira podatke o spoljnjem okruženju; na organizacionom nivou on mora znati kako opšta strategija deluje na rad grupe koju vodi; on analizira sposobnosti, motivacije i potencijal grupe, jer bez poznavanja saradnika nema strateškog uspeha; on mora sebe stalno preispitivati.

Interpretiranje informacija na svim nivoima zahteva posedovanje kulture slušanja drugog, samo kada je to potrebno. Pored znanja i slušanja drugih, lideri moraju umeti da prime kritiku i da od nje naprave strategiju

b) **Oblikovanje** omogućava liderima da uokvire viziju i strategiju čime daju smisao radu grupe. Oblikovanje sadrži sledeće aktivnosti:

- uključivanje ljudi u izradi strategije,
- adaptiranje planova i akcija u skladu sa potrebama i situacijama,
- iznošenje strategije organizacije kao celine,
- stvaranje željene slike budućnosti prožete optimizmom.

Vizija postaje slika rezultata ambicije budućnosti, odnosno željene budućnosti za organizaciju i njen deo. " U doba promena ili kriza, efektivna vizija je katalizator koji omogućava da grupa napreduje. Zato je neophodno da u oblikovanju budućnosti sudeluju svi članovi grupe. "Forum" je otkrio da postoji snažna korelacija između sudelovanja u stvaranju vizije i njenog razumevanja. To je u stvari najbolji način da se osigura prednost i inicijativa svakog člana tima.

c) **Mobilizacija** podrazumeva pokretanje pojedinaca s različitim sposobnostima, idejama i vrednostima oko zajedničke vizije. U tom smislu lideri moraju da:

- jasno naznače kakave rezultate očekuju od saradnika,
- utiču na emociju i razum saradnika kako bi ih pokrenuli pokrenuti u željenom cilju,
- pokazuju brigu za članove grupe,
- pokazuju poverenje za sposobnost drugih,
- omogućavaju saradnicima uvid u ostvarene rezultate kao i probleme koji stoje na putu realizacije uspeha.

Pokretanje vizije kod grupe podrazumeva ne pasivan odnos slušaoca, nego grupa mora biti mislilac, aktivan učesnik. Posedovanje stručnog znanja ne znači mnogo ako ono nije na pristupačan način eksploatisano, preneto i realizovano. Znanje mora delovati mobilizirajuće na sve članove grupe.

d) **Inspiracija** u liku lidera određuje sledeće ponašanje:

- afirmativno ocenjivanje talenata među saradnicima,
- priznavanje uspeha i doprinosa saradnika,
- stimulisanje da saradnici razmišljaju.
- izgrađivanje entuzijazma u vezi projekata i zadataka.

Nameće se nedvosmileno zaključak da je tzv. "meka" rukovodna praksa znatno poželjnija i uspešnija od "krute, tvrde" prakse. Vođe se ne nalaze na tržištu kadrova, oni se stvaraju, što nimalo nije lako.

3.1. Delegiranje - osnova uspešnog liderstva

Delegiranje je vrlo važna veština lidera, pa i menadžera, u tolikoj meri da je neki smatraju uzrokom njihove uspešnosti ili neuspešnosti. Delegiranjem se postižu rezultati pomoću drugih ljudi. **Delegirati znači poveriti lične moći i funkcije drugoj osobi i pridobiti tu osobu da obavi zadatke koje bi, inače, morao uraditi sam lider.** Nemoguće je govoriti o uspešnom liderstvu, a da se ne govori o delegiranju **ovlašćenja i odgovornosti.**

Kada je **ovlašćenje** u pitanju veliki broj autora se saglašava da je to **pravo naredjivanje**. Količina ovlašćenja koju ima neka osoba zavisi od organizacionog nivoa na kome se ona nalazi. Oni koji se nalaza pri vrhu organizacione piramide imaju više ovlašćenja. Postoje tri osnovna tipa ovlašćenja: **centralna, linijska i funkcionalna.**

Odgovornost se definiše kao obaveza izvršenja zadatka uz obavezno rešenje. Ovlašćenje je podloga odgovornosti. U svakom preduzeću je neophodno da postoji u svakom trenutku ravnoteža između ovlašćenja i odgovornosti. Odredjeni stepen ovlašćenja povlači i odgovarajući stepen odgovornosti. Raskorak među njima višestruko je negativan za svako preduzeće. Svako radno mesto u preduzeću ima odredjeni stepen odgovornosti. **Raspon odgovornosti** znači broj svih posredno i neposredno podređenih jednom lideru na odredjenom hijerarhijskom nivou.

Delegiranje je neophodno za opstanak i funkcionisanje preduzeća s obzirom da je nemoguće da jedna osoba ima celokupna ovlašćenja u donošenju odluka.¹⁶⁶ Iako je delegiranje ovlašćenja i odgovornosti nužnost, ipak treba voditi računa o osobi kojoj se delegira. Ako se ovlašćenje i odgovornost delegira pogrešnoj osobi (nekompetetnoj, narcisoidnoj, nedorasloj i sl.) ona može ugroziti ne samo osobu koja delegira, nego i samo preduzeće. Zato je neophodno postići **ravnotežu između ovlašćenja i odgovornosti.**

U procesu delegiranja mogu se javiti problemi koji se očituju u **nespremnosti** nadređenih da prenose ovlašćenja i odgovornosti ili podređenih da to delegiranje prihvate. U tom smislu postoje **prepreke** koje se odnose na **nadređene, na podređene i na samo preduzeće.** U prvom slučaju radi se o shvatanju nadređenog da će on bolje uraditi posao od podređenog, ali i o nedostatku komuniciranja među njima ili pomanjkanjem poverenja u saradnike. U drugom slučaju, podređeni smatraju da je lakše pitati šefa kako rešiti problem, ili se javlja strah od greške, pomanjkanje samopouzdanja, nedostatak motivacije, nedovoljne informacije, do činjenice da bi to uvećalo njihov obim posla. U trećem slučaju, nadređeni misle da u malim preduzećima ili preduzećima sa autokratskom strukturom nema potrebe za delegiranjem, što je jedan od glavnih uzroka njihove neuspešnosti ako nekada predju u veće preduzeće. Prepreke u delegiranju mogu se prevazići ako se primeni sledeće:

- razvijanje komunikacija i poverenja između podređenih i nadređenih,

¹⁶⁶ Jedan od prvih koji je osetio pogodnosti delegiranja bio je Mojsije (oko 1200. god.pre Hrista) na putu egzodusa Izraelaca iz Egipta.

- primena principa jednakosti koji podrazumeva davanje dovoljno ovlašćenja podređenima kako bi oni preuzeli odgovornost za rešavanje problema, čime se postiže poželjna ravnoteža i

- razvijanje podsticaja za dodatnu odgovornost kroz razne načine motivacije (veća plata, promocija, razne nagrade i sl.).

Dakle, od optimalnog delegiranja zavisi da li će neko biti uspešan lider, budući da on ne može sve poslove sam da uradi, a da bi se usredsredio na poslove koje osoblje ne može na najbolji način završiti. Isto tako, preko delegiranja zaposleni se sve više uključuju u probleme poslovanja preduzeća, čime se, istovremeno omogućava i njihov razvoj. Time se izbegava da lider postane *mikro-lider*; odnosno lider koji seisuviše petlja u nebitne detalje upravljanja preduzećem. Da bi, pak, delegiranje bilo uspešno mora se detaljno objasniti **zadatak, kao i okolnosti koje prate taj isti zadatak, treba da se odrede standardi, prenesu ovlašćenja, obezbedi podrška i zahteva totalna posvećenost.**

4. LIDER U SRPSKIM PREDUZEĆIMA

Ko će istkati tapiseriju ljudske veštine u dvadeset prvom veku? Put lidera znači da sve što imate u sebi usmerite ka svemu onome što možete da budete, i to u poslovnoj sredini, koja na neverovatan način nagrađuje, ali i kažnjava. Nema potrebe i dalje pričati o tome zašto se pravila ove igre, a ustvari i sama igra, dramatično menjaju. Takođe je nepotrebno vraćati se na priču o dezorijantisanosti i gubljenju pravaca koji zahvataju poslovne sredine širom sveta. Ono što se čini očiglednim je suočavanje sa liderskim vakuumom koji, mora da se ispuni budućim poslovnim stručnjacima.¹⁶⁷

Postoji stara izreka vezana za prodaju koja kaže: *“Ništa gore od vakuuma u plasmanu”*. Tačno je i ono suprotno, ako se pogleda sve veći jaz između menadžera i lidera. Istinski rezultati liderske veštine - vizija i jednostavnost - danas su dragoceni, a ubuduće će biti još dragoceniji u poređenju sa stilom i elementima menadžerstva koji su dominirali osamdesetih godina prošlog veka. Ključna reč da bi ste postali lider je *non sequitur (ne preterati)*, osim kada je u pitanju saomotkrivanje.

167 Videti: Mihailović Branko, Cvijanović Drago, Gligić Perica (2010): “The Role of Financial Consulting in modern business”, *Zbornik radova sa II Međunarodne naučn-stručne konferencije koja je održana 15 i 16. juna 2010. godine u Stavropolju – Ruska Federacija*. ISBN: 978-5-91042-097-1; UDK338.012; BBK 65.9; C56; str.19-30.

Pronalaženje lidera u pojedincu počinje sa uverenjem da u njemu postoje temelji na kojima se može izgradjivati dalje. Zato treba upamtiti:

- veština lidera može se naučiti;
- lideri se potpuno predaju onome što rade;
- lideri vrlo dobro znaju da slušaju i sjajno komuniciraju;
- lideri su đaci u poslu kojim se bave, u svojoj kompaniji i među ljudima sa kojima rade;
- lideri poseduju “*autoritet znanja*” i od svih drugih bolji su u onome što predstavlja pravi kvalitet;
- lideri osećaju jaku potrebu da se dokazuju.

Ljudi koji budu poraženi pre nego što su i pokušali, podlegli su mitu o rođenom geniju, umesto da se okrenu istinskom poslu i samopotvrđivanju. Ni muze, ni geniji ne mogu se meriti sa odlučnim koracima u potrazi za izvorima kreativnosti. Poslovni lideri sa kojima su vodjeni razgovori energično su diskreditovali ideju o rođenom lideru. Ne postoje rođeni lideri. *Ne, već priprema, naporan rad i sposobnost da se usklađuju i kombinuju stvari koje drugima izgledaju haotično - to su neki od kvaliteta koji se uče, a koji čine suštinu liderske veštine.*

Lideri su predodređjeni za velike uspehe. Ali, ne treba zaboraviti da i oni prave greške i uče se na njima. Kada se shvati da se veština lidera svodi na ulogu, a ne na poziciju, biće jasno da je to stvar koja se uči, kao što je to slučaj sa profesionalnim muzičarima, glumcima i umetnicima koji ovladavaju svojom veštinom radeći na njoj celog života. Mada je za sticanje odredjenih znanja potrebna formalna i profesionalna priprema, neophodna je i ozbiljna introspekcija, ako čovek želi da nauči nešto o sebi.

Učenje liderske veštine počinje kada se **čovek potruđi da razume sam sebe** i da se razumno bori sa frustracijama. *Ako stavi poklopac na svoj bunar strasti, lider će imati snage da pretvori sadašnjost u uspešniju i prespektivniju budućnost.* Treba biti kreativan, do tačina pojednostaviti i razjasniti stvari, ali i shvatiti da se za složene probleme često ne može naći prosto i brzo rešenje. *”Ne morate biti posebno obučeni da biste znali kako se osećate. Morate ostvariti kontakt sa sobom, da bi ste saznali zašto se tako osećate” - tvrdi Piter Draker.*

Veština lidera podrazumeva etiku i visoke moralne standarde. Poštenje u pravom smislu reči predstavlja temelj liderske veštine, jer niko neće slediti lidera ako mu ne veruje. **Moralna načela se uče od onih kojima se drugi dive** i koje poštuju - od roditelja, nastavnika, trenera i heroja koji se sreću u životu, ili, čak u literaturi. Postoje preduzeća koja u svojim kulturama neguju greh propusta i greh izvršavanja zadatka po svaku cenu. Kao što se može pretpostaviti, posledice su katastrofalne. Mada se etika definiše kao moralno ponašanje, nikada se ne sme zaboraviti da **etika znači i ljudsko ponašanje.**

Ljudi greše kada počnu da razmišljaju na način:

- ⇒ “**Ono što stvarno nije nezakonito, u redu je.**”
- ⇒ “**Nema opasnosti, jer niko nikad neće saznati.**”
- ⇒ “**Preduzeće će me zaštititi ako me ikad uhvate**”

Posebno je interesantno kako treba da se ponaša **lider u srpskim preduzećima**.
On, dakle:

- ⇒ definiše misiju preduzeća- upozna je sve saradnike sa njom
- ⇒ kreira fleksibilni ambijent u kojem se ljudi:
 - ne samo ocenjuju nego i ohrabruju,
 - razvijaju sve do graničnih potencijala,
 - tretiraju jednako, a ne potčinjeno,
- ⇒ (pre) oblikuje kulturu kompanije:
 - kreativnost, a ne opuštenost,
 - autonomnost, a ne poslušnost,
 - kontinuitet učenja, a ne učmalost,
 - dugoročni rast, a ne kratkoročni profit,
- ⇒ transformiše organizaciju od čvrste piramide u pokretni krug ili evoluirajuću mrežu autonomnih jedinica,
- ⇒ ohrabruje inovacije, eksperimentisanje i preduzimanje rizika,
- ⇒ predviđa budućnost, razumevajući sadašnjost,
- ⇒ stvara nove veze između organizacionih delova i nove odnose među ljudima,
 - ⇒ pravi nove alijanse,
 - ⇒ razmišlja globalno, a ne nacionalno, ali deluje lokalno,
 - ⇒ proaktivan je, a ne reaktivan (nema dvosmislenosti i neizvesnosti),
 - ⇒ proučava organizaciju i koriguje slabosti.

U sudaru sa raznim životnim konfliktima i problemima lider se ponaša na sledeći način:

Tabela 13. Konflikti i rešenja

KONFLIKT	REŠENJE
◆ slepo verovanje ili sumnja	◆ nada
◆ zavisnost ili nezavisnost	◆ autonomnost
◆ inicijativa ili imitacija	◆ svrsishodnost
◆ superiornost ili inferiornost	◆ kompetentnost
◆ identitet ili konfuzija	◆ integritet
◆ velikodušnost ili sebičnost	◆ zrelost
◆ intimnost ili izolovanost	◆ empatija (uživljavanje)

Na kraju, ono što se traži od lidera u vremenu koje dolazi može se sažeti u deset karakteristika (*“Deset liderskih zapovesti”*):

◇ široko obrazovanje,	◇ dugoročni rast,
◇ bezgranična radoznalost,	◇ težnja za savršenstvom,
◇ neograničeni entuzijazam,	◇ spremnost (otvorenost) na novo,
◇ verovanje u ljude (timski rad),	◇ snaga da utiče,
◇ sklonost ka riziku,	◇ vizije.

PREDUZETNIČKI
.....
MENADŽMENT
.....

1. TEORIJSKE KONCEPCIJE MENADŽMENTA

Može se reći da je preduzetništvo postojalo otkad postoji i ljudska zajednica. Ono se odnosilo na razna područja, usmeravalo na različite stvari, zavisno od stepena razvijenosti ljudskog društva i odnosu prema prirodi. U zavisnosti od toga kao i od ustrojstva društva ono se i različito i cenilo. Apstrahujući daleku prošlost, poznato je da su u feudalnom društvu sveštenike poštovali više nego poslovne ljude. U srednjem veku preduzetnički duh i energija usmeravaju se ugradnju velelepni građevinskih objekata, naročito crkvi. Na kraju srednjeg veka taj se je duh očitavao u **preduzimanju putovanja radi otkrivanja novih svetova**. Međutim, preduzetništvo slično današnjem, dobija na značaju tek početkom razvitka kapitalizma (u obliku trgovačkog kapitala) u doba **merkantilizma**, uključujući i takozvane gradove republike: Veneciju, Venovu, Dubrovnik itd. Puni napredak preduzetništvo doživljava u fazi **liberalnog kapitalizma** da bi malaksalo u fazi tzv. **monopolskog kapitalizma**, u doba velikih i moćnih korporacija nacionalnoga i multinacionalnoga značaja.

Preduzetništvo kao praksa se protezalo na više delatnosti, ali je ono našlo svoju najširu primenu na području privrede. Tradiciona teorija preduzetništva vidi preduzetnika kao osobu koja deluje unutar atomiziranih privrednih jedinica, u zavisnosti od tržišnih igara i kulturnog okruženja, relevantnima za preduzetnikovo ponašanje. Ona je statični i parcijalni pogled na preduzetništvo. Zato **W. Baumol** upozorava da je preduzetništvo konceptualno teško određivo i ne retko, se pogrešno upotrebljava kao sinonim za menadžerstvo. Preduzetništvo je međutim konceptualno povezano sa: **a)strategijskim usmeravanjem preduzeća ili strategijskim planiranjem;b) uvažavanjem preduzetničkih sposobnosti i podsticanjem preduzetničkih inicijativa; c)afirmacijom menadžerskih struktura (koordiniranje, kontrola, samostalnost, nezavisnost) i d)promenom kontrolnih mehanizama proizvodnih činilaca** (Parsons,Roberts i dr.).

Unutar tradicionalnih teorija o preduzetništvu moguće je uočiti tri metodološka pristupa: personalni, neoklasični, i socijalno kulturni. Odatle i tri najznačajnija teorijska pristupa posmatranju preduzetništva: **personalno-psihološka škola, neoklasična ekonomska teorija i socio-kulturni teorijski pristup**.

Personalno-psihološka škola tretira preduzetništvo kao delatnost ljudi posebnih psiholoških svojstava-genetičko preduzetništvo(R. Brockhons, S. Horwitz). Među tim svojstvima su : **ličnost, kreativnost, sposobnost predviđanja i prilagođavanja, zatim akcijska usmerenost i sl.** (Adižes). Psihološka analiza ni u jednoj varijanti nije ponudila prepoznatljive empirijske dokaze o različitim sposobnostima ljudi na preduzetničkom planu.

Neoklasična ekonomska teorija nalazi da je preduzetništvo takva ljudska delatnost u kojoj se postojeći proizvodni kriterijumi najbolje koriste i gde se maksimira

profit. Kritika ove teorije odnosi se na problematičnost racionalnog ponašanja i informisanosti o tržišnim procesima na čemu počiva ekonomska teorija, koja ustvari isključuje neizvesnost, koju nije moguće isključiti (A. Simon).

Socio-kulturni teorijski pristup smatra da je sklonost preduzetništvu posledica preplitanja socijalnih, kulturnih, ideoloških, religijskih, etičkih i ostalih društvenih odnosa. To znači takvu ekonomsku delatnost, unutar datih socio-kulturnih institucija, u kojima se efektivno koriste društveno ekonomski potencijali.

Nijedna od ovih teorija ne odgovara na osnovno pitanje preduzetništva kao dinamičkog procesa transformacije političko-ekonomskog sistema, unutar koga se preduzetništvo pojavljuje kao posebna dinamička razvojna kombinacija ideja, talenta, kapitala, znanja i rizika. Sa tog aspekta, preduzetništvo treba shvatiti kao **transdisciplinarnu sistemsku kategoriju**. Ona zahvata i različite teorijske paradigme i predstavlja sintetički način ukazivanja na strukturalno i funkcionalno povezivanje elemenata ekonomskog sistema i njegovog okruženja. Preduzetništvo je imalo različito značenje u pojedinim razdobljima razvitka tržišne ekonomije, pa tako i ekonomske teorije.

Prvo razdoblje se podudara sa liberalnom fazom kapitalističkog razvitka, koju obeležava napredak preduzetništva, a prati ga klasična građanska ekonomska misao.

Drugo razdoblje obeležava masovna industrijska proizvodnja, velika koncentracija i centralizacija kapitala i rada, te razvijene monopolističke korporacije nacionalnoga i multinacionalnoga, odnosno transnacionalnog značenja. Na kraju ovog razdoblja u oblasti ekonomije dolazi do državne intervencije. To je doba kada se preduzetništvo potiskuje u drugi plan u prilog vladavine tehnostuktura i tome primerenog menadžmenta. U tome prevladava neoklasična građanska ekonomska teorija. Pasivna, statična uloga preduzetnika u neoklasičnoj teoriji izraz je njene temeljne pretpostavke o navodnoj savršenoj informisanosti državnih subjekata o savršenom tržištu. To, prema shvatanju iste teorije, omogućuje takvu koordinaciju odluka da uloga preduzetnika postaje zanemarljiva.

Treće razdoblje počinje 50-ih godina prošlog veka nastupom naučno-tehnološke i informatičko-komunikacijske revolucije, a označava proces promena gotovo u svim područjima delovanja. Ponovo oživljavaju svi atributi tržišne ekonomije i preduzetništva, pojavljuju se i novi oblici, vrste i strukture procesa i odnosa. Uporedo sa time objavljuje se ogromna literatura o preduzeću i preduzetništvu. Ponovo oživljavanje preduzetništva uslovljeno je **promenama** koje nastaju u ekonomiji i u društvu, a koje u prvi plan stavljaju **čoveka, njegovo znanje, informisanost i kreativnost**, a od državnih subjekata (preduzeća) zahtevaju brzo prilagođavanje promenama, kvalitet, kreativnost i fleksibilnost.

Očigledno je da veći pomaci u razvitku preduzetništva vezani su uz sve važnije preokrete u ekonomskom životu društva, pogotovo u prelaznim periodima. To najbolje potvrđuju prelazi iz agrarne u industrijsku, odnosno u električno-mehanizacijsku civilizaciju, a iz ove u informacijsku civilizaciju.

2. DEFINICIJE PREDUZETNIŠTVA I PREDUZETNIKA

Uz pojavu i razvijanje preduzetništva, radala se i razvijala potreba za njegovim pojmovnim određivanjem, pri čemu se uz preduzetništvo vrlo često govorilo i o preduzetniku. Tako su se već u 15-om veku u Evropi pojavili termini kao što su: *undertaker*, *entrepreneur* i *unternehmer*. Njima se izražavao određeni preduzetnički sadržaj. Pojam “**undertaker**” prvi je upotrebio J.S.Mill, dok je izraz “**enterpreneur**” (koji je u prevodu sličan terminu preduzetnik), često bio upotrebljavan od strane francuskog poslovnog sveta. Međutim, **pojam preduzetnik** u ekonomskoj teoriji prvi uvodi **R.Cantillon** u svojoj opštoj raspravi o prirodi trgovine objavljenoj 1755. god. R.Cantillon opisuje preduzetnika u povezanosti sa kapitalom, neizvesnošću i rizikom. Preduzetnik je za njega osoba koja kupuje po poznatim cenama da bi prodao po onima koji će se tek formirati na tržištu. Preduzetnik, dakle snosi **rizik** svoga poduhvata koji je utoliko veći što je veća neizvesnost u pogledu budućih poslovnih operacija. Navedena svojstva preduzetnika koja daju bitna obeležja u preduzetništvu i danas su aktuelna. Zasluga je Cantillona što ih je prvi uočio i uspešno opisao. Najčešće se smatra da sa njime započinje i teorija preduzetništva i preduzetnika kao nosioca rizika.

Zanimljivo je da je još mnogo pre toga o preduzetništvu i preduzetniku pisao dubrovčanin **Benedikt Benko Kotruljić** u svom radu o trgovini i savršenom trgovcu objavljenom u Veneciji 1573. godine. On se ne bavi samo trgovinom nego, i osobom-trgovca u uslovima kada je trgovina bila povezana sa rizičnim poslovnim poduhvatima, kada je prihod zavisio i od prekomorskih putovanja i udesa na moru, kao i od nesigurnosti kopnenih puteva. Kotruljić navodi sva bitna načela ekonomskog preduzetništva tadašnjeg doba. U opisu „savršenog trgovca“ lako je videti posao kojim se trgovac bavi, osobu koja je vrlo bliska osobi modernog preduzetnika koji će se kasnije pojaviti u teoriji o preduzeću i preduzetništvu. Zato ga mnogi smatraju pretečom ove teorije.

Adam Smith preduzetništvo odnosno preduzetničku funkciju opisuje u kontekstu svoje teorije „nevidljive ruke“ tj. nezamenljive uloge pojedinca i njegovih potreba i interesa u obavljanju određenih aktivnosti i poduhvata u ekonomskom životu. On polazi od toga da su osnovna svojstva preduzetnika **urođena** i već od rane mladosti, uticajem okoline, razvijana i usavršavana. Motivacija i želja za preduzetničkom aktivnošću, dakle, zavise od individualne sposobnosti i ličnih svojstava svakog pojedinca-preduzetnika. Ovo shvatanje preduzetnika proizilazi iz uverenja da pojedinac, ostvarujući svoj vlastiti interes, najpotpunije ostvaruje i društvene interese i to bolje ako na to uopšte ne misli. Taj pristup preduzetništvu pretpostavlja **perfektno-slobodno tržište**, bez ikakve intervencije od strane države ili tek, njeno svodenje na zadatak da uklanja prepreke perfektnom funkcionisanju tržišta odnosno, ekonomsko-tržišnih zakonitosti. A.Smith izjednačava preduzetnika sa kapitalistom, pa shodno tome razlikuje tri vrste poslovnih ljudi, u zavisnosti da li stiču kapital svojom: **a) marljivošću i štedljivošću; b) poslovnim špekulacijama ili c) poslovnim inovacijama**. Njegova je zasluga što je u preduzetničko svojstvo uvrstio interes i motivaciju, a preduzetnički uspeh uslovio slobodom. To će ostati trajno svojstvo te kategorije.

Karl Marx je preduzetništvo isključivo **povezao sa vlasnikom kapitala**, tvrdeći da ga određuje kapitalista i njegova težnja za ostvarenjem što većeg profita ili preduzetničke dobiti. **Kapitalista je i vlasnik i preduzetnik**. On obavlja funkcije upravljanja i nadzora. Pri tome kao nagradu za to uzima deo od ukupnog prisvojenoga viška vrednosti.

Josef Schumpeter se sa pravom naziva ocem teorije o preduzetništvu. On pridaje središnje mesto preduzetništvu u kapitalističkoj državi. Prema njemu, **preduzetnik je nosilac promena i kreator razvitka, nosilac inovacija i racionalne upotrebe resursa**. Za Schumpetera preduzetnik nije osoba koja organizuje proces proizvodnje i poslovanja u uslovima uhodane tehnologije, organizacije i upravljanja, nego **pokretač, akceptant i primenjivač inovacijskih dostignuća**. Poslove organizacije i koordinacije akcija on prepušta menadžeru, koji brine da se inputi što racionalnije koriste, kako bi se ostvario što bolji, kvalitetniji output. Schumpeter u preduzetniku vidi **vođu (lidera)** koji angažuje i mobilise kreativne snage. On jasno podvlači razliku između vlasnika i preduzetnika, te preduzetnika i menadžera. Naime, preduzetnik može, ali i ne mora biti vlasnik, kao što vlasnik može, ali ne mora biti preduzetnik. No, preduzetnik uvek mora raspolagati novcem za preduzetničke poduhvate. Isto tako, on može, ali ne mora biti i neposredan (izvorni) inovator, ali on redovno podstiče inovatorstvo i angažuje inovacije u svojim poduhvatima. Misli se, pre svega na: **1) uvođenje novih proizvoda ili bitno poboljšanje njihovog kvaliteta; 2) primena novih proizvodnih metoda; 3) osvajanje novih tržišta; 4) uvođenje novih oblika i metoda upravljanja i 5) nalaženje novih resursa**. Svemu tome, Schumpeter dodaje i kombinovanje tih noviteta i ukazuje na potrebu izbora i angažovanja pravih ljudi i državnih subjekata da bi se ostvarili optimalni ekonomski učinci. Podsticaj takvom preduzetništvu nije samo kapital, nego i „stvaralačko razaranje” postojećeg i „radost stvaranja” novoga. Može se bez preterivanja utvrditi da je on umnogome uticao na dalji razvitak teorije i prakse preduzetništva i preduzetnika.. Tako, J. Schumpeter nije prihvatio Smith-ovu perfektnost tržišta, kao ni perfektnost preduzetničkog okruženja, jer tako nešto nije nikada ni postojalo. On se ne slaže ni sa Marx-ovim izjednačavanjem kapitaliste - vlasnika i preduzetnika. On ne prihvata ni vezivanje rizika za preduzetnika, nego ga ostavlja vlasniku, nasuprot brojnim piscima koji se zalažu za podelu rizika između vlasnika i preduzetnika. Schumpeter naglašava granicu između preduzetnika i menadžera. Dalji razvitak kapitalističkog društva nije opravdao njegova predviđanja budućnosti kapitalističkog preduzetnika.

Isto tako, suprotno krutoj podeli **vlasnik-preduzetnik-menadžer**, danas se svojstva svih tih triju kategorija vrlo često sjedinjuju u istoj osobi.

Piter Drucker Schumpeterovo „stvaralačko razaranje” povezuje u **sedam inovacijskih izazova**. To su: 1) neočekivanost, odnosno nepredvidivost uspeha ili neuspeha; 2) nesklad između sadašnje i buduće realnosti; 3) inovacije u vezi sa potrebama procesa; 4) promene u proizvodnoj ili/i tržišnoj strukturi; 5) demografske promene; 6) nova saznanja i nova znanja i 7) promene u razmišljanju. Drucker, poput Schumpeter-a, upozorava da preduzetnik nije jednostavno kapitalista, investitor i prodavac, dodajući da preduzetništvo nije samo osnivanje vlastitog novog malog

preduzeća, nego je **preduzetništvo i stvaranje novog tržišta, novog potrošača, mobilisanje tuđeg novca**, da bi se uložilo u područje više produktivnosti i veće dobiti (profita). **Drucker definiše preduzetništvo kao maksimiranje mogućnosti povećanja prihoda.** Po njemu, tri su ključna preduzetnička zadatka: **1) podizanje uspešnosti postojećeg poslovanja; 2) pronalaženje i aktiviranje novih potencijala; 3) osiguravanje budućnosti poslovanja.**

Može se zaključiti da različitost izloženih definicija preduzetništva i preduzetnika ima više razloga. To je uslovljeno već samom složenošću sadržaja tih kategorija, njihovom dinamičnošću, posebnošću, fleksibilnošću na promene u sebi i svom okruženju. To onemogućuje da se preduzetništvo pojmovno izrazi jednom kraćom teorijskom definicijom koja bi obuhvatala sve aktivnosti i svu prirodu preduzetništva i preduzetnika. S toga nije slučajno što su teoretičari, definišući te kategorije, to činili pretežno opisno, obrazlažući određeno njihovo značenje.

Neki od njih tvrde da je preduzetništvo nezamislivo bez **privatnog vlasništva i tržišta**, dok drugi misle da privatno vlasništvo nije bitno za preduzetništvo. Dobar deo pisaca preduzetništvo i preduzetničku aktivnost smatraju **razvojnou aktivnošću**, a manji deo je svodi na poslovnu aktivnost. Teorijski aspekti preduzetništva i preduzetnika neki posmatraju u sklopu **ekonomike preduzeća**, dok drugi govore o **ekonomici preduzetništva**. Preduzetništvo se, ne retko tretira i u neekonomskim naukama, kao na primer u sociologiji, psihologiji, pa i u organizacionim naukama. Ima pisaca koji u vrednovanju uloge preduzetnika preteruju, uzdižući ga u posebnu vrstu ljudi, gotovo do mitske ličnosti, heroja ekonomskog života, ali i takvih koji u reagovanju na preterivanja iskazuju izvesnu dozu podcenjivanja. Istina je, kao i uvek, na sredini.

3. BITNE OSOBINE PREDUZETNIŠTVA I PREDUZETNIKA

Naglašeno mesto među osobinama preduzetništva i preduzetnika zauzimaju: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouverenost, uporan rad, sposobnost postavljanja ciljeva i odgovornost.¹⁶⁸

Inovativnost. Po mišljenjima mnogih to je najizrazitija osobina savremenog preduzetništva. Preduzetnike privlači da se uhvate u koštac sa nepoznatim, rade stvari na nove i neočekivane načine, upleću stare ideje u nove obrasce, više nude rešenja za probleme, nego izgovore. Međutim, u praksi se uloga preduzetnika razlikuje od uloge inovatora. Iako inovacija može biti važna da bi se krenulo u preduzetništvo, ona postaje preduzetničkom inovacijom tek kada se uključi u proizvodnju i nađe svoj izraz u ponudi proizvoda u koji je ugrađena.

168 Videti: **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. str. 203-221. Ekonomski institut, Beograd.

Razumno preuzimanje rizika. Svako novo preduzeće ili neki drugi preduzetnički poduhvat je rizik za preduzetnika. Verovatno će preduzetnici izbegavati poslove u kojima su mali izgledi za uspeh, ali ih neće motivisati ni poslovi koji su sasvim sigurni, jer je u tom slučaju verovatno reč o poznatim poduhvatima i sigurnim rezultatima. To nije ono što zanima preduzetnike, jer se oni, po pravilu, usmeravaju na poslove visokog rizika, a mogu završiti i sa visokim pozitivnim učincima. Ali, to ne znači prihvatiti i previsoki rizik. Problem je naći **pravu meru između visine rizičnosti minusa-plusa**. Preduzetnici mogu biti pomalo i avanturisti, što je neuporedivo bolje nego biti „ziheraš“. Ali, njihov avanturizam mora biti promišljen, što znači da moraju biti razumni preuzimaoci rizika. Oni u poslovnoj igri više nalikuju **šahistima, negoli kockarima**.

Samouverenost. Ova osobina znači verovanje u sebe, odnosno da se drugi mogu nadmašiti u istom ili sličnom poslu, ali ne i umišljanje da jesu ono, što bi tek trebalo da budu. Pravi preduzetnici retko će prihvatiti „status quo“, verujući da ga mogu promeniti prema svojoj zamisli.

Uporan rad. Iza najvećih uspeha koji su postigli pojedinci stajao je, pre svega, **uporan i sistematičan rad, a zatim i talenat**. Preduzetnici pripadaju redovno u najupornije ljude vođene žudnjom da nadmaše druge. Istraživanja u svetu su pokazala da uspešni preduzetnici - menadžeri rade prosečno 60 sati nedeljno, a preduzetnici još više, posebno prvih pet godina dok se posao ne uhoda. To, međutim, ne znači da preduzetnici rade bez odmora. Oni su samo preokrenuli svoj odnos prema radu. Za Winstona Churchila uporni radnici bili su „deca sreće za koji su rad i užitak jedno te isto“.

Sposobnost postavljanja ciljeva. Preduzetnici često određuju sreću kao težnju ka ciljevima, pa makar se oni i ne postigli do kraja. U preduzetniku se stalno odvija proces **postavljanja i postizanja ciljeva**. Već odabiranje i planiranje ciljeva, kao i svaki korak potreban da bi se postigli, deluje podsticajno. Ostvarivanje jednih ciljeva znači otvaranje vrata postavljanju novih ciljeva itd.

Odgovornost. Preduzetnici su po pravilu spremni preuzeti odgovornost za poverenu ili preduzetu aktivnost, ali oni za to očekuju i odgovarajuće priznanje. Da bi merili svoje ostvarivanje ciljeva preduzetnici mogu upotrebljavati različita merila, kao na primer **povraćaj ulaganja ili stopa rasta profita**.

Posmatrajući preduzetnika kroz životni ciklus preduzeća **M. Zuberbüchler** odredio je četiri tipa preduzetnika, pri čemu svaki tip odgovara određenoj fazi razvitka preduzeća. To su : **pionir, maher, strateg i trener («agenti promena)**.

Preduzetnik-pionir je karakterističan za prvu fazu razvoja preduzeća kada preduzeće traži svoje mesto na tržištu. On mora biti probitačan, ali vrlo obazriv kada je u pitanju rizik. Potrebno je odlično poznavanje konkurencije.

Preduzetnik-maher je poželjan u drugoj fazi - u fazi rasta preduzeća. Reč je o snažnoj autoritativnoj i ambicioznoj osobi, vrlo dobro organizovanoj koja po pravilu brzo kreće napred, ali slabost mu je nedostatak vizije, ideja i inovacija.

Preduzetnik-strateg je primeren trećoj fazi razvitka preduzeća kada dolazi do diferencijacije. To je čovek mislilac, vrlo angažovan, ispunjen željom za uspehom.

On je redovno školovan u najboljim školama, kreativan i dalekovid. Svestan je da ne može sam kontrolisati celo preduzeće, pa je sklon davanju većih sloboda u odlučivanju, te decentralizaciji preduzeća na organizacione jedinice kao što su poslovne jedinice, profitni centri i sl..

Preduzetnik-trener je poželjan u četvrtoj fazi razvitka preduzeća, kada dolazi do konsolidacije preduzeća. To je osoba koja oko sebe širi pozitivno emocionalno osećanje. Za taj tip preduzetnika uslov je biti u središtu zbivanja, on teži postizanju unutrašnje harmonije u preduzeću i razvija dobre međuljudske odnose. Trener motiviše saradnike i koordinira njihov rad. Preduzetnik-trener, poput trenera tima igrača, konsoliduje preduzeće. Ovom tipu preduzetnika nedostaje kreativnost, odlučnost i hrabrost, pa postignutom stanju preti opasnost od birokratizacije i stagnacije.

Preduzetništvo je uvek imalo važnu ulogu u razvijanju i prestrukturiranju tržišne privredne, a bilo je presudno i u tzv. prelaznim razdobljima kada su nastajale civilizacijske promene. Najizrazitiji primeri su prelaz od agrarne na industrijsku civilizaciju u 15. i 16. veku ili aktuelni prelaz iz industrijske u informacijsku civilizaciju. Za preduzetništvo je bitno da se postavljaju nove odrednice mesta i uloge čoveka u ekonomskim i društvenim procesima, u odnosima zaposlenog i rukovodioca i u međuljudskim odnosima u celini.

4. PRETPOSTAVKE I USLOVI RAZVITKA PREUZETNIŠTVA

Razvitak preduzetništva zahteva slobodu: ono mora biti slobodno preduzetništvo u slobodnoj tržišnoj privredi. To podrazumeva slobodu izbora predmeta poslovanja. Ali to znači i odsustvo monopolskog ponašanja i svođenje državne regulative samo na nužnu meru u funkciji slobodnih i sigurnih tržišnih odnosa i pravne sigurnosti. Važno je da postoji takvo društveno-političko okruženje kao i opšti pogledi, filozofija i okolina koja neće biti neprijateljski raspoložena prema preduzetništvu i poštenom stvaranju bogatstva pojedinca i zajednice. Prema tome, za razvitak preduzetništva potrebno je osigurati tri vrste uslova: **ekonomske uslove, sociološke uslove i političke uslove.**

a) **Ekonomske uslove razvoja preduzetništva.** Preduzetništvo je u tržišnoj privredi povezano sa mnoštvom tržišnih, pravnih i drugih institucija. Misli se na određene oblike vlasništva, na kapital, konkurenciju i tržišnu strukturu. Preduzetništvo prima njihove uticaje i na svrsishodan ih načih povezuje u sklop preduzeća. Pri tome, preduzetništvo se posmatra sa dva aspekta. **Prvo**, da je ono, uz ekonomsku, ujedno i određena političko-socijalna asocijacija, tj. svojevrsna **koalicija vlasnika imovine, zaposlenih, rukovodioca i poslovnih partnera čiji interesi ne moraju biti jednaki.** **I drugo**, u uslovima razvijene tržišne ekonomije **preduzeće postaje roba** koja ima svoju vrednost i upotrebnu vrednost, a koja se očitava u njegovoj mogućnosti da stvara dodatnu vrednost, odnosno profit.

Prema tome, preduzetništvo zahteva tržišni karakter roba i proizvodnih činilaca. To nužno podrazumeva i određenu privatnost preduzeća. Sa aspekta tržišta i razvitka preduzetništva, odlučujuću ulogu imaju **preduzetničke finansije**, posebno finansijske institucije rizičnog kapitala. Pri tome, veoma je važno da se svi privredni subjekti mogu pojaviti kao potencijalni nosioci kapitala, a da tržište omogućuje alokaciju različitih potencijalnih preduzetničkih poduhvata. Preduzetništvo zavisi od tržišne strukture i konkurencije sa odgovarajućim relacijama između velikih, srednjih i malih preduzeća. S toga je veoma važno da se na tržištu mogu pribaviti (kupiti) svi činoci poslovanja, te da se bez ikakvih prepreka mogu plasirati outputi poslovnih sastava u zemlji i inostranstvu.

b) **Sociološki uslovi razvoja preduzetništva.** Prema **Piteru Druckeru**, preduzetništvo je socio-kulturni fenomen koji bitno zavisi od vrednosnog (etičkog) sistema. Sa sociološkog aspekta odlučujuća je i socijalna mobilnost ljudi i njihovo obrazovanje, kao jedan od najvažnijih kriterijuma njihove društvene promocije i uspešnosti u privredi. Preduzetništvo **zahteva dinamično restrukturiranje društva u socijalnom smislu**. Sistem vrednosti je poluga razvitka preduzetništva. Ekonomsko ponašanje pojedinca na osnovu privatnog vlasništva, tržišne konkurencije, ali i hrišćanske etike, filozofije racionalizma, individualizma, inovativnosti, samodiscipline i samoinicijativnosti bili su izvorno uticajni elementi razvitka preduzetničke civilizacije zapada. Da bi se postigla dinamična društvena stabilnost, nužno je osigurati i određenu **socijalnu ravnotežu** između ekonomsko-političke individualnosti i socijalne kohezionosti, kao i društvenu solidarnost između profitne usmerenosti preduzetnika i socijalne pravde, uz uvažavanje porodičnih vrednosti i tradicije.

c) **Politički uslovi razvoja preduzetništva.** Razvitak preduzetništva zavisi i od osnovnih političko-ekonomskih vrednosti, kao što su **demokratija, liberalizam, pluralizam, sloboda** koje predstavljaju spoljašnji okvir razvitka preduzetništva. Budući da je **politička sloboda uslov ekonomske slobode**, ona dalje uzrokuje razvitak preduzetništva. Politički pluralizam je, dakle uslov za ekonomski pluralizam, koji omogućuje razvitak različitih preduzetničkih oblika. Dakle, cela se logika tržišnih institucija ogleda i na političkom planu.

Često se u literaturi susreće pojam „neutralna država” koji se temelji na ideji da je pravedno društvo ono koje ne pokušava nametnuti građanima neki poseban pojam opšteg dobra. Svetsko iskustvo ukazuje na to da je ponašanje države i njena specifična regulativna uloga na području privrede od presudne važnosti za razvitak preduzetništva, ali ne i ako je dodatak objektivnim ekonomskim zakonitostima. Dakle, njena funkcija je stvaranja uslova za tržišno delovanje ekonomskih zakona. Preterana državno-pravna regulativa privrednih procesa može biti vrlo štetna. Time se može stvoriti takav ambijent koji sprečava i usporava inicijative i preduzetnost, povećava neizvesnost i rizik, ograničava predviđanja i uspešnost završavanja preduzetničkih akcija. Država svojom pravnom regulativom i ekonomsko-razvojnou politikom mora **podsticati i pomagati pozitivna ponašanja**, a sprečavati negativna, kao što su monopoli, pravna nesigurnost, poreska preopterećenost, kreditna destimulativnost i sl. U tom smislu demokratizacija i deregulacija su preduslovi nesmetanom funkcionisanju tržišne privrede i slobodnog

preduzetništva. To uključuje stimulisanje **malog i srednjeg preduzetništva, razumno poresko opterećenje, primerenu monetarnu i kreditnu politiku, unapređivanje nauke, obrazovanja** itd.

Prema tome, može se zaključiti da za preduzetništvo treba institucionalni okvir koji će uvažavati tržišnu ekonomiju, demokratiju, pravnu i socijalno odgovornu državu, zatim politički i sociokulturni liberalizam, individualizam na osnovu zapadne civilizacije ili, pak, kolektivizma na osnovu istočne civilizacije

PREDUZETNIŠTVO
.....
KAO KONCEPT
.....

1. PREDUZETNIŠTVO

Za razliku od menadžmenta koji se odnosi na oblik i način upravljanja poslovnim sistemom, preduzetništvo je vizionarski posao, gde preduzetnik mora da ima viziju budućnosti. Vizija je prvi korak u preduzetničkom poduhvatu, nakon kojeg sledi formiranje ciljeva u vidu poslovne politike i na kraju strategija kao način za postizanje ciljeva formulisanih razvojnom politikom.¹⁶⁹

Razvoj preduzetništva u svim privrednim granama obeležile su osamdesete godine i to prvenstveno u SAD-u. Nakon toga usledio je proces prenošenja u druge države, prvo u Japan a zatim i u neke evropske zemlje.

Poslednjih 20 godina intenzivirana su ekonomska i druga istraživanja o ulozi preduzetništva u privrednom razvoju. Prepoznavanje poslovne prilike, koja je vrlo često skrivena a ipak tako blizu je osnov za početak preduzetničkog poduhvata i njegovog realizovanja. Preduzetničke firme su uglavnom male koje raspolažu sopstvenim kapitalom, za razliku od menadžera koji upravljaju tuđim kapitalom, pa je samim tim i njihov rizik veći.

Razvoj preduzetništva moguć je gotovo u svim područjima i oblastima. Poseban značaj preduzetništva u razvoju privrednih aktivnosti vidljiv je u šansi pokretanja aktivnosti u manje razvijenim područjima.

Razvoju preduzetništva potrebno je:

- dati podršku pri preduzetničkim pokušajima u vidu saveta i pojedinih stručnih znanja,
- pomoći u vrednovanju potencijala i njegovih šansi,
- omogućiti potporu u vidu intelektualne i druge infrastrukture,
- stvoriti preduzetničku klimu,
- regulisati zakonske propise u cilju stimulacije i slično.

Kao osnovni razlog sporog ekonomskog razvoja svih oblika privrednih ali i neprivrednih delatnosti, gotovo uvek smo spremni da naglasimo da je to nedostatak novca ili nekih drugih materijalnih sredstava, ne shvatajući da pored toga postoji i nešto drugo. Otuda su se stvarale razne verzije koje nisu u potpunosti oslikavale suštinu preduzetništva. Najbolji primer stvarnih razlika između pretpostavki i istine izveo je Timmons u svom istraživanju i prikazao ih u obliku mitova i stvarnosti.¹⁷⁰

169 **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis *Industrija*, 2/2011. str. 203-221. Ekonomski institut, Beograd.

170 Timmons J.A. *Developing an Entrepreneurship Curriculum*, New Venture Creation.

MIT: Preduzetnik se rađa.

STVARNOST: Sve je više dokaza da uspešni preduzetnici "nastaju" kao rezultat adekvatne kombinacije radnog iskustva, znanja i posedovanja odgovarajućih preduzetničkih veština.

MIT: Svako može da startuje biznis. Pitanje je samo sreće i odlučnosti. Sve što je potrebno jeste dobra ideja.

STVARNOST: Ako želite da krenete sa nekim biznisom, bitno je ne samo spoznati šansu i definisati ideju, još je važnije tu ideju realizovati. Zbog toga treba razmišljati ne samo kao inventor, promoter ili menadžer, već kao preduzetnik.

MIT: Preduzetnici su kockari

STVARNOST: Uspešni preduzetnici su veoma oprezni i znaju da upravljaju rizikom.

MIT: Bolje je u biznisu biti sam

STVARNOST: Izuzetno je teško razvijati biznis radeći sam, posebno kad on dostigne nivo kada je nemoguće držati pod kontrolom sve njegove funkcije. Zbog toga, uspešni poslovi češće imaju nekoliko osnivača.

MIT: Biti preduzetnik je jedini način da budete "svoj gazda", i potpuno nezavisni

STVARNOST: Preduzetnik je daleko od idealnog stanja potpune nezavisnosti, jer ima puno "gazda" : investitori, kupci, dobavljači, kreditori, zaposleni radnici, porodica, država.

MIT: Preduzetnici se suočavaju sa stresnijim situacijama i velikim pritiscima, zbog čega plaćaju veću cenu za svoj uspeh nego drugi

STVARNOST: Biti preduzetnik znači biti spreman na amortizovanje stresnih situacija. Međutim, diskutabilna je teza da je preduzetnički posao stresniji od ostalih poslova.

MIT: -Ako imaš novac, imaš sve-

STVARNOST: Novac je možda najmanje važan faktor uspeha nekog biznisa. Ako su ostali činioci uspeha već prisutni, novac će ih sigurno "pratiti" u realizaciji biznisa.

MIT: Otpočinjanje biznisa je za mlade, energične i temperamentne osobe

STVARNOST: Ovi kvaliteti su svakako važni, ali ima puno dokaza da starost ne predstavlja barijeru za otpočinjanje biznisa. U nekim slučajevima starost preduzetnika može imati određenih prednosti koje se odnose na dobro razvijeni network poslovnih partnera i prijatelja. Jedno istraživanje¹⁷¹ je pokazalo da je 20% vlasnika biznisa starije od 40 godina, 55% su u 30-im godinama, dok je 25% bilo mlađe od 30 godina.

171 Ronstadt R.: Entrepreneurship, Lord Publishing Company, London, 1984.

MIT: Preduzetnik je motivisan isključivo finansijskim rezultatima

STVARNOST: Preduzetnik se rukovodi dugoročnom vizijom izgradnje stabilne firme i realizacije definisanih poslovnih ciljeva pre nego "instant" bogaćenjem. U tom kontekstu, veoma važni motivator njegovog poslovanja je osećaj činjenja nečeg što je "korisno i vredno". Novac se posmatra pre kao instrument i način da se ostvare definisani ciljevi.

2. TEORIJE O PREDUZETNIŠTVU

Koncept preduzetništva je poznat još od 12. veka i potiče od francuske reči **entreprendre**, što znači uraditi ili preduzeti nešto. Od 18. veka počinje naučno izučavanje preduzetništva.

Začetnik teorije preduzetništva je Richard Cantillon prema kome je preduzetnik osoba spremna da preuzme novčani rizik i da se upusti u akciju pravljenja profita. Ovaj irski ekonomista, koji je radio u Francuskoj je zaslužan za uvođenje termina preduzetnik. Takođe je razvio jednu od prvih teorija o preduzetništvu.

Prema Abbe Nicolas Baudeau, preduzetnik nije samo onaj koji preuzima rizik, nego i inovator koji redukuje nivo preuzetog rizika.

Prema Richardu Cantillonu razlikuju se tri razreda ekonomskih agenasa:

1. vlasnici zemljišta, koji su nezavisni,
2. preduzetnici, koji su uključeni u tržišnu razmenu, gde preuzimaju rizik da bi ostvarili dobit i
3. najamnici, koji se isključuju iz odlučivanja i koji pogodnom ostvaruju primanja.

Osnovni postulat Cantillona je da je preduzetnik špekulant.

Jean-Baptist Say, kao najznačajniji teoretičar preduzetništva u XIX veku smatra da je uloga preduzetnika da kombinuje faktore proizvodnje u proizvodni organizam. Prema njemu preduzetnik je uskladitelj. Ovaj francuski ekonomista je poznatiji po **svom zakonu tržišta** nego po definiciji preduzetništva. Ipak njegova teorija je osnov za dalji razvoj teorija o preduzetništvu.

Joseph Alois Schumpeter je zaključio da je preduzetnik inovator. On je predstavnik austrijske škole i preduzetnika je smestio u jezgro ekonomskog razvoja.

Tabela 14. Klasične definicije preduzetništva¹⁷²

Richard Cantillon (1680.-1734.) Preduzetnik je svako ko prima neizvesna primanja
Jean-Baptist Say (1767.-1832.) Preduzetnik je uskladitelj proizvodnog procesa.
Joseph Alois Schumpeter (1883.-1950.) Preduzetnik je inovator.
Ludvig von Mises Preduzetnik je svako ko je stalno spreman iskoristiti nove poslovne prilike odgovarajućim kombinovanjem proizvodnih izvora i preuzimanjem rizika.
Israel Kirzner Preduzetnik je pojedinac koji je obazriv i zato sposoban da prepozna i iskoristi prilike koje su ostale neopažene.
Mark Casson Preduzetnik je pojedinac koji se specijalizira za donošenje važnih odluka o usklađivanju retkih proizvodnih izbora.
Harvey Leibenstein Preduzetnik je pojedinac koji povezuje različita tržišta, koji komplementira inpute i popunjava tržišne raskorake.
Frank Knight Preduzetnik je usmerivač ekonomskih aktivnosti koji bolje od ostalih ljudi ocenjuje neizvesnost i preuzima odgovornost za tačnost svoje ocene.
Theodore Schultz Preduzetnik je pojedinac koji se odaziva na promene u ekonomskim uslovima i realociranjem izvora, kojima raspolaže, uspeva otkloniti neuravnoteženo stanje
William Baumol Preduzetnik je pojedinac koji, zavisno od pravila igre u radnom društvu, svoje preduzetničke sposobnosti usmerava u produktivno, neproduktivno ili destruktivno preduzetništvo.

Neoklasične teorije o preduzetništvu dali su Alfred Marshall, A.C. Pigou, J.M. Keynes, dok je Carl Menger, tvorac **austrijske škole** preduzetništva, prema kome je osnovna funkcija preduzetnika da transformiše određena dobra u druga, pri čemu operiše različitim informacijama i ekonomskim kalkulacijama.

172 Žižek J., *Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji*, Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnika preduzetništva, PCMG, STABILITY PACT for South Eastern Europe, GEA College, Ljubljana, 2002. str. 29.

Rano američki i neo-austrijski doprinos teoriji preduzetništva dali su A. Walker i F. Walker. Prema ovim teorijama, uspešan preduzetnik mora da poseduje moć predviđanja, sposobnost organizovanja biznisa i izuzetne liderske osobine. Profit je nagrada preduzetniku

J.B. Clark smatra da preuzimanje rizika nije preduzetnička aktivnost, već aktivnost vlasnika a preduzetnik je osnovna poluga da se ekonomija vrati u stanje ekvilibrijuma.

F. Knight definiše da su preduzetnici podskup menadžera.

Ludwig von Mises je Mengerov sledbenik i navodi da u imaginarnoj konstrukciji ravnotežnog sistema niko nije preduzetnik. U dinamičkoj stvarnosti svaki učesnik je preduzetnik.

Novije teorije menadžmenta nastale su kao doprinos savremenih ekonomista teoriji preduzetništva.

I. Kirzner, student von Misesa zaključuje da je suština preduzetništva u brzom reagovanju na profitne šanse koje se ukazuju na tržištu.

T.W. Schultz definiše preduzetništvo kao čin realokacije resursa i smatra da preduzetničke sposobnosti nisu urođene.

M. Casson. Preduzetnik je neko ko se specijalizovao za donošenje “pravih” odluka.

J.A. Timmons daje teoriju da je preduzetništvo sposobnost da se nešto kreira i praktično napravi **ni iz čega**.

Prema **W.D. Bygrave** preduzetnik je svako ko započinje novi biznis i da preduzetnik samo u retkim situacijama može da bude revolucionaran.

E. Carland navodi da postoji sistemska razlika između preduzetnika i vlasnika malog biznisa.

Tabela 15. Pregled teorija o preduzetništvu¹⁷³

Škola preduzetništva	Usmerenost na:	Definicija preduzetnika
Harizmatička škola preduzetništva	Utvrđivanje ličnih karakteristika preduzetnika	Preduzetnici su izuzetno sposobni, pre svega ambiciozni pojedinci
Psihološka škola preduzetništva	Utvrđivanje ličnih karakteristika preduzetnika	Preduzetnici se rađaju
Klasična škola preduzetništva	Prepoznavanje preduzetničkih prilika	Preduzetnici su inovatori sa sposobnošću preuzimanja rizika i donošenja odluka o neizvesnim situacijama
Menadžerska škola preduzetništva	Preduzetnikovo ponašanje i vođenje	Preduzetnika odlikuje izuzetna sposobnost i prepoznavanje prilika koje uz bogato menadžersko znanje i iskustvo zna i da iskoristi
Voditeljska škola preduzetništva	Preduzetnikovo ponašanje i vođenje	Preduzetnik je vizionar, dobar mentor i vođa, vešt u komuniciranju i manipulisanju ljudima
Škola unutrašnjeg preduzetništva	Preduzetnikovo prosuđivanje i prilagođavanje	Preduzetnici mogu biti zaposleni u preduzeću, u svom radu se ponašaju preduzetnički-iskorišćavaju prepoznate preduzetničke prilike

Osnovna pitanja menadžmenta u preduzetničkom biznisu su usmerena na:

- menadžment funkcije,
- stilove menadžmenta,
- principe efikasnog menadžmenta,
- probleme preduzetnika i načini njihovog rešavanja u cilju efikasnog funkcionisanja biznisa.

Menadžment u preduzetništvu podrazumeva sposobnost preduzetnika da vodi i motiviše zaposlene sa namerom da oni ostvaruju maksimum prilikom realizovanja definisanih ciljeva određenog biznisa.

173 Isto, str. 33.

Menadžment funkcije u preduzetništvu omogućavaju:

- planiranjem obezbeđenje pogleda u budućnost,
- organizovanjem definisanje načina upotrebe resursa,
- rukovođenjem usmeravanje na ostvarenje ciljeva biznisa,
- kontrolom definisanje procedura koje omogućavaju održavanje biznisa na dobrom putu.

Uspeh preduzetnika je u njegovoj sposobnosti da svoje saradnike ubedi u ispravnost svoje preduzetničke ideje, odnosno da dele njegovu viziju biznisa i u praksi je konkretno i sprovodu.

3. PREDUZETNIČKA INFRASTRUKTURA

U razvijenim zemljama zapada veliki broj organizacija bavi se uzgajanjem novih preduzeća. To su naučni i tehnološki parkovi, inovatorski centri i inkubatori širokog spektra.¹⁷⁴

Preduzetničku infrastrukturu čini: preduzetnički inkubator, tehnološki park, tehnološki odnosno inovacijski centar.

Takođe, u vidu klastera može da čini preduzetničku infrastrukturu. Pojam klastera u literaturu je uveo profesor Porter, čija je uporedna analiza međunarodne konkurentnosti, potvrdila stav da vodeće izvozne kompanije ne funkcionišu izolovano, već kao deo šire grupe komplementarnih kompanija, čiji su oni uspešni međunarodni predstavnici. Ove grupe povezanih kompanija nazvane su klasteri, a Porter je upravo u njima video neke izvore konkurentskih prednosti ovih velikih izvoznika.¹⁷⁵

Postavlja se pitanje zašto se danas u eri globalizacije govori o geografski koncentrisanim klasterima preduzeća?¹⁷⁶ Uloga lokacije je dugo bila zanemarivana, uprkos očiglednim dokazima da su inovacije i konkurentski uspeh u mnogim poljima geografski koncentrisani, bilo da su u pitanju zabava u Hollywood-u, finansije na Wall Street-u ili elektronika u Japanu. U eri globalizacije, bežičnih komunikacija, sve udobnijeg, bržeg i jeftinijeg transporta, gotovo paradoksalno izgleda tvrdnja da

174 Stefanović V., Pokrajac S., Nauka tehnologija razvoj, Ekonomski fakultet, Priština, 2001. str. 69.

175 . Videti detaljnije: Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, „Značaj i uloga klastera u identifikaciji izvora konkurentnosti agrarnog sektora Srbije“, Industrija, vol. 34, br. 1-2, Ekonomski institut, Beograd, 2006. str. 81-90.

176 Videti detaljnije: Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Cvijanović Gorica, (2010): “Role of government in clusters initiatives in Serbia”, 2nd International Conference “Valis Aurea”, Focus on Regional Development, Proceedings 3rd September, Pozega – Vienna, Croatia - Austria, 2010. ISBN 978-953-7744-06-9, ISBN 978-3-901509-76-6, pp. 1053-1059.

lokacijsko grupisanje biznisa igra važnu ulogu. Međutim, koncentracija preduzeća, izvoznika, institucija i agencija u jednom biznisu i njihovo uskladjeno poslovanje, uz visoku specijalizaciju umeća i znanja, ukazuju da lokacijsko grupisanje i dalje ima nesumnjive koristi.¹⁷⁷

3.1. Preduzetnički inkubatori¹⁷⁸

Naftna kriza sedamdesetih godina prošlog veka dovela je do promena u međunarodnoj naftnoj industriji i do rasta neizvesnosti na svetskoj ekonomskoj-političkoj sceni.

Ova kriza je označila kraj perioda opšte ekonomske stabilnosti i ekonomskog rasta koji su bili karakteristični za predhodni period i predstavljala je šok za celokupnu ekonomiju. Kao posledica ove krize raste stopa inflacije, nezaposlenost, dolazi do ekonomske recesije i stagnacije.

Kao jedna od posledica ovih dešavanja, osamdesetih godina dolazi do širenja preduzetničkih inkubatora u svetu, naročito oko velikih kompanija gde se osnivaju kao **spin off** preduzeća.

Sa padom berlinskog zida i zemlje bivšeg istočnog bloka osnivaju preduzetničke inkubatore da bi ubrzale stvaranje MSP-a i uspešno prestrukturirali svoju privredu.

Potporna preduzetničkih inkubatora stimulatивно deluje na donošenje odluke za osnivanje preduzeća, njihov rad, opstanak u poslu i pomaže da dobra poslovna ideja bude realizovana. Prema ovome glavni efekti preduzetničkih inkubatora su u:

- bržem i lakšem započinjanju posla,
- olakšanom pristupu finansijskim izvorima i kreditorima u početnoj **start up** fazi,
- savetodavnoj i edukativnoj pomoći novonastalim preduzećima,
- olakšanom pristupu domaćem i inostranom tržištu, mogućnošću bržeg povezivanja i razvoja i slično.

Pored efekata na preduzeća, mogu se očekivati i određeni efekti na lokalnu, regionalnu i širu zajednicu.¹⁷⁹ Kao glavni efekti mogu se definisati: prihodi za opštinu, region i republiku po osnovu PDV-a, otvorena nova radna mesta, prihodi ostvareni na lična primanja novozaposlenih radnika, brži razvoj zajednice i sl.

177 Videti detaljnije: Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, „Značaj i uloga klastera u identifikaciji izvora konkurentnosti agrarnog sektora Srbije“, Industrija, vol. 34, br. 1-2, Ekonomski institut, Beograd, 2006. str. 81-90.

178 Videti šire: Vojnović B. *Preduzetnički inkubatori-budućnost ekonomskog razvoja*, „Direktor“ savremeni menadžment, 1-2/2005. Beograd, str. 40-44.

179 Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Mihailović Branko, „Klasteri u privredama Srbije i Hrvatske - dosadašnja iskustva i rezultati“, Industrija, vol. 35, br. 2, Ekonomski institut, Beograd, 2007. str. 79-90.

Potencijalni korisnici preduzetničkog inkubatora mogu biti:¹⁸⁰

- preduzetnici,
- novoosnovana mikro i mala preduzeća, kao i zadružne organizacije koje obavljaju registrovanu delatnost ne duže od jedne godine i
- postojeća brzorastuća preduzeća okrenuta inovaciji poslovnog procesa i novim tehnologijama putem kojih se brzo razvijaju, povećavaju broj zaposlenih i koja ne posluju duže od jedne godine.

Ne postoji jedinstvena definicija **preduzetničkog inkubatora**. Jedna opšta definicija je da je inkubator proizvođač novih preduzeća, odnosno da je osnovna strategija rada inkubatora osnivanje, razvoj i pomoć novim preduzećima te preduzećima u prvim fazama razvoja. Suštinskoj prirodi rada i značenja inkubatora najbliža je definicija koja kaže da inkubator radi različitih ciljeva, na različite načine i s različitim oblicima pomaže osnivanje novih preduzeća, te ih razvija u profitna samostalna preduzeća.

Uspešnost inkubatora ne treba meriti brojem inkubiranih preduzeća, nego prema strukturi tih preduzeća, prema uspešnom razvoju preduzeća koja se osposobljavaju u inkubatoru i prema njihovom daljem poslovnom putu kad jednom napuste inkubator.

3.2. Inkubiranje biznisa

Inkubiranje biznisa, kroz uzgajanje malih preduzeća je u direktnoj vezi sa lokalnim i regionalnim razvojem. Jedna od osnovnih ciljnih grupa ekonomskog razvoja na ovim nivoima je promocija započinjanja novog posla i preduzetništva.



Slika 12. Ciljne grupe¹⁸¹

¹⁸⁰ Vojnović B. *Preduzetnički inkubatori-budućnost ekonomskog razvoja*, "Direktor" savremeni menadžment, 1-2/2005. Beograd, str. 40-44.

¹⁸¹ www.viram.de

Prema tome, inkubiranje preduzeća je dinamičan razvojni proces, kojim se nastoji pokrenuti privredni razvoj, pre svega lokalnih i regionalnih ekonomija. Ovim procesom smanjuje se broj propadanja preduzeća u prvim fazama njihovog postojanja. Početne faze životnog ciklusa preduzeća su najteže u poslovanju i tada su ona najranjivija. Razlozi tome su uglavnom u:

- poslovnom neiskustvu,
- nedostatku znanja,
- neadekvatnoj tehnologiji,
- nedostatku sredstava za investiranje u proizvodnju i razvoj,
- nemogućnost pristupa kreditnim sredstvima, stranom kapitalu i slično.

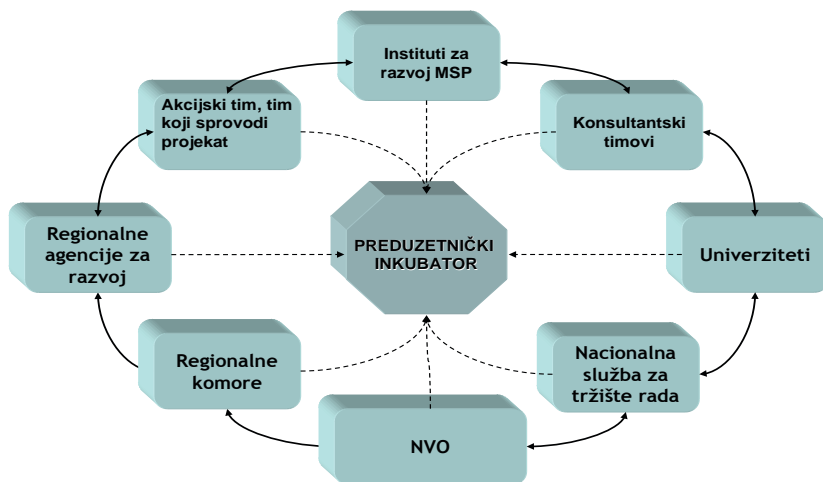
Procenat propalih preduzeća u ovim okolnostima kreće se oko 80%, dok u inkubiranim taj procenat je za oko četiri puta manji i iznosi oko 20%. Takođe, ulaskom u preduzetničke inkubatore, omogućava se brži rast i razvoj preduzeća, čime se direktno utiče na povećanje stope zaposlenosti, kao i na realizaciju preduzetničke ideje.

U poslednje tri decenije beleži se rast preduzetničkih inkubatora u mnogim razvijenim zemljama, ali su prisutni prvi pomaci i u onim manje razvijenim.

Na primer, u Nemačkoj, je prvi centar osnovan 1983. godine, dok ih sad ima više od 200. U SAD-u ih ima preko 500. Od komunističkih zemalja Kina je prva shvatila značaj centara za razvoj, tako da ih u toj državi ima oko 70. Evropska Zajednica, preko svojih preduzetničkih i inovacijskih centara (European Business and innovation Centre Network), u državama članicama podupire preko 180 takvih centara.

Da bi razvojni inkubatori mogli da funkcionišu, neophodna je podrška i razvijanje regionalnih agencija za razvoj. Inkubatore je potrebno osnivati na bazi partnerstva privatnog i javnog sektora, i uključivanja svih zainteresovanih aktera za razvoj privrede od nacionalnog do lokalnog i pojedinačnog nivoa.

Elementi za funkcionisanje preduzetničkog inkubatora



Procesi tranzicije uglavnom, u početnim fazama kroz restrukturiranje poslovnih sistema i njihove privatizacije, stvaraju veliku nezaposlenost i ukazuju na potrebu za ovakvim organizacijama.

U kontekstu toga, a sa ciljem bržeg i efektivnijeg razvoja, nosioci ekonomske politike trebaju da stvore povoljan ambijent za razvoj malih i srednjih preduzeća a na lokalnom nivou da podrže njihov razvoj putem institucionalne, pravne, tehnološke ili finansijske potpore.

Preduzeća poslovno nezrela, bez iskustava i potrebnih finansijskih sredstava vrlo često nemaju dobrih šansi za opstanak. Prema tome, svrha osnivanja inkubator centara je da raznim načinima i oblicima pomognu osnivanje preduzeća i razvoj njihovih poslovnih aktivnosti, sve do onog trenutka, kada ona postanu samostalna i profitna preduzeća.

Tabela 16. Najčešće korišćeni instrumenti pomoći maloj privredi¹⁸⁵ u %

Instrument	Broj korisnika	Postotak korisnika instrumenata	Postotak zemalja korisnika
Regionalna agencija	21	61	80
Lokalna agencija	18	52	69
Fond razvoja	19	55	73
Mikro krediti	14	41	53
Neposred. ulaganja	14	41	53
Inkubatori	18	53	69
Inovacijski centri	16	47	61
Porezni podsticaji	17	50	65
Skromna adm.	11	32	42
Inf. centri	16	47	61
Nac. strategija	12	35	43
Pomoć granama	13	38	50
Joit venture	16	47	61
Poslovno planiranje	17	50	65
Savetodavna mreža	12	35	43
Pomoć R.D.	14	41	53
Dobrovoljno udruž.	13	38	50
Marketing	17	50	65
Kvalitet	11	32	42
Pomoć izvozu	22	64	84

185 Pohleven P., *Poduzetnička –tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002. str. 258.

Većina inkubator centara deluje na bazi potpore državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Postoje i vrste inkubator centara koji su osnovani od strane nekih institucija, ili čak pojedinaca.

Preduzetničko inkubatorski sastav čini veliki broj ustanova koje pružaju potporu i pospešuju osnivanje i razvoj malih preduzeća.

Svrha inkubator centara je da *pod istim krovom* udruži sve potrebne pomoći razvoju preduzeća i preduzetništva.

Pomoć inkubiranim preduzećima najčešće se sastoji u:

- obezbedjenju poslovnog prostora,
- savetodavnim uslugama,
- pravnim i knjigovodstvenim uslugama,
- finansijskim uslugama (povezivanje sa finansijskim, poslovnim bankama, obezbedjenje garancija i slično).¹⁸⁶

Osnovna funkcija njihovog osnivanja je dakle u združivanju svega onoga što je savremenom preduzeću potrebno da bi poslovalo i razvijalo se. Inkubator centri ne pružaju samo usluge na materijalnom području već i na drugim poljima (tehnološkom, informativnom).

Potrebno je naglasiti da struktura i oblik nisu striktno utvrđeni niti je potrebno a i moguće da oni budu jednobrazni.

3.4. Svrha i ciljevi osnivanja

Svrha osnivanja inkubator centara razvoja je u direktnoj zavisnosti od cilja i očekivanja osnivača. Preduzetnički inkubatori prema tipu mogu da budu: korporacijski, tehnološki, univerzitetski, lokalni, privatni ili javnoprivatni. Ciljevi, takođe, mogu biti različiti i prevashodno zavise od tipa inkubatora, odnosno od toga ko je osnivač. Osnovni ciljevi su uglavnom definisani u pravcu: pokretanja privrednog razvoja, otvaranja novih radnih mesta, diversifikacije poslovanja, ostvarenja dobiti, kredibiliteta i slično. Na primer, Univerzitetski preduzetnički inkubatori su usmereni na kredibilitet, diversifikaciju poslovanja i ostvarenje dobiti. Korporacijskim i privatnim je osnovni cilj ostvarenje dobiti, a tehnološkim prvenstveno kredibilitet. Najviše ciljeva imaju javno privatni i lokalni preduzetnički inkubator centri razvoja a najznačajniji su otvaranje novih radnih mesta i privredni razvoj, što je za ostale tipove od manjeg značaja.

Promovisanje povoljnog poslovnog okruženja je od vitalnog značaja za razvoj preduzeća. U mnogim privredama zemalja u razvoju, pojavili su se inkubatori biznisa sa ciljem, da podstaknu razvoj privrednih aktivnosti.

¹⁸⁶ Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT*, UNIVERSITY OF NIŠ FACULTY OF ECONOMICS, "ECONOMIC THEMES" 4/09, pp 165.

Tabela 17. Preduzetnički inkubatori razvoja u pojedinim zemljama Cen. Ist. Evrope¹⁸⁷

Zemlja Vrsta IB	Češka	Estonija	Madjarska	Poljska	Slovačka	Slovenija
Ink.biznisa	16	2	17	53	-	9
KIB	4	3	8	-	5	-
NTP	4	1	4	3	6	3
Druge vrste	-	-	6	-	-	1
UKUPNO	24	6	34	56	11	13

Svrha osnivanja inkubatora je da se stvori pogodna preduzetnička klima, i pruži mogućnost da kreativne ideje budu pretvorene u preduzetničku priliku.

