



Univerzitet u Zenici  
Ekonomski Fakultet

Dr. sc. Suvad Isaković

---

# Menadžment malih i srednjih preduzeća



---

Zenica, 2015

Dr. sc. Suvad Isaković, docent  
MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA  
prvo izdanje

Izdavač  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

Za izdavača  
Dr. sc. Dževad Zečić, redovni profesor

Urednik  
Dr. sc. Jasmin Halebić, vanredni profesor

Recenzenti  
dr. sc. Bahrija Umihanić, redovni profesor  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli  
dr. sc. Elvir Čizmić, redovni profesor  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu  
dr. sc. Safet Brdarević, redovni profesor  
Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici  
dr. sc. Dijana Husaković, docent  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

Lektor  
Indira Osmić, prof.

Dizajn i grafička priprema  
Dragan Ivanković

Dizajn naslovne stranice  
Saladin Pašalić

Štampa:  
Dobra knjiga d.o.o.

Za štampariju:  
Izedin Šikalo

Godina izdanja  
2015.

Tiraž  
300 primjeraka

---

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka  
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

334.72:005(075.8)

ISAKOVIĆ, Suvad

Menadžment malih i srednjih preduzeća / Suvad  
Isaković. - Zenica: Univerzitet, Ekonomski  
fakultet, 2015. - 530 str.: ilustr.; 24 cm

Bibliografija: str. 433-444. - Registar.

ISBN 978-9958-639-67-8

COBISS.BH-ID 22095110

---

*Ne postoje riječi kojima bih iskazao svu zahvalnost prema svojim roditeljima, za njihov rad i ljubav koju su mi poklanjali. Zbog toga, svojoj majci i ocu posvećujem ovu knjigu, kao simboličan znak vječne zahvalnosti.*

*autor*



## ■ Sadržaj

Predgovor .....	XIII
<b>Poglavlje 01 - Značaj i uloga malih i srednjih preduzeća za privrede razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine .....</b>	<b>1</b>
1.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	1
1.2. Definisanje preduzetništva i preduzeća .....	1
1.3. Kriteriji klasifikacije preduzeća .....	4
1.3.1. Podjela preduzeća prema statičkim kriterijima .....	4
1.3.2. Podjela preduzeća prema funkcijskim kriterijima .....	9
1.3.3. Podjela preduzeća po osnovu vlasničkog pravnog oblika .....	9
1.4. Uloga malih i srednjih preduzeća .....	10
1.5. Značaj malih i srednjih preduzeća za privrede razvijenih zemalja .....	13
1.5.1. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu EU .....	13
1.5.2. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu Japana .....	15
1.5.3. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu SAD-a .....	17
1.5.4. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu Bosne i Hercegovine .....	18
1.6. Podrška razvoju malim i srednjim preduzećima i okruženje u kojem posluju u Bosni i Hercegovini .....	21
<b>Poglavlje 02 - Rast malih i srednjih preduzeća .....</b>	<b>25</b>
2.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	25
2.2. Definisanje rasta malih i srednjih preduzeća .....	25
2.2.1. Organski rast preduzeća .....	28
2.2.1.1. Strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije preduzeća .....	28
2.2.1.2. Strategija diverzifikacije preduzeća .....	29
2.2.1.3. Strategija modernizacije preduzeća .....	31
2.2.2. Neorganski rast preduzeća .....	31
2.3. Razlozi rasta malih i srednjih preduzeća .....	32
2.4. Faktori koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća .....	34

<b>Poglavlje 03 - Modeli rasta preduzeća</b> .....	41
3.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	41
3.2. Životni ciklus preduzeća .....	41
3.3. Greinerov model rasta preduzeća .....	43
3.4. Galbraithov model rasta preduzeća .....	46
3.5. Miller-Friesenov model rasta preduzeća .....	47
3.6. Churchill-Lewisov model rasta preduzeća .....	48
3.7. Quinn-Cameronov model rasta preduzeća .....	54
3.8. Adižesov model rasta preduzeća .....	55
<b>Poglavlje 04 - Strateško i poslovno planiranje u malim i srednjim preduzećima</b> .....	65
4.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	65
4.2. Pojmovno određenje planiranja i plana .....	65
4.3. Kriteriji razvrstavanja planova .....	68
4.4. Podjela planova prema hijerarhiji .....	70
4.4. Proces izrade strateškog plana .....	72
4.4.1. Analiza tržišnog okruženja preduzeća .....	75
4.4.2. Analiza vanjskog okruženja .....	76
4.4.3. Analiza industrijskog okruženja .....	78
4.4.4. Analiza konkurencije .....	79
4.4.5. Analiza dobavljača .....	80
4.4.6. Interna i eksterna analiza preduzeća .....	81
4.4.6. Kreiranje strateških ciljeva preduzeća .....	84
4.4.7. Kreiranje i izbor strategija .....	87
4.4.7.1. TOWS matrica .....	87
4.4.7.2. Ansoff matrica .....	89
4.4.7.3. Portfolio matrice .....	90
4.4.7.4. Generičke strategije prema Porteru .....	93
4.5. Akcioni plan i kontrola .....	94
4.6. Proces izrade biznis plana .....	96
<b>Poglavlje 05 - Upravljanje poslovnim funkcijama u malim i srednjim preduzećima</b> .....	117
5.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	117
5.2. Poslovne funkcije malih i srednjih preduzeća .....	117
5.3. Promjene kao generator uspostavljanja novih poslovnih funkcija u preduzeću .....	118
5.4. Organizacione strukture malih i srednjih preduzeća .....	120
5.5. Utvrđivanje organizacione strukture .....	122
5.6. Funkcijska organizaciona struktura .....	131
5.6.1. Inicijalni oblik funkcijske organizacione strukture .....	133

5.6.2. Razvojni oblik funkcijske organizacione strukture .....	133
5.6.3. Standardni oblik funkcijske organizacione strukture .....	134
5.6.4. Razvijeni oblik funkcijske organizacione strukture .....	134
5.7. Divizijska organizaciona struktura .....	135
<b>Poglavlje 06 - Inovativnost i preduzetništvo u funkciji razvoja novih proizvoda .....</b>	<b>139</b>
6.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	139
6.2. Uloga i značaj znanja u razvoju novih proizvoda .....	139
6.3. Različitosti inovacije i znanja .....	140
6.4. Odnos prema inovativnosti u EU .....	143
6.5. Inovativne kompanije .....	147
6.6. Definisanje novog proizvoda .....	149
6.7. Modifikacija proizvoda .....	151
6.7.1. Pronalaženje novih područja za primjenu i upotrebu proizvoda .....	153
6.7.2. Eliminacija proizvoda .....	153
6.8. Pristup preduzeća razvoju proizvoda .....	154
6.8.1. Razlozi razvoja novih proizvoda .....	156
6.8.2. Razlozi neuspjeha novih proizvoda .....	157
6.9. Proces razvoja novih proizvoda .....	159
<b>Poglavlje 07 - Modeli razvoja novih proizvoda .....</b>	<b>165</b>
7.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	165
7.2. New Product Development - NPD .....	165
7.2.1. Generisanje ideja .....	166
7.2.1.1. Izvori ideja o novim proizvodima .....	167
7.2.1.2. Interni izvori generisanja ideja za razvoj novih proizvoda .....	168
7.2.1.3. Eksterni izvori generisanja ideja za razvoj proizvoda .....	170
7.2.1.4. Metode generisanja ideja .....	172
7.2.1.5. Tehnike generisanja ideja .....	174
7.2.1.5.1. Brainstorming – moždane oluje .....	174
7.2.1.5.2. Elektronski Brainstorming .....	175
7.2.1.5.3. Delphi metoda .....	176
7.2.1.5.4. Morfološka metoda .....	176
7.3. Selekcija ideja .....	176
7.4. Razvoj koncepta i testiranje koncepta .....	180
7.4.1. Testiranje proizvodnog koncepta .....	181
7.4.2. Evaluacija proizvodnog koncepta .....	183
7.4.3. Proizvodni tok .....	183
7.4.4. Proces proizvodnje .....	185

7.4.5. Metoda ocjene rentabilnosti proizvodnje .....	186
7.4.6. Tok evaluacije .....	188
7.2.7. Tok marketing plana .....	189
7.5. Marketing strategija .....	191
7-6. Poslovna analiza .....	194
7.6.1. Procjena prodaje .....	195
7.6.2. Procjena potražnje .....	196
7.6.2.1. Mjerenje potražnje .....	197
7.6.2.2. Tržišni potencijal .....	197
7.6.3. Procjena troškova .....	198
7.6.4. Profitni ciljevi .....	198
7.6.5. Strategije formiranja cijena .....	200
7.6.6. Metode formiranja cijena .....	201
7.6.6.1. Formiranje cijena novom proizvodu metodom određivanja marže .....	201
7.6.6.2. Metoda ciljnog prinosa .....	201
7.6.6.3. Metoda percipirane vrijednosti .....	202
7.6.6.4. Formiranje cijena na osnovu vrijednosti .....	202
7.7. Razvoj prototipa novog proizvoda .....	203
7.7.1. Dizajn proizvoda .....	203
7.7.2. Faze dizajna proizvoda .....	204
7.7.3. Ocjenjivanje dizajna proizvoda .....	204
7.7.4. Alati i tehnike u dizajniranju proizvoda .....	205
7.7.5. Izrada prototipa proizvoda .....	206
7.8. Marketinško testiranje .....	207
7.8.1. Elementi testiranja proizvoda na tržištu .....	209
7.8.1.1. Mjesto testiranja proizvoda .....	209
7.8.3. Istraživanje marketinga/tržišta .....	212
7.9. Lansiranje/komercijalizacija proizvoda .....	213
7.10. Monitoring i kontrola procesa razvoja, lansiranja i komercijalizacije proizvoda .....	215
7.11. Quality Function Deployment .....	216
7.11.1. Historijski razvoj metode Quality Function Deployementa .....	217
7.11.2. Quality Function Deployment – QFD Matrica .....	219
7.12. Vrijednosna analiza (Value Analysis – VA) .....	221
7.13. Design For Six Sigma – DFSS .....	222
7.13.1. Metodološki pristup metode Six sigma .....	223
7.13.2. Ključni elementi Six sigme .....	224



<b>Poglavlje 08 - Osnove finansijsko- računovodstvenih informacija za menadžere malih i srednjih preduzeća .....</b>	<b>227</b>
8.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	227
8.2. Uloga i značaj računovodstva .....	228
8.3. Uloga i značaj upravljanja finansijama .....	230
8.4. Finansijski izvještaji .....	231
8.4.1. Analiza finansijskih izvještaja .....	232
8.4.2. Finansijski pokazatelji .....	233
8.4.2.1. Pokazatelji likvidnosti .....	234
8.4.2.2. Pokazatelji zaduženosti .....	237
8.4.2.3. Pokazatelji aktivnosti .....	239
8.4.2.4. Pokazatelji ekonomičnosti .....	243
8.4.2.5. Pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti .....	245
8.4.2.6. Metode ocjene efikasnosti investicije .....	246
8.5. Izvori finansiranja .....	251
<b>Poglavlje 09 - Menadžment i menadžerske funkcije u malim i srednjim preduzećima .....</b>	<b>257</b>
9.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	257
9.2. Pojmovno određenje, nastanak i razvoj menadžmenta .....	257
9.3. Menadžerske funkcije .....	258
9.4. Menadžeri .....	261
9.4.1. Vrste menadžera .....	263
9.4.1.1. Podjela menadžera prema hijerarhiji organizacije .....	263
9.4.1.2. Podjela menadžera prema kriteriju područja djelovanja .....	264
9.5. Pojmovno određenje uloge menadžera .....	265
9.5.1. Uloge menadžera prema Fayolu .....	266
9.5.2. Uloge menadžera prema Mintzbergu .....	269
9.5.3. Uloge menadžera prema Quinnu .....	271
9.5.3.1. Menadžer u ulozi mentora .....	272
9.5.3.2. Menadžer u ulozi fascilitatora .....	274
9.5.3.3. Menadžer u ulozi monitora .....	275
9.5.3.4. Menadžer u ulozi koordinatora .....	276
9.5.5. Menadžer u ulozi lidera .....	279
9.5.5.6. Menadžer u ulozi proizvođača .....	280
9.5.5.7. Menadžer u ulozi brokera .....	281
9.5.5.8. Menadžer u ulozi inovatora .....	282
9.6. Uloge menadžera prema Adižesu .....	283
9.7. Stilovi menadžerskog vođenja preduzeća .....	287

<b>Poglavlje 10 - Kompetencije menadžera</b> .....	295
10.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	295
10.2. Pojmovno određenje kompetencija .....	295
10.3. Pristup potrebama menadžerskih kompetencija .....	298
10.4. Ključna obilježja kompetencije menadžera .....	299
10.5. Znanje kao bitno obilježje kompetencije menadžera .....	300
10.6. Sposobnosti kao obilježje kompetencija menadžera .....	302
10.6.1. Upravljačke sposobnosti menadžera .....	303
10.6.2. Organizacione sposobnosti menadžera .....	304
10.6.3. Liderske sposobnosti .....	305
10.7. Vještine kao obilježje kompetencije menadžera .....	306
10.7.1. Vještine odnosa s ljudima .....	307
10.7.2. Vještine rada s ljudima .....	312
<b>Poglavlje 11 - Obrazovanje, razvijanje kompetentnosti i karijere menadžera</b> .....	317
11.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	317
11.2. Obrazovanje menadžera .....	317
11.3. Pojmovno razgraničenje između razvoja i obrazovanja menadžera .....	319
11.4. Značaj razvoja kompetencija menadžera .....	321
11.5. Metode razvoja kompetencija menadžera .....	322
11.6. Razvijanje menadžera s disfunkcionalnim ponašanjem .....	325
11.7. Upravljanje karijerom i planiranje razvoja kompetencija menadžera .....	326
11.8. Planiranje zaposlenika s visokim potencijalom .....	328
<b>Poglavlje 12 - Interpretacija empirijskog istraživanja o utjecaju kompetencija     menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u     Federaciji Bosne i Hercegovine</b> .....	337
12.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	337
12.2. Pojmovno određenje nauke i naučnih istraživanja .....	337
12.2.1. Vrste naučnih istraživanja .....	338
12.2.2. Identifikovanje i formulisanje problema istraživanja .....	340
12.2.3. Određivanje predmeta istraživanja .....	341
12.2.4. Postavljanje ciljeva istraživanja .....	342
12.3. Problem i predmet istraživanja .....	342
12.3.1. Ciljevi istraživanja .....	343
12.3.2. Hipoteze istraživanja .....	343
12.3.2.1. Formulisanje hipoteza istraživanja .....	346
12.3.2.2. Testiranje hipoteza istraživanja .....	346
12.4. Metodologija istraživanja .....	347

12.4.1. Identifikacija i operacionalizacija varijabli istraživanja .....	348
12.4.2. Metode i instrumenti istraživanja .....	349
12.4.3. Ograničenja istraživanja .....	350
12.4.4. Ciljevi empirijskog istraživanja .....	351
12.4.5. Primijenjene metode i instrumenti tokom empirijskog istraživanja .....	352
12.4.6. Izbor naučnih i istraživačkih metoda i instrumenata istraživanja .....	354
12.4.6.1. Izbor vrste uzorka istraživanja .....	355
12.4.6.2. Izrada instrumenta istraživanja .....	355
12.4.7. Karakteristike ukupnog uzorka proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	356
12.4.8. Karakteristike ukupnog uzorka menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	358
12.5. Definisanje indikatora rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća .....	360
12.5.1. Metodologija kreiranja matematičkog izraza za identifikovanje rasta malih i srednjih preduzeća .....	360
12.5.2. Kreiranje matematičkog izraza za identifikovanje rasta malih i srednjih preduzeća .....	361
12.5.3. Karakteristike izdvojenog uzorka „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	368
12.5.4. Karakteristike izdvojenog uzorka „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	370
12.6. Identifikovanje povezanosti indikatora rasta i indikatora razvoja proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	373
12.7. Povezanost osnovnih obilježja uspješnih preduzeća i njihovih indikatora rasta .....	374
12.8. Analiza utjecaja opredijeljenosti menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine prema razvoju ljudskih resursa i stepena njihove kompetentnosti naspram pokazateljima rasta MSP .....	376
12.9. Identifikovanje profila PAEI menadžera prema Adižesovom modelu menadžerskih uloga .....	377
12.10. Utjecaj osnovnih obilježja menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine na njihov PAEI profil .....	380
12.11. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH .....	381
12.11.1. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH prema Adižesovom modelu PAEI uloga menadžera .....	382
12.11.2. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera .....	382

12.11.3. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, u pogledu obavljanja menadžerskih uloga prema Mintzbergu .....	383
12.12. Identifikovanje različitosti u pogledu stila vođenja preduzeća između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH .....	383
12.13. Povezanost kompetencija PAEI uloga menadžera s indikatorima rasta proizvodnih MSP .....	388
12.14. Identifikovanje faza životnog ciklusa proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	388
12.15. Analiza povezanosti životnog ciklusa-LCS i raspona životnog ciklusa-LCSP proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine s profilom PAEI njihovih menadžera .....	391
12.16. Analiza povezanosti između deriviranih sintetičkih faktora životnog ciklusa preduzeća-LCS i profila PAEI menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	392
12.17. Identifikovanje razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	394
12.18. Analiza eksternih faktora proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	396
12.19. Analiza snage osnovica za rast proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	398
12.20. Prijedlog modela za razvijanje menadžerske kompetentnosti .....	400
12.21. Sinteza rezultata istraživanja .....	408
12.22. Provjera postavljenih hipoteza istraživanja .....	412
12.23. Najznačajniji rezultati istraživanja .....	417
12.24. Preporuke za buduća istraživanja .....	417
<b>Poglavlje 13 - Poslovna etika i društveno odgovorno ponašanje u malim i srednjim preduzećima .....</b>	<b>421</b>
13.1. Opis i ciljevi poglavlja .....	421
13.2. Pojmovno određenje poslovne etike i društvene odgovornosti preduzeća .....	422
13.3. Društveno odgovorno donošenje odluka u malim i srednjim preduzećima .....	427
<b>Literatura .....</b>	<b>433</b>
<b>Skraćeni nazivi i oznake .....</b>	<b>445</b>
<b>Index pojmova .....</b>	<b>447</b>
<b>Popis tabela .....</b>	<b>463</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>457</b>
<b>Popis obrazaca .....</b>	<b>459</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>461</b>
<b>Prilozi .....</b>	<b>467</b>

## ■ Predgovor

Dinamično poslovno okruženje u kojem danas djeluju preduzeća, pod utjecajem brzih tehnoloških promjena, u velikoj mjeri se razlikuje od poslovnog okruženja preduzeća iz perioda industrijskog doba. Različitosti poslovnog okruženja ogledaju se kroz brze promjene i izazove koje su donijele i još uvijek donose informatičke tehnologije i globalno tržište.

U takvom poslovnom okruženju kompetentno upravljanje preduzećima posebno dolazi do izražaja, znajući da je vrijeme industrijskog doba uveliko prošlo, kada su preduzeća svoju konkurentnost zasnivala na materijalnim i finansijskim resursima.

Posljednjih decenija informatičko doba ili doba znanja, kako se sve češće naziva, nameće "znanje" kao ključni resurs za izgradnju konkurentne prednosti preduzeća. Kako i na koji način odgovoriti svim tržišnim izazovima danas predstavlja hronični problem menadžerima preduzeća.

Svrha pisanja ovog udžbenika ogleda se prevashodno u omogućavanju usvajanja novih znanja iz oblasti upravljanja malim i srednjim preduzećima, koja predstavljaju okosnicu razvoja privrede svake zemlje i ključnog generatora za otvaranje novih radnih mjesta. Prilikom kreiranja strukture ovog udžbenika autor je na osnovu dvadesetogodišnjeg iskustva vođenja preduzeća i nastavnog plana i programa odabrao najznačajnije teme koje pokrivaju područje upravljanja malim i srednjim preduzećima.

Dakle, knjiga je koncipirana tako da kroz trinaest poglavlja na jednostavan i razumljiv način omogući čitaocima da usvoje nova znanja o: 1) Značaju i ulozi malih i srednjih preduzeća za privrede razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine, 2) Rastu malih i srednjih preduzeća, 3) Modelima rasta preduzeća, 4) Strateškom i poslovnom planiranju u malim i srednjim preduzećima, 5) Upravljanju poslovnim funkcijama u malim i srednjim preduzećima, 6) Inovativnosti i preduzetništvu kao funkciji razvoja novih proizvoda, 7) Modelima razvoja novih proizvoda, 8) Osnovama finansijsko-računovodstvenih informacija potrebnim menadžerima malih i srednjih preduzeća, 9) Menadžmentu i menadžerskim funkcijama u malim i srednjim preduzećima, 10) Kompetencijama menadžera, 11) Obrazovanju, razvijanju kompeten-

tnosti i karijere menadžera, 12) Metodološkom pristupu izrade naučno-istraživačkog rada s aplikativnim primjerom, 13) Poslovnoj etici i društveno odgovornom ponašanju u malim i srednjim preduzećima.

Sve naprijed navedeno preporučuje ovaj udžbenik studentima prvog ciklusa studija, koji će im omogućiti da na jednostavan i efikasan način usvoje nova znanja o upravljanju malim i srednjim preduzećima.

Studentima drugog ciklusa studija dvanaesto poglavlje ovog udžbenika može poslužiti kao izvrstan vodič prilikom kreiranja i izrade naučno-istraživačkih projekata.

Također, ovaj udžbenik može pronaći svoje mjesto i u praksi, posebno kod menadžera u realnom sektoru, kako za unapređenje vlastitih kompetencija i kompetentnosti tako i za unapređenje kompetencija i kompetentnosti njihovih zaposlenika.

Zenica, septembar 2014.

Suvad Isaković

# Značaj i uloga malih i srednjih preduzeća za privrede razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine

## poglavlje

# 01

### ■ 1.1. Opis i ciljevi poglavlja

U ovom poglavlju se analizira pojmovno određenje preduzeća i preduzetništva, nakon čega se pristupa analiziranju uloge i značaja malih i srednjih preduzeća za ekonomije razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine.

Ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- pojmovnog određenja preduzeća i preduzetništva;
- kriterija prema kojima se razvrstavaju preduzeća u razvijenim zemljama i Bosni i Hercegovini;
- uloge i značaja malih i srednjih preduzeća u razvijenim zemljama i Bosni i Hercegovini;
- institucionalne podrške malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini;
- uvjeta i okruženja u kojem posluju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini u odnosu na razvijene zemlje.

### ■ 1.2. Definisanje preduzetništva i preduzeća

Korijeni preduzetništva organizovanog u formi današnjih preduzeća sežu u daleku prošlost, sve do 578. godine, kada je osnovano prvo preduzeće Kongo Gumi u Japanu. Iako preduzeća imaju desetine vijekova dugu tradiciju, jednu od najstarijih definicija preduzeća dao je francuski autor Kursel Senej (Courcelle Seneui) 1855. godine, objasnivši preduzeće kao: „Svaku ljudsku aktivnost koja koristi razne sile da bi ostvarila određeni cilj“.

Kabushiki Gaisha Kongo Gumi je najstarije porodično preduzeće u svijetu koje se bavi građevinarstvom. Četrnaest vijekova ovo preduzeće je specijalizovano za izgradnju budističkih hramova.

U SFRJ prvu definiciju socijalističkog preduzeća dao je Boris Kidrič, definišući preduzeće na sljedeći način: „Pojam socijalističkog preduzeća obuhvata proizvodno-komercijalnu ili čisto komercijalnu privrednu organizaciju, koja u sklopu socijalističke robne razmjene i na temelju njenih društvenih zakonitosti proizvodi i razmjenjuje robu - kao ekonomsko-pravni individuum u smislu zakonskih propisa države radnog naroda diktature proleterijata.“ (Kidrič, 1950:3)

U Zakonu o privrednim društvima Federacije BiH preduzeća su definisana kao: „Društvo je pravno lice koje samostalno obavlja privrednu djelatnost radi sticanja dobiti.“ Ovakva definicija privrednog društva u sebi sadrži četiri zakonska obilježja (Viligorac, Dizdar, 2000:8):

1. Privredno društvo je pravna osoba.
2. Privredno društvo samostalno obavlja djelatnost u pravnom prometu.
3. Privredno društvo je pravna osoba koja obavlja privrednu djelatnost.
4. Privredno društvo obavlja djelatnost radi sticanja dobiti.

Iz navedenih definicija možemo izvući zaključak da je preduzeće pravni subjekt registrovan kod nadležnih institucija sa ciljem obavljanja određenih poslovnih aktivnosti u okvirima zakona, čiji se rezultati poslovanja ogledaju kroz stvaranje nove vrijednosti.

Dakle, prethodnica uspostavljanja preduzeća je preduzetništvo, koje autori u svojim radovima različito definišu. Neke od definicija preduzetništva predstavljene su u Tabeli 1-1.

*Tabela 1-1. Definicije preduzetništva*

<b>Autor</b>	<b>Definicija</b>
Drucker (1985)	Preduzetništvo je čin inoviranja koji uključuje obdarivanje postojećih resursa novim kapacitetima generisanja imetka.
Stevenson (1985)	Preduzetništvo je proces kojim pojedinac traži i koristi prilike, bez obzira na resurse koje trenutno kontroliše.
Gartner (1988)	Preduzetništvo je osnivanje organizacija, proces pomoću kojeg nastaju nove organizacije.
Timmons (1997)	Preduzetništvo je način razmišljanja, zaključivanja i djelovanja, koji je upravljani prilikama, holističkim pristupom i uravnoteženim vodstvom.
Venkataraman (1997)	Preduzetništvo se bavi time kako, s kim i s kojim posljedicama se otkrivaju, kreiraju i koriste prilike za stvaranje budućih dobara i usluga.

Izvor: Landström, H., „Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research“, Springer Science, Boston, 2005:27.

Definicije preduzetništva navedene u Tabeli 1-1., iako potječu od različitih autora, imaju određene sličnosti, koje se ogledaju kroz ključne faktore neophodne za uspostavljanje preduzeća. Naime, inovativnost i kreativnost u okvirima uspostavljanje-



nih procesa omogućavaju pretvaranje ideja u konkretne poslovne aktivnosti usmjerene na zadovoljavanje potreba potrošača.

Na osnovu iznesenih definicija, preduzetništvo možemo definisati kao proces u okviru kojeg pojedinac ili grupa identifikuje ideju, planira i implementira je u praksi s namjerom ostvarivanja pojedinačnog ili zajedničkog interesa.

Ključni generator poslovnih aktivnosti u preduzeću je preduzetništvo. Međutim, preduzetništvo nije moguće inicirati i razviti bez preduzetnika.

Pojam „Preduzetnik“ odnosno „Enterprenuer“ je originalna francuska riječ koja je prvi put napisana u rječniku 1437. godine i označava „osobu koja svojim aktivnostima ostvaruje cilj“ (Landström, 2005:24).

Iako postoje mnogobrojne definicije „Preduzetnika“, navest ćemo samo one koje na najslikovitiji način opisuju osobu koja svojim aktivnostima pokreće preduzetništvo (Landström, 2005:32).

- Schumpeter (1934): „Preduzetnik je inovator koji uvodi nove kombinacije resursa.“
- Cole (1959): „... pojedinac ili grupa pojedinaca koji iniciraju, održavaju ili proširuju profitno orijentisanu poslovnu jedinicu za proizvodnju ili distribuciju ekonomskih dobara i usluga.“
- Shapero (1975): „Preduzetnik preduzima inicijative, organizuje društvene i ekonomske mehanizme i prihvata rizik neuspjeha.“
- Brockhaus (1980): „... većinski vlasnik i menadžer poslovnog poduhvata.“

Preduzetništvo predstavlja proces u okviru kojeg pojedinac ili grupa identifikuje ideju, planira i implementira je u praksi s namjerom ostvarivanja pojedinačnog ili zajedničkog interesa.

Prema Kuratku, preduzetništvo predstavlja veoma dinamičan proces koji zahtijeva ogromnu energiju i strast prema stvaranju i provođenju novih ideja i kreativnih rješenja. Osnovni elementi preduzetničkog procesa obuhvataju:

- spremnost da se preuzme poslovni rizik,
- sposobnost da se okupi izvrstan tim,
- kreativnost neophodnu da se iskoriste potrebni resursi,
- sposobnost i vještine da se napiše dobar biznis plan,
- vizionarsku sposobnost za prepoznavanje prilike tamo gdje je drugi ne vide ili su neodlučni da je prepoznaju.

Preduzetnički proces je kompleksan poduhvat, preduzet od osoba koje žive u specifičnim kulturnim i društvenim uvjetima, ujedno i kompleksan poduhvat na koji utječu mnogi faktori, uključujući preovladavajuće stavove u okviru društva, stopu aktivnosti i vrstu dostupnih prilika, kao i očekivanja rasta preduzetnika (Xavier, et al. 2013).

Posmatrajući kroz magloviti predio, potencijalni preduzetnik prepoznao je moguću „poslovnu priliku“ za njegov biznis. Međutim, magla je bila mjestimično gusta, zbog čega nije bio siguran da li je to prava „poslovna prilika“ ili nije. Razmišljajući i maštajući o „poslovnoj prilici“ i budućem uspjehu, odlučio je sačekati da se magla podigne, kako bi bio siguran da je to prava prilika za njegov biznis.

Nakon određenog vremena, magla je u potpunosti nestala, pogledavši prema mjestu na kojem se nalazila „poslovna prilika“, u prvi tren, lice preduzetnika se ozarilo od radosti i zadovoljstva, jer to je bila prava „poslovna prilika“ koju je dugo vremena čekao. Nakon što su se emocije smirile, potencijalni preduzetnik krenuo je prema „poslovnoj prilici“. Kada je došao u njenu neposrednu blizinu, njegovo se lice namrgodi, a hladna studen oko srca mu se razli.

Pored poslovne prilike već je sjedio neko drugi.

### 1.3. Kriteriji klasifikacije preduzeća

Kako bi vladine i nevladine agencije vršile jednostavniju statističku obradu podataka prilikom analize makroekonomskih pokazatelja države i u druge administrativne svrhe, u svijetu se primjenjuju klasifikacije preduzeća prema:

1. statičkim kriterijima, određuju se prema veličini preduzeća;
2. funkcijskim kriterijima, određuju se prema načinu obavljanja transformacionog poslovnog procesa;
3. institucionalnim kriterijima, određuju se prema pravnom obliku organizovanja preduzeća.

#### 1.3.1. Podjela preduzeća prema statičkim kriterijima

Statički kriteriji posmatraju preduzeća s aspekta mjerljivih ekonomskih pokazatelja kao što su: vrijednost imovine, ukupan godišnji prihod preduzeća, obim realizovane proizvodnje tokom jedne godine, tehnička opremljenost i broj zaposlenih.

Kao najčešći primjenjivani kriterij za definisanje preduzeća koristi se pokazatelj broja zaposlenih. Ovaj kriterij prevashodno se primjenjuje jer je jednostavno mjerljiv, transparentan, otporan je na inflaciju, ne predstavlja poslovnu tajnu u preduzeću, zbog čega je dostupan kod svih preduzeća. Nedostatak ovog pokazatelja ogleda se u činjenici da prilikom komparacija efikasnosti preduzeća prema industrijama on može navesti na pogrešne zaključke.

Statički kriteriji prema veličini dijele preduzeća na:

- mikropreduzeća,
- mala preduzeća,
- srednja preduzeća,
- velika preduzeća.

U koju grupu spadaju preduzeća, zavisi od njihove veličine koja se procjenjuje primjenom sljedećih faktora: broj zaposlenih, ukupan godišnji prihod, aktiva i dionički kapital.

Prije nego je Evropska komisija pojmovno razgraničila kriterije za podjelu između preduzeća, u evropskim zemljama postojale su različite osnove za podjelu između preduzeća. Tako su u Njemačkoj mala preduzeća brojala do 50 zaposlenika, dok su srednja preduzeća brojala do 500 zaposlenika, u Velikoj Britaniji u mala preduzeća ubrajala su se ona preduzeća koja imaju do 200 zaposlenika, za razliku od Belgije u kojoj je ta granica bila ispod 100 zaposlenika. Definiciju malih preduzeća među prvima dao je Bolton Report 1971. godine (prema Carter, Jones, 2006:8), određivši kriterije prema kojima se svrstavaju mala preduzeća:

- nezavisna, nisu dio većeg preduzeća,
- upravljana na lični način, jednostavna menadžment struktura,
- relativno mali udio na tržištu, ova preduzeća su cjenovni sljedbenik.

Skraćeni naziv SMEs (small and medium enterprise) za mala i srednja preduzeća koristi se u zemljama EU i od strane međunarodnih organizacija kao što su Svjetska banka (World Bank), Ujedinjeni narodi (UN) i Svjetska trgovinska organizacija (WTO), dok se skraćenica SMB-s (small and medium business) koristi u SAD-u.

U SAD-u definiciju za mala i srednja preduzeća (SMB-s) odredila je agencija Federalne vlade za pomoć malim preduzećima (Small Business Administration SBA). Preduzeća koja imaju za cilj da koriste vladin program pomoći za SMB-s moraju ispunjavati standarde koje je odredila Vladina agencija SBA u Zakonu o standardnoj veličini malih i srednjih preduzeća (SMB).

Small Business Administration SBA Vladina agencija u SAD za pomoć i podršku razvoja malog i srednjeg biznisa (Small Business Administration SBA) osnovana je 30. 06. 1953. godine. Međutim, svrha i misija ove agencije ima daleko dalje korijene, od 1932. godine kada se zvala Reconstruction Finance Corporation. Ove činjenice nam govore, u stvari, koliko je duga tradicija SAD u podršci razvoju malog i srednjeg preduzetništva.

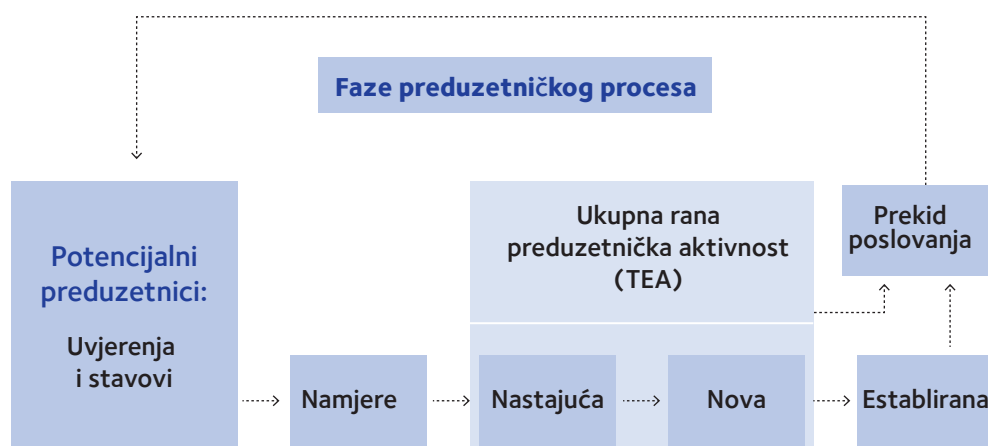
Izvor: Schane, S., „Economic Development Through Entrepreneurship“, Edward Elgar Publishing Ltd, 2005:129.

Naime, pripadnost malim i srednjim preduzećima u SAD-u uvjetovana je sljedećim kriterijima:

- vlasništvo i kontrola nad preduzećem nalazi se u rukama vlasnika;
- po obimu prometa, preduzeće mora biti malo u poređenju s najvećim preduzećima u istoj industriji poslovanja;
- poslovi preduzeća po svojoj prirodi su lokalnog karaktera;
- pribavljanje kapitala je u domenu vlasnika ili grupe vlasnika preduzeća.

GEM posmatra preduzetništvo kao proces koji obuhvata različite faze, od namjere za započinjanje biznisa, do pokretanja biznisa, vođenja novoosnovanog ili etabliranog preduzeća do prekida poslovanja. Ovakvo posmatranje preduzetništva kao višefaznog procesa je korisno za procjenu stanja preduzetništva u različitim fazama.

Preduzetnički proces započinje sa identifikovanjem potencijalnih preduzetnika – onih pojedinaca koji vjeruju da posjeduju sposobnosti za započinjanje biznisa, koji uviđaju preduzetničke prilike, i koji ne bi bili obeshrabreni strahom od neuspjeha. Namjere za započinjanje biznisa, pojedinih potencijalnih preduzetnika, mogu biti potpomognute percepcijom društva o preduzetnicima, njihovim statusom u društvu, i time koliko mediji pozitivno predstavljaju preduzetnike. Preduzetnički proces i GEM operativne definicije prikazani su na Slici 1.



Izvor: Umihanić, Isaković, Omerović, Inovacije i preduzetnička aktivnost zemalja Zapadnog Balkana u doba recesije promatrana kroz prizmu GEM indikatora, Kriza i inovacije kroz prizmu preduzetništva, Podgorica, 2014.

Slika 1-1. Preduzetnički proces i GEM operativne varijable

Kao što je moguće uočiti sa slike, nakon odluke pojedinca da uđe u preduzetničku aktivnost osoba ulazi u fazu nastajuće preduzetničke aktivnosti, a ukoliko nastajući biznisi opstanu na tržištu, nakon 3 mjeseca prelaze u sljedeću fazu vlasnika/ menadžera novih biznisa. Pokazatelji vlasnika nastajućih i novih biznisa zajedno čine pokazatelj ukupne rane preduzetničke aktivnosti (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity - TEA) jedne zemlje, kao glavnog pokazatelja GEM istraživanja.

Etabrirani preduzetnici su vlasnici/ menadžeri poslovnih poduhvata koji postoje više od tri i pol godine. Pored vlasnika etabliranih biznisa, važno je uzeti u obzir i preduzetnike koji su prekinuli poslovanje, jer ove dvije kategorije predstavljaju resurs za druge preduzetnike (naprimjer, kroz pružanje finansijske, mentorske, savjetodavne ili druge vrste podrške). Osim toga, bivši preduzetnici mogu ponovo ući u preduzet-

ništvo ili se mogu pridružiti etabliranim preduzećima, gdje će svoje preduzetničke ambicije ostvariti kao zaposlenici.

Kako bi se unificirali kriteriji za podjelu preduzeća u zemljama EU, provedena je široka rasprava između Komisije, država članica EU, poslovnih organizacija i eksperata. Tako je Komisija 2003. godine usvojila kriterije za podjelu preduzeća, kako je predstavljeno u Tabeli 1-2. Podjela preduzeća prema kriterijima navedenim u Tabeli 1-2. predstavlja veoma značajan alat, na osnovu kojeg se jasno mogu mjeriti makroekonomski pokazatelji koji nastaju kao posljedica aktivnosti preduzeća u zemljama EU. Jedinstvenim definisanjem kriterija za podjelu preduzeća olakšava se provođenje programa podrške u razvoju malih i srednjih preduzeća u zemljama EU. Ovakav način definisanja preduzeća nije konačan, jer Evropska komisija je spremna u budućnosti, ukoliko to budu promjene nalagale, postojeće kriterije redefinisati.

Tabela 1-2. Kriteriji za podjelu preduzeća u EU

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenika	Godišnji obrt	Ukupan bilans uspjeha
Srednja preduzeća	< 250	≤ € 50 mil. (u 1996. € 40 mil.)	≤ € 43 mil. (u 1996. € 27 mil.)
Mala preduzeća	< 50	≤ € 10 mil. (u 1996. 7 mil.)	≤ € 10 miliona (u 1996. 27 mil.)
Mikropreduzeća	< 10	≤ € 2 miliona (ranije nedefinisano)	≤ € 2 mil. (ranije nedefinisano)

Izvor: Prilagođeno prema: The new SME definition, European Commission, 2003:14.

Dakle, ključni indikatori za definisanje preduzeća u zemljama EU su: broj zaposlenih, godišnji obrt i ukupan bilans uspjeha. Veličina navedenih indikatora posmatra se na godišnjem nivou.

Prema OECD definiciji (OECD SME, 2005:17), mala i srednja preduzeća definišu se prema broju zaposlenika, Tabela 1-3. Iako su preduzeća definisana prema određenom broju zaposlenika, definicija OECD-a dozvoljava zemljama da u skladu sa svojim poslovnim okruženjem pomjeraju granicu broja zaposlenih.

Tabela 1-3. Kriteriji za podjelu preduzeća prema OECD standardima

Preduzeće	Broj zaposlenika
Mikro	1 - 19
Malo	20 - 99
Srednje	100 - 299
Veliko	≥ 300

Izvor: Levy, I. M. Powel, Ph. Strategis for growth SMEs: the role of information systems

*Statički kriteriji za podjelu preduzeća u BiH.* Bosna i Hercegovina nema usvojenu jedinstvenu definiciju MSP, tako da entiteti koriste različite kriterije za definisanje malih i srednjih preduzeća kako je navedeno u Tabeli 1-4.

Tabela 1-4. Kriteriji za podjelu preduzeća u BiH

Kriterij	Mala preduzeća		Srednja preduzeća	
	FBiH	RS	FBiH	RS
Maksimalan bilans stanja u milionima KM	4	2	30	10
Maksimalan promet u milionima KM	4	4	40	20
Broj zaposlenih	< 50	< 50	< 250	< 250

Izvor: Zakon o podsticanju razvoja MSP («Sl. gl. RS», br. 64/02) i Zakon o poticanju razvoja male privrede («Sl. list Federacije/BiH», br. 19/06)

*Statički kriteriji za podjelu preduzeća u Japanu.* Podjela preduzeća u Japanu vrši se prema kriterijima djelatnosti preduzeća i broju zaposlenih kako je predstavljeno u Tabeli 1-5.

Tabela 1-5. Kriteriji za podjelu prema djelatnosti preduzeća u Japanu

Djelatnost	Broj zaposlenika za mala i srednja preduzeća	Broj zaposlenika za mikropreduzeća	Godišnji prihod mil/yen
Proizvodnja	< 300	< 20	< 300
Veleprodaja	< 100	< 5	< 100
Maloprodaja	< 50	< 5	< 50
Usluge	< 100	< 5	< 50

Izvor: White Paper on Small and Medium enterprise in Japan, 2013:17.

*Statički kriteriji za određivanje malih i srednjih preduzeća u SAD.* Vladina agencija SBA (Small Business Administration) definisala je mala i srednja preduzeća razmatrajući ekonomske karakteristike preduzeća koje obuhvataju industrijsku strukturu, uključujući stepen konkurencije, prosječnu veličinu preduzeća, početne troškove, barijere ulaska u granu i broj kompanija po veličini u grani industrije. Pored navedenog, SBA razmatra tehnološke promjene, konkurenciju u drugim industrijama, trendove rasta, historijsku aktivnost unutar industrije, jedinstvene faktore koji se javljaju u industriji a koji mogu razdvojiti mala preduzeća od drugih preduzeća, kao i perspektive njihovih poslovnih programa i utjecaja tih programa od drugih veličina i standarda. Tako Office of Advocacy u svrhu istraživanja definiše SME kao nezavisna preduzeća koja imaju manje od 500 zaposlenih.

Tabela 1-6. Kriteriji podjele preduzeća u SAD

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenika
Srednje preduzeće	1- 499
Malo preduzeće	1 -19
Bez zaposlenika	Samo vlasnik

Izvor: David, F., Anthony., J. Beyond Microfinance: Getting Capital to Small and Medium Enterprises to Fuel faster Development, The Brookings Institution, Policy Brief No 159, 2007:2.

Za razliku od drugih zemalja, SAD nemaju jedinstvene kriterije za razvrstavanje preduzeća u nekom dugom roku. Naime, zavisno od tržišnih dešavanja veoma često SBA mijenja kriterije kako bi određene djelatnost ili grane industrije stavila u programe podsticaja.

### 1.3.2. Podjela preduzeća prema funkcijskim kriterijima

Funkcijski kriteriji posmatraju preduzeće s aspekta pokazatelja same funkcije preduzeća, kao što je djelatnost preduzeća. Po osnovu funkcijskih kriterija, odnosno transformacionom osnovu svojih poslovnih aktivnosti preduzeća se dijele na:

- proizvodna preduzeća,
- trgovačka preduzeća,
- uslužna preduzeća.

*Proizvodna preduzeća.* Ova preduzeća obavljaju svoju poslovnu aktivnost transformacijom inputa kroz proizvodni proces, stvarajući output koji je obogaćen dodatnom vrijednošću dajući mu konačan oblik proizvoda, čime se stiču uvjeti da se isti stavi u funkciju zadovoljenja potreba potrošača. Proizvodna preduzeća karakteriše pojavni oblik njihovog rezultata rada „koji u sebi sadrži najmanje tri komponente: fizičke robe, usluge i ideje“ (Kotler, 2001:10).

Dakle, proizvodna preduzeća karakterišu proizvodni procesi, tehnologija i oprema, koji su stavljani u funkciju zadovoljenja potreba potrošača.

*Trgovačka preduzeća.* Trgovačka preduzeća javljaju se kao krajnji posrednici, odnosno kanal distribucije između proizvođača i kupaca krajnje potrošnje. U lancu robne razmjene, trgovačka preduzeća doprinose dodanoj vrijednosti proizvoda, omogućavajući kupcima jednostavnu dostupnost proizvoda i vizuelizaciju ključnih karakteristika proizvoda.

*Uslužna preduzeća.* Za razliku od proizvodnih preduzeća, uslužna preduzeća obavljaju svoju djelatnost kroz proces transformacije svojih poslovnih aktivnosti koje omogućavaju ili obogaćuju kupcima korištenje proizvoda. Razlika između proizvoda i usluga ogleda se u tome što su usluge: neopipljive, neodvojive, raznovrsne i prolazne za razliku od proizvoda (Kotler, 2001:10).

### 1.3.3. Podjela preduzeća po osnovu vlasničkog pravnog oblika

Prema vlasničkoj svojini, odnosno vlasništvu kapitala, preduzeća se dijele na: privatnu svojinu, državnu svojinu, mješovitu svojinu i zadružnu svojinu. Institucionalni kriteriji posmatraju preduzeća s aspekta vlasništva, odnosno po osnovu pravnog oblika preduzeća. Zakon o privrednim društvima Federacije BiH («Sl. novine», broj: 23/99) preduzeća prema pravnom obliku dijeli na sljedeće vrste:

1. društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću,
2. komanditno društvo,
3. dioničko društvo,
4. društvo s ograničenom odgovornošću.

*Društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću,* u sebi sadrži dvije specifične karakteristike koje određuju ovo društvo. Naime, društvo s neograničenom solidarnom

odgovornošću osnivaju najmanje dvije osobe koje mogu imati domaće ili strano porijeklo. Članovi društva za obaveze društva sa solidarnom odgovornošću prema trećim osobama odgovaraju imovinom društva i svojom vlastitom imovinom (Vilgorac, Dizdar, 2000:141).

*Komanditno društvo*, definisano je u Zakonu o privrednim društvima Federacije BiH kao: „Društvo u kojem jedan ili više članova odgovara za obaveze društva neograničeno solidarno sa cjelokupnom svojom imovinom (komplementari), a jedan ili više članova odgovara za obaveze društva samo do iznosa njihovih uloga upisanih u sudski registar (komanditori) je komanditno društvo“.

*Dioničko društvo*, jeste društvo čiji je kapital podijeljen na dionice. Ovaj vid organizovanja privrednog društva vuče korijene iz daleke prošlosti, kada su se vlasnici kapitala udruživali u cilju ostvarivanja zajedničkih poslovnih poduhvata. U ovom obliku privrednog organizovanja ulagači odgovaraju za obaveze društva prema trećim osobama samo do nivoa upisanog kapitala, odnosno ne odgovaraju svojom vlastitom imovinom.

*Društvo s ograničenom odgovornošću*, jeste društvo čiji je kapital podijeljen na udjele. U praksi ovaj vid organizovanja preduzeća zastupljen je najčešće kao društvo koje ima samo jednog osnivača i manjim iznosom obrtnog kapitala. Na ovaj vid pravnog organizovanja uglavnom se odlučuju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini. Karakteristika ovog vida organizovanja privrednog društva u pogledu odgovornosti vlasnika kapitala prema trećim osobama je isključivo do iznosa upisanog kapitala.

Privredna i svaka druga djelatnost koja nije zakonom zabranjena može se obavljati u obliku obrta koji podrazumijeva samostalno i trajno obavljanje dopuštenih i registrovanih kod nadležnih institucija djelatnosti u cilju ostvarivanja profita. Zakon o obrtu iz 2002. godine, između ostalog, obrtom je definisao i obavljanje kućne radinosti (Jevtić, 2004).

## ■ 1.4. Uloga malih i srednjih preduzeća

Mala i srednja preduzeća u razvijenim zemljama predstavljaju generator privrednog rasta koji se ogleda kroz: otvaranje novih radnih mjesta, podsticanje brzih tehnoloških promjena zasnovanih na neprestanoj zdravoj i kreativnoj konkurenciji, raznovrsnost ponude roba i usluga, kreiranje novih potreba potrošača i zadovoljavanje istih.

Mala i srednja preduzeća u zemljama u tranziciji nisu još uvijek u mogućnosti da svoj pokretački utjecaj ubrizgaju u privredni razvoj zemlje. Razloga za to je mnogo, međutim, ako se prisjetimo, ne tako davno u svim sadašnjim tranzicijskim zemljama mala i srednja preduzeća nisu ni postojala ili su obavljala samo male i beznačajne djelatnosti. Dakle, historija preduzetništva u tranzicijskim zemljama je veoma kratka, što ima za posljedicu mnogobrojne poteškoće pred kojima se nalaze mala i srednja preduzeća.



Naime, veliki državni sistemi i grupacije bili su generator razvoja socijalističkih zemalja i glavno utočište radno sposobnih stanovnika. U okruženju socijalističkog samoupravljanja koje je veoma dugo trajalo, preduzetnički duh pojedinaca nije imao uvjete za pretakanje poslovnih ideja u djelo. Kao posljedicu takvog okruženja, danas, prekobrojni zaposleni u velikim preduzećima koja nisu privatizirana, predstavljaju glavnu preokupaciju vlada zemalja u tranziciji, zbog čega se i nadalje ne posvećuje dovoljna pažnja podsticanju preduzetništva i razvoju malih i srednjih preduzeća.

Spor rast malih i srednjih preduzeća u zemljama u tranziciji negativno utječe na razvijanje preduzetništva, samozapošljavanja, razvoj tržišta, promjenu vlasničke strukture, brže i jednostavnije zadovoljenje potreba potrošača, izgradnju infrastrukturnih objekata itd. Značajniji podstrek razvoju malih i srednjih preduzeća u tranzicijskim zemljama Zapadnog Balkana počeo se dešavati 2003. godine, kada je donesena zajednička deklaracija i usvojena „Solunska agenda“ za Zapadni Balkan, čime su zemlje potpisnice prihvatile „povelju za mala preduzeća“ (European Charter for Small Enterprises).

*Tabela 1-7. Komparacija malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća*

<b>Mala i srednja preduzeća</b>	<b>Velika preduzeća</b>
Tržišna prilagodljivost promjenama	Profesionalna organizaciona struktura
Direktan kontakt s kupcima	Veoma često profesionalni menadžeri
Direktan kontakt sa zaposlenicima	Delegiranje autoriteta i odgovornosti
Fokusiranje na tržišne niše	Reaguju brže nego MSP
Kratak kanal upravljanja	Ostvaruju ekonomiju obima
Teško pribavljanje kapitala	Brže dolaze do kapitala
Male investicije u opremu i tehnologiju	Velike investicije u opremu i tehnologiju

Iz Tabele 1-7. jasno uočavamo razlike između MSP i velikih preduzeća, od kojih se u praksi posebno ističe fleksibilnost MSP da se prilagode promjenama na tržištu. Međutim, iako fleksibilna, MSP za razliku od velikih preduzeća veoma su osjetljiva na nedostatak kapitala, zbog činjenice da znatno teže dolaze do kapitala na tržištu novca i ovaj nedostatak u najčešćim slučajevima MSP dovodi pred bankrot. Ovakva tvrdnja se pokazala na primjeru malih i srednjih preduzeća u EU koja su kontinuirano gubila radna mjesta nastankom ekonomske krize 2008. godine sve do 2012. godine, za razliku od velikih preduzeća koja su nakon prvog ekonomskog udara 2008/2009. zaustavila gubljenje radnih mjesta i nastavila s otvaranjem novih radnih mjesta.

Bez obzira na činjenicu o procentualnom učešću malih i srednjih preduzeća u BDP-u, broju zaposlenih i drugim značajnim vidovima njihovog doprinosa društvu, ekonomija jedne zemlje ne može se zasnivati isključivo na njima. Ovakav pristup ulozu malih i srednjih preduzeća pod mentorstvom stručnjaka razvijenih zemalja prihvatile su vlasti tranzicijskih zemalja u okviru kojih spada i Bosna i Hercegovina, zbog čega se velikodušno radilo na razgradnji velikih privrednih sistema u procesu privatizacija s ciljem njihovog pretvaranja u mala i srednja preduzeća.

Na ovaj način, veliki privredni sistemi su razgrađeni a od njih nikada nisu uspostavljena uspješna mala i srednja preduzeća, što je bio cilj stranih mentora i vlasti tranzicijskih zemalja. Očito je da se ovakvim odlukama rukovodilo samo jednim dijelom privredne strukture u kojoj svakako mala i srednja preduzeća zauzimaju značajno mjesto, međutim, potpuno je zanemarena činjenica da su privredi svake zemlje, pored malih i srednjih preduzeća, neophodni veliki privredni sistemi koji nastupaju na globalnom tržištu i na taj način omogućavaju malim i srednjim preduzećima da se dijelom razvijaju pored njih na domaćem tržištu a dijelom na međunarodnom tržištu.

Nažalost, danas u Bosni i Hercegovini nemamo uspješnih velikih kompanija, jer su pogrešnim pristupom privatizaciji uništene a njihovo mjesto na tržištu zauzele su strane globalne kompanije, što je, kako se može zaključiti, i bio krajnji cilj stranih mentora u tranzicijskim zemljama.

Mala i srednja preduzeća imaju svojih prednosti, ali imaju i svojih nedostataka od kojih su neki predstavljeni u Tabeli 1-8.

*Tabela 1-8. Prednosti i nedostaci malih i srednjih preduzeća*

<b>Prednosti malih i srednjih preduzeća</b>	<b>Nedostaci malih i srednjih preduzeća</b>
Veoma brzo spoznaju i zadovoljavaju potrebe potrošača.	Visok nivo ranjivosti na promjene državnih regulativa.
Izrazita fleksibilnost prema promjenama na tržištu.	Niske barijere ulaska u biznis.
Efikasnije iskorištavanje svih resursa preduzeća.	Nizak rejting kod obezbjeđenja izvora finansiranja.
Brže donošenje poslovnih odluka.	Ograničenost u pogledu ljudskih resursa.
Fleksibilnost upravljanja zalihama.	Mala ekonomija obima i ekonomija širine.
Niski troškovi poslovanja.	Zbog finansijskih i ljudskih resursa, ograničenost investiranja u razvoj.
Brzo generišu nova radna mjesta.	Zbog finansijskih resursa, ograničen nastup na globalnom tržištu.

Izvor: Prilagođeno dijelom prema: Dostić, M., Menadžment malih i srednjih preduzeća, EF Sarajevo, 2003:35-37.

Iako postoji veliki broj argumenata na strani malih i srednjih preduzeća, postoji i veliki broj njihovih slabosti, potrebno je znati da su ekonomiji svake zemlje potrebna kako mala i srednja preduzeća, tako i velika preduzeća.

## 1.5. Značaj malih i srednjih preduzeća za privrede razvijenih zemalja

Mikro, mala i srednja preduzeća su veoma važna sa socijalnog i ekonomskog aspekta, jer ona čine 99% svih preduzeća u EU i zapošljavaju oko 65 miliona zaposlenika. U zemljama EU u malim i srednjim preduzećima broj zaposlenih radnika je približno isti kao u SAD ili Japanu. Mala i srednja preduzeća u značajnoj mjeri generišu inovacije i preduzetništvo koje su, kako navodi Schumpeter (prema Cason, 2003:223), „glavni pokretač ekonomskog razvoja“ u kreiranju novih radnih mjesta.

Preduzetništvo kao pojam prvi je predstavio francuski ekonomist Richard Cantillon 1734.

Hobham ističe (2001., prema Erić et al. 2012:18) da, u poređenju s velikim preduzećima, MSP su znatno radno intenzivnija zbog čega utječu na smanjivanje distribucije dohotka. Ova vrsta preduzeća pristupačnija su za kreiranje radnih mjesta siromašnijim slojevima društva. U zemljama u razvoju MSP doprinose efikasnijoj alokaciji resursa, tako što primjenjuju radno intenzivne proizvodne metode, čime obezbjeđuju uspostavljanje ravnoteže između veće raspoloživosti radne snage i nedostatka kapitala. MSP, također, potiču kreiranje sistemskih proizvodnih kapaciteta apsorbujući proizvodne resurse na svim nivoima u privredi i doprinoseći stvaranju dinamičnih i elastičnih proizvodnih sistema u kojima su mala i velika preduzeća međusobno povezana. U poređenju s velikim preduzećima, MSP su geografski ravnomjernije raspoređena, čime doprinose razvoju i difuziji preduzetničkih ideja i vještina i smanjenju ekonomskih razlika između urbanih i ruralnih područja.

### 1.5.1. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu EU

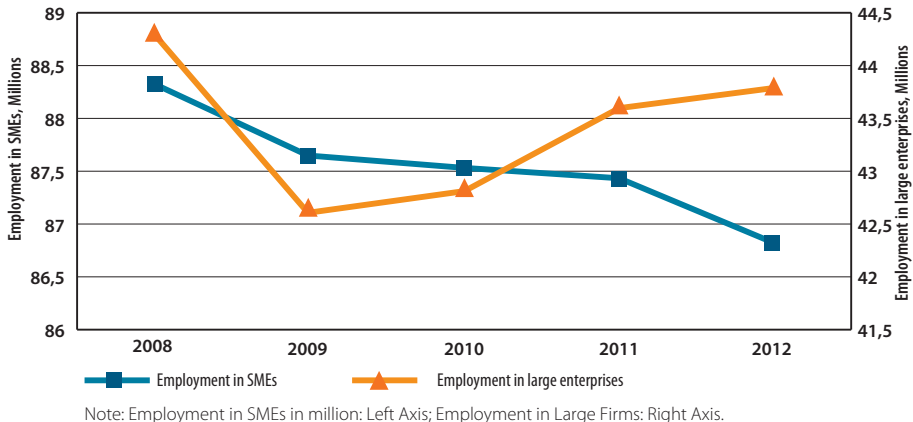
U EU nalazi se više od 20 miliona malih i srednjih preduzeća koja zapošljavaju približno 86,8 miliona zaposlenika, što predstavlja 66,5% postojećih radnih mjesta u 2012. godini. Ona su sposobna da identifikuju nove potrebe kako potrošača, tako i industrije te njihov potencijal da apsorbuju nove tehnologije, doprinose nauci i lokalnom razvoju, omogućavajući dosezanje postavljenih ciljeva Evropskog vijeća u Lisabonu. Na Tabeli 1-9. predstavljeni su pokazatelji za 2012. godinu o broju preduzeća i njihovom učešću u stvaranju dodatne vrijednosti.

Tabela 1-9. Struktura preduzeća prema veličini i ostvarenoj dodatnoj vrijednosti u EU

	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
Broj preduzeća						20.399.291
%	92,1%	6,6%	1,1%	99,8%	0,2%	100%
Broj zaposlenih						130.601.730
%	28,7%	20,5%	17,3%	66,5%	33,5%	100%
Ostvarena dodatna vrijednost, mil. eura						5.891.309
%	21,1%	18,3%	18,3%	57,7%	42,3%	100%

Izvor: Preuzeto iz Annual Report On European SMEs 2012/2013, prema Eurostat, National Statistical Office, DIW econ, London conomics.

Kako je predstavljeno u Tabeli 1-9., nedvosmisleno je uočljiv značaj malih i srednjih preduzeća u zemljama EU, posebno s aspekta broja radnih mjesta i stvorene dodatne vrijednosti. Međutim, od nastanka ekonomske krize 2008. godine do 2012. godine trendovi gubitka radnih mjesta su veoma karakteristični. Naime, iako velikih preduzeća u EU ima 0,2% u odnosu na ukupan broj preduzeća, u 2009. godini velika preduzeća su izgubila 1,7 miliona radnih mjesta, za razliku od malih i srednjih preduzeća koja su izgubila 677.000 radnih mjesta (Annual Report on EU 2012/2013:16). Na Slici 1-2. predstavljeni su pokazatelji kretanja radnih mjesta u preduzećima EU u periodu 2008/2012.



Note: Employment in SMEs in million: Left Axis; Employment in Large Firms: Right Axis.

Izvor: Preuzeto iz Annual Report On European SMEs 2012/2013, prema Eurostat, National Statistical Office, DIW econ, London economics.

Slika 1-2. Broj radnih mjesta u EU u periodu 2008/2012.

Iako su velika preduzeća u EU izgubila znatno više radnih mjesta u odnosu na mala i srednja preduzeća, vidimo da su velika preduzeća od 2009. godine kontinuirano otvarala nova radna mjesta, za razliku od malih i srednjih preduzeća koja od 2008. godine kontinuirano bilježe gubitak radnih mjesta. Očito je da je ekonomska kriza u prvi mah značajnije pogodila velika preduzeća, ali ona su se veoma brzo oporavila i nastavila generisati nova radna mjesta, za razliku od malih i srednjih preduzeća.

Uvažavajući značaj malih i srednjih preduzeća za privredu evropskih zemalja, u Lisabonu je 2000. godine donesena Povelja EU o malom preduzetništvu. Poveljom je definisano deset ključnih područja, sa ciljem unapređivanja razvoja malog preduzetništva, kako slijedi:

1. *Obrazovanje i obuka u oblasti preduzetništva*, na svim nivoima obrazovanja, uključujući i visoko obrazovanje;
2. *Jeftinije i brže pokretanje preduzeća*, kroz pojednostavljene procedure;
3. *Kvalitetnije zakonodavstvo i propisi*, putem ocjene propisa u smislu njihovog efekta na male firme i, kada je to moguće, pojednostavljenje ili uklañanje svih obaveza nametnutih malim i srednjim preduzećima;

4. *Dostupnost vještina*, kojima se omogućava institucijama za obuku da usmjere kurseve obuke na razvoj umijeća potrebnih za mala i srednja preduzeća;
5. *Poboljšavanje on-line pristupa*, da bi se smanjili troškovi i povećala efikasnost malih i srednjih preduzeća koja saraduju s vladom;
6. *Bolje iskorištavanje jedinstvenog tržišta*, kroz kontinuirani napredak ukloniti barijere trgovini i osigurati lojalnu konkurenciju na unutrašnjem tržištu;
7. *Oporezivanje i pribavljanje finansija*, kojim se podržavaju investicije u mala preduzeća kroz osiguranje povoljnih poreskih i regulacionih sistema, posebno da se njima nagrađuje uspjeh;
8. *Jačanje tehnoloških kapaciteta malih preduzeća*, kako bi se osigurala sposobnost pristupa i primjene tehnologije koja im je potrebna;
9. *Uspješni modeli e-biznisa (elektronskog poslovanja) i vrhunska podrška malim biznisima*, da bi se podstakla i da bi im se omogućilo da maksimalno iskoriste nove mogućnosti u toj oblasti;
10. *Razvijanje jačeg i efikasnijeg zastupanja malih preduzeća*, na nivou EU i države, kako bi kreatori politike bili u potpunosti svjesni interesa malih preduzeća.

Ekonomski značaj malih i srednjih preduzeća ogleda se kroz njihov doprinos generisanju dodane vrijednosti u kojoj, u zemljama EU, participiraju sa 57,6%, za razliku od velikih preduzeća koja to čine sa 42,4%. Ako se uzme u obzir činjenica da mala i srednja preduzeća imaju ograničenja u pogledu angažovanja finansijskih sredstava u odnosu na velika preduzeća, zaključujemo da je njihov doprinos dodatnoj vrijednosti veoma značajan.

### 1.5.2. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu Japana

Mala i srednja preduzeća u Japanu prvi put su definisana u vladinim dokumentima 1910. godine. Nakon toga se 1963. godine vrši redefinisane malih i srednjih preduzeća koje je određeno članom 154. Zakona o malim i srednjim preduzećima. Dopuna ovog zakona napravljena je 1999. godine, postavljajući dva kriterija: visinu kapitala i broj zaposlenih, kako je predstavljeno u Tabeli 1-9. Tradicija Japana u biznisu seže više od 1400 godina zbog čega i danas japanska vlada i država kao cjelina praktično žive za SME-s, dijele njihovu sudbinu na razne načine (Dostić, 2003:33), a sve sa ciljem da unaprijede poslovno okruženje, kako bi se mogao uspješno razvijati biznis japanskih preduzeća. Koncept politike malih i srednjih preduzeća u Japanu ogleda se u razvoju i rastu širokog spektra nezavisnih malih i srednjih preduzeća u cilju veće ekonomske vitalnosti. Od MSP se očekuje formiranje novih poslova, promocija konkurentnosti tržišta, primamljivosti radnih mjesta i revitalizacija regionalne ekonomije. Sistem japanske politike razvoja preduzetništva daje podršku inovatorima i preduzećima u začecu, promovisanjem inovacija kroz podršku u tehnologiji, opremi itd. Promovisanje preduzeća u začecu provodi se pružanjem informacione usluge, tre-

ning programa, formiranjem fonda podrške itd. Promovisanje istraživačkih projekata preduzeća provode različitim stimulativnim mjerama usmjerenim prema ljudskim resursima.

Tradicija Japana u biznisu seže više od 1400 godina zbog čega i danas japanska vlada i država kao cjelina praktično žive za SME-s, dijele njihovu sudbinu na razne načine.

Prema navodima na web stranici vlade Japana, koja sadrži statističke podatke svih istraživanja koje vrši vlada, između ostalog naznačeno je: "Od 1947. godine Establishment Census (prethodnik Establishment and Enterprise Census) je proveden radi identifikovanja aktivnosti preduzeća po području, industriji, veličini, da bi se odredilo stanje japanske ekonomije. Cenzus daje osnovne podatke za razvoj ekonomske politike i značenja, pruža listu preduzeća za istraživanje u različitim statističkim istraživanjima. Cenzus je modificovan 1996. godine zbog povećanja problema s kojima se suočavaju japanska preduzeća. Istraživanje je nazvano 'Establishment and Enterprise Census' da bi reflektovalo proširenu ulogu ...". Posvećenost japanske vlade razvoju preduzetništva i MSP potaknulo je ekspanziju japanske privrede u okviru koje su MSP zauzela značajno mjesto.

Bez obzira na posvećenost japanske vlade malim i srednjim preduzećima, ekonomska kriza 2008. godine i cunami u nuklearnoj elektrani Fukušima imali su za posljedicu značajan broj zatvaranja malih i srednjih preduzeća. Tako je u periodu 2009/2010. godine nestalo blizu 4% mikropreduzeća i 1,5% malih preduzeća. Ovaj trend se nastavio i u periodu 2010/2012. godine kada je dodatno zatvoreno 3% mikropreduzeća i 3% malih preduzeća, kao i 2% srednjih preduzeća. Jedino je u ovom razdoblju rastao broj velikih preduzeća (Annual Report on European SMEs 2012/2013:30).

Tabela 1-10. Pokazatelji učesća MSP u razvoju ekonomije Japana

Industrije	MSP		Velika preduzeća		Ukupno	
	Broj zaposlenih	% ukupno	Broj zaposlenih	% ukupno	Broj zaposlenih	% ukupno
Proizvodna	13,093,499	65.6	6,858,516	34.4	19,952,015	100.0
Veleprodaja	2,467,928	67.8	1,170,471	32.2	3,638,399	100.0
Maloprodaja	7,677,242	74.3	2,658,078	25.7	10,335,320	100.0
Uslužna djelatnost	6,724,696	77.0	2,005,533	23.0	8,730,229	100.0
Ukupno (ne primarne industrije)	29,963,365	70.2	12,692,598	29.8	42,655,963	100.0

Izvor: Annual Report On European SMEs 2012/2013:30.

Kako je predstavljeno u Tabeli 1-10., vidimo da u Japanu mala i srednja preduzeća zapošljavaju 70,2 % zaposlenika u odnosu na velika preduzeća koja zapošljavaju 29,8%. Iz navedenih pokazatelja zaključujemo da MSP u razvijenim zemljama procentualno generišu približno jednak broj radnih mjesta.

Značaj koji vlada Japana pridaje MSP može se analizirati kroz sljedeće periode ekonomskog razvoja kako je predstavljeno u Tabeli 1-11.

Tabela 1-11. Historijski pregled razvoja preduzetništva u Japanu

Periodi ekonomskog razvoja	Razvoj politike japanskih MSP – Osnovna obilježja
1945. - 1954. period rekonstrukcije	Poboljšanje osnovnih modela za politiku MSP. (Dijagnostika finansijskog /organizacionog/ naprednog /menadžmenta i rukovodstva). 1948. – Uspostavljanje Agencije za mala i srednja preduzeća.
1955. - 1962. period visokog rasta (prva faza)	Smanjenje jaza između MSP i velikih preduzeća. Sistematizacija politike MSP Dijagnostika finansijskog/ organizacionog /naprednog/ menadžmenta i rukovodstva. Odgovor na strukturu podjele rada između podugovaračkih preduzeća.
1963. - 1972. period visokog rasta (druga faza)	Modernizacija MSP. Intenziviranje politike za eliminisanje nedostataka. Mjere za mala preduzeća. Mjere za obogaćivanje jednakosti kapitala (investiranje u mala i srednja preduzeća i konsultantske kooperacije, Ltd.). Zakon o modernizovanju i promociji MSP. 1963. – uspostavljanje „Zakona o malim i srednjim preduzećima“.
1973. - 1984. period stabilnog rasta	Intenziviranje znanja. Obogaćivanje neopipljivih menadžerskih resursa. Institut za menadžment i tehnologiju malog preduzeća. Mali poslovni informativni centar. Regionalni informacioni centar MSP u distriktima.
1985. - 1999. prijelazni period/ period tranzicije (prvi period)	Strukturalna promjena i industrijska aglomeracija. Mjere za podržavanje novoosnovanih preduzeća. Privremeni zakon o mjerama za promociju kreativnih poslovnih aktivnosti MSP.
2000. – prijelazni period / period tranzicije (drugi period)	Promovisanje različitog i jakog rasta i razvoja neovisnih MSP. Promovisanje poslovne inovacije i osnivanje novih preduzeća. Jačanje osnove menadžmenta MSP. Prilagođavanje ekonomskim i socijalnim promjenama. 1999. – Amandman „osnovnog zakona o malim i srednjim preduzećima“.

Izvor: Kohata, K., SME Policy in U.S.A. Japan, Korea, Thailand, JICA, Asia Development Bank Institut, May, 2006:6,7.

Ovakav pristup japanske vlade prema preduzetništvu i malim i srednjim preduzećima omogućio je Japanu da se svrsta među najrazvijenije zemlje svijeta, a njihova preduzeća postala su najinovativnija preduzeća i lideri u naprednoj tehnologiji.

### 1.5.3. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu SAD-a

Mala i srednja preduzeća u SAD-u zauzimaju značajnu ulogu u privrednom razvoju zemlje. Više od polovine zaposlenika SAD-a radi u malim i srednjim preduzećima (SME). Mala i srednja preduzeća (SME) generisala su godišnje između 60% i 80% novih poslovnih aktivnosti tokom posljednje decenije. Međutim, pored izvanrednih rezultata i poslovnih aktivnosti i drugih poslovnih mogućnosti koje pruža 26,4 miliona malih i

srednjih preduzeća (SME) u SAD-u, plate zaposlenika su znatno manje od plata zaposlenih u velikim preduzećima. Preduzetništvo je u SAD-u veoma razvijeno, zbog čega se svakodnevno osniva veliki broj novih preduzeća. SME u SAD-u imaju naglašenu konkurentsku prednost, one su sposobne da se brzo pozicioniraju u tržišne niše tamo gdje velike kompanije nisu dovoljno pokrile tržište i mogu efikasno ponuditi kupcima superioran proizvod ili usluge. Međutim, iako imaju uređeno tržište, mala preduzeća u SAD-u u velikom broju se vrlo brzo gase. Iz Tabele 1-12. vidljivo je da je tokom 2009. godine ugašeno znatno više preduzeća u odnosu na prethodne godine.

Tabela 1-12. Osnivana i ugašena preduzeća tokom 2003. – 2009.

Kategorija	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Nova preduzeća	612.296	628.917	653.100e	649.700e	663.100e	627.200e	552.600e
Ugašena preduzeća	540.658	541.047	543.700e	564.900e	571.300e	595.600e	660.00e
Bankroti	35.037	34.317	39.201	19.695	28.322	43.546	60.837

Izvor: U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census; Administrative Office of the U.S. Courts; U.S. Dept. of Labor, Employment and Training Administration. e = Advocacy procjena.

Razlog gašenja velikog broja malih preduzeća može se objasniti velikim brojem novoosnovanih preduzeća, čiji su osnivači nakon što su se susreli sa prvim tržišnim poteškoćama shvatili da nije lahko ideje pretočiti u djelo. Pozitivna poslovna klima u SAD-u i ima cilj potaknuti velik broj preduzetnika da osnuju vlastiti posao, kako bi se preko kvantiteta dobio kvalitet. Mala i srednja preduzeća predstavljaju 99,7% svih preduzeća u SAD. Učestvuju sa više od 45% u ukupnom privatnom platnom prometu. U BDP SME učestvuju sa više od 50%. Iako 52% SME u SAD-u svoje poslovne aktivnosti obavljaju kod kuće, u njima je angažovano više od 40% visokoobrazovanih zaposlenika, kao što su naučnici, inženjeri, kompjuterski stručnjaci itd. Kakav značaj imaju SME u SAD-u, govori podatak da mala inovativna preduzeća lansiraju 13 puta više patenata po zaposleniku u odnosu na velika preduzeća (Kathryn, 2007).

Utjecaj ekonomske krize imao je za posljedicu značajan gubitak radnih mjesta, kako u SAD-u tako i u EU. Naime, samo u 2009. godini mala i srednja preduzeća izgubila su 650.000 radnih mjesta u EU, dok su u istom periodu mala i srednja preduzeća u SAD-u izgubila čak 2,8 miliona radnih mjesta. Ovakav gubitak radnih mjesta posebno dolazi do izražaja uzimajući u obzir broj stanovnika kojih je u EU bilo 500 miliona, za razliku od SAD koje su u tom periodu imale 320 miliona stanovnika (Annual Report on European SMEs 2012/2013:29).

#### 1.5.4. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu Bosne i Hercegovine

Značaj malih i srednjih preduzeća u razvijenim zemljama ogleda se u činjenici što su ona generator razvoja privrednih i društvenih aktivnosti zemlje. Mala i srednja preduzeća (MSP) svoj utjecaj manifestuju kroz nekoliko indikatora razvoja zemlje; prije svega podstiču zapošljavanje, doprinose rastu nove vrijednosti, utječu na povećanje BDP, stvaraju pretpostavke za ubiranje poreskih prihoda itd.



U bliskoj prošlosti Bosne i Hercegovine ulogu razvoja privrednih i društvenih aktivnosti imala su velika industrijska i poljoprivredna preduzeća, koja su bila glavni nosioci ekonomskog razvoja zemlje. Privatno preduzetništvo nije bilo dozvoljeno, tako da je svaka preduzetnička inicijativa u početku bila onemogućena. Ovakav pristup ekonomskog privređivanja u državi imao je nesagledive štetne posljedice za privredu zemlje, koje se i danas jako osjećaju.

Treba istaknuti da su ratna dešavanja u Bosni i Hercegovini, kao i spori tranzicijski procesi u kojima se provodi privatizacija velikih industrijskih i poljoprivrednih preduzeća, negativno utjecali na privredni razvoj u posljednjoj deceniji. Takvi negativni efekti ogledaju se u: uništenim ili devastiranim industrijskim i poljoprivrednim preduzećima, izgubljenom tržištu i hiljadama nezaposlenih radnika.

Sve navedeno utjecalo je da Bosna i Hercegovina postane zemlja koja je zavisna od uvoza. Prema izvještaju državne agencije za statistiku (BHAS), u 2008. godini ostvaren je vanjskotrgovinski deficit u iznosu od 9,5 milijardi KM. Činjenica je da je deficit vanjskotrgovinske razmjene BiH s inozemstvom u 2009. godini smanjen na 5,6 milijardi KM. Međutim, ovakvi rezultati ne ohrabruju rast malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, koja se nalaze u rascjepu nepovoljnog poslovnog okruženja i snažne inozemne konkurencije. S obzirom na to da se ne vode statistički podaci o učešću malih i srednjih preduzeća u ekonomskim pokazateljima, u Tabeli 1-13. predstavljeni su glavni ekonomski pokazatelji koji obuhvataju doprinos svih preduzeća bez obzira na njihovu veličinu.

*Tabela 1-13. Glavni ekonomski pokazatelji u BiH*

<b>Ekonomski pokazatelji</b>	<b>2008.</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>
Nominalni BDP BiH (u milionima)	26.783	26.378	26.410	27.240	27.496
Nominalna stopa rasta (u%)	12,3%	-1,5%	0,1%	3,1%	0,9%
Realna stopa rasta (u%)	4,9%	-4,2%	-0,6%	2,0%	-0,2%
Stanovništvo (hiljade)	3.842	3.843	3.848	3.840	3.842
BDP po stanovniku (u KM)	6.971	6.864	6.872	7.094	7.157
Broj nezaposlenih u BiH (u hiljadama)	493	498	517	530	543
Prosječne neto-plate u BiH (u KM)	752	790	798	816	826
<b>Trgovinski bilans</b>					
Izvoz roba i usluga (u milionima KM)	6.711.690	5.530.377	7.095.505	8.222.112	7.857.962
Stopa rasta u %	13,1%	-17,6%	28,3%	15,9%	-4,4%
Uvoz roba i usluga (u milionima KM)	16.286.056	12.348.466	13.616.204	15.525.428	15.252.942
Stopa rasta u %	17,2%	-24,2%	10,3%	14,0%	-1,8%
Trgovinski bilans (Izvoz-Uvoz)	-9.574.336	-6.818.089	-6.520.699	-7.394.980	-7.394.980
Stopa pokrivenosti uvoza izvozom	41,2%	44,8%	52,1%	53,0%	51,5%

Izvor: Bosna i Hercegovina, Ekonomski trendovi, Godišnji izvještaj 2012. str. 5. i 41.

Analizirajući ekonomske pokazatelje predstavljene u Tabeli 1-13., vidimo da je ukupna robna razmjena Bosne i Hercegovine s inozemstvom zabilježena u 2009. godini iznosila cca. 17,8 milijardi KM, što je vjerovatno posljedica utjecaja ekonomske krize.

Također, efekti ekonomske krize jasno se uočavaju u 2009. godini u trgovinskoj razmjeni roba i usluga s inozemstvom, kada je značajno smanjen izvoz roba za 17,6% a uvoz roba za 24,2%. Iako su prosječne stope rasta izvoza i uvoza prilično neujednačene, u novčanim iznosima slika trgovinske razmjene izgleda još teže. Naime, za period 2008/2012. godine iz Bosne i Hercegovine je izvezeno roba u vrijednosti 35,4 milijarde KM, dok je u Bosnu i Hercegovinu uvezeno roba za isti vremenski period u vrijednosti 73,02 milijarde KM, tako da prosječna stopa pokrivenosti uvoza izvozom za period 2008/2012. godine iznosi 48,4%.

U Tabeli 1-14. predstavljeni su podaci o broju registrovanih poslovnih subjekata prema djelatnostima.

*Tabela 1-14. Registar poslovnih subjekata prema djelatnosti u Federaciji BiH*

	2011.		2012.	
	Pravne osobe	Obrt	Pravne osobe	Obrt
Ukupno	47.415	51.748	49.212	51.243

Izvor: Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama, Federalni zavod za statistiku, 2013. str. 13.

Kako je predstavljeno u Tabeli 1-14., broj registrovanih preduzeća u Federaciji BiH je veći u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu. Nomenklatura po kojoj se razvrstavaju poslovni subjekti stvara priličan broj nejasnoća u pogledu prepoznavanja poslovnih subjekata koji su registrovani kao proizvodna preduzeća u smislu da li se zaista bave proizvodnjom ili trgovinom, što je u praksi veoma čest slučaj.

Također, na osnovu ovakvog evidentiranja nije moguće utvrditi ni podatke o tačnom učešću malih i srednjih preduzeća u ekonomskim pokazateljima Bosne i Hercegovine, jer se ne vodi evidencija o stvarnoj djelatnosti i veličini preduzeća.

Do 2006. godine nije postojala definicija malih i srednjih preduzeća na osnovu koje bi se pravila klasifikacija preduzeća. Međutim, Zakonom o podsticanju razvoja male privrede definisani su subjekti male privrede kao: fizičke i pravne osobe koje trajno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dohotka, odnosno dobiti, uključujući samozapošljavanje i porodične poslove povezane s obrtom i drugim djelatnostima, registrovane kod nadležnog organa, bez obzira na oblik organizovanja. U Tabeli 1-15. predstavljeni je broj registrovanih privrednih subjekata u RS.

*Tabela 1-15. Broj registrovanih poslovnih subjekata u RS*

Područja KD	2011.	2012.
Ukupno	25.173	26.233

Izvor: Statistički godišnjak za 2012. i 2013. www: rzs.rs.ba

Za razliku od Federacije BiH, u RS-u je značajno manje registrovanih poslovnih subjekata, međutim, procenat novoregistrovanih preduzeća 2011/2012. je sličan.

## 1.6. Podrška razvoju malim i srednjim preduzećima i okruženje u kojem posluju u Bosni i Hercegovini

Uvažavajući značaj i ulogu malih i srednjih preduzeća za razvoj privrede, kako Bosne i Hercegovine tako i njenih entiteta, institucije vlasti uspostavile su infrastrukturu za pružanje podrške razvoju preduzetništva i malim i srednjim preduzećima kako slijedi:

Na nivou Bosne i Hercegovine, za razvoj malog i srednjeg preduzetništva zadužen je Odjel za ekonomski razvoj i preduzetništvo, koji se nalazi u sastavu Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa - MVTEO.

Na nivou Federacije BiH, za podršku razvoju preduzetništva, malih i srednjih preduzeća, zaduženo je Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta.

U RS za podršku preduzetništvu i malim i srednjim preduzećima zaduženo je Ministarstvo ekonomije, energije i razvoja u okviru kojeg je osnovan Odjel za mala, srednja preduzeća i zanatstvo. Podršku preduzetništvu i MSP u RS, pored Odjela, pruža i Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća.

U Distriktu Brčko, za podršku preduzetništvu i malim i srednjim preduzećima zadužen je Odjel za mala i srednja preduzeća.

Vlade entiteta i Distrikta Brčko usvojile su dokumente usmjerene na razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća kako je predstavljeno u Tabeli 1-16.

*Tabela 1-16. Usvojeni dokumenti za podršku preduzetništvu i MSP u BiH*

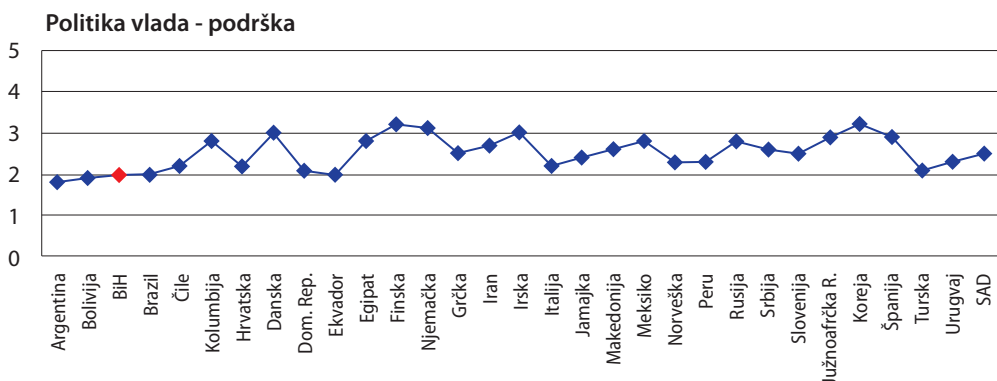
Bosna i Hercegovina	Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009. - 2011.
Federacija BiH	Projekt razvoja malog i srednjeg preduzetništva u Federaciji BiH, 2008.
Republika Srpska	Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2006. - 2010.
Distrikt Brčko	Strategija razvoja Brčko Distrikta BiH 2008. - 2011.

Pored institucija vlasti, podršku preduzetništvu i malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini, uz podršku međunarodne zajednice, pruža i pet regionalnih razvojnih agencija kako slijedi:

- ARDA-NW za Sjeverozapadni region,
- NERDA za Sjeveroistočni region,
- REZ-RDA za Centralni region,
- SERDA za Sarajevski region,
- REDAH za Hercegovački region.

U cilju efikasnije podrške malim i srednjim preduzećima nastavlja se provođenje projekta «EAF SME - Poboljšanje pristupa malih i srednjih preduzeća finansijskim sredstvima». Sporazum o zajmu između Bosne i Hercegovine i Međunarodne banke za obnovu i razvoj (IBRD) za projekat „EAF SME“ kojim je predviđen iznos zajma za podršku malim i srednjim preduzećima u iznosu od 90,1 milion eura (Ekonomski trendovi, Godišnji izvještaj 2012:59).

Uvjeti za podsticanje razvoja preduzetništva u Bosni i Hercegovini su drastično lošiji u odnosu na razvijene zemlje. Rezultati istraživanja koje je provela Svjetska banka (WB) ukazuju da je za pokretanje biznisa prema procentualnom učešću dohotka po stanovniku u odnosu na druge zemlje kao što su u SAD 0,6%, u Hrvatskoj 18,2%, u Bosni i Hercegovini potrebno je 51,8%. Na Grafikonu 1-1. predstavljeni su rezultati istraživanja GEM projekta o mjerama i politikama koje vlade donose za razvoj preduzetništva.



Izvor: Umihanić, B. „Preduzetničko okruženje u BiH – rezultati GEM istraživanja za 2008“, Business Development Conference, Zenica, 2009:39.

*Grafikon 1-1. Ocjena eksperata o politikama vlada usmjerenih na podršku razvoju preduzetništvu*

Na osnovu rezultata istraživanja u okviru GEM projekta, uočava se zaostatak vlade Bosne i Hercegovine u pružanju podrške razvoju preduzetništva. Naime, Bosna i Hercegovina značajno zaostaje u pružanju podrške preduzetništvu, posebno s aspekta podrške u razvijenim zemljama svijeta. Nažalost, kako vidimo na Grafikonu 1-1., samo tri zemlje (Argentina, Bolivija i Brazil) zaostaju za Bosnom i Hercegovinom.

U kakvim uvjetima posluju preduzeća u Bosni i Hercegovini vidljivo je iz pokazatelja predstavljenih u Tabeli 1-17.

Tabela 1-17. Pokazatelji jednostavnosti poslovanja u Bosni i Hercegovini

Jednostavnost poslovanja	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Rang jednostavnosti poslovanja	119	116	110	125	126	131
<b>Indikatori jednostavnosti poslovanja</b>						
Započinjanje poslovanja	161	160	160	162	162	174
Dobivanje građevinske dozvole	137	136	139	163	163	175
Zapošljavanje radnika	117	111	-	-	-	-
Upis vlasništva	144	139	103	100	93	96
Dobivanje kredita	59	61	65	67	70	73
Zaštita ulagača	88	93	93	97	100	115
Plaćanje poreza	154	128	127	110	128	135
Međunarodno trgovanje	55	63	71	108	103	107
Provedba ugovora	123	124	124	125	120	115
Zatvaranje preduzeća	60	63	73	80	83	77

Izvor: Prilagođeno prema godišnjim izvještajima: Doing Business od 2009. do 2014. The World Bank Group, Washington.

U Tabeli 1-17. predstavljeni su rezultati godišnjih istraživanja koje provodi Svjetska banka (WB) u okviru projekta Doing Business. Ovim projektom se istražuje jednostavnost poslovanja u otprilike 185 zemalja svijeta (broj zemalja kreće se od 183 do 189), na osnovu čega se rangiraju zemlje o lakhoći poslovanja. Za indikator jednostavnosti poslovanja koristi se 10 varijabli. Od 2011. godine varijabla „zapošljavanje radnika“ je izbačena, a umjesto ove varijable mjeri se „dostupnost električne energije“. Vidimo da su uvjeti poslovanja preduzeća u periodu 2009/2014. veoma loši s blagim pogoršanjem, jer Bosna i Hercegovina se u 2014. godini nalazi na 131. mjestu od ukupno 189 zemalja koje učestvuju u ovom projektu. Interesantan je podatak da varijabla „dobivanje građevinske dozvole“ kontinuirano raste. Tako je od 2009. godine do 2014. godine porasla za cca 30%, iako se vlasti u Bosni i Hercegovini kunu za posvećenost otklanjanju barijera poslovanju preduzeća.