Analizom je dokazano da se “inkubirana” preduzeća mnogo brže razvijaju, i da je podrška preduzećima u razvoju realno potrebna. Pomoć je po pravilu potrebija onim preduzećima koja su usmerena ka svetskom tržištu, najnovijim tehnologijama i inovacijama, i posebno je važna u zemljama u tranziciji. Američka istraživanja su dokazala da državni inkubatori mogu poboljšati regionalnu ekonomiju za oko 68%, komercijalizovati nove tehnologije 25% i inicirati ekonomski razvoj za 22%.

Osnovni ciljevi inkubatora razvoja su da pruži pomoć preduzećima na samom početku rada, čime se smanjuje verovatnoća propadanja novih preduzeća u ranoj fazi, a stvara osnova za otvaranje novih radnih mesta za veliki broj radnika otpuštenih u procesu privatizacije i restrukturiranja državnih i društvenih preduzeća.

Formiranjem preduzetničkih inkubatora, domaća mala preduzeća pružaju realnu šansu za povećanje zaposlenosti, razvoj preduzetništva, a samim tim i razvoj čitave nacionalne privrede.

3.5. Tipovi preduzetničkog inkubatora

U zavisnosti ko **osniva preduzetnički inkubator** možemo ih podeliti na četiri osnovna tipa:

- javni ili neprofitni preduzetnički inkubator,
- univerzitetski preduzetnički inkubator,
- korporacijski preduzetnički inkubator,
- privatni preduzetnički incubator.

Javne ili neprofitne inkubatore osniva država pre svega da razvije privredu jednog područja, pomogne razvoj specijalizovanih delatnosti i programa koji imaju mogućnost prodora na tržište naročito inostrano.

Glavni cilj inkubatora javnog sektora je porast preduzeća na područjima s visokom stopom nezaposlenosti, a time i kreiranje novih radnih mesta

¹⁸⁷ Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.

Univeziteti osnivaju inkubatore kako bi svoja znanja i tehničke inovacije najbrže razvili u komercijalne svrhe. Osnivanjem inkubatora univerziteti privlače perspektivne kadrove i bolje osposobljavaju studente.

Korporacijski inkubatori su se pojavili kao odgovor na sve teže poslovanje i raspad velikih industrijskih i poslovnih sistema, i kao potreba da budu tržišno što prilagodljiviji.

Ovo je naročito poznato u Americi gde su inovativni preduzetnici brzo sledili zahteve tržišta te tako popunili praznine velikih preduzeća koja se nisu uspešno suočila sa novim prilikama i šansama. Korporacije su u drugim zemljama počele osnivati spinoff preduzeća koja su u okviru matičnih preduzeća zadovoljavala posebne potrebe i povećavala tehničku inovativnost.

Primer za to je 18 inkubatora uz preduzeće *Control Data Corporation u Pennsylvaniji (Pittsburg)*, koji obuhvata 738 preduzeća sa 6100 zaposlenih. Sličan proces u Evropi odvija se u multinacionalnoj kompaniji *Philips*.

Privatne inkubatore osnivaju preduzetnici, investicijske grupe i preduzeća radi ostvarivanja dobiti. Ovi inkubatori se u prvom redu osnivaju za ostvarivanje profita, tako da se ovde vrlo često inkubiraju preduzeća visoke tehnologije osnovana sa rizičnim kapitalom, što u krajnjem rezultatu daje razvoj tehnologije.

Javno-privatni inkubatori ili kako ih još nazivaju hibridnim, osnivači su iz javnog sektora, neprofitnog sektora i iz privatnog sektora. Ova simbioza se najčešće koristi da bi se lakše došlo do različitih izvora sredstava. Poznato je da su izvori sredstava ograničeni i skupi. Ovom saradnjom stiče se mogućnost pristupa javnim izvorima (sredstava fondova, zgradama, prostorijama) i privatnim sredstvima.

Javno-privatni inkubatori daju dobre rezultate baš zbog povezivanja sredstava i ostvarivanje društvenih interesa kroz privatnu inicijativu i efikasnost.

S razvojem ova podela se širi, jer se pojavljuju osnivači sa različitim interesima i ciljevima, tako da se pojavljuju nove vrste inkubatora.

Postoji podela na takozvane **opšte i specijalizovane preduzetničke inkubatore**. Opšti preduzetnički inkubatori podržavaju sve delatnosti ne praveći neki prioritet među njima.

Specijalizovani preduzetnički inkubatori podržavaju samo jednu granu privrede ili samo jednu delatnost i oni mogu biti:

- poljoprivredni,
- informatički,
- tehnološki,
- za zaštitu životne sredine,
- inkubatori manjina i ekonomske migracije,
- inkubatori za invalide itd.

Tipovi preduzetničkog inkubatora **prema uslugama** koje pružaju mogu se podeliti na tri osnovna tipa:

U prvi tip spadaju oni koji iznajmljuju prostor i daju samo osnovne usluge (tehničke usluge i savetovanje iz oblasti knjigovodstva).

Drugi tip predstavljaju preduzetnički inkubatori koji pored iznajmljivanja prostora pružaju i sve potrebne usluge preduzetnicima (tehničke, pomoć pri izradi biznis plana, istraživanje tržišta, marketing, itd.).

Treći tip su preduzetnički inkubatori koji pružaju sve vrste usluga preduzetnicima osim iznajmljivanja prostora.

Preduzetnički inkubatori međusobno se razlikuju po načinu osnivanja, vrstama usluga koje daju i po specijalizaciji delatnosti koje podržavaju ali svi imaju zajedničku misiju, a to je pomoć razvoju malih i srednjih preduzeća i poboljšanje privredne strukture okruženja u kome se nalaze.

3.6. Organizaciono tehnički aspekti preduzetničkog inkubatora

3.6.1. Studija izvodljivosti (fisibiliti analiza)

Ključni koraci svakog preduzetničkog poduhvata podrazumevaju: viziju, misiju, strategije za realizaciju, izradu poslovnog plana i sprovođenje.

Vizija kao početna faza u preduzetničkom poduhvatu sadrži osnovnu ideju započetog posla i odnosi se na projekciju budućeg željenog stanja.

Misijom se kristališe vizija i iskazuje namera i svrsishodnost preduzetničkog poduhvata, kao i ciljevi kojima se teži.

Strategijama se utvđuje način kojim se žele postići definisani ciljevi preduzetničkog poduhvata.

Biznis plan je formalni poslovni dokument koji se odnosi na ciljeve razvoja sa definisanim strategijama ostvarenja istih.

Proces planiranja kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja složenu aktivnost. Ova složenost procesa planiranja ogleda se u utvrđivanju ciljeva, definisanju politika, formulisanoj strategiji, izradi programa i donošenju planova.¹⁸⁸

Osnov izrade poslovnog plana je **studija izvodljivosti** ili **fisibiliti analiza**.

Kako ne postoji striktno utvrđeno pravilo za izradu poslovnog plana, a s obzirom da je on direktno uslovljen studijom izvodljivosti, može se zaključiti da i kod izrade fisibiliti analize nema čvrstih pravila.

188 Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002. str. 319.

Studija izvodljivosti može biti strukturirana na sledeći način:¹⁸⁹

- 1) uvod, istorijski prikaz, opis proizvoda ili usluge,
- 2) računovodstvena razmatranja,
- 3) menadžment,
- 4) marketing,
- 5) finansije,
- 6) pravna pitanja,
- 7) porezi i
- 8) dodaci.

Kod izrade studije izvodljivosti za realizaciju preduzetničkog inkubatora važno je da ona bude strukturirana na sledećim aktivnostima:

- 1) analizi lokalne ekonomije,
- 2) utvrđivanju jasnih ciljeva preduzetničkog inkubatora,
- 3) definisanju mogućih lokacija, tipa i pravnog oblika,
- 4) definisanju partnera u poduhvatu,
- 5) definisanju usluga na osnovu analize potreba preduzetnika,
- 6) definisanju potrebnih kadrova, procedura i opreme,
- 7) identifikovanju mogućih izvora finansiranja.¹⁹⁰

Vizija i resursi kojima se vodi ekonomski i preduzetnički razvoj, trebaju biti usmereni na osnivanje institucija i definisanje razvojnih sredstava. Pored ostalih to su preduzetnički centri za inkubaciju biznisa. Zato je važno da postoji: celovita strategija radi obezbeđenja kompetitivnog poslovnog okruženja, sa ciljem da dođe do stimulacije rasta i razvoja regionalne privrede, saradnja i umrežavanje između regionalnih zajednica i međusobno pomaganje poslovno povezanih subjekata. Stvaranje, opstanak i razvoj MSP-a su glavna okosnica daljeg privrednog razvoja, što je jedan od primarnih zadataka preduzetničkih razvojnih inkubatora.

Pod pritiskom globalizacije, mala preduzeća nalaze izlaz u kolektivnoj efikasnosti i podršci javnog i privatnog faktora. Samim tim, partnerstvo između privatnih i javnih, odnosno preduzetničkih i državnih subjekata je od vitalnog značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj.

Preduzetnički inkubatori trebaju da imaju čvrstu i jasnu organizacionu strukturu i obučeni menadžment tim da vodi inkubator. U zemljama koje su prošle kroz tranziciju, preduzetnički inkubatori omogućavaju malim preduzećima pristup

189 Levi-Jakšić M., strateški menadžment tehnologije. Inovacije, menadžment i preduzetništvo, FON, Beograd, 2001. str. 283-284.

190 Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*, UNIVERSITY OF NIŠ FACULTY OF ECONOMICS, "ECONOMIC THEMES" 4/09, pp 161.

novim tehnologijama i tržištu. Ankete koje su sprovedene u Srbiji pokazale su da preduzetnike najviše interesuju nove tehnologije i mogućnost izlaska na strana tržišta, kao i povoljniji uslovi finansiranja proizvodnje.

Gotovo u svim razvijenim zemljama postoje sredstva namenjena za pokretanje poslovanja preduzeća početnika. Nedostatak takvih sredstava u Srbiji predstavlja ograničavajući faktor za razvoj malih preduzeća. Međunarodne organizacije, kao što su *USAID* i *HALP* imaju programe pomoći malim preduzećima u Srbiji u vidu malih grantova za početak biznisa, ali su oni ograničeni samo na pojedine ciljne grupe i određene regije. Norveška organizacija "*Jarenprodukt Udvikling*" pruža konsultanske usluge, osniva kooperative i obezbeđuje fond sa sredstvima za članove kooperative, ali je ona ograničena samo na dve opštine u Srbiji, Kragujevac i Bač. Na kraju treba istaći da u kontekstu daljeg razvoja privrede, opravdano zasnovanom na razvoju malih preduzeća je potrebna podrška i potpora stranih i državnih institucija za razvoj, ali pre svega je potrebno da preduzeća dobiju podršku sa regionalnih i lokalnih nivoa.

3.6.2. Tehnološki centar

Tehnološki centar omogućava udruživanje istraživačkih projekata, istraživačkih grupa i preduzetničkih interesa. Omogućuje rad većeg broja preduzeća na jednom mestu te pruža poslovnu infrastrukturu tako da se povezuje sa savetodavnim institucijama i mrežama. Vrlo je praktično uporište jedinicama male privrede koje su usmerene u tehnološki zahtevne programe.

3.6.3. Tehnološki park¹⁹¹

Tehnološki park je zaokruženi kompleks gde osim tehnoloških centara deluju i afirmisana srednja i velika preduzeća. Park omogućuje najam većih površina po tržišnim cenama, prototipnu proizvodnju i preduzećima ne postavlja vremenska ograničenja korišćenja prostora. Naglasak je na **transferu tehnologije**, saradnji naučnih i istraživačkih ustanova sa preduzećima.

191 Videti šire: **Stefanović V.**, Pokrajac S., *Nauka tehnologija razvoj*, Ekonomski fakultet, Priština, 2001. str. 75.

4. PREDUZETNIČKO-POSLOVNA KULTURA PREDUZEĆA¹⁹²

U najširem smislu, pod kulturom se uopšte, podrazumeva sve ono što je čovek u nekom vremenu stvorio da bi zadovoljio svoje potrebe i učinio život lakšim, lepšim i bogatijim. **Poslovna kultura se shvata kao skup individualnih i zajedničkih razmišljanja i ponašanja koji se temelje na opšte prihvaćenim pravilima u konkretnom poslovnom sistemu.** Poslovna kultura obuhvata: materijalna i duhovna dobra, čovekove osobine koje u sebi nosi, a ogledaju se u njegovom odnosu prema prirodi, proizvedenim dobrima, drugim ljudima, radu i sredstvima za rad, prema rezultatima rada i organizaciji rada. Ona takođe obuhvata odnos zaposlenih prema dobavljačima i kupcima, ali i prema organizaciji u kojoj rade. U poslednjih pedeset godina među naučnicima se proširila «korporativna kultura», «organizaciona kultura» i «treća kultura». Višestrukost naziva govori o prirodi i složenosti ove problematike. Britanski naučnik **Charles P. Show** objavio je 1959. g. knjigu “Dve kulture”. U njoj on opisuje razdvajanje dve vrste inteligencije. Prva je vrsta inteligencije (pesnici, umetnici filozofi...) kulturom smatrala samo ono područje kojim se ona bavila. Druga, naoko različita kultura, vladala je među **tehničkom i naučnom inteligencijom**. Pripadnici druge kulture ne brinu kako njihov rad procenjuje šira inteligencija i društvena zajednica. Između prve i druge grupe dolazilo je, i još uvek dolazi, do nerazumevanja i krivog shvatanja dveju različitih kultura. Na temelju te spoznaje Charles Show je predvidio stvaranje “treće kulture” u kojoj će različiti naučnici i preduzetnici sami smatrati potrebnim svoje teorije i aktivnosti objasniti laicima. Iz te treće kulture koja se sastoji od dijaloga, ponašanja i kulturnog ophođenja nastaje **poslovna kultura** koja u sebi objedinjava sve naznačene kulture.

Poslovna kultura utemeljena je na savremenoj nauci i tehnologiji. Ona je **sistem vrednosti, uverenja, navika, običaja, morala, ali i čovekove sposobnosti vladanja sobom**. Poslovna kultura utiče na oblikovanje svih aspekata organizacije, pristup informacijama i njihov tok, pravila ponašanja, sistem nagrađivanja. To nisu samo znanja, veštine, motivacija i drugo što ljudski potencijal čini ljudskim kapitalom, već i određeni “dodatak” na to. **Preduzetničko-poslovna kultura** je institucija trajnih vrednosti svih zaposlenih koju valja stalno negovati i štiti. Ona im pruža sigurnost i omogućava bolji život u radnoj sredini.

Veoma značajan segment poslovne kulture su **način mišljenja i gledanja na budućnost**. Nije svejedno, jesu li zaposleni orijentisani na promene, na nove tehnike, tehnologije, organizacione oblike, na novo znanje ili su protiv promena. Nije svejedno, vide li zaposleni u zajedničkim dostignućima i uspehu preduzeća mogućnost ostvarivanja

192 Sjajnu interpretaciju ovog fenomena dao je prof. dr Vidoje Vujić u knjizi «*Menadžment intelektualnog kapitala*», Fakultet za hotelski menadžment, Opatija, 2007. g.

i svojih ličnih interesa ili su ravnodušni prema tome; vole li zaposleni svoj posao ili jedva čekaju odlazak popodne kući; cene li ili ignorišu stručnost i profesionalnost; kako gledaju na pravednost, solidarnost i humanost. Nije svejedno, da li se odnose prema dobavljaču ili kupcu pošteno ili nepošteno, čuvaju li sredstva za rad ili ih nemarom oštećuju; odnose li se **preduzetnički** prema svemu ili samo prema nečemu itd.

Zadnjih desetleća, uz kulturnu, sportsku, obrazovnu, zdravstvenu njeno veličanstvo-kultura je našla mesto i u svetu preduzetništva. Sve se više dolazi do saznanja da kultura dotiče i "prave" probleme poduzeća, kao što su **strategija, vizija, produktivnost, efikasnost, inovacije, usavršavanje, motivacija i kvalitet** i sl. Kada menadžeri spoznaju važnost poslovne kulture, a prepoznaju je u svom preduzeću (a ona uvek postoji), mogu stvarati strategiju koja će i kulturu koristiti kao izvor snage i konkurentske sposobnosti. Takođe, mogu uspešno upravljati promenama, amortizujući prirodni otpor čoveka i sredine prema njima. U današnje vreme, kada su promene i brzina ključni za održavanje uspešnosti, poznavanje kulture može biti temelj uspeha i uspešnost sprovođenja promena. Njihovo stalno sprovođenje zahteva poznavanje i uvažavanje poslovne kulture. Mnoga znanja i veštine su primenljiva u svim preduzećima. No, sva znanja nije moguće jednostavno "presaditi" iz jednog preduzeća u drugo, pa čak ni iz jednog odela u drugi, u istom preduzeću. **Metode i veštine rada moraju uvažavati jedinstvenost pojedine kulture. U protivnom se nailazi na otpor.**

Primer prvi: Menadžeri jedne kompanije došli su u drugu zemlju sa zadatkom uvođenja inovacija u rad postrojenja jednog preduzeća. Njihovo im je američko iskustvo (kultura) govorilo da ljudi zaduženi za rad postrojenja ujedno su i najkvalifikovaniji za poboljšanje njegovog rada. Smatrali su da su ljudi spremniji prihvatiti tehnološke i organizacione promene, ako se pravovremeno uključe u planiranje i sprovođenje tih promena. Međutim, njihov napor neslavno je propao, jer su zaposleni verovali da menadžment mora imati odgovore na sva pitanja, te da mora stvar voditi prema cilju. Kad su stranci zatražili podršku zaposlenih, ovi su krivo zaključili da su problemi postrojenja nerešivi i da će uskoro prestati s radom. Umesto da su prihvatili poziv i više se angažovali, zaposleni su počeli tražiti nova zaposlenja. **Strana kultura nije bila podudarna s lokalnom.**

Primer drugi: Uslužno preduzeće utrošilo je vreme i novac pokušavajući novi program sprovesti u život. Cilj programa je bio unapređenje ključnih procesa rada. Voditelj programa objašnjavao je da, uz kvalitetne procese rada, kad ih ljudi poštuju, moraju doći i bolji rezultati. Nažalost, ovo je preduzeće imalo tradiciju (staru sto godina) usredsredjenu na ciljeve i rezultate; ljudi su smatrali da se cene po konkretnim rezultatima, da su jedino njihovi sadašnji učinci važni. Pokazali su da nemaju ni vremena, ni strpljenja baviti se poboljšanjem procesa koji će tek nakon dugog vremena dati opipljive rezultate. Program je propao, jer voditelj nije znao u program uneti i iskoristiti činioce poslovne kulture.

Primer treći: Novi predsednik kompanije pokušao je sprovesti neke inovacije nagrađivanjem pojedinih inovatora, no taj je potez nosio u sebi protivurečnost. Predsednikova intervencija imala je suprotan, neželjen efekat - ljudi su bili povređeni

i nezadovoljni. Tradicionalno, inovacije su tu bile shvaćane kao rezultat napora više ljudi koji ponosno sudeluju u timskom radu na razvoju novih proizvoda. Novi sistem nagrađivanja podsticao je individualnu kulturu koja je bila u suprotnosti s dotadašnjim timskim duhom kompanije. Znanjem o kulturi ovakav ishod mogao se izbeći. Kad bi menadžeri shvatali i poznavali kulturu svoga preduzeća, mogli bi provesti strateške promene bez izazivanja otpora. To ne znači da je sve značajnije promene moguće sprovesti bez ikakvog otpora; otpor prema promenama prirodna je ljudska reakcija. Budući da je nemoguće izbeći svaki otpor, poznavanje kulture omogućiti će menadžerima da izbegnu one prepreke koje su nesavladive i tako olakšati prelaz na novi radni proces.

Primer četvrti: Dva preduzeća su se spojila, zahvaljujući dobrom poznavanju i prihvatanju kulturnih razlika oba preduzeća. Uvidom u poslovnu kulturu, utvrdilo se da prvo preduzeće kod zaposlenih ohrabruje preduzetnost i rizik. Nasuprot tome, u drugom preduzeću zaposleni su podsticani da se strogo drže tradicije i pravila. Uspešni su bili oni zaposleni koji su se našli unutar okvira željenog ponašanja. Nakon upoznavanja dveju različitih kultura, viši menadžeri su mogli doneti i objasniti odluke na način da ih zaposleni oba preduzeća shvate i prihvate. Nema sumnje da kultura može snažno delovati na funkcionisanje preduzeća i njegovu poslovnu uspešnost. Prvi nužni korak u tom nastojanju je identifikovanje, odnosno sprovođenje prevladavajuće kulture u preduzeću.

4.1. Elementi preduzetničke kulture

Definicije poslovne kulture razlikuju se od autora do autora. Njihov broj približno je jednak broju autora koji su istraživali i pisali o poslovnoj kulturi. Gotovo svaki autor teksta o preduzetničkoj kulturi imao je potrebu dati svoju definiciju ovog fenomena.

- Kultura preduzeća je uobičajen i tradicionalan način razmišljanja koji dele svi zaposleni, a novozaposleni je moraju naučiti i prihvatiti (E. Jaques).
- Kultura organizacije odnosi se na jedinstvenu konfiguraciju normi, uverenja, vrednosti i ponašanja, koje karakterišu model i način na koji pojedinci i grupe obavljaju svoje aktivnosti (E. Crombie).
- Kultura je skup značenja koja deli grupa ljudi (Louis).
- Kultura je skup uverenja i očekivanja koji dele članovi preduzeća, pri čemu ta uverenja i očekivanja predstavljaju norme koje snažno uobličavaju ponašanje pojedinaca i grupa u preduzeću (Schwartz).
- Kultura je sistem neformalnih pravila koja uređuju ponašanje ljudi (Deal i Kennedy).
- Korporativna kultura je vrednosni sistem normi neke korporacije, koji predstavlja obrazac aktivnosti i model ponašanja u njemu (Tunstall).
- Kultura je model zajedničkih vrednosti koje daju zaposlenima institucionalno značenje, kao i pravila ponašanja u svakodnevnom životu (Davis).

- Model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je određena grupa razvila ili otkrila učeći kako se rešavaju problemi eksterne adaptacije i interne integracije, a funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima preduzeća kao ispravan način mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima naziva se kulturom (Schein).

- Pod kulturom treba podrazumevati zajednička uverenja koja dele menadžeri preduzeća o tome kako upravljati kadrovima i kako treba voditi svoje poslovanje (Lorsch).

- Korporativna kultura je implicitna i nevidljiva svest preduzeća koja vodi ponašanje njenih članova i koja nastaje kroz njihovo ponašanje (Scholz).

- Kultura je zajedničko znanje članova preduzeća kreirano njihovim interakcijama, koje određuje specifični sistem vrednosti (Wilkins & Dyer).

- Kultura je skup zajedničkih saznanja sa emocionalnim nabojem, koja su integrisana u logičan sistem ili kognitivne šeme, a utiču na percepciju, mišljenje, osećanje i ponašanje zaposlenih (Schekemann).

Poslovna kultura je još uvek novo i nedovoljno ispitano poslovno područje, koje je u uskoj vezi sa organizacionom kulturom. Organizaciona kultura uključuje učenje i prenošenje znanja, uverenja i obrazaca ponašanja tokom nekog razdoblja, što znači da je ona relativno stabilna i da se ne menja brzo. S tim u vezi, poslovnu kulturu treba poimati kao opšti **obrazac ponašanja, zajedničkih uverenja i vrednosti** zaposlenih u nekom preduzeću. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacionog ambijenta. Preduzetničku kulturu **Stephen Robbins** poima kao sistem mišljenja koji pripadnici nekog preduzeća međusobno dele, navodeći deset važnih karakteristika koje pokazuju njenu bit:¹⁹³

- Individualna inicijativa i odgovornost svake osobe;
- Tolerancija rizika i podsticaj zaposlenih za stvaralaštvo i inovacije;
- Usmeravanje na ciljeve i realizaciju poslovnih rezultata;
- Integracija i koalicioni odnosi unutar preduzeća;
- Potpora menadžmenta kroz davanje uputstava, naročito podređenima;
- Kontroling i nadzor ponašanja zaposlenih;
- Identifikacija sa preduzećem i radnom grupom;
- Sistem nagrađivanja zasnovan na rezultatima rada;
- Tolerancija u rešavanju sukoba i različitosti;
- Kultura dijaloga na svim hijerarhijskim nivoima.

193 Stephen Robbins – *«Management»*, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.g., str. 233-239

4.2. Karakteristike preduzetničke kulture

Karakteristike preduzetničke kulture promatraju se samo sa stanovišta vrednosti i normi koje su zajedničke za preduzeće kao poslovni sistem. **Ono što nije rasprostranjeno u čitavom preduzeću i prihvaćeno od svih njegovih članova nije ni karakteristika preduzetničke kulture.** Perspektiva njenog razvoja bazira se na četiri važne pretpostavke o prirodi i strukturi poslovne kulture.

a) Prva pretpostavka odnosi se na internu konzistentnost elemenata organizacione kulture, kako kognitivnih, tako i simboličkih - što znači da se pretpostavlja kako su sve bazične pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja, kao i svi simboli - međusobno konzistentni.

b) Druga pretpostavka odnosi se na diferencijaciju subkultura, odnosno na diferenciranost i raznovrsnost vrednosti, verovanja, normi i simbola. Iz ovog ugla organizaciona kultura se ne vidi kao monolitna, konzistentna celina, već kao kolekcija različitih vrednosti i verovanja, simbola i pretpostavki, koje nisu u međusobnoj vezi ili su čak i međusobno isključive. Svaka organizacija ima **dominantnu kulturu i potkulturu. Dominantna kultura sadrži pretpostavke, vrednosti i verovanja koje dele svi njeni članovi. Potkultura predstavlja specifičan sistem pretpostavki, vrednosti, verovanja, normi i simbola koje deli manja grupa zaposlenih u preduzeću.** Dominantna kultura je neka vrsta "zajedničkog imenitelja" za sve subkulture u preduzeću.

c) Treća pretpostavka odnosi se na integraciju. Polazi se od pretpostavke da organizaciona kultura nije konzistentan sistem pretpostavki, vrednosti i normi. Članovi organizacije imaju međusobno nezavisne, ali i suprotstavljene pretpostavke, verovanja, uverenja i norme. Raznovrsnost pretpostavki, vrednosti i verovanja u organizacionoj kulturi rezultat je različitih uticaja iz okruženja. Naime, preduzetnička kultura odražava različite elemente šire društvene kulture, te i sama mora biti raznovrsna. Članovi organizacije pripadnici su različitih društvenih grupa pa u nju unose vrednosti i verovanja karakteristične za te grupe; tako se u organizacionoj kulturi pojavljuju razlike u pretpostavkama, vrednostima i verovanjima koje imaju različiti socijalni i klasni slojevi, različite profesije, različiti polovi, različite etničke grupe, različite rase i sl. S toga je potrebno uspostaviti **sinergiju** i izgraditi odnose koji će omogućiti ostvarivanje poslovne uspešnosti.

d) Četvrta pretpostavka ukazuje na neka mišljenja koja tvrde kako u preduzeću ne postoji dominantna kultura, tj. kako je preduzetnička kultura samo sistem subkultura i "odbrana svojih prava na način da se uvažavaju prava drugih". Članovi organizacije koji imaju međusobno različite vrednosti i verovanja grupišu se u celine koje se nazivaju subkulturama. Nema pretpostavki, vrednosti i normi koje bi delili svi članovi organizacije; elementi organizacione kulture razlikuju se u različitim subkulturama. Svaki član organizacije pripada nekoj subkulturi. Potkulture se mogu pojedinačno preklapati ili biti potpuno nezavisne jedna od druge. **Potkulture se u preduzećima mogu diferencirati prema tri osnovne karakteristike: vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj.**

Po **vertikalnoj karakteristici** mogu se izdiferencirati podkulture menadžera i zaposlenih ili potkulture top menadžmenta i nižih organizacionih delova. **Nije redak slučaj da se vrednosti i verovanja menadžmenta preduzeća značajno razlikuju od vrednosti i verovanja ostalih zaposlenih.** Tome doprinose ne samo razlike u obrazovanju, društvenom položaju ili životnom standardu između menadžera i zaposlenih, već i različiti problemi s kojima se oni susreću u svakodnevnom radu, kao i različite perspektive gledanja na poslovanje preduzeća. Interesantno je da će nekada vrednosti i verovanja nižih rukovodilaca biti bliža shvatanjima zaposlenih nego shvatanjima top menadžmenta preduzeća. Podkulture zaposlenih i menadžera mogu biti izvor konflikata između njih. Kada, na primer, dođe do konflikta između radnika i menadžera oko plate, na površinu izbijaju različite vrednosti i uverenja, pa nerazumevanje po toj osnovi još više zaoštava konflikt i otežava njegovo rešavanje.

Horizontalni kriterijum diferenciranja subkultura označava pripadnost poslovnim funkcijama. Podela rada i specijalizacija dovele su do diferenciranja poslovnih funkcija, kao što su proizvodnja, marketing, kadrovi, finansije i računovodstvo, nabavka, istraživanje, razvoj itd. **Ove poslovne funkcije imaju različite ciljeve, različitu tehnologiju rada, različit profil i nivo obrazovanja zaposlenih, različitu ulogu u preduzeću, različite perspektive poslovanja preduzeća, pa i različite probleme. Na temelju navedenih razlika formiraju se i različite podkulture poslovnih funkcija.** Tako se, na primer, vrlo često u preduzećima može naići na proizvodnu i markentišku subkulturu. U proizvodnoj subkulturi dominiraju vrednosti stabilnosti, specijalizacije i formalizacije. U markentiškoj subkulturi izražene su vrednosti fleksibilnosti i brzog reagovanja, profitna orijentacija, te kratkoročna perspektiva i sl. Razlike između ovih subkultura predstavljaju snažan izvor problema u odnosima, i u koordinaciji u preduzeću. Nekada su razlike između subkultura poslovnih funkcija toliko izražene da njihovi pripadnici govore potpuno različitim jezikom i uopšte se ne razumeju. Kada se tome doda da svaka poslovna funkcija nastoji ostvariti svoj parcijalni interes i optimizirati svoje parcijalne rezultate, pa čak, nekada i na štetu ciljeva i rezultata preduzeća kao celine, onda se može shvatiti koliko je težak zadatak koordinirati i kontrolisati poslovanje čitavog preduzeća.

Dijagonalna diferencijacija subkulture vrši se prema profesiji i nivou obrazovanja, prema socijalnom poreklu i statusu, zatim nacionalnoj i cehovskoj pripadnosti, hobiju itd. **Podkulture u preduzeću vrlo se često razvijaju na osnovu profesionalne pripadnosti i obrazovanja koje konkretna profesija pretpostavlja.** Najčešće se te razlike uočavaju između podkulture ekonomista i podkulture inženjera. Ove dve grupe zaposlenih karakterišu sasvim različite vrednosti i verovanja, što je posledica njihovog obrazovanja i prirode posla koji obavljaju. Inženjeri su uglavnom proizvodno orijentisani i često previde da preduzeće postoji kako bi ostvarivalo profit, mada ponekad zanemaruju činjenicu da se taj profit može ostvariti samo ako preduzeće ima tehnologiju i proizvod. Podkulture ekonomista i inženjera se, često, preklapaju u subkulturama poslovnih funkcija i to s komercijalnom i proizvodnom ili subkulturama istraživanja i razvoja. Pored naznačenih, postoji još čitav niz mogućnosti da se izdiferenciraju podkulture u

preduzeću. Tako je, na primer, česta podela na podkulture **proizvodnih radnika i administracije**. Takođe, moguće je uporediti razlike između sistema vrednosti i uverenja radnika koji žive na selu, koji se, između ostalog, bave poljoprivrednom proizvodnjom i radnika koji žive u gradu. U nacionalno mešovitim preduzećima izdvajaju se podkulture po nacionalnoj pripadnosti. Nije redak slučaj da se u preduzeću formira posebna grupa zaposlenih koja ima interes za određeni hobi i da se po toj osnovi formira posebna subkultura (na primer, subkultura lovaca u preduzeću, zatim ljubitelja nogometa i sl.).

Kognitivni elementi kulture (pretpostavke, vrednosti, verovanja, te norme ponašanja) i njihove simboličke manifestacije nalaze se u stanju labavih odnosa, a često su potpuno nepovezane ili je njihov odnos nejasan. U takvim uslovima ne mogu se formirati potkulture kao stabilni sistemi vrednosti i verovanja, jasno odvojeni jedni od drugih i sa stalnim pripadnicima. Članovi organizacije istovremeno mogu biti i članovi više subkultura: **po jednoj dimenziji mogu pripadati jednoj subkulturi, a po drugoj dimenziji nekoj drugoj**. Tako, na primer, neko od zaposlenih može pripadati subkulturi komercijalista, ali istovremeno i subkulturi izvišilaca koja je suprotstavljena subkulturi menadžera. Takođe, mladi asistent na fakultetu može biti pripadnik potkulture mladih na fakultetu i na toj osnovi imati slična verovanja i vrednosti kao njegov kolega asistent sličnih godina. Međutim, istovremeno može biti i pripadnik potkulture svoje katedre i da se po tome razlikuje od svoga kolege asistenta kao pripadnika neke druge katedre i njene podkulture.

Dakle, o subkulturama se može govoriti samo uslovno. **One nisu stabilni sistemi međusobno konzistentnih vrednosti i verovanja koje deli specifična grupa zaposlenih, već su to privremene grupe vrednosti i verovanja diferencirane po određenom kriterijumu**. Ne samo da članovi organizacije istovremeno mogu biti pripadnici više subkultura, već i oni sami mogu imati međusobno suprotstavljene vrednosti i verovanja. Ta mogućnost različitosti ne priznaje postojanje konzistentnosti između vrednosti i verovanja na nivou organizacije i na nivou subkultura, ali ni na nivou pojedinca - člana organizacije. Zaposleni u preduzeću, zbog toga, mogu u glavi istovremeno držati nekonzistentne, nezavisne, pa čak i paradoksalne, te međusobno isključive vrednosti i verovanja.

5. PACA METODOLOGIJA RAZVOJA¹⁹⁴

Za razliku od klasičnog pristupa ekonomskom razvoju, koji zahteva strateški pristup, a samim tim dosta vremena i rada da bi se došlo do prvih rezultata, u praksi se pojavljuje nova metodologija PACA.¹⁹⁵

PACA je primenjena prvi put u Južnom Brazilu, i proizvod je MESOPARTNER-a (nemačka konsultantska kuća).

Ova metodologija je zasnovana na proceni konkurentskih prednosti po principu učešća, i predviđena je kao podrška lokalnom ekonomskom razvoju Republike Srbije.

PACA je zasnovana na dijamantu Majkla Portera, kao sredstvu i analizi njegovih pet sila.¹⁹⁶



Slika 14. Faktori od uticaja na konkurentnost preduzeća¹⁹⁷

Karakteristično za PACA je da zahteva učešće velikog broja faktora iz svih oblasti privrede, pre svega njihovu motivisanost. U suprotnom nije moguće primeniti ovu metodologiju.

Cilj PACA je da identifikuje dobre strane i mogućnosti regije, i da rezultati budu u kratkom roku vidljivi. Zasnovana je na nizu praktičnih aktivnosti radi upoznavanja sa lokalnom ekonomijom.

194 Tvorac ove metodologije je nemac Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, version 3.2, 2002. Metodologija je namenjena lokalnom i regionalnom ekonomskom razvoju, čiji je princip da se rezultati primene vide u kratkom roku, iako su oni inkrementalni, odnosno mali. Princip je zasnovan na učešću velikog broja učesnika i ne zahteva velika finansijska sredstva.

195 Participator Appraisal of Compotentive Advantage

196 Ugovaračka sposobnost dobavljača, ugovaračka sposobnost kupca, rivalitet, pretnja novih kandidata i pretnja od alternativnih proizvoda

197 Vojnović B., *Strategijsko upravljanje u funkciji lokalne ekonomije*, stručni časopis "Direktor" -savremeni menadžment, broj 7-8, Beograd, 2005. str.25.

Aktivnosti PACA metodologije baziraju se na mini radionicama gde se sakupljaju potrebne informacije i veliki broj ideja za određeni prostor. PACA tim nakon toga dijagnostikuje rezultate i daje praktične predloge za delovanje, Sledeća faza je prikupljanje povratnih informacija i sugestija za realizaciju, nakon čega sledi ostvarenje.

Ova metodologija može biti prihvatljiva za jednu od koncepcija razvoja privrede, jer nakon sumiranja rezultata pomenutih radionica u područjima gde se ona sprovodila, privredna delatnost je gotovo uvek bila pokrenuta.

Takodje, ova metodologija zaslužuje pažnju, jer ako daje rezultate oni su vidljivi u izuzetno kratkom, roku a čitav proces ne mora mnogo da košta, što stimulatивно deluje na iscrpljenu privredu u tranziciji. Svakako ovom metodologijom ne treba očekivati postizanje previše velikih rezultata, ali pomak bilo kakav, u pravcu boljitka u zemljama u tranziciji bude dobro došao.

6. INTERNACIONALIZACIJA BIZNISA

Internacionalizaciju poslovanja ne treba shvatiti kao jednokratnu aktivnost, već kao kontinuirani proces preduzeća. Internacionalizacija poslovnih aktivnosti moguća je kada preduzeće u svom rastu i razvoju dođe do nivoa da može konkurisati na tržištima izvan nacionalnih granica.

U tom slučaju:

1. Pristup obezbeđenju novih inostranih tržišta usmeren je na dodatno delovanje adekvatnog marketinga u cilju povećanja prodaje.
2. Ulaskom na nova tržišta moguće je ostvariti dodatnu, veću stopu profita.
3. Iskorišćavanje olakšica koje se dobijaju poslovanjem na stranim tržištima u vidu obezbeđenja povoljnosti koje dobijaju strani ulagači.
4. Stabilizacija snabdevanja potrebnim sirovinama, sa kojima raspolaže inostrano tržište.
5. Ostvarenje ekonomije obima uz povećanje ostvarenih prihoda i količine prodatih proizvoda ili usluga.

S obzirom da se radi o permanentnom izazovu, potrebno je stalno prilagođavanje mogućnosti i oblika poslovanja okolnostima koje vladaju na potencijalnom tržištu.

U tom pravcu najčešće se govori o etapnom pristupu procesa internacionalizacije biznisa.

Prema Douglas-u i Craig-u¹⁹⁸ proces internacionalizacije obuhvata sledeće ključne faze:

- 1. Inicijalni izlazak na strana tržišta.** Karakteristika ove faze je obazrivost i usmerenje na manje rizične forme internacionalizacije, kao i orijentacija na slična tržišta na kojima je preduzeće nastupalo na domaćem tržištu. Ključne odluke se odnose na: izbor stranog tržišta, vreme ulaska na tržište i forme za obavljanje međunarodne aktivnosti. Prema tome najvažniji faktori u internacionalizaciji biznisa su usmereni na minimiziranje rizika, mogućnost kontrole poslovanja na stranom tržištu i kompatibilnost stranog tržišta sa domaćim.
- 2. Utvrđivanje i ekspanzija na stranom tržištu.** Druga faza podrazumeva da je preduzeće ušlo na strano tržište. U ovoj fazi ono želi da kroz širenje programa i proizvodnju maksimalno komercijalizuje svoje prisustvo na stranom tržištu. U tom pravcu preduzeće koristi da stečenu poziciju po osnovu jedne vrste posla, koristeći postojeću infrastrukturu za potrebe prodaje i plasmana drugih vrsta proizvoda koji su delokrug njegovog poslovanja. Ukoliko je tržište atraktivno i prisutan rizik nizak, preduzeće može da pokuša da uđe i u nova kapitalna ulaganja, zajednička ulaganja sa lokalnim ili drugim preduzećima.
- 3. internacionalizacija putem globalne racionalizacije.** Ova trća faza predstavlja najvišu fazu internacionalizacije poslovanja. Ona podrazumeva prelazak preduzeća na globalni međunarodni pristup tržištu. Formulisanje strategije rasta i razvoja zasnovana je na globalnim razmišljanjima i globalnom sticanju kapitala.

7. FUNKCIONISANJE INKUBATORA MALIH PREDUZEĆA¹⁹⁹

Privredni razvoj u ekonomski nerazvijenim zemljama, u zavisnosti od pritiska globalizacije i tranzicije, doveo je do još gorih uslova, dok su privatizacija i proces restrukturiranja u javnim i državnim kompanijama uzrok pada proizvodnje i otpuštanja velikog broja radnika. Vitalnija privreda i bolje koncipirana privreda u tranziciji zahteva 10 do 15 godina za izlazak iz tranzicione depresije i, konačno, vraćanje na početnu poziciju koju je imala devedestih, kada je taj proces započeo. Privreda Srbije i druge slične privrede zahtevaće još duže vreme zbog prilično niskog bruto proizvoda po glavi stanovnika koji je danas 50% niži nego početkom 1989. godine.

198 Global Marketing Strategy, Grmeč, Beograd, str 45.

199 Videti detaljnije: **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. str. 203-221. Ekonomski institut, Beograd.

U početnoj fazi su tranzicioni procesi, kroz restrukturiranje biznis sistema i privatizaciju, generalno izazvali ekstremno visoku nezaposlenost i ukazali na potrebu za takvom organizacijom. U tom kontekstu, a u cilju bržeg i efikasnijeg razvoja, oni koji odlučuju o privrednoj politici treba da stvore okruženje pogodno za razvoj SME, dok na lokalnom nivou treba da podržavaju takav razvoj kroz pružanje svoje institucionalne, administrativne, zakonske, tehnološke i/ili finansijske pomoći.

Veoma često su preduzeća zaostala sa aspekta biznisa, jer nemaju ni iskustvo ni neophodne finansijske izvore, pa nemaju ni velike šanse za opstanak. Zbog toga je osnovna svrha inkubatorskih centara da podrže nova preduzeća i njihove biznis aktivnosti kroz različite metode i forme usluga koje su im potrebne, sve od samog početka pa do njihove nezavisnosti i pretvaranja u preduzeća koja donose profit.

Tabela 18. Najčešće korišćeni instrumenti za pomoć malim kompanijama²⁰⁰

Instrument	Broj korisnika	Postotak korisnika instrumenata	Postotak zemalja korisnika
Regionalna agencija	21	61	80
Lokalna agencija	18	52	69
Fond razvoja	19	55	73
Mikro krediti	14	41	53
Neposred. ulaganja	14	41	53
Inkubatori	18	53	69
Inovacijski centri	16	47	61
Porezni podsticaji	17	50	65
Skromna adm.	11	32	42
Inf. centri	16	47	61
Nac. strategija	12	35	43
Pomoć granama	13	38	50
Joit venture	16	47	61
Poslovno planiranje	17	50	65
Savetodavna mreža	12	35	43
Pomoć R.D.	14	41	53
Dobrovoljno udruž.	13	38	50
Marketing	17	50	65
Kvalitet	11	32	42
Pomoć izvozu	22	64	84

200 Pohleven P., (2002) PCMG, STABILITY PACT for South Eastern Europe, GEA College, Ljubljana, str. 258.

Većina indikatora fokusira se na obavljanje aktivnosti baziranih na podršci države, regionalnih ili lokalnih zajednica. Postoje i neke vrste inkubatorskih centara koje su osnovale institucije, pa čak i pojedinci. Sistem inkubacije preduzeća uključuje veliki broj institucija koje nude i pružaju podršku u cilju omogućavanja osnivanja i razvoja malih preduzeća/biznisa. Svrha centara je da imaju sve usluge i svu pomoć potrebne za razvoj malih preduzeća i preduzetništva *pod jednim jedinim krovom*.

Pomoć koju nude inkubirana preduzeća najčešće obuhvata sledeće:

- obezbeđivanje prostora za rad,
- savetodavne usluge,
- usluge praćenja zakona i knjigovodstva,
- finansijske usluge (t.j. obezbeđivanje kontakata sa relevantnim finansijskim institucijama, poslovnim bankama, obezbeđivanje bankarskih garancija, itd.).

Jednom rečju, inkubacioni centri se osnivaju radi spajanja svih usluga i svega što je potrebno jednom modernom preduzeću za uspešan rad i razvoj. U usluge koje pruža inkubacioni centar spadaju, ne samo materijalna sredstva, već i drugi aspekti (npr. tehnologija, informacije, itd.). Treba napomenuti da ni struktura ni oblik tih centara nisu striktno definisani i da nema ni potrebe ni mogućnosti da se centri standardizuju.

8. INKUBIRANJE MALIH PREDUZEĆA KAO SREDSTVO REGIONALNOG PRIVREDNOG RAZVOJA

Pokretanje privrede putem inkubacije biznisa je dinamičan razvojni proces, kojim se nastoji smanjiti broj propadanja preduzeća u početnim fazama, jer je to ujedno i najteži period za novoosnovane privredne subjekte. Analize su pokazale da je procenat propadanja inkubiranih preduzeća samo 20%, dok se u drugim slučajevima taj procenat kreće i do 80% preduzeća početnika. Ulaskom u preduzetničke inkubatore, omogućava se brži rast i razvoj preduzeća, čime se direktno utiče na povećanje stope zaposlenosti, kao i na realizaciju preduzetničke ideje. Takođe, ovim pristupom se mogu odrediti i neki dalji ciljevi:²⁰¹ ekonomski rast regiona, diversifikacija regionalne industrije, uvišestručavanje sponzorske investicije i povećavanje ekonomske aktivnosti regiona.

Privredna struktura se posmatra kao ustanovljeni način odnosa između delova unutar jedne privrede ili poslovnog sistema, dok se organizacionom strukturom definišu aktivnosti i njihovi izvršioi. Prvenstveno struktura služi upravljačkoj aktivnosti, koja

201 Szabó Antal, Najbolje prakse u inkubaciji biznisa u novim zemljama EU i u tranzicionim zemljama, UNECE-UN-Ekonomska komisija za Evropu, Ženeva-Beograd, 2005.

treba da obezbedi efikasnost i stabilnost funkcionisanja privrede. Primarni ciljevi su, uglavnom, usmereni na privredni razvoj, na kojem se posebno insistira u zemljama u tranziciji. U tom pravcu stvorena su mnoga razvojna sredstva, kojima bi se pokrenuo zaostali privredni razvoj baziran na strukturi privatnog vlasništva i osnivanju novih privatnih preduzeća. Jedno od praktično primenjenih sredstava je **preduzetnički inkubator**.²⁰²

Da bi razvojni inkubatori, kao i ostali centri podrške funkcionisali, neophodna je podrška i razvijanje regionalnih agencija za razvoj. Inkubatore je potrebno osnivati na bazi partnerstva privatnog i javnog sektora, i uključivanja svih zainteresovanih aktera od nacionalnog do lokalnog i pojedinačnog nivoa.

8.1. Pojam i funkcionisanje preduzetništva putem inkubacije biznisa

Tranzicija u bivšim socijalističkim zemljama dovela je do velikog opadanja ekonomskog razvoja u privredi, a proces privatizacije i restrukturiranja društvenih i državnih preduzeća do pada proizvodnje i otpuštanja znatnog broja radnika.

U svetu se skoro tri decenije intenzivno radi na razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća, koja su se pokazala kao dobar oslonac razvoju ekonomije. Jedan od savremenih oblika podrške razvoju privrede su inkubatori, u kojima je skoncentrisano sve ono što je savremenom preduzeću potrebno za razvoj, od samog osnivanja do njegovog osamostaljivanja.

Makro ekonomskom politikom Vlada treba da stvori povoljan ambijent za razvoj malih i srednjih preduzeća u zemljama u tranziciji, a na lokalnom nivou da se podrži njihov razvoj putem institucionalne, pravne, tehnološke ili finansijske potpore. Preduzeća poslovno nezrela, bez iskustava i potrebnih finansijskih sredstava vrlo često nemaju dobrih šansi za opstanak. Prema tome, svrha osnivanja inkubator centara je da raznim načinima i oblicima pomogne osnivanje preduzeća i u razvoju njihovih poslovnih aktivnosti, sve do onog trenutka, kada ona postanu samostalna i profitna preduzeća.

Većina inkubator centara deluje na bazi potpore državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Postoje i vrste inkubator centara koji su osnovani od strane nekih institucija, ili čak pojedinaca.

Inkubator centri treba da predstavljaju instrument ekonomske politike i tako moraju da budu shvaćeni. U zemljama sa razvijenom ekonomijom postojanje ovakvih centara je odavno poznato i prihvaćeno, i imaju podršku od državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Nasuprot razvijenim zemljama, zemlje u tržišnom restrukturiranju još uvek ne shvataju značaj inkubator centara, pa je u zavisnosti od toga uslovljena efikasnost rada ovog razvojnog sredstva.

202 **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. str. 203-221. Ekonomski institut, Beograd.

Preduzetničko inkubatorski sastav čini veliki broj ustanova koje pružaju potporu i pospešuju osnivanje i razvoj malih preduzeća.

Svrha inkubator centara je da *pod istim krovom* udruži sve potrebne pomoći razvoju preduzeća i preduzetništva.²⁰³

Pomoć inkubiranim preduzećima najčešće se sastoji u:

- obezbedjenju poslovnog prostora,
- savetodavnim uslugama,
- pravnim i knjigovodstvenim uslugama,
- finansijskim uslugama (povezivanje sa finansijerima, poslovnim bankama, obezbedjenje garancija i slično).

Osnovna funkcija njihovog osnivanja je dakle u združivanju svega onoga što je savremenom preduzeću potrebno da bi poslovalo i razvijalo se.

Inkubator centri ne pružaju samo usluge na materijalnom području već i na drugim poljima (tehnološkom, informativnom).

9. POSLOVNO PONAŠANJE

Danas se poslovno ponašanje sve više smatra uslovom za uspeh u poslu. Poslovno ponašanje nije važno samo za menadžere, nego i za sve zaposlene, a posebno za one koji rade u delatnostima usluga. Svaki zaposleni sudeluje u izgradnji ugleda svog preduzeća. On je reprezent svoga preduzeća pred poslovnim partnerima, saradnicima i okruženju, te treba biti svestan te funkcije. Za uspešno obavljanje poslova, **ponašanje zaposlenih nije ništa manje važno od znanja i sposobnosti. To se posebno odnosi na uslužne organizacije. Usluga uvek znači interakciju iz koje proizlazi emotivna reakcija korisnika koja može biti (i obično jeste) presudna za odluku korisnika pri izboru davaoca usluge.** Ponašanje izražava odnos zaposlenog prema poslu, preduzeću, kao i prema korisniku usluga. Svojim ponašanjem on šalje okolini određene poruke, koje jasnije govore od bilo kakve reči. U vezi sa ponašanjem postoje različite predrasude, a najčešće su:

Prva predrasuda: *S ponašanjem se čovek rađa, ono se ne stiče.* Poznato je da se dete rađa sa određenim sistemom reakcija i instinkta, ali se ukupno čovekovo ponašanje formira tokom celoga života kroz proces učenja.

203 **Vojnović B.** *Economy development managing through small enterprise (business) breeding*, Serbian journal of managment, Tehnički fakultet, Bor, volume 1 number 2/2006, str. 105-113

Druga predrasuda: *Ljudsko ponašanje izazvano je unutrašnjim faktorima*, kao što su motivi, stavovi i osećanja. Tačno je da unutrašnji faktori deluju na ljudsko ponašanje, ali ono je, primarno, rezultat sprege uzajamnog delovanja unutrašnjih i spoljašnjih uticaja.

Treća predrasuda: *Jednom oformljeno ponašanje ostaje zauvek*. Period čovekovog prilagođavanja spoljnjem okruženju (koje se stalno menja), a time i učenje traje koliko i život. Nije pitanje da li čovek može, nego da li želi da se menja i uči celoga života.

Četvrta predrasuda: *Način ponašanja nije od značajnijeg uticaja na uspeh u radu i životu*. U međuljudskim odnosima ništa nije važnije od ponašanja. Procene i odluke uglavnom se donose na osnovu ponašanja ljudi. Odnosi sa drugim ljudima predstavljaju interakciju: svojim ponašanjem svaki čovek utiče na ponašanje drugih.

Danas se od zaposlenih zahteva visok stepen fleksibilnosti. Svet u kojem živimo izuzetno je dinamičan. Tržišna privreda zahteva stalno prilagođavanje novim uslovima i zahtevima u okruženja, što znači i stalno prilagođavanje zaposlenih i njihovih potencijala novim zahtevima i formama rada. Odavno je shvaćeno da konkurentska prednost nekog preduzeća nije u finansijskim ili tehničkim, nego prvenstveno u ljudskim potencijalima. **Ljudi s lošim navikama i ponašanjem mogu biti velika prepreka razvoju i postizanju boljih rezultata, ukoliko ne mogu shvatiti promene i nisu im se spremni prilagođavati.** Lepo ponašanje nije svrha sama sebi, ono ima daleko veći značaj, jer ponašanje menadžera, zaposlenih i preduzeća u celini snažno utiče na ugled i poslovnu uspešnost. To je najmanja investicija koja se može uložiti u posao: ništa ne košta, a donosi puno. U savremenom preduzetništvu i u poslovnom svetu ugled preduzeća i osobe postaju sve značajniji faktor uspeha, a on se, između ostalog gradi i na temeljima dobrog poslovnog ophođenja i ponašanja. **Poslovno ponašanje proizilazi prvenstveno iz radne uloge i zahteva poslova koji se obavljaju, jer oni ne zahtevaju ne samo određena znanja i sposobnosti, već i ponašanje.** Svako pravilo u privatnom ponašanju ima svoj direktan ekvivalent u poslovnom ponašanju. Shvatajući značaj ponašanja zaposlenih za uspeh, danas mnoga preduzeća u svetu nastoje standardizovati ponašanje svojih zaposlenih. Preduzeća na ovaj način nastoje zaposlene upoznati i obavezati na poželjno ponašanje, zatim unificirati različite navike i ponašanje, kako se to ne bi prepustilo slučaju i pojedinačnoj proceni.

9.1. Principi poslovnog ponašanja

Stupanjem u radni odnos svaki pojedinac treba biti svestan da se tim aktom odriče dela svoje privatnosti i prihvata zahteve sredine u kojoj radi. Tri su načina kako se, na najbolji mogući način to može postići:

1. Lično ponašanje staviti na prvo, a osećanja i stavove na drugo mesto;
2. Postaviti sebi konkretne ciljeve i propisane standarde;
3. Prisiliti se na ponašanje na odgovarajući način, sve dok ono ne bude usvojeno.

Izgradnjom **poslovnog kodeksa** definiše se međusobno ponašanje pojedinca i organizacije, sa ciljem:

- izgradnje efikasnog timskog rada,
- uspostavljanja dobrih poslovnih odnosa i dugoročne saradnje,
- unapređenja poslovnih procesa i ljudskih potencijala,
- ostvarivanja poslovnih ciljeva i poslovne uspešnosti.

Kako se izražava poslovno ponašanje?

Poslovno ponašanje se izražava načinom ophodjenja, obraćanjem ljudima u komunikaciji, izgledom, pravilnim odnosom prema kolegama, strankama, korisnicima usluga itd. Ponašanjem se izražava ličnost svakog pojedinca tj. njegov personalitet, ali i deo preduzeća (organizacije) u kojem on radi. Po zaposlenima i njihovom ponašanju ljudi najčešće zaključuju o njihovom preduzeću. Zato ponašanje zaposlenih na poslu nije nebitna stvar, nego je to interes čitavog preduzeća. Na taj se način se sposobnosti zaposlenih razvijaju i poboljšavaju, a izlaganje stresu se smanjuje.

Za razliku od pravila lepog poslovnog ponašanja, koja su neobvezna, ali daju sliku o pojedincu kao ličnosti i predstavniku konkretnog preduzeća, **pravila kod službenih kontakata, kontakata sa strancima, te svečanih priredbi i proslava, odvijaju se prema utvrđenom redu i predstavljaju dugogodišnju tradiciju.** Ova pravila predstavljaju sastavni dio diplomatskog protokola. Mnogi privredni i kulturni kontakti, nisu isključivo u domenu profesionalnih diplomatskih službi, te je potrebno poznavati i neka osnovna pravila ovog protokola. Nepoznavanje toga internacionalnog kodeksa poslovnih kontakata može svakog dovesti u neugodan položaj.

U međunarodnim organizacijama i na međunarodnim konferencijama, bez obzira imaju li službeni ili neslužbeni karakter, međusobno rangiranje predstavnika pojedinih država vrši se prema abecednom redu imena država. Ovo pravilo važi na svim međunarodnim skupovima i priredbama. U tome su moguća ova dva izuzetka:

- Rangiranje je moguće prema abecedi nekoga nacionalnog jezika, a ne na engleskom, kako je to u međunarodnim organizacijama uobičajeno;
- Odstupanje od međunarodno usvojene abecede može nastati kada se rangiranje vrši prema nazivu država na domaćem jeziku (npr. Austrija ili Osterreich). Prihvaćeno je kurtoazno pravilo da se zemlja-domaćin nekog skupa nađe na kraju liste, bez obzira na mesto koje bi zauzela prema abecedi.

Rangiranje stranih i domaćih osoba vrši se na temelju političke ili društvene funkcije koje predstavljaju. Ukoliko na skupu sudeluju istovremeno predstavnici međunarodnih asocijacija i pojedinih organizacija, prednost se daje predstavniku međunarodne asocijacije. Moguće je posebno rangiranje stranih, a posebno domaćih, kao i takozvano mešovito rangiranje prema sastavima delegacije, u kojem strana osoba, odnosno gost uvek ima prednost. Rangiranje nije nimalo jednostavno, pošto društveni i privredni razvoj postavlja nova pitanja i nedoumice, kao i nova pravila. Ponekad se odstupa od osnovnih pravila kada su u pitanju istaknuti naučnici, umetnici ili književnici, koji bi po službenim funkcijama inače bili na poslednjem mestu.

Mešovito rangiranje domaćih i stranih osoba vrši se tako što se naprave odvojene rang-liste, a zatim objedine imajući u vidu načelo da kod osoba istog ranga prednost ima gost.

Oslovljavanje se temelji na ovim pravilima:

- U zemljama Europske unije predsjednici država, parlamenata, ministri i veleposlanici oslovljavaju se s "ekselencijo" ili "Vaša ekselencijo", dok se njihove supruge oslovljavaju samo sa "gospođo X";
- Prilikom oslovljavanja stranaca u nekim zemljama smatra se nepristojnim ukoliko se uz "gospodin" ne doda prezime osobe kojoj se neko obraća, pri čemu veliko olakšanje i pomoć u tome mogu pružiti identifikacione kartice koje se uobičajeno nose na reveru prilikom međunarodnih skupova.

Protokolarnе pripreme najčešće se odnose na:

- doček i ispraćaj gostiju,
- službene posete,
- potpisivanje ugovora i sporazuma,
- službene razgovore,
- polaganje venaca,
- otkrivanje spomenika,
- svečana zasedanja,
- otvaranje sajмова i izložbi,
- parlamentarne, naučne i stručne skupove,
- svečane prijeme i sl.

U svim ovim prilikama potrebno je poštovati određeni protokolarni red, kojim se regulišu sve važne pojedinosti. Primenom ili zanemarivanjem ovih pravila svaki gost će moći osetiti i proceniti kolika mu se pažnja posvećuje. Iako su ova pravila samo formalnost, gost može proceniti izostavljanje nekih znakova protokolarnog ponašanja kao potcenjivanje ili nedovoljno uvažavanje, što može uticati na ukupan uspeh pregovora i posete.

9.2. Standardi poslovnog ponašanja

Osnovno načelo dobrog poslovnog ponašanja glasi: **voditi računa o mišljenju i osećanjima drugih**. Svojim ponašanjem svaki pojedinac treba pokazati prvenstveno da poseduje dobre ljudske vrednosti u čijoj osnovi je poštovanje prema drugima. Ovo znači, da **uvek treba imati na umu stavove i interese drugih ljudi i da ih treba poštovati**. Nije uvek obavezno ponašanje na najbolji mogući način, ali je bitno biti u stanju prepoznati koja je vrsta ponašanja najprikladnija za određenu situaciju i osobu s kojom se kontaktira. Temeljni standardi dobroga poslovnog ponašanja su:

Izgled: Svako treba da se potrudi se da u svom izgledu uvek istakne ono što je najbolje. Ljudi su različiti i ne mora značiti da je neko rođenjem dobio izgled koji može biti prednost u kontaktu s nepoznatim osobama. Međutim, **način na koji se neko odeva, uređuje i neguje, način na koji sedi ili stoji, ton i boja glasa, držanje** i dr., sve su to bitni elementi za dobar spoljašnji izgled. Izgled nije samo privilegija pojedinca, već i deo percepcije drugih ljudi s kojima dolazi u kontakt na poslu i zato ne može ugađati samo svojim željama i zahtevima, već mora voditi računa i o drugim ljudima i njihovim mogućim reakcijama, kako bi mu bilo ugodno..

Maniri: Ne valja se nikada ponašati sebično. Treba biti uvidavan. **Maniri pokazuju koliko je neko tolerantan i korektan u odnosu na druge ljude**, koliko uvažava njihove potrebe i interese. Ukoliko je neko grub, sebičan i nekontrolisan u emocijama na poslu može biti vrlo neugodan za kolege, a to može biti presudno da se izgube poslovni kontakti i da korisnici usluga potraže konkurenciju.

Poštenje: Treba se ponašati iskreno i pošteno. Pošteno ponašanje osnova je poverenja, koje je jako važno u poslovnim kontaktima.

Uvažavanje: Treba uvažiti mišljenje drugih i posmatrati sebe njihovim očima. Uvažavanje drugih osoba polazna je osnova za pridobijanje njihove naklonosti i poverenja. Ne može se očekivati ostvarivanje poslovnih ciljeva, a da se, pri tome ne vodi računa o drugima. Zato svako treba da preispita svoje ponašanje sa aspekta drugih osoba.

Osobenost: Bitno je iskazati svoje kvalitete. U poslovnim kontaktima vrlo je važno pokazati snagu svoje ličnosti i svoj personaltet. To može dati dodatni impuls poslovnim kontaktima.

Stil i takt: Ne valja žuriti sa svojim mišljenjem i osećajima; treba uvek prethodno razmisliti i reći na najbolji mogući način ono što se misli. Poznatu narodnu izreku "ispeci pa reći", treba uvek imati na umu. Nekada je pametno i ćutati.²⁰⁴ Poslovno ponašanje podrazumeva suzdržavanje od impulsivnosti i emocija, prebrzih reakcija i provokacija. Primedbe i nezadovoljstvo može se izraziti na različite načine. Neka bude rečeno ono što treba, ali treba izabrati najbolji mogući način. Uvrede i povišeni ton samo će, s druge strane, izazvati lavinu nekorektnog ponašanja.

Naznačeni standardi poslovnog ponašanja ukazuju na osobine ličnosti i preduzeća. **Po tome kako se pojedinac ponaša često se zaključuje o celom poslovnom sistemu.** Pogrešno je shvatanje da dobro poslovno ponašanje u svakodnevnom kontaktu s kolegama nije potrebno i da manire treba koristiti samo u posebnim prilikama. Čuveni **Henri Ford tvrdi: "Neko nas uvek gleda, čak i kada toga nismo svesni"**. Pored toga, korišćenje poslovnih manira u svakodnevnoj praksi omogućuje da se smanje potencijalni konflikti i zaštiti privatnost na poslu svakog zaposlenog. Umetnost poslovnog komuniciranja izražava se u načinu kako se neko ophodi prema drugima i kako ga drugi vide. Zato je najbolje da usvojeni model ponašanja bude deo svakog čoveka.

204 Poznata je izreka vladike Nikolaja Velimirovića: «Govori samo onda ako imaš nešto bolje od ćutanja».

Standardizacijom poslovnog ponašanja, preduzeće pokazuje koliko mu je stalo do dobrog obavljanja poslova. Tako se poslovno ponašanje ne prepušta pojedincu, njegovom vaspitanju i proceni situacije. Dobri poslovni maniri tako postaju prepoznatljiv stil preduzeća, što stvara vrlo povoljan utisak u poslovnim kontaktima.

9.3. Poslovno ophođenje i protokolarno ponašanje

Ono što u načelu vredi za dobre poslovne manire u ophođenju s poslovnim partnerima i klijentima, treba da krasi i odnose na radnom mestu, između kolega i menadžera. To prvenstveno, znači ljubaznost i uvažavanje svih ljudi s kojima se dolazi u dodir. Možda privatno, neko i nema najbolje mišljenje o nekim ljudima, ali službeno im treba ukazati puno poštovanje i uvažavanje. To znači da se privatna procena nekog pojedinca u radnom ambijentu ne može i ne sme prenositi na poslovne odnose i osetiti u poslovnoj komunikaciji. Dobri poslovni odnosi mogu se održati na radnom mestu ukoliko između zaposlenih u preduzeću postoji potrebna distanca. To znači da ne treba ulaziti u suviše bliske odnose, te zaštititi i svoju i tuđu privatnost. Što je neko predaniji poslu, biće mu lakše održati distancu, a da ne upadne u suvišnu privatnost.

Prvi korak ka korektnim poslovnim odnosima je persiranje svih na poslu. Kolege i pretpostavljene preporučljivo je oslovljavati s "gospodine" ili "gospođo" ili "kolega" uz prezime, a poželjno je reći i titulu osobe kojoj se neko obraća. Ukoliko je uobičajeno u preduzeću oslovljavanje imenom, treba izbegavati skraćivanje imena i korišćenje nadimaka. Treba obavezno izbegavati žargon i izraze kao "srce", "maco", "mali", "dečko", "mala", "stara", "stari" i svaki govor mržnje. To posebno loše zvuči ukoliko se zaposleni ne poznaju dovoljno, ili se ovako oslovljavaju pred stranim osobama. Takvo se ophođenje smatra neprimerenim i uobraženim.

Dobra praksa na poslu podrazumeva ljubazan pozdrav prilikom prvog susreta u toku dana. Pravila lepog ponašanja zahtevaju da se poštuje privatni, kao i poslovni prostor pojedinca. To znači izbegavati druge ljude na poslu tapšati po ramenu, grliti, suviše se u razgovoru približavati i sl. Razdaljina od 80 cm do 1 m smatra se privatnim prostorom pojedinca. Isto tako je znak loših manira ulaziti na vrata tuđe kancelarije bez kucanja, naglo otvarati vrata ili ih zatvarati sa treskom.

Svoje neslaganje s drugim ljudima svako može pokazati na razne načine, ali pravila dobrih poslovnih manira nalažu da se to čini uljudno, ljubazno i argumentovano. Treba sačuvati svoj integritet, ali uz poštovanje i drugih. Svakako, ne treba biti suviše dogmatičan i neugodan u suprotstavljanju mišljenja. Korišćenje uvreda za dokazivanje svog stava izraz je nemoći i primitivizma.

Uobičajeno je da se menadžeri oslovljavaju s "gospodine", odnosno "gospođo" uz ime ili funkciju. Čak i kada neko lično poznaje svoga pretpostavljenog, lepi maniri zahtijevaju da mu persira bar pred drugim osobama i da ne pokazuje napadno svoju privatnu bliskost. Od menadžera se isto tako očekuje da se sa svima ophode

podjednako i da ne pokazuju znakove favoriziranja pojedinaca, jer to može izazvati otpor i nezadovoljstvo ostalih kolega.

Ispijanje kafe na radnom mestu, pušenje, ogovaranje i doručak na službenoj dokumentaciji predstavljaju loše navike i treba ih izbegavati. Najbolje je doručkovati kod kuće pre polaska na posao, a ukoliko je neko prinuđen nešto pojesti tokom radnog vremena, bolje je to obaviti van ili da hrana bude prilagođena kancelarijskim uslovima (sendvič, keks i sl.). Vrlo loš utisak ostavlja natpis na vratima ili na šalteru da se neko vraća posle pauze, ukoliko radi sa strankama. Dobro rešenje je da kolega zameni kolegu, kako bi za vreme radnog vremena uvek neko bio na raspolaganju strankama.

Danas se u razvijenom svetu pušenje u radnim prostorijama smatra nekulturom i manifestacijom nedruštvenog ponašanja. Radno okruženje predstavlja kulturu rada i življenja zaposlenih. Ambijent na radnom mestu čine interijer, čistoća, sređena dokumentacija i stolovi i sl. Radni stolovi treba da budu postavljeni tako da zaposleni budu licem okrenuti prema vratima. Potrebno je izbegavati na radnom mestu biti suviše glasan, pogotovo ne u telefonskom razgovoru. Još gore od toga je vikati na svoje kolege i saradnike kada im treba nešto prigovoriti. Vika nema efekta, a istovremeno je necivilizovana i nedostojanstvena pojava. I konačno, ne treba zaboraviti izraziti zahvalnost svaki put kada neko od kolega pokaže neki lepi gest. Time se pokazuje da je primećena i uvažena dobra namer bilo kolega bilo menadžera.

Dobri poslovni običaji pretpostavljaju suzdržavanje od preterane bliskosti na poslu, a posebno izbegavanje seksualne nasrtljivosti. Da bi se izbegle neugodnosti ove vrste potrebno je:

- ne izražavati simpatije tako što nekog na poslu treba dodirivati (tapšanje, grljenje, štipkanje i sl.);
- ne prelaziti liniju privatnosti u komunikaciji;
- ne zuriti u neku osobu kao da je “skidamo pogledom”
- ni u šali nikom ne pretiti ukoliko ne prihvatiti udvaranje.

Osoba koja postane objekt nečije seksualne nasrtljivosti treba se prvo osloboditi neugodnosti, a onda stvari rešiti konstruktivno otvorenim razgovorom i ukazivanjem na neprihvatljivost takvog ponašanja. Na kraju, ne treba zaboraviti da preterana bliskost na poslu obično ima negativne posledice po buduće odnose i vrati se poput bumeranga.

Gost se dočekuje u predvorju ili na sredini kancelarije. Kada gost uđe u kancelariju, pravila nalažu da domaćin ustane i krene par koraka prema njemu. Ukoliko neko radi svakodnevno sa strankama, pri ulasku stranke potrebno je usmeriti pogled i tako pokazati da je registrovan njen ulazak i uz blagi smešak kimnuti glavom, čak i ako se razgovara telefonom ili sa drugom strankom. Potom se stranka pozdravi sa: **”Dobar dan, izvolite”** ili pitanjem: **”Šta možemo učiniti za vas?”**

Uobičajeno je sa gostom se rukovati uz blagi stisak ruke. Kod rukovanja treba voditi računa o pravilu da važnija osoba, odnosno osoba na višem rangu ili žena uvek prva pruža ruku. Time ta osoba pokazuje želi li se rukovati ili ne želi. Gost prvi pruža ruku domaćinu, a domaćin je dužan brzo reagovati, kako se ruka gosta ne bi dugo zadržala

u vazduhu. Prilikom pozdravljanja i rukovanja, potreban je kontakt očima s osobom koja se pozdravlja. Time se pokazuje pažnja i iskrenost. Izraz lica treba biti otvoren, s blagim smeškom. Ukoliko je prisutno više osoba, pravila lepog ponašanja nalažu da se prisutne osobe predstave. Osobi višeg ranga se uvek predstavlja osoba nižeg ranga, a žena muškarcu. Prilikom predstavljanja u poslovnom kontaktu potrebno je navesti titulu, odnosno funkciju koju predstavljen osoba obavlja. Prilikom predstavljanja muškarac ustaje, a žena ne. Žena prva pruža ruku muškarcu, starija osoba mladoj, viši po rangu nižem.

Seda se obično nakon što domaćin ponudi mesto, a ukoliko on to propusti, treba uljudno upitati za dopuštenje da se sedne. Nakon što gosti sednu, domaćin treba ponuditi neki osvežavajući napitak ili pozvati sekretaricu neka to učini. U kancelariji je potrebno izbegavati alkohol.

Posetnica se uvek daje na početku razgovora, ukoliko se radi o prvom susretu. Time se omogućava da se bolje upamti ime osobe sa kojom se razgovara, koje često u prvom susretu promakne pažnji ili se ne čuje dobro. Sagovorniku se obavezno predstavlja preduzeće i sopstvena funkcija.

U poslovnom ophođenju treba koristiti što više konvencionalne fraze ("šta možemo učiniti za vas", "izvolite", "budite ljubazni") i obavezno se zahvaliti kada god je to potrebno i moguće. Prvi korak u razgovoru čini osoba koja je starija po rangu, odnosno osoba koja je inicirala sastanak. Preporučljivo je povremeno uključiti u razgovor i mlađe kolege, bar kada dođe do stručnih argumenata i sl. U razgovoru i komentarima treba izbegavati obraćati se samo jednoj osobi ukoliko je krug širi i s vremena na vreme treba pogledati svakoga u oči.

Nije preporučljivo skidati kaput i kravatu ni u najležernijim razgovorima, ukoliko domaćin to nije učinio i ostalima to dozvolio. Ako domaćin nema kaput i kravatu, treba zamoliti za dopuštenje da i ostali skinu svoje kapute i kravate.

Razgovor treba početi neutralnom temom. To ne treba, ipak biti povod za raspravu, kao ni samoreklamiranje. U razgovoru treba stvoriti atmosferu poverenja koja se zasniva na jasnom izražavanju stavova i pažljivom slušanju ostalih učesnika u razgovoru. Korisno je čitati između redova čemu se daje poseban značaj i brzo i inteligentno reagovati kada je to potrebno. Važno je zračiti pozitivnom energijom, jer ona puno doprinosi uspešnosti komunikacije. Ne treba pokazivati mrzovolju i lenjost, ali ni podcenjivati sebe i svoju uslugu. Vrlo je korisno kontrolisati emocije i sačuvati prisustvo duha, bez obzira na eventualne provokacije. Izbegavati bliskost i voditi računa da se u razgovoru ne prelazi granica privatnosti.

Ukoliko domaćin ima ograničeno vreme, uljudno će najaviti svom gostu tu svoju obavezu. Upravo zato, na početku poslovnog razgovora treba upitati osobu s kojom se razgovara koliko ima vremena, pogotovo ako se radi o osobi višeg ranga. To omogućava brzo prilagodjavanje zarad ostvarivanja cilja posete, kako se ne bi izgubilo dragoceno vreme u nevažnim stvarima i opuštanju atmosfere, a da glavni posao ostane neobavljen. Uvek imati na umu da postoje različite osobe i da mnogi ljudi nisu u stanju ili se ne žele

iz nekog razloga fokusirati na problem. U takvim slučajevima treba preuzeti inicijativu i biti što efikasniji.

Uvek treba naglašavati pozitivne stvari u poslovanju. Na kraju posete gosti se prate do kancelarijskih vrata.

9.4. Telefonsko i mobilno komuniciranje

Telefonsko i mobilno komuniciranje blagodet je savremenog čoveka. No, njegovo korišćenje u međusobnom ophođenju iziskuje poznavanje nekoliko pravila. Nije uljudno ni kulturno reći "halo ko je tamo", već se valja predstaviti imenom i prezimenom. Mnoga preduzeća ulože dosta truda i novca za dobru reklamu i stvaranje povoljnog ugleda u javnosti.²⁰⁵ Sve padne u vodu kada se nazove to preduzeće i čuje se dosadno i odbojno "halooo". Na poslovni poziv nikad nije dovoljno odgovoriti samo sa bezličnim "halo". Način na koji neko poziva nekog drugog jača ili slabi reputaciju celog preduzeća. U poslovnom telefonskom razgovoru najvažnije je biti uljudan, kratak, profesionalan i zainteresovan. Svaki telefonski razgovor zahteva prethodnu pripremu, što znači da uvek treba imati pripremljenu olovku i notes, kao i podatke koji za telefonski poziv u razgovoru mogu zatrebati. Priprema telefonskog razgovora pretpostavlja i prethodno postavljanje ovih pitanja:

- da li je jasno i jednostavno definisano i formulisano pitanje?
- da li postoje informacije koje mogu biti potrebne za razgovor?
- da li je pozvana osoba najbolji izbor za taj razgovor?
- da li je telefon najbolje sredstvo komunikacije u ovom slučaju?

Važno je voditi računa da ton i boja glasa ne budu odbojni. Osnovna pravila telefonske komunikacije nalažu javljanje najkasnije do trećeg zvuka zvona. Nakon podizanja slušalice koristi se uobičajena fraza: „Dobar dan, Prirodno-matematički fakultet, profesor Stefanović, izvolite.” Potrebno je takođe, da osoba koja zove da se predstavi osobi koja podigne slušalicu i ukratko navede razloge poziva. Ne treba zaboraviti u svakoj prilici koristiti sintagme "molim vas", "hvala" i sl. Ukoliko je poziv upućen nekoj drugoj osobi, treba je najbrže naći, ali ako je potrebno pričekati dolazak tražene osobe ili je zauzeta na drugom telefonu, ne treba onog ko je zvao dugo "držati na liniji", a da ne zna šta se događa. Red je ponovo se javiti i ljubaznim glasom zamoliti za još malo strpljenja.

Obaveza je osobe koja zove svoje interese podrediti interesima osobe koju zove.

205 Cvijanović Drago, Mihailović Branko (2011): „MEĐUNARODNI MARKETING KAO FAKTOR RAZVOJA IZVOZNE KONKURENTNOSTI“, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, ISBN: 978-86-6269-002-9; CIP 658.8; 339.13 (100); 339.5.; COBISS.SR-ID 187942412;

Na prvom mestu, to znači **poštovanje vremena i situacije** pozvane osobe. Mora se uvek voditi računa o tome da je nepoznanica to šta radi osoba s druge strane žice u datom trenutku i ko je tamo prisutan, pa je preporučljivo upitati ima li pozvana osoba vremena za razgovor, ukoliko on zahteva više vremena ili pojedinih detalja. Svaki telefonski razgovor treba obavljati što racionalnije, pogotovo što se dugim zauzimanjem telefonske linije može sprečiti prijem neke hitne poruke značajne za posao ili privatni život, kao i onemogućiti kolege da i oni obave svoj posao ukoliko je broj telefonskih linija ograničen.

U telefonskoj komunikaciji vrlo su značajni **ton i reči** koje sagovornici izgovaraju. **Nije preporučljivo jesti, držati cigaretu u ustima ili žvakati gumu za žvakanje kada se razgovara telefonom.** Pošto su naša čula u telefonskom razgovoru usmerena samo na sluh, svaka promena glasa i intonacija jače se doživljava nego u neposrednoj komunikaciji. Zato je preporučljivo da u telefonskoj komunikaciji treba biti jasan, brz i pozitivan. Da bi se to postiglo čak i položaj tela prilikom telefoniranja treba biti uspravan, bez obzira da li se sedi ili se stoji.

Telefonski pozivi obično se upućuju preko **telefonske centrale ili sekretarice.** Prilikom javljanja, treba reći svoje ime i pitati za ime osobe koja zove. Ukoliko se javi dosadni i mrmljav glas s "halooo", odmah je jasno koliko firma posvećuje pažnju ponašanju i svom ugledu. Korišćenjem fraze: "Dobar dan, Prirodno-matematički fakultet, izvolite...", zaposleni na centrali ili sekretarica unapred otklanjaju sve moguće nesporazume zbog eventualnog pogrešnog poziva i skraćuju vreme za objašnjenje. S druge strane, osoba koja zove treba da pozdravi službenika na centrali, predstavi se i kaže s kim želi razgovarati. Ukoliko se radi o velikim preduzećima, dovoljno je pozdraviti i reći samo interni broj koji se traži.

Telefonski razgovor **treba biti dijalog** i zato treba uvek pružiti mogućnost pozvanoj osobi neka komentariše ili reaguje na ono o čemu se govori, odnosno postavlja pitanja i traži objašnjenja. Treba dopustiti sagovorniku da dovrši započetu misao i ne prekidati ga usred rečenice. Valja izbegavati neprikladna raspravljanja preko telefona i ako treba zakazati sastanak da se stvari razjasne. Ako se daje neka informacija, to ne treba činiti suviše brzo. **Telefon nije pogodno sredstvo za kritikovanje i otpuštanje s posla.**

Obično se osobi koja je pozvana ostavlja mogućnost da **privede razgovor kraju**, mada i onaj ko je zvao može razgovor "diplomatski" usmeriti u željenom pravcu. Ukoliko tražena osoba nije trenutno dostupna, ostavlja se poruka osobi koja se javila, uz ljubaznu molbu da prenese ostavljenu poruku. U poruci se navodi razlog poziva, a ukoliko je poziv bio neočekivan ili je osoba koja zove nepoznata onda treba navesti i vreme kada ona ponovo može zvati. Pri tome, vodi se računa o tome da se ne ostavlja poruka osobi da zove, ako se od nje traži neka usluga. U tom slučaju treba saznati kada će ta osoba biti dostupna. Pravila poslovnih manira nalažu javljanje na sve poruke čim se ima vremena.

Ako se želi obaviti **posebno značajan razgovor**, obaveštava se o tome druga strana, kako bi ona mogla odvojiti vreme i posvetiti dovoljno pažnje. Vodi se računa o tome koliko je razgovor poverljiv! Ako sekretarica zove u ime nekog ime, on mora biti

spreman odmah preuzeti vezu. U protivnom, pozvana osoba može steći utisak kako je nedovoljno uvažena, te može biti ljuta i uvređena.

Ukoliko se **telefonska veza prekine**, osoba koja je bila inicijator poziva naziva ponovo. U situaciji kada usred telefonskog razgovora neko važan uđe s hitnim pitanjem, treba zamoliti sagovornika da na trenutak pričeka, kako bi se kasnije nastavio razgovor, naravno uz izvinjenje. **Telefonom se ne javljaju neugodne stvari, ne upućuje saučesće ili čestitke** (osim ako se razgovara na daljinu ili ako se u trenutku razgovora upravo sazna neka vest). Telefon nije pogodan za pregovaranje i ugovaranje važnih poslova; za to je mnogo povoljniji lični kontakt. Potrebno je koliko god je moguće izbegavati privatne razgovore preko telefona, a posebno u prisustvu stranke ili poslovnog partnera. Postoji pravilo da članovi porodice i prijatelji na posao zovu samo u hitnom slučaju i da budu kratki. **Treba nastojati razgovor završiti u prijateljskom i pozitivnom tonu.**

U poslovnom životu postoje situacije kada su sa druge strane na telefonskoj slušalici takozvani **”gnjavatori”**. To su obično osobe koje imaju višak vremena ili po prirodi nisu u stanju odvojiti važno od nevažnoga, pa je potrebno naučiti i kako se ”spasiti” od njih. Obično se u ovim situacijama koriste izgovori poput: ”Upravo sam krenuo na jedan hitan sastanak”, ”Imam vezu na drugom telefonu” ili ”Javiću Vam se kasnije” i ako ništa od toga ne pomaže, ”slučajno” se prekida veza usred sopstvene, a ne njegove reči.

Mobilne telefone treba koristiti smišljeno i obzirno. Mobilni telefon nije za pokazivanje i dokazivanje, već za obavljanje kratkih i hitnih razgovora. Treba zato voditi računa da se upotrebom mobilnog telefona ne ometa okolina, pa ga zato obavezno treba isključiti na mestima na kojima se ne može razgovarati ili gde zvonjava ometa okolinu. Ovo se prvenstveno odnosi na sastanke i druge skupove. Ukoliko se, ipak očekuje izuzetno važan poziv, potrebno je izviniti se, izaći iz prostorije i za kratko vreme završiti razgovor.

9.5. Odnos prema korisniku (kupcu)

U poslovnom svetu vlada uverenje da je **korisnik kralj**. Kupci odnosno korisnici zaslužuju posebnu pažnju, ali to ne znači da se treba ”jeftino” ulagivati. Odnos prema klijentima - korisnicima usluga određen je samom svrhom poslovanja i od njegovog odnosa zavisi kvalitet usluge. Nije dovoljno samo izreći parolu kako je kupac kralj, nego to treba i u svakodnevnom kontaktu potvrđivati. To u praksi znači:

- za kupca treba uvek imati dovoljno vremena i strpljenja,
- obavezno uvažavati ličnost i probleme korisnika usluga,
- treba razumeti potrebe korisnika usluga i kada one nisu standardne,
- treba biti pozitivan, nastupati profesionalno i samouvereno, ali ljubazno,

- saslušati pažljivo korisnika usluge i podstaći ga da kaže šta želi, jer jedino tako postoji mogućnost shvanja njegove potrebe,
- dok se razgovara treba gledati u svog sagovornika i ne okretati glavu i telo u drugom pravcu,
- nikada ne treba okretati leđa i ne govoriti preko ramena,
- razgovor završiti rečima, a ne pokretom tela,
- uvek pružiti povratnu informaciju povodom zahteva kupaca,
- izbegavati rasprave, a pogotovo svađe i isterivanje pravde s klijentom,
- ne treba prebacivati krivicu na druge bežati od problema,
- krivicu za učinjenu pogrešku od strane preduzeća treba priznati, čak i onda ako je lično neko drugi učinio, i ponuditi pomoć da se greška ispravi,
- na zahteve korisnika odgovora se u interesu preduzeća i istovremeno na zadovoljstvo korisnika,
- kupac zaslužuje najveću moguću pažnju, ljubaznost i profesionalnost.

9.6. Kultura poslovnih sastanaka

Sastanci su sastavni deo kulture poslovnog života i obično se organizuju radi razmene mišljenja ili ideja, razjašnjavanja prisutnih nejasnoća ili dogovora o zajedničkim aktivnostima²⁰⁶. Da bi sastanak bio uspešan, potrebno je prvenstveno izvršiti dobru pripremu, a to znači **jasno defisanje cilja sastanka**. Cilj sastanka determiniše i krug osoba koje se pozivaju. Za uspeh sastanka treba poštovati ovih osam pravila:

- Osoba koja saziva sastanak treba biti **najstarija po rang**u u odnosu na ostale učesnike ili osoba od posebnog autoriteta. Ako su učesnici istog ranga, sastanak saziva osoba koja je direktno zainteresovana za raspravu o temi sastanka.
- Inicijator treba odlučiti o **mestu i vremenu** održavanja sastanka, ali je potrebno o tome se konsultovati s ostalim sudionicima sastanka. Preporučuje se da se sastanci održavaju **početkom ili krajem radnog** dana, a nikako u sredini, kako se ne bi "seckalo" radno vreme. Petak poslepodne nije dobro vreme za održavanje sastanaka, pošto većina ljudi žuri na vikend.
- Inicijator treba ostale sudionike obavestiti o **razlogu i ciljevima sastanka**, zatim koliko dugo će **trajati** i je li potrebna neka **priprema**.
- Uz poziv na sastanak potrebno je **poslati i dnevni red**, kako bi se sudionicima sastanka omogućilo da se pripreme za raspravu i ponesu potrebne materijale. **Svi učesnici treba da stignu na vreme**. Kašnjenje je ne smeo znak loših manira, nego i neuvažavanje tuđeg vremena.
- Onaj ko vodi sastanak treba se potruditi da sastanak bude što kraći i

206 Šire: Predrag Micić – «Kako voditi poslovne razgovore», P&N, Beograd, 1990.g.

produktivniji. Sudionici sastanka treba da budu konstruktivni, a ne koristiti sastanak za intelektualne egzibicije.

- Na sastanku se vodi zapisnik. Zapisnik piše profesionalna osoba ili najmlađi (po godinama ili rangu) od prisutnih. Zapisnik treba biti urađen najkasnije 48 sati posle sastanka, potpisan od strane predsedavajućeg, te dostavljen svim sudionicima, odnosno članovima s pravom glasa.

- Posle sastanka neophodno je da predsedavajući ili osoba koju on zaduži prati realizaciju preuzetih obaveza, odnosno zaključaka, o čemu se prisutni informišu na sledećem sastanku.

Improvizovani i neformalni sastanci bez cilja i dnevnog reda nisu efikasni i obično remete obaveze drugih, pa ih treba izbegavati. Za pozvane na sastanak važe sledeća pravila:

1. Doći tačno na vreme ili par minuta ranije;
2. Sesti (po mogućnosti) naspram moderatora, jer direktan pogled omogućuje da se na vreme reaguje i utiče na odluke koje će se donositi;
3. Pripremiti potrebnu dokumentaciju, odnosno informacije u vezi teme o kojoj se raspravlja;
4. Ukoliko neko ima neku značajnu inicijativu ili predlog, korisno je pisanim putem obavestiti moderatora i ostale sudionike, kako bi i oni bili spremni inicijativu podržati;
5. Prikladno se odenuti;
6. Poštovati ustaljen redosled sedenja (ukoliko je neko nov treba da sačeka da se ostali smeste);
7. Tražiti reč i ne upadati u reč predsedavajućem i drugim diskutantima;
8. Govoriti uljudno, sažeto i konkretno;
9. Poštovati stavove ostalih sudionika, ma koliko se razlikovali od sopstvenih;
10. Posle sastanka ne pričati o čemu se raspravljalo, odnosno šta je zaključeno pre nego što se zaključci potvrde;
11. U slučaju potpunog neslaganja, treba izdvojiti svoje mišljenje i tražiti neka se unese u zapisnik.

Prostorija za sastanke treba biti dovoljno velika i s dovoljno mesta za sve pozvane sudionike. **Preporučivo je da u dvorani za sastanke bude postavljen zidni sat, kako bi sudionici mogli pratiti vreme.** Stanje prostorije i opremu u njoj treba proveriti pre sastanka, ostavljajući vremena za hitne intervencije (svetlost, vazduh, toplina). Sudionicima sastanka treba staviti na raspolaganje dovoljne količine vode ili osvježavajućih napitaka. Sastanci su često zamorni i predsedavajući ne sme dopustiti ni jednom govorniku da skreće sa predmeta razgovora i troši vreme prisutnih. On treba na kraju rezimirati zaključke, upitati prisutne za prihvatanje, te se zahvaliti na saradnji i učestvovanju.

Na sastancima, dobru poslovnu kulturu pokazujemo ako:

- Pažljivo slušamo govornika;
- Ne prekidamo govornike i ne dobacujemo primedbe;
- Ne trošimo vreme drugih sudionika na trivijalna i nebitna pitanja;
- Na sebe skrenemo pažnju samo ako možemo izneti razumne ideje i rešenja za određeni problem.

Nedostatak poslovne kulture pokazujemo ukoliko:

- Prekidamo govornike;
- Ulizivački se odnosimo prema osobama višeg ranga;
- Pričamo dok drugi govore;
- Dobacujemo;
- Narcisoidni smo i arogantni prema drugima;
- Pokazujemo ljutnju i podižemo ton.

Poslovni sastanci često podrazumevaju i određeni **oblik razgovora ili dogovora više osoba**. U takvim situacijama korisna je dobra priprema, koja podrazumeva definisanje ciljeva, određivanje sagovornika i razmotranje svih opcije. Svim pozvanim učesnicima sastanka, potrebno je najaviti o **čemu će se razgovarati**, koliko je problem hitan i koje su činjenice bitne za razgovor. Nakon susreta sa osobom ili osobama koje sudeluju u poslovnim razgovorima, ne treba gubiti vreme u uvodnim pričama, nego nakon pozdrava i izmenjenih srdačnih reči, brzo preći na predmet i samu bit razgovora. Ako treba da neka **informacija ostane poverljiva**, potrebno je sugovorniku to naglasiti, kako bi on procenio hoće li ga to saznanje staviti u neugodnu situaciju. Otvorenost je dobra, aii nije uvek preporučljiva, jer može imati neželjene posledice. **Potrebno je postići ravnotežu između dve krajnosti, reći svima sve ili nikome ništa**. Potrebno je razmisliti šta je dobro i korisno za preduzeće.

9.7. Kultura poslovnog pregovaranja

Pregovori su posebna vrsta kulture poslovnih sastanaka u kojima svaka strana nastoji uljudno ostvariti svoje interese i potrebe. **Iz pregovora, obe strane treba da izadju sa nekim zadovoljenim potrebama, pa se pregovaranje smatra istovremeno, i davanje i uzimanje, te ne bi trebalo biti poraženih i pobednika.** ”Pregovaranje je proces koji koristimo kako bismo zadovoljili potrebe u situaciji kada neko drugi kontroliše ono što mi želimo. Putem pregovora obe bi strane trebalo zadovoljiti svoje

potrebe i to pravilnom podelom dobijenog i nedobijenog”²⁰⁷. Za pregovore je neophodna dobra priprema i kulturna klima, koje se obično sastoje od ovih aktivnosti:

1. Treba upoznati sebe, svoje mane i vrline, te proveriti svoju umešnost slušanja;
2. Pripremiti se temeljito tako da se prikupe sve potrebne informacije;
3. Priprema sopstvene strategije i eventualnih opcija u slučaju potrebe;
4. Učiniti pokušaj predviđanja ponašanja i argumenata druge strane;
5. Prepoznati potrebe drugih, uz korišćenje sledećih pitanja: **šta? kako? zašto? ko? kada? gde? koliko?**²⁰⁸
6. Pažljivo slušati i posmatrati ponašanje pregovarača;
7. Kontrolisati sopstvene emocije.

Temeljni cilj poslovnog pregovaranja je uveriti drugu pregovaračku stranu u ispravnost i opravdanost sopstvenih stavova i zahteva. Međutim, opravdanost i ispravnost predloga je relativna, ako druga pregovaračka strana o tome nema isto mišljenje. “Da bi se u pregovorima što bolje ostvarili sopstveni interesi, potrebno ih je voditi tako da drugima dopustimo uraditi ono što mi želimo” preporučuje **Džek Velč**. Za to su potrebna znanja i sposobnost uveravanja poslovnih saradnika u prihvatljivost sopstvenih stavova. Pri tome se treba služiti određenim retoričkim tehnikama. Evo nekoliko saveta za uspešno pregovaranje:

- **Služimo se što više primerima iz prakse;**
- **Dokumentujemo svoje tvrdnje;**
- **Budimo uporni i ne prihvatajmo “ne” kao odgovor;**
- **Najavimo mogućnost izbora, npr. konkurencije drugoj strani pregovorima;**
- **Pokažimo visok nivo znanja o problemu;**
- **Budimo uverljivi i verodostojni;**
- **Koristimo podatke i racionalan, a ne emotivan pristup;**
- **Iskoristimo, ako je potrebno, svoj autoritet i položaj, ali pri tome budimo taktični.**

Svakodnevni odnosi s okolinom usklađuju se putem pregovora. Čuvena je izreka **Dila Karnegija** “*Naši rodbinski, prijateljski i poslovni odnosi zbivaju se putem pregovaranja*”. Nije preporučljivo u pregovorima loše govoriti o svom preduzeću i kolegama. Važno je pokazati izuzetnu lojalnost i odanost interesima svoga preduzeća. Vodimo računa o poverljivosti materijala koji koristimo u pregovorima. Ponašati se etično i pošteno. Kašnjenje na poslovne sastanke znak je loših manira, te stvara nervozu i osećaj omalovažavanja osoba koje čekaju. Ako se oceni da se na sastanak ne može stići na vreme, potrebno je drugu stranu obavestiti što je moguće ranije. **U slučaju kašnjenja potrebno je izviniti se, a ne tražiti izgovore.** Kašnjenje nije samo neugodno za one koji čekaju, nego stvara probleme i onima koji kasne. Nemogućnost

207 Doc. dr Tatjana Cvetkovski – «*Poslovna komunikacija*», Megatrend, Beograd, 2007.g. str.136

208 Čuvena sintagma Radjarda Kiplinga.

da se pravilno psihički izvrši priprema za izlaganje sopstvenih misli stvoriće velike smetnje. Biće takođe teško brzo se uklopiti u već stvorenu atmosferu i neće se znati o čemu su prethodni govornici diskutovali.

9.8. Kultura poslovnog odevanja²⁰⁹

Odevanje se razlikuje od zemlje do zemlje, zavisno od tradicije, običaja i klimatskih uslova. No, i kod toga postoje standardni oblici odeće koja se koristi u pojedinim prilikama. **Lepo ponašanje i odevanje počinje od sitnica i prepoznaje se po sitnicama.** Počinje od izgleda odeće i svega onog što je dostupno našim čulima i percepciji u prvom kontaktu. Najčešće taj prvi kontakt predodređuje kasniji odnos između ljudi. Temelj poslovne i lične kulture jeste urednost, odnosno čistoća. Sva naša nastojanja da se ponašamo prema propisima bontona biće uzaludna ukoliko ljudi u našem društvu oseće miris, primerice znoja, ukoliko su nam nokti prljavi ili nam je kosa masna. **Dobar izgled u poslovnom svetu otvara mnoga vrata.**

Ono što važi za telo, važi i za odelo. Prvo pravilo je čistoća i urednost, a održavanje svakodnevni zadatak. Odeća treba biti primerena godinama, godišnjem dobu i prilici u kojoj se nosi. Odevanje ima svoja pravila i propise, ali ih uvek treba shvatiti kao okvir - najvažnije je da odevanje ne bude napadno. Potreban je sklad boja koji se može prepustiti ukusu i modnim trendovima. Kako će se neko odenuti i pojaviti na poslu, zavisi prvenstveno od toga **gde i šta radi i koliko godina ima.**

Za posebne svečane prigode oblači se frak, danju i uveče, za dnevne događaje tzv. jutarnje odelo, a za večernje izlaske smoking. Frak (svečano večernje crno odelo) oblači se za posebne svečane večere, večernja primanja i svečane obrede u zatvorenom prostoru tokom dana. Jutarnje odelo je poput fraka, takođe posebnog kroja u kombinaciji s jaknama, pantalonama, košuljom i kravatom usklađenih boja. Smoking (muško svečano popodnevno ili večernje jednobožno odelo) sastoji se od crne jakne uobičajene dužine sa svilenim reverima, prslukom, crnih pantalona s jednom svilenom trakom, bele košulje, kravate ili leptir mašne, te crnih cipela visokog sjaja.

Odevanje je danas dosta liberalno pa odela tamne boje u mnogim prigodama mogu nadomestiti frak i smoking. No, treba uvažiti sledeće:

- svečani prijem, balovi i slično: za muškarce smoking ili frak, a duge haljine za žene,
- večernja svečana događanja: za muškarce smoking, za žene duge haljine,
- službeni prijem danju i druge posebne prigode: tamnoplavo ili tamnosivo odelo za muškarce, prigodne haljine za žene,

209 Videti: David Robinson – «*Business etiquette*», Paris, 1999.g.

- rad u kancelariji: odela i haljine svetlih boja (siva, smeđa, plava), ali nikako sportske kombinacije,

- pogrebi: tamno odelo za muškarce, za žene crne haljine.

Ženama za svakodnevni posao preporučuje se odevanje u jednostavnije kostime. Kostim se može nositi u svako doba dana, a ako je u tamnijoj boji, odgovara i za večer. Gornji deo kostima se po pravilu ne svlači. **Za dobro odevanje nije uvek neophodno imati mnogo novca, nego pre svega ukus i smisla za kombinaciju i ne podlegati pomodarstvu.** Uvek вреди, staro pravilo "Nismo toliko bogati da kupujemo jeftine stvari". Odevanje **muškarca** je prvenstveno predodređeno vrstom posla i funkcijom koju obavlja. Bez obzira što neko možda voli sportski stil i ležeran način odevanja, neugodno će se osećati na poslovnim pregovorima zastupajući svoje preduzeće u društvu muškaraca koji obavezno nose odelo i kravatu. Izbor **odela** za muškarce treba da teži jednostavnosti i neupadljivosti. Za dnevna odela je najprikladnija siva boja u svim nijansama. Smeđa, plava i zelena boja u pravilu nisu za večernje izlaske. Jednoredna odela imaju prednost za kancelariju, a dvoredna su prikladnija za večernje izlaske. Za svečane prilike se preporučuju tamnoplave ili sivo-crne kombinacije. Potpuno crna odela se nose uglavnom u žalosti. Džins odeća za muškarce je prihvatljiva na poslovima koji zahtevaju ležernije odevanje, a moderne su i kombinacije džins pantalona sa sakoom ili kaputom. Cipele su važan deo muške garderobe, ali treba da budu uvek čiste, s ispravnim đonovima i neizlizanim petama. Crne cipele pristaju uz sva odela. Čarape se nose u istoj boji ili tonu s odelom.

Pantalone su omiljeni deo garderobe kod većine savremenih žena, ali zahtevaju vitku figuru. Vrlo ukusno deluju ženska elegantna odela i koriste se za svaku priliku. Kratke pantalone se nose samo za sport i izlete.

Košulje su uz kravatu jedini deo muške garderobe koji pruža mogućnost za slobodniju igru boja i kombinacija, ali pod uslovom da je košulja čista i ispeglana, te da njena boja skladno pristaje uz odelo. Bela košulja pristaje uz svako odelo, svetloplave i svetlosive uz plava i siva odela, a svetlozelene i žućkaste uz smeđe i zelene nijanse. Ukoliko je odelo sa šarama košulja bi trebalo biti jednobojna i obratno. Bolje je nositi košulje pastelnih tonova, nego jarkih, koje deluju napadno i pomalo primitivno.

Kravate sa šarama nose se uz jednobojna odela i jednobojne košulje, a jednobojne kravate uz košulje sa šarama. Dopuštena su blaga odstupanja ukoliko su šare diskretne. Boja kravate treba odgovarati prvenstveno boji odela. Boja i dezen kravate prepušta se ukusu pojedinca. Danas se nose vrlo maštovite kravate, ali ipak treba voditi računa da se izbegavaju neprimerene kombinacije.

Dužina suknje se može odrediti prema sopstvenom ukusu i modi, ali uvek treba imati u vidu da suviše kratka suknja nije prikladna za posao. Neka pravila čak zahtevaju da suknja na radnom mestu ne bude kraća od 10 cm iznad kolena. Nije preporučljivo džins nositi na posao, izuzev ako je to posao ili preduzeće koje po stilu neguje sasvim ležerno i sportsko odevanje.

Izboru cipela treba posvetiti posebnu pažnju, pogotovo ako se posao obavlja

stojeći. Udobnost je važnija od mode, a redovno čiste cipele važnije od svega. Ne treba zaboraviti da visoke potpetice zamaraju i da su prikladnije za večernje izlaske, nego za svakodnevni rad. Isto tako, treba voditi računa i o boji cipela, koja treba uklapati u ostale delove odeće i torbicu, kao i o sitnim ukrasnim detaljima, koji ne treba da budu upadljivi na dnevnoj obući.

Šeširi i kape se po boji i obliku prilagođavaju kaputu i odelu. Muškarci treba da skinu šešir uvek kada ulaze u zatvorenu prostoriju neke javne ustanove ili ugostiteljske objekte. Žene to ne trebaju činiti.

Torbe su po boji i obliku podređene haljini ili kaputu i treba ih uskladiti s bojom cipela.

Nakit, bez obzira da li je pravi ili bižuterija treba biti neupadljiv u prepodnevним satima. Velike naušnice bolje pristaju uz večernju garderobu, a mogu i smetati na poslu (telefon), kao i narukvice. U večernjim. satima mogu se nositi razne kombinacije i upadljiviji komadi nakita.

Maramica je takođe obavezan deo garderobe i po mogućnosti treba odgovarati boji odela ili košulje. Bela maramica pristaje u svakoj prilici.

Ruke nikad ne treba držati **u džepovima** za vreme razgovora, ni u društvu.

No, i pored dobre volje da se uvek dobro izgleda i lepo ponaša, postoje situacije u kojima se teško može kontrolisati lično ponašanje. Kako se najbolje izvući iz takvih situacija? **Evo nekoliko saveta**. Na primer, u situaciji kada se pojavi kijanje i kašljanje treba se okrenuti ili udaljiti od sagovornika i pokriti rukom usta. U takvim slučajevima preporučuje se da se ne pije pivo, koka-kola i druga gazirana pića. Ne preporučuje se dolazak na posao nahlađen i gripozan ili ako nekoga savlada zevanje, treba se okrenuti i pokriti usta, a poželjno je naći izvinjenje koje neće sagovornike navesti na pomisao da su dosadni. Izbegavati hranu koja nadima i gazirana pića, koja mogu izazvati nekontrolisani zvuk. Da bi se otklono neugodan zadržavanje iz usta, potrebno je pored redovnog posećivanja zubara, uvek imati pri ruci neki osvežavajuću bombonu, žvakaću gumu ili dezodorans za usta.

KADA JE SVE NA ISTOM NIVOU POBEDIĆE ONA OSOBA KOJA SE BOLJE PONAŠA.

**POJAM STRATEGIJSKOG
MENADŽMENTA**

Strategijski menadžment je koncept koji uključuje strategijsko planiranje i strategijsku akciju u situaciji kada se okruženje brzo menja a otpori sredine rastu, odnosno kada se pojavljuje gep između organizacije i okruženja. U tom slučaju strategijskim menadžmentom se smanjuje raspon nastalog jaza između sredine i preduzeća. Prema tome, strategijski menadžment je kontinuirani proces koji uključuje strategijske odluke i strategijsko ponašanje u realizaciji odluka.

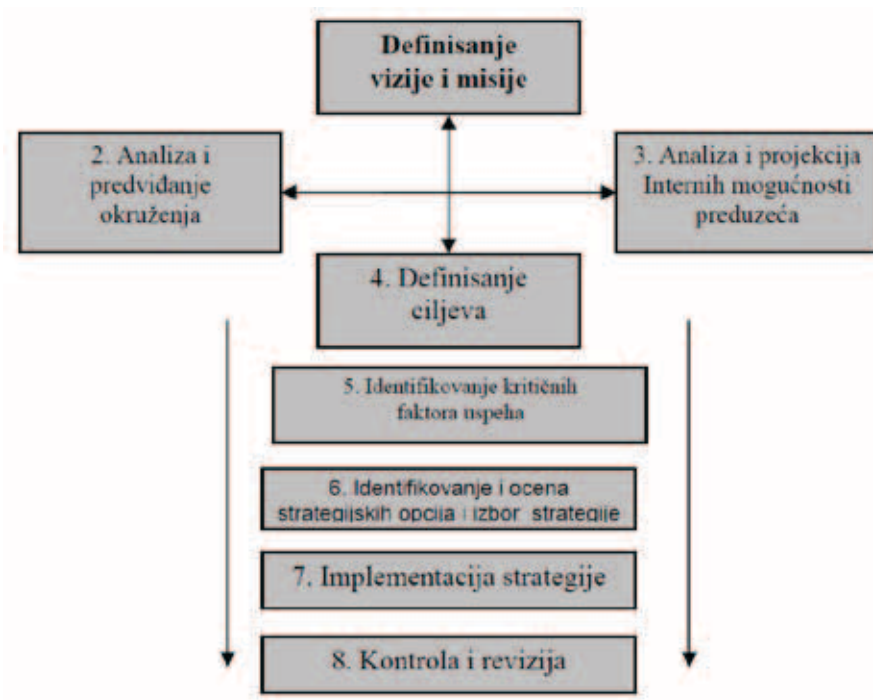
Uloga strategije u preduzećima usmerena je uglavnom na pronalaženje najboljih načina za ostvarenje planiranih ciljeva. Ovu ulogu ostvaruje kroz kombinovanje raspoloživih resursa (ljudskih i materijalnih) i ostalih konkurentskih prednosti poslovnog sistema u nameri da postigne najviši mogući stepen efikasnosti i efektivnosti poslovnog sistema, i da adekvatno odgovori na sve izazove i ograničenja iz okruženja.

Kao koncept pojavio se početkom 70-ih godina i tumačen je na više načina. Vezivan je za organizaciju i okruženje. Zatim, za odluke gde je posmatran kao skup odluka, ciljeva i strategija. Imao je i akcioni pristup, kada je pored odlučivanja preduzimao i određene akcije.

Strategijski menadžment se uglavnom bazira na pet elemenata:

1. inspirativnoj misiji,
2. agresivnim i merljivim ciljevima (kratkoročnim i dugoročnim),
3. preduzetničkom duhu,
4. regularnom i transparentnom feedback-u i
5. vidljivim i brzim menadžment odlukama.

Strategijski menadžment predstavlja osnovu za usmeravanje poslovanja u turbulentnoj sredini. On uključuje donošenje odluka o misiji, ciljevima, pravcima i načinima njihovog ostvarivanja, alokaciji resursa, kao i kreiranju sistema za podršku. Strategijski menadžment zahteva poznavanje sistemskog pristupa preduzeća i sklop odnosa sa okruženjem. Pored ostalog, i iz tog razloga je u domenu top menadžmenta.



Slika 15. Elementi procesa stratejskog menadžmenta²¹⁰

Stratejski menadžment treba da pruži odgovore na mnoga pitanja. Pre svega potrebno je da utvrdi postojeću poziciju preduzeća i sagleda sve njegove mogućnosti i sva ograničenja, koja mogu da nastanu izvan i unutar poslovnog sistema. Dalje je potrebno da se jasno na bazi prethodnih podataka utvrdi željena i moguća pozicija preduzeća i na kraju da se definišu načini kako da se do željene pozicije dospe.

1. RAZVOJNA POLITIKA

Razvojna politika može se definisati kao skup načela, kriterijuma i principa, kojima se preduzeće usmerava i rukovodi u procesu donošenja upravljačkih odluka. Razvojna politika je zasnovana na viziji razvoja, putem koje se teži istu pretvoriti u stvarnost. Razvojna politika pretpostavlja niz promena u sredini i smernice da se te promene iskoriste za ciljeve boljeg budućeg poslovanja. Dobra razvojna politika treba da bude bazirana na što dužem vremenskom i što širem prostornom horizontu, tako da dugoročna predviđanja tehnoloških tržišnih i društvenih kretanja moraju biti nužnost za utvrđivanje i realizaciju razvojne politike. Razvojna politika predstavlja

²¹⁰ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Stratejski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998. str. 148.

dugoročnu politiku, vremenski dovoljno prostornu da se u njoj izvrši promena svih faktora relevantnih za predmet poslovanja preduzeća.

Razvojna politika takođe predstavlja osnovu za realizaciju investicione politike. Dakle, razvojna politika se bazira na faktorima koji mogu da utiču na poslovanje preduzeća, pri čemu uvažava dugoročne ciljeve, kao realnu pretpostavku za izbor strategije razvoja. Smatra se da politika odražava filozofiju razvoja, a strategija čini konkretizovanje tog razvoja kroz odabir pravca i metoda delovanja.

Razvojna politika je okrenuta istovremeno prema eksternim i internim faktorima razvoja i rasta, sa ciljem da optimizira svoje ponašanje i usmeri ga u budućnosti prema planiranim razvojnim namerama. Prema tome, razvojna politika predstavlja principe ili načela koji čine osnovu odlučivanja prilikom sprovođenja razvojnih akcija.

Razvojna politika posebno dobija na značaju kada se govori o velikom poslovnom sistemu, koga karakteriše decentralizovan način upravljanja.

U ovakvim preduzećima da bi upravljačke odluke bile usklađene, a one dolaze iz mnogo centara, neophodno je da razvojna politika bude jasna i jedinstvena, unapred znana i razumljiva za sve aktere koji je sprovode.

2. STRATEGIJE RAZVOJA

Strategije su skup koordinisanih aktivnosti za potrebe izvršenja zadataka i ispunjenja ciljeva preduzeća.

Tokom polovine dvadesetog veka nastala su dva pristupa razvojnim strategijama. Oba su bila direktno u zavisnosti od nivoa liberalizacije i opredeljenosti tržišta prema izvozu, tako da su jasno definisana dva oblika, i to: **strategija otvorenih tržišta i strategija uvozne supstitucije**.²¹¹

Strategija otvorenih tržišta podrazumeva otvorenost tržišta jedne privrede i njenu opredeljenost prema izvozu.

Strategija uvozne supstitucije opredeljena je razvoju domaće proizvodnje radi zadovoljenja potreba na sopstvenom tržištu.

Strategija otvorenog tržišta je proaktivna. Svojom otvorenošću ona omogućava lakše i bolje povezivanje privrednih subjekata između zemalja i njihovih privreda. Samim tim, takva strategija dozvoljava transfer tehnologije, znanja i iskustava drugih subjekata na domaće terene, čime se znatno pospešuje brzina i kvalitet privrednog razvoja.

Ovaj tip strategije je karakterističan za razvijene, kapitalističke privrede koje se odlikuju otvorenošću prema drugim privredama, pa je samim tim i njihov razvoj u velikoj meri poodmakao od zatvorenih privreda. Socijalističke privrede i njihova tržišta se prema tome odlikuju zatvorenošću i pretežno zasnivaju razvoj na

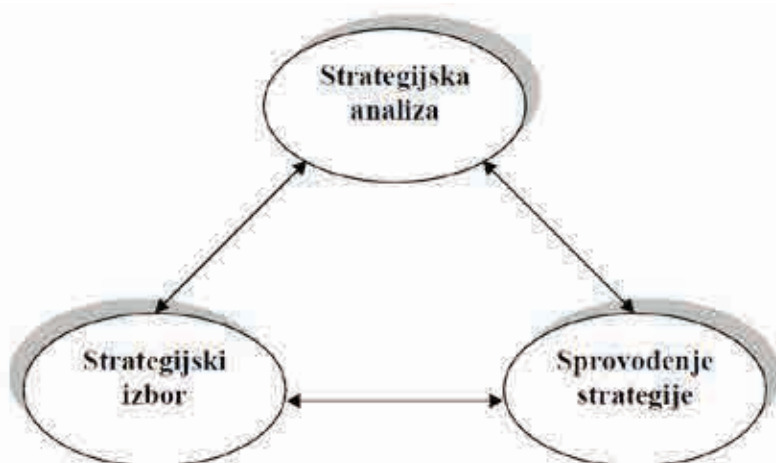
211 Stojanović I., *Ekonomija*, Megatrend, Beograd, 2003, str. 177 i 178.

sopstvenim tehnologijama, slabim iskustvima i lošem menadžmentu. Ovim tipom razvoja prenatlašen je uticaj države, a zaštita domaćeg tržišta se bazira na brojnim kontrolama ili direktnim preprekama kojima se ograničava uvoz.

Strategija predstavlja odabrani način putem kojeg se želi ostvariti utvrđena razvojna politika i postići odgovarajući poslovni ciljevi. Osnovni cilj preduzeća je opstanak, dok su ostali ciljevi u zavisnosti od ambijenta okruženja. Da bi se formulisala strategija, potrebno je prethodno formulisati ciljeve, a potom utvrditi odgovarajući način za dostizanje istih.

Strategijski razvoj preduzeća uključuje tri područja aktivnosti:

1. strategijsku analizu,
2. strategijski izbor i
3. strategijsku promenu.²¹²



Slika 16. Globalni elementi strategijskog menadžmenta²¹³

Strategijska analiza omogućava preduzeću da sagleda i shvati dešavanja u okruženju. Ukoliko, analiza pravilno utvrdi stanje stvari, utoliko će biti odabrani logični pravci delovanja sa povećanom verovatnoćom u povoljan ishod poslovanja.

Strategijski izbor čini odabir najrealnijih pravaca delovanja i njegovih alternativa. On predstavlja logičan nastavak strategijske analize i po pravilu se uvek oslanja na nju.

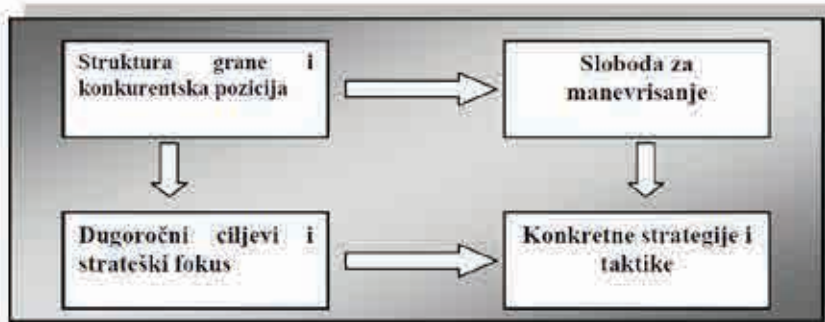
Strategijska promena je rezultat strategijske analize i izbora. Uspešnost promena je direktno vezana za prethodne aktivnosti, te ako ne dođe do željene pozicije, ne može se ni strategija u načelu smatrati uspešnom.

²¹² Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem*, Savremena administracija, Beograd, 1993.

²¹³ Isto

Utvrđivanje strategije preduzeća će biti dobro, ukoliko postoji stratezijska vizija, pa se iz tog razloga i postavljanje strategije preduzeća smatra vizionarskim poslom.

U kom pravcu i kojim intenzitetom će se kretati razvoj strategije razvoja, zavisi od okvira slobode delovanja preduzeća.



Slika 17. Sloboda izbora strategije²¹⁴

Prema intenzitetu razvoja preduzeća se mogu podeliti na poziciona i inovativna.

Poziciona preduzeća primenjuju reaktivne strategije, pri čemu se bave postojećim problemima ne posvećujući pažnju budućim. Strategija im je zasnovana na poboljšanju poslovanja, pa im je i struktura organizacije formalizovana i podeljena po funkcijama.

Nasuprot njima inovativne organizacije iniciraju promene u okruženju i koriste prednosti novih tehnologija. Organizacija im je fleksibilna i neformalna.

U zavisnosti od autora, vršena je sistematizacija strategija na više načina, a sve u značaju od kriterijuma koji su uzimani kao relevantni.

Često se pojavljuju strategije u vidu:

- strategija rasta,
- strategija stabilizacije i
- strategija smanjivanja.

Kod ovih strategija osnovni činioci su pravac i metod, kojim se teži ostvariti odabrani razvoj.

U zavisnosti od nivoa na kome se sprovode, strategije se dele na:

- strategije na korporativnom nivou,
- strategija na poslovnom nivou,
- strategija na funkcionalnom nivou.

214 Lele M., *Creating Strategic Leverage*, John Wiley, New York, 1999.

Na korporativnom nivou utvrđuju se najbitnije funkcije razvoja, koje se inicirane od vrha sprovode prema nižim nivoima.

Niži nivoi su samostalni sve dok deluju u skladu sa utvrđenom razvojnom politikom ili do limita koji im je odredio viši nivo.

Postoji i podela strategija razvoja na:

- horizontalni razvoj,
- vertikalnu integraciju i
- diversifikaciju.

Horizontalni razvoj zasnovan je u okviru postojećeg poslovanja. Osnovne aktivnosti ovog razvoja bazirane su na: povećanju svog tržišnog učešća, identifikaciji konkurenata, razvoju postojećeg proizvoda ili usluge i slično.

3. STRATEGIJE RASTA

Postoje četiri osnovne strategije rasta:

- strategija penetracije tržišta,
- strategija razvoja proizvoda,
- strategija razvoja tržišta i
- diversifikacija.

Pored ovih strategija često se strategijom rasta smatra i strategija vertikalne integracije (integracija unapred i integracija unazad).



Slika 18. Strategije rasta²¹⁵

Strategija penetracije tržišta primenjuje se na tržištima u kojima preduzeće plasira svoje proizvode, ali postoje potrebe za još proizvoda (postoji tražnja) iste

215 Vojnović B., Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor 29-31. maj/2009. str. 73.

vrste. Karakteristike proizvoda su prihvatljive od strane kupaca, preduzeće ima stabilnu konkurentsku prednost. Prema tome, strategija penetracije (prodiranja) na tržište, podrazumeva plasiranje postojećih proizvoda na postojeće tržište u većem obimu. Ova strategija je primenjiva u situaciji kada postoji zadovoljavajući proizvod i nezasićeno tržište.

Strategija razvoja proizvoda primenjuje se u situacijama postojanja dobrog proizvoda, ali prezasićenosti postojećeg tržišta.

Pouzdana je u situacijama kada:²¹⁶

- postoje kanali koji su raspoloživi i pozdani, ekonomični i dobrog kvaliteta,
- preduzeće ima zadovoljavajuće performanse poslovanja,
- postoji nepokriveno i nesaturirano tržište,
- preduzeće ima potreban kapital i kadrove za dalji razvoj,
- ima viškove neiskorišćenih kapaciteta,
- preduzeće u osnovnoj delatnosti postaje globalno.

Ova strategija se smatra za strategiju malog rizika, jer preduzeće sa postojećim proizvodom istupa na nova tržišta. Iz tog razloga najvažnije aktivnosti prilikom implementacije ove strategije su usmerene na promociju i distribuciju.

Strategija razvoja proizvoda se koncentriše na usavršavanje proizvoda i penetriranje na postojeće tržište. Primenjuje se kada postoji mogućnost da se poboljšanjem ili zamenom postojećeg proizvoda pridobiju novi kupci ili navedu postojeći da zamene stari proizvod sa novim ili modifikovanim.

Ova strategija je primenjiva kada:²¹⁷

- preduzeće poseduje dobar proizvod u fazi zrelosti,
- preduzeće posluje u grani sa brzim tehnološkim razvojem,
- konkurenti nude bolji kvalitet po istim ili sličnim cenama,
- preduzeće poseduje dobar istraživačko razvojni sektor.

Strategija se može realizovati stvaranjem novog prihvatljivog proizvoda ili adaptacijom i inoviranjem postojećeg, koje će potrošači prihvatiti.

Rizik u sprovođenju strategije razvoja proizvoda najprisutniji je u tome da li će proizvod biti prihvaćen od strane korisnika.

216 David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Columbus, 1986.

217 David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Columbus, 1986. str, 65.

Diversifikacija kao strategija usmerena je na nove proizvode i nova tržišta. Strategija se primenjuje u situacijama kada:

1. Tržište i proizvod sa svojom širinom odnosa ne daju odgovarajuće rezultate, odnosno dolazi do pada tražnje za postojećim proizvodima, a na tržištu se pojavljuje povećana konkurencija.
2. Druge strategije ne daju odgovarajuće rezultate ili kompanija želi bolje poslovne rezultate.
3. Dolazi do stvaranja novih proizvoda, koji mogu biti plasirani na nova tržišta.

Nivo diversifikacije može da se kreće od pojedinačnih poslova, gde najveći deo prihoda dolazi od jednog područja poslovanja, što čini nizak nivo diversifikacije do vrlo visokog nivoa diversifikacije kod kojeg manji deo prihoda dolazi iz primarnog područja poslovanja.

Diversifikacija kao metod razvoja može se pojaviti u dva oblika, i to:

- diversifikacija u okviru iste grane i
- diversifikacija po nesrodnim delatnostima.

Prednost prve vrste diversifikacije je u koršćenju unutrašnjih resursa, iz razloga što se radi o operacijama po srodnosti u okviru iste grane.

Kod diversifikacije po nesrodnim delatnostima, potrebni su novi resursi, pa je samim tim i rizik uvećan, ali ako je proizvod u fazi zrelosti, ovo predstavlja jedini način za dalji opstanak i razvoj preduzeća.



Slika 19. Strategija razvoja putem diversifikacije²¹⁸

Strategija razvoja putem difersifikacije može se ostvariti kroz razvoj tržišta ili proizvoda.

Tada se pojavljuju sledeći oblici strategija:

- isti proizvod ili usluga, na poznata tržišta ili *strategija širenja asortimana*,

²¹⁸ Vojnović B., *Osnovi upravljanja*, Monografija, NBS, Beograd, 2011.

- isti proizvod ili usluga, na nova tržišta ili *strategija razvoja tržišta* i
- novi proizvod ili usluga, na nova tržišta ili potpuna *difersifikacija*.

Potpuna diversifikacija se može ostvariti i postupno, tako što će biti plasiran novi proizvod na poznato tržište, a potom na novo tržište.

Vertikalna integracija kao strategija prisutna je u dva oblika:

- vertikalna integracija unapred i
- vertikalna integracija unazad.

Cilj vertikalne integracije unapred je da se preuzmu poslovi svojih kupaca. Ovo se može postići stvaranjem prodajne mreže, odnosno trgovinske mreže gde proizvođač određenih proizvoda vrši njihovu prodaju neposredno. Vertikalnom integracijom unapred smatraće se i preuzimanje već postojećih trgovinskih preduzeća i slično.

Vertikalna integracija unazad podrazumeva preuzimanje poslova od svojih dobavljača, kao što su nabavka sirovina, materijala ili komponenti potrebnih za stvaranje osnovnog proizvoda. Takođe, i preuzimanje dobavljačkih preduzeća biće vertikalna integracija unazad.

4. GENERIČKE STRATEGIJE

Generičke strategije su univerzalne strategije. Njihova univerzalnost je u tome što ih je moguće primeniti u organizacijama svih tipova, nezavisno da li se radi o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, proizvodnoj uslužnoj ili nekoj drugoj.

Prema Porteru²¹⁹, postoje dva modela, odnosno tipa konkurentske prednosti, koji nastaju na osnovu niskih troškova ili na bazi diferenciranja. Od dva definisana tipa konkurentske prednosti nastaju tri generičke strategije: vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje (troškovna umerenost i usmerenost na diferenciranje).

Tabela 19. Generičke strategije

1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
3.1. Troškovna usmerenost	3.2. Usmerenost na diferenciranje

Prve dve strategije, vođstvo u troškovima i diferenciranje imaju cilj da ostvare konkurentsku prednost na širem tržištu.

Obe varijante treće generičke strategije usmerene su na dostizanje konkurentnosti na ciljanom, užem segmentu tržišta kroz prednost u troškovima ili diferenciranje.

Prema strategiji vođstva u troškovima, teži se proizvodnji po nižim cenama od konkurenata. Tada se proizvodi prodaju po nižim ili istim cenama sa

219 Porter E.M., *Competitive Advantage* The FreePress, New York, 1985.

konkurentima, ali preduzeće ima smanjene troškove proizvodnje. To omogućava kompaniji veći profit. Očigledno je da se ovom strategijom usmerava na široko tržište i prosečnog potrošača.

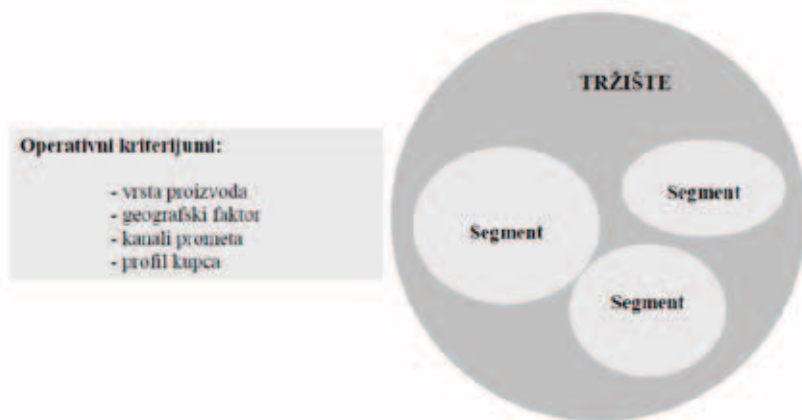
Strategijom diferenciranja se nastoji da kompanija stekne konkurentnost na bazi proizvoda ili usluga, tako što će ponuditi jedinstven proizvod sa karakteristikama koje nema konkurentski proizvod ili usluga.

Za tu dodatnu vrednost zaračunava se viša cena, jer takve proizvode kupuju korisnici, koji žele da dobiju nešto više nego što im nudi klasičan proizvod. Ovom strategijom ostvaruje se dodatani profit iz uvećane cene proizvoda ili usluga.

Strategija diferenciranja usmerena je na zadovoljenje potreba jedne grupe potrošača. Razlog formiranja ove strategije može biti nemogućnost preduzeća da ostvari značajniju konkurentsku prednost na postojećem tržištu, pa svoje snage usmerava na određeni segment, gde svojim znanjem i kapacitetima može da bude konkurentno ili ukoliko postoji određeni segment tržišta sa posebnim potrebama, a preduzeće je tu uočilo svoju šansu.

5. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Cilj procesa segmentacije je da poveća konkurentnost preduzeća na bazi što boljeg zadovoljenja kupaca. Procesu segmentacije prethodi identifikovanje novih mogućnosti, kako proizvoda tako i tržišta. Svako tržište, kao i zahtevi potrošača se razlikuju. Zadatak marketinga kompanije je da to utvrdi i podeli kupce u grupe, odnosno segmente i da prepozna njihove potrebe.²²⁰



Slika 20. Segmentacija tržišta

220 Cvijanović Drago, Cvijanović Gorica, Puškarić Anton, „Marketing i ekološka poljoprivreda“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2011, UDK 658.8, 631.147, ISBN 978-86-82121-96-1, COBISS.SR-ID 185934092.

Prilikom segmentacije primenjuje se veći broj kriterijuma u cilju identifikovanja tipova kupaca i njihove kategorizacije.

Pri segmentaciji potrebno je sagledati unutrašnje mogućnosti kompanije i spoljašnje potrebe kupaca. Tim pristupom omogućava se zadovoljenje potreba obe strane i mogućnost uspešne primene segmentacije.

Segmentacija se može pojaviti u više oblika kao:²²¹

- strateška segmentacija,
- bolt-on segmentacija,
- organizaciona segmentacija i
- prodajna segmentacija.



Slika 21. Prototipovi segmentacije u kompanijama

Prodajna segmentacija je delimična segmentacija. Njene aktivnosti su usmerene i ograničene samo na prodajne aktivnosti i nisu osnova za stvaranje suštinskih odnosa između kupaca i preduzeća u celini.

Organizaciona segmentacija se zasniva na podeli po grupama proizvoda i zavisna je od organizacione kulture u kompanijama. Zaposleni pripadaju određenim delovima organizacije, što je u zavisnosti od određene vrste proizvoda.

Bolt-on segmentacija je sredstvo za sprovođenje marketinških programa. Postoji isključivo u okviru poslovne funkcije marketinga i primenjuje se na operativnom nivou. Nedostatak je jer ne može da ima vodeću ulogu u poboljšanju proizvoda ili tržišta na strateškom nivou.

Strateška segmentacija se sprovodi u čitavoj organizaciji, gde preovladavaju segmenti po grupama kupaca, ali i unutar organizacije.

221 McDonald M., Dunbar I., Market Segmentation – How to do it how to profit from it, Palgrave Publishers, 1995.

Tabela 20. Mogući kriterijumi segmentacije

Psihografski	Demografski	Bihevijoristički	Geografski
<ul style="list-style-type: none">- društveni sloj- način života- lične karakteristike	<ul style="list-style-type: none">- životno doba- pol- veličina porodice- zanimanje- obrazovanje- religija- nacionalnost- lična primanja	<ul style="list-style-type: none">- znanje- stav prema proizvodu- način upotrebe proizvoda- način reakcije	<ul style="list-style-type: none">- države- regioni- pokrajine- gradovi

ISTRAŽIVANJE I
.....
MARKETING STRATEGIJE
.....
U FUNKCIJI ODRŽIVE
.....
KONKURENTSKE
.....
PREDNOSTI
.....

Kreiranje i implementacija marketing strategije podrazumeva aktivan odnos prema tržišnim kretanjima i internim mogućnostima preduzeća. Tržišni uspeh je determinisan sposobnošću preduzeća da prepozna atraktivne tržišne segmente, identifikuje ključne faktore uspeha i razvije proizvodne procese kojima će da stekne konkurentnu prednost na tržištu.²²²

Preduzeća su suočena sa sve većom turbulentnošću tržišta i potrebom da prikupljaju informacije na osnovu kojih će moći pouzdanije da predvide ključne promene. Preduzeće koje prihvata i uspostavlja marketing kao koncepciju poslovanja, kroz prvu fazu u kreiranju marketing strategije, primenjuje istraživanje. Dobijene informacije, su osnova za pravac i intenzitet budućih promena. Strategijska orijentacija, uz uvažavanje karakteristika tržišta, resursa preduzeća i funkcionalne koordinacije u njenoj organizacionoj strukturi, određuje strategije poslovanja, koje omogućavaju preduzeću da se adekvatno ponaša i kontinuirano ostvaruje bolje poslovne rezultate. Sprovedena anketa na uzorku od 104 preduzeća jugoistočne i južne Srbije u 2008 godini, koja daje određene informacije o stanju marketinških znanja u našim preduzećima, pomaže u formulisanju marketing strategija koje su u funkciji održive konkurentske prednosti.

Značaj istraživanja za definisanje marketing strategija i održive konkurentske prednosti prikazan je u nekoliko poglavlja:²²³

1. metode istraživanja,
2. istraživanje u funkciji razvoja,
3. koncept marketinga,
4. praktični rezultati istraživanja o primeni marketing koncepta u organizacijama i
5. definisanje marketing strategija.

Da bi se strateški menadžment prilagodio marketinškom okruženju mora sve više da se rukovodi tržištem. Nakon što dobije odgovarajuće informacije o potrebama tržišta i pružanju usluga, preduzeće proverava ispravnost prethodne poslovne koncepcije i prelazi na novu marketing filozofiju. Pod filozofijom marketinga podrazumeva se integralni pristup sa ciljem ostvarenja dugoročnog prihoda iz obima prodaje, zadovoljenje dugoročnih potreba potrošača putem adekvatnih usluga i proizvoda, kao i delova društva koji su zainteresovani za poslovanje preduzeća. Već kroz samu integralnost pristupa marketinga tržištu, vidi se namera i potreba za respektovanjem

222 Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran (2009): „Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija nacionalnog značaja. ISBN 978-86-82121-74-9, CIP 658.8:631–339.13:63(497.11), COBISS. SR-ID 170541836.

223 Riznić D., Vojnović B., Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentske prednosti*, časopis Industrija, 2/2010. str. 92-119. Ekonomski institut, Beograd.

zahteva tražnje, koja donosi dobra rešenja da se kroz pravilnu poslovnu politiku na svim nivoima realizuju ti zahtevi.

Preuzimajući vodeću ulogu u razvoju i primeni strategije, uloga marketinga je trostruka.²²⁴ Prvi i najvažniji zadatak marketinga je da utvrdi zahteve potrošača i da sa njima efikasno upozna čitavu organizaciju. To uključuje vođenje relevantnih istraživanja da bi se otkrilo ko su potrošači i šta žele. Nije uvek jasno ko su potrošači. U nekim slučajevima kupci ne moraju da budu i potrošači ili korisnici. Organizacija koja može potrošačima da pruži nešto što je bliže onome što oni žele od onoga što očekuju ima mogućnost ne samo da zadovolji već i da oduševi svoje potrošače. Očekivanja, želje i potrebe potrošača moraju da se razumeju i jasno prenesu onima koji su zaduženi za projektovanje proizvoda ili usluge, onima koji su zaduženi za njihovo kreiranje i proizvodnju, kao i onima odgovornim za njihovu isporuku.

Drugi zadatak marketinga je odlučivanje o konkurentskom pozicioniranju koje će se usvojiti. Razumevanje da su tržišta heterogena i sačinjena od različitih segmenata od kojih svaki ima drugačije zahteve, od u suštini istih ponuda, dovodi do potrebe da se jasno odluči koje ciljno tržište ili tržišta organizacija želi da opslužuje. Takva odluka se donosi na osnovu dve grupe faktora. Prvo, koliko su alternativni potencijalni ciljevi privlačni. Drugo, koliko kompanija može da ispuni svaki potencijalni cilj u odnosu na konkurente. Dugim rečima koliko odgovarajuće snage ili kompetentnosti kompanija može da ubaci u opsluživanje tržišta.

Treći bitan zadatak marketinga je da prikupi sve relevantne resurse organizacije za planiranje i sprovođenje obezbeđivanja zadovoljstva potrošača. To uključuje obezbeđivanje da svi članovi organizacije ostvare koordinirani rad na zadovoljavanju potrošača i da nikakav postojeći ili potencijalni propust ne bude između dizajniranja, proizvodnje i isporuke ponude. U sferi usluga ima mnogo posla u cilju utvrđivanja faktora koji mogu da dovedu do propusta u procesu projektovanja i pružanja ponude potrošačima. Centralna uloga marketinga je da vodi projekat tako da se minimiziraju propusti i time osigura zadovoljstvo potrošača kroz isporuku visokog kvaliteta (koji odgovara svrsi) usluga.

Na osnovu uvažavanja ovih zadataka i istraživanja urađenog u preduzećima jugoistočnog dela republike, koji je ekonomski manje razvijen od proseka Srbije, definisane su postojeće i moguće strategije daljeg razvoja i održive konkurentске prednosti.

224 Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran (2009): „Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija nacionalnog značaja. ISBN 978-86-82121-74-9, CIP 658.8:631–339.13:63(497.11), COBISS. SR-ID 170541836.

1. METODE ISTRAŽIVANJA

Redefinisanje tržišnog i konkurentskog prostora je kontinuiran zadatak, pre svega marketing menadžmenta preduzeća. Shodno tome, od marketinga se očekuje da ostvari kontakte sa spoljnim akterima (konkurencijom i klijentima) koji imaju nezavisno postojanje. Sam opstanak preduzeća zavisi od toga koliko se dobro menadžment prilagođava tržišnim uslovima koji su pod uticajem aktivnosti velikog broja tržišnih aktera. Pri tome, marketinški posao se pojavljuje u dva oblika – u formulaciji strategije i organizaciji menadžmenta različitih tržišno orijentisanih aktivnosti prodaje, reklamiranja, proizvodnje i istraživanja tržišta, fizičke distribucije itd.²²⁵

Uspešna organizacija će u budućnosti sve više biti usmerena na potrošača, a ne na proizvod ili tehnologiju, i to uz pomoć vladanja informacijama o tržištu koje povezuju mišljenje potrošača i sve firmine procese obezbeđivanja vrednosti. Uspešna marketinška organizacija raspolaže svim veštinama potrebnim za vođenje višestrukih procesa strateškog marketinga, za koje se u velikom broju doskora nije ni smatralo da spadaju u domen marketinga. Od početka trećeg milenijuma stalno se razmatra pitanje da li je marketing, kao pristup biznisu i funkcija biznisa, počeo da se razvija, dostigao zrelost ili stagnira, odnosno opada. Dok su pre desetak godina mnogi menadžeri pogrešno tumačili marketing i smatrali ga samo novim imenom za prodaju i reklamu, današnji menadžeri umeju da ponude tačnu udžbeničku definiciju marketinga, u čijoj osnovi je utvrđivanje i zadovoljavanje zahteva potrošača uz ostvarivanje određenog profita, ali i tvrđnju da je njihov biznis „tržišno orijentisan“.²²⁶

*Funkcija istraživanja predstavlja značajan element marketing koncepcije, jer je osnovni cilj ove komponente pridobijanje podataka o karakteristikama i potrebama tražnje. Pre definisanih potrebnih akcija važno je da se utvrde osnovna polazišta marketing koncepta. Isto tako, pored istraživanja tržišta, propaganda, organizacija prodaje i pružanje usluga predstavljaju instrumente poslovne politike. Gledajući na navedeno sledi i da koncepcija marketinga sveukupno sačinjava instrument strukture poslovanja jednog sistema, pa se tek pridobijanjem odgovarajućih podataka može pristupiti realizaciji marketinških zadataka.*²²⁷

225 Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran (2009): „Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija nacionalnog značaja. ISBN 978-86-82121-74-9, CIP 658.8:631–339.13:63(497.11), COBISS. SR-ID 170541836.

226 Cvijanović Drago, Cvijanović Gorica, Subić Jonel (2007): „Ecological, Economic and Marketing Aspects of the Application of Biofertilisers in the Production of Organic Food“, “ENVIRONMENTAL TECHNOLOGIES - NEW DEVELOPMENTS”, ISBN 978-3-902613-10-3, ARS Vienna, I-Tech Education and Publishing KG, Kirchengasse 43/3, A-1070 Vienna, Austria, EU;

227 Vojnović B., *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, 2009, vol. 40, br. 1, str. 27-32.

Marketing istraživanje je organizaciona aktivnost koja ovu filozofiju orijentisanosti ka tržištu prevodi u svakodnevne postupke. Pored toga što prate promenljivo marketing okruženje, menadžeri moraju da steknu i posebna saznanja o svojim ciljnim tržištima. Dobrim menadžerima potrebne su informacije koje bi im pomogle u interpretiranju ostvarenih rezultata, ali i u planiranju budućih aktivnosti. Marketing menadžerima su potrebne pravovremene, precizne i upotrebljive informacije o potrošačima, konkurentima i njihovim brendovima. Oni treba da donesu najbolje moguće taktičke odluke u kratkom roku i strateške odluke u dugom roku. Ispitivanje tržišta je multidisciplinarno, jer se primenjuje veliki broj nauka kao što su: psihologija, statistika, sociologija, matematika, opšta teorija ekonomije i niz drugih. Metode istraživanja tržišta mogu se zasnivati na široj primeni različitih disciplina pa shodno tome se mogu podeliti na: kvantitativne i kvalitativne.²²⁸

1.1. Kvantitativne metode

Kvantitativna grupa metoda bazira se na prirodnim naukama kao što su statistika i matematika. Izvori podataka se mogu pribaviti putem sopstvenog istraživanja ili već postojećih statističkih podataka i podataka koje preduzeće poseduje. Grupa kvalitativnih metoda oslanja se uglavnom na psihologiju, koja se primarno orijentiše na motive potrošača. *Brojne su tehnike sprovođenja ovih metoda (lični intervjui, telefonski, poštom, e-mail i dr.) i razlikuju se u stepenu obuhvata, pouzdanosti, brzini prikupljanja informacija, troškova i drugim karakteristikama.*²²⁹

Kvantitativne metode istraživanja tržišta se dele na:

- istorijsku metodu ili metodu direktnih podataka,
- metodu ispitivanja i
- metodu eksperimenta.

Istorijska metoda ili metoda direktnih podataka se odnosi na statističke podatke i metode kao što su: prosečne vrednosti, varijacije, indeksi, kretanje trendova, korelacija i regresija. Kvantitativne metode predstavljaju dobar prilaz istraživanju sadašnjih i budućih kretanja na tržištu. Ova metoda zasnovana je na gravitacionom modelu i modelu tržišnih segmenata. Gravitacioni model primenjuje metodologiju regresione i korelacione analize u zavisnosti da li je statističko istraživanje zasnovano između dve ili više pojava na čijoj se osnovi vrši predviđanje ili se analizom dokazuje

228 Videti: Cvijanović D., (2010): „*EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA*“, Applied Studies In Agribusiness And Commerce APSTRACT Official periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce AGRIMBA, AGROINFORM PUBLISHING HOUSE; HU- ISSN 1789-221X – Electronic Version: ISSN 1789-7874; <http://www.apstract.net>; Vol. 4. Numbers 3-4.2010. str. 11 - 18.

229 Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004. str. 102.

promenljivost jedne pojave u zavisnosti od promene druge. Prva pojava je zavisno, a druga je nezavisno promenljiva.

Model istraživanja tržišta putem tržišnih segmenata je metoda statistike za određivanje klasifikacije segmenata po značaju, koji se još naziva metod diskriminacione analize ili metod "I odstojanja" (Mehalanobisovo i Frešovo odstojanje). Karakteristika u ovom modeliranju i istraživanju tržišta je da se utvrđuje bazni segment, koji je najnepovoljniji u nizu utvrđenih i da veća udaljenost od njega predstavlja povoljniji položaj i obrnuto. Osnovni elementi koji se uzimaju prilikom segmentiranja su zasnovani na: društveno ekonomskim karakteristikama, geografskim, varijabilnim i lično potrošačkim, ali i drugim osobinama potrošača.

Metod ispitivanja je najkorišćeniji metod istraživanja tržišta. Ova metoda je bazirana na istraživanju slučajnog uzorka bilo putem direktnog kontakta, telefonom, poštom ili na neki drugi način. Uzroci koji se istražuju mogu se podeliti na dve veće grupe po kriterijumu da li su uzeti iz mase ili su primenjena ograničenja bilo koje vrste. U oba načina uzorak je slučajan. Tipovi istraživanja ove metode za ispitivanje tržišta mogu biti:

- stratifikovani uzorak, kada se iz nestruktuisane mase dobiju homogeni delovi i po slučajnom uzorku istražuju,
- višestepeni uzorak, kada se masa deli na više hijerarhijskih grupa i
- višefazni uzorak, kada se pojave istražuju u fazama.

Metod eksperimenata bazira se na hipotetičkoj pretpostavci pojave koja se istražuje. Uzimaju se dve grupe, od kojih se jedna izlaže dejstvu željenog faktora, a druga se prepušta slučajnosti. Nakon toga se putem verovatnoće dešavanja između ova dva faktora stiče uvid u mogućnost konačnog ishoda, odnosno dobija se *hipoteza*.

1.2. Kvalitativne metode

Za razliku od kvantitativnih metoda, koje čine dobru osnovu za ciljeve daljeg razvoja preduzeća i formiranje njegove buduće poslovne politike, kvalitativne metode se prvenstveno baziraju na motivacionim elementima. Iz tog razloga one se i sprovode na naučnoj disciplini psihologije. Metoda je zasnovana na nizu subjektivnih i objektivnih faktora kao što su: kulturni nivo stanovništva, obrazovanost i slično. Da bi se razumeli određeni razlozi ponašanja potrošača, neophodno je shvatiti i njihove motive. Dakle, moraju se dobro upoznati sadašnji i potencijalni korisnici proizvoda ili usluga sa aspekta njihovog stava i potreba za njima. Sve ovo daje na značaju metodi kvalitativnog istraživanja. Ovom metodom se treba utvrditi:

- zašto pojedini ljudi kupuju proizvod, a neki ne,
- koji su motivi njihovog izbora,
- zašto i na koji način to rade,

Prema tome, potrebno je dati odgovor na mnoga pitanja a najbolji način za to je upravo istraživanje onih zbog kojih se to i čini. Ovaj model istraživanja može se pojaviti u više oblika i to kao:

- model dubinskog intervjua (putem direktnog razgovora),
- tehnika “trećeg lica”,
- tehnika dopunjavanja rečenica,
- test na asocijaciji datih reči,
- projekciona tehnika i slično.

1.3. Koncept marketinga

Po pitanju upotrebe marketing koncepcije i njenoj primeni, generički gledano definišu se dve faze, odnosno pristupa. *Prvi pristup* predstavlja staru koncepciju marketinga ili proizvodnu, dok drugi predstavlja novu marketing koncepciju ili orijentaciju prema kupcima.