## Sažetak poglavlja

Preduzetništvo možemo definisati kao proces u okviru kojeg pojedinac ili grupa identifikuje ideju, planira i implementira je u praksi s namjerom ostvarivanja pojedinačnog ili zajedničkog interesa. Preduzetnički proces je kompleksan poduhvat, preduzet od osoba koje žive u specifičnim kulturnim i društvenim uvjetima, ujedno i kompleksan poduhvat na koji utječu mnogi faktori, uključujući preovladavajuće stavove u okviru društva, stopu aktivnosti i vrstu dostupnih prilika, kao i očekivanja rasta preduzetnika.

Kao najčešći primjenjivani kriterij za definisanje preduzeća koristi se pokazatelj broja zaposlenih. Ovaj kriterij prevashodno se primjenjuje jer je jednostavno mjerljiv, transparentan, otporan je na inflaciju, ne predstavlja poslovnu tajnu u preduzeću, zbog čega je dostupan kod svih preduzeća. Nedostatak ovog pokazatelja ogleda se u činjenici da prilikom komparacija efikasnosti preduzeća prema industrijama on može navesti na pogrešne zaključke.

Funkcijski kriteriji posmatraju preduzeće s aspekta pokazatelja same funkcije preduzeća, kao što je djelatnost preduzeća. Po osnovu funkcijskih kriterija, odnosno transformacionom osnovu svojih poslovnih aktivnosti preduzeća se dijele na: proizvodna preduzeća, trgovačka preduzeća, uslužna preduzeća. Prema vlasničkoj svojini, odnosno vlasništvu kapitala preduzeća se dijele na: privatnu svojinu, državnu svojinu, mješovitu svojinu i zadružnu svojinu.

Značaj malih i srednjih preduzeća u razvijenim zemljama ogleda se u činjenici što su ona generator razvoja privrednih i društvenih aktivnosti zemlje. Mala i srednja preduzeća (MSP) svoj utjecaj manifestuju kroz nekoliko indikatora razvoja zemlje; prije svega podstiču zapošljavanje, doprinose rastu nove vrijednosti, utječu na povećanje BDP, stvaraju pretpostavke za ubiranje poreskih prihoda itd.

## Pitanja za ponavljanje

1. Koja zakonska obilježja su sadržana u definiciji preduzeća?
2. Navedite i objasnite neke od definicija preduzetništva.
3. Navedite osnovne elemente preduzetničkog procesa.
4. Na osnovu kojih kriterija se vrši razvrstavanje preduzeća?
5. Kako se razvrstavaju preduzeća po osnovu statičkog kriterija?
6. Kako se razvrstavaju preduzeća po osnovu funkcijskih kriterija?
7. Kako se razvrstavaju preduzeća po osnovu vlasničkog pravnog oblika?
8. Objasnite ulogu i značaj malih i srednjih preduzeća za privredu zemalja.

### ■ 2.1. Opis i ciljevi poglavlja

U prethodnom poglavlju analizirali smo kriterije na osnovu kojih se vrši definisanje malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini i razvijenim zemljama svijeta. Nakon što smo spoznali stvarni značaj malih i srednjih preduzeća, u ovom poglavlju analizirati ćemo teorijska saznanja o rastu i razvoju malih i srednjih preduzeća.

Dakle, osnovni ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se u izučavanju:

- definisanja rasta malih i srednjih preduzeća;
- indikatora koji ukazuju na rast i razvoj preduzeća;
- razlikovanje vrsta rasta preduzeća;
- strategija upravljanja rastom preduzeća;
- faktora koji potiču rast preduzeća i faktora koji sputavaju rast preduzeća.

### ■ 2.2. Definisanje rasta malih i srednjih preduzeća

Rast preduzeća predstavlja proces kontinuiranih pozitivnih poslovnih aktivnosti preduzeća, koji se posmatra s različitih aspekata kao što su: finansijski, strateški, strukturni i organizacioni aspekti (Wichkam, 1998:223).

- Finansijski rast, odnosi se na rast preduzeća s aspekta rasta profita i prihoda i imovine preduzeća.
- Strateški rast preduzeća, odnosi se na način reagovanja preduzeća u svom poslovnom okruženju, odnosno na koji način preduzeće razvija svoje konkurentske sposobnosti u odnosu na postojeću konkurenciju.
- Strukturni rast, predstavlja način na koji se preduzeće interno organizuje u pogledu menadžment organizacije preduzeća. Dakle, na koji način je organizovano preduzeće u pogledu odgovornosti, hijerarhijske komunika-

cije i kontrole sistema.

- Organizacioni rast preduzeća posmatra promjene u preduzeću s aspekta inovativnosti, organizacione kulture i uloge preduzetnika i njegovog stila vođenja preduzeća.

Iako Wichkam (2006) rast preduzeća posmatra s aspekata promjenljivosti navedenih faktora, smatramo da navedeni faktori kao što su strateški rast, strukturni rast i organizacioni rast, ustvari, predstavljaju razvoj preduzeća. Naime, često se u literaturi pojmovi „rast“ i „razvoj“ poistovjećuju, premda imaju različito semantičko značenje. Pojam „razvoj“ podrazumijeva „postupan preobražaj u složenije oblike, u savremenije stanje...“ (Kitić et al. 1973:350).

Dakle, pojam „razvoj“ upućuje na kvalitativne pokazatelje koji svojim promjenama ukazuju na unapređenje postojećeg stanja npr. u preduzećima; razvoj proizvoda, razvoj infrastrukture, razvoj tehnologije, razvoj ljudskih resursa itd., dok se pojam „rast“ manifestuje u oblicima kvantitativnih pokazatelja koji svojim promjenama u veličini ukazuju da li preduzeće raste ili stagnira.

Rast preduzeća manifestuje se kroz kvantifikativne pokazatelje, koji svojim promjenama u veličini ukazuju da li preduzeće raste ili stagnira.  
Razvoj preduzeća manifestuje se kroz kvalitativne pokazatelje, koji svojim promjenama ukazuju na unapređenje postojećeg stanja. Naprimjer: razvoj proizvoda, razvoj infrastrukture, razvoj tehnologije, razvoj ljudskih resursa itd.

Bez obzira na to što se u literaturi rast preduzeća nastoji predstaviti kroz prizmu određenog modela rasta, u praksi je rast preduzeća nemoguće posmatrati na unificiran način, jer ne postoji jedinstven model rasta preduzeća. Rast preduzeća se razlikuje od preduzeća do preduzeća i svako preduzeće u svom životnom ciklusu ima na sebi svojstven način izražene specifičnosti koje mu omogućuju rast, za razliku od drugih preduzeća gdje takve ili slične specifičnosti mogu imati negativne utjecaje. Ovakva nehomogenost preduzećima tokom njihovog životnog ciklusa daje atribute žive materije kojima upravlja vlasnik/menadžer preduzeća.

Premda preduzeću rast omogućuje njegovu sigurnost i dugovječnost, postoje vlasnici malih ili srednjih preduzeća koji nisu zainteresovani za njihov rast. Za ovakve odluke postoje mnogobrojni razlozi kao što su: izbjegavanje rizika, ograničavanje vremena za preduzeće ili neki drugi ciljevi preduzetnika. Međutim, sigurno je da, ukoliko preduzeće ne raste i ne razvija se, ono nije spremno odgovoriti svim izazovima tržišta. Prije ili poslije njegovo će mjesto na tržištu zauzeti konkurentsko preduzeće koje ima aspiracije prema rastu i većim postignućima.

Preduzeće koje ne raste i koje se ne razvija, u kratkom vremenskom roku ustupit će svoje tržišno mjesto nekom od konkurenata.

Uspješan rast malih i srednjih preduzeća mora biti paralelno praćen razvojem preduzeća, koji se manifestuje kontinuiranim pozitivnim promjenama sljedećih indikatora:



- povećanje proizvodnih kapaciteta,
- povećanje produktivnosti,
- povećanje broja zaposlenih,
- povećanje broja novih kupaca,
- povećanje tržišnog udjela,
- mogućnost angažovanja vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda,
- investiranje u razvoj ljudskih resursa,
- investiranje u objekte i infrastrukturu,
- strateška orijentacija preduzeća,
- organizaciona orijentacija preduzeća,
- strukturno organizovanje preduzeća.

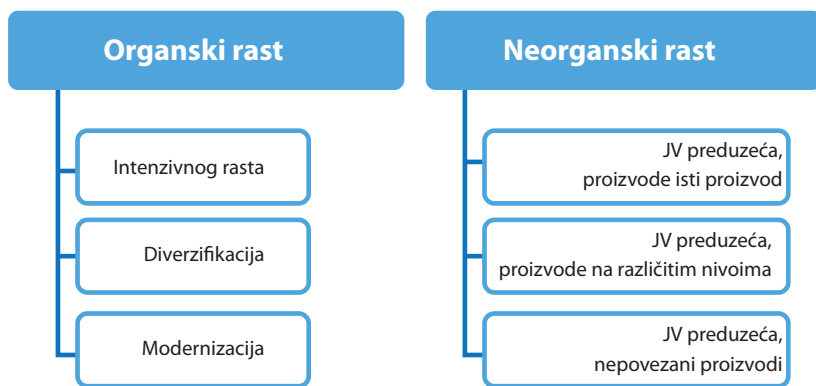
Ovi faktori predstavljaju indikatore rasta, ali njihovo povećanje nije u svakom slučaju garancija rasta preduzeća. Kako Drucker navodi: „Kompanija treba da razlikuje pogrešnu od dobre vrste rasta. ... bilo koji rast koji u kratkom vremenskom periodu rezultira ukupnim povećanjem produktivnosti resursa preduzeća je zdrav rast“ (Drucker, 2006:249).

Dakle, rast preduzeća zahtijeva kompleksne aktivnosti menadžera usmjerene na razvijanje preduzeća u okviru kojeg se vrši intenzivno formiranje organizacione strukture preduzeća, izbor i razvoj ljudskih resursa.

Rast preduzeća odvija se na različite načine kao što su:

1. horizontalni rast - koji se odvija u okvirima postojeće djelatnosti preduzeća;
2. vertikalni rast - koji se odvija spajanjem faza unaprijed (s korisnicima proizvoda kao repromaterijala) ili unazad (s dobavljačima),
3. konglomeratski rast - koji se odvija potpunom diverzifikacijom više djelatnosti.

U zavisnosti od okruženja u kojem djeluje preduzeće, navedene vrste rasta dijele se na dvije kategorije kako je predstavljeno na Slici 2-1.



Slika 2-1. Vrste rasta preduzeća

Rast preduzeća odvija se na dva načina. Organski rast primjenjuje strategije: intenzivnog rasta, diverzifikacije i modernizacije. Neorganski rast primjenjuje strategije Joint Venture, odnosno akvizicije preduzeća s istim proizvodima, različitim nivoom proizvodnje i nepovezane djelatnosti i proizvod.

### 2.2.1. Organski rast preduzeća

Organski rast preduzeća zasnovan je na pozitivnim promjenama internih faktora koji direktno svojim djelovanjem utječu na uspješnost poslovanja. U ovom slučaju, preduzeće svoj rast bilježi kroz povećanje bruto prihoda, profita i tržišnog udjela.

Karakteristika organskog ili, kako se još naziva, internog rasta preduzeća ogleda se u sljedećem: odvija se veoma sporo i može trajati dugi niz godina, stvara neizvjesnost opstanka preduzeća. Organski rast preduzeća njegov menadžment ostvaruje kroz primjenu različitih strategija, kao što su:

- strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije preduzeća,
- strategija diverzifikacije preduzeća,
- strategija modernizacije preduzeća.

#### 2.2.1.1. Strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije preduzeća

Preduzeća mogu strategiju intenzivnog rasta primjenjivati korištenjem triju alternativnih strategija u koje spadaju:

*Penetracija tržišta.* Strategija penetracije tržišta ima za cilj povećanje prodaje sadašnjih proizvoda na postojećem tržištu uz primjenu agresivnih marketinških alata.

*Razvoj tržišta.* Strategija razvoja tržišta usmjerena je na prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima na kojima preduzeća nisu ranije nastupala.

*Razvoj proizvoda.* Strategija razvoja novih proizvoda svoj fokus usmjerava na razvijanje novih proizvoda koji se prodaju na postojećem tržištu.

Strategija intenzivnog rasta ima određenih prednosti ali i nedostataka. U prednosti strategije intenzivnog rasta preduzeća ubrajaju se:

- rast preduzeća je veoma spor ali se može kontrolisati;
- postojeći resursi mogu biti efikasnije iskorišteni;
- kapital za rast preduzeća nije potrebno posuđivati imajući u vidu da za ovakvu vrstu rasta preduzeća nije potrebna veća količina novca;
- rastuće preduzeće je u boljoj poziciji na tržištu u odnosu na konkurenciju;
- nije potrebno praviti značajne promjene u menadžmentu.

U nedostatke strategija intenzivnog rasta preduzeća ubrajaju se:

- spor rast zahtijeva veoma dug razvojni period što predstavlja prijetnju od konkurencije;

- rast preduzeća zasnovan na postojećim proizvodima nije uvijek moguć;
- preduzeća gube prilike za iskorištavanje mnogih poslovnih prilika zbog ograničavanja na postojeće proizvode.

Strategiju intenzivnog rasta najčešće primjenjuju ona mala i srednja preduzeća u kojima je vlasnik i menadžer preduzeća. Preduzeće je posvećeno preduzetničkim aktivnostima koje ne obezbjeđuju uvijek uspješne rezultate, jer za poslovne aktivnosti postoje mnogobrojna ograničenja od kojih se najčešće javlja nedostatak finansijskih sredstava.

### 2.2.1.2. Strategija diverzifikacije preduzeća

Ova vrsta strategije omogućuje preduzeću da odgovori zahtjevima ili potrebama tržišta s potpuno novim i drugačijim proizvodima ili komplementarnim proizvodima na postojećem tržištu. Ukoliko preduzeće ustrajava da tržištu nudi uvijek iste proizvode bez obzira na promjene potreba potrošača, rast preduzeća u dugom roku bit će onemogućen. Strategija diverzifikacije je najčešće primjenjivana strategija za rast preduzeća i prema Ansoffu ona se može zasnivati u kombinaciji postojećih i novih proizvoda kako je predstavljeno u Tabeli 2-1.

Tabela 2-1. Matrica proizvoda – tržišta i strategija rasta

Tržište	Proizvod	
	Postojeći proizvod	Novi proizvod
Postojeće tržište	Penetracija tržišta (Penetriranje na postojeća tržišta s postojećim proizvodima)	Razvijanje proizvoda (Uključivanje novih proizvoda na postojeća tržišta)
Novo tržište	Razvijanje tržišta (Ulazak na nova tržišta s postojećim proizvodima)	Diverzifikacija (Uvođenje novih proizvoda na nova tržišta)

Izvor: Ansoff, H., I., „Corporate Strategy“, 1965:51.

Preduzeće može izabrati strategiju diverzifikacije u sljedećim situacijama:

- kada preduzeće ne može obezbijediti dovoljno finansijskih sredstava za strategiju intenzivnog rasta;
- kada preduzeće ne može dostići tržišni udio korištenjem samo strategije intenzivnog rasta;
- kada diverzifikacija obezbjeđuje veću profitabilnost nego strategija intenzivnog rasta.

Također, preduzeće može odabrati strategiju diverzifikacije i u sljedećim slučajevima (Thompson, 2000:237):

- kada se može proširiti na industriju u kojoj su tehnologije i proizvodi komplementarni postojećoj djelatnosti preduzeća;

- kada može povećati postojeće stručnosti i sposobnosti širenjem na djelatnosti u kojima te iste resursne snage čine vrijednu konkurentsku aktivu;
- kada diverzifikacija na usko vezane djelatnosti otvara nove mogućnosti za redukciju troškova;
- kada ima snažno i poznato ime robne marke koje se može prenijeti na proizvode drugih djelatnosti.

Zavisno od pristupa diverzifikaciji, postoje njene različite vrste u koje se ubrajaju (Kotler, 2001):

1. Horizontalna diverzifikacija. Kada preduzeće u svoj proizvodni program uvodi novi proizvod koji je u direktnoj vezi sa postojećim proizvodnim programom. Npr. ako proizvođač mlijeka pored mlijeka, pavlake i sira započne sa proizvodnjom sladoleda.
2. Vertikalna diverzifikacija. Kada navedena mljekara, npr. za potrebe voćnog jogurta u svoj program uvede plantažni uzgoj voća.
3. Lateralna diverzifikacija. Kada navedena mljekara odluči da pored postojećeg proizvodnog programa proizvodi sportsku opremu.
4. Koncentracija - primjenjuje se kada su preduzeća u mogućnosti da razvijaju nove proizvode s postojećom tehnologijom i opremom.

Strategija diverzifikacije je uglavnom rezervisana za ona srednja preduzeća koja su dostigla značajan nivo uspješnosti. Dakle, preduzeća su opredijeljena za investiranje u razvoj novih proizvoda ili investiranje u opremu i tehnologiju sa ciljem postizanja ekonomije obima, kojom direktno utječu na smanjivanje zavisnih troškova proizvodnje, izgrađujući konkurentsku prednost troškovnog vodstva. Diverzifikacija preduzeću obezbjeđuje dodatni poticaj za njegov rast, te omogućuje stvaranje konkurentskih prednosti u odnosu na druga preduzeća.

Diverzifikacija proizvodnog programa za preduzeće može predstavljati prijetnju, prije svega lateralna diverzifikacija. Naime, ulazeći u novi segment tržišta, preduzeće se izlaže rizicima kao što su:

- nedovoljna finansijska sredstva,
- nepoznavanje novog tržišnog segmenta,
- neposjedovanje adekvatnih ljudskih resursa itd.

Diverzifikaciju proizvodnog programa preduzeća, u zavisnosti od toga da li je povezana sa postojećim proizvodnim programom ili se razlikuje od njega, dijelimo na (Šehić, 2001:222):

- povezana (koncentrična) diverzifikacija,
- nepovezana (konglomeratska) diverzifikacija.

Postoji veliki broj preduzeća koja napuštaju svoje proizvodne programe u cilju specijalizacije određenog proizvoda. Ovim postupkom takva preduzeća okreću se svojim

ključnim kompetencijama, koje će im obezbijediti konkurentsku prednost u odnosu na njihovu konkurenciju. Fokusiranjem na jezgro ključnih konkurentskih sposobnosti preduzeće Nokia se svrstava u horizontalne tigrove (horizontal tigers), dok su vertikalni zmajevi (vertical dragons) kompanije koje u svom proizvodnom programu prave lateralnu diverzifikaciju (Jannet, 2000., prema Domazet, et al. 2002:43).

### 2.2.1.3. Strategija modernizacije preduzeća

Ova strategija usmjerena je na rast preduzeća koji se zasniva na modernizaciji opreme, tehnologije i znanja ljudskih resursa. Kakav značaj ima usmjerenje preduzeća na modernizaciju vidimo iz odluke Vijeća EU koja svoj rast zasniva na strategiji modernizacije. Tako je Vijeće EU u Lisabonu 2000. godine usvojilo strategiju koja glasi „... da Evropa do 2010. godine postane najkompetentnije i najdinamičnije tržište na svijetu, sposobna za održivi ekonomski rast s većom i boljom mogućnosti zapošljavanja te većom socijalnom kohezijom ...“.

Strategija modernizacije zasnovana je na inovacijama koje su ključ poslovnog rasta. Kako novodi Schumpeter (prema Scarborough, Zimmerer, 1997:3), u zavisnosti od namjene, inovacije se mogu podijeliti u pet kategorija:

- uvođenje potpuno novih proizvoda ili modifikacija postojećih proizvoda,
- uvođenje nove metode proizvodnje,
- otvaranje novih tržišta za postojeće proizvode,
- usvajanje novih repromaterijala i njihova primjena u proizvodnji,
- kreiranje novog tipa industrijske organizacije.

Dakle, inovacije su ključne za razvoj novih proizvoda i usluga, kao i izgradnju konkurentске prednosti. Ova strategija unapređuje organizacione procese i modele, uzimajući u obzir veću osjetljivost i prilagodljivost preduzeća. Ovu vrstu strategije primjenjuju ona preduzeća koja su opredijeljena istraživanju potreba potrošača, kako bi isporučili maksimalnu vrijednost potrošačima u obliku proizvoda ili usluge.

### 2.2.2. Neorganski rast preduzeća

U ovom slučaju, rast preduzeća zavisi, prije svega, od eksternih faktora koji svojim djelovanjem utječu na rast preduzeća. Neorganski rast preduzeća je daleko brži od organskog, prije svega zbog činjenice da pored znatno većeg prihoda preduzeće može koristiti sinergijski efekt spajanja. Dakle, neko preduzeće može kupiti drugo preduzeće ili se udružiti, sa ciljem zajedničkog nastupa na tržištu, stvarajući sinergiju, čijim efektima povećavaju svoju konkurentsku sposobnost. Neorganski ili, kako se još naziva, eksterni rast preduzeća može se ostvariti primjenom dviju strategija:

- merdžeri ili akvizicija,
- Joint venture.

Strategija neorganskog rasta putem merdžera ili akvizicija može se podijeliti u tri vrste:

- akvizicija preduzeća s preduzećem u istoj industriji koje ima iste ili slične proizvode;
- akvizicija preduzeća s preduzećem u istoj industriji koje ima različite nivoe istog proizvodnog procesa;
- akvizicija preduzeća s preduzećem koje nije u istoj industriji ili ima različite linije proizvoda (ovakve akvizicije nazivaju se i konglomerat merdžeri).

Merdžeri su jedna od mogućih strategija za rast preduzeća koja je zasnovana na udruživanju dvaju preduzeća u jedno novo preduzeće. Prednosti ovog vida rasta preduzeća ogledaju se između ostalog u:

- stvaranju ekonomije obima,
- stvaranju ekonomije širine,
- većoj iskorištenosti resursa,
- stvaranju sinergijskog efekta,
- mogućnosti diverzifikacije djelatnosti.

U praksi su dokazane brojne poteškoće merdžera/akvizicije. Naime, kroskulturalne različitosti predstavljaju najtežu prepreku uspjehu merdžera. S društvenog aspekta, merdžeri potiču stvaranje monopola, što je u suprotnosti s interesima društvene zajednice. Joint venture predstavlja učešće dvaju ili više preduzeća u osnivanju novog preduzeća. Joint venture može biti osnovano između preduzeća unutar jedne zemlje ili između domaćeg i stranog preduzeća, što je u praksi najčešći slučaj. Također, nije rijedak slučaj da se preduzeća udruže u Joint venture u cilju realizacije jednog ili više projekata. Dakle, ovaj vid udruživanja preduzeća ima ograničen vremenski karakter onoliko koliko traje realizacija predmetnog projekta.

## ■ 2.3. Razlozi rasta malih i srednjih preduzeća

Nastanak i ekspanzija tehnoloških dostignuća poput informatičkih tehnologija posljednjih decenija veoma brzo mijenja navike i potrebe potrošača, stvarajući kontinuirane promjene na tržištima. Neprestane tržišne promjene su generator razvoja privrede i društva u čijim okvirima preduzeća u cilju opstanka odgovaraju izazovima, omogućujući na taj način produženje svog opstanka. Zbog toga je jedna od najvažnijih osobina malih i srednjih preduzeća postala njihova kontinuirana sposobnost da konzumiraju i generišu znanje. Pored toga, mala i srednja preduzeća postala su sposobna za brzo adaptiranje i čak prihvatanja stalnih promjena u njihovom okruženju, koje su prirodno nepredvidive (Clerc, 2000:81).

Postoje mnogobrojni razlozi koji motivišu vlasnike/menadžere preduzeća da budu orijentisani rastu preduzeća, a neki od njih su:

- opstanak preduzeća,
- ekonomija obima,
- ekonomija širine,
- razvijanje tržišta,
- modernizacija tehnologije,
- politika vlade.

*Opstanak preduzeća.* Konstantna tržišna borba između konkurenata primorava preduzeća da neprekidno usavršavaju svoje poslovne aktivnosti. Kako navodi Porter (1988:21), konkurenti su svi „Kupci, dobavljači, potencijalni novi učesnici na tržištu i proizvođači supstituta – a, u zavisnosti od grane, mogu da budu manje ili više značajni ili aktivni“. Otvorena tržišna ekonomija omogućila je da skoro u svim industrijama postoji konkurencija koja ne dozvoljava preduzećima nesmetano kreiranje cijena, nivoa usluga, asortimana itd.

Konkurencija može biti direktna ili indirektna. Direktna konkurencija je svaka ona konkurencija u kojoj dva ili više preduzeća proizvode iste ili slične proizvode koji imaju istu namjenu, dok indirektnu konkurenciju predstavljaju oni konkurenti koji proizvode supstitut proizvode koji na isti ili sličan način mogu da zamijene primarni proizvod.

*Ekonomija obima.* Svojim uspješnim poslovanjem preduzeće kontinuirano povećava ekonomiju obima koja je u direktnoj vezi s rastom. Uspostavljanjem ekonomije obima, odnosno, proizvodnjom ogromne količine proizvoda direktno utječući na smanjenje troškova proizvodnje, preduzeće odvraća od ulaska konkurenata u granu, time što potencijalnu konkurenciju primorava ili da se uključi u proizvodnju velikog obima, što zahtijeva znatna finansijska sredstva i osposobljene ljudske resurse ili da prihvati inferiornost u sferi troškova (Porter, 1988). Ekonomija obima preduzeću, između ostalog, omogućuje bolju pregovaračku moć kod dobavljača čime direktno utječe na smanjenje troškova repromaterijala, utječući time na jačanje konkurentne prednosti.

*Ekonomija širine.* Za razliku od ekonomije obima, ekonomija širine zasniva se na optimalnom iskorištavanju resursa, tako što se postojeća oprema koristi za proizvodnju različite vrste proizvoda, time direktno utječući na smanjenje fiksnih troškova. Ekonomija širine omogućuje maksimalnu iskoristivost, kako postrojenja tako i ljudskih resursa, omogućujući preduzeću visok nivo produktivnosti.

*Razvijanje tržišta.* Povećanje potreba potrošača inicirano je povećanjem populacije, promjenama navika potrošača izazvanim vanrednim događajima itd., čime dolazi do razvijanja tržišta koje se manifestuje većom potražnjom za proizvodima ili uslugama. Kako bi odgovorila zahtjevima tržišta, preduzeća su prinuđena da povećaju proizvodnju čime omogućuju stvaranje nove vrijednosti a time i rast preduzeća.

*Moderne tehnologije.* Automatizacija proizvodnje omogućuje znatno veću produktivnost, uštedu i smanjenje troškova, stvarajući konkurentsku prednost preduzeću i omogućujući mu rast. Današnje moderne tehnologije u velikoj mjeri su smanjile vrijeme i troškove potrebne za razvoj proizvoda, čime je inovativnim preduzećima umnogome olakšan brži rast uz smanjene troškove.

*Politika vlade.* Vladine podsticajne mjere, kao i mjere restrikcije, uveliko utječu na rast preduzeća. Danas u svijetu mnoge vlade imaju razvijene podsticajne programe kojima nastoje pomoći posebno malim i srednjim preduzećima da se razviju. Podsticajne mjere vlada su često usmjerene i na velika preduzeća u cilju očuvanja zaposlenosti, kao što je slučaj s avionskom ili automobilskom industrijom. U kojoj mjeri će vlasnik/menadžer malog i srednjeg preduzeća iskoristiti neke od navedenih faktora rasta, zavisi od njegovih kompetentnosti i kompetentnosti njegovih bližih saradnika.

## ■ 2.4. Faktori koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća

Tokom svog životnog vijeka mala i srednja preduzeća susreću se s mnogobrojnim problemima koji na direktan ili indirektan način utječu na njihov rast. Najčešći problemi s kojima se susreću mala i srednja preduzeća su:

- finansije,
- tržište,
- menadžment,
- nedostatak znanja,
- pregovaračka moć kupaca,
- pregovaračka moć dobavljača,
- strateška opredjeljenja,
- delegiranje,
- nepovjerenje,
- nedostatak preduzetništva.

*Finansije.* Od samog nastanka i tokom njihovog životnog vijeka, mala i srednja preduzeća najčešće se susreću s problemima finansija. Ova vrsta preduzeća je posebno ranjiva na pribavljanje finansija, prije svega zbog činjenice da ona nemaju izgrađen finansijski rejting kod poslovnih banaka, zbog čega veoma teško dolaze do svježeg kapitala. Nedostatak finansija i želja preduzetnika da kontinuirano povećava tržišni udio predstavlja hroničnu bolest malih preduzeća. Ukoliko se ne usklade ove dvije značajne potrebe, malo preduzeće će u veoma kratkom roku doći u situaciju bankrota.

*Tržište.* Tržište predstavlja definisani prostor na kojem se vrši razmjena roba i usluga. Njegovo okruženje značajno utječe na odvijanje poslovnih aktivnosti preduzeća, od



čijih rezultata zavisi uspjeh ili opstanak preduzeća. Nesigurni tržišni uvjeti i promjenljivo okruženje na tržištu na kojem djeluju mala i srednja preduzeća veoma često utječu na preduzetnike da za poslovanje preduzeća odaberu strategiju *sljedbenika*. Ovakva strategija primorava mala i srednja preduzeća da cjenovno slijede tržišnog lidera koji svojom cjenovnom politikom u veoma kratkom roku može da uništi konkurenciju u vidu malih i srednjih preduzeća.

Kako bi izbjegli žestoku konkurenciju, neki vlasnici/menadžeri malih i srednjih preduzeća nastoje da svoja preduzeća pozicioniraju na dio tržišta nazvan *tržišna niša*, koji zbog svojih specifičnosti kao što su mali broj kupaca, otežan kanal distribucije ili nekih drugih razloga ne predstavljaju interes za velika preduzeća. Uglavnom, na tržišnim nišama ne postoji velika konkurencija, tako da takva poslovna strategija omogućuje malom preduzeću uspješan rast.

*Menadžment.* Rastom preduzeća nastaje potreba za proširenjem upravljačkih funkcija unutar preduzeća koje obuhvata menadžment. Proširenjem broja novih funkcija u preduzeću nastaje potreba za formiranjem novih odjela za obavljanje funkcija kao što su: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih i drugih resursa preduzeća kako bi se efektivno i efikasno dosegli organizacioni ciljevi (Jones, 2003). Vlasnik/menadžer malog i srednjeg preduzeća doveden je u situaciju nemogućnosti efikasne koordinacije i kontrole poslovnih aktivnosti, ukoliko nije u stanju delegirati dio funkcija koordinacije i kontrole, zbog čega će rast preduzeća biti ugrožen. Dakle, da bi vlasnik/menadžer mogao odgovoriti svim zahtjevima koji proistječu iz nadolazećih poslovnih aktivnosti preduzeća koje raste, on treba uspostaviti „proces koordinisanja“ koji Kreinter (1999:10) objašnjava kao „... proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacionih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu upotrebu ograničenih resursa“.

*Nedostatak znanja.* Kako preduzeće raste, proširuju se i zahtjevi za koje su potrebna specifična znanja. Ovo se posebno odnosi na slučajeve kada malo ili srednje preduzeće uđe u poslovne aktivnosti ili poslovne procese o kojima vlasnik/menadžer veoma malo zna. Ukoliko preduzeće nije u mogućnosti angažovati novog menadžera s potrebnim znanjima, preduzeće se izlaže visokim rizicima za opstanak. U praksi se mnoga preduzeća suočavaju s bankrotom, prije svega zbog nedovoljnog znanja za rješavanje različitih vidova izazova na koje bi preduzeća trebala odgovoriti.

*Jaka pregovaračka moć kupaca.* Posljednjih godina sve češće velika preduzeća za dobavljače roba i usluga imaju mala i srednja preduzeća, pri čemu su mala i srednja preduzeća zbog uvjetovanja cijene ili načina i rokova plaćanja dovedena u bezizlaznu situaciju. Dakle, ovakvi uvjeti u kojima djeluju mala i srednja preduzeća u sve većoj mjeri utječu na njihovu neovisnost (Lewy, Powel, 2005). Međutim, prednost malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća ogleda se, prije svega, u njihovoj fleksibilnosti reagovanja na tržišne promjene. Naime, mala i srednja preduzeća

smatraju se fleksibilnim i inovativnim organizacijama koje su u mogućnosti da brzo odgovore na sve zahtjeve kupaca i tržišta. Fleksibilnost, sposobnost prilagođavanja promijenjenim uvjetima ključna je karakteristika malih i srednjih preduzeća (Lewy, Powel, 2005).

*Jaka pregovaračka moć dobavljača.* Veoma značajan problem za poslovanje malih i srednjih preduzeća predstavlja pravovremeno, u dovoljnoj količini i po prihvatljivoj cijeni obezbijediti repromaterijal za proizvodnju. Ovo se posebno odnosi na ona preduzeća koja ne mogu proizvoditi velike količine proizvoda, zbog čega se kod dobavljača pojavljuju s malim narudžbama. U takvim slučajevima, dobavljači zahtijevaju znatno veće cijene u odnosu na kupce koji kupuju velike količine. Visoke cijene repromaterijala direktno povećavaju troškove proizvodnje, a time se povećava i konačna cijena proizvoda. Pored visokih cijena, mala i srednja preduzeća nerijetko su izložena dužim rokovima isporuke u odnosu na velike kupce, koji kod svakog dobavljača zauzimaju prioritarnu isporuku.

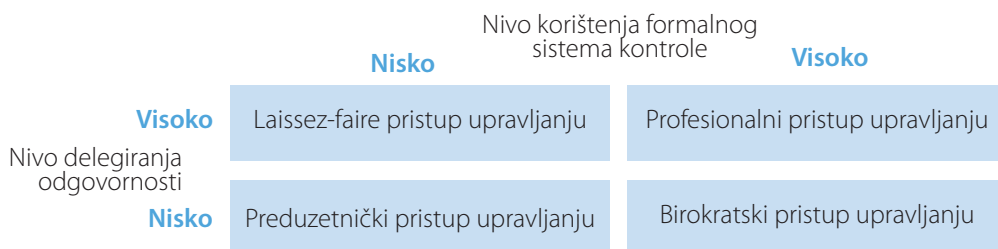
*Strateška opredjeljenja.* Opasnost za mala i srednja preduzeća leži u načinu upravljanja neizvjesnošću i rizikom koji vodi ka donošenju kratkoročnih odluka i ignorisanju strateških ciljeva. Preživljavanje iz dana u dan je vrlo često u pozadini odluka koje se donose u malim i srednjim preduzećima, kada ona nastoje izbalansirati potrebe potrošača sa zahtjevima dobavljača i finansijera.

Dakle, uspješni vlasnici/menadžeri nastoje držati sve opcije otvorenim imajući u vidu buduće neizvjesnosti na tržištu. Strategije malih i srednjih preduzeća uglavnom su neformalne i nedovoljno razvijene. Veoma mali broj malih i srednjih preduzeća se opredjeljuje za strategiju diferenciranja, prema kojoj bi nudili tržištu proizvode i usluge drugačije od onih koji već postoje na tržištu. Zbog neposjedovanja dobrih izvora finansiranja i ograničenog znanja, mala i srednja preduzeća najčešće primjenjuju strategiju sljedbenika, nudeći tržištu iste proizvode koje nude mnoga druga preduzeća.

*Delegiranje.* Kako bi preduzeće odgovorilo svim nadolazećim izazovima tokom njegovog rasta, neophodno je da njegov vlasnik/menadžer donosi odluke kojima će se organizaciono prilagođavati promjenama i potrebama tržišta. Veliki broj malih i srednjih preduzeća bankrotira zbog činjenice da njihovi vlasnici/menadžeri nisu željeli podijeliti ogromne obaveze koje su proizlazile iz rasta preduzeća. Odnosno, preduzeće je po obimu nadraslo kompetencije vlasnika/menadžera kada je bilo neophodno organizaciono uključiti više ljudi na koje bi se prenijela odgovarajuća ovlaštenja i obaveze. Svakako ne treba zanemariti i druge razloge zbog kojih mala preduzeća ne rastu, kako navodi Hanks et al. "... gdje su vlasnici preduzeća svjesno odabrali da svoja preduzeća drže malim" (prema McMahan,1998:14).

Kako preduzeća kreiraju i primjenjuju strategije usmjerene prema eksternom okruženju, tako se kreiraju i primjenjuju strategije prema internom okruženju. Budući da mala i srednja preduzeća broje od 10 do 249 zaposlenika, nije moguće da menadžer

obavlja sve aktivnosti koje se odnose na upravljanje. Zbog toga preduzeće može odabrati jednu od strategija kako je predstavljeno na Slici 2-2.



Slika 2-2. Strateški pristup upravljanju preduzeća

Preduzeće može odabrati jedan od strateških pristupa upravljanju zavisno od željenog nivoa delegiranja odgovornosti i nivoa kontrolisanosti.

1. Preduzetnički pristup upravljanja iskazuje opredjeljenje preduzeća za niskim nivoom delegiranja odgovornosti i niskim nivoom formalnog sistema kontrole u preduzeću. Ovaj vid upravljanja svojstven je malim preduzećima u kojima dominantnu ulogu u upravljanju preduzećem ima vlasnik preduzeća koji nije spreman delegirati ovlaštenja na svoje podređene. U ovakvim preduzećima nivo kontrole skoro da i ne postoji, jer vlasnik preduzeća ne želi nikom podnositi izvještaje niti se pridržavati usvojenih procedura.

Bez obzira na manjkavosti ovog pristupa upravljanju, on je u početnoj fazi rasta preduzeća jedini moguć. Međutim, kako preduzeće raste, neophodno je da se razvijaju i druge funkcije u preduzeću, posebno delegiranje ovlaštenja i kontrola. Nerijetko se dešava situacija u praksi da onaj ko je unio život u preduzeće, ne dopuštajući mu da se razvija, postepeno istiskuje iz njega život, vodeći ga do neodržive pozicije.

[ Najvažnije je znati kada treba stati. ]

2. Birokratski pristup upravljanju svojstven je preduzećima koja zadržavaju centralizovan sistem donošenja odluka, odnosno nivo delegiranja ovlaštenja je na veoma niskom nivou, za razliku od korištenja formalnog sistema kontrole koji je na izrazito visokom nivou.
3. Laissez – faire (francuska fraza „pusti nas“) pristup upravljanju zasnovan je na širokoj slobodi zaposlenika da sami planiraju i određuju aktivnosti uz veoma nizak nivo formalnog sistema kontrole.
4. Profesionalni pristup upravljanju preferira se u fleksibilnim preduzećima koja imaju veoma visok nivo formalnog sistema kontrole i veoma visok nivo delegiranja ovlaštenja unutar preduzeća.

*Nepovjerenje.* Ovo se vrlo često dešava zbog toga što vlasnik/menadžer ne želi prepuštiti kontrolu nad pojedinim ili svim funkcijama preduzeća nekim drugim osoba-

ma, a što je preduvjet rasta. Naime, osnivači preduzeća obično nisu profesionalni menadžeri, oni su uglavnom tipični specijalisti u prodaji ili tehničkim područjima djelatnosti, a za vođenje preduzeća ipak trebaju osobine i vještine profesionalnog menadžera. Mnogi od njih razumiju prirodu značajnosti glavnih funkcija koje mogu unaprijediti uspješan rast, npr. marketing (prije svega oglašavanja) i razvoj ljudskih resursa. Tako Wilson navodi „paradoksalna činjenica da oni imaju ekstravagantno viđenje svojih mogućnosti, koje ne mogu dostići svojim promjenama“ (Wilson, Bates, 2003:5).

*Nedostatak preduzetništva.* Prisjetimo se kako nastaje preduzeće. Naime, preduzetnička ideja zasnovana na preduzetništvu inicira pokretanje biznisa koji se može realizovati osnivanjem novog preduzeća ili u okviru postojećeg preduzeća.

Iako se u literaturi preduzetništvo kao proces veže za preduzetnika koji je pokrenuo vlastiti biznis, valja istaknuti da u ovom slučaju postoji bitna razlika. U gotovo svim definicijama preduzetništva nalazi se slaganje da se o preduzetništvu govori kao ponašanju koje uključuje:

- preuzimanje inicijative,
- organizovanje i reorganizovanje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smjeru,
- prihvatanje rizika ili neuspjeha (Shapero, 1975., prema Hisrich, et al. 2011:7).

Nije rijedak slučaj da se tokom određenog vremenskog perioda preduzeće suoči s problemom nedostatka preduzetništva, jer je preduzeće napustio generator preduzetničkih procesa, odnosno zaposlenik koji je inicirao i razvijao nova rješenja ili modifikovao postojeća rješenja. Valja napomenuti da postoji značajna razlika između izumitelja i preduzetnika, koja se ogleda u činjenici da je izumitelj prije svega zaljubljen u svoj izum i zadovoljava se isključivo razvijati ideju i izum do nivoa udahnuća života u izum uz rijetke njegove modifikacije ili usavršavanja, za razliku od preduzetnika koji se zaljubljuje u cijeli proces, počevši od razvijanja proizvoda do njegove potpune komercijalizacije (Hisrich, et al. 2001). Također, preduzetnik se ne fokusira samo na jedan koncept proizvoda, on kontinuirano traga za novijim i drugačijim proizvodima ili rješenjima.

## Sažetak poglavlja

Rast preduzeća predstavlja proces kontinuiranih pozitivnih poslovnih aktivnosti preduzeća, koji se posmatra s različitih aspekata kao što su: finansijski, strateški, strukturni i organizacioni aspekti. Rast preduzeća odvija se na različite načine kao što su: horizontalni rast - koji se odvija u okvirima postojeće djelatnosti preduzeća, vertikalni rast - koji se odvija spajanjem faza unaprijed (s korisnicima proizvoda kao repromaterijala) ili unazad (s dobavljačima), konglomeratski rast - koji se odvija potpunom diverzifikacijom više djelatnosti.

Rast preduzeća odvija se na dva načina:

- a) organski rast koji primjenjuje strategije: intenzivnog rasta, diverzifikacije i modernizacije;
- b) neorganski rast primjenjuje strategije Joint Venture, odnosno akvizicije preduzeća s istim proizvodima, različitim nivoom proizvodnje i nepovezane djelatnosti i proizvod.

Strategija neorganskog rasta putem merdžera ili akvizicija može se podijeliti u tri vrste:

- a) akvizicija preduzeća s preduzećem u istoj industriji koje ima iste ili slične proizvode;
- b) akvizicija preduzeća s preduzećem u istoj industriji koje ima različite nivoe istog proizvodnog procesa.
- 3) akvizicija preduzeća s preduzećem koje nije u istoj industriji ili ima različite linije proizvoda (ovakve akvizicije nazivaju se i konglomerat merdžeri).

Postoje mnogobrojni razlozi koji motivišu vlasnike/menadžere preduzeća da budu orijentisani rastu preduzeća, neki od njih su: opstanak preduzeća, ekonomija obima, ekonomija širine, razvijanje tržišta, modernizacija tehnologije, politika vlade.

Najčešći problemi s kojima se susreću preduzeća su: finansije, tržište, menadžment, nedostatak znanja, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, strateška opredjeljenja, delegiranje, nepovjerenje, nedostatak preduzetništva.

## Pitanja za ponavljanje

1. Navedite aspekte rasta preduzeća.
2. Navedite i objasnite razlike između rasta i razvoja preduzeća.
3. Objasnite zašto razvoj preduzeća treba pratiti rast preduzeća.
4. Koje strategije mogu primijeniti preduzeća u organskom rastu?
5. Koje strategije mogu primijeniti preduzeća u neorganskom rastu?
6. Navedite prednosti i nedostatke strategije intenzivnog rasta.
7. U kojim slučajevima preduzeće može odabrati strategiju diverzifikacije?
8. Navedite pet kategorija prema kojima se dijele inovacije.
9. Kako se dijele strategije merdžera?
10. Koji faktori najčešće ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća?
11. Objasnite preduzetnički pristup upravljanju.
12. Šta karakteriše preduzetništvo u svim publikovanim defnicijama?

### ■ 3.1. Opis i ciljevi poglavlja

U prethodnom poglavlju upoznali smo osnove o načinu rasta preduzeća kao i o faktorima koji utječu na rast malih i srednjih preduzeća. U ovom poglavlju upoznat ćemo osnove i teorijske modele u okviru kojih preduzeća rastu. Također, upoznat ćemo se s preprekama na koje nailaze preduzeća u svom rastu kroz cijeli svoj životni ciklus.

Ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- faza životnog ciklusa kroz koja prolaze preduzeća;
- Greinerovog modela rasta preduzeća;
- Galbraithovog modela rasta preduzeća;
- Miller-Friesenovog modela rasta preduzeća;
- Churchill-Lewisovog modela rasta preduzeća;
- Quinn-Cameronovog modela rasta preduzeća;
- Adižesovog modela rasta preduzeća.

### ■ 3.2. Životni ciklus preduzeća

Kako bi objasnili fenomen rasta preduzeća, mnogobrojni autori decenijama nastoje istražiti uzročno-posljedične veze aktivnosti preduzeća, pod čijim utjecajem preduzeće transformiše svoj oblik organizovanja u načinu obavljanja poslovnih aktivnosti. Svaki publikovani model rasta polazi od pretpostavke da su preduzeća od svog osnivanja izložena dinamičnim promjenama. Od načina na koji menadžment preduzeća reaguje na promjene umnogome zavisi da li će se preduzeće transformisati u organizacioni oblik koji mu omogućuje rast.

U literaturi se mogu sresti različiti modeli rasta preduzeća, od kojih su neki razvijeni na osnovu empirijskog istraživanja, dok su drugi razvijeni na bazi teorijskog istraživanja. Svi modeli rasta preduzeća zasnivaju se na životnom ciklusu kroz koji prolaze preduzeća i podijeljeni su u različite faze, kako je predstavljeno u Tabeli 3-2. Pretpostavka modela rasta preduzeća jeste da mala i srednja preduzeća rastu od malih pravnih subjekata kojima upravlja vlasnik/menadžer, do velikih preduzeća, gdje profesionalni menadžeri preuzimaju upravljanje.

U početnim fazama vlasnik preduzeća još uvijek ima ključnu ulogu u planiranju i kreiranju strategije, ali postoji opasnost, ukoliko je menadžer nekompetentan, zbog čega mogu nastati značajni problemi prilikom prelaska preduzeća iz jedne faze u drugu. Dakle, svaka faza može prerasti u krizu menadžmenta kako je predstavljeno u Tabeli 3-1.

Tabela 3-1. Razlozi za promjene u fazama rasta

Faza (Churchill i Lewis)	Faza (Scott i Bruce)	Mogućnost pada u krizu
Egzistencija	Osnivanje	Administrativni zahtjevi, nedostatak vremena, fokus na profitabilnost
Preživljavanje	Preživljavanje	Upravljanje povećanim brojem kupaca, povećana potreba za boljom informacijom
Uspjeh	Rast	Uloga menadžera i vlasnika bi se vjerovatno trebala razdvojiti; konkurentski pritisak većih preduzeća; zahtjev za formalnijim sistemom
Ekspanzija	Ekspanzija	Uloga menadžera i vlasnika se razdvajaju; finansije mogu postati problem; problem može postati upravljanje zahtjevima kupaca
Zrelost	Zrelost	Manjak inovacije; vlasnik je dislociran

Izvor: Levy, M., Powell, Ph., „Strategies for Growth in SMEs – The Role of Information and Information Systems“, Elsevier Limited, Oxford, 2005:29.

Svako preduzeće tokom svog poslovanja u pojedinim fazama životnog ciklusa susreće se s problemima (Tabela 3-1.) koji prerastaju u krizu menadžmenta, zahtijevajući od vlasnika/menadžera pravovremene odgovore. Dakle, vlasnik/menadžer preduzeća prinuđen je donositi odluke koje često nisu u skladu s njegovim ličnim uvjerenjima (npr. delegiranje ovlaštenja ili nova organizaciona struktura preduzeća), ali su neophodne, kako bi preduzeće nastavilo s rastom. Ono što je zajedničko kod svih publikovanih modela rasta preduzeća je činjenica da je faza *zrelosti* preduzeća okarakterisana kao faza u kojoj nedostaje preduzetničkog duha, odnosno nedostaje inovacija za nove poslovne aktivnosti preduzeća. Rast preduzeća već dugi niz godina zaokuplja pažnju mnogih autora koji nastoje da definišu uspješan model, u okviru kojeg bi se mogle posmatrati i mjeriti promjene koje determiniraju rast preduzeća. Svi predstavljeni modeli rasta u Tabeli 3-2. zasnivaju se na istim ili sličnim principima uspona i pada kroz koji prolaze preduzeća.



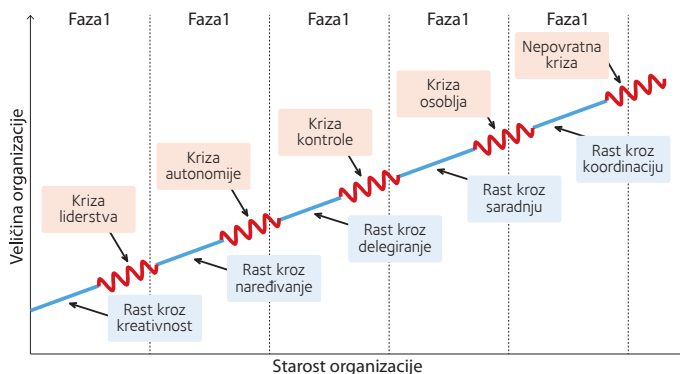
Tabela 3-2. Modeli rasta preduzeća

Autor	Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4	Faza 5	Faza 6	Faza 7	Faza 8	Faza 9	Faza 10
Greiner 1972	Kriza liderstva (kreativnost)	Kriza autonomije (obrazovanje)	Kriza kontrole (delegiranje)	Kriza opstanka (koordinacije)	Kriza (timski rad)					
Galbraith 1982	Preduzetnička faza	Kolektivni duh	Formalizacija	Konsolidacija	Elaboracija					
Quinn i Cameron 1983.	Početak	Organizacija	Oblikovanje i nadzor	Prilagodavanje						
Cherchill i Lewis 1983.	Egzistencija	Preživljavanje	Uspjeh	Ekspanzija	Zrelost					
Miler i Friesen 1984.	Rođenje	Rast	Zrelost	Preporod	Opadanja					
Snith et al. 1985.	Nastanak	Rast	Zrelost							
Flamholtz 1986.	Osnivanje	Egzistencija	Profesionalizacija	Konsolidacija	Diverzifikacija	Ispadanje Oživljavanje				
Scott i Bruce 1988.	Osnivanje	Preživljavanje	Rast	Ekspanzija	Zrelost					
Kazanjan 1988.	Razvoj	Komercijalizacija	Rast	Stabilnost						
Adizes 1989.	Udvaranja	Doba povoja	Go-Go	Adolescencija	Top forma	Stabilnost	Aristokratija	Rana birokratija	Birokratija	Smrt
Hanks 1993.	Rast	Ekspanzija	Konsolidacija	Diverzifikacija	Zalazak					

Izvor: Prilagođeno prema: Matthew, W., R., et al. "Human Resource Management", Winter, Vol. 42, No. 4, 2003:321–335.

### 3.3. Greinerov model rasta preduzeća

Greiner (1972:37-36) je model rasta preduzeća predstavio kroz pet faza životnog ciklusa preduzeća. Prema autoru, svaka faza životnog ciklusa započinje s relativno stabilnim rastom nakon čega nastupa „kriza“ u okviru koje se dešavaju dinamične promjene. Reakcija menadžera ili menadžmenta preduzeća je ključna u prevazilaženju kriza koje se javljaju na svakom prijelazu preduzeća iz jedne faze životnog ciklusa u drugu, kako je predstavljeno na Slici 3-1.



Izvor: Greiner, L., E., Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, Boston, 50, 1972:41.

Slika 3-1. Organizacione faze rasta

### *Prva faza: Rast po osnovu kreativnosti – kriza liderstva*

Prema autoru, u ovoj fazi životnog ciklusa preduzeće je utemeljeno i ono je orijentisano na:

- proizvodnju odgovarajućih proizvoda,
- neformalnu organizacionu strukturu,
- interno komuniciranje,
- pravovremeno i adekvatno plaćanje naknada za rad,
- kontrolu poslovnih aktivnosti zasnovanih na reakcijama potrošača.

Nakon izvjesnog perioda poslovanja preduzeća, u ovoj fazi životnog ciklusa nastaje krizni period u kojem se preduzeće suočava sa sljedećim poteškoćama: neformalna komunikacija postaje neprihvatljiva zbog porasta broja zaposlenika, nedostatak vlastitih finansijskih sredstava. Ova faza je karakteristična zbog nastanaka krize liderstva koju značajan broj vlasnika/menadžera zbog svojih prekobrojnih obaveza nije u mogućnosti prevazići.

Ukoliko vlasnik/menadžer adekvatno odgovori na sve uzroke nastale krize, preduzeće prelazi u narednu fazu životnog ciklusa.

### *Druga faza: Rast po osnovu naređivanja – kriza autonomije*

Prema autoru, u ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća su usmjerena na:

- uspostavljanje funkcionalne strukture preduzeća,
- specijalizaciju zadataka,
- oblikovanje formalnih organizacionih uloga i poslovnih politika,
- preuzimanje odgovornosti članova hijerarhijske strukture.

U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća nastaju značajni problemi koji se, između ostalog, ogledaju u sljedećem: dosadašnji način vođenja preduzeća postaje neprimjeren za novonastalu organizacionu strukturu preduzeća, kontrola nije adekvatna nastalim organizacionim promjenama, zaposleni su ograničeni u samostalnoj primjeni stečenih znanja.

Dakle, neminovan je nastanak krize koja se ogleda u nastojanjima zaposlenih prema autonomnijem djelovanju, zbog čega vlasnik/menadžer u cilju rješavanja nastalih problema mora delegirati određene zadatke i ovlaštenja.

### *Treća faza: Rast preduzeća po osnovu delegiranja – kriza kontrole*

U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća su fokusirana, kako Greiner navodi, na:

- decentralizaciju organizacije,
- delegiranje zadataka,
- delegiranje ovlaštenja,

- definisanje i primjenu motivacijskih faktora za unapređenje produktivnosti,
- uspostavljanje pisane korespondencije po vertikalnoj liniji menadžmenta.

Karakteristika ove faze oslikava se u kontinuiranoj težnji zaposlenika prema samostalnosti koja im omogućava da u potpunosti preuzimaju uloge odlučivanja. Međutim, u ovom nastojanju utvrđivanja samostalnosti nastaju mnogi problemi uzrokovani manjkom kontrolnih procesa. Zbog toga je vlasnik/menadžer ponovo prinuđen da uspostavi kontrolu nad svim poslovnim procesima u preduzeću.

*Četvrta faza:* Rast preduzeća na osnovu saradnje – kriza osoblja

Ovu životnu fazu autor je okarakterisao kao fazu ponovnog uspostavljanja sistema u preduzeću u što se ubraja:

- spajanje decentralizovanih grupa u produktivne timove,
- uspostavljanje sistema planiranja pod stalnim nadzorom,
- uspostavljanje sistema podjele profita,
- kontrolisanje investiranih sredstava i alociranje resursa.

Uspostavljanjem koordinacije u preduzeću omogućuje se efektivnije i efikasnije korištenje svih resursa, omogućujući daljnji rast preduzeća. Okrupnjavanjem samostalnih jedinica u preduzeću dolazi do pojave birokratizacije poslovnih aktivnosti, zbog čega je neophodno tražiti nova rješenja nastale krize. Povećanjem inovativnosti u poslovnim aktivnostima, timskim djelovanjem kao i stručnim pristupom rješavanju razlika između zaposlenika u preduzeću eliminiše se nesklad u pristupu prema poslu. Dakle, neophodno je primijeniti sveobuhvatniji sistem kontrole u svim segmentima preduzeća i uvođenje samodiscipline.

*Peta faza:* Rast preduzeća po osnovu koordinacije – nepoznata kriza

U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeće je izgradilo bolji i prilagodljiv pristup prema svom poslovanju usmjeravajući svoje napore kako autor navodi prema:

- fokusiranju na brzo rješavanje problema provođenjem timskih akcija,
- uspostavljanju funkcijskih timova,
- formiranju timova na štabске i interdisciplinarne timove,
- uspostavljanju matrične organizacije,
- obrazovanju zaposlenika usmjerenom na njihovo osposobljavanje za povećanje produktivnosti i rješavanje međusobnih konflikata,
- uvođenju informatičkog sistema u procese poslovanja preduzeća.

Nakon što je preduzeće prošlo sve faze životnog ciklusa, prema ovom modelu rasta, nastupa peta faza „koordinacije“, koja prevashodno ima zadatak unapređivati postojeće poslovne procese koji preduzeću omogućuju uspješan rast.

Greiner je svom modelu rasta dodao i šestu fazu životnog ciklusa, sugerirajući da se rast može odvijati spajanjem, outsourcingom, umrežavanjem i drugim rješenjima koja uključuju druga preduzeća.

### ■ 3.4. Galbraithov model rasta preduzeća

Galbraithov (1982:70-79) model rasta preduzeća sastoji se od pet faza životnog ciklusa preduzeća. Autor je razvio model na osnovu posmatranja preduzeća koja se bave poslovima visoke tehnologije podijelivši ih u pet faza:

- Faza dokazivanja principa,
- Prototipska faza,
- Faza modeliranja,
- Faza pokretanja,
- Prirodni rast.

*Prva faza: Faza dokazivanja ili Preduzetnička faza.* U prvoj fazi životnog ciklusa preduzeća se suočavaju s osnovnim zahtjevima razvoja i primjene tehnologije. U ovoj fazi preduzeće ima primarni cilj razviti i napraviti proizvod koji bi omogućio njegov opstanak. Prvu fazu životnog ciklusa, prema autoru, karakteriše snažan preduzetnički duh koji je pokretač inovativnih rješenja, omogućujući preduzeću generisanje finansijskih sredstava neophodnih za njegov daljnji rast. Organizaciona struktura je neformalna, zbog čega se s porastom broja zaposlenih počinju javljati problemi krize vođenja.

*Druga faza: Prototipska faza ili Faza kolektivnog duha.* Ova faza posvećena je preciznijoj podjeli rada i formiranju novih organizacionih jedinica i radnih mjesta. U ovoj fazi dominira izgradnja kolektivnog duha. Ovu fazu životnog ciklusa preduzeća karakteriše visoka kohezija i složenost u obavljanju poslovnih zadataka. Nastupa podjela rada, organizacija je i dalje neformalna, ali se uvode mjere kontrole. Iako vlada visok nivo kolektivnog duha, nastupa kriza vođenja, zbog čega je neophodno delegirati zadatke i ovlaštenja.

*Treća faza: Faza modeliranja ili Faza formalizacije.* Nakon što je preduzeće prošlo fazu kolektivnog duha suočeno je s problemima koji zahtijevaju uvođenje pravila, procedure i kontrole poslovnih procesa. Unutar hijerarhijske strukture menadžmenta uvodi se komuniciranje putem formalnih kanala. Top menadžment je usmjeren na strateška pitanja dok se operativnim planovima bave niži nivoi menadžmenta. U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća nastaje kriza zbog gušenja inicijativa srednjeg menadžmenta.

*Četvrta faza. Faza pokretanja ili Faza konsolidacije.* U ovoj fazi dolazi do usavršavanja poslovanja preduzeća, koje se odvija putem unapređivanja saradnje i izgradnje timskog rada. Organizacija je postala glomazna, zbog čega se provodi organizaciona

podjela preduzeća na divizije, sa ciljem postizanja veće produktivnosti. Kriza nastaje zbog monotonije, kada je neophodno provesti revitalizaciju i inoviranje poslovnih procesa preduzeća.

*Peta faza: Faza prirodnog rasta ili Faza elaboracije.* Autor ovu fazu naziva *prirodni rast* u kojoj je preduzeće doseglo stabilan rast kao veliko preduzeće. Karakteristika preduzeća u ovoj fazi modela životnog ciklusa ogleda se u razvijanju birokratskih odnosa koji dostižu svoj vrhunac, a primarni cilj postaje isključivo profit.

### ■ 3.5. Miller-Friesenov model rasta preduzeća

Ovaj model rasta preduzeća, kako autori navode (Miller, Friesen, 1984:1161-1183), sastoji se od pet faza u koje spadaju:

- rođenje,
- rast,
- zrelost,
- preporod,
- ispadanje.

*Prva faza: Rođenje.* Prema autorima, preduzeće u ovoj fazi je na početku svog životnog ciklusa okruženo mirnim poslovnim okruženjem zbog malih poslovnih aktivnosti koje obavlja u ovoj fazi. Ova faza je karakteristična po tome što je organizaciona struktura preduzeća neformalna a organizaciona kultura je nedefinisana. U preduzeću vlada visok stepen centralizacije u kojoj je veoma kratka vertikalna hijerarhija.

*Druga faza: Rast.* Preduzeće u ovoj fazi životnog ciklusa posvećeno je formalnom organizovanju poslovnih aktivnosti i uspostavljanju funkcionalnije organizacije, koja treba odgovoriti tržišnim izazovima uslijed djelovanja snažnijeg konkurentskog okruženja. Unutar preduzeća razvija se informacioni sistem, donošenje odluka zasniva se na pravovremenoj analizi informacija u koju se uključuje veći broj odgovornih osoba, čime se umanjuje stepen centralizacije u odnosu na prvu fazu. Rast preduzeća praćen je čestim inovacijama i povećanom produktivnošću poslovnih aktivnosti preduzeća.

*Treća faza: Zrelost.* U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća su velika i snažna. Struktura preduzeća je formalna i izložena je riziku nastanka birokratskih organizacionih struktura. Informacioni sistem se dalje razvija, uvodi se decentralizacija i fokus preduzeća je usmjeren na povećanje produktivnosti.

*Četvrta faza: Preporod.* Preduzeće u ovoj fazi je zrelo i usporeno, zbog čega je suočeno s potrebom reorganizovanja u manje poslovne strateške jedinice, kako bi se odgovorilo tržišnom dinamičnom okruženju. Planiranje i preuzimanje rizika u inovativnim procesima jeste primarno opredjeljenje preduzeća.

*Peta faza: Ispadanje.* Birokratske strukture u preduzeću su ojačale, što je direktno utjecalo na podsticanje inovativnosti u preduzeću, zbog čega su tržišni izazovi postali preteški za preduzeća. Posljedica ovakvih pojava je da preduzeće postepeno ispada s tržišta.

Autori su ovaj model rasta preduzeća napravili na osnovu empirijskog istraživanja provedenog nad uzorkom od 36 preduzeća, analizirajući njihov proces razvoja, s posebnim osvrtom na strategiju, odlučivanje, inovacije, strukturu i okruženje u okviru kojeg preduzeće posluje.

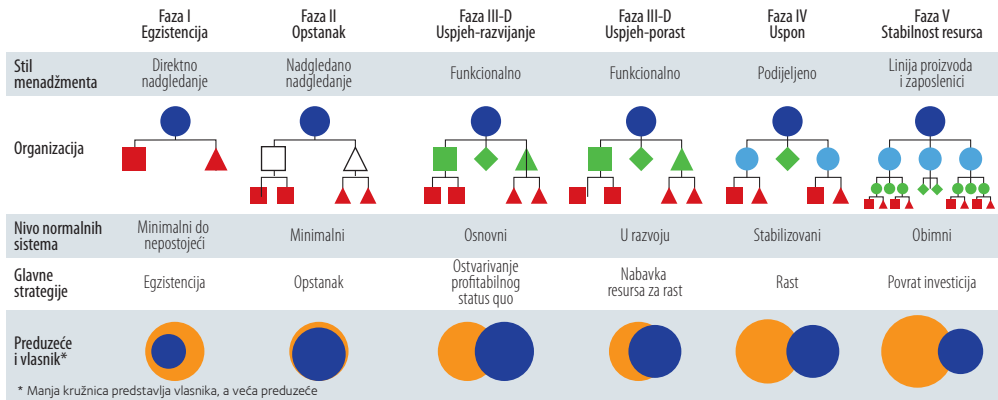
### ■ 3.6. Churchill-Lewisov model rasta preduzeća

Modeli koje su postavili Churchill i Lewis (1983:1-12), pod nazivom The Five Stages of Small Business Growth, sastoje se od sljedećih faza:

- egzistencija,
- preživljavanje,
- uspjeh, podfaza III-D, podfaza III-G,
- ekspanzija,
- zrelost.

Mala preduzeća koja osniva preduzetnik najčešće započinju s malim brojem radnika, npr. direktorom i još nekoliko radnika. U ovoj fazi preduzetnik je odlučio da razvija svoj vlastiti posao i najčešće kao zaposlenike angažuje svoju rodbinu. U početnoj fazi egzistencije preduzeća njegov vlasnik je u centru pažnje i sve odluke donosi isključivo sam, bez prethodnih istraživanja, a odluke se uglavnom zasnivaju na njegovoj intuiciji. Iako preduzetnici, u početnim fazama, poslovne odluke donose na intuitivnoj osnovi, u najčešćim slučajevima njihove odluke su ispravne. Intuicija i odlučnost su ključni faktori koji pokreću preduzetnika da započne s biznisom.

Međutim, kako se preduzeće razvija, vlasnik/menadžer je suočen sa izazovima jer mora provesti reorganizaciju preduzeća u okviru koje će se veći značaj pridavati delegiranju ovlaštenja, što će u dugom roku postepeno umanjivati značaj vlasnika u donošenju određenih odluka, kako je predstavljeno na Slici 3-2. Dakle, ukoliko vlasnik/menadžer želi rast preduzeća, on mora započeti sa delegiranjem određenih ovlaštenja na svoje saradnike.



Izvor: Churchill, C., N., Lewis, L., V., „The Five Stages of Small Business Growth“, Harvard Business Review, May-June 1983:4.

Slika 3-2. Karakteristike malih preduzeća u svakoj fazi razvoja

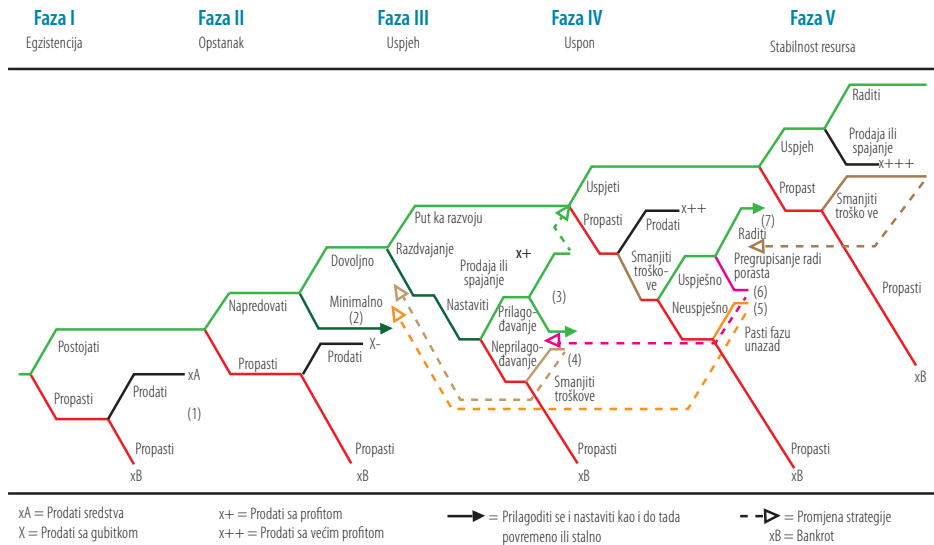
Na Slici 3-2. predstavljena je pozicija vlasnika/menadžera u odnosu na preduzeće. Vidljivo je da se vlasnik preduzeća nalazi u centru pažnje i, s vremenom, kako preduzeće raste i prolazi kroz faze rasta, uspostavlja se organizacija s većim brojem zaposlenika koji po hijerarhiji imaju svoje nadređene menadžere. Već od treće faze, *faze uspjeha*, zaposlenici nisu direktno povezani s vlasnikom u odnosu na fazu egzistencije, oni po hijerarhiji imaju svoje nadređene s kojima direktno komuniciraju. Posmatrajući Sliku 3-2. u donjem dijelu, vidimo da rastom preduzeća uloga vlasnika u preduzeću sve se više smanjuje, tako da je u fazi stabilnosti vlasnik samo manjim dijelom povezan s preduzećem.

*Prva faza: Egzistencija.* Ovo je početna faza svakog preduzeća koja započinje njegovim osnivanjem i kontinuiranim ulaganjem napora usmjerenih na opstanak. Preduzeće naporno radi kako bi pronašlo kupce i dostavilo narudžbe. Njegov vlasnik je uključen u sve faze poslovnih aktivnosti. Organizacija je relativno jednostavna, svi zaposlenici direktno izvještavaju vlasnika/menadžera. Strateški pravac je izgubljen jer ne postoji strateško planiranje. Samo je prisutno minimalno investiranje u informacione sisteme. Kako se posao nastavlja odvijati, vlasnici shvataju da više vremena i pažnje moraju posvetiti uvođenju procedura za odvijanje poslovnih aktivnosti.

Ovakva situacija pred vlasnika postavlja brojna pitanja od kojih su ključna (Churchill, Lewis, 1983:3):

- Da li imamo dovoljno kupaca, da li isporučujemo naše proizvode i obezbjeđujemo li dovoljno dobre usluge za samoodrživ posao?
- Da li se možemo razviti od jednog ključnog kupca ili početnog proizvodnog procesa do puno šire proizvodne osnove?
- Da li imamo dovoljno novca za pokrivanje svih razumnih troškova u ovoj početnoj fazi?

Preduzeća koja nisu u mogućnosti odgovoriti na navedena pitanja i ona preduzeća čije proizvode ili usluge kupci nisu prihvatili, prinuđena su da bankrotiraju ili da njihov vlasnik proda preostalu imovinu preduzeća (Slika 3-3.).



Izvor: Churchill, C., N., Lewis, L., V., „The Five Stages of Small Business Growth“, Harvard Business Review, May-June 1983:5.

Slika 3-3. Evolutivni prikaz rasta preduzeća

Naime, kako je predstavljeno na Slici 3-3., zbog nesnalaženja preduzetnika u turbulentnom poslovnem okruženju veliki broj malih preduzeća ne uspije privući kupce za svoje proizvode i usluge, tako da u svojoj početnoj fazi života nestanu sa tržišta. Ona preduzeća koja odgovore zahtjevima tržišta, zatvore finansijsku konstrukciju poslovnih aktivnosti prelaze u *fazu preživljavanja*.

*Druga faza: Preživljavanje.* Mala preduzeća, čije poslovanje omogućuje ostvarivanje prihoda od poslovnih aktivnosti, stvara pretpostavke za prelazak preduzeća u drugu fazu. U ovoj fazi preduzeća moraju svoje napore usmjeriti na upravljanje finansijskim tokom i povećanje povrata na investirana sredstva. Organizaciona struktura je ista kao i prilikom pokretanja posla, a sam preduzetnik je u velikoj mjeri uključen u donošenje svih odluka. Nivo strateškog planiranja je veoma nizak i jedini monitoring koji se vrši jeste onaj nad praćenjem finansijskog toka, kojim se obezbjeđuje minimalan stepen kontrole plana. U ovoj fazi informacioni sistemi su jednostavni; vlasnik koristi najjednostavnije informatičke programe kako bi mogao pratiti troškove poslovanja (Wilson, 2003).

Ključni problemi ovog stepena razvoja preduzeća su nesklad između ukupnih prihoda i troškova. Oni se ogledaju u sljedećem (Churchill, Lewis, 1983):

- Da li možemo, kratkoročno, generisati dovoljno novca da pokrijemo sve troškove iz ostvarenog prihoda?



- Da li možemo generisati dovoljan gotovinski tok novca za opstajanje u poslu i finansirati rast preduzeća do onog nivoa kada se ono može nazvati dovoljno velikim, s obzirom na naš industrijski i marketinški okvir, kako bismo ostvarili povrat na uložena sredstva?

*Treća faza: Uspjeh.* Uspjeh predstavlja fazu u kojoj je preduzeće dobro organizovano, sa značajnim brojem kupaca. U ovoj fazi rasta preduzeća angažovan je veći broj zaposlenika, tako da za određene odjele koji zahtijevaju posebne kompetencije vlasnik angažuje profesionalnog menadžera. Menadžeri su zaduženi za aktivnosti iz područja finansija i marketinga, te za operativne aktivnosti. Planiranju se posvećuje posebna pažnja te se prave srednjoročni planovi, ali fokus je na operativnim pitanjima i budžetima. U ovoj fazi, poslovanje malih i srednjih preduzeća više ne zavisi od stava vlasnika prema rastu niti vlasnik isključivo sam donosi odluke (vidi Sliku 3-2.).

Nakon što su angažovala profesionalne menadžere neka mala preduzeća odluče da nastave raditi u okviru tržišne niše, pružajući usluge svojim stalnim kupcima. Ovakva preduzeća u ovoj fazi moraju imati sposobnost adaptacije kako bi održala svoju tržišnu poziciju, inače postoji opasnost da se vrate u fazu preživljavanja. Neka se preduzeća odlučuju za daljnji rast, te je u ovoj fazi strateško planiranje od suštinskog značaja. Vlasnici moraju imati viziju o budućem rastu, koju će podijeliti s menadžmentom preduzeća. Dakle, javlja se potreba za boljom kontrolom i boljim menadžmentom kako bi se osigurala profitabilnost, dok se upravlja rastom (Wilson, 2003).

U ovoj fazi razvoja preduzeća njegov vlasnik je u dilemi da li nastaviti razvijati biznis ili se usmjeriti na druge aktivnosti. Ovu fazu autori (Churhill, Lewis, 1983) u svom radu nazivaju "podfaza III - G" (uspjeh-razdvajanje) i "podfaza III - D"(uspjeh - rast). Kako navode "ključno je pitanje da li koristiti preduzeće kao platformu za rast-podfaza III - G preduzeća ili kao sredstvo podrške vlasnicima kada se oni u potpunosti ili djelomično odvoje od preduzeća čineći je dijelom podfaze III – D preduzeća" (vidi Sliku 3-3.).

*Podfaza III – D (uspjeh – razdvajanje).* Ovo je faza određenog dostignuća kada se vlasnik preduzeća nakon ostvarivanja određenog nivoa uspjeha može da odluči za izlazak iz postojećeg biznisa. Preduzeće je uspostavljeno na zdravoj osnovi i angažovanjem profesionalnog menadžera koji preuzima ranije obaveze vlasnika može nastaviti s poslovanjem. U ovoj fazi rasta angažovani menadžeri moraju posjedovati potrebne kompetencije kako bi ostvarili postavljene ciljeve i implementirali ranije postavljenu strategiju preduzeća. Sada kada je preduzeće postavljeno na zdravoj osnovi, ono predstavlja izazove za druge zaposlenike koji vide svoju budućnost unutar preduzeća.

Angažovanjem profesionalaca unutar preduzeća, vlasnik preduzeća u sve većoj mjeri se razdvaja od upravljačkih uloga, bilo zbog delegiranja pojedinih funkcija ili zbog angažovanja u drugim sferama društvenog života.

*Podfaza III – G (uspjeh – rast).* U ovoj fazi vlasnik preduzeća fokusiran je na rast preduzeća i sve resurse usmjerava u tom pravcu. Kako bi preduzeće steklo pouzdane osnove za rast, vlasnik preduzeća usmjeren je na stvaranje profita i obezbjeđivanje dovoljno finansijskih sredstava. Stabilizacijom preduzeća u pogledu finansija u ovoj fazi vlasnik treba da preduzima radnje u pogledu delegiranja određenih ovlaštenja kroz angažovanje menadžera za pojedine oblasti unutar preduzeća.

Informacioni sistemi u ovoj fazi imaju veći značaj za preduzeće, jer mu omogućuju da upravlja povećanim brojem kupaca. Najčešće se koriste baze podataka i računovodstvene proračunske tablice. Rast vodi preduzeće u narednu fazu, tj. *ekspanziju*, jer preduzeće sada treba formalnije sisteme kako bi moglo upravljati kompleksnijim poslovnim procesima i odnosima na tržištu. Konkurencija postaje sve značajnije pitanje rastućih firmi.

*Četvrta faza: Ekspanzija.* Ovo je težak period za većinu malih i srednjih preduzeća. Vlasnik nastoji da osnaži poziciju preduzeća, i od njega načini, kako autori navode, značajnijeg «igrača» na tržištu. Ovo zahtijeva izuzetne vještine planiranja i vođenja, kao i dovoljna finansijska sredstva, što će omogućiti preduzeću da pređe ovu fazu. Vlasnici preduzeća moraju biti vizionari koji će odrediti strateški pravac, moraju imati dobar i pouzdan menadžment tim kako bi uspjeh bio ostvaren. Vlasnik često uoči potrebu za informacionim sistemom kako bi poboljšao komunikaciju i pristup podacima u preduzeću. Rast preduzeća dovodi do toga da se vlasnik udaljava od menadžmenta, što znači da će menadžerska moć utjecati na to da preduzeće pređe u fazu zrelosti.

U ovoj fazi ključni problemi su kako rasti brzo i kako finansirati rast. Autori navode da su najvažnija pitanja u sljedećim područjima (Churhill, Lewis, 1983:7):

*Delegiranje.* Može li vlasnik delegirati odgovornosti na druge u svrhu unapređenja menadžerske efikasnosti u toku brzog rasta i sve kompleksnijeg poslovanja? Nadalje, da li će se tu raditi o istinskom delegiranju s kontrolom performansi i spremnošću da se uoče napravljene greške ili će doći do napuštanja delegiranja, kao što je to čest slučaj u praksi?

*Novac.* Da li će biti dovoljno novca da se zadovolje veliki zahtjevi koje rast preduzeća sa sobom donosi?

Često se dešava da vlasnici koji su u stanju da svoje preduzeće dovedu do faze Uspjeha, ne uspiju u toku faze IV, da li zbog toga što pokušavaju da brzo rastu i tokom brzog rasta ponestane im novca kada vlasnik postaje žrtva sindroma “svemoći”, ili nisu u stanju da uspješno delegiraju dužnosti i omoguće da preduzeće uspješno posluje kada vlasnik također postane žrtva sindroma nazvanog “sveznanje”.

*Peta faza: Zrelost.* Ova faza se dešava kada je preduzeće doseglo dovoljnu veličinu da njime može upravljati menadžerski tim. Ne postoji jasna uloga vlasnika u upravljanju

poslom. Strateško planiranje je u većini slučajeva uspostavljeno kao formalna menadžerska aktivnost. Formalni informacijski sistem pomaže menadžerima u donošenju odluka. Vlasnik više nije uključen u posao, i postoji opasnost za preduzeće da će se, ukoliko se ne uvede inovativni stil upravljanja preduzećem (Levy, Powel, 2005:28), ono skoncentrisati samo na postojeće proizvode i usluge.

U ovoj fazi rasta preduzeća menadžment je decentralizovan a njegov vlasnik je prilično odvojen, kako finansijski tako i operativno. U petoj fazi rasta može se konstatovati da je preduzeće uspješno, stvorivši finansijske izvore i menadžerski talenat (Churchill, Lewis, 1983). Ako preduzeće u ovoj fazi zadrži intenzitet poslovanja, izrast će u respektabilnu poslovnu organizaciju. Međutim, ako preduzeće posustane u petoj fazi rasta, ono prelazi u šestu fazu nazvanu „Okoštavanje“ (Churchill, Lewis, 1983:9).

Okoštavanje je okarakterisano nedostatkom inovativnih odluka koje vode preduzeće u prevelik rizik ili izbjegavanje rizika. Preduzeća u ovoj fazi ostaju bez ideja i nisu spremna da se prilagođavaju promjenama i potrebama tržišta, zbog čega postaju veoma lagan plijen konkurenciji koja zauzima njihovo mjesto.

U fazi Okoštavanja prema Churchill-Lewis i fazi Stabilnosti prema Adižesu, preduzeće prestaje da raste, ono kao živo biće ulazi u fazu starenja nakon kojeg dolazi umiranje. Preduzeću ponestaje ideja, menadžment je zadovoljan ostvarenim rezultatima i iz nekadašnjeg „proaktivnog“ preduzeća postalo je „reaktivno“ preduzeće čije su ideje presušile i koje se pretvorilo u posmatrača na tržištu. Ovo je faza u koju se svrstavaju „neaktivna“ preduzeća koja žive na lovorikama iz proteklih godina. Tako se preduzeća, zavisno od njihovog pristupa istraživanjima i razvoju, dijele na (Isaković, 2006):

- *neaktivna*; u koja spadaju preduzeća koja ne brinu o promjenama u okruženju i ne ulažu u istraživanje i razvoj novih proizvoda;
- *reaktivna*; ova vrsta preduzeća reaguje isključivo na promjene potaknute konkretnom potražnjom ili zahtjevom s tržišta;
- *interaktivna*; u ova preduzeća svrstavaju se preduzeća koja pažljivo prate promjene u okruženju te životni ciklus svojih proizvoda kako bi ih prilagodila željama i potrebama potrošača;
- *proaktivna*; ova preduzeća ulažu mnogo novca u istraživanje potreba potrošača i razvijanje novih proizvoda, kako bi udovoljili željama i potrebama potrošača.

Sva ona preduzeća koja zanemare potrebe potrošača osuđena su na umiranje, jer dinamično okruženje protkano kontinuiranim promjenama njihove će zastarjele proizvode ili usluge izbaciti s tržišta.

### ■ 3.7. Quinn-Cameronov model rasta preduzeća

Autori (Quinn, Cameron, 1983:33-51) ovog modela rast preduzeća podijelili su u četiri faze:

1. početak,
2. organizacija,
3. oblikovanje i nadzor,
4. prilagođavanje.

*Prva faza: Početak.* U ovoj fazi preduzeća započinju s poslovnim aktivnostima i suočavaju se sa mnogobrojnim problemima kao što su: nedostatak menadžerskog znanja, nedostatak planiranja, centralizacija poslovanja, nepostojanje organizacione strukture. Fokus preduzeća u ovoj životnoj fazi usmjeren je na tržišne niše.

*Druga faza: Organizacija.* Prema autorima, ovu fazu karakteriše povećanje broja zaposlenih, kao i povećanje prihoda od prodaje koji je zasnovan na inovativnosti zaposlenika. Preduzeće se strukturalno organizuje izgrađujući hijerarhijske nivoe. Vlasnik preduzeća i dalje drži sve kontrolne funkcije zadržavajući centralizaciju poslovanja. Zaposlenici razvijaju osjećaj pripadnosti prema preduzeću, i dalje se osjećaju neformalni odnosi između zaposlenih. Međutim, problemi se javljaju u dijelu komunikacije i koordinacije između zaposlenih.

*Treća faza: Oblikovanje i nadzor.* Karakteristika ove faze životnog ciklusa preduzeća ogleda se, prije svega, u izraženoj brizi za poslovanje i izgradnji hijerarhijskih odnosa usmjerenih na eliminisanje centralizacije poslovanja. Uvodi se funkcionalna organizaciona struktura i veća specijalizacija. Komuniciranje između zaposlenika postaje institucionalizovano i formalno dok se poslovne aktivnosti specijaliziraju. Donošenje poslovnih odluka postaje decentralizovano implementirajući strateške pravce i postavljene planove.

*Četvrta faza: Prilagođavanje.* Nakon dostizanja određenog nivoa veličine preduzeća i ispunjavanja postavljenih ciljeva, preduzeće u ovoj fazi nastoji da primijeni druge oblike poslovne politike koja će mu omogućiti brži i veći rast. Kako bi nastavila s rastom, preduzeća primjenjuju različite strategije kao što su: diverzifikacija djelatnosti, sklapanje strateških saveza, fuzija, Joint Venture ili kupovina franšize. Prema autorima, karakteristika ove faze ogleda se između ostalog i u: primjeni novih tehnika vođenja, uspostavljanju kontrolnih odjela, sistemskom planiranju i izgradnji nove organizacione strukture koja može odgovoriti predstojećim izazovima.

### ■ 3.8. Adižesov model rasta preduzeća

Adižesov model životnog ciklusa preduzeća (u odnosu na druge autore) najslikovitije predstavlja životni put preduzeća. Ovo se može pripisati i činjenici da je Adižes značajan dio svoje akademske karijere radio kao konsultant na unapređenju poslovanja mnogobrojnih preduzeća u svijetu, gdje je imao priliku upoznati sve probleme s kojima se susreću preduzeća i raditi na njihovom rješavanju. Ovo su ključni razlozi zbog kojih se autor knjige odlučio da Adižesov model primijeni kroz aplikativni primjer empirijskog istraživanja na proizvodnim malim i srednjim preduzećima u Federaciji BiH.

Dakle, za određivanje životnog ciklusa preduzeća koje pokreću dinamične promjene, u empirijskom dijelu istraživanja korištena je metodologija Isaka Adižesa, koja se zasniva na modelu deset faza životnog ciklusa preduzeća kako slijedi:

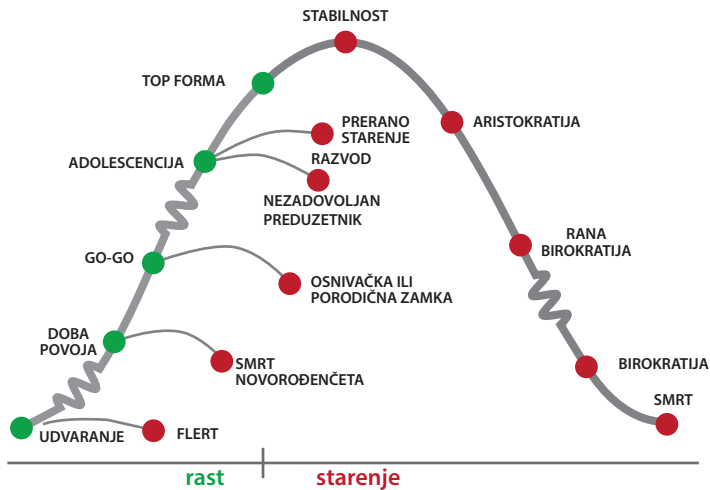
1. Udvaranje,
2. Doba povoja,
3. Go-Go,
4. Adolescencija,
5. Top forma,
6. Stabilnost,
7. Aristokratija,
8. Rana birokratija,
9. Birokratija,
10. Smrt.

*Prva faza: Udvaranje.* Prethodnica osnivanja preduzeća je mašta preduzetnika o pretvaranju mnogobrojnih poslovnih ideja u konačan oblik. Naime, nakon rađanja poslovne ideje preduzetnik je stavljen u mnogobrojna iskušenja od kojih je jedno uvjeravanje, kako sebe tako i svoje porodice, u ispravnost odluke o uspostavljanju biznisa. Zbog toga je Adižes ovu fazu nazvao Udvaranje.

Dakle, prema autoru (Adižes, 2007:27), *faza udvaranja* je prvi korak preduzetnika, u kojem je naglasak na idejama i mogućnostima koje nudi budućnost. Budući osnivač je ushićen, zrači optimizmom i svima oko sebe "prodaje" kako će se njegova zamisao fantastično ostvariti. U ovoj fazi osnivač je suočen s mnogobrojnim pitanjima na koja on treba da odgovori (Adižes, 2007:35):

- Zašto mi to radimo?
- Ko će to raditi?
- Šta ćemo tačno raditi?
- Kako ćemo to raditi?
- Kada treba to da uradimo?

Navedena pitanja predstavljaju kamen spoticanja svakog preduzetnika koji započinje s biznisom. U ovoj fazi preduzetnik ima ideju i hrabrost da započne s biznisom, ali mnogobrojni problemi u pogledu: obezbjeđivanja dovoljno finansijskih sredstava, prostornih kapaciteta, poslovnog plana i istraživanja tržišta, zahtijevaju širok spektar potrebnih kompetentnosti koje preduzetniku trebaju za pronalazak odgovora na mnogobrojne izazove. Zbog toga, značajan broj preduzetnika ne ostvari svoj san. Ovo stanje preduzeća Adižes naziva *flert* (Slika 3-4.) budući da osnivač mašta o tome kako stvari treba da izgledaju, ali se sve završava samo na željama.



Izvor: Adižes, I., "Upravljanje životnim ciklusom", ASEE Novi Sad. 2007:80.

Slika 3-4. Model životnog ciklusa preduzeća

Na Slici 3-4. predstavljene su kritične tačke na krivoj životnog ciklusa koje za neka preduzeća tokom njihovog rasta predstavljaju značajne probleme, ukoliko nisu u stanju da pronađu adekvatne odgovore za nastalu situaciju.

Udvaranje je prva faza životnog ciklusa i ono je prethodnica stvaranju preduzeća, kada preduzetnički duh nameće potrebu za pretakanjem ideja u konkretan biznis. Sada dolaze do izražaja ključne kompetentnosti preduzetnika, kada treba donijeti konačnu odluku i na kreativan način uspostaviti biznis i preći u narednu fazu rasta preduzeća.

*Druga faza: Doba povoja.* Prema autoru, ova životna faza preduzeću predstavlja ključnu prepreku prema rastu u okviru koje preduzeće nema definisane poslovne politike, utvrđenih procedura ili planiranog budžeta. U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća, vlasnik/menadžer administrativne procedure najčešće izdaje usmeno. Skoro svi u organizacijama u Povoju, uključujući njihovog vlasnika/menadžera, rade na rješavanju kriznih situacija, bez unaprijed planiranih aktivnosti. U ovoj ranoj fazi životnog

ciklusa, preduzeća su poput novorođenčeta. Potrebno ih je često hraniti obrtnim kapitalom, a u slučaju da dugo moraju čekati, postaju vrlo osjetljiva (Adižes, 2007).