Slika 22. Stara i savremena koncepcija marketinga – strategija guranja i strategija vučenja prilagođeno²³⁰

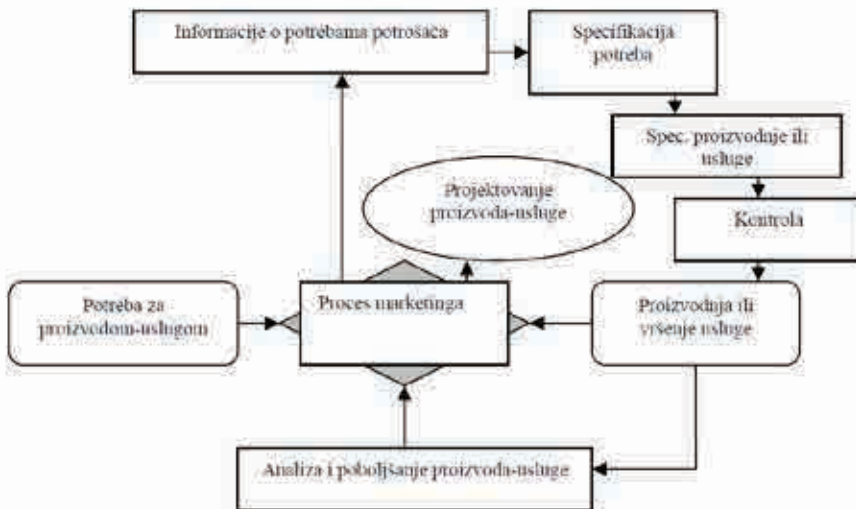
Staru koncepciju marketinga odlikovala je manja ponuda proizvoda, pa se tada i najveća pažnja posvećivala proizvodnji, odnosno proizvodima. U tom lancu na prvoj poziciji su se nalazili proizvodi, koji su dalje nuđeni putem prodaje, a cilj poslovanja je bio definisan mogućnošću obima proizvodnje. Novi koncept marketinške orijentacije zasnovan

²³⁰ Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, Niš, 3/2008. str. 188.

je primarno na zahtevima i potrebama kupaca. Sveukupna primena marketinga sa konačnim ciljem poslovanja je uvek ista, i to je dohodak, ali ovoga puta zasnovan na zadovoljenju potreba kupaca. Iz ovoga proizilazi nekoliko komponenti, kao i kontekst marketinga:

- **orijentacija na potrošače:** razumevanje potrošača dovoljno dobro i kontinualno tako da im se stvara superiorna vrednost;
- **orijentacija na konkurente:** poznavanje kratkoročnih i dugoročnih sposobnosti konkurenata;
- **međufunkcionalna koordinacija:** korišćenje svih resursa kompanije za stvaranje vrednosti za ciljne potrošače;
- **kultura organizacije:** povezivanje zaposlenih i rukovodilaca tako da se svi adekvatno ponašaju u cilju zadovoljenja potrošača;
- **usredsređenost na dugotrajni profit:** kao ostvarivi poslovni cilj.

Ispitivanje marketinškog potencijala može da se oslanja: uglavnom na uspeh ranijih marketinških aktivnost (taktike), na marketing kao pitanje stvarnog fokusa na potrošače od značaja za čitavu kompaniju (kultura) i konkurentsko pozicioniranje (strategija). Sprovedeno istraživanje potvrđuje pretpostavku da je marketing generalno veoma efikasan u taktici, ali beznačajno efikasan u oblasti strategije. Jedno od rešenja je da čitava kompanija upozna tržišta i potrošače i da se osposobi za reagovanje na promene na tržištu.



Slika 23. Uloga marketinga u poslovnom procesu

Prema tome, uloga marketinga u poslovnom sistemu je konceptijski vezana i po principu sistemskog pristupa, koncepta poslovanja preduzeća.

1.4. Definisiranje marketing strategije

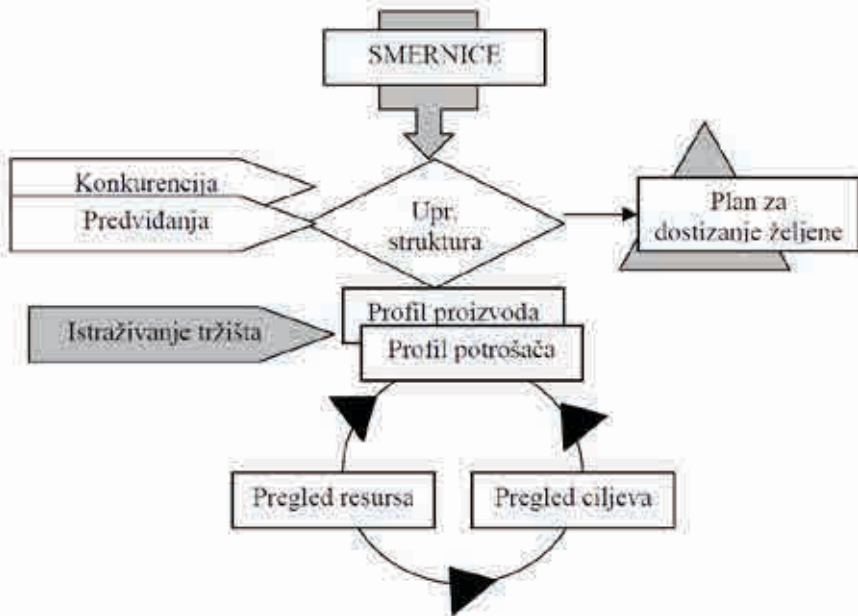
U uslovima razvijenog tržišta, sa velikim brojem proizvođača i potrošača, dakle kupaca i ponuđača određenih proizvoda i usluga, sa visokom neizvesnošću i nesigurnošću i promenama u proizvodima i tehnologijama, uspešan marketing ima složenu poziciju i složene uloge. U prvom redu, tržišna stvarnost je takva da su proizvođači i potrošači teritorijalno razdvojeni, da imaju različite pozicije, orijentacije, vrednosti i potrebe. Drugo, razmena je uslovljena i otežana postojanjem diskrepance kvaliteta i asortimana. Proizvođači se orijentišu na proizvodnju velikih serija (količina) užeg asortimana proizvoda i usluga, a potrošači traže male količine, širokog asortimana proizvoda i usluga, što je saglasno obimu i raznovrsnosti potreba. Marketing ima ulogu da premosti heterogenost na strani tražnje i proizvodnje.²³¹ *On predstavlja funkciju koja je isturena prema tržištu i objedinjuje sve napore preduzeća da ponudi svoje proizvode i usluge pod uslovima koji su povoljniji od konkurentskih. Izuzetno veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva preduzeća imaju marketing menadžeri koji svojim odlukama pretvaraju globalne ciljeve preduzeća u niz konkretnih planova, organizuju njihovo prevođenje i kontrolišu postignute efekte.*²³²

Svaka kompanija u tržišnim uslovima privređivanja, svojom misijom ostvaruje zadovoljenje potreba korisnika njenih proizvoda, a uspeh na tržištu određen je sposobnošću da otkriva nove potrebe okruženja i iste zadovoljava bolje od svojih konkurenata. Uloga marketinga u formulisanju strategije se ogleda u pouzdanoj analizi proizvod/tržišta, sagledavanju i oceni strategijskih alternativa i predloga najpovoljnije strategije za svako tržište. U kontekstu definisanja strategija nezaobilazan je i proces istraživanja. Istraživanje se može smatrati razvijenom naučnom disciplinom, čija geneza datira još s početka XX veka, što znači da je još tada shvaćen značaj istraživačkog rada. Cilj istraživanja je da se utvrde činjenice radi definisanja određenih strategija koje su u funkciji održive konkurentске prednosti i bržeg i kvalitetnijeg razvoja.

Nastale promene ubrzano menjaju svetsku privredu u celini, pojedine nacionalne privrede i pojedinačna preduzeća, pa je potrebno znati: *kakav je uticaj marketinga i istraživanja na nove i savremene strategije razvoja*. Prilikom donošenja razvojnih strategijskih odluka, treba raspolagati sa velikim brojem bitnih informacija, sa ciljem da one budu što određenije i primenjivije.

231 Cvijanović Drago, Subić Jonel, Nikolić Marija (2007): „Marketing in agriculture. Its influence on farm and companies development (Article)“. JOURNAL OF ENVIRONMENTAL PROTECTION AND ECOLOGY, (2007), vol. 8 br. 3, str. 701-709.

232 Riznić D., Vojnović B., Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentске prednosti*, časopis Industrija, 2/2010. str. 92-119. Ekonomski institut, Beograd.

Slika 24. Informacije za stratejske marketing odluke²³³

Marketinške odluke predstavljaju kritičnu tačku u procesu donošenja konačne formulacije strategije. Dakle, treba raspolagati sa čitavom bazom podataka, da bi se uz dobru analizu formulisala nova razvojna strategija. Osnovni razvojni elementi u ovom procesu su ponuda i tržište. Strategija se prvenstveno bavi efektivnošću (rađenjem pravih stvari), a ne efikasnošću (rađenje onoga što se dobro radi). Da bi neka strategija bila efikasna ona mora da bude prilagođena i potrebama i zahtevima potrošača, uslovima tržišta na kojima se primenjuje, i resursima i sposobnostima firme koja teži da je primeni. Bez obzira koliko je izvanredno smišljena i jasna, strategija je osuđena na propast ukoliko nije usredsređena na zadovoljavanje potreba potrošača. Isto tako, ako u organizaciji ne postoje ili ne mogu da se pribave resursi potrebni za njenu primenu, uspeh je puka iluzija.

Kao i kod upoznavanja svih zaposlenih u organizaciji sa marketinškom filozofijom, usvajanje strateškog razmišljanja ne može da se svede samo na marketing menadžment. Svi viši rukovodioci u kompaniji ili organizaciji imaju obavezu da razvijaju strateški profil kompanije i da joj daju strateški fokus.

Način organizovanja marketinga i marketinškog odeljenja uticaće na uspeh strategije koja se sprovodi. Na sasvim početnim nivoima bitno je da budu obezbeđeni ljudi i finansijska sredstva. Tradicionalne forme organizacije koje se nalaze u marketingu su menadžment funkcionisanja i proizvoda (brenda). Prema **funkcionalnoj organizaciji**

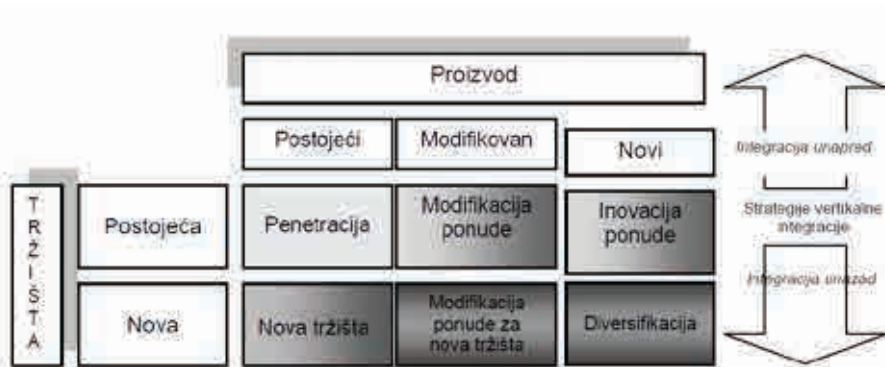
²³³ Vojnović B., *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, 2009, vol. 40, br. 1, str. 30.

marketinško odeljenje se sastoji od stručnjaka za različite marketinške aktivnosti koji su odgovorni koordinatoru marketinga (menadžeru ili direktoru). U tipične funkcije spadaju menadžment prodaje, reklame i promocije, istraživanje tržišta i razvoj novih proizvoda. Proširenje funkcionalnog projekta je geografska organizacija u kojoj, u okviru funkcija (kao menadžment prodaje), menadžeri imaju odgovornost za određena geografska tržišta. Funkcionalni projekti nude jednostavnost strukture i zatevaju visok nivo stručnosti u svakoj funkciji. One su često prvi korak kada kompanija usvaja viši nivo za marketinšku funkciju u celini. Najčešće se primenjuju kod ograničenog broja i složenosti proizvoda ili usluga koje kompanija ima na tržištu.

Menadžment proizvoda (ili brenda) se javlja u diverzifikovanoj kompaniji sa mnogo različitih proizvoda, taj sistem ima ogromnu prednost jer jedan čovek vodi koordinaciju i čitav miks marketinških aktivnosti, te se time obezbeđuje da se sve razvija u istom pravcu. Nedavne drastične promene u marketinškom okruženju naterale su mnoge kompanije i kod nas, da preispitaju ulogu menadžera proizvoda. Današnji potrošači suočeni su sa sve većim brojem brendova i više su zainteresovani za dil nego za brend. Zbog toga kompanije napuštaju nacionalnu reklamu u korist cena i ostalih promocija na mestu prodaje. Brend menadžeri su tradicionalno usredsređeni na dugoročno posmatranje, na strategiju građenja brenda tamo gde ciljaju masovnu publiku, iako današnje stanje na tržištu zahteva kratkorčno posmatranje, strategiju građenja prodaje planiranu za lokalna tržišta.

Sve veća moć prodavaca na malo je druga značajna sila koja kod nas utiče na menadžment brenda. Veći, moćniji i sve bolje informisani, oni danas zahtevaju i dobijaju više trgovačkih promocija u zamenu za svoj skućeni prostor na policama. Te promocije mnogo koštaju i sve manje sredstava ostaje za nacionalne reklame koje su osnovno sredstvo brend menadžera.

Planiranje strateškog marketinga uključuje odlučivanje o ključnoj strategiji, kreiranje konkurentskog pozicioniranja kako kompanije tako i njene ponude, i sprovođenje te strategije. Brend i reputacija kompanije su među najlakše branjenim sredstvima koja kompanija ima, pod uslovom da ima dobar menadžment i zaštitu. Brzina promena u tehnologiji i na tržištu je danas prilično velika, a proizvodi su veoma prolazni, tako da potrošači nalaze sigurnost i kontinuitet u najmanje materijalnom sredstvu kompanije – reputaciji brenda i imena kompanije. Brend, stilovi i proizvodi menjaju se iz godine u godinu, ali ljudi jednako žele Nike, Mercedes, Levi's i Rolex. Oni 'kupuju proizvođača' a ne proizvod. Posmatrajući iznete elemente pojavljuju se, na našem tržištu, kao alternativa nekoliko globalnih strategija, i to:

Slika 25. Strategije proširenja ponude i tržišta²³⁴

Kako civilizacijski trendovi sa sobom nose velike promene, posebno u načinu poslovanja preduzeća, pretpostavka je da savremeni marketing i istraživanje trebaju pozitivno da utiču na razvojne aktivnosti.

1.5. Strategija pristupa marketing poslovanju

Proizvodno-prodajni pristup poslovanju je još uvek dominantan, jer je samo mali broj domaćih kompanija prihvatio marketing kao osnovnu poslovnu filozofiju. Strategijski menadžent, kao najvažnija aktivnost svake tržišno orijentisane kompanije delimično postoji u poslovnim aktivnostima naših kompanija. Razlozi za ovako stanje su:

- Nedovoljno poznavanje osnova strategijskog marketinga (nedovoljna, a najčešće neodgovarajuća obrazovna struktura top menadžementa),
- Nedostatak sposobnih marketing stručnjaka, iako postoji dobra obrazovna struktura,
- Česte promene mera ekonomske politike i njen uticaj na promene makro sredine kompanija,

U tom kontekstu kompanije trebaju da stvaraju odgovarajuću marketing infrastrukturu da bi na adekvatan način odgovorile zahtevima okruženja.

1.6. Strategija kvaliteta marketinga

Američko društvo za kontrolu kvaliteta (ASQC) definiše kvalitet kao ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koje utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe²³⁵. To je definicija kvaliteta koja je jasno

234 **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor, 2009. str. 73.

235 Ghauri, P., Grønhaug, K., *Research Methods in Business Studies* (Third Edition), Prentice Hall UK, 2005. str. 172.

usmerena ka kupcima. Ona sugerise da preduzeće isporučuje kvalitet kad god njegov proizvod podmiruje ili nadmašuje potrebe, zahteve i očekivanja kupaca. Ukupan kvalitet je ključ za stvaranje vrednosti i satisfakciju određenih kupaca. Baš kao što je marketing posao svih, i ukupan kvalitet je posao svih.

Marketing menadžment u preduzeću koje je orijentisano na kvalitet ima dve odgovornosti. Prvo, marketing menadžment mora da participira u formulisanju strategija i politika koje su oblikovane da pomognu preduzeću da pobedi kroz izvrsnost ukupnog kvaliteta. Drugo, marketing mora da obezbedi kvalitet marketinga kao i kvalitet proizvodnje. Mora da obavi svaku aktivnost marketinga – istraživanje marketinga, obuku prodavaca, integrisane marketing komunikacije, usluge kupcima i ostalo – po visokim standardima. Zadatak poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga trebalo bi da bude najviši prioritet preduzeća. Većina kupaca neće više da toleriše loš i prosečan kvalitet. Menadžment sa vizijom će motivisati i usmeriti napore svih u organizaciji ka isporuci nivoa kvaliteta koji ne samo da ispunjava, već i prevazilazi očekivanja ciljne grupe potrošača i imperativ je opstanka u savremenoj tržišnoj areni.

Studije pokazuju, da se samo 4% nezadovoljnih kupaca ikada žali.²³⁶ Ostalih 96% jednostavno ode kod drugih preduzeća, i od njih se ogromna većina (91%) više nikada neće vratiti. Međutim, ako se na zadovoljavajući način postupa sa reklamacijama kupaca, postoji 90% šansi da će kupci ostati i dalje kupci istog preduzeća. Svaki put kada kupac kontaktira preduzeće da bi se žalio, preduzeće ima mogućnost da te nezadovoljne kupce pretvori u zadovoljne i da prikupi dragocene informacije. Radeći tako, preduzeće može da kontroliše probleme pre nego što se sa njima suoči mnogo više kupaca i tako izgubi tržišno učešće. Preduzeća stalno moraju da podržavaju standard "davanja kupcima najboljeg rešenja". Mora se shvatiti da kvalitet zahteva odgovornost svih zaposlenih i da je on "posao broj jedan". Primedbe i pritužbe potrošača treba doživeti kao šansu za unapređenje poslovanja i u tom smislu potrebno je uložiti napore u cilju eliminacije potencijalnih barijera u organizaciji koje sputavaju ulaganja prigovora od strane potrošača. Satisfakcija potrošača, koja je neophodan preduslov prave lojalnosti, može biti upravo rezultat pravovremene i adekvatne reakcije poslovnog subjekta u slučaju ispoljenog nezadovoljstva potrošača. No, ovde je neophodna obazrivost organizacije, jer učestali prigovori i nezadovoljstvo, bez obzira na sposobnost organizacije da na odgovarajući način odreaguje, ne vode unapređenju zadovoljstva i razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Doyle (1997) tvrdi da relativno mali broj kompanija uspeva da prevaziđe 'marketinšku' zamku reklamiranja, kratkoročnog porasta prodaje i blistavu inovaciju da bi mogla da dođe do čvrste marketinške strategije koja proizvodi dugoročni učinak i sigurnu vrednost za akcionare.

Uz **Radikalne strategije** kompanije mogu da postignu spektakularno povećanje prodaje i profita, ali pošto, kroz superiorne proizvode i usluge, stvore vrednost za potrošače i dugoročnu vrednost za akcionare. Karakteristike takvih strategija su da

236 Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, Napredak, Kragujevac, 2003. str. 123.

su one zasnovane na akviziciji, na marketinškom odeljenju (npr. visok nivo reklame i širenje linija proizvoda) ili na odnosima sa javnošću (medijska propaganda da se privuku potrošači).

Racionalne strategije pomažu da neke firme ostvaruju veliki kratkoročni učinak stvaranjem novih proizvoda koji su značajno superiorniji od tradicionalnih konkurentskih. Primeri za to su značajne inovacije u tehnologiji, metodama marketinga ili kanalima distribucije. Slabost ovih strategija je u tome što one ne pružaju održivu konkurentsku prednost. Oni ne grade dugoročne odnose sa potrošačima i, na kraju, ne uspevaju da ostvare dugoročnu vrednost za deoničare.

Kod **Robustne strategije** kompanije postižu stabilan učinak, posmatrano dugoročno, stvaranjem superiorne vrednosti za potrošače i gradeći dugoročne odnose sa njima. Ova strategija ima sledeće karakteristike: fokusiranje na superiornu vrednost za potrošače uz shvatanje da ni jedna inovacija sama po sebi ne obezbeđuje dugoročnu prednost; dugoročno investiranje u odnose sa dobavljačima, distributerima, zaposlenima i potrošačima; procesi stalnog obučavanja, inovacija i usavršavanja; razvoj efikasnog lanca snabdevanja i informacione tehnologije za obezbeđivanje superiornog učinka poslovanja.

Uspešna **konkurentska strategija** podrazumeva invazivne i defanzivne poteze za stvaranje jače pozicije na odabranom tržištu. Izvesan broj autora, od kojih je najistaknutiji Kotler napravili su analogiju između vojnog rata i rata konkurenata na tržištu. Oni kažu da je suština u tome da lekcije za vođenje biznis strategije mogu da se nauče iz studije ratovanja i principa vojnih stratega. Isto tako mnogo može da se nauči i iz pristupa u takmičarskim sportovima i timskoj igri, u kojima je mozak veoma važan za uspeh. Postoji pet osnovnih korporativnih strategija koje organizacije mogu da koriste. To su **strategije građenja** (ili razvoja), **zadržavanja** (ili održavanja), **niša** (ili fokusa), **žetve** (ili iskopavanja) i **povlačenja** (dezinvestiranja). Tu strukturu dao je Kotler.²³⁷

2. USKLAĐIVANJE MENADŽERSKIH SPOSOBNOSTI SA STRATEŠKIM ZADACIMA

Napred iznete alternativne strategije zahtevaju potpuno različite sposobnosti da bi bile uspešne. Jasno je da menadžer koji je pogodan za građenje jače pozicije za neki novi proizvod verovatno ima drugačije kvalitete nego menadžer pogodan za žetvu nekog ostarelog proizvoda. Wissema i saradnici izdvajaju sledeće tipove menadžera za svaki od napred navedenih poslova: Pioniri i osvajači za strategije gradnje, Administratori za držanje pozicije, Kreator fokusiran na nišu, Štedljivac za povlačenje investicije i slično. Prilikom razmatranja dva osnovna pristupa kreiranju konkurentске pozicije, jasno je da odlučivanje o fokusu poslovanja – industrija ili određeni segmenti tržišta – predstavlja prioritetan pristup u marketingu. Stvaranje konkurentске prednosti u odabranoj oblasti fokusa može da se postigne bilo kroz rukovođenje troškovima ili kroz diferencijaciju.

²³⁷ Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

Za građenje jake i odbranive pozicije na tržištu najpre treba diferencirati kompanijinu ponudu od ponuda konkurenata na nekoj vrsti vrednosti za potrošače, a potom taj proces obaviti uz što manje troškove.

3. VLASNIČKA STRUKTURA I DEFINISANJE STRATEGIJE PRIVREDNOG RAZVOJA

*Sve zemlje Južne Evrope (Slovenija, Hrvatska, BiH, SCG, Makedonija i Albanija), izuzev Portugalije, Španije, Italije i Grčke, nalazile su se ili se još uvek nalaze u procesu vlasničkog restrukturiranja. U svojoj početnoj fazi ove promene izazvale su ekonomski kolaps, koji se u tim okolnostima pokazao kao neminovnost. Dolazi do recesije datih privreda i do usložnjavanja problema njihovog daljeg privrednog razvoja. Organizovanje privrede na tržišnim osnovama i promena vlasničke strukture podrazumevaju i promenu njene organizacione i tehnološke strukture. Budući da je vlasnička struktura činilac strateške pozicije ekonomskog subjekta, ona treba da bude usklađena sa razvojnom strategijom, posebno zbog pogubnih početnih rezultata vlasničkog restrukturiranja. Cilj ovog rada jeste da se utvrdi kako strukturne promene u sferi vlasništva i tehnologije utiču na definisanje strategije razvoja. Istraživanje se odnosi na period 1989-2000. godine, budući da je tada većina privreda ovog dela Evrope promenile vlasničku strukturu.*²³⁸

U zemljama Južne Evrope, u kojima je izvršen proces privatizacije, živi oko 29 miliona stanovnika. Stanje privreda u većini ovih zemalja je u veoma lošem stanju. Najbolji pokazatelj toga je da one ostvaruju ukupan društveni proizvod manji od društvenog proizvoda Grčke, koja ima samo 8 miliona stanovnika i nalazi se na začelju EU.²³⁹ Stvaranje nove vlasničke strukture u veoma nepovoljnom privrednom ambijentu zahteva definisanje odgovarajuće strukture organizovanja u smislu kvalitetnijih veza i odnosa unutar privrede. Na taj način stvorio bi se relativno kvalitetan i trajan model organizacione strukture, situaciono aktuelan i prilagođen novonastalim odnosima u okruženju. Međutim, za uobličavanje organizacione strukture jedne privrede, iako je od značaja, nije presudna samo vlasnička struktura. Veoma je bitan i uticaj faktora iz oblasti sociološke i tehnološke sfere, kao i njihov međusobni kompleksan odnos. Potencijali privrede i uticaji sredine predstavljaju faktore od vitalnog značaja za formiranje novih strategija razvoja. Date strategije potrebno je prilagoditi strukturi i ciljevima privrede.

238 Kokeza G., **Vojnović B.**, *Značaj promene vlasničke strukture za definisanje strategije privrednog razvoja- sa osvrtom na zemlje Južne Evrope*, XI međunarodni naučni skup, Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš 2006.

239 AIM, 17 rue Rebeval, 75019 Paris, France, admin@aimpress.org

3.1. Efekti promene strukture vlasništva

Nakon deset godina od početka restrukturiranja, sve države osim Slovenije, evidentirale su privredni zastoj. Bruto domaći proizvod (ukupan dohodak privrede ostvaren na domaćem tržištu) bio je daleko ispod nivoa na kome je bio u početku strukturnih privrednih promena 1989/90. godine.

Tabela 21. Visina BDP-a 2000. u odnosu na početak restrukturiranja

Država	Nivo BDP-a 2000. godine 1989=100	Država	Nivo BDP-a 2000. godine 1989=100
Slovenija	114	SCG (SRJ)	48
Hrvatska	80	Makedonija	77
BiH	-	Albanija	102

U ovom periodu Slovenija je evidentirala najveći rast BDP-a. To je logično, s obzirom da je pre početka procesa restrukturiranja nivo razvijenosti Slovenačke privrede bio najviši, kao i da su privredne veze ove zemlje sa Zapadom bile čvršće. Sve ostale privrede ostvarile su mnogo manji BDP u 2000. u odnosu na 1989. godinu. Pri tome, relativno najlošije rezultate ostvarila je SCG, budući da je nivo njenog BDP u 2000. bio manji od 50% BDP ostvarenog 1989.

U Tabeli 22. dat je pregled bruto domaćeg proizvoda per capita za isti period.

Tabela 22. BDP per capita 2000./89.

Država	BDP per capita 1989-2000 u \$	Država	BDP per capita 1989-2000 u \$
Slovenija	9.320	SCG (SRJ)	1.225
Hrvatska	4.211	Makedonija	1.685
BiH	972	Albanija	1.195

Primer Makedonije: Makedonija je ušla u proces tranzicije 1989. godine. Pad bruto nacionalnog proizvoda (BNP) je konstantno beležen do 1996. godine, kada su evidentirani prvi, blagi ali pozitivni pomaci. Kumulativni pad bruto proizvoda u početnim godinama tranzicije kretao se na nivou od 5%. Od 1997. godine BNP je rastao (1997. - 1,5%, 1998. - 2,9%, 1999-2,7%) a u 2000-toj godini je bio između 5% i 6%. Ovakvim privrednim kretanjima makedonska privreda našla se u toj godini na nivou od 77% ekonomskog razvoja u odnosu na početak tranzicije. Proizvodni kapaciteti na kraju XX veka korišćeni su samo sa 20% u odnosu na period od pre deset godina, kada su bili uposleni sa oko 70%. Pad proizvodnje je izazvao je veliki broj

nezaposlenih. Prema podacima Zavoda za statistiku 32%, odnosno 270 000 ljudi ostalo je bez posla, dok prema podacima Zavoda za zapošljavanje taj broj je daleko veći i iznosio je 371 000 radnika ili 53,4%. Procene su da Makedoniji treba 50 godina da reši problem nezaposlenosti.²⁴⁰

Krajem 2000-te godine u Makedoniji je 89% preduzeća, od ukupno 125 798, bilo u privatnom vlasništvu a 8% u društvenom. Ostatak je imao druge oblike vlasničkih odnosa. Novom strukturom vlasništva, Makedonija je stvorila početnu poziciju za brži razvoj, ali je za dalji razvoj potrebno da definiše i odgovarajuće strategije.

Primer Slovenije: Slovenačka privreda, za razliku od drugih zemalja regiona, bila je relativno uspešna. Nakon kratkog ekonomskog pada u periodu od 1990. do 1992. godine, sledi period održive ekonomije, koji je počeo sa rastom BDP-a od 2,8% u 1993. godini, 5,3% u 1994. godini, 4,1% u 1995. godini i 3,5% u 1996. godini. U periodu od 1997.-2000. godine Slovenija je ostvarila konstantan rast BDP-a od preko 4%.

4. FORMULISANJE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE BIZNISA

Faktori razvoja, da bi bili što potpunije sagledani i njihova dejstva na ekonomski razvoj što bolje vrednovana, traže posmatranje koje je višedimenzionalno, višenivovsko i višekriterijumsko i iznad svega šire društveno, a ne samo ekonomsko.²⁴¹

Upravljanje internacionalizacijom poslovanja podrazumeva uspostavljanje pravih relacija između ciljeva i strategije kao načina za njegovo ostvarivanje. Takođe, je važno da se jasno prepozna i razume poslovna situavija i izabere strategijska opcija internacionalizacije poslovanja. Samim tim izbor strategije treba da bude prilagođen ciljevima i karakteristikama tržišta, kao i mogućnostima preduzeća.

Pretpostavka je da su šanse za poslovanje u međunarodnim razmerama minimalne, ukoliko preduzeće, prethodno nije izgradilo visoke standarde i uslove za poslovanje na domaćem tržištu. U kontekstu ovoga Porter naglašava četiri ključna faktora u čijoj interakciji se formira konkurentna prednost.²⁴²

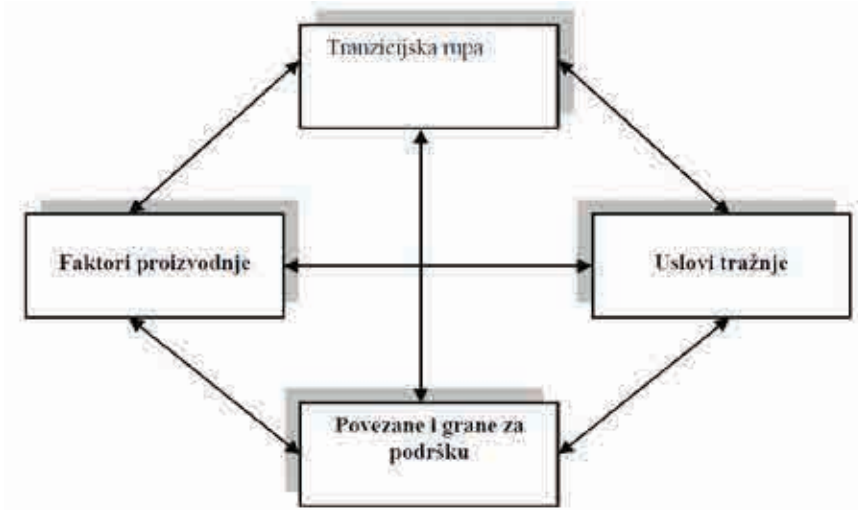
240 Nanevska B., [aimpress.ch/dyn/dos/archive, 2001/10403-doss-01.htm](http://aimpress.ch/dyn/dos/archive,2001/10403-doss-01.htm)

241 Stefanović V., Simić Z., *Ekonomski razvoj i stanovništvo*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998. str. 15.

242 Videti: Paraušić Vesna, Cvijanović Drago (2007): „Konkurentnost privrede Srbije merena indeksima konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma 2007 – 2008.“ *Zbornik matice srpske za društvene nauke*, 123/07. Novi Sad, str. 155-173.

To su:

- proizvodni faktori,
- uslovi tražnje,
- povezane i grane za podršku i
- strategija, struktura i rivalitet preduzeća u domicilnoj privredi.



Slika 26. Determinante nacionalne prednosti

U procesu internacionalizacije poslovanja, odnosno širenja i razvoja izvan granica jedne zemlje mogu se izvući logični zaključci:

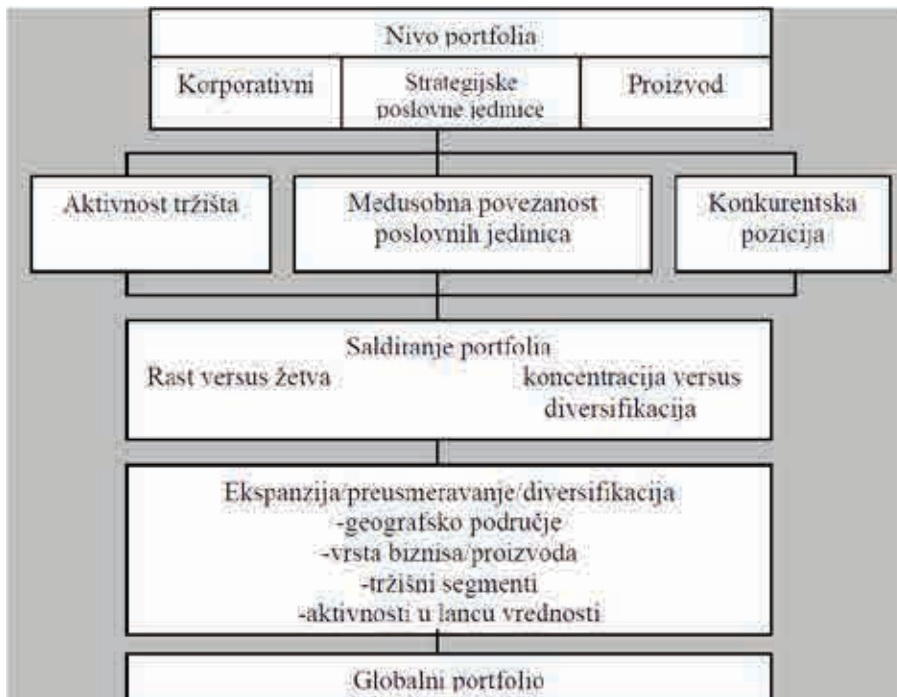
- da su sva tržišta ista ili slična, pa ih je moguće tretirati kao produžetak domaćeg tržišta,
- da među njima postoje značajne razlike i da je potreban specifičan pristup takvim tržištima,
- razlike među tržištima se mogu prevazići, odnosno relativizovati, kroz određeni nivo standardizacije.

Na ovim postavkama u teoriji i praksi pojavljuju se tri orijentacije:

1. **Etnocentrična**, koja se fokusira na strana tržišta koja imaju slične karakteristike kao domaća, kod kojih je potrebna samo beznačajna modifikacija. U ovom slučaju strana tržišta se posmatraju kao domaća, odnosno kao produžetak domaćeg tržišta.
2. **Policentrična** koja uvažavaju razlike između domaćih i stranih tržišta. U ovom slučaju prihvataju se standardi poslovanja na domaćem tržištu, zapošljavaju se lokalni kadrovi a proces odlučivanja se decentralizuje. Obično se primenjuje u fazi tržišnog širenja na određenim stranim tržištima.

3. **Geocentrična** orijentacija, se bazira na relativizaciji razlika među stranim tržištima, pa se iz tog razloga na bazi kombinovanja proizvodnog i geografskog kriterijuma nastoji profitirati na konkurentskoj prednosti u globalnom okruženju. Ovim načinom se teži ostvariti ekonomija obima.

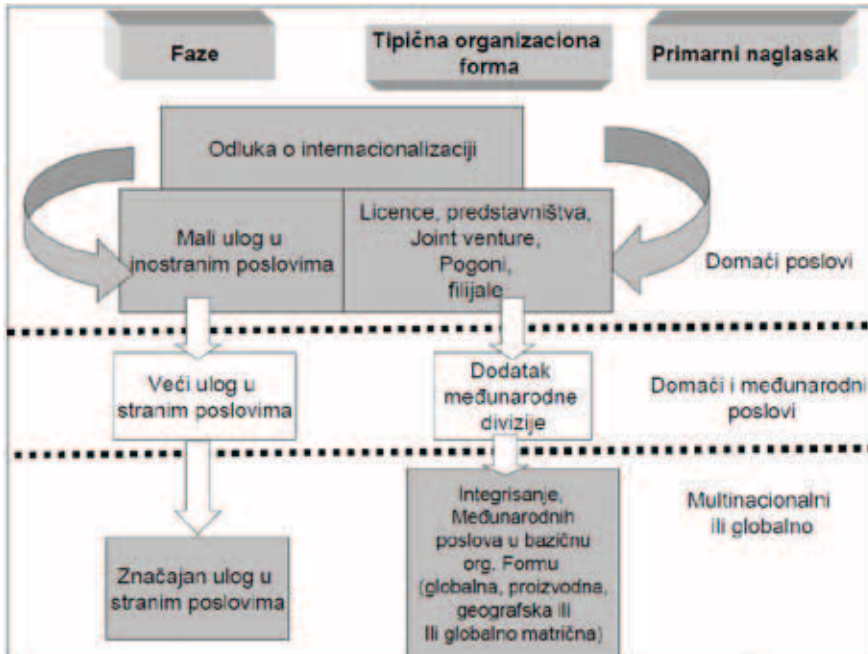
U cilju dolaska do globalnog portfolija , odnosno strategija za razvoj na bazi internacionalizacije poslovanja u analizi treba uključiti više dimenzija, kao što je prikazano u narednoj slici.



Slika 27. Razvoj globalnog portfolia²⁴³

Jedna od mogućnosti, zbog postojanja velikog faktora rizika je postepen ulazak u internacionalni posao. U tom slučaju preduzeće može da startuje sa malim zahvatom a zatim da širi i diversifikuje poslovanje.

243 Douglas S.P. and C.S. Craig, Global Marketing Strategy, Grmeč, Beograd, 1995.

Slika 28. Tipične faze u internacionalizaciji poslovanja²⁴⁴

5. AKTUELNE STRATEGIJE

5.1. Strategija upravljanja regionalnim razvojem

Dokorašnji tradicionalni pristup teritorijalnom ekonomskom razvoju nije dao očekivane rezultate. Obimna ulaganja u manje razvijena područja sa namerom da se približno izjednači nivo razvijenosti na teritoriji republike, često je dovodio do nenamenskog trošenja tih sredstava. Sa druge strane, finansirana područja nisu se razvila, tako da je taj koncept postao neprihvatljiv.

Koncept samoinicijativnog regionalnog razvoja pruža mogućnost regijama da na najbolji način iskoriste sopstvene resurse sa kojima raspolažu.

U zemljama u tranziciji, regionalni razvoj ima veliki značaj. Finansiranje regija od strane države više nije moguće, jer je neprihvatljivo sa aspekta tržišnog privređivanja. Ograničenost budžeta je prisutna, a deficit sredstava jedan od ograničavajućih elemenata. Zemlje u tranziciji opterećene su nagomilanim obavezama koje su desetinama godina zanemarivane.²⁴⁵

244 Digman L.A. Strategic Management, Business Publishing, 1986.

245 Vojnović B., Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 29.

Nenaviknuti lokalni i drugi subjekti na samostalnost i odgovornost za donošenje vitalnih odluka, i povrh toga sa nedostatkom iskustava, našli su se zatečeni.

Isti slučaj je i kod velikih preduzeća, kada su ostala bez protekcionizma na tržištu, opterećena sa zaostalim obavezama i visokim troškovima tekućeg poslovanja. Takvi sistemi nisu mogli da opstanu u oblicima u kakvima su bili, pa su prinuđeni da ulaze u procese privatizacije, kao jednu od alternativa za sopstveni izlaz.

Da bi se obezbedio efikasan razvoj u novim uslovima privređivanja sve veća je potreba za stvaranjem novih oblika partnerstva. Partnerstvo je neophodno između javnog i privatnog sektora, lokalnih zajednica, centralne i lokalne vlasti, strateških partnera i drugih.

U postupku osmišljavanja razvojnih strategija, važno je da ona ne proizilazi iz trenutne političke orijentacije ili volje vladajuće stranke koja je na vlasti, već na drugim relevantnim kriterijumima.²⁴⁶

Postojeći problemi zahtevaju novi pristup ili način za rešavanje. Samim tim potrebne su nove metodologije i nove strategije razvoja.

Krenućemo od strategije.

Razvoj jedne prostorne celine može se smatrati i endogenim razvojem. Pod ovim pojmom podrazumeva se područje koje ima potrebu za svojim ciljevima, i načinima da do njih dopre.

Endogenim razvojem region nastoji da istakne svoje jače strane, i da ih u potpunosti aktivira za stvaranje dohotka. Za taj posao su potrebne strategije.

Prilikom utvrđivanja strategija razvoja pojavljuju se dva osnovna pitanja :

1) kako u regionu koji se razvija, i koji ima mnogo pojedinačnih nosilaca uskladiti ciljeve i smerove budućeg razvoja, a da pri tom budu zadovoljeni svačiji interesi i

2) kako nedvosmisleno utvrditi koje su prednosti, a koje slabosti regiona u odnosu na druge prostorne celine iz okruženja.

Aktivnost i pravilan pristup lokalne uprave je od presudnog značaja za rešavanje ovih pitanja. Uprava lokalne zajednice treba da utvrdi zadatke od presudne važnosti i to:

1) kako ispoštovati interese odvojenih i nezavisnih subjekata i njihovih strategija, i uskladiti ih sa ciljevima razvoja regiona ili opštine i

2) da planirani privredni razvoj regiona bude praktično primenjiv.

²⁴⁶ Đukić P., TMF, *Ekonomska politika i društveni ciljevi ; stabilnost, razvoj i reforme*, zbornik radova, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1997. str. 11.



Slika 29. Razvojni koraci u procesu razvoja regiona²⁴⁷

U početnoj fazi razvojnog koncepta potrebno je utvrditi sve značajne i zainteresovane učesnike za razvoj sveukupne privrede jednog regiona.

Drugu fazu koncepta čini vrednovanje značaja utvrđenih učesnika razvoja u celokupnom ostvarenju razvojne strategije. Ocenjivanje značaja može se uraditi po osnovu više kriterijuma i to:

- prema vrsti delatnosti,
- značaju preduzeća i njegove delatnosti (regionalni, lokalni ili drugi nivo),
- broju zaposlenih,
- kvalifikacionoj strukturi,
- visini dohotka,
- kapitalu i imovini preduzeća i sl.

Nakon utvrđivanja prethodnih faza sledi donošenje strategijskog plana razvoja.

Ove faze treba da sačinjavaju dugoročna usmerenja na regionalnom nivou.

Posle ovih koraka sledi novi vid organizovanosti, koji bi morao biti odgovoran za implementaciju utvrđenog plana razvoja u regionu.

Svakako, to podrazumeva i izbor najkvalitetnijih i najstručnijih kadrova koji treba da ostvare na najbolji način sve utvrđene zadatke. Oni to moraju uraditi putem novog koncepta marketinga, koji je prilagođen stvorenoj strategiji.

Jedan od osnovnih zadataka strateškog osoblja je i pribavljanje investicija za ulaganje u najvažnije segmente plana, sa namerom da se operacionalizuju strateški planovi.

²⁴⁷ **Vojnović B.**, *Regionalni razvoj u uslovima tranzicije-metodološki aspekt*, X. Međunarodni naučni skup ``Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja``, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.

5.2. Projekcija strategija ostvarenja ciljeva

Za sprovođenje planiranih-projektovanih ciljeva razvoja, potrebno je odrediti potreban broj strategija za svaki predviđeni cilj pojedinačno.

Osnovni ciljevi poslovnih subjekata mogu biti:

- razvoj i rast kompanije, preduzeća ili drugog poslovnog subjekta,
- povećanje obima proizvodnje ili usluga,
- povećanje konkurentnosti postojećih proizvoda ili usluga po osnovu kvaliteta ili cene,
- povećanje proizvodnih kapaciteta od investicionog ulaganja,
- povećanje obima izvoza proizvoda,
- povećanje profita i neto dobiti preduzeća,
- povećanje efikasnosti preduzeća i slično.

5.3. Finansijska strategija

Finansijska strategija razvoja zasnovana je na prethodno utvrđenoj finansijskoj projekciji. Ona je izrađena na osnovu podataka prethodnog poslovanja preduzeća.²⁴⁸

Ukoliko preduzeće tek počinje sa radom, projekcija finansijske strategije zasnivaće se na predviđanjima utvrđenim u poslovnim planovima privrednih subjekata.

Osnovu za izradu projekcije finansijske strategije čine postojeći finansijski pokazatelji poslovanja preduzeća.

Osnovni finansijski dokumenti su:

- bilans stanja,
- bilans uspeha i
- bilans novčanih tokova.

Bilans stanja je jedan od osnovnih prikaza odnosa stanja sredstava i obaveza prema izvorima sredstava. Ovaj bilans se izrađuje jedanput godišnje, i to uvek na kraju tekuće godine. Projekcijom plana projektuje se stanje sredstava i obaveza prema izvorima sredstava u budućnosti. Strategijama se utvrđuje vreme i način ostvarenja finansijskih rezultata.

248 Videti šire: Mihailović Branko, Cvijanović Drago, Gligić Perica (2010): "The Role of Financial Consulting in modern business" Stavropoljski državni univerzitet, Stavropolj, Slovački agrarni univerzitet Nitra – Slovačka, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 19-30.

Bilans stanja se sastoji od aktive i pasive, i to u balansu *Aktiva = Pasiva*. Sredstva u aktivi mogu biti stalna i varijabilna, dok pasivu čine kapital vlasnika i obaveze prema izvorima sredstava.

Bilans uspeha čine prihodi i rashodi poslovanja. Ako prihodi premašuju troškove, preduzeća su profitabilna.

Bilans novčanih tokova (cash-flow) je računovodstveni prikaz kojim se pokazuje da li je preduzeće u mogućnosti da u određenom periodu podmiri svoje prispele obaveze. Bilans novčanih tokova se obično predviđa za kraći vremenski period. Ovim bilansom se planiraju svi prilivi i odlivi finansijskih sredstava za jedan period.

Specifičnost finansijskih poslova zahteva i strategije za kraći period, i njihovo češće usklađivanje sa potrebama razvoja.

Finansijska analiza utvrđuje činjenice o poslovanju preduzeća. Njom se mere parcijalni pokazatelji efikasnosti preduzeća²⁴⁹, ali se vrši i upoređivanje sa drugim preduzećima iz strateške grupe. Dobijene analize čine dobar početak za donošenje novih odluka. Finansijska analiza omogućava da se utvrdi da li je pozicija firme bolja ili lošija.

5.4. Strategija uvećanja obima usluga i proizvodnje

Osnovu za stvaranje strategije uvećanja fizičkog prometa-obima proizvodnje i usluga čine: odnos ponude i tražnje, sadržaj proizvodnog programa, kupovna moć stanovništva na pokrivenom tržištu preduzeća, delotvoran marketing i niz drugih okolnosti. Projektovanje strategije za dostizanje ovog cilja nije jednostavan proces, i zahteva velika znanja i iskustva onih koji ga stvaraju.

Da bi se planirano uvećanje obima i usluga ostvarilo, potrebno je primeniti niz aktivnosti.:

- Uvođenje savremenih marketing koncepcija i delotvorno marketinško nastupanje na tržištu je jedna od aktivnosti u pravcu stvaranja uslova za povećanje obima prodaje usluga i proizvoda iz proizvodnog programa preduzeća.
- Konstantno i sveobuhvatno praćenje kretanja ponude i potražnje treba da ukaže na pravce prema kojima će se aktivnosti usmeravati, u nameri da se poveća prodaja robe i usluga.
- Usklađivanje tehničko-tehnoloških karakteristika proizvoda sa zahtevima tržišta i to u meri da proizvodi ili usluge budu prihvatljiviji od proizvoda i usluga koje nudi konkurencija.

- Primena novih metoda savremene organizovanosti prodaje i poslovanja preduzeća uz davanje određenih povoljnosti kupcima, da bi se obim prodaje uvećao.

Za svaku aktivnost usmerenu na povećanje obima prodaje proizvoda ili usluga potrebno je utvrditi odgovarajuću strategiju. Strategija čini način na koji će se planirana aktivnost ostvariti, i može se reći da postoji onoliko strategija koliko ima i ciljeva odnosno planiranih aktivnosti.

U načelu, primenjive su određene strategije za povećanje obima prodaje usluga i proizvoda. Strategija prodiranja na postojeće tržište, odnosno penetriranje tržišta primenjuje se kada se želi povećati obim prodaje na postojećem tržištu. Uslov za uspešnu primenu ove strategije je da tržište može da apsorbuje proizvode koji se nude, odnosno da nije prezasićeno određenim proizvodima. Ako tržište nema potrebe za dodatnom količinom takvog proizvoda, primenjuju se druge strategije za povećanje obima prodaje usluga ili proizvoda. U takvim slučajevima primenjuju se strategije modifikovanja proizvoda za nova ili postojeća tržišta. Najradikalnija strategija je strategija diversifikovanja ili strategija stvaranja novog proizvoda za nova tržišta.

Radi projektovanja strategija za ostvarenje uvećanog obima prodaje potrebno je vršiti određene analize i planiranja, a tek nakon toga predvideti strategije ostvarenja postavljenog cilja.

Analize koje se koriste za utvrđivanje potrebnih strategija zasnovane su obično na:

- ostvarenju obima prodaje u prethodnom periodu poslovanja,
- predviđenoj ponudi i tražnji usluga i proizvoda u narednom periodu,
- raspoloživim resursima i drugim potencijalima preduzeća,
- očekivanom budućem prometu na predviđenim tržištima,
- očekivanom rastu kupovne moći stanovništva na tržištima gde se planira prodaja,
- tehničko-tehnološkoj sposobnosti preduzeća za stvaranje adekvatnog proizvoda,
- kadrovskoj strukturi preduzeća i nizu drugih pretpostavki.

5.5. Strategija povećanja konkurentnosti²⁵⁰

Razvoj svetske privrede i tržišta ukazuje na nužnu potrebu preduzeća da se prilagodi potrebama iz okruženja. Ako preduzeće uvaži te zahteve, i adekvatno se adaptira ono postaje konkurentno na tržištu. Prilagođavanjem, poslovni sistem

²⁵⁰ **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 53

obezbeđuje sopstveni opstanak na tržištu, i to na onoliko dug period koliko obezbeđuje konkurentnu prednost na njemu.

Cilj svakog preduzeća je da njegovi proizvodi budu konkurentni na tržištu. Konkurentnost može biti po cenama, kvalitetu ili nekom drugom parametru, ali je osnovno da ono ostvari adekvatnu profitabilnost kojom obezbeđuje svoj osnovni cilj. Osnovni cilj svakog sistema, posebno poslovnog, je da osigura svoj opstanak i dalji rast i razvoj.

Trenutno, na svetskom tržištu vlada oštra konkurencija, što zahteva od preduzeća da se kontinuirano i sveobuhvatno priprema i osposobljava. Obezbeđenje konkurentnosti na domaćem i inostranom tržištu direktno je uslovalo potrebu za stvaranjem pojedinih strategija.

Najvažnije strategije u okviru strategije povećanja konkurentnosti se svrstavaju u dve osnovne:

- strategija postizanja ciljeva preduzeća na tržištu po osnovu kvaliteta i
- strategija stvaranja konkurentnosti preduzeća po osnovu prodajnih cena.

5.5.1. Strategija postizanja ciljeva poslovnog sistema po osnovu kvaliteta proizvoda i usluga

U cilju ostvarenja ove strategije, preduzeće je primorano da neprekidno proizvodi konkurentne proizvode za potrebe tržišta.

Najvažnije aktivnosti za povećanje konkurentnosti proizvoda po osnovu kvaliteta su:²⁵¹

- primena svih relevantnih standarda kvaliteta i proizvodnja zasnovana na njima,
- konstantna modernizacija tehnologije i opreme koja služi za proizvodnju određenih dobara,
- utvrđivanje odgovornosti za loš kvalitet na svim nivoima i radnim mestima u procesu proizvodnje i poslovanja preduzeća u celini,
- kontinuirana aktivnost istraživanja i razvoja, što se posebno odnosi na najbolja rešenja u stvaranju boljih proizvoda po osnovu tehničkih karakteristika, estetskih rešenja i slično,
- kompletna kontrola ugrađivanog materijala i sirovina u proizvod.

251 **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 54.

5.5.2. Strategije stvaranja konkurentnosti po osnovu prodajnih cena

Razlika od uloženih sredstava u proizvodnju jednog proizvoda i troškova na kojima se proizvodnja zasniva, čini profit preduzeća. Utvrđivanje stvarne cene koštanja je delikatan posao koji zahteva određena stručna znanja. Cenu proizvoda je lako utvrditi ali je teško pronaći optimalnu cenu koštanja koja treba da odgovori zahtevima od kojih su najvažnija dva:

- da se prodajnom cenom ostvari profit bez kojeg dalje poslovanje nije moguće i
- da cena bude konkurentna na tržištu.

Da bi proizvodi bili konkurentni na tržištu, i u odnosu na druga konkurentska preduzeća po osnovu cene koštanja, potrebno je optimizirati cenu. Osnovni zadatak za postizanje konkurentnosti zasnovanoj na prodajnoj ceni, je smanjenje cene. Proizvođačka cena proizvoda je bazirana na učešću materijalnih inputa, utrošenoj energetici i radnoj snazi u postupku proizvodnje. Da bi imalo mesta za smanjenje cene koštanja nekog proizvoda, potrebno je napraviti uštede i smanjenje troškova za proizvodnju određene vrste robe, ili umanjiti zaradu, odnosno profit preduzeća po jedinici proizvoda.

Smanjenje cene koštanja proizvoda po principu uštede materijala, dozvoljeno je samo ako ono ne utiče na kvalitet projektovanog i konkurentnog proizvoda. U suprotnom, neće doći do očekivanih efekata.

Prilikom utvrđivanja prodajnih cena proizvoda, preduzeće mora uzeti u obzir mnoge uticajne faktore iz okruženja kao i one iz sopstvene sredine. Prema tome, ono mora da sagleda sve slabe i jake strane, kako sopstvene tako i konkurenata.

Posebno uticajni faktori mogu biti:

- izraženost tražnje za određenim vrstama proizvoda, ili usluga na ciljnom tržištu
- veličina ponude istih i sličnih proizvoda na planiranom tržištu,
- obim i struktura aktivnosti koje preduzimaju konkurentska preduzeća,
- sopstvene rezerve unutar poslovnog sistema i mogućnost smanjenja cena i uvećanje konkurentnosti po tom osnovu,
- mogućnost davanja rabata i drugih povoljnosti prilikom prodaje i njihov uticaj na profitabilnost poslovanja,
- cenovna elastičnost i slično.

Jasno je da i konkurenti imaju svoje strategije kojima žele da dominiraju na tržištu ili barem da obezbede određeni stepen učešća na njemu. Ako se desi da oni ponude proizvode sa sličnim karakteristikama i približnim kvalitetom, odlučujući faktor će biti cena i uslovi prodaje, ili neke druge povoljnosti u vezi sa kupovinom.

Zato je potrebno da se redovno pravi analiza od strane stručnih službi, koja je to donja cenovna granica proizvoda.

Osnovni zadatak ove strategije je da dugoročno obezbeđuje konkurentnost na tržištu na bazi prodajnih cena. Radi adekvatne primenjivosti strategije konkurentnosti na principu cena poslovni sistem ima potrebu da konstantno prati i analizira:

- prodajne cene proizvoda konkurentskih preduzeća i njihovo kotiranje na tržištu,
- utrošak osnovnog repromaterijala, energenata i žive radne snage u jedinici proizvoda,
- efikasnost i zrelost tehnologije kojom se proizvodi,
- dobavljače osnovnih materijala koji učestvuju u stvaranju proizvoda i izbor najpovoljnijih, pri čemu se mora voditi računa o potrebnom kvalitetu.

5.6. Strategija izbora strateških partnera

Privredna globalizacija i procesi tranzicije intenzivirali su potrebu svih privrednih subjekata za višim nivoom privredne saradnje. Ta saradnja je interesnog karaktera, i moguća je kako između privreda određenih zemalja ili regiona, tako i između privrednih preduzeća, pa čak i pojedinaca.

Opstajanje na tržištu i kontinuirani razvoj i rast, primorali su preduzeća da šire svoje poslovanje do neslučenih razmera. Uticaj naglog razvoja tehnologije je takođe uslovio poboljšanje tržišne pozicije preduzeća. Ovakvi uticaji iz brzo promenljivog okruženja primorali su poslovne sisteme da saraduju sa drugim preduzećima, i da se sa njima povezuju i udružuju. Cilj povezivanja je smanjenje rizika poslovnih subjekata za opstanak na tržištu. Po pravilu, povezivanje je uvek u onim delatnostima koje su međusobno zavisne, i pozitivno utiču na buduće poslovanje udruženih preduzeća.

Povezivanje preduzeća uglavnom je zasnovano na konkretnom razvojnom programu. Strateškom povezivanju poslovnih aktivnosti preduzeća vrlo često prethodi partnerstvo država u kojima preduzeća posluju, i udruživanje u razne privredne nadnacionalne saveze.

Globalizovane privredne strukture u velikoj meri su zasnovane na međunarodnoj proizvodnoj i tehničko-tehnološkoj podeli rada. Jedna nacionalna ekonomija u sadašnjim uslovima nije u stanju da opstane ukoliko nije pripadnik neke od nadnacionalnih ili regionalno opredeljenih i integrisanih globalnih poslovnih struktura.

Neintegrisana privreda i ekonomija jedne zemlje ne može se naći u nepovoljnijoj privrednoj klimi od one, koja je odvaja od svetskih poslovnih integracija.²⁵²

252 **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 55

Ipak, da bi imala kvalitetnu međunarodnu razvojnu orijentaciju, preduzeća moraju da stvore i učvrste kvalitetne konkurentske pozicije u svojoj nacionalnoj ekonomiji. Tek nakon ostvarenja ovakvog cilja, preduzeća mogu da računaju i na poslovnu saradnju sa svetskom ekonomijom. Dobar primer predstavlja i naša ekonomija koja se zasniva na malom broju dobrih preduzeća, koja mogu da razmišljaju o međunarodnoj ekonomskoj aktivnosti. Razlog tome je, svakako, loša poslovna pozicija gotovo svih preduzeća u nacionalnoj ekonomiji. Preduzeća iz loših ekonomija raspolažu sa manjim resursima, pa iz tog razloga po pravilu, traže boljeg (ekonomski jačeg) strateškog partnera.

Veoma se često dešava, da pojedina preduzeća sa manjim resursima mogu da obezbede strateškog partnera velikih mogućnosti. Uslov uspešnosti je obično vezan za nedostatak finansijskih sredstava ili tehnologije, ali ponekad nije odlučujući. Faktori u vidu dobrog potencijalnog tržišta, kvalitetne radne snage, ili pozicione prednosti preduzeća mogu biti od strateškog značaja za partnerstvo.

Stvaranje kvalitetnih strateških partnerstava naših preduzeća i preduzeća razvijenih zemalja, omogućice bržu integraciju nacionalne privrede u svetske tokove privređivanja.

5.7. Izbor optimalne strategije

Kao bitan uslov dobrog korišćenja faktora razvoja javlja se pravilan odnos ili optimalan, mada je on teže dostižan, između strategije i taktike. Imajući u vidu ukupan ekonomsku razvoj.²⁵³

Izbor optimalne strategije razvoja je izbor najbolje strategije. Relevantnost najbolje strategije varira od slučaja do slučaja, a najboljom strategijom se smatra ona koja je najprihvatljivija za onoga na koga se odnosi, odnosno ona koja je praktično primenjiva i situaciono aktuelna.

Kod izbora strategije privrednog razvoja postoje dve krajnosti, podjednako opasne po poslovanje preduzeća.

- Jedna je da se sveobuhvatno teži kompleksnim ciljevima koje poslovni sistem nije u stanju da ostvari.

- Druga je da se razvoj preduzeća usko definiše bez jasnih ciljeva i bez vizije dugoročnog opstanka na tržištu.

I jedna i druga strategija razvoja mogu da budu podjednako opasne zbog svoje radikalnosti, pa je zato neophodno jasno formulisanje optimalne-ostvarljive strategije razvoja.

253 **Stefanović V.**, Simić Z., Ekonomski razvoj i stanovništvo, Ekonomski fakultet, Priština, 1998. str. 19.

I kod visokorazvijenih tržišta gde su jasno definisana pravila privređivanja, zakonske osnove i svi drugi potrebni elementi, postoji opasnost kod izbora **prave strategije razvoja**. U zemljama u tranziciji situacija je daleko složenija. Problemi su mnogostruki; počev od neregulisanosti makroekonomskih preduslova, potpune neizvesnosti prema budućnosti, nepostojanja tržišta, tehnologije, znanja, finansijskih sredstava i drugih neusaglašenosti. Sve to dodatno usložnjava izbor pravih strategija, koje je u ovakvim uslovima vrlo teško prepoznati.

Iznalaženje i definisanje optimalne strategije podrazumeva niz aktivnosti od kojih su važnije:

- jasno razgraničavanje svih bitnih faktora razvoja i njihovo svrstavanje po važnosti za razvoj preduzeća,
- razvrstavanje razvojnih faktora po uticajima, pozitivnim i negativnim po razvoj,
- svestrani pristup privrednom razvoju sa više varijanata radi optimizacije strategije sa ciljem da se odabere najbolja,
- utvrđivanje osnovnih metoda za maksimiziranje privrednog razvoja preduzeća u datim okolnostima.

Pri tome je važno imati na umu tri stvari:

- 1) Za koje i kakvo preduzeće se traži optimalna strategija.
- 2) Za koji period se utvrđuje strategija.
- 3) Po kom kriterijumu.

Po pitanju za kakvo preduzeće se traži optimalna strategija u našim okolnostima se može odnositi na privatno, privatizovano ili još uvek društveno preduzeće. Svakako da će složenost brojnih konfliktnih situacija, prvenstveno u zavisnosti od vlasničke strukture preduzeća, na različit način, i različitim obimom uticati na opredeljenje prema strategiji. Kako je preduzeće jedna ćelija privrednog sistema, uspešnost njegovog poslovanja je u direktnoj zavisnosti od mnogih faktora koji su bazirani u njemu. Zato preduzeće mora imati određenu dozu usaglašenosti sa tim faktorima, i uzimati ih u obzir prilikom odabiranja optimalne razvojne strategije. Utvrđivanje i izbor najbolje strategije bio bi relativno lak, kada bi ciljevi svih subjekata bili identični. U stvarnosti postoji veliki broj ciljeva koji su suprotstavljeni jedni drugima što dodatno komplikuje proces donošenja strategija.

Drugim rečima, ničiji ciljevi ne mogu biti zanemareni, pa zato i nije preporučljivo da preduzeće insistira na krajnje radikalnoj strategiji kojom uvažava svoje ciljeve zapostavljajući druge koje ne sme ignorisati.²⁵⁴

254 Interesi države, dobavljača, kupaca, poslovnih partnera, kulturne potrebe društva, interese zaposlenih i interese drugih mnogobrojnih stekholdera

Postojeća preduzeća državnog ili društvenog oblika u zemljama u razvoju i tranziciji, imaju dodatnu obavezu da u procesu privatizovanja uvažavaju neizmirene obaveze prema zaposlenima, dobavljačima robe i mnogim drugim poveriocima. Samim tim odgovorni menadžment za donošenje i implementaciju razvojnih strategija dobija dodatno otežavajuću okolnost.

Uz tu neizbežnu pretpostavku, izbor najbolje (optimalne) strategije mora da se zasniva na **konvergentnoj odnosno susretnoj metodi**. Susretna metoda je najoptimalnija garancija da se ispoštuju svačiji ciljevi i interesi. Primenom ove metode, dolazi do maksimiziranja interesa svih faktora bez kojih nije moguće definisati konačnu strategiju razvoja. To znači da poslovni sistemi izborom optimalne strategije razvoja postižu najbolje praktično moguće rezultate a ne one koji su teoretski mogući.

Strategije razvoja, da bi bile optimalne, isto tako treba da se donose za optimalan rok. Vremenska dimenzija izbora optimalnih strategija je direktno vezana za ciljeve razvoja.

Podela prema vremenu, za koji se donosi optimalna strategija prema vrstama promena koje one obuhvataju je:²⁵⁵

Kratak rok je vremenski period u kome se zbiva:

- praktična primena postojećih znanja i postojećih resursa,
- privredni razvoj bez bitnijih promena u strukturi i funkcionisanju sistema,
- ravnomerna tehnička rekonstrukcija na bazi poznatih tehničkih dostignuća i
- dalje izgradjivanje već koncipiranog sistema upravljanja.

Srednji rok obuhvata:

- korišćenje novih rezultata primenjenih nauka,
- privredni razvoj uz promene u strukturi i funkcionisanju sistema,
- ubrzanje tehničkog progressa i njegove primene i
- usavršavanje sistema upravljanja primenom novih naučnih dostignuća u ovoj oblasti.

Dugi rok je vremenski period koji zahvata:

- korišćenje rezultata do kojih su došle fundamentalne nauke,
- prelaz u novi, po pravilu viši ekonomski sistem,

255 Stojanović R., *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979. str. 21.

- nove oblike proizvodnje (nova tehnologija i novi proizvod) na bazi krupnijih otkrića prirodnih nauka i
- uvođenje novih metoda upravljanja na osnovama potpuno novih teorijskih koncepcija.

Vrlo dug rok pokriva sledeće:

- korišćenje rezultata novog sistema nauke i
- potpuno novi, veliki, društveni sistem.

Privredni razvoj može biti ekstenzivan i intenzivan. U svakom slučaju, nije moguće imati apsolutno isključiv tip razvoja, ali je ipak jedan opredeljujući. Manje razvijene zemlje imaju uglavnom ekstenzivan model razvoja. To je model, ``**razvoja u širinu**`, dok je intenzivan ``**razvoj u dubinu**``.

Iz ove postavke javljaju se logične strategije razvoja zasnovane na ravnomernosti i umerenosti. Ravnomernost i umerenost izbora strategije čini osnov pri izboru optimalne strategije. Tada treba voditi računa o nekoliko opredeljujućih faktora da bi se načinio ispravan izbor strategije. Ti faktori su parcijalne prirode, zato što su odlučujući u jednom segmentu, a zajedno daju jedinstven kvalitet odabranoj strategiji.

Ovi faktori nazivaju se parcijalnim optimumima i oni su:

- optimum prioritnosti,
- optimum organizovanosti,
- optimum slobode izbora i
- optimum samostalnosti u odnosu na okruženje.

Svaki od ovih optimuma je zadužen za pronalaženje najboljeg-optimalnog rešenja između nekih suprotnosti, na primer između utvrđenih ciljeva poslovanja, jer apsolutizam u praksi nikada nije moguć ni u jednom smeru, bilo unapred ili unazad.

Uzećemo za primer dužinu i jačinu jednog investicionog ciklusa preduzeća i njegove efekte u ostvarenju tog cilja, primenom optimalnih i neoptimalnih strategija razvoja.

Najviše moguće izražena kombinacija dva opozita čiste strategije razvoja
(Usporen razvoj sistema-granični slučaj posle koga bi se sistem raspao)



Slika 30. Izbor optimalne strategije²⁵⁶

Strana A u primeru investicionog ulaganja, može biti vremensko rastojanje potrebno za ostvarenje cilja, a strana B intenzitet aktivnosti. Amplitude A1-B1 ovog ciklusa pokazuju nedostatak vremena i zamaha za realizovanje ciklusa razvoja po osnovu investiranja. Rezultat ove strategije bi bio slab, usporen i skup razvoj.

Isto tako, stanje amplituda A3-B3 ide u drugu krajnost, tako da daju previše vremena za realizaciju razvoja, što utiče na bespotrebno gubljenje finansijskih sredstava i povećavanje troškova investiranja u razvoj.

Najefikasniji razvoj ostvaruje se u optimalnom vremenu sa optimalnim troškovima. U primeru, to je pozicija amplituda A2-B2. Ovakva uravnoteženost oportunističkih faktora garantuje kvalitetan razvoj poslovnog sistema, što vodi uopštenoj efikasnosti.

U prilog izboru optimalne strategije, navešćemo još jedan primer na širem području delovanja iz kojeg se može videti opravdanost opredeljenja prema optimalnim rešenjima, izbegavajući svako jednostrano i krajnje radikalno rešenje.

Postoje zemlje koje su svoj razvoj zasnivale na totalno zatvorenoj privredi. Opravdanja za takav razvoj su uglavnom bila, da on omogućava maksimalno korišćenje sopstvenih materijalnih faktora za proizvodnju, sopstvenu radnu snagu

²⁵⁶ Stojanović R. *Optimalna strategija privrednog razvoja*, (prilagodjeno) treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979.

koje ima u izobilju gotovo svaka država danas i slično. Ipak, takva privreda krije u sebi veoma velike nedostatke, jer je u tim sredinama prisutan usporen razvoj tehnologije, zaostajanje u mnogim oblastima znanja, nedostatak novih metoda upravljanja i slično.

Sa druge strane prevelika liberalizacija privrede i pristup stranim kompanijama u svim sektorima i oblastima privređivanja, posebno onim od strateškog značaja može imati dosta pogubnih posledica po privredu jedne zemlje. Ovim se ne dovodi u pitanje izbor ovakve strategije razvoja, već suprotno, treba je inicirati, ali uz određenu dozu ograničavanja. Zadatak svake privrede jedne zemlje, pogotovu onih u tranziciji je da na određen način štiti interese od vitalnog značaja za državu i stanovništvo.

Slučaj je i u našoj državi, da smo prethodnih godina uvezli ogromne količine poljoprivrednih proizvoda, i to onih sa čijom proizvodnjom prednjačimo ispred mnogih zemalja u regionu (previše liberalizovana). Nasuprot tome, izvoz iste vrste proizvoda je višestruko manji, bez obzira na bolji kvalitet. Takav odnos uvoza i izvoza bio bi opravdan u domenu tehnologije, gde se nalazimo u veoma nezavidnom položaju, ali ne u oblasti poljoprivrede gde možemo biti konkurentni. Prema tome izbor optimalne strategije je veoma bitan, a kreatori razvojne politike, posebno na visokim nivoima moraju shvatiti njen značaj.

Po pitanju privatizacije i njenog uticaja na razvoj privrede i izbora optimalne strategije u procesu restrukturiranja, možemo reći sledeće:

U ovom slučaju imamo dve oportunističke pozicije između kojih je potrebno opredeliti se u izboru najpovoljnije opcije. Osnovne protivrečnosti u procesu tranzicije i izbora načina (strategije) njenog sprovođenja su: brzina i intenzitet, odnosno šok terapija ili gradualizam, i aktivno ili pasivno restrukturiranje i privatizovanje privrede. U praksi se pokazalo da su najbolji rezultati postignuti u zemljama sa umerenim, odnosno optimalnim intenzitetom i obimom aktivnosti.

5.8. Definisane marketing strategije

U uslovima razvijenog tržišta, sa velikim brojem proizvođača i potrošača, dakle kupaca i ponuđača određenih proizvoda i usluga, sa visokom neizvesnošću i nesigurnošću i promenama u proizvodima i tehnologijama, uspešan marketing ima složenu poziciju i složene uloge. U prvom redu, tržišna stvarnost je takva da su proizvođači i potrošači teritorijalno razdvojeni, da imaju različite pozicije, orijentacije, vrednosti i potrebe. Drugo, razmena je uslovljena i otežana postojanjem diskrepance kvaliteta i asortimana. Proizvođači se orijentišu na proizvodnju velikih serija (količina) užeg asortimana proizvoda i usluga, a potrošači traže male količine, širokog asortimana proizvoda i usluga, što je saglasno obimu i raznovrsnosti potreba. Marketing ima ulogu da premosti heterogenost na strani tražnje i proizvodnje. On predstavlja funkciju koja je isturena prema tržištu i objedinjuje sve napore preduzeća da ponudi svoje proizvode i usluge pod uslovima koji su povoljniji od konkurentskih. Izuzetno veliku ulogu u

ostvarivanju ciljeva preduzeća imaju marketing menadžeri koji svojim odlukama pretvaraju globalne ciljeve preduzeća u niz konkretnih planova, organizuju njihovo prevođenje i kontrolišu postignute efekte.²⁵⁷

5.8.1. Strategija pristupa marketing poslovanju

Proizvodno-prodajni pristup poslovanju je još uvek dominantan, jer je samo mali broj domaćih kompanija prihvatio marketing kao osnovnu poslovnu filozofiju. Strategijski menadžent, kao najvažnija aktivnost svake tržišno orijentisane kompanije delimično postoji u poslovnim aktivnostima naših kompanija. Razlozi za ovako stanje su:

- Nedovoljno poznavanje osnova strategijskog marketinga (nedovoljna, a najčešće neodgovarajuća obrazovna struktura top menadžementa),
- Nedostatak sposobnih marketing stručnjaka, iako postoji dobra obrazovna struktura,
- Česte promene mera ekonomske politike i njen uticaj na promene makro sredine kompanija,

U tom kontekstu kompanije trebaju da stvaraju odgovarajuću marketing infrastrukturu da bi na adekvatan način odgovorile zahtevima okruženja.