Preduzeće je u ovoj fazi veoma ranjivo, kada nastaju značajni problemi za osnivača. Preduzeće je uspostavljeno, osnivač osjeća svu realnost tržišta, jer je suočen s visokim troškovima i malim prihodima. Preduzeće u ovoj fazi ima ograničen broj zaposlenika i niko osim vlasnika ne može donositi odluke samostalno. Organizaciona struktura preduzeća je nerazvijena, planiranje je na nivou pretpostavki vlasnika i on još uvijek sve odluke i planove donosi samostalno, na intuitivnoj osnovi. Vlasnik preduzeća svojim ispravnim poslovnim odlukama u ovoj fazi pomjera preduzeće u sljedeću fazu, gdje ono mora investirati u upravljanje povećanim brojem kupaca. Međutim, vlasnik se suočava s poteškoćama upravljanja ljudskim resursima za koje je potrebno posjedovanje novih kompetencija u odnosu na ranije faze. U narednoj fazi svakako je izražena potreba za bržim i kvalitetnijim menadžerskim informacijama kako bi se osiguralo da preduzeće može odgovoriti izazovima tržišta.

*Treća faza: Go-Go.* Ovo je faza kada se u preduzeću uspostavljaju podsistemi, poslovne politike i procedure poslovnih procesa. Zbog uspješno realizovanih ideja, osnivač se sada nalazi pred velikim izazovom diferenciranja djelatnosti. Osnivač veoma često mijenja odluke. lako su uspostavljeni podsistemi fleksibilnosti i kontrolisanosti u preduzeću, u ovoj fazi osnivač rijetko delegira poslove.

Kako navodi autor, u fazi *Udvaranja* posmatramo "formiranje ideje". U *Doba povića* posvećeni osnivač realizuje svoje ideje, i sada kada se ideje realizuju, preduzeće bilježi uspjeh čime ulazi u treću fazu rasta nazvanu *Go-Go*. U ovoj fazi vlasnici preduzeća poneseni uspjehom osjećaju se nepobjedivim i spremni su da ulaze u poslove za koje nisu kompetentni, čime ugrožavaju likvidnost preduzeća.

Prema autoru, preduzeća u *Go-Go* fazi susreću se s „problemom delegiranja zadatka“, naime, vlasnik preduzeća u najčešćim slučajevima nije spreman da ovlasti svoje saradnike, čime sputava daljnji rast preduzeća, upadajući u "osnivačevu" zamku. Dakle, organizacije u fazi *Udvaranja*, kojim nedostaje dovoljno posvećenosti, da bi položile ispit realnosti, uskaču u preranu smrt koja se naziva „*Flert*“ koji predstavlja mnogo entuzijazma bez prave posvećenosti. Organizacija u *Dobu povića* „umire“ mlada zbog nedostatka novca ili ako nestane posvećenosti osnivača. *Go-Go* organizacije koje nisu u stanju da razviju administrativne sisteme i institucionaliziraju svoje vođenje upadaju u "Osnivačevu zamku", kako je prikazano na Slici 3-4.

*Četvrta faza: Adolescencija.* Ovo je faza u kojoj se od osnivača zahtijevaju drugačiji pristupi prema provođenju poslovnih politika. Svjesni potrebe svog prilagođavanja, mnogi osnivači u ovoj fazi pokušavaju da angažuju drugog menadžera. Međutim, suočeni su sa sopstvenim nepovjerenjem prema načinu rada angažovanog menadžera. U preduzećima u ovoj životnoj fazi počinje se osjećati snaga, jer se rezultati

dosadašnjeg rada jasno uočavaju. Zbog razvijenog posla, podsistemi fleksibilnosti i kontrolisanosti postaju sve značajniji.

Sve teškoće sa kojima se susreću preduzeća uzrokovane su:

- delegiranjem,
- promjenom načina rukovođenja,
- pomjeranjem ciljeva.

Adižes, kao i Churchill – Lewis, delegiranje smatra ključnim problemom u četvrtoj fazi rasta. Preduzeće je naraslo do nivoa kada je neophodno angažovati menadžere za pojedine odjele preduzeća. Međutim, problemi nastaju kada menadžeri u skladu sa svojim kompetencijama, a suprotno mišljenjima vlasnika, treba da donesu poslovnu odluku. U ovakvim situacijama dolazi do izražaja spremnost vlasnika da prihvati odluke menadžera kao i kompetentnost menadžera da donese prave odluke i na efikasan način prezentira ih vlasniku preduzeća. Pored delegiranja, „novi“ stil upravljanja koji sa sobom nosi menadžer kao i promjena redoslijeda ciljeva predstavljaju značajne prepreke između menadžera i vlasnika. Ukoliko se navedeni problemi ne mogu rješavati u hodu, preduzeće će zapadati sve dublje u krizu iz koje put vodi, kako Adižes naziva, „Razvodu“ ili narednoj fazi rasta nazvanoj „Top forma“ (Slika 3-4).

*Peta faza: Top forma.* Preduzeće u Top formi je uspostavilo ravnotežu podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti.

Pojam *fleksibilnost* objašnjava izvanrednu sposobnost preduzeća ili pojedinih njegovih dijelova da svoje proizvodne ili uslužne kapacitete brže nego konkurencija prilagode novonastalim promjenama. Dakle, fleksibilna preduzeća su u mogućnosti da veoma brzo odgovore na zahtjeve dinamičnog tržišta, reakcije konkurencije ili na promjene faktora iz makrookruženja. Fleksibilnost preduzeća je u direktnoj vezi s fleksibilnošću menadžmenta preduzeća i ljudskih resursa u preduzeću.

Fleksibilnost preduzeća Adižes posmatra s aspekta podsistema preduzeća i dijeli na:

- *Fleksibilnost prema klijentima* (potrošačima) FCI. Preduzeće je posvećeno istraživanju potreba potrošača ili kupaca kako bi unaprijedili kvalitet proizvoda ili razvili novi proizvod koji će na najvišem nivou zadovoljiti njihove potrebe. Dakle, strateško opredjeljenje menadžmenta je kreiranje marketing miksa (proizvod, cijena, promocija i distribucija) kojim se nastoji na najefikasniji način ispuniti očekivanja kupaca.
- *Fleksibilnost transformacija* FT. Predstavlja prilagodljivost opreme i tehnologije preduzeća novim tržišnim zahtjevima ili pod djelovanjem promjena faktora iz mezo ili makrookruženja u pogledu efikasnosti proizvodnje i isporuke proizvoda.
- *Fleksibilnost ljudskih resursa* FHR. Ljudski resursi predstavljaju najvredniji dio kapitala preduzeća bez čije energije oprema i tehnologija u preduzeću ne



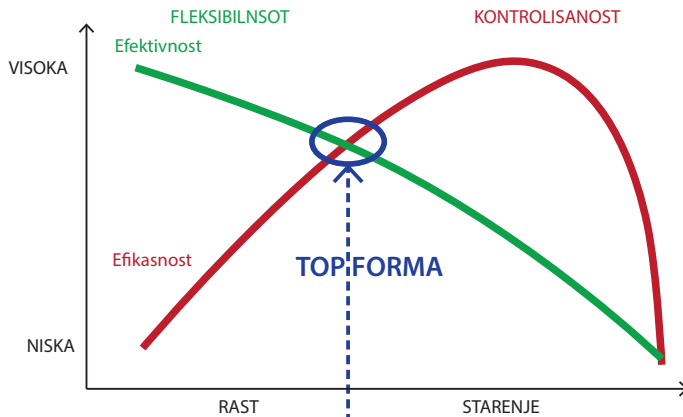
bi vrijedili mnogo. Dakle, od fleksibilnosti ljudskih resursa zavisi koliko brzo će oprema i tehnologija biti spremna odgovoriti na postojeće ili nadolazeće promjene. *Fleksibilnošću ljudskih resursa* menadžment iskazuje svoju opredijeljenost razvoju ljudskih resursa, razvoju karijere i drugih motivirajućih faktora namijenjenih motivisanju ljudskih resursa.

- *Fleksibilnost finansija i računovodstva* FFA. Ukazuje da li preduzeće može u kratkom roku pribaviti prihvatljiva finansijska sredstva ili obezbijediti prihvatljive uvjete nabavke ili prodaje proizvoda i na efektivan i efikasan način evidentirati finansijske i materijalne promjene tokom poslovanja.
- *Ukupna fleksibilnost* F. Ukupna fleksibilnost predstavlja uravnoteženost svih podsistema fleksibilnosti u preduzeću.

U podсистeme kontrolisanosti ubrajaju se:

- *Kontrolisanost rada s klijentima* (potrošačima) CCI. U preduzeću se redovno provodi: mjerenje zadovoljstva potrošača, mjerenje rezultata oglašavanja, mjerenje tržišnog udjela preduzeća, mjerenje gubitka lojalnih kupaca i razloga njihovog napuštanja. Navedena mjerenja imaju za cilj unapređenje zadovoljstva potrošača i izgradnju lojalnih potrošača.
- *Kontrolisanost transformacija* CT. Kontrola realizacije planova i korektivne mjere, mjerenje produktivnosti opreme i efikasnosti tehnologije kako bi se unaprijedio kvalitet proizvoda i smanjili troškovi proizvodnje.
- *Kontrolisanost ljudskih resursa* CHR. Kontrola propisanih internih procedura i kontrola primjene usvojenih standarda, mjerenje produktivnosti ljudskih resursa, mjerenje zadovoljstva ljudskih resursa i uvjeta u kojima rade, kako bi se unaprijedila efektivnost i efikasnost ljudskih resursa.
- *Kontrolisanost finansija i računovodstva* CFA. Kontrolisanje svih prihoda i rashoda u cilju obezbjeđivanja profitabilnosti i likvidnosti preduzeća koji su pretpostavka rasta svakog preduzeća.
- *Ukupna kontrolisanost* C. Ukupna kontrolisanost predstavlja uravnoteženost podsistema kontrolisanosti u preduzeću.

Rezultati poslovnih aktivnosti u ovoj životnoj fazi preduzeća podstiču se organizacionom strukturom, usklađivanjem načina upravljanja i sistemom nagrađivanja. Problemi s kojima se susreću preduzeća u ovoj fazi prema Adižesu su: nedovoljna menadžerska dubina, nedovoljna decentralizacija i opadanje preduzetničke aktivnosti (Adižes, 2007:112). Na Slici 3-5. predstavljena je ključna tačka u kojoj se ukrštaju fleksibilnost i kontrolisanost čime predstavljaju fazu Top forme.



Izvor: Adižes. I., „Upravljanje životnim ciklusom“, Asee, Novi Sad, 2007:272.

Slika 3-5. Fleksibilnost i kontrolisanost tokom životnog ciklusa

Na Slici 3-5. prikazana je kriva fleksibilnosti preduzeća i kriva kontrolisanosti preduzeća. Fleksibilnost preduzeća posebno je izražena u početnoj fazi od osnivanja preduzeća, kada preduzetnik opsjednut poslovnom idejom započinje s njenom realizacijom. Dakle, preduzeće spremno odgovara na svaki zahtjev kupaca sa ciljem privlačenja njihove pažnje, zanemarujući nastale troškove. U početnoj fazi rasta preduzeća fleksibilnost zaposlenika iskazuje se kroz njihovu univerzalnost u obavljanju svih aktivnosti stvarajući efektivnost uz zanemarivanje efikasnosti. Finansijska sredstva se bez nekih značajnijih analiza ulažu u nove projekte bez obzira na potencijalne opasnosti koje mogu nastati.

Suprotno početnoj fazi razvoja preduzeća kada preduzeće dođe u fazu stabilnosti, ono sve više uvodi i primjenjuje kontrolne mehanizme. Ovo je posebno izraženo u fazi aristokratije i birokratije, kada kontrola postane svrha sama sebi, zbog čega se zanemare potrebe kupaca od kojih zavisi opstanak preduzeća. Kao što je predstavljeno na Slici 3-5., mjesto gdje preduzeće uskladi ravnotežu između fleksibilnosti i kontrolisanosti predstavlja mjesto koje obezbjeđuje efektivno i efikasno obavljanje svih poslovnih aktivnosti, čime se obezbjeđuje uspješan rast preduzeća.

U početnoj fazi, nakon što je preduzeće započelo s radom, uspostavljena fleksibilnost je na veoma visokom nivou. Fleksibilnost se, između ostalog, iskazuje spremnošću preduzetnika da prihvati sve nadolazeće izazove. Zahvaljujući visokoj fleksibilnosti, preduzeće ulazi u nove poslove bez prethodnih analiza, čime se preduzetnik izlaže riziku u kojem može sve izgubiti ili pak uspjeti.

Međutim, kako vrijeme prolazi, osjeća se potreba za uvođenjem procedura u poslovanje, uspostavljaju se različiti kontrolni mehanizmi kojim se sputava postojeća fleksibilnost preduzeća. Tačka u kojoj se izjednače fleksibilnost i kontrolisanost naziva se Top forma. Preduzeća koja nisu u stanju da se zadrže u Top formi, sklona

su svakodnevnom uvođenju novih procedura i kontrolnih funkcija dok fleksibilnost opada, zbog čega preduzeće ulazi u fazu Stabilnosti.

Ova faza predstavlja stanje u toku životnog ciklusa kada se postiže ravnoteža između sposobnosti organizacije da drži svoje poslovne procese fleksibilnim i kontrolisanim.

Top formu autor modela životnog ciklusa dijeli na sljedeće podfaze:

- Rana top forma, koja ima sljedeće odlike: vizija i vrijednost, institucionalizovan proces upravljanja, kontrolisana i njegovana kreativnost, objedinjeni ciljevi, usredsređenost i definisani prioriteti, funkcionalni upravljački sistemi i organizaciona struktura, predvidljiv uspjeh, porast prodaje i profita, plodnost organizacije, vanjska i unutrašnja integracija i kohezija;
- Kasna top forma je faza u kojoj je veoma teško odrediti da li je Kasna top forma ili je Stabilnost. U ovoj fazi ponašanje preduzeća je isto, zbog čega Adižes Kasnu top formu i Stabilnost svrstava u jednu fazu.

Šesta faza: *Stabilnost*. Faza u kojoj se još uvijek osjeća snaga preduzeća koje je u proteklim godinama akumuliralo dovoljno finansijskih sredstava da se počinje zanemarivati konkurencija a profit se smatra nečim što je uobičajeno da im pripada. Interesantno je da u ovoj fazi životnog ciklusa dolazi do naglog značaja finansijskih i računovodstvenih odjela na račun odjela razvoja i marketinga.

Sedma faza: *Aristokratija*. Ova faza životnog ciklusa predstavlja ozbiljnu prijetnju preduzećima. Kako navodi Adižes (2007:145), menadžeri preduzeća počinju da izbjegavaju rizik i usmjereni su samo na one poslove koji donose sigurne prihode. Ovakvo ponašanje menadžera kratkoročno je i dobro, međutim, dugoročno, bez preduzetničke hrabrosti preduzeću predstoji polagano ispadanje iz poslova.

Ono što je karakteristično za organizacije koje se nalaze u fazi Aristokratije jeste činjenica da su te organizacije uglavnom prikupile dovoljno finansijskih sredstava i ponašaju se bahato zanemarujući potrošače i njihove potrebe, zbog čega postaju sami sebi svrha.

Osma faza: *Rana birokratija*. Ovo je faza kada preduzeću ponestaje novca jer su novčani prilivi značajno smanjeni. Nažalost, kada se preduzeća nađu u ovakvoj situaciji, u najvećoj mjeri menadžment preduzeća donosi pogrešne odluke, pa umjesto da ohrabruju nove ideje, one se guše. Oni koji ih predlažu, postaju optuživani za neuspjehe i povećane troškove preduzeća, zbog čega svi oni zaposlenici koji imaju preduzetničkog duha u ovoj fazi počinju napuštati preduzeće. Rana birokratija je faza organizacije kada primarni cilj unutar organizacije postaje rješavanje međusobnih konflikata u kojima se odgovornost za neuspjehe prebacuje drugima.

Faza birokratije je pretposljednja faza životnog ciklusa u kojoj su međusobni sukobi dosegli nivo kada organizaciju napuštaju preduzetnici i drugi kreativni zaposlenici koji su bili snaga organizacije a ostaju samo administratori koji se pretvaraju u birokrate. Kako navodi Adižes (2007:169), za birokratsku organizaciju karakteristično je da:

- ima mnoštvo sistema, koji su malo funkcionalni,
- isključuje se iz svoje sredine i usredsređuje se na samu sebe,
- nema osjećaja kontrole,
- prisiljava svoje klijente da razvijaju komplikovane pristupe da bi zaobišli ili se probili kroz raznorazne blokade u sistemu.

*Deveta faza: Birokratija.* Ovo je faza kada preduzeće postane samo sebi svrha. U životu se mogu održati samo ona preduzeća koja su povezana s državom, čiji rezultati rada nisu uvjet da bi zaposlenici primili platu.

Na kraju, kada ponestane finansijskih sredstava i kada značajan broj klijenata napusti organizaciju, nastupa faza smrti organizacije.

*Deseta faza: Smrt.* Smrt preduzeća nastaje, između ostalog, i gubljenjem posvećenosti zaposlenika poslovima koje obavljaju. Nezadovoljni proizvodima i uslugama, kupci počinju izbjegavati proizvode, zbog čega preduzeće gubi tržište, time nastupa ispadanje preduzeća s tržišta.

## Sažetak poglavlja

U literaturi se mogu sresti različiti modeli rasta preduzeća, od kojih su neki razvijeni na osnovu empirijskog istraživanja, dok su drugi razvijeni na bazi teorijskog istraživanja. Svi modeli rasta preduzeća zasnivaju se na životnom ciklusu kroz koji prolaze preduzeća i podijeljeni su u različite faze. Ono što je zajedničko kod svih publikovanih modela rasta preduzeća je činjenica da je faza zrelosti preduzeća okarakterisana kao faza u kojoj nedostaje preduzetničkog duha, odnosno nedostaje inovacija za nove poslovne aktivnosti preduzeća. Greiner je model rasta preduzeća predstavio kroz pet faza životnog ciklusa preduzeća od kojih su:

- 1) Kriza liderstva,
- 2) Kriza autonomije,
- 3) Kriza kontrole,
- 4) Kriza osoblja,
- 5) Rast po osnovu koordinacije.

Galbraitov model rasta preduzeća sastoji se od pet faza životnog ciklusa preduzeća. Autor je razvio model na osnovu posmatranja preduzeća koja se bave poslovima visoke tehnologije podijelivši ih u pet faza:

- 1) Faza dokazivanja principa,
- 2) Prototipska faza,
- 3) Faza modeliranja,
- 4) Faza pokretanja,
- 5) Prirodni rast.

Model rasta preduzeća prema Miller - Friesenu sastoji se od pet faza u koje spadaju:

- 1) Rođenje,
- 2) Rast,
- 3) Zrelost,
- 4) Preporod,
- 5) Ispadanje.

Modeli koje su postavili Churchill i Lewis, pod nazivom The Five Stages of Small Business Growth, sastoje se od sljedećih faza:

- 1) Egzistencija,
- 2) Preživljavanje,
- 3) Uspjeh, podfaza III-D, podfaza III-G,
- 4) Ekspanzija,
- 5) Zrelost.

Prema Adižesu, model životnog ciklusa odvija se kroz deset faza životnog ciklusa koji umnogome liči na biološke faze ljudskog životnog ciklusa. Tako je Adižes faze životnog ciklusa podijelio na:

- 1) Udvaranje,
- 2) Doba povoja,
- 3) Go-Go,
- 4) Adolescencija,
- 5) Top forma,
- 6) Stablnost,
- 7) Aristokratija,
- 8) Rana birokratija,
- 9) Birokratija,
- 10) Smrt.

## Pitanja za ponavljanje

1. S kojim problemom se preduzeća u životnom ciklusu najčešće sreću?
2. Šta je zajedničko kod svih publikovanih modela životnog ciklusa preduzeća?
3. Navedite faze životnog ciklusa prema Greinerovom modelu rasta preduzeća.
4. Navedite faze životnog ciklusa prema Galbraithovom modelu rasta preduzeća.
5. Navedite faze životnog ciklusa prema Churchill-Lewisovom modelu rasta preduzeća.
6. Navedite faze životnog ciklusa prema Miller-Friesenovom modelu rasta preduzeća.
7. Navedite faze životnog ciklusa prema Quinn-Cameronovom modelu rasta preduzeća.
8. Navedite faze životnog ciklusa prema Adižesovom modelu rasta preduzeća.

# Strateško i poslovno planiranje u malim i srednjim preduzećima

## poglavlje

# 04

### ■ 4.1. Opis i ciljevi poglavlja

Jedan od ključnih elemenata uspjeha preduzeća je kreativan proces planiranja poslovnih aktivnosti u preduzeću. Kako bismo razumjeli metodologiju planiranja, u ovom poglavlju predstavljani su osnovni procesi planiranja koji se provode u preduzećima. Dakle, ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- pojmovnog određivanja planiranja i područja u okviru kojih se odvija proces planiranja;
- vrsta kriterija prema kojima se vrši razvrstavanje planova u preduzećima;
- procesa izrade strateškog plana;
- procesa izrade biznis plana;
- strukture taktičkih planova;
- strukture operativnih planova.

### ■ 4.2. Pojmovno određenje planiranja i plana

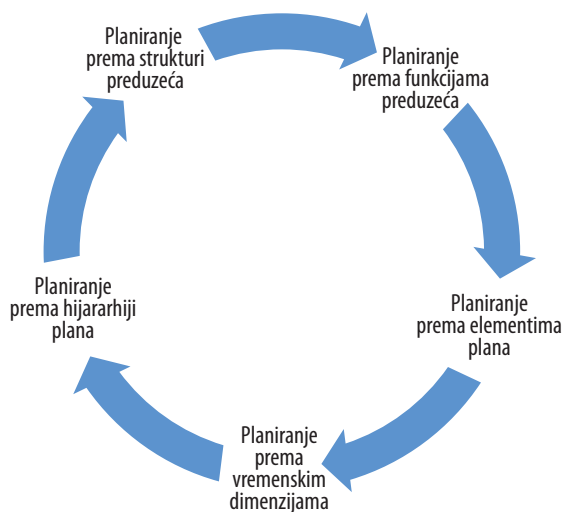
Planiranje predstavlja smislen kreativan proces identifikovanja aktivnosti koje je potrebno provesti u svrhu ostvarivanja postavljenog cilja. Ovakvo poimanje planiranja ukazuje na činjenicu da je planiranje kao osmišljena aktivnost staro koliko i čovječanstvo. Dakle, planiranje kao smisljena ljudska aktivnost javlja se u svim segmentima društva, pomjerajući granice u prošlosti, sadašnjosti, a pomjerat će i u budućnosti.

O planiranju kao menadžerskoj aktivnosti u preduzeću u literaturi postoje mnogobrojne definicije. Tako Wren i Voic (1994:83) planiranje kao menadžersku funkciju definišu kao način „kojim se bira efikasan pravac akcija za pribavljanje, alokaciju, korištenje i zamjenu resursa preduzeća“. Iako se svrha planiranja veže za akcije koje na-

mjeravamo preduzimati u budućnosti, planiranje predstavlja i preventivnu aktivnost, kojom se učesnici planiranja stavljaju u zamišljenu moguću situaciju u koju preduzeće može doći, i time se mentalno pripremaju za moguće nepovoljne događaje, čime se izbjegava faktor iznenađenja. Zbog toga planiranje predstavlja primarnu funkciju menadžmenta koja obuhvata sve aktivnosti usmjerene na donošenje odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima preduzeća, na osnovu kojih se preduzeću omogućuje usmjeravanje i prilagođavanje njegovog poslovanja u svrhu realizacije postavljenih ciljeva (Stavrić, Kokeza, 2002).

Dakle, planiranjem se „premošćuje jaz“ (Weihrich, Koontz, 1998:118) između „raspoloživih podataka iz prošlosti i sadašnjosti, te njihovo usmjeravanje u budućnost“ (Perri-don, Stainer, 1998:388, prema Osmanagić-Bedenik, 2002), odnosno prema budućem željenom stanju.

Planiranje kao proces sastoji se od pet područja planiranja iz kojih proizilazi jedna od vrsta plana kako je predstavljeno na Slici 4-1.



Slika 4-1. Područja procesa planiranja

- *Prvo područje* procesa planiranja organizacione strukture preduzeća sastoji se od: planiranja na nivou cjelokupnog preduzeća i planiranja za pojedinačne organizacione cjeline, nakon čega se provodi usaglašavanje planova između organizacionih cjelina.
- *Drugo područje* procesa planiranja sastoji se od izrade planova prema funkcionalnim poslovnim dijelovima preduzeća u koje spadaju između ostalih: plan marketinga, plan nabavke, plan proizvodnje, plan troškova.



- *Treće područje* procesa planiranja obuhvata elemente od kojih je sačinjen plan u koje spadaju: željeni ciljevi, analize okruženja, formulisanje strategija, akcioni plan, budžet i kontrola.
- Četvrto područje procesa planiranja obuhvata vremenski aspekt planiranja prema kojem se planiranje fokusira na kratki rok, srednji rok i dugi rok. Vremenska dimenzija s aspekta ročnosti je značajno smanjena u odnosu na ročnost do XX vijeka. Naime, tehnološki napredak i globalizacija tržišta iznjedrili su globalnog potrošača čije se potrebe i želje pod utjecajem okruženja nevjerovatno brzo mijenjaju, zbog čega su preduzeća primorana da planiranje zasnivaju na kraćim vremenskim dimenzijama.
- *Peto područje* procesa planiranja usmjereno je na hijerarhijski nivo koji radi plan. Tako se planiranje u ovom području dijeli na strateško planiranje, operativno planiranje i taktičko planiranje.

Svrha planiranja u preduzećima ogleda se u sljedećem:

- spoznaja zbog čega postoji preduzeće,
- spoznaja šta preduzeće konkretno radi i koja je njegova ciljna grupa,
- spoznaja vlastite snage i slabosti,
- spoznaja prilika i prijetnji u okruženju,
- spoznaja vrijednosti kojima je preduzeće posvećeno,
- kreiranje mape puta za ostvarivanje postavljenih ciljeva,
- identifikovanje ključnih pravila i politika preduzeća.

Dakle, uspješan proces planiranja trebao bi dati odgovore na četiri ključna pitanja:

1. Šta radi preduzeće?
2. Gdje se preduzeće sada nalazi?
3. Gdje će se preduzeće nalaziti u budućnosti?
4. Kako će tamo stići?

Kao rezultat kreiranja, formalizacije i konkretizacije kroz akcioni plan mjera i aktivnosti za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća, nastaje dokument, odnosno plan koji za preduzeće predstavlja mapu koja ga vodi do željenog cilja. Dakle, plan je dokument koji je nastao kao rezultat kreativnog promišljanja tima, u namjeri pronalaska optimalnog puta za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća.

O ulozi i značaju planiranja i plana u praksi postoje različiti stavovi. Dok jedni podržavaju planiranje kao ključni element uspjeha preduzeća, drugi smatraju da je planiranje nepotrebno i da se radi isključivo pro forme kako bi se moglo reći da u preduzeću postoji plan. Negativan pristup planiranju uglavnom se dešava kod malih i srednjih preduzeća, za razliku od velikih preduzeća koja podržavaju planiranje kao ključni faktor uspjeha. Najčešći odgovori, negativni stavovi koji se mogu sresti u malim i srednjim preduzećima, u pogledu značaja planiranja su (Smith, et al., prema Gulin, et al. 2012:187):

- izrada plana je preskupa;
- preduzeće je malo i nema potrebe raditi plan;
- zaposlenicima ne odgovara pritisak koji pokreće planiranje i plan;
- plan može imati ograničavajući karakter;
- plan može demotivirati zaposlenike;
- planiranjem se gubi poticaj za kontrolom troškova.

Pored negativnog pristupa planiranju i planu postoje u značajnoj mjeri, posebno u velikim preduzećima, pozitivni stavovi o planiranju, koji se najčešće iskazuju na sljedeće načine:

- planiranje obezbjeđuje smjernice budućim poslovnim aktivnostima;
- planiranje motiviše zaposlenike;
- planiranje koordiniše poslovne aktivnosti;
- planiranje pomaže u procjeni ispunjenja prethodnih ciljeva.

Sama činjenica da se negativni stavovi o planiranju i planu uglavnom susreću kod malih i srednjih preduzeća, za razliku od velikih preduzeća koja podržavaju planiranje, govori dovoljno kakav značaj ima planiranje.

[ Ako želiš uspjeh, a ne znaš kako ga postići, slijedi onog ko je postigao uspjeh. ]

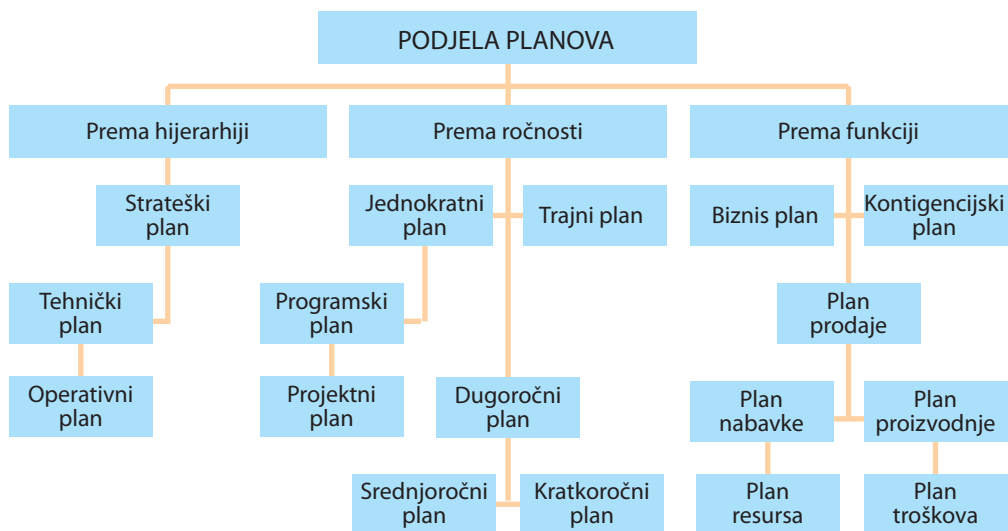
Dakle, uloga planiranja je kreiranje mape puta koja će nas odvesti željenom cilju, a značaj planiranja ogleda se u činjenici da ćemo ostvariti postavljene ciljeve u optimalnom roku uz optimalne troškove.

### ■ 4.3. Kriteriji razvrstavanja planova

Plan kao dokument nastao u procesu planiranja u literaturi se razvrstava prema različitim kriterijima. Iako postoji veliki broj različitih planova, svi oni proistječu iz tri osnovna kriterija u koje ubrajamo:

1. hijerarhijska osnova,
2. vremenska osnova,
3. funkcijska osnova.

Na Slici 4-2. predstavljene su vrste planova i kriteriji na osnovu kojih se razvrstavaju.



Slika 4-2. Razvrstavanje planova

Kako je predstavljeno na Slici 4-2., osnovna podjela planova vrši se:

- prema hijerarhiji izrade i provođenja planova,
- prema ročnosti s aspekta vremenskog ograničenja plana,
- prema funkciji, s aspekta svrhe i uloge plana.

U Tabeli 4-1. prikazane su osnovne karakteristike procesa planiranja.

Tabela 4-1. Karakteristike procesa planiranja

Planski koraci	Pitanja	Vremenski okvir	Fokus	Primjer
Vizija	Šta želimo biti?	10 - 20 godina	Krajnji cilj	Postati tržišni lider
Misija	Koja je naša svrha?	10 - 20 godina	Lična motivacija	Pružiti jednostavna rješenja kupcima
Strateško planiranje	Šta radimo? Šta želimo? Ko to isto želi? Kako biti bolji? Šta trebamo uraditi?	3-15 godina	Analiza okruženja Analiza internih sposobnosti	Rast tržišta je moguć 9% godišnje u teškom okruženju
Taktičko planiranje	Detaljna razrada planova: prodaje, nabavke, proizvodnje i dr.	Do 1 godine	Izrada akcionog plana mjera i aktivnosti	Prihodi prema kvartalima, Investicioni plan s jasnim rokovima
Operativno planiranje	Kada? Koliko? Koja struktura resursa je potrebna za realizaciju pojedinačnog projekta	Sedmično, mjesečno, polugodišnje, do godine	Karakteristike, količine, vrijeme i mjesto upotrebe resursa	33 sedmice, 12 radnika metalske struke, 3 aparata za varenje, 12 kg plina

Izvor: Prilagođeno prema: Horvath, R., Das Controlling Konzept, Beck DTV Verlag, Stuttgart, 2003:66.

## ■ 4.4. Podjela planova prema hijerarhiji

Planovi prema hijerarhijskom nivou, odnosno prema nosiocu izrade plana dijele se na:

- strateški plan,
- taktički plan,
- operativni plan.

Iako u literaturi postoji podijeljeno mišljenje između autora o redoslijedu hijerarhijske podjele planova u pogledu najnižeg nivoa plana (Ehrmann, 1999., prema Osmanić-Bedenik, 2002), možemo reći da semantičko značenje pojmova određuje njihovu hijerarhijsku poziciju.

Nakon izrade strateškog plana koji s aspekta ročnosti pokriva period 5 - 10 godina, odnosno predstavlja dugoročni plan, pristupa se izradi taktičkog plana u okviru kojeg se razvijaju taktike koje će preduzeće primijeniti kako bi ostvarilo zacrtane strateške ciljeve. Taktički planovi s aspekta ročnosti predstavljaju srednjoročne planove koji se rade za period najčešće od jedne godine. Taktički nivo planiranja pretvara strateške ciljeve u specifične ciljeve, koje treba da realizuju određeni dijelovi preduzeća ili određene službe kao što su: služba prodaje, služba nabavke, služba proizvodnje, marketing služba, služba razvoja, služba ljudskih resursa i dr.

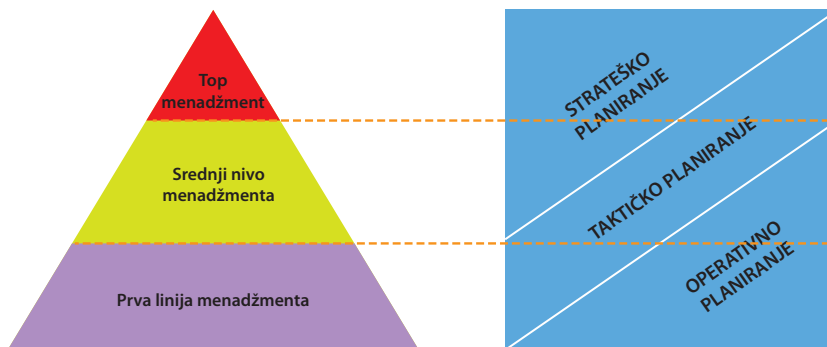
Dakle, taktički plan u praksi najčešće predstavlja „godišnji plan“ koji se izrađuje na kraju tekuće godine za narednu poslovnu godinu u okviru kojeg se postavljaju ciljevi, npr. prodaje ili proizvodnje.

Taktički plan se izrađuje po funkcijama preduzeća, npr. plan prodaje, plan nabavki, plan proizvodnje, plan razvoja, plan ljudskih resursa, plan materijalnih resursa, plan oglašavanja, nakon čega se objedinjuje u jedan planski dokument na nivou preduzeća, koji odobrava menadžment preduzeća.

Operacionalizacija strateškog i taktičkog plana započinje izradom operativnog plana koji se radi za pojedinačni projekat ili vezane projekte koji mogu trajati od nekoliko dana pa do okončanja projekta.

Dakle, operativni planovi izvode se iz taktičkih planova i uglavnom se rade za konkretne projekte, npr. izgradnju nekog objekta, proizvodnju određenih proizvoda, distribuciju proizvoda putem kanala distribucije i sl. Operativnim planovima se raščlanjuju poslovne aktivnosti preduzeća prema funkcijama, u okviru kojih se detaljno razrađuje pribavljanje, način i vrijeme korištenja: ljudskih, materijalnih, finansijskih i drugih resursa, neophodnih za realizaciju zacrtanih projekata ili djelatnosti preduzeća.

Na kojem nivou i u kojem obimu se provodi strateško, taktičko i operativno planiranje predstavljeno je na Slici 4-3.



Izvor: Prilagođeno prema: Bahtijarević-Šiber, F., Organizaciona teorija, 1999:233.

Slika 4-3. Nosioci planiranja prema hijerarhiji

Mjesto izrade planova i nivo uključenosti u izradu planova svakog od hijerarhijskih nivoa u preduzeću predstavljeno je na Slici 4-3. iz koje se vidi da su u strateškom planiranju u najvećoj mjeri uključeni top menadžeri, odnosno strateški menadžment i dijelom srednji nivo menadžmenta. Nosilac procesa taktičkog planiranja je srednji nivo menadžmenta, pored kojeg su, također, manjim dijelom uključeni top menadžeri kao i menadžeri prve linije. Nosilac operativnog planiranja je prvi nivo menadžmenta, uz aktivno učešće srednjeg nivoa menadžmenta. Ovakav raspored nosilaca procesa planiranja polazi od činjenice da planiranje treba da radi onaj nivo menadžmenta čiji će primarni zadatak biti provođenje tog istog plana.

Nakon što je preduzeće nekoliko godina zabilježilo negativan poslovni rezultat, zabrinuti direktor angažuje konsultanta da mu pomogne pronaći razloge neuspjeha preduzeća. Konsultant je napravio detaljan skrining preduzeća, onda je pozvao direktora da mu saopći svoja zapažanja i zaključke. Nakon detaljnog izvještaja, kao ključni razlog neuspjeha preduzeća iznio je činjenicu da se u preduzeću ne pravi plan poslovanja. Na takvu primjedbu, namrgođen i nervozan direktor vadi iz ladice čvrsto uvezan dokument od 60-tak stranica i visokim tonom dobaci „Nije tačno! Evo plana, radio sam ga noćima, međutim, siguran sam da ga niko od mojih zaposlenika nije ni pročitao.“ Dakle, plan poslovanja koji je napravio direktor predstavlja spisak njegovih želja, u čijoj izradi nisu bili uključeni oni koji treba taj spisak želja da provedu u djelo.

Zbog toga operativne planove rade menadžeri prve linije jer će oni biti direktno zaduženi za njihovu realizaciju. Odgovornost za realizaciju taktičkog plana pripada srednjem nivou menadžera, a realizuju ga tako što su direktno uključeni u nadziranje provođenja operativnog plana koji provodi prvi nivo menadžera. Top menadžeri su odgovorni za realizaciju strateškog plana, a njegova realizacija je uspješna koliko je uspješna realizacija taktičkog plana, zbog čega je njihov primarni zadatak nadgledanje provođenja taktičkog plana.

Dakle, planovi su hijerarhijski poredani, ne samo zbog hijerarhijske podjele nosilaca izrade plana, nego i zbog međusobne povezanosti planova u smislu njihove realiza-

cije. Naime, uspjeh strateškog plana je uvjetovan uspjehom taktičkog plana, a uspjeh taktičkog plana uvjetovan je uspjehom operativnih planova.

#### 4.4. Proces izrade strateškog plana

Strateški plan je dokument proistekao iz procesa strateškog planiranja, u kojem top menadžeri iz sadašnjosti kreiraju strategije za postizanje željenog budućeg stanja preduzeća. Prema Chandleru (1962:13), strategija je „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva preduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje postavljenih ciljeva“. Dakle, strategija je zasnovana na izboru željenog stanja u budućnosti posmatrano iz perspektive sadašnjosti, odnosno ona predstavlja plan igre koju menadžment kreira usmjerene na povećanje prihoda, izgradnju bolje tržišne pozicije (Thopson, et al, 2005), a sve kako bi bolje u odnosu na konkurenciju privukli nove kupce i zadržali postojeće.

Strukture strateškog planiranja, u zavisnosti od područja koje pokrivaju, dijele se na korporativno područje, poslovno područje i funkcijsko područje, kako je predstavljeno na Slici 4-4.



Slika 4-4. Područja koja pokriva strateško planiranje

Nivo „korporativna strategija“ ističe preduzeće kao jednu cjelinu s posebnim naglaskom na djelatnost preduzeća, odnosno pokriva cijelo područje u okviru kojeg preduzeće djeluje. Korporativna strategija može da obuhvata dva područja djelovanja preduzeća:

1. glavna strategija, koja predstavlja skup akcija na nivou preduzeća u slučajevima kada preduzeće djeluje na određenom tržištu;
2. portfolio strategija, koja predstavlja skup akcija raspoređenih na različite dijelove preduzeća u slučajevima kada preduzeće ima različite djelatnosti.

Područje „poslovne strategije“ usmjereno je na strateške poslovne jedinice, dok se u malim preduzećima ova vrsta strategije uglavnom provodi na nivou preduzeća. Poslovne strategije detaljno razrađuju pitanja na koji način nastupiti na ciljnom tržištu. *Funkcijsko područje* pokriva područja preduzeća zadužena za konkretne aktivnosti kao što su: marketing, proizvodnja, ljudski resursi, finansije, razvoj i sl.

Kako ističe Mintzberg (1994., prema Savić, Janković, 2010:75), najuspješnije strategije su vizije, a ne planovi. Što se više primjenjuje strateško planiranje, sve više postaje strateško programiranje, odnosno primjena strateške vizije koja već postoji. Ovako posmatrano strateško planiranje obuhvata:

- kodifikaciju strategije,
- elaboraciju strategije,
- konverziju strategije.

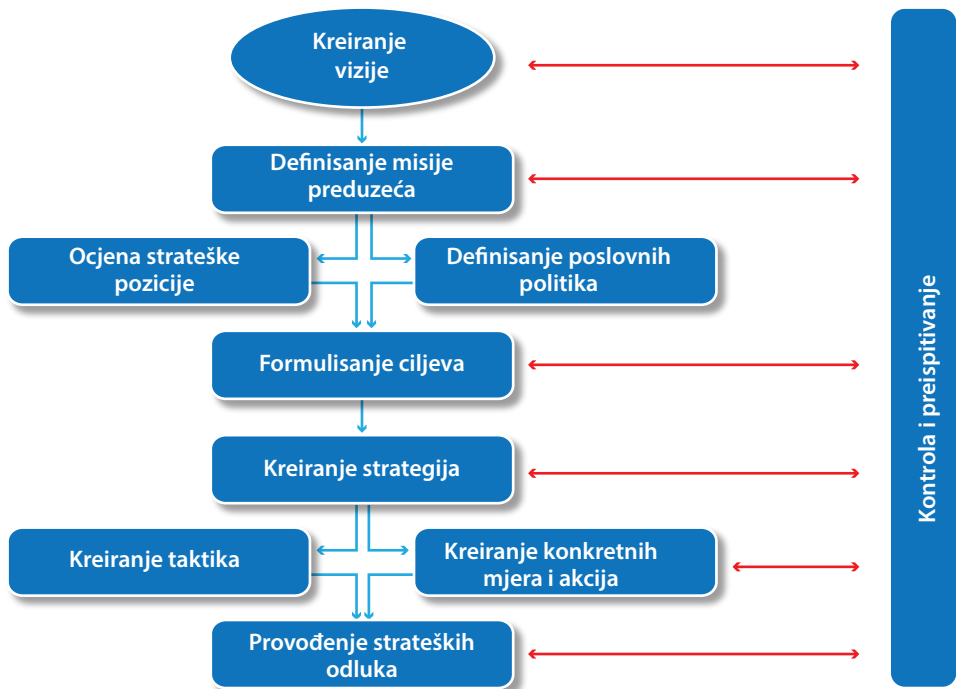
*Kodifikacija strategije* predstavlja preciznije formulisanje strategije kojom se trasira buduće željeno stanje preduzeća.

*Elaboracija strategije* predstavlja raščlanjivanje kodifikovane strategije na taktičke podstrategije, odnosno „ad hock“ programe i akcione planove.

*Konverzija strategije* predstavlja razlaganje strateških i taktičkih ciljeva na osnovu detaljnog analiziranja okruženja, mogućih promjena, planiranje mjera i kontrole rezultata, provođenje strateških i taktičkih odluka.

U literaturi se može sresti različit broj faza kroz koje prolazi proces strateškog planiranja. Na Slici 4-5. predstavljeno je 8 faza i faza implementacije osmišljenog strateškog plana kako slijedi:

1. kreiranje vizije,
2. definisanje misije,
3. ocjena strateške pozicije,
4. definisanje politika,
5. formulisanje ciljeva,
6. kreiranje strategija,
7. kreiranje taktika,
8. kreiranje konkretnih ciljeva,
9. implementacija strateških odluka.



Slika 4-5. Proces strateškog planiranja

Proces strateškog planiranja, kako je predstavljeno na Slici 4-5., treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Ko smo mi?
2. Šta radimo?
3. Za koga radimo?
4. Kojih se vrijednosti pridržavamo tokom poslovanja preduzeća?
5. Na kojim tržištima poslujemo?
6. Koje su naše snage i slabosti?
7. Koje su prilike i prijetnje okruženja?
8. Koje su naše politike poslovanja?
9. Šta namjeravamo postići?
10. Kako, kojim strategijama ćemo to postići?
11. Koji su konkretizovani ciljevi, odnosno mjere i aktivnosti?
12. Kako ćemo provesti mjere i aktivnosti?
13. Ko i do kada je zadužen za provođenje mjera i aktivnosti?
14. Koje će se taktike primjenjivati tokom implementacije strateškog plana?
15. Kako i kojim će se redoslijedom provoditi?
16. Koje su korektivne mjere, ko, kada i kako će ih provoditi?



*Kreiranje vizije.* Vizija predstavlja zamišljeno stanje u kojem top menadžment želi vidjeti preduzeće u budućnosti. Dakle, vizija je krajnji cilj prema kojem stremi preduzeće, tako da su sve njegove poslovne aktivnosti usmjerene na doseganje postavljene vizije, odnosno krajnjeg cilja. Afirmativna izjava o viziji preduzeća ogleda se u sljedećim osobinama: a) vizija je motivirajuća, b) vizija je fokusirana, c) vizija je jasna, d) vizija je nedvosmislena i e) vizija je dostižna.

*Misija preduzeća.* Izjava o misiji daje odgovor na pitanje: «Koja je svrha postojanja preduzeća?» Kako navodi Drucker (prema Kotler, et al. 2014:38), misija preduzeća trebala bi dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Šta je naš posao?
- Ko je kupac?
- Šta je kupcu važno?
- Šta će biti naš posao?
- Kakav bi trebao biti naš posao?

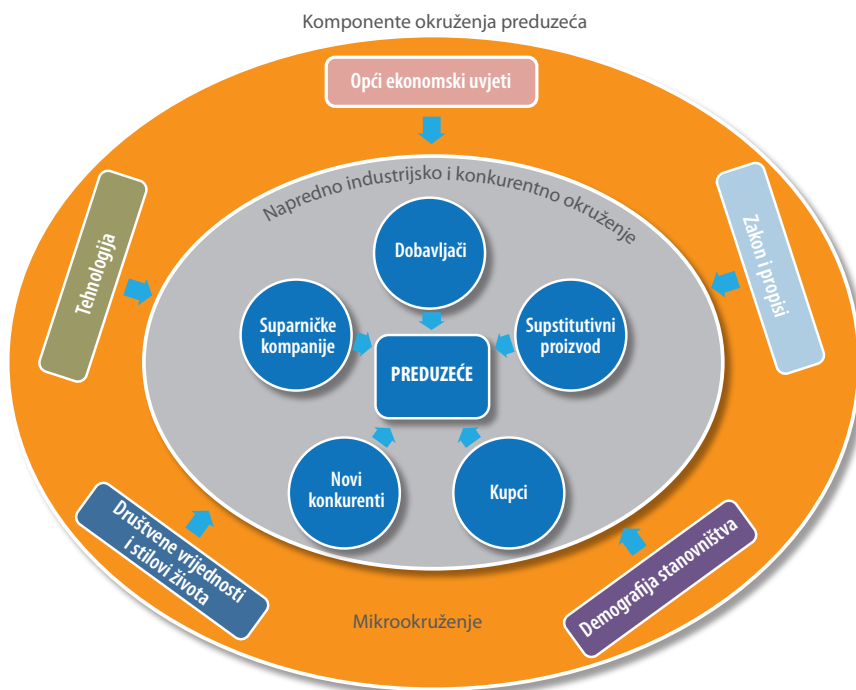
Prema Kotleru et al. (2014:38), dobra izjava o misiji ima pet osnovnih karakteristika kako je navedeno u Tabeli 4-2.

*Tabela 4-2. Karakteristike izjave o misiji*

1.	<i>Fokusira se na ograničen broj ciljeva.</i> Izjava „Želimo proizvoditi najkvalitetnije proizvode, ponuditi najbolju uslugu, postići najširu moguću distribuciju i prodavati po najnižim cijenama“ jednostavno obećava previše.
2.	<i>Odražava glavnu politiku i vrijednosti preduzeća.</i> One sužavaju spektar individualne diskrecije, tako da zaposlenici konzistentno reaguju kod važnih pitanja.
3.	<i>Definiše važne konkurentske sfere unutar kojih će preduzeće djelovati.</i>
4.	<i>Odnosi se na dugi rok.</i> Menadžment mora mijenjati misiju samo onda kada prestaje biti relevantna.
5.	<i>Kratka je, jednostavno se pamti i smisljena je.</i>

#### 4.4.1. Analiza tržišnog okruženja preduzeća

Mjesto u okviru kojeg preduzeće obavlja svoje poslovne aktivnosti protkano je različitim utjecajima vanjskog, industrijskog i konkurentskog okruženja, koji u značajnoj mjeri mogu negativno djelovati na poslovanje preduzeća. Valja istaknuti da eksterni utjecaji navedenih faktora iz okruženja preduzeća mogu, također, biti i pozitivni na poslovanje preduzeća. Zbog toga je od velike važnosti da se povremeno preispituju utjecaji iz vanjskog, industrijskog i konkurentskog okruženja na preduzeće. Također je važno predviđati moguće buduće utjecaje ovih faktora, kako bi se preduzeće pravovremeno pripremilo za moguće negativne ili pozitivne događaje.



Izvor: Thompson, et al. "Strateški menadžment", Mate, Zagreb, 2008:47.

Slika 4-6. Područja analize okruženja preduzeća

Analiza poslovnog okruženja preduzeća obuhvata analizu internog i eksternog okruženja preduzeća kako je predstavljeno na Slici 4-6.

#### 4.4.2. Analiza vanjskog okruženja

Analiza utjecaja vanjskog okruženja na preduzeće najčešće se provodi primjenom modela PESTLE, koji predstavlja akronime engleskih riječi:

- Political environment – političko okruženje,
- Economic environment – ekonomsko okruženje,
- Social environment – društveno okruženje,
- Technological environment – tehnološko okruženje,
- Legal environment – pravno okruženje,
- Environmental environment – ekološko okruženje.

U marketinškim istaživanjima okruženja, pored navedenih faktora, analiziraju se etički i demografski faktori koji u značajnoj mjeri utječu na kreiranje marketing koncepta (Dillon, et al. 1993) i način lansiranja proizvoda na određena tržišta.

- *Političko okruženje.* Kako navode Weihrich i Koontz (1998:65), „Stavovi i akcije političkih i državnih vođa i zakonodavaca – mijenjaju se s plimom i osekom druš-

tvenih zahtjeva i vjerovanja". Ovaj faktor je jedan od ključnih razloga zbog kojeg globalne kompanije izbjegavaju značajnije investicije u zemljama u kojima je političko stanje nestabilno i neizvjesno. Međutim, koliko god političko okruženje može biti razlog izbjegavanja stranih i domaćih investicija u nekoj zemlji, ono može biti i ključni faktor privlačenja takvih investicija, jer krupni kapital iznad svega privlači sigurnost investicije.

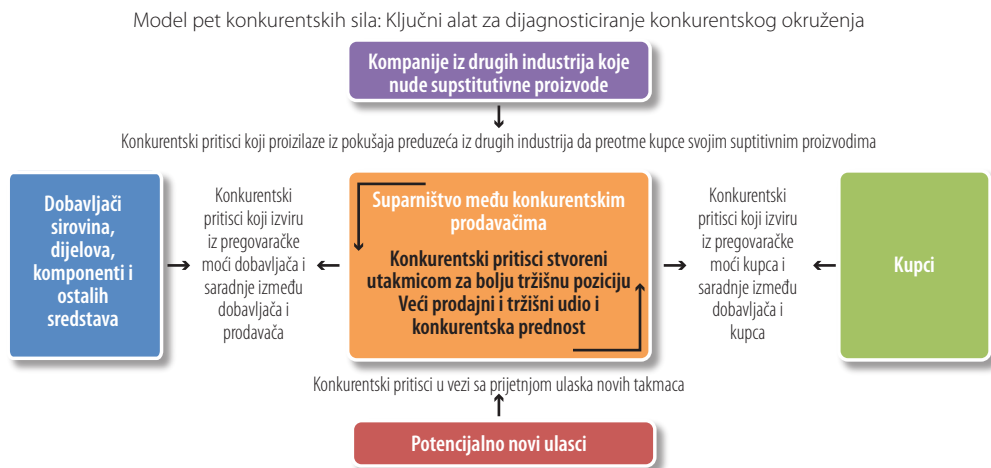
- *Ekonomsko okruženje.* Prilikom provođenja analize važno je razmotriti sljedeće faktore koji u najvećoj mjeri određuju ekonomsko okruženje, kao što su: bruto društveni proizvod, kamatne stope na kapital, cijene rada, inflacija, fiskalna i porezna politika, kupovna moć stanovništva.
- *Društveno okruženje.* Društveno i kulturološko okruženje u okviru kojeg djeluje preduzeće sastavljeno je od stavova, vjerovanja, želja, običaja, očekivanja, društvene inteligencije, obrazovanja ljudi u određenom geografskom području (Weihrich, Koontz, 1998). Navedeni elementi umnogome određuju ne samo koje proizvode može preduzeće plasirati na određeno tržište, nego i kojih se principa treba pridržavati, posebno s aspekta religije, običaja i vjerovanja. Kako ističu Kotler et al. (2014:78), „Iz svog društveno-kulturološkog okruženja mi upijamo, gotovo nesvjesno, pogled na svijet koji definiše naše odnose prema sebi samima, prema drugima, prema organizacijama, društvu, prirodi i svemiru“.
- *Tehnološko okruženje.* Kroz protekli turbulentni historijski period, kroz bezbroj primjera, može se sa sigurnošću zaključiti da ništa nije sigurno. Naime, jedino sa sigurnošću možemo zaključiti da se sve mijenja i da su „promjene“ ključni razlog zbog kojeg je u prošlosti uspješno preduzeće u sadašnjosti postalo neuspješno. Naime, preduzeće koje nije svjesno promjena u okruženju i činjenice da se i ono mora mijenjati i prilagođavati svoje proizvode sve zahtjevnijim potrebama kupaca u kratkom vremenskom periodu bit će osuđeno na bankrot. Današnji proizvodi, posebno u sferi komunikacija, sa sobom su donijeli ogromne tehničko-tehnološke prednosti preduzećima, ali su i mnogim preduzećima zatvorili tržišta.
- *Pravno okruženje.* Iako se ekonomija zasniva na principima slobodnog tržišta, država provodi u značajnoj mjeri regulaciju tržišta kroz određene zakone kojim se uspostavljaju određena prava, obaveze i ograničenja svim učesnicima na tržištu. Činjenica da države veoma često dopunjavaju, mijenjaju ili donose nova zakonska rješenja predstavlja značajnu prijetnju ali i priliku za preduzeća, zbog čega menadžeri trebaju budno pratiti pravno okruženje.
- *Ekološko okruženje.* U 21. vijeku u značajnoj mjeri se povećava svijest o zelenoj energiji, odnosno brizi o okolišu, zbog čega se na nivou EU donose različita stimulativna i destimulativna zakonska rješenja za preduzeća. Nova zakonska rješenja koja regulišu zagađenje okoline u najvećoj mjeri su pogodila tešku industriju i proizvodnju električne energije u termoelektranama. Iako je briga o okolišu nanijela ogromne troškove baznim industrijama, ona je donijela i mnogobrojne pogodnosti onim kompanijama koje razvijaju proizvode iz obnovljivih izvora.

### 4.4.3. Analiza industrijskog okruženja

Nakon što je provedena analiza vanjskog okruženja, pristupa se analizi industrije u kojoj preduzeće posluje ili u kojoj namjerava da posluje. S obzirom na to da se industrije međusobno razlikuju, neophodno je identifikovati dominantna ekonomska obilježja industrije, kako bi se kreirala što objektivnija slika o industriji. Dominantna ekonomska obilježja neke industrije definisana su sljedećim elementima (Thopson, et al., 2008:49):

- veličina tržišta i stopa rasta tržišta,
- djelokrug konkurentskog suparništva,
- broj i veličina konkurenata u industriji,
- potrebe i zahtjevi kupaca,
- proizvodni kapaciteti industrije,
- brzina tehnoloških promjena u industriji,
- postojanje vertikalne integracije konkurenata u industriji,
- brzina razvijanja novih proizvoda u industriji,
- nivo proizvodne diferencijacije,
- ekonomija obima i širine u industriji,
- efekti krivulje učenja, odnosno postoji li prednost kod konkurenata zbog iskustva.

Za analizu industrije najčešće se koristi model pet konkurentskih sila koji je razvio Porter, kako je predstavljeno na Slici 4-7.



Izvor: Thompson, et al. Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008:50,51.

Slika 4-7. Porterov model analize industrijskog okruženja

Porterov model na Slici 4-7. predstavlja najmoćniji i najčešće korišteni alat za sistemsko dijagnosticiranje glavnih konkurentskih pritisaka koji djeluju u pet područja industrije:

1. konkurentski pritisci u vezi sa manevrisanjem i utakmicom suparničkih prodavača u nekoj industriji za utjecaj nad kupcima;
2. konkurentski pritisci u vezi sa prijetnjom ulaska novih takmaca na tržište;
3. konkurentski pritisci koji proistječu iz pokušaja preduzeća iz drugih industrija da preotmu kupce svojim supstitutivnim proizvodima;
4. konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći dobavljača i saradnje između dobavljača i prodavača;
5. konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći kupaca i saradnje između prodavača i kupaca.

Da bi se pomoću modela pet sila mogla utvrditi jačina i atraktivnosti konkurentnosti u određenoj industriji, potrebno je stvoriti sliku o konkurenciji kroz sljedeća tri koraka:

*Prvi korak:* Identifikovati konkurentske pritiske u vezi sa svakom od pet sila.

Drugi korak: Ocijeniti jakost pritisaka svake od pet sila (vrlo jako, srednje jako, normalno i slabo).

*Treći korak:* Utvrditi može li ukupna snaga pet konkurentskih sila dovesti do zarade atraktivnih profita u industriji.

Pravilno korišten alat za procjenu atraktivnosti industrije pružit će nam objektivnu sliku o industriji, na osnovu čega se pristupa detaljnijoj analizi konkurencije.

#### 4.4.4. Analiza konkurencije

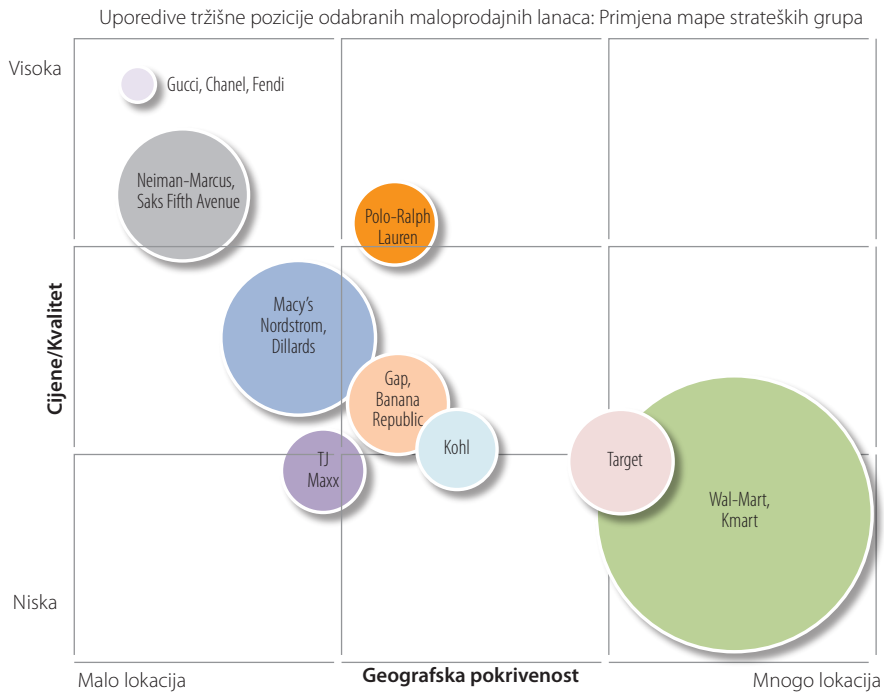
Prilikom nastupa na tržištu preduzeće ne može konkurisati svim takmacima koji se nalaze u industriji, jer kako preduzeće, tako i konkurenti na tržištu nastupaju različitim kanalima distribucije, različitim cijenama, različitim asortimanom proizvoda, različitim osobinama proizvoda i pakovanja kao i različitim odnosom cijene i kvaliteta.

Dakle, prilikom analize konkurencije preduzeće interesuju samo oni konkurenti koji imaju iste ili slične naprijed navedene osobine. Najbolja tehnika otkrivanja tržišnih pozicija industrije konkurenata jeste izrada mape strateških grupa na sljedeći način (Thompson, et al. 2008:75):

- Identifikovati konkurentske karakteristike koje razlikuju preduzeća u industriji. Uobičajene varijable su: odnos cijene/kvaliteta (visoko, srednje, nisko); geografska pokrivenost (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno); nivo vertikalne integracije (nema, parcijalno, potpuno); širina proizvodne linije (široko, usko); korištenje kanala distribucije (jedan, nekoliko, svi); nivo ponuđene usluge („no frills“, ograničeno, potpuno).
- Ucrtati preduzeća na dvodimenzionalnu mapu koristeći parove ovih diferencijacijskih karakteristika.

- Preduzeća koja pripadaju sličnom strateškom području staviti u istu stratešku grupu.
- Zaokružiti svaku stratešku grupu tako da kružnice budu proporcionalne veličini udjela svake grupe u ukupnom prihodu od prodaje u industriji.

Ilustrativan primjer mape strateških grupa prikazan je na Slici 4-8.



Izvor: Thompson et al., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008:76.

Slika 4-8. Ilustracija mape strateških grupa

Pored navedenog alata za analizu konkurencije potrebno je provesti procjenu snaga i slabosti konkurenata. Za prikupljanje informacija o najznačajnijim konkurentima postoje mnogobrojni izvori, od kojih se najčešće koriste: baze podataka državnih agencija koje prate poslovanje preduzeća, insajderi iz konkurentskih kompanija, novinski članci ili drugi vid medijskog informisanja, sajmovi, web stranice konkurenata i sl.

#### 4.4.5. Analiza dobavljača

Ova je analiza ništa manje značajna od analize konkurencije, prije svega zbog činjenice da cijena, kvalitet, brzina i sigurnost isporuke repromaterijala u najvećoj mjeri zavise od dobavljača. Preduzeće treba voditi računa da kod ključnih komponenti,

posebno ako se radi o proizvodnji, ima minimalno dva dobavljača, od kojih će jedan dobavljati manju količinu materijala i služiti kao alternativa, u slučaju da glavni dobavljač zbog nekih razloga nije u mogućnosti isporučiti repromaterijal.

Često se preduzeća nalaze u situaciji da imaju samo jednog dobavljača repromaterijala, čime je pregovaračka moć na strani dobavljača, što ima za posljedicu plaćanje više cijene i prihvatanje ostalih uvjeta prodaje koje postavi dobavljač.

Međutim, u praksi postoje različiti trendovi prema broju dobavljača, tako Ford, Motorola Honeywell smanjuju broj svojih dobavljača za 20% do 80%. Ova preduzeća žele da njihovi odabrani dobavljači budu odgovorni za veći broj komponenti sistema, oni žele da im oni isporučuju i osiguraju trajan kvalitet, te da unapređuju postojeći kvalitet proizvoda, uz istovremeno smanjenje cijene u određenom postotku svake naredne godine (Kotler, et al. 2014:201).

#### 4.4.6. Interna i eksterna analiza preduzeća

Nakon što je detaljno sagledano okruženje preduzeća, pristupa se internoj analizi s aspekta snaga i slabosti preduzeća, kao i eksternoj analizi u okviru koje se posmatraju prilike i prijetnje u okruženju preduzeća. Za ovu vrstu analize postoje mnogobrojni alati i tehnike, međutim, najčešće se koristi SWOT analiza, čiji naziv potječe od akronima engleskih riječi: **S**trengths – snage, **W**eaknesses – slabosti, **O**pportunities – prilike, **T**hreats – prijetnje.

Iako je SWOT analiza kao alat za analizu okruženja predstavljena 1969., zasluge za njene korijene nastanka pripadaju timu Univerziteta u Stanfordu, koji je u periodu 1960/1970. godine provodio istraživanje s ciljem utvrđivanja „šta je krenulo naopako s korporativnim upravljanjem“. Tokom istraživanja koristili su se davno oprobanom tehnikom za rješavanje problema, odnosno tehnikom postavljanja pitanja:

1. Šta je dobro a šta loše u operacijama?
2. Šta je dobro a šta loše u sadašnjosti i budućnosti?

Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su „**S**atisfactory – zadovoljavajuće“, a ono što je dobro u budućnosti nazvali su „**O**pportunity – prilika“.

Ono što je loše u sadašnjosti nazvali su „**F**ault – greška“, a ono što je loše u budućnosti nazvali su „**T**hreat – prijetnja“. Akronim za ovaj alat nosio je naziv S-O-F-T, nakon čega je promijenjen u SWOT (Autry, et al. 2004:85,86).

Prilikom analize internog i eksternog okruženja preduzeća preporučuje se analiza u područjima navedenim u Tabeli 4-3.

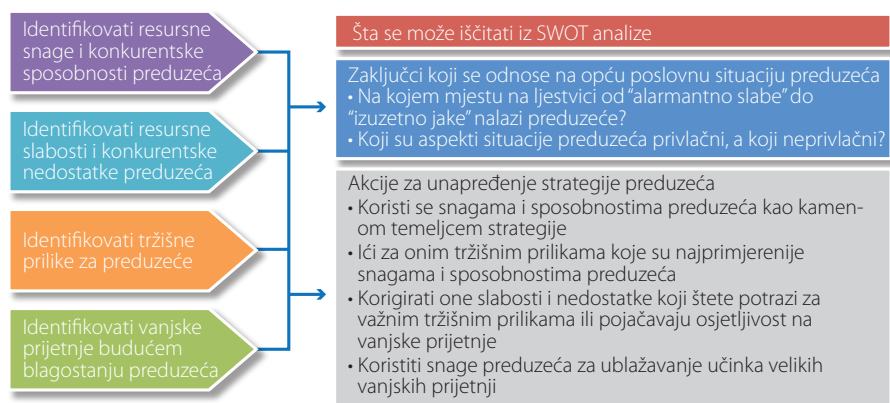
Tabela 4-3. Područja interne analize preduzeća

Okruženje	pozitivno	Negativno
Unutrašnje	<ul style="list-style-type: none"> <li>dinstinktivne sposobnosti preduzeća,</li> <li>adekvatni izvori finansiranja,</li> <li>konkurentske vještine,</li> <li>pozitivna percepcija kupaca,</li> <li>preduzeće zauzima tržišno liderstvo,</li> <li>dobro koncipirane funkcionalno-teritorijalne strategije,</li> <li>ekonomija obima ili širine,</li> <li>jaki konkurentski pritisci,</li> <li>vlastita tehnologija,</li> <li>troškovno vodstvo,</li> <li>konkurentske prednosti,</li> <li>sposobnost inovacija,</li> <li>kompetentni ljudski resursi i sl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nejasna strategija preduzeća,</li> <li>ugroženost konkurentske pozicije,</li> <li>zastarjela tehnologija,</li> <li>niska profitabilnost,</li> <li>nedostatak kompetencija, znanja i vještina zaposlenika,</li> <li>slabi dosadašnji rezultati primjene strategije,</li> <li>trošenje vremena za rješavanje internih problema,</li> <li>ranjivost na konkurentske pritiske,</li> <li>stagnacija razvoja,</li> <li>uska linija proizvoda,</li> <li>negativna percepcija kupaca,</li> <li>nedostatak takmičarskog duha,</li> <li>nedostatak finansijskih sredstava, i sl.</li> </ul>
Vanjsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>ulazak u nove tržišne segmente,</li> <li>proširenje asortimana proizvoda,</li> <li>supstituiranje tuđih proizvoda,</li> <li>proširenje komplementarnih proizvoda,</li> <li>vertikalna integracija,</li> <li>nove strateške grane,</li> <li>profesionalna konkurencija,</li> <li>brži rast tržišta, i sl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vjerovatnost ulaska nove konkurencije u granu,</li> <li>rast prodaje supstituta,</li> <li>stagnacija rasta tržišta,</li> <li>negativne državne politike,</li> <li>rast konkurentskih pritisaka,</li> <li>podložnost efektima recesije,</li> <li>porast pregovaračke moći kupaca ili dobavljača,</li> <li>promjena potreba ili ukusa potrošača,</li> <li>nepovoljna demografska promjena, i sl.</li> </ul>

Izvor: Prilagođeno prema: Mašić, B., Strategijski menadžment, Singidunum, Beograd, 2009:151.

Svrha provođenja SWOT analize je identifikovati snage i slabosti preduzeća, kao i prilike i prijetnje koje su usmjerene prema aktivnostima preduzeća. Nakon što su identifikovani navedeni elementi okruženja preduzeća, pristupa se formulisanju zaključaka o općoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi i kreiranju strateških odluka, kako bi se maksimalno iskoristile snage i prilike a neutralisale ili umanjile slabosti i prijetnje poslovanju preduzeća. Na Slici 4-9. predstavljena su tri koraka u okviru kojih se odvija proces SWOT analize.

Tri koraka SWOT analize: Identifikovati, zaključiti, provesti u strateške akcije



Izvor: Thopmpson, et al. Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008:96.

Slika 4-9. Koraci u okviru procesa SWOT analize



Na osnovu rezultata analize SWOT matricom moguće je kreirati četiri vrste strategija (Armand, et al. 2007:170), od kojih su:

1. *Strategija rasta* – snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje,
2. *Strategija održavanja* – snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike,
3. *Strategija žetve* – slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje,
4. *Strategija ograničavanja* – slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike.

Pored SWOT analize za internu analizu preduzeća veoma često se primjenjuje lanac vrijednosti koji je razvio Michael Porter, kako je prikazano na Slici 4-10.



Izvor: Prilagođeno prema: Porter, E., M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985:7-43.

Slika 4-10. Lanac vrijednosti

Lanac vrijednosti sastoji se od primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti su one aktivnosti koje konkretno stvaraju vrijednost za kupca. U ovu vrstu aktivnosti preduzeća ubrajaju se:

- ulazna logistika ili upravljanje lancem dobavljača je aktivnost u okviru koje spadaju svi procesi i aktivnosti usmjereni na dobavljanje resursa u preduzeće;
- operacije su aktivnosti usmjerene na pretvaranje resursa u proizvode ili usluge;
- izlazna logistika predstavlja fizičku distribuciju proizvoda kupcima;
- marketing i prodaja usmjereni su na istraživanje tržišta i plasman proizvoda na tržište;
- usluga, odnosno postprodajna podrška kupcima.
- Aktivnosti podrške preduzeća ogledaju se kroz:
  - istraživanje i razvoj proizvoda,
  - upravljanje ljudskim potencijalima,
  - administrativne aktivnosti ili opću upravu preduzeća.

Proces interne analize preduzeća uz primjenu lanca vrijednosti odvija se kroz odgovaranje na postavljena pitanja, kako je predstavljeno u Tabeli 4-4. (Porter, 1985., prema Kotler, 2010:142):

Tabela 4-4. Kontrolna pitanja za internu analizu preduzeća prema Porteru

<b>Ulazna logistika – Upravljanje dobavljačkim lancem</b>	
1.	Postoji li sistem kontrole materijala? Koliko dobro on funkcioniše?
2.	Koja vrsta sistema kontrole zaliha postoji? Koliko dobro on funkcioniše?
3.	Kako se rukuje sirovinama i kako se skladište?
4.	Koliko se efikasno rukuje sirovinama i koliko se efikasno skladište?
<b>Operacije</b>	
1.	Koliko je produktivna naša oprema u poređenju s opremom naših konkurenata?
2.	Koji se tip rasporeda pogona koristi? Koliko je on efikasan?
3.	Da li su sistemi za kontrolu proizvodnje podešeni da kontrolišu kvalitet i smanje troškove? Koliko su efikasni i efektivni u tome?
4.	Koristimo li odgovarajući nivo automatizacije u našim proizvodnim procesima?
<b>Izlazna logistika</b>	
1.	Da li se gotovi proizvodi na vrijeme dostavljaju kupcu?
2.	Da li se gotovi proizvodi efikasno dostavljaju kupcima?
3.	Da li se gotovi proizvodi efikasno skladište?
<b>Marketing i prodaja</b>	
1.	Da li se istraživanje tržišta efektivno koristi da bi se identifikovali segmenti potrošačkog tijela i njihove potrebe?
2.	Da li je unapređenje prodaje i oglašavanja inovativno?
3.	Da li je izvršena procjena (evaluacija) alternativnih kanala distribucije?
4.	Koliko je kompetentna prodajna sila? Da li je njena motivisanost na najvišem mogućem nivou?
5.	Da li naše preduzeće za naše kupce predstavlja oličjenje kvaliteta? Da li našu organizaciju prati dobar glas?
6.	Koliko su kupci lojalni našem brendu? Treba li poboljšati lojalnost naših kupaca prema brendu?
7.	Da li držimo dominantnu poziciju na različitim tržišnim segmentima koje pokrivamo?
<b>Usluga kupcima</b>	
1.	Koliko nam uspijeva da mišljenje, stavove i preferencije naših kupaca iskoristimo u svrhu poboljšanja naših proizvoda?
2.	Koliko brzo i efektivno reagujemo na prigovore i žalbe koje nam upućuju kupci?
3.	Da li je naša politika izdavanja garancija odgovarajuća?
4.	Koliko efektivno obučavamo zaposlene kada je riječ o edukaciji kupaca i pružanju usluga kupcima?
5.	Koliko dobro zamjenjujemo rezervne dijelove i pružamo usluge popravke i servisiranja?

Navedena pitanja u Tabeli 4-4. predstavljaju vrlo jednostavan način da preduzeće spozna svoje snage i slabosti, odnosno na osnovu predstavljenih pitanja, najlakši način je identifikovati kritične tačke u preduzeću koje se moraju unaprijediti u cilju jačanja konkurentne prednosti.

#### 4.4.6. Kreiranje strateških ciljeva preduzeća

Nakon što je sačinjena detaljna analiza eksternog i internog okruženja, odnosno nakon što su sagledane sve prilike, prijetnje, snage i slabosti iz perspektive sadašnjosti i budućnosti, pristupa se formulisanju strateških ciljeva za planirani vremenski okvir, koji se, zavisno od preduzeća do preduzeća, kreće od 5 do 10 godina. Dakle, strateški ciljevi su planirane želje menadžmenta preduzeća i nema pravila o broju i vrsti ciljeva, tako da se u praksi najčešće sreću sljedeći strateški ciljevi:

- finansijski ciljevi - koji iskazuju planirani prihod i profit za ukupan period planiranja podijeljen na godišnjem nivou;

- prodajni ciljevi - predstavljaju planirano tržišno učešće prema odabranim segmentima tržišta, ciljnim grupama kupaca i sortimentu proizvoda;
- razvojni ciljevi - planirani ciljevi uglavnom su znatno veći u odnosu na raspoložive postojeće kapacitete preduzeća, zbog čega valja detaljno isplanirati vrstu, količinu i karakteristike potrebnih resursa koje će biti potrebno u određenom vremenskom periodu obezbijediti;
- ostali ciljevi - pored naprijed navedenih ciljeva, preduzeća sebi postavljaju i druge vrste ciljeva, putem kojih će ostvariti viziju preduzeća, ali i ciljeve koji ne moraju biti u funkciji ostvarivanja vizije, npr. ciljevi humanitarnog ili društveno odgovornog karaktera.

Kako i na koji način će preduzeće pristupiti formulisanju strateških ciljeva zavisi od pristupa menadžmenta svakog preduzeća. Jedan od načina utvrđivanja ciljeva može biti (Robbins, P., S., Coulter, M., 2005:164):

- konvencionalni način utvrđivanja ciljeva, prema kojem se u prvom koraku postavljaju ciljevi na nivou preduzeća, nakon čega se utvrđuju ciljevi za svaku cjelinu preduzeća; dakle, osnova konvencionalnog pristupa postavljanju ciljeva preduzeća zasniva se na hijerarhijskom utvrđivanju ciljeva;
- menadžmentom pomoću ciljeva, odnosno, MBO – management by objectives, koji je sačinjen od četiri ključna elementa: 1) specifičnost cilja, 2) učestvovanje u procesu odlučivanja, 3) eksplicitan vremenski okvir, 4) feedback performansi.

Prilikom postavljanja strateških ciljeva preduzeće se nalazi pred velikim iskušenjima: postaviti previsok cilj koji ne može biti ispunjen, što za posljedicu može imati demotivaciju zaposlenika, ili postaviti nizak cilj i time ne napraviti značajnije rezultate u poslovanju.

U cilju eliminisanja ovakvih i sličnih problema, za postavljanje ciljeva u preduzeću najprikladnije je koristiti se modelom SMART kriterija, kako je predstavljeno u Tabeli 4-5.

Tabela 4-5. Primjer SMART modela za postavljanje ciljeva

<b>Strateški cilj: Povećati proizvodne kapacitete za 70% do 2018. godine</b>	
<b>Kriteriji</b>	<b>Pitanja i odgovori</b>
Specifičan	<p><i>Šta želimo uraditi?</i> Povećati proizvodni kapacitet.</p> <p><i>Zašto nam je to bitno?</i> Zadovoljiti potrebe potrošača na tržištu koje opslužujemo.</p> <p><i>Ko je zadužen za realizaciju cilja?</i> Menadžment, rukovodilac razvoja i tehnički direktor.</p> <p><i>Do kada želimo ostvariti cilj?</i> Postavljeni cilj treba ostvariti do 2018.</p> <p><i>Kako namjeravamo ostvariti cilj?</i> Kupiti zemljište, izgraditi objekat, kupiti tehnološku opremu za proizvodnju.</p>
Mjerljiv	<p><i>Na koji način ćemo pratiti realizaciju ostvarenja cilja?</i> Vlasnički list za zemljište, mjesečni izvještaj o stepenu gotovosti investicionog projekta.</p> <p><i>Na koji način je moguće mjeriti realizaciju postavljenog cilja?</i> Izradit će se dinamički plan izvođenja radova i operativni planovi: ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa.</p>

Ostvariv	<p><i>Da li je postavljeni cilj ostvariv u predviđenom roku?</i> Na osnovu detaljno razrađenog dinamičkog plana izvođenja radova, operativnih planova: ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, moguće je ostvariti postavljeni cilj u predviđenom roku.</p> <p><i>Jesu li jasna potencijalna ograničenja koja se mogu ispriječiti pred ostvarenjem postavljenog cilja?</i> Izradom dinamičkog plana i operativnih planova identifikovane su sljedeće kritične tačke: kupovina zemljišta, pravovremeno obezbjeđenje izvora finansiranja.</p> <p><i>Da li neko od konkurenata ima isti ili sličan proizvodni kapacitet?</i> Postoji nekoliko konkurenata s manjim kapacitetom, međutim, tržište ima veće zahtjeve, što nas motivise da realizujemo postavljeni cilj.</p>
Realan	<p><i>Da li imamo finansijske resurse za realizaciju postavljenog cilja?</i> Za realizaciju postavljenog strateškog cilja koristit ćemo 30% vlastitih sredstava, a 70% će biti kreditna sredstva Razvojne banke.</p> <p><i>Imamo li raspoložive ljudske resurse za realizaciju postavljenog cilja?</i> Za realizaciju postavljenog strateškog cilja imamo dovoljno kompetentnih ljudskih resursa, izuzev proizvodnih radnika koje namjeravamo u II kvartalu 2017. zaposliti i provesti sva potrebna osposobljavanja.</p>
Vremenski ograničen	<p><i>Kada će cilj biti ostvaren?</i> Postavljeni strateški cilj bit će ostvaren do 2018. godine.</p> <p><i>Kako će se utvrditi realni rokovi koji će garantovati uspješnu realizaciju postavljenog cilja?</i> Izradom dinamičkog plana izvođenja radova i operativnih planova: ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, konkretno će se prema danima, sedmicama i kvartalima definisati svaka aktivnost potrebna za realizaciju postavljenog strateškog cilja.</p>

Prilagođeno prema: Milanović, M., Strategic Planning and Policy Development, 2010:28

SMART model za postavljanje ciljeva predstavlja akronime engleskih riječi:

- S** – *Specific*, specifičan;
- M** – *Measurable*, mjerljiv;
- A** – *Achievable*, ostvariv;
- R** – *Realistic*, realan;
- T** – *Time bound*, vremenski ograničen.

Kako bismo provjerili da li je postavljeni strateški cilj specifičan, potrebno je postaviti sljedeća pitanja i odgovoriti na njih:

- Šta želimo uraditi?
- Zašto nam je to bitno?
- Ko je zadužen za realizaciju cilja?
- Do kada želimo ostvariti cilj?
- Kako namjeravamo ostvariti cilj?

Mjerljivost postavljenog strateškog cilja provjerit će se sljedećim pitanjima na koja treba dati objektivne odgovore:

- Na koji ćemo način pratiti realizaciju ostvarenja cilja?
- Na koji je način moguće mjeriti realizaciju postavljenog cilja?

Da li je postavljeni strateški cilj zaista ostvariv, provjerit će se pitanjima na koja treba dati odgovore:

- Da li je postavljeni cilj ostvariv u predviđenom roku?
- Jesu li jasna potencijalna ograničenja koja se mogu ispriječiti pred ostvarenjem postavljenog cilja?
- Da li neko od konkurenata ima isti ili sličan proizvodni kapacitet?

Realnost ostvarenja postavljenog strateškog cilja možemo ispitati postavljanjem sljedećih pitanja, na koja svakako treba dati objektivne odgovore:

- Da li imamo finansijske resurse za realizaciju postavljenog cilja?
- Imamo li raspoložive ljudske resurse za realizaciju postavljenog cilja?

Svaki cilj mora imati rok u okviru kojeg je planirana realizacija postavljenog cilja, zbog čega je neophodno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kada će cilj biti ostvaren?
- Kako će se utvrditi realni rokovi koji će garantovati uspješnu realizaciju postavljenog cilja?

Odgovori na postavljena pitanja uz primjenu SMART modela predstaviti će objektivnu sliku o tome da li je zaista postavljeni strateški cilj moguće ostvariti.

#### 4.4.7. Kreiranje i izbor strategija

Nakon detaljno provedene analize okruženja preduzeća i postavljanja organizacionih ciljeva, pristupa se formulisanju strategija koje će se koristiti kako bi se u tržišnom okruženju u okviru kojeg posluje preduzeće ostvarili svi postavljeni ciljevi.

U literaturi je publikovano mnogo alata i tehnika namijenjenih za kreiranje poslovnih strategija na osnovu situacione analize, od kojih su najčešće u praksi primjenjive:

- TOWS matrica,
- Ansoff matrica,
- Portfolio matrice.

##### 4.4.7.1. TOWS matrica

TOWS matricu je razvio Weirich (1982), kako bi napravio konceptualni okvir za povezivanje vanjskog i unutrašnjeg okruženja preduzeća, u cilju kreiranja strategija kojima će preduzeće ostvariti postavljene ciljeve, uz maksimalno uvažavanje uvjeta iz okruženja. TOWS matrica kao i SWOT matrica dobila je naziv po akronimima engleskih riječi:

- T**hreats – prijetnje;
- O**pportunities – prilike;
- W**eaknesses – slabosti;
- S**trengths – snage.

Prilikom korištenja TOWS matrice valja imati na umu specifičnosti preduzeća koje se umnogome međusobno razlikuju u pogledu internih snaga i slabosti. Tako Weirich (1982:6) navodi neophodnost razlikovanja preduzeća s aspekta: menadžmenta i

organizacije, operacija koje obavlja preduzeće, finansijskog stanja preduzeća i ostalih faktora koji karakterišu preduzeće.

Kod utvrđivanja snaga preduzeća identifikuju se jake tačke uz postavljanje sljedećih pitanja (Božac, 2007:3):

- Postoje li jedinstvene prednosti koje ovo preduzeće čine različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo preduzeće umjesto konkurencije?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati, sada i u budućnosti?

Kod identifikovanja slabosti određuju se nedostaci sa stajališta preduzeća i sa stajališta potrošača. Slabosti je neophodno priznati i objektivno prema njima se odnositi kroz postavljanje sljedećih pitanja:

- Da li posao možemo obavljati bolje nego što to sada radimo?
- Koji su naši nedostaci u propisanim procedurama?
- Na koje propuste u poslovanju nismo do sada pronašli rješenje?
- Šta nas ograničava da posao obavljamo efektivnije i efikasnije?

Prilikom korištenja TOWS matrice za kreiranje strategija neophodno je sagledati sve snage, slabosti, prijetnje i prilike iz internog i eksternog okruženja koje se provodi primjenom alata SWOT analize, PESTLE analize i analize konkurencije.

Nakon što smo identifikovali sve elemente okruženja, oni se provode kroz TOWS matricu kombinujući faktor okruženja s ciljem formulisanja strategije. U Tabeli 4-6. predstavljena je TOWS matrica.

Tabela 4-6. Strategije TOWS matrice

Vanjsko	Unutrašnje	
	Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
<b>Prilike</b> (Opportunities)	<b>S-O strategija: Maxi-Maxi</b> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	<b>W-O strategija: Mini-Mini</b> Prevazilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike
<b>Prijetnje</b> (Threats)	<b>S-T strategija: Maxi-Mini</b> Korištenje snaga kako bi se izbjegle ili smanjile prijetnje	<b>W-T strategija: Mini-Mini</b> Prevazilaženje slabosti kako bi se izbjegle ili smanjile prijetnje

Izvor: Prilagođeno prema: Weirich, H., Daimler-Bentz's move towards the next century with the TOWS Matrix, European Business Review, (93), 1:4-11.

Dakle, nakon sagledavanja okruženja, kako je predstavljeno u Tabeli 4-6., kreiraju se strategije kao odgovori na faktore okruženja na sljedeće načine:

1. Maksi-Maksi (S-O), ovom strategijom se identifikovane snage preduzeća koriste kako bi se maksimalno iskoristile sve prilike koje se pružaju preduzeću u okruženju.

2. Maksi-Mini (S-T), ovom strategijom se nakon identifikovanja mogućih prijetnji iz okruženja planiraju akcije kojima će se maksimalno iskoristiti snage preduzeća kako bi se identifikovane prijetnje izbjegle ili svele na minimalan nivo.
3. Mini-Maksi (W-O), nakon identifikovanja slabosti preduzeća kreiraju se akcije kojima će se identifikovane slabosti prevazići s ciljem iskorištenja mogućih prilika iz okruženja.
4. Mini-Mini (W-T), ovom strategijom preduzeće nastoji identifikovane slabosti i prijetnje iz okruženja izbjeći ili ih smanjiti na minimalno moguću mjeru.

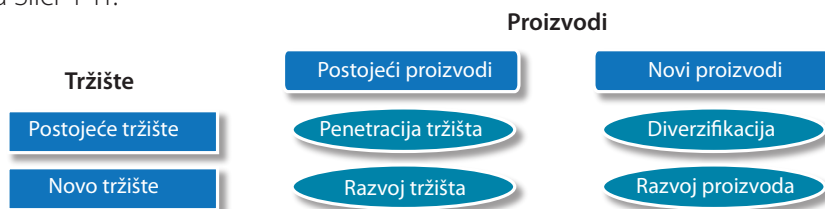
Nakon formulisanja strategija korištenjem alata TOWS matrice, pristupa se izradi mjera i aktivnosti kojima će se formulisane strategije pretočiti u potrebne aktivnosti koje će preduzeće provoditi.

#### 4.4.7.2. Ansoff matrica

Igor Ansoff je u Harvard Business Review 1957. godine prvi put predstavio metodologiju kreiranja strategija rasta preduzeća po osnovu kojih preduzeće može kako s novim tako i sa starim proizvodima unapređivati svoj rast. Ovaj model izbora strategija rasta sastoji se od kombinacije dviju varijabli:

1. proizvoda;
2. tržišta.

Kombinaciju ovih dviju varijabli Ansoff je predstavio u obliku matrice, kako je prikazano na Slici 4-11.



Izvor: prilagođeno prema: Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, 1957:113-124.

Slika 4-11. Ansoffova matrica kreiranja strategije

Dakle, na osnovu predstavljene matrice na Slici 4-11. preduzeće može odabrati četiri kombinacije strategija kako slijedi:

1. *Penetracija tržišta*, predstavlja strategiju koja u najmanjoj mjeri izlaže preduzeće poslovnom riziku. Naime, ova strategija podrazumijeva da preduzeće poveća prodaju postojećih proizvoda iz svog asortimana na postojećem tržištu. Ovu strategiju preduzeće bi trebalo ostvariti putem različitih aktivnosti u koje se ubrajaju:
  - primjenom različitih vidova marketinških akcija preduzeće treba ponuditi svoje proizvode onim kupcima koji ranije nisu kupovali proizvode;
  - primjenom različitih vidova marketinških akcija preduzeće treba da „preotme“ kupce od svojih konkurenata;

- primjenom različitih vidova marketinških akcija preduzeće treba unaprijediti prodaju postojećim kupcima;
- u cilju proširenja postojećeg tržišnog udjela preduzeće može preuzeti neko od svojih konkurentskih preduzeća.

2. *Razvoj proizvoda.* Praćenjem životnog ciklusa postojećih proizvoda preduzeće treba pravovremeno započeti razvijanje novog proizvoda, modifikacijom postojećeg proizvoda ili razvojem potpuno novog proizvoda. Ova vrsta strategije je veoma skupa i rizična za preduzeće. Međutim, ona je neophodna ukoliko se neki ili svi proizvodi preduzeća nalaze u „zreloj“ fazi životnog ciklusa. Dakle, nakon što preduzeće odluči da razvija novi proizvod na raspolaganju su mu dvije opcije:

- modifikacija postojećih proizvoda, dodavanjem nove upotrebne vrijednosti proizvodu redizajnom oblika ili proširenjem namjene proizvoda;
- razvijanje potpuno novog proizvoda, koji može biti nov za preduzeće ili za tržište.

3. *Razvoj novih tržišta.* Ukoliko preduzeće procijeni da nema potrebe ili nije u mogućnosti razvijati nove proizvode, na raspolaganju mu je strategija razvoja novog tržišta. Naime, preduzeće se može odlučiti da svoje postojeće proizvode plasira na potpuno nova tržišta na kojima do sada nije prodavalo, za šta mu stoje na raspolaganju različite strategije izbora kanala distribucije, kao npr.

- franšiza,
- vlastita distribuciona mreža,
- strateški savez s nekim od konkurentskih preduzeća.

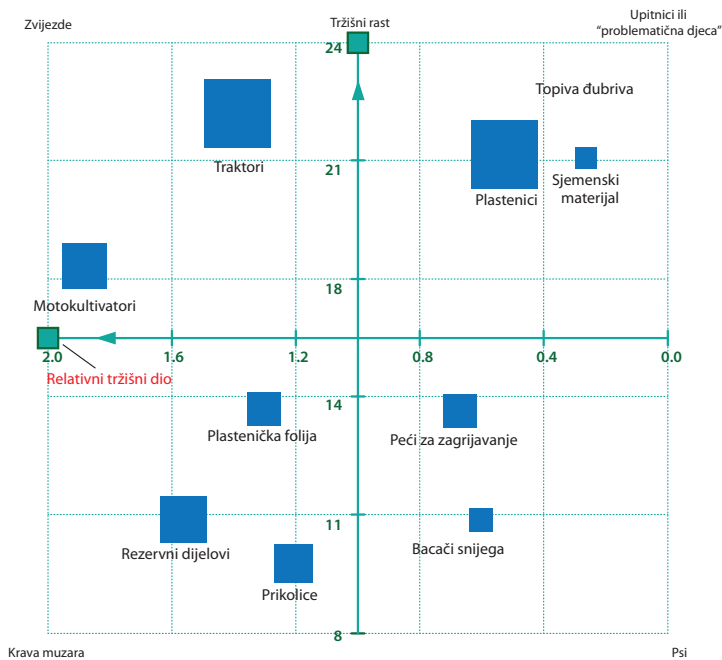
4. *Diverzifikacija.* Od svih strategija koje preduzeće može odabrati prema Ansoffovoj matrici, ova strategija nosi sa sobom najveći rizik za preduzeće. Dakle, izborom ove strategije preduzeće se odlučuje razvijati potpuno novi proizvod koji će plasirati na potpuno novom tržištu. Iako izgleda veoma rizična, ova strategija uz dobre pripreme istraživanja tržišta može omogućiti preduzeću da ostvari ekstra profit.

Svaka od navedenih strategija ima svoje specifičnosti zbog kojih preduzeće bez obzira koju strategiju odabere treba postupati pažljivo. Valja napomenuti da uglavnom na svakom tržištu postoje zainteresovani kupci sa svojim potrebama, međutim, gdje ima kupaca, tu se nalazi i konkurencija. Zbog toga, bez obzira za koju strategiju se odluče, preduzeća trebaju tražiti kreativan način kako privući kupce za svoje proizvode.

#### 4.4.7.3. Portfolio matrice

U cilju identifikovanja tržišne pozicije postojećih proizvoda preduzeća, Boston Consulting Group je razvila matricu u okviru koje se na osi nalazi relativno tržišno učešće u odnosu na tri najjača konkurenta, proizvoda preduzeća, a na ordinati se nalazi predviđena stopa rasta tržišta. Matrica je podijeljena u četiri ista polja, kako je predstavljeno na Slici 4-12.





Slika 4-12. BCG matrica

Na Slici 4-12. predstavljena je matrica u okviru koje se nalaze četiri jednake površine postavljene između ose i ordinate. Na osnovj liniji nalazi se relativno tržišno učešće koje se izračunava prema sljedećem obrascu:

$$RTU = \frac{\frac{SP}{UP}}{\frac{PVK}{UP}} \cdot 100 = \frac{SP}{PVK} \cdot 100 =$$

RTU - relativno tržišno učešće  
 SP - sopstvena prodaja  
 UP - ukupna prodaja  
 PVK - prodaja vodećeg konkurenta

[1]

Ako je relativno tržišno učešće >1, rezultat se smatra visokim, preduzeće postaje lider na tržištu i ima najveće tržišno učešće. Stopa rasta tržišta od 10% predstavlja granicu između niske i visoke stope rasta tržišta i izračunava se prema sljedećem obrascu (Todorović, 2003., prema Čerović, 2008):

$$SRT_1 = \frac{UT_t - UT_{t-1}}{UT_{t-1}} \cdot 1000 =$$

SRT - stopa rasta tržišta  
 UT - ukupno tržište  
 t - godina posmatranja

[2]

U okviru matrice nalaze se četiri jednake površine smještene između ose i ordinate koje predstavljaju podjelu poslova ili proizvoda na sljedeće grupe:

1. *Psi*, poslovi ili proizvodi koji nemaju perspektivu rasta tržišta niti neki značajan tržišni udio. Ova vrsta proizvoda za svoje opstajanje na tržištu troši mnogo energije preduzeća, jer nisu više atraktivni za kupce, zbog čega donose malo ili nimalo profita preduzeću. Ovu vrstu poslova ili proizvoda preduzeća treba ju u što kraćem roku izbaciti iz asortimana.

2. *Upitnici*, poslovi ili proizvodi svrstani u ovom dijelu matrice predstavljaju nove proizvode za preduzeće ili tržište za koje preduzeće pretpostavlja da će imati tržišni rast. Međutim zauzimaju mali tržišni udio, zbog čega predstavljaju značajan trošak za preduzeće. S obzirom na tržišni potencijal ovih proizvoda, preduzeće treba uložiti dovoljno pažnje kako bi ove proizvode prebacilo u dio matrice u kojoj proizvodi zauzimaju visoko tržišno učešće i bilježe značajan rast tržišta.
3. *Zvijezde*, poslovi ili proizvodi koji imaju visoku stopu tržišnog udjela i bilježe visok tržišni rast predstavljaju najznačajniji generator rasta preduzeća. Ova grupa proizvoda omogućuje preduzeću da ostvaruje ekonomiju obima, čime direktno utječe na smanjenje troškova proizvodnje i maksimiziranje profita.
4. *Krave muzare*, ova grupa proizvoda je dugo na tržištu, čime je zauzela značajan tržišni udio, ali stopa rasta tržišta za ove proizvode stagnira. Oni za preduzeće predstavljaju značajan izvor prihoda bez nekih značajnijih ulaganja, zbog čega je preduzeće zainteresovano da ih zadrži na tržištu u što dužem roku.

Dakle, BCG matrica predstavlja veoma koristan alat kojim preduzeće sagledava postojeću poziciju svojih proizvoda na tržištu te na osnovu identifikovanja stvarnog potencijala proizvoda kreira strateške odluke kojima će značajan dio svojih proizvoda zadržati u grupi zvijezda i krava muzara. Valja napomenuti da je od velikog značaja da preduzeće uvijek ima manji broj proizvoda u grupi upitnici koje će marketinškim aktivnostima lagano prebacivati u grupu zvijezde.

Pored BCG matrice, koja posmatra industrijski rast izražen u odnosu na tri najjača konkurenta i tržišni udio izražen u odnosu na BDP i privredni rast u zemlji, u praksi se sreću također sljedeće portfolio matrice:

- *McKinsey/GE matrica*, analizira industrijsku privlačnost i poslovne snage preduzeća;
- *ADL matrica*, analizira životni ciklus industrije i konkurentskog položaja strateških poslovnih jedinica SPJ preduzeća;
- *Borg-Warnerova poslovna portfolio matrica*, analizira poslovnu snagu preduzeća i atraktivnost tržišta (nisku, srednju i visoku);
- *Hofer matrica*, analizira proizvod/tržišni segment i relativnu konkurentsku poziciju;
- *Brownova matrica*, analizira relativnu konkurentsku sposobnost i ukupnu tržišnu atraktivnost (definiše se s pet zona u okviru ovih koordinata, te se na osnovu njihovih karakteristika vrši izbor poslovnih strategija);
- *Shell matrica*, predstavlja nadogradnju McK/GE matrice, analizira konkurentsku sposobnost preduzeća i perspektive poslovnog sektora.

Svaka od navedenih matrica je na sebi svojstven način specifična, zbog toga je poželjno prilikom kreiranja strategija odabrati jednu ili više matrica koje su najprikladnije za preduzeće.

#### 4.4.7.4. Generičke strategije prema Porteru

Pored navedenih matrica zasnovanih na prethodnoj situacionoj analizi, za kreiranje strategija preduzeću stoje na raspolaganju i druge tehnike i modeli od kojih je najrasprostranjeniji model generičkih strategija prema Porteru. Model Porterovih generičkih strategija zasniva se na izboru onog područja djelovanja u kojem preduzeće može postići izvrsnost u poslovanju, jer samo izvrsna preduzeća mogu uspješno opstajati na dinamičnom tržištu. Dakle, Porterov model generičkih strategija polazi od pretpostavke da preduzeće treba odabrati svoju strategiju sastavljenu iz dva elementa:

1. izgradnja prednosti preduzeća,
2. fokusiranje preduzeća.

Kompetitivna prednost			Kompetitivni fokus
Niski troškovi	Diferencijacija		
1. Liderstvo u troškovima	2. Diferencijacija	Zadovoljenje potreba više segmenata	
3A. Fokus na troškove	3B. Fokus na diferencijaciju	Zadovoljenje potreba jednog segmenta	

Izvor: Porter, E., M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985:38.

Slika 4-13. Porterove generičke strategije

Na Slici 4-13. predstavljene su tri generičke strategije zasnovane na tržišnom fokusu preduzeća, diferencijaciji i troškovima.

1. *Strategija troškovnog vodstva*. Ukoliko preduzeće namjerava da plasira svoje proizvode u velikim količinama na više različitih segmenata tržišta, kada kupci favorizuju cijene, kada se može postići ekonomija obima zbog standardizacije proizvoda, preduzećima je na raspolaganju izbor strategije troškovnog lidera.

Ova strategija zahtijeva posebne kompetencije preduzeća u pogledu tehničko-tehnološke opremljenosti, kreativnih i iskusnih ljudskih resursa, povlaštenih pristupa inputima, ekonomiju obima i ekonomiju širine. Troškovni lideri na ovaj način obezbjeđuju značajnu cjenovnu konkurentsku prednost, čime ostvaruju enormne profite. Međutim, ako troškovni lider zapostavi kvalitet proizvoda, te kupci budu njegov proizvod smatrali lošijim od proizvoda konkurencije, troškovni lider će morati snižavati cijene svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju, zbog čega može neutralisati svoju troškovnu prednost (Porter, 2007).

2. *Strategija diverzifikacije*. Ukoliko preduzeće svoju proizvodnju zasniva na specijalizaciji i originalnosti svojih proizvoda, na raspolaganju mu je strategija diferencijacije kojom će svoju konkurentsku prednost zasnivati na: privlačnosti proizvoda,

različitosti proizvoda u odnosu na konkurenciju, dodanoj vrijednosti proizvoda i sl. Ova vrsta strategije diferencijacije fokusirana je na one segmente potrošača koji su spremni platiti visoku cijenu, koji žele modne trendove, koji preferiraju brendove. Strategija diferencijacije se može zasnivati također na kanalima distribucije, jedinstvenim postprodajnim aktivnostima koje maksimalno zadovoljavaju potrebe potrošača u odnosu na konkurenciju.

3. *Strategija fokusiranja*. Na tržištu postoji značajan broj potrošača koji zbog svojih potreba, geografske pokrivenosti, malog broja potrošača i sl. nisu interesantni velikim konkurentima, zbog čega njihove potrebe ostaju nezadovoljene. Ovo predstavlja jedinstvenu priliku za ona preduzeća koja se ne mogu nositi s velikom konkurencijom ili čiji proizvodni kapaciteti nisu dovoljni da pokrivaju velike tržišne segmente, a na raspolaganju su im dvije strategije zasnovane na fokusiranju:

a) *Strategija fokusa na troškove*. Ova vrsta strategija primjenjuje se nad onim potrošačima koji isključivo prilikom odabira proizvoda donose odluku na osnovu visine cijene. Dakle, njima je cijena prevashodno bitna, tako da je za preduzeća koja su u mogućnosti organizovati proizvodnju pod relativno niskim troškovima, a nisu u mogućnosti nastupati na više tržišnih segmenta, fokus na jedan segment s niskim troškovima je pravi izbor strategije.

b) *Strategija fokusa na diferencijaciju*. Postoje određeni tržišni segmenti čiji su potrošači spremni platiti visoku cijenu proizvoda, ali nisu interesantni velikim preduzećima zbog malog broja potrošača ili specifičnih zahtjeva potrošača, što predstavlja izvanrednu priliku za ona preduzeća koja mogu odgovoriti zahtjevima ovakvih tržišnih segmenata.

Bez obzira na to za koju se strategiju preduzeće opredijeli, odluci mora prethoditi pažljivo istraživanje i analiziranje tržišta, na osnovu čega će preduzeće, uvažavajući vlastite kompetencije, procijeniti koja je strategija za njega najoptimalnija.

## ■ 4.5. Akcioni plan i kontrola

Nakon što je formulisana misija i vizija preduzeća, iskazane vrijednosti kojih će se preduzeće pridržavati tokom obavljanja svojih poslovnih aktivnosti, pristupa se situacionoj analizi okruženja preduzeća, postavljanju ciljeva preduzeća, kreiranju strategija koje će se primjenjivati kako bi se u okviru poslovnog okruženja preduzeća ispunili postavljeni ciljevi preduzeća. Sve navedeno predstavlja smjernice kojim preduzeće namjerava ići. Međutim, da bi se zamišljeno pretvorilo u djelo, pristupa se izradi detaljnog akcionog plana u okviru kojeg se veoma detaljno razrađuju sve mjere i aktivnosti koje će se provoditi po svakom postavljenom strateškom cilju. Primjer akcionog plana za realizaciju strateških ciljeva predstavljen je u Tabeli 4-7.

Tabela 4-7. Primjer strateškog akcionog plana

<b>1. strateški cilj</b>		<b>Povećati proizvodne kapacitete za 70% do 2018. godine</b>						
<b>Mjere (Šta?)</b>	<b>Aktivnosti (Kako?)</b>	<b>Odgovoran (Ko?)</b>	<b>Rok (Kada?)</b>	<b>Budžet 2015. (Koliko?)</b>	<b>Budžet 2016. (Koliko?)</b>	<b>Budžet 2017. (Koliko?)</b>	<b>Kontrola (Kada?)</b>	<b>Indikatori (Šta?)</b>
1. Obezbijediti prostorne i infrastrukturne uvjete	1.1. Kupiti lokaciju za objekat	Menadžment	juni 2015.	50.000,00 eura	-	-	Kvartalno, 2015.	Vlasnički list
	1.2. Izraditi projektnu i tehničku dokumentaciju	Rukovodilac razvoja	juni 2015.	10.000,00 eura	-	-	Mjesečno, 2015.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	1.3. Definirati tehničke kapacitete i odabrati opremu	Rukovodilac razvoja	juni 2015.	5.000,00 eura	-	-	Mjesečno, 2015.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	1.4. Pribaviti neophodne dozvole za izgradnju	Rukovodilac pravne službe	III i IV kvartal 2015.	45.000,00 eura	800.000,00 eura	-	Mjesečno, 2015.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	1.5. Izgradnja objekta i infrastrukture	Direktor fabrike u izgradnji	decembar 2016.	-	600.000,0 eura	-	Mjesečno, 2016.	Izveštaj o stepenu gotovosti
2. Obezbijediti opremu za proizvodnju	2.1. Nabavka opreme	Direktor nabavke	II kvartal 2016.	-	-	-	Kvartalno 2015/16.	Izveštaj o aktivnosti
	2.2. Instaliranje opreme	Tehnički direktor	III kvartal 2017.	-	-	30.000,00 eura	I-III kvartal 2017.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	2.3. Probna proizvodnja	Tehnički direktor	decembar 2017.	-	-	80.000,00 eura	III-IV kvartal 2017.	Izveštaj o stepenu gotovosti
3. Obezbijediti ljudske resurse	3.1. Zapošljavanje	Menadžer HR	II kvartal 2017.	-	-	10.000,00 eura	III kvartal 2017.	Izveštaj o prijemu zaposlenika
	3.2. Osposobljavanje zaposlenika	Menadžer HR	III kvartal 2017.	-	-	30.000,00 eura	-	Izveštaj o gotovosti programa obuke
<b>2. strateški cilj</b>		<b>Osvojiti min. 55% tržišnog udjela na tržištu Jugoistočne Evrope do 2018. godine</b>						
<b>3. strateški cilj</b>		<b>Lansirati 2 nova proizvoda do 2019. godine</b>						

U Tabeli 4-7. predstavljen je primjer strateškog akcionog plana koji obuhvata sve formulisane strateške ciljeve, a za svaki postavljeni strateški cilj definišu se mjere koje treba preduzeti da bi se ostvario postavljeni strateški cilj.

Iz definisanih mjera proistječu detaljno navedene sve aktivnosti koje preduzeće treba provesti u cilju ostvarivanja definisanih mjera. Kako bi se postavljene aktivnosti zaista provele, neophodno je u strateškom akcionom planu navesti:

- Ko je odgovoran za realizaciju svake aktivnosti?
- U kojem roku treba realizovati postavljenu aktivnost?
- Koliki je potreban budžet za realizaciju navedene mjere?
- U kojem periodu će se kontrolisati provođenje postavljenih aktivnosti?
- Na osnovu kojih indikatora će se pratiti ispunjenje postavljenih aktivnosti?

Odgovori na navedena pitanja jasno i nedvosmisleno treba da obezbijede implementaciju strateškog akcionog plana a time i realizaciju postavljenih strateških ciljeva.

Veoma često se u praksi dešava da se dinamika realizacije strateškog akcionog plana ne odvija u predviđenom roku, zbog čega se nerijetko „zaboravi“ korigovati akcioni plan, što za posljedicu ima neuspjeh u ostvarivanju zacrtanih ciljeva preduzeća.

## ■ 4.6. Proces izrade biznis plana

Pokretanje nove poslovne ideje započinje kreiranjem i izradom biznis plana. Biznis plan je dokument koji treba nedvosmisleno pružiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Da li je poslovna ideja ekonomski opravdana i isplativa?
- U kojem roku i po kojoj stopi će se investirana sredstva u poslovnu ideju vratiti?
- Da li postoji rizik za uspjeh poslovne ideje, u kojim područjima i u kojem omjeru?
- Kako, na koji način i uz koje resurse će poslovna ideja biti realizovana?

Dakle, biznis plan ili fizibiliti studija, kako se ranije zvao ovaj dokument, neophodan je kako za početnike u biznisu tako i za preduzeća koja namjeravaju da prošire svoj proizvodni ili uslužni program.

Uloga biznis plana je provesti simulaciju poslovne ideje u zamišljenom poslovnom okruženju, kako bi se stekao osjećaj njene stvarne vrijednosti. Značaj biznis plana ogleda se, prije svega, u činjenici da preduzetnik prije nego započne sa investiranjem sredstava u poslovnu ideju, sagleda sve njene snage i slabosti te da stekne osjećaj budućih finansijskih rezultata poslovne ideje. Manji je rizik potrošiti vrijeme i malo novca na izradu biznis plana u okviru kojeg će se virtuelno simulirati poslovna ideja, a na osnovu čega će se zaključiti njena opravdanost, nego investirati značajna novčana sredstva u nepoznato i suočiti se s finansijskim problemima i problemima druge prirode, ukoliko poslovna ideja ne uspije.

Prije nego biznis plan dobije konačan oblik, preduzetnik prolazi kroz određene faze razvijanja ideje. Prije svega, poslovna ideja se javlja kao maglovita prilika kojoj preduzetnik razaznaje samo konture, zbog čega se javljaju znaci sumnje i neodlučnosti.

Zbog toga je neophodno da preduzetnik svoju ideju podijeli s njemu povjerljivim osobama, uglavnom su to uži članovi porodice ili prijatelji, pokušavajući na taj način pridobiti moralnu podršku, čime se hrani samopouzdanje preduzetnika.

Ukoliko preduzetnik ne dobije podršku od njemu važnih osoba, suočava se s izrazito teškom situacijom dvoumljenja, da li razvijati ideju dalje ili odustati. Budući da je ideja u začeću i da je plod kreativne mašte preduzetnika, nerijetko se dešavaju situacije da preduzetnik nije spreman ideju dijeliti sa članovima bliže porodice ili prijateljima, plašeći se negativne ocjene o njegovoj poslovnoj ideji. Često takve ideje postanu zaboravljene prije nego li su imale priliku da se dokažu.

Kako ističe Wickham (2006., prema Čizmić, Crnkić, 2012:303), planiranje biznis plana je kontinuirani proces koji prolazi kroz faze: a) analize, b) komunikacije, c) sinteze i d) akcije, kako je predstavljeno na Slici 4-14.



Izvor: Wichkam, 2006., prema: Čizmić, Crnkčić, 2012:303.

Slika 4-14. Proces planiranja biznis plana

Kako vidimo na Slici 4-14., proces biznis planiranja prolazi kroz četiri faze:

1. fazu analiziranja, u okviru koje preduzetnik prikuplja sve relevantne informacije o poslovnoj ideji, mjestu i okruženju njene primjene kao i efektima primjene poslovne ideje;
2. fazu konkretizacije poslovne ideje i formulisanja ciljeva koji se očekuju od poslovne ideje, ciljeva i izrade mjera i akcionog plana koji će predstavljati mapu puta kojim će se kretati proces pretvaranja poslovne ideje u poslovni projekat;
3. fazu kreiranja originalnih strategija za implementaciju poslovne ideje, u okviru koje se pored formulisanih strategija razrađuje akcioni plan, koji će predstavljati mapu puta kojim će se realizovati zamišljena poslovna ideja;
4. fazu pridobijanja podrške interesnih grupa koje bi mogle podržati realizaciju poslovne ideje, odnosno fazu pronalaska „poslovnih anđela“ ili finansijskih institucija koje su spremne uložiti ili posuditi novac za pretvaranje poslovne ideje u poslovni projekat.

Iako postoje različite metodologije za izradu biznis plana, u ovoj knjizi ćemo ukratko predstaviti metodološki pristup izrade biznis plana, kako je predstavljeno na Slici 4-15.

## BIZNIS PLAN

### 1. UVOD

### 2. INFORMACIJE O PREDUZETNIKU

- Opći podaci o preduzetniku
- Opis preduzetničke ideje
- Organizaciona struktura preduzeća
- Kadrovska struktura preduzeća
- Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti

### 3. KONKRETIZACIJA POSLOVNOG PODUHVATA

- Opis proizvoda
- Inovativni aspekti proizvoda

### 4. ANALIZA TRŽIŠTA BUDUĆEG PROIZVODA

- Analiza okruženja – PESTLE
- Interna i eksterna analiza SWOT matrica
- Analiza dobavljača
- Analiza konkurencije
- Segmentacija tržišta
- Segmentacija kupaca

### 5. CILJEVI

- Finansijski ciljevi
- Tržišni ciljevi
- Razvojni ciljevi
- Ostali ciljevi

### 6. IZBOR STRATEGIJA

- Pozicioniranje proizvoda
- Kreiranje cjenovne politike

### 7. PLAN PRODAJE

- Planirani obim prodaje
- Kanali distribucije
- Troškovi prodaje

### 8. PLAN PROIZVODNJE

- Tehničko-tehnološki aspekti neophodni za proizvodnju
- Troškovi nabavke opreme i mašina
- Troškovi nabavke materijala i potrošnog materijala
- Troškovi ljudskih resursa
- Minimalne zalihe glavnog i pomoćnog materijala

### 9. FINANSIJSKA PROJEKCIJA BIZNIS PLANA

- Opis sadašnjeg finansijskog stanja
- Finansijska projekcija investicionog projekta
- Projekcija očekivanih prihoda i rashoda
- Analiza novčanog toka
- Ocjena opravdanosti investiranja u projekat

Slika 4-15. Primjer strukture biznis plana - Poslovni plan -



## 1. SAŽETAK

Sažetak biznis plana namijenjen je potencijalnim investitorima ili kreditorima, da se u kratkim crtama upoznaju o poslovnoj ideji preduzetnika i njenim tržišnim potencijalima. U ovom dijelu biznis plana posebno mjesto zauzima finansijski dio u okviru kojeg će se potencijalni investitori ili kreditori upoznati o visini sredstava potrebnih za realizaciju poslovne ideje, projekcijama prihoda i rashoda, projekcijama EBIT i EBDITA, kao i o novčanom toku.

Sve navedene informacije u ovom dijelu biznis plana trebaju biti sažete i dovoljno informativne o opravdanosti investiranja u poslovnu ideju. Valja istaknuti da se u najčešćim slučajevima potencijalni investitori i kreditori fokusiraju na sažetak biznis plana. Ukoliko se nakon čitanja sažetka poslovna ideja pokaže interesantnom za investiranje, pristupa se detaljnom iščitavanju biznis plana. Zbog toga se posebna pažnja posvećuje pisanju sažetka biznis plana kako bi se u što kraćim crtama pružilo što više informacija koje će potaknuti potencijalne investitore ili kreditore da podrže poslovnu ideju.

## 2. INFORMACIJE O PREDUZETNIKU

### 2.1. Opći podaci o preduzetniku

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Pružiti relevantne informacije o preduzetniku u pogledu dobrih, spolnih, obrazovnih informacija. Također, neophodno je predstaviti detaljan opis dosadašnjeg iskustva preduzetnika, njegovih poslovnih rezultata i prihoda.

### 2.2. Opis preduzetničke ideje

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U ovom dijelu plana treba predstaviti motive koji su potaknuli preduzetnika na kreiranje poslovne ideje, kao i konceptualni tok razvoja poslovne ideje s nedvosmisleno istaknutim razlozima koji potiču preduzetnika da vjeruje u svoju poslovnu ideju.

Ovaj dio plana je jedini dio koji je subjektivan i predstavlja lična uvjerenja preduzetnika, koja su ga potaknula na pokretanje poslovnog poduhvata.

Međutim, iako je ovaj dio subjektivan, iz njega će potencijalni investitori ili kreditori izvući zaključke u kojoj mjeri je preduzetnik zainteresovan za svoju poslovnu ideju i ako sam ne vjeruje u njen uspjeh, odnosno ako se ne osjeti strast za realizacijom poslovne ideje, veoma teško će se u njen uspjeh neko drugi uvjeriti.

### 2.3. Organizaciona struktura preduzeća

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Organizaciona struktura predstavlja grafički prikaz mjesta u okviru kojih će se obavljati određene poslovne aktivnosti putem kojih

će se udahnuti život poslovnoj ideji. Dakle, grafički prikaz omogućuje da se uspostave procedure obavljanja poslovnih aktivnosti, napravi sistematizacija radnih mjesta, opis radnih mjesta s konkretno navedenim ovlaštenjima i odgovornostima zaposlenika na svakom radnom mjestu. Uglavnom se prilikom pokretanja malog biznisa započinje s jednostavnom organizacionom strukturom preduzeća jer u početnoj fazi razvoja preduzeća uglavnom se angažuje manji broj zaposlenika. Kako preduzeće raste, organizaciona struktura preduzeća se usklađuje sa zahtjevima i obimom poslovnih aktivnosti.

#### **2.4. Kadrovska struktura preduzeća**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Nakon kreiranja organizacione strukture preduzeća pristupa se izradi sistematizacije radnih mjesta i opisu radnih mjesta. U okviru opisa radnih mjesta, zavisno od složenosti poslova koje treba zaposlenik na predmetnom radnom mjestu obavljati, postavljaju se zahtjevi u pogledu potrebnih kompetencija, obrazovnih i kvalifikacionih zahtjeva zaposlenika.

#### **2.5. Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Vizija preduzeća predstavlja željeno buduće stanje u kojem vlasnik ili menadžment zamišlja preduzeće. Vizija preduzeća treba biti jasna, nedvosmislena i razumljiva svim zaposlenicima. Iako se često vizija i misija poistovjećuju, postoji bitna razlika između ovih dvaju pojmova. Naime, vizija predstavlja željeno buduće stanje preduzeća, dok misija predstavlja svrhu postojanja preduzeća. Vrijednosti preduzeća predstavljaju principe kojih se preduzeće pridržava tokom poslovanja. Najčešće preduzeće kao vrijednosti ističe: posvećenost potrebama kupaca, zaposlenika, briga za okoliš i sl.

### **3. KONKRETIZACIJA POSLOVNOG PODUHVATA**

#### **3.1. Opis proizvoda**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Kratak uvod o postojećim proizvodima preduzeća ukoliko postoje, odnosno opis novog potencijalnog proizvoda koji preduzetnik namjerava da proizvede i lansira na tržište. Opis proizvoda podrazumijeva detaljan opis tehničkih karakteristika potencijalnog proizvoda, na osnovu čega se može izvući zaključak o kakvom se konkretnom proizvodu radi.

#### **3.2. Inovativni aspekti proizvoda**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Budući da se radi o potpuno novom ili modifikovanom proizvodu, koji može biti nov za preduzeće, ili za potrošače, u ovom dijelu je neophodno detaljno opisati koje su to nove osobine proizvoda i na koji će način te nove osobine proizvoda poboljšati zadovoljenje potreba potrošača. Dakle, novi proizvodi bi trebali donijeti i nove vrijednosti za potrošače koje bi trebale biti prepoznatljive, kako bi potrošači bili spremni kupovati nove proizvode.

## 4. ANALIZA TRŽIŠTA BUDUĆEG PROIZVODA

### 4.1. Analiza okruženja – PESTLE

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* PESTLE analiza predstavlja akronime engleskih riječi za faktore vanjskog okruženja koji utječu na poslovanje preduzeća. Budući da vanjski faktori značajno utječu na poslovanje preduzeća, neophodno je provoditi situacionu analizu okruženja za sljedeće faktore: političko okruženje, ekonomsko okruženje, socijalno okruženje, tehnološko okruženje, pravno okruženje i ekološko okruženje.

Prilikom provođenja situacione analize vanjskog okruženja preduzeća potrebno je prema navedenim indikatorima posmatrati njihov mogući utjecaj u sadašnjosti i u budućnosti na proizvod i poslovanje preduzeća.

Dakle, svrha ove analize okruženja je identifikovati potencijalne prijetnje i prilike kako bi se mogle neutralisati ili smanjiti, odnosno ako se radi o potencijalnim prilikama, kako bi se one mogle iskoristiti.

### 4.2. Interna i eksterna analiza SWOT matrica

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Iako se PESTLE analiza može sama uraditi, u praksi je veoma čest slučaj da se ova analiza vanjskog okruženja inkorporira u SWOT matricu. Tako Wilson i Bates predlažu da se prilikom situacione analize koristi kontrolna ček-lista navedena u Tabeli 4-8.

Tabela 4-8. Ček-lista za situacionu analizu okruženja preduzeća

Kontrolna lista za situacionu analizu snaga i slabosti preduzeća internog okruženja	
Poslovno područje	Snage i/ili slabosti
Proizvodi/usluge	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitet proizvoda i usluga</li><li>• Osobine proizvoda i usluga</li><li>• Razvoj novog proizvoda (R&amp;D)</li></ul>
Proizvodnja/radovi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitet i kapacitet fabrike/postrojenja, opreme, prostora</li><li>• Proizvodne metode i tehnologija</li><li>• Proizvodno osoblje/menadžment</li><li>• Izvori nabavke</li><li>• Lanac nabavke i menadžment</li><li>• Efikasnost rada (radna praksa)</li></ul>
Marketing/prodaja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baza kupca</li><li>• Politika cijena</li><li>• Promotivne aktivnosti</li><li>• Plate</li><li>• Distribucija/logistika</li><li>• Osoblje</li><li>• Istraživanje tržišta/informacije o kupcima</li><li>• Prodaja i upravljanje marketingom</li></ul>
Organizacija/ljudi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vještine, znanje i kvalitet osoblja, menadžeri, direktori</li><li>• Funkcionalna struktura/uloga</li><li>• Ljudski procesi (komunikacija, timovi itd.)</li><li>• Sistemi</li><li>• Kvalitet administracije</li><li>• Kultura i moral</li><li>• Ponašanje i lojalnost osoblja</li></ul>
Finansije/kontrola	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kapitalizacija i opremanje</li><li>• Radni kapital</li><li>• Profitabilnost</li><li>• Informacije o upravljanju i sistem kontrole</li></ul>

## Kontrolna lista za situacionu analizu prilika i prijetnji preduzeću iz vanjskog okruženja

Faktor	Primjeri
Postojeći kupci	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promjene u potrebama postojećih kupaca</li><li>• Rast ili odlazak postojećih kupaca</li><li>• Promjene u strategijama postojećih kupaca</li></ul>
Postojeća tržišta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promjene u potrebama potencijalnih kupaca</li><li>• Rast ili odlazak potencijalnih kupaca</li><li>• Promjene u strategijama postojećih konkurenata</li><li>• Pojava novih konkurenata</li><li>• Promjene u faktorima nabavke</li></ul>
Nova tržišta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promjene u potrebama novih kupaca</li><li>• Rast ili odlazak novih kupaca</li><li>• Promjene u strategijama novih konkurenata</li><li>• Promjene u faktorima nabavke</li></ul>
Politika/zakon	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nova vlada (lokalna, nacionalna, strana)</li><li>• Nove politike</li><li>• Novi zakoni</li></ul>
Ekonomija	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturalna ili ciklična promjena</li><li>• Interesne rate</li><li>• Kretanje deviznog kursa</li><li>• Internacionalni faktori</li></ul>
Društvo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demografska promjena</li><li>• Kulturna i socijalna promjena</li><li>• Promjena životnog stila</li></ul>
Tehnologija	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poboljšanja u tehnologiji</li><li>• Inovacije i inventivnost</li></ul>
Ekologija	<ul style="list-style-type: none"><li>• Postojeći propisi o zaštiti okoliša</li><li>• Potencijalni propisi o zaštiti okoliša</li></ul>

Izvor: Wilson, P., Bates, S., *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*, Wiley, 2003:27.

Navedena ček-lista u Tabeli 4-8. predstavlja koristan alat prilikom izrade situacione analize okruženja preduzeća.

### 4.3. Analiza dobavljača

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Ovaj dio plana trebalo bi da predstavi potencijalne dobavljače, kako bi se utvrdilo u kojoj su mjeri raspoloživi repromaterijali za proizvodnju, odnosno da se procijeni u kojoj se mjeri nalazi pregovaračka snaga dobavljača. Ukoliko je izražena pregovaračka moć dobavljača, poslovna ideja će sigurno imati značajne poteškoće da se pretoči u djelo.

### 4.4. Analiza konkurencije

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Značaj ovog dijela plana ogleda se, prije svega, u činjenici da on treba da pruži odgovore na pitanja kao što su:

- Ko zadovoljava potrebe potrošača proizvodom kao što je naš potencijalni proizvod?
- Da li su kupci zadovoljni postojećim proizvođačima?
- Koje su jake a koje slabe strane konkurenata?
- Da li ima potencijalnih konkurenata?
- Da li postoje supstituti potencijalnom proizvodu? i sl.

Od odgovora na navedena pitanja umnogome zavisi atraktivnost poslovne ideje. Zbog toga valja ovom dijelu plana posvetiti dužnu pažnju.

Također, broj konkurenata utječe na atraktivnost industrije koji je uglavnom određen tržišnom strukturom u okviru koje djeluju konkurenti. Na Tabeli 4-9. predstavljene su tržišne strukture, industrije koje učestvuju u tržišnim strukturama, nivo kontrole cijena i metode marketinškog djelovanja.

Tabela 4-9. Vrste tržišnih struktura

Tržišna struktura	Broj proizvođača, stepen diferencijacije proizvoda	Priroda industrija u kojima prevladava	Kontrola nad cijenama	Metode marketinga
<b>Savršena konkurencija</b>	Veliki broj firmi koje proizvode identične proizvode	Finansijska tržišta i neki poljoprivredni proizvodi	Nema kontrole	Tržišna razmjena ili aukcija
<b>Nesavršena konkurencija</b>				
a) Monopolistička konkurencija	Mnogo proizvođača proizvodi sa stvarnim ili prividnim razlikama	Proizvodnja čajeva, zubnih pasti, televizora itd.	Mala kontrola	Konkurentsko oglašavanje i rivalstvo u kvalitetu, upravljanje cijenom
b) Oligopol	Mali broj proizvođača: mala ili nikakva razlika u proizvodu	Aluminij, čelik, automobilska industrija itd.	Mala kontrola	Konkurentsko oglašavanje i rivalstvo u kvalitetu, upravljanje cijenom
c) Monopol	Samo jedan proizvođač, proizvod bez bliskih supstituta	Javna preduzeća, električna energija, plinska infrastruktura (resursni monopoli)	Visoka ali regulisana	Promotivno oglašavanje

Izvor: Samuelson, A., P., Nordhaus, D., W., Ekonomija, 15. izd. Mate, Zagreb, 2000:152.

Kao što možemo vidjeti na Tabeli 4-9., monopolistička tržišna struktura je najatraktivnija industrija, međutim, ona je rezervisana uglavnom za državna preduzeća, s obzirom na to da se zasniva na raspoloživim rijetkim resursima.

#### 4.5. Segmentacija tržišta

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Kojem i kolikom tržišnom segmentu ili segmentima preduzeće namjerava ponuditi svoj potencijalni proizvod određuje ozbiljnost plana. Naime, nije isto ako preduzeće namjerava da se fokusira na jedan manji segment za čije kupce ne treba velika količina proizvoda, a time je i manja investicija u odnosu na veliki broj segmenata koji su vjerovatno prepuni konkurencije koja koristi uglavnom cjenovnu strategiju. Prilikom segmentacije tržišta neophodno je analizirati sljedeće indikatore (Wilson, Bates, 2003:26):

- geografska lokacija;
- industrijski sektor;
- profitabilnost industrije;
- veličina tržišta;
- stopa rasta tržišta;
- funkcionalni razvoj tržišta;
- legislativni status na tržištu.

Nakon što se provede detaljna segmentacija tržišta, pristupa se segmentaciji potrošača u okviru odabranih tržišnih segmenata.

#### 4.6. Segmentacija kupaca

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Kome prodavati? Koliki je dohodak potrošača? Koliko ima potrošača? Koje su dobne, spolne, obrazovne strukture? Koje su religijske i etničke pripadnosti? Kakva su kulturološka i vjerska uvjerenja potrošača? Sve su ovo pitanja na koja treba pronaći odgovor kako bi se: mogle pripremiti marketinške aktivnosti u cilju promovisanja potencijalnog proizvoda, poticanja na kupovinu potencijalnog proizvoda, organizovali kanali distribucije i postprodajne aktivnosti i sl.

### 5. CILJEVI

#### 5.1. Finansijski ciljevi

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Postavljeni finansijski ciljevi, odnosno finansijski efekti koje očekuje preduzetnik predstavljaju jedan od ključnih generatora poslovne ideje. Finansijski ciljevi se iskazuju u vidu profitne stope na prihod, ukupan prihod. U finansijske ciljeve svrstavaju se i oni ciljevi koji postavljaju svrhu upravljanja troškovima.

Svi ciljevi, a tako i finansijski ciljevi, trebaju prije svega biti realno postavljeni, odnosno ostvarivi i dovoljno motivirajući, kako bi neprestano poticali na aktivnosti za njihovu realizaciju.

#### 5.2. Tržišni ciljevi

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U ovom dijelu plana postavljaju se ciljevi tržišnog udjela potencijalnog proizvoda.

#### 5.3. Razvojni ciljevi

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Za realizaciju poslovne ideje i ostvarivanje postavljenih ciljeva neophodna je infrastrukturna podrška kao što su oprema, mašine, tehnologija, prostorni kapaciteti i sl. Dakle, u ovom dijelu plana postavljaju se razvojni ciljevi koje preduzeće treba realizovati u funkciji implementacije poslovne ideje.

### 6. IZBOR STRATEGIJA

#### 6.1. Kreiranje cjenovnih strategija

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U literaturi postoje mnogobrojne definicije pojma strategija, koje uglavnom zavise od svrhe njenog utvrđivanja. Tako se cjenovna strategija definiše kao skup sljedećih aktivnosti (Thomas, et al. 2002:149):

- postavljanje ciljeva u vezi sa cijenom,
- analiza cjenovne situacije,

- odabir ili korekcija cjenovne strategije,
- određivanje specifičnih cijena i cjenovnih politika.

Dakle, cjenovna strategija zasniva se na utvrđivanju cjenovnih ciljeva, koji se ogledaju u sljedećem: maksimizacija profita, maksimizacija prihoda, maksimizacija količine, maksimizacija profitne marže, diferencijacija i opstanak. Kreiranje konačne cjenovne strategije određuje cjenovni cilj za koji se preduzetnik odlučio.

Thomas et al, ističu (2002:165) da preduzeću stoje na raspolaganju tri generičke strategije utvrđivanja cijena od kojih su:

1. *Pobiranje vrhnja.* Ova strategija se zasniva na utvrđivanju visokih cijena koje omogućuju ekstra profit preduzeću. Najčešće se koristi prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište za koji su kupci spremni platiti visoku cijenu.
2. *Penetracijske cijene.* Ova cjenovna strategija zasniva se na utvrđivanju relativno niskih cijena u odnosu na ekonomsku vrijednost proizvoda s ciljem osvajanja tržišnog udjela.
3. *Neutralno utvrđivanje cijena.* Ova cjenovna strategija zasniva se na eliminisanju cijene kao ključnog elementa za donošenje odluke o kupovini. Dakle, ovom se strategijom minimizira značaj cijene, a favorizuju se drugi marketinški alati kojim preduzeće potiče kupce na donošenje odluke o kupovini.

Prije nego se preduzeće odluči za jednu od generičkih strategija, neophodno je da istraži potrebe i preferencije potrošača, kao i broj konkurenata koji opslužuju potrebe potrošača. Također, određivanje cjenovne strategije zavisi i od životnog ciklusa u kojem se nalazi proizvod, kako je predstavljeno na Tabeli 4-10.

Tabela 4-10. Cjenovne strategije prema fazi životnog ciklusa

Faza životnog ciklusa	Strateški cilj	Cjenovna strategija
Uvođenje	Relativno visok kvalitet	Izgradnja percepcije o kvalitetu
Rast	Tržišni udio	Maksimizacija tržišnog udjela
Zrelost	Profitabilnost	Maksimizacija profitabilnosti
Opadanje	Protok novca	Maksimizacija protoka novca prije ispadanja proizvoda

Izvor: Warner, A., Goodwin, C., Pricing for Long-term Profitability, Prentice Hall, 2002:22.

Faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi proizvod ima direktan utjecaj na cjenovnu elastičnost proizvoda, zbog čega je neophodno usklađivati cjenovne strategije s fazom životnog ciklusa proizvoda, kao što je predstavljeno u Tabeli 4-10.

## 6.2. Kreiranje cjenovne politike

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Kreiranje cjenovnih politika služi za upravljanje cjenovnim strategijama. Dakle, cjenovnom politikom preduzeće definiše načine na koje će kreirati konačnu cijenu proizvoda prema potrošačima od kojih su: popusti na količinu, popusti

na način plaćanja, sezonski popusti, participiranje u troškovima kredita, proizvod plus itd. Vođenje cjenovne politike nije nimalo jednostavan zadatak, prije svega zbog činjenice da se kontinuiranim odobravanjem popusta direktno utječe na profitabilnost proizvoda, što će na kraju izazvati negativan poslovni rezultat. Cjenovnom politikom preduzeće treba uspostaviti cjenovnu strukturu koja će primjenom marketinških alata i tehnika uspostaviti ravnotežu između zadovoljstva potrošača i profitabilnosti preduzeća.

## **7. PLAN PRODAJE**

### **7.1. Planirani obim prodaje**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U ovom dijelu plana neophodno je napraviti strukturu proizvoda koje se planira prodati kako bi se ostvarili postavljeni finansijski ciljevi. Obim prodaje se predstavlja na mjesečnom nivou za cijelu godinu dana kako bi se mogla pratiti realizacija postavljenih ciljeva prodaje. U okviru ovog dijela biznis plana razviti koncept marketing miksa uz primjenu marketing modela, kao što su 4P ili 4C.

### **7.2. Kanali distribucije**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Nakon što je definisana količina prodaje, u ovom dijelu plana predstavljaju se planirani kanali distribucije kojim preduzeće namjerava da plasira svoje proizvode do potrošača. Prilikom izbora kanala distribucije, preduzeću stoje na raspolaganju najčešće korišteni kanali distribucije od kojih su:

1. direktni kanal, kojim preduzeće koristi vlastitu distributivnu mrežu;
2. indirektni kanal distribucije, koji preduzeće koristi za plasiranje svojih proizvoda korištenjem predstavnika koji rade za svoje ime i za svoj račun;
3. agenti prodaje, koji prodaju proizvode u ime i za račun preduzeća;
4. mrežni kanal, kojim se multilevel sistemom prodaju proizvodi preduzeća.

### **7.3. Troškovi prodaje**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Proizvodnja i plasman proizvoda zahtijeva određene troškove koje preduzeće treba planirati u cilju pravovremenog obezbjeđenja izvora finansiranja. Jedna od funkcija planiranja troškova je i upravljanje troškovima. Ako ne bi bili planirani troškovi, ne bi se moglo njima upravljati a time bi se preduzeće izložilo riziku prekomjernih troškova, što bi utjecalo na profitabilnost poslovanja.

## **8. PLAN PROIZVODNJE**

### **8.1. Tehničko-tehnološki aspekti neophodni za proizvodnju**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U ovom dijelu plana neophodno je predstaviti tehnologiju procesa proizvodnje potencijalnog proizvoda od procesa pribavljanja



inputa do konačnog outputa. Također, potrebno je grafički predstaviti tehnološku shemu procesa proizvodnje s jasno ucrtanim mašinama i opremom kako bi se ste kao vizuelni osjećaj za prostorni izgled pogona za proizvodnju i tehničko-tehnološke karakteristike mašina i opreme za proizvodnju.

Nadalje, ukoliko je neophodan specifičan know-how za proces proizvodnje kojim preduzetnik ili preduzeće ne raspolaže, potrebno je navesti kako i na koji način preduzetnik ili preduzeće namjerava obezbijediti know-how za proizvodnju potencijalnog proizvoda.

## **8.2. Troškovi nabavke opreme i mašina**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Nakon što su navedene tehničko-tehnološke osobine mašina i opreme, potrebno je navesti projicirane troškove nabavke mašina na osnovu prikupljenih ponuda od dobavljača. U prilogu biznis plana stavljaju se ponude dobavljača za potrebne mašine i opremu, na osnovu kojih je napravljena rekapitulacija troškova u ovom dijelu plana.

## **8.3. Troškovi nabavke materijala i potrošnog materijala**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Šta će se nabavljati od glavnog i pomoćnog materijala? Po kojim cijenama? Po kojim uvjetima nabavke? U kojim će se vremenskim intervalima vršiti nabavka? U kojim će se rokovima isporučivati materijali i potrošni materijal? Na kojem paritetu će biti isporuka? Od kojih će se dobavljača nabavljati materijal i pomoćni materijal? Koliko će troškovi nabavke materijala i pomoćnog materijala biti po mjesecima, kvartalima i godišnje? Odgovori na navedena i slična pitanja predmet su ovog dijela biznis plana.

## **8.4. Troškovi ljudskih resursa**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U ovom dijelu plana potrebno je planirati sve troškove koji su potrebni za angažovanje ljudskih resursa koji će raditi na realizaciji plana, uključujući troškove plata i doprinosa, na mjesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou.

## **8.5. Minimalne zalihe glavnog i pomoćnog materijala**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Lista glavnog i pomoćnog materijala s navedenim minimalnim količinama koje trebaju biti na skladištu. Minimalna lista zaliha predstavlja signal službi nabavke kad treba započeti proces nabavke materijala kako bi se zadržao kontinuitet proizvodnje, uz minimalne troškove zaliha materijala na skladištu.

# **9. FINANSIJSKA PROJEKCIJA BIZNIS PLANA**

## **9.1. Opis sadašnjeg finansijskog stanja**

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Ukoliko plan piše postojeće preduzeće u svrhu razvijanja i implementacije nove poslovne ideje, neophodno je predstaviti skraćeni

bilans stanja i uspjeha za protekle tri godine. Iz ovog dijela plana, potencijalni investitor ili kreditor treba da zaključi kakva i kolika je kreditna sposobnost preduzetnika ili preduzeća koje piše biznis plan.

## 9.2. Finansijska projekcija investicionog projekta

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U ovom dijelu plana potrebno je prikazati strukturu finansijskih sredstava za realizaciju poslovne ideje. Također, potrebno je prikazati planirani izvor finansiranja investicionog projekta u kojem će biti predstavljena struktura planiranih izvora finansiranja.

## 9.3. Projekcija očekivanih prihoda i rashoda

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Na osnovu prikazane projekcije očekivanih prihoda i rashoda projekta, preduzetnik, budući investitor ili kreditor moći će sagledati potencijal poslovnog poduhvata u smislu mogućnosti povrata uloženi sredstava i ostalih troškova.

## 9.4. Analiza novčanog toka

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* U okviru ovog dijela plana predstavlja se novčani tok za svaki mjesec u godini, za broj godina koliko je potrebno da se investicija otplati. Na osnovu predstavljenog novčanog toka, izvršit će se procjena opravdanosti poslovne ideje.

## 9.5. Ocjena opravdanosti ulaganja u projekat

*Svrha pisanja ovog dijela biznis plana.* Nakon što su predstavljene sve projekcije za implementaciju poslovne ideje, pristupa se detaljnoj analizi plana u clju izračuna opravdanosti ulaganja u investicioni projekat. Za ocjenu opravdanosti ulaganja, na raspolaganju su različite metode i tehnike od kojih se najčešće primjenjuju (Rovčanin, 2010:387):

1. *Neto sadašnja vrijednost projekta.* Neto sadašnja vrijednost označava neto-priнос od investicije.
2. *Interna stopa povrata.* Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa za koju je NPV (neto sadašnja vrijednost) investicije jednaka nuli. Drugim rječima, interna stopa rentabilnosti je stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost neto novčanih tokova po godinama, sa inicijalnim ulaganjem.
3. *Izračun perioda povrata.* Rok povrata predstavlja ocjene efikasnosti investicionog projekta. Rok povrata je ustvari vrijeme u kojem će novac uloženi u određeni projekat biti vraćen.
4. *Metoda anuiteta.* Za razliku od prethodnih metoda ocjene efikasnosti investicionih projekata, metoda anuiteta primitke i izdatke investicije ne posmatra u njihovoj ukupnoj sadašnjoj vrijednosti, već u prosječnim godišnjim iznosima.

Pored navedenih metoda za ocjenu opravdanosti ulaganja u investicione projekte koriste se i druge različite metode.

## STRATEŠKI PLAN

### 1. SAŽETAK

### 2. UVOD

### 3. INFORMACIJE O PREDUZEĆU

- Opći podaci o preduzeću
- Organizaciona struktura preduzeća
- Kadrovska struktura preduzeća

### 4. VIZIJA PREDUZEĆA

- Vizija preduzeća
- Misija preduzeća
- Vrijednosti preduzeća

### 5. ANALIZA TRŽIŠNOG OKRUŽENJA PREDUZEĆA

- PESTLE analiza
- Analiza industrije (Porterov model konkurentskih sila)
- Segmentacija tržišta na kojima preduzeće namjerava da djeluje
- Analiza najznačajnijih konkurenata na tržišnim segmentima
- Strateške grupe
- Analiza kupaca na tržišnim segmentima
- Analiza dobavljača
- Interna i eksterna analiza prema SWOT matrici

### 6. KREIRANJE STRATEŠKIH CILJEVA PREDUZEĆA

- Finansijski ciljevi
- Prodajni ciljevi
- Razvojni ciljevi
- Ostali ciljevi

### 7. KREIRANJE I IZBOR STRATEGIJA\*

- TOWS matrica
- Ansoff matrica
- BSG matrica
- Portfolio matrice
- Generičke strategije prema Porteru

### 8. AKCIONI PLAN MJERA

### 9. BUDŽET I IZVORI FINANSIRANJA

### 10. KONTROLA

\* Za kreiranje strategija koristi se jedna ili više navedenih matrica.

*Slika 4-16. Primjer strukture strateškog plana - Strateški plan -*

## PLAN PRODAJE

### 1. UVOD

### 2. INFORMACIJE O PREDUZEĆU

- Opći podaci o preduzeću
- Organizaciona struktura preduzeća
- Kadrovska struktura preduzeća
- Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti preduzeća

### 3. ANALIZA TRŽIŠTA U SEGMENTU DJELATNOSTI

- Analiza okruženja - PESTLE
- Analiza poslovanja industrije u prethodnoj godini
- Analiza tržišta prodaje
- Analiza kanala distribucije
- Analiza konkurencije
- Analiza supstituta, potencijalnih konkurenata
- Interna i eksterna analiza – SWOT matrica

### 4. CILJEVI POSLOVANJA

- Prihod od prodaje
- Rashod prodaje
- Očekivani profit
- Unapređenja i poboljšanja u prodaji
- Prodaja na novim tržištima

### 5. KREIRANJE PRODAJNIH STRATEGIJA

- TOWS matrica
- BSG matrica
- Izbor tržišnih strategija

### 6. PLAN PRODAJE

- Plan prodaje prema strukturi proizvoda
- Plan prodaje prema tržištima
- Procjena ostvarenih prihoda za proteklu godinu i planiranih prihoda za narednu godinu
- Troškovi prodaje
- Fiksni troškovi
- Varijabilni troškovi
- Planirani rezultat poslovanja
- Račun dobiti i gubitka
- Projekcija EBIT i EBITDA
- Planirani novčani tok

### 7. PLAN INVESTICIJA

### 8. PLAN LJUDSKIH RESURSA

- Edukacija i razvoj karijere prodajne sile
- Zapošljavanje novih zaposlenika

### 9. MEDIJA PLAN OGLAŠAVANJA

### 10. KONTROLA IMPLEMENTACIJE PLANA

Slika 4-17. Primjer strukture taktičkog plana - Plan prodaje -

## PLAN NABAVKE

### 1. UVOD

### 2. INFORMACIJE O PREDUZEĆU

- Opći podaci o preduzeću
- Organizaciona struktura preduzeća
- Kadrovska struktura preduzeća
- Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti preduzeća

### 3. ANALIZA TRŽIŠTA U SEGMENTU DJELATNOSTI

- Analiza okruženja - PESTLE
- Analiza tržišta nabavke u industriji u prethodnoj godini
- Analiza tržišta nabavke
- Analiza dobavljača za prethodne godine
- Analiza potencijalnih dobavljača

### 4. CILJEVI

- Nabavna vrijednost robe
- Ciljni godišnji bonusi od dobavljača
- Odgođeno plaćanje

### 5. PLAN NABAVKE

- Plan nabavke glavnog materijala prema količinama i terminu isporuke
- Plan nabavke potrošnog materijala prema količinama i terminu isporuke
- Minimalne zalihe glavnog i pomoćnog materijala

### 6. TROŠKOVI NABAVKE

- Vrijednost glavnog materijala
- Vrijednost potrošnog materijala
- Fiksni troškovi
- Varijabilni troškovi

### 7. NOVČANI TOK

- Planirani novčani tok
- Izvori finansiranja
- Trškovi finansiranja

### 8. PLAN ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA NABAVKE

- Posjeta sajmovima i studijska putovanja
- Posjeta postojećim i potencijalnim dobavljačima

### 9. PLAN LJUDSKIH RESURSA

- Edukacija i razvoj karijere zaposlenika
- Zapošljavanje novih zaposlenika

### 10. KONTROLA IMPLEMENTACIJE PLANA NABAVKE

*Slika 4-18. Primjer strukture taktičkog plana - Plan nabavke -*

## PLAN PROIZVODNJE

### 1. UVOD

### 2. INFORMACIJE O PREDUZEĆU

- Opći podaci o preduzeću
- Organizaciona struktura preduzeća
- Kadrovska struktura preduzeća
- Struktura raspoloživih postrojenja u pogonu
- Lejaut pogona
- BSG matrica
- Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti preduzeća

### 3. ANALIZA TRŽIŠTA U SEGMENTU DJELATNOSTI

- Analiza proizvodnje industrije u prethodnoj godini
- Analiza tržišta proizvodnje - PESTLE
- Analiza tržišta nabavke inputa za proizvodnju

### 4. CILJEVI

- Količina i vrsta proizvoda
- Unapređenje kvaliteta
- Upravljanje troškovima proizvodnje
- Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda
- Postprodajne aktivnosti

### 5. PLAN PROIZVODNJE

- Proizvodnja prema vrsti, količini i kvartalima
- Plan repromaterijala i potrošnog materijala
- Prihodi od proizvodnje
- Rashodi od proizvodnje
- Fiksni troškovi
- Varijabilni troškovi
- Planirani rezultat poslovanja
- Račun dobiti i gubitka
- Projekcija EBIT i EBITDA
- Planirani novčani tok

### 6. PLAN RAZVOJA PROIZVODA

- Razvoj novih proizvoda
- Poboljšanje postojećih proizvoda
- Optimizacija proizvodnje

### 7. PLAN LJUDSKIH RESURSA

- Edukacija i razvoj karijere zaposlenika
- Zapošljavanje novih zaposlenika

### 8. PLAN INVESTICIJA

### 9. MEDIJA PLAN OGLAŠAVANJA

### 10. KONTROLA IMPLEMENTACIJE PLANA

*Slika 4-19. Primjer strukture taktičkog plana - Plan proizvodnje-*

## PLAN RESURSA ZA REALIZACIJU PROJEKTA IZGRADNJE OBJEKTA XYZ

### Potrebni ljudski resursi

	I majstor	II majstor	Pomoćni radnik	Rukovalac kрана	Mašinista, vozač	Period angažovanja
Priprema gradilišta	1	2	4	-	1	20.07/25.07.
Iskop i odvoz zemlje	-	-	2	-	9	23.07/30.07.
Valjanje posteljice	-	-	2	-	2	01.08/03.08.
Izrada podložnog betona	1	2	4	-	1	04.08/05.08.
Izrada hidroizolacije	1	2	4	-	-	05.08/08.08.
Zaštita hidroizolacije	1	2	4	-	-	09.08/10.08.
Armiranje kontra-ploče	3	4	6	1	1	11.08/14.08.
Betoniranje kontra-ploče	2	4	5	-	-	
Šalovanje zidova	3	3	4	1	1	15.08/20.08.

### Planiranje mašina i vozila

#### Potrebne mašine i vozila

	Bager	Skip	Valjak	Kran	Kamion kiper	Period angažovanja
Priprema gradilišta	-	-	-	1	1	20.07/25.07.
Iskop i odvoz zemlje	2	1	-	-	6	23.07/30.07.
Valjanje posteljice	-	1	1	-	-	01.08/03.08.
Izrada podložnog betona	-	1	-	-	-	04.08/05.08.
Izrada hidroizolacije	-	-	-	-	-	05.08/08.08.
Zaštita hidroizolacije	-	-	-	-	-	09.08/10.08.
Armiranje kontra-ploče	-	1	-	1	1	11.08/14.08.
Šalovanje zidova	-	1	-	1	1	15.08/20.08.

### Planiranje opreme materijala

#### Potrebni materijali za izradu i ugradnju

		Period angažovanja
Priprema gradilišta	Ograda metalna 2.100 m, stubovi 1200 kom., daska 2 m <sup>3</sup> , ekseri 8 cm 14 kg	20.07/25.07.
Iskop i odvoz zemlje	Gorivo 2.200 lit. diesel.	23.07/30.07.
Valjanje posteljice	Gorivo 300 lit. diesel, 690 m <sup>3</sup> pijeska 0-16 mm, drenažna cijev fi 300 mm dužine 300 m	01.08/03.08.
Izrada podložnog betona	Beton marke MB 200 400 m <sup>3</sup>	04.08/05.08.
Izrada hidroizolacije	Hidroizolacija debljine 400 mm 4.300 m <sup>2</sup> , plinske boce 40 kom.	05.08/08.08.
Zaštita hidroizolacije	Čepasta folija 4.300 m <sup>2</sup> , beton MB 200, kol. 200 m <sup>3</sup>	09.08/10.08.
Armiranje kontra-ploče	Betonski čelik 18.200 kg prema specifikaciji u prilogu	11.08/14.08.
Betoniranje kontra-ploče	Beton MB 300, 1560 m <sup>3</sup>	
Šalovanje zidova	Oplata 1.250 m <sup>2</sup> , distanceri 3.400 kom, ulje za oplatu 400 lit.	15.08/20.08.

Slika 4-20. Primjer strukture operativnog plana - Plan resursa -

## Sažetak poglavlja

Planiranje predstavlja smislen kreativan proces identifikovanja aktivnosti koje je potrebno provesti u svrhu ostvarivanja postavljenog cilja. Ovakvo poimanje planiranja ukazuje na činjenicu da je planiranje kao osmišljena aktivnost staro koliko i čovječanstvo. Dakle, planiranje kao smisljena ljudska aktivnost javlja se u svim segmentima društva, pomjerajući granice u prošlosti, sadašnjosti a pomjerat će i u budućnosti. Svrha planiranja u preduzećima ogleda se u sljedećem: spoznaja zbog čega postoji preduzeće, spoznaja šta preduzeće konkretno radi i koja je njegova ciljna grupa, spoznaja vlastite snage i slabosti, spoznaja prilika i prijetnji u okruženju, spoznaja vrijednosti kojima je preduzeće posvećeno, kreiranje mape puta za ostvarivanje postavljenih ciljeva, identifikovanje ključnih pravila i politika preduzeća. Dakle, uspješan proces planiranja trebalo bi da odgovore na četiri ključna pitanja: Šta radi preduzeće? Gdje se preduzeće nalazi sada? Gdje će se preduzeće nalaziti u budućnosti? Kako tamo stići?

Analiza utjecaja vanjskog okruženja na preduzeće najčešće se provodi primjenom modela PESTLE u okviru kojeg se uključuje SWOT analiza kojom se sagledavaju interne snage i slabosti i eksterne prilike i prijetnje. Nakon što je sačinjena detaljna analiza eksternog i internog okruženja, odnosno nakon što su sagle-

dane sve prilike, prijetnje, snage i slabosti iz perspektive sadašnjosti i budućnosti, pristupa se formulisanju strateških ciljeva za planirani vremenski okvir, među kojima su: finansijski ciljevi, razvojni ciljevi, prodajni ciljevi, ostali ciljevi. Za postavljanje ciljeva koristi se model SMART putem kojeg se ciljevi usklađuju sa zahtjevom da budu: specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski ograničeni. Nakon postavljenih ciljeva pristupa se formulisanju strategija za čiju se formulaciju koriste TOWS, Ansoff i druge matrice.

Nakon što je formulisana misija i vizija preduzeća, iskazane vrijednosti kojih će se preduzeće pridržavati tokom obavljanja svojih poslovnih aktivnosti, pristupa se situacionoj analizi okruženja preduzeća, postavljanju ciljeva preduzeća, kreiranju strategija koje će se primjenjivati kako bi se u okviru poslovnog okruženja preduzeća ispunili postavljeni ciljevi preduzeća.

Biznis plan ili fizibiliti studija, kako se ranije zvao ovaj dokument, neophodan je kako za početnike u biznisu tako i za preduzeća koja namjeravaju da prošire svoj proizvodni ili uslužni program.

Proces biznis planiranja provodi se kroz fazu analiziranja, fazu definisanja projekta i ciljeva, fazu kreiranja originalnih strategija za implementaciju biznis plana i, na kraju, fazu pridobijanja podrške interesnih grupa.



## Pitanja za ponavljanje

1. Šta je planiranje?
2. Navedite i objasnite područja planiranja.
3. Navedite i objasnite svrhu planiranja.
4. Kako se razvrstavaju planovi?
5. Kako se dijele planovi prema hijerarhijskom nivou?
6. Kako se dijele planovi prema ročnosti?
7. Kako se dijele planovi prema funkciji?
8. Predstavite grafički i objasnite proces strateškog planiranja.
9. Navedite metode i alate za analizu okruženja preduzeća.
10. Koja su dominantna obilježja neke industrije?
11. Kako se provodi proces izrade strateških mapa konkurenata?
12. Zašto i kako se provodi analiza dobavljača?
13. Objasnite primarne aktivnosti prema Porterovom lancu vrijednosti.
14. Objasnite aktivnosti podrške prema Porterovom lancu vrijednosti.
15. Objasnite konvencionalni način utvrđivanja ciljeva.
16. Koji su kriteriji SMART modela za formulisanje ciljeva?
17. Objasnite ulogu i značaj TOWS matrice?
18. Navedite i objasnite strategije prema TOWS matrici.
19. Nacrtajte i objasnite Ansoff matricu.
20. Kako se izračunava relativno tržišno učešće prema BCG matrici?
21. Kako se izračunava stopa rasta tržišta prema BCG matrici?
22. Navedite i objasnite portfolio matrice koje se koriste za situacionu analizu okruženja preduzeća.
23. Navedite i objasnite generičke strategije prema Porteru.
24. Predstavite grafički akcioni plan.
25. Na koja pitanja treba da odgovori biznis plan?
26. Navedite i objasnite faze procesa biznis planiranja.
27. Objasnite svrhu i proces taktičkog planiranja.
28. Objasnite svrhu i proces operativnog planiranja.



# Upravljanje poslovnim funkcijama u malim i srednjim preduzećima

## poglavlje

# 05

### ■ 5.1. Opis i ciljevi poglavlja

Od svog nastanka, obavljajući svoju poslovnu aktivnost, preduzeća prolaze kroz različite faze životnog ciklusa, koje se značajno mijenjaju kako zbog aktivnosti koje preduzeće obavlja tako i zbog dinamičnog okruženja koje svojim promjenama značajno utječe na preduzeće.

Dakle, obavljajući svoju poslovnu aktivnost, preduzeće ostvaruje prihode time stvarajući novu vrijednost, što ima za posljedicu povećanje kvantitativnih pokazatelja koji ukazuju da preduzeće raste, kao što su: povećanje prihoda, povećanje profita, povećanje broja zaposlenih, povećanje tržišnog udjela i sl.

Da bi preduzeće moglo uspješno i kontinuirano rasti, neophodno je da zavisno od svoje veličine ima sve neophodne poslovne funkcije koje mu omogućuju nesmetan razvoj. Zbog toga, svrha ovog poglavlja je identifikovati sve poslovne funkcije preduzeća zavisno od toga u kojem stadiju rasta se preduzeće nalazi, kako bi se njima moglo upravljati.

Ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- uloge i značaja poslovnih funkcija u malim i srednjim preduzećima;
- organizacione strukture malih i srednjih preduzeća;
- politika preduzeća u funkciji razvoja malih i srednjih preduzeća.

### ■ 5.2. Poslovne funkcije malih i srednjih preduzeća

Poslovne funkcije predstavljaju skupove komplementarnih i sistematski osmišljenih aktivnosti koje obavljaju zaposlenici u preduzeću u cilju izvršavanja zadataka. Komplementarnost se iskazuje kroz međusobno nadopunjavanje i međuzavisnost

poslovnih aktivnosti, dok se sistematičnost poslovnih funkcija manifestuje kroz logičnim redoslijedom poredane aktivnosti unutar jedne poslovne funkcije.

Preteča poslovnih funkcija su menadžerske funkcije koje je među prvim teoretičarima menadžmenta opisao Henry Fayol (1929) formulišući ih na sljedeći način:

- planiranje,
- organizovanje,
- komandovanje,
- koordinacija,
- kontrola.

Kreiranjem lanca vrijednosti namijenjenog za izgradnju konkurentske prednosti Porter (1985) je identifikovao područja u okviru kojih je potrebno uspostaviti jednu ili više poslovnih funkcija preduzeća. U okviru Porterovog lanca vrijednosti nalaze se sljedeće poslovne funkcije, kako je predstavljeno u Tabeli 5-1.

*Tabela 5-1. Poslovne funkcije prema Porterovom lancu vrijednosti*

Područja Porterovog lanca vrijednosti	Poslovne funkcije preduzeća
Ulazna logistika	Nabavna služba
Operacije	Tehnička priprema, proizvodnja
Izlazna logistika	Distribucija
Marketing	Istraživanje tržišta, prodaja
Usluge	Servisna podrška
Istraživanje i razvoj	Razvoj proizvoda
Upravljanje ljudskim resursima	Služba ljudskih resursa
Opća uprava	Pravna služba, računovodstvo, finansije

Dakle, osnova Porterovog lanca vrijednosti ogleda se u uspostavljanju i upravljanju poslovnim funkcijama u cilju zadovoljenja potreba potrošača.

### ■ 5.3. Promjene kao generator uspostavljanja novih poslovnih funkcija u preduzeću

Promjene su sastavni dio kako internog okruženja preduzeća tako i eksternog okruženja u okviru kojeg djeluje preduzeće. Zbog toga je fleksibilnost preduzeća veoma značajna sposobnost kojom preduzeće ide ususret promjenama, odgovarajući na sve izazove koje generiše eksterno i interno okruženje. Ključni generatori promjena mogu se podijeliti prema mjestu nastanka promjena (Matejka, Murphy, 2005:13):

- pritisci iz vanjskog okruženja;
- poslovna strategija inicirana od top menadžmenta;
- intencija unapređenja konkurentske sposobnosti preduzeća.

*Pritisци iz vanjskog okruženja.* Ovaj vid pritiska na preduzeće dolazi iz eksternog okruženja i na njih preduzeće ne može utjecati, zbog čega je neophodno da preduzeće kreira strategiju čijom će primjenom odgovoriti na sve izazove pritiska iz vanjskog okruženja. Pritisци iz vanjskog okruženja zavisno od toga iz kojih izvora dolaze su:

- globalizacija tržišta, koja je omogućila jednostavniji i brži ulazak konkurenata na tržišta koji vrše ne samo cjenovni pritisak, nego i pritisak novim i naprednijim proizvodima;
- pregovaračka moć kupaca, koji pod utjecajem globalizacije tržišta svakodnevno podižu nivo svojih očekivanja od proizvoda ili usluga; pod utjecajem mnogobrojne konkurencije ili zbog malog broja kupaca u određenim potrošačkim segmentima, pregovaračka moć se nalazi na strani kupaca, zbog čega preduzeća trebaju kontinuirano razvijati dodanu vrijednost postojećim proizvodima ili razvijati nove proizvode s ciljem iznova pridobijanja naklonosti potrošača;
- tehnološki pritisci, razvoj mikroprocesora i informatičkih tehnologija umnogome su doprinijeli ekspanziji tehnoloških inovacija koje svakodnevno vrše pritisak na zastarjelu tehnologiju preduzeća;
- društveni pritisci, posljednjih decenija ovaj vid pritiska na preduzeća intenziviran je posebno u segmentu društvene odgovornosti i ekoloških normi propisanih od vladinih institucija.

*Poslovna strategija inicirana od top menadžmenta.* Ovaj izvor pritiska koji potiče promjene u preduzeću je internog karaktera nametnut od menadžmenta preduzeća. Pod utjecajem sila iz eksternog okruženja ili prema zahtjevima vlasnika kapitala, menadžment je prinuđen da u dijelu ili u potpunosti mijenja svoju poslovnu strategiju koja zahtijeva interne promjene u vidu reorganizacije poslovnih funkcija preduzeća.

*Intencija unapređenja konkurentne sposobnosti preduzeća.* Pritisци iz eksternog okruženja, posebno oni koji dolaze od konkurencije, primoravaju preduzeća da se kreću naprijed, odnosno da razvijaju svoju konkurentnu prednost. Važnost razvijanja konkurentne prednosti ističe Porter (2007) navodeći: „Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh svakog preduzeća“. Ono što je karakteristično za ovaj vid pritiska na preduzeće ogleda se u činjenici da kada preduzeće stekne konkurentnu prednost u određenom segmentu, tu je prednost potrebno i dalje razvijati ili je tražiti u drugom segmentu, jer prije ili kasnije konkurenti će sigurno usvojiti tu sposobnost, zbog čega to više neće biti konkurentna prednost.

Interne promjene unutar preduzeća nailaze na veliki broj prepreka od kojih Richard Daft izdvaja (prema Sikavica, Novak, 1993):

- prepreke individualne prirode, odnosno prepreke koje proistječu iz reakcija zaposlenika koji nisu spremni da se mijenjaju zbog bojazni od nepoznatog, gubitka dosadašnjeg položaja i sl.
- prepreke organizacione prirode, u okviru kojih se ubrajaju: organizaciona struktura, fokusiranje na troškove, nedostatak koordinacije.

Bez obzira na to iz kojeg okruženja dolazili pritisci, preduzeće treba djelovati proaktivno, kako bi se pravovremeno pripremilo za promjene koje će zahtijevati djelomična ili značajna prilagođavanja. Tim više dolazi do izražaja pravovremenost kreiranja novih poslovnih funkcija, i njihovo inkorporiranje u postojeći upravljački sistem preduzeća.

## ■ 5.4. Organizacione strukture malih i srednjih preduzeća

Od nastanka ljudskog društva postojala je potreba udruživanja individualnih znanja i sposobnosti u cilju realizacije zajedničkih interesa iskazivanih u početku kroz zadovoljenje osnovnih životnih potreba pa do realizacije sofisticiranih projekata. S vremenom je udruživanje individualnih znanja i sposobnosti ljudi evoluiralo kroz jednostavne, manje složene i složene modele organizovanja, a sve zavisno od stepena razvijenosti društva kao i dinamičnih promjena u okruženju.

Preteča organizacione strukture današnjih preduzeća zasniva se na organizovanju ljudskih resursa po osnovu broja ljudi koji obavljaju isti ili sličan posao i vremenskog perioda u okviru kojeg se obavljaju određene aktivnosti (Weihrich, Koontz, 1998). Nastankom industrijskog doba proizvodni procesi se usložnjavaju, zbog čega se pristupa uspostavljanju praktičnijih organizacionih struktura koje odgovaraju kako vremenu tako i uvjetima poslovanja, a sve s ciljem bržeg reagovanja na dinamične tržišne promjene. Iako je od velikog značaja izbor adekvatne organizacione strukture preduzeća, koja će na najefikasniji način odgovoriti zahtjevima tržišta, uspjeh organizacije prije svega zavisi od ljudskih resursa koji su unutar organizacionog modela organizovani kroz formalne i neformalne grupe (Certo, Certo, 2008:412) za koje možemo reći da predstavljaju krvotok, odnosno svojim aktivnostima daju život organizaciji (Isaković, 2013:695).

Danas organizaciona teorija kao naučna teorija može se uporediti s reflektorom za osvjetljenje, analizu i objašnjenje posmatranog fenomena u realnom svijetu (M. Grauber, 2006. str. 24), zbog čega organizaciona struktura predstavlja polaznu osnovu uspješnosti svakog preduzeća.

Dakle, organizaciona struktura preduzeća zasniva se na trima najvažnijim formama od kojih su (Aalast, Hee, 2002:15):

- hijerarhijska organizacija,
- matična organizacija,
- mrežna organizacija.

Hijerarhijsku organizaciju možemo posmatrati kroz prizmu funkcijske organizacione strukture. Proširujući navedene organizacione forme, Edgard Shein je formulisao četiri kategorije na kojima se zasniva organizacija (prema: Karlöf, Lövingsson, 2005:231):

1. koordinacija,
2. zajednički ciljevi,
3. podjela rada,
4. hijerarhijska struktura.

Mintzberg (1980:324) organizacionu strukturu s aspekta upravljanja podijelio na pet dijelova od kojih su:

1. strateški nivo,
2. srednji nivo,
3. operativni nivo,
4. tehnostruktura,
5. štabski nivo.

Kreiranje organizacione strukture polazi od teorije kontigentnosti kojom se nastoje raščlaniti spoznaje međusobnih odnosa između dijelova organizacije kako bi se provele određene aktivnosti unutar organizacije (Hicks i Gullett, 1976:557).

Samo etimološko značenje pojma «struktura» potječe od latinske riječi «**struere**», što u prijevodu znači «graditi». Dakle, u slučaju kreiranja organizacione strukture, znači slagati redosljed aktivnosti koje se odvijaju u poslovnom procesu preduzeća, na osnovu čega se dobije određena forma organizacije koja ima za cilj organizovanje i usmjeravanje ljudskih znanja i sposobnosti u realizaciji postavljenih zajedničkih ciljeva (Isaković, 2013:697).

Mintzberg (1989:330) je u svom radu identifikovao šest modela organizacione strukture:

1. jednostavna organizaciona struktura,
2. mehanička/birokratska organizaciona struktura koja je slična funkcijskoj organizacionoj strukturi,
3. profesionalna birokratska organizaciona struktura,
4. divizijska organizaciona struktura,
5. inovativna organizaciona struktura, koju karakteriše organizmično funkcionisanje.

Kao što vidimo, postoji dosta sličnosti u publikovanim modelima organizacionih struktura koje imaju dosta zajedničkog ili sličnog, zbog čega Sikavica i Novak

(1999:165) modele organizacione strukture svrstavaju u tri kategorije: tradicionalne organizacione strukture, organske organizacione strukture, mrežne organizacione strukture.

Od samog ustanovljavanja preduzeća kao pravnog subjekta, u najčešćim slučajevima se preduzeće organizuje u formi jednostavne, odnosno inicijalne organizacione strukture u okviru koje ima nekoliko zaposlenika od kojih je jedan osnivač i uglavnom i direktor preduzeća. U skladu s razvijenošću djelatnosti preduzeća, potrebama preduzeća kao i tržišnim okruženjem preduzeća, ona se prilagođavaju prema jednoj od sljedećih organizacionih struktura: a) funkcijska, b) divizijska, c) T oblik, c) matricna, e) mrežna, f) tenzorska, G9 prividna, j) fraktalna organizaciona struktura (M. Žugaj, et al. 2004:222).

U ovoj će knjizi biti obrađene samo funkcijska i divizijska organizaciona struktura, jer su ove dvije strukture uglavnom zastupljene u malim i srednjim preduzećima.

## ■ 5.5. Utvrđivanje organizacione strukture

Promjene nastale djelovanjem pritiska iz vanjskog i unutrašnjeg okruženja na preduzeće zahtijevaju usklađivanje postojeće organizacione strukture preduzeća, kako bi ona na najefikasniji način mogla ostvariti organizacione ciljeve i odgovoriti nadolazećim izazovima i održala ravnotežu rasta preduzeća.

Iako bi zajednički cilj preduzeća trebao biti primarni interes svih zaposlenika, u praksi se nerijetko susreću mnogobrojni problemi koji se ogledaju kroz međusobno nevažavanje, odbijanje međusobne pomoći, opstruiranje određenih aktivnosti i dr., što za posljedicu ima nisku produktivnost i narušavanje interesa preduzeća.

Zbog navedenih činjenica ljudski resursi su u fokusu istraživanja još od vremena Fredericka Taylora, koji je uočio značaj proučavanja postupaka rada zaposlenika koje je na naučnim osnovama analizirao i evidentirao s ciljem njihove standardizacije.

Dakle, Taylor je formulisanjem principa: oblikovanje rada, izbor i obrazovanje radnika, motivacija radnika i odvajanje planiranja od izvršavanja, postavio naučne temelje za daljnja istraživanja organizacionih struktura.

U literaturi postoje mnogobrojne definicije pojma organizacija, od kojih navodimo sljedeće:

- Organizaciona struktura podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih elemenata proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinačnog elementa poslovanja (Novak, Sikavica, 1992:95);
- Organizaciona struktura je sredstvo za integrisanu upotrebu postojećih izvora organizacije (Chandler, 1962);



- Organizaciona struktura je sistem odnosa između ljudi uspostavljen zbog realizacije unaprijed određenih zadataka (Perrow, 1967).

Primarni cilj kreiranja organizacione strukture ogleda se u činjenici da se pojedinačna nastojanja zaposlenika kombinuju za povećanje postizanja organizacionih ciljeva (Peakman, 2003:673).

Zavisno od toga s kojeg aspekta se posmatra organizaciona struktura preduzeća dijeli se:

1. po osnovu raščlanjivanja zadataka u preduzeću:
  - funkcijska struktura, koja se prema složenosti preduzeća naziva još i „U“ forma organizacione strukture;
  - divizijska struktura, koja se zbog svoje složenosti naziva „M“ forma organizacione strukture jer se zasniva na multidivizionom usmjeravanju resursa preduzeća prema: proizvodu, geografskom području i kupcima;
  - holding struktura, koja se zbog svoje složenosti naziva „H“ struktura u okviru koje su inkorporirane strateške poslovne jedinice (SPJ) usmjerene na različite industrije;
  - matična struktura;
2. po osnovu utjecaja iz okruženja na preduzeće:
  - mehanicistička;
  - organska.

Analiza zadataka u preduzeću po osnovu raščlanjivanja može se posmatrati s pet aspekata (Kosiol, 1972:14):

1. *Proces izvršenja.* Analiza zadataka prema procesu izvršenja polazi od identifikovanja operacija koje su potrebne za realizaciju zadataka kako po horizontali tako i po vertikali.
2. *Objekat prenošenja.* Ovaj aspekt analize zadataka zasniva se na identifikovanju objekata potrebnih za funkcionisanje preduzeća, u okviru kojih spadaju: inputi, outputi, kupci, dobavljači.
3. *Hijerarhijski nivo.* Analiza zadataka s aspekta hijerarhijskog nivoa raščlanjuje zadatke prema rangu odlučivanja i rangu izvršavanja zadataka.
4. *Faza izvršenja.* Analiza zadataka prema fazi izvršenja raščlanjuje zadatke prema fazama planiranja, implementacije i kontrole.
5. *Svrha zadatka.* Analiza zadataka prema fazi svrhe zadatka raščlanjuje zadatke na primarne, koji su usmjereni na ostvarenje postavljenih ciljeva, i sekundarne, koji su nametnuti prirodnim društvenim ili drugim normativima.

Prilikom dizajniranja strukture preduzeća prvi korak je identifikovanje elemenata za utvrđivanje oblika strukture od kojih su: specijalizacija poslova, hijerarhijska linija, formalizacija, kako je predstavljeno na Slici 5-1.



Slika 5-1. Svrha elemenata za utvrđivanje organizacione strukture

Kako je predstavljeno na Slici 5-1., prvi korak prilikom kreiranja izbora organizacione strukture je raščlanjivanje zadataka s ciljem utvrđivanja nivoa specijalizacije poslovnih aktivnosti. Identifikovanjem hijerarhijske linije određuje se obim kontrole unutar organizacionih jedinica. Formalizacijom, odnosno kreiranjem politika i procedura određuje se oblik upravljanja unutar organizacije koje može biti centralizovano ili decentralizovano upravljanje.

Kontinuirani rast preduzeća ograničenog je vremena ukoliko rast uporedo ne prati razvoj preduzeća. Razvoj preduzeća uglavnom se ogleda kroz:

- formalizaciju preduzeća, kojom se: propisuju politike za postupanje zaposlenika tokom obavljanja poslovnih aktivnosti, opisuju radna mjesta, ovlaštenja i odgovornosti zaposlenika,
- usklađivanje organizacione strukture,
- edukaciju i stručno usavršavanje zaposlenika,
- usklađivanje vizije, misije i strategija preduzeća.

Na primjeru preduzeća XYZ prikazat će se raščlanjivanje zadataka sa sljedećim ciljevima: kreiranje opisa radnog mjesta, utvrđivanje hijerarhijskog nivoa, formulisanje ovlaštenja i odgovornosti.

### **Primjer opisa radnog mjesta**

Preduzeće XYZ d.o.o. OPIS RADNOG MJESTA

Naziv radnog mjesta: TEHNIČKI DIREKTOR

Organizaciona jedinica: PC

#### **1. Svrha radnog mjesta – zbog čega ovo radno mjesto postoji?**

Ko su interni klijenti i šta oni očekuju od tehničkog direktora?

***Izvršni direktor PC:***

Organizovanje građevinske operative i koordinisanje tokom implementiranja projekata u Profitnom centru u skladu s definisanim normativima i u rokovima koji ne ugrožavaju ostale poslovne procese. Kontinuirano praćenje i unapređenje produktivnosti zaposlenika i poboljšanja kvaliteta proizvoda i izvedenih radova. Brine o učinku i troškovima radnih mašina, ispravnosti opreme i mašina, urednosti radnih mjesta, sigurnosti radnika na radu, uštedama repromaterijala i potrošnih sredstava.

***Menadžer računovodstva:***

Uredno dokumentovanje radnih procesa.

***Izvršni direktori ostalih PC-a:***

Pravovremeno obezbjeđenje potrebne dokumentacije za realizaciju naloga.

***Izvršni direktor finansija:***

Saradnja u vezi sa dokumentacijom za obračun plata i naknada zaposlenicima.

***Izvršni direktor nabavke:***

Pravovremeni i precizno definisani zahtjevi za nabavku i saradnju u vezi sa usaglašavanjem kvaliteta repromaterijala.

***Inženjer ZNR i PPZ:***

Pravovremeno informisanje i saradnja na izradi i realizaciji elaborata za privremena gradilišta iz oblasti ZNR i PPZ, provođenje i primjena mjera ZNR i PPZ u skladu sa zakonom i pravilnicima iz navedene oblasti.

***Menadžer za upravljanje okolišem:***

Koordinacija u vezi sa zakonskim propisima, identifikacijom značajnih okolinskih aspekata i realizacijom mjera u vezi sa upravljanjem okolišem.

***Kvaliti menadžer:***

Dosljedna primjena propisanih dokumenata sistema kvaliteta i saradnja i unapređenje istih.

***HR Menadžer:***

Saradnja prilikom planiranja, odabira, razvoja karijere zaposlenika Profitnog centra.

***Saradnici:***

Preciziranje radnih zadataka, određivanje prioriteta, rokova, pomoć u rješavanju problematičnih situacija, obezbjeđenje neophodnih resursa za rad.

Ko su eksterni klijenti i šta ovo radno mjesto generalno za njih radi?

## **2. Pregled glavnih redovnih zadataka i dužnosti tehničkog direktora PC po vremenskim periodima**

### Dnevni redovni zadaci i dužnosti

- prijem naloga za implementaciju projekta od izvršnog direktora PC,
- otvaranje radnog naloga za implementaciju projekta,
- u slučaju potrebe usklađivanje normativa sa tehničkom pripremom poručioaca,
- praćenje i kontrola aktivnih gradilišta (jutarnji sastanak sa saradnicima, alociranje materijalnih i ljudskih resursa),
- ovjera zatvaranja i analiza obračunatog radnog naloga po završetku svakog projekta, te formiranje kratkog izvještaja,
- koordinacija sa referentom nabavke u vezi sa odabirom dobavljača i vrste robe,
- nadzor nad primjenom mjera propisanih zakonom i pravilnicima po ZNR i PPZ,
- ***i sve ostalo po nalogu nadređenog rukovodioca.***

### Sedmični redovni zadaci i dužnosti

- prisustvovanje sastancima izvršnog direktora PC,
- provjera stanja na zalihama repromaterijala i kreiranje naloga za nabavku,
- sastanak sa saradnicima: poslovođama, skladištarom, mehaničarom održavanja
  - analiza i izrada koraka za unapređenje građevinskih operativnih procesa,
  - kontrola reklamacija te obračun nastalih troškova po otklanjanju reklamacija i zatvaranja radnih naloga po okončanju projekta.

### Mjesečni redovni zadaci i dužnosti

- kontrola provođenja aktivnosti redovnog i preventivnog održavanja radnih mašina,
- komisijski otpis alata, opreme i škartiranih proizvoda,
- ovjera i evidencija radnih sati i učinaka zaposlenih,
- izrada mjesečnog izvještaja Građevinske operative.