5.8.2. Strategija kvaliteta marketinga

Američko društvo za kontrolu kvaliteta (ASQC) definiše kvalitet kao ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koje utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe".²⁵⁸ To je definicija kvaliteta koja je jasno usmerena ka kupcima. Ona sugerise da preduzeće isporučuje kvalitet kad god njegov proizvod podmiruje ili nadmašuje potrebe, zahteve i očekivanja kupaca. Ukupan kvalitet je ključ za stvaranje vrednosti i satisfakciju određenih kupaca. Baš kao što je marketing posao svih, i ukupan kvalitet je posao svih.²⁵⁹

Marketing menadžment u preduzeću koje je orijentisano na kvalitet ima dve odgovornosti. Prvo, marketing menadžment mora da participira u formulisanju strategija i politika koje su oblikovane da pomognu preduzeću da pobedi kroz izvrsnost ukupnog kvaliteta. Drugo, marketing mora da obezbedi kvalitet marketinga kao i kvalitet proizvodnje. Mora da obavi svaku aktivnost marketinga – istraživanje marketinga, obuku prodavaca, integrisane marketing komunikacije, usluge kupcima i ostalo – po visokim standardima. Zadatak poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga trebalo bi da bude najviši prioritet preduzeća. Većina kupaca neće više da toleriše loš i prosečan

257 Riznić D., **Vojnović B.**, Grujić D., Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentske prednosti, časopis Industrija 2/2010, Ekonomski institut, Beograd. Str.111.

258 **Vojnović B.**, *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, Niš, 3/2008.

259 Cvijanović Drago, Mihailović Branko, (2010): „Menadžment i marketing uslužnog sektora“, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

kvalitet. Menadžment sa vizijom će motivisati i usmeriti napore svih u organizaciji ka isporuci nivoa kvaliteta koji ne samo da ispunjava, već i prevazilazi očekivanja ciljne grupe potrošača i imperativ je opstanka u savremenoj tržišnoj areni.

Studije pokazuju, da se samo 4%,²⁶⁰ nezadovoljnih kupaca ikada žali. Ostalih 96% jednostavno ode kod drugih preduzeća, i od njih se ogromna većina (91%) više nikada neće vratiti. Međutim, ako se na zadovoljavajući način postupa sa reklamacijama kupaca, postoji 90% šansi da će kupci ostati i dalje kupci istog preduzeća. Svaki put kada kupac kontaktira preduzeće da bi se žalio, preduzeće ima mogućnost da te nezadovoljne kupce pretvori u zadovoljne i da prikupi dragocene informacije. Radeći tako, preduzeće može da kontroliše probleme pre nego što se sa njima suoči mnogo više kupaca i tako izgubi tržišno učešće. Preduzeća stalno moraju da podržavaju standard "davanja kupcima najboljeg rešenja". Mora se shvatiti da kvalitet zahteva odgovornost svih zaposlenih i da je on "posao broj jedan". Primedbe i pritužbe potrošača treba doživeti kao šansu za unapređenje poslovanja i u tom smislu potrebno je uložiti napore u cilju eliminacije potencijalnih barijera u organizaciji koje sputavaju ulaganja prigovora od strane potrošača. Satisfakcija potrošača, koja je neophodan preduslov prave lojalnosti, može biti upravo rezultat pravovremene i adekvatne reakcije poslovnog subjekta u slučaju ispoljenog nezadovoljstva potrošača. No, ovde je neophodna obazrivost organizacije, jer učestali prigovori i nezadovoljstvo, bez obzira na sposobnost organizacije da na odgovarajući način odreaguje, ne vode unapređenju zadovoljstva i razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Doyle (1997) tvrdi da relativno mali broj kompanija uspeva da prevaziđe 'marketinšku' zamku reklamiranja, kratkoročnog porasta prodaje i blistavu inovaciju da bi mogla da dođe do čvrste marketinške strategije koja proizvodi dugoročni učinak i sigurnu vrednost za akcionare.²⁶¹

Uz **Radikalne strategije** kompanije mogu da postignu spektakularno povećanje prodaje i profita, ali pošto, kroz superiorne proizvode i usluge, stvore vrednost za potrošače i dugoročnu vrednost za akcionare. Karakteristike takvih strategija su da su one zasnovane na akviziciji, na marketinškom odeljenju (npr. visok nivo reklame i širenje linija proizvoda) ili na odnosima sa javnošću (medijska propaganda da se privuku potrošači).

Racionalne strategije pomažu da neke firme ostvaruju veliki kratkoročni učinak stvaranjem novih proizvoda koji su značajno superiorniji od tradicionalnih konkurentskih. Primeri za to su značajne inovacije u tehnologiji, metodama marketinga ili kanalima distribucije. Slabost ovih strategija je u tome što one ne pružaju održivu konkurentsku prednost. Oni ne grade dugoročne odnose sa potrošačima i, na kraju, ne uspevaju da ostvare dugoročnu vrednost za deoničare.

260 Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, Napredak, Kragujevac, 2003.

261 Hooley G., Piercy N., Nicolaud B, *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall UK 2008.

Kod **Robustne strategije** kompanije postižu stabilan učinak, posmatrano dugoročno, stvaranjem superiorne vrednosti za potrošače i gradeći dugoročne odnose sa njima. Ova strategija ima sledeće karakteristike: fokusiranje na superiornu vrednost za potrošače uz shvatanje da ni jedna inovacija sama po sebi ne obezbeđuje dugoročnu prednost; dugoročno investiranje u odnose sa dobavljačima, distributerima, zaposlenima i potrošačima; procesi stalnog obučavanja, inovacija i usavršavanja; razvoj efikasnog lanca snabdevanja i informacione tehnologije za obezbeđivanje superiornog učinka poslovanja.

Uspešna **konkurentna strategija** podrazumeva invazivne i defanzivne poteze za stvaranje jače pozicije na odabranom tržištu. Izvesan broj autora, od kojih je najistaknutiji Kotler napravili su analogiju između vojnog rata i rata konkurenata na tržištu. Oni kažu da je suština u tome da lekcije za vođenje biznis strategije mogu da se nauče iz studije ratovanja i principa vojnih stratega. Isto tako mnogo može da se nauči i iz pristupa u takmičarskim sportovima i timskoj igri, u kojima je mozak veoma važan za uspeh. Postoji pet osnovnih korporativnih strategija koje organizacije mogu da koriste. To su **strategije građenja** (ili razvoja), **zadržavanja** (ili održavanja), **niša** (ili fokusa), **žetve** (ili iskopavanja) i **povlačenja** (dezinvestiranja). Tu strukturu dao je Kotler.²⁶²

6. UTICAJI SPOLJNIH FAKTORA NA DEFINISANJE STRATEGIJA RAZVOJA

6.1. Uticaj države na izbor strategija razvoja preduzeća

Preteča naše države, bivša Jugoslavija, se nakon drugog svetskog rata u tom posleratnom periodu svrstala u srednje razvijene zemlje, uporedo sa Švedskom i Japanom.²⁶³ Status prosečno razvijene zemlje stekla je zahvaljujući procesu brze industrijalizacije. Početkom privrednih reformi iz 1965. godine, nastale su teškoće u privredi, koje su dobile na intenzitetu raspadom države i uvodjenjem međunarodnih ekonomskih sankcija. Dovedena u tako nezavidan položaj, država je primorana da preduzme određene mere u pravcu razvoja sopstvene privrede i razvoja privrednih sistema, što je načelno jedini mogući način za izlazak iz nastale situacije. Sve ovo navodi državu da sama sebi postavi pitanje izbora strategije privrednog razvoja. U sinhronizaciji sa državnim strategijom razvoja, potrebno je da i poslovni sistemi usklade svoje strategije razvoja, čime je jedino moguće doći do određenih poslovnih rezultata. Samom postavkom vidljivo je, da je uticaj države u ovakvim privredama od velikog značaja. Od države se zahteva da stvori regulativu za uskladjivanje odnosa

262 Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

263 Horvat B., *Istine i zablude o tranziciji*, Institute of Economic Sciences, <http://www.ien.bg.ac.yu>

između privrednih sistema. Ona to čini putem donošenja zakonskih propisa, uredbi, regulativa i drugih propisa. Usvajanjem takvih akata država direktno utiče na stvaranje novih odnosa između preduzeća i drugih poslovnih subjekata, stvarajući zakonske infrastrukturne osnove za kvalitetnije funkcionisanje privrede. Ovakvim delovanjem država ima direktanog uticaja na donošenje poslovnih strategija razvoja u preduzećima. Ako se stvore zakonske pretpostavke za stimulisanje proizvodnje, pospešivanje izvoza, smanjenje poreza i doprinosa, jasno je da će i poslovni sistemi biti zainteresovani za pokretanje sopstvenog razvoja. Za razvoj preduzeća potrebne su i odgovarajuće strategije, a da li će ih biti i kakve će one biti, u dobroj meri zavisi od potpore države. Potrebno je naglasiti da u privredama koje trpe transformaciju, i još uvek su u mnogo čemu nedefinisane uloga države mora biti izraženija. Svakako, nije poželjno da država utiče na donošenje poslovnih odluka i da kreira poslovnu politiku, već da stvara povoljnu osnovu da to učine preduzeća, koja treba poveriti na upravljanje profesionalnim licima.

6.2. Uticaj svojine na izbor strategija razvoja

Svojina kao osnovna kategorija sa direktnim uticajem na efikasnost preduzeća, u velikoj meri je određujuća za izbor pravilnih strategija razvoja preduzeća. U praksi preovladava mišljenje da je privatna svojina daleko najefikasniji oblik kojim se mogu ostvariti ciljevi poslovanja. Tom postavkom u samom početku potvrđuje se teza da je promena vlasništva u privredama gde ona nije privatna i jasno definisana, definitivna stvar. Prema tome, proces privatizovanja uzima se kao neophodnost i koncept koji se ne dovodi u pitanje. Neefikasnost društvene svojine direktno je uticala na usporavanje razvoja privrednih sistema. To je i osnovni razlog za promenu vlasničkih odnosa i transformaciju privreda iz netržišnog u tržišni koncept privredjivanja i ukidanje društvenog i državnog oblika vlasništva. Šta više možemo reći da je društvena svojina ukinula samu sebe, jer tako kako je postavljena nije bila dovoljno dobra da ostvari nove zahteve koji su inicirani od strane okruženja. Glavni razlog je njena nemoć da obezbedi dalji razvoj i rast preduzeća. Društvena svojina nije imala pravi cilj, niti strategije da se razvija i opstaje u sve oštrijim i nemilosrdnijim uslovima poslovanja. Zaposleni koji su upravljali preduzećem, a sva prava zasnivali po osnovu rada u preduzećima, nisu imali motiva da stvaraju nove strategije razvoja u pravcu uvećavanja kapitala preduzeća, generisanju novih tehnologija i stvaranju konkurentnih proizvoda. Njihovo osnovno opredeljenje je bilo u usmeravanju ostvarenih prihoda u lična primanja, čime su sebi učinili pogrešnu uslugu. Nemotivisanost radnika za pravilno obavljanje radnih zadataka je redovna pojava u društvenom konceptu poslovanja a sa druge strane nemoć tadašnjeg menadžmenta da ih prisili na adekvatno obavljanje potrebnih poslova. Sve nekadašnje privilegije i povoljnosti zaposlenih po pitanju ostvarivanja sopstvenih prihoda uz adekvatan ili neadekvatan rad, višestruko su se osvetili. Ovog trenutka u procesu neophodne privatizacije dolazi do masovnih otpuštanja radnika i pooštavanja zakonske regulative, kojom se takve pojave gotovo bez problema verifikuju. Problemi nastaju tek onda kada ova pojava postaje masovna, a socijalni problem jasno vidljiv.

Dilema je u tome šta učiniti u trenutku kada je gotovo nemoguće bilo šta uraditi. Ostaje samo da se problem ublaži ili svede na najmanju moguću meru.

Ovim se nedvosmisleno dokazuje da društvena svojina, kao oblik vlasništva, nije imala dovoljno dobru strategiju razvoja, niti je za to imala osnovnih preduslova u vidu motivacije ili nekog drugog stimulanasa. Gotovo isti slučaj je i sa državnim preduzećima, kod kojih takodje nije bilo jasno definisanog vlasnika, a njihova sporost i usporeni mehanizmi delovanja bili su u potpunosti neefikasani. U procesu privatizovanja iz tog razloga, našla su se mnoga državna i javna preduzeća, sa ciljem da se stvore nove strategije delovanja i pokrene određena aktivnost.

Suprotno državnim i društvenim preduzećima, privatna su uglavnom svoj razvoj zasnivala na pažljivo odabranim strategijama. Primarni cilj ovih preduzeća je povećanje imovinskog potencijala i uveličavanje sistema. Znajući da svaka faza rasta privrednog subjekta neizostavno iziskuje fazu razvoja, vidljiva je jasno definisana strategija. Razvoj preduzeća zahteva ne samo promene u kvantitetu, već je i glavni inicijator kvalitativnih promena, što daje direktan odraz u boljoj tehnologiji, boljoj organizaciji, kvalitetnijem menadžmentu i nizu drugih pozitivnih promena.

Definisanje uticaja oblika svojine može se svesti na to, da privatnu svojinu odlikuje: jasan cilj koji je ostvarljiv, izvori sredstava privatizovanih preduzeća se izuzetno koriste, prisutna je visoka produktivnost, menadžment je profesionalizovan a proizvodi su kvalitetni sa niskim cenama. Sve ovo se ne odnosi na državna i društvena preduzeća uz činjenicu da je povrh svega menadžment uglavnom politizovan i bez jasno definisanog cilja.

Rezime svega je da bez postojanja jasnog cilja nema ni jasnih strategija daljeg razvoja. Kako društvena i državna svojina nema viziju i cilj, ona nema ni strategiju.

Ishod je po ovom osnovu vidljiv, i svodi se na to da svojinski oblici privrednih preduzeća imaju direktan uticaj na postojanje odgovarajućih strategija razvoja. Preduzeća u privatnoj svojini stvaraju nove strategije u zavisnosti od prethodno utvrdjenih ciljeva, tako da skoro svaki cilj zahteva određenu strategiju za njegovo ostvarenje. Državna i društvena preduzeća nemaju gotovo nikakve strategije a njihovo poslovanje je stihijko i konfuzno. Propadanje ovakvih preduzeća je neminovno a jedino rešenje je u promeni vlasničkih odnosa i drugih poslovnih performansi sistema uz jasno definisanje potrebnih strategija daljeg razvoja.

6.3. Uticaj privatizacije na strategije razvoja preduzeća

Privatizacija koja teče više od decenije u zemljama Istočne i Jugoistočne Evrope može biti u mnogo čemu kritikovana kada se tiče primene metoda, načina ili transparentnosti postupka. Po osnovu toga da li je potrebna ili ne, verovatno da ne postoji ni jedan **ovog trenutka**, jasno vidljiv argument kojim bi se čitav proces privatizacije osporio.

Privredni sistemi sa privatnim vlasništvom su dobili u ekonomskoj borbi protiv nedefinisane i nemotivisane državne ili društvene svojine. Očigledno je da države sa ovako postavljenim odnosima u privredi, imaju bolji razvoj, i da su odmakle u zavidnoj meri od centralistički postavljenih tržišnih mehanizama. Ubrzan razvoj i pođmaklost u privrednom i društvenom razvoju, prouzrokovan je upravo zahvaljujući efikasnosti privrednih subjekata tih zemalja. Načini privredjivanja i globalne strategije razvoja zasnovane na dobroj organizaciji i razvoju tehnologije gotovo uvek su bazirani na privatnoj svojini. Prema tome, posmatrajući intezitet i stepen razvoja privrede usmerene ka profitu, i jasno definisane privatne svojine, dolazi se do logičnog zaključka da privatna svojina ima delotvorno dejstvo u privrednom razvoju. Posmatrajući na drugoj strani ostvarene rezultate privrednih sistema državnog i društvenog karaktera, uočavaju se stalni padovi ekonomskih rezultata i konstantno zaostajanje u razvoju, koji vrlo često dovode čitave privrede u položaj da nisu u stanju da funkcionišu. Praveći presek ostvarenih privrednih rezultata između ovako postavljenih koncepata, vidljiva je potreba tržišnog i vlasničkog transformisanja socijalističkih sistema. Uticaj vlasništva na poslovanje privrednih subjekata ima presudan značaj. To znači, da je proces privatizacije nezaobilazan, i da ga zemlje u razvoju moraju dovesti do kraja. Ipak, postoji stalno prisutna dilema, kako čitav proces najbezbolnije dovesti do kraja uz što manje socijalnih potresa, i izbeći pad nacionalne ekonomije tih zemalja.

Prema tome, *privatizacija omogućava i inicira brži i bolji razvoj*. To znači da se procesom privatizacije u potpunosti menja način privredjivanja. Promenom vlasništva stvara se nezaobilazna osnova za novo privredjivanje, što omogućava da se preduzeća brže i bolje razvijaju, i kvalitetnije nego što je to bilo u prethodnim vlasničkim odnosima.

Privatizacija sa sobom nosi velike promene u načinu poslovanja preduzeća.²⁶⁴ Te promene treba pozitivno da utiču na razvojne aktivnosti poslovnih sistema. Novi načini poslovanja zahtevaju i nove strategije, primerene potrebama razvoja preduzeća u novonastalim okolnostima.

Prema dosadašnjim iskustvima, proces privatizacije je u prvim fazama pokazao destruktivnost, koja se odlikuje u smanjenju obima proizvodnje, smanjenju zaposlenosti i padu životnog standarda. Svakako, ovo ne dovodi u pitanje proces privatizacije jer rezultate treba očekivati na duži period. *U pitanje se mogu dovesti modeli, tehnike i pristup čitavom procesu privatizacije.* Iskustva mnogih zemalja u tranziciji su različita. Modeli uspešno primenjeni u procesu privatizovanja u pojedinim zemljama, imali su poražavajuće rezultate u drugim. Greške zemalja, koje su koristile već primenjene recepte, su upravo u pristupu procesu na identičan način, kao što su to činili drugi.

264 Cvijanović Drago, Katić Branko, Vuković Predrag (2006): „*Land privatization in the Republic of Serbia*“, Zemljište i biljka - Beograd, vol. 55. No.1, 2006. god, YU ISSN 0514-6658; UDK 631.11; pp. 107-118.

6.4. Uticaj regiona na razvoj preduzeća i izbor strategija razvoja

Novonastale okolnosti posebno u privredama u tranziciji pretpostavljaju obimniju podršku razvoju preduzeća. Znajući da se ekonomije mahom fokusiraju na dva nivoa makro i mikro nivou, dolazi se do zaključka da je to nedovoljno, posebno za krhke privrede u postupku restrukturiranja i transformacije. *Raspon između makro i mikro nivoa, vrlo črsto predstavlja veliki jaz i nepremostivu prepreku za mnoga preduzeća, kojima to može biti jedan od osnovnih razloga za nestajanje sa privredne scene i definitivno propadanje.*²⁶⁵ Samim tim, postoji potreba za definisanjem lokalnih razvojnih alijansi na medjunivou, koje su adekvatna potpora i podrška razvoju preduzeća u tim okvirima. Medjunivo predstavlja optimalan nivo, sa delotvornim dejstvom na formiranje potrebnih strategija razvoja za preduzeća, koja poslovno deluju u tim okvirima. Ovim se potvrđuje postavka,²⁶⁶ da se u regionalnoj privredi pojedinačna preduzeća sve manji konkurenti jedni drugima, već su to industrijske grupe firmi koje su organizovane mrežno, i čija dinamika razvoja prvenstveno zavisi od privrednih i drugih potencijala jedne lokacije. Lokalne i regionalne zajednice, usled sve većeg pritiska sa viših nivoa i žestoke konkurencije imaju potrebu da na svojim područjima stvaraju i podržavaju poslovno okruženje, radi zaštite sopstvene ekonomije. Logična posledica je da lokalni faktori imaju obavezu da pospeše i ubrzavaju proces privatizacije, jer u suprotnom preduzeća sa sadašnjim poslovnim strategijama i načinom funkcionisanja nisu u stanju da budu konkurencija visokorazvijenim privredama i njihovim preduzećima. Iz ovog razloga, poseban značaj je upravo u regionalnom ekonomskom razvoju. U prilog ovome je i činjenica da je poslednjih godina stvoren veliki broj razvojnih koalicija, gotovo svugde u svetu.

265 **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede, časopis Industrija, 4/2009. str. 30.

266 Jörg M. S., *Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.

PREDUZETNIČKE
.....
STRATEGIJE I TAKTIKE²⁶⁷
.....

267 Šire videti U udžbeniku prof. dr Vidoja Stefanovića "*Preduzetništvo*", Fabus, Novi Sad, 2007.g.

1. STRATEGIJA STANDARDIZOVANE I DIFERENCIRANE PONUDE

Strategija standardizovane ponude polazi od pretpostavke da su osobine potrošača / kupaca i njihova tražnja na nacionalnom, međunarodnom i globalnom tržištu **slične**. Stoga se smatra da je najbolji način poslovanja s niskim troškovima, a to pretpostavlja standardizaciju ukupnih troškova nekih delova marketing-miksa.²⁶⁸ Razvoj komunikacijske tehnologije i trgovine stvorio je globalno tržište za primenu upravo ove strategije.

Strategija diferencirane ponude polazi od toga da su osobine potrošača/kupaca i njihova tražnja **različiti** na nacionalnom, međunarodnom i globalnom tržištu. S toga je potrebno prilagoditi strategiju, planove i marketing svakome pojedinom segmentu tržišta. To se prilagođavanje odnosi na proizvode - njegovog svojstva, ime, način označavanja, pakiranje i cijenu; zatim na načine unapređivanja prodaje, reklamne poruke i sredstva priopćavanja, kao i ostale elemente marketinškog programa.

2. STRATEGIJA "KO ĆE BRŽE, KO ĆE VIŠE"

Svako preduzeće, da bi opstalo i razvijalo se, mora neprestano biti **inovativno**, a to znači riskirati i naučiti strategiju inovativnog preduzetničkog menadžmenta. "Ko će brže i više" slogan je inovativno osmišljene strategije. On se temelji na naučnoj podlozi, u kome postoje jasno određeni ciljevi i definisani zadaci za svakog učesnika u procesu, posebno oni koji se odnose na inventivno-inovacijske aktivnosti. To znači da se stalno traže **novi proizvodi, nova svojstva proizvoda i usluga, viši kvalitet, novi materijali, nova tržišta, novi kupci** i to pre nego što uspe konkurencija. Pri tome, ova strategija vodi računa o trihotomnim vezama: niži troškovi, bolji kvalitet, savremeni dizajn. Reč je o visoko rizičnoj strategiji, gde se u tržišnim odnosima prepliću više vrsta tržišta: dobara (roba), usluga, kapitala, rada, tehnologije, znanja, informacija, preduzetništva i menadžmenta.

Prema ovoj strategiji, preduzetniku je cilj **vodeća pozicija** ili dominacija na **nekom novom tržištu** i trajno osiguranje toga položaja. To je jedna od najpoželjnijih, ali ujedno i najrizičnijih strategija. Međutim, ako ova strategija uspe nagrada je bogata. Ona, inače, pretpostavlja temeljito promišljanje i brižljivu analizu svih relevantnih činilaca, krajnju skoncentrisanost i nepokolebljivu upornost i usmerenost prema cilju, te spremnost i sposobnost osiguranja svih potrebnih resursa u pravo vreme. Osvojivši

268 Marketing miks sadrži četiri elementa: proizvod, cena, didistribucija i promocija.

jednom vodeću ulogu na tržištu, moraju se sve snage usmeriti da se ta uloga i održi, inače se može dogoditi da se stvori tržište za konkurente. Naime, preduzetnik koji je uspeo sa ovom strategijom ne smije stati ili postati (samo)zadovoljan, nego mora i dalje tragati za novim, pronaći noviji tip sopstvenih proizvoda ili procesa, koji će zameniti neki proizvod ili proces, ma koliko se on još pokazuje uspešnim. Dakle, tek što se nešto novo uvelo, odmah se treba koncentrisati na **ново, bolje od već postojećeg - dobrog**. Ovde, dakle, nema polovičnog uspeha - **postoji samo uspeh ili neuspeh**.

3. STRATEGIJA “UDRI TAMO GDE IH NEMA”

Strategija “udri tamo gde ih nema” naziva se još i “stvaralačko oponašanje” i “preduzetnički džudo”.

a) **Stvaralačko oponašanje** sadrži određenu suprotnost već u samom nazivu, jer čim je nešto “stvaralačko” više nije oponašanje. Preduzetnik, po pravilu, čini nešto što je već neko drugi činio, iako ne uvek i učinio. No, to ipak može biti “stvaralački” čin. Događa se onda kada preduzetnik - inovator **bolje i potpunije** razume neku inovaciju i njeno značenje od njenih autora koji su je, u granicama svojih intelektualnih i praktičnih sposobnosti, čak i realizovali. Stvaralački imitatori se, dakle, koriste postignutim uspesima drugih, pa stvaralačko oponašanje nije inovacija u punom značenju. Oponašatelj ne izumljuje neki proizvod ili uslugu, on ih usavršava, postavlja na pravo mesto, jer u obliku koji je prvi put predstavljen na tržištu nešto nedostaje. To mogu biti neke karakteristike proizvoda, ili usluga, ili, čak i samog servisiranja proizvoda.²⁶⁹

Strategija stvaralačkog oponašanja je manje riskantna od strategije “ko će brže, ko će više”. Kada oponašatelj kreativno i stvaralački krene sa svojim proizvodima na neko tržište ono, u osnovi, već postoji i funkcioniše. Dogodi se, naime, da onaj ko je uveo određenu inovaciju uspeva podmiriti tražnju za određenom vrstom proizvoda, ali već i nezatno inovirani isti proizvod postaje konkurentan postojećem i podstiče novu, obično veću tražnju.²⁷⁰

269 IBM je početkom 30-ih godina izradio brzi računar za potrebe astronoma. Samo nekoliko godina kasnije izrađen je stroj koji je bio dizajniran kao kompjuter. Pred kraj Drugoga svetskog rata, kompjuter IBM-a je već imao “memoriju” i mogućnost programiranja. Posle je IBM prešao na model ENIAC, koji je bio znatno prikladniji za primenu u preduzećima. Već 1953. IBM-ova verzija ENIAC-ovog kompjutera postala je standard za komercijalne višenamenske svrhe. Dakle, istoj se stvari stalno dodavalo nešto novo, a to je bio svaki put stvaralački čin.

270 Acetaminophen je slabiji lek od aspirina (“aspirin bez aspirina”), ali, ipak delotvorno ublažava bol, ne zgrušava krv, ne oštećuje sluznicu želuca, ne izaziva gastritične smetnje i želučano krvarenje.

Strategija stvaralačkog oponašanja uglavnom pretpostavlja postojanje tržišta koje se naglo širi. Uspeh se ne postiže preotimanjem kupaca, nego pokrivanjem još nepokrivenih tržišnih prostora. **Stvaralačko oponašanje zadovoljava potrebe, ali ih ne stvara.** No, i ova je strategija vezana uz ne male rizike i iskušenja. Oponašatelji tako ponekad deluju u više smerova, nastojeći da se osiguraju na više strana, pa tako troše intelektualnu energiju. Druga je opasnost leži u mogućem pogrešnom tumačenju nekog trenda u poslovanju ili na tržištu.

b) “**Preduzetnički džudo**” je vezan uz najmanje rizika, a najčešće vodi uspehu. Svrha je ove strategije osigurati dobro uporište i to ono koje kompanije koje ga već imaju, uopšte ne brane ili ga ne brane uporno. Japanci neprestano i s uspehom primenjuju “preduzetnički džudo” protiv Amerikanaca.²⁷¹

Strategija- “preduzetnički džudo” ima **najmanje izgleda** u tri situacije: **Prva** je ona u kojoj etablirani proizvođači ništa ne preduzimaju u pogledu neočekivanog uspeha ili neuspeha, zahvaljujući tome što su ih ignorisali ili u celosti prevideli. **Druga** je situacija kada se otkrije i brzo razvija neka nova tehnologija. Inovatori koji su uveli novost na tržištu ponašaju se poput klasičnih monopolista koristeći svoju vodeću poziciju za “ubiranje kajmaka” s tržišta i postizanje “monopolskih cena”. Oni zaboravljaju da se vodeća pozicija može zadržati jedino ako onaj na vrhu postupa kao “dobronamerni monopolista” (J. Schumpeter), koji smanjuje cene pre nego što je to u stanju učiniti njegov konkurent. Isto tako, uvodi novi proizvod, izbacujući s tržišta stari, pre nego što to učini njegov konkurent. **Treća** je situacija ona kada “preduzetnički džudo” s delotvornom strategijom doživi naglu promenu segmenata tržišta.²⁷²

Pri korišćenju strategije “preduzetnički džudo” kreće se od analize određene industrije, proizvođača i opskrbljivača, njihovih navika i postupaka u poslovanju. Zatim se prouče tržišta i pokušava se skrenuti pažnja na područja na kojima bi se alternativnom strategijom postiglo najviše uspeha uz najmanje otpora. “Preduzetnički džudo” pretpostavlja određeni stepen izvorne inovacije. Ta se strategija ne zadovoljava time da ponudi neki proizvod ili uslugu koje su već ponuđene na tržištu po nižoj

271 Godine 1947. u Bell Laboratories izumljen je tranzistor. Odmah se shvatilo da će on zameniti vakuumsku cev, naročito na području potrošne elektronike. Ali tu se stalo, iako su vodeći proizvođači (SAD) počeli proučavati tranzistore i planirati njihovu primenu 1970. godine. No, predsednik Sony-ja A. Kio Morati kupio je licencu za taj pronalazak od Bell Laba za iznos od 25.000 dolara, i dve godine kasnije Sony je tržištu ponudio prvi portabl tranzistorski radio-aparat, pet puta lakši od tadašnjih radioaparata s vakuumskom cevi i tri puta jeftiniji. Tri godine potom Sony je zavladao tržištem jeftinih aparata u SAD-u. Za pet godina Japanci su vladali tržištima tog proizvoda u celom svetu. Japanci su istu strategiju ponovili i s telefonskim prijemnicima, digitalnim satovima, džepnim kalkulatorima, kopirnim uređajima itd.

272 Pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka Nemačka je započela svoje razdoblje privrednog procvata, pa su se obični ljudi zainteresovali za finansijske usluge, uz one tradicionalne - štednju, zajmove i sl. No, nemačke banke ostale su inertne, i dalje okrenute svojim starim tržištima. Takođe, Sony, kupivši licencu za tranzistor u SAD-u, usmerio se na onaj tržišni segment koji je postojeća tehnologija najmanje zadovoljavala zbog težine i lomnosti vakuumskih cijevi na tržištu portabl - radioaparata.

ceni. Mora, naime, postojati u ponudi nešto što se odlikuje nečim novim u odnosu na postojeći proizvod ili uslugu. Takođe, “Preduzetnički džudo”, ima za cilj postići vodeću poziciju na tržištu. Ali, to se **ne postiže nadmetanjem s vodećima, nego se “udara tamo gde ih nema”**.

4. STRATEGIJA TRŽIŠNIH NIŠA

Dok su sve prethodno razmatrane strategije usmerene na postizavanje vodeće pozicije na nekom tržištu, **cilj** strategije tržišnih niša je **kontrola**. Teži se monopolu na nekom malom području, zadržavajući se tamo koliko je najviše moguće u anonimnosti, izbegavajući da se neko seti i počne konkurisati. **Tržišne niše su visokospecijalizovani i ograničeni tržišni segmenti koji su ostali trenutno nepokriveni**. Velike poslovne kompanije, u načelu, vladaju globalnim tržištem, što otvara šanse malim i srednjim preduzećima da pronalaze ili stvaraju tržišne niše, tj. mini tržišne segmente koje mogu zauzeti brzim preduzetničkim akcijama. Ovom se strategijom stvaraju preduzeća specijalizovana za neke posebno zahtevne potrošače/kupce, ili za samo jednog kupca, bez obzira na njegovu veličinu, geografsko područje, svojstva proizvoda/usluge ili kanale distribucije, vidova promocije i sl.

Idealna je ona strategija tržišnih niša koja obuhvata dovoljan broj potrošača/kupaca s velikom kupovnom moći i velikim potencijalom, te kada dotična tražnja nije zanimljiva velikim konkurentima i kada preduzeće raspolaže resursima, tj. snagom potrebnom za odbranu položaja proizvođača za niše. Postoje tri strategije niša, svaka sa svojim pretpostavkama, ograničenjima i rizicima. To su: **strategija naplatnog mesta, strategija specijalizovane veštine i strategija specijalizovanog tržišta**.

Kada je reč je o **strategiji naplatnog mesta** treba reći da ona počiva na nekoj inovaciji koja je inovatoru omogućila zauzimanje mesta koje mu osigurava trajne koristi.²⁷³ Pozicija “naplatnog mesta” je najpoželjnija, ali i najzahtevnija. Naime, dotični proizvod mora biti životno važan za neki proces, jer ako se optimalno ne primenjuje rizici bi mogli biti mnogo veći od troškova njegove upotrebe. Pozicija naplatnih mesta ima ozbiljno ograničenje, jer je statične naravi - jednom popunjena tržišna niša više se ne razvija, a preduzeće može i propasti, ako neko pronade drugčiji način zadovoljavanja iste potrebe.

273 Kompanija Aleon (SAD) koja je pronašla enzim za uklanjanje opasnosti od krvarenja u standardnoj operaciji staračke mreže na oku. Kada je enzim, odnosno konzervans koji ga je održavao, bio patentiran, to je preduzeće steklo poziciju “naplatnog mesta”. Nijedan očni hirurk nije mogao raditi bez tog preparata čija je cena bila niska u odnosu prema ceni operacije, a tržište za isti preparat nije bilo veliko. Nikome se ne bi isplatilo ulaganje u pronalazak novoga konkurentnog proizvoda, što je postojećem proizvođaču osiguralo sigurno mesto na tržištu.

5. STRATEGIJA PROMENA VREDNOSTI I OBELEŽJA

Promena upotrebni vrednosti proizvoda i usluga, a što je u interakciji i s promenom vrednosti, već sama po sebi predstavlja inovaciju. Uhodani proizvodi i usluge pretvaraju se u nešto novo. Menja se njihova upotrebna vrednost koja proističe iz novih svojstava, dizajna i sličnih obeležja.

Ova strategija ima nekoliko pravaca i svi oni imaju nešto zajedničko, a to je da **stvaraju potrošače/kupce, formirajući i razvijajući njihove potrebe**. To ostvaruju na četiri načina: (a) stvarajući novu upotrebnu vrednost, (b) politikom cena, (c) prilagodjavanjem socijalnom i ekonomskom stanju kupca i (d) pružanjem onoga što kupcu znači pravu vrednost.

a) Kada se menja **upotrebna vrednost**, po pravilu, nije reč o novoj tehnologiji, novoj stvari ili o nečemu što bi se moglo patentirati, nego se radi o promeni nekih postojećih svojstava proizvoda ili usluge koja povećavaju korisnost.²⁷⁴

b) Kada je reč o **politici cena** to se odnosi na bitno smanjenje cene nekog proizvoda ili usluge - pošto se u njima nešto izmenilo.²⁷⁵ Vrlo je važno da pri određivanju cena proizvođač mora voditi računa o tome kakvu upotrebnu vrednost pojedina roba ili usluga ima za kupca.²⁷⁶

c) **Prilagodjavanje socijalnom i ekonomskom stanju kupca** pojavljuje se kao strategija realne vrednosti za kupca. Polazi od spoznaje o stvarnim mogućnostima kupca proizvoda ili usluga što ih nudi preduzeće. U to se uključuje i sve ono što nužno

274 Ronland Hill „izumio” je dostavu pošte, iako se ona dostavljala od davnina. No, Hill je stvorio ono što se danas zove poštom: predložio je da se poštarina ne plaća kao pre u svakoj pošiljci na osnovi udaljenosti i težine, nego da ona bude jedinstvena, te da se plaća unapred, lepljenjem maraka na pošiljci. Pismo se moglo ubaciti i u poštanski sandučić, što je znatno pojeftinilo poštanske usluge.

275 Mašinicica za brijanje pod parolom “uradi sam” koštala je u početku više nego brijanje kod berberina. Sledeći je korak bio preoblikovanje njenog nosača tako da se na njemu s lakoćom mogla menjati oštrica, a sama mašinicica je bila mnogo jeftinija. Tako je samostalno brijanje bilo neuporedivo jeftinije nego odlazak berberinu, pa je taj izum postao zanimljiv korisnicima. Izum mašinicice za brijanje (Gillette) je tako bitno odredio ne njenu cenu, nego, zapravo, cenu brijanja, jer su kupci, iako su plaćali mašinicicu, zapravo kupovali brijanje.

276 Kopirni uređaj patentiran je u korist jedne tada gotovo nepoznate kompanije - Holoid Company (New York). Velike kompanije, proizvođači šramparskih mašina, nisu se na te kupce ni osvrtales, računajući da se kopirni aparat neće moći prodavati po ceni po kojoj se nudio. Međutim, pomenutoj kompaniji nije osnovna preokupacija bila sniziti cenu kopirnom aparatu, nego se usmerila na istraživanje **kako pojeftiniti uslugu** koju daje kopirni aparat. I u tome je uspeła: pronašla je mogućnost proizvodnje velikog broja kopija, uz vrlo nisku cenu po komadu. Dakle, vodilo se računa o potrebama i mogućnostima kupaca, tj. o onome šta on kupuje - potreban broj kopija.

prati njihovu kupoprodaju, servisiranje, stručno savetovanje itd., kako bi se omogućila optimalna upotreba proizvoda ili usluge.

d) **Pružanje kupcu onoga što za njega znači prava vrednost** je načelo da kupcima treba pružati ono što im zaista treba. U vezi s tim, Peter Drucker piše: “Inovatorska strategija je samo korak do strategije kojom se stvarne potrebe kupca shvataju delom proizvoda proizvođača, a delom onoga što kupci kupuju i za što plaćaju.”²⁷⁷ Za kupca je cena ono što on mora platiti, a on će biti spreman platiti za predmet ili uslugu, ako mu ona zaista pruža ono što mu treba i ako dobije ono što očekuje. Cena se ne može svesti na “politiku cena”, a ni na “vrednost” kako je vidi proizvođač ili davalac usluge. Iskustvo pokazuje da su upravo ona preduzeća koja su to shvatila bila izuzetno rentabilna. Zarađivalo se, jer su kupci bili zadovoljni, jer im je pruženo ono što su želeli kupiti. Uostalom, to su osnove marketinga.

6. STRATEGIJA INOVATIVNOG PREDUZETNIČKOG MENEDŽMENTA

Preduzetništvo nije igra na sreću, nego stvar dubokog promišljanja i prosuđivanja. Kada je reč o strategiji inovativnog preduzetničkog menadžmenta Akademik **Jovo Brekić** obrađuje najvažnije: **strategiju poslovnih pogodnosti, strategijsku svest, uticaj strategije na tehnološke inovacije, strategijske korake, strategijske interakcije i strategiju saradnje timskim delovanjem.**²⁷⁸

Strategija poslovnih pogodnosti upućuje na potrebu istraživanja i spoznavanja poslovnih pogodnosti što se kriju u okruženju poduzeća, koje se tiču obima poslovanja i izazovima konkurencije, te mogućnosti ostvarivanja većeg profita. Poslovne pogodnosti se pronalaze strategijskim istraživanjima.

Strategijska svest je uslov ostvarivanja strategije inovativnog preduzetničkog menadžmenta, posebno rukovodnog tima. Budući da strategija znači veštinu projektovanja, racionalno donošenje ključnih odluka i nalaženje izlaza za prelaz iz postojećeg u željeno dinamično stanje, svest u tome ima presudnu ulogu. Nužno je takođe, utvrditi vezu između strategijske svesti i ostalih ključnih varijabli modela strategije, te uskladiti percepcije rukovodnog tima i faktora koji se nalaze u okruženju preduzeća. Usklađivanje percepcije postiže se podsticanjem razvitka strategijskog mišljenja. Pri tome, valja voditi računa o sledećem: (1) da su stručnjaci

277 Za preduzetnike u gradjevinarstvu vrednost maziva za gradjevine mašine nije u podmazivanju, nego u njihovom besprekornom radu, jer se u protivnom nanosi golema šteta preduzeću, tj. gubi se novac. U vezi s tim, proizvođač maziva čini sledeće: nudi građevinskim preduzećima godišnju pretplatnu cenu za održavanje njihove opreme i jamči im da njihova oprema neće biti izvan pogona (zbog problema podmazivanja) više od prihvatljivog broja sati na godinu dana.

278 Akademik Jovo Brekić – “Inovativni menadžment”, Alinea, Zagreb, 1999.g. str.48-98

najznačajniji činioci razvitka, (2) da strategijska percepcija zavisi od rukovodilaca i (3) da u ukupnu razvojnu strategiju mora biti ukomponovana strategija razvitka kadrova i svekolikih inovacija.

Uticao strategije na tehnološke inovacije ogleda se u izboru strategije kojom će razvijati i primjenjivati te inovacije (ofanzivne, defanzivne, imitatorske, tradicionalne, oportunitetske i ovisne strategije). Među njima naglašeno mesto zauzima izbor između ofanzivne i defanzivne strategije, već i zbog toga što one podrazumevaju ulaganje velikih sredstava u promene na svim poljima i sektorima. Uspešnost strategije inovativnog preduzetničkog menadžmenta zavisi od uspešnosti razrade i ostvarivanja pojedinih faza uvođenja inovacija. Taj proces obično obuhvata sedam faza, u kojima se ostvaruje sedam bitnih zahteva: (1) upoznati rukovodioce sa ciljevima poduhvata i usvojiti načela participacije svih učesnika u ostvarivanju strategije; (2) shvatiti ciljeve, procese, motivaciju, akcije utvrđene i nužne za realizaciju inovacije; (3) utvrditi jasne ciljeve, identifikovati probleme, terminirati zadatke i odrediti kriterije za postizanje ciljeva; (4) proceniti vreme ostvarenja pomoću PERT mreže ili nekih drugih tehnika; (5) odrediti prioritete i kodove odgovornosti za inovacije; (6) predvideti i svladati pojave probleme, uz izradu programa međusobnog komuniciranja rukovodioca i zaposlenih (saradnika) i (7) izraditi priručnike (vodiče) koji će sadržati uputstva, sredstva za realizaciju strategije, instrumente, tehnike planiranja, upravljanje procesom tehnoloških promena i ukupnog poslovanja, te participacije i veštine komuniciranja. Proističe da strategija znači aktiviranje svih potencijala preduzeća ka inovativnim promenama, kao i motivisanje saradnika za pokretanje i primenu programa sprovođenja strategije.

Strategijski koraci označavaju praćenje ostvarivanja strategijskih planova inovacija koje se obično odvija u sedam koraka:

1. Identifikacija faktora iz okruženja važnih za povećanje produktivnosti i kvalitet usluga, kao i za motivisanje saradnika;
2. Revizija strategijskog plana preduzeća u odnosu prema konkurenciji koja se odnosi na snižavanje troškova, pojeftinjenje proizvoda, zadovoljavanje tražnje, kreditiranje kupaca i poboljšanje radnih uslova;
3. Utvrđivanje kriterijuma uspeha i zahtev za ekspertizu projektnog tima;
4. Motivisanje ključnih rukovodilaca i saradnika;
5. Utvrđivanje temeljnih indikatora učinka pojedinaca i grupa usmerenih na inovativne akcije i izveštavanje o tome;
6. Razrada izlaznih pokazatelja;
7. Izbor optimalnog modela za funkcionisanje sistema informisanja.

Strategija interakcija je usmerena na rešavanje nesporazuma i na podsticanje kontakata kako bi se ostvarila uspešna saradnja.

Strategija saradnje timskim delovanjem je izuzetno važna za uspešnost rada savremenog preduzetničkog menadžmenta, pa je **sastavljanje timova** jedna od važnijih veština glavnog preduzetnika - menadžera preduzeća. Formiranju tima prethodi proces brižljivog planiranja potrebnih stručnjaka za pojedine organizacione jedinice

preduzeća. Zatim sledi izbor članova tima prema utvrđenim kriterijumima među kojima dominantno mesto zauzimaju **znanje i sposobnost** potvrđeni u praksi. Članovi tima raspoređuju se prema načelu **koji im posao u timu najviše odgovara**, odnosno u kojem mogu najviše dati, koji su privrženi ideji vodilji i predani poslu, a pritom i motivisani za njegovo obavljanje. Treba naglasiti ulogu voditelja tima koji mora barem donekle imati znanja i dobro poznavati jezik komplementarnih nauka na kojima će se temeljiti delovanje tima, a nadalje, imati sposobnost komuniciranja sa članovima tima i voditi ih ka cilju. On takodje, treba znati **sintetizovati rezultate, stavove i mišljenja članova tima**, znati adekvatno vrednovati ono što su oni postigli, nagrađivati i motivisati ih, kako za pojedinačne, tako i ukupne rezultate tima. Saradnicima u timu moraju biti jasni ciljevi tima. Ideje se mogu međusobno konfrontirati, ali u granicama tolerancije. Kritika mora biti taktična, stvaralačka i poučna. Cilj joj mora biti ispraviti stvari, a ne diskreditirati osobe. **Vodja tima mora prednjačiti svojim primerom**. Valja stalno imati na umu da svaki saradnik želi biti ličnost, pripadati timu i preduzeću biti lojalan, odan, ali i siguran u svoju perspektivu. Spletkarenje, etiketiranje, podela na klanove, strano je savremenome timskom radu.

7. STRATEGIJA PROMOCIJE MENEDŽMENTA

U današnje doba kada ljudski potencijali, posebno intelektualni, zauzimaju najznačajnije mesto u poslovanju i razvoju preduzeća, promocija preduzetničkih menadžera postaje strateško pitanje. U svezi s tim, dva su pristupa napredovanju i promociji kadrova bitna: **(1) analiza znanja i sposobnosti kadrova i (2) sprovođenje programa napredovanja prema tim kriterijumima**. Pri izradi modela promocije otvaraju se nekoliko pitanja: mogu li rukovodioci postići dobre rezultate, u kakvoj organizaciji i uz kakav stil (ruko)vođenja. Da bi se odgovorilo na ta pitanja, potrebno je kombinovati nekoliko sposobnosti: **(1) kreativnost, (2) sposobnost organizovanja i kombinovanja, (3) inicijativnost i (4) fleksibilnost**. Promocija je završna i početna faza u procesu napredovanja i tesno je povezana s rasporedom kadrova na određene funkcije za koje je kandidat osposobljen. Pritom se treba držati **načela svaki čovek na pravo mesto u pravo vreme**. No, nije dovoljno ostvariti to načelo, nego i načelo **nagrađivanja prema složenosti posla i postignutih rezultata**. Dakako, da visina zarade poduzetnika i menadžera zavisi i od uspešnosti poslovanja preduzeća i socio-psihološkoj klimi koje vlada u određenom društvenom okruženju, kao i od stepena društveno-ekonomske razvijenosti zemlje, te veličini preduzeća.²⁷⁹

²⁷⁹ U američkim preduzećima odnos između plate glavnog menadžera i radnika iznosi čak 100:1, a u Japanu 17:1. U Evropi je taj odnos nešto manji, ali su mnogo veća dodatna primanja direktora, tako da odnos između ukupne zarade generalnih direktora i najniže zarade iznosi od 18:1 do 30:1.'

Primerice, u Japanu postoje tri vrste plata: Prva, **individualna plata** zavisi od godina radnog staža i stečenih kvalifikacija. Druga, **složena plata**, zavisi od načina i kvaliteta obavljenog posla u vezi sa stažom i kvalifikacijama. I treća, **plata prema radu**, zavisi od sposobnosti pokazanoj u obavljanju poslova, posebno u funkciji upravljanja. A, uvodi se i četvrta plata koja označava **stimulacije originalnih ideja i sticanje viših kvalifikacija**. Takodje, profesionalni razvoj u Japanu deli se u **tri faze životnog ciklusa**, unutar kojih se razvija karijera. Svaki ciklus traje po 10 godina. Prvih deset godina traži se specijalističko posleodiplomsko delovanje u zemlji i inostranstvu, tako da između 25. i 30. godine života dolazi do promocije iz nižega u viši hijerarhijski status. **Drugo desetleće** je u znaku utakmice u dokazivanju znanja i sposobnosti u obliku postignutih rezultata u praksi, što je i svojevrsna priprema za novu promociju i razmeštaj, sve do funkcije zamenika direktora, pa čak i direktora. **Treća dekada** je vreme afirmacije, ustaljivanja u određenome području i daljnje napredovanje, sve do funkcija u top menadžmentu.

Za uspešnu primenu ove strategije važna je i **ocena uspešnosti** menadžera, a **svrha** ocenjivanja je pronaći najsposobnije kadrove za preuzimanje ključnih funkcija u preduzeću. Jedan od važnijih kriterijuma za ocenjivanje) rukovodilaca je njihov odnos prema saradnicima. Posebnu pažnju treba obratiti na:

- postupanje sa saradnicima u poslu;
- upoznavanje radnika sa njihovim pravima i obavezama;
- pravovremeno izveštavanje radnika o planiranim promenama;
- optimalno korišćenje znanja i sposobnosti zaposlenih;
- motivisanje radnika za rad, obrazovanje i stimulisanje za bolje rezultate;
- davanje zasluženih priznanja i nagrada;
- uspostavljanje ravnoteže zajedničkih interesa;
- omogućavanje stvaralačke klime i međusobnog poverenja.

Uspešnost rukovodioca procenjuje se na temelju njegovih intelektualnih i organizacionih sposobnosti, osobina temperamenta i crta ličnosti, te uvažavanja i primene etičkih načela i moralnih navika u ponašanju, posebno u međuljudskim odnosima. Domet njegove uspešnosti treba procenjivati kroz: (1) njegovo planiranje, odlučivanje i kontrolu; (2) organizovanje i koordinaciju; (3) delotvornost rada i poslovanja jedinica kojima rukovodi; (4) o tome kako se ponaša u interakcijskim odnosima i (5) koliku pažnju posvećuje samoobrazovanju, odnosno samousavršavanju. Osim toga, ocenjuju se i **umne sposobnosti** rukovodioca, pre svega, inteligencija (testovi, produbljeni intervjui, i sl.).

MENADŽMENT
.....
PROMENAMA I
.....
INOVACIJAMA
.....

1. INVENCIJA I INOVACIJA

Vrlo često se inventivnost i inovativnost poistovećuju. Međutim, među njima ima razlike i to veoma bitne, pa je izuzetno važno definisati te različitosti. Invencija znači naučno ili tehničko otkriće i uvek se vezuje za kreativnost.

Da bi nešto bilo inventivno mora da bude nepoznato, i da nije u kontekstu već viđenog.

Inovacija predstavlja nov način stavljanja starih ili novih ideja u realizaciju.

Modeli inovacije se mogu podeliti na klasičan ili linearni i tržišni model. Osnovna razlika u ovim modelima je u odnosu na okruženje.

Linearni model je nezvan za okruženje i zasniva se na čistoj nauci. Ovaj model nema povratnih sprega, on polazi od fundamentalnih istraživanjima i završava se komercijalizacijom.

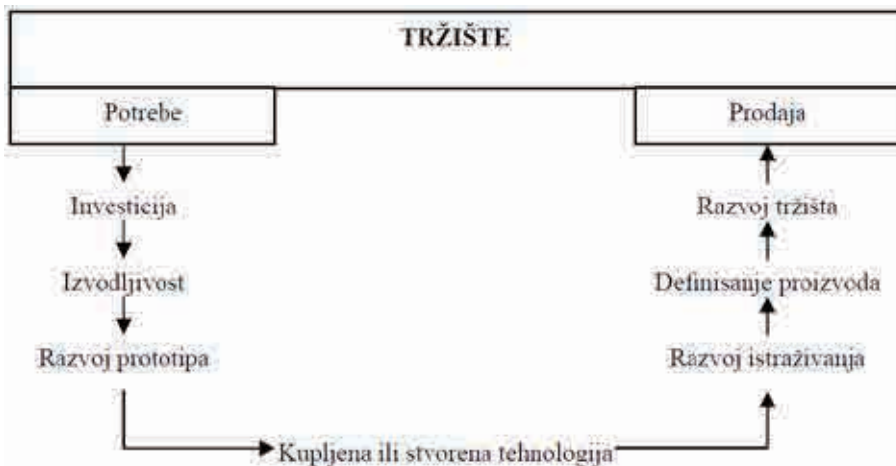
Tržišni model inovacija polazi od potrebe koja je prisutna na tržištu, realizuje je u procesu inovacija i ponovo je vraća prema tržištu.

Model nije zasnovan na klasičnim fazama linearnog modela, već ciljano stremi prema potrebama okoline.

Inovacioni procesi su u principu ukršteni sa svim funkcijama i delovima organizacije, a samim tim zahtevaju i strateški pristup menadžmenta.



Slika 31. Model klasičnog inovativnog procesa



Slika 32. Tržišni model inovacija²⁸⁰

Karakteristika tržišnog modela inovativnog procesa je zasnovano na potrebama tržišta, odakle i kreće potreba za inovacijom, gde se ujedno i završava.

Moguće je savremeni proces inovacije strukturisati od preseka elemenata, i to: tehnoloških mogućnosti, potreba okruženja (tržišta) i ekonomskih mogućnosti preduzeća. Ovakvim pristupom proces se može prikazati.



Slika 33. Savremeni proces inovacije

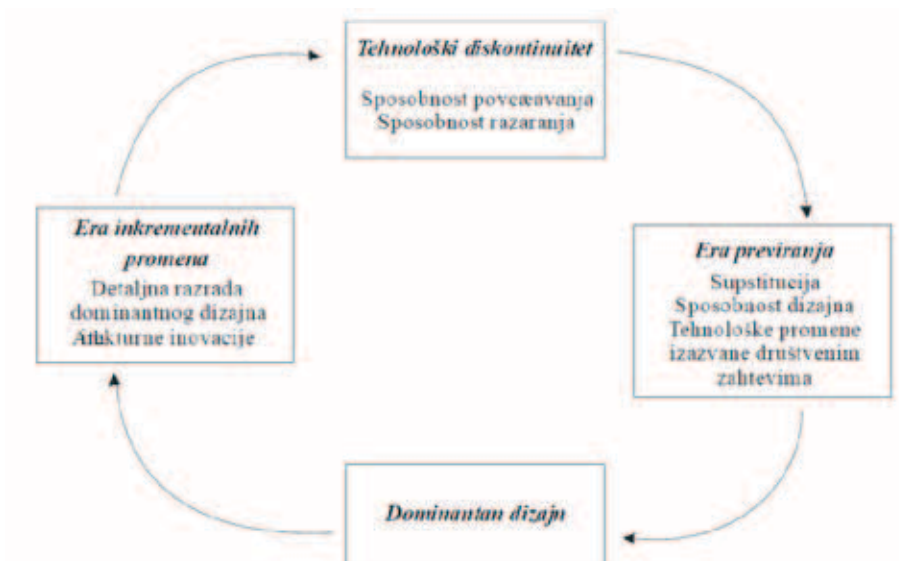
²⁸⁰ Levi-Jakšić M., *Strateški menadžment tehnologije. Inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 21.

Presek predstavlja realnost stvarnih potreba tržišta i mogućnosti preduzeća za realizovanjem inovacije. Od veličine preseka odnosno podudarnih elemenata zavisi uspešnost inovacije.

Uvođenjem novina i novih organizacija logična je i podela inovacija kao nosioca razvoja na tehničke i administrativne.

U ovoj podeli tehničku inovaciju čini inovacija proizvoda, procesa ili usluge a administrativna se odnosi na strukturu organizacije i administrativne procese od uticaja na inovaciju.

Kada se tiče intenziteta promena, najznačanija podela je na postepene i suštinske promene odnosno na inkrementalne i radikalne.



Slika 34. Dominantan dizajn i promena u poslovanju



Slika 35. Dominantni dizajn i promena u poslovanju²⁸¹

U organizacionom pogledu značaj ovakvih promena direktno je vezan za kompetentnost i veličinu preduzeća i to u pravcima:

- Postepene promene više odgovaraju velikim i starim preduzećima. Tada dolazi do inkrementalnih promena i u principu se javlja poboljšanje procesa usluge ili proizvoda. U tom slučaju velika preduzeća poseduju nagomilana znanja i istraživačko - razvojni potencijal, kao i diversifikovanu proizvodnju, pa samim tim imaju i prednost u ovakvim promenama.
- Velika preduzeća teže prihvataju radikalne promene jer one znače nestanak postojećeg i okretanje potpuno novom. U tom slučaju prednost veličine postojeće teret.
- Mala preduzeća su fleksibilnija i lakše se prilagođavaju radikalnim promenama.
- Manja preduzeća su manje diversifikovana i samim tim nose veći rizik od promena.

U odnosu na kompetentnosti stanje je sledeće:

- Velika preduzeća imaju veću kompetentnost tako da im manje promene više odgovaraju, jer radikalne promene bukvalno razaraju postojeće kompetentnosti.

²⁸¹ Komazec G., Petrović – Lazarević S., *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend, 2007.

- Manja preduzeća imaju manje kompetentnosti, tako da im gubljenje istih lakše pada, pod uslovom da mogu biti kreativna i brzo steknu nove kompetentnosti.

Sa ekonomskog aspekta radikalnu inovaciju čini proizvod koji u svakom pogledu nadmašuje postojeći, tako da postojeći proizvod jednostavno nestaje.

Inkrementalnu inovaciju čini proizvod koji ne ugrožava postojeći, već uporedo sa njim ima deo svog tržišta. U kakve promene treba da se ide odlučuje strateški menadžment. U svakom slučaju ne treba po svaku cenu izbegavati radikalne promene, ukoliko one mogu da obezbede tržišne efekte.

Gotovo uvek, nije jednostavno razgraničiti delimičnu inovaciju od radikalne i ako u teoretskoj podeli razlika je jasno vidljiva. Kao što je rečeno velika stara preduzeća teže inkrementalnim promenama dok mlada i mala preduzeća radije prihvataju radikalne promene. U praksi je čest slučaj da ove pretpostavke nisu uvek tačne, što se manifestuje tim da biva ponekad i drugačije.

Rešenje prethodnog se može naći u razvijenim modelima pristupa tipu promena:

- 1. Model uticaja na kompetentnosti organizacije.** Postavke ovog modela je da pored tehnološkog znanja postoji i tržišno znanje, te da gubljenjem tehnoloških sposobnosti, preduzeću ostaje tržišno znanje. Ovo opravdava slučajeve kada veliki sistemi bolje podnesu radikalnu promenu nego mali.
- 2. Model inovacije prema tipu tehnoloških znanja.** Zasnovan je na tehničkim znanjima izrade komponenti i povezivanju u celinu. U kombinaciji ovih faktora javljaju se inovacije: inkrementalne, radikalne, arhitektonske i modularne.
- 3. Model inovacije u lancu stvaranja nove vrednosti.** Model je zasnovan na tome da radikalna promena u jednom delu preduzeća ne mora da bude takva i u lancu vrednosti, gde je velika verovatnoća da ona može da utopi svoju radikalnost, koja tada nestaje.
- 4. Model inovacija kao nosilaca znanja** je zasnovan na znanju i karakterističan je za proizvode visokih tehnologija.
- 5. Model aproprijabilnosti,** je usmeren prema zaštiti od imitatora. Zaštita može biti zasnovana na zaštiti intelektualne svojine ili na nemogućnosti kopiranja konkurenata zbog nedostatka kompetencija.

- 6. Model inovacija po odluci strateškog menadžmenta** je inovacija koju pokreće menadžment, a potom se utvrđuje karakter promene.
- 7. Model procedura inovacije** sledi po odluci strateškog menadžmenta prema prestižu inovacije u očekivanju poslovnog uspeha. Sama procedura utvrđuje vrstu promene.
- 8. Model zavisnosti uspeha inovacije od upušenosti firme**, odnosi se prema udaljenosti inovacije od postojećih kompetentnosti preduzeća, tako što je veći stepen promene opasnost je veća.
- 9. Modeli životnog ciklusa tehnologije** je analitička tehnika putem koje se analiziraju strateška pitanja upravljanja tehnologijom i olakšava donošenje odluka.

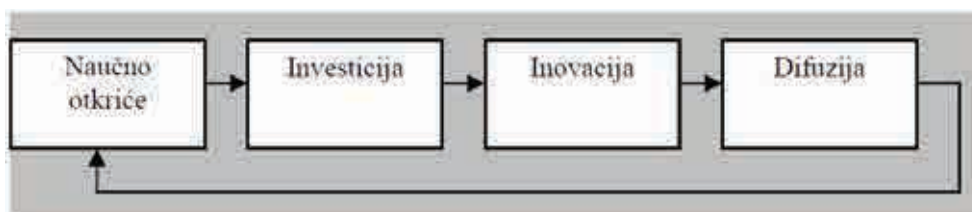
2. TEHNOLOŠKE INOVACIJE U POSLOVNOM SISTEMU

Sa većim i oštrijim zahtevima tržišta, postavlja se i veći zahtev za razvojem tehnologije unutar preduzeća, a sve u cilju ispunjenja tih zahteva.

U skladu sa prethodnim zahtevima postoje veći značaj i strateškog upravljanja tehnologijom. Menadžment tehnologije vrlo često dolazi u sukob sa pojedinim ekonomskim principima, i u prividnoj su koaliciji.²⁸²

Primeru radi, tehnološki menadžment zahteva veće i češće promene a efikasnost teži što boljem iskorišćenju postojeće tehnologije. Ovakve pojave se rešavaju optimalnim rešenjima koje mora strateško upravljanje da reši.

Sam proces inovativnosti se sastoji od: naučnog otkrića, invencije, inovacije, proizvodnje i difuzije.



Slika 36. Proces inovativnosti

282 Videti šire: Stojković Z., Stefanović V., Innovative Enterprise condition of survival on the market, Megatrend revija, Beograd, 2011.

Cilj upravljanja je da se pojedine faze ovog procesa odnosno međufaze što bitnije skrate u cilju povećanja efektivnosti i efikasnosti tehnologije.

Dostignuti nivo razvoja, predstavlja osnovu za tehnološke skokove, odnosno inovacije.

Karakteristično za inovacije u novije vreme je da su tehnološki skokovi sve veći i da se dešavaju u sve kraćem intervalu vremena.

U takvoj dinamici razvoja tehnologije najizraženiji problem predstavlja obuka kadrova za korišćenje nove tehnologije, jer vreme između inovativnih skokova je sve kraće a samim tim i vremena za obučavanje za rad tehnologijom biva sve manje.

Analogno ovome, u kratkom vremenskom intervalu treba što kvalitetnije obučiti kadar za obavljanje sve složenijih operacija. Ukoliko se ne bi postiglo potpuno obučavanje radnika do sledećeg tehnološkog skoka, javila bi se disproporcija između nivoa obučenosti radnika i nivoa razvoja tehnologije. Samim tim, ishod je lako vidljiv, jer ne bi došlo do potpunog iskorišćavanja tehnologije a već bi bilo potrebe za njenim menjanjem. Ova pojava je i dobar pokazatelj složenosti sistema jer samim razvojem tehnologije, pored ostalog potreban je i razvoj kadrova.

Shodno prethodnom, potrebno je naglasiti pojavu **krive učenja**. Sve evidentnije je da ulaganja menjaju strukturu i to u korist softverskih (mekih) elemenata organizacije. Analize pokazuju da je porast ulaganja u rastu u pravcu: istraživanja i razvoja, kupovini licenci, istraživanju tržišta, obuci kadrova, organizacionim promenama, itd.

U principu, kriva učenja ima za cilj da skрати vreme između ulaganja u organizaciju i pozitivnog prirasta rezultata poslovanja.

Samom krivom učenja se želi prikazati opadanje troškova po jedinici proizvoda sa porastom ukupne proizvodnje. Ovo se postiže obučavanjem kako menadžera tako i operativnog osoblja.

Na početku uvođenja novih tehnologija učešće troškova po jedinici proizvoda biće veće a u kasnijem periodu će se sukcesivno smanjivati.

U ovom slučaju proizvođači većeg obima će biti u povoljnijem položaju u odnosu na male.

3. STRATEGIJA I INOVACIJE

Zadatak strategije je da se bavi prevashodno ciljevima preduzeća, odnosno proizvodnim programom i njegovim obimom i konkurentskim prednostima.

Inovacije imaju za cilj da unapređuju: proizvod, fleksibilnost procesa, organizaciju i upravljanje a pre svega tehnologiju i tehnološki proces koji čine okosnicu razvoja.²⁸³

283 Stojković Z., **Stefanović V.**, Inovative Enterprise condition of survival on the market, Megatrend revija, Beograd, 2011. str. 316.

Odnos između ovih pojava je u koorelaciji. Inovativna kretanja primoravaju organizaciju da zauzima odgovarajuću strategiju a nasuprot tome strateško upravljanje generiše nove inovacione poduhvate.

Zaključak je da agresivnost strateškog upravljanja dovodi preduzeće u sklad sa turbulentnim okruženjem.

U novijoj strateškoj analizi značajno mesto zauzima analiza okruženja sa svim svojim karakteristikama. Strateško područje poslovanja predstavlja izdvojen deo okruženja u kome preduzeće posluje ili tek namerava da posluje. Značaj ovakve analize je u tome da pomogne menadžmentu u donošenju ključnih odluka. Strateško područje poslovanja sagledava se u četiri svoje dimenzije, i to:

1. potrebom za proizvodima,
2. potrebom za odgovarajućom tehnologijom,
3. tipu potrošača i
4. geografskoj regiji.

Nakon sagledavanja i analize ovih elemenata olakšano je donošenje strateških odluka od strane menadžmeta kompanije.

4. TEHNOLOŠKI PORTFOLIO KOMPANIJE

Tehnološki portfolio firme, predstavlja skup tehnologija, kojima ono raspolaže i mora da ispuni sledeće zahteve:

odobrene tehnologije trebaju da budu najbolje moguće za zadovoljenje potreba strateškog tehnološkog područja,

- tehnološki portfolio treba da zadovoljava ciljeve efikasnosti tehnologije.

Tehnički portfolio kompanije može da se pojavi u dva oblika i to:

1. životni ciklusi tehnologije su u fazama i
2. životni ciklusi su uravnoteženi.

Performanse poslovnog sistema su na višem nivou ukoliko su životni ciklusi tehnologije u fazama, nego kod preduzeća kod kojih su životni ciklusi tehnologije uravnoteženi. Međutim, dugoročno gledano položaj preduzeća u drugom slučaju ima bolju perspektivu, jer dinamika tehnologije garantuje dugoročnu profitabilnost.

Karakter tehnologije u preduzeću može se utvrditi na osnovu tri odnosa i to:

- tražnje,
- dinamike tehnologije i
- proizvoda.

U tom slučaju razlikuju se:

- **Stabilna tehnologija**, koja u čitavom ciklusu tražnje zadovoljava potrebu tržišta.
- **Zrela tehnologija**, u okviru koje se pojavljuje veći broj životnih ciklusa različitih proizvoda.
- **Turbulentna tehnologija**, gde se u jednom životnom ciklusu tražnje menja veći broj tehnologija.

Za kategorizaciju tehnologije u portfoliju jednog preduzeća koriste se dve dimenzije: *značaj tehnologije i tehnološka pozicija*. Ovo merenje je veoma bitno da bi menadžment preduzeća jasno znao sa čime raspolaže i kakve su tehnološke mogućnosti organizacije. Dimenzijom tehnološke pozicije meri se stanje određene tehnologije u odnosu na konkurente (broj patenata, novih proizvoda, ulaganja u istraživački rad i slično). Dimenzija značaja tehnologije je bitna za utvrđivanje nivoa presudnosti uvođenja nove tehnologije u promeni konkurentске pozicije.

Portfolio tehnologije može se prikazati putem matrice:

	visok	2 * * *	1 * * * *
Značaj tehnologije	nizak	3 *	4 * *

Slika 37. Portfolio tehnologije

Kvadrat broj jedan, koji je obeležen sa četiri zvezdice prikazuje visoku tehnološku poziciju u poslovanju, gde je od značaja ova tehnologija. Visok značaj i pozicija tehnologije omogućava održavanje i poboljšanje postojeće konkurentске pozicije.

Kvadrat obeležen brojem dva i sa tri zvezdice, označava slabiju konkurentsku poziciju ali i značajnu tehnologiju. U ovom slučaju preduzeće treba da usmeri akciju prema konkurentnosti putem ulaganja u nove tehnologije ili da napusti tehnologiju.

U kvadratu broj tri je prikazana slaba tehnologija sa niskim značajem i pozicijom. Ovo je beznačajan tehnološki porfolio od koga se treba udaljiti.

Kvadrat broj četiri karakteriše jača tehnološka pozicija i nizak značaj tehnologije.

Preduzeće treba da teži poziciji tehnološkog porfolia, gde je visok značaj tehnologije i visoka tehnološka pozicija. Samo sa ovakvom tehnologijom preduzeće može biti lider, što mu sa druge strane nalaže i stalnu mobilnost radi zadržavanja takve pozicije.

5. REALIZACIJA RAZVOJNOG PROJEKTA I OCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI

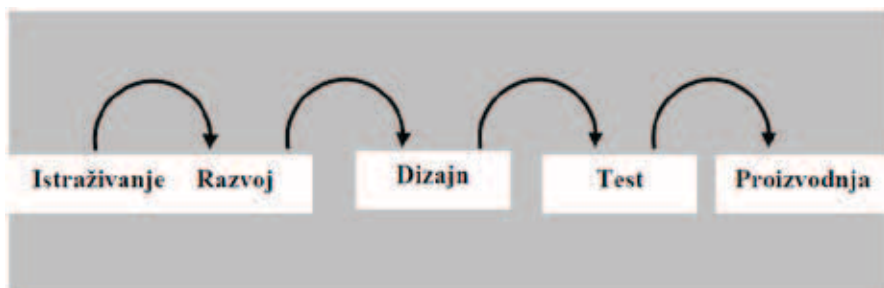
Cilj sprovođenja razvojnog projekta, posle njegovog konačnog utvrđivanja je skraćenje vremena realizacije.

Vremensko skraćenje realizacije razvojnog projekta u najvećoj meri utiče na njegovu efikasnost, odnosno cenu koštanja.

Razvojni projekat se može sprovesti na tri načina, i to na:²⁸⁴

- sekvencijalnom principu,
- spiralnom principu i
- sistemu ragbi tima.

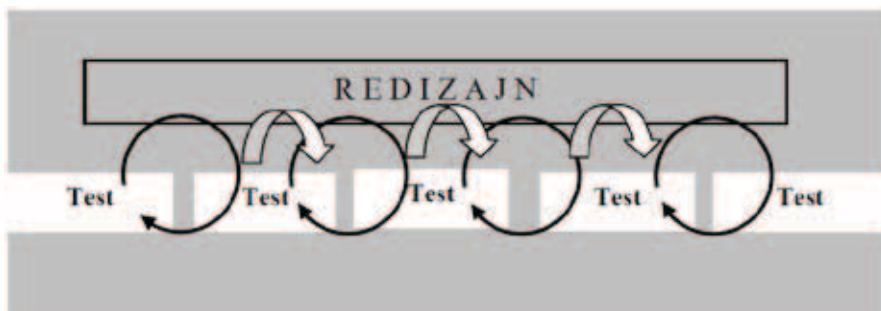
Sekvencijalni princip je tradicionalan, odnosno klasičan princip razvoja u kome je svaka faza jasno razgraničena.



Slika 38. Sekvencijalni princip

284 Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem R&D management*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.

Spiralni princip razvoja je pouzdaniji jer se u svakoj fazi razvoja radi na unapređenju, odnosno postoji u svakoj fazi neposredan kontakt sa dve susedne jedinice u toku razvoja.



Slika 39. Spiralni princip

Sistem ragbi tima je veoma efikasan sistem razvoja. Opremljenje ovog razvoja je da istovremeno napreduju sva odeljenja. Razvojni kadrovi rade zajedno i po principu ragbi tima guraju napred u istom pravcu. Ovaj princip se još naziva simultanim inženjeringom i veoma je štedljiv u pogledu novca i vremena.



Slika 40. Sistem ragbi tima²⁸⁵

Ocena ekonomske efikasnosti direktno je vezana za vreme sprovođenja razvojnog programa. Zavisnost se ogleda u tome da svako skraćenje vremena realizacije automatski dovodi do povećanja njegove ekonomske efikasnosti. Za ocenu ekonomske efikasnosti najčešće korišćena metoda je COST - BENEFIT analiza. Cilj ovakve analize je da: pomogne prilikom izbora odluke donosiocu odluke, pronade najekonomičnija rešenja, predvidi nove alternative ako za to postoji potreba i proširi istraživanje na nedovoljno proučena područja radi povećanja uštede i smanjenja rizika.

²⁸⁵ Živković Ž., Upravljanje istraživanjem i razvojem (R&D Management), Fakultet za menadžment, Zaječar, 1998. str.195.

MENADŽMENT
.....
KVALITETOM
.....

1. KORENI KVALITETA

Još je čovek u prvobitnoj zajednici brinuo o kvalitetu. Morao je da određuje da li hrana može da se jede, ili da li je oružje dovoljno sigurno da ga zaštiti. Evolucija ljudske delatnosti je istovremeno i evolucija kvaliteta. Stiglo se tako do nivoa kada je neophodno upravljati kvalitetom, a naročito motivacijom za kvalitet. Jer, sve aktivnosti vezane za kvalitet dele se na dve grupe:

- tehnološke - koje se odnose na fizičke, hemijske i druge aspekte materijala, tehnoloških procesa i proizvoda, i
- upravljačke - koje se odnose na definisanje ciljeva kvaliteta, planiranje kvaliteta, određivanje odgovornosti, obučavanje, motivaciju i sl.²⁸⁶

Upravljanje kvalitetom je uz velike napore dospelo do nivoa da ga tek mali broj univerziteta tretira kao posebnu nauku. Nastao je u SAD-u, razvijao se u Japanu i Evropi. Danas se može reći da je upravljanje kvalitetom postalo neminovnost i da je osvojilo svet. Ipak, brojne su poteškoće, naročito u implementaciji kvaliteta usluge.

Kao osnovni i najvažniji mogu se izdvojiti:

- koncept kvaliteta uglavnom je usmeren na proizvodnju, dok u uslugama još nije na potrebnom nivou,
- ne postoji dovoljno razvijen timski rad, koji je neophodan za stvaranje kvalitetnih usluga,
- nedostatak stručnih kadrova, kompetentnih rukovodilaca i izvršilaca,
- nesposobnost mnogih kompanija da se uključe u proces prilagođavanja, koji je diktiran promenama u turbulentnom poslovnom okruženju, informatičkom erom razvoja i slično.

Sa aspekta uslužnih preduzeća koristi koje bi trebale da uslede od primene koncepta kvalitetnih usluga su u povećanoj konkurentskoj sposobnosti i ekonomiji obima, odnosno motivaciji potrošača da ponove uslugu, kao i pridobijanje novih kupaca. Ovakav pristup kvalitetu proizvodi velike profitne efekte, čime se nedvosmisleno unapređuju poslovne performanse uslužnih preduzeća i direktno utiče na sveukupni razvoj privrede.

286 Nikolić R., **Stefanović V.**, *Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2007. str. 104.

2. SISTEM KVALITETA I OBEZBEĐENJE KVALITETA

*Ne postoji jedinstvena definicija kvaliteta. Kvalitet je osećanje da je nešto bolje od nečeg drugog. On se menja tokom ljudskog života, menja se i od jedne generacije do druge, a uveliko zavisi i od mnogobrojnih aspekata ljudske aktivnosti”.*²⁸⁷

Radi definisanje kvaliteta formulisani su posebni kriterijumi i to:^{288, 289}

Subjektivni kriterijum (Judgemental Criterion)

Kriterijum se zasniva na ideji da je kvalitet sinonim za superiornost ili izvrsnost. Ovo se postiže kvalitetom koji seže iznad uobičajenog nivoa. Na subjektivnom shvatanju kvaliteta zasniva se i ideja o građenju imidža pojedinih proizvoda i kompanija. S obzirom da ovim kriterijumom nije moguće donositi odluke za merenje kvaliteta, kriterijum ima vrlo malu praktičnu vrednost za menadžere.

Kriterijum baziran na proizvodu/usluzi (Product-Based Criterion)

Kriterijum tretira kvalitet kao funkciju specifičnih, merljivih parametara i razlike u kvalitetu pripisuje razlici u kvantitetu neke od karakteristika proizvoda. To znači da se višim nivoom kvaliteta smatra onaj proizvod ili usluga kod kojih izabrani parametar ima vrednost koja više odgovara zahtevima korisnika.

Kriterijum baziran na zahtevima korisnika (User-Based Criterion)

Ovaj kriterijum se zasniva na pretpostavci da je kvalitet ono što korisnici, odnosno potrošači žele. Zasnovana na ovom kriterijumu, definicija kvaliteta predstavlja svrsishodnost obavljanja osnovne funkcije. Iskustvo *Nissan-a*, koji je 1960. godine pokušao da plasira *Datsun* na američko tržište je dobar primer primene koncepta svrsishodnosti. Iako je bio vrlo ekonomičan u potrošnji goriva i lak za održavanje, zbog nedostatka konfora, relativno male brzine koju je razvijao *Datsun* nije naišao na dobar prijem kod američkih vozača.

Kriterijum na bazi vrednosti (Value-Based Criterion)

Veza svrsishodnosti ili nivoa zadovoljstva proizvodom i cenom predstavlja osnovu ovog kriterijuma. To znači da se kvalitetnim proizvodom smatra onaj koji je u najmanje dobar kao i konkurentski proizvod, a prodaje se po nižoj ceni.

287 Stoner, J.A.F., and others, Management, Prentice Hall, Inc. 1995

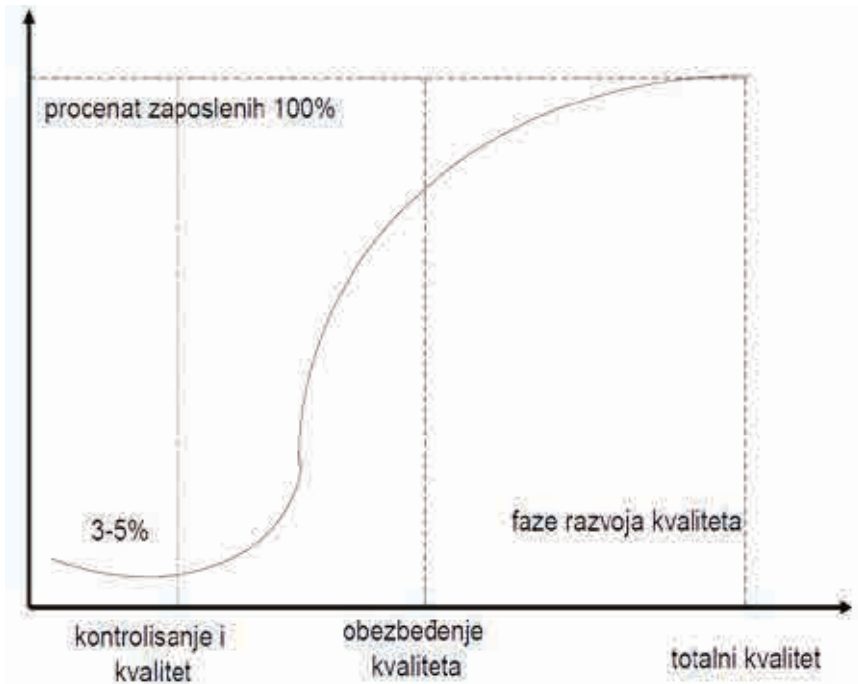
288 Ivanchevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., with Crosby, P.B., Management: Quality and Competitiveness, Irwin, 1994.

289 Žugić M., Menadžment Totalnim Kvalitetom (TQM) i studije slučaja, diplomski rad, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2002.

Proizvodni kriterijum (Manufacturing-Based Criterion)

Ovaj kriterijum pod kvalitetom podrazumeva postizanje planiranog ishoda proizvodnih procesa, odnosno postizanje specificiranih parametara. Ciljna vrednost je ona kojoj se teži, dok tolerancija predstavlja odgovor na stvarnost.

Obezbeđenje kvaliteta predstavlja transformaciju u kojoj treba što veći broj zaposlenih da dobije konkretnu odgovornost u stvaranju kvaliteta.



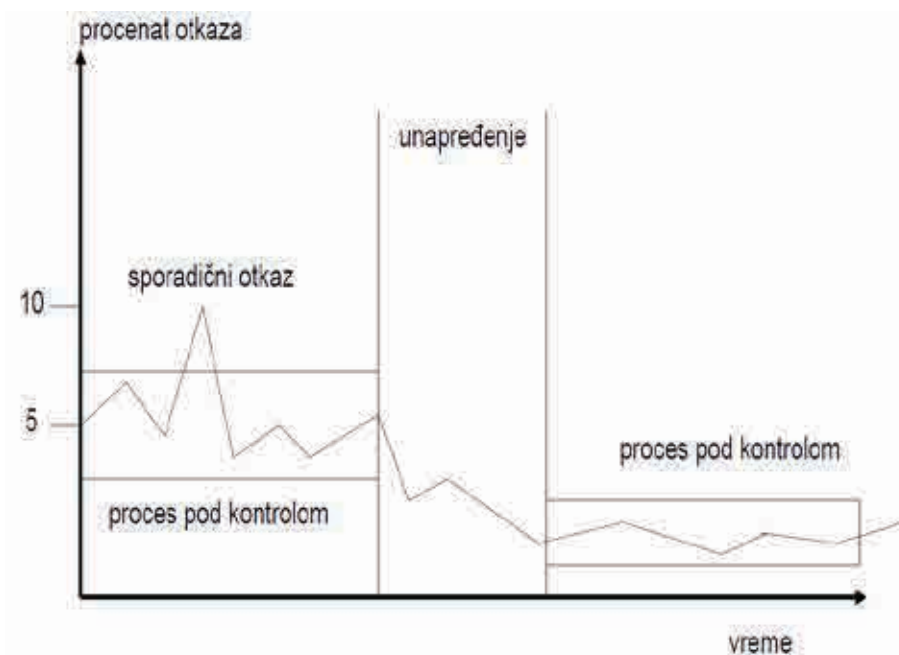
Slika 41. Procenat zaposlenih u stvaranju kvaliteta

Kvalitet je potrebno obezbediti sa dva nivoa: interno i eksterno.

Sistem kvaliteta čine:

- organizaciona struktura,
- postupci (procedure),
- procesi i
- resursi.

Ovi elementi su neophodni za ostvarenje upravljanja kvalitetom



Slika 42. Unapređenje kvaliteta- cilj rad bez greške²⁹⁰

3. TOTAL QUALITY MANAGEMENT - TQM

Total Quality Management, TQM ili koncept totalne kontrole kvaliteta, podrazumeva da je kulturna politika organizacije usmerena na neprekidno usavršavanje procesa rada organizacije sa visokim nivoom kvaliteta proizvoda i usluga kao rezultatom.

Osnovne ideje TQM-a usmerena je na sistemski pristup organizaciji, gde se ona sagledava kao jedinstven sistem sa svim svojim osobenostima (propulzijom, holizmom, kao kulturni, tehnički, sistem menadžmenta i slično).

TQM koristi statistička sredstva i statističku kontrolu kvaliteta i dijagram u obliku riblje kosti, koja ukazuje na moguće uzroke nastanka problema, poznat kao Işikava dijagram.

U daljem kontekstu TQM-a značajno mesto zauzima: usredsređenost na kupca, uloga menadžmenta i učešće svih zaposlenih u stvaranju kvaliteta

²⁹⁰ Juran J.M., Quality Control Handbook, McGraw – Hill, New York, 1979.



Slika 43. Prikaz TQM-a²⁹¹

4. ASPEKTI I DIMENZIJE TOTALNOG KVALITETA

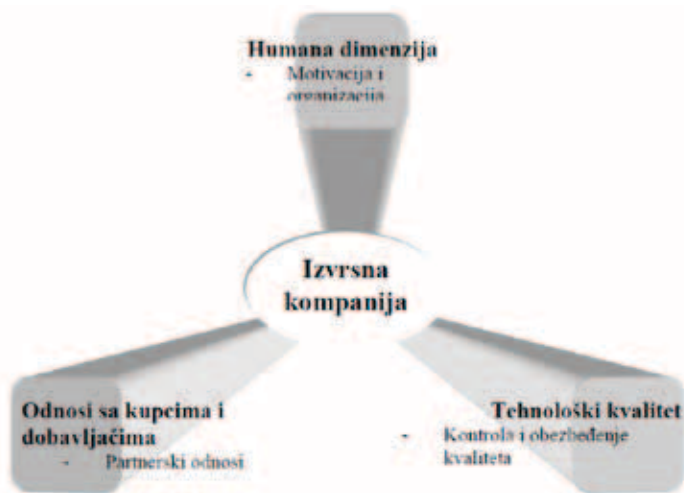
Genijalnost totalnog kvaliteta je u njegovoj moći da obezbedi istovremeno povećanje produktivnosti, sniženje troškova i podizanje nivoa kvaliteta.



Slika 44. Aspekti totalnog kvaliteta²⁹²

291 James W. Cortada and John A. Woods, The Quality Yearbook, New York; McGraw-Hill, 1998.

292 Živković Ž., Gligorić M., Upravljanje kvalitetom, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002. str. 125. (prilagođeno)



Slika 45. Dimenzije totalnog kvaliteta

Humana dimenzija kvaliteta je najmanje istražena dimenzija. Samim tim, organizacija i motivacija se odnose na veći broj akcija. Osnovne grupe tih aktivnosti usmerene su na:

- motivaciju top menadžmenta radi unapređenja kvaliteta,
- osposobljavanje QA inženjera,
- masovno obrazovanje i obuku za kvalitet,
- promenu organizacione kulture,
- direktno uključivanje menadžmenta u unapređenje kvaliteta,
- organizacija kružoka kvaliteta.

Tehnološki kvalitet čine tehnološke mere za postizanje utvrđenog kvaliteta.

Mere su usmerene na:

- kvalitet proizvoda,
- kvalitet procesa i
- sistem kvaliteta isporučioaca.

Metode i tehnike dimenzije tehnološkog kvaliteta su: razvoj i projektovanje proizvoda, tehnološki postupak obrade, metoda ispitivanja i kontrolisanja, primena savremenih metoda i tehnika uz korišćenje računarske tehnologije, metrologije i standardizacije i sistem kvaliteta ISO 9000. **ISO 9000:2000** definiše kvalitet kao "Sposobnost skupa bitnih karakteristika proizvoda, sistema ili procesa da ispune zahteve korisnika i drugih interesnih grupa". Definicijom se pod pojmom korisnik podrazumeva organizacija ili osoba koja prima proizvod. Definicija kvaliteta iz ISO 9000:2000, uz korisnike, kao bitne obuhvata i druge interesne grupe, pod čime se podrazumevaju osobe ili grupe koje imaju interes u uspehu ili učinku organizacije.

Interesne grupe uključuju, pored vlasnika, zaposlene, isporučioce, banke, udruženja sindikata, odnosno društvo u širem smislu. Iz ovoga sledi da kvalitet predstavlja rezultat usklađivanja zahteva i interesa različitih grupa.

Odnosi sa kupcima i dobavljačima usmeren je na marketing, koji sve više dobija na značaju u formiranju savremenog koncepta TQM-a i direktno utiče na: stvaranje imidža kompanije na kompletnom zadovoljenju kupaca i njihovog poverenja, izgradnju odnosa i sporazuma o obezbeđenju kvaliteta, ujednačavanje poslovnih procesa u cilju stvaranja uslova za just-in-time proizvodnju.

Dimenzije kvaliteta usluge

Za postizanje kvaliteta usluge najvažniju ulogu ima menadžment. U stvaranju ambijenta za kvalitet, on treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti. Najčešći problem sa kojim se menadžment sreće je dizajniranje prvih koraka u unapređenju kvaliteta.

Aktivnosti usmerene na unapređenje kvaliteta svrstavaju se u dve grupe:

- **Tvrde mere**, odnosno grupa koja je usmerena na definisanje kvaliteta i njegovo dokumentovanje. Definisanje i dokumentovanje se javlja u vidu procedura, specifikacija, uputstava i slično. Ukoliko se pravila ne poštuju primenjuju se sankcije.
- **Soft ili meke mere** koje su usmerene na motivacione faktore, organizaciju i obrazovanje zaposlenih. Cilj ovih mera je shvatanje značaja promena i njihovo prihvatanje kao neminovnost, jer je prilagođavanja promenama uslov uspešnosti i opstanka u savremenim poslovnim tokovima.



Slika 46. Piramida totalnog kvaliteta²⁹³

293 Isto, str. 132.

Posmatrano sa aspekta potrošača *David A. Garvin*, profesor sa Harvard Univerziteta je artikulisao osam sledećih dimenzija:²⁹⁴

1. **Performanse**, odnose se na primarne radne karakteristike proizvoda.
2. **Specijalne karakteristike** čine dodatne ili dopunske karakteristike proizvoda.
3. **Pouzdanost** se odnosi se na isključenje mogućnosti lošeg funkcionisanja ili kvara na proizvodu u određenom periodu.
4. **Usaglašenost** se odnosi na stepen prilagođenosti proizvoda postojećim standardima i specifikacijama.
5. **Vek trajanja** je mera života proizvoda i stepena koristi ostvarene njegovim korišćenjem, do pojave potrebe za njegovom konačnom zamenom.
6. **Servisiranje** se odnosi na brzinu, učtivost, profesionalnost i lakoću korekcija pri pružanju usluga. U proizvodnji se uslužnost ogleda u brznoj, stručnoj popravci, a kada je reč o uslugama odnosi se na brzo ispravljanje grešaka.
7. **Estetske karakteristike** čini izgled, zvuk, miris, ukus proizvoda, kompletan doživljaj proizvoda.
8. **Korisnikovo doživljavanje kvaliteta** odnosi se na subjektivni sud korisnika o kvalitetu određenog proizvoda ili usluge.

5. POJAM I KVALITET USLUGE

Upravljanje kvalitetom je uz velike napore dospelo do nivoa da ga tek mali broj univerziteta tretira kao posebnu nauku. Nastao je u SAD-u, razvijao se u Japanu i Evropi. Danas se može reći da je upravljanje kvalitetom postalo neminovnost i da je osvojilo svet. Ipak, brojne su poteškoće, naročito u implementaciji kvaliteta usluge.

Kao osnovni i najvažniji mogu se izdvojiti:

- koncept kvaliteta uglavnom je usmeren na proizvodnju, dok u uslugama još nije na potrebnom nivou,
- ne postoji dovoljno razvijen timski rad,
- nedostatak stručnih kadrova, kompetentnih rukovodilaca i izvršilaca,
- nesposobnost mnogih kompanija da se uključe u proces prilagođavanja, koji je diktiran promenama u turbulentnom poslovnom okruženju, informatičkom erom razvoja i slično.²⁹⁵

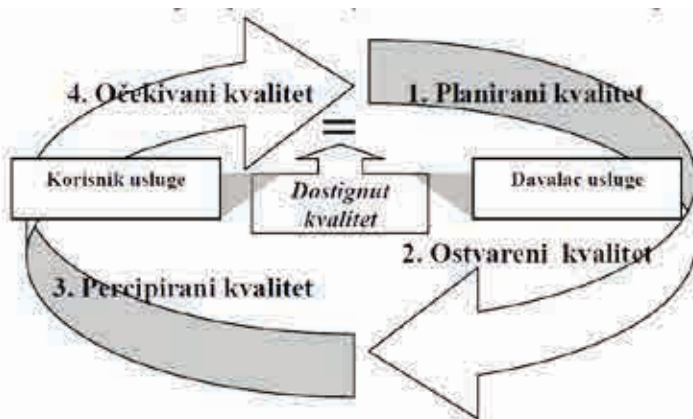
294 Bovee, C.L., and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1993.

295 **Vojnović B.**, Jevremović S., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Hotellink- časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007. str. 632.

Sa aspekta preduzeća koristi, koje bi trebale uslediti od primene koncepta kvalitetnih usluga su u povećanoj konkurentskoj sposobnosti i ekonomiji obima, odnosno motivaciji potrošača da ponove uslugu, kao i pridobijanje novih kupaca. Ovakav pristup kvalitetu proizvodi velike profitne efekte, čime se nedvosmisleno unapređuju poslovne performanse preduzeća i direktno utiče na sveukupni razvoj privrede.

Pojam kvaliteta usluga definiše se različito u zavisnosti sa kog aspekta se sagledava. Za davaoca usluge pojam kvaliteta može imati zaokruženu definiciju, koja ne mora, i vrlo često se ne podudara sa viđenjem korisnika usluga. Pre svega, potrebno je znati da ne postoji samo jedan tip korisnika usluga, već da je taj broj daleko veći, pri čemu svaki od njih ima različite zahteve i očekivanja od pružene usluge. Drugi važan element pri definisanju pojma kvaliteta usluge je u stalnim spoznajama, iskustvima i upoznavanjem novih usluga, što dovodi i do novih očekivanja od strane korisnika.

Logično pitanje koje sledi iz ovoga je kako definisati uslugu koja je prihvatljiva za sve? Odgovor se može naći u tome da je kvalitet dosegnut samo ako je zadovoljio očekivanja gostiju, a ocena kvaliteta se prenosi velikim delom sa onoga koji obezbeđuje kvalitet na korisnika usluge.



Slika 47. Kvalitet usluge sa aspekta kompanije i korisnika prema zahtevima ISO 9000:2000²⁹⁶

U kontekstu toga, a u pravcu dostizanja dobrog kvaliteta pre svega se trebaju zadovoljiti očekivanja korisnika, što je jedino moguće upoznavanjem njihovih potreba, navika, socijalnih sredina iz kojih dolaze, stila života, životnog standarda i tako dalje.

Radi razumevanja i shvatanja važnosti kvalitetne usluge potrebno je:

- razumeti pojam kvaliteta,
- znati prepoznati elemente kvaliteta,
- slediti uputstva i dati sopstveni interes u svim fazama oblikovanja kvalitetnih usluga, jer je to osnova sveukupnim upravljanjem kvalitetom.

²⁹⁶ Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. Ekonomski fakultet, Niš, str. 183.

Konkurentnost nije primarno usmerena na cenu, već može da bude fokusirana na dodatnu ponudu. To je dovelo do stvaranja konkurentnosti po osnovu kvalitetne usluge, pri čemu je ona postala strateški važan element. U suštini usluga je kombinacija materijalnih, nematerijalnih elemenata i međuljudskih odnosa. Kod oblikovanja kvaliteta usluge po pravilu se uvek naglašava fizički aspekt, dok se ovaj drugi, ne manje važan, nalazi u drugom planu.

Primeru radi, u svakoj turističkoj ponudi primarno se naglašava veličina hotela, sobe, recepcije i slično a u manjem obimu atmosfera, udobnost, osvetljenost, toplina, uslužnost...



Slika 48. Elementi modela kvaliteta usluge²⁹⁷

Specifičnosti usluge su:

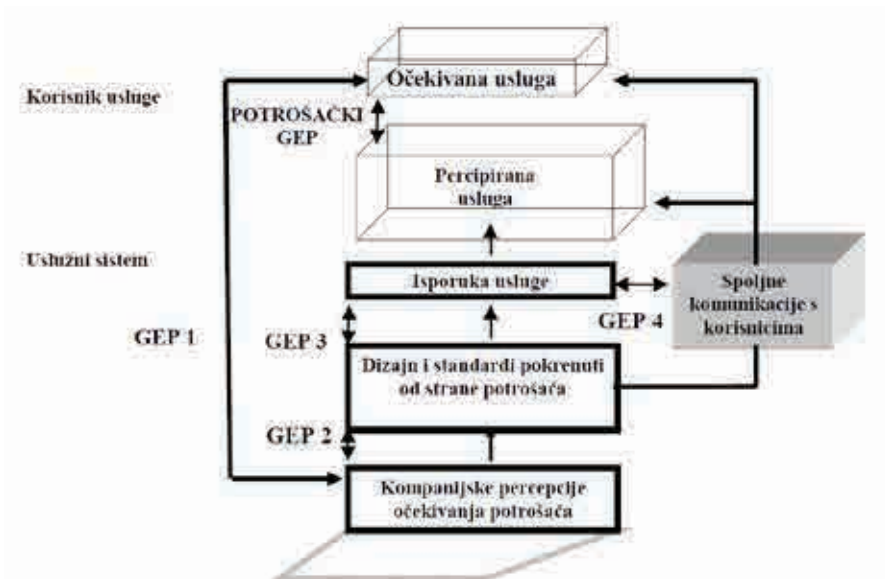
- *Neopipljivost usluge.* Ona predstavlja pre svega doživljaje i određena iskustva. Takođe, ne mogu se probati pre kupovine, tako da ocenjivanje njihovog kvaliteta je moguće tokom ili nakon procesa pružanja usluge. Kvalitet im se može poboljšati samo u slučaju ako se ona ponavlja, odnosno u narednom ciklusu.
- *Heterogenost usluge.* Usluge je teško standardizovati i obezbediti njihovu jednobraznost. Usluga se vrši u različitim vremenskim i prostornim uslovima, pa se mogu smatrati gotovo neponovljivim poduhvatom. Kvalitet zavisi od mnogo nekontrolisanih faktora jer ne postoji pouzdano znanje da isporučena usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana, a isporuka i motivacija potrošača zavisi u velikoj meri od angažovanja zaposlenih.
- *Istovremenost pružanja i korišćenja usluge.* Usluga se istovremeno pruža i ocenjuje. Usluge nije moguće skladištiti i isporučivati u kasnijem periodu.

²⁹⁷ Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. Ekonomski fakultet, Niš, str. 184.

- Glavne implikacije simultanosti proizvodnje i potrošnje su da potrošači participiraju i utiču na transakciju na druge potrošače, dok zaposleni utiču na uslužni rezultat.²⁹⁸

Prema Parasuraman-u postoji pet gepova nepovoljnih po kvalitet usluge, vidljivih u razlici između:

- predviđanja davaoca usluga i želja korisnika,
- očekivanja potrošača i opažanja menadžera u vezi sa očekivanjima potrošača,
- isporučenog i obećanog,
- specifikacije kvaliteta i isporučene usluge,
- očekivanja potrošača i percepcije kvaliteta isporučene usluge.



Slika 49. Gepovi u kvalitetu usluge²⁹⁹

298 Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.

299 Parasurman A., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, *Journal of Marketing*, No. 45, 1989.

6. DIMENZIJE TOTALNOG KVALITETA

Za postizanje kvaliteta usluge najvažniju ulogu ima menadžment. U stvaranju ambijenta za kvalitet, on treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti. Najčešći problem sa kojim se menadžment sreće je dizajniranje prvih koraka u unapređenju kvaliteta.

Aktivnosti usmerene na unapređenje kvaliteta svrstavaju se u dve grupe:

- **Tvrde mere**, odnosno grupa koja je usmerena na definisanje kvaliteta i njegovo dokumentovanje. Definisanje i dokumentovanje se javlja u vidu procedura, specifikacija, uputstava i slično. Ukoliko se pravila ne poštuju primenjuju se sankcije.
- **Soft ili meke mere** koje su usmerene na motivacione faktore, organizaciju i obrazovanje zaposlenih. Cilj ovih mera je shvatanje značaja promena i njihovo prihvatanje kao neminovnost, jer je prilagođavanja promenama uslov uspešnosti i opstanka u savremenim poslovnim tokovima.

Koncept kvalitetne usluge, uslovljen je velikom merom od veštine i znanja menadžera zaduženih za sprovođenje i unapređenja kvaliteta. U ovom postupku pojavljuju se tri osnovne dimenzije: humana dimenzija, odnos sa korisnicima usluge i tehnološka dimenzija.

- *Humana dimenzija kvaliteta* je najmanje istražena dimenzija. Ona zahteva uključivanje svih zaposlenih u koncept kvaliteta. Osnovne akcije usmerene su na: motivaciju menadžera, obrazovanje zaposlenih, obuku za kvalitet, promenu organizacione kulture i slično.
- *Dimenzija odnosa sa korisnicima usluga* daje veliku ulogu marketing procesu. Integracija kvaliteta u odnose sa korisnicima ima zadatak da: stvori imidž baziran na potpunom zadovoljenju kupaca, proveri sistem kvaliteta sa aspekta kupaca, izgradi partnerski odnos i sporazum o obezbeđenju kvaliteta.
- *Tehnološka dimenzija* kvaliteta usmerena je prema: kvalitetu usluge, procesu i sistemu kvaliteta isporučioaca.

7. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM U OBLIKOVANJU KVALITETNIH USLUGA

Za upravljanje poslovnim procesom u uslužnim sektorima aktivnosti se svrstavaju u nekoliko bitnih:

- potrebno je pre svega definisati kvalitet sa opisom njegovih karakteristika,
- definisati i objasniti koje su koristi od aktivnosti kojima se obezbeđuje kvalitetna usluga svim korisnicima,
- u osiguranje kvaliteta usluge uključiti sve zaposlene, uz posebno angažovanje rukovodioca uslužne celine.

Prema tome, model uslužnog poslovnog sistema, se sastoji iz dva dela:

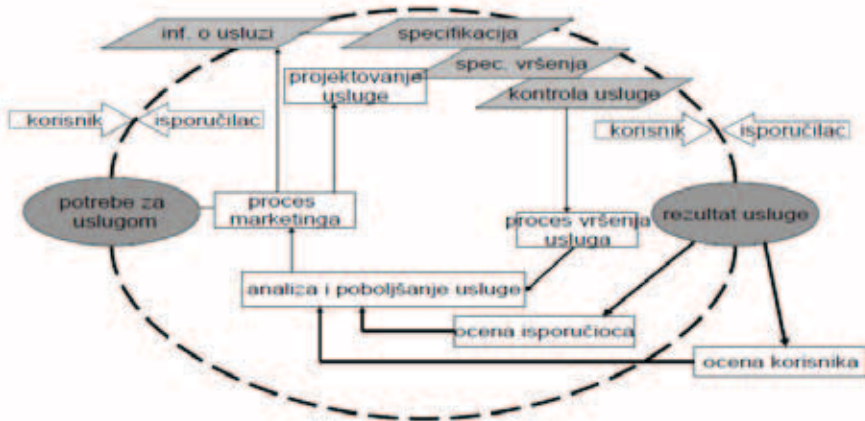
- **Skriveni deo** koji se odnosi na organizaciju uslužnog sistema za pružanje upravljačke podrške uslužnom osoblju, u neposrednoj realizaciji usluge.
- **Vidljivi deo** koji se odnosi na okruženje u kojem se kupuje, prodaje i egzistira usluga, gde su glavni akteri: *fizičko okruženje, osoblje i potrošač*.

Vođenje poslovnog procesa u stvaranju kvalitetnih usluga obuhvata upravljanje, usmeravanje i nadzor.

U postupku vođenja uslužnog procesa rukovodilac obavlja sledeće aktivnosti:

- Usmerava i brine se o sprovođenju utvrđenih postupaka i programa.
- Usmerava zadatke i vodi brigu o dostizanju postavljenih ciljeva.
- Vršiti nadzor nad osobljem u skladu sa zahtevima, postupcima i normama u celini.
- Daje sopstveni doprinos u osposobljavanju novozaposlenih izvršilaca. Za nove radnike rukovodilac je glavna spona i veza sa poslovnim sistemom. On je ta osoba koja im daje samopouzdanje i olakšava početak u vršenju odgovornih poslova u kreiranju i realizovanju kvalitetnih usluga. Efekti pravilnog nastupa i uvođenja u posao su u povratnoj sprezi od strane izvršioca koji želi da ispuni očekivanja od njega. Ujedno to je najbolji način da izvršioци postanu dobri članovi kolektiva i budu uspešni u stvaranju kvalitetnih usluga.

U skladu sa ovim, potrebno je osposobiti lica koja će voditi poslovni proces i stvarati kvalitetnu uslugu.



Slika 50. Petlja kvaliteta usluge³⁰⁰

Osposobljavanje je usmereno na:

- razumevanje važnosti i odgovornosti vođenja uslužnih poslova,
- upoznavanje načina rukovođenja i njihovo korišćenje,
- saradnju sa nadređenim i podređenim.

8. OBLIKOVANJE KVALITETA USLUGE

Sušтина i svrha upravljanja motivacijom za kvalitet može se izraziti u nekoliko iteracija. Prvi korak u tome je obezbediti pažnju svih zaposlenih kako bi učestvovali u poboljšanju kvaliteta. Drugi korak je da svaki zaposleni mora biti ubeden da je kvalitet preduzeća jednako važan za njegovo lično dobro. Treći korak je filozofija svakog zaposlenog da kvavlitet uvek može biti bolji od postignutog.³⁰¹

Usluga je u principu kombinacija materijalnih i nematerijalnih faktora, odnosno fizičkih karakteristika usluga i odnosa medju ljudima. Da bi se oblikovao kvalitet usluge moraju se uzeti u obzir medjusobni odnosi i jednih i drugih elemenata. Prilikom oblikovanja kvaliteta potrebno je uvažavati sve aspekte kvaliteta, bez obzira da li su materijalni ili nematerijalni. Značaj jednih i drugih je različit a smatra se da je uticajniji materijalni faktor, dok je lakše uticati na nematerijalne.

300 Živković Ž., Gligorić M., Upravljanje kvalitetom, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002. str. 61. (prilagođeno)

301 Nikolić R., Stefanović V., Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2007. str. 109.

Pružanje usluga je vrlo konkurentno područje, čiji je cilj da ostvari što veći ekonomski efekat. Upravo zbog toga je potrebno postati svestan važnosti kvaliteta tih usluga. Vrlo često se kaže da konkurencija u ceni gotovo i ne postoji, ali da se velika borba vodi na polju dodatne ponude a posebno na polju kvaliteta usluga. Ovo je dovelo da je kvalitet postao strateški važan faktor u oblikovanju ponude. Takođe je evidentan i porast preduzetništva u oblasti usluga, pa shodno tome radi povećane konkurencije i kvalitet dobija na značaju. Dakle, uspešnost preduzeća je u dobroj meri određena uključivanjem kvaliteta. Kvalitet kao kategoriju nije moguće ugraditi na kraju uslužnog ciklusa, već je on stratejskog značaja pa je potrebno da bude uvažavan od samog početka ciklusa pa do kraja, odnosno na svim nivoima, i svim mestima, odnosno treba da bude sveobuhvatan.



Slika 51. Osiguranje kvaliteta³⁰²

Bitno u osiguranju kvaliteta je izjednačavanje očekivanja potrošača i stvarnog kvaliteta usluga. Da bi ispunili očekivanja potrošača potrebno je istražiti njihove zahteve, analizirati, i putem povratnih informacija ugraditi ih u celokupnu ponudu.

Korisni postupci u formiranju kvaliteta turističkih usluga su:

- utvrđivanje tipa korisnika, kao i njihovih potreba,
- informisanje uslužnog osoblja o navikama potrošača,
- blagovremena priprema za eventualna iznenadjenja, jer nije uvek moguće sve predvideti unapred,
- priprema osoblja da stalno bude u funkciji kvaliteta.

³⁰² Vojnović B., Kutin M., Dependability and Quality Management, 10th International conference ``DEPENDABILITY AND QUALITY MANAGEMENT, ICDQM/2007, Građevinski fakultet, Beograd, str. 200-205.

9. KONTROLA KVALITETA USLUGE

U cilju kontrolisanja kvaliteta usluge, prvo je potrebno utvrditi njihove odlike, u nameri zadovoljenja, određenog potrošača ili ciljanog tržišta. Ponudjači usluga skloni su da prvo naglašavaju fizičke odlike proizvoda, iz razloga što im se lakše utvrđuju osobine. Veliki značaj u kvalitetu imaju i nematerijalni faktori, te iz tog razloga, a u cilju ispunjenja kvaliteta, treba konstantno kontrolisati i jedne i druge prema utvrđenom kriterijumu.

Postupci u kontroli su sledeći:

- uvođenje određenih kriterijuma,
- pribavljanje informacija o postignutom kvalitetu,
- upoređivanje kvaliteta koji je postignut sa utvrđenim kriterijumima,
- ukoliko se utvrđeni kvalitet razlikuje od utvrđenih merila, uvesti mere za njihovo uskladjivanje,
- provera delotvornosti donešenih mera.

Uspešnost kontrole je zavisna od:³⁰³

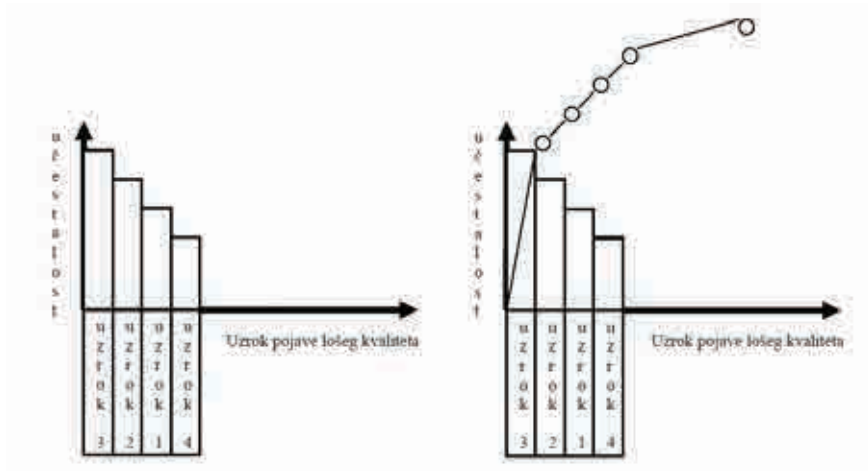
- pomoći uslužnom osoblju da poboljšaju kvalitet, kada je to potrebno,
- sprečavanja propusta i grešaka u samom početku, da ih kasnije ne bi ispravljali,
- sprovođenja programa u skladu sa planiranim,
- menjanja radnih postupaka kad god je to potrebno radi postizanja predviđenih ciljeva.

10. MOGUĆNOST PRIMENE ALATA I TEHNIKA KVALITETA NA USLUGU

Upravljanje kvalitetom usluga se oslanja na iste mehanizme kao i upravljanje kvalitetom proizvoda. Među tehnikama i metodama za stvaranje i poboljšavanje kvaliteta usluga su i grafičke metode: pareto, dijagram, iškava dijagram, histogrami i slične metode.

Pareto ili (ABC) dijagram bazira se na veoma jednostavnim pravilima, gde se od velikog broja grešaka izdvaja mali broj uzroka sa najvećim uticajem, dok se ostali zanemaruju. U analizi po ovoj metodi uticajni faktori se organizuju po veličini.

303 **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., Grujić D., Strategija razvoja kvaliteta usluga, XIV Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor –zaječar, 2009. str. 71.



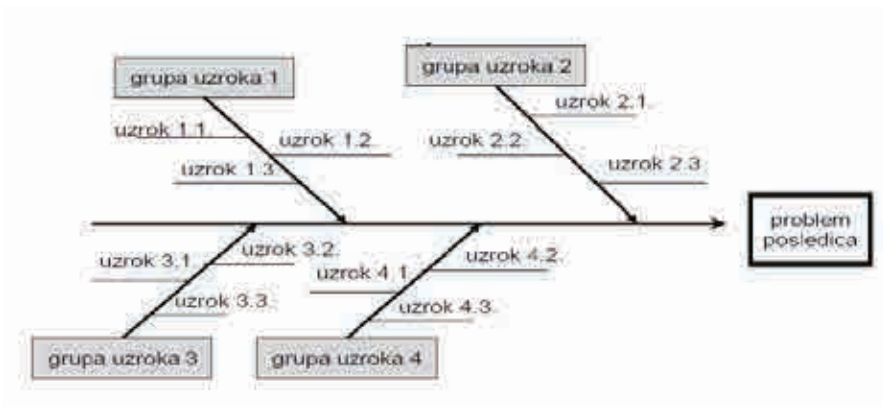
Slika 52. Pareto ili ABC dijagram - prilagođeno prema³⁰⁴

Išikava dijagram (dijagram riblje kosti) je rezultat opšte analize uzroka koji uslovljavaju određeni ishod posmatrane pojave.



Slika 53. Osnovni Išikava dijagram

Dalje se ovaj dijagram nadograđuje sa grupama uzoraka.



Slika 54. Delimično razrađen Išikava dijagram

304 Živković Ž., Gligorić M., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002. str/ 234

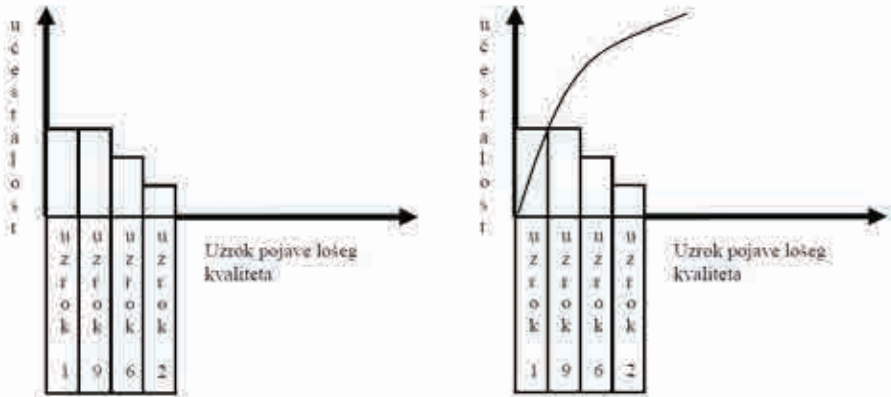
Primer:

Potrebno je utvrditi dejstvo uzroka na kvalitet usluga u hotelijerskom proizvodu.

Tabela 23. Identifikacija kritičnih hotelijerskih usluga³⁰⁵

Vrsta usluge	
1.Cena smeštaja, ishrane i drugih usluga	13.Nadzor dece i prostor za igranje
2. Brza i kvalitetna usluga	14.Kozmetičke usluge
3. Obezbeđena parkirna mesta	15.Mogućnost rekreacije
4. Povoljni uslovi plaćanja	16.Posluga u sobi
5. Uslužno i ljubazno osoblje	17.Društvena zabava
6. Primerena higijena	18.Animacija gostiju
7. Prikladna lokacija smeštajnog objekta	19.Dobra označenost objekta
8. Profesionalnost rukovodećeg osoblja	20.Raznovrsnost usluga
9. Opseg usluga	21.Mirno okruženje
10.Kvalitet usluga	22.Profesionalnost hotelskog osoblja
11.Prikladno radno vreme kod prihvatanja gosta	23.Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta
12.Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta	

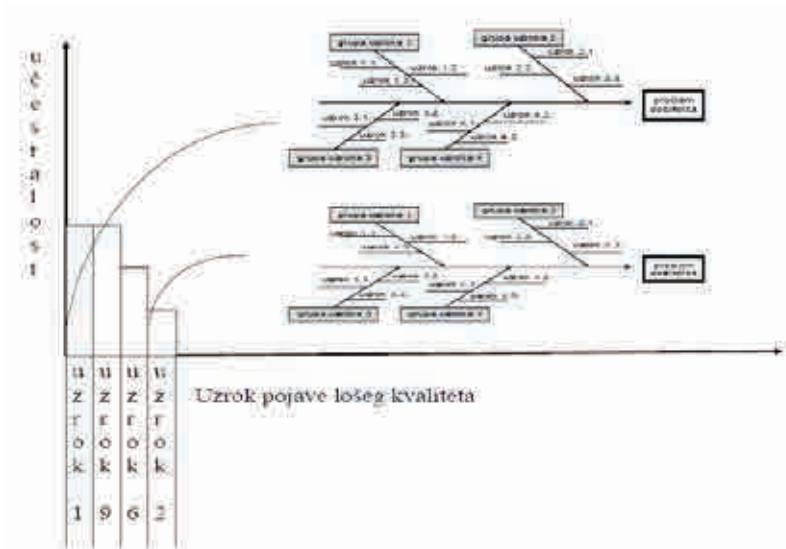
Iz navedenog obrasca izdvojeni su po redu veličina uzroci 1, 9, 6, 2.



Slika 55. Izdvojeni najuticajniji uzroci

Za osnovne grupe problema prikazane Pareto dijagramom moguće je oblikovanje Işikavinog dijagrama, kao što je prikazano na narednoj slici.

³⁰⁵ **Vojnović B.,** *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. Ekonomski fakultet, Niš, str. 192.



Slika 56. Pareto i Işikava dijagram u jednom kontekstu

Iz navedenog primera se vidi da je moguće u utvrđivanju uzroka lošeg kvaliteta usluge kombinovati više tehnika i alata.

MENADŽMENT
.....
TEHNOLOŠKIM
.....
RAZVOJEM
.....

1. TEHNIČKO TEHNOLOŠKE POTREBE

Vreme u kome se živi danas je vreme promena. One su vrlo široke, duboke i brze, zahvataju sve sfere i oblasti delovanja i življenja: tehniku i tehnologiju, privredne i neprivredne delatnosti, nauku i obrazovanje, tržište, organizaciju i ostale strukture društva.³⁰⁶

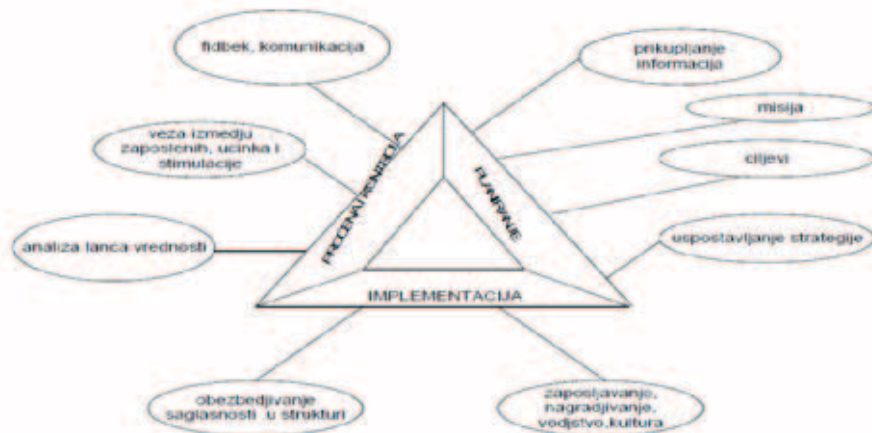
Pojavom informacione ere razvoja nastale su globalne promene u načinima privređivanja. Način proizvodnje robe i distribucija, kao i zahtevi potrošača za određenim karakteristikama proizvoda iz osnova su se promenili.

Odgovor na pitanje koju ulogu imaju nove tehnologije u sadašnjoj problematici civilizacije i ko je taj koće imatu moć odlučivanja u primeni novih tehnologija predstavlja suštinu rizičnosti u poslovanju svakog preduzeća. Uz to svako preduzeće se nalazi pred izborom da li će primena određenih tehnoloških dostignuća imati demonsku ili andeosku konotaciju. I prenosivi, i neprenosivi, i poslovni rizici, kako unutrašnji tako i spoljašnji, imaju direktna veze sa tehnološkim procesima.³⁰⁷

Treba naglasiti da je tehnologija jedan od važnijih faktora razvoja i da ona određuje strateški proces preduzeća.

Strateški proces može se raščlaniti na tri aktivnosti. One su:

- planiranje,
- izvršavanje (implementacija) i
- procena i kontrola

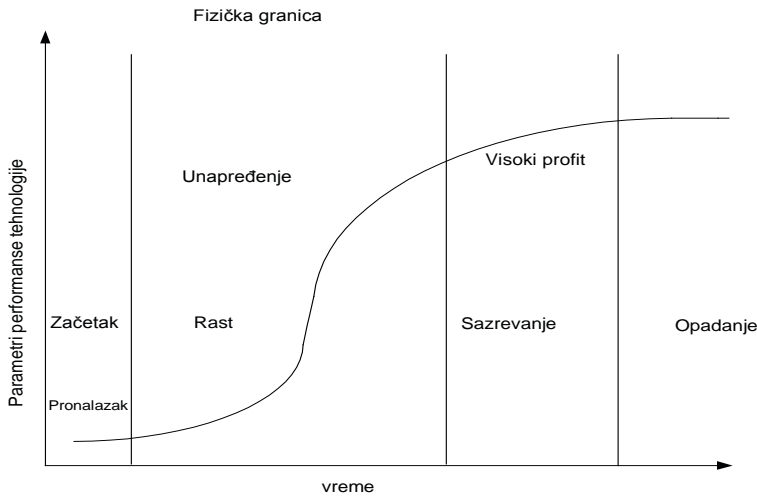


Slika 57. Ključne aktivnosti u strateškom procesu upravljanja (Sunti)

306 Stefanović V., Pokrajac S., Nauka tehnologija razvoj, Ekonomski fakultet, Priština, 2001. str. 7.

307 Nikolić R., Stefanović V., Nove tehnologije i rizici u poslovanju, Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2008. str. 211.

*Dinamičnost okruženja, poslovanje u uslovima diskontinuiteta, globalizacija tržišta i tehnologije, diversifikacija i brza promena proizvodnog programa imaju snažnu podršku u tehnološkim promenama.*³⁰⁸



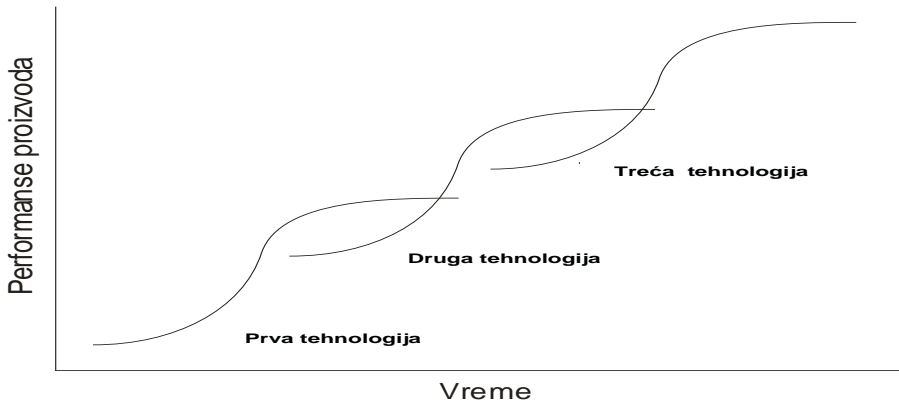
Slika 58. Kriva razvoja tehnologije

Savremena društva odlikuje nova naučno-tehnološka revolucija sa nizom promena u načinu proizvodnje. Jedna od najvažnijih je ekonomska revolucija. Ova promena je u tesnoj vezi sa razvojem informatičke revolucije, i afirmiše nove vrednosti sadašnjeg razvoja. Samim tim stvoreni su novi načini tržišnog privređivanja, korišćenja resursa, kao i potreba za većom kreativnošću učesnika u poslovnim aktivnostima.

Živimo u vremenu brzih, radikalnih i korenitih promena. One zahvataju sve sfere i oblasti delovanja i življenja: tehniku i tehnologiju, privredne i neprivredne delatnosti, nauku i obrazovanje, tržište, organizaciju i ostale strukture društva. Razvijene zemlje suočavaju se sa novim izazovima koje donosi treća tehnološka revolucija, sa temeljnim promenama u ekonomskoj i socijalnoj strukturi i stvaranju novih podsticaja za ostvarivanje dinamičnog privrednog razvoja i jačine integracionih procesa. Električno-mehanizacijska tehničko tehnološka osnova privrednog razvoja koja je počivala na rezultatima prve i druge tehnološke (industrijske) revolucije ustupa pred novom tehničko-tehnološkom osnovom koja počiva na rezultatima treće tehnološke (naučne) revolucije. Na toj se osnovi bitno menja način proizvodnje i poslovanja, odnos čoveka prema prirodi, njegov odnos prema drugome čoveku, radu, sredstvima za rad, prema porodici, društvenim zajednicama rada i življenja, prema naciji, državi, veri, politici, društveno-političkom ustrojstvu, prema drugim državama i svetskoj zajednici, te prema blagostanju i kvalitetu življenja.³⁰⁹

308 Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995, str. 204.

309 **Stefanović V.**, *Nove tehnologije i rizici u poslovanju preduzeća*, Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, TF Bor, 2008. str. 217.



Slika 59. Životni ciklusi tehnologije

Tehnologija je u velikoj meri relevantna za sticanje konkurentske prednosti. Da bi se ostvarila njena relevantnost, preduzeća trebaju da poznaju ulogu tehnologije u poslovnoj strategiji. Ovo je neophodan preduslov nakon koga se mogu tehnološki uticaji planirati i finansirati.

Konkurentska prednost putem tehnologije ostvariva je na dva primarna načina:

1. prema tržišnoj prednosti i
2. prema troškovnoj prednosti.³¹⁰

Slika 60. Dva primarna načina uticaja tehnologije na konkurentnost³¹¹

Razvoj tehnologije je jedan od ključnih pokretača ekonomskog razvoja i rasta. Shvativši značaj primene novih tehnoloških inovacija za postizanje boljih performansi preduzeća, i dovodeći je u vezu sa ekonomskim pokazateljima uspešnosti u poslovanju, menadžeri su uvideli da je razvoj teže ostvariti u nedostatku novih tehnologija.

310 Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995. str. 213.

311 Hofer W.S., Schendol D., *Strategy Formulation/ Analytical Concepts*, Mc Millan West Publishing Co., Minesota, 1988.

Međunarodni transfer tehnologije je karakteristika tehnološkog razvoja XX veka. Pojava raznih oblika razvoja tehnologije i njen međunarodni prenos omogućili su privredni razvoj mnogih zemalja, koji je ostvaren putem uvoza ili izvoza novonastalih tehnologija.

Shodno procesu liberalizacije i deregulacije koji su uslovljeni dugim talasima razvoja,³¹² postoji teorijska postavka da je i razvoj tehnologije uslovljen i prouzrokovan ovim ciklusom, koji na globalan način povezuje razvoj ekonomije i privredne aktivnosti sa pojavom ključnih inovacija.

B. Cerović³¹³ navodi da postoje dva oblika restrukturiranja preduzeća. **Jedan je u domenu promena vlasničke strukture (privatizacija),** u nameri dostizanja bolje efikasnosti. **Drugi je restrukturiranje poslovnih performansi preduzeća koje se odnose na promene:**

- organizacione,
- tehnološke,
- kadrovske,
- marketinške,
- upravljačke,
- asortimana itd.

U posebne pomoćne programe poslovnog restrukturiranja podrazumevaju se sledeće aktivnosti:

1. mere pomoći u razvoju izvozne strategije preduzeća (mere u pravcu podizanja produktivnosti),
2. razvoj ljudskih resursa (posebno menadžmenta),
3. pomoć za jačanje R&D fondova (istraživanje i razvoj),
4. stvaranje mehanizama za povezivanje sa stranim, velikim kompanijama (globalna orijentacija).

Tokom ekonomskih reformi zemalja u razvoju, nije se dovoljno ozbiljno shvatio značaj tehnološke politike razvoja, i značaj koji ona ima u postupku čitave ekonomske transformacije. Zemlje u razvoju su tek u toku transformacije ili nakon nje počele da shvataju važnost i uticaj tehnologije na razvoj preduzeća, i pokrenule proces uspešnog sustizanja (catching up processes) tehnoloških razlika.³¹⁴

Osnovnim aktivnostima restrukturiranja poslovnih sistema pored organizacionog, vlasničkog i drugih aspekata, bitan značaj ima i poslovno restrukturiranje preduzeća.

U okviru tehnološkog restrukturiranja mogu se razgraničiti dva pristupa: **ofanzivno i defanzivno.** Defanzivnost tehnološkog restrukturiranja podrazumeva

312 Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.

313 Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, (članci) Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.

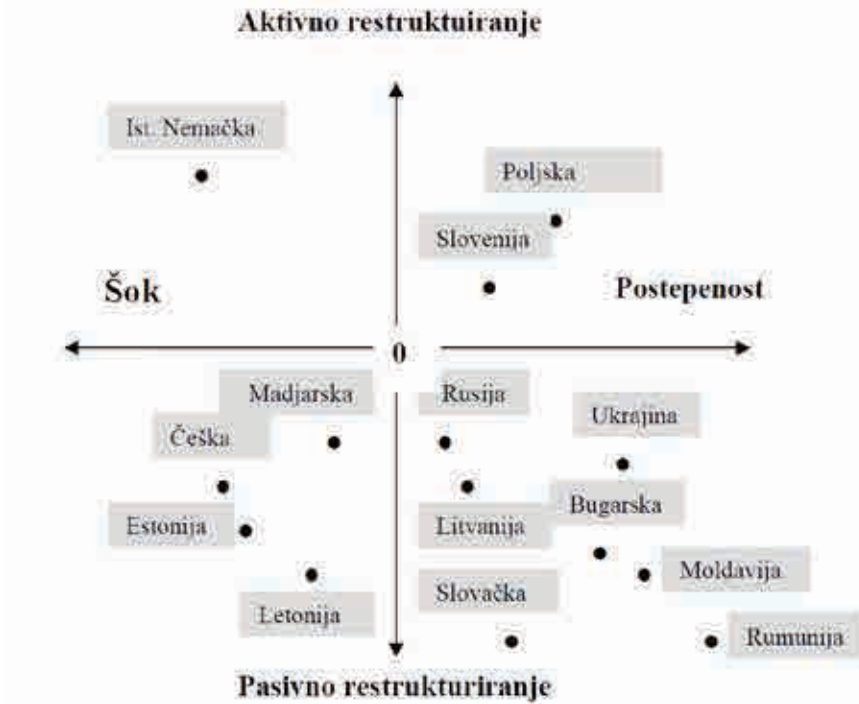
314 Joksimović Lj., *Ekonomska politika između stabilizacije i rasta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997. str. 15.

pasivan odnos prema uvođenju novih tehnologija, a samim tim nedostatak tržišnog nastupa i novih konkurentnih proizvoda, uglavnom zbog nedostatka tehnoloških znanja i finansijskih sredstava.

Nasuprot defanzivnom prilazu prestrukturiranja tehnoloških potreba preduzeća, ofanzivan pristup se odlikuje:

- novim investicijama,
- novim tehnologijama,
- novim proizvodima i
- novim ulaganjima u tržišni nastup.

Potvrđujući prethodno izneti stav, prikazaćemo sledeću sliku gde je vidljiv način tranzicije tehnologije u jednom broju zemalja i njena zasnovanost na intenzitetu i obimnosti.



Slika 61. Restruktuiranje tehnološkog sistema u bivšim socijalističkim zemljama po intenzitetu i obimnosti³¹⁵

315 Kutlača Đ., SPRU -Science and Technology Policy Research visiting fellow 2001-2002, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, Volgina 15 dkutlaca@labtel.imp.bg.ac.yu & University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK Dj.Kutlaca@sussex.ac.uk

2. ISTORIJSKO – TEORETSKI PRISTUP UPRAVLJANJU TEHNOLOŠKIM RAZVOJEM

S obzirom na teorijsko objašnjenje naučno – tehničkog progressa i zaposlenosti, građanska ekonomska misao najčešće se deli na: klasičnu i neoklasičnu teoriju. Polaznu osnovu klasične i neoklasične škole čini Sayeva teorema poznata kao, Zakon tržišta, s tim što neoklasična varijanta ove teorije Sayevom zakonu priključuje marginalističke teorije i vrednosti i raspodele.³¹⁶ O odnosu naučno - tehničkog progressa i kadrova ili o kadrovima u naučno-tehničkoj revoluciji možda najsuptilnije piše nemački filozofi fizičar Jozef F. Vajnceker: “Naučno-tehnički progres ima dva lica: može da bude blagodet, ali i prokletstvo, i samo od čoveka zavisi kojim će pravcem krenuti”.³¹⁷

Savremeni naučno tehnički napredak deluje na razvoj privrede u sledećem smislu:

1. razvijajući kvalitet proizvodnih činilaca i podižući njihovu efektivnost, odnosno produktivnost,
2. utičući na stalne promene materijalne strukture proizvodnje kroz sve širu društvenu podelu rada i na njenoj osnovi njenu diversifikaciju,
3. sve presudnije opredeljujući svojim tempom dinamiku rasta privrede, time što natkriljuje snagom svoga dejstva ostale faktore razvoja i
4. uz stalno prisutnu mogućnost da u svom nekontrolisanom delovanju izazove negativne ekonomske, socijalne i druge efekte.³¹⁸

Razvoj i rast preduzeća su kategorije, koje su neminovne za uspešno poslovanje preduzeća i njegovo opstajanje. Međutim, u poslednje vreme se javljaju nove tendencije razvoja, koje su neophodne da bi preduzeće odolelo pritiscima spoljašnje konkurencije, pa je u tom pravcu čak i primorano da generiše određene elemente sa ciljem da ostane u trendu. Da bi ostvarilo osnovni cilj, a to je opstanak, preduzeće mora da formira strateški pristup menadžmentu tehnologije. Strateški pristup tehnologiji zasnovan je na tri oblasti i to: inovacijama, menadžmentu i preduzetništvu. Koncept ovih oblasti je u tome što inovacije stvaraju nove tehnologije i na taj način menjaju tehnološku osnovu preduzeća sa ciljem da preduzeće opstaje a samim tim obezbedi konkurentnost na tržištu. Zadatak menadžmenta i preduzetništva je u tome da prati promene i zahteve okruženja i da brzo i adekvatno odgovara na njih.

Tehnologija je primenljiva u svakom elementu lanca vrednosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing, prodaja i usluge). Za svaki segment lanca vrednosti karakteristična je određena vrsta tehnologije.

316 **Stefanović V.**, Čovek u ekonomskim teorijama, Europrojekt, Niš, 1998. str. 135-136.

317 **Stefanović V.**, Grujić D., **Vojnović B.**, *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011. str. 63.

318 **Stefanović V.**, Pokrajac S., *Nauka tehnologija razvoj*, Ekonomski fakultet, Priština, 2001. str. 49.

Evidentno je da tehnologija predstavlja osnov razvoja. Razvoju tehnologije prethodi inovacija koja može biti izazvana zahtevima okruženja, gde preduzeće mora da prihvati voljom ili ne ono što okolina diktira. S druge strane, preduzeće može da pokreće putem inovacije promene u sredini.

Dug istorijski razvoj, odnosno cikluse razvoja obeležile su i određene menadžment paradigme koje su uticale na usavršavanje inovacijske delatnosti. U tom pravcu pojavljuju se tri teorije i to:

1. bazična preduzetnička teorija,
2. bazična ekonomsko-tehnološka teorija i
3. bazična strateška teorija.³¹⁹

Bazična preduzetnička teorija zasnovana je na naporu pojedinaca a inovacija u ovom periodu podleže kontroli organizacije. Osnovni model čini **tehnologija koja gura**.

Bazična ekonomsko-tehnološka teorija prihvata istraživanje i razvoj kao osnovu nastanka novih tehnologija. Ovaj period je zasnovan, takođe na tehnologiji koja gura, dok u kasnijem periodu prihvata model **tržišta koja vuku**. Karakteriše je intenziviranje istraživanja i razvoja u pravcu stvaranja novih tehnologija.

Bazična strateška teorija inovacija se javlja od 1990-tih godina pa nadalje (period se podudara sa početkom tranzicionih aktivnosti u pravcu prelaska poslovnih subjekata na tržišnu ekonomiju, tako da može da se pretpostavi da je generisanje tehnologija činilo jedan od inicirajućih faktora u pravcu prilagođavanja preduzeća tehničko-tehnološkim potrebama).

Ovu teoriju čini strateški pristup, tržišna orijentacija i strateško planiranje i predviđanje.

Strateško upravljanje tehnologijom ima za cilj da uskladi odnos između zahteva sredine i strukture tehnologije u organizaciji. Nepravilno upravljanje tehnologijom može da ugrozi postojeće preduzeće od strane konkurenata koji imaju superiorniju tehnologiju. Dakle, zadatak strateškog upravljanja tehnologijom treba da bude:

- identifikacija šansi, zasnovanih na tehnologiji,
- upozorenje na opasnosti od konkurencije,
- utvrđivanje odgovarajućih akcija,
- razvoj prednosti tehnologije u odnosu na konkurente, itd.

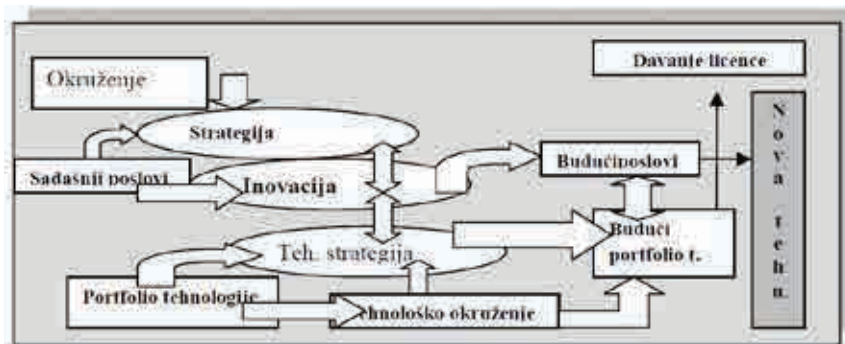
Od strateškog upravljanja tehnologijom zavisi da li će preduzeće vući iznuđene poteze, koje nameću konkurenti, ili će biti u vođstvu nad njima. Logičan zaključak sledi da ukoliko preduzeće želi da stekne konkurentske prednosti, mora poznavati ulogu tehnologije u poslovnoj strategiji.

Oblasti u kojima preduzeće posluje vremenom zastarevaju, i preduzeće mora da se razvija ukoliko želi da opstane. U tom trenutku postoji potreba za novim proizvodima ili uslugama, a samim tim i potreba za novim tehnologijama.

319 Jakšić-Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 17.

Preduzeće može da poseduje tehnologiju, ali vrlo često je slučaj da je nema, pa je primorano da tehnološkom strategijom utvrdi način za pribavljanje i korišćenje tehnologije.

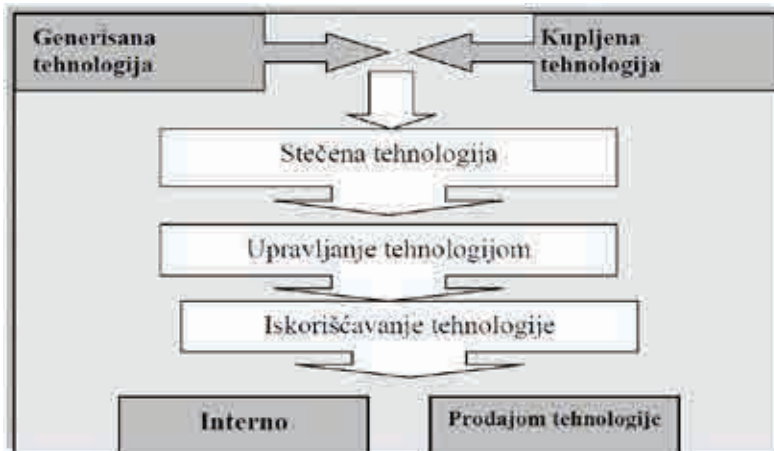
Ocenjujući kvalitativna i kvantitativna obeležja naučno - istraživačkih kadrova mora se stalno imati u vidu da su oni ne samo najmoćniji, već i najdelikatniji naučno - istraživački potencijal. Taj je potencijal teško razviti. Za to je potrebno najduže vreme.³²⁰



Slika 62. Strateško upravljanje tehnologijom³²¹

Tehnološka strategija predstavlja osnovno sredstvo u realizaciji strategije preduzeća.

Pribavljanje tehnologije je moguće dvojako, i to kupovinom, odnosno eksternim pribavljanjem, ili internim putem odnosno generisanjem unutar samog preduzeća, tačnije putem vlastitog istraživačkog rada.



Slika 63. Strategija tehnologije³²²

320 Stefanović V., Grujić D., Vojnović B., *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011. str. 124.

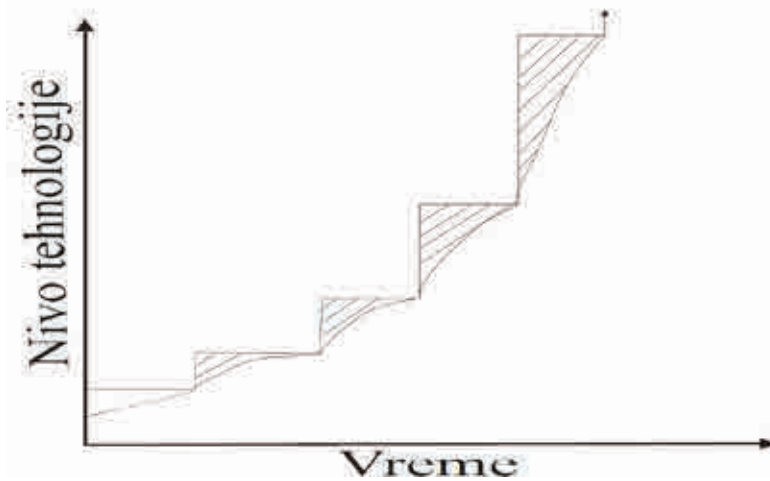
321 Kendal N., *Who is who in tehnology*, RD Management, 1991. (prilagodeno)

322 Ford D., *Develop Your Tehnology Strategy*, Long Range Planning, 1988.

Korišćenje stvorene tehnologije daje prednost u obučenosti kadrova za rad sa tom tehnologijom. Kupljena tehnologija pruža mogućnost brzog otpočinjanja proizvodnje i ima manje tehničke i finansijske rizike. Kako tehnologija može biti stvorena ili kupljena, ona može u procesu korišćenja biti eksploatisana interno, ili prodana (eksterno). Zadatak strateškog upravljanja je da donese odluku da li će investirati u korišćenje sopstvene tehnologije ili će je prodati drugom preduzeću.

Specifičnost u razvoju tehnologije u novije vreme je to da su tehnološki skokovi sve veći, a da se dešavaju u sve kraćim vremenskim intervalima.

U ovakvoj dinamici razvoja tehnologije najizraženiji problem je obuka kadrova za korišćenje nove tehnologije. Vreme između inovativnih skokova biva sve kraće a samim tim i vreme za obučavanje za rad tehnologijom.



Slika 64. Razvoj tehnologije³²³

Analogno ovome, u kraćem vremenskom intervalu treba što kvalitetnije obučiti kadar za obavljanje sve složenijih operacija, tako da ukoliko se ne bi postiglo potpuno obučavanje radnika do sledećeg tehnološkog skoka, javio bi se nesklad između nivoa obučenosti radnika i nivoa razvoja tehnologije. U tom slučaju ne bi došlo do potpunog iskorišćavanja tehnologije, a već bi došlo do potrebe za njenim menjanjem.

Pod uticajem naučno-tehničke revolucije, u ukupnom društvenom radu menjaju se odnosi među elementima umne i fizičke delatnosti. Pri tome, uvećava se udeo umnog rada, a relativno se smanjuju utrošci fizičkog rada. Nova faza naučno-tehnološke revolucije, donosi možda najveće kvalitativno-kvantitativne promene upravo u uslovima radnog okruženja.³²⁴

323 Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.

324 Stefanović V., Grujić D., Vojnović B., *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011. str. 92 – 93.

3. PODELA I MODELI TEHNOLOGIJA

Tehnologije se mogu podeliti u tri kategorije:

1) **Bazne tehnologije**, koje su karakteristične za određene delatnosti i čiji uticaj nije presudan za poslovanje preduzeća.

2) **Ključne tehnologije**, koje čine osnov konkurencije i koje čine da preduzeće poseduje teško dostižne kompetentnosti.

3) **Nastajuće tehnologije**, su one koje su u razvoju i bez trenutno velikog uticaja, ali sa perspektivom da postanu značajne.

U novijoj strateškoj analizi značajno mesto zauzima analiza okruženja sa svim svojim karakteristikama. Strateško područje poslovanja predstavlja izdvojen deo okruženja u kome preduzeće posluje ili tek namerava da posluje. Značaj ovakve analize je u tome da pomogne menadžmentu u donošenju ključnih odluka. Strateško područje poslovanja sagledava se u četiri svoje dimenzije, i to: potrebom za proizvodima, potrebom za odgovarajućom tehnologijom, tipu potrošača i geografskoj regiji.³²⁵ Nakon sagledavanja i analize ovih elemenata, olakšaće se donošenje strateških odluka od strane menadžmenta kompanije.

Poslovna strategija je u tesnoj vezi sa tehnološkom strategijom, i u takvom odnosu tehnologija čini osnov za budući pravac strateškog delovanja.

Strateška pozicija tehnološke inovacije, javlja se u tri pristupa, i to:³²⁶

1. tehnology push,
2. market pull,
3. strategi pull.

Za prvi pristup je karakteristično da on polazi od primarnog značaja istraživanja i razvoja, koji generiše inovacije, a sve ostalo dolazi nakon toga.



Slika 65. Model TEHCHNOLOGY PUSH

U drugom pristupu primarno mesto zauzima tržište. Nedostaci prvog pristupa naveli su na promenu strategije i to iz razloga, što se neuvažavanjem tržišta vrlo često dešava da određeni proizvod ili usluga ne dožive značajniji uspeh na tržištu.

325 Jakšić-Levi M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

326 Jakšić-Levi M., Komazec G., *Menadžment operacija - II izdanje*, Megatrend, Beograd, 2002.



Slika 66. Model MARKET PULL

Zbog prednosti i nedostataka prethodna dva modela, iako su oba još uvek u upotrebi, stvoren je novi model, kao kombinacija prethodnih. Kod ovog modela najbitnije mesto zauzima strategija kao faktor koji generiše opredeljenje preduzeća uskladjujući odnose zahteva sredine i kompetentnosti preduzeća.