Ostali periodični redovni i povremeni zadaci i dužnosti (kvartalni, polugodišnji i godišnji) koje obavlja tehnički direktor Građevina:

- kreiranje plana preventivnog i redovnog održavanja radnih mašina,
- ovjera spiska zaposlenika angažovanih na gradilištima i dostava dokumentacije inženjeru zaštite na radu,
- prijedlog nabavke nove opreme, prodaje stare opreme,
- prijedlog interne stručne obuke zaposlenih,
- planiranje i realizacija izrade upotrebnih dozvola za radne mašine i opremu,
- učestvovanje u realizaciji redovnih i vanrednih popisa,

- učestvovanje u reviziji liste značajnih okolinskih aspekata u vezi sa upravljanjem okolišem (jednom godišnje),
- učestvovanje u identifikaciji novih i izmijenjenih zakonskih propisa u vezi sa upravljanjem okolišem, a koji utječu na poslovanje PC,
- učestvovanje u provođenju i nadzoru realizacije mjera u vezi sa upravljanjem okolišem,
- podnošenje zahtjeva za pokretanje postupka radne odgovornosti zaposlenika,
- obavještanje inženjera ZNR i PPZ o otvaranju novog projekta i obezbjeđenje kompletne dokumentacije za izradu elaborata,
- davanje prijedloga o poboljšanju, izmjenama i kreiranju novih procedura sistema kvaliteta,
- predlaganje produženja ugovora o radu zaposlenika,
- kreiranje plana angažovanja novih zaposlenika,
- kreiranje zahtjeva za korištenje godišnjeg odmora,
- u slučaju nesreće na radu preduzima mjere i aktivnosti u skladu sa zakonom i pravilnicima društva koji tretiraju tu oblast.

### 3. Tehnički direktor PC prima dokumente, naloge ili informacije od sljedećih subjekata:

Redni broj	Naziv radnog mjesta od koga prima	Vrsta dokumenata, naloga ili sadržaj informacija
1.	Poslovođa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dnevni izvještaj o učincima radne snage</li> <li>• Termin plan aktivnosti</li> <li>• Plan radne snage</li> <li>• Plan sredstava za rad</li> <li>• Plan nabavke materijala</li> <li>• Zahtjev za nabavku</li> <li>• Zatvoren nalog projekta</li> <li>• Dnevnik rada</li> <li>• Evidencija radnih sati zaposlenika</li> <li>• Sedmični izvještaj o: utrošku radnih sati, goriva, maziva i stanju radnih mašina</li> <li>• Mjesečni izvještaj o utrošku materijala za svako gradilište</li> </ul>
2.	Izvršni direktor PC	Nalog za otvaranje gradilišta
3.	Inženjer ZNR i PPZ	Elaborat ZNR i PPZ

4. Tehnički direktor PC kreira i upućuje dokumente, instrukcije ili informacije prema sljedećim subjektima:

Red. broj	Vrsta dokumenata, naloga ili sadržaj informacija koje kreira	Naziv radnog mjesta ili internog klijenta kome upućuje
1.	Termin plan po svakom projektu	
2.	Zahtjev za angažovanjem nove radne snage	
3.	Izvještaj o uspješnosti zaposlenika	
4.	Zahtjev za dopunu minimalnih zaliha repromaterijala	
5.	Zahtjev za nabavku opreme i mašina potrebnih za proizvodni proces	
6.	Zahtjev za pokretanje postupka radne odgovornosti zaposlenika	
7.	Lista identifikovanih okolinskih aspekata	
8.	Operativno uputstvo za postupanje u vezi sa okolinskim aspektima	
9.	Prijedlog izmjene procedure ISO 9001	
10.	Mjesečni izvještaj o utrošku radnih sati kao i izvještaj utroška radnih sati za svaki završeni projekat	
11.	Mjesečni izvještaj o utrošku materijala za svako gradilište	Izvršni direktor PC Građevina
12.	Mjesečni izvještaj o reklamacijama, škartu proizvoda	
13.	Izvještaj o svakom zastoju na gradilištu	
14.	Putni nalog na ovjeru	
15.	Sedmični izvještaj o: utrošku radnih sati, goriva, maziva i stanju radnih mašina	
16.	Potrebni podaci za Elaborat ZNR i PPZ, projekat montaže na gradilištu	
17.	Rješenje o imenovanju poslovođe gradilišta	Poslovođa
18.	Nalog za otvaranje gradilišta	Poslovođa

5. Tehnički direktor PC ima ovlaštenja da donosi sljedeće odluke u vezi sa radom i poslovanjem PC i ovlaštenja za potpisivanje dokumenata:

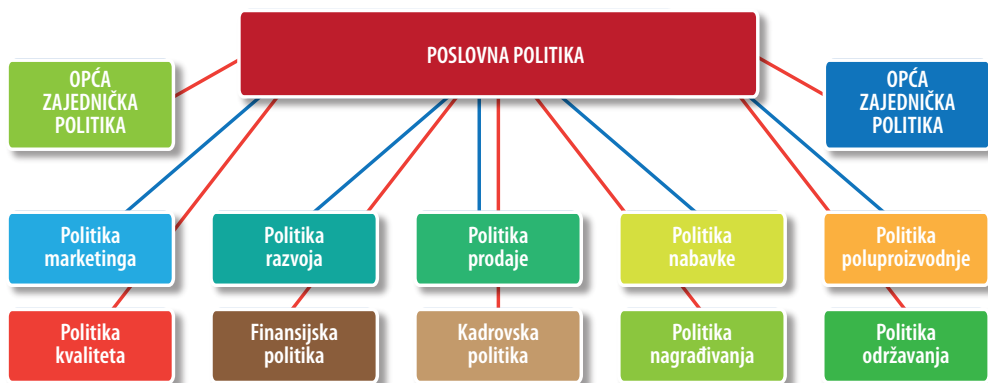
Red. broj	Ima formalno pravo da:
1.	Učestvuje u odabiru i otpuštanju zaposlenika.
2.	Predlaže nagrađivanje i kažnjavanje zaposlenika u skladu sa sistemom nagrađivanja.
3.	Vrši preraspodjelu radnog vremena u skladu sa potrebama posla.
4.	Definiše prioritete izrade realizacije radnih naloga.
5.	Alocira ljudske i materijalne resurse.

6. Tehnički direktor PC direktno odgovara, podnosi pismeni i/ili usmeni izvještaj prema sljedećim subjektima:

Odgovara za:	Kome raportira	Kada raportira
Realizaciju plana poslovanja	Izvršnom direktoru PC	Mjesečno
Izgradnju rejtinga PC		Godišnje
Primjenu procedura propisanih sistemom kvaliteta		Permanentno
Suštinsku kontrolu Knjigovodstvene isprave		
Provođenje zakonskih obaveza u vezi sa ZNR i PPZ		
Štetu koju na radu i u vezi sa radom, namjerno ili zbog krajnje nepažnje, prouzrokuje prema PC ili trećim osobama		
Zakonit rad Profitne jedinice kojom rukovodi u skladu sa zakonom, aktima Društva i odlukom o imenovanju i zakonitost rada zaposlenika		
Puštanje mašina u rad koje nemaju zakonom predviđenu upotrebnu dozvolu		
Poštovanje rokova proizvodnje i montaže		Sedmično
Unapređenje produktivnosti i kvaliteta proizvoda, usluga i izvedenih radova		Mjesečno

Kreiranjem opisa radnog mjesta, kako je prikazano na primjeru, uspostavlja se izrazit nivo formalizacije preduzeća koja će pored pozitivnih strana imati i negativnu stranu koja se manifestuje kroz smanjen nivo fleksibilnosti.

Međutim, svako preduzeće koje broji 10 i više zaposlenika treba da pristupi formalizaciji organizacije tako što će: opisati sva radna mjesta s jasnim zadacima, ovlaštenjima i odgovornostima. Pored opisa radnih mjesta, neophodno je propisati politike preduzeća od kojih su najznačajnije predstavljene na Slici 5-2.



Slika 5.2. Poslovne politike preduzeća

Propisane politike predstavljaju principe i procedure kojima su propisani postupci i ponašanja zaposlenika prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti. Zaposlenici su obavezni primjenjivati propisane politike preduzeća. Ukoliko zaposlenik smatra da će primjenom jedne ili više politika značajno ugroziti interese preduzeća, za njenu izmjenu zaposlenik će prema menadžmentu inicirati dopunu ili izmjenu propisane politike ili njenog dijela.

Dakle, zaposlenik je obavezan provoditi politike preduzeća i samo uz saglasnost top menadžera može da odstupa od propisanih politika.

### *Primjer poslovne politike*

## **POLITIKA LJUDSKIH RESURSA**

1. Izvršni direktori Profitnih centara i ostalih službi dostavljaju Plan zapošljavanja za narednu godinu menadžeru za ljudske resurse, najdalje do druge sedmice decembra.
2. Zapošljavanje se vrši samo na radna mjesta predviđena sistematizacijom radnih mjesta.  
Testiranje i intervjuisanje kandidata je obavezno prilikom zapošljavanja. Nadređeni menadžer je član komisije za prijem zaposlenika. Rezultat rada komisije je Lista preferencije, a konačnu odluku o izboru kandidata donosi generalni direktor.
3. Ugovore o radu zaposlenici zaključuju sa izvršnim direktorom Profitnog centra.
4. Zapošljavanju na neodređeno vrijeme prethodi probni rad i rad na određeno vrijeme u trajanju od:
  - a) 3 mjeseca – izvršioци,
  - b) 6 mjeseci – menadžeri prodaje i sl.,
  - c) 12 mjeseci – tehnički direktori,
  - d) 12 mjeseci – izvršni direktori.
5. Izvršni direktori Profitnih centara dostavljaju generalnom direktoru na saglasnost zahtjev s jasnim obrazloženjem razloga za produženje Ugovora o radu sa zaposlenikom.
6. Zaštita intelektualne svojine i poslovne tajne, za vrijeme trajanja i po okončanju radnog odnosa sa zaposlenikom, propisana je Pravilnikom i Ugovorom o radu.
7. Zaposlenici u radno vrijeme i slobodno vrijeme ne mogu privatno obavljati poslove koji predstavljaju direktnu konkurenciju Društvu, odnosno poslove koji spadaju u osnovnu djelatnost Društva, u periodu trajanja radnog odnosa.
8. Stručno usavršavanje i osposobljavanje, kao i osposobljavanje za primjenu mjera zaštite na radu i protivpožarne zaštite, obavezno je za sve zaposlene.
9. Izvršni direktori Profitnih centara predlažu obuke za svoje zaposlenike menadžeru za ljudske resurse, koji najkasnije do kraja novembra priprema Godišnji plan obuke za narednu godinu i dostavlja generalnom direktoru na saglasnost.



10. Za svako specijalističko usavršavanje potpisuju se posebni ugovori sa polaznicima i reguliše se period obaveznog rada ili nadoknada troškova specijalizacije Društvu.
11. Rukovodioci na svim nivoima razgovaraju svakog mjeseca sa neposrednim saradnicima i izvršiocima kako bi ocijenili njihov rad i zalaganje, po utvrđenoj formi i definisanim kriterijima.
12. Na osnovu razgovora sa svojim podređenim izvršiocima, rukovodioci svakog mjeseca predlažu radnika mjeseca koji je u proteklom mjesecu, na osnovu definisanih kriterija za ocjenjivanje, osvojio najveće ocjene.
13. Rukovodioci obavezno jednom godišnje razgovaraju sa svojim saradnicima o njihovom radu, međusobnom odnosu, razvoju karijere itd. Podloga za razgovor su i mjesečne ocjene zaposlenika.
14. Godišnji odmori se koriste iz dva dijela, tako da se jedan dio koristi u ljetnoj sezoni.
15. Plan godišnjih odmora donosi se na nivou Profitnih centara. Izvršni direktori i rukovodioci službi dostavljaju prijedlog plana godišnjih odmora menadžeru za ljudske resurse, najkasnije do kraja decembra. Korištenje godišnjih odmora ne smije ugroziti odvijanje ugovorenih poslova ili sigurnost imovine Društva.
16. Nakon što izvršni direktori PC prime plan godišnjih odmora, menadžer za ljudske resurse u roku tri dana kreira plan godišnjih odmora na nivou Društva i dostavlja ga Upravi društva na usvajanje.
17. Odlasku na godišnji odmor, plaćeno ili neplaćeno odsustvo obavezno prethodi rješenje koje potpisuje izvršni direktor PC.
18. Ukoliko zaposlenik ne može da riješi određeni problem s nadređenim menadžerom, pismenim putem, može zahtijevati sastanak s menadžerom ili direktorom na višem nivou. Organizovanom sastanku obavezno prisustvuju i zaposlenik i nadređeni menadžer zaposlenika.

## ■ 5.6. Funkcijska organizaciona struktura

Funkcijska organizaciona struktura zasniva se na grupisanju i povezivanju logičnih i srodnih zadataka (Robbins, Judge, 2007) u poslovne funkcije u okviru kojih se obavljaju grupisani zadaci. Funkcijska organizaciona struktura značajno povećava efikasnost zaposlenika zbog uske specijalizacije zadataka koje obavljaju. Ovaj vid organizovanja preduzeća može biti zasnovan na:

- poslovnim funkcijama kao npr. prodaja, nabavka, finansije i sl.;
- geografskom području, npr. Jugoistočna Evropa, Zapadna Evropa, Skandinavija i sl.;
- vrsti proizvoda: proizvod A, proizvod B, proizvod C i sl.;
- vrsti kupaca: maloprodaja, veleprodaja, B2B i sl.

Funkcijsku organizacionu strukturu karakteriše hijerarhijska linija zapovijedanja od top menadžera do prve linije izvršenja zadataka s jasno definisanim ovlaštenjima i odgovornostima izvršioca (Robbins, Judge, 2007), kao i visok nivo formalizacije kojom su detaljno propisane procedure i politike koje odeđuju postupanje zaposlenika prilikom izvršavanja zadataka.

Dakle, za razliku od inicijalne, odnosno jednostavne organizacione strukture koja je izrazito fleksibilna, fleksibilnost drugih grupa funkcijske organizacione strukture ograničava visok stepen formalizacije, kojom su propisane politike i procedure kojima su opisane sve aktivnosti zaposlenika u obavljanju zadataka, čime je ograničena sloboda ponašanja zaposlenika u poslu a time i umanjena fleksibilnost organizacije.

Prednosti funkcijske organizacione strukture zasnivaju se na sljedećim činjenicama (Bernard, 1938):

- obezbjeđivanje razumljive podjele zadataka na osnovu čega se razvija specijalizacija preduzeća;
- visok nivo koordinacije;
- efikasnost;
- produktivnost.

Funkcijskoj organizacionoj strukturi, specijalizacija zadataka po funkcijama, odnosno poslovnim područjima omogućuje navedene prednosti. Međutim, kako ističu mnogi autori, ključni nedostatak funkcijske organizacione strukture ogleda se kroz nizak nivo krosfunkcijske saradnje između poslovnih funkcija preduzeća.

Prema načinu uspostavljanja i stepenu razvijenosti strukture, oblik funkcijske organizacione strukture dijeli se na:

1. inicijalnu ili jednostavnu strukturu;
2. razvojnu strukturu;
3. standardnu strukturu;
4. razvijenu strukturu.

Broj poslovnih funkcija u organizacionoj strukturi nije određen, zbog čega postoje značajna neslaganja između autora o ovom pitanju. Međutim, kao temeljne poslovne funkcije mogu se navesti (Sikavica, Novak, 1993):

- prodaja;
- nabavka;
- proizvodnja;
- istraživanje;
- razvoj;
- finansije;
- ljudski resursi.

Pored navedenih poslovnih funkcija, zavisno od veličine preduzeća, broja zaposlenih i djelatnosti preduzeća, uvode se i druge poslovne funkcije kao što su: pravni poslovi, logistika, postprodajna podrška, planiranje i analiza, odnosi s javnošću itd.

### 5.6.1. Inicijalni oblik funkcijske organizacione strukture

Inicijalna organizaciona struktura ili jednostavna organizaciona struktura, kako i njen naziv govori, predstavlja prvi i najniži nivo organizacione strukture, koja je srodna isključivo mikropreduzećima, odnosno preduzećima u kojima se nalazi vlasnik i nekoliko zaposlenika.

Ovaj vid organizacione strukture karakterističan je po izraženom i centralizovanom autoritetu iskazanom kroz vlasnika preduzeća, zbog čega je održiv samo u mikropreduzećima. Jednostavna organizaciona struktura, kako je predstavljeno na Slici 5-3, obično se sastoji od jednog hijerarhijskog nivoa na kojem se nalazi jedna organizaciona jedinica u okviru koje vlasnik/direktor kreira, upravlja, opslužuje i izvršava zadatke više poslovnih funkcija.



Slika 5-3. Inicijalni oblik funkcijske strukture

Inicijalna funkcijska organizaciona struktura je veoma fleksibilna zbog same činjenice da se sve odluke donose isključivo na jednom mjestu, odnosno u najčešćim slučajevima donosilac odluke i izvršilac odluke je menadžer/vlasnik preduzeća koji obavlja poslovne funkcije: prodaje, nabavke, finansija i proizvodnje.

Iako je ova organizaciona struktura fleksibilna, ona ima svoja ograničenja u smislu veličine preduzeća, jer način vođenja ovog vida organizacione strukture nije moguć u preduzećima koja imaju više zaposlenika.

### 5.6.2. Razvojni oblik funkcijske organizacione strukture

Razvojni oblik funkcijske organizacione strukture karakterističan je za mala preduzeća koja su prošla inicijalnu organizacionu strukturu. Razvojni oblik organizacione strukture karakteriše manji broj organizacionih jedinica u odnosu na broj poslovnih funkcija. Dakle, u ovoj organizacionoj strukturi nalaze se minimalno dvije organizacione jedinice, kako je predstavljeno na Slici 5-4.

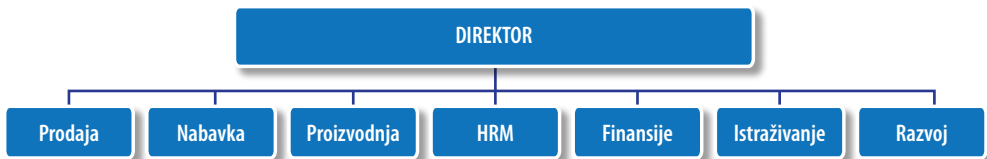


Slika 5-4. Razvojna organizaciona struktura

Na Slici 5-4. predstavljena je razvojna organizaciona struktura koja se sastoji od tri organizacione jedinice. Predstavljene organizacione jedinice: a) direktor, b) proizvodnja, c) ostale funkcije, u okviru svojih nadležnosti obavljaju više poslovnih funkcija. Tako organizaciona jedinica „proizvodnja“ obavlja poslovne funkcije kao što su: prodaja, nabavka, proizvodnja, dok organizaciona jedinica „ostale funkcije“ obavlja poslovne aktivnosti kao što su: pravni i opći poslovi, finansije, računovodstvo i sl.

### 5.6.3. Standardni oblik funkcijske organizacione strukture

Standardni oblik funkcijske organizacione strukture karakterističan je za mala i srednja preduzeća koja su dosegla zavidan nivo formalizacije organizacije. Naime, ovaj oblik organizacione strukture ima onoliko organizacionih jedinica koliko ima poslovnih funkcija, kako je predstavljeno na Slici 5-5.

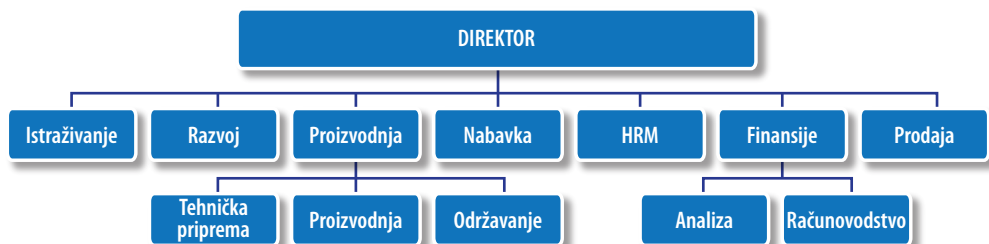


Slika 5-5. Standardni oblik funkcijske organizacione strukture

Kako je predstavljeno na Slici 5-5., standardni oblik strukture obično se sastoji od sedam poslovnih funkcija, iako se u praksi mogu sresti preduzeća s većim ili manjim brojem organizacionih jedinica.

### 5.6.4. Razvijeni oblik funkcijske organizacione strukture

Razvijeni oblik funkcijske organizacione strukture karakterističan je za preduzeća srednje veličine. Ovaj organizacioni oblik funkcijske strukture ima više poslovnih funkcija nego organizacionih jedinica. Preduzeća koja koriste ovaj oblik organizacione strukture imaju izražen nivo formalnosti u pogledu propisivanja procedura i politika o postupanju zaposlenika.



Slika 5-6. Razvijeni oblik organizacione strukture

Kako je predstavljeno na Slici 5-6., razvijeni oblik organizacione strukture sastoji se od većeg broja poslovnih funkcija u odnosu na organizacione jedinice. Kako vidimo, u okviru organizacione jedinice proizvodnja sadržane su tri poslovne funkcije među kojima su: tehnička priprema, proizvodnja i održavanje.

## 5.7. Divizijska organizaciona struktura

Divizijska organizaciona struktura je veoma složena formalizovana struktura koja je prihvatljiva za primjenu u srednjim i velikim preduzećima. Ovaj vid organizacione strukture zasniva se na:

- *diverzifikaciji*, kojom preduzeća u okviru svojih poslovnih aktivnosti obavljaju nepovezane djelatnosti, proizvode ili usluge;
- *divizionalizaciji*, kojom se preduzeća strukturiraju u zasebne organizacione jedinice u okviru kojih se u svakoj zasebnoj diviziji obavljaju najznačajnije aktivnosti koje su neposredno vezane za poslove divizije; sve one aktivnosti koje se mogu centralizovati na nivou preduzeća izdvajaju kao zavisna organizaciona jedinica, odnosno troškovni centar;
- *decentralizaciji*, kojom se daje autonomija divizijskim jedinicama, čime se omogućuje značajan nivo fleksibilnosti i specijalizacije prema tržištu.

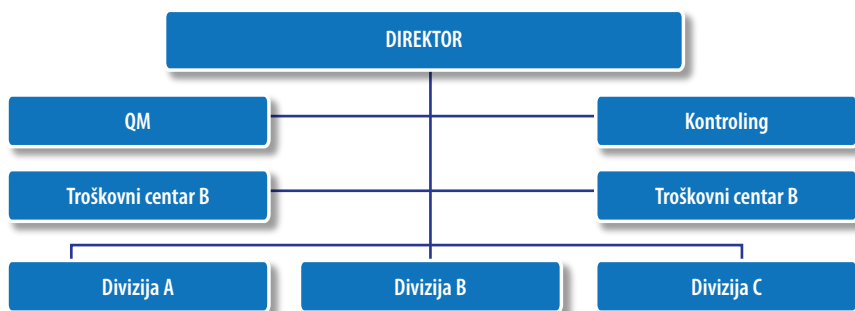
U Tabeli 5-2. predstavljene su neke od ključnih prednosti i nedostataka preduzeća organizovanih po osnovu divizijske organizacije.

Tabela 5-2. Prednosti i nedostaci divizijske organizacije preduzeća

Osnov	Prednosti	Posljedice
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvod</li> <li>• Djelatnosti</li> <li>• Kupci</li> <li>• Geografsko područje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spacijalizacija ljudskih resursa.</li> <li>• Planiranje je usmjereno na djelatnost ili proizvod.</li> <li>• Brzo reagovanje na potrebe iz okruženja.</li> <li>• Odgovornost za rezultat je jasno definisana.</li> <li>• Decentralizovano odlučivanje.</li> <li>• Veća posvećenost potrebama kupaca.</li> <li>• Efikasnije upravljanje troškovima.</li> <li>• Interna konkurencija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veća produktivnost.</li> <li>• Ušteda troškova.</li> <li>• Bolji kvalitet proizvoda.</li> <li>• Usavršavanje znanja, sposobnosti i vještina.</li> <li>• Jednostavnije upravljanje procesima.</li> <li>• Zadovoljni kupci.</li> <li>• Identifikovanje troškova prema mjestu nastanka.</li> <li>• Brže donošenje odluka.</li> <li>• Poticanje takmičarskog duha.</li> </ul>
	Nedostaci	Posljedice
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dupliranje pojedinih ljudskih i materijalnih resursa.</li> <li>• Angažovanje većeg finansijskog potencijala.</li> <li>• Ograničava ekonomiju obima.</li> <li>• Međufunkcijska nerazumijevanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veći broj zaposlenika.</li> <li>• Veći fiksni troškovi.</li> <li>• Oportunitetni trošak s aspekta profitabilnosti divizija.</li> <li>• Narušavanje međuljudskih odnosa.</li> <li>• Negativan utjecaj na konkurentnost preduzeća.</li> </ul>

U teoriji i praksi postoje mnogobrojne vrste divizijskih organizacionih struktura od kojih su najčešće u primjeni:

- predmetna organizaciona struktura, zasnovana na nepovezanim djelatnostima preduzeća ili različitom proizvodnom programu preduzeća;
- geografska organizaciona struktura, zasnovana na teritorijalnim područjima na kojima preduzeće obavlja svoje aktivnosti;
- organizaciona struktura zasnovana prema ciljnim grupama potrošača kojima preduzeće prodaje svoje proizvode ili usluge.



Slika 5-7. Divizijska organizaciona struktura

Na Slici 5-7. predstavljena je struktura divizijske organizacije koja se sastoji od troškovnog centra i tri divizije koje pokrivaju funkcijska područja. U okviru troškovnog centra nalaze se zajedničke poslovne funkcije kao što su npr. finansije, računovodstvo, HRM i sl.

U zavisnosti od osnova po kojem je izvršena diverzifikacija preduzeća u divizijama su smještene poslovne funkcije koje su direktno povezane s predmetnom divizijom, kao što su npr. proizvodnja, nabavka, razvoj, tehnička priprema i sl.

## Sažetak poglavlja

Poslovne funkcije predstavljaju skupove komplementarnih i sistematski osmišljenih aktivnosti koje obavljaju zaposlenici u preduzeću u cilju izvršavanja zadataka. Komplementarnost se iskazuje kroz međusobno nadopunjavanje i međuzavisnost poslovnih aktivnosti, dok se sistematičnost poslovnih funkcija manifestuje kroz sistematski složene logičnim redoslijedom poredane aktivnosti unutar jedne poslovne funkcije.

Kreiranje organizacione strukture polazi od teorije kontigentnosti kojom se nastoje raščlaniti spoznaje međusobnih odnosa između dijelova organizacije kako bi se provele određene aktivnosti unutar organizacije.

Od samog ustanovljavanja preduzeća kao pravnog subjekta, u najčešćim slučajevima se preduzeće organizuje u formi jednostavne, odnosno inicijalne organizacione strukture u okviru koje ima nekoliko zaposlenika od kojih je jedan osnivač i uglavnom i direktor preduzeća. U skladu s razvijenošću djelatnosti preduzeća, potrebama preduzeća kao i tržišnim okruženjem preduzeća, ona se

prilagođavaju prema jednoj od sljedećih organizacionih struktura: funkcijska, divizijska, T oblik, matrična, mrežna, tenzorska, prividna i fraktalna organizaciona struktura.

Organizaciona struktura preduzeća u zavisnosti s kojeg aspekta se posmatra dijeli se:

- 1) po osnovu raščlanjivanja zadataka u preduzeću; funkcijska struktura, divizijska struktura, holding struktura, matrična struktura;
- 2) po osnovu utjecaja iz okruženja na preduzeće: mehanicistička, organska.

Funkcijska organizaciona struktura značajno povećava efikasnost zaposlenika zbog uske specijalizacije zadataka koje obavljaju. Ovaj vid organizovanja preduzeća može biti zasnovan na: poslovnim funkcijama kao npr. prodaja, nabavka, finansije i sl., geografskom području, npr. Jugoistočna Evropa, Zapadna Evropa, Skandinavija i sl.; vrsti proizvoda: proizvod A, proizvod B, proizvod C i sl., vrsti kupaca: maloprodaja, veleprodaja, B2B i sl.

## Pitanja za ponavljanje

1. Navedite preteče poslovne funkcije.
2. Navedite i objasnite poslovne funkcije prema Porterovom lancu vrijednosti.
3. Kako se dijele ključni generatori promjena?
4. Kako se dijeli organizaciona struktura prema Mintzbergu?
5. Navedite organizacione strukture preduzeća.
6. Šta je organizaciona struktura?
7. Kako se razvrstava organizaciona struktura?
8. Navedite i objasnite raščlanjivanje zadataka.
9. Navedite i objasnite svrhu elemenata za utvrđivanje organizacione strukture.
10. Kako se manifestuje razvoj preduzeća?
11. Čemu služe politike preduzeća?
12. Navedite ključne politike društva.
13. Prema načinu upostavljanja, kako se razvrstavaju funkcijske organizacione strukture?
14. Koje su temeljne poslovne funkcije?
15. Na čemu se zasniva divizijska organizaciona struktura?
16. Navedite prednosti i nedostatke divizijske organizacione strukture.



# Inovativnost i preduzetništvo u funkciji razvoja novih proizvoda

## poglavlje

# 06

“... ma koliko djelovalo stabilno, preduzeće koje nije u stanju da izbací inovaciju kada to zahtijevaju okolnosti – osuđeno je na izumiranje, a njegovo rukovodstvo nedoraslo je svom zadatku.”

Peter Drucker

### ■ 6.1. Opis i ciljevi poglavlja

Kreiranje potreba potrošača, upravljanje promjenama i fleksibilnost na tržišne izazove imperativ je za preduzeća ukoliko žele da uspješno odgovaraju dinamičnim izazovima tržišta. Ovakvim izazovima mogu da odgovore samo inovativna preduzeća, zbog čega se ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju kroz izučavanje:

- uloge i značaja razvoja novih proizvoda;
- odnosa EU prema inovativnosti preduzeća;
- načina razvrstavanja preduzeća s aspekta inovativnosti;
- definisanja novog proizvoda;
- procesa razvoja novog proizvoda.

### ■ 6.2. Uloga i značaj znanja u razvoju novih proizvoda

Znanje je počelo svoj evolutivni put u vremenu kada su ljudi iz lovačkog društva, pronalaskom zemljoradnje, prešli u poljoprivredno društvo. Otkriće električne energije omogućilo je nastanak industrijskog doba, koje je iznjedrilo informacione tehnologije i trasiralo put prema informacionom dobu i razvoju globalnog društva.

Današnje svjetske globalne kompanije svoju diferencijaciju uglavnom grade na znanju. Razlog tome je činjenica da su tehnologija, uređaji i oprema dostupni svima koji žele da ih kupe, za razliku od znanja koje predstavlja najvredniji resurs, kojeg nema u izobilju i koje ima svoj rok trajanja. Znanje se razlikuje od fizičkih resursa kao što su oprema i mašine u sljedećem (Isaković, S., 2006:10):

- većom upotrebom znanje raste;
- znanje je prenosivo, vlasnik ga nosi sa sobom;
- fizičke resurse žele svi, dok znanje malobrojni.

Dakle, znanje ima kratak vijek trajanja, jer ako nije primijenjeno u pravo vrijeme, na pravi način i na pravom mjestu, ono će ostati samo prošlost. Ako znanje nismo brzo pretvorili u proizvod ili uslugu, ostat će nam samo sjećanje "... pa, i mi smo to znali".

U današnjem turbulentnom poslovnom okruženju sve ima ograničenje osim znanja. Ono je neuhvatljivo, brzo, pokretljivo, zalazi u svaki segment kompanije, zato je potrebno djelovati brzo i još brže! Kako se stvari u svijetu brzo odvijaju, vidljivo je iz sljedećeg primjera: Prije 15 godina proizvođači automobila na njegov razvoj trošili su oko šest godina. Danas, u razvoj novog automobila proizvođači utroše maksimalno dvije godine.

Vođenje, danas više nego ikad prije, predstavlja ključni element za razvoj svake kompanije. Današnje vrijeme je vrijeme talenata i nadarenih ljudi koji neprestano svoje znanje razvijaju, unapređuju, proširuju i pretaču u proizvod ili uslugu. Oni predstavljaju zlatnu konkurentsku prednost inovativnih preduzeća. Malobrojni talenti zaslužni su za sva naučna i tehnološka dostignuća koja nas danas okružuju, osiguravajući nam lakši život, brži rast kompanije itd. Njihove informacije i ideje nastale njihovom kreativnošću mudre kompanije pretvorile su u komercijalnu vrijednost, u obliku proizvoda ili usluge.

Da su znanje i mašta danas vredniji od velikih fabrika, poslovnih zgrada ili skladišta, za primjer nam može poslužiti kompanija Microsoft, koja je bez velikih napora nadmašila 500 najvećih kompanija koje objavljuje časopis "Fortune". Microsoft je nastao i raste zahvaljujući najznačajnijoj konkurentskoj prednosti koja se zove "znanje i mašta". Snaga mozga je ta koja pokreće Microsoft. Ta snaga predstavlja najveću vrijednost kompanije, ona se često izražava kao "intelektualni kapital".

### ■ 6.3. Različitosti inovacije i znanja

Pored znanja i mašte, u značajne ključne sposobnosti preduzeća spadaju, također, inovativnost i usmjeravanje fokusa kompanije u okvirima njenih ključnih sposobnosti.

Produkt znanja, mašte i inovativnosti je svakako "izum" i "inovacija". Iako se ova dva pojma često poistovjećuju, oni se uveliko razlikuju. U menadžmentu "izum" predstavlja dimenziju jedinstvenosti i određuje funkciju nečega što se obično patentira, odnosno predstavlja rješenje nečega. To je proizvod ili usluga koja ranije nije postojala. "Inovacija" podrazumijeva ukupan aplikativni (primijenjeni) proces, u kojem se izum transformiše u konačan oblik proizvoda ili usluge, koji se komercijalizira u cilju njegovog „puštanja“ u upotrebu. "Izum" nastaje u nekoliko momenata u kojima nastaje idejno rješenje proizvoda, dok "inovacija" može trajati nekoliko godina. Npr. u farmaceutskoj i hemijskoj industriji ovo pravilo može biti obratno, jer se u ovim obla-

stima pojavljuje više izuma nego inovacija. Prethodnica inovacije je invencija koja predstavlja određenu zamisao koja će s vremenom postati inovacija, uz prethodno puno uloženo truda.

Inovacija je svaka novost koju je zaposlenik shvatio kao korisnu za sebe. Pojam inovacija razumijeva se u skladu sa vrijednostima okruženja prema stvaralaštvu, inventivnosti kao i kulturi inoviranja. U nerazvijenim sredinama inovativnosti se ne poklanja dovoljno pažnje, smatrajući da je inovativnost rezervisana za bogate zemlje.

Osnova za razvijanje inovacija i izuma predstavlja intelektualno vlasništvo. Intelektualno vlasništvo je pojam koji se odnosi na jedinstvenu, vrijednosno dodavajuću kreaciju ljudskog uma, koja je rezultat ljudske genijalnosti, kreativnosti i inventivnosti. Pravo na intelektualno vlasništvo (IP) predstavlja zakonito pravo, koje je zasnovano na relevantnim zakonima te određene vrste intelektualnog vlasništva. Odobrenje vlasništva dobiveno od vlade generalno važi za limitiran period vremena. Ovo korisno neopipljivo intelektualno postignuće omogućuje vlasniku tog legalnog sredstva pravo isključivanja svih ostalih od sticanja konkurentskih prednosti. Drugim riječima, legalna prava zabranjuju svim ostalim korištenje navedenih IP sredstava u komercijalne svrhe, bez prethodnog pristanka vlasnika IP prava. Različiti tipovi IP prava uključuju: trgovačke tajne, industrijski dizajn, nacrt dizajna integrisanih krugova, copyright i vezana prava te nove varijacije proizvoda.

Guru informacionih tehnologija Kevin Kelly rekao je: "Bogatstvo teče direktno iz inovacije, a ne iz optimizacije". Sigurno je da ušteda troškova ne smije biti primarni cilj kompanije, kao ni fokusiranje kompanije na uspostavljanje posebnog odjela za inovacije. Inovacije i izumi u kompaniji treba da budu zadatak svih zaposlenih. Na ovaj način, pored njegove osnovne djelatnosti, preduzeće predstavlja izvor znanja, ideja, mašte, inicijativa.

Za primjer može poslužiti kompanija Rubbermaid koju je časopis "Fortune" nekoliko puta izabrao kao kompaniju kojoj se najviše dive. Ako jedan časopis poput "Fortune" izabere kompaniju i navede je kao svijetli primjer biznisa u kojem dominira inovativnost, pitamo se šta ta kompanija, ustvari, radi. Ova kompanija ne proizvodi visokosofisticiranu tehnologiju, ona proizvodi jednostavne proizvode od plastike kao što su: korpe za smeće, razne četke i druge proizvode za održavanje higijene.

Kada spomenemo pojmove "izum" ili "inovativnost", u podsvijesti nas asociraju na nešto što je rezervisano samo za malobrojne kompanije koje se bave sofisticiranom tehnologijom.

Kao što vidimo, inovacija nije rezervisana samo za tehnologiju u oblasti mašinstva, informatike itd.

Inovacije se zasnivaju na tri ključna elementa koji predstavljaju osnov generisanja inovativnih rješenja od kojih su:

- preduzetništvo,
- inovativnost,
- kreativnost.

Iako su ova tri generatora inovacija zasebne cjeline, veoma često su oni isprepleteni jer se međusobno nadopunjuju tako da ukoliko bi jedan od njih nedostajao, ne bi se proces inovacija mogao komercijalizirati. Na Slici 6-1. predstavljena je međuzavisnost ključnih elemenata inovacija.



Izvor: Chen, 2005., prema Goodrich, S., P., Rossiter, N., Entrepreneurship Strategies in the Emerging Music Industry, Association for Small Business & Entrepreneurship 33<sup>rd</sup> Annual Conference, Austin, Texas, 2007:24.

*Slika 6-1. Generatori inovacija*

Inovativnost je kontrolisani proces u razvoju novog proizvoda, usluga ili nova upotreba postojećih proizvoda ili usluga. Inovativnost može biti radikalna ili inkrementalna (rastuća), tehnička ili upravljačka, proizvodna ili procesna (Goodrich, Rossiter, 2007:24).

- Radikalna inovativnost predstavlja nove proizvode, usluge ili tehnologije koje u potpunosti zamjenjuju trenutne postojeće proizvode na tržištu. Npr. CD-ovi su zamijenili ploče, DVD-ovi zamjenjuju videokasete i iPodi zamjenjuju Walkmane.
- Inkrementalna inovativnost modifikuje postojeće proizvode, usluge i tehnologije. Potrošači su naviknuti na zavisne proizvode i sada traže brže, manje, lakše i svjetlije proizvode. Ove osobine se nekada nazivaju „zvona i pištaljke“, međutim, postoje segmenti tržišta koji žive za ove vrste inovacija. Primjer inkrementalne inovativnosti može se vidjeti u tržištu mobilne telefonije. Tako se sada telefoni mogu koristiti kao digitalni fotoaparati i mogu uključivati jedinstvene igrice, i mnoge druge osobine.
- Tehničke inovativnosti predstavljaju promjene u proizvodu, usluzi ili tehnologiji koja uključuje način na koji se proizvod proizvodi. Primjeri uključuju zamjenu vakum cijevi poluvodičem i zamjenu integrisanog strujnog kola mikročipom.
- Upravljačke inovativnosti su promjene u načinu na koji su proizvodi i usluge koncipirani, napravljeni i dostavljeni kupcima. Primjeri upravljačke inovativnosti uključuju eksternaliziranje (outsourcing) i reinženjering.
- Proizvodne inovacije su promjene fizičkih karakteristika ili performansi postojećeg proizvoda ili usluge, ili stvaranje potpuno novih usluga. Primjer

proizvodne inovativnosti može se vidjeti kod zamjene dnevnika (planera) ličnim digitalnim pomagalom i online rezervacije avionskih mjesta koje su zamijenile putničke agencije.

- Procesne inovativnosti su promjene u načinu na koji se proizvod ili usluga proizvodi, kreira ili distribuira.

Dakle, inovacija prožima svaki segment društva u kojem se odvija život i koji za nekog može predstavljati direktnu ili indirektnu korist. Inovacija se, također, odnosi na funkcionisanje preduzeća u marketingu, proizvodnji, administraciji, finansijama, ljudskim resursima. Kako bi inovacija obuhvatila svaki segment preduzeća, neophodno je da se svi zaposlenici u svom djelokrugu rada zapitaju: šta je to što ja mogu unaprijediti, olakšati, ili pojednostaviti u procesu proizvodnje?

Preduzeće koje nije posvećeno inovacijama može na tržištu egzistirati i u slučajevima kopiranja postojećih proizvoda, ali u takvim slučajevima ono može doći samo do nivoa izvornog vlasnika proizvoda, nikako ne može biti prvo ili među prvima. Biti prvi je mjesto koje je rezervisano samo za inovativna preduzeća.

Globalizacijom tržišta stvaraju se globalni potrošači koji svojim neprestanim promjenjivim zahtjevima skraćuju životni vijek proizvoda. Tako je provedeno istraživanje o inovacijama i drugim trendovima u Engleskoj (2000), kojim je utvrđeno da se životni vijek proizvoda naglo skraćuje. Naime, oko 26% ispitanika izjavilo je da će njihov proizvod živjeti kraće od tri godine, za razliku od 1996. godine kada je 14% ispitanika isto smatralo. Smanjivanje vijeka proizvoda sigurno je da ima za posljedicu i skraćivanje vremena razvoja novog proizvoda, koje se prema istraživanju kreće ispod dvije godine.

Odgovor na svaki problem unutar kompanije nalazi se u pravilnom postavljanju pitanja. Kompanija Nike je u postavljanju pravih pitanja pronašla odgovor kako postati broj 1 u svijetu. Nike nije značajno unaprijedio tehnološki proces u proizvodnji obuće, oni su samo pomjerali svoj fokus djelovanja od proizvođača klasične obuće u proizvođača sportske obuće. Kada su iscrpili ovu inspiraciju potrošača, ponovo su se repositionirali u proizvođača sportske obuće sa fokusom na sportske zvijezde. Ovakvim positioniranjem Nike stavlja potrošače u poziciju da se poistovjećuju sa uspješnim sportskim zvijezdama.

Ovakve promjene na svjetskom tržištu prinudile su kompanije da postaju elastičnije i prilagodljivije kako bi se uskladile sa promjenama u okolini.

## 6.4. Odnos prema inovativnosti u EU

Ekspanzija privrednih promjena u svijetu pokazuje nam da inovacijska sposobnost, znanje, prilagodljivost te spoj obrazovanja, istraživanja i preduzetništva predstavlja polugu jednog društva koja omogućava brzo prilagođavanje svim novonastalim promjenama u društvu, stvarajući mu neophodnu konkurentsku prednost, ekonomski rast praćen brzim i uspješnim privrednim aktivnostima.

Uvažavajući značaj inovacija i istraživanja za razvoj privrede koji omogućuje blagostanje društva, EU je u Zelenoj knjizi inovacija (Green Paper of Innovation, 1995) postavila temelje za početak uspostave procesa prestrukturiranja. Ona su se u Lisabonu 2000. godine preoblikovala u konkretan cilj, kako bi EU do 2010. godine postala "najkonkurentniji, dinamični, na znanju zasnovan privredni prostor u svijetu".

Inovativnost je bila predstavljena kao najvažnije sredstvo konkurentnosti privrednog rasta. Krajem 2002. godine u Barceloni je EU ponovo pozvala na "ubrzanje razvojno-istraživačkih i inovacijskih aktivnosti u Uniji" postavljajući vrijednost ulaganja u razvojno-istraživačke projekte u iznosu od 3% BDP-a.

Iako je Evropa historijski nosilac razvoja i nauke potpomognuta mnogobrojnim univerzitetima, istraživačkim centrima, laboratorijama te mnogobrojnim uspješnim privrednim subjektima, veliki broj istraživanja pokazuje da su ulaganja u istraživanja i razvoj u Evropskoj uniji znatno manja nego ulaganja glavnih konkurenata na svjetskom tržištu (SAD, Japan).

Glavni mehanizam u poticanju razvoja i inovativnosti, koji EU nudi posljednjih godina, šesti je okvirni program koji je u 2007. nadograđen sedmim programom. U sklopu tog projekta definisana su sredstva kojim će EU finansirati istraživanja i razvoj kako u državama članicama, tako i u vlastitom istraživačkom centru (Joint Research Centre). Okvirni program za konkurentnost i inovacije, također, obuhvata i Evropsku preduzetničku mrežu (Enterprise Europe Network) putem koje se vrši poticanje inovacija, kao pružanje informacija o politikama podrške EU.

Države članice EU učestvuju u svjetskoj bazi novih znanja sa skoro jednom trećinom. Evropska nauka na mnogim područjima doseže same svjetske vrhove, ali je EU na pojedinim područjima daleko ispod svojih najvećih konkurenata SAD i Japana. Dodatak tome je i činjenica da su naučna dostignuća konkurenata daleko produktivnija, EU je manje uspješna pri pretvaranju naučno-istraživačkih rezultata u tržišno zanimljive tehnologije. Zato je jedan od glavnih ciljeva šestog okvirnog programa premošćivanje razlika između istraživačkih aktivnosti i tržišno upotrebljivih novih tehnologija.

Većina evropskih preduzeća ne troši upadljivo manje na R&D nego konkurenti drugdje, u istoj industrijskoj grani. Ali, u poređenju sa SAD-om i Azijom, Evropa je u cjelini slabo zastupljena u brzorastućim R&D-intenzivnim sektorima, poput IT hardvera, softvera i elektronike – te prezastupljena u profitabilnim, ali manje inovativnim područjima poput proizvodnje hrane, ulja i potrepština.

Iz toga slijedi da bi se evropski kreatori politike trebali koncentrisati na stimulisanje naučno zasnovanih industrija u kojima je kontinent strukturno slab, te osiguravanje onih u kojima je bio jak.

Unutar Evrope, neke zemlje se izdvajaju u uzgajanju istraživački zasnovanih industrija, posebno u Skandinaviji. Prema OECD Science, Technology and Industry Scorebo-

ard, Švedska investira više u R&D u odnosu na svoj GDP nego bilo koja druga zemlja (3,98%), a prate ju Finska (3,49%) i Japan (3,15%).

Evropska komisija je ograničena u svojim pokušajima da stimuliše istraživanje i inovacije u EU kao cjelini, budući da nacionalne vlade i dalje imaju značajnu moć nad najefektivnijim instrumentima – od R&D poreznih olakšica do javnih fondova za istraživanja.

Novi programi poticaja imat će četiri dijela. "Kooperacija" će podržavati zajedničke projekte u čitavoj EU, u ključnim poljima nauke i tehnologije; "Capacities" će unaprijediti R&D infrastrukturu; "People" će ojačati ljudske resurse za istraživanje u Evropi, a "Ideje" će uspostaviti Evropsko istraživačko vijeće, koje će moći, prvi put, finansirati najkreativnije naučnike kontinenta na osnovu njihovih zasluga, bez obzira na to iz koje zemlje dolaze.

Evropski parlament je 2006. godine zaključio, da ulaganja u istraživanje i razvoj predstavljaju ključni element za uspjeh preduzeća i općenito privrede svake zemlje. U Tabeli 6-1. predstavljeni su podaci o zemljama čija su preduzeća najviše investirala u R&D u 2013. godini.

*Tabela 6-1. Broj preduzeća prema zemljama porijekla koja su investirala u R&D više od 22,6 miliona eura u 2013. godini*

<b>Zemlje iz kojih dolazi 2000 preduzeća koja su u 2013. investirala u R&amp;D više od 22,6 miliona eura</b>	
<b>527 preduzeća sa sjedištem u EU</b>	
Porijeklo preduzeća	Njemačka 130; Velika Britanija 107; Francuska 75; Švedska 40; Holandija 35; Italija 30; Danska 25; Finska 20; Španija 16; Belgija 13; Austrija 12, Irska 11; Luksemburg 4; Portugal 4; Češka Republika 1; Grčka 1; Mađarska 1; Malta 1; Slovačka 1.
10 najvećih industrijskih sektora	Industrijski inženjering 62; Farmacija i biotehnologija 58; Elektronika i elektrooprema 38; Softveri i kompjuterske usluge 37; Automobilaska industrija i dijelovi 36; Tehnološka oprema 29; Hemijska 24; Bankarstvo 23; Medicinska oprema i usluge 20; Vazduhoplovstvo 18;
	5 najvećih sektora učestvuje sa 43,8% u 527 preduzeća.
<b>1473 preduzeća izvan EU</b>	
Porijeklo preduzeća	US 658; Japan 353; Kina 93; Tajvan 82; Južna Koreja 56; Švicarska 54; Kajmanski otoci 49; Indija 22; Kanada 17; Australija 15; Izrael 15; Norveška 11; Bermudski otoci 10; Brazil 8; i još 13 zemalja.
10 najvećih industrijskih sektora	Tehnološka oprema 264; Farmacija i biotehnologija 156; Softveri i kompjuterske usluge 151; Hemijska industrija 94; Automobilaska industrija i dijelovi 90; Medicinska oprema i usluge 63; Generalno industrija 54; Građevinarstvo i materijali 39.
	5 najvećih sektora učestvuje sa 56,1% u 1473 preduzeća

Izvor: EU R&D SCOREBOARD, The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, 2013:16.

Na osnovu predstavljenih podataka u Tabeli 6-1. vidimo da je znatno veći broj preduzeća u SAD (658) koja su investirala u R&D u odnosu na preduzeća u zemljama EU (527). Nadalje, u Tabeli 6-2. predstavljeni su indikatori uspješnosti preduzeća iz kojih vidimo da preduzeća iz SAD učestvuju sa 35,2% u ukupnim svjetskim investicijama u R&D u odnosu na EU čija preduzeća učestvuju sa 29,3%, što je znatno manje ako se uzme u obzir da su preduzeća u zemljama EU u 2012. godini imala ukupan prihod od 5.974,6 milijardi eura u odnosu na preduzeća SAD koja su imala prihod od prodaje 3.892,2 milijarde eura.

Tabela 6-2. Indikatori uspješnosti preduzeća u razvijenim zemljama

Indikatori uspješnosti	EU	USA	Japan	Ostale zemlje
Broj preduzeća	527	658	353	462
R&D u 2012. milijarde eura	158	189,4	102,7	89,4
U svjetskom udjelu R&D %	29,3	35,2	18,9	16,6
Godišnja promjena %	6,3	8,2	0,4	8,8
CAGR 3 god. %	6,4	8,0	1,2	9,4
Neto-prihod, milijarde eura	5.974,6	3.892,2	2.944,0	4.039,9
Godišnji rast %	4,3	2,9	3,3	5,8
CAGR 3 god. %	8,6	8,4	3,0	13,0
Intenzitet rasta R&D %	2,6	4,9	3,5	2,2
Operativni profit, milijarde eura	483,4	505,7	131,1	429,0
Godišnji rast %	-18,4	-5,5	4,2	-8,9
Profitabilnost	8,1	13,0	4,4	10,6
Investiciona ulaganja milijarde eura	361,90	231,3	195,2	320,7
Intenzitet investicija	7,1	6,0	6,6	8,8
Godišnji rast %	9,8	11,7	13,9	10,77
Broj zaposlenika, u milionima	18.357	11.138	8.206	10.770
Godišnja promjena %	1,1	3,0	1,3	1,0

Izvor: EU R&D SCOREBOARD, The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, 2013:23.

Indikativno je da preduzeća u EU imaju znatno veći ukupan prihod (Tabela 6-2.), veća investiciona ulaganja, kao i znatno veći broj zaposlenika, međutim, operativni profit preduzeća u EU u 2012. godini iznosio je 483,4 milijarde eura, za razliku od preduzeća u SAD-u koja su imala operativni profit u 2012. godini 505,7 milijardi eura. Dakle, preduzeća u SAD-u imaju znatno veće investicije u R&D kao i operativni profit u odnosu na preduzeća u zemljama EU. Ovaj pokazatelj upućuje na zaključak da su preduzeća u SAD-u proaktivna u R&D, kao i da su produktivnija od preduzeća EU.



## ■ 6.5. Inovativne kompanije

One kompanije koje svoje strateške konkurentske prednosti grade na znanju i inovativnosti zaposlenika, nudeći kupcima ono što žele i ono što će im na najbolji način zadovoljiti potrebu nazivamo inovativne kompanije. Filozofija ovih preduzeća zasnovana je na dvjema ključnim postavkama:

- znanje,
- inovativnost.

Znanje je osnova na kojoj se baziraju inovativne kompanije. Ono je živo i potrebno ga je neprestano dograđivati i usavršavati. Znanje u interakciji s inventivnošću stvara ključnu konkurentsku prednost preduzeću. Danas, u sve većoj mjeri, dolaze do izražaja ona preduzeća čija je filozofija zasnovana na znanju zaposlenika i njihovoj inventivnosti. Inventivna preduzeća neprestano pružaju podršku razvijanju inventivnosti i proširenja znanja zaposlenika putem građenja korporacijske kulture, stvaranja uvjeta koji potiču inovativnost, provode edukaciju i treninge zaposlenika, motivišu zaposlenike putem materijalnih i nematerijalnih beneficija.

Uspjeh inovativnih preduzeća zasnovan je na isprepletenosti: poslovne kulture, ljudskih resursa, uvjeta koji potiču inovativnost i kreativnost kao i uvjeta za nadogradnju znanja zaposlenika. Ovakva posvećenost inovativnih preduzeća predstavlja temeljnu strategiju kojom trasiraju put za budućnost, neprestano prateći dešavanja u okruženju, istražujući nova tržišta, na osnovu čega kreiraju svoju poslovnu strategiju. Kako bi mogli mjeriti postignute rezultate i praviti korektivne akcije, inovativna preduzeća imaju jasno definisane i lahko mjerljive poslovne ciljeve.

Inovativna preduzeća streme prema uspostavljanju međufunkcijskih veza, nastojeći se fokusirati u istraživačko-razvojnim aktivnostima. Cilj ovakvog pristupa jeste fokusiranje na zahtjeve i potrebe kupaca. U okviru inovativnih preduzeća djeluju osposobljeni razvojni timovi sastavljeni od različitih profila zaposlenika koji imaju različita znanja u vezi sa predmetnim projektom, potičući kreativna razmišljanja kroz različite oblike razmišljanja članova tima.

Ovakav pristup inovativna preduzeća forsiraju u cilju iskorištavanja sinergijskog efekta, koji imaju različita znanja i pristupe u rješavanju problema putem crpljenja individualnog stvaralaštva, stvarajući ključne elemente za provođenje inovacija, kako je to predstavljeno na Slici 6-2.

1	2	3	4	5	Rezultat
	Vještine	Akcioni plan	Resursi	Motivacija	Izgubljenost
Ciljevi		Akcioni plan	Resursi	Motivacija	Strah
Ciljevi	Vještine		Resursi	Motivacija	Pogrešan zadatak
Ciljevi	Vještine	Akcioni plan		Motivacija	Frustracija
Ciljevi	Vještine	Akcioni plan	Resursi		Malo promjena
Ciljevi	Vještine	Akcioni plan	Resursi	Motivacija	Očekivano poboljšanje

Izvor: Gareth, R., George, M., Contemporary Management, McGraw Hill, New York, 2003:16.

Slika 6-2. Ključni elementi provođenja inovacija

Na Slici 6-2. predstavljeni su ključni elementi koje je potrebno staviti u jednu cjelinu kako bi naponi usmjereni stvaranju nečeg novog dali rezultate. U ključne elemente provođenja inovacija ubrajaju se:

- postavljanje ciljeva, jasno definisanih i mjerljivih;
- posjedovanje vještina, kompetencija ili osposobljenost kompanije je neophodna ako želimo da ispunimo postavljene ciljeve;
- akcioni plan, predstavlja do detalja razrađene aktivnosti i njihov redoslijed odvijanja aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje postavljenih ciljeva;
- resursi, preduzeće mora raspolagati resursima koji treba da budu dostupni na mjestu i u vremenu provođenja aktivnosti;
- motivacija, predstavlja konačan razlog zašto bi preduzeće ili njegovi zaposlenici zamišljeni projekat pretočili u djelo.

Inovativna preduzeća forsiraju fleksibilnost uvjeta rada kroz prilagodljivo radno vrijeme stvarajući kreativnim zaposlenicima mogućnost nesmetanog planiranja i organizovanja vremena za rad, onda kada to njima najviše odgovara. Za rađanje novih ideja nije moguće odrediti ni vrijeme niti uvjete u kojima će se to dešavati, zbog toga kompanije potiču zaposlenike koji rade na projektima da sami prilagođavaju kako uvjete, tako i vrijeme rada. Dopušta se kreativcima da provode svoje zamisli kroz različite eksperimente bez posljedičnih odgovornosti za neuspjeh projekta.

Inovativna preduzeća uspostavljaju više uporednih komunikacijskih struktura unutar preduzeća, koje omogućavaju jednostavniji protok informacija, kako od viših prema nižim nivoima, tako i od nižih prema višim nivoima. Za generisanje ideja, inovativna preduzeća kroz različite programe motivacije pružaju zaposlenicima različite materijalne i nematerijalne poticaje. Ovakvi programi imaju organizovani pristup sakupljanju, selekciji i nagrađivanju ideja koji se provodi kroz unaprijed pripremljene filtere unutar organizacije.

Inovativna preduzeća održavaju stalne kontakte sa svojim kupcima i poslovnim partnerima, kako bi na najbolji način usmjerili svoja strateška opredjeljenja prema tržištu i potrebama tržišta. Filozofija inovativnih preduzeća nije bazirana samo na mnogobrojnim idejama, one su opredijeljene na cjelokupan proces razvoja novih proizvoda.

## ■ 6.6. Definisanje novog proizvoda

Iako pojam "novi" asocira na proizvod koji ranije nije bio prisutan na tržištu, postoje proizvodi koji su potpuno novi za tržište, novi za proizvođača a stari za tržište, ili su poznati oboma, samo proizvođač vrši određene modifikacije.

Tako konsultantska kompanija Booz, Allen & Hamilton (Kotler, 2001:307) definiše "novi proizvod" kao:

- *novi proizvod za potrošače*: proizvod koji do sada nije bio na tržištu;
- *nova proizvodna linija*: novi proizvod koji preduzeću omogućuje da prvi put uđe na postojeće tržište;
- *dodaci postojećoj proizvodnoj liniji*: novi proizvod koji nadopunjuje postojeću liniju;
- *unapređenje i korekcija postojećeg proizvoda*: novi proizvodi predstavljaju veću korisnost za potrošače u odnosu na postojeće;
- *repozicioniranje postojećeg proizvoda*: postojeći se proizvod usmjerava na postojeće tržište ali za druge namjene;
- *smanjenje troškova*: novi proizvod je jednako dobar kao postojeći, ali su njegovi troškovi proizvodnje niži.

Svaki proizvod ima svoj evolutivni put razvoja. Kompanije mogu upravljati razvojnim putem proizvoda kroz upotrebu različitih mehanizama, odnosno "poluga" kako to Obraz (Obraz, 1975:93) naziva:

- inovacija proizvoda;
- promjene proizvoda (modifikacija, varijacija postojećih proizvoda);
- eliminacija proizvoda (izuzimanje iz proizvodnog programa i povlačenje iz prometa proizvoda koji se nalaze u poodmakloj zreloj životnoj fazi).

Navedeni instrumenti vođenja politike proizvoda primjenjuju se u različitim oblicima, a sve u zavisnosti od postavljenih ciljeva preduzeća. Ovi instrumenti ili poluge razvoja proizvoda primjenjuju se odvojeno od slučaja do slučaja. Nijedan od njih ne može se posebno istaknuti u odnosu na drugi, u sklopu provođenja politike proizvoda. Ova tvrdnja proizilazi iz činjenice da koliko god je važno da preduzeće uvodi nove proizvode putem inovacije ili modifikacije postojećih, značajno je da preduzeće zna na vrijeme procijeniti u kojoj se životnoj fazi nalaze njegovi postojeći proizvodi.

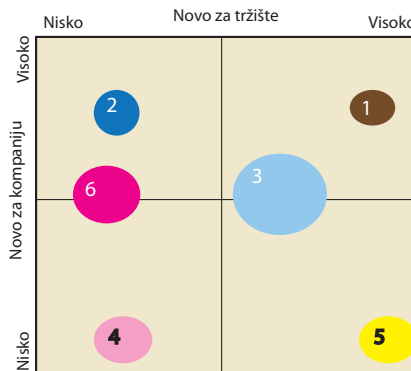
Američka kompanija Boston Consulting Group razvila je matricu nazvanu BCG pu-tem koje kompanije na jednostavan način mogu da vide u kojoj životnoj fazi se nalaze njihovi proizvodi.



Slika 6-3. BSG matrica proizvoda

Za preduzeće su najnepoželjniji proizvodi čija je stopa rasta niska, kao i njihovo relativno tržišno učešće. Ove proizvode preduzeća trebaju nastojati izbaciti iz proizvodnog programa, osim ako su oni potrebni zbog iznimnih situacija, odnosno predstavljaju komplementaran proizvod s drugim proizvodima. Proizvodi upitnici su proizvodi kojim preduzeće nastoji da diferencira svoju ponudu uvodeći nove proizvode na tržište, za razliku od proizvoda zvijezda koji imaju trend rasta tržišnog udjela uz praćenje rasta grane. Proizvodi koji se ubrajaju u krave muzare preduzeću još uvijek donose dovoljno gotovine te su i dalje interesantni za proizvodnju. Međutim, u ovoj fazi preduzeća najčešće provode modifikaciju proizvoda, kako bi produžila njegov životni vijek.

Na Slici 6-4. predstavljena je mapa pozicioniranja novog proizvoda koja posmatra nov proizvod za preduzeće i nov proizvod za tržište.



Slika 6-4. Mapa pozicioniranja novog proizvoda

Kao što vidimo na Slici 6-4. u gornjem desnom uglu pozicioniraju se novi proizvodi, koji su potpuno novi, kako za preduzeće tako i za tržište.

U gornjem lijevom uglu pozicioniraju se proizvodi koji su novi za preduzeće a poznati tržištu.

U donjem lijevom uglu pozicioniraju se proizvodi koji su poznati kako preduzeću tako i tržištu.

U donjem desnom uglu pozicioniraju se proizvodi koji su poznati preduzeću a novi na tržištu.

Preduzeća bi trebala nastojati da se što veći broj njihovih proizvoda nalazi na mjestima 1, 2, i 5 u mapi pozicioniranja. Ovakvim pozicioniranjem preduzeće diferencira proizvode u odnosu na konkurenciju, čime se stvara konkurentna prednost na tržištu.

Razvoj potpuno novog proizvoda zbog visokih troškova i neizvjesnosti njegovog uspjeha na tržištu zauzima cca 10 % udjela u razvoju novih proizvoda. Preduzeća se češće odlučuju za usavršavanje postojećih proizvoda ili njihovo repozicioniranje, nego da se upuste u, za njih, potpuno neizvjestan projekat razvoja novog proizvoda za tržište.

Modifikovanje postojećih proizvoda, ili njihovo repozicioniranje, za preduzeće predstavlja sredstvo produženja životnog vijeka proizvoda, kao i mjeru nadmetanja sa konkurencijom.

Današnje turbulentno okruženje znatno je smanjilo životni vijek proizvoda, tako da ona preduzeća koja ne razvijaju nove proizvode, rizikuju gubitak tržišne pozicije, odnosno njenog opstanka. Informacione tehnologije su pokrenule nevjerovatne promjene u potrebama potrošača, stvarajući konvergenciju potreba i globalnog potrošača koji neprestano zahtijeva nove i nove proizvode. Zbog toga, danas imaju šansu da opstanu samo ona preduzeća koja su u svom pristupu prema potrošačima marketinški orijentisana.

## ■ 6.7. Modifikacija proizvoda

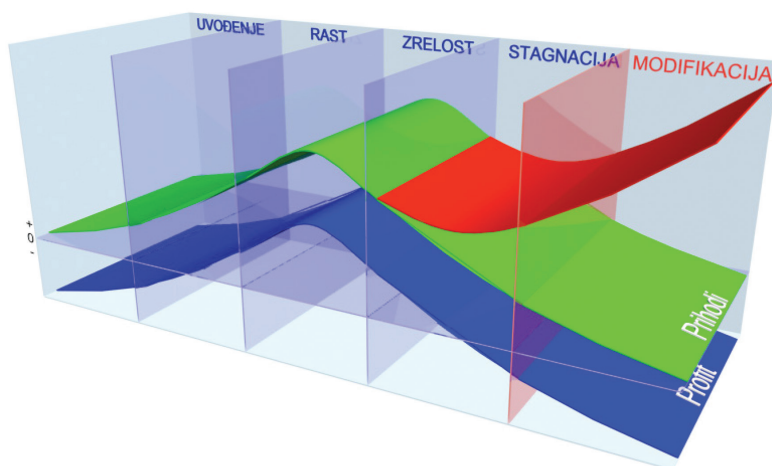
Često primjenjivana metoda razvoja novog proizvoda je "modifikacija proizvoda", koja podrazumijeva promjenu jednog ili više obilježja proizvoda. Preduzeća ovu metodu razvoja proizvoda primjenjuju najčešće u fazi "zrelosti" njihovog proizvoda. Svaka modifikacija proizvoda treba da bude unaprijed istražena, kako bi proizvod svojim izmijenjenim oblikom u uvećanom obimu zadovoljavao potrebe i želje kupaca.

Modifikaciju proizvoda najčešće primjenjuju proizvođači automobila, koji svake godine, ili eventualno svake druge godine, na tržište lansiraju modifikovan automobil.

Ovakve modifikacije uglavnom uključuju dizajn pojedinih vanjskih dijelova automobila, ili karoserije automobila, čime se nastoji diferencirati proizvod od proizvoda konkurencije, kroz dodavanje nove vrijednosti proizvodu.

Kritična tačka za modifikaciju nastaje u fazi stagnacije proizvoda na tržištu. Inovativna preduzeća ne čekaju fazu stagnacije proizvoda da bi započela modifikaciju. Za takva preduzeća početna faza zrelosti je alarm za modifikovanje proizvoda, kako je predstavljeno na Slici 6-5.

Kao što smo ranije naveli, ovakav pristup najčešće primjenjuju proizvođači automobila i proizvođači informatičkih i komunikacijskih tehnologija.



Slika 6-5. Kritična tačka za modifikaciju

Modifikaciju proizvoda možemo podijeliti u tri tipa (Dibb, et al., 1999:250):

- funkcionalna modifikacija;
- kvalitativna modifikacija;
- modifikacija stila.

*Funkcionalna modifikacija.* Promjene na proizvodu manifestuju se kroz sljedeće karakteristike: povećanje efikasnosti proizvoda, jednostavnija primjena, sigurna upotreba. Sve veći broj preduzeća u svijetu primjenjuje ovaj model razvoja novog proizvoda. Za primjer mogu poslužiti proizvođači automobila koji svake godine dodaju neku od karakteristika, koje svojim osobinama takve dodane vrijednosti automobila svrstavaju u funkcionalne modifikacije.

*Kvalitativna modifikacija.* Ovaj način razvoja proizvoda podrazumijeva podizanje kvaliteta proizvoda na viši nivo, koji proizvodu omogućuje pouzdanost prilikom upotrebe, produžavanje vijeka trajanja.

*Modifikacija stila.* Primjenjuje se u većini slučajeva na proizvodima čije su glavne performanse miris, okus, vizuelni izgled. Radi diferenciranja proizvoda i pružanja veće korisnosti proizvoda potrošaču proizvođači čiji proizvodi imaju izražene navedene osobine pribjegavaju veoma čestim izmjenama proizvoda. Takvim izmjenama prilagođavaju se najčešće godišnjim dobima (npr. Milka svoje čokolade prilagođava svim godišnjim dobima).

### 6.7.1. Pronalaženje novih područja za primjenu i upotrebu proizvoda

Kada se proizvod nalazi u fazi zrelosti, prije donošenja odluke o njegovoj eliminaciji iz proizvodnje neophodno je istražiti mogućnost njegovog repozicioniranja. U praksi često imamo slučajeve da marketari otkriju novu primjenu za proizvod kada je on u završnoj fazi svog životnog ciklusa. Promjena namjene za proizvod u njegovoj zreloj fazi je zaista profitabilna za kompaniju, jer su u takvim slučajevima izbjegnuti pretjerani troškovi razvoja potpuno novog proizvoda.

### 6.7.2. Eliminacija proizvoda

Proizvodima na koje preduzeće ne može primijeniti modifikaciju, a nalaze se u fazi pune zrelosti i početka stagnacije, kako je predstavljeno na Slici 6-5., slijedi "eliminacija". Eliminacija proizvoda provodi se na tri načina:

- postepenim povlačenjem proizvoda;
- povlačenjem proizvoda metodom "iscjeđivanjem";
- direktnim povlačenjem proizvoda.

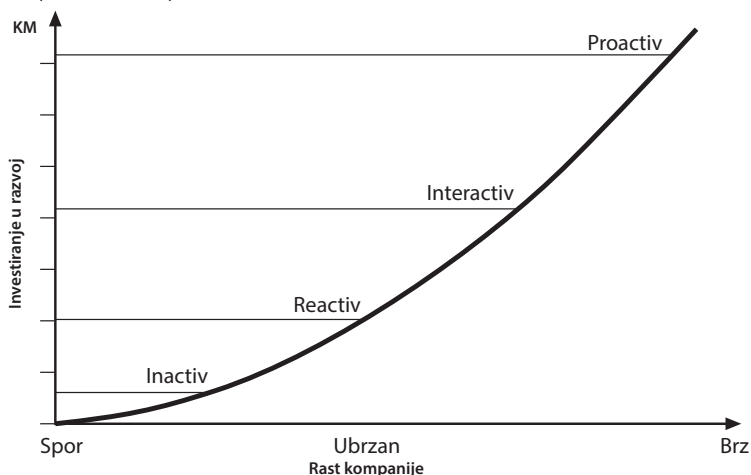
*Postepeno povlačenje proizvoda.* U ovakvim slučajevima, nakon provođenja istraživanja i analize rezultata istraživanja, preduzeće odlučuje da ne ulaže dodatni napor za produženje životnog vijeka proizvoda. U ovu kategoriju spadaju oni proizvodi koji se nalaze u poodmakloj zreloj fazi. Nova investiranja u poboljšanje proizvoda nisu opravdana i nije moguće preusmjeriti postojeći proizvod u drugu namjenu. Proizvod koji je svrstan u ovu kategoriju postepeno se povlači sa tržišta. Takav proces može trajati određeno vrijeme, sve dok postoje opravdani razlozi za zadržavanje proizvoda na tržištu.

*Povlačenje proizvoda metodom "iscjeđivanjem".* Preduzeće nastoji da proizvod bez dodatnih ulaganja prodaje na tržištu pod različitim uvjetima kako bi produžilo njegovu eksploataciju. Ovi napori usmjereni su na maksimalno zadržavanje proizvoda na tržištu. Metoda zadržavanja proizvoda može zvesti kompaniju da proizvod zadržava tako dugo na tržištu, iako se time stvaraju gubici. Ovakvi slučajevi dešavaju se onim preduzećima koja su zaljubljena u svoj proizvod ili onim preduzećima koja su zanemarila zahtjeve kupaca.

*Direktno povlačenje proizvoda.* Ovo predstavlja krajnju i konačnu odluku koju preduzeće donese u slučajevima kada proizvodnja nije profitabilna, preduzeće mijenja djelatnost, uslijed serijske greške na proizvodu ili kada prestane potreba za proizvodom na tržištu. Inovativna preduzeća koja su okrenuta modnim trendovima u tekstilnoj industriji veoma brzo provode ovaj vid eliminacije proizvoda stvarajući prostor za nove proizvode. Zbog činjenice da se ova vrsta proizvoda veoma brzo kopira, inovativna preduzeća u tekstilnoj industriji, kroz kontinuiranu izgradnju modnih trendova, nastoje na kratko vrijeme izgraditi barijeru preduzećima „sljedbenicima“.

## 6.8. Pristup preduzeća razvoju proizvoda

Preduzeća koja u današnjim tržišnim uvjetima organizuju i provode istraživačke i razvojne aktivnosti, usmjerena u kreiranju i razvoju novog proizvoda, ostvaruju pretpostavke da će, uz neprestano prisustvo rizika, težiti ka ostvarenju profita i drugih ciljeva. Preduzeća koja imaju ovakav pristup razvoju novih proizvoda nazivaju se „proaktivna - proactive“ preduzeća - Slika 6-6.



Slika 6-6. Odnos investicija u razvoj i rasta kompanije

Tokom razvojnih aktivnosti preduzeće može imati usmjerenje kroz dva različita fokusa djelovanja. Prvi fokus prema kojem su usmjerena „proaktivna“ preduzeća primjenjuje ofanzivnu strategiju, potaknutu željom preduzeća za novim proizvodima, koji će im obezbijediti različite vidove koristi. Također, fokus preduzeća može biti defanzivni u cilju izbjegavanja rizika i očuvanja postojeće pozicije. Ovakav fokus imaju „neaktivna - inactive“ preduzeća koja ne brinu za razvoj novih proizvoda, iako ovakvo fokusiranje u njihovoj bliskoj budućnosti može dovesti do bankrota preduzeća.

Inovativna preduzeća čije je opredjeljenje brz rast preduzeća svoju poslovnu strategiju usmjerila su prema investiranju u R&D, čime obezbjeđuju siguran i brz rast preduzeća.



Zavisno od njihovog pristupa prema R&D, preduzeća možemo podijeliti na:



- “Inactive” preduzeća su ona koje ne brinu o promjenama u okruženju i ne ulažu u R&D kako bi razvila nove proizvode.
- “Reactive” preduzeća su ona koje reaguju isključivo na promjene potaknute konkretnom potražnjom ili zahtjevom potrošača.
- “Interactive” preduzeća su ona koja pažljivo prate promjene u okruženju te životni ciklus svojih proizvoda prilagođavaju željama i potrebama potrošača.
- “Proactive” preduzeća su ona koja investiraju u istraživanje, razvoj, analiziraju, planiraju i kreiraju proizvode prema željama i potrebama potrošača.

Današnje tržišno okruženje pod okriljem informacionih tehnologija stvorilo je okvire poslovanja, u kojem je teško predvidjeti nove potrebe potrošača, konkurentsku strategiju, kao mikro i makrookruženje kompanije. Sve to podstiče preduzeća, koja su usmjerena na razvoj proizvoda, da nastave i dalje tragati za novim proizvodima, koji će na najbolji način zadovoljiti potrebe kupaca a preduzeću osigurati uspjeh.

Preduzeće čija poslovna strategija bude zasnovana na inovativnim principima, potpomognuta kontinuiranim osposobljavanjem zaposlenika, poticajnim mjerama za generisanje ideja, osluškivanjem potreba i zahtjeva kupaca te izgradnjom ključnih kompetencija, stvorit će sebi uvjete za izgradnju ključne konkurentske prednosti.

Na primjeru Tabele 6-3. vidimo kakvo je usmjerenje inovativnih preduzeća prema proizvodnom fokusu.

Tabela 6-3. Proizvodna klasifikacija po proizvodnom fokusu

Proizvodni fokus		Tehnološke novosti u porastu 		
		Nema tehnološke promjene	Poboljšana tehnologija	Nova tehnologija
 Marketinške novosti u porastu	<b>Nema promjene na tržištu</b>		<b>Reformulacija</b> Pravljenje manjih modifikacija na proizvodu da bi se smanjio trošak i/ili poboljšao kvalitet.	<b>Zamjena</b> Pravljenje velikih modifikacija na proizvodu da bi se smanjio trošak i / ili poboljšao kvalitet.
	<b>Ojačano tržište</b>	<b>Tehnologija i poznavanje robe</b> Pravljenje atraktivnijih proizvoda onoj vrsti kupaca koji se trenutno opslužuju.	<b>Poboljšani proizvod</b> Pravljenje trenutnog proizvoda korisnijim trenutnom kupcu poboljšanjem trenutne tehnologije.	<b>Produžetak proizvodne linije</b> Proširenje proizvodne linije ponuđene od trenutnih kupaca usvajanjem nove tehnologije.
	<b>Novo tržište</b>	<b>Nova upotreba</b> Produženje prodaje trenutnog proizvoda vrstama kupaca kojima trenutno proizvod nije bio dostupan.	<b>Produženje tržišta</b> Produžena prodaja na vrste kupaca koji trenutno nisu bili usluženi nudeći im modifikovan trenutni proizvod.	<b>Diverzifikacija</b> Produženje prodaje vrstama kupaca koji trenutno nisu bili usluženi nudeći im proizvode nove tehnologije.

Izvor: Assael, A., Marketing: Principles & Strategy, 1993:86.

U Tabeli 6-3. predstavljen je proizvodni fokus „proaktivnih“ preduzeća i „reaktivnih“ preduzeća. „Proaktivna“ preduzeća orijentisana su tehnološkim novostima čija je neprestana orijentacija poboljšanje tehnologija ili uvođenje novih tehnologija. Za razliku od „reaktivnih“ preduzeća, usmjerenih na marketinške novosti izazvane promjenama na tržištu do otvaranja novih tržišta koja su nastala djelovanjem „proaktivnih“ preduzeća.

### 6.8.1. Razlozi razvoja novih proizvoda

Danas, u eri globalizacije tržišta, kada su globalne kompanije preplavile i najmanja lokalna tržišta svijeta, preduzeća koja ne razviju nove proizvode kojima će zadovoljiti ciljni segment tržišta, čiji proizvodi treba da ispune očekivanja potrošača, izlažu se velikom riziku vlastitog opstanka. Uvažavajući navedeno okruženje, pred preduzeća se postavlja uvjet za njihov opstanak, a koji se prožima kroz razvoj novih proizvoda čija će funkcija zadovoljiti potrebe i želje potrošača.

Razvoj proizvoda moguće je provesti na dva načina (Dostić, 2003:109):

- a) razvoj novog proizvoda vlastitim snagama;
- b) razvoj proizvoda na bazi ugovora sa institutima i istraživačima.

Iako neophodan, razvoj novih proizvoda je rizičan i veoma skup projekat za veliki broj preduzeća. Prema istraživanjima koja su proveli britanski stručnjaci pod vodstvom Crawforda (1994), utvrđeno je da u zavisnosti od grane djelatnosti, stopa neuspjeha razvoja novih proizvoda u zavisnosti od privredne grane kreće se između 30% i 80 %.

Postoje različiti razlozi zbog kojih se preduzeća odlučuju da razvijaju ili modifikuju proizvode. Ona svoju odluku baziraju na jednom od sljedećih razloga:

- postojeći proizvod je u fazi opadanja ili nestaje potreba za njim;
- konkurencija je „izbacila“ svoj novi proizvod koji bolje zadovoljava potrebe potrošača;
- postojeći proizvod uz manje dorade može da zadovolji druge namjene;
- razvojem novog proizvoda mogu se zaposliti viškovi postojećih kapaciteta;
- preduzeće svoje viškove kapitala ulaže u razvoj novih proizvoda;
- iskorištavanje sinergijskog efekta sa postojećim proizvodima;
- iskorištavanje nus proizvoda od postojećih proizvoda;
- ublažavanje uzlazno-silaznih faza poslovanja preduzeća, čiji osnovni proizvod ima sezonski karakter;
- unapređenje profitabilnosti poslovanja;
- rast preduzeća;
- izgradnja imidža preduzeća;

- specijalizacija preduzeća;
- diverzifikacija proizvodnog programa.

Navedeni razlozi primoravaju kompanije da kroz vrijeme prilagođavaju svoje poslovne strategije. Da bi preduzeća mogla ponuditi kupcima najbolju cijenu, ona su morala da budu troškovni lider. Međutim, s vremenom je strategija troškovnog vodstva postala prošlost, jednostavno se ne može graditi konkurentnost na bazi jeftinih inputa. Ne treba zamijeniti tezu da nisu važni jeftini inputi, oni su svakako dobrodošli, ali to danas ne smije i ne može biti opredjeljujuća strategija, jednostavno, inputi su dostupni i konkurenciji.

Danas u sve većoj mjeri ekonomija obima predstavlja osnovu za stvaranje troškovnog vodstva. Preduzeća kroz veliki obim proizvodnje u znatnoj mjeri smanjuju zavisne troškove proizvodnje ostvarujući na taj način konkurentsku prednost.

Sedamdesetih godina kupci su pored niske cijene zahtijevali i dobar kvalitet proizvoda. Danas je kvalitet i dalje značajan elemenat kod percipiranja proizvoda, međutim, ekspanzija tehnološkog razvoja pruža mogućnost svim preduzećima da, uz primjenu modernih mašina i opreme, proizvode kvalitetan proizvod.

Osamdesetih godina kupci zahtijevaju diferenciran proizvod, oni žele ono što nije u mogućnosti da ponudi svako preduzeće. Jedinstvenost proizvoda i usluge, u sve većoj mjeri, osamdesetih godina, dominira prilikom donošenja odluka o kupovini od strane kupaca.

Posljednjih desetak godina kupci su postali zahtjevniji više nego ikad. Komunikacijske i informatičke tehnologije uzrokovale su potrebu kupaca za originalnošću, za proizvodom koji će u najboljoj mjeri zadovoljiti njihovu potrebu, proizvodom koji će kupcu, za njegov novac, isporučiti najveću vrijednost. Na osnovu ovoga postavlja se jednostavno pitanje: koji je i kakav je to proizvod? One kompanije koje uspiju da pronađu odgovor na ovo pitanje u najboljoj mjeri će zadovoljiti potrebe kupca i steći ključnu konkurentsku prednost, odnosno, "biti prvi". Ovo mogu samo inovativne kompanije, kompanije koje neprestano tragaju za novim proizvodima, koji će u najboljoj mjeri da zadovolje potrebe kupaca

## 6.8.2. Razlozi neuspjeha novih proizvoda

Naprijed su navedeni razlozi zbog kojih preduzeća razvijaju nove proizvode, međutim, postoje mnogobrojni razlozi zbog kojih projekti razvoja novih proizvoda propadaju.

Ovi razlozi, prema Kotleru su:

- Visoko utjecajni direktor u preduzeću može „gurati“ ideju uprkos negativnim saznanjima dobivenim na temelju istraživanja tržišta.

- Ideja je dobra, ali je veličina tržišta precijenjena.
- Stvarni proizvod nije dobro dizajniran.
- Novi proizvod je nepravilno pozicioniran na tržištu, nije učinkovito oglašavan ili je određena previsoka cijena.
- Troškovi razvoja novog proizvoda su viši od očekivanih.
- Konkurenti uzvraćaju jače nego što je očekivano.

Preduzeće ne smije dozvoliti da ga neuspjeh zaustavi u ponovnim pokušajima, nakon što je projekat razvoja novog proizvoda doživio fiasco. Prema pisanjima mnogih autora, neuspjeh novog proizvoda je svakodnevica, zbog toga je prilikom razvoja proizvoda neophodno pristupiti s marketing koncepta.

Karpati (1968) navodi da je neuspjeh veoma neodređen termin te da se neuspjesi razlikuju od potpunog neuspjeha nakon uvođenja do neuspjeha odustajanjem od proizvoda prije njegovog uvođenja. Isti autor navodi "da se za razvoj proizvoda čak i u najranijim fazama troši vrijeme i sredstva, a da se proizvodnja može obustaviti jer je dohodak malen".

Pozitivan stav za donošenje ponovne odluke o razvoju proizvoda ogleda se u sljedećim elementima:

- pruža nove mogućnosti rasta kroz ostvarivanje profita,
- smanjivanje troškova poslovanja, korištenjem ekonomije obima,
- otvaranje novih tržišta koja su profitabilnija od postojećih,
- korištenje poreskih olakšica po osnovu reinvestiranja profita,
- povećanje imidža preduzeća kroz njegovu inovativnost.

Inovacije novih proizvoda i unapređenje postojećih predstavljaju ključne kritične tačke opstanka preduzeća u današnjem okruženju. Kako navodi Cooper (APQC, 2003., Cooper, 2003) prema nedavnoj bendžmarking studiji APQC (American Productivity & Quality Center), novi proizvodi lansirani u posljednje tri godine sačinjavaju 27,5% prodaje preduzeća, u prosjeku. Također, životni ciklus proizvoda se skraćuje: redukovan je za 400% tokom zadnjih 50 godina, što je rezultat ubrzavajućeg ritma proizvodnih inovacija. Ali mnogi proizvodi ne postignu uspjeh: ista APQC studija izvještava da samo nešto više od pola (56%) poslovnih projekata razvoja novih proizvoda postiže svoj krajnji finansijski cilj i samo 51% proizvoda se lansira na vrijeme.

Analizom provedenih istraživanja o novim proizvodima navodi se da veoma mali broj proizvoda bude lansiran na tržište. Postoje mnogobrojni razlozi zbog čega se na tržište lansira mali broj proizvoda, međutim, kao najčešći razlozi navode se:

- visoki troškovi razvoja;
- brzo kopiranje novih proizvoda;
- ograničeni resursi inovativnih ideja.

Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju da inovativna preduzeća stižu značajnu konkurentsku prednost, koja im omogućava osvajanje tržišnog udjela do 50 %, iako su troškovi razvoja proizvoda veoma visoki.

Novi proizvodi za tržište kao i za preduzeće za sobom povlače visok stepen rizika koji se ogleda, prije svega, kroz sljedeće:

- kupci ne poznaju proizvod;
- kupci ne znaju namjenu proizvoda;
- kupci ne znaju koristiti proizvod;
- kupci ne vjeruju novom proizvodu;
- neprovjeren kanal distribucije;
- neobučeni distributeri;
- nepripremljena postprodajna aktivnost;
- brzi odgovori konkurencije;
- brzo pojavljivanje plagijata;
- tehnički propusti u izradi proizvoda.

Svi spomenuti rizici mogu se u znatnoj mjeri preduprijediti, ukoliko preduzeće, tokom razvoja novog proizvoda, pažljivo i na stručan način prođe sve predviđene faze. Često se u praksi mnoge faze razvoja novog proizvoda preskaču, neke zbog vremena, neke zbog troškova, premda su takvi postupci, svakako, neki od mnogobrojnih razloga zbog kojih dobri proizvodi propadaju, prije nego ugledaju svjetlo dana.

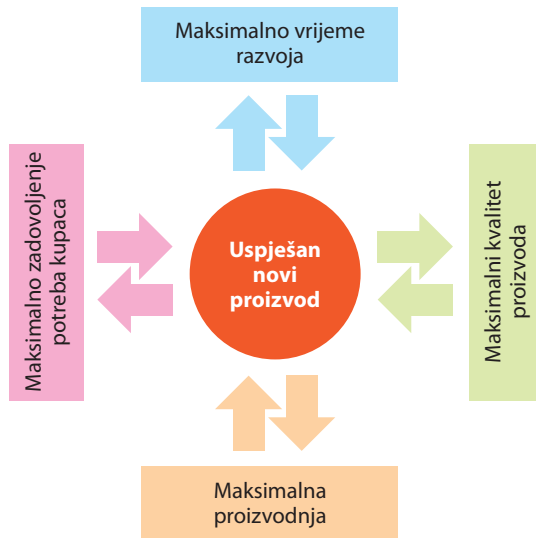
## ■ 6.9. Proces razvoja novih proizvoda

Ubrzane tehnološke promjene posljednjih godina iznjedrile su mnogobrojne prilike za inovativna preduzeća, koja neprestano tragaju za nečim novim i boljim. One su danas, više nego ikad ranije, postale generator tržišnih promjena, koji neumoljivo uništava stare proizvode uspavanih preduzeća. Izazovi današnjih promjena zahtijevaju izrazit oprez menadžmenta preduzeća prema nadolazećim modama, trendovima i profinjenijim potrebama potrošača.

Kako bi odgovorio izazovima vremena kroz uspješan razvoj proizvoda, menadžment preduzeća neprestano traga za četiri cilja (Garet, George, 2003:665):

- smanjivanje vremena potrebnog za razvoj,
- maksimiziranje zadovoljenja potreba kupaca,
- kvalitet,
- proizvodnja.

Navedeni ciljevi su predstavljeni na Slici 6-7. na kojoj je jasno naznačena uvjetovanost navedenih ciljeva za uspješan razvoj novog proizvoda.



Izvor: Prilagođeno prema: Gareth, R., George, M., Contemporary Management, McGraw-Hill, New York, 2003:665.

Slika 6-7. Ciljevi razvojnih preduzeća

Proces razvoja novog proizvoda sastoji se od različitih faza u okviru kojih se provode procedure prema sljedećim fazama:

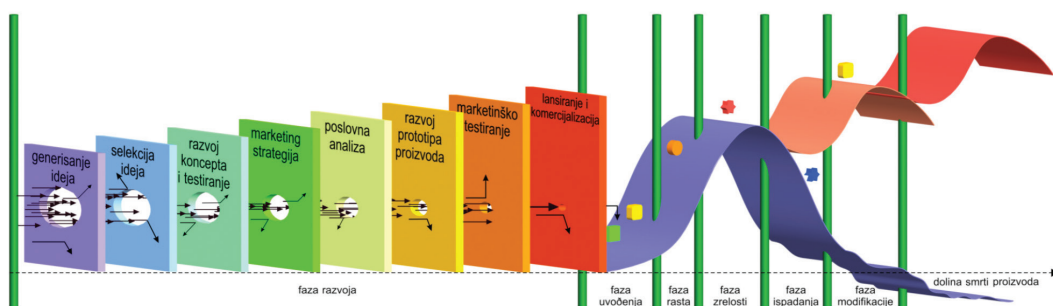
- generisanje ideja,
- selekcija ideja,
- razvoj koncepta i testiranje,
- marketing strategija,
- poslovna analiza,
- razvoj prototipa proizvoda,
- marketing testiranje i lansiranje/komercijalizacija.

Navedene faze razvoja proizvoda u većini slučajeva preduzeća ne provode u cijelosti. Razloge u tome vide kroz skraćivanje vremena razvoja proizvoda i smanjivanje troškova razvoja. Mnoga istraživanja pokazuju da preduzeća koja prave ovakve propuste tokom uvođenja proizvoda na tržište imaju velike poteškoće, zbog čega veliki broj na takav način razvijenih proizvoda propada.

Na Slici 6-8. predstavljen je model životnog puta proizvoda u okviru kojeg se nalaze sve njegove faze, od razvoja do ispadanja proizvoda.

Kao što je predstavljeno, na prvu kapiju u okviru generisanja ideja sakupi se veliki broj ideja. Međutim, kroz daljnju selekciju taj broj se smanjuje putem eliminisanja ideja koje ne zadovoljavaju postavljene zahtjeve. U drugom dijelu slike, razvijeni proizvod nakon lansiranja na tržište ulazi u fazu uvođenja proizvoda. Ova faza pred-

stavlja i najkritičniju fazu za novi proizvod. Naime, proizvod se susreće sa različitim poteškoćama: neupoznatost potrošača o proizvodu, neizgrađeni kanali distribucije, konkurentski proizvodi itd. Kotler (2006) navodi da, kao sredstvo planiranja, životni vijek proizvoda pomaže rukovodiocima da okarakterišu glavne marketinške izazove u svakoj fazi života proizvoda te razviju glavne alternativne marketinške strategije. Na slici je predstavljena kritična faza modifikacije koja predstavlja krajnju granicu u kojoj preduzeće mora primijeniti novu strategiju za proizvod koji je u silaznoj putanji svog životnog puta. Najčešće, ovakvim proizvodima se dodaju nove vrijednosti, provodeći modifikaciju proizvoda sa ciljem produženja njegovog životnog vijeka.



Izvor: Isaković, S., "BH-Business Magazin", godina III, br. 17, april 2006.

Slika 6-8. Životni put proizvoda

## Sažetak poglavlja

Znanje predstavlja ključni resurs za razvijanje novih proizvoda, u odnosu na resurse kao što su: sirovine, oprema, mašine i druga materijalna i nematerijalna dobra. Njegova posebnost ogleda se u sljedećem: većom upotrebom znanje raste, ono je prenosivo, vlasnik ga nosi sa sobom, na kraju, fizičke resurse žele svi dok znanje malobrojni.

Deklarativno određivanje EU prema R&D, bez konkretnih ulaganja, dugoročno gledano, utjecat će negativno na stanje razvoja tradicionalne Evrope u odnosu na Japan i SAD. Zemlje Skandinavije, među kojima prednjači Švedska, jedine su shvatile značaj razvoja brzoraščeg segmenta u okvirima informatičkih tehnologija.

Za uspješno provođenje inovacija, unutar preduzeća, neophodno je da se obezbijede i provedu sljedeći ključni elementi: ciljevi, vještine, akcioni plan, resursi i motivacija. Samo obezbjeđivanjem i primjenom navedenih elemenata, preduzeće može očekivati uspješno provođenje inovativnih procesa.

Novi proizvodi ne podrazumijevaju uvijek isključivo potpuno nove proizvode. Pod pojmom „novi proizvod“ spadaju: novi proizvodi za potrošače, nova proizvodna linija, dodaci postojećoj liniji, unapređenje i korekcija postojećih proizvoda i repositioniranje postojećeg proizvoda. Često preduzeća lansiraju modifikovani proizvod kao novi proizvod. Modifikacija proizvoda obuhvata: funkcionalnu modifikaciju, kvalitativnu modifikaciju i modifikaciju stila.

Pristup preduzeća prema R&D razvrstava ih na: inactive, reactive, interactive i proactive preduzeća. Odnos preduzeća prema R&D opredjeljuje i njihovu brzinu rasta, koja može biti nikakva ili spora, ubrzana i brza. Inovativna preduzeća, koja su organizovana u procesne organizacije, kroz optimizaciju procesa i racionalizaciju menadžerskog lanca obezbijedila su pretpostavke za brz i uspješan razvoj novih proizvoda, a time i rast preduzeća.



## Pitanja za ponavljanje

1. Po čemu se razlikuje znanje od drugih resursa preduzeća?
2. Šta je inovacija?
3. Na kojim elementima se zasnivaju inovacije?
4. Objasnite radikalnu inovativnost.
5. Objasnite inkrementalnu inovativnost.
6. Objasnite tehničku inovativnost.
7. Objasnite upravljačku inovativnost.
8. Objasnite proizvodnu inovativnost.
9. Na čemu se zasniva filozofija inovativnih kompanija?
10. Kako se definiše novi proizvod?
11. Kako se razvrstava modifikacija proizvoda?
12. Kako se dijele preduzeća po osnovu pristupa prema R&D?
13. Zašto preduzeća razvijaju nove ili modifikuju postojeće proizvode?
14. Zbog čega najčešće novi proizvodi doživljavaju neuspjeh na tržištu?
15. Navedite faze u okviru kojih se provodi razvijanje novih proizvoda.



## ■ 7.1. Opis i ciljevi poglavlja

Razvoj novih proizvoda i poboljšanje postojećih proizvoda predstavlja okosnicu rasta uspješnih preduzeća, zbog čega su se proteklih decenija razvile i unaprijedile mnogobrojne tehnike i modeli za razvoj novih proizvoda. Koliko i u kojoj mjeri je svaka od njih uspješna, zavisi prije svega od dosljednosti njene primjene. Svaka od njih ima svojih prednosti i nedostataka, ali ono što je sigurno jeste da primjena modela i tehnika razvoja novih proizvoda ili poboljšanja postojećih proizvoda za preduzeće predstavlja snažnu konkurentsku prednost.

Ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se u izučavanju modela za razvijanje novih proizvoda kako slijedi:

- New Product Development - NPD;
- Quality Function Deployment – QFD;
- Vrijednosna analiza - Value Analysis – VA;
- Design For Six Sigma - DFSS.

## ■ 7.2. New Product Development - NPD

NPD predstavlja tradicionalni koncept razvoja novih proizvoda koji se najčešće primjenjuje u praksi. On je zasnovan na principu prolaza ideja kroz kapije (stage gate). Ovaj model razvoja novih proizvoda sastoji se od sljedećih faza:

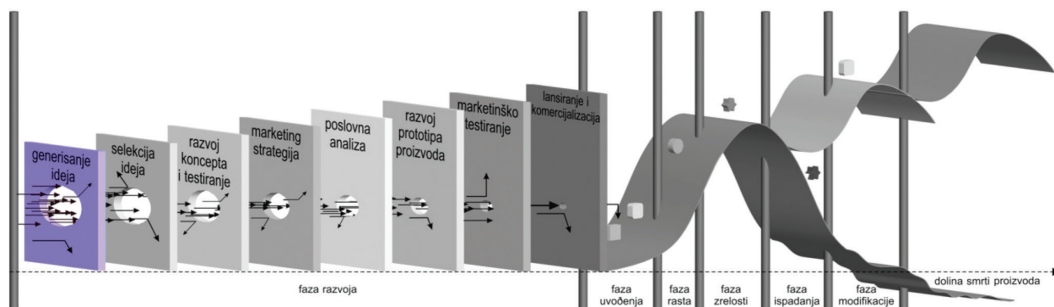
1. generisanje ideja o novom proizvodu,
2. selekcija ideja,
3. razvoj koncepta i testiranje koncepta,
4. razvoj marketing strategije,

5. poslovna analiza,
6. razvoj prototipa,
7. marketinško testiranje,
8. lansiranje/komercijalizacija.

Nakon razvoja proizvoda, lansiranja i njegove komercijalizacije nastupaju životne faze proizvoda na tržištu. Kako će proizvod odgovoriti izazovima tržišta, uvjetovano je, između ostalog, načinom na koji je novi proizvod prošao faze svog razvoja.

## Faza I

### 7.2.1. Generisanje ideja



Slika 7-1. Generisanje ideja

Generisanje ideja, iako izgleda jednostavno, predstavlja najznačajniju fazu razvoja novog proizvoda. Pored činjenice da je ideje teško generisati i prikupiti, u ovoj fazi kreativci su izloženi mnogobrojnim negativnim stavovima unutar kompanije. Crawford (2000) navodi sljedeće negativne izjave koje ubijaju ideje:

- To jednostavno neće upaliti.
- Jesi li siguran u to?
- Nije valjda da si ozbiljan?
- To je suprotno našoj politici.
- Hajde da to odgodimo na neko vrijeme.
- To neće upaliti na našem tržištu.
- Hajde da još malo o tome razmislimo.
- Slažem se, ali...
- Uradili smo to na drugi način, davno.
- Gdje ćeš nabaviti novac za to?
- Mi to jednostavno ne možemo uraditi.
- Ko se toga sjetio?
- To je vjerovatno preveliko za nas.
- Mislim da smo to ranije pokušali.
- Mi to tako obično ne radimo.
- To mi liči na neku smicalicu.
- To je dobro, ali nepraktično.
- To zvuči užasno komplikovano.
- Proizvodnja to neće prihvatiti.
- Ljudi će misliti da smo ludi.
- Inženjering to ne može uraditi.
- To ne bi mogao prodati ni niz stepenice.
- Ali ko će izvesti tu ideju?
- OK, ali uspori malo.
- Bojim se da ima presedana u tome.
- Imamo sada previše projekata.
- Moramo imati više podrške za to.

Navedene izjave predstavljaju najvećeg neprijatelja za stvaranje novih ideja, zbog čega preduzeće treba posvetiti posebnu pažnju njihovom eliminisanju. Bez timskog rada unutar preduzeća i bez svestrane podrške menadžmenta preduzeća razvojnom timu, nije moguće obezbijediti uvjete potrebne za stvaranje ideja. Članovi razvojnog tima ne smiju biti opterećeni problemima poput odgovornosti od neuspjeha proizvoda. Ono što je teško spojiti u optimalne uvjete za razvijanje ideja jeste vrijeme koje tržište zahtijeva za razvoj proizvoda i vrijeme koje je potrebno kreativnom timu da razvije adekvatan proizvod koji će na najbolji način zadovoljiti potrebe tržišta. Menadžment u preduzeću treba znati da okruženje u kojem se javljaju ovakve ili slične izjave jednostavno ubija kreativnost u ljudima, izazivajući u njima strah od neuspjeha.

Krilatica lidera inovacija kompanije 3 M glasi: "Moraš poljubiti 1000 žaba da bi pronašao princa." Zaposlenici moraju biti ohrabreni da iznose prijedloge i ideje putem različitih motivacionih programa unutar kompanije.

Na tržište je posljednjih godina lansirano prilično mnogo novih proizvoda, međutim, svi lansirani proizvodi ne postignu željeni cilj. Jednostavno, veliki broj takvih proizvoda već u prvoj fazi svog životnog puta doživi neuspjeh. Postoji mnogo razloga zbog kojih novi proizvod nije adekvatno prihvaćen na tržištu. Ali, u svemu tome značajnu ulogu ima početna faza razvijanja proizvoda, u kojoj se generišu ideje za novi proizvod. Nije rijedak slučaj da se iako nepotpuna ideja ili ideja koja nije adekvatna očekivanim zahtjevima tržišta zbog nekih razloga poznatih samom menadžmentu kompanije „gura“ u daljnji proces razvoja do konačnog proizvoda.

Na kraju, tržište kao neprikosnoveni kritičar, ne prihvata proizvod koji ne odgovara njegovom zahtjevu, odnosno istančanim zahtjevima potrošača. Bitno je da se tokom generisanja ideja u prvi plan stave potrebe i zahtjevi tržišta, odnosno potrošača, jer zapravo preduzeće razvija proizvod za potrošača a ne za sebe.

### 7.2.1.1. Izvori ideja o novim proizvodima

Ideje o novim ili poboljšanim proizvodima proizilaze iz različitih izvora. Zavisno od mjesta nastanka ideja, izvore za njihovo generisanje dijelimo kako je prikazano na Slici 7-2.:

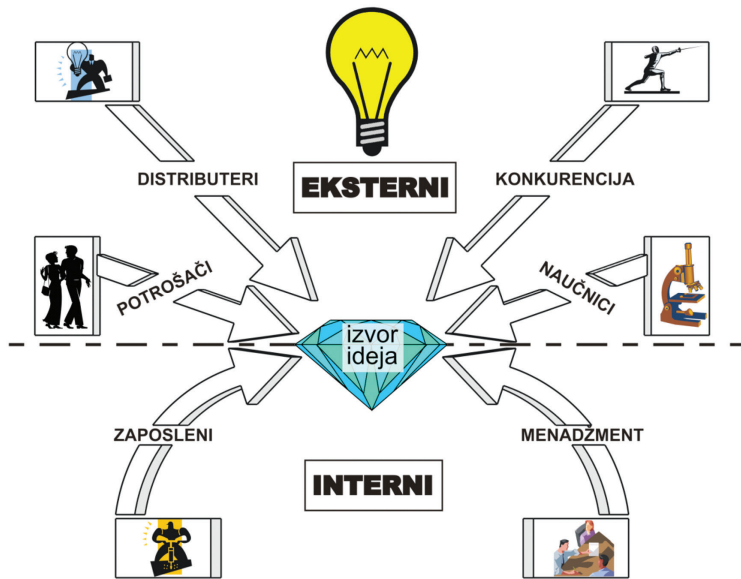
- interni izvori generisanja ideja (zaposlenici, menadžment);
- eksterni izvori generisanja ideja (kupci, naučnici, distributeri i konkurenti).

Sa Slike 7-2. vidimo da ideje o novim proizvodima imaju svoj izvor odakle dolaze u razvojni tim kompanije.

Ne može se reći da je jedan izvor bolji od drugog, neophodno je da razvojni tim posveti dovoljno pažnje svim izvorima kako bi obezbijedio najkompatibilniju ideju koja će s vremenom kulminirati u jedinstven proizvod. Njegova jedinstvenost može

se odrediti prema reakcijama tržišta nakon faze uvođenja. Koliko će brzo potrošači prepoznati sve vrijednosti proizvoda i kakvu će u njemu vrijednost za sebe vidjeti odredit će njihova spremnost za njegovu kupovinu.

Prve reakcije potrošača nisu uvijek adekvatna mjera za ocjenjivanje uspješnosti proizvoda. Jednostavno, postoje proizvodi čija se vrijednost iskazuje onog momenta kada se na tržištu pojavi kritična količina takvih proizvoda.



Slika 7-2. Izvori generisanja ideja

### 7.2.1.2. Interni izvori generisanja ideja za razvoj novih proizvoda

Ovi izvori generisanja ideja imaju značajnu ulogu u svakom preduzeću jer su oslobođeni u najvećem broju slučajeva na R&D preduzeća. Međutim, to ne mora biti pravilo, često ideje za novi ili poboljšani proizvod potječu od samih zaposlenika. Ako je zaposlenik u dovoljnoj mjeri posvećen poslu koji obavlja, te ako posjeduje određene kreativne sposobnosti, on može predstavljati vrijedan izvor ideja, kako za nove proizvode, tako i za modifikaciju postojećih proizvoda.

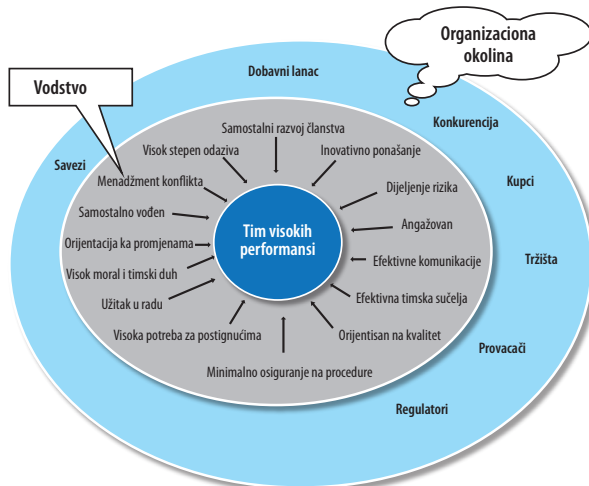
Motivisan zaposlenik, koji je potaknut na olakšavanje proizvodnih procesa ili stvaranje ideja za razvoj novih proizvoda, treba da ima obezbijeđene optimalne uvjete rada, koji će pospješiti njegovu kreativnost. Pored zaposlenika, svakako značajno mjesto u generisanju ideja ili obezbjeđenju optimalnih uvjeta za generisanje ideja predstavlja menadžment preduzeća. Prema Crawfordu, ljudi koji rade na razvoju novih proizvoda nalaze se pod visokim pritiskom, da li nastaviti neku ideju ili odustati. Crawford (1994:15) dalje navodi: da su tri testa kritična prilikom testiranja ideje za inovaciju proizvoda:

- *pojmovni test*, za određivanje da li namijenjenom kupcu stvarno treba predmetni proizvod;
- *test upotrebe proizvoda*, da se vidi je li proizvod zadovoljio očekivanja;
- *tržišni test*, da se uvjerimo imamo li učinkovit marketinški plan.

Racionalno provesti ova tri testa veoma je teško, zbog čega se često dešava da se testovi potpuno ili djelomično preskaču, što za posljedicu ima neuspjeh u razvoju novih proizvoda.

Najznačajnija snaga razvijanja novoproizvodnih ideja u pogledu internih izvora su timovi zaposlenika, od kojih u najvećoj mjeri zavisi uopće nastanak i opstanak proizvodnih ideja.

Na Slici 7-3. vidimo kakve su osobine tima potrebne za uspjeh preduzeća, koje bi, između ostalog, bile generator razvijanja novih ideja.



Izvor: Hans J. Thamhain, PDMA Visions, PDMA's quarterly magazine for Product Development professionals, Oktobar 2005., Vol. XXIX No. 4.

Slika 7-3. Karakteristike projektnih timova visokih performansi u njihovom organizacionom okruženju

Kompanija Lego razvila je uspješnu metodu razvoja, odnosno poboljšanja svojih proizvoda za djecu. U svom razvojnom centru, u Stokholmu, djeci su u igraonici na raspolaganju sve igračke koje proizvodi Lego. Iza prozirnog zida nalaze se stučnjaci (inženjeri, psiholizi, pedagozi i dr.) koji posmatraju djecu dok se igraju. Na takav način oni otkrivaju šta zapravo djeca vole.

Prilikom planiranog razvijanja ideja, preduzeće formira projektni tim koji, u sklopu projektnog zadatka, svoje aktivnosti usmjerava na razvijanje proizvodnih ideja. Teško je formirati tim koji će u cijelosti na početku rada posjedovati osobine predstavljene na Slici 7-3. Međutim, uz pažljivo vođenje, kontinuirane edukacije i posvećenost tima

navedene performanse moguće je ostvariti. Projektni tim se sastavlja od pojedinaca sa različitim fokusom prema novoproizvodnom procesu. Oni potječu iz različitih odjela preduzeća, u cilju maksimalnog angažovanja, koje će se integrisati u efikasnu i efektivnu radnu jedinicu.

### 7.2.1.3. Eksterni izvori generisanja ideja za razvoj proizvoda

#### *Potrošači*

Oni predstavljaju jedan od najznačajnijih izvora generisanja ideja za nove proizvode. Razlog tome je u činjenici da je zadovoljenje njihovih potreba krajnji cilj preduzeća, odnosno zbog potreba potrošača preduzeća i razvijaju nove proizvode. Ideje o novom proizvodu iz ovih izvora najčešće se dobijaju istraživanjem zadovoljstva potrošača i analiziranjem reklamacija potrošača na ranije prodane proizvode. Informacije o potrebama potrošača u velikoj mjeri mogu stići i kroz kanal distribucije, koji se nalazi u neposrednom kontaktu s potrošačima.

Jedan od načina generisanja ideja od potrošača je angažovanje stručnjaka ili agencija kao moderatora fokus grupa, u kojima se nalaze sami potrošači koji predstavljaju subjekt opservacije. Iako svi potrošači imaju potrebe za proizvodima, ne posjeduju svi potrošači isti mentalni sklop promišljanja i kreativnosti. Za formiranje fokus grupa potrošača neophodno je angažovati one potrošače koji imaju izraženu kreativnu sposobnost, odnosno koji su spremni prihvatati novine u proizvodima.

Kreativnost je presudna u generisanju ideja o novim proizvodima. Autor individualne i grupne kreativnosti *Creativity in Context* (Amabile, 1996:38) definiše kreativnost kao: "proces koji rezultira pravljenjem nove ideje ili proizvoda koji je prikladan, koristan, ili zadovoljavajući određenoj grupi u određeno vrijeme".

Dakle, kreativnost nije rezervisana za pojedine „pametnjakoviće“, kreativnošću su obdareni svi ljudi, samo je pitanje u kojem obimu. Nisu svi ljudi podjednako kreativni, neki su čak kreativni za određene oblasti, dok za druge nisu. Međutim, kada identifikujemo kreativca sa izraženom kreativnom sposobnošću, moguće je uz određene treninge njegovu kreativnost povećati, odnosno kreativne vještine razviti na viši nivo.

Decision Analyst Innovation Services (ESOMAR World Congress, 2003:3, 4) je razvio metodu za testiranje potrošača, kojom su otkrili najbolji način za identifikovanje kreativnosti potrošača. Izražene kreativne sposobnosti mjere se indexom "idea – centric creativity" koji izražava stepen kreativnih mogućnosti ljudi na različitim nivoima. "Mi smo ispitali i testirali oko 65.000 ljudi, za idea-centric kreativnost. Dok je naše testiranje rađeno sa ljudima iz SAD, vjerujemo da, pošto smo testirali na osnovu mogućnosti a ne demografske podjele, naši rezultati sadrže podatke koji se mogu koristiti širom svijeta. U stvari, jedan od najvažnijih pronalazaka je taj što većina demografskih pokazatelja nema korelaciju sa svim događajima idea-centric kreativnosti".



Iz Tabele 7-1. možemo zaključiti da su mlađi ljudi mnogo kreativniji od starijih ljudi. Kreativnost rapidno opada u trećoj životnoj dobi, iznad 55 godina. Ovo opadanje kreativnosti starijih ljudi djelomično se kompenzira njihovim iskustvom.

Tabela 7-1. Index kreativnosti

Rangirane godine	Index Idea-Centric Creativnosti
18-24	114
25-34	109
35-44	106
45-54	93
55-64	77
65 ili starije	53

Izvor: Decision Analyst, Inc, ESOMAR World Congress 2003:3.

Dalje navodi Decision Analyst, Inc, (ESOMAR World Congress 2003:4) "No, moramo naglasiti, da je rod veoma slab pokazatelj raznolikosti. Muškarci i žene su apsolutno jednaki, tako da se razlikuju jedino po oblasti sa kojom su bolje upoznati i onom što ih više interesuje. Isto tako, etničke razlike su slab pokazatelj. Edukacija igra neku ulogu, ali, opet, ne odlučujuću, jer je razlika nikakva ili skoro mala".

"Novoproizvodni kreativci izgledaju kao svi drugi ljudi. Ali, oni su jedinstveni na specijalan način: tražite od njih da vam daju neku ideju, i oni će biti produktivniji deset puta više od prosječne osobe. Oni su suštinski motivisani da daju novu ideju, suprotno od toga da ih motivišu neki drugi faktori kao što je novčana naknada. To da izmišljaju nove ideje za njih je zabavno, i oni uživaju radeći to".

Kako navodi Crawford (2000) "IQ je ključan za naučna polja, međutim, nije jednako važan za djelovanje izvan tehničkog područja". Iz navedenog, možemo izvući zaključak da visok koeficijent inteligencije nije garancija da je osoba kreativna. Kreativnost se iskazuje, prije svega, kroz slobodno izražavanje ideja, čijim se provođenjem stvara visoka korisnost za društvo.

Izveštaji istraživanja pokazuju da postoje dva tipa kreativnih ljudi (2000:66):

1. ljudi s umjetničkom kreativnošću,
2. ljudi s naučnom kreativnošću.

Veoma je malo ljudi koji posjeduju spoj ovih dviju osobina. Njihov značaj posebno dolazi do izražaja u industrijskom dizajnu, kada je neophodno spojiti ljepotu i kvalitet.

### Reklamacije kupaca

Značajan izvor ideja, za razvoj novog proizvoda ili poboljšanje postojećeg proizvoda, predstavlja analiziranje reklamacija kupaca na postojeće proizvode. Iako svako preduzeće prije lansiranja svog proizvoda provodi njegovo testiranje, neophodno je pratiti ponašanje proizvoda u eksploataciji, kod krajnjeg korisnika. U velikom bro-

ju slučajeva, krajnji korisnik proizvoda pravi preinake (prilagođavanja) na kupljenom proizvodu, kako bi se njime mogao lakše koristiti.

### *Naučnici*

Oni posebno dolaze do izražaja u državnim agencijama, kao što je američka NASA ili neka druga državna istraživačka agencija. Oni u sklopu svojih projekata predstavljaju riznicu ideja. Nažalost, zbog misije njihovog rada, veoma mali broj informacija o izumima i inovacijama dostupan je za eksternu upotrebu.

### *Dileri – kanal distribucije*

Kanali distribucije svakako imaju značajnu ulogu u generisanju ideja, jer su oni u direktnom kontaktu sa kupcima. Veliki broj preduzeća organizuje godišnje susrete sa svojim dilerima, u okviru kojih, između ostalog, posebnu pažnju poklanjaju razgovoru sa njima o prijedlozima za poboljšanje postojećih proizvoda ili predlaganju ideja o novim proizvodima.

### *Konkurencija*

Japanske kompanije poslije II svjetskog rata, kao najveći izvor ideja za proizvode koristile su konkurenciju. Pored kreativnih ideja, konkurencija pruža poseban podsticaj za razvijanje novih ili poboljšanih ideja. Pažljivim analiziranjem konkurencije možemo prikupiti važne informacije o njihovim aktivnostima, koje mogu biti presudne za buduće poslovanje. Proizvod konkurencije predstavlja izvor ideja, preko kojeg možemo prikupiti važne informacije, kao što su:

- kakve materijale konkurencija koristi,
- koja su tehnička rješenja određenih proizvoda,
- koliko je proizvod konkurencije siguran ili kvalitetan itd.

Veliki dio ovakvih ili sličnih informacija o proizvodu konkurenta možemo prikupiti putem istraživanja sekundarnih izvora podataka o konkurenciji, praćenjem objavljenih informacija o proizvodima konkurenta koje su publikovane, kao što su npr. rezultati testiranja automobila, informacije o serijskim greškama konkurentskih proizvoda, istraživanja neutralnih istraživačkih agencija itd.

#### **7.2.1.4. Metode generisanja ideja**

Iako nam historija kazuje da su veliki izumi rezultati rada pojedinca, odnosno individue, mnogi stručnjaci smatraju da su zajedničkim radom ostvarena i mogu se i dalje ostvarivati, velika djela. "Tajna grupne kreativnosti je ta da su dvije glave pametnije od jedne" (Crawford, 1994:101).

Prikupljanje ideja zasnovano je na zadovoljavanju potreba iskazanih od potrošača koje se provodi interno, unutar preduzeća, i eksterno, izvan preduzeća, Slika 7-4 .

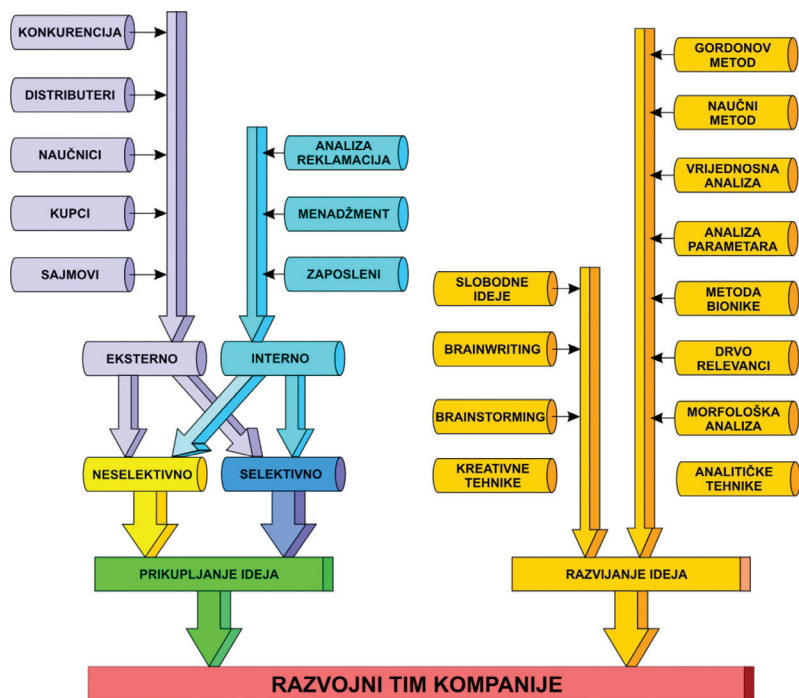
Razvijanje ideja provodi se unutar razvojnih centara, u preduzećima ili agencijama, poput NASE. Produkt ovakvog razvoja proizvoda su proizvodi koji se na tržištu pojavljuju, a njihova prvobitna namjena je bila usmjerena za druge potrebe.

Za primjer možemo navesti internet, koji je razvijen za vojne potrebe, ili ruksak koji je prvobitno razvijen za vojnike, a danas ima široku upotrebu kod učenika, studenata a nerijetko i kao modni detalj.

Ideje se mogu generisati na dva načina:

- a) prikupljanjem, selektivno i neselektivno,
- b) razvijanjem, kreativnim tehnikama i analitičkim tehnikama.

Kako je predstavljeno na Slici 7-4., generisane ideje povremeno ili kontinuirano procesuiraju se u razvojni tim kompanije koji ih na kraju provodi kroz faze selekcije.



Izvor: Isaković, S., "BH-Business Magazin", godina III, br. 17, 2006.

Slika 7-4. Izvori ideja za novi proizvod

Razvojni tim treba posvetiti dužnu pažnju kako razvijanju ideja, tako i prikupljanju ideja o novim proizvodima. Inovativne kompanije tokom razvijanja ideja često primjenjuju kombinaciju kreativnih i analitičkih tehnika čime nastoje preduprijeti sve potencijalne nedostatke novog proizvoda.

### 7.2.1.5. Tehnike generisanja ideja

Planirano i organizovano generisanje ideja može se provoditi putem različitih kreativnih tehnika:

1. Brainstroming - moždane oluje
2. Elektronski brainstorming
3. Brainwriting - zapisivanje ideja
4. Gordon Method – Gordonova metoda (metoda sintetike)
5. Checklist – Metoda kontrolnog popisa
6. Free Asociation – Slobodne ideje
7. Forced Relationships – Prisilno povezivanje
8. Collective Notebook Method – Metoda kolektivnog zapisivanja
9. Scinentific Method – Naučna metoda
10. Value Aanalysis – Vrijednosna analiza
11. Big – Dream Approach – Približavanje velikom snu
12. Parametar Analaysis – Analiza parametara
13. Delfi model
14. Metoda bionike
15. Morfološka metoda

Grupno rješavanje problema datira od nastanka čovjeka, ali značaj tom načinu rješavanja problema posvetio je Alex Osborn, koji je 1938. godine napisao knjigu o temi rješavanja problema i razvijanju ideja, te joj dao naziv "Brainstorming". Od tada, pa do danas, razvile su se mnogobrojne tehnike za grupno razvijanje ideja, čiji se koncept uglavnom zasniva na tome da jedna osoba kaže svoje mišljenje, nakon čega se ostali uključe iznošenjem svojih razmišljanja.

Tehnike grupnog razvijanja ideja razlikuju se uglavnom po načinu prezentiranja mišljenja članova grupe te načinu na koji reaguju ostali članovi grupe. Ono što daje posebnu vrijednost tehnikama grupnog generisanja ideja su različitosti tima koji se tokom generisanja ideja međusobno nadopunjuju. Međutim, treba istaknuti da grupno rješavanje problema ima i određenih nedostataka, posebno se ističe sramežljivost pojedinih članova grupe. Ove nedostatke grupnog rješavanja ideja veoma efikasno nadopunjuju tehnike, kao što su elektronski brainstorming i brainwriting.

U ovoj knjizi obradit ćemo nekoliko metoda koje se u praksi najčešće koriste za generisanje ideja.

#### 7.2.1.5.1. Brainstorming – moždane oluje

Alex Osborn je tehniku brainstorming zasnovao na dva osnovna principa:

- *prvi princip*: različitost mišljenja

Ovaj princip zahtijeva od učesnika slobodu iznošenja bilo kakve ideje, koja nekom padne na pamet, bez brige da će neko drugi iz grupe kritikovati prijedlog. Rasuđujući um vaga dokazima, ali on definitivno obeshrabruje slobodan tok ideja.

• *drugi princip*: kvantitet stvara kvalitet

Psiholozi kažu da su naše najdominantnije misli one koje su nam u navici, sa kojima se osjećamo potpuno komforno. Da bismo imali stvarno nove ideje, moramo se probiti kroz konvencionalne misli i ideje, a Osborn je predosjetio da postizanje većeg broja ideja zahtijeva prelamanje naviknutih izlaganja ideja (Osborn:1963).

Pored navedenih principa tehnike Brainstorming, Osborn je definisao četiri pravila za vođenje fokus grupe, čija je uloga poticanje učesnika da slobodno iznose svoje ideje o predmetnom problemu. Pravila za vođenje fokus grupe su:

Bilo kakva kritika je zabranjena; čak su prigušen smijeh i podizanje obrva zabranjeni.

Neobuzdanost je dobrodošla – što je više divlja - to bolje, bez ikakvih zabrana. Divergentno ili lateralno razmišljanje bi trebalo biti nametnuto od vođe.

Traži se kvantitet, tako da nije dozvoljeno ništa što će usporiti sesiju (kao što je oduzimanje vremena da se ideja snimi jasno ili kompletno).

Kombinacija i poboljšanje se postignu kada se prijedlog svake osobe prenese na drugu fazu razvoja ili aplikacije od druge osobe.

Navedena pravila su postojana na papiru, međutim, primijeniti ih u cijelosti na fokus grupi prosto je neizvodljivo. Članovi fokus grupe trebali bi imati iskustva iz domena problematike, kao i maksimalno provođenje discipline, što je teško obezbijediti.

Brainstorming je u proteklim godinama primjenjivan u kombinaciji s drugim sličnim tehnikama, kao što je Brainwriting. Međutim, kako god to izgledalo kao dobro rješenje, ne smije se zanemariti činjenica da je u ovakvim situacijama teško, s pregršt papirića, izvlačiti korisne ideje.

#### 7.2.1.5.2. Elektronski Brainstorming

Brainstorming, iako često primjenjivana metoda, koja se godinama modifikovala, ima, svakako, i mnoštvo nedostataka. Poštujući pravila da samo jedna osoba može da govori, dok drugi slušaju, može izazvati atmosferu nezainteresovanosti dijela fokus grupe. Također, neki članovi zbog stida, javnog govora i iznošenja ideja mogu biti nezainteresovani za rad grupe. Ovi nedostaci Brainstorminga eliminišu se primjenom računara u grupi. Elektronski Brainstorming, podržan softverom, izlazi iz ranije postavljenih okvira klasičnog Brainstorminga, jer svim učesnicima fokus grupe omogućuje da iznose svoja mišljenja u isto vrijeme. Ovaj način iznošenja svojih ideja članovima grupe obezbjeđuje anonimnost i skraćuje vrijeme pronalaska najboljih rješenja.

### 7.2.1.5.3. Delphi metoda

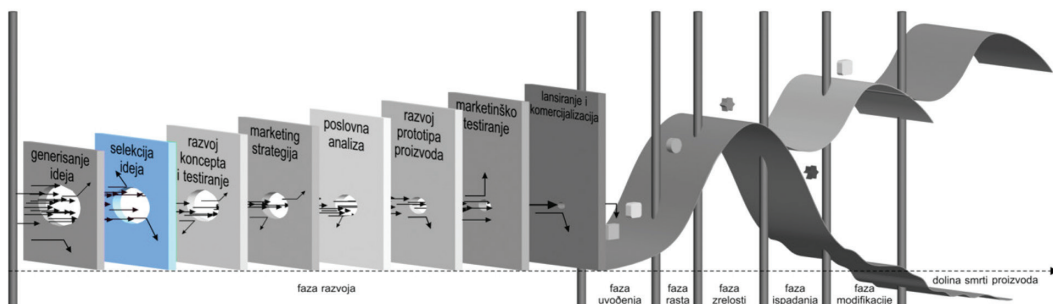
Ova metoda zasniva se na sistematskom ispitivanju stručnjaka iz predmetne oblasti. Nekoliko stručnjaka angažuje se na rješavanju jednog ili više pitanja. Pogodnost ove metode prilikom generisanja ideja za rješavanje problema nalazi se u činjenici da stručnjaci ne moraju biti zajedno ili na jednom mjestu, čak nije potrebno da znaju jedni za druge. Metoda ispitivanja provodi se upitnikom dva, tri ili više puta, a sve radi usklađivanja gledišta učesnika u vezi sa predmetnim rješavanjem problema.

### 7.2.1.5.4. Morfološka metoda

Put generisanja ideja kojim se koristi metoda jeste raščlanjivanje problema kao cjeline na najmanje dijelove. Ovako ogoljen, odnosno raščlanjen problem može se do u detalje razmatrati kako bi se utvrdile njegove karakteristike i identifikovao problem koji je nastao. Nakon ovakvog detaljnog sagledavanja problema i identifikovanja ključnih mjesta nastajanja problema, jednostavno je predložiti i konačno rješenje. Nedostatak Morfološke metode ogleda se u činjenici da ona ne pruža konkretne rezultate, ali obezbjeđuje dobre preduvjete za daljnje generisanje ideja o predmetnom problemu.

## Faza II

### 7.3. Selekcija ideja



Slika 7-5. Selekcija ideja

Prikupljene ideje iz različitih izvora mogu biti mnogobrojne. Uvažavajući činjenicu da transformacija ideje u konačan proizvod ili uslugu zahtijeva mnogo vremena i novca, pravovremena i kvalitetna selekcija ideja predstavlja značajnu fazu u razvoju novog proizvoda. Preduzeća, uglavnom, nisu u mogućnosti da sve ideje razvijaju do konačnog proizvoda ili usluge, kako zbog vremena, tako i zbog visokih troškova. Zato je potrebno da se u fazi selekcije ideja svaka ideja suoči sa sljedećim pitanjima (Noori, Radford, 1995:137,138):

Da li je preduzeće blisko ciljnom tržištu? Da li se preduzeće prvi put susreće sa takvim potrebama ciljnog tržišta? Da li će tražene ideje zadovoljiti stvarne potrebe kupaca?

Ako na tržištu postoji supstitut, da li su ispunjena kupčeva očekivanja? Da li su kupci spremni prihvatiti novi proizvod? Kako će prodaja novog proizvoda utjecati na postojeći proizvod?

Koliko dobro će novi proizvod nastupiti na tržištu, pored postojeće linije proizvoda? Da li neko preduzeće radi na usavršavanju postojećih proizvoda? Da li novi proizvod može imati strateške poteškoće u svom budućem razvoju? Koliko je složen proces stvaranja proizvoda koji će u potpunosti zadovoljiti potrebe kupaca?

Da li će razvojem novog proizvoda preduzeće iskoristiti sve svoje sposobnosti? Da li preduzeće ima dovoljno stručnjaka u svom timu? Da li će nova istraživanja doprinijeti razvoju proizvoda? Da li organizovati proizvodnju unutar kompanije ili angažovati kooperante? Koji kanal distribucije koristiti? Kako će konkurencija reagovati?

Koliko je ciljno tržište? Koliki je očekivani životni vijek proizvoda? Koliki su očekivani troškovi proizvoda tokom njegovog životnog ciklusa? Koliko je potrebno inicijalnih investicionih sredstava? Gdje se nalazi tačka prijeloma? Koliki je period povrata investicija?

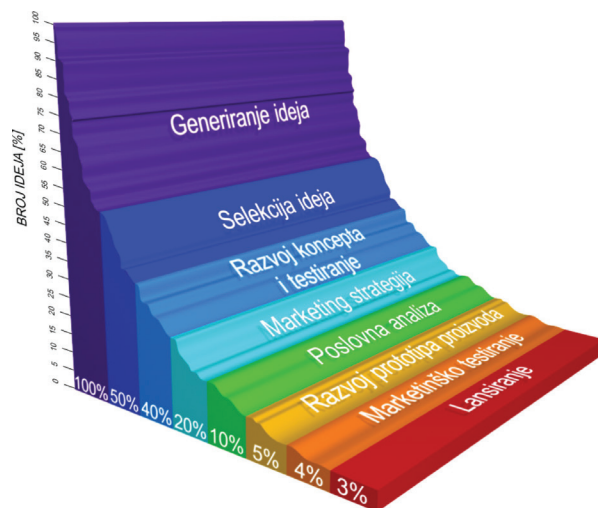
Da li je proizvod siguran za proizvodnju? Da li je proizvod ugodan za okoliš?

Broj ideja o novim proizvodima, do kojih se došlo putem prikupljanja ili razvijanja ideja, u nekim preduzećima prelazi čak i 1000. Kako bi preduzeće procijenilo koje su ideje najbolje, provodi se selekcija ideja. Nakon provedene selekcije ideja istraživanja pokazuju da se prosječno 3% ideja komercijalizira kao proizvod, Slika 7-6.

Iako ovdje govorimo o jednoj fazi u procesu razvoja proizvoda, selekcija karakteriše cjelokupni razvoj novih proizvoda. Naime, svaka faza, zapravo, predstavlja selekciju ideje do konačnog lansiranja proizvoda u cilju identifikovanja svih mogućih negativnih osobina ideje prije njenog pretvaranja u proizvod.

Nakon što su ideje selekcionirane, potrebno je provesti njihovo dodatno analiziranje, u cilju spoznaje onih ideja koje će u najvećoj mjeri ispuniti očekivanja kako kupaca, tako i kompanije. Pustiti sve interesantne ideje u proceduru testiranja iziskivalo bi od kompanije enormno visoke troškove. Zbog toga, preduzeća primjenjuju različite faze evaluacije ideja, putem kojih će odbaciti ideje koje ne obećavaju uspjeh. Važno je da preduzeće u što ranijoj fazi evaluacije odbaci one ideje koje nisu prihvatljive za razvoj proizvoda, prije nego one oduzmu vrijeme i novac za svoje razvijanje.

Najveći broj generisanih ideja, odnosno oko 80% otpadne nakon treće faze selekcija u kojoj se razvija i testira koncept proizvoda. Preostale ideje zbog svojih nedostataka otpadaju u narednim fazama selekcije, tako da se na kraju prosječno 3% generisanih ideja pretvori u novi proizvod.



Slika 7-6. Odnos generisanih ideja i lansiranih proizvoda

Veliki broj preduzeća, tokom razvoja novog proizvoda od ideje do lansiranja, u inter-noj organizaciji, angažuje “đavolje advokate”.

“Đavolji advokati” nastoje da novoj ideji ili proizvodu prije samog lansiranja pronalaze primjedbe ili nedostatke, sve ono što bi u budućnosti kupci mogli da otkriju kao nedostatak proizvoda. Iako u preduzećima ove ljude ne vole zbog negativnog stava prema idejama ili proizvodima, oni su od velike koristi, jer su svojim primjedbama sačuvali preduzećima mnogo novca, a neka preduzeća, čak, i od bankrota.

Poznati su različiti modeli evaluiranja ideja koji se primjenjuju u fazi procesa planiranja proizvoda. U fazi spoznaje, ideje treba da prođu kroz neku vrstu istraživanja da bi se utvrdile sve njihove vrijednosti. Odabrane ideje treba da odgovore na sljedeća pitanja:

1. Da li je ideja kompatibilna sa kompanijinom strategijom i njenim kompetencijama?
2. Da li je ovaj poduhvat finansijski izvodljiv?
3. Da li je ovaj poduhvat tehnički izvodljiv?
4. Da li će proizvod obezbijediti konkurentsku prednost?
5. Da li će proizvod biti tržišno atraktivan?

Odgovore na postavljena pitanja unutar preduzeća istražuje tim zadužen za ideje.

*Prvo pitanje* zahtijeva odgovor o konzistentnosti strategije preduzeća sa novim proizvodom. Može se desiti da ideja o proizvodu bude veoma interesantna, međutim, njenim provođenjem preduzeće bi značajno odstupilo od svoje strategije, što bi moglo negativno utjecati na njegov rad. U takvim slučajevima smatramo da je prihvatljivije da se ideja o novom proizvodu proda onom preduzeću koje bi novim proizvodom moglo ostvariti konkurentsku prednost.



Na ovakav način preduzeće može eliminisati sve one ideje koje nisu kompatibilne sa njegovim sposobnostima. Iako ideja može imati odlične predispozicije za uspjeh na tržištu, može se desiti da ona nije u skladu sa kompetencijama preduzeća. Bolje je takvu ideju odbaciti ili prodati drugom preduzeću nego se upustiti u njen razvoj, koji preduzeće ne bi moglo uspješno privesti kraju.

Donošenje ovakvih odluka veoma je složen i odgovoran zadatak, imajući u vidu činjenicu da je donošenje konačne odluke o odbacivanju ideje ili njenom prihvatanju subjektivna odluka menadžmenta ili, u nekim slučajevima, odluka samo jednog čovjeka. Poznati su slučajevi u kojima su preduzeća odbacivala ili prodavala izvanredne ideje, koje su kasnije pretvorene u revolucionarne izume.

*Drugo pitanje* je veoma značajno, tim više ako je provođenje ideje veoma skupo. Česti su slučajevi da ideja o novom proizvodu ne dođe do lansiranja proizvoda jer preduzeće nije moglo finansirati projekat novog proizvoda do kraja. Razvoj novih proizvoda je veoma skup i težak posao. Pored visokih troškova ulaganja, neprestano je prisutan rizik kako će na kraju potrošači reagovati. Ovo pitanje svakako zahtijeva razmatranja u pogledu komercijalne izvodljivosti projekta kao što su: privlačnost tržišta, tehnička izvodljivost, mikrookruženje (kupci, dobavljači, konkurenti, javnost...) i makrookruženje (demografsko, političko, ekonomsko, tehnološko i društveno), potencijalno tržište, vrijeme povrata investicija, mogući životni vijek proizvoda, moguće modifikacije ili promjena namjene potencijalnog proizvoda itd.

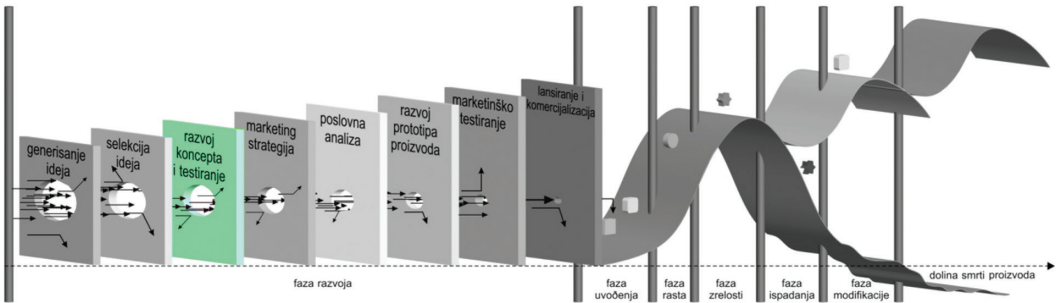
*Treće pitanje* zahtijeva da se analiziranjem ideje utvrdi: sposobnost preduzeća da implementira predmetnu ideju, kroz svoj razvoj, proizvodnju i marketing. Da li je preduzeće sposobno da tehnološki podrži implementaciju ideje? Da li preduzeće posjeduje neke posebne konkurentske sposobnosti koje omogućuju uspješnu i brzu provedbu odabrane ideje?

*Četvrto pitanje* traži odgovor na pitanje kreiranja i stvaranja konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je promjenjiva varijabla preduzeća, bez koje preduzeće ne može kako kratkoročno, tako ni dugoročno, graditi uspješnu budućnost. Česti su slučajevi da preduzeće započne razvoj proizvoda, a da, nakon toga, njegova konkurencija dođe do važnog saznanja o projektu, pa pokrene svoj projekat zasnovan na sličnim ili istim karakteristikama ideje o proizvodu kako bi ga lansirala prva.

*Peto pitanje*, kada smo dobili pozitivne odgovore na prethodna pitanja, postavlja se pitanje: da li i u kojoj će mjeri proizvod biti atraktivan tržištu. Proizvod može biti izvanredan, ali njegova cijena je visoka ili dizajn proizvoda nije odgovarajući te ga tržište ne prihvata. Atraktivnost proizvoda, prije svega, ogleda se kroz činjenicu njegove stvarne uloge u potrebama potrošača, odnosno koliko će se proizvod brzo prihvatiti i koliko će se brzo širiti njegov tržišni potencijal.

## Faza III

### 7.4. Razvoj koncepta i testiranje koncepta



Slika 7-7. Razvoj koncepta i testiranje

Kako ideje prolaze evaluacioni tok, one se pretvaraju u proizvodni koncept, koji će lansiranjem proizvoda dobiti svoj konačni oblik. Gdje se nalaze granice između faza razvoja novog proizvoda, teško je razlučiti. Zavisno od preduzeća do preduzeća, odabrane ideje prelaze u narednu fazu evaluacije u kojima se detaljnije vrši njihovo istraživanje, uvažavajući sada reakcije kupaca na odabrani proizvodni koncept.

Zadatak faze spoznaje ideje je da prepozna one ideje čija se implementacija nalazi u okvirima kompetencije kompanije i koje su komercijalno izvodljive za kompaniju.

Kotler (2001:316) navodi da je moguće razlikovati proizvodne ideje, koncepte proizvoda i proizvodni imidž. Proizvodna ideja nastaje u početnoj fazi prilikom generisanja ideja. Provođenje određenih procedura u sklopu razvoja novih proizvoda, dok proizvodna ideja prelazi u novi oblik, nazivamo proizvodni koncept. Današnje informacione tehnologije, putem naprednih računarskih programa, omogućuju da proizvodni koncept, kroz virtualni prikaz, dobije približno stvaran oblik. Ovakvim načinom moguće je kupcima predstaviti novi proizvod u 3D formatu, kako bi mogli u okviru testiranja koncepta iznijeti svoje stavove o budućem proizvodu. Prilikom testiranja koncepta, potrošači, na osnovu ponuđenog rješenja, stvaraju svoj stav o budućem proizvodu. Takve stavove nazivamo imidžom proizvoda.

Neki autori navode da ne postoji jasna razlika između spoznavanja ideje, odnosno selekcije ideje i testiranja koncepta, tako da se u praksi ove dvije faze često spajaju. Međutim, ako se uzme u obzir značaj pravovremenog uočavanja nedostataka u proizvodnoj ideji, smatramo da bi se trebala posvetiti dužna pažnja kako jednoj, tako i drugoj fazi.

### 7.4.1. Testiranje proizvodnog koncepta

Testiranje ideje u fazi virtualne spoznaje proizvoda nazivamo testiranjem proizvodnog koncepta. Proizvodni koncepti su veoma korisni u traganju za najpoželjnijom idejom koja će ispuniti očekivanja zainteresovanih strana. Testiranje proizvodnog koncepta provodi se prije nego se odabrana ideja pretvori u proizvod, koji, na kraju, po svojim osobinama ne bi mogao opravdati ulaganja unesena u svoj razvoj. Korisnost testiranja proizvodnog koncepta ogleda se, između ostalog, u činjenici da on omogućuje izmjene ili redefinisane proizvodnih ideja, koje onda na bolji ili efikasniji način mogu zadovoljiti očekivane zahtjeve potrošača.

Testiranjem proizvodnog koncepta nastoje se dobiti odgovori na pitanja kao što su:

- Kako će kupci reagovati, da li će prepoznati korisnost proizvoda?
- Kako bi često kupci kupovali proizvod?
- Šta kupci misle o cijeni?
- Da li će proizvod kupcima u budućnosti biti interesantan ili ne?
- Kakve promjene bi trebalo napraviti na proizvodu?
- Kako će kupci doživljavati: brand, pakovanje, sadržaj proizvoda?

Testiranje proizvodnog koncepta predstavlja koristan alat za pravovremeno evaluiranje poslovnih ideja, čime se smanjuju mogući potencijalni troškovi, ukoliko se na vrijeme odbaci proizvodna ideja kao neprofitabilan projekat.

Na primjeru projekta za testiranje proizvodnog koncepta u Tabeli 7-2. možemo slikovito vidjeti sažetak projekta za testiranje 12 finansijskih usluga kao koncepta proizvoda. Naveden je redoslijed aktivnosti istraživanja sa jasno definisanim ciljevima i metodologijom istraživanja, lokacijama i očekivanim troškovima.

Važno je istaknuti značaj priprema testiranja koncepta, jer od toga zavisi kako će ispitanici dekodirati osobine predloženog koncepta:

- boje,
- pakovanje,
- redoslijed izlaganja.

Ispitaniku treba prilikom testiranja koncepta omogućiti pravovremeno razumijevanje proizvoda, vizueliziranje proizvoda i njegovih osobina, verbalno i pismeno obrazlaganje stava o testiranom konceptu.

Razvoj informacionih tehnologija danas je omogućio preduzećima da, u kratkom vremenu i uz niske troškove, uz primjenu programa za 3D modeliranje i vizuelizaciju, u trodimenzionalnom obliku predstavi predmetni proizvod ili više njegovih varijanti kreirajući proizvodni koncept koji se testira prije samog razvoja konačnog prototipa proizvoda.

Međutim, ne smijemo zaboraviti da je svako testiranje proizvodnog koncepta, u kontrolisanim ili nekontrolisanim uvjetima, nepotpuno i neprecizno, jer se ipak obavlja u pretpostavljenoj situaciji, bez konkretnog proizvoda.

Testiranjem proizvodnog koncepta možemo dobiti odgovor samo na pitanje da li je projekat poželjan ili nepoželjan, što nikako ne predstavlja konačni sud o tome da li je proizvodna ideja dobra ili ne. Na ovakav način, uspjeh provedenog testiranja koncepta umnogome zavisi od pripremljenosti ispitivača, kao i od strukture testiranja.

Tabela 7-2. Testiranje koncepta

Brend:	Novi proizvodi
Projekat:	Konceptualno istraživanje
Pozadina i fokus:	Bankovna grupa New Yorka je razvila 12 novih proizvodnih ideja za investicione proizvode (usluge). Fokus ovog istraživanja je da se ocijeni potrošačev interes o konceptima uspostave prioriteta za naredni razvoj.
Istraživačka metoda:	Konceptualno testiranje će se obaviti u četiri geografska područja, sa centralnom ustanovom u njujorkškom Metropolitanskom okruženju. Svaki od dvanaest konceptata, plus jedan ponovni test, evaluirat će se na 100 muškaraca i 100 žena sa prihodom od \$ 25 000. Navedene kvote godina koristit će se i za muškarce i za žene. 18 – 34 = 50 % 35 – 49 = 25 % 50 & više = 25 % Svaki ispitanik će evaluirati maksimalno osam konceptata. Red prezentacije bit će nasumičan da bi se izbjegla monotonija.
Informacije koje treba dobiti:	Ova studija će obezbijediti naredne informacije za asistiranje koncepta evaluacije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• investiciono vlasništvo</li> <li>• kupovni interes</li> <li>• vjerovatnoća</li> <li>• važnost glavne tačke</li> <li>• demografija</li> </ul>
Standard akcije	Da bi se identifikovali koncepti koji garantuju naredni razvoj, kupovni namjerni rezultat poredit će se sa rezultatima koji su ostvareni na ranijim studijama. Redoslijed po kojem će se svrstavati namijenjeni rezultati je: jedinstvenost, vjerovatnoća i važnost.
Potreban materijal	Pedeset kopija svakog koncepta
Trošak i vrijeme	Troškovi ovog istraživanja iznose \$15 000 ± 10 %. Ovo istraživanje će se držati narednog plana i programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rad na terenu 1 sedmica</li> <li>• Top – linija 2 sedmice</li> <li>• Finalni izvještaj 3 sedmice</li> </ul>
Dobavljač	Burke Marketing Research

Izvor: William R. Dillon, et al. Marketing research in Marketing Environment, 3rd ed. Irwin, 1994:562.

Na primjeru projekta za testiranje proizvodnog koncepta u Tabeli 7-2. možemo slikovito vidjeti sažetak projekta za testiranje 12 finansijskih usluga kao koncepta proizvoda. Naveden je redoslijed aktivnosti istraživanja sa jasno definisanim ciljevima i metodologijom istraživanja, lokacijama i očekivanim troškovima.

## 7.4.2. Evaluacija proizvodnog koncepta

Ova faza testiranja proizvodnog koncepta predstavlja veoma složenu proceduru razvoja i testiranja odabrane proizvodne koncepcije, kako je predstavljeno na Slici 7-8. Svako preduzeće u svom razvojnom odjelu može primjenjivati proces prilagođen njegovim uvjetima, prema kojima će se svaki novi proizvod razvijati i lansirati na tržište. Ali, obično, tu postoji promišljen set aktivnosti kojih bi se trebalo pridržavati od generisanja ideja sve do uspješnog lansiranja novog proizvoda na tržište.

Valja znati da nije dovoljno aktivnosti usmjeravati samo na testiranje koncepta osobina proizvoda. Smatramo da je za uspjeh proizvoda potrebno paralelno testirati evaluacioni tok i tok marketinškog plana. Primjenom ovog pristupa testiranja koncepta, nove ideje o proizvodu obezbjeđuju veći stepen uspjeha proizvoda u njegovoj budućnosti.

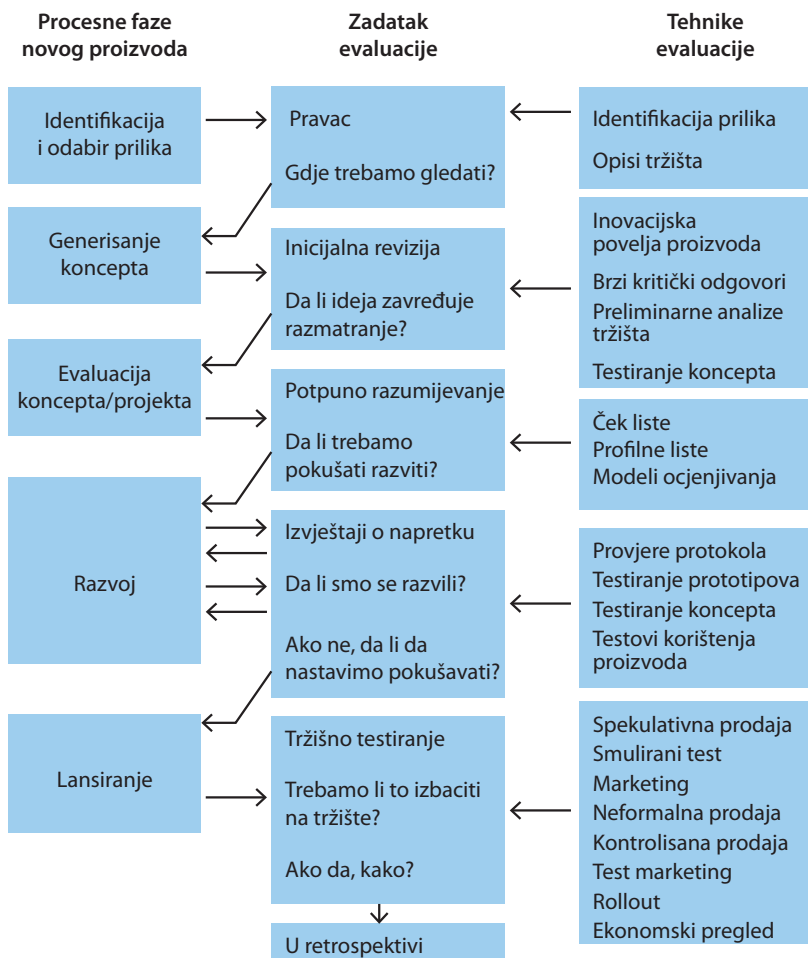
## 7.4.3. Proizvodni tok

Proizvodni tok predstavlja procesnu fazu novog proizvoda kroz koju preduzeće razvija proizvodni koncept koji je prošao prethodne selekcije u cilju razvijanja u konačni novi proizvod. Mogućnosti ili prilike podrazumijevaju sposobnost preduzeća i ukazanu potrebu tržišta za novim proizvodom.

Uočene potrebe ili problemi predstavljaju priliku za preduzeće da razvije novi proizvodni koncept kojim će zadovoljiti uočene potrebe kupaca.

Nakon što je locirana potreba kupaca, postavljaju se tehničko-ekonomski parametri koje novi proizvod treba da ispuni, kako bi se na najbolji način zadovoljila potreba kupaca. Razvojni odjeli zaduženi su da na osnovu definisanih parametara razviju prototip koji prelazi u fazu operacionih procesa. U fazi operacionih procesa, zahvaljujući napretku matematičko - statističkih metoda, provodi se objektivno i efikasno vrednovanje proizvodnih koncepata.

Na Slici 7-8. na jednostavan način su predstavljeni glavni koraci tokom razvoja proizvoda potpomognuti pomoćnim radnjama ili operacijama koje nam kazuju radoslijed koraka. Proces razvoja proizvoda odvija se uz primjenu tehnika evaluacije, koja između ostalog primjenjuje sistem vrednovanja koncepta.



Izvor: Crawford, C. M., Di Benedetto, C., A., *New Products Management*, 6th ed., McGraw – Hill, New York, 2000.

Slika 7-8. Sistem evaluacije

Vrednovanje proizvodnog koncepta provodi se kvantitativnim metodama (Barković, 1998:71-146):

- Metoda bodovanja,
- Metoda ocjenjivanja rentabilnosti proizvodnje,
- Metoda optimizacije izbora,
- Metoda analize rizika.

Prilikom ocjenjivanja proizvodnog koncepta metodom bodovanja mogu se primijeniti sljedeće varijable (Strebel, prema Begtić, 1995:35):

### Kriterij vrednovanja tržišta

Potražnja:	
jaka -	3 poena
postojeća -	2 poena
jedva postoji -	1 poen
Konkurencija:	
ne postoji -	3 poena
nezatna -	2 poena
jaka -	1 poen

### Kriterij vrednovanja za potencijal preduzeća

Razvoj:	
mali izdaci -	3 poena
novi razvoj sa know-how -	2 poena
novi razvoj bez know-how -	1 poen
Proizvodnja:	
bez investiranja -	3 poena
male investicije -	2 poena
nove investicije -	1 poen
Distribucija:	
postojeći kanali prodaje -	3 poena
kanali prodaje djelomično postoje -	2 poena
ne postoje kanali -	1 poen

Svakom kriteriju dodijeli se težina i onda se svaki koncept ocijeni u okviru svakog kriterija. Proizvodni koncept sa najvećim brojem bodova je najpoželjnija alternativa.

Izračunavanje tržišnog udjela proizvodnog koncepta određuje se obrascem:

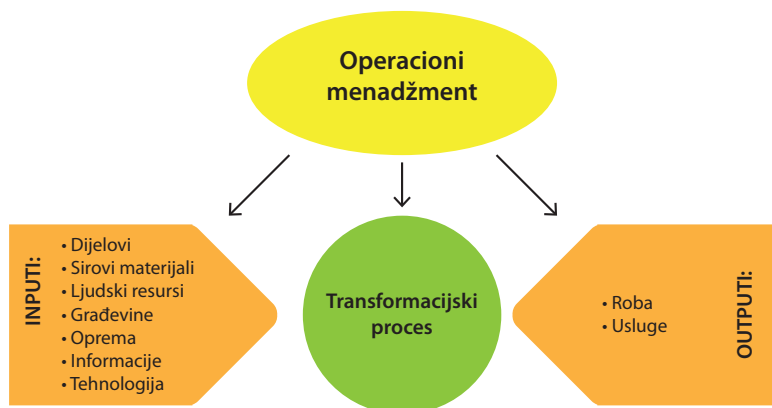
Nivo prodaje kompanije

$$\text{Tržišno učešće} = \frac{\text{Nivo prodaje kompanije}}{\text{Ukupne tržišne potrebe}} \quad [3]$$

Na ovaj način izračunavamo željeni ili stvarni tržišni udio našeg proizvoda. Da li je moguće ostvariti tržišni udio zavisi od okolnosti u kojima preduzeće djeluje (segmentiranja tržišta, konkurencije, kupovne moći, marketing strategije, marketing taktike).

#### 7.4.4. Proces proizvodnje

Ovu fazu nazivamo "operacije", jer ona transformiše inpute u outpute dobara i usluga. Inputi uključuju dijelove, sirove materijale, ljudske resurse, građevine, opremu, informacije, ili tehnologiju. Outputi mogu biti opipljivi proizvodi, usluge, ili proizvodi koji kombinuju ovo dvoje.



Izvor: Patrik, M. W., Raymond, A.N., Management of organizations, Irwin, 1996:89.

Slika 7-9. Operacioni (proizvodni) sistem

Sistem koji transformiše input u output, od primanja robe do pripremanja krajnjeg proizvoda za pošiljku, jeste organizacioni *operacioni proces*.

Operacioni proces u proizvodnji nekog proizvoda podrazumijeva: dizajn, nabavku materijala, proizvodnju, pakovanje, distribuciju.

#### 7.4.5. Metoda ocjene rentabilnosti proizvodnje

Proizvodni koncept je najefikasniji kada su njegovi rezultati visoko produktivni. Produktivnost predstavlja odnos outputa (proizvedene robe i usluga) i inputa (resursi korišteni za proizvodnju outputa). Što više nivo outputa pređe nivo inputa, veća je produktivnost proizvodnog koncepta. Preduzeće može poboljšati svoju produktivnost ili većom proizvodnjom sa istog nivoa inputa ili proizvodnjom iste količine sa nižim nivoom inputa. Visoka produktivnost proizvodnog koncepta je korisna, ona omogućuje preduzeću da postavi niže cijene kako bi ostvarilo veći obim prodaje, ili postavi veće cijene da poveća profit.

Dimenziju produktivnosti inputa organizacija može mjeriti na nekoliko načina. U većini slučajeva mjeri se ukupan faktor produktivnosti, ili odnos outputa sa svim izvorima koji su korišteni za njegovo pravljenje.

**Ukupan faktor produktivnosti = output/rad+materijal+energija+kapital**

Zbog povlačenja unazad cjelokupnog faktora produktivnost, veliki broj preduzeća koristi nekoliko djelomičnih mjera produktivnosti. Odnosno, oni pronadu odnos outputa i određene kategorije inputa, kao što je rad ili kapital.

Primjer je direktna radna produktivnost, mjereno kako slijedi:

**Direktna radna produktivnost = output/direktan rad**



Analiza ocjene rentabilnosti predstavlja finansijski aspekt vrednovanja projekta. Svi projekti se posmatraju s aspekta povrata investicionih ulaganja u njihov razvoj.

Intenzitet kapitala definiše se odnosom ukupnih ulaganja i obima prodaje

$$KT = \frac{UT}{OP}$$

KI - intenzitet kapitala  
UT - ukupna ulaganja  
OP- obim prodaje [4]

Ovaj obrazac daje nam odgovor na pitanje koliko je potrebno ukupnog kapitala da bi se ostvarila jedinica obima prodaje. U slučaju da je intenzitet kapitala veći od jedan, rentabilnost proizvodnog koncepta se smanjuje, za razliku od slučaja kada je intenzitet kapitala manji od jedan, tada se rentabilnost povećava.

Kontribucija predstavlja prinos po jedinici proizvoda, ona se definiše kao razlika između prodajne cijene po jedinici proizvoda i varijabilnih troškova proizvodnje i prodaje predmetnog proizvoda.

$$KI = Pc - Vt$$

KI-kontribucija  
Pc-prodajna cijena  
Vt-varijabilni troškovi [5]

Ukupna kontribucija predstavlja prinos po zbiru jedinica prodanih proizvoda.

$$UK = KI \times Np$$

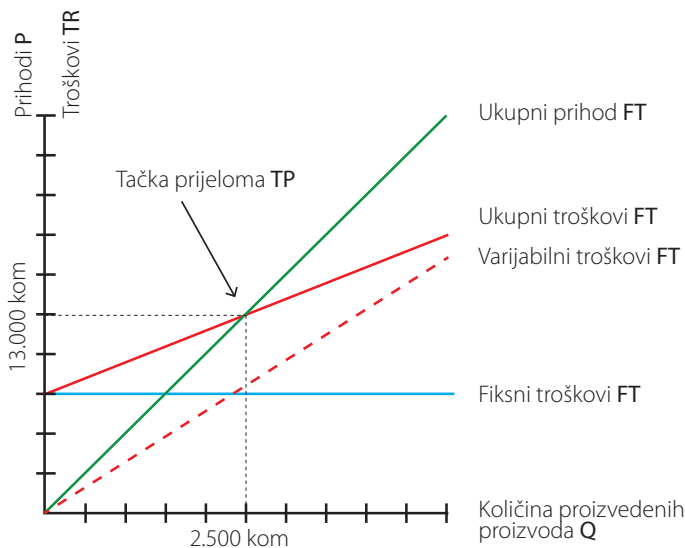
UK-ukupna kontribucija  
KI-kontribucija po jedinici proizvoda  
Np-broj prodanih proizvoda [6]

Za određivanje kontribucije i profita koristi se iskazana vrijednost troškova. Troškovi se dijele na varijabilne i fiksne. Varijabilni troškovi nastaju odvijanjem procesa proizvodnje i oni su fiksirani za jedinicu proizvoda. Fiksni troškovi su oni troškovi koji nastaju bez obzira na to da li se odvija proizvodnja ili ne. Međutim, proporcionalno se smanjuju u odnosu na obim proizvodnje.

### *Tačka prijeloma (Break Even) ili tačka pokrića*

Mjesto u kojem se sijeku ukupni troškovi i ukupan prihod ostvaren od prodaje naziva se tačka prijeloma ili tačka pokrića. Ona predstavlja potrebnu količinu prodaje, kako bi ukupni troškovi bili jednaki ukupnim prihodima, tako da je u ovoj tački profit jednak nuli.

Tačka prijeloma je veoma koristan alat prilikom vrednovanja proizvodnih koncepta. Ona nam govori koliko jedinica proizvoda moramo proizvesti kako bismo počeli ostvarivati profit. Nije neophodno tačku prijeloma izražavati u količini. U slučajevima kada se radi o velikom broju proizvoda, prijelomnu tačku možemo izraziti i po osnovu ostvarenih prihoda.



Slika 7-10. Tačka prijeloma

1. Tačka prijeloma u jedinicama = 
$$\frac{\Sigma \text{Ukupnih troškova}}{\text{Prinos po jedinici}}$$
2. Tačka prijeloma u KM = tačka prijeloma u jedinici x prodajna cijena po jedinici
3. Broj jedinica za ostvarenje profitnog cilja = 
$$\frac{\text{profitni cilj}}{\text{kontribucija po jedinici}}$$

#### 7.4.6. Tok evaluacije

Evaluacioni tok predstavlja kalkulaciju očekivanih rezultata novog proizvoda. U ovoj fazi tražimo odgovore na sljedeća pitanja:

- Da li će novi proizvod zadovoljiti potrebe kupaca, i u kojoj će mjeri te potrebe biti zadovoljene?
- Da li će novi proizvod ispuniti ciljeve kompanije, i u kojem nivou će ti ciljevi biti ispunjeni?

Kako bismo dobili adekvatne odgovore na postavljena pitanja, prethodno je potrebno znati sljedeće:

- a) Koliko je potencijalno tržište za proizvod?
- b) Koliko kupaca zaista treba naš novi proizvod?
- c) Šta kupci očekuju od novog proizvoda?
- d) Koliko kupaca je spremno odmah probati naš proizvod?
- e) Koliki će biti životni vijek proizvoda?

- f) Kako će reagovati konkurencija?
- g) Da li je proizvod jednostavno kopirati?
- h) Koliko vremena je potrebno za uvođenje proizvoda na tržište?
- i) Da li je cijena novog proizvoda ekvivalent očekivanoj vrijednosti kupca?

Odgovori na ova pitanja veoma su značajni za konačan ishod evaluacionog toka. Zato preduzeća neprestano tragaju za modelima pomoću kojih će u najkraćem vremenu dobiti odgovore na postavljena pitanja. Razvoj novog proizvoda je previše značajan da bi se nešto prepustilo slučaju.

### 7.4.7. Tok marketing plana

Odabrani proizvodni koncept novog proizvoda zahtijeva odgovore na pitanja:

- Ko je ciljna grupa novog proizvoda?
- Da li kupci stvarno imaju potrebu koju smo mi identifikovali i da li će naš proizvod zaista zadovoljiti njihovu potrebu?

Kupci se mnogo razlikuju po svojim potrebama i načinu njihovog zadovoljenja. To su, između ostalog, razlozi zbog kojih preduzeće mora prepoznati one kupce prema kojima može razviti isti ili sličan marketing i promocioni miks. Kupci koji reaguju isto ili slično na marketing miks preduzeća svrstavaju se u jedan segment. Prema Kotleru (2001:249), preduzeće sa svojim proizvodom treba, prije svega, "da se usredotoči na one kupce koje će moći najlakše zadovoljiti".

Isti autor navodi da "ciljni marketing zahtijeva od marketara da poduzme tri glavna koraka":

- *Segmentaciju tržišta*, kojom se provodi identifikovanje te selekcija određenih potrošača čije se potrebe mogu zadovoljiti na isti ili sličan način;
- *Odabir ciljnog tržišta*, u okviru kojeg se mogu nalaziti jedan ili više segmenata;
- *Pozicioniranje na tržištu*, putem kojeg će ciljna grupa potrošača spoznavati vrijednosti i koristi od proizvoda koji su njima upućeni.

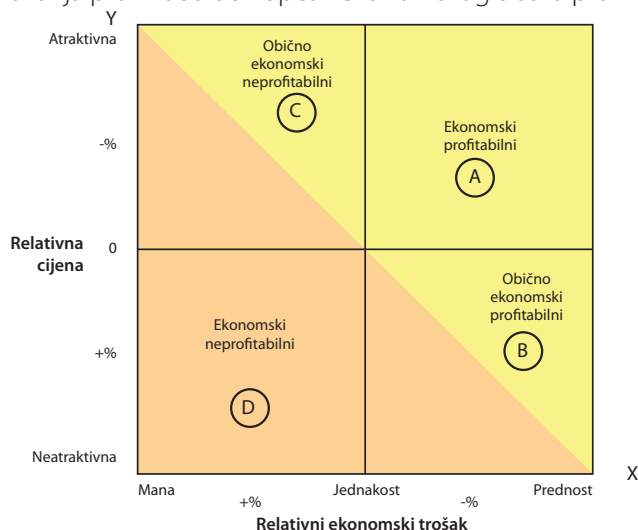
Ovako nastojimo na najbolji mogući način pozicionirati naš novi proizvod u svijesti budućih kupaca. Pozicioniranje proizvoda predstavlja ključni element u razvoju marketing strategije. Marketing strategija ima zadatak da razvije put osvajanja svijesti i srca potrošača.

Marketing taktika fokusirana je na osvajanje tržišnog udjela u odnosu na konkurenciju. Marketing strategija zahtijeva razvijanje marketing miksa, kojim se definišu stremljenja četiri elementa proizvoda: Cijena, Proizvod, Distribucija, Promocija.

Nakon definisanja strategija marketing miksa, slijedi izrada promociionog miksa koji se sastoji od sljedećih alata:

- oglašavanja,
- unapređenja prodaje,
- odnosa s javnošću,
- publiciteta.

Razvijeni koncept proizvoda, prije nego pređe na narednu fazu razvojnog procesa, potrebno je komparirati na mapi pozicioniranja odnosa "relativne cijene" i "relativnog ekonomskog troška". Slika 7-11. pokazuje način pozicioniranja proizvodnog koncepta sa aspekta vrednovanja proizvoda od kupca i ekonomskog troška proizvodnje proizvoda.



Izvor: Castellion, G., Ansheutz, N., *The PDMA Handbook of Development*, John Wiley & Sons, New York, 1996:33.

Slika 7-11. Mapa pozicioniranja proizvodnog koncepta

Koncept novog proizvoda, predstavljen sa A, u gornjem desnom kvadratu, ima izvanredne prednosti i u cijeni i u troškovima proizvodnje.

Koncept novog proizvoda B je u uobičajeno profitabilnom ekonomskom području i može predstavljati uspješan koncept sa odličnim prednostima u konkurenciji na zreлом tržištu.

Koncept proizvoda C, na desnoj strani gornjeg lijevog kvadranta je u neodrživom profitnom položaju. Može predstavljati novi proizvod koji konkuriše na tržištu u nastajanju. U naknadnim doradama platforme, poslovna jedinica treba da pomjeri proizvod u napredniju poziciju relativnih troškova.

Koncept novog proizvoda D, u donjem lijevom kvadrantu, može biti npr. proizvod namijenjen za izgradnju imidža poslovne jedinice. Na duži rok, proizvod D treba da se pomjeri u napredniju poziciju relativnih troškova i, ako je moguće, u isto vrijeme mu treba unaprijediti vrijednost, u onoj mjeri koliko je stekne prema prosuđivanju

ciljanih kupaca poslovne jedinice. Krugovi A, B, C, D predstavljaju pozicioniranje koncepta novog proizvoda na kraju predrazvojne zadaće.

*Relativna cijena* je izražena kao procent prosječne cijene. Mjeri se oduzimanjem prosječne cijene konkurentskih proizvoda od cijene za koju se pretpostavlja da će ciljani kupci za proizvod platiti. Razlika se dijeli sa prosječnom cijenom i množi sa 100.

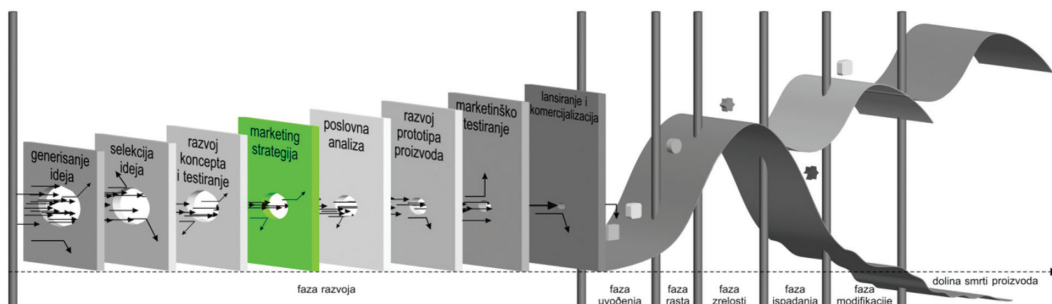
*Relativni ekonomski trošak*, izražen je u procentima prosječnog troška. Mjeri se oduzimanjem prosječnog ekonomskog troška (operativni troškovi plus trošak kapitala) konkurentskih proizvoda od pretpostavljenog ekonomskog troška proizvodnog koncepta. Razlika se dijeli sa prosječnim ekonomskim troškom i množi sa 100.

Pozicioniranje proizvodnog koncepta korištenjem odnosa relativne cijene i relativnog ekonomskog troška predstavlja koristan alat tokom razvoja novih proizvoda. Naime, kako je predstavljeno na Slici 7-11., nakon određivanja procentualne vrijednosti relativne cijene na y osi i procentualne vrijednosti relativnog ekonomskog troška na x osi, određuje se tačka u kojoj se te dvije vrijednosti sijeku. Sjecište navedenih vrijednosti predstavlja mjesto pozicioniranja proizvodnog koncepta. Proizvodni koncept "A" ocijenit ćemo uspješnim, jer se njegova pozicija nalazi u desnom gornjem polju. Ta pozicija ocjenjuje da naš proizvodni koncept ima jake osobine, koje potrošači vrednuju u odnosu na konkurenciju i niske ekonomske troškove u odnosu na konkurenciju.

Pozicija proizvodnog koncepta u polju "C" govori nam da potrošači vrednuju osobine proizvodnog koncepta. Međutim, njegovi ekonomski troškovi su previsoki u odnosu na konkurenciju. Pozicija proizvodnog koncepta "B" govori nam da imamo niske ekonomske troškove, međutim, potrošači ne vrednuju osobine proizvoda u odnosu na konkurenciju. Proizvodni koncept u polju "D" je nepovoljan, jer potrošači nisko vrednuju osobine proizvoda u odnosu na konkurenciju, a ekonomski troškovi su previsoki.

## Faza IV

### 7.5. Marketing strategija



Slika 7-12. Marketing strategija

Za onu ideju, ili ideje, koje su prošle prethodne korake testiranja, tim za razvoj novih proizvoda razvija strategiju marketinga. Bez obzira na to da li je proizvod potpuno nov ili je izvršena modifikacija proizvoda, razvijanje marketing strategije omogućuje nam da izbjegnemo moguće probleme tako što ćemo ih identifikovati u planiranoj marketing strategiji. Na takav način planiramo naše aktivnosti u vezi sa marketing strategijom proizvoda radi eliminisanja svih mogućih poteškoća.

Kakvu marketing strategiju trebamo razvijati zavisi, prije svega, od toga da li je proizvod potpuno nov. Takvi proizvodi zahtijevaju kreiranje sveobuhvatne strategije koja će, između ostalog, uključiti strategiju ciljeva i strategiju pozicioniranja. Ako se radi o modifikovanom proizvodu, odnosno poboljšanom proizvodu, uglavnom, nije potrebno razvijati marketing strategiju u potpunosti. Dovoljno je samo postojeće strategije preispitati kako bismo utvrdili da li će one, u potpunosti, našim kupcima prenijeti poruku o novim vrijednostima koje će im pružiti modifikovani, odnosno poboljšani proizvod.

Strategija marketinga predstavlja se kao preliminarna analiza, koja ima za cilj da detaljnije trasira smjer djelovanja za razvoj novog proizvoda. Marketing strategija se sastoji iz tri dijela:

- ciljno tržište, pozicioniranje proizvoda, tržišni udio, profitni cilj u prvoj godini;
- cijena proizvoda, distribucija, budžet marketinga;
- dugoročni prodajni i profitni ciljevi, marketing mix strategija.

Efektivno strateško planiranje – i razvijanje marketinškog plana – zahtijeva procjene budućih prihoda, troškova i prodaja. Ovakve procjene marketing menadžeri donose na osnovu ciljnog tržišnog potencijala, odnosno koje količine novog proizvoda može kupiti naš ciljni segment. Kao što vidimo, da bismo procijenili ukupnu prodaju novog proizvoda, mi moramo jasno znati koji je i koliki je naš ciljni segment.

Prilikom razvijanja marketing strategije novog proizvoda treba da uvažimo činjenice koje nam govore da je postojeće potencijalno tržište uvjetovano ekonomskim kretanjima globalne ekonomije. Negativna ekonomska kretanja mogu u znatnoj mjeri utjecati na budući plasman našeg novog proizvoda na cijelokupnom tržištu ili samo jednom dijelju tržišta. Takve okolnosti nalažu nam da prilikom razvijanja strategije za novi proizvod analiziramo, između ostalog, i sljedeće bitne faktore:

- procjene budućih prihoda ciljnog segmenta,
- mogućnosti plasmana proizvoda za potrebe industrije,
- predviđanja o ekonomskim promjenama nacionalne ekonomije.

Iako su ovakve vrste predviđanja za marketing menadžere teško ostvarive, o njima se može saznati kroz analiziranje različitih vladinih ili nevladinih publikacija koje obrađuju ekonomske pokazatelje u svim zemljama. Iako ovakve analize predviđanja, zbog svoje složenosti i nejasnih pokazatelja, ne mogu u potpunosti biti tačne, marketing

menadžer, prilikom razvijanja marketing strategije, njima mora posvetiti dovoljno pažnje.

Ono što će predstavljati olakšavajuću okolnost prilikom razvijanja marketing strategije jesu svi oni naponi koji su činjeni od samog početka razvoja proizvoda. Informacije kao što su: karakteristike proizvoda, osobine proizvoda, njegove konkurentske prednosti, proizvodna i cijena koštanja uveliko olakšavaju kreiranje strategije.

U cilju upravljanja životnim ciklusom proizvoda, preduzeće može primijeniti različite marketing strategije u zavisnosti od faze životnog ciklusa na kojem se nalazi proizvod, kako je predstavljeno u tabeli. Primjenjive marketing strategije predstavljene su na Tabeli 7-3.

Tabela 7-3. Marketing strategije prema životnom ciklusu proizvoda

Naziv faze	Karakteristike faze životnog ciklusa proizvoda	Marketing strategija
UVOĐENJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska prodaja</li> <li>• Visoki troškovi po kupcu</li> <li>• Negativni profit</li> <li>• Cilja se na inovatore</li> <li>• Mala konkurencija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvod: Ponuditi osnovni proizvod</li> <li>• Cijena: Za određivanje koristiti "cost plus" osnovu</li> <li>• Distribucija: Izgraditi selektivnu distribuciju</li> <li>• Oglašavanje: Izgraditi svjesnost među ranim usvajačima i dilerima/distributerima</li> <li>• Promocija prodaje: Veliki troškovi za kreiranje probe</li> </ul>
RAST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidan rast prodaje</li> <li>• Prosječni troškovi po kupcu</li> <li>• Rast profita</li> <li>• Ciljaju se rani usvajači</li> <li>• Rast konkurencije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvod: Nuditi dodatke proizvodu, usluge, garanciju</li> <li>• Cijena: Penetraciono određivanje cijene</li> <li>• Distribucija: Izgraditi intenzivnu distribuciju</li> <li>• Oglašavanje: Izgraditi svjesnost i interes na masovnom tržištu</li> <li>• Promocija prodaje: Reducirati troškove radi iskorištavanja potražnje kupaca</li> </ul>
ZRELOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrhunac prodaje</li> <li>• Niski troškovi po kupcu</li> <li>• Visoki profiti</li> <li>• Cilja se srednja većina</li> <li>• Konkurencija počinje opadati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvod: Diversificirati brandove i modele</li> <li>• Cijena: Podesiti da odgovara cijeni konkurencije ili da bude bolja od nje</li> <li>• Distribucija: Izgraditi intenzivniju distribuciju</li> <li>• Oglašavanje: Navoditi razlike između brandova i prednosti</li> <li>• Promocija prodaje: Unaprijediti, radi ohrabrenja izmjene brandova</li> </ul>
OPADANJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opadanje prodaje</li> <li>• Niski troškovi po kupcu</li> <li>• Opadanje profita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvod: Izbacivaje slabih artikala</li> <li>• Cijena: Smanjenje cijene</li> <li>• Distribucija: Koristiti selektivnu distribuciju – ukidanje neprofitabilnih izlaza</li> <li>• Oglašavanje: Reducirati na nivo potreban za zadržavanje najodanijih kupaca</li> <li>• Promocija prodaje: Reducirati na minimalan nivo</li> </ul>

Izvor: Prilagođeno prema: Kotler, PH., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1988.

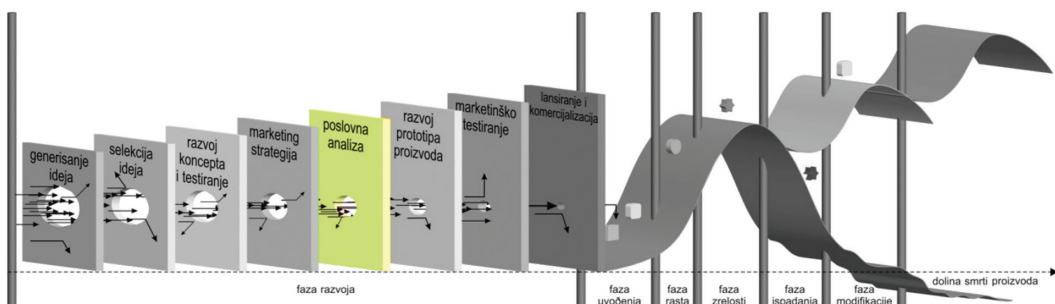
Kako bi na efikasan način preduzeće primijenilo navedene strategije, neophodno je pratiti životni stadij proizvoda. Razvijanje proizvoda je dosta dug, skup i mukotrpan proces. Zbog toga je u interesu svakog preduzeća da proizvod uvede na tržište u što kraćem vremenu. Faza rasta tržišnog udjela je za preduzeće interesantna faza, međutim, u njoj je proizvod izložen različitim napadima konkurencije. U ovoj fazi inovativna preduzeća nastoje da proizvodu dodaju novu vrijednost, kroz poboljšanje dizajna ili kroz dodatnu opremu na proizvodu. Zrelost proizvoda je vrhunac koji proizvod može pružiti i ova faza predstavlja krajnju fazu u kojoj će se provesti oz-

biljnije modifikacije proizvoda. Faza ispadanja je najnepovoljnija faza za preduzeće i posljednja prilika da se unaprijedi ili na vrijeme odbaci proizvod, prije nego počne praviti gubitke u poslovanju preduzeća. Treba napomenuti da navedene životne faze nisu univerzalne za sve proizvode, pogotovo ne za proizvode modnih hitova, trenda i sl.