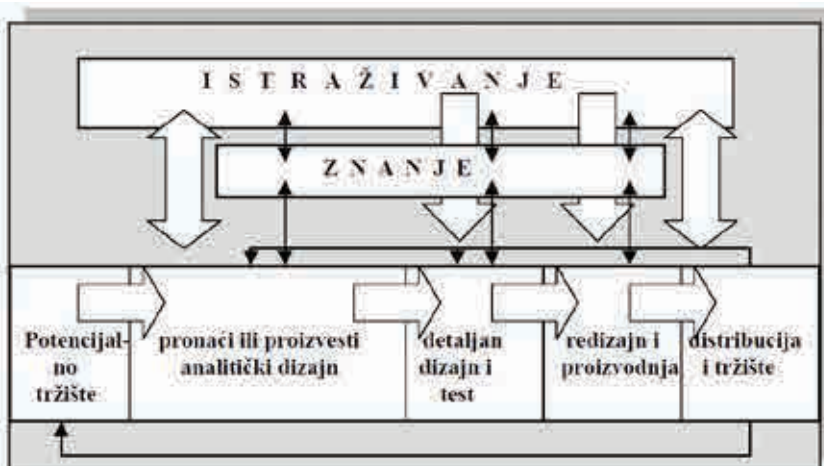


Slika 67. Model STRATEGI PULL

Klein, S.J. i N. Rosenberg, model tehnološke inovacije prikazuju kroz linearni i lančani model inovacionih aktivnosti.



Slika 68. linearni model inovacionih aktivnosti



Slika 69. Lančani model inovacionih aktivnosti³²⁷

327 Klein, S.J. and N. Rosenberg, 1986.

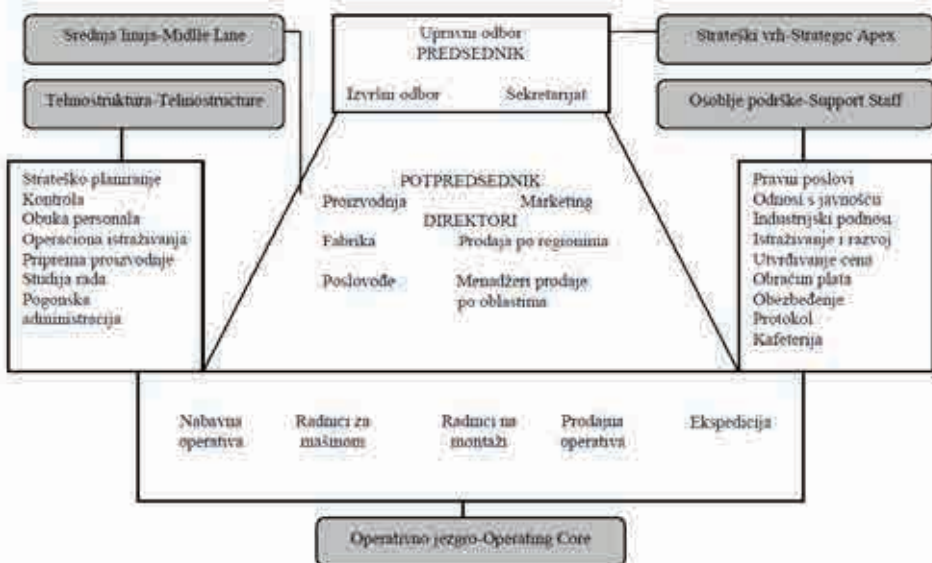
4. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE IMENADŽMENT

Savremeno preduzeće koristi informacione tehnologije u izvršnim i upravljačkim procesima. U oba slučaja zadatak tehnologije je da racionalizuje ljudsku aktivnost i da olakša rad ljudima u poslovnoj aktivnosti. Smatra se da su Leavitt i Whisler prvi upotrebili izraz informaciona tehnologija i ispitivali njen direktan uticaj na organizaciju preduzeća. Leavitt i Whisler su razvili hipotezu o informativnoj organizaciji u kojoj se kombinuje upravljačko znanje i informaciona tehnologija. Njihovu viziju je činilo stvaranje mašina koje bi mogle da misle. Nakon trideset godina njihova vizija je postala stvarnost, pojavom računara.

4.1. Uticaj informacione tehnologije na pojedine delove organizacije

Uloga tehnologije u preduzeću je u pomoći da se brzo reaguje na događaje iz sredine. Dobro informatizovano preduzeće može brzo da reaguje i da blagovremeno menja proizvodni program, kada se za to ukaže potreba.

Takođe, tom prilikom ono ostvaruje veću produktivnost i ujedno dobija na kvalitetu proizvoda. Kompjuterizacijom se postiže da i mali poslovni sistemi mogu da proizvode kvalitetne proizvode sa istom cenom kao i veliki sistemi, tako da je ekonomija obima ustupila mesto ekonomiji širine.



Slika 70. Osnovni delovi u organizaciji³²⁸

³²⁸ Minzberg H., Tre Structuring of Organizations, 1979, str. 20-23.

Informacione tehnologije u preduzetništvu imaju značajnu primenu u oblasti: informacionih sistema za upravljanje finansijama, informacionih sistema za upravljanje radnim procesima u preduzeću (na primer proizvodnjom), internet i intranet tehnologija, primene raznih digitalnih tehnologija u organizaciji poslovanja i vođenju preduzeća od strane menadžmenta.

Informacioni sistem je moćno sredstvo menadžmenta za upravljanje poslovanjem i svim radnim procesima u preduzeću. Danas se informacioni sistemi zasnivaju na primeni savremenih računarskih sistema i softvera, a na osnovu izgradjene računarsko komunikacione infrastrukture preduzeća. U zavisnosti od procesa rada koji pokrivaju postoje različite vrste informacionih sistema:

- informacioni sistem za finansije,
- marketing, komercijalu,
- upravljanje kadrovima,
- upravljanje proizvodnjom,
- magacinsko poslovanje, za upravljanje kvalitetom itd.

Informacioni sistem omogućava da menadžment preduzeća na svim nivoima ima u svakom trenutku tačnu i pouzdanu informaciju o svim dešavanjima u procesima rada. Time se omogućava menadžmentu da donese optimalne i blagovremene poslovne odluke, zasnovane na analizi proteklih događaja, statističkim podacima, trendovima, sadašnjem trenutnom stanju i sa ciljem upravljanja preduzećem da bi se ostvarili postavljeni finansijski i drugi poslovni pokazatelji za zadati vremenski period.

Integralni informacioni sistem integriše sve hardverske i softverske resurse preduzeća u jednu jedinstvenu funkcionalnu celinu. Pojedini delovi informacionog sistema mogu imati različitu računarsku hardversku arhitekturu i različite operativne sisteme, i mogu imati jednu ili više baza podataka ali su svi integrisani u jedinstven sistem i povezani računarskim mrežama.

Integralni informacioni sistem pored praćenja finansijskog stanja, omogućuje menadžmentu on-line uvid u realno stanje kompletnog proizvodnog procesa u fabrici i kontinualno praćenje:

- radnih naloga,
- proizvedenog asortimana proizvoda,
- količina,
- ostvarenog kvaliteta,
- troškova, rokova, isporuka,
- stanja u magacinima,
- otpatka i škarta,
- zastoja na postrojenjima i prekida proizvodnje,
- radnog doprinosa zaposlenih.

4.2. Implikacije IT na organizaciju preduzeća

Implikacije IT na organizaciju preduzeća su u sledećem:

- menja strukturu preduzeća iz mehaničke u organsku, odnosno iz hijerarhijske u adaptivnu,
- čini preduzeće fleksibilnijim sistemom,
- redizajnira radna mesta i smanjuje administrativnu komponentu,
- potiskuje čoveka iz organizacije, racionalizuje i olakšava ljudski rad u svim delovima organizacije,
- smanjuje veličinu preduzeća i njegovih celina i samim tim utiče na stvaranje većeg broja malih i srednjih preduzeća,
- utiče da ekonomija obima ustupa mesto ekonomiji širine,
- smanjuje formalizovanost preduzeća.

5. ORGANIZACIONE STRUKTURE BAZIRANE NA INFORMACIONOJ TEHNOLOGIJI

Najznačajniji oblici organizacione strukture koji se baziraju na IT su:

- informatizovana organizacija,
- pulsirajuća organizacija,
- organizacija kao mreža.

Informatizovana organizacija prema Druckeru se sastoji od velikog broja stručnjaka, koji se nalaze izvan uprave i štabova. Ona je organizacija stručnjaka i specijalista svih vrsta. Samim tim odlikuje je plitka organizaciona struktura.

Pulsirajuća organizacija omogućava zahvaljujući informacionoj tehnologiji kontrolu rukovodioca nad velikim brojem sektora, pri čemu se sektorima dopušta visok nivo samostalnosti i kreativnosti. Umesto piramidalne organizacije, nastaje segmentirana organizacija.

Organizacija kao mreža je organizacija preduzeća sa labavim vezama. Organizacioni razvoj je prošao kroz više faza dok je došao do organizacije kao mreže.

Tabela 24. Razvoj organizacije od birokratije do mreže³²⁹

Kruta birokratska organizacija vođena jednim čovekom	Birokratska organizacija vođena kolektivnim organom	Birokratska organizacija sa timovima i radnim grupama	Matrična organizacija	Projektna organizacija	Mreža preduzeća sa labavim vezama
Mehanička-birokratska organizacija za stabilne uslove			Organska mreža organizovana za fleksibilnost i promene		

5.1. Informacioni sistemi za poslovne funkcije u menadžmentu³³⁰

Gotovo sve poslovne funkcije u preduzetništvu mogu se podržati pomoću IS-a. Uvođenje informacionih sistema u poslovne funkcije integriše te funkcije, što se postiže preko zajedničkih baza podataka, koji su potrebni ne samo za jednu funkciju, već za više njih.

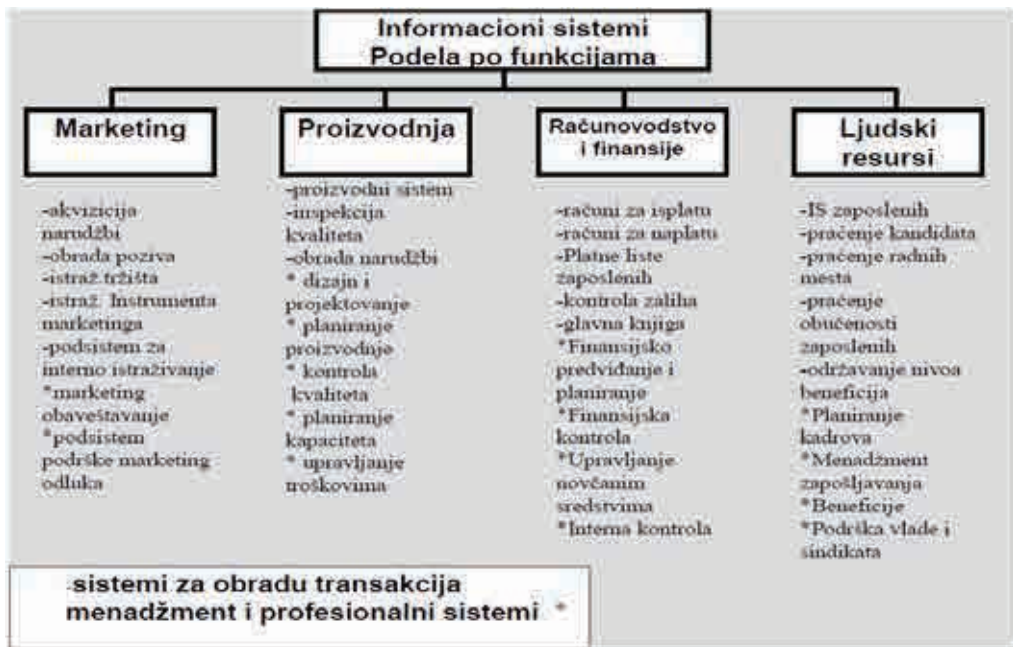
Funkcije koje se podržavaju u preduzetništvu su:

- marketing i prodaja,
- proizvodnja,
- računovodstvo i finansije,
- personalna služba, odnosno upravljanje ljudskim resursima,

Standardni programski paketi u kancelarijskom poslovanju su programi za obradu teksta i elektronska pošta. U zavisnosti od vrste posla mogu se koristiti u kancelarijskom poslovanju i drugi programski paketi koji su namenjeni toj vrsti posla, kao što su: programi za prezentacije, programi za vođenje projekata, izdavaštvo i slično.

329 Morgan G., Creative organization Theory, SAGE Publications, 1989. str.64.

330 Jokanović D., Poslovni informacioni sistemi, Megatrend, Beograd, 2001. Ovaj deo rada (Informacioni sistemi za poslovne funkcije u menadžmentu) je uglavnom baziran na pomenutoj literaturi.



Slika 71. Podela informacionih sistema po menadžment funkcijama

5.2. Marketing informacioni sistemi u menadžmentu

Marketinške aktivnosti preduzeća uglavnom su usmerene na planiranje, promociju i prodaju robe i usluga, uz težnju da se potrebe kupca zadovolje na najbolji mogući način, pri čemu se ostvaruju i definisani ciljevi kompanije. Osnovne aktivnosti podrške informacionih sistema se odnose na to:

- koje proizvode ponuditi,
- koju cenu tražiti za ponudene proizvode i usluge,
- gde proizvode i usluge ponuditi,
- kojim kanalima,
- kako reklamirati proizvod i uslugu.

Marketinški IS koriste eksterne informacije daleko više nego ostali IS u preduzeću.

Marketinški podsystem za okruženje

Pomoću WEB-a i elektronske trgovine se istražuje ponašanje potencijalnih kupaca. Putem podsystema za okruženje dobijaju se obaveštenja o konkurentima (privredna špijunaža). Do ovih informacija se dolazi iz godišnjih izveštaja o poslovanju pojedinih kompanija. Internet i u ovom slučaju se koristi kao dobar izvor informacija.

Marketinški podsistem koji koristi interne podatke

Ovim podsistemom uglavnom se koriste podaci kompanije koji su u neposrednoj vezi sa računovodstvenim informacionim sistemima. Informacije koje se koriste odnose se na:

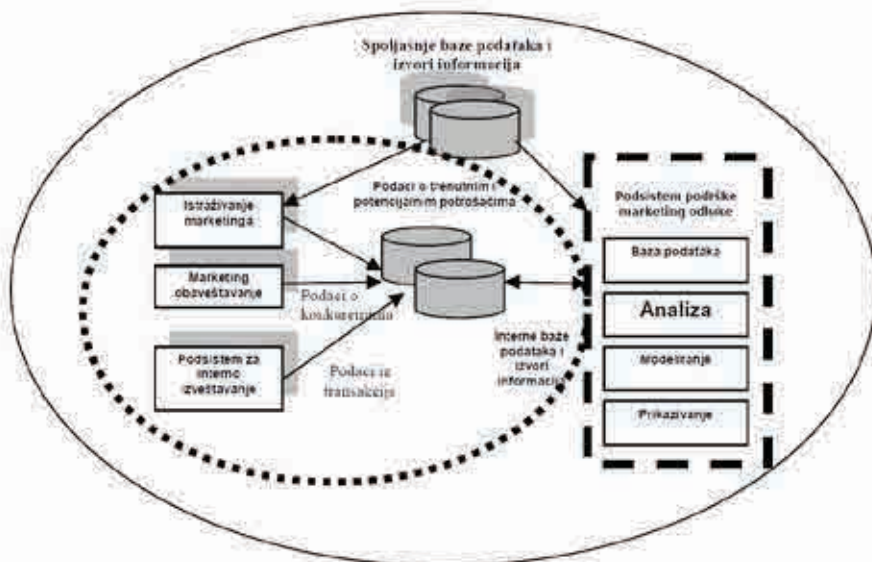
- informacije o tekućoj prodaji,
- informacije o nabavci,
- informacije o zalihama,
- informacije o troškovima,
- informacije o potraživanjima,
- informacije o dugovima,
- informacijama o gotovini u banci i blagajni i slično

Marketinški podsistem sa komponentama za proizvod, distribuciju, promociju, cene i predviđanje

Ovim podsistemom utvrđuju se aktivnosti koje se odnose na:

- planiranje prodaje proizvoda po vrstama i uvođenje novog proizvoda,
- planiranje distribucije u pogledu načina, vremena i mesta distribucije,
- promociju pri planiranju prodaje i reklamiranju proizvoda,
- cenu proizvoda i njeno pravilno utvrđivanje usled promena na tržištu,
- predviđanje prodaje na osnovu predhodno utvrđenih elemenata.

Najsloženija i najzanimljivija, kao i najzahtevnija komponenta je komponenta za promociju. Koristi se kod reklamiranja i kod prodaje proizvoda i usluge.



Slika 72. Marketing MIS

5.3. Proizvodni IS

Pod pritiskom globalne konkurencije došlo je do zahteva za promenom načina proizvodnje. Globalizacija tržišta zahteva da proizvodnja bude:

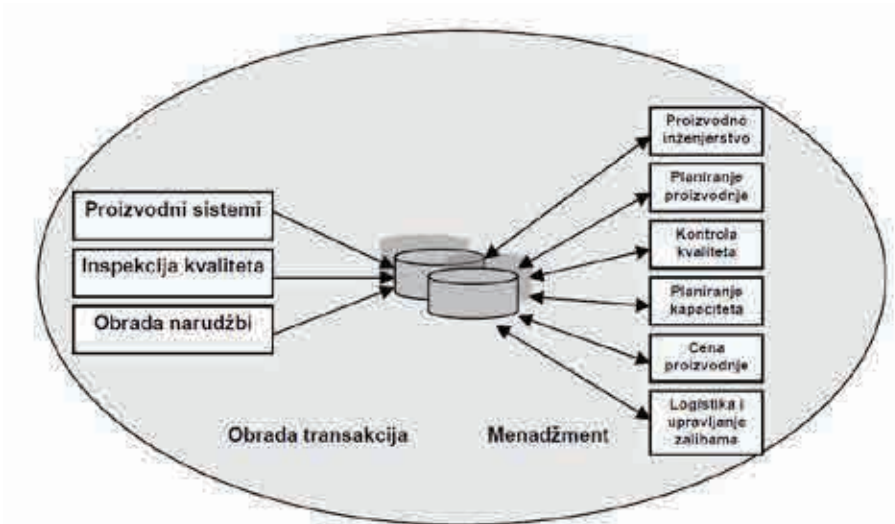
- efikasna (manje resursa, bolji inženjering, proizvodnju sa malim zalihama, mali otpad materijala),
- agilna (spremnost za takmičenje u brzini izrade i u kvalitetu),
- fleksibilna (prilagodljivost robe i usluga potrebama kupca, kao i da bude brza i jeftina),
- posvećena kvalitetu (kvalitet kroz celi proces proizvodnje u skladu sa svetskim standardima, pri čemu se kvalitet ne smatra za trošak već kao neophodna komponenta).

Prethodna grupa IS odnosi se uglavnom na njihovu implementaciju u fabričkoj hali.

Druga grupa se odnosi na:

- IS za proizvodni dizajn i inženjerstvo sa softverom (pomaže pri računarskom projektovanju proizvoda, osiguranju kvaliteta, bezbednosti i niskoj ceni).
- IS za proizvodno planiranje (obebeđuju u pravo vreme prave alate i materijal da bi se proces proizvodnje obavljao na optimalan način).
- IS za kontrolu kvaliteta (osigurava da proizvod zadovolji standarde)
- IS za planiranje kapaciteta (odabir lokacije, odlučivanje o veličini fabrike, raspored mašina, prostorija i sl.).
- IS za upravljanje troškovima (pomoć pri praćenju troškova proizvodnje, produktivnosti radnika, amortizacija).
- IS za logistiku i upravljanje zalihama (planiranje i kontrola dolaska materijala u fabriku dostava proizvedene robe potrošačima).

Još uvek nije ostvarivo ali se teži da se uvedu IS u procesu proizvodnje, putem kompletne automatizacije. Proces bi započinjao projektovanjem putem CAD-a (računarsko projektovanje), a nastavljao sa pripremom za proizvodnju pomoću CAE (osiguranje kvaliteta, bezbednosti), a završavao izradom od strane robota sa kontrolisanim numeričkim podacima. Cilj je da se i male serije proizvodnje dobiju sa istim cenama proizvoda kao i kod velike serije.



Slika 73. Proizvodni MIS

5.4. Računovodstveni i finansijski IS u menadžmentu

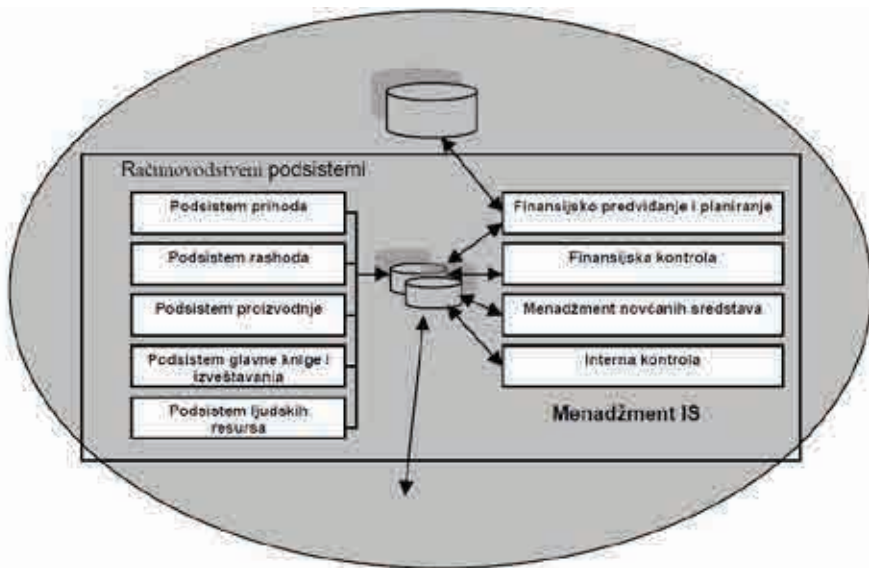
Dokumenta koja se koriste u računovodstvu su:

- računi za isplatu (podsystem rashoda),
- računi za naplatu (podsystem prihoda),
- lista zarada zaposlenih (podsystem ljudskih resursa),
- lista zaliha (podsystem proizvodnje),
- glavna knjiga prihoda i rashoda (podsystem izveštavanja).

Finansijski IS oslanjaju se na izvore spolja, kao što su onlajn baze podataka i informacije

Glavne funkcije IS su:

- finansijsko predviđanje i planiranje,
- finansijska kontrola,
- upravljanje novčanim sredstvima,
- interna kontrola.



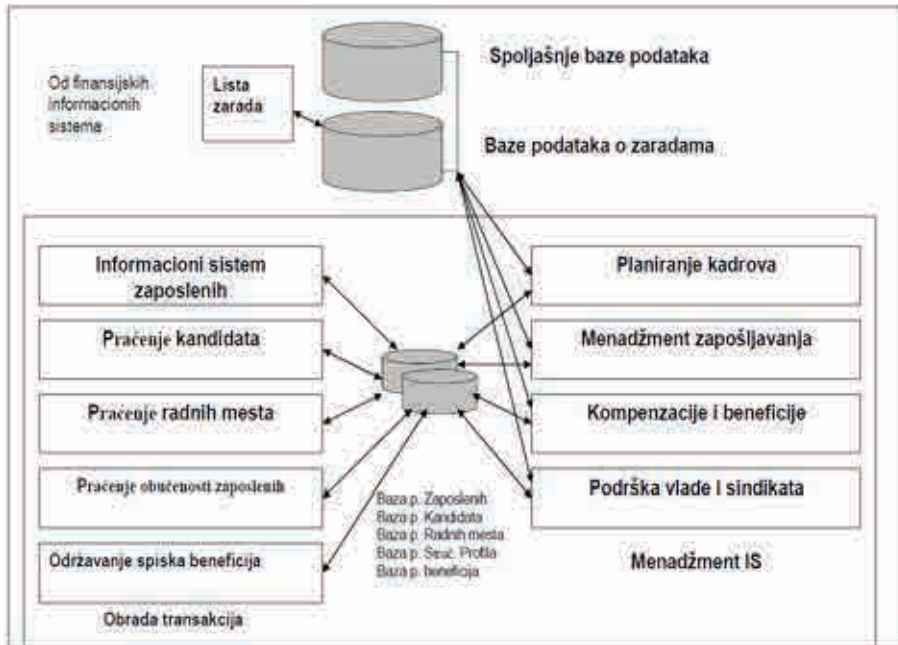
Slika 74. Računovodstveni i finansijski MIS

5.5. Kadrovski IS u menadžmentu

Ovim sistemima se podržava kadrovska služba, za upravljanje ljudskim resursima.

Kadrovske IS koriste:

- zaposleni u kadrovskoj službi,
- zaposleni u kompaniji radi dobijanja ličnih podataka,
- zaposleni za potrebe dobijanja informacija o otvorenim radnim mestima,
- zaposleni za dobijanje informacija o mogućnostima dodatnog obrazovanja,
- menadžment kompanije za uvid u kartone zaposlenih,
- direktori za donošenje strateških odluka u vezi sa kadrovskim planovima.



Slika 75. Kadrovski MIS

Integracija funkcija u cilju efikasnijeg poslovanja

Pojedinačni sistemi retko kad mogu da funkcionišu nezavisno jedan od drugih. Samim tim, potrebno je da oni budu integrisani u cilju boljeg izvršavanja zadataka kompanije i postizanja konačnog sveukupnog cilja.

6. VREDNOVANJE IT REŠENJA ZA POTREBE MENADŽMENTA

Informacijsku infrastrukturu koja je potrebna za razvoj preduzetništva ima tri svoja osnovna elementa:

1. informacijsku opremu koja je neophodna preduzetniku,
2. internet i potrebne komunikacije za elektronsko poslovanje u globalnim razmerama i
3. informacije i usluge u informacijskoj infrastrukturi.

Informacija je jedno od glavnih sredstava, koje je potrebno menadžerima u vođenju preduzeća. Brzi razvoj informatike je omogućio upravo vladanje informacijama, brz unos, prikaz i njihovu upotrebu.

Postoje tri faze u upravljanju informacijama i to:

1. dobijanje i unos podataka,
2. upotreba unešenih podataka i
3. ažuriranje i odlaganje starih podataka ili njihovo brisanje.

Posljednjih godina menadžeri obraćaju posebnu pažnju upravljanju informacijama, pre svega radi sve kompleksnijeg poslovanja i kontinuiranog poboljšanja računarske tehnike i programskih paketa.

Poslovanje je sve kompleksnije, naročito zbog:

- međunarodnih ekonomskih uticaja,
- konkurencije preduzeća u velikoj meri na svetskom tržištu, kao rezultat globalizacije,
- kontinuiranog razvoja tehnologije,

7. KORISNICI INFORMACIJSKE INFRASTRUKTURE I RAČUNARSKI PODRŽANI IS

Korisnici informacijske infrastrukture su menadžeri i ostalo osoblje u preduzećima, kao i subjekti izvan njega.

Menadžeri deluju na različitim nivoima počev od strateškog do operativnog. Takođe, menadžeri se nalaze u različitim funkcionalnim celinama: marketingu, proizvodnji, finansijama, kadrovskim poslovima i slično. Samim tim informacijska infrastruktura je zastupljena u svim segmentima i na svim poslovnim nivoima.

Računarski podržani informacijski sistemi u preduzeću sastoje se od pet osnovnih podsistema:

osnovni informacijski sistem,

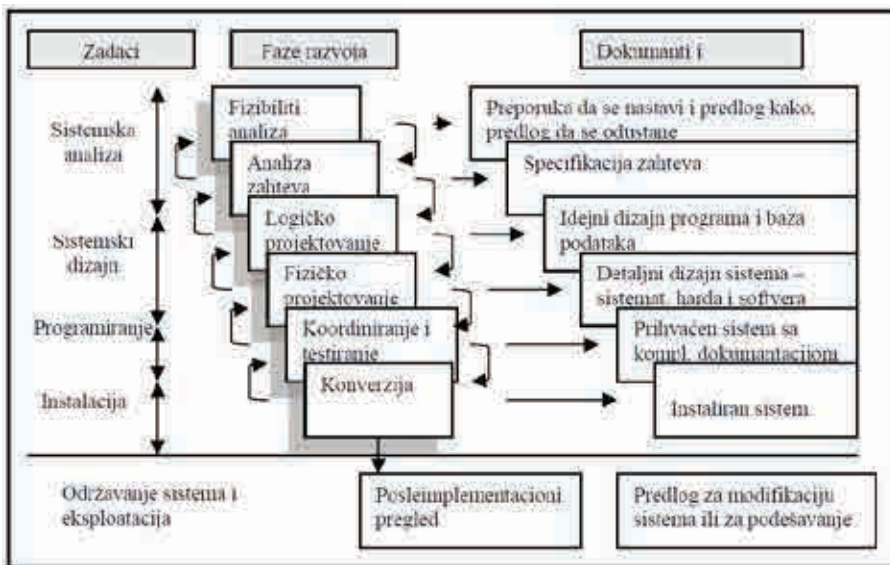
1. informacijski sistem za upravljanje preduzećem,
2. informacijski sistem za podršku pri odlučivanju,
3. informacijska kancelarija i
4. ekspertni sistem

8. ŽIVOTNI CIKLUS IS

Informacijski sistem se može uporediti sa živim organizmom, jer prolazi kroz gotovo identične faze, kao i on u svom životnom ciklusu.

Životni ciklus informacijskog sistema se sastoji od faza:

- osnove,
- analize,
- projektovanja,
- izrade i
- upotrebe.



Slika 76. životni ciklus razvoja sistema³³¹

Nakon izvesnog vremena upotrebe sistem preživi sam sebe, pa se tada javlja novi sistem koji nastaje iz prethodnog sistema.

Tabela 25. Uloga specijalista i menadžera u fazama životnog ciklusa informacionog sistema

Faza	Menadžer	Informatičar
Osnova	Nadzor	Nudi podršku
Analiza	Nadzor	Proučava sistem
Projektovanje	Nadzor	Projektuje sistem
Izrada	Nadzor	Izgrađuje sistem
Upotreba	Nadzor	Predaja sistema korisniku

³³¹ Jokanović D., *Poslovni informacioni sistemi*, Megatrend, Beograd, 2001. str. 193.

9. MENADŽER I IS

Danas za menadžera više nije pitanje da li je potrebno da ima informacijski sistem, već je pitanje koji i kakav informacijski sistem zadovoljava potrebe njegovog poslovanja.

Osnovna područja u kojima preduzetnik koristi informacijski sistem su:

- predstavljanje poslovne situacije,
- odlučivanje,
- nadzor i
- komunikacija.

Za predstavljanje poslovne situacije i nadzor značajna je velika količina informacija, odnosno rad sa podacima, za odlučivanje i komunikacije postoji potreba za podršku pri odlučivanju.

10. INTERNET U FUNKCIJI MENADŽMENTA

Internet predstavlja najveću informatičku mrežu na svetu, koja se u pojedinim razvijenim zemljama poput SAD-a upotrebljava gotovo tri decenije unazad. Danas najveći broj korisnika na internetu je vezan za neku poslovnu aktivnost. Podaci govore da ih je svakim danom veći broj za oko 10.000 hiljada, a ukupno ih je više od 100 miliona.

Pre deset godina na internetu je bilo prikupljenih 70.000 kompjuterskih mreža i sedam miliona glavnih računara. Svakih 5 sekundi u okruženju se stvara jedna nova stranica.

Za preduzetničke aktivnosti internet je pogodan u delu podrške odlučivanju i trgovine putem interneta. Ako detaljnije sagledamo internet daje podršku preduzetništvu i u sledećim aktivnostima;

- predstavlja preduzeće na najbolji i najefikasniji način,
- daje kratak i sadržajan opis preduzetničkih usluga i proizvoda,
- pomaže kod pravljenja cenovnika,
- daje savete i pruža pomoć korisnicima,
- pruža tehničke i komercijalne podatke,
- može da vrši promociju odnosno demonstraciju i najavu novog proizvoda,
- pruža obaveštenja o rasprodajama ili popustima, kao i obaveštenja o sajmovima, skupovima i slično,
- oglašava potrebu za zapošljavanjem novih radnika,

- daje uzorke standardizovanih obrazaca,
- vrši tržišna istraživanja u vidu dijaloga sa strankama ili istraživanja mišljenja potrošača i niz drugih vrsta podrške.

11. UPRAVLJANJE PODACIMA ZA POTREBE MENADŽMENTA

Upravljanje podacima sadrži sledeće elemente:

- zbirku ulaznih podataka zapisane na izvornom dokumentu, kao što je narudžbenica i slično,
- integritet i verifikaciju podataka prema veličinskom redu i tipu podataka,
- pohranjivanje podataka, na određenom mediju,
- održavanje podataka (dodaju se novi, dopunjuju stari i brišu nepotrebni podaci),
- zaštitu od gubljenja, uništavanja i zloupotreba podataka,
- organizacija podataka, kada se menja struktura tabela za spremanje podataka,
- raspolaganje sa podacima i tako dalje.

Menadžerima i poslovnim ljudima komunikaciona tehnologija pruža mnoge mogućnosti. Dovoljno je pomenuti samo mogućnost razmene podataka, prijema pošte, a u poslednje vreme i čitave preduzetničke aktivnosti u vidu virtuelnih preduzeća.

Dobre komunikacije ostvaruju mnoge mogućnosti, naročito usluga.

Neke od njih su:

- vitruelna trgovina i e-poslovanje,
- kancelarijska podrška u vođenju preduzetništva,
- studiranje na daljinu na fakultetima,
- dijagnostika na daljinu u medicini,
- video i audio oprema u industriji zabave,
- virtuelne finansijske transakcije u bankarskim preduzećima i niz drugih.

MENADŽMENT
.....
PROJEKTIMA
.....

1. DEFINICIJA PROJEKTA I OSNOVNE OSOBINE ZAJEDNIČKE ZA SVE PROJEKTE

Projekat je složen, privremen i jedinstven poduhvat, koji ima za cilj da određenu aktivnost, bilo da je proizvod ili usluga uspešno realizuje. Njegova **složenost** se bazira na korišćenju velikog broja učestvujućih materijalnih i nematerijalnih elemenata sa često velikim brojem angažovanih ljudi. **Privremenost** znači da svaki projekat ima svoj početak i kraj, a **jedinstvenost** da je svaki projekat specifičan sam za sebe i da ga nije moguće ponoviti iz razloga postojanja: različitosti ciljeva, rokova, obima, troškova, mikro lokacije ili drugih elemenata.

Projekat je neponovljiv poduhvat i predstavlja korak u nepoznato. Praktično ne mogu postojati dva ista projekta, jer i onaj koji bi bio ponovljen razlikovao bi se sa komercijalnog, administrativnog, vremenskog ili nekog drugog gledišta.

*Projektom se mogu smatrati poduhvati:*³³²

- projektovanje i konstruisanje kuće,
- projektovanje i dizajniranje novog prototipa (broda, kola, aviona),
- lansiranje novog proizvoda,
- implementacija novog sistema, koji može biti informacioni i kontrolni sistem, ili uspostavljanje nove organizacione strukture,
- poboljšanje produktivnosti u predviđenom periodu,
- provera menadžmenta i sl.

*Najčešći primeri za projekte su:*³³³

- građevinski poduhvati (zgrade, putevi, energetska postrojenja),
- istraživački i razvojni projekti (novi proizvodi, tehnički i naučni eksperimenti),
- planski zadaci (planovi finansiranja prodaje, proizvodnje, održavanja),
- organizacioni zadaci (reorganizacija, koordinacija),
- proizvodni zadaci (izrada mašina, postrojenja, plan montažnih radova),
- nalozi za nabavku,
- popuna mesta (problem zamene, programi obuke)

332 Burke R. Project Management: planing and control, John Wiley Sons, Chichester, 1993.

333 Jovanović P. Upravljanje projektom, FON, Beograd, 1995. str. 20.

Pojam- definicija projekta prema pojedinim autorima:

- **Matasović Lj.**³³⁴ - Projekat je logička i fizička kategorija. Logička je jer označava logičnu celinu (project) a fizička, jer označava tehničku i oblikovanu celinu (design).

- **Krajewski J. L., Ritzman P. L.**,³³⁵ Projekat je plan, odnosno skica strukture procesa i čini skup aktivnosti u njihovom međusobnom odnosu, sa označenim početkom i završetkom i jedinstvenim izlazom po kojem su na specifičan način locirani resursi.

- **Lock D.**³³⁶ – Projekat je poduhvat koji se ne može ponoviti. Obično podrazumeva ostvarenje planiranih rezultata u okviru određenog vremena i predviđenih finansijskih sredstava. Prema njegovoj definiciji projekat je poduhvat koji sa sobom nosi rizik. Svaki projekat je nepredvidiv pa je s toga prisutna doza rizika a ishod projekta se ne može predvideti sa sigurnošću.

- **Guberinić S.**³³⁷ – Projekat je bilo koji poduhvat koji je potrebno da se završi u određenom vremenu, sa određenim ciljem, u okviru predviđenih resursa i sa određenim kriterijumima ocene valjanosti i realizacije.

- **Hanc A.**³³⁸ – Projekat predstavlja ciljno usmeren i konačan proces odvijanja nekih delatnosti, koje su usmerene prema postizanju konačnog cilja.

Da bi se neka aktivnost smatrala za projekat potrebno je da ima određene karakteristike. Četiri su osnovne:³³⁹

1. obuhvatnost zadatka,
2. neponovljivost poduhvata,
3. složenost zadatka i
4. podrška.

U okviru ovih kategorija moguće je definisati mnoge karakteristike projekata, koje su specifične za svaki posebno. Ipak, i pored posebnosti svakog projekta, samim

334 Matasović Lj. Primjena elektronskih računara u izvedbi investicionih projekata, Informator, Zagreb, 1983. str. 146.

335 Operations Management, Strategy and Analysis, Sixth Edition, Prentice Hall, New York, 2002. str. 140.

336 Lock D. Project Management, Gower Press, London, 1977.

337 Guberinić S. i drugi, Sistemi, upravljanje sistemima, systemske discipline, tehnike i metode, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, 1970.

338 Hanc A. i ostali, Upravljanje projektima, KIZ kultura, Beograd, 1989.

339 Adams J.R. et al, Managing by Project Management, UTC, Dayton, Ohio, 1979.

tim i njegovih karakteristika, postoje osobine koje su zajedničke i prepoznatljive za sve tipove projekata.³⁴⁰ To su:

1. Cilj
2. Rokovi
3. Komplexnost
4. Obim i priroda zadataka
5. Resursi
6. Organizaciona struktura
7. Informacioni i kontrolni sistem.

Svaki projekat ima svoj **cilj**, koji treba da ostvari. Ciljevi mogu biti različiti, i od toga će zavisiti koje su druge potrebne aktivnosti za njegovo uspešno realizovanje.

Rokovi podrazumevaju vreme koje je potrebno, samim tim i ugovoreno za realizaciju određenog projekta i pretpostavlja dovoljno vremena u kojem se projekat mora realizovati.

Kompleksnost projekta je u direktnoj vezi sa ciljem i uslovljena je tehnologijom sa kojom se raspolaže.

Za realizaciju **obima i prirode zadatka** projekta potrebno je planiranje ostvarenja ciljeva i troškova.

Resursi za realizaciju projekta su različiti i uglavnom se svode na: ljude, finansije, opremu, razne materijale i slično. Bez odgovarajućih resursa nije moguće ostvariti porijekat u obimu niti u potrebnom vremenu, što navodi na potrebu optimizacije potrebnih resursa i njihovo racionalno korišćenje radi uspešnog okončanja projektnog zadatka.

Organizaciona struktura za realizaciju projekta je neophodan elemenat, jer se sa njom utvrđuje odgovornost, ovlašćenja i položaj izabranog rukovodioca projekta. Organizacionom strukturom se određuje i vrsta projektne organizacije. Organizaciona struktura u aktivnosti sprovođenja realizacije projekta bitno je određena zahtevima naručioca projekta, njegove složenosti i raspoloživih svih vrsta resursa od strane projektnog subjekta.

Informacioni i kontrolni sistemi u realizaciji projekta imaju osnovni zadatak da prikupljaju podatke i prate tokove ostvarenja projekta, što čine kroz razne vrste izveštaja koji dospevaju. U ovom delu implementacije projekta poseban značaj pripada informacionom sistemu baziranom na računarima.

340 Jovanović P. Upravljanje projektom, FON, Beograd, 1995. str. 18.

Postoji široka podela investicionih projekata. Odlika ovih projekata je da su usmereni uglavnom na izgradnju: hala, zgrada postrojenja, saobraćajnica i slično. Prema tome, investicionim projektima se smatraju oni kojima se realizuje ulaganje u osnovna sredstva u različitim oblicima privrednog i neprivrednog života.

Investicioni projekti se mogu podeliti u tri grupe i to:

1. investicioni projekti za ulaganje u izgradnju,
2. investicioni projekti za ulaganje u adaptaciju i rekonstrukciju i
3. investicioni projekti za ulaganje u uređaje, postrojenja, instalacije i slično.

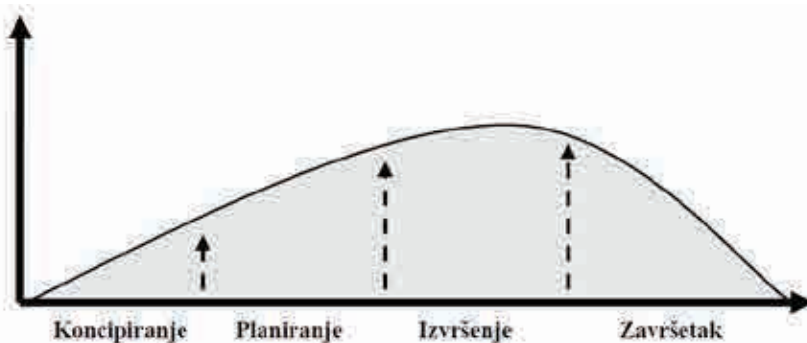
Nasloženiji je projekat za ulaganje u izgradnju, jer on u sebi sadrži veliki broj aktivnosti. U njemu su gotovo uvek sadržane sve aktivnosti koje se dešavaju i u ostalim vrstama investicionih projekata (rekonstrukcija, opremanje uređajima, postrojenjima, instalacije i ostalo).

Karakteristična je i podela investicionih projekata prema privrednim granama i oblastima. U kontekstu toga pojavljuju se investicioni projekti u industriji, poljoprivredi, građevinarstvu, saobraćaju ili nekoj drugoj privrednoj ili neprivrednoj delatnosti.

2. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Period od ideje do završetka realizacije projekta naziva se životni ciklus projekta. U tom vremenu projekat prolazi kroz mnoge faze. Faze razvoja projekta i napredovanja, trebaju da budu jasno definisane radi kvalitetnijeg praćenja i upravljanja projektom. Možemo jasno izdiferencirati četiri osnovne faze:³⁴¹

1. koncipiranje,
2. planiranje,
3. izvršenje i
4. završetak.



Slika 77. Osnovne faze životnog ciklusa projekta

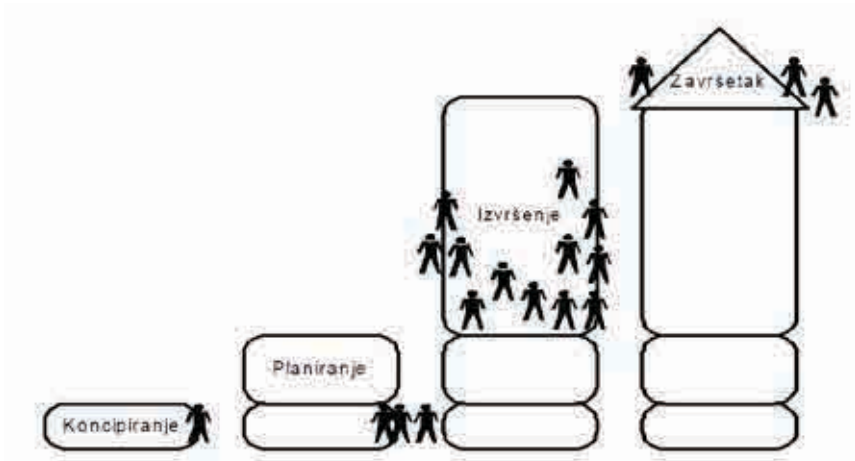
341 Jovanović P. Upravljanje projektom, šesto izdanje, FON, Beograd, 2004.

Fazom koncipiranja utvrđuju se osnovne aktivnosti, potrebe, i predviđaju eventualne alternative daljih tokova projekta. Ova faza je prva u životnom ciklusu projekta.

Fazom planiranja se rade pripremni, a nakon toga i kompletni planovi za završetak projektnog ciklusa.

Faza izvršenja je najkompleksnija i najduža faza u životnom ciklusu projekta. U njoj se izvršavaju i kordiniraju sve aktivnosti i angažuju svi potrebni resursi za efikasan i uspešan završetak projektnog zadatka.

Završnu fazu čine aktivnosti neophodne da se projekat definitivno okonča.

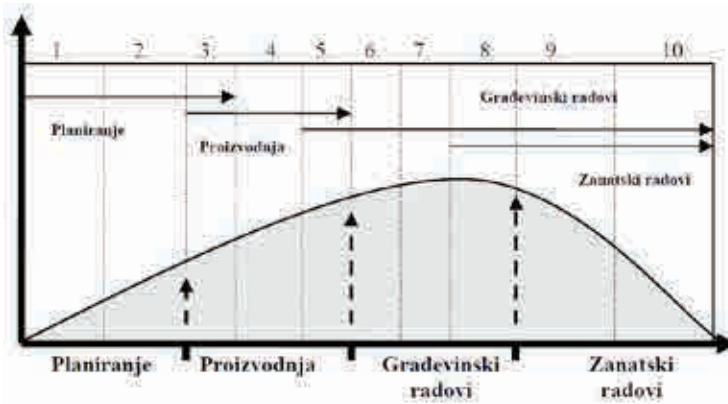


Slika 78. Angažovanje radne snage u životnom ciklusu projekta

Potrebno je naglasiti da u svakom projektu postoji veliki broj aktivnosti, a samim tim i broj faza koje se pojavljuju u životnom ciklusu projekta. Iz prethodne slike može da se vidi da su jasno razgraničene četiri osnovne faze. Međutim, svaka od ovih faza može biti dalje razložena na niz drugih, čime se dobija na složenosti projekta. Sama složenost zavisiće od vrste i obima projektnog zadatka, pri čemu će složeniji projekti imati veći broj faza, obimnije angažovane resurse, duži predviđeni vremenski rok za realizaciju projekta i slično.

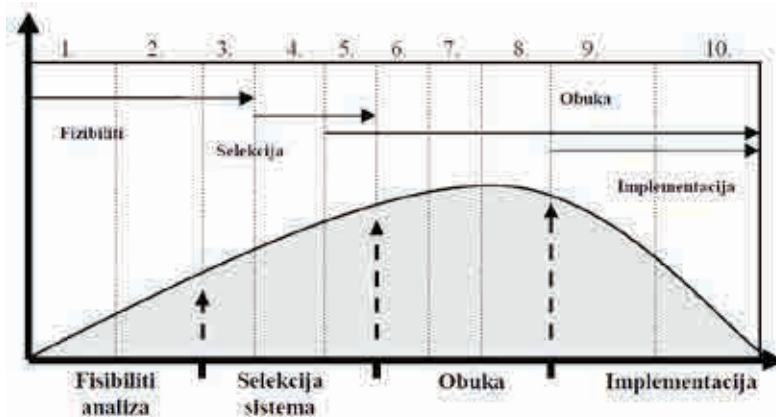
Svaka faza je odvojena od prethodne i ima svoje definisane ciljeve, ali vrlo često se pojedine i preklapaju, što je u zavisnosti od vrste projekta. Ovim se nedvosmisleno dobija na složenosti realizacije projekta a proces upravljanja na svojoj kompleksnosti.

Na sledećoj slici dat je primer jednog građevinskog projekta. Može se videti da se osnovne faze projekta dele na nove. Ove faze ne moraju vremenski da traju isto, niti da budu sastavljene iz istog broja aktivnosti po vrsti i intenzitetu. Takođe, u fazama 3, 5, 8, 9 i 10 dešava se veći broj aktivnosti. Ponekad se dešava da pojedine faze, kao što su u ovom slučaju zanatski radovi, budu apsolutno vremenski podudarne sa drugim aktivnostima (u ovom slučaju građevinski radovi)



Slika 79. Životni ciklus građevinskog projekta

Na slici 95. prikazan je životni ciklus instalacije kompjutera. I na ovom primeru potvrđuju se prethodne postavke da u pojedinim fazama 5, 9 i 10 dolazi do podudarnosti aktivnosti. Naravno, postoje specifičnosti, koje su karakteristika svakog tipa projekta i svakog projekta pojedinačno. U primeru instalacije kompjutera karakteristično je da proces obuke i implementacije se potpuno podudaraju. U ovom slučaju faza obuke je duža, jer su zahtevi daleko složeniji, a sa obukom se počinje još pre nego što se kompjuterska tehnologije koristi. Razlog tome je jer se u vremenu od šest meseci kompjuteri usavršavaju i menjaju se gotovo čitave generacije. To vreme je u zaćecima informacione tehnologije iznosilo oko 10 godina. U uslovima kada se promene dešavaju u sve kraćem vremenu, a skokovi u napretku tehnologije bivaju sve veći, ostaje mnogo manje vremena za obuku i njenu primenu. Iz ovog sledi logičan zaključak: da bi informaciona tehnologija bila maksimalno iskorišćena potrebno je da obuka počne blagovremeno, u cilju što boljeg iskorišćavanja u raspoloživom vremenu.



Slika 80. Životni ciklus instalacije kompjutera³⁴²

342 Burke R., Project Management: planing and control, John Wiley Sons, Chichester, 1993.

- opšti model i osnovne karakteristike koncepta upravljanja projektom,
- osnovne faze upravljanja projektom,
- američki koncept upravljanja projektom i funkcionalne oblasti na koje se oslanja

3. OPŠTI MODEL I OSNOVNE KARAKTERISTIKE KONCEPTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Postoji veliki broj projekata prema vrsti, nameni, cilju, načinu izvođenja, trajanju, veličini angažovanih resursa i slično. Uglavnom oni se mogu deliti prema:³⁴³

1. determinisanosti i stohastičnosti strukture ciljeva,
2. učestalosti u poslovnom sistemu i
3. odnosu prema programiranju razvoja poslovnog sistema.

U cilju uspešne realizacije i dovođenja projekta do završetka, neophodno je sa njim i adekvatno upravljati. Od kvaliteta upravljanja u velikoj meri zavisi konačan ishod realizacije zadatka. U tom pravcu postoje osnovne karakteristike samog koncepta upravljanja na kojima se baziraju načelno gotovo sve vrste projekata:

- Kao prvo potrebno je da projekat ima utvrđenu organizacionu strukturu, bez koje nije moguće realizovati bilo koji projekat. U pitanju može biti samo oblik organizacije, koji je u direktnoj zavisnosti od tipa projekta i njegove zahtevnosti.
- Drugo je da svaki projekat zahteva informacioni sistem zasnovan na računarskoj podršci i odgovarajućem softveru, a sve za potrebu upravljanja realizacijom projekta. Retki su projekti koji ne zahtevaju informatičku podršku, kao što su na primer biznis projekti. Potreba za informacionim sistemom posebno se iskazuje u praćenju dostignutog nivoa realizacije pojedinih faza i praćenja utrošenih resursa u procesu implementacije projekta.
- Treća opšta karakteristika je da su projekti zasnovani na mrežnom planiranju i da ono ima izražen značaj u procesu upravljanja projektom.

Upravljanje projektom može biti:³⁴⁴

1. preko ciljeva MBO³⁴⁵ (Management by Objectives) i
2. preko izuzetaka MBE

Tvorac principa upravljanja prema ciljevima je Piter Drucker. MBO je sredstvo usklađivanja organizacionih ciljeva sa individualnim potrebama menadžera.

343 Komazec G., Upravljanje istraživanjem i razvojem, Megatrend, Beograd, 2002. str. 145.

344 Jovanović M., Langović A., Upravljanje projektom, Megatrend, 2003. str.13-14.

345 Drucker P., The Practice of Management, Heinemann, 1995. (Ovaj princip prvi je definisao Peter Drucker, koji je začetnik modernog menadžmenta u svom delu The Practice of Management- Praksa menadžmenta)

Osnovne karakteristike ovog principa su da je:

1. usmeren na rezultate,
2. razvija se kroz korporativno planiranje,
3. usmeren na povećanje učinka menadžera.

U kontekstu upravljanja projektom, **upravljanje prema ciljevima** je tehnika kojom se ostvaruju planirani ciljevi i zahtevi naručilaca projekta, a sve u vezi sa definisanim projektnim aktivnostima. Tri su osnovna parametra projekta, koji je usmeren na upravljanje prema ciljevima: **vreme, trošak i kvalitet**. Prema tome to su osnovni ciljevi naručilaca projekta i njima je potrebno težiti u procesu upravljanja projektom.

MBE upravljanje ili upravljanje preko izuzetaka je tehnika upravljanja sa onim aktivnostima koje nisu predviđene ili nisu mogle biti predviđene prilikom planiranja projekta. Ovo se odnosi posebno na projekte sa velikim brojem aktivnosti. Te aktivnosti se smatraju za vanredne ili kritične aktivnosti, koje je potrebno otkloniti njihovim nastankom tokom procesa realizacije projekta

MENADŽMENT
.....
ISTRAŽIVANJEM I
.....
RAZVOJEM I STVARANJE
.....
KONKURENTNOSTI
.....
PREDUZEĆA
.....

1. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ KAO IZVOR KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Mogućnost stvaranja konkurentske prednosti preduzeća se izvodi iz njegove sposobnosti da bude inovativno. Inovacije se javljaju kao rezultat istraživačko razvojne aktivnosti u preduzeću. Ona predstavlja imperativ savremenog poslovanja i uslov opstanka preduzeća. Naročito dobija na značaju u poslovanju domaćih preduzeća, imajući u vidu da se nedovoljno ulaže u istraživačko razvojne aktivnosti, pa je inovativnost na vrlo niskom nivou, a time i konkurentnost.

Četiri atributa, koji čine romb nacionalne konkurentske prednosti (stanje faktora proizvodnje, karakter domaće tražnje, povezane i poržavajuće grane i strategija kompanija), signaliziraju da je konkurentska prednost Srbije na samom dnu lestvice evropskih zemalja. I statistički podaci, posebno nepovoljna struktura izvoza (dominacija sirovina, tačnije proizvoda nižih faza prerade u izvozu), ukazuju na nekonkurentnost sa aspekta cenovnih, a još više sa stanovišta necenovnih faktora.³⁴⁶

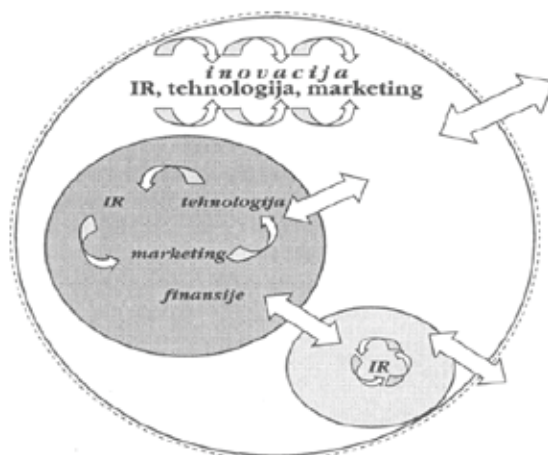
Osnovna funkcija istraživanja i razvoja je u identifikovanju šansi i pretnji iz okruženja, i usmeravanje akcija prema određenim ciljevima. Nasuprot tome, okruženje povratno deluje na preduzeće, u najvećoj meri putem tržišnih mehanizama. Upravo ovaj odnos između poslovnog sistema i potreba okruženja, čini predmet osnovne delatnosti IR rada.

Primarni cilj istraživanja i razvoja unutar preduzeća je harmonizacija odnosa podsistema, čime se garantuje stabilnost poslovanja u organizaciji.

Najstabilnija veza IR je sa tehnologijom. Kako je uticaj tehnologije u poslovanju preduzeća u novije vreme sve izraženiji, time i ovaj odnos između IR rada i razvoja tehnologije dobija na značaju.

U zavisnosti od razlike spoljnje naučne tehnologije i sopstvenih sposobnosti zavisi i visina ulaganja u istraživanje i razvoj, što je u direktnoj vezi sa tim da li je tehnologija kupljena ili je generisana unutar sopstvenog IR. Postoje tri nivoa uticaja IR na razvoj preduzeća, i svakako nemaju podjednako dejstvo ni po intenzitetu ni po vremenu.

346 Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Značaj i uloga klastera u identifikaciji izvora konkurentnosti agrarnog sektora Srbije, Industrija, vol 34, br. 1-2, Ekonomski institut, Beograd, 2006. str. 81-90.



Slika 81. IR u odnosu sa podsistemima u preduzeću³⁴⁷

1. inovacija na okruženje se dešava u većim razmacima, ali su pomaci najveći,
2. u odnosima unutar sistema razvoj se dešava u češćim intervalima, ali je slabijeg intenziteta i
3. unutar IR odeljenja, razvoj je čest ali sa inkrementalnim porastima.

Pojavljaju se podaci koji potvrđuju da sve veći udeo inovacija u privredi potiče rutinski iz tekućeg poslovanja preduzeća. Još 1953. godine, prema podacima Jakob Schmokler-a, skoro 60% patenata odobrenih u Sjedinjenim Državama poteklo je iz poslovnih preduzeća, a preostalih 40% došlo je od nezavisnih istraživača. Od pet stotina milijardi dolara, prema paritetnim kursevima kupovne moći predviđeni rashodi za IR u 2000. godini, u dvadeset sedam zemalja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, 85% se troši u samo sedam zemalja. Sjedinjene Države troše oko 43% od ukupnih ulaganja zemalja članica Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj. SAD su potrošile u 2000. godini više novca na aktivnosti na polju istraživanja nego bilo koja druga zemlja iz grupe sedam najrazvijenijih zemalja sveta (Kanada, Francuska, Nemačka, Italija, Japan i Ujedinjeno Kraljevstvo) zajedno.³⁴⁸ Ulaganje u IR kod ovih šest zemalja u periodu 1996-2002. godine, mereno procentom BDP-a, kretalo se od 1,9% za Ujedinjeno Kraljevstvo do 4,6% za Švedsku. Kod nas je ovaj indikator napora u nauci i tehnologiji ispod 1%.³⁴⁹

347 Komazec G., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Megatrend, Beograd, 2002. str. 131.

348 Bomol, V., *Inovativna mašinerija slobodnog tržišta*, 2006, Cid, Podgorica. Cumming, B. S., *Innovation overview and future challenges*, 1998, European Journal of Innovation Management, Vol. 1, N.1.

349 Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i strategija*, 2007, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Str. 443.

Prosečna potrošnja na IR u zemljama centralne Evrope i centralne Azije, prema istraživanju Svetske banke, trenutno iznosi 1% BDP-a, dok je u Evropskoj uniji 3%. Nepovoljno je i to što je u tim zemljama oko dve trećine ulaganja u istraživanje finansirano iz javnog sektora, dok u zapadnoj Evropi 65-70% tih troškova pokriva privatni sektor. U izveštaju Svetske banke data je lista dvadeset pet zemalja centralne Evrope i centralne Azije koje su rangirane na osnovu mogućnosti da efikasno investiraju u inovacije. Na toj listi, na kojoj se Srbija nalazi na 17. mestu, na prvom je Estonija, a slede Slovenija, Litvanija, Mađarska i Češka, dok je Tadžikistan na predposlednjem, a Albanija na poslednjem mestu.³⁵⁰

U narednoj tabeli prikazan je obim ulaganja sredstava u istraživanje i razvoj u zemljama u tranziciji, za period od početka tranzicije do 2000. godine i za samu 2000. godinu.

Tabela 26. Obim ulaganja u istraživanje i razvoj u zemljama u tranziciji od 1989. do 2000. godine, i 2000. godina izraženo u \$³⁵¹

Država	DSI per capita 1989-2000	DSI per capita 2000	Država	DSI per capita 1989-2000	DSI per capita 2000
Češka	2102	4797	Albanija	161	1195
Estonija	1337	3404	BIH	71	972
Mađarska	1935	4734	Bugarska	407	1484
Letonija	1027	3019	Hrvatska	907	4211
Litvanija	642	3045	SRJ	13	1225
Poljska	751	4108	Makedonija	219	1685
Slovačka	669	3742	Rumunija	303	1596
Slovenija	768	9320	JI Evropa	212	212
Jermenija	159	504	Moldavija	102	326
Azerbejdžan	502	507	Rusija	85	1697
Belorusija	78	1104	Tadžigistan	23	158
Gruzija	128	555	Turkmenistan	165	415
Kazahstan	571	1225	Ukrajina	67	640
Kirgizija	97	275	Uzbekistan	28	298

350 Editor, W., "Accelerate Radical Innovation – Now, Research – Technology Management" 2004, Septemre – October, ss. 65-76.

351 SPRU - Science and Technology Policy Researchvisiting fellow 2001-2002.University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK *D.Kutlaca@sussex.ac.uk*

Prema prethodnim podacima, može se zaključiti da su gotovo sve zemlje u tranziciji shvatile značaj IR za sveukupni privredni razvoj, tako da je obim ulaganja u istraživanje i razvoj, naročito novih tehnologija, konstantno rastao. Isto tako, nije slučajno da su zemlje koje su najviše sredstava odvojile za IR postigle najbolje rezultate u procesu tranzicije, čime se nedvosmisleno potvrđuje njegov značaj. Iz grupe zemalja u tranziciji posebno se izdvajaju: Češka, Slovenija, Poljska, Mađarska i Estonija.³⁵²

Mereno Indeksom globalne konkurentnosti (Global Competitiveness Index) u 2007. godini izuzetno je nizak nivo konkurentnosti srpske privrede (indeks je 3,78). Od 131 analizom obuhvaćenih zemalja privreda Srbije je na 91. mestu i nalazi se iza zemalja kao što su: Libija, Gruzija, Bocvana, Nambija, Bugarska, Rumunija, Vijetnam i Crna Gora. U 2006. godini privreda Srbije je bila na 87. mestu i imala je Indeks globalne konkurentnosti 3,69.³⁵³

2. IR U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA

Nesmetano funkcionisanje IR zavisi od kvalifikovanosti i osposobljenosti zaposlenih, finansijskih sredstava i opreme za istraživački rad i postojanje stimulativne atmosfere za istraživačko-razvojni rad. Posmatranjem naših preduzeća može se uopšteno tvrditi da veliki broj preduzeća nema organizovanu funkciju IR. Inovativne projekte u preduzećima vodi mali broj stručnjaka pri čemu su to, po pravilu, menadžeri koji su opterećeni svakodnevnim operativnim poslovima. Ukoliko postoje pomenute službe u njima obično rade nedovoljno obučeni, ponekad potpuno nekvalifikovani kadrovi. Stoga je neophdno da srpska preduzeća usmere napore ka podsticanju i razvijanju aktivnosti IiR.

Istraživanje i razvoj predstavlja glavni pokretač inovacija i neophodan uslov uspešnog poslovanja preduzeća. Sa aspekta inovativne svesti i koordinacije ukazuje se na nezadovoljavajuće nizak nivo svesti inovativnih koncepata i njihove uloge u ekonomskom rastu, što ima direktan uticaj na nisku konkurentnost domaće privrede. Sa stanovišta inovativnih performansi evidentno je da naša preduzeća u velikom broju (85,9%), posebno mala i srednja, upražnjavaju inovativne aktivnosti, ali struktura raspodele tih aktivnosti ni izbliza ne zadovoljava kriterijume, jer u ukupnom procentu obezbeđenje opreme i softvera čini 57%, obuka 50%, a uvođenje proizvoda na tržište 46%. Nivo zaštite patenata je, u poređenju sa zemljama Evropske unije nizak, svega

352 Videti: Claudiu Cicea, Jonel Subić, Drago Cvijanović (2008): „[Investments efficiency econometrics](#)”, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, ISBN: 978-86-82121-64-0.

353 Janošević, S., “*Upravljanje promenama u funkciji stvaranja konkurentne prednosti preduzeća*” 2007, poglavlje u monografiji: Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima Evropski integracija (redaktor: Stanković, Lj.), Ekonomski fakultet u Nišu. Str. 40.

1,96%.³⁵⁴ Sa stanovišta inovativnih troškova konstatuje se nizak nivo u poređenju sa zemljama Unije, a u pogledu finansiranja inovativnih aktivnosti navode se i brojna ograničenja. Posebno se apostrofiraju slabosti obrazovnog sistema, nedovoljan broj studenata u okviru polja prirodnih i tehničkih nauka, kao i nedovoljna uključenost individualaca u celoživotno obrazovanje. Primećuje se, takođe potpuno odsustvo sistema za inovativnu podršku, u tom smislu ne postoji efektivna veza između industrije i naučnih institucija, kao i potreba obezbeđenja naprednije podrške.

Srpska preduzeća daju sve veći značaj inovativnosti kao osnovnom izvoru konkurentske prednosti. Međutim, postoji mnoštvo prepreka koje utiču da se inovativne aktivnosti naših preduzeća sporo razvijaju. One su: pitanje vlasništva nekih preduzeća koje još nije rešeno, nepovoljna starosna struktura zaposlenih, kvalifikaciona struktura, ulaganje u IR u okviru preduzeća veoma je malo ili ne postoji, mali broj патената i novih proizvoda, tehnološka zastarelost, permanentne inovacije na nivou preduzeća prisutne su u malom broju slučajeva.

U svom poslovanju preduzeća su okrenuta domaćem tržištu. Povećavanje izvoza, kao ključne determinante budućeg razvoja, može se ostvariti jedino ukoliko se poveća konkurentnost naše privrede. Nosioci te konkurentnosti su domaća preduzeća koja, da bi uspeła, moraju promeniti celokupnu koncepciju poslovanja.³⁵⁵

354 Stojanović B., "Konkurentnost privrede Srbije i politika zaštite konkurencije", 2007, Ekonomika preduzeća, mart-april. Str. 126-138.

355 Dukić Ana, *Inovativnost kao pretpostavka za stvaranje konkurentske prednosti preduzeća*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.

MENADŽMENT U
.....
GLOBALIZACIJI
.....

1. EKONOMSKO – PRIVREDNI ASPEKTI GLOBALIZACIJE

*Proces svetske globalizacije u smislu stvaranja savremenog, sigurnog, bezbednog i planetarnog društva postaje sve više aktuelan i prihvatljiv u najvećem broju država i međunarodnih zajednica. Globalni razvoj i uslove privređivanja svetske privrede u najvećoj meri diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom, ekonomskom i političkom scenom. Globalizacija je kontradiktoran proces koji spaja, ujedno razdvaja, i odvija se pod uticajem različitih poslovnih kultura. Lokalno i globalno se nalazi u stalnoj interakciji i bitno određuje ponašanje u nacionalnim i međunarodnim odnosima. Prema tome, odnos globalnog i lokalnog predstavlja značajan faktor za rast ili stagnaciju ekonomije u zavisnosti sa kojeg aspekta se posmatra.*³⁵⁶

Dostignuti nivo procesa regionalnog povezivanja, udruživanja i razvoja u svetu ubrao je uspostavljanje i razvoj procesa svetske globalizacije. Osnova za stvaranje i razvoj procesa globalizacije su: zona slobodne trgovine, carinska unija, ekonomska unija, kao najviši stepen ekonomske saradnje a zatim i politička i kulturna saradnja i dr. U svim relevantnim svetskim institucijama danas je shvaćena potreba za ubrzanim procesom globalizacije, uz dugoročno održivost optimalnog odnosa između bogatih i siromašnih država. Srbija kao samostalna država u svom procesu tranzicije i u procesu pripreme za ulazak u EU direktno i indirektno je uključena u proces globalizacije. Globalizacija je planetarni proces povezivanja i udruživanja država, nacionalnih ekonomija i međunarodnih zajednica u jedan opštesvetski sistem-planetarno savremeno društvo koje treba da obezbedi: dugoročnu stabilnost, sigurnost, održivost, razvoj, svetski mir, optimalno korišćenje prirodnih resursa, jedinstvenu ekološku zaštitu, smanjenje siromaštva i dr. Proces globalizacije uglavnom se odvija-manifestuje kroz ekonomsko privredni, politički i kulturni proces.

Ekonomska globalizacija označava pre svega stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta, po principu - **čitav svet jedno tržište** - gde je potrebno utvrditi jasna pravila u cilju podsticanja zdrave poslovne konkurencije i pospešivanja ekonomskog razvoja. Naspram ove postavke antiglobalisti tvrde da velike transnacionalne kompanije koriste svoju ekonomsku nadmoć da bi onemogućile nastanak konkurencije, koja bi mogla da im preuzme tržište. Ipak, globalizacija je daleko složeniji proces od ove neoklasične postavke i treba da uključuje nove pristupe uz jasan naglasak na značaj društvenog, kulturnog i humanog aspekta razvoja. Samim tim, globalizacija postaje složen proces sa svim ovim dimenzijama i pozitivnim i negativnim efektima i dejstvima počev od lokalnog do globalnog nivoa.

356 Vojnović B., i ostali, *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, 1-2/2006. str.157.

Globalizacija je evolucijski proces visokog intenziteta, koji se ne može zaustaviti. Sa ekonomskog aspekta globalizacija ima direktan uticaj na globalističke i globalizovane privrede preko stranih direktnih investicija, tako što transnacionalnim kompanijama kroz ulaganje omogućava pristup novim tržištima a lokalnim i nacionalnim kompanijama obezbeđuje preko potreban finansijski kapital.

2. GLOBALNA I LOKALNA EKONOMIJA

Ekonomska globalizacija u dosad neslućenim razmerama, po pravilu obimno potpomognuta vojnim pretnjama bogatih zapadnih zemalja, nemilosrdno ruši nacionalne ekonomije i dovodi ih u zavistan položaj u odnosu na njihove multinacionalne kompanije. Prekookeanski uticaji, vrlo uspešno u poslednje vreme razaraju Azijsko-Pacifičku privredu, iako su je obilato pomagali kada je ona ugrožavala rusku ekonomiju (slučaj Azijskih tigrova). Evropa se i dalje drži razjedinjenom uz pomoć stalnih svesno stvorenih sukoba lokalnog karaktera. Monetarna unija, kao jedna od poslednjih faza ujedinjenja Evrope, i uvođenje jedinstvene monete nije prihvaćena upravo od onih koji su najveći zagovornici blagodeti globalizacije. Primer je Velika Britanija. Treba naglasiti da ova faza i nije obavezna za prihvatanje prema pravu i regulativi Evropske Unije, ali se postavlja pitanje da li je to slučajno tako i zašto to pravo imaju samo "stare" članice EU?

Efekte izjednačavanja cena energenata i drugih vrsta robe zasigurno neće imati iste konotacije na standard stanovnika u zemljama čija je ekonomija nekoliko puta slabija od drugih, a samim tim i životni standard. Globalizacija je proces koji teče i širi *novu ekonomiju*. Osim obećanog blagostanja uveliko se ovim procesom širi siromaštvo i to u većoj meri nego ikada do sada. Savetnica Inter-American Development Banke, *Nore Lustig*, koja se nalazila na položaju direktora odseka za siromaštvo i jednakost i učestvovala u pripremi World Development Reporta za 2000/01. godinu, Svetskog razvojnog izveštaja pod naslovom "*Napad na siromaštvo*", konstatovala je:³⁵⁷ BNP po jednom stanovniku 1960. godine bio je za osamnaest puta veći u dvadeset najrazvijenijih zemalja u odnosu na dvadeset najnerazvijenijih, a da se 1995. godine povećao za četrdeset puta. U Meksiku se, taj jaz produbio za četrdeset posto od polovine osamdesetih do polovine devedesetih. U zemljama Evrope i Srednje Azije, čije su se ekonomije nalazile u tranziciji, broj ljudi koji živi sa manje od jednim dolarom dnevno, porastao je preko dvadeset puta, sa oko milion 1987. na dvadeset četiri miliona do 1998 godine. Nakon pogoršanja situacije u siromašnim zemljama bogate se uglavnom povlače, bez obzira na enormno jačanje sopstvenih privreda, dok razvojna pomoć se smanjuje sa jedne trećine na četvrtinu procenta njihovog nacionalnog proizvoda. Procenjuje se takođe da su trgovinska ograničenja razvijenih zemalja, nerazvijenima prouzrokovala godišnje gubitke dva puta veće od iznosa dobijene razvojne pomoći.

357 <http://www.bhdani.com>

3. POLITIČKA GLOBALIZACIJA

Značajne svetske institucije poput: Saveta bezbednosti UN, Generalne skupštine, G8, EU, STO, MMF, NATO pakta... i njihova politička relevantnost imaju bitan uticaj na politizaciju procesa globalizacije. Globalizacija u političkom pravcu, usko je povezana sa ekonomskom globalizacijom. Zavisnost nacionalne ekonomije od globalne u velikoj meri oduzima autonomiju lokalnim akterima u delu donošenja odluka o sopstvenim interesima i direktno ih vezuje za međunarodne institucije. Samim tim, pravila se stvaraju i diktiraju spolja, što u svakom slučaju ne daje prednost lokalnoj ili nacionalnoj ekonomiji.³⁵⁸

Daniel Yergin autor knjige o ideji „globalnosti“, pod naslovom *The Commanding Heights*,³⁵⁹ ukazuje na to da je globalizacija uglavnom okončana i da svet već živi u globalnosti. On smatra da je nastupilo doba transnacionalnih kompanija i jedinstvenog tržišta, što je ostavilo bitan utisak i posledice na funkcionisanje nacionalnih vlada. Ako se uzme u obzir da nacionalne Vlade mahom bivaju birane pod žestokim uticajem spoljašnjih faktora, može se složiti sa konstatacijom da su to marionetske Vlade, bez važnijeg, ionako već umanjenog uticaja na funkcionisanje sopstvenih država.

U državnim preduzećima je bilo mnogo problema i uplitanja politike, tako da su se države pokazale lošim upravljačima. Iz tog razloga došlo je do procesa tranzicije i masovnih privatizacija preduzeća, odnosno njihove imovine koja je godinama sticana. Najbolnije je što je ona otuđivana vrlo često po simboličnim cenama, daleko ispod realnih, uz brojne uticaje iz inostranstva. Prema tome, politizacija nacionalnih državnih kompanija, kao unutrašnji faktor, ustupila je uticaj globalizaciji spolja. Globalni razvoj, uslove privređivanja i poslovanje svetske privrede sve više diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom i ekonomskom scenom.

4. GLOBALIZACIJA KAO KULTURNI PROCES

Kulturna globalizacija pretstavlja susret (ili srastanje) različitih nacionalnih kultura i običaja. Propulzivnost granica za nacionalne robe i usluge nosi sa sobom i prohodnost za kulturu, navike i običaje. Na nivou nacionalne ekonomije izraženi su zajednički interesi u pogledu izgradnje kulturnih vrednosti i na njima zasnovanom razvoju društva. Iako se čini da ovaj nivo nema važnijih dodirnih tačaka sa ekonomijom u stvarnosti nije tako. Ponekad je veoma važan značaj kulture u funkcionisanju privrede

358 Vojnović B., i ostali, *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, 1-2/2006. str.157-161.

359 <http://www.voa.gov/d/excite/at-gueryhelp.html>

i za njen konačan ishod. Još u 19. veku Taylor je uveo definiciju pojma kulture kao "kompleksne celine koja uključuje znanje, verovanje, umetnost, moral, zakone, običaje i druge osobnosti i navike koje se stiču u jednom društvu". Vremenom su poslovni istemi izgradili organizacionu kulturu i subkulturu, koja se bitno odredila na snovima nacionalne kulture.

Poseban značaj nivoa kulture je u uklanjanju nekih shvatanja o privredi u zamljama u tranziciji. Karakteristika ovih država i njihovih ekonomija je bila u entralistčkom donošenju odluka od značaja za privredni sistem, i birokratski i neefikasan državni aparat. Preduzeća uglavnom nisu međusobno saradivala, a neka od njih, za razliku od drugih, su bila u povlašćenom položaju. Suprotstavljanje odernizaciji i uvođenju novina je bila uobičajena pojava. Prema tome, razvoj opšte, kao i preduzetnička kultura dobijaju sve više na značaju. To je upravo zadatak ovog nivoa, da razvija kulturu čitavog društva u svim njegovim segmentima.

Sušтина je u tome, da kultura postaje sredstvo putem kojeg se održavaju ili ruše ekonomije pojedinih zemalja, i da su sve češći sukobi kultura i civilizacija u direktnoj vezi sa ekonomijom. Posebno se mogu izdvojiti sukobi dve razvijene oslovne kulture *konfučijanske*, koju zastupa Japan i Azijsko-pacifički region sa jedne i *protestantske*, sa druge strane, koju zastupa Amerika i proamerički orijentisane privrede. Shvativši jačinu konfučijanske kulture i njen direktan uticaj na stabilnost privrede, a posebno u oblasti kvaliteta, Amerika sve čini da razbije njihovu poslovnu kulturu, delujući posebno na mlađi naraštaj, protežirajući američke vrednosti. Nažalost, ima i rezultata, a koliko će Japan uspeti tome da se suprostavi ostaje da se vidi. Jedno je jasno, kulturna globalizacija nije zaobišla i ekonomskog kolosa kao što je Japan. Neki autori su mišljenja da u kontekstu procesa regionalizacije i globalizacije svetske privrede *nacionalno* gubi značaj u odnosu na *kulturno*, odnosno da svet budućnosti pokreću sukobi kultura, a ne sukobi nacija.³⁶⁰

5. EFEKTI GLOBALIZACIJE

Globalizacija predstavlja svojevrsni paradoks, jer zagovara poboljšanje ekonomskih stanja i jačanje ljudskih prava i sloboda, dok sa druge strane nameće opšte i globalne standarde, uspostavljujući neku vrstu imperijalizma.

Dobitnik nobelove nagrade za ekonomiju Joseph Stiglitz, i vodeći ekonomista Svetske banke kaže da:³⁶¹ „Kritičari globalizacije optužuju zapadne zemlje za licemjerje i u tome imaju pravo”. Prema njegovom mišljenju, oni ipak vrlo često previdaju njene dobre strane. Stiglitz zagovara korenitu promenu rada MMF-a, Svetske banke i WTO-a, jer posledice koje nastaju delovanjem ovih međunarodnih organizacija su

360 Jovanović M., *Interkulturalni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2001. str. 7.

361 Ragnar Müller, http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/seitenfang

dalekosežnije nego što je to potrebno.³⁶² "Mali Tigrovi" (Malezija, Tajland, Indonezija, Južna Koreja i Filipini), su očigledan primer privrednog čuda, koji nije zabeležen u bilo kojoj zemlji. Orijentisanost privreda ovih zemalja je bila uglavnom prema izvozu, što im je obezbedilo kontinuirani privredni rast veći od 7% godišnje. Povlašćen položaj u trgovanju dobijen je od SAD-a sa ciljem urušavanja ruske ekonomije i trajao je oko dve i po decenije. U tom periodu privredni rast u Koreji baziran je na sopstvenoj štednji domaće ekonomije, a preduzećima je upravljano uglavnom domaćim kadrovima. Ovoj zemlji u takvim okolnostima nisu bila potrebna finansijska sredstva sa Zapada.³⁶³ Pod pritiskom globalizacije i SAD-a Koreja je morala da otvori i liberalizuje svoje finansijsko tržište i dozvoli pristup globalnom kapitalu. Od tog trenutka, na samom kraju dvadesetog veka "Mali tigrovi" su zapali u privrednu depresiju.

Negativni i pozitivni efekti globalizacije su:

Negativni efekti

- globalizacija stvara mnoge ekonomske neusklađenosti,
- veliki odliv finansijskih sredstava iz nacionalnih ekonomija, krajnje negativno utiče na stabilnost domaće valute, često izazivajući njihov krah (jugoistočna Azija),
- domaća kultura biva zamenjena stranom,
- primenjuju se dvostruki standardi ljudskih prava prema potrebi spoljnih politika moćnih zemalja,
- prisutna je internacionalizacija raznih vrsta zločina i bolesti, koje se u ovim uslovima teže kontrolišu,
- neograničeno i nekontrolisano korišćenje prirodnih resursa i okoline negativno deluje na održivi razvoj,
- protivrečnosti su velike, tako da razvijeni se ubrzano razvijaju, dok nerazvijeni ubrzano stagniraju, što nije proklamovani cilj globalizacije (smanjenje stepena razvijenosti između razvijenih i nerazvijenih).

Pozitivni efekti:

- direktne strane investicije (DSI) pristižu i povećavaju dohodak lokalnih ekonomija i broj zaposlenih,
- novim komunikacijskim i informacionim tehnologijama se pomaže širenje saznanja o novim naučnim poljima i disciplinama,
- ljudska prava i javne odgovornosti dobijaju na značaju,
- sigurnosna i bezbednosna zaštita od međunarodnog terorizma,
- mogućnost efektivne ekološke zaštite,

362 Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka-Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.

363 Isto

- optimalnost u korišćenju i eksploataciji prirodnih resursa,
- zaštita od svetskih epidemija,
- svetski mir i dr.

Radi postizanja pozitivnih efekata globalizacije, s obzirom da je proces poodmakao, a da nije dao očekivane rezultate, potrebno je izvući iz njega što je više moguće u cilju povećanja šansi za nerazvijene. U tom pravcu važno je dovesti tržište u situaciju da bolje funkcioniše za nerazvijene privrede, kao i da se poboljšaju svi socijalni efekti. Važno je preduzeti mnoge aktivnosti za izjednačavanje šansi za poslovanje nerazvijenih privreda naspram razvijenih i otkloniti prinudni protekcionizam. Razvojnu finansijsku pomoć je potrebno usmeriti domicilnim privredama u iznosu i na način da se spreči gotovo redovno razaranje takvih ekonomija. U kontekstu toga potrebno je da države, pogotovo one male i nerazvijene, imaju određenu ulogu u uobličavanju sopstvene privrede i razvoja. U postupku tranzicije one zemlje koje su poput Slovenije umnogome odbacile zaključke Vašingtonskog konsenzusa, (sprečile globalistički uticaj) postigle su daleko bolji ekonomski razvoj i pravedniji vlasnički transfer kapitala. Oko 90% nekadašnjeg društvenog kapitala nalazi se u vlasništvu zaposlenih, a oko 70% ukupne proizvodnje izvozi se uglavnom u zemlje EU, što je Sloveniju dovelo do toga da je njen BNP veći od nekih zemalja koje su članice Unije. Isto tako, primer je azijskih država koje su uspele u trenutku uspona da se odupru diktatu velikih ekonomskih sila, prihvatajući samo onaj u delu makroekonomske stabilnosti, pri čemu su u spoljnoj trgovini stavljali naglasak na unapređenje sopstvenog izvoza, a ne na stimulisanje i umanjeње prepreka uvozu.³⁶⁴

Prema tome, zaključak je jasan: U procesu globalizacije maksimizirati pozitivne efekte (transfer znanja i tehnologije) do onog nivoa koji je moguć uz svestranu zaštitu sopstvene ekonomije. Privredne subjekte i delatnosti od vitalnog značaja zadržati u sopstvenom vlasništvu, sve do trenutka kada se stvore uslovi za ravnopravniji odnos prema stranim partnerima i kao najvažnije zadržati partnerski, a ne vazalski odnos naspram stranih globalnih subjekata, uz konstantno unapređenje i jačanje konkurentnosti preduzeća i privrede u međunarodnom poslovanju. Razvijene zemlje ako žele globalni, sigurniji i bogatiji svet, moraju da shvate da proces globalizacije treba da bude makar približno dobar za sve države, a samim tim i obostrano prihvatljiv. Proces globalizacije treba da bude optimalan između bogatih i siromašnih zemalja, a to znači da treba da bude veoma dobro kontrolisan.

364 Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka-Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.

MENADŽMENT

.....

REGIONALNIM RAZVOJEM

.....

1. RAZVOJNA POLITIKA U REGIONALNOM RAZVOJU

Pod regionalnim razvojem se podrazumeva proces započinjanja, strukturiranja i dostizanja održivog razvoja, pri čemu je važno uzeti u obzir složenu regionalnu situaciju i primeniti adekvatne postupke i instrumente.

Regionom se može smatrati i kompleks od više država ili njenih delova, koji su po pravilu vezani ekonomskim i drugim interesima. Pojam regiona može da se odnosi i na manje delove unutar jedne zemlje i po pravilu podela se vrši na osnovu prvenstveno ekonomskih principa, kao što su: sirovinska baza, tržište rada, transportne prednosti i slično. U tekstu koji sledi prikazana je razvojna politika i ekonomski aspekti regionalnog razvoja, kao i mogući načini podsticanja regionalnog privrednog razvoja. Definisani su sistemski nivoi od značaja za brži i bolji razvoj regiona i uloga regionalnih faktora u endogenom razvoju. Koncept koji je prikazan je pre svega metodološkog karaktera i primenjiv je u svim ekonomskim uslovima, računajući i (post) tranzicioni.

Razvojna politika regiona predstavlja utvrđene principe, koji se odnose na sva preduzeća i organizacije u njemu, kojima treba da se rukovodi prilikom donošenja odluka od strane nadležnih organa. Razvojna politika odnosi se na dugoročni niz akcija, kao i na pravce daljeg delovanja sa ciljem bržeg razvoja.

Nakon definisanja dugoročne, strateške razvojne politike neophodno je utvrditi i strategiju razvoja kao način na koji je potrebno utvrđenu razvojnu politiku prevesti u stvarnost. Prilikom stvaranja politike razvoja moraju se uzeti u obzir ciljevi svih organizacija i preduzeća u regionu, jer se samo tako mogu zadovoljiti interesi svih učesnika u razvoju i prevesti u jedan generalni cilj. Ovde je vrlo važna potpora pojedinih organizacija prema drugim i obratno radi intenziviranja efikasnosti.

Po pitanju istraživanja mogućnosti za razvoj preduzeća u regionu od vitalnog značaja je identifikovanje lokalnih prednosti, odnosno isticanje najvažnijih i najbitnijih elemenata kojima on raspolaže. Zadatak istraživanja primarno treba da bude usmeren prema rangiranju i prepoznavanju lokalnih resursa i dovođenja u skladan odnos sa okruženjem.³⁶⁵

Logičan nastavak nakon istraživanja prednosti je procena mogućnosti valorizacije na prostoru koji je istražen. Prema tome, osnovni cilj ove faze u razvoju regiona mora da bude ocena upotrebne vrednosti istraživačke aktivnosti i predviđanje ekonomskih efekata. Tranzicija u Srbiji traje jako dugo, a “uspešnost” ovog procesa najbolje potvrđuju osnovni makroekonomski pokazatelji. Njihove vrednosti «rezultat» su niske produktivnosti i konkurentnost nacionalne ekonomije, a svoj «konačni epilog» imaju u niskom životnom standardu stanovništva i poziciji začetja, koju Srbija po rezultatima tranzicije, ima u komparaciji sa zemljama okruženja.³⁶⁶ U kontekstu tranzicije i regionalni ekonomski razvoj dobija na značaju

365 Grujić D., Vojnović B., *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2010.

366 Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Subić Jonel (2007): „Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbija“, Izdavač: Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija. ISBN 978-86-82121-43-5, 2006/2007.

2. EKONOMSKI ASPEKTI REGIONALNOG RAZVOJA

Naglo povlačenje države iz ekonomskog života u okolnostima procesa privatizacije, napravilo je nepokriven prostor u celokupnoj ekonomiji, što je razlog više za preuzimanje odgovornosti regionalnog i lokalnog nivoa za sopstveni razvoj. Ekonomski aspekt regionalnog razvoja u direktnoj je vezi sa problemom propadanja određenih tržišta. Logika se nazire u tome da ne postoje idealna i savršena tržišta, tako da se sa gubitkom treba pomiriti, ali ne i sa nastajućim stanjima. Cilj ekonomske politike regionalnog razvoja treba da bude usmeren na saniranje tržišnih stanja u sopstvenom području. Činjenica je da svako uklanjanje deformiteta na tržištu zahteva niz validnih aktivnosti i određene troškove. Dodatne teškoće nastale su u tranzicionim ekonomijama, gde se gubitak tržišta očekivao u većem intenzitetu, nego što bi bio u normalnim okolnostima. Jedan od načina koji se obilato koristi u svrhu oživljavanja privrednih aktivnosti u regionu je davanje investicionih olakšica. Sa njima se podiže atraktivnost za ulaganje investitora upravo u to područje i usmerene su primarno na strane kompanije. U tom kontekstu regionalni faktori treba da se izbere kod nacionalne Vlade za pojedine olakšice koje će imati investitori: fiskalne, finansijske ili neke druge. Pored klasične mere smanjenja poreza na dobit korporacija, moguće je ustupanje zemljišne lokacije ili prodaja po nižim cenama od tržišnih, zgrada ili drugih poslovnih prostora ili posebne infrastrukture (telekomunikacije, električna energija i sl.)

Tabela 27. Olakšice za stimulisanje direktnih stranih investicija³⁶⁷

Subvencionisana infrastruktura	Nabavka po nižim cenama od komercijalnih: zgrada, zemljišta, industrijskih pogona ili infrastrukture u delu komunikacija, vodosnabdevanja i električne energije
Subvencionisane usluge	Pomoć u: identifikaciji finansijskih sredstava, implementacija i vođenje projekata, izrada studija koje prethode procesu investiranja, informacije o tržištima i isirovinama, usluge marketinga, razvoja znanja i sl.
Povlastice tržišta	Povlašćeni ugovori sa vladom, zatvaranje tržišta za dalji pristup, pravo monopola, zaštita od konkurencije uvoza.
Povlašćen tretman strane valute	Posebni devizni kursevi, posebni devizni kursevi za pretvaranje duga u akcijski kapital, eliminacija rizika promene kursa kod stranih kredita, koncesija deviznih kredita za zaradu od izvoza i sl.

367 Prema: UNCTAD – Olakšice i DSI, Njujork – Ženeva, 1996.

3. REGIONALNI RAZVOJ U SRBIJI

Strategija regionalnog razvoja republike Srbije za period 2007.-2012. godine, ukazuje na neravnomernost ekonomskog razvoja u republici i neophodnost utvrđivanja načina za ostvarenje ciljeva od kojih je najvažniji ravnomerni regionalni razvoj. Ovaj cilj je potrebno realizovati u tri segmenta:

1. podizanje regionalne konkurentnosti,
2. smanjenje regionalnih neravnomernosti i siromaštva,
3. izgradnja institucionalne regionalne infrastrukture.

Shodno ciljevima definisane su i strategije koje se temelje na tri stuba:

1. određivanje stepena razvijenosti – kategorizacija i tipologija područja,
2. definisanje razvojnih politika u funkciji podsticanja regionalnog razvoja republike Srbije i
3. strategiji razvoja institucija.³⁶⁸

U ambijentu u kome postoji nesigurnost investitora, kreditora i poslovnih partnera zbog nepoštovanja ugovora i visokog moralnog hazarda, nema preduzetničkih inicijativa. Nephodno je stvoriti poslovni ambijent koji je stabilan i ujedno stimulativan za sve ekonomske učesnike koji se pridržavaju tržišnih pravila. Organizovati poslovni ambijent za preduzeće faktički znači organizovati pojedinačne institucije, njihove odnose na tržišnim principima, sve te odnose urediti u konzistentan sistem. Uslov za to je organizovati i funkcije države na moderan način, u smislu podsticajnog, razvojno usmerenog faktora privrede.³⁶⁹

Ključno pitanje Srbije u narednom periodu jeste rast konkurentnosti privrede i preduzeća i posledično veći izvoz i veće stope realnog i održivog privrednog rasta. Izvori savremene konkurentnosti mikroekonomskog sektora, koji jedino doprinosi kreiranju nacionalne konkurentnosti, na dugoročnim osnovama nalaze se, pre svega, u sferi porasta produktivnosti, visokog kvaliteta proizvoda i efikasnih i inovativnih poslovnih strategija.³⁷⁰

368 Strategija regionalnog razvoja RS, za period 2007.-2012. godine, *Službeni glasnik RS* 55/05 I 71/05

369 Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran, „TRANZICIJA U SRBIJI: EFEKTI I OGRANIČENJA“, časopis *Tranzicija*, hrcak.srce.hr

370 Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Subić Jonel (2007): „Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbija“, Izdavač: Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija. ISBN 978-86-82121-43-5, 2006/2007.

4. RAZVOJNA POLITIKA SISTEMSKIH NIVOA - ENDOGENI RAZVOJ

Konkurentnost sistemskih nivoa odnosi se na sagledavanje faktora bitnih za uspešan privredni i ekonomski razvoj. Putem njih je potrebno pospešiti aktivnosti za ubrzanje razvoja. Jasno se može prepoznati aktivnost nacionalnog ili makro nivoa i nivoa mikroekonomskih subjekata. *Međutim, u novom konceptu strateški značaj pripada praznom prostoru između ove dve instance.* Gubljenjem koncepta društvenih subjekata i smanjenje preduzeća u državnom vlasništvu, angažovanje države postaje umanjeno, a s obzirom da i do sada nije bilo dovoljno, niti dobro, nerealno je očekivati povećanje efikasnosti poslovanja privrednih subjekata od strane države. Koncept treba da sagleda sve determinante uspešnog razvoja kao sistemsku prednost.

Makroekonomski aspekti razvoja su u stabilizaciji okruženja i stvaranju stimulativne zakonske infrastrukture u delu reforme fiskalne, monetarne i budžetske politike. Treba primetiti da je makroekonomski ambijent kompozicija koja funkcioniše u skladnim interakcijama pojedinaca i institucija. U toj celini treba da funkcionišu pojedinci sa novim pravima i obavezama, sa novim sopstvenim imidžom. Isto to važi i za sve institucije, koje uz nova pravila moraju da imaju pojedince i grupe sa jasno definisanim ulogama.³⁷¹ **Nivo preduzeća ili mikroekonomski aspekt** prvenstveno je usmeren prema organizacionim i tehnološkim potrebama poslovnih subjekata.

Izvori savremene konkurentnosti mikroekonomskog sektora, koji jedino doprinosi kreiranju nacionalne konkurentnosti, na dugoročnim osnovama nalaze se, pre svega, u sferi porasta produktivnosti, visokog kvaliteta proizvoda i efikasnih i inovativnih poslovnih strategija.³⁷²

Regionalni razvoj čini koncept sjedinjavanja dejstva prethodna dva ekonomska nivoa.

Ono što je više nego jasno jeste da mala preduzeća tranzicionih privreda ne mogu ni po kom osnovu konkurisati udruženim i globalizovanim kompanijama u svetu. Zbog malih proizvodnih kapaciteta i potencijala ponude ona ne mogu ni izaći na svetske sajmove, niti velika tržišta poput EU, Rusije, Irana i Bliskog istoka.³⁷³

371 Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran, „TRANZICIJA U SRBIJI: EFEKTI I OGRANIČENJA“, časopis Tranzicija, hrcak.srce.hr

372 Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Subić Jonel (2007): „Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbija“, Izdavač: Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija. ISBN 978-86-82121-43-5, 2006/2007.

373 Paraušić Vesna, Cvijanović Drago, Mihailović Branko, „Klasteri u privredama Srbije i Hrvatske - dosadašnja iskustva i rezultati“, Industrija, vol. 35, br. 2, Ekonomski institut, Beograd, 2007. str. 79-90.

Slika 82. Susretno delovanje regionalnog razvoja³⁷⁴

5. ULOGA REGIONALNIH I LOKALNIH FAKTORA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA

Faktore razvoja u regionu čine: lokalna uprava, lokalna preduzeća kao i svi ostali subjekti koji su zainteresovani za lokalni i regionalni razvoj.

Strategije razvoja koje stvara država imaju za cilj razvoj nacionalne privrede, ali ujedno čine i dobru podršku regionalnom i lokalnom ekonomskom razvoju.

Osnovni cilj podrške sa republičkog nivoa je u stvaranju stimulatívne zakonske infrastrukture, čime se daju opšti razvojni uslovi dok lokalni faktori imaju obavezu da kreiraju razvojnu politiku najprimereniju sopstvenim, endogenim uslovima.

Mogućnost i pristup rešavanju socijalnih implikacija, strukturnog prilagođavanja privrede (pored već postojećeg programa pasivnih i aktivnih mera socijalne politike, poput programa samozapošljavanja, programa prekvalifikacije i doškoloavanja, programa zapošljavanja invalida, programa zapošljavanja mladih sa visokim obrazovanjem bez radnog iskustva (naročito talenta), program subvencioniranja pripravnika, program otvaranja novih radnih mesta sa finansijskom participacijom,

³⁷⁴ Vojnović B. *Uticaj međunivoa na ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" oktobar/2004. Beograd, str. 42.

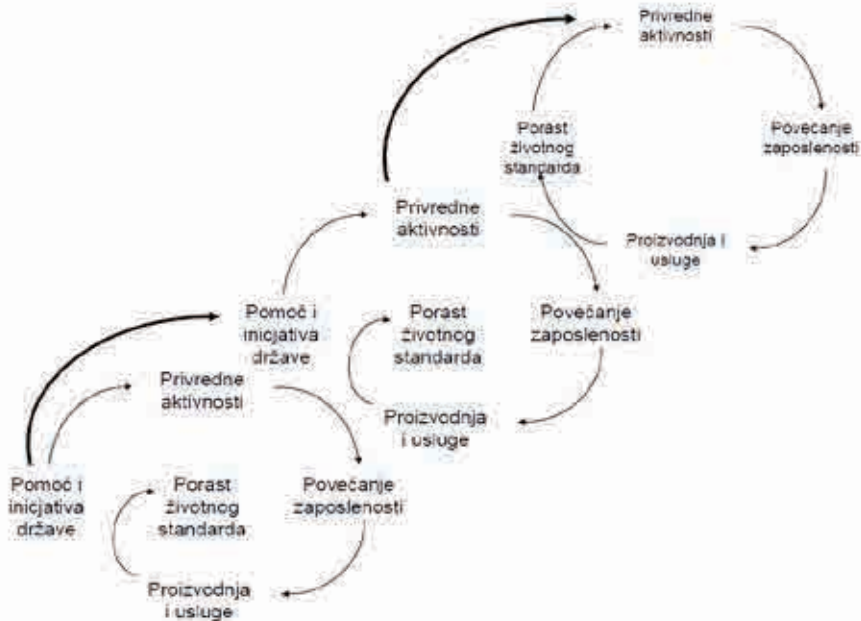
program posredovanja i pomoći zapošljavanju i drugi programi aktivnih mera socijalne politike u cilju dodatnog zapošljavanja u poljoprivredi (i selu) temelji se na onim programima agroindustrijske proizvodnje (poljoprivrede, dorade, prerade i drugih komplementarnih uslužnih delatnosti malih kapaciteta) koji potencijalnim investitorima, i preduzetnicima omogućava racionalnu upotrebu proizvodnih potencijala.³⁷⁵

Dalji značaj države u razvoju je u njenoj nadležnosti za utvrđivanje poreskih obaveza i vođenju poreske politike, što je jedan stimulativa za povoljan ili nepovoljan regionalni razvoj. Isto tako, izgradnja infrastrukturnih objekata je u nadležnosti republičkih organa, što može biti opredeljujuće za budući regionalni razvoj.

Programi razvoja koje definiše država trebaju da budu strateški opredeljeni i usmereni na poboljšanje globalne ekonomije, ali ujedno i usmereni na razvoj regionalnih i lokalnih ekonomija. Ovakvom razvojnom politikom navode se i regioni da stvaraju sopstvene strategije razvoja da bi mogli da očekuju finansijsku ili neku drugu podršku.

Decentralizacijom privrednog razvoja prenosi se dobar deo odgovornosti i ovlašćenja na regionalnu i lokalnu upravu. Prema tome, uprava na ovom nivou treba da inicira i promoviše privredni razvoj, kao i da stvara uslove za bolje i efikasnije poslovanje preduzeća u ovim okvirima. Inicijativa države u kontekstu ovog koncepta je strateški značajna, ali i ona je ograničenog karaktera jer je i država u teškom ekonomskom stanju. Pod pretpostavkom da su uslovi i povoljniji, koncepti velikih materijalnih pomoći od strane nacionalne vlade u principu nisu nikada davali dobre rezultate. Sredstva su trošena, uglavnom nenamenski, a ekonomski razvoj je izostajao. Podrška koja treba da usledi od nacionalnih subjekata ima za cilj da pruži logističku potporu razvoju, dok ostale aktivnosti moraju da budu generisane od strane onih koji su najzainteresovaniji za njim – regionalni i lokalni faktori.

375 Cvijanović Drago, Vlahović Branislav, Milić Dušan, (2007): Zapošljavanje u ruralnim područjima Srbije – činilac povećanja proizvodnje i izvoza hrane, *Ekonomika poljoprivrede*, God./Vol. LIV, br./N° 1 (7-114), 2007. Beograd; str. 63-74.



Slika 83. Spirala podsticanja regionalnog razvoja³⁷⁶

Lokalna preduzeća čine sastavni deo celokupnog privrednog sistema, što dovodi do toga da region treba da postane središte privrednih aktivnosti. Uporedo sa ovom postavkom regionalne zajednice prestaju da budu uobičajeni tehnički centar za obavljanje sporednih i administrativnih poslova, po pravilu neuključene i nezainteresovane za ekonomska zbivanja, već se aktivno uključuju u privredne tokove. Savremena iskustva u svetu pokazuju da stvaranje povoljnih uslova za razvoj privrede, u velikoj meri zavisi od regionalnih i lokalnih uprava i to upravo na korišćenju sopstvenih raspoloživih resursa svih vrsta. Prema tome, regionalni razvoj je ekonomska promena koja rezultira poboljšanjem životnog standarda i kvaliteta življenja stanovnika. Osnovni elementi zbog kojih je regionalni razvoj dobio na značaju su:³⁷⁷

- region je važan izvor kadrovskih, institucionalnih i finansijskih resursa,
- regionalna privreda je sastavni deo nacionalne privrede, ali je region centar i sedište privrednih aktivnosti koji u velikoj meri utiče na perspektivu ukupnog razvoja,

376 Grujić D., **Vojnović B.**, *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2010.

377 Pohleven P., *Poduzetnička –tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002.

- razvoj se postiže ulaganjem u pojedine privrede, ali je presudan pristanak lokalnih faktora,
- region ima mehanizme, kojima može stvarati povoljno i stimulatívno okruženje, što može biti od presudnog značaja prilikom donošenja odluka o ulaganju u takve sredine od strane potencijalnih ulagača.

U pravcu stvaranja i održavanja sopstvenog privrednog razvoja, region treba da prihvati proces podrške razvoju kao kontinuiranu odnosno stratešku aktivnost.

6. KOORDINIRANJE AKTIVNOSTI NACIONALNOG I REGIONALNOG NIVOVA

Klasična politika razvoja: industrijska, tehnološka i druge specifične politike su bile vezane za industriski period razvoja i zastupane su od strane centralnih vlada. Nastajanjem globalnih pritisaka sve je izražajnije formulisanje razvojne politike na regionalnom i lokalnom nivou.

*Ipak, centralna vlast može imati veoma važnu ulogu u stimulisanju stvaranja lokalne i regionalne politike.*³⁷⁸

- *Ona bi trebalo da proveri subvencije koje nude regionalne i lokalne vlasti kako bi se sprečilo takmičenje između regiona i stimulisala kreativna utrka.*
- *Ona može uvesti kretáivno formulisanje lokalne strategije kao uslov za dodelu subvencija (poput regionalnih fondova za razvoj), dajući podstrek boljim rezultatima u toj oblasti.*

Osim toga, nacionalna vlada će zadržati neke od zadataka na međunivou. Ti zadaci podrazumevaju, na primer tehnološke inicijative velikih razmera i formulisanje ukupne i dugoročne strategije.

Prema tome, koordinacija ova dva systemska nivoa mora da bude susretnog karaktera. Inicijativa potiče od lokalnih faktora, potpora i podrška se spušta sa najvišeg ekonomskog nivoa prema lokalnu, a region ima ulogu dobre i primenjive veze između njih.

378 Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.

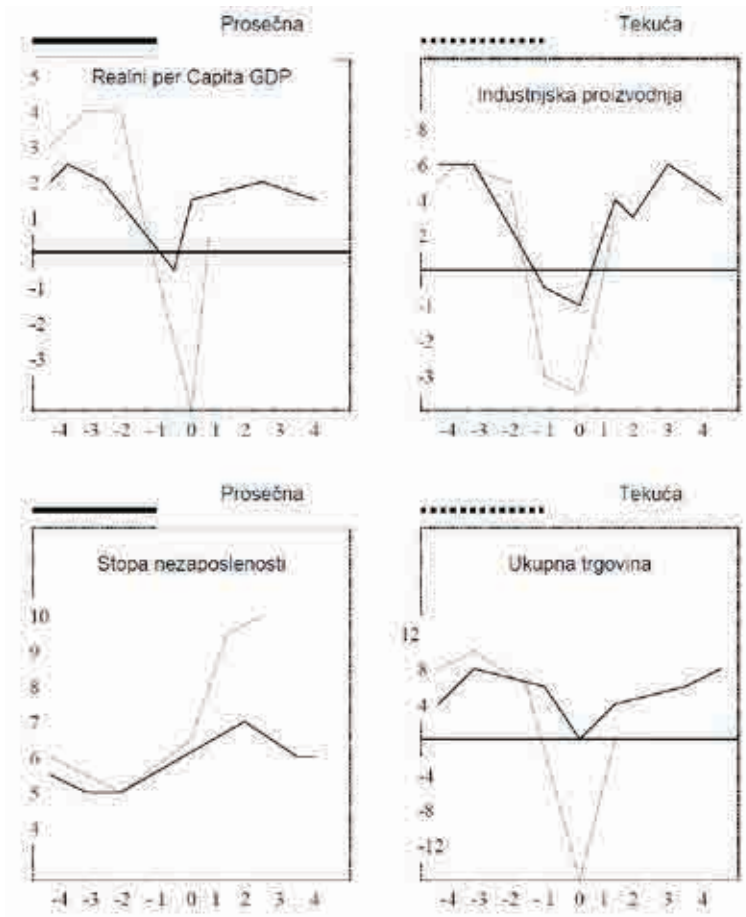
Razvojna politika regiona treba da definiše principe, koji će da se odnose na sve participante u njemu i treba da predstavlja niz akcija za duži period sa jasno postavljenim pravcima delovanja u smislu boljeg i bržeg ekonomskog razvoja. Tu se neizbežne i strategije, kao načini za dostizanje postavljenih ciljeva. U delu mogućnosti za razvoj preduzeća potrebno je jasno identifikovanje i isticanje najvažnijih razvojnih potencijala i prednosti sa kojima region raspolaže. U ovom konceptu od presudnog značaja je aktiviranje sopstvenih potencijala, koji potiču iz lokalnih i regionalnih okvira, jer očekivanja od države u ovom trenutku nisu realna, niti bi dala potrebne rezultate.

MENADŽMENT KRIZOM

1. SISTEMSKE PREDNOSTI I NEDOSTACI U GLOBALNOJ KRIZI U SRBIJI³⁷⁹

Period između 2001 – 2007. godine u svetskoj privredi bio je stabilan. Ovaj period odlikovale su visoke stope ekonomskog rasta i zanemarujuća inflacija. Povoljna investiciona klima je uradila svoje, tako da je ulagan inostrani kapital u mnoge zemlje. Ovako konjunktorno stanje potrajalo je do 2007. godine, kada je došlo do nepovoljnih kretanja na finansijskim tržištima. Izbijanje finansijske svetske krize izazvalo je niz multiplikacija negativnih efekata.

Grafik 1. Neke od varijabli u svetskoj recesiji³⁸⁰



379 Videti šire: **Vojnović B., Vojnović D., Grujić D.,** Poslovanje domaćih preduzeća u uslovima ekonomske krize, Industrija 1/2011. Ekonomski institut, Beograd. 2011. str. 201-216.

380 World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook. Crisis and Recovery. 2009. IMF staff calculation

BDP svetske privrede je pao sa 5,2% u 2007. na prema 3,2% u 2008. godini, a prema prognozama MMF-a,³⁸¹ nakon izbijanja krize on je u 2009. godini trebao da padne na 1,3%, da bi u 2010. ostvario stopu rasta od 1,9%. Svetska trgovina koja je imala pad i to sa 7,2% u 2007. godini, na 3,2% u 2008. doživeće pad od 14% u 2009. godini, odnosno -11% da bi u 2010. godini ostvarila minimalan rast od 0,6%.³⁸²

Pad BDP-a, rast nezaposlenih, pad industrijske proizvodnje i ukupne trgovine u najrazvijenim zemljama sveta jasno ukazuje na postojanje krize.

*Srbija je nespremna dočekala svetsku ekonomsku krizu. Očekivanje da će je ona zaobići nije se pokazalo ispravnim, tako da smo ušli nedovoljno pripremljeni u ovo globalnu pojavu, uz znatan gubitak vremena i potrebnog operativnog delovanja.*³⁸³

Postoje određene sistemske prednosti i nedostaci u Srbiji u pogledu na nastalu ekonomsku krizu. Može se zaključiti da je više sistemskih nedostataka.

Kao glavne prednosti mogu se navesti dve osnovne:

- Slaba ekonomska povezanost sa ostatkom sveta. Iz negativnog konteksta izrasla je pozitivna, jer sa manjim kontaktima u ekonomskoj sferi manje je i destruktivno delovanje i prelivanje krize na ekonomiju zemlje.
- Naviknutost na teške krize, stečene iz perioda sankcija. Činjenica da je stanovništvo godinama opstajalo i egzistiralo u teškim ekonomskim okolnostima ukazuje na utreniranost i spremnost da se i ova kriza prevaziđe.

Sistemske nedostaci se mogu svrstati u veći broj segmenata i uglavnom se odnose na:

- Veliku stopu nezaposlenosti, koja je iznad 20%, ili brojčano iskazana oko 850.000 ljudi.
- Predimenzioniranost i neefikasnost javnog sektora. Ovaj sektor troši preko 50% BDP-a, a potrošnja ne bi smela da pređe 35% u najgorem slučaju.
- Nelikvidnost, gubici i veliki dugovi privrede. Na ovaj problem nedvosmisleno ukazuje podatak da je preko 75% aktivnih poslovnih subjekata nelikvidno. Problem je što su to uglavnom mala i srednja preduzeća, koja po pravilu trebaju da budu generatori razvoja.
- Loša privatizacija, kojom nije obezbeđeno bolje poslovanje privatizovanih subjekata, već lošije. Apsurd je da nakon gašenja kolektivnog oblika svojine kao neefikasnog, konzorcijumi koji su nastali od bivših zaposlenih u preduzećima daju najbolje poslovne rezultate.³⁸⁴

381 World Economic Outlook, Crises and Recovery, 2009.

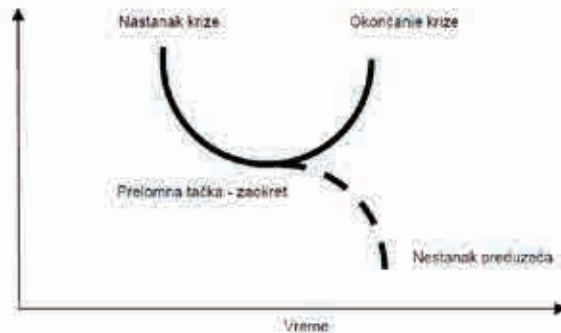
382 Gorčić J., Upravljanje krizom – svet i mi, Proinkom, Beograd, 2009. str. 132.

383 **Vojnović B.**, Grujić D., Simić-Antonijević D., Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009. str. 111/119.

384 **Vojnović B.**, Vojnović D., Grujić D., Poslovanje domaćih preduzeća u uslovima ekonomske krize, Industrija 1/2011. Ekonomski institut, Beograd. 2011.

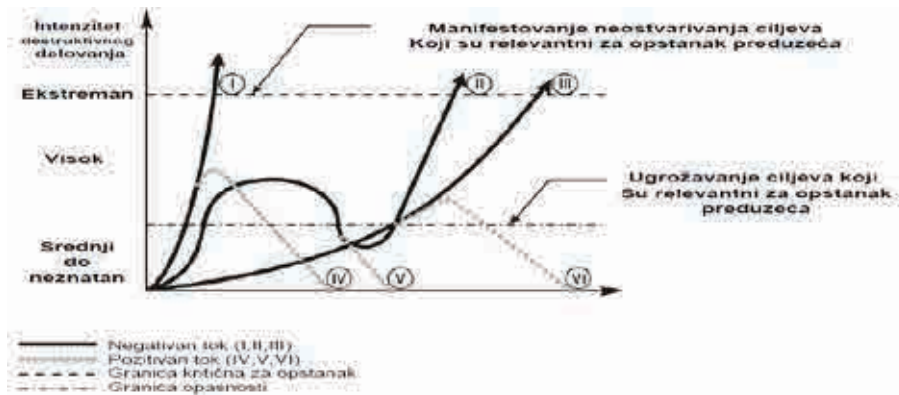
2. TOKOVI I FAZE KRIZE

Ugrožavanje egzistencije pojedinih preduzeća, kao i privreda u celosti su česta posledica pogrešnog razvoja. Njihov razvoj po pravilu nikada se ne dešava pravolinijski, već tokom vremena se dešavaju velike oscilacije, koje dovode do kriznih situacija. Početak krize ne znači da će ona biti okončana, s obzirom da postoji konstruktivno i destruktivno delovanje nastale krize. Ukoliko privredni sistem ne dovede svojim delovanjem do zaokreta tokom krize, on neće doživeti kraj krize, već kraj svog postojanja.



Slika 84. Prelomna tačka – izlazak iz krize ili propast³⁸⁵

Blagovremeno prepoznavanje simptoma pogrešnog razvoja i nastajuće krize je od presudnog značaja za vraćanje poslovanja u normalne tokove, korektivnim delovanjem na uočene greške. U tom pravcu pored poznavanja razvoja preduzeća, neophodno je poznavanje procesa krize i njenih faza.



Slika 85. Tokovi faza krize³⁸⁶

385 Krystek U., Unternehmungskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987. str. 11; navodi Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996. str. 42.

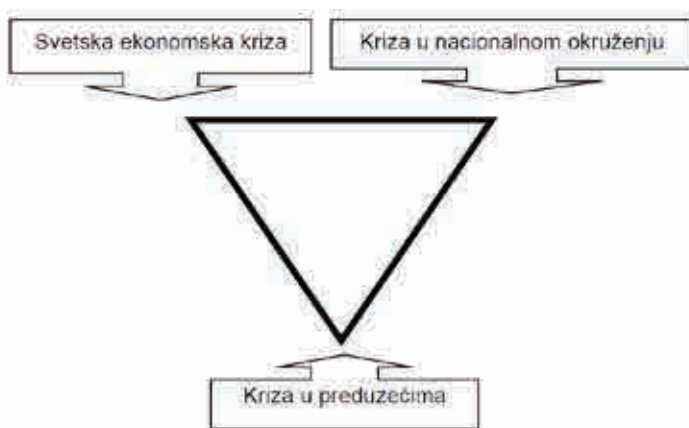
386 Krystek U., Unternehmungskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987. str. 11; navodi Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996. str. 43.

Kriza ne može vremenski neograničeno da deluje, ali se sa njom može ograničeno upravljati unutar ili van preduzeća. Treba znati da se krize ne dešavaju u trenutku, mada često može da se stekne takav utisak, ili se teži prikazati da se to desilo iznenada.

3. SIMPTOMI I ZNAČAJ BLAGOVREMENOG PREPOZNAVANJA KRIZE

Gubitak tržišnog učešća u principu predstavlja prvi ozbiljan znak nastanka krize. Logična posledica je pad prodaje, koja se direktno odražava na veličinu dobiti poslovnog sistema i njegovu likvidnost. Prvi signali nastajanja kriznih situacija za dobrog menadžera su vidljivi iz računovodstvenih podataka.

*Prepoznavanje krize je bitan segment, ali ne i najvažniji. Daleko je potrebnije uočavanje uzroka krize i to pre nego što su njena dejstva vidljiva, jer tada se već kasni sa potrebnim merama za prevazilaženje nastale situacije.*³⁸⁷ Ipak, nije lako uočiti upozoravajuće simptome krize, zbog njihovog različitog manifestovanja. Analogno krizi u preduzećima i kriza privrede se može prepoznati u klasičnim pokazateljima: smanjenju privrednih aktivnosti, umanjenom stepenu rentabilnosti, nivou zaduženosti, smanjenoj likvidnosti, gubitku tržišnog učešća, greškama u rukovođenju, informacijama o okruženju i slično. Sadejstvo ili samodejstvo nekih od ovih pokazatelja jasno ukazuje na nastajuću krizu.



Slika 86. Trougao krize³⁸⁸

387 Riznić D., Vojnović B., Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije (monografija), Tehnički fakultet, Bor, 2010. str. 110.

388 Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., *Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize*, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009. str. 112.

Slikom 3. prikazuje se dejstvo nastajanja krize i nemogućnost izdvajanja jednog segmenta iz sistemskog okvira.

Prema mestu nastanka kriza može da potiče iz sistemske celine, preduzeća ili iz okruženja. Prema sistemskom pristupu nije moguće krizu posmatrati izolovano od okruženja i ujedno je smatrati kao razvojnu šansu. Tačno je da svaki problem može biti i nova šansa, ali u razmerama svetske ekonomske krize to jednostavno nije moguće.

U dosadašnjem iskustvu u privredi trećina kriznih situacija je nastala kao rezultat spoljnih, a dve trećine kao rezultat unutrašnjih dejstava. U uslovima nastale svetske ekonomske krize odgovornost se može ravnopravno podeliti.

Ako se preduzeća posmatraju kao otvoreni sistem, onda su ona povezana sa svojim okruženjem i time su deo veće celine. Ponašanje takvog sistema određeno je reakcijom na uticaje spolja, čime analiza okruženja dobija u slučaju pretnje okruženja određeni značaj.³⁸⁹

389 Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996. str. 284.

LITERATURA



1. Ackoff Russell – *Management in small Doses*, London, 2000.
2. Adams J.R. et al, *Managing by Project Management*, UTC, Dayton, Ohio, 1979.
3. Adižes Isak — *Upravljanje promenama*, Agora — Prome — Novi Sad, 1994.
4. AIM, 17 rue Rebeval, 75019 Paris, France, admin@aimpress.org
5. Allan M. Williams i Shaw, G. , *Tourism Economic Development Western European Experiences*, London, 1991.
6. Ansoff I., McDonnell E. - *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
7. *Archer, Bent, Demand Forecasting in tourism*, University of Wales Press, 1976.
8. Babović Mihajlo i Stavrić dr Božidar - *Menadžment*- MB Centar, Beograd, 1997.
9. Bahtijarević – Šiber dr Fikreta i dr. – *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
10. Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.
11. Benjamin Graham - *The Intelligent investor*, New York, 1992.
12. Berthel Jurgen - *Personal - Management*, C.E. “Poeschel Verlag”, Stuttgart, 1989.
13. Blešić I., Stefanović V., Kicošev S., *Primena diskonfirmacijskog modela u merenju kvaliteta hotelskih usluga*, Ekonomske teme, br. 2, 2010., EF, Niš, 2010. str. 201-216.
14. Bomol, V., *Inovativna mašinerija slobodnog tržišta*, 2006, Cid, Podgorica.
15. Bovee, C.L., and others, *Menagement*, McGraw-Hill, Inc., 1993.
16. Brekić dr Jovo - *Inovativni menadžment*, “Alineja”, Zagreb, 1995.
17. Brekić dr Jovo - *Razvoj i promocija kadrova*, “Globus”, Zagreb, 1990.
18. Brekić J., “*Inovativni menadžment*”, Alinea, Zagreb, 1999.
19. Burke R. *Project Managment: planing and control*, John Wiley Sons, Chihester, 1993.
20. Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, (članci) Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.
21. Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.
22. Claudiu Cicea, Jonel Subić, Drago Cvijanović (2008): „Investments efficiency econometrics”, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, ISBN: 978-86-82121-64-0. CIP 338.434; 316.334.55; COBISS.SR-ID 154747916.

23. Covey R. Stephen - *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York, 1989.
24. Cumming, B. S., *Innovation overview and future challenges*, 1998, European Journal of Innovation Management, Vol. 1, N.1.
25. Cvetkovski T., «*Poslovna komunikacija*», Megatrend, Beograd, 2007.
26. Cvijanović Drago., (2010): „EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA“, Applied Studies In Agribusiness And Commerce APSTRACT Official periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce AGRIMBA, AGROINFORM PUBLISHING HOUSE; HU-ISSN 1789-221X – Electronic Version: ISSN 1789-7874; <http://www.apstract.net>; Vol. 4. Numbers 3-4.2010. str. 11 - 18.
27. Cvijanović Drago, Mihailović Branko (2010): „Menadžment i marketing uslužnog sektora“, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, CIP: 005.9:658.64; 658.8:338.46; ISBN 978-86-82121-86-2; COBISS.SR-ID 17775372.
28. Cvijanović Drago, Vlahović Branislav, Milić Dušan, (2007): „Zapošljavanje u ruralnim područjima Srbije – činilac povećanja proizvodnje i izvoza hrane“, Ekonomika poljoprivrede, God./Vol. LIV, br./N° 1 (7-114), 2007. Beograd; str. 63-74.
29. Cvijanović Drago, Katić Branko, Nataša Kljajić (2009): „Rural devalopment in Serbia – regional dissimilarities and problems“, page 107-120. The structural Changes in the rural areas and agriculture in the selecteed European Countries (Multi-annual Programe 2006-2009): „The economic and social conditions of the devalopment of the polich food economy following Poland's accession to the European union“, N° 128. 1, Warsaw, 2009. Editor: Institute of agricultural and food economics national research institute. ISBN 978-83-7658-088-3;
30. Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran (2009): „Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Monografija nacionalnog značaja. ISBN 978-86-82121-74-9, CIP 658.8:631–339.13:63(497.11), COBISS. SR-ID 170541836.
31. Cvijanović Drago, Mihailović Branko (2011): „MEĐUNARODNI MARKETING KAO FAKTOR RAZVOJA IZVOZNE KONKURENTNOSTI“, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, ISBN: 978-86-6269-002-9; CIP 658.8; 339.13 (100); 339.5.; COBISS.SR-ID 187942412;
32. Cvijanović Drago, Cvijanović Gorica, Subić Jonel (2007): „Ecological, Economic and Marketing Aspects of the Application of Biofertilisers in the Production of Organic Food“, “ENVIRONMENTAL TECHNOLOGIES - NEW DEVELOPMENTS”, ISBN 978-3-902613-10-3 , ARS Vienna, I-Tech Education and Publishing KG, Kirchengasse 43/3, A-1070 Vienna, Austria, EU;
33. Cvijanović Drago, Cvijanović Gorica, Puškarić Anton „Marketing i ekološka poljoprivreda“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2011, UDK 658.8, 631.147, ISBN 978-86-82121-96-1, COBISS.SR-ID 185934092.

34. Cvijanović Drago, Videnović Živorad, Bekrić Aleksandar (1993): "Razvoj strategijskog menadžmenta u preduzećima jugoslovenske poljoprivrede", Međunarodni simpozijum Agroekonomista, povodom 30 godina Agroekonomskog odseka Menadžment, marketing i informacioni sistemi u funkciji razvoja poljoprivrede, Beograd, 20-22. septembar, 1993. Zbornik radova, str. 51-57.
35. Cvijanović Drago, Bekrić Aleksandar (1994): "Neke karakteristike menadžmenta u agroindustrijskim preduzećima Srbije", "Ekonomika poljoprivrede", (Beograd), 1994. mart-april, YU ISSN 0352-3462, UDK 334.021:631.1 (497.11), Vol.45, broj 3-4, str. 69-77.
36. Cvijanović Drago, Subić Jonel, Nikolić Marija (2007): „Marketing in agriculture. Its influence on farm and companies development (Article)“. JOURNAL OF ENVIRONMENTAL PROTECTION AND ECOLOGY, (2007), vol. 8 br. 3, str. 701-709.
37. Cvijanović Drago, Katić Branko, Vuković Predrag (2006): „Land privatization in the Republic of Serbia“, Zemljište i biljka - Beograd, vol. 55. No.1, 2006. god, YU ISSN 0514-6658; UDK 631.11; pp. 107-118.
38. Cvijanović Drago, Mihailović Branko, Simonović Zoran, „TRANZICIJA U SRBIJI: EFEKTI I OGRANIČENJA“, časopis Tranzicija, hrcak.srce.hr
39. Cvijanović J., Vojnović B., Lazić J., *Istraživanje zainteresovanosti žena za preduzetništvo u agrobiznisu*, Ekonomika poljoprivrede, 1/2011. str. 67-79. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
40. Cy Charney – *The Instant Manager*, Stoodart Publishing, Toronto, 2004.
41. Čevjanović Ferhat, Royman Črtomir, **Cvijanović Drago**, Jelena Lazić (2004): „*Cost-benefit analiza poljoprivredne savetodavne službe*“, «INDUSTRIJA» časopis Ekonomskog instituta – Beograd; Volumen (vol): XXXII; Broj: 3/2004. juli-septembar 2004.; Broj (UDK): 33; Broj (YU ISSN): 0350-0373; originalni naučni rad; CIP: 338.45; str.1-12.
42. Čerović dr Slobodan, *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid, Beograd, 2002.
43. David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Colombus, 1986.
44. Dessler Gary - *A Framework for Human Resource Management*, New Jersey, 2006.
45. Deželjin dr Josip, Vujić dr Vidoje i dr. - *Poduzetnički menadžment*, Alinea, Zagreb, 1999.
46. Digman L.A. *Strategic Management*, Business Publishing, 1986.
47. Doknić dr Nevena, *Menadžment kadrova*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 2000.
48. Douglas S.P. and C.S. Craig, *Global Marketing Strategy*, Grmeč, Beograd, 1995.
49. Drucker F. Peter - *Management*, New York, Harper and Row, 1974.
50. Drucker Peter - *Management*, Pan Books Ltd., London, 1997.

51. Drucker Peter - *Managing in Turbulent Times*, "Harper Row", New York, 1985.
52. Druker P., *The Practice of Management*, Heinemann, 1995.
53. Dukić Ana, *Inovativnost kao pretpostavka za stvaranje konkurentske prednosti preduzeća*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
54. Đorđević dr Branislav – *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Union", Beograd 2009.
55. Đorđević dr Branislav - *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Priština, 2003.
56. Đukić P., TMF, *Ekonomska politika i društveni ciljevi ; stabilnost, razvoj i reforme*, zbornik radova, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1997.
57. Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i strategija*, 2007, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
58. Editor, W., "Accelerate Radical Innovation – Now, Research – Technology Management" 2004.
59. Figar dr Nadica - *Upravljanje menadžerima*, "Prosveta", Niš, 1995.
60. Flipo E. B. - *Personnel Management*, "McG - HBC", New York, 1984.
61. Ford D., *Develop Your Tehnology Strategy*, Long Range Planning, 1988.
62. Ghauri, P., Grønhaug, K., *Research Methods in Business Studies* (Third Edition), Prentice Hall UK, 2005.
63. Gligorijević dr Živorad i dr., *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2008.
64. *Global Marketing Strategy*, Grmeč, Beograd, str 45.
65. Godfrey K., Clarke J. - *The Toursm Development Handbook; a Practical Approach To Planning and Marketing*, Casell, London and New York, 2000.
66. Goleman Daniel i dr. - *Primal Leadership*, Harvard Busuness School, New York, 2004.
67. Gorčić J., *Upravljanje krizom – svet i mi*, Proinkom, Beograd, 2009.
68. Grujić D., Vojnović B., *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2010.
69. Guberinić S. i drugi, *Sistemi, upravljanje sistemima, sistemske discipline, tehnike i metode*, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, 1970.
70. Hanc A. i ostali, *Upravljanje projektima*, KIZ kultura, Beograd, 1989.
71. Hofer W.S., Schendol D., *Strategy Formulation/ Analytical Concepts*, Mc Millan West Publishing Co., Minesota, 1988.
72. Hooley G., Piercy N., Nicolaud B, *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall UK 2008.
73. Horvat B., *Istine i zablude o tranziciji*, Institute of Economic Sciences, <http://www.ien.bg.ac.yu>
74. <http://www.bhdani.com>

75. <http://www.voa.gov/d/excite/at-gueryhelp.html>
76. Hunziker Wolf. i Krapf Kurt, *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*, Zurich, 1942.
77. Inić dr Branimir – *Menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2003.
78. Ivanchevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., with Crosby, P.B., *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994.
79. Jakšić-Levi M., Komazec G., *Menadžment operacija - II izdanje*, Megatrend, Beograd, 2002.
80. Jakšić-Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001.
81. Jakšić-Levi M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
82. James W. Cortada and John A. Woods, *The Quality Yearbook*, New York; McGraw-Hill, 1998.
83. Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995.
84. Janošević, S., *“Upravljanje promenama u funkciji stvaranja konkurentne prednosti preduzeća” 2007*, poglavlje u monografiji: *Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima Evropske integracije* (redaktor: Stanković, Lj.), Ekonomski fakultet u Nišu. Str. 40.
85. Jokačić D., *Poslovni informacioni sistemi*, Megatrend, Beograd, 2001.
86. Joksimić Lj., *Ekonomska politika između stabilizacije i rasta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
87. Jörg M. S., *Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.
88. Jovanović dr Mića — 69 lekcija o menadžmentu, Megatrend, Beograd, 1997.
89. Jovanović M., *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2001.
90. Jovanović M., Langović A., *Upravljanje projektom*, Megatrend, 2003.
91. Jovanović P. *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, 1995.
92. Jovanović P. *Upravljanje projektom*, šesto izdanje, FON, Beograd, 2004.
93. Juran J.M., *Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, New York, 1979.
94. Kastner Michael - *Personalmanagement heute*, “Moderne Industrie”, Landesberg, 1990.
95. Kendal N., *Who is who in technology*, RD Management, 1991.
96. Klein, S.J. and N. Rosenberg, 1986.
97. Kokeza G., Vojnović B. *Značaj promene vlasničke strukture za definisanje strategije privrednog razvoja- sa osvrtom na zemlje Južne Evrope*, XI međunarodni naučni skup, Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš 2006.

98. Komazec G., Petrović – Lazarević S., *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend, 2007.
99. Komazec G., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Megatrend, Beograd, 2002.
100. Koontz H., Ož Donnel C., *Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions*, McGraw/Hill Book Company, 1992.
101. Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
102. Kovačević dr Dejan, *Menadžment*, Energoprojekt, Beograd, 1998.
103. Kralev dr Todor - *Menadžmentot*, Fakultet za turizam, Skoplje, 2009.
104. Krippendorff Jost, *Die ferienmenschen*, Orell Füssli Verlag, Zurich, 1984.
105. Krippendorff Jost , *Die landschaftsfresser*, Hllwag Verlag, Bern, 1975.
106. Krystek U., *Unternehmungskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987.
107. Kutlača Đ., *SPRU -Science and Technology Policy Research visiting fellow 2001-2002*, Centar za istrživanje razvoja nauke i tehnologije, Institut “Mihajlo Pupin”, Beograd, Volgina 15 dkutlaca@labt.elimp.bg.ac.rs University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK Dj.Kutlaca@sussex.ac.uk
108. Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.
109. Lele M., *Creating Strategic Leverage*, John Wiley, New York, 1999.
110. Levi-Jakšić M., *Strateški menadžment tehnologije. Inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001.
111. Likert Renis - *The Human Organisation*, “Mc Grow”, New York, 1977.
112. Lock D. *Project Management*, Gower Press, London, 1977.
113. Ljubojević dr Čedomir, *Manadžment i marketing usluga*, Stilos, N. Sad, 1998.
114. Marušić Sveto, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001.
115. Mašić Branislav, *Strategijski menadžment*, BK univerzitet, 2001.
116. Matasović Lj. *Primjena elektronskih računara u izvedbi investicionih projekata*, Informator, Zagreb, 1983.
117. McDonald M., Dunbar I., *Market Segmentation – How to do it how to profit from it*, Palgrave Publishers, 1995.
118. Medžinson C. L. i Mosli D.C. - *Management - Concepts and Application*, New York, 1986.
119. Micić P., *«Kako voditi poslovne razgovore»*, P&N, Beograd, 1990.
120. Mihailović Branko, **Cvijanović Drago**, Gligić Perica (2010): “The Role of Financial Consulting in modern business”, *Zbornik radova sa II Međunarodne naučn-stručne konferencije koja je održana 15 i 16. juna 2010. godine u Stavropolju – Ruska Federacija*. ISBN: 978-5-91042-097-1; UDK338.012; BBK 65.9; C56; str.19-30.

121. Mihailović Branko, **Cvijanović Drago**, Pejanović Radovan (2011): “Marketing consulting in function of development of serbian agrocomplex enterprises”, *TTEM, TECHNICS TECHNOLOGIES EDUCATION MANAGEMENT*, DRUNPP, Sarajevo, Volume 6, Number 2, 2011, ISSN 1840-1503, pp. 496-502. Indexing on: Science Citation Index Expanded <http://www.isiwebofknowledge.com>, EBSCO Publishing (EP) USA <http://www.epnet.com> Thompson Reuters, ISI Web of Knowledge.
122. Mihailović Branko, Paraušić Vesna, **Cvijanović Drago** (2012): „Economic Backwardness of Serbian rural areas in terms of global crisis“, International conference: „AGRO-FOOD AND RURAL ECONOMY COMPETITIVENESS IN TERMS OF GLOBAL CRISIS“ Bucharest, September, 23-24, 2011. Economics of agriculture, UDC 338.43:63; YU ISSN 0352-3462; EP 2012(59) SI-1 (1-444), 2012. Belgrade, UDK: 631.1:338.124.4(497.11), pp 344-349.
123. Mihailović Branko, Milanović Milan, **Cvijanović Drago** (2010): “Ocena tražnje za konsultantskim uslugama kod preduzeća u agrokompleksu Srbije”, *Ekonomika poljoprivrede*, God./Vol. LVII, br./N^o 1 (1-153), 2010. YU ISSN 0352-3462; UDC 338.43:63;UDK: 339.13:631 (497.11). str. 1-13.
124. Milisavljević dr Momčilo — *Savremeni strategijski menadžment*, IEN, Beograd, 2002.
125. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
126. Minzberg H., *Tre Structuring of Organizations*, 1979.
127. Morgan G., *Creative organization Theory*, SAGE Publications, 1989.
128. Nanevska B., [aimpress.ch/dyn/dos/archive, 2001/10403-doss-01.htm](http://aimpress.ch/dyn/dos/archive,2001/10403-doss-01.htm)
129. Nelson dr Bob, *Economy Peter – Manadng for Dumies*, New York, 2007.
130. Nikolić R., Stefanović V., *Nove tehnologije i rizici u poslovanju*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2008. str. 211.
131. Nikolić R., Stefanović V., *Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2006.
132. Nikolić R., Stefanović V., *Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu*, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, 2007.
133. Northouse Peter - *Leadership*, Sage Publication, London, 2007.
134. *Operations Managment, Strategy and Analysis*, Sixth Edition, Prentice Hall, New York, 2002.
135. Parasurman A., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, *Journal of Marketing*, No. 45, 1989.
136. Paraušić Vesna, **Cvijanović Drago**, (2007): „Konkurentnost privrede Srbije merena indeksima konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma 2007 – 08.“ *Zbornik matice srpske za društvene nauke*, 123/2007. UDC 339.137.2330.35(497.11), ISSN 0352-5732/UDC 3 (05) Novi Sad, str. 155-173.

137. Paraušić Vesna, **Cvijanović Drago**, Cvijanović Gorica, (2010): "Role of government in clusters initiatives in Serbia", 2nd International Conference "Valis Aurea", Focus on Regional Development, Proceedings 3rd September, Pozega – Vienna, Croatia - Austria, 2010. ISBN 978-953-7744-06-9, ISBN 978-3-901509-76-6, pp. 1053-1059.
138. Paraušić Vesna, **Cvijanović Drago**, Mihailović Branko, „Klasteri u privredama Srbije i Hrvatske - dosadašnja iskustva i rezultati“, Industrija, vol. 35, br. 2, Ekonomski institut, Beograd, 2007. str. 79-90.
139. Paraušić Vesna, **Cvijanović Drago**, Subić Jonel, (2007) „Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbije“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, ISBN 978-86-82121-43-5, CIP 631(497.11)“2006/2007“; 338:339.137.2(497.11) „2006/2007“; 339.56:631(497.11) „2006/2007“, COBIS.SR-ID 144529676.
140. Paraušić Vesna, **Cvijanović Drago**, „Značaj i uloga klastera u identifikaciji izvora konkurentnosti agrarnog sektora Srbije“, Industrija, vol. 34, br. 1-2, Ekonomski institut, Beograd, 2006. str. 81-90.
141. Peeling Nic - *Brilliant Manager*, London, 2008.
142. Perce John, Robinson Richard - *Strategic Management*, Irwin, McGraw Hil, New York, 1997.
143. Peter Drucker - *Managing in the Next Society*, New York, 2002.
144. Peter Drucker - *The Essential Drucker*, New York, 2001.
145. Pohleven P., (2002) PCMG, STABILITY PACT for South Eastern Europe, GEA College, Ljubljana.
146. Pohleven P., *Poduzetnička –tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002.
147. Pokrajac dr Slobodan, *Menadžment promena i promene menadžmenta*, TOPY, Beograd, 2002.
148. Pokrajac dr Slobodan, *Tehnologija, tranzicija i globalizacija*, TOPY, Beograd, 2003.
149. Porter E.M., *Competitive Advantage The FreePress*, New York, 1985.
150. Projekt reforme lokalne samouprave USAID, *Strateško planiranje gospodarskog razvitka*, www.urban-institute.hr, Institute 5. Zagreb, 2005.
151. Pržulj dr Živana, *Menadžment ljudskih resursa*, BK univerzitet, Beograd, 2007.
152. Ragnar Müller, http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/seitenfang
153. Rakas dr Smilja - *Uvod u poslovnu etiku*, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2005.
154. Ratković dr Milan, *Razvoj ljudskih potencijala*, Učiteljski fakultet, Beograd, 2001.
155. Richardson B., Richardson R., *Business Planning: AN Approach to Strategic Management*, Pitman, London, 1989.

156. Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, Napredak, Kragujevac, 2003.
157. Riznić D., Vojnović B., Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentske prednosti*, časopis Industrija, 2/2010. str. 92-119. Ekonomski institut, Beograd. UDC; 339.138.001.87:339.13
158. Riznić D., Vojnović B., Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije (monografija), Tehnički fakultet, Bor, 2010.
159. Robinson D., *«Business etiquette»*, Paris, 1999.
160. Ronstadt R.: *Entrepreneurship*, Lord Publishing Company, London, 1984.
161. Scholz Christian - *Personal management*, "Vahlen Verlag", Munchen, 1990.
162. Schultz W. Theodore - *Investing in People*, Los Angeles/London, 1982.
163. Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.
164. Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem*, Savremena administracija, Beograd, 1993.
165. Sikavica dr Pere i dr. - *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
166. Sikavica dr Pere, Bahtijarević-Šiber dr Fikreta – *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004.
167. Simić dr Ivana – *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2008.
168. Simić dr Ivana – *Top menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
169. Simić dr Ivana – *Ličnost i organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Niš, 2009.
170. Simončeska dr Lidija – *Procesot na menadžment*, Fakultet za turizam, Ohrid, 2002.
171. SPRU - Science and Technology Policy Researchvisiting fellow 2001-2002. University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK D.Kutlaca@sussex.ac.uk
172. Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002.
173. Stefanović dr Vidoje – *Human Recourses in Tourism*, PMF, Niš, 2006.
174. Stefanović dr Vidoje – *Tourism and Development*, PMF, Niš, 2007.
175. Stefanović dr Vidoje, *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, PMF, N. Sad, 2009.
176. Stefanović V., Azemović N., Intelektualni kapital – znanje za budućnost, www.famns.edu.rs/skup2/radovi.html
177. Stefanović V., Čovek u ekonomskim teorijama, Europrojekt, Niš, 1998. str. 135-136.
178. Stefanović V., Grujić D., Vojnović B., *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011.
179. Stefanović V., Pokrajac S., *Nauka tehnologija razvoj*, Ekonomski fakultet, Priština, 2001.
180. Stefanović V., Simić Z., *Ekonomski razvoj i stanovništvo*, Ekonomski fakultet, Priština, 1998. str. 15.
181. Stefanović V., *Turistički menadžment*, PMF, Niš, 2011.
182. Stephen Covey – *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York, 2006.

183. Stephen Robbins – «*Managemnt*», Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
184. Stiglitz J., *Protivrečnosti globalizacije*, Biblioteka-Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.
185. Stojanović B., „Konkurentnost privrede Srbije i politika zaštite konkurencije“, 2007, Ekonomika preduzeća, mart-april.
186. Stojanović I., *Ekonomija*, Megatrend, Beograd, 2003.
187. Stojanović R., *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979.
188. Stojković Z., **Stefanović V.**, Inovative Enterprise condition of survival on the market, Megatrend revija, Beograd, 2011.
189. Stoner Džejms, *Menadžment*, Želnid Beograd, 2001.
190. Stoner, J.A.F., and others, *Menagement*, Prentice Hall, Inc. 1995
191. Strategija regionalnog razvoja RS, za period 2007.-2012. godine, *Službeni glasnik RS*” 55/05 I 71/05
192. Subotić dr Dragan — Lazić dr Jovica — *Poslovna etika*, ”KIZ Centar”, Beograd, 1997.
193. Subić Jonel, Vasiljević Zorica, **Cvijanović Drago** (2009): „Strategic Planning in the Function of Sustainable Agricultural and Rural Development in Republic of Serbia“, Proceedings, The 4th International Congress „Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics“, 26th-27th March 2009, Organiser: International MBA Network and University of Debrecen - Hungary, Faculty of Agricultural Economics and Rural Development, pp. 1005-1012, ISBN 978-963-9732-83-4,
194. Szabó Antal, Najbolje prakse u inkubaciji biznisa u novim zemljama EU i u tranzicionim zemljama, UNECE-UN-Ekonomska komisija za Evropu, Ženeva-Beograd, 2005.
195. Timmons J.A. *Developing an Entrepreneurship Curriculum*, New Venture Creation.
196. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
197. UNCTAD – Olakšice i DSI, Njujork – Ženeva, 1996.
198. Vojnović B. *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme 1-2/2006. str.157-166, Ekonomski fakultet, Niš, ISSN 0353-8648: UDK 005.44
199. Vojnović B. *Uticaj međunivoa na ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` oktobar/2004.
200. Vojnović B., Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. str. 203-221. Ekonomski institut, Beograd. Str. UDK 005.1:061.5
201. Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009.
202. Vojnović B., i ostali, *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, 1-2/2006.

203. Vojnović B., Jevremović S., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Hotellink-časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007.
204. Vojnović B., Kutin M., Dependability and Quality Management, 10th International conference ``DEPENDABILITY AND QUALITY MANAGEMENT, ICDQM/2007.
205. Vojnović B., *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, 2009, vol. 40, br. 1.
206. Vojnović B., *Planiranje i priprema poslovnog plana*, stručni časopis ``Poslovna politika``, broj X, Beograd, 2005.
207. Vojnović B., *Regionalni razvoj u uslovima tranzicije-metodološki aspekt*, X. Međunarodni naučni skup ``Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja``, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
208. Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, 4/2009. str. 29-63. Ekonomski institut, Beograd. ISSN 0350-0373 COBISS-ID 238359
209. Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*, UNIVERSITY OF NIŠ FACULTY OF ECONOMICS, „ECONOMIC THEMES“ 4/09.
210. Vojnović B., Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor 29-31. maj/2009.
211. Vojnović B., *Stratejsko upravljanje u funkciji lokalne ekonomije*, stručni časopis ``Direktor`` -savremeni menadžment, broj 7-8, Beograd, 2005.
212. Vojnović B., *Strateško upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem*, Stratejski menadžment. Ekonomski fakultet subotica, 3/2005.
213. Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, 3/2008. str. 181-194. Ekonomski fakultet, Niš. ISSN 0353-8648: UDK 330.12
214. Vojnović B., Vojnović D., Grujić D., *Poslovanje domaćih preduzeća u okolnostima ekonomske krize*, časopis Industrija, 1/2011. str. 201-216. Ekonomski institut, Beograd. UDC; 338.124.4:658
215. Vojnović B., *Economy Development Mananing Through Small Enterprise (Busines) Breeding*, Serbian Journal of Management, Technikal Faculti at Bor, 2006.
216. Vujić dr Vidoje – *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, 2005.
217. Vujić dr Vidoje i Deželjin dr Josip - *Vlasništvo - poduzetništvo - menadžment*, “Alinea”, Zagreb, 1995.
218. Vuković Predrag, Arsić Slavica, Cvijanović Drago (2010): “Konkurentnost ruralnih turističkih destinacija”, Ekonomika poljoprivrede, God./Vol. LVII, br./Nº 1 (1-153), 2010. YU ISSN 0352-3462; UDC 338.43:63;UDK: 339.13:631 (497.11). str. 47-60.
219. Werther W. B. i Davis K. - *Human Resources and Personnel Management*, New York, London, Tokyo, 1989.

220. Woren Benis - *On Becoming a Leader*, "Wesley Publishing Company" inc., New York, 1989.
221. Woren Danijel - Voich Dan - *Management*, Johan Wiley, 1984.
222. World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook. Crisis and Recovery. 2009. IMF staff calculation
223. World Economic Outlook, Crises and Recovery, 2009.
224. www.viram.de
225. Živković Ž., Gligorić M., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002.
226. Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem R&D management*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.
227. Žižek J., *Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji*, Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnika preduzetništva, PCMG, STABILITY PACT for South Eastern Europe, GEA College, Ljubljana, 2002.
228. Žugić M., *Menadžment Totalnim Kvalitetom (TQM) i studije slučaja*, diplomski rad, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2002.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005

СТЕФАНОВИЋ, Видоје, 1951-
Lavirinti menadžmenta : monografija /
Vidoje Stefanović, Drago Cvijanović, Boško
Vojnović. - Beograd : Institut za ekonomiku
poljoprivrede, 2012 (Beograd : Dis public). -
488 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 500. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija: str.
477-488.

ISBN 978-86-6269-009-8

1. Цвијановић, Драго, 1960- [аутор] 2.
Војновић, Бошко, 1960- [аутор]

а) Менаџмент

COBISS.SR-ID 192267788