Tokom razvijanja marketing strategije, marketing menadžer razvija mapu pozicioniranja, na kojoj bi trebalo da se nalazi novi proizvod u odnosu na konkurentske proizvode. Da bi novi proizvod zauzeo najviše mjesto prilikom pozicioniranja, potrebno je voditi računa o sljedećim odlikama proizvoda: pakovanje, dizajn, oblik, ime, ambalaža, dostupnost, cijena.

## Faza V

### 7-6. Poslovna analiza



Slika 7-13. Poslovna analiza

U ovoj fazi razvoja novog proizvoda provodi se analiza i ocjenjuju komercijalne performanse koncepta proizvoda. Ova analiza obuhvata:

- a) procjenu prodaje,
- b) procjenu potražnje,
- c) procjenu troškova,
- d) profitne ciljeve.

Pravilna analiza finansijskih pokazatelja omogućit će nam kvalitetno predviđanje troškova i profita. Ovakvo analiziranje proizvodnog koncepta provodimo prije nego se pređe na dizajn i razvoj proizvoda. Ako nam poslovna analiza pruži pokazatelje koji predviđaju rizik povrata investicije uložene u razvoj proizvoda, onda je bolje u ovoj fazi razvoja odustati od projekta.



### 7.6.1. Procjena prodaje

Od samog početka generisanja ideja, preko razvoja proizvodnog koncepta, pretpostavljala se potreba za predmetnim proizvodom, potaknuta od jednog ili više izvora. Odluka o procesu razvoja novog proizvoda zasnovana je, između ostalog, na tome da za potencijalno novim proizvodom ima potrebe na potencijalnom tržištu.

Da bismo mogli adekvatno sagledati moguću procjenu prodaje novog proizvoda na tržištu, razmotrit ćemo elemente koji utječu na konačnu kupovinu proizvoda: sposobnost potrošača i veličinu ciljnog tržišta.

*Sposobnost potrošača* predstavlja veoma važnu varijablu koja može utjecati na planirani nivo prodaje. Sposobnost potrošača možemo izraziti kroz:

- interes za proizvodom
- dohodak,
- dozvolu,
- raspoloživost.

Tokom generisanja ideja o novom proizvodu počinje se od pretpostavke da postoji potreba ili interes za proizvodom. Međutim, da bi proizvod konačno završio kod potrošača, potrebno je ispuniti i ostale uvjete. Ako određeni segment potrošača ima interes za proizvodom, trebamo sagledati koliko njih ima dohodak kojim bi platili proizvod, dozvolu za kupovinu proizvoda i na kraju da li je proizvod raspoloživ kupcu. Ovakvom analizom sigurno je da ćemo smanjiti ciljni segment potrošača. Nakon ove analize potrebno je utvrditi kvalifikovanost potrošača za kupovinu proizvoda. Naime, nisu svi ciljni potrošači kvalifikovani za donošenje odluka o kupovini.

Za primjer nam može poslužiti tržišni segment beba i adolescenata, koji je veoma razvijen, ima izraženu potrebu za proizvodima, međutim, nemaju dohodak i nisu donosioci odluka o kupovini.

*Ciljno tržište* predstavlja mjesto na kojem se odvija razmjena ponude i potražnje za robama i uslugama, koja ima cilj zadovoljenje određenih potreba učesnika razmjene. Procjena prodaje uveliko zavisi od veličine tržišta na kojem će se prodavati proizvod.

Prema strukturi mogućeg interesa za kupovinu novog proizvoda, tržište možemo podijeliti kako je predstavljeno na Slici 7-14.



Slika 7-14. Podjela tržišta prema interesu za kupovinu

1. Penetraciono tržište, predstavlja dio potencijalnog interesa potrošača koji su kupili novi proizvod kompanije.

2. Opsluživo tržište, predstavlja dio potencijalnog tržišta čiji su potrošači kupili proizvod konkurentskih preduzeća.
3. Ograničeno raspoloživo tržište, predstavlja dio potencijalnog tržišta čiji potrošači nisu kvalifikovani za kupovinu novog proizvoda na tržištu.
4. Raspoloživo tržište, predstavlja dio potencijalnog tržišta čiji kupci imaju interes, dohodak i raspoloživost ponude novog proizvoda na tržištu.
5. Potencijalno tržište, predstavlja tržište na kojem kupci iskazuju dovoljno interesa za novim proizvodom.

Dakle, prilikom procjene potencijalnog tržišta za novi proizvod, preduzeće treba uzeti u obzir strukturu raspoloživosti tržišta prema Slici 7-14. i za ciljni tržišni segment razviti potrebnu strategiju.

### 7.6.2. Procjena potražnje

Kako bismo mogli adekvatno napraviti procjenu potražnje, neophodno je prethodno analizirati tržišta koja predstavljaju značajnu fazu u procesu razvoja novog proizvoda. Rezultati analize treba da daju zeleno svjetlo za nastavak procesa razvoja proizvoda ili njegovo odbacivanje.

Analiza tržišta za razvoj novog proizvoda treba da uključuje:

- analizu tržišta nabavke,
- analizu tržišta prodaje.

Prilikom analiziranja tržišta nabavke i tržišta prodaje preduzeće treba istražiti sljedeće:

- Gdje su izvori sirovina i repromaterijala?
- Ko su potencijalni dobavljači i kupci?
- Da li će dobavljači i kupci imati jaku pregovaračku moć?
- Da li postoje supstituti za repromaterijale i novi proizvod?
- Koji su alternativni izvori nabavke?
- Da li su repromaterijali i novi proizvod cjenovno osjetljivi?
- Da li postoje zakonska ograničenja u nabavci repromaterijala i prodaji novog proizvoda?
- Da li postoje barijere ulaska na tržište nabavke repromaterijala i tržište prodaje proizvoda?
- Da li konkurencija kupuje na potencijalnom tržištu nabavke?
- Da li konkurencija prodaje slične proizvode?

Nakon analiziranja navedenih pitanja, potrebno je svakako analizirati sljedeće: dosadašnje poslovanje kompanije, cijene postojećih proizvoda kompanije i cijene konkurencije, postprodajne aktivnosti kompanije ako su potrebne, kvalitet postojećih proizvoda ili usluga kompanije, raspoložive informacije o konkurentima, vladinim i

nevladinim institucijama i asocijacijama, kretanje cijena potencijalnog repromaterijala posljednje tri godine.

Odgovori na navedena pitanja pružit će nam informacije o mogućoj količini prodaje proizvoda i mogućem uspjehu proizvoda na tržištu. Jasno je da proizvod može uspjeti na tržištu samo ako je: bolji, drugačiji, jeftiniji, dostupan, kvalitetan, siguran, jednostavan za upotrebu, da ima izgrađenu dobru postprodajnu podršku, da je dobro promovisan, da ispuni očekivanje potrošača, da ima široku primjenu i masovnu upotrebu.

### 7.6.2.1. Mjerenje potražnje

Nakon analize tržišta, naredni korak je mjerenje potražnje za novim proizvodom. Postoje različiti načini mjerenja potražnje (Tihy, et al., 1996:171), a u osnovi se radi o trodimenzionalnom nivou:

- proizvoda, koji obuhvata - jedinicu proizvoda, vrstu proizvoda, liniju proizvoda, prodaju preduzeća, industrijsku prodaju i ukupnu prodaju;
- prostora, koji obuhvata - kupce, lokalno tržište, regije, države i svijet;
- vremena, koje obuhvata – kratkoročni, srednjoročni i dugoročni period.

### 7.6.2.2. Tržišni potencijal

Tržišni potencijal (Tihy, et al., 1996:172) "predstavlja ukupnu količinu proizvoda koju će potrošači kupiti u određenom vremenskom periodu na određenom geografskom području uz određene aktivnosti marketinga". Predviđanje tržišnog potencijala moguće je izvršiti na dva načina (Meler, Turkalj, 1991:140):

- perspektivnim (mehanicističkim),
- prospektivnim (diskrecijskim).

Perspektivni način podrazumijeva ekstrapolaciju dosadašnjeg trenda prodaje proizvoda, za razliku od prospektivnog načina predviđanja tržišnog potencijala koji je baziran na predviđanju osnovnih empirijskih, očekivanih promjena tržišnog potencijala u budućnosti. Jednostavnom ekstrapolacijom trenda, u pravilu, nekritički i mehanicistički vršimo prijenos prošlosti u budućnost. Ova metoda predviđanja pogodna je u stabilnim privrednim kretanjima, ali je zato druga metoda predviđanja pogodnija u nestabilnim privrednim kretanjima.

Prilikom predviđanja tržišnog potencijala neophodno je pronaći odgovore predviđanjem (Milisavljević, 1973., prema Meler, Turkalj, 1991:141):

Šta će se dogoditi? - Eksplorativno predviđanje

Koji bi bio efekat na subjekt predviđanja ako se jedna druga promjena dogodi? - Predviđanje relevantnosti

Kada će se dogoditi specifični događaji i od kojih faktora zavisi? – Normativno predviđanje

*Prvi slučaj* predviđa budućnost na osnovu ekstrapolacije prošlosti.

*Drugi slučaj* razmatra faktore koji utječu na pojavu ne samo prošlosti već i onih koji će utjecati na budućnost – koji će utjecati na promjenu trenda posebno.

*Treći slučaj* koristi se prvenstveno u tehnološkom predviđanju.

Pretpostavlja da se definišu ciljevi koji se žele ostvariti, da bi se zatim predvidjelo djelovanje faktora na odigravanje događaja.

### 7.6.3. Procjena troškova

Troškovi predstavljaju ključni element prilikom formiranja cijene proizvoda. U slučajevima razvoja novih proizvoda, troškovi predstavljaju neminovnost s kojom se preduzeće mora susresti. Tokom razvoja proizvoda nailazi se na mnogo nepredviđenih situacija koje za posljedicu imaju nastanak troškova. Visina troškova razvoja novih proizvoda predstavlja ključni razlog zbog kojeg se mali broj preduzeća odlučuje razvijati nove proizvode.

Troškove po mjestu i vremenu nastanka tokom razvoja proizvoda dijelimo na fiksne i varijabilne troškove. Fiksni troškovi su svi troškovi koji nastaju tokom razvoja proizvoda i obezbjeđenja uvjeta za proizvodnju. Varijabilni troškovi su troškovi koji nastaju u procesu proizvodnje i oni predstavljaju promjenjivu veličinu po jedinici proizvoda na koju utječe isključivo obim proizvodnje.

Brigu o visini troškova preduzeće mora da vodi posebno pažljivo, jer od troškova zavisi profit kompanije. Projecirani troškovi u fazi razvoja proizvoda značajni su prije svega zbog činjenice da se na osnovu njih donose važne i konačne odluke o nastanku razvoja proizvoda.

### 7.6.4. Profitni ciljevi

Profitni ciljevi zasnovani su na određivanju cijena proizvodu. Profitni ciljevi su prvi korak u procesu određivanja cijena. Prilikom njihovog određivanja preduzeće treba da razmotri sljedeće elemente koji mogu utjecati na definisanje profitnih ciljeva:

- koji su finansijski, marketinški i strateški ciljeve kompanije;
- šta su ciljevi proizvoda;
- koji je nivo elastičnosti potrošača po pitanju cijena;
- nivo dostupnosti resursa.

Nakon sagledavanja navedenih elemenata, u praksi se profitni ciljevi određuju kroz strateške ciljeve kompanije, odnosno šta preduzeće formiranom cijenom želi postići:

- maksimiziranje dugoročnog profita,
- maksimiziranje kratkoročnog profita,
- povećanje obima prodaje (količine),
- povećanje tržišnog udjela,
- dostizanje ciljanog stepena povrata investicije,
- postizanje ciljanog stepena povrata u prodaji,
- rast preduzeća,
- održavanje cjenovnog vodstva,
- smanjenje osjetljivosti kupca na cijenu,
- usklađivanje cijena sa konkurencijom,
- ohrabrivanje marginalnih firmi da napuste industriju,
- izbjegavanje istrage ili intervencije vlade,
- postizanje ili održavanje lojalnosti i entuzijazma distributera i drugog prodajnog osoblja,
- unapređenje imidža firme, branda ili proizvoda,
- postizanje percepcije firme, kupaca ili potencijalnih kupaca da je firma "fer",
- kreiranje interesa i uzbuđenja u vezi sa proizvodom,
- obeshrabrivanje kupaca da smanjuju cijenu,
- korištenje cijene da se proizvod učini "vidljivim",
- podizanje prometa skladišta,
- pomoć u pripremama za prodaju poslovanja (žetvu),
- socijalni, etički ili ideološki ciljevi,
- sticanje konkurentske prednosti.

Cijena je veoma značajan element marketing miksa. Njen značaj dolazi posebno do izražaja u prvim susretima kupaca i proizvoda. U takvim situacijama potrošač ovako razmišlja: "Da li da za ovaj proizvod platim ovu cijenu?", "Možda je cijena ipak previsoka?", "Siguran sam da mogu naći sličan proizvod po nižoj cijeni?" i slično.

Milislavljević (1981:295) navodi: "Cijena je strategijska promjenljiva kojom se utječe kako na realizovanje obima prodaje i dohotka u kratkom roku, tako i na rad ..."

Cijena je jedini element marketing miksa koji donosi konačan profit i povrat investicije. U kombinaciji sa ostalim elementima marketing miksa preduzeće kreira svoje poslovne strategije.

### 7.6.5. Strategije formiranja cijena

Prilikom kreiranja cjenovne strategije pred preduzećem se nalaze različite mogućnosti određivanja visine cijene.

*Dosezanje tržišnog profita.* Krajnji cilj ove strategije jeste ostvarivanje profita putem proizvoda, servisa i drugih usluga.

*Izgradnja prodaje.* Ovom strategijom proizvođači ili trgovci odabiru proizvode, tzv. "lidere gubitake" kojima privlače kupce, koji uz kupovinu proizvoda sa atraktivno niskom cijenom kupuju i druge proizvode, čime se ostvaruje veći promet.

*Osvajanje tržišnog udjela.* Ovu strategiju najčešće primjenjuju proizvođači automobila. Ova industrija je u neprestanoj internacionalnoj borbi za osvajanje ili zadržavanje tržišnog udjela. Američki proizvođači automobila gube tržišni udio od stranih proizvođača, zbog čega primjenjuju različite podsticaje i nude veći kvalitet.

*Povećanje prodaje.* Ponekad će preduzeće niskim cijenama povećati prodaju, ali time može ugroziti i svoj profit.

*Kreiranje imidža.* Satovi, parfemi i druge socijalne vrijednosti su proizvodi čija visoka cijena kupcima daje imidž i ekskluzivan status u društvu.

*Budući socijalni ciljevi.* Preduzeće može formirati niske cijene za svoje proizvode, usmjerene kupcima koji nemaju dovoljno novca. Vlada često subvencionira ovakve proizvode, kao što su mlijeko i hljeb.

Postoje još i druge cjenovne strategije od kojih Kotler (1997:496) navodi:

*Opstanak.* Kompanije teže opstanku kao svom glavnom cilju, ako su suočene sa velikim kapacitetom, jakom konkurencijom ili promjenjivim potrebama potrošača.

*Maksimalan sadašnji prihod.* Neke kompanije određuju cijenu koja maksimizira prihod od prodaje, očekujući da će takva maksimizacija dovesti do profita.

U praksi je poznata strategija "predatory pricing", koja je zakonom zabranjena kao neloyalna konkurencija. Ova strategija primjenjuje taktiku snižavanja cijena sve dok se konkurencija ne iscrpi i izbacila sa tržišta. U ovakvim slučajevima moguće je da preduzeće predator, kao i njegov konkurent, bankrotiraju zbog visokih troškova nastalih prodajom proizvoda ispod troškova proizvodnje.

Koju strategiju će preduzeće primijeniti, zavisi od mnogobrojnih faktora kao što su: nivo potražnje, konkurencija, cjenovna osjetljivost, ciljevi kompanije, troškovi i, za neke proizvode, zakonska regulativa. Navedene varijable politike cijena su podjednako važne, tako da se ne smiju potcjenjivati prilikom konačnog odabira cjenovne strategije.

## 7.6.6. Metode formiranja cijena

Prilikom formiranja konačnih cijena preduzeće primjenjuje različite metode. Kotler (1997:503) navodi sljedeće metode:

1. metoda određivanja marže,
2. metoda ciljnog prinosa,
3. metoda percipirane vrijednosti,
4. formiranje cijena na osnovu vrijednosti,
5. formiranje cijena na osnovu tekućih cijena,
5. metoda zatvorene ponude.

### 7.6.6.1. Formiranje cijena novom proizvodu metodom određivanja marže

Prilikom formiranja cijena ovom metodom ključnu ulogu igraju troškovi koji su nastali nabavkom ili proizvodnjom određenog proizvoda. Ova metoda određivanja cijena poznata je još i pod nazivom "troškovi plus dohodak".

Ona je jednostavna za primjenu i preduzeća ovom strategijom mogu prilično precizno da planiraju svoj profit. Međutim, potrebno je napomenuti da u ovoj metodi na visinu cijene znatno utječu fiksni troškovi, koji na jedinicu proizvoda utječu zavisno od ekonomije obima.

Formiranje cijene metodom određivanja marže računa se pomoću obrasca:

$$VPC = FT + VT + M / Q$$

VPC = veleprodajna cijena  
FT = fiksni troškovi  
VT = varijabilni troškovi  
M = marža  
Q = količina proizvoda

[7]

Iako je primjena ove metode jednostavna, preduzeća se izlažu riziku da formiraju cijenu ispod tržišne cijene ili iznad tržišne cijene konkurencije. Ukoliko preduzeće formira cijenu ispod tržišne cijene, izlaže se riziku gubitka profita koji je moglo ostvariti.

Međutim, ukoliko preduzeće formira cijenu iznad konkurencije, izlaže se riziku smanjenja prodaje zbog visokih cijena, čime direktno narušava uspješno poslovanje.

### 7.6.6.2. Metoda ciljnog prinosa

Ova metoda određivanja cijena zasniva se na troškovnoj orijentisanosti. Preduzeće za svoj cilj postavi visinu stope povrata investiranog kapitala, na osnovu čega dobije prodajnu cijenu proizvoda.

Obrazac za određivanje cijene proizvoda ovom metodom je:

$$VPC = \frac{JT + SP \times UI}{Q}$$

VPC = veleprodajna cijena

JT = jedinični troškovi po jedinici proizvoda

SP = stopa povrata

UI = uložena investicija

Q = količina proizvoda

[8]

### 7.6.6.3. Metoda percipirane vrijednosti

Ova metoda je zasnovana na kreiranju percepcije o vrijednosti proizvoda. Važni alati za kreiranje cijene ovom metodom su ostali elementi marketing miksa. Preduzeće koje se odluči na kreiranje cijene ovom metodom zaista mora ponuditi jedinstven i kvalitetan proizvod potrošačima. Potrošači prihvataju ili ne prihvataju ponuđenu cijenu za proizvod na osnovu njihove percipirane vrijednosti proizvoda.

### 7.6.6.4. Formiranje cijena na osnovu vrijednosti

Ovu metodu formiranja cijena, posljednjih godina, primjenjuje između ostalih Toyota Kotler, 1997:506), koja potrošačima zaračunava relativno nižu cijenu u odnosu na kvalitet koji nudi. Vrijednosno određivanje cijena kaže da cijena kupcu treba predstavljati visinu vijednosti ponude.

Lexus model automobila dobar je primjer za to. Toyota je mogla odrediti cijenu mnogo bližu Mercedesu, s obzirom na njegov poseban kvalitet.

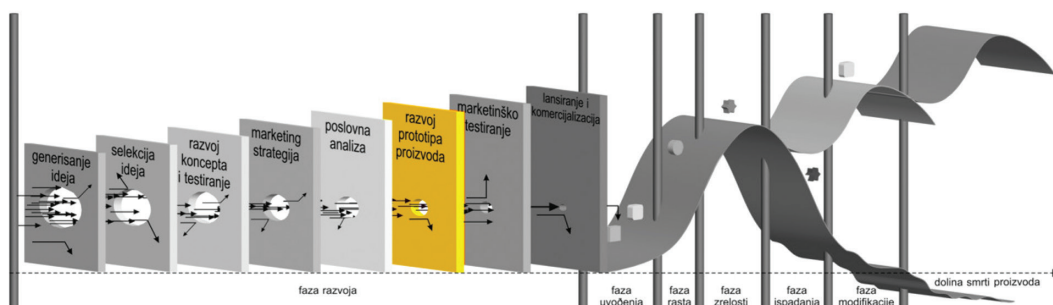
U okviru poslovne analize neophodno je sagledati odgovore i na sljedeća pitanja:

- Kakva je postojeća potražnja za proizvodom?
- Kakav će utjecaj imati novi proizvod na ukupnu prodaju, profit, tržišni udio i povrat investicije?
- Kako će uključivanje novog proizvoda utjecati na postojeće proizvode?
- Je li moguć kanibalizam proizvoda?
- Da li bi novi proizvod mogao pospješiti naš proizvodni miks?
- Hoće li utjecati na postojeće zaposlenike?
- Hoće li biti potrebno proširivati ili smanjivati broj zaposlenih?
- Kako će reagovati konkurencija na novi proizvod?
- Koji su rizici propadanja proizvoda?
- Možemo li otkloniti takve rizike?



## Faza VI

### 7.7. Razvoj prototipa novog proizvoda



Slika 7-15. Razvoj prototipa proizvoda

Prethodni procesi razvoja proizvoda uključivali su uglavnom istraživački pristup, kroz generisanje ideja, analizu i istraživanje tržišta u cilju razvijanja novih proizvoda. Ovo je faza u kojoj do izražaja dolazi timski rad svih ljudi uključenih u projekat razvoja. Sada je neophodna saradnja inženjera, istraživača, finansijskih stručnjaka, jer u ovoj fazi novi proizvod na kojem je tim radio treba da ugleda svjetlo dana ili u virtuelnom smislu konačan oblik. U ovoj fazi dolazi do izražaja ergonomsko oblikovanje proizvoda ili dizajn proizvoda.

#### 7.7.1. Dizajn proizvoda

Posljednjih desetak godina informacione i komunikacijske tehnologije omogućile su nevjerojatno brz i jednostavan način razvoja prototipa proizvoda. Ono što je nekad pravljeno od gline, drveta, plastičnih masa, danas napredne tehnologije na vrlo jednostavan i brz način predstave u 3D obliku, kao prototip proizvoda. Ovakvim načinom razvoja prototipa omogućeno je, prije svega inženjerima u razvoju, da otklone sve moguće nedostatke proizvoda, što na kraju ima za posljedicu veoma niske proizvodne troškove.

Doprinos naprednih informatičkih i komunikacijskih tehnologija u razvoju novih proizvoda je zaista nemjerljiv. Međutim, potrebno je naglasiti da su napredne tehnologije doprinijele bržem razvoju novih proizvoda kroz smanjivanje vremena razvoja i ukupnih troškova, ali su također doprinijele bržem i jednostavnom kopiranju novih proizvoda. Zbog te činjenice, inovativna preduzeća izložena su visokom riziku finansijskog propadanja, jer jednom kada njihov novi proizvod ode na tržište, prema istraživanju, potrebno je samo šest mjeseci za njegovo vjerno kopiranje. Iako se novi proizvodi brzo kopiraju, istraživanja pokazuju da inovativna preduzeća još uvijek drže prednost u odnosu na konkurente. Ta prednost ogleda se, prije svega, kroz izgradnju branda kompanije i percipiranja potrošača zadržavajući 50 % tržišnog udjela.

### 7.7.2. Faze dizajna proizvoda

Faza dizajna proizvoda u svom razvojnom procesu prati slijed događaja u okviru kojih nastaje interaktivan proces koji često zahtijeva promjene u dizajnu proizvoda, uzrokovane različitim zahtjevima.

1. Opis, jeste prva faza dizajna. U ovoj fazi postavljaju se zahtijevane osobine proizvoda, ergonomske zahtjevi proizvoda, struktura materijala, dimenzije i drugi zahtjevi koji se mogu pojaviti u podmakloj fazi dizajna. Osobine proizvoda mogu se podijeliti na (Roco, 1974:42):
  - a) opća svojstva: upotrebna (korisnost, bezopasnost, lahka upotrebljivost); propisana (zaštićenost, ostale norme);
  - b) ostala svojstva: upotrebna (kompletnost, raznovrsnost upotrebe, trajnost upotrebe); estetska (izgled – oblik i boja, ostali osjetilni efekti – opip, okus, miris, zvuk); tehnička (dimenzija, težina, prenosivost, pokvarljivost), ekonomska (cijena);
  - c) posebna svojstva: estetska (privlačnost za potrošača, pomodnost, brand); ekonomsko-tehnička (standardiziranost, individualnost).
2. Definisanje proizvoda, druga je faza dizajna u okviru koje se postavljaju sva očekivanja od predmetnog proizvoda, kao što su režim rada, uvjeti rada ili primjene, oznake i naziv proizvoda.
3. Razvijanje proizvoda, kroz primjenu virtuelnih tehnologija ili izradom prototipa od materijala kao što je drvo, glina, karton ili plastične mase.
4. Testiranje proizvoda, predstavlja naredni korak u dizajniranju. U ovoj fazi vrši se provjera da li će dizajnirani proizvod ispuniti postavljene uvjete iz faze opisa i definisanja proizvoda.
5. Analiza dizajna proizvoda, predstavlja posljednju fazu dizajniranja u kojoj se sumiraju rezultati testiranja i njihovo vrednovanje.

Nakon što su uspješno prošle sve faze dizajna, nastupa detaljno dizajniranje novog proizvoda ili redizajniranje postojećeg, kao i vrednovanje dizajna proizvoda i izrada tehničke dokumentacije.

### 7.7.3. Ocjenjivanje dizajna proizvoda

Provedenom cjelokupnom fazom dizajna dolazimo do posljednje provjere dizajna novog proizvoda. Ocjenjivanje dizajna proizvoda obuhvata tri najvažnija područja ocjenjivanja dizajna proizvoda:

- estetske – vizuelne zahtjeve,
- tehničke zahtjeve,
- finansijske zahtjeve.

Iako su sva tri područja ocjenjivanja važna, Obrad (1975:229) navodi "Svaki estetičar koji se bavi proučavanjem i davanjem nekog estetskog oblika proizvodu mora znati da te-

žnja za što savršениjim oblicima i ljepotom izgleda proizvoda nije uvijek moguća. Tehnički i ekonomski zahtjevi su u više slučajeva kod mnogih proizvoda odlučujući." Ono čemu treba poklanjati pažnju prilikom dizajniranja su proizvodi čija je namjena specijalna upotreba u posebnim uvjetima koji zahtijevaju karakteristična svojstva proizvoda.

#### 7.7.4. Alati i tehnike u dizajniranju proizvoda

Alati koji se primjenjuju u ovoj fazi su CAD softveri. Oni mogu biti jednostavni programi za 2D crtanje i skiciranje, ili 3D programi koji primjenjuju parametarsko modeliranje. Ova vrsta softvera uključuje tehnologiju kao što su: Hibridno modeliranje, Obrnuti inženjering, KBE (inženjering baziran na znanju), Sklopne konstrukcije itd. Ova vrsta softvera primjenjuje se u mnogim inženjerskim disciplinama kao što su: mašinstvo, električna, elektronika, arhitektura i dr.

Paralelno, uz definisanje geometrije, izvodi se analiza komponenti i sklopova proizvoda. Simulacije, validacije i optimizacije izvode se korištenjem CAE (Kompjuterski potpomognuti inženjering) softvera, koji može biti integrisan u CAD pakete ili zaseban. Oni se koriste za izvođenje poslova poput: analize napona, MKE analize (Analiza metodom konačnih elemenata), analize kinematike, CFD analize (numerička analiza dinamike fluida) i analize mehaničkih događaja (MES). CAQ (kompjuterski potpomognut kvalitet) koristi se za zadatke poput (inženjerske) analize dimenzionih tolerancija. U ovoj fazi se izvodi i zadatak pronalaženja izvora komponenti koje će se kupovati kao gotove, ukoliko je moguće - uz pomoć dobavnih sistema.

Pod utjecajem naprednih tehnologija razvijen je veliki broj metodologija. Metodologije za razvoj proizvoda potpomognute digitalnim inženjerskim tehnikama neprekidno su unapređivane, a sve u cilju skraćivanja vremena za lansiranje proizvoda na tržište i smanjenja proizvodnih troškova. Skraćivanje vremena je glavni faktor stvaranja konkurentne prednosti, pošto će izbacivanje proizvoda na tržište, prije nego to konkurencija uradi, pomoći postizanju većih finansijskih rezultata kroz povećane marže i povećanje udjela na tržištu. Najčešće korištene tehnike i alati za dizajniranje proizvoda su:

- *Istovremeni inženjerski radni tok* (Concurrent engineering workflow). Ova tehnika predstavlja radni tok koji se zasniva na paralelnom izvođenju radnih operacija, umjesto da se te operacije odvijaju pojedinačno, što umnogome skraćuje vrijeme potrebno za rad. Tehnika istovremenog inženjeringa ima prednosti u tome što omogućuje trenutnu komunikaciju između odjela, čime reducira troškove nastale zbog kašnjenja ažuriranja u izmjenama dizajna. U poređenju sa metodom rješavanja problema i redizajniranja, koju koristi tradicionalni fazni inženjering, istovremeni inženjerski radni tok koristi metodu sprečavanja nastanka problema.
- *Bottom – up dizajn*. Bottom – up dizajn je vrsta dizajna gdje definicija 3D modela počinje konstrukcijom pojedinačnih komponenti. Ove se potom

virtualno sklapaju u podsklopove, u više nivoa, sve dok konačni proizvod nije potpuno definisan. Ova tehnika je poznata i pod nazivom "reviziona struktura". Lista materijala sadrži sve fizičke (čvrste) komponente, a može sadržavati i druge artikle potrebne za finalni proizvod.

- *Top – down dizajn.* Top – down dizajn bliže odgovara stvarnom dizajnerskom procesu. On počinje sa layoutom modela, često jednostavnim 2D skicom, koja definiše osnovnu veličinu i neke glavne definisane parametre. Geometrija sa ove skice se asocijativno kopira na niže nivoe, koji predstavljaju podsisteme proizvoda. Geometrija u podsistemima se potom koristi za definisanje više detalja u nižim nivoima. Zavisno od kompleksnosti proizvoda, kreira se veći broj nivoa ovog sklopa, sve dok osnovne definicije pojedinih elemenata, kao što su njihova pozicija i osnovne dimenzije, ne budu identifikovane. Ova informacija se potom asocijativno kopira u fajlove komponenti. U ovim fajlovima komponente se detaljno razrađuju. Ako je jedan fajl korišten za definisanje layouta i drugih parametara, on se u ovakvoj strukturi naziva „kostur“ fajlom.
- *Front loading dizajn i radni tok.* Front loading podiže Top-down dizajn na viši nivo. Kompletna kontrolna i reviziona struktura, kao i izvedeni podaci, kao što su crteži, razvoj alata i CAM modeli, konstruišu se prije nego je proizvod definisan ili je lansiranje odobreno. Ove grupe fajlova su osnova iz koje može biti razvijena familija proizvoda. Kada se donese odluka da se kreće sa novim proizvodom, parametri proizvoda se unose u model i vrši se automatsko ažuriranje podacima svih ostalih fajlova. Naravno, redefinisani asocijativni modeli neće biti podešeni da predvide sve mogućnosti, tako da će biti potrebno dodatno ih doraditi.
- *Dizajn u kontekstu* (Design in context). Individualne komponente ne mogu biti konstruisane zasebno. CAD modeli komponenti su dizajnirani u kontekstu (sklopu) dijela ili čitavog proizvoda koji se razvija. Ovo se postiže korištenjem tehnika sklopnog modeliranja. Geometrija ostalih komponenti se može vidjeti i pozvati unutar CAD alata koji se koristi.

Ostale komponente u podsklopu mogu, a ne moraju biti konstruisane u istom sistemu, a njihova geometrija se prenosi iz drugih CPD (kolaborativni razvoj proizvoda) formata. Neke provjere sklopova, kao DMU (Digital mockup) se također izvode korištenjem softvera za vizuelizaciju proizvoda.

### 7.7.5. Izrada prototipa proizvoda

Nakon što je proizvod dizajniran prema postavljenim zahtjevima slijedi izrada prototipa proizvoda, koji će biti podvrgnut marketinškom testiranju.

Kada je dizajn komponenti proizvoda dovršen, definiše se proizvodna metoda. Ovo uključuje CAD zadatke poput dizajniranja alata, izrade CNC programa za proizvodnju dijelova i alata za izradu dijelova, korištenjem integrisanog ili samostalnog CAM softvera.

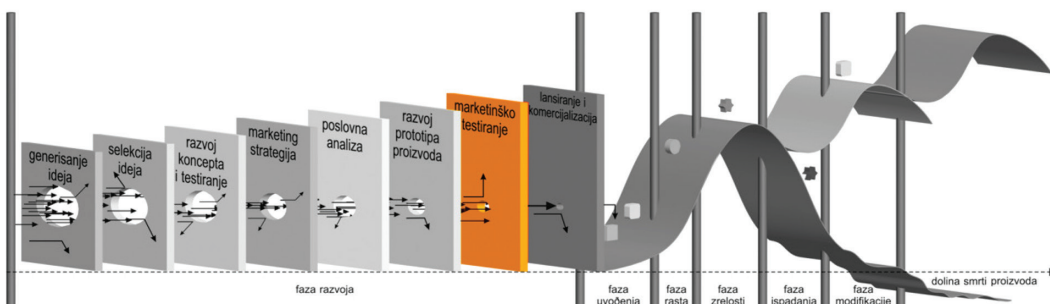
tvera. Ovo također uključuje softverske alate za simulaciju i analizu procesa kao što su livenje, izrada kalupa i presovanje.

Nakon što je identifikovana proizvodna metoda MPM (menadžment proizvodnog procesa) softver stupa na scenu. Ovo uključuje CAPE (kompjuterski potpomognuti proizvodni inženjering) ili CAP/CAPP (proizvodno planiranje) alate za izradu plana tvornice, pogona ili postrojenja i simulaciju proizvodnje. Naprimjer: simulacija linije presovanja, industrijska ergonomija, kao i menadžment izbora alata. Nakon što su komponente proizvedene, njihova geometrijska forma i veličina mogu biti upoređene sa originalnim CAD podacima uz upotrebu opreme i softvera za kompjuterski potpomognutu kontrolu.

Paralelno uz inženjerske zadatke, izvode se prodajna konfiguracija proizvoda i izrada marketinške dokumentacije. Ovo može uključivati transferiranje inženjerskih podataka (geometrije i liste sastavnih dijelova) na mrežno baziran prodajni konfigurator i druge „Desktop Publishing“ sisteme.

## Faza VII

### 7.8. Marketinško testiranje



Slika 7-16. Marketinško testiranje

Nakon što je razvijen prototip proizvoda, može se pristupiti njegovom testiranju na tržištu. Potrebno je napomenuti da se ne izrađuje prototip za one proizvode koji se mogu efikasno predstaviti posredstvom virtuelnih tehnika.

Marketinško testiranje proizvoda na tržištu ima za cilj mjerenje reakcije kupca na novi proizvod, kako bi se utvrdilo na koji način kupci percipiraju novi proizvod. Ovaj vid testiranja primjenjuje se pogotovu kod proizvoda široke potrošnje.

Marketinško testiranje novog proizvoda može se provoditi putem:

- simulacije;
- skeniranja;
- konvencionalnog testa.

- *Simulaciono testiranje novog proizvoda na tržištu.* Testiranje novih proizvoda putem simulacione tehnike provodi se uglavnom na mjestima gdje se nalazi veliki broj potrošača. Simulacioni test nekada se nazivao "predtržišni test" jer se provodio isključivo prije lansiranja proizvoda. Crawford (2000:76) navodi "da se ovaj naziv koristi zbog matematičkih formula koje se koriste za simuliranje tržišta".

Za ovu tehniku testiranja najpogodniji su trgovački centri, u vrijeme kada potrošači kupuju.

Kupcu se ponudi mogućnost kupovine testiranog proizvoda uz obrazloženja pojedinih karakteristika proizvoda, nakon čega im se postavljaju ranije pripremljena pitanja. Osoba koja obavlja intervju mora biti dobro pripremljena kako bi na najbolji način prezentirala potencijalni proizvod ispitaniku. Prednost simulacionog testiranja novog proizvoda na tržištu je kratko vrijeme testiranja i niski troškovi testiranja. Preciznost ovakvog testiranja je relativna, jer kupac svoj stav o proizvodu donosi na osnovu predodžbe osobe koja obavlja intervju.

- *Testiranje novog proizvoda na tržištu putem skeniranja.* Ova metoda je manje umjetna od simulacionog testiranja i jeftinija je od konvencionalnog marketinškog testa. Sistem informacije koristi minimalno 2.500 članova iz svakog grada. Svaki član ima identifikacionu karticu koju može pokazati na kasi.
- *Konvencionalno testiranje proizvoda na tržištu.* Konvencionalno testiranje proizvoda na tržištu dovodi testirani proizvod u stvarne tržišne uvjete. Ovaj vid testiranja možemo provoditi u jednom ili više gradova ili regija. Treba imati na umu da testiranjem ne smijemo obuhvatiti pretjerano velike površine, kao ni male površine teritorije, kako ne bismo došli u situaciju da nam testni uzorak nije u dovoljnoj mjeri reprezentativan.

Ovaj vid testiranja podrazumijeva uglavnom testiranje proizvoda široke potrošnje koji će sutra biti lansirani na tržište, širokim potrošačkim masama. Testiranje proizvoda putem konvencionalnog testiranja podrazumijeva primjenu korištenja kompletnog marketinškog programa, u koji je, između ostalog, uključeno oglašavanje proizvoda i lična prodaja. Ciljni uzorak testiranja je veoma značajan u fazi testiranja, a prije lansiranja proizvoda. Visoki troškovi razvoja proizvoda i slanje proizvoda u neizvjesnost predstavljaju veliki izazov menadžmentu kompanije, u okviru kojeg se donose ključne odluke kojima se trasira uspjeh ili neuspjeh novog proizvoda. Nije rijedak slučaj da pojedine kompanije svoje nove proizvode uvedu na tržište bez nekih posebnih testiranja. Jednostavno, one lansiraju proizvod, pa šta god da se s njim poslije desi.

Ovaj pristup kompanije novom proizvodu predstavlja ogroman rizik, naročito ako se radi o novom proizvodu čiji su troškovi razvoja bili visoki. One kompanije koje se odluče na lansiranje proizvoda bez nekih posebnih testiranja u tom poslovnom potezu nalaze sljedeća opravdanja: brzo uvođenje proizvoda na tržište, smanjenje troškova, skraćivanje vremena konkurenciji da odgovori izazovu i slično. Prilikom donošenja odluke o konvencionalnom testiranju novog proizvo-

da na tržištu, kompanije treba da se odrede o mjestima testiranja, broju lokaliteta, metodologiji provođenja testiranja, geografskoj, demografskoj i ekonomskoj strukturi područja na kojima će se provesti testiranje.

- *Testiranje proizvoda namijenjenih industriji.* Testiranje proizvoda namijenjenih industriji provodi se sa istim ciljevima kao i testiranje proizvoda namijenjenih širokoj potrošnji. U ovakvim slučajevima preduzeće odabere buduće potencijalne korisnike njegovih proizvoda, koji će na, uglavnom, malom broju proizvoda, provesti testiranje. Prilikom odabira mjesta testiranja industrijskog proizvoda potrebno je testom obuhvatiti različite režime rada proizvoda i klimatske uvjete rada proizvoda. Bitno je istaknuti da, ako se radi o proizvodima koje će ljudi često koristiti prilikom obavljanja određenih radnih operacija, treba voditi računa o ergonomskim zahtjevima koji u nekim slučajevima traže rigorozne osobine.

### 7.8.1. Elementi testiranja proizvoda na tržištu

Kao što smo ranije napomenuli, od velikog je značaja kako i na koji način će preduzeće provesti testiranje tržišta u vezi s novim proizvodom. Elementi koji mogu, u većini slučajeva, predodrediti uspjeh ili neuspjeh lansiranja novog proizvoda ogledaju se u sljedećem:

1. mjesto testiranja,
2. metodologija testiranja,
3. osposobljenost ljudi koji provode testiranje,
4. dužina trajanja testiranja.

#### 7.8.1.1. Mjesto testiranja proizvoda

Gdje? Kako? Koliko? Pitanja su na koja preduzeće treba dati odgovor prilikom donošenja odluke o mjestu provođenja testiranja proizvoda. Mjesto testiranja proizvoda treba u sebi dati odrednice na osnovu kojih možemo, na jednostavan način, definirati karakteristike kupaca i ciljno tržište uopće. Prema Cravensu (1997:263), prilikom evaluiranja potencijalnih mjesta za testiranje proizvoda koriste se sljedeći kriteriji:

- tipičan prihod po glavi stanovnika,
- uobičajene kupovne navike,
- stabilnost godišnjih prodaja,
- relativna izolacija od drugih gradova,
- težina pobijanja od konkurencije,
- tipičan broj prodavnica,
- dostupnost malotrgovaca koji će sarađivati,
- dostupnost medija koji će sarađivati,
- dostupnost revizorskih i istraživačkih uslužnih preduzeća.

Odabir mjesta testiranja u prošlosti bio je značajan, između ostalog, i zbog načina provođenja testiranja proizvoda, u kojem je svakako značajnu ulogu imala udaljenost

lokacije od kompanije koja provodi testiranje. Razvoj informacionih i komunikacijskih tehnologija u posljednje vrijeme u sve većoj mjeri potiskuje konvencionalni način testiranja "na licu mjesta", u kojem preduzeće koje provodi testiranje u potpunosti kontroliše uvjete testiranja.

U posljednje vrijeme, preduzeća sve češće testiranje proizvoda provode putem računara i virtuelnih tehnologija. Na ovakav način testiranja preduzeća u značajnoj mjeri smanjuju kako vrijeme testiranja, tako i troškove testiranja proizvoda. Međutim, testiranje proizvoda putem računara svakako ima i značajnih nedostataka, među kojima se posebno ističe nemogućnost kontrolisanja uvjeta testiranja. Pored navedenog nedostatka, svakako veliku poteškoću predstavljaju i računarski programi, koje ne posjeduju svi potencijalni učesnici testa. Ovaj nedostatak elektronskog testiranja preduzeća premoštavaju korištenjem servera na kojem se nalaze svi neophodni podaci, a učesnici testiranja putem interneta daju svoje ocjene. Uz sve navedene nedostatke, preduzeća u sve većoj mjeri koriste elektronsko testiranje a kao ključni razlog navodi se brzina testiranja i niski troškovi testiranja.

### 7.8.2. Metode testiranja tržišta

Prema Crawfordu (1997:66), postoje različite metode koje se koriste za testiranje tržišta za novi proizvod. Od svih metoda najčešće se koriste sljedeće metode:

Pseudo prodaja. Ovaj pristup testiranja tržišta traži od potencijalnog kupca da učini nešto. Akcija je jasna i definisana, mnoge marketing strategije je koriste u prezentaciji, ali ključni faktor ovdje je jednostavnost za kupca, jer nema potrošnje, nema velikog rizika. Ovo je pseudo prodaja (lažna prodaja, može biti urađena mnogo ranije).

Kontrolisana prodaja. Ovdje kupac mora izvršiti kupovinu. Prodaja može biti prilično formalna ili neformalna, ali vođena pod kontrolisanim uvjetima. Metoda služi za istraživanje, jer proizvod se još nije pustio u zvaničnu prodaju. Neke ključne varijable (često distribucija) nisu otvorene, ali su isplanirane. Kontrolisana prodaja je više energična nego pseudo prodaja i pruža nam više informacija o testu.

Potpuna prodaja. Metoda potpune prodaje je ona u kojoj je preduzeće odlučilo da potpuno marketira proizvod. Prodaja se u početku radi u ograničenim okvirima, kako bi se uvidjelo da sve ispravno funkcioniše.

Metode pseudo kupovine. Inovatori novih proizvoda koriste dva pristupa da bi dobili neke utiske od potencijalnih kupaca, a da oni, zapravo, ne ostave novac za to. Misaona prodaja – koja pita ispitanike šta bi željeli kupiti i metoda simuliranog testiranja tržišta koja kreira lažnu situaciju kupovine i posmatra šta će se desiti.

Misaona prodaja. Ova tehnika se koristila, prije svega, između preduzeća na tržištu B2B i njihovih stalnih korisnika. Zvuči slično kao tehnika korištena u testiranju koncepta i upotrebe proizvoda, pri čemu se razlikuju u sljedećem:

U testiranju *koncepta* napravi se pozicioniranje novog proizvoda, te eventualno ne-



što u vezi sa formom ili proizvodnjom. Onda se postavlja pitanje: Kolika je vjerovatnoća da ćete kupiti proizvod poput ovog, ako ga mi proizvedemo?

U testiranju *upotrebe proizvoda* dajemo kupcu proizvod, dopustimo da ga koristi na normalan način, a zatim pitamo: Kolika je vjerovatnoća da ćete kupiti ovakav proizvod, ako ga mi napravimo?

Na slici 7-17. predstavljene su metode testiranja i novog proizvoda i gdje se one koriste.

	Kategorija proizvoda				
	Industrijski		Pakovanje	Potrošački	
	Dobra	Usluge		Dugotrajni potrošački proizvodi	Usluge
<b>Pseudo prodaja</b>					
Spekulativna prodaja					
Simulirani test marketing					
<b>Komntrolisana prodaja</b>					
Neformalna prodaja					
Digitalni marketing					
Minimarketing					
<b>Puna prodaja</b>					
Test marketing					
Rollout					
prema primjeni					
prema utjecaju					
prema geografiji					
prema prodajnim kanalima					

Izvor: Crawford, *New Products Management*, 5<sup>th</sup> ed., McGraw Hill, New York, 1997:66.

Slika 7-17. Metode testiranja tržišta i gdje se koriste

U pseudo prodajnoj metodi zvanj "misaona prodaja" idemo kod klijenta, dajemo mu potpuno uvjerenje da je proizvod u verziji koja je konačna za tržište, nakon čega se postavlja pitanje: Ako napravimo ovaj proizvod pristupačnim kao što smo Vam opisali, da li biste ga kupili?

Tipično je da testiranje radi trgovac, koristeći prodajne materijale razvijene i spremne za upotrebu. Ovdje kupac nema mnogo posla, osim da donese odluku. Odluka može biti i odgovor na pitanje da dobije uzorak na probu.

U misaonoj metodi testiranja tržišta nema reklame i načini njenog korištenja su različiti. Primjera radi, neki ljudi su odbili ideju pravljenja prezentacije kupcu i onda priznali da se, zapravo, proizvod ne može kupiti. U tim slučajevima, oni su jednostavno trebali reći kupcima da se spremaju da izbace na tržište novi proizvod, te da žele znati da li bi za njega bili zainteresovani.

Ljudi koji provode testiranje proizvoda imaju ključnu ulogu u ovom procesu. Kako bi preduprijedili sve moguće nesuglasice ili nepravilnosti prilikom testiranja proizvoda na tržištu, neophodno je napraviti projekat testiranja, te izvršiti odabir i osposobljavanje ljudi koji će u projektu biti uključeni na direktan ili indirektan način.

U svemu, pa tako i u testiranju proizvoda, vrijeme igra značajnu ulogu. Zbog toga, preduzeća u svojim projektima provođenja testiranja proizvoda nastoje do u detalje razraditi sve tehnike testiranja, kako bi se eliminisale nepredviđene situacije koje mogu utjecati na vrijeme potrebno za testiranje. Nerijetko se dešavaju situacije da preduzeće razvija novi proizvod tako dugo da u nekoj razvojnoj fazi konkurencija sazna informacije o predmetnom proizvodu i akcione planove, nakon čega, ubrzanom procedurom, razvija svoj novi proizvod, ili pripremi strategiju odbrane. Zbog ovakvih situacija mnogo razvijenih proizvoda nije ugledalo svjetlo dana. Vrijeme potrebno za testiranje treba svesti na optimalnu mjeru, u okviru koje će preduzeće prikupiti sve potrebne informacije o reakcijama potrošača na novi proizvod.

### 7.8.3. Istraživanje marketinga/tržišta

Ovaj vid istraživanja, u okviru testiranja proizvoda na tržištu, možemo definisati kao proces koji je usmjeren na identifikovanje ciljne grupe potrošača, utvrđivanje njihovih potreba i identifikovanje drugih varijabli na koje možemo utjecati prilikom kreiranja marketing programa.

Pored navedenog, marketinška istraživanja uključuju svakako i istraživanja svih ostalih marketinških funkcija kao što su: kanali prodaje, nabavke, oglašivačkih aktivnosti, utvrđivanje stepena potražnje, cjenovne politike, kao i strategije prema konkurenciji.

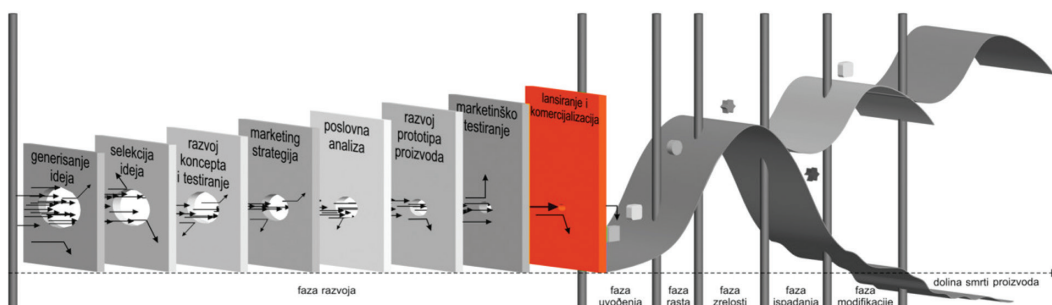
Razlozi provođenja marketinškog testiranja u sklopu razvoja novog proizvoda ogledaju se kroz:

- izbjegavanje rizika, neizvjesnosti prilikom razvoja novog proizvoda;
- utvrđivanje stvarnih potreba tržišta za predmetnim proizvodom;
- otklanjanje svih mogućih nedostataka u fazi razvoja novih proizvoda;
- definisanje efikasnog i efektivnog promociionog miksa novog proizvoda;
- identifikovanje kritičnih tački na putu razvoja novog proizvoda;
- utvrđivanje novih tržišnih prilika.

Iako navedeni razlozi predstavljaju korisne izazove za preduzeće, česta je situacija da preduzeća zbog trivijalnih stvari ne postignu željene ciljeve. U takvim nastojanjima, uglavnom, ispriječe se: visoki troškovi, nedostatak vremena, nedovoljna osposobljenost osoblja za provođenje testiranja i površan projekat istraživanja.

## Faza VIII

### 7.9. Lansiranje/komercijalizacija proizvoda



Slika 7-18. Lansiranje/komercijalizacija

Posljednja faza u procesu razvoja proizvoda naziva se lansiranje proizvoda. Iako izgled lansiranje i komercijalizacija proizvoda izgledaju isto, "Lansiranje proizvoda predstavlja njegovo fizičko pojavljivanje na tržištu", za razliku od komercijalizacije koja "...predstavlja onaj momenat u provođenju politike proizvoda, kada proizvod treba započeti vraćati sredstva uložena u njegovo istraživanje i razvoj, stvarajući dohodak kroz realizaciju na tržištu, odnosno u krajnjoj liniji dobit" (Meler, Turkalj, 1991:130).

Pažljivo pripremljeno lansiranje proizvoda u životnom ciklusu proizvoda predstavlja fazu uvođenja proizvoda.

U fazi uvođenja proizvoda, odnosno u fazi lansiranja proizvoda novi proizvod susreće se sa različitim kategorijama potrošača. Na Slici 7-19. predstavljena je podjela potrošača prema načinu prihvatanja novih proizvoda.

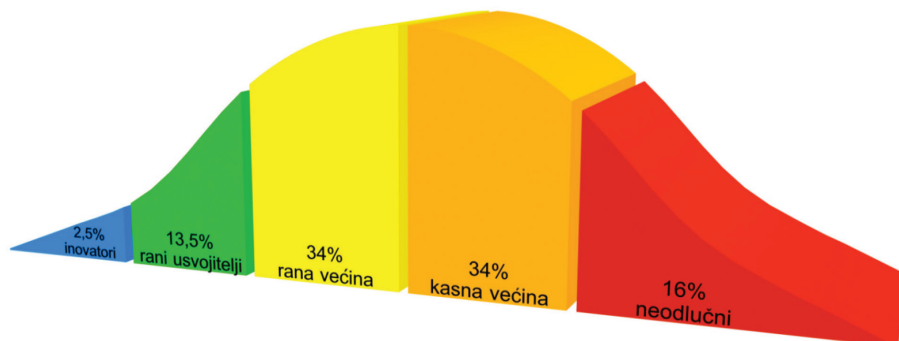
Inovatori predstavljaju 2,5 % potrošača koji odmah prihvataju novi proizvod na tržištu. Oni su više opasni nego kasni potrošači, vole izazove novih ideja, imaju uglavnom visok dohodak.

Rani usvojitelji predstavljaju sljedećih 13% do 14 % potrošača koji prihvataju novi proizvod. Potječu iz višeg društvenog sloja i uglavnom predstavljaju lidere u svojoj zajednici. Učestvuju u većoj mjeri u društvenim aktivnostima lokalne zajednice nego kasni usvojitelji.

Rana većina uključuje 34 % potrošača koji prihvataju novi proizvod. Ovi potrošači u manjem broju predstavljaju lidere u svojoj zajednici nego rani usvojitelji. Oni ne vole rizike i iznenađenja i žele biti sigurni da je novi proizvod kvalitetan prije nego što ga kupe.

Kasna većina, predstavlja drugih 34 % potrošača. Ova grupa ne kupuje učestalo novi proizvod jer su opterećeni ekonomskim ili socijalnim razlozima. Oni participiraju u aktivnostima zajednice manje nego prethodne grupe.

Neodlučni uključuju 16 % prihvatitelja. Oni manje participiraju u zajednici nego pret-hodne grupe i tvrdoglavo odbijaju promjene.



Slika 7-19. Podjela potrošača prema vremenu usvajanja novih proizvoda

Faza u kojoj novi proizvod počinje vraćati sredstva utrošena u njegov razvoj predstavlja komercijalizaciju proizvoda i ona se u životnom ciklusu proizvoda nalazi na krivulji rasta novog proizvoda.

Nakon što je prošao sve faze na svom razvojnom putu, na kojem je dokazao da će u potpunosti zadovoljiti očekivanja potrošača i na kraju vratiti uložena sredstva u svoj razvoj, te generisati profit kao krajnju satisfakciju kompanije, novi proizvod se nalazi pred najvećim izazovom koji se ogleda kroz pitanja:

- Kako će zaista reagovati potrošači na lansirani novi proizvod?
- Kako će reagovati konkurencija?
- Da li će kanali prodaje i krajnja maloprodaja prepoznati vrijednost novog proizvoda?

To su pitanja na koja ne znamo odgovor. Zbog toga, ni u kom slučaju, posao za preduzeće nije ni približno gotov, tek sada nastaju trenuci u kojima novi proizvod može biti vinut u visine, ali, isto tako, može biti trajno odbačen na groblje hiljada drugih propalih proizvoda.

Sada kada je proizvod spreman za suočavanje sa tržištem, preduzeće užurbano pravi pripreme za serijsku proizvodnju, intenzivira oglašivačke aktivnosti, organizuje kanale distribucije, provjerava marketing strategije i, na kraju, kada su posljednje pripreme završene, novi proizvod kreće na put neizvjesnosti.

Dobro integrisano i dobro usmjereno lansiranje ne dešava se slučajno, ono je rezultat dobro podešenog marketing plana, ispravno podržanog i sa osiguranim resursima, te vješto izvedenog. Postoji pet zahtjeva potrebnih za efektivan tržišni plan lansiranja proizvoda (Rosenam, et al. 1996:11):

1. Razvoj tržišnog plana lansiranja je integralni dio procesa razvoja novog proizvoda: to je osnova procesa razvoja novog proizvoda, kao što je to i razvoj fizičkog proizvoda.

2. Razvoj tržišnog plana lansiranja mora početi rano u projektu razvoja novog proizvoda. Ne treba ga ostavljati kao nešto što se može obaviti naknadno, kako se proizvod bliži komercijalizaciji.
3. Tržišni plan lansiranja je dobar onoliko koliko su dobre informacije o tržištu na koje se plasira. Tržišne studije dizajnirane za dolaženje do podataka kritičnih za tržišno planiranje moraju biti ugrađene u projekat razvoja novog proizvoda.
4. Lansiranje mora biti pravilno opskrbljeno resursima – i ljudima i novcem. Prečesto, na svaki drugi način odličan proizvod, ne uspijeva postići svoje ciljeve samo zbog nedovoljnih resursa prilikom lansiranja.
5. Oni koji izvršavaju lansiranje – prodajne snage, tehnička podrška, drugi „front-line“ personal – moraju biti uključeni u razvoj tržišnog plana lansiranja i prema tome treba da budu članovi projektnog tima.

Iako je lansirani proizvod prošao sve faze testiranja, njegov uspjeh u velikoj mjeri zavisi od toga kada, gdje, kome i kako je lansiran. Komercijalizacija proizvoda uveliko zavisi od pripremljene marketing strategije i marketing taktike.

## ■ 7.10. Monitoring i kontrola procesa razvoja, lansiranja i komercijalizacije proizvoda

Lansiranje proizvoda uključuje procese koji nastaju nakon izrade prototipa proizvoda i marketinškog testiranja. Lansiranja novog proizvoda uključuju sljedeće faze:

- izrada proizvodnog plana;
- izrada plana osiguranja kvaliteta;
- izrada plana lansiranja na tržište;
- izrada plana za monitoring i kontrolu proizvoda nakon puštanja na tržište;
- izrada plana životnog ciklusa proizvoda;
- izrada plana nabavke postrojenja za serijsku proizvodnju;
- serijska proizvodnja proizvoda;
- uvođenje proizvoda na tržište.

Iako je proizvod konačno razvijen, lansiran i započeta je njegova komercijalizacija, preduzeće ne smije zanemariti procese monitoringa i kontrole. Naime, sada kada se proizvod našao na tržištu, izložen je različitim nepovoljnim situacijama. Kupci, ne naviknuti na proizvod, mogu ga pogrešno koristiti, zbog mogućih propusta u proizvodnji mogu se javiti reklamacije, kupci u proizvodu prepoznaju i drugu namjenu za koju nije proizvod prilagođen, konkurencija nastoji kopirati proizvod itd. Sve su ovo razlozi zbog kojih preduzeće mora biti pažljivo u procesu monitoringa i kontrole.

Kako bi na efikasan i efektivan način primijenilo kontrolu proizvoda u lansiranju i komercijalizaciji, preduzeće treba da odredi moguće kritične tačke kao pokazatelje

kontrole. U praksi se najčešće sreću sljedeći pokazatelji kritičnih tačaka kontrole (Wehrich, Koontz, 1998:581):

1. pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama,
2. pokazatelji izraženi u troškovima,
3. kapitalni pokazatelji,
4. pokazatelji izraženi u prihodima,
5. programski pokazatelji,
6. nematerijalni pokazatelji,
7. ciljevi kao pokazatelji,
8. strateški planovi kao mjerne tačke za kontrolu strategije.

Praćenje svih karakteristika novog proizvoda svakako je važno, zbog čega je neophodno uključiti performanse proizvodnih standarda u novoproizvodni plan, da bi se evaluiralo koliko je dobar učinak proizvoda. Performans obično uključuje profitabilni doprinos, prodaju, marketinški udio i objektivne povrata investicije, uključujući vremenski period potreban za dostizanje ciljeva. Također, potrebno je uspostaviti vrijednosti za ciljeve koje upućuju na neprihvatljive karakteristike. Regularnim mjerenjem kupčevog zadovoljstva također mjerimo marketinške performanse. Od toga da li su i u kojoj mjeri određene ključne aktivnosti oko lansiranja proizvoda urađene, i da li je kvalitet izvršenja procesa razvoja novog proizvoda zaista proveden, zavisi i konačan uspjeh projekta. Mnoga istraživanja pokazuju da se u procesu razvoja novog proizvoda dešavaju propusti razvojnog tima što dovodi do neuspjeha projekta. Obično se takve pogreške dešavaju prilikom izostavljanja određenih aktivnosti kao što su: analiza detaljnih tržišnih studija, testiranje tržišta i selekcija ideja.

## ■ 7.11. Quality Function Deployment

Quality Function Deployment - QFD je fleksibilna i cjelovita grupa tehnika za donošenje odluka, koja se koristi u razvoju novih proizvoda ili usluga. QFD tehnika može pružiti snažnu pomoć fokusiranju organizacije na kritične karakteristike novih ili postojećih proizvoda ili usluga, sa različitih gledišnih tačaka kupaca po tržišnim segmentima, preduzeća ili potreba tehnološkog razvoja. Rezultati ove tehnike pružaju transparentne i jasne grafike i matrice koje se mogu ponovno koristiti za razvoj budućih proizvoda/usluga.

- Quality Function Deployment – QFD definiše se na sljedeći način:
- QFD je metodologija i alat za identifikovanje i pretvaranje potreba i želja kupaca u mjerljive osobine proizvoda, što se vrši putem pretvaranja zahtjeva kroz „WHAT“ („šta“) u „HOW“ („kako“);

- QFD putem svoje metodologije povezuje potrebe kupca (krajnjeg korisnika) s dizajnom, razvojem, proizvodnjom i uslužnim funkcijama;
- koristi se za identifikovanje "kritičnih za kvalitet karakteristika" (CTQ-ova);
- QFD je također poznat i kao „Kuća kvaliteta“.

Ono po čemu je QFD karakterističan jeste ujedno i njegova najveća vrijednost, a to je transformisanje potrebe potrošača (glas kupaca – VoC) u inženjerske karakteristike proizvoda ili usluge, uz određivanje prioriteta svake karakteristike proizvoda/ usluge i simulaciju postavljanja ciljeva za razvoj proizvoda ili usluge.

Nakon toga se, u koordinaciji sa QFD-om, može koristiti bliska tehnika pod nazivom Pugh Concept Selection, radi odabira najperspektivnije konfiguracije proizvoda ili usluge među nabrojanim alternativama. Quality Function Deployment - QFD primjenjuje se na razvoj širokog spektra usluga, proizvoda za široku potrošnju, vojne potrebe i tehnološke proizvode. Tehnika se također koristi za identifikaciju i dokumentiranje konkurentске marketinške strategije i taktike.

Prikupljanje podataka o tržišnim potrebama slušanjem glasa kupaca (VoC), sortirajući potrebe i dodjeljujući im numeričke prioritete (korištenjem tehnika kao što je Analitički hirerarhijski proces), prvi su zadaci u Quality Function Deploymentu. Tradicionalno, odlazak u Gemba ("stvarno mjesto" gdje se stvara vrijednost za kupca) je odlazak u mjesto gdje se evidentiraju i prikupljaju potrebe kupaca. Dok su mnoge knjige i članci o tome "kako izvesti QFD" dostupni, praktično primijenjeni uzorak QFD matrice je veoma teško pronaći. Razlog tome je činjenica da su vlasnici snažno zaštitili QFD matrice, zbog važnih informacija o proizvodu ili usluzi koje se tamo mogu naći. Veliki broj globalnih kompanija u svijetu primjenjuje QFD tehnike za razvoj novih proizvoda, a neke od njih su: GM, Ford, Daimler Chrysler, te njihovi dobavljači: IBM, Raytheon, Boeing, Lockheed Martin i mnogi drugi.

U vrijeme njene rane primjene u SAD-u, QFD tehnika je dočekana inicijalnim entuzijazmom, da bi potom naglo došlo do pada njene popularnosti, kada je otkriveno da je moguće izgubiti mnogo vremena uslijed korištenja loših tehnika grupnog odlučivanja.

### 7.11.1. Historijski razvoj metode Quality Function Deploymenta

QFD su originalno razvili Dr. Yoji Akao i Shigeru Mizuno, u ranim 60. godinama XX vijeka u Japanu. Tehnika QFD nastala je u okruženju ekspanzije rasta japanske industrije, zasnovane na imitiranju i kopiranju tuđih proizvoda, nakon čega je nastala era vlastite originalnosti proizvodnje. QFD, kao tehnika ili koncept za razvoj novih proizvoda, nastala je pod pokroviteljstvom Totalne kontrole kvaliteta. Nakon Drugog svjetskog rata, statistička kontrola kvaliteta (SCQ) (Akao, 1997) je uvedena u Japan i postala osnovna aktivnost po pitanju kvaliteta, primarno u području proizvodnje.

Yoji Akao je prvi prezentirao koncept tehnike QFD, u vremenu kada je japanska automobilska industrija bila u uzlaznoj putanji. U vremenu neprestanog usavršavanja svojih proizvoda, japanski proizvođači bili su prinuđeni da stalno tragaju za novim tehnikama razvoja proizvoda. Ono što je pokrenulo procese razvoja QFD-a, odnosno ono što predstavlja začetak QFD-a (Akao, 1997) su dvije ključne stvari:

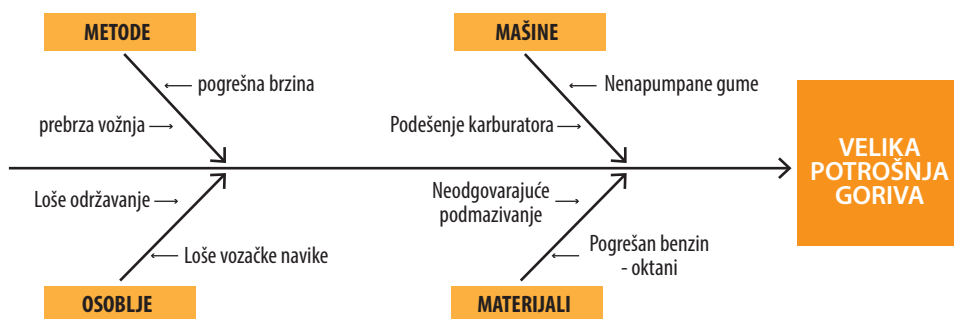
-ljudi su počeli prepoznavati značaj kvaliteta dizajna, ali, u tom vremenu, u knjigama se nije moglo pronaći kako ga postići;

-kompanije su već koristile QC procesne dijagrame, ali dijagrami su pravljani na mjestima proizvodnje, nakon što su novi proizvodi izbačeni sa proizvodne linije.

Dalje Akao navodi: "Do momenta kada je određen kvalitet dizajna, već bi trebale postojati kritične tačke osiguranja kvaliteta, koje su potrebne za osiguranje određenih kvaliteta. Zašto onda nismo mogli naznačiti kritične tačke na QC procesnom dijagramu kao predodređene kontrolne tačke ili čak tačke za proizvodnu aktivnost, prije početka proizvodnje."

Prvi članak s tabelom stavki osiguranja procesa objavljen je 1966. od strane Kiyotaka Oshiumi iz Bridgestone Tire korporacije. Ova tabela prikazivala je poveznice zamjenskih karakteristika kvaliteta (substitute quality characteristics), koje su bile konvertovane iz stvarnih kvaliteta, do procesnih faktora (Akao, 1997). Mada su u početku korišteni jednostavni dijagrami, bazirani na formi "riblje kosti", kompleksniji proizvodi – kao što su pre-kookeanski brodovi, zahtijevali su snažniju analitičku alatku. Autor metode „riblja kost“, odnosno analiziranja uzroka i posljedica u poslovnim procesima je Kaoru Ishikawa koji je primjenom grafičkog prikaza koji podsjeća na „riblju kost“ analizirao posljedice nastale zbog mogućih uzroka. Primjena Ishikawa dijagrama ima veoma široku primjenu pa tako i u procesu prekomjerne potrošnje goriva kako je to predstavljeno na Slici 7-20.

Umjesto izdvajanja uzroka iz posmatranih efekata procesa (kao u statističkoj kontroli procesa), "riblja kost" dijagram je "zaokrenut", tako da prvo identifikuje potrebe proizvoda/usluge ("WHAT"-ove), a potom "HOW"-ove, tj. "košćice" dijagrama su korištene da bi se razvio potrebni proces ili karakteristike proizvoda.



Izvor: Šemšić, F., Dijagram uzrok posljedica, Kvalitet 2003. Zenica, 13. i 14. Novembar 2003:261.

Slika 7-20. Riblja kost – uzrok posljedica dijagram



Ishikawa dijagram je naknadno zamijenjen QFD matičnom metodom, koja je bila mnogo fleksibilnija i prilagođena numeričkom tretmanu. Akao je svoju ideju o QFD isprobao u mnogim kompanijama, međutim, nije bilo značajnijih rezultata. Bez obzira na postignute rezultate u testiranju koncepta, Akao je sumirao sve rezultate testiranja i objavio ih u publikaciji pod nazivom "Quality Deployment", kada je prvi put korišten ovaj termin. U ovom djelu je ustanovljena metoda za razvoj važnih tačaka potrebnih za osiguranje kvaliteta dizajna kroz čitav proizvodni proces, prije pokretanja proizvodnje.

Kako navodi Akao (1997), 1975. godine Computer Research Committie, koji je on predvodio, a koji je 1978. godine promijenio ime u QFD Research Group, imenovan je od Japanskog društva za kontrolu kvaliteta (JSQC) za razvoj i istraživanje QFD-a.

QFD je 1987. godine primjenjivalo 80 japanskih kompanija, koje su u djelatnosti primjene QFD-a navele:

- postavljanje kvaliteta dizajna i planiranje kvaliteta,
- bench-marking konkurentskih proizvoda,
- razvoj novih proizvoda koji odvajaju kompaniju od konkurencije,
- prikupljanje i analiziranje tržišnih informacija o kvalitetu,
- transfer informacija u vezi sa kvalitetom i u kasnijim procesima,
- implementacija dizajna u proizvodnji, identifikovanje kontrolnih tačaka za *gemba*,
- reduciranje troškova inicijalnih problema kvaliteta,
- reduciranje izmjene dizajna,
- smanjenje vremena razvoja, reduciranje troškova razvoja i povećanje tržišnog udjela kompanije.

Kao što se može vidjeti, QFD je imao veoma široku primjenu u japanskim kompanijama.

Uvođenje QFD-a u SAD započelo je 1983. godine, kada je Američko društvo kontrole kvaliteta objavilo članak dr. Yoji Akaoa pod nazivom "Quality Progress". U Evropi je uvođenje QFD-a započelo 1987. godine kada je Yoji Akao predavao o QFD-u na Galgano&Associati u Italiji.

### 7.11.2. Quality Function Deployment – QFD Matrica

Elementi QFD matrice predstavljeni su na Slici 7-21. Redovi QFD matrice predstavljaju potrebe (glas) kupaca (VoC); kolone matrice predstavljaju CTQ-ove koji mjere potrebe kupaca. Čelije matrice u presjeku redova i kolona se popunjavaju vrijednostima 1, 3 i 9, zavisno od korelacije između potreba kupca i CTQ-ova. Broj 1 predstavlja slabu korelaciju, 3 srednju korelaciju i 9 jaku korelaciju. Čelija se ostavlja praznom ako korelacija ne postoji. Kolona pored potreba sadrži relativnu važnost dodijeljenu potrebama kupca.

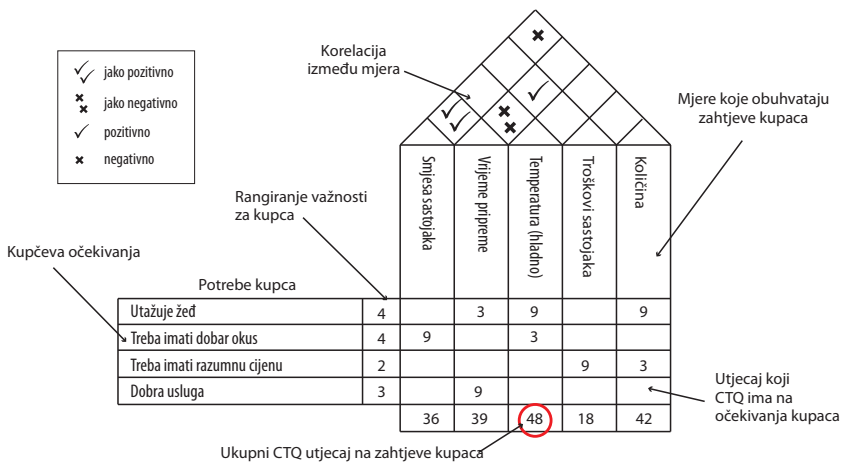
„Krov“ kuće se koristi za opisivanje korelacija između različitih mjera.

Kada je matrica završena, da bi se dodijelio prioritet pojedinim CTQ-ima ili zahtjevima, potrebno je:

- pomnožiti snagu svakog zahtjeva (1 – slaba, 3 – umjerena, 9 – najveća) sa vrijednošću prioriteta (1 do 5) za svako odgovarajuće očekivanje kupca;
- zbrojene rezultate unijeti na dno svakog zahtjeva matrice. Ovo su izlazni podaci QFD zadatka.

Nije neophodno kompletirati svaku ćeliju QFD matrice. Uobičajeno, QFD matrica ima 30-50% popunjenih ćelija.

Napomena: prazan red (ćelija na presjeku zahtjevi kupca – mjere, u koje se upisuju brojevi 1 – 9) znači da potreba kupca nije obuhvaćena niti jednom mjerom. Prazna kolona (ćelija na presjeku zahtjevi kupca – mjere, u koje se upisuju brojevi 1 – 9) znači da mjera ne ispunjava niti jednu potrebu i da je suvišna.



Izvor: Prilagođeno prema: Syverson, R., Quality Function Deployment and Value Analysis, International Conference of the Society of American Value Engeners (SAVE) Feniks, 1992:88.

Slika 7-21. Elementi QFD matrice

QFD matrice se analizira na sljedeći način:

- Potražiti prazne redove i kolone.
- Prazni redovi znače da nemamo niti jednu mjeru kojom ćemo zadovoljiti zahtjev kupca.
- Prazan red znači da imamo mjeru koja nije u službi niti jednog zahtjeva kupca.
- Identifikovati procese/mjere koji imaju visok utjecaj na kupčeve CTQ-ove.
- Razriješiti negativne korelacije između mjera/procesa.

QFD se može koristiti iterativno, radi prevođenja potreba kupca u procesne CTQ-ove. Naprimjer – kupčeve potrebe mogu, korištenjem QFD-a, biti prevedene u funkcionalne zahtjeve. Drugi nivo QFD-a može prevesti ove zahtjeve u karakteristike proizvoda. Treći nivo QFD-a onda može prevesti karakteristike u izlazne mjere procesa.

## ■ 7.12. Vrijednosna analiza (Value Analysis – VA)

Vrijednosna analiza predstavlja značajnu tehniku u razvoju novih proizvoda koja ima za cilj zadovoljenje kupčevih potreba. Ključni zadatak svakog razvojnog tima jeste da razvije proizvod koji će, po svim osobinama, odgovarati potrebama kupaca. Prilikom evaluacije proizvoda, kupac vrijednost proizvoda procjenjuje kroz kvalitet proizvoda i troškove koštanja proizvoda.

Vrijednost proizvoda za kupca možemo predstaviti kroz obrazac:

$$V = \frac{K \text{ (kvalitet)}}{T \text{ (trošak)}} \quad [9]$$

Vrijednosna analiza – VA je razvijena u SAD krajem 40-tih godina XX vijeka, nakon toga je migrirala u Japan, gdje je prepoznata kao istinski snažna tehnika za rješavanje problema. VA je potom ponovo migrirala nazad u SAD, a njena upotreba je unaprijeđena percepcijom da se radi o odličnoj, novoj japanskoj menadžment tehnici (Syverson, 1992).

Syverson ističe (1992) "Možete posmatrati dvije tehnike (QFD i VA) kao dijelove kompletnog procesa za postizanje 'Vrijednosti' u proizvodu. QFD osigurava da razvijate pravi proizvod, a VA osigurava da ga razvijate na najbolji način".

QFD i VA imaju nekoliko osobina, koje daju vrlo čvrstu osnovu za njihovu integraciju:

1. multidisciplinarni tim daje maksimalnu efektivnost;
2. specifični ciljevi su ključni elementi;
3. potrebno je da definicija proizvoda/usluge obuhvata projekat;
4. oboje su bazirani na „funkciji“;
5. plan posla vodi rad – daje dodatnu disciplinu;
6. koncentrisati se na nekoliko značajnih, a ne na mnogo beznačajnih (Pareto-ov zakon);
7. fokusirani na kupca.

Dodatno tome, QFD je identifikacija problema/povoljnih prilika: VA služi za rješavanje problema/povoljnih prilika - prema tome, oni su komplementarni, sa ove tačke gledišta. U većini slučajeva, QFD daje „WHAT-ove“ („šta“), a VA vam daje „HOW-ove“ („kako“). Ovo kompletira osnovu njihove komplementarne prirode.

Komplementarnost prirode QFD-a i VA jasno se uočava kroz očekivanja kupaca, benchmarking, tehničke karakteristike proizvoda i na kraju postavljanje ciljeva u odnosu troška i vremena.

Prilikom analize očekivanja kupaca, provodi se metodološki pristup u okviru kojeg se nastoji: identifikovati očekivanja kupaca, vrednovati ta očekivanja kroz primjenu skale od 1 do 10, nakon čega se vrši evaluacija pretpostavljene prodaje.

Nakon što su kompletirana očekivanja kupaca, ona se pretvaraju u konceptualnu ideju koja ima za cilj da ispuni očekivanja kupaca koja se iskazuju kroz VA. Oslikavanje

i vizuelno predstavljanje zahtjeva kupaca uključuje QFD u sam kreativni proces. Ovo predstavlja prvu formalnu integraciju QFD-a i VA.

Druga faza integracija QFD i VA odvija se nakon definisanja koncepta proizvoda. Primjenom benchmarkinga tokom analiziranja konkurencije nastoje se otkriti, kroz unapređenja proizvoda, svi zahtjevi kupaca. Ako se ne uspije odgovoriti zahtjevima kupaca, potrebno je vratiti se na VA kroz pristup rješavanja problema u okvirima generisanja novih ideja u cilju otklanjanja svih nedostataka.

Treća faza integracije QFD-a i VA odvija se kroz identifikovanje tehničkih karakteristika proizvoda i definisanje odnosa prema očekivanjima kupaca. Pretvaranje tehničkih karakteristika u funkcije i generisanje ideja predstavlja integraciju VA koja je najbolji način za generisanje ideja.

Četvrta faza integracije QFD-a i VA odvija se u HOQ (kuća kvaliteta), u okviru koje se postavljaju ciljevi odnosa troška i vremena. Ovaj korak postiže se podešavanjem ciljeva koji su povezani važnošću svake zahtijevane tehničke karakteristike proizvoda. Tamo gdje su procjene troškova/vremena značajno drugačije od ciljeva potrebno je upotrijebiti tehniku VA.

## ■ 7.13. Design For Six Sigma – DFSS

Six sigma je metodologija za razvoj novih proizvoda, usavršavanje postojećih proizvoda i tehnika eliminisanja grešaka. Nastala je u Motoroli 80-tih godina XX vijeka, u njenom proizvodnom odjelu, gdje se, višestruko ponavljanim proizvodnim procesima, proizvode milioni serijskih proizvoda. Ime Six sigma odnosi se na šest standardnih devijacija od srednje vrijednosti.

Primjenom ove metodologije upravljanja kvaliteta pružaju se različite tehnike i alati koji obezbjeđuju sposobnost preduzeća za smanjenje grešaka u bilo kojem procesu. Design For Six sigma ima široku primjenu kako u proizvodnim djelatnostima, tako i u uslužnim djelatnostima.

Model Six sigma stremi postizanju ukupnog broja grešaka u kvalitetu, ili zadovoljstvu kupaca, izvan šest sigma vjerovatnoće u normalnoj distribuciji kupaca. Sigma označava jednu standardnu devijaciju. Dizajniranje procesa unutar tolerancija od najmanje šest standardnih devijacija će, uz realne pretpostavke, rezultirati manjim od 3,4 defekata na milion proizvoda. Postignuća Six sigma kvaliteta se od Motorole definišu kao broj defekata po milionu prilika (Defects Per Million Opportunities – DPMO). To jest, manje od četiri kupca na milion kupaca imat će istinski problem sa kompanijskim proizvodima i uslugama. Mnogi ljudi su vjerovali da je dostizanje Six sigma kvaliteta nemoguće i zadovoljili su se sa tri do četiri sigma. Međutim, vodeće kompanije su na tržištu mjerljivo dosegle Six sigma u brojnim procesima. Trenutno se koristi u brojnim kompanijama, kao što su Microsoft i Motorola za reduciranje broja defekata proizvoda. Također se može primijeniti i na druge postupke u cilju kontrole varijacija.

### 7.13.1. Metodološki pristup metode Six sigma

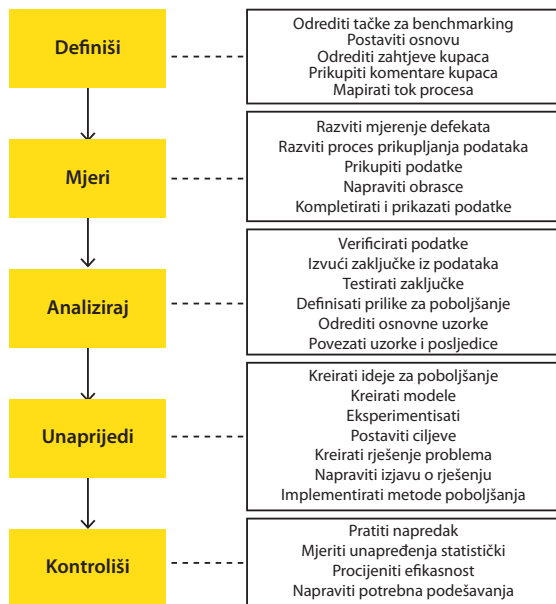
Six sigma se može koristiti i za razvijanje potpuno novih proizvodnih procesa, uz primjenu tehnike Design For Six Sigma – DFSS. Kao što smo naprijed rekli, Six sigma stremi perfekciji, u cilju smanjenja grešaka na 3,4 na milion proizvoda. Kako bi ovakva stremjenja bila ispunjena, Six sigma primjenjuje tehniku DMADV. DMADV tehnika sadrži u sebi osnovnu metodologiju uvođenja novih proizvoda

- D - define (definiši) proces i mjesta gdje ne bi uspio ispuniti potrebe kupaca;
- M – measure (mjeri) i odredi da li proces ispunjava potrebe kupaca;
- A – analyze (analiziraj) opcije za ispunjavanje potreba kupaca;
- D – design (dizajniraj) promjene u procesu tako da proces ispuni potrebe kupaca;
- V – verify (verificiraj) da izmjene ispunjavaju potrebe kupaca.

Six sigma je veoma uspješna metoda u modifikovanju proizvoda, kao i u razvoju potpuno novih proizvoda. Ova metoda u modifikovanju ili unapređenju proizvoda koristi tehniku poznatu kao DMAIC. DMAIC primjenjuje osnovnu metodologiju za unapređenje postojećih procesa.

- D – define (definiši) područje izvan tolerancija;
- M – measure (mjeri) ključne interne procese kritične za kvalitet;
- A – analyze (analiziraj) zašto nastaju defekti;
- I – improve (unaprijedi) proces tako da ostane u granicama tolerancija;
- C – conrol (kontroliši) proces tako da ostane usmjeren na cilj.

Na Slici 7-22. prikazana je DMAIC tehnika unapređenja proizvodnih procesa sa prapatnim instrukcijama odvijanja radnji.



Izvor: Pande, P., Holpp, L., What is Six Sigma, McGraw-Hill, 2002:29.

Slika 7-22. DMAIC 6 sigma tehnika

### 7.13.2. Ključni elementi Six sigme

Kako bi ispunila zahtjeve kupaca, Six sigma se fokusira na dizajn proizvoda koji se ispunjava kroz mjerenja i kontrolu, uključenost i motivisanost zaposlenika.

Postoje tri ključna elementa Six sigma (<http://sisxsigmatutorial.com>):

1. Zadovoljstvo kupaca
2. Definisane procesa i definisanje mjerila i mjera za proces
  - korištenje i razumijevanje podataka i sistema;
  - postavljanje ciljeva za napredak;
3. Izgradnja tima i uključivanje zaposlenika
  - Uključivanje svih zaposlenika je vrlo važno za Six sigma. Preduzeće mora uključiti sve zaposlenike. Preduzeće mora pružiti priliku i motivaciju svim zaposlenicima da fokusiraju svoje talente i sposobnosti da zadovolje kupce.
  - Određivanje uloga: ovo je važno za Six sigma. Svi članovi tima treba da imaju dobro definisane uloge sa mjerljivim ciljevima.

Mada je Six sigma inicijalno implementiran u Motoroli, radi unapređenja proizvodnog procesa, svi tipovi poslova mogu profitirati od implementacije Six sigma. Poslovi u raznim industrijskim granama, kao što su industrija usluga (naprimjer: ugostiteljstvo, proizvodnja, finansijske institucije, državne institucije, obrazovne institucije itd.) mogu definitivno koristiti Six sigma principe radi postizanja većeg kvaliteta. Mnogi veliki biznisi poput GE i Motorole su uspješno implementirali Six sigma, ali je njegova implementacija od strane malih biznisa bila vrlo spora.

### Sažetak poglavlja

Razvoj novih proizvoda i poboljšanje postojećih proizvoda predstavlja okosnicu rasta inovativnih preduzeća. Tokom razvoja novih proizvoda preduzeća djelomično, ili u potpunosti, primjenjuju metodologiju nekih od tehnika razvoja

proizvoda. Najčešće primjenjivane tehnike razvoja proizvoda su: New Product Development – NPD, Quality Function Deploymnet – QFD, Vrijednosna analiza - Value Analysis – VA i Design For Six Sigma – DFSS.

Tokom razvojnog procesa, tehnika NPD primjenjuje redosljed koraka ili faza kroz koje se provodi selekcija ideja do konačnog proizvoda. U faze selekcije ideja spada: generisanje ideja, selekcija ideja, razvoj koncepta proizvoda i testiranje koncepta, razvoj marketing strategije, poslovna analiza, razvoj prototipa, marketinško testiranje i lansiranje/komercijalizacija proizvoda. Za generisanje ideja o novim proizvodima kompanije koriste interne i eksterne izvore ideja. Generisanje ideja provodi se prikupljanjem ideja selektivnim ili neselektivnim aktivnostima i razvijanjem ideja uz primjenu kreativnih ili analitičkih tehnika.

Selekcija ideja, prije svega, ima za cilj da, kao prvi filter prikupljenih ideja, provede selekciju, radi utvrđivanja da li su ideje u skladu sa postavljenim ciljevima razvoja, da li su ideje u skladu sa strategijom i kompetencijom kompanije itd. Nakon provedene selekcije razvija se koncept proizvoda, u virtuelnom smislu, koji ima za cilj da ga na jednostavan način približi potrošačima, kako bi se provelo njegovo testiranje.

Marketing strategija ima za cilj da: definiše ciljno tržište, pozicionira proizvod, procijeni tržišni udio, odredi profitne ciljeve, cijenu proizvoda, kanale distribucije, budžet marketinga, dugoročne profitne ciljeve te strategiju marketing i promociionog miksa. Faza poslovne ana-

lize obuhvata: procjenu prodaje, procjenu potražnje, procjenu troškova te profitne ciljeve. Razvoj prototipa proizvoda ima za cilj da se na izrađenom prototipu proizvoda u fizičkom smislu provede testiranje i druge provjere proizvoda. Za izradu prototipa primjenjuju se različite tehnike, podržane u većini slučajeva informatičkom tehnologijom. Faza marketinškog testiranja ima za cilj da razvijeni prototip stavi u stvarno tržišno okruženje, gdje se primjenom simulacije, skeniranja i konvencionalnim testom provodi marketinško testiranje proizvoda. Lansiranje i komercijalizacija proizvoda su posljednja faza razvijanja proizvoda koji konačno nastupa uvođenjem na tržište.

Tehnika QFD je fleksibilna i sveobuhvatna metoda, koja ima široku primjenu, kako u razvijanju, tako i poboljšanju proizvoda. Ona je fokusirana na prikupljanje podataka i tržišne potrebe slušanjem glasa kupca (VoC), sortirajući potrebe i dodjeljujući im numeričke prioritete. QFD tehnika potječe iz Japana, njen autor je Yoji Akao. S vremenom je QFD doživjela mnoga poboljšanja tokom njene prekične primjene od kojih je najznačajnija „kuća kvaliteta“. Vrijednosna analiza - Value Analysis - VA koristi se u kombinaciji s QFD.

## Pitanja za ponavljanje

1. Navedite faze razvoja novog proizvoda prema modelu New Product Development – NPD.
2. Navedite i objasnite najčešće izjave koje ubijaju ideje u preduzeću.
3. Kako se dijele izvori za generisanje ideja o novom proizvodu?
4. Koji su testovi kritični prilikom testiranja ideje za inovaciju?
5. Navedite i objasnite eksterne izvore za generisanje ideja o novom proizvodu?
6. Kako se ideje mogu generisati?
7. Navedite i objasnite tehnike za generisanje ideja.
8. Kojim metodama se vrši vrednovanje proizvodnog koncepta?
9. Navedite evaluacioni tok očekivanih rezultata novog proizvoda.
10. Od čega se sastoji promocioni miks?
11. Šta obuhvata poslovna analiza?
12. Kako se izražava sposobnost potrošača?
13. Prilikom analiziranja tržišta nabavke i tržišta prodaje šta preduzeće treba istražiti?
14. Navedite i objasnite strategije za formiranje cijene.
15. Koje su najčešće korištene tehnike i alati za dizajniranje proizvoda?
16. Kako se provodi marketinško testiranje proizvoda?
17. Navedite i objasnite metode za testiranje tržišta.
18. Koje faze uključuje lansiranje novog proizvoda?
19. Objasnite ulogu i značaj metode Quality Function Deployment – QFD.
20. Objasnite ulogu i značaj tehnike Vrijednosna analiza (Value Analysis – VA).
21. Objasnite ulogu i značaj metode Design For Six Sigma – DFSS.



## ■ 8.1. Opis i ciljevi poglavlja

U savremenim uvjetima poslovanja, u okviru djelovanja globalnih sila iz okruženja na tržište, finansijsko-računovodstvene informacije preduzeća postaju sve značajniji elementi potrebni menadžerima prilikom donošenja strateških i drugih odluka. U današnjem dinamičnom okruženju nije moguće zamisliti uspješno poslovanje preduzeća bez korištenja finansijsko-računovodstvenih pokazatelja od strane menadžmenta preduzeća.

U praksi se svakodnevno ističe značaj finansijskih i računovodstvenih informacija kao jezika koji artikuliše događaje iz prošlosti, posmatrano s aspekta računovodstva, i događaje budućnosti, posmatrano s aspekta finansija, zbog čega možemo zaključiti da su finansijsko-računovodstveni podaci ili informacije zapravo poslovni jezik. Zbog takvih činjenica, svi oni koji zauzimaju značajnu ulogu u poslovnom procesu odlučivanja u preduzeću moraju znati razumjeti taj jezik.

Dakle, svrha ovog poglavlja ogleda se kroz upoznavanje finansijsko-računovodstvenog jezika za menadžere malih i srednjih preduzeća, do nivoa razumijevanja poslovnih događaja, kako bi mogli s potpunim informacijama donositi relevantne odluke u preduzeću.

Ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- uloge i značaja računovodstva;
- uloge i značaja finansijskog menadžmenta;
- analize finansijskih izvještaja;
- finansijskih pokazatelja;
- izvora i načina finansiranja.

## ■ 8.2. Uloga i značaj računovodstva

Računovodstvo kao poslovna funkcija evidentiranja poslovnih događaja u preduzeću seže u daleku prošlost još od početka razmjene dobara između trgovaca. Računovodstvo je kroz historiju doživjelo transformaciju primjenom posebnih državnih regulativa, zbog čega postoje mnogobrojne definicije pojma računovodstvo. Tako Američki institut ovlaštenih javnih računovođa (AICPA) računovodstvo definiše kao čin bilježenja, razvrstavanja i sumiranja transakcija i događaja u novčanim jedinicama koje su barem djelomično finansijskog karaktera, s tumačenjem dobivenih rezultata (Cashin, et al. 1996:19). U literaturi se također navodi da računovodstvo predstavlja skup teorija, koncepata i tehnika pomoću kojih se finansijski podaci obrađuju u informacije u svrhu izvještavanja, planiranja, nadzora i donošenja odluka (Solomon et al., 1986:3).

Dakle, računovodstvo kao poslovna funkcija prema navedenim definicijama obuhvata sljedeće (Crnković, Martinović, 1999:6):

- odabir načela, pravila i postupaka za priznavanje, mjerenje i knjiženje poslovnih promjena (računovodstvene politike),
- standardizirano vođenje poslovnih knjiga (knjigovodstvene tehnike i procesiranje podataka – knjigovodstvo),
- računovodstveni nadzor,
- finansijsko planiranje, analiziranje i interpretiranje finansijskih podataka te finansijsko i poslovno izvještavanje i interpretiranje računovodstvenih politika.

Iako se u praksi veoma često poistovjećuju funkcije računovodstva i knjigovodstva, valja istaknuti da postoji značajna razlika između ovih dviju funkcija u preduzeću.

Naime, računovodstvo vrši permanentno bilansiranje i okrenutost prema poslovnom odlučivanju za budućnost, za razliku od knjigovodstva koje vrši: evidentiranje historijskih događaja, odnosno sistematsko evidentiranje u poslovne knjige poslovnih događaja (promjena) koje su finansijskog izraza.

Sistem računovodstva se zasniva na računovodstvenim principima: tačnosti, istinitosti, pouzdanosti, sveobuhvatnosti, pravovremenosti i pojedinačnom iskazivanju poslovnih događaja zasnovanim na Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS).

U Tabeli 8-1. predstavljene su neke od najznačajnijih uloga računovodstva i njegova svrha podrške poslovnim funkcijama.

Tabela 8-1. Uloga i značaj računovodstva u poslovnim funkcijama

ULOGA RAČUNOVODSTVA	
Funkcije u preduzeću	Podrška funkcijama u preduzeću
Upravljačka funkcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoć kod izrade poslovnog plana;</li> <li>• izrađuje snimke finansijskih tokova;</li> <li>• obavlja analize ekonomskih pojava, procjenjuje njihove utjecaje na ostvarenje postavljenih ciljeva i zadataka, te daje procjene njihova kretanja;</li> <li>• izrađuje finansijske izvještaje koje uprava dostavlja vanjskim korisnicima: vlasnicima, javnosti, državi, komitentima, bankama, vjerovnicima i dr.</li> </ul>
Razvojna funkcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procjena vrijednosti firme;</li> <li>• obračun amortizacije i stepen otpisa vrijednosti imovine preduzeća;</li> <li>• o revaloriziranim vrijednostima imovine;</li> <li>• tekuća i završena ulaganja u dugotrajnu nematerijalnu i materijalnu imovinu i dr.</li> </ul>
Tehnička funkcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analitički podaci o imovini;</li> <li>• podaci o stanju i kretanju zaliha sirovina i materijala;</li> <li>• podaci i izvještaj o planiranim i ostvarenim troškovima proizvodno-uslužnog procesa;</li> <li>• podaci o vrijednostima kala, kvara, loma i otpadaka;</li> <li>• podaci o stanju i kretanju gotovih proizvoda i robe;</li> <li>• planske i obračunske kalkulacije svih vrsta cijena;</li> <li>• podaci i izvještaji o ostvarenim finansijskim rezultatima i dr.</li> </ul>
Komercijalna funkcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obračun nabavne cijene zaliha;</li> <li>• usklađivanje vrijednosti zaliha i njihova revalorizacija;</li> <li>• potraživanja i obaveze u vezi s nabavkama i prodajama;</li> <li>• obračuni ugovorenih, zatezanih i kaznenih kamata;</li> <li>• stanje pretporeza i obračunatog poreza na dodanu vrijednost i dr.</li> </ul>

Dakle, svrhu vođenja računovodstva i objavljivanja finansijskih izvještaja države propisuju kako bi se državnim subjektima (nadležnim ministarstvima, državnoj statistici, poreznoj upravi), subjektima privrednog okruženja (tržišnim subjektima, bankama, komorama, poslovnim udruženjima) i javnosti obezbijedili vjerodostojni podaci o poslovanju svakog učesnika tržišnoga takmičenja i subjekta od javnoga značaja.

Računovodstvo kao poslovna funkcija razvrstava se na

- finansijsko računovodstvo;
- računovodstvo troškova;
- upravljačko računovodstvo.



Slika 8-1. Vrste računovodstva kao poslovne funkcije

Na slici 8-1. predstavljena je podjela računovodstvenih funkcija iz kojih vidimo da se sve tri računovodstvene poslovne funkcije međusobno preklapaju, odnosno predstavljaju komplementaran skup funkcija koje se međusobno nadopunjuju.

- Finansijsko računovodstvo obuhvata evidentiranje, klasifikaciju i sumiranje podataka na osnovu kojih se sastavljaju finansijski izvještaji koji se prezentiraju vanjskim korisnicima.
- Računovodstvo troškova obuhvata praćenje troškova po prirodnim vrstama, mjestima nastanka, nosiocima troškova, planiranje troškova proizvodnje, prodaje i uprave i metode obračuna troškova.
- Upravljačko računovodstvo se bavi pružanjem informacija koje su neophodne menadžmentu u vezi sa donošenjem odluka i vrednovanjem performansi preduzeća. Upravljačko računovodstvo je orijentisano prema budućnosti, na osnovu čega menadžment planira, donosi odluke i prati njihovo provođenje.

### ■ 8.3. Uloga i značaj upravljanja finansijama

Upravljanje finansijama moguće je posmatrati kroz povezanost svih poslovnih funkcija u preduzeću, u koje se svrstavaju: prodaja, nabavka i proizvodnja. Uvažavajući navedene poslovne funkcije kao determinantu poslovnih aktivnosti preduzeća, upravljanje finansijama u preduzeću provodi se uspostavljanjem (Brian, 1994):

1. finansijske politike,
2. finansijskog planiranja,
3. finansijske organizacije,
4. finansijske evidencije, analize i kontrole,
5. finansijskih informacija.

Dakle, upravljanje finansijama zasnovano je na komplementarnosti strateških aktivnosti od kojih su:

- održavanje optimalne strukture imovine,
- kontrola procesa ulaganja,
- stalni trend povećanja ukupnih sredstava, odnosno finansijske snage, uz nastojanje izmjene strukture, u pravcu povećanja udjela profitabilnijih oblika, uz minimalan rizik.

Kroz historiju je upravljanje finansijama imalo različite uloge, od opisnog evidentiranja, proučavanja i analize finansijskog poslovanja u ulozi obezbjeđivanja finansijskih sredstava, za razliku od današnje uloge upravljanja finansijama koja je proširena na upravljanje imovinom preduzećima, upravljanje rizicima poslovanja, usklađivanje optimalne strukture kapitala i položaja preduzeća na tržištu. Na promjene uloge i

značaja finansijskog menadžmenta poseban utjecaj imali su sljedeći faktori (Rovčanin, 2010):

- proces internacionalizacije i globalizacije,
- deregulacija industrije finansijskih usluga,
- konkurencija između dobavljača kapitala i davaoca finansijskih usluga,
- naglašen rizik i neizvjesnost poslovanja,
- promjena poreskih zakona.

Zbog nastalih događaja danas finansijski menadžment predstavlja jednu od najznačajnijih disciplina koje primjenjuju menadžeri za uspješno vođenje preduzeća.

## ■ 8.4. Finansijski izvještaji

Finansijski izvještaji su dokumenti evidentiranih i sistematski složenih poslovnih događaja koji su se odvijali tokom određenog vremenskog okvira poslovne godine. Dakle, finansijski izvještaji predstavljaju hronološki sklop sređenih informacija o poslovnim promjenama tokom jednog poslovnog perioda, npr. šestomjesečni ili godišnji period, koji je propisan Međunarodnim računovodstvenim standardima i drugim propisima na nivou države.

Kako navode Peštović et al. (2011), kompletan set finansijskih izvještaja obično uključuje bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o promjenama u finansijskom položaju (koji se može prikazati na različite načine, npr. kao izvještaj o novčanim tokovima ili izvještaj o tokovima sredstava), kao i bilješke i druge izvještaje i objašnjenja koji su sastavni dio finansijskih izvještaja.

Finansijski izvještaji, također, mogu uključivati dodatne preglede i informacije koje su zasnovane na tim izvještajima ili koje su iz tih izvještaja izvedene. Takvi pregledi i dodatne informacije mogu se odnositi npr. na finansijske informacije o industrijskim i geografskim segmentima i na objavljivanja o efektima promjena cijena.

Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji FBiH («Sl. novine FBiH», br. 32/05) pravne osobe finansijske izvještaje sastavljaju i prezentiraju za poslovnu godinu, i to za period od 1. januara do 31. decembra tekuće godine s komparacijom podataka za prethodnu godinu.

U Federaciji BiH godišnje finansijske izvještaje čine:

- bilans stanja - izvještaj o finansijskom položaju na kraju perioda,
- bilans uspjeha - izvještaj o ukupnom rezultatu za period,

- izvještaj o gotovinskim tokovima - izvještaj o tokovima gotovine,
- izvještaj o promjenama na kapitalu,
- bilješke uz finansijske izvještaje.

Finansijski izvještaji imaju za cilj pružiti informacije stejkholderima o poslovnim događajima koje karakterišu uspješnosti privrednog društva, predstavljajući sve finansijske događaje koji za posljedicu mogu imati pozitivan ili negativan finansijski rezultat.

Iako su finansijski izvještaji iscrpni u evidentiranju poslovnih događaja, oni ne pružaju sve informacije koje bi korisnicima mogle biti neophodne prilikom donošenja specifičnih poslovnih odluka, budući da uglavnom daju sliku o finansijskim efektima prošlih događaja i obično ne pružaju nefinansijske informacije.

#### 8.4.1. Analiza finansijskih izvještaja

Pojam „analiza“ vuče korijene grčke riječi „analysis“, što u prijevodu znači rastavljanje neke cjeline na njene sastavne dijelove. Finansijska analiza, također, predstavlja raščlanjivanje evidentiranih poslovnih događaja, sa ciljem kvantifikacije poslovnih događaja, kako bi sintezom dobivenih pokazatelja te analitičkim interpretacijama funkcionalnih relacija koje postoje između bilansa stanja i bilansa uspjeha omogućila validnu procjenu finansijske uspješnosti poslovanja preduzeća.

Na ovaj način definisana finansijska analiza upućuje na analizu poslovnih sredstava i izvora finansiranja ovih sredstava, te na analizu poslovnog rezultata koji se dobija međusobnim poređenjem poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u nekom vremenskom okviru (Nerandžić, et al., 2004:102).

Analiza finansijskih izvještaja poslovanja preduzeća može se posmatrati s dva aspekta (Vujević, Balen, 2006:36):

- analiza stanja imovine, kapitala i obaveza preduzeća;
- analiza prihoda i rashoda preduzeća kao i poslovnog rezultata preduzeća.

S aspekta ročnosti, za analizu stanja imovine, kapitala i obaveza preduzeća osnova je bilans na određeni dan analiziranja, za razliku od analize prihoda, rashoda i poslovnog rezultata, gdje je osnova obračunski period na polugodišnjem ili godišnjem nivou analiziranja. Korisnici informacija finansijske analize prema sferi interesa dijele se na:

- *Vlasnik kapitala*. Vlasnik kapitala zainteresovan je za rezultate finansijske analize preduzeća, prije svega zbog utvrđivanja nivoa produktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti preduzeća.
- *Menadžment preduzeća*. Menadžment preduzeća zainteresovan je za rezultate finansijske analize preduzeća, kako bi spoznao uspješnost vođenja

preduzeća, koja se ogleda, prije svega, kroz ispunjenje zacrtanih poslovnih ciljeva za posmatrani period analize.

- *Kreditori*. Kreditori su zainteresovani za rezultate finansijske analize preduzeća, prije svega da saznaju kakva je kreditna sposobnost preduzeća kao potencijalnog korisnika finansijskih sredstava.
- *Državne institucije*. Državne institucije, prije svih institucije provođenja poreske politike, zainteresovane su za rezultate finansijske analize poslovanja preduzeća, prije svega zbog provjere pravilnog obračuna direktnih i indirektnih poreza i doprinosa po osnovu osiguranja zaposlenika.

Dakle, rezultati finansijske analize preduzeća predstavljaju nezamjenjive informacije na osnovu kojih stejkholderi analiziranog preduzeća donose strateške, poslovne ili druge odluke. S obzirom na značaj rezultata finansijske analize preduzeća, kao imperativ se nameće obaveza primjene i dosljednog provođenja Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja (MSFI) i Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRR).

#### 8.4.2. Finansijski pokazatelji

Finansijska analiza poslovanja preduzeća, kao rezultat iskazuje brojčane pokazatelje koji u konačnici predstavljaju indikatore na osnovu kojih se kreira slika o uspješnosti preduzeća. Finansijski pokazatelj je racionalan ili odnosni broj, što podrazumijeva da je jedna ekonomska veličina stavljena u odnos s drugom ekonomskom veličinom (Rovčanin, 2010:313).

Finansijski pokazatelji poslovanja preduzeća dijele se prema različitim grupama od kojih navodimo:

1. Pokazatelji likvidnosti
  - koeficijent tekuće likvidnosti;
  - koeficijent ubrzane likvidnosti;
  - koeficijent trenutne likvidnosti;
  - koeficijent finansijske stabilnosti;
  - neto obrtni kapital.
2. Pokazatelji zaduženosti
  - koeficijent zaduženosti;
  - koeficijent vlastitog finansiranja;
  - nivo pokrića I;
  - nivo pokrića II.
3. Pokazatelji aktivnosti
  - koeficijent obrta ukupne imovine;
  - koeficijent obrta dugotrajne imovine;

- koeficijent obrta kratkotrajne imovine;
  - analiza zaliha:
    - koeficijent obrta zaliha,
    - prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha;
  - analiza potraživanja:
    - koeficijent obrta potraživanja,
    - vrijeme naplate potraživanja,
    - odnos potraživanja i prodaje.
4. Pokazatelji ekonomičnosti
- ekonomičnost ukupnog poslovanja;
  - ekonomičnost poslovnih aktivnosti;
  - ekonomičnost finansiranja.
5. Pokazatelji profitabilnosti
- profitna marža;
  - stopa povrata imovine ROA (return on assets);
  - stopa povrata kapitala ROE (return on equity).
6. Metode ocjene efikasnosti investicija
- neto sadašnja vrijednost projekta (NPV);
  - interna stopa profitabilnosti (IRR);
  - period povrata;
  - anuitet;
  - indeks profitabilnosti.

U nastavku predstavljamo finansijske pokazatelje kroz primjer, na osnovu pretpostavljenog finansijskog izvještaja preduzeća XYZ d.o.o.

U cilju poređenja rezultata i jednostavnijeg razumijevanja predstavljenih informacija, pretpostavljeni izračun pokazatelja posmatra period za dvije poslovne godine.

#### 8.4.2.1. Pokazatelji likvidnosti

*Koeficijent tekuće likvidnosti.* Koeficijent tekuće likvidnosti mjeri sposobnost preduzeća da podmiri svoje kratkoročne obaveze. Ovaj koeficijent se izračunava stavljanjem u odnos tekućih sredstava i kratkoročnih obaveza. U praksi se smatra da je omjer tekućih sredstava i kratkoročnih obaveza veoma povoljan ako je u omjeru 2:1 ili koeficijent tekuće likvidnosti 2. Međutim, ako preduzeće ima brz obrt zaliha i može naplatiti svoju realizaciju u vrlo kratkom roku, ovaj odnos može biti i niži, ali nikako ne bi trebao biti niži od odnosa 1:1 ili koeficijenta tekuće likvidnosti 1.



$$\text{Koeficijent TEKUĆE likvidnosti} = \frac{\text{tekuća sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}} =$$

godina	2013.	2012.
tekuća sredstva	<u>17.390.387</u>	<u>13.076.022</u>
kratkoročne obaveze	<u>22.584.700</u>	<u>22.359.292</u>
	0,77	0,58

Slika 8-2. Koeficijent tekuće likvidnosti preduzeća

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta tekuće likvidnosti pokazuje nam da je preduzeće na dan 31.12.2013. godine, za plaćenih svakih 100,00 KM kratkoročnih obaveza, imalo na raspolaganju 77,00 KM tekućih sredstava, odnosno koeficijent tekuće likvidnosti iznosio je 0,77, što je veoma nepovoljan koeficijent za preduzeće. Na dan 31.12.2012. godine, po ovom osnovu, preduzeće je imalo 58,48 KM tekućih sredstava za svakih 100,00 KM plaćenih kratkoročnih obaveza, odnosno koeficijent tekuće likvidnosti iznosio je 0,54, što predstavlja izrazito nepovoljan koeficijent za preduzeće.

*Koeficijent ubrzane likvidnosti.* Koeficijent ubrzane likvidnosti izračunava se stavljanjem u odnos novca i potraživanja s ukupnim kratkoročnim obavezama. Ovaj koeficijent pokazuje da li preduzeće ima dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri sve dospjele obaveze, bez prodaje zaliha. Poželjna veličina koeficijenta je 1, međutim, prihvatljiv je i koeficijent ubrzane likvidnosti u vrijednosti minimalno 0,9.

Pokazatelj ubrzane likvidnosti koriste banke kod utvrđivanja boniteta nekog preduzeća, a služi im kao indikator upozorenje na opasnost da dužnik neće moći izmiriti svoje obaveze u roku dospjeća.

$$\text{Koeficijent UBRZANE likvidnosti} = \frac{\text{novac + potraživanja}}{\text{kratkoročne obaveze}} =$$

godina	2013.	2012.
novac + potraživanja	<u>14.959.098</u>	<u>9.695.084</u>
kratkoročne obaveze	<u>22.584.700</u>	<u>22.359.292</u>
	0,66	0,43

Slika 8-3. Koeficijent ubrzane likvidnosti preduzeća

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta ubrzane likvidnosti pokazuje da je preduzeće na dan 31.12.2013. godine, za plaćanje svakih 100,00 KM kratkoročnih obaveza, imalo 66,24 KM novčanih sredstava i potraživanja, odnosno koeficijent ubrzane likvidnosti iznosio je 0,66, što je nepovoljno za preduzeće.

Na dan 31.12.2012. godine, za ovu namjenu, preduzeće je imalo 43,36 KM novčanih sredstava i potraživanja za plaćanje svakih 100,00 KM kratkoročnih obaveza, odnosno koeficijent ubrzane likvidnosti iznosio je 0,43, što je izrazito nepovoljno za preduzeće.

Iako je koeficijent ubrzane likvidnosti povećan u 2013. godini za 52,8% u odnosu na 2012. godinu, on je veoma nepovoljan, jer bi koeficijent ubrzane likvidnosti trebao iznositi minimalno 1 ili više, odnosno kratkoročne obaveze ne bi smjele biti veće od zbira novca i potraživanja.

*Koeficijent trenutne likvidnosti.* Koeficijent trenutne likvidnosti izračunava se stavljanjem u odnos novca i ukupnih kratkoročnih obaveza. Često se u praksi pod novčanim iznosom uključuju: novčana sredstva + vrijednosni papiri do 3 mjeseca + državne obveznice.

$$\text{Koeficijent finansijske stabilnosti} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{kapital + dugoročne obaveze}} =$$

godina	2013.	2012.
stalna sredstva	15.203.299	13.205.087
kapital + dugoročne obaveze	7.608.986	6.666.463
	1.99	1.98

Slika 8-4. Koeficijent trenutne likvidnosti preduzeća

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta trenutne likvidnosti pokazuje nam da je preduzeće na dan 31.12.2013. godine, za plaćanje svakih 100,00 KM kratkoročnih obaveza, imalo 5,13 KM novčanih sredstava, odnosno koeficijent trenutne likvidnosti iznosio je 0,05, što je izrazito nepovoljno za preduzeće.

Na dan 31.12.2012. godine, za ovu namjenu, preduzeće je imalo 3,77 KM, odnosno koeficijent trenutne likvidnosti iznosio je 0,03, što u ovakvim situacijama preduzeće direktno vodi u stečaj, jer preduzeće nije u mogućnosti izvršavati svoje obaveze.

*Koeficijent finansijske stabilnosti* izračunava se stavljanjem u odnos stalnih sredstava i kapitala uvećanog za dugoročne obaveze. Ovaj koeficijent bi trebao iznositi maksimalno 1, ili manje od 1. Smanjenje ovog pokazatelja je pozitivna tendencija, jer znači da se dio tekuće imovine finansira iz dugoročnih izvora, čime se stvaraju pretpostavke za finansijsku stabilnost preduzeća.

$$\text{Koeficijent finansijske stabilnosti} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{kapital + dugoročne obaveze}} =$$

godina	2013.	2012.
stalna sredstva	15.203.299	13.205.087
kapital + dugoročne obaveze	7.608.986	6.666.463
	1.99	1.98

Slika 8-5. Koeficijent finansijske stabilnosti preduzeća

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta finansijske stabilnosti preduzeća pokazuje da je preduzeće na dan 31.12.2013. godine imalo koeficijent finansijske stabilnosti 1,99. Također, koeficijent finansijske stabilnosti u 2012. godini je izrazito visok, što ukazuje da preduzeće finansira dugotrajnu imovinu iz kratkoročnih obaveza, što ukazuje na nedostatak obrtnog kapitala.

#### 8.4.2.2. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti izražavaju u kolikoj mjeri se preduzeće koristi tuđim finansijskim sredstvima, odnosno u kolikoj se mjeri preduzeće koristi vlastitim sredstvima za finansiranje svojih poslovnih aktivnosti. Prekomjerno korištenje tuđih sredstava za finansiranje poslovnih aktivnosti preduzeća direktno utječe na fleksibilnost preduzeća u pogledu pronalaženja novih izvora finansiranja.

*Koeficijent zaduženosti* izračunava se stavljanjem u odnos ukupnih obaveza i ukupne imovine preduzeća. Ovaj koeficijent pokazuje u kojoj se mjeri preduzeće koristi tuđim sredstvima za finansiranje imovine preduzeća. Ukoliko je koeficijent zaduženosti veći od 0,5, preduzeće je izloženo riziku prekomjernog zaduženja.

Koeficijent zaduženosti = $\frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{ukupna imovina}}$ =		
godina	2013.	2012.
ukupne obaveze	23.71.541	22.926.617
ukupna imovina	32.593.686	26.281.109
	0.72	0.87

Slika 8-6. Koeficijent zaduženosti

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta zaduženosti pokazuje nam da je preduzeće na dan 31.12.2013. godine imalo koeficijent zaduženosti 0,72, odnosno koristilo se tuđim finansijskim sredstvima za finansiranje imovine preduzeća u omjeru 72%.

Ovaj pokazatelj za 2012. godinu bio je 0,87, što ukazuje na prekomjerno zaduživanje preduzeća, koje se izlaže značajnom finansijskom riziku nemogućnosti vraćanja zaduženja, čime bi preduzeće bilo odvedeno u stečaj.

*Koeficijent vlastitog finansiranja.* Suprotno koeficijentu zaduženja, koeficijent vlastitog finansiranja pokazuje u kojoj se mjeri preduzeće koristi vlastitim finansijskim sredstvima za finansiranje imovine preduzeća.

Koeficijent vlastitog finansiranja izračunava se stavljanjem u odnos glavnice, odnosno kapitala preduzeća i ukupne imovine preduzeća.

$$\text{Koeficijent VLASTITOG finansiranja} = \frac{\text{glavnica (kapital)}}{\text{ukupna imovina}} =$$

godina	2013.	2012.
glavnica (kapital)	6.622.145	6.099.138
ukupna imovina	32.593.686	26.281.109
	0.20	0.23

Slika 8-7. Koeficijent vlastitog finansiranja

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta vlastitog finansiranja pokazuje nam da je preduzeće u 2013. godini imalo koeficijent vlastitog finansiranja 0,2, odnosno da je preduzeće finansiralo imovinu vlastitim finansijskim sredstvima u omjeru 20%.

U 2012. godini ovaj koeficijent iznosio je 0,23, što predstavlja izrazito nizak koeficijent koji bi po pravilu trebao biti veći od 0,5.

Nivo pokrića I izračunava se stavljanjem u odnos glavnice, odnosno kapitala preduzeća i stalne imovine preduzeća. Ovaj koeficijent nam pokazuje nivo pokrića stalnih sredstava kapitalom preduzeća.

$$\text{Nivo pokrića I} = \frac{\text{glavnica (kapital)}}{\text{stalna imovina}} =$$

godina	2013.	2012.
glavnica (kapital)	6.622.145	6.099.138
stalna imovina	15.203.299	13.205.087
	0.44	0.46

Slika 8-8. Nivo pokrića I

Predstavljeni primjer izračuna nivoa pokrića I pokazuje nam da je preduzeće u 2013. godini koeficijent nivoa I imalo 0,44, odnosno pokrivenost stalnih sredstava kapitalom preduzeća iznosi 44%, što predstavlja izrazito nizak nivo pokrića stalnih sredstava kapitalom preduzeća.

Ovaj koeficijent u 2012. godini iznosio je 0,46, odnosno stalna sredstva preduzeća pokrivena su sa 46% vlastitim kapitalom preduzeća.

Nivo pokrića II izračunava se stavljanjem u odnos kapitala preduzeća uvećanog za dugoročne obaveze i stalnih sredstava preduzeća. Nivo pokrića II nalaže ročnu usklađenost dijelova aktive i pasive, odnosno zahtijeva finansiranje stalne imovine iz dugoročnih izvora. Vrijednost ovog pokazatelja ne bi trebala biti manja od 1.

$$\text{Nivo pokrića II} = \frac{\text{glavnica (kapital) + dugoročne obaveze}}{\text{stalna imovina}} =$$

godina	2013.	2012.
glavnica (kapital) + dugoročne obaveze	7.608.986	6.666.463
stalna imovina	15.203.299	13.205.087
	0.50	0.50

Slika 8-9. Nivo pokrića II

Predstavljeni primjer izračuna nivoa pokrića II pokazuje nam da je preduzeće u 2013. godini imalo koeficijent nivoa pokrića II 0,5, što je veoma nepovoljan koeficijent za preduzeće. Ovo je posebno zbog činjenice da se mora voditi računa da će se jedan određeni dio dugoročnih izvora preduzeća koristiti prema potrebi za finansiranje kratkotrajne imovine preduzeća.

Koeficijent nivoa pokrića II za 2012. godinu iznosio je 0,50, što je također nizak nivo pokrića II.

#### 8.4.2.3. Pokazatelji aktivnosti

Kako i koliko se efikasno preduzeće koristi svojim resursima tokom obavljanja poslovnih aktivnosti, odnosno koliko se brzo imovina preduzeća obrne u jednom poslovnom ciklusu predstavlja pokazatelj aktivnosti preduzeća.

Ovaj koeficijent se tretira kao najširi kvalitativni indikator uspješnosti poslovanja preduzeća, jer govori koliko se uložena imovina u jednom vremenskom periodu (obično jedna poslovna godina) obrne (pretvori) u poslovne prihode.

*Koeficijent obrta ukupne imovine.* Izračunavanje koeficijenta obrta ukupne imovine vrši se stavljanjem u odnos prihoda prodaje i ukupne imovine, odnosno aktive preduzeća. Ovaj koeficijent pokazuje koliko je puta preduzeće obrnulo vrijednost imovine tokom jedne poslovne godine.

$$\text{Koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{ukupna imovina (aktivna)}} =$$

godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	<u>52.136.527</u>	<u>51.516.681</u>
ukupna imovina (aktivna)	<u>32.593.686</u>	<u>29.025.755</u>
	1.60	1.77

Slika 8-10. Koeficijent obrta ukupne imovine

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta obrta ukupne imovine pokazuje da je preduzeće u 2013. godini imalo koeficijent obrta ukupne imovine 1,60, odnosno preduzeće je obrnulo vrijednost imovine tokom 2013. godine 160%. Također, vidimo da je ovaj koeficijent znatno viši u 2012. godini i iznosi 1,77.

*Koeficijent obrta dugotrajne imovine* izračunava se stavljanjem u odnos ukupnih prihoda i fiksne imovine. Ovaj koeficijent pokazuje u kojoj mjeri preduzeće koristi fiksnu imovinu za stvaranje ukupnih prihoda. Veći koeficijent obrta dugotrajne imovine pokazuje da je preduzeće manje obrtnih sredstava vezalo za fiksnu imovinu, što je izrazito povoljno za preduzeće.

$$\text{Koeficijent obrta fiksne imovine} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{ukupna fiksna imovina}} =$$

godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	<u>52.136.527</u>	<u>51.516.681</u>
ukupna fiksna imovina	<u>15.203.299</u>	<u>13.205.087</u>
	3.42	3.90

Slika 8-11. Koeficijent obrta dugotrajne imovine

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta obrta dugotrajne imovine pokazuje nam da je koeficijent za 2013. godinu iznosio 3,42 a za 2012. godinu iznosio je 3,90, što nedvosmisleno ukazuje da preduzeće uspješno koristi dugotrajnu imovinu za stvaranje ukupnih prihoda.

*Koeficijent obrta kratkotrajne imovine* izračunava se stavljanjem u odnos ukupnog prihoda i kratkotrajne imovine, odnosno tekućih sredstava. Ovaj koeficijent pokazuje koliko i u kojoj mjeri preduzeće efikasno koristi kratkotrajnu imovinu za stvaranje prihoda.

$$\text{Koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{tekuća sredstva}} =$$

godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	52.136.527	51.516.681
tekuća sredstva	17.390.387	15.820.668
	2.99	3.25

Slika 8-12. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta obrta kratkotrajne imovine pokazuje nam da je preduzeće u 2012. godini znatno efikasnije koristilo tekuća sredstva za stvaranje prihoda, jer koeficijent obrta kratkotrajne imovine iznosio je 3,25 u 2013. godini.

*Analiza zaliha* Iako zalihe predstavljaju jedan od značajnih dijelova kratkotrajne imovine, posljednjih decenija preduzeća nastoje da zalihe zadržavaju u što manjem obimu, odnosno da raspolažu robama ili repromaterijalima isključivo onda kada su potrebni za proces proizvodnje ili za prodaju.

Bez obzira na to što je držanje zaliha na skladištu nepovoljno za preduzeće, postoji optimalan nivo zaliha koje je potrebno posjedovati. Zbog toga je važno da je koeficijent obrta zaliha na visokom nivou, što pokazuje koliko se puta obrnu zalihe u toku poslovne godine. Koeficijent obrta zaliha izračunava se stavljanjem u odnos prihoda od prodaje i zaliha preduzeća.

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{stanje zaliha}} =$$

godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	52.136.527	51.516.681
stanje zaliha	843.462	971.380
	61.81	53.03

8-13. Koeficijent obrta zaliha

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta obrta zaliha pokazuje da je preduzeće u 2013. godini imalo izrazito visok koeficijent obrta zaliha koji iznosi 61,81, što pokazuje da je preduzeće u poslovnoj godini obrnulo zalihe 6.181 puta.

U našem primjeru je malo nevjerovatan koeficijent jer se radi o preduzeću koje se bavi građevinskom djelatnošću, koje nema potrebu za formiranjem velikih zaliha. Ovaj koeficijent je veoma bitan kod trgovačkih preduzeća.

*Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha.* Izračun prosječnog vremena potrebno da se jednom obrnu zalihe vrši se stavljanjem u odnos 365 dana i koeficijenta obrta zaliha. Za preduzeće je povoljnije ukoliko je prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha manje.

<b>Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha</b>	<b>=</b>	<b><math>\frac{365}{\text{koeficijent obrta zaliha}}</math></b>	<b>=</b>
godina	2013.	2012.	
broj dana u godini	365	365	
koeficijent obrta zaliha	<u>61.81</u>	<u>53.03</u>	
	5.82	6.80	

*8-14. Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha*

Predstavljeni izračun prosječnog vremena za jedan obrt zaliha pokazuje da je preduzeću u 2013. godini bilo potrebno prosječno 5,82 dana da se jednom obrnu zalihe, dok je za jedan obrt zaliha u 2012. godini bilo potrebno prosječno 6,8 dana.

*Analiza potraživanja.* Potraživanje preduzeća od kupaca predstavlja beskamatno kreditiranje kupaca, zbog čega preduzeća nastoje da vrijeme potrebno za naplatu potraživanja svedu na što je moguće kraći period. U povoljnijoj poziciji su ona preduzeća koja mogu prodaju svojih roba vršiti avansnom prodajom, međutim, veliki broja preduzeća to ne može raditi jer je pregovaračka moć na strani kupaca.

Politika upravljanja potraživanjima je veoma osjetljiv i zahtijevan posao, prije svega zbog činjenice da je potrebno uspostaviti ravnotežu do koje mjere dozvoliti prodaju proizvoda uz odgođeno plaćanje, vodeći računa da se kupci ne odbiju, odnosno vodeći računa da se preduzeće ne dovede u poziciju da beskamatno kreditira svoje kupce, što predstavlja trošak neefikasnog korištenja finansijskih sredstava preduzeća.

*Koeficijent obrta potraživanja* izračunava se stavljanjem u odnos prihoda od prodaje i potraživanja od kupaca. Interes preduzeća je da je koeficijent obrta potraživanja manji jer se pomoću njega izračunava vrijeme potrebno za naplatu potraživanja.

<b>Koeficijent obrta potraživanja</b>	<b>=</b>	<b><math>\frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{potraživanja}}</math></b>	<b>=</b>
godina	2013.	2012.	
prihod od prodaje	52.136.527	51.516.681	
potraživanja	<u>12.785.873</u>	<u>7.595.268</u>	
	4.07	6.78	

*Slika 8-15. Koeficijent obrta potraživanja*



Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta obrta potraživanja pokazuje da je koeficijent obrta potraživanja znatno veći u 2012. godini u odnosu na 2013. godinu, što je veoma nepovoljan pokazatelj za preduzeće.

*Vrijeme naplate potraživanja* je od izuzetnog značaja za preduzeće, jer što je kraći period naplate potraživanja, prije će preduzeće doći do ranije uloženi finansijskih sredstava u proces proizvodnje. Izračunavanje vremena potraživanja vrši se stavljanjem u odnos broja dana u godini i koeficijenta obrta potraživanja.

<b>Vrijeme naplate potraživanja</b>	<b>=</b>	<b>365</b>	<b>=</b>	<b>koeficijent obrta potraživanja</b>
-------------------------------------	----------	------------	----------	---------------------------------------

godina	2013.	2012.
PVP NP	365	365
koeficijent obrta	4.07	6.78
	89.68 dana	53.83 dana

Slika 8-16. Vrijeme naplate potraživanja

Predstavljeni primjer izračuna vremena potrebnog za naplatu potraživanja pokazuje nam da je preduzeću u 2013. godini trebalo 87 dana da naplati potraživanja od kupaca u odnosu na 2012. godinu kada mu je trebalo 54 dana.

#### 8.4.2.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Ekonomično poslovanje je imperativ svakom preduzeću koje ima za cilj da proizvede što veću količinu outputa uz minimalno ulaganje inputa. Izračunavanje koeficijenta ekonomičnosti vrši se stavljanjem u odnos ukupnog prihoda generisanog ostvarenim učincima i ukupnih troškova proisteklih iz predmeta rada, sredstava rada i drugih inputa potrebnih za proces proizvodnje.

Ekonomičnost poslovanja preduzeća tumači se veličinom koeficijenta ekonomičnosti prema sljedećim veličinama:

Koeficijent	Tumačenje koeficijenta ekonomičnosti
> 1	Poslovanje preduzeća je ekonomično
< 1	Poslovanje preduzeća nije ekonomično
= 1	Poslovanje preduzeća je na granici ekonomičnosti (pozitivna nula)

*Ekonomičnost ukupnog poslovanja* posmatra poslovanje preduzeća u okviru dvije ili više godina s ciljem utvrđivanja trenda ekonomičnosti poslovanja preduzeća. Ovaj pokazatelj izračunava se za ukupno poslovanje preduzeća u određenom vremenskom periodu stavljanjem u odnos ukupnog prihoda i ukupnog rashoda preduzeća.

Koeficijent ekonomičnosti ukupnog poslovanja je povoljniji za preduzeće što je veći od broja 1.

<b>Koeficijent ekonomičnosti</b>	=	$\frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupni rashodi}}$	=
godina	2013.	2012.	
ukupni prihod	52.116.715	53.466.114	
ukupni rashodi	52.145.353	52.664.200	
	1.01	1.01	

*Slika 8-17. Ekonomičnost ukupnog poslovanja*

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta ekonomičnosti ukupnog poslovanja pokazuje da je preduzeće blizu granice ekonomičnosti poslovanja, jer je koeficijent ekonomičnosti za 2013. godinu i 2012. godinu iznosio 1,01.

Ovaj koeficijent također pokazuje da je preduzeće u 2013. godini na svakih 100,00 KM utrošenih u rashod ostvarilo 101,86 KM prihoda, odnosno ostvarilo je bruto razliku u iznosu 1,86 KM na svakih 100,00 KM rashoda, što je veoma mali iznos.

*Ekonomičnost poslovanja preduzeća* može se izračunavati za svaku pojedinačnu djelatnost ili proizvod. Izračunavanje koeficijenta ekonomičnosti za proizvod vrši se stavljanjem u odnos prihoda od proizvoda i rashoda za predmetni proizvod. Koeficijent ekonomičnosti predmetnog proizvoda je povoljniji za preduzeće što je veći od broja 1.

<b>Koeficijent ekonomičnosti prodaje</b>	=	$\frac{\text{poslovni prihodi}}{\text{poslovni rashodi}}$	=
godina	2013.	2012.	
poslovni prihodi	52.136.527	51.516.681	
poslovni rashodi	48.883.949	50.135.726	
	1.06	1.02	

*Slika 8-18. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti*

Predstavljeni primjer izračuna koeficijenta ekonomičnosti za određenu poslovnu aktivnost pokazuje da je preduzeće u 2013. godini za utrošenih 100,00 KM u rashod poslovne aktivnosti ostvarilo prihod u iznosu 106,65 KM, odnosno ostvarilo je 6,65 KM bruto razlike na svakih 100,00 KM utrošenih u rashod.

Koeficijent ekonomičnosti poslovne aktivnosti za 2012. godinu je blizu praga ekonomičnosti, što je nepovoljno za preduzeće, odnosno daljnji opstanak predmetne poslovne aktivnosti.

#### 8.4.2.5. Pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti poslovanja preduzeća predstavljaju ključne indikatore na osnovu kojih se donose strateške odluke o daljnjem razvoju preduzeća. Ovi indikatori pokazuju sposobnost preduzeća da vrati sredstva investirana u poslovne aktivnosti, a u najčešćim slučajevima iskazuju se kroz izračunavanje bruto profitne marže, neto profitne marže stope povrata imovine i stope povrata kapitala.

*Neto profitna marža.* Profitna marža je finansijski pokazatelj koji pokazuje koliko novostvorene vrijednosti generiše preduzeće od svojih poslovnih aktivnosti. Koliko uspješno preduzeće koristi svoje resurse u procesu oplemenjivanja svojih resursa, vidljivo je izračunavanjem neto profitne marže koja se vrši stavljanjem u odnos ostvarene neto-dobiti uvećane za kamate i ukupnog prihoda ostvarenog od poslovnih aktivnosti preduzeća.

<b>Neto profitna mreža = <math>\frac{\text{neto - dobit + kamata}}{\text{ukupni prihodi}}</math> =</b>		
godina	2013.	2012.
neto - dobit + kamata	833.008	721.723
ukupni prihodi	53.116.715	53.466.114
	0.0156	0.0134

Slika 8-19. Koeficijent neto profitne marže

Predstavljeni primjer izračuna neto profitne marže pokazuje da je preduzeće u 2013. godini imalo koeficijent neto profitne marže 0,0156, odnosno preduzeće je generisalo profit u 2013. godini 1,56 % ili 833.008,00 KM.

*Stopa povrata imovine ROA (return on assets).* Izračunavanje stope povrata imovine služi da bi se utvrdilo kolikom intenzitetom se koristi imovina u generisanju neto-profita preduzeća. Specifičnost stope povrata imovine ogleda se kroz različitost industrija, od kojih pojedine industrije za svoje poslovne aktivnosti moraju posjedovati veliku vrijednost imovine u odnosu na djelatnosti koje za svoje poslovne aktivnosti koriste malu vrijednost imovine. Ovo se posebno odnosi na metaluršku industriju, automobilsku industriju, industriju rudarstva, energetiku i sl. koje u procesu obavljanja svojih poslovnih aktivnosti imaju izrazito visoku vrijednost imovine.

Izračunavanje stope povrata imovine vrši se stavljanjem u odnos neto-dobiti uvećane za kamate i ukupne vrijednosti imovine preduzeća.

$$\text{Stopa povrata imovine ROA (return on assets)} = \frac{\text{neto - dobit + kamata}}{\text{ukupna imovina}} =$$

godina	2013.	2012.
neto - dobit + kamata	833.008	721.723
ukupni prihodi	32.593.686	29.025.755
	2.55%	2.48%

Slika 8-20. Stopa povrata na imovinu

Predstavljeni primjer izračuna stope povrata na imovinu pokazuje da je stopa povrata na imovinu u 2013. godini iznosila 2,55%, a u 2012. godini iznosila je 2,48%. Ova stopa povrata na imovinu je relativno mala ukoliko se radi o preduzeću koje se bavi djelatnošću za koju nije potrebno imati veliku vrijednost imovine. Dakle, visina stope povrata na imovinu pokazuje, između ostalog, i koliko je atraktivna industrija u kojoj se preduzeće nalazi.

*Stopa povrata kapitala ROE (return on equity).* Stopa povrata kapitala pokazuje po kojoj stopi preduzeće stvara neto profitnu maržu u odnosu na vrijednost svog kapitala. Ovaj finansijski pokazatelj također služi za procjenu visine oportunitetnog troška kapitala preduzeća s ciljem kreiranja budućih strateških odluka o smjeru razvoja preduzeća.

$$\text{Stopa povrata imovine ROA (return on assets)} = \frac{\text{neto - dobit + kamata}}{\text{glavnica (vlastiti kapital)}} =$$

godina	2013.	2012.
neto - dobit + kamata	833.008	721.723
glavnica (vlastiti kapital)	6.622.145	6.099.138
	12.57%	11.83%

8-21. Stopa povrata na kapital

Predstavljeni primjer izračuna stope povrata na kapital pokazuje da je preduzeće u 2013. godini ostvarilo neto-profit u iznosu 12,57% u odnosu na vrijednost vlastitog kapitala. Atraktivnost stope povrata na kapital najlakše je procijeniti komparirajući alternativno korištenje kapitala, npr. da se vrijednost kapitala oroči na određeni period kod banke ili da se ulože u vrijednosni papiri, koliko bi preduzeće ostvarilo kamate ili dividende. Ako je stopa povrata na kapital veća u odnosu na kamatnu stopu ili dividendu koju bi preduzeće primilo, smatra se opravdanim nastaviti djelatnost preduzeća.

#### 8.4.2.6. Metode ocjene efikasnosti investicije

Ocjena efikasnosti investicionih projekata je značajna finansijska aktivnost, koja je neophodna kako za preduzeće, tako za kreditore i investitore. U teoriji su razvijene različite metode i modeli izračuna opravdanosti investicionih projekata, međutim, u ovoj knjizi opredijelili smo se kroz primjere prikazati izračunavanje prema konvencionalnim metodama ocjenu efikasnosti investicije (prema Rovčanin, 2010:387-395).

##### Primjer:

Preduzeće razmatra ulaganje u projekat uvođenja nove proizvodne linije. Procjena inicijalnih ulaganja iznosi 50.000,00 KM. Očekivani novčani prilivi nakon oporezivanja iznosili bi u prvoj godini 15.000,00 KM, u drugoj 20.000,00 KM, u trećoj 28.000,00 KM.

Treba izračunati:

- NPV projekta ako je diskontna stopa 10%;
- IRR projekta;
- Period povrata;
- Anuitet;
- Indeks profitabilnosti.

##### a) Neto sadašnja vrijednost (Net Present Value-NPV)

Neto sadašnja vrijednost označava neto-prinos od investicije. Primjenom neto sadašnje vrijednosti prvo se izračunava sadašnja vrijednost očekivanog toka novca koju će investicija proizvesti, nakon čega se izračunava sadašnja vrijednost troškova potrebnih za izvođenje projekta. Na kraju se utvrđuje razlika neto sadašnje vrijednosti investicije.

Izračun neto sadašnje vrijednosti vrši se korištenjem obrasca:

$$NVP = \sum_{t=1}^n \frac{v^t}{(1+i)^t} - I_0 \quad [10]$$

NVP	-	neto sadašnja vrijednost
$V^t$	-	čisti novčani tokovi po godinama t
i	-	diskontna stopa
n	-	vrijeme u kojem se očekuje novčani tok
$I_0$	-	investicioni troškovi

Ako preduzeće ima u opciji više investicionih projekata, onda iz portfolija tih projekata bira se onaj projekat koji ima najveći NPV, odnosno najveću neto sadašnju vrijednost.

Dakle, prihvataju se samo oni projekti koji imaju pozitivan NPV, a ukoliko je NPV jednak nuli, preduzeće treba da iznađe nove kriterije ocjene tog projekta u cilju provjere opravdanosti investicije.

### PRIMJER: izračun NVP

Godina	Tok novca (KM)	Diskontni faktor (10%)	Sadašnja vrijednost
0	-50.000.00		-50.000.00
1	15.000.00	0.90912	13.636.50
2	20.000.00	0.8264	16.528.00
3.	28.000.00	0.7513	21.036.40

NVP = 1.200.90

Diskontni faktor predstavlja matematički izraz za izračunavanje sadašnje vrijednosti nekog iznosa. Isti se izračunava po formuli:

$$\frac{1}{(1+i)^n} \quad \text{ili se uzima iz drugih finansijskih tablica.}$$

NVP projekta je pozitivna, te se može zaključiti da je projekat prihvatljiv.

Slika 8-22. Primjer izračuna neto sadašnje vrijednosti (NPV)

### b) Interna stopa povrata (Internal Rate of Return-IRR)

Interna stopa povrata je diskontna stopa za koju je NPV (neto sadašnja vrijednost) investicije jednaka nuli. Odnosno, interna stopa povrata je stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost neto novčanih tokova po godinama, s inicijalnim ulaganjem. Izračunavanje interne stope povrata vrši se primjenom obrasca:

$$\sum_{t=1}^n \frac{v^t}{(1+i)^t} - I_0 = 0 \quad \left[ \begin{array}{l} v^t - \text{Čisti novčani tokovi po godinama } t \\ i - \text{diskontna stopa} \\ n - \text{vrijeme u kojem se očekuje novčani tok} \\ I_0 - \text{investicioni troškovi} \end{array} \right] \quad [11]$$

Povećanje diskontne stope neto sadašnja vrijednost projekta postaje manja. Tačka u kojoj je NPV projekat jednak nuli predstavlja internu stopu rentabilnosti projekta.

Biramo projekat koji ima najveću internu stopu rentabilnosti.

**PRIMJER:**

$$0 = -50.000 + \frac{15.000}{(1+0.11)} + \frac{20.000}{(1+0.11)^2} + \frac{28.000}{(1+0.11)^3} = 219,31$$

$$0 = -50.000 + \frac{15.000}{(1+0.12)} + \frac{20.000}{(1+0.12)^2} + \frac{28.000}{(1+0.12)^3} = -733,44$$

Diskontna stopa	NVP
11 %	219,31
12 %	-733,44

Daljom razradom, tj. interpolacijom, može se dobiti i tačna stopa u kojoj je NVP jednak nuli, uglavnom IRR se nalazi između 11 i 12 %, odnosno iznosi 11,23 %, pa pošto je IRR veća od tražene stope povrata (diskontne stope) možemo zaključiti da je projekat prihvatljiv.

$$y = y_1 + \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} (x - x_1)$$

- y - tražena inertna (diskontna) stopa profitabilnosti
- y<sub>1</sub> i y<sub>2</sub> - diskontne stope između kojih se vrši interpolacija
- x - čista vrijednost za internu stopu (nulta vrijednost)
- x<sub>1</sub> i x<sub>2</sub> - čiste sadašnje vrijednosti za diskontne stope y<sub>1</sub> i y<sub>2</sub>

Interpolacija:

Uvrštavanjem dobijemo da je y = 11,23 % - interna stopa rentabilnosti.

Slika 8-23. Primjer izračuna interne stope povrata

### c) Izračun perioda povrata (Payback period)

Rok povrata predstavlja najjednostavniju statičku metodu ocjene efikasnosti investicionog projekta. Rok povrata je zapravo vrijeme u kojem će novac uloženi u određeni projekat biti vraćen. Izračunavanje perioda povrata investicije vrši se prema obrascu:

$$t_p = \sum_{t=1}^n v^t - I_0 \quad \left[ \begin{array}{l} t_p \text{ - rok povrata} \\ v^t \text{ - čisti novčani tokovi po godinama } t \\ I_0 \text{ - investicioni troškovi} \\ n \text{ - vrijeme u kojem se očekuje novčani tok} \end{array} \right] \quad [12]$$

S aspekta roka povrata, ako razmatramo između više investicionih projekata, treba birati onaj projekat koji ima najkraći rok povrata, jer ćemo na taj način u što kraćem roku vratiti uložena sredstva. Ukoliko je u pitanju jedan investicioni projekat, rok povrata mora biti manji od unaprijed definisanog.

### PRIMJER: Izračun perioda povrata

Godina	Investicija		Očekivani priliv od investicija		Nepokrivene investicije
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	50.000.00
0	50.000.00	50.000.00			-50.000.00
1			15.000.00	15.000.00	-35.000.00
2			20.000.00	20.000.00	-15.000.00
3			28.000.00	28.000.00	13.000.00

Tokom treće godine kumulativ očekivanih priliva od investicija je veći od kumulativa inicijalnog ulaganja te je investicija u cijelosti pokrivena i preostalo je još 13.000.00 KM.

Period povrata je treća godina, tj. tri godine te je projekat prihvatljiv ako uzmemo hipotetički da je maksimalno prihvatljiv rok povrata pet godina.

Slika 8-24. Primjer izračuna perioda povrata investicije

#### d) Metoda anuiteta

Za razliku od prethodnih metoda ocjene efikasnosti investicionih projekata, metoda anuiteta primitke i izdatke investicije ne posmatra u njihovoj ukupnoj sadašnjoj vrijednosti, već u prosječnim godišnjim iznosima. Ovdje se izračunavaju jednaki godišnji iznosi anuiteta koji proizilaze iz prinosa i troškova investicije. Izračunavanje anuiteta vrši se prema obrascu:

$$a = \frac{NVP \times (a+i)^n \times i}{(1+i)^n - 1} \quad [13]$$

a - anuitet  
NVP - neto sadašnja vrijednost  
i - diskontna stopa  
n - vrijeme u kojem se očekuje novčani tok

Iz ovog obrasca vidi se da je metoda anuiteta izvedena iz metode neto sadašnje vrijednosti.

Osnovni uvjet prihvatljivosti investicionog projekta primjenom ove metode je viši iznos sadašnje vrijednosti primitaka od iznosa sadašnje vrijednosti izdataka. Ako je u pitanju portfolio projekata, onda se uzima projekat sa najvišim iznosom anuiteta neto-primitaka.

#### PRIMJER:

$$a = \frac{1.200.90 \times (1+0.1)^3 \times 0.1}{(1+0.1)^3 - 1} = 482.90 \text{ KM}$$

Anuitet u ovom projektu iznosi 482.90 KM.

Slika 8-25. Primjer izračuna anuiteta investicije



### e) Indeks profitabilnosti (Profitability index – Pi)

Indeks profitabilnosti je omjer sadašnje vrijednosti neto-primitaka i inicijalnog ulaganja. Izračunavanje indeksa profitabilnosti vrši se prema obrascu:

$$P_i = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{v^t}{(1+i)^t}}{I_0} \quad [14]$$

$P_i$	- koeficijent profitabilnosti
$V^t$	- čisti novčani tokovi po godinama t
$I_0$	- investicioni troškovi
$n$	- vrijeme u kojem se očekuje novčani tok

Kriterij prihvatanja - Sve dok je index profitabilnosti jednak ili veći od jedan, investicioni projekat je prihvatljiv. Index profitabilnosti izražava samo relativnu profitabilnost te se u praksi više koristi metoda neto sadašnje vrijednosti.

#### PRIMJER:

$$P_i = \frac{\frac{15.000}{(1+0.1)} + \frac{20.000}{(1+0.1)^2} + \frac{28.000}{(1+0.1)^3-1}}{50.000.00} = 1.02$$

$P_i$  je veće od jedan pa je sigurno da je ovaj projekat prihvatljiv.

Slika 8-26. Primjer izračuna indeksa profitabilnosti

Na osnovu navedenog izračuna može se zaključiti da je NPV osnovna metoda iz koje su izvedene sve ostale metode koje nam samo služe kao potvrda odluke efikasnosti pojedine investicije.

Prema DCF (Discounted Cash Flow), odnosno konvencionalnim metodama ovaj projekat je prihvatljiv, odnosno rezultat izračuna govori tome u prilog, pa bi preduzeće trebalo investirati u isti.

## 8.5. Izvori finansiranja

Značajni razvoj preduzeća u čestim slučajevima nije moguće provoditi isključivo vlastitim sredstvima, zbog čega su za tu namjenu na raspolaganju različiti izvori finansiranja. Finansiranje velikih investicija je veoma složen i zahtjevan projekat, koji zahtijeva pažljivo provedenu analizu optimalnog korištenja finansijskih sredstava, odnosno korištenje sredstava onda kada zaista trebaju i u onom omjeru koliko trebaju. Ovo je važno, posebno zbog činjenice da angažovana sredstva finansiranja imaju svoj trošak u vidu cijene kapitala i oportunitetni trošak koji treba biti sveden koliko je moguće na minimum.

U literaturi postoje različite definicije finansiranja koje uglavnom imaju iste ili slične sadržaje. Tako Kralj definiše finansiranje kao: ostvarivanje osiguranja finansijskih sredstava pri najboljoj kombinaciji vlastitih i tuđih izvora, zatim plasiranje, vraćanje finansijskih sredstava i usaglašavanje finansijskih odnosa prema izvorima finansiranja (1971).

Sva sredstva kojima raspolaže i upravlja preduzeće potječu iz nekog izvora, a iste čine sve pravne i fizičke osobe od kojih preduzeće pribavlja sredstva. Kod svakog pojedinačnog izvora finansiranja preduzeće ima različita prava korištenja i raspolaganja sredstvima, ali i različite obaveze u pogledu njihovog vraćanja.

Za mala i srednja preduzeća postoje sljedeće grupe izvora finansiranja:

1. Vlastiti izvori finansiranja

- akumulirana dobit
- amortizacija
- ostali oblici vlastitog finansiranja (donacije, pokloni i slično)

2. Tuđi izvori finansiranja

- krediti (bankarski i pozajmice)
- domaći i ino ulagači
- vrijednosni papiri
- autonomni (spontani) izvori finansiranja (tekuće neplaćene obaveze: obaveze prema dobavljačima, razne ugovorne obaveze, zakonske obaveze)

3. Ostali specifični izvori finansiranja

Amortizacija kao izvor finansiranja predstavlja specifičan oblik finansiranja, koji se ogleda u činjenici što se ne povećava obim sredstava preduzeća, već se vrši transformacija sredstava iz materijalnih u novčana stanja. Transformacija amortizacije u novčani oblik najbolje se može prikazati na sljedeći način (Rovčanin, 2010:205):

Ukupna poslovna sredstva – PS, sastoje se od stalnih sredstava - Os i tekućih sredstava – Obs, što se može izraziti obrascem:  $PS = Os + Obs$ .

Nakon upotrebe sredstava preduzeća prve godine mijenja se struktura prvobitnih poslovnih sredstava za iznos amortizacije – A, zbog čega nastaje sljedeća situacija predstavljena obrascem:  $(Os - A) + (Obs + A) = PS$ .

Ova transformacija se odvija sve do isteka propisanog roka trajanja sredstava preduzeća koja se može iskazati obrascem:  $PS = (Os - A_1 - A_2 - A_3 - \dots - A_n) + (Obs + A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_n)$ .

Na kraju, stalno sredstvo prenese svu svoju vrijednost na realizovane proizvode.

Kreditni kao izvor finansiranja su jedan od najznačajnijih tuđih izvora finansiranja preduzeća.

Podjela kredita vrši se prema različitim kriterijima, među kojima su najznačajniji:

- dužina trajanja kredita (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni),
- prema namjeni (za tekuća sredstva, za investicije),
- subjekti koji odobravaju kredit (komercijalni i bankarski).

Preduzeće za potrebe finansiranja svojih poslovnih aktivnosti može emitovati vrijednosne papire, kojima će prikupiti potrebna novčana sredstva uz određenu kamatnu stopu.

Spontani izvori finansiranja su raspoloživi u preduzećima od momenta nastanka evidencije obaveza do momenta dospijeca roka za plaćanja obaveza, odnosno do momenta izmirenja obaveza.

U autonomne izvore finansiranja spadaju:

- obaveze prema dobavljačima,
- obaveze po osnovu primljenih avansa od kupaca,
- obaveze za obračunatu a neisplaćenu dividendu,
- obaveze za neisplaćene neto-plate zaposlenicima,
- obaveze po osnovu poreza i doprinosa zaposlenicima,
- obaveze po osnovu poreza,
- obaveze za carine, takse i druge dažbine.

Ovi izvori finansiranja su, u pravilu, besplatni. Duži rokovi izmirenja obaveza znače manje korištenje kredita, a samim tim i troškovi finansiranja će biti niži. Ipak, pretjerano korištenje ovih izvora finansiranja može dovesti u pitanje odnose s poslovnim partnerima, a što u konačnici može imati negativne posljedice na poslovanje preduzeća u cjelini.

## Sažetak poglavlja

Računovodstvo kao poslovna funkcija prema navedenim definicijama obuhvata sljedeće: odabir načela, pravila i postupaka za priznavanje, mjerenje i knjiženje poslovnih promjena, standardizirano vođenje poslovnih knjiga, računovodstveni nadzor, finansijsko planiranje, analiziranje i interpretiranje finansijskih podataka te finansijsko i poslovno izvještavanje i interpretiranje računovodstvenih politika.

Sistem računovodstva se zasniva na računovodstvenim principima: tačnosti, istinitosti, pouzdanosti, sveobuhvatnosti, pravovremenosti i pojedinačnom iskazivanju poslovnih događaja zasnovanim Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS). Računovodstvo kao poslovna funkcija razvrstava se na: finansijsko računovodstvo, računovodstvo troškova i upravljačko računovodstvo.

Kroz historiju, upravljanje finansijama imalo je različite uloge, od opisnog evidentiranja, proučavanja i analize finansijskog poslovanja u ulozi obezbjeđivanja finansijskih sredstava, za razliku od današnje uloge upravljanja finansijama, koja je proširena na upravljanje imovinom preduzeća, upravljanje rizicima poslovanja, usklađivanje optimalne strukture kapitala i položaja preduzeća na tržištu.

Na promjene uloge i značaja finansijskog menadžmenta poseban utjecaj imali su

sljedeći faktori: proces internacionalizacije i globalizacije, deregulacija industrije finansijskih usluga, konkurencija između dobavljača kapitala i davaoca finansijskih usluga, naglašen rizik i neizvjesnost poslovanja, promjena poreskih zakona.

Finansijski izvještaji imaju za cilj pružiti informacije stejkholderima o poslovnim događajima koje karakterišu uspješnosti privrednog društva, predstavljajući sve finansijske događaje koji za posljedicu mogu imati pozitivan ili negativan finansijski rezultat.

Finansijska analiza predstavlja raščlanjivanje evidentiranih poslovnih događaja, sa ciljem kvantificiranja poslovnih događaja, kako bi sintezom dobivenih pokazatelja te analitičkim interpretacijama funkcionalnih relacija koje postoje između bilansa stanja i bilansa uspjeha, omogućila validnu procjenu finansijske uspješnosti poslovanja preduzeća. Finansijska analiza poslovanja preduzeća kao rezultat iskazuje brojčane pokazatelje koji u konačnici predstavljaju indikatore na osnovu kojih se kreira slika o uspješnosti preduzeća, od kojih se najčešće koriste: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti.

## Pitanja za ponavljanje

1. Šta obuhvata računovodstvo kao poslovna funkcija?
2. Koje funkcije obavlja računovodstvo u preduzeću?
3. Navedite i objasnite kako se računovodstvo kao poslovna funkcija razvrstava?
4. Koje su strateške aktivnosti na koje se oslanja upravljanje finansijama?
5. Šta su finansijski izvještaji?
6. Šta sadrže finansijski izvještaji?
7. Ko su korisnici finansijskih izvještaja?
8. Navedite i objasnite pokazatelje likvidnosti.
9. Navedite i objasnite pokazatelje zaduženosti.
10. Navedite i objasnite pokazatelje aktivnosti.
11. Navedite i objasnite pokazatelje ekonomičnosti.
12. Navedite i objasnite pokazatelje profitabilnosti.
13. Objasnite čemu služi i kako se izračunava neto sadašnja vrijednost?
14. Navedite i objasnite izvore finansiranja malih i srednjih preduzeća.



# Menadžment i menadžerske funkcije u malim i srednjim preduzećima

## poglavlje

# 09

### ■ 9.1. Opis i ciljevi poglavlja

U prethodnom poglavlju analizirali smo pojam rasta i razvoja preduzeća, strategije koje se primjenjuju za rast preduzeća, faktore koji ograničavaju rast preduzeća kao i najčešće publikovane teorijske modele rasta. Nakon što smo rasvijetlili teorijske faktore koji determiniraju rast preduzeća, u ovom poglavlju fokusirat ćemo se na historijski razvoj menadžmenta i funkcijske uloge menadžera.

Dakle, ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- pojmovnog definisanja menadžmenta i njegovog historijskog razvoja;
- funkcija menadžera u preduzeću;
- razvrstavanja menadžera prema hijerarhijskoj osnovi;
- razvrstavanja menadžera prema području djelovanja;
- uloga menadžera prema Fayolu;
- uloga menadžera prema Mintzbergu;
- uloga menadžera prema Quinnu;
- uloga menadžera prema Adižesu;
- stilova menadžerskog upravljanja.

### ■ 9.2. Pojmovno određenje, nastanak i razvoj menadžmenta

Pojam menadžment potječe od latinske riječi „manus“, što u prijevodu znači ruka ili ruko(m)vođenje, odnosno upravljanje (Dedić, Umihanić, 2004:7). Treba napomenuti da se ovim pojmom nazivaju i top menadžeri u preduzeću koji zajedno čine menadžment tim. U daljnjoj analizi posmatrat ćemo menadžment kao semantički pojam koji označava upravljanje. U literaturi, funkcije menadžmenta definišu se na različite načine, od kojih su najčešći: planiranje, vođenje i kontrolisanje (Helms, 2006:493).

Prvi oblici menadžmenta sežu u daleku prošlost, kada su se ljudi udruživali u grupe radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Bilo je potrebno desetina vijekova da se menadžment oblikuje i koristi kao naučna disciplina. Od 1903. godine kada je Frederic W. Taylor postavio prve naučne principe o menadžmentu, mnogi autori su nastavili izučavati menadžment, dajući mu nove oblike kao naučne discipline. U Tabeli 9-1. predstavljeni su neki od najznačajnijih autora koji su dali doprinos menadžmentu kao naučnoj disciplini.

Tabela 9-1. Hronološki pregled doprinosa razvoju menadžmenta

Godina	Autor/autori	Oblast djelovanja
1903.	Frederic W. Taylor	Osnivač naučnog menadžmenta
1900.	Frank i Lilian Gibreath	Ergonomija i industrijska psihologija
1901.	Henry L. Gant	Grafičko opisivanje planova (Gantogram)
1910.	Vilfredo Pareto	Sociološki pristup menadžmentu
1916.	Henry Fayol	Osnivač moderne teorije operacionog menadžmenta
1933.	Elton Mayo i F. J. Roethlisberger	Industrijska psihologija
1938.	Chester Bernhard	Teorija sistema
1946.	Max Weber	Teorija birokratije
1965.	Edwards W. Deming	Upravljanje kvalitetom
1969.	Peter Laurence	Analiza kompetencija
1974.	Peter Drucker	Opće teme iz upravljanja
1981.	William Ouch	Japanska menadžerska praksa
1982.	Thomas P, i Robert Waterman	Izvršnost kompanija

Izvor: Prilagođeno prema: Wehrich, H., Koontz, H., „Menadžment“ 1998:32-33.

### 9.3. Menadžerske funkcije

Menadžerske funkcije proistječu iz pojma „menadžment“. Nema potpune saglasnosti među autorima o pojmu menadžment, tako da se u literaturi mogu sresti različite definicije. Najslikovitija definicija menadžment objašnjava kao „proces i koordinaciju efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi“ (Cerović, 2003:3). Wehrich i Koontz (1998:4) imaju širu definiciju, kojom menadžment objašnjavaju kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“ Kao najčešće objašnjenje menadžmenta koristi se definicija Mery, P. Follet koja menadžment objašnjava kao „umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi“ (prema Šehić, Rahimić, 2006:19). Kreinter (1998:19) definiše menadžment kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacionih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa“. Menadžment se definiše i kao socijalni proces, u kojem je menadžerska djelatnost skup cjelokupnog kompleksnog ljudskog bića, koje djeluje u harmoniji s drugim ljudskim bićima (Atchinson, 1999).



Iako su različite definicije menadžmenta, iz njih se mogu izvući zajednički elementi kojim se objašnjavaju funkcije menadžera kao što su:

- efikasnost,
- efektivnost,
- ljudski i materijalni resursi,
- okruženje,
- procesi,
- ciljevi.

Iz navedenih elemenata možemo izvući zaključak da se funkcija menadžera ogleda u: efektivnom i efikasnom upravljanju ljudskim i materijalnim resursima stvarajući procese u okvirima određenog okruženja, kako bi se kao rezultat usmjerenih poslovnih napora ostvarili postavljeni ciljevi organizacije. Definicija menadžmenta najjednostavnije je prikazana na Slici 9-1.



Izvor: Kreitner, R., „Management“, 4. ed., Houghton Mifflin Company, 1998:10.

Slika 9-1. Funkcije menadžera

Tokom implementiranja menadžmenta unutar preduzeća, menadžeri obavljaju različite poslovne aktivnosti, različitim intenzitetom, u pojedinim fazama poslovnih procesa, koje su međusobno isprepletene nadopunjujući jedna drugu, kako je prikazano na Slici 9-1. U cilju razumijevanja poslovnih aktivnosti, menadžerske funkcije

Da su menadžerske funkcije poznate još iz davnina John Colley u svom radu navodi: "O menadžmentu i standardima lanca komandovanja i discipline u vojnoj hijerarhiji pisao je Sun Tzu u knjizi The Art of War prije 2.500 godina". Kako dalje navodi: „General koji u napredovanju ne traži svoju ličnu slavu, a u povlačenju se ne brine o tome kako izbjeći kaznu – budući da je njegov jedini cilj zaštititi ljude i osigurati interes svog vladara – dragocjeni je dragulj svoje države. Takav se general odnosi prema svojim ljudima kao prema svojim voljenim sinovima, pa su oni za njega voljni i poginuti. Ako voli svoje ljude na takav način, zadobit će od njih svu njihovu snagu“. Također, opisi menadžmenta javljaju se i u Bibliji u priči o egzodusu Izraelčana, kada Jethero savjetuje Mojsija da je „delegiranje osnovna vještina vođenja operacija i dobre organizacije“.

Izvor: Colley, Jr., J., Doyle, L., J., Hardie, D., R., Logan, W., G., Stettinius, W., „Principles of General Management“, Yale University, 2007:6.

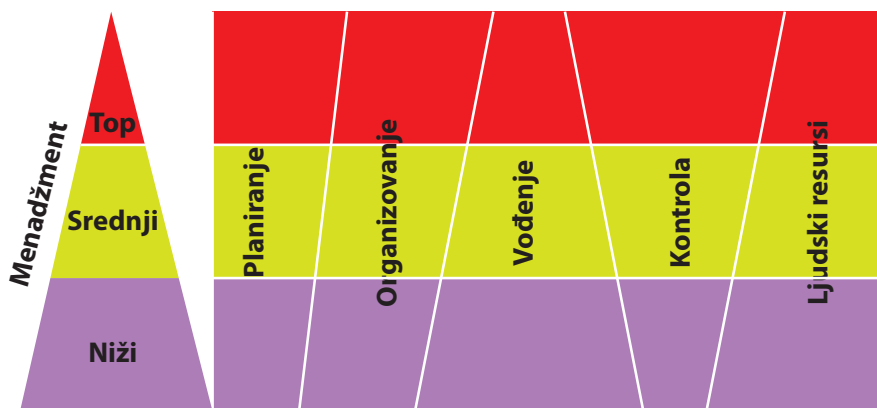
kroz objašnjenje menadžmenta prvi je definisao Henri Fayol.

Na osnovu Fayolovih postavki funkcija menadžera, i drugi autori su razvijali svoje koncepte menadžmenta. Tako je Luther Gulick 1937. (prema Mintzberg, 1990:9) razvio koncept „POSDCORB“ nazvan po akronimima aktivnosti menadžera:

1. Planiranje (Planning),
2. Organizovanje (Organizing),
3. Kadrovanje (Staffing),
4. Naređivanje (Directing),
5. Koordinisanje (Coordinating),
6. Izveštavanje (Reporting),
7. Budžetiranje (Budgeting).

Iz ovog i drugih koncepata o menadžmentu Wehrich i Koontz (1998:4) razvili su novi koncept koji se i danas smatra standardnim menadžerskim funkcijama;

- planiranje,
- organizovanje,
- kadrovsko popunjavanje,
- vođenje
- kontrola.



Izvor: Prilagođeno prema: Bahtijarević-Šiber, F., „Organizaciona teorija“, 1999:233.

Slika 9-2. Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija

Menadžeri, zavisno od nivoa kojem pripadaju (top menadžeri, srednji menadžeri i menadžeri prve linije) obavljaju iste menadžerske funkcije, samo se razlikuju po vremenu provedenom na obavljanju tih funkcija. Na Slici 9-2. predstavljena je hijerarhija menadžera i od nivoa menadžera zavisi i količina vremena potrebnog za određenu funkciju. Jasno se uočavaju razlike u potrebnom vremenu za obavljanje menadžerskih funkcija. Tako je menadžerima prve linije najviše vremena potrebno za vođenje neposrednih izvršilaca, rješavanje različitih tehničkih problema, praćenje kvaliteta i

kvantiteta obavljenog posla, koordinisanje između neposrednih izvršilaca poslova, organizovanje i planiranje poslova.

Menadžeri srednjeg nivoa najčešće koordinišu iako puno vremena troše na vođenje i organizovanje. Top menadžer u prvi plan stavlja organizovanje koje putem delegiranja poslovnih aktivnosti vodi preduzeće.

Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem koje možemo definisati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizovati, izbor pravca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1991:231). Funkcija *planiranja* zahtijeva od menadžera da na sistematičan način postavi organizacione ciljeve uz prethodnu analizu mogućnosti njihovih ostvarivanja.

Nakon što su postavljeni ciljevi, predstoji faza pripreme za njihovo implementiranje koja uključuje *organizovanje* svih potrebnih resursa za njihovo ispunjenje. Organizovanje od menadžera zahtijeva kontinuiranu aktivnost koordinisanja ljudskih i materijalnih resursa.

Nakon organizacionih priprema, menadžeru predstoje aktivnosti oblikovanja organizacione strukture u kojoj je *kadrovsko popunjavanje* ključna poluga za realizaciju ciljeva. Implementacija ove funkcije zahtijeva od menadžera da identifikuje potrebne kadrove, alokira raspoložive kadrove, angažuje nove kadrove, provodi selekciju kadrova, provodi profesionalnu orijentaciju kadrova, razvija kadrove, planira karijere i unapređenja, podstiče kreativnost svih zaposlenika.

Tokom realizacije postavljenih ciljeva neophodno je koordinisanje ljudskih aktivnosti u kojima dolazi do izražaja *vođenje* ljudskih resursa. Ova se funkcija odnosi na posjedovanje utjecaja menadžera da vodi i motiviše zaposlenike preduzeća prema ispunjavanju postavljenih ciljeva preduzeća.

Na kraju, ne manje važna menadžerska funkcija je *kontrola*, koja obuhvata provjeru urađenih aktivnosti, identifikovanje i otklanjanje nastalih nedostataka. Kontrolisanje podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanje ispunjenja postavljenih ciljeva u okviru kojeg se donose korektivne mjere za otklanjanje mogućih nedostataka.

## ■ 9.4. Menadžeri

Pojam menadžer (manager) javlja se krajem 19. vijeka u eri nastanka industrijske revolucije kada su ulogu menadžera počeli obavljati profesionalci, koji nisu uvijek morali biti povezani s vlasništvom kapitala kako je to ranije bilo.

Naime, kroz historiju, uloga menadžera je mijenjana zavisno od okruženja i poslova koje je obavljao. Prije nastanka industrijske revolucije, dok poslovni procesi nisu zahtijevali posebne vještine i sposobnosti, naredbe zaposlenicima izdavali su vlasnici kapitala direktno ili indirektno posredstvom predradnika.

Međutim, kako je industrijska revolucija osvajala svijet, sve više se osjećala potreba da onaj ko upravlja aktivnostima zaposlenika mora, pored kapitala, posjedovati tehnička znanja o procesu proizvodnje, osobine inputa, outputa i menadžerske vještine, koje, između ostalog, sadrže sposobnost prenošenja znanja na zaposlenike i motivisanje zaposlenika kako bi ispunili postavljene ciljeve.

Riječ „manager“ se ne može prevesti u svom izvornom značenju, zbog čega se kod nas često prevodi kao „direktor“ ili „rukovodilac“.

Dakle, menadžer je osoba odgovorna za planiranje i upravljanje radom grupe individualaca, nadgledanje rada grupe i preduzimanje korektivnih akcija kada je to potrebno. Iz navedene definicije proizilazi da je menadžer osoba koja pomoću komunikacije stvara motivaciju zaposlenicima da realizuju postavljene ciljeve preduzeća.

Pristalice klasične škole menadžmenta, čiji je osnivač Henri Fayol, smatrali su da zaposlenicima motivaciju čine samo ekonomski faktori. To mišljenje opovrgnuli su rezultati istraživanja „Hawthorne Works“ u kompaniji Western Electric, SAD, 1924.-1932. koje je proveo G. Elton Mayo, australski psiholog i sociolog, utvrdivši da, pored ekonomskih faktora, na motivaciju zaposlenika utječu i socijalni faktori te da zaposlenici zadržavaju osjećaj identiteta kroz interakciju sa drugim zaposlenicima.

Kako bi ostvario ciljeve preduzeća, menadžer treba da postavi zadatke, nadgleda implementaciju postavljenih zadataka i na kraju izvrši provjeru ostvarenog plana.

Menadžer je kao umjetnik koji stvara svoje umjetničko djelo, on mora prije postavljanja zadataka vidjeti „veliku sliku“ u okviru koje se nalazi niz „malih slika“ koje zaposlenici predvođeni menadžerom slikaju svojim aktivnostima, kako bi na kraju nastala ranije zamišljena „velika slika“.

Guru marketinga Philip Kotler (2003:94) tvrdi: „Svi menadžeri trebali bi biti lideri, ali oni su najčešće administratori. Ako trošiš svoje vrijeme najviše na detaljisanje o: budžetu, ustrojavanju izvještaja o troškovima i primjedbama, ti si administrator. Postati lider, trebaš trošiti više vremena sa ljudima, uočavati prilike, razvijati viziju i postavljati ciljeve“.

U odnosu na mnogobrojne autore, profesor Adižes (Adižes, 2004:10) smatra da „Idealan lider, menadžer ili rukovodilac ne postoji i ne može da postoji.“ Kako dalje navodi: „Sve knjige i priručnici koji nastoje da nas poduče kako da budemo savršeni lideri ili rukovodioci, zasnovani su na pogrešnoj pretpostavci da je moguće ostvariti takav cilj.“

Informatičko doba ili, kako se sve češće naziva, doba znanja, zahtijeva novi pristup ulozi menadžera. Kako bi se iskoristile napredne tehnologije u procesima proizvodnje i pružanju usluge, u svom radu Atchinson (1991:52) navodi: „Neophodno je napustiti koncept klasične škole menadžmenta o podjeli uloga menadžera na: planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinisanje i kontrolu. Menadžerski posao u sve većoj mjeri sastoji se od ovlaštenja zaposlenika putem kojeg se zaposleniku daju odgovornosti i autoritet da odlučuje o svim aspektima razvoja proizvoda ili kreiranja usluge“. Iako autor navodi da je ključni posao menadžera delegiranje ovlaštenja, nije moguće zapostaviti uloge

planiranja, organizovanja, naređivanja, koordinisanja i kontrole. Navedene uloge menadžera su klasični odgovor na pitanje: „Šta menadžer radi?“

Dakle, prva uloga menadžera je *planiranje*, u okviru koje menadžer kreira mapu putovanja kroz dinamično tržišno okruženje, kako bi ostvario postavljene ciljeve. Planiranje uključuje svakako i kreiranje vizije, misije uključujući specifične taktike usmjerene za doseganje organizacionih ciljeva. Nadalje, navode Nelson i Economy (2005), druga klasična uloga menadžera je *organizovanje*, u okviru koje menadžer razvija plan preduzeća prema kojem usklađuje organizacionu strukturu koja treba da realizuje zacrtani plan. Treća klasična uloga menadžera je *vođenje*, u okviru koje se očekuje da menadžer vodi zaposlenike, motiviše ih kako bi dosegli organizacione ciljeve. Ova uloga, prema mnogim autorima, presudna je za uspjeh preduzeća, jer se njom motivišu i inspirišu zaposlenici da izvrsno rade svoj posao za ostvarenje ciljeva. Četvrta klasična uloga menadžera je *kontrolisanje*, u okviru kojeg menadžer kreira kriterije i tačke kontrole na kojima će provjeravati nivo i način dostignutih ciljeva. Iako su navedene klasične uloge menadžera još uvijek validne, one nisu kraj priče, jer danas menadžeri ne mogu narediti zaposlenicima da rade svoj posao najbolje što mogu, ali mogu kreirati poslovno okruženje koje će doprinijeti da zaposlenici daju sve najbolje od sebe (Nelson, Economy, 2005). Autori dalje ističu: „Nove uloge menadžera za izvlačenje najboljeg potencijala od zaposlenika su energičnost, delegiranje, podrška i komunikacija.“

#### 9.4.1. Vrste menadžera

Podjela menadžera najčešće se vrši na dva načina:

- prema kriteriju organizacione hijerarhije,
- prema kriteriju područja djelovanja menadžera.

##### 9.4.1.1. Podjela menadžera prema hijerarhiji organizacije

*Menadžeri prvog nivoa.* Ovi menadžeri predstavljaju „operativni menadžment“ u koji se svrstavaju: grupovođe, predradnici i poslovodje. Oni su zaduženi za implementiranje poslovne politike i aktivnosti usmjerenih na ispunjavanje postavljenih ciljeva preduzeća. Neposredno su zaduženi za raspoređivanje zaposlenika na radne zadatke, nadzor nad zaposlenicima, primjenu propisanih pravila i procedura u cilju ostvarenja efikasne proizvodnje, obezbjeđivanje tehničke podrške, motivisanje zaposlenika i koordinisanje sa srednjom linijom menadžera. Menadžeri prve linije zaduženi su za definisanje dnevnih aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

*Menadžeri srednjeg nivoa.* Ovi menadžeri predstavljaju „taktički menadžment“ u koji se svrstavaju rukovodioci ključnih odjela/sektora u organizaciji kao što su: proizvodnja, prodaja, nabavka, računovodstvo, finansije, marketing. Oni obavljaju izvršnu funkciju u organizaciji, učestvuju u kreiranju poslovne politike, postavljanju ciljeva organizacije, organizuju i koordinišu izvršenje radnih zadataka, nadziru njihovo provođenje, motivi-

šu zaposlenike, planiraju potrebe organizacije za ljudskim, materijalnim i finansijskim resursima. Menadžeri srednjeg nivoa predstavljaju ključnu sponu između „top menadžmenta“, s jedne strane, i „operativnog menadžmeta“ i zaposlenika, s druge strane, u provođenju politike preduzeća i ispunjavanju postavljenih ciljeva.

Komunikacija kroz menadžerske nivoe pruža priliku za interakciju razmjene aktuelnosti i ideja, omogućujući svakom zaposleniku podjednake mogućnosti (Pfeffer, 2005). Iako se zanemaruje značaj srednjeg nivoa menadžera, mnoge studije potvrđuju tvrdnje da „srednji nivo menadžera igra stratešku organizacionu ulogu“ (Camufo, Gerli, 2005:6).

Kanter 1982. i 1983. (prema Camufo, Gerli, 2005:6,7) je u svojoj studiji o efektivnosti srednjih menadžera zaposlenih u velikim američkim korporacijama utvrdio da oni predstavljaju „jedan od nekoliko kamen-temeljaca...“. Ova studija, zasnovana na intervjuima srednjih menadžera pet glavnih korporacija lociranih širom SAD, pokazala je da se ovi ljudi u odnosu na druge razlikuju u setu ličnih kvaliteta kao što su: „energičnost, upornost, razboritost, uvjerljivost i podrška promjenama“.

*Top menadžeri.* Ovi menadžeri su „budućnost“ svake organizacije, jer njihove vizije danas određuju izgled preduzeća u budućnosti. Dakle, bez kvalitetnog top menadžera nijedna organizacija nema uspješnu budućnost. Top menadžeri formulišu viziju i misiju preduzeća, oblikuju organizacionu kulturu preduzeća kreirajući budućnost preduzeća. Kako bi zamišljena budućnost preduzeća bila pretočena u stvarnost, top menadžeri moraju za realizaciju svoje vizije biti sposobni angažovati znanja, vještine i sposobnosti svih zaposlenika. Prema Druckeru (1973:616) „Zadatak top menadžera zahtijeva najmanje četiri različite vrste ljudskih bića: čovjeka koji razmišlja, čovjeka koji radi, čovjeka naroda i vođe.“ Zatim navodi: „Ta četiri temperamenta se skoro nikada ne mogu naći u jednoj osobi.“

#### 9.4.1.2. Podjela menadžera prema kriteriju područja djelovanja

*Funkcijski menadžeri.* Ovi menadžeri su zaduženi samo za jedno poslovno područje, odnosno jednu funkciju koju obavljaju u preduzeću. Dakle, za uspješno obavljanje poslova njima je potrebno specijalizovano znanje, vještine i iskustvo iz domena poslova koje obavljaju. Oni se najčešće dijele na: predsjednika borda direktora (Chairman of the Board), finansijskog direktora (Chief Financial Officer - CFO), direktora marketinga (Chief Marketing Officer, CMO), direktora operacija (Chief Operating Officer – COO) itd.

*Generalni menadžeri.* Zavisno od strukture organizacije u ovu kategoriju menadžera ubrajaju se: izvršni direktori (Chief Executive Officer - CEO), predsjednici kompanije (President) ili vlasnici. Oni su zaduženi za nadzor provođenja poslovne politike i odgovorni su za ukupne poslovne rezultate preduzeća, iz čega proizilazi njihova krosfunkcijska odgovornost. Koordinisanje i integrisanje krosfunkcijskih aktivnosti između poslovnih funkcijskih odjela su ključni zadatak generalnog menadžera. Pravila generalnog menadžera nalažu obaveze koje se značajno razlikuju od funkcionalnih menadžera.

Različnost odgovornosti između generalnog menadžera i funkcijskih menadžera ogleda se kroz dva faktora (Colley et al. 2007:416):

- menadžeri funkcijskih odjela odgovorni su samo za prihod ili troškove odjela kojim rukovode, dok je generalni menadžer odgovoran za prihod i troškove cijele organizacije;
- generalni menadžer je odgovoran za efikasno upravljanje saradnjom između funkcijskih odjela.

Kako bi odgovorio svim organizacionim izazovima, generalni menadžer treba da posjeduje karakteristične osobine (Coley et al. 2007):

- posjedovanje perspektive; sposobnost vidjeti veliku sliku i strateški razmišljati, posmatrati s gledišta cijelog preduzeća;
- znati identifikovati krosfunkcijske probleme, odrediti njihove uzroke u korijenu, i napraviti promjene za njihovo rješavanje;
- znati pretvoriti strategiju u akciju;
- agresivno pretpostaviti profit i gubitke;
- posjedovati odgovarajući stav, koji određuje kako generalni menadžer percipira svijet;
- postati lider: efikasan lidershipe je važan za uspjeh svake organizacije, veoma mali broj organizacija doseže iznad sposobnosti i aspiracija svojih lidera.

Pored navedenih osobina, generalni menadžer ili top menadžer treba posjedovati i dodatne specifične osobine u koje se ubrajaju: kreativnost, strast ili želja za biznisom, hrabrost, odnosno spremnost za preuzimanje rizika i nepokolebljivost pred mogućim poteškoćama tokom realizacije poslovnih aktivnosti.

U preduzećima veoma često dolazi do sukoba između funkcijskih odjela zbog isticanja jednog odjela u odnosu na drugi. Međutim, svaki odjel je važan za konačan uspjeh, zbog čega je od vitalnog značaja uloga generalnog menadžera da upravlja krosfunkcijskim odnosima unutar preduzeća.

## ■ 9.5. Pojmovno određenje uloge menadžera

Šta to rade menadžeri? Koje su vještine i sposobnosti potrebne uspješnom menadžeru? Ovakva i slična pitanja okupiraju naučnu misao menadžmenta blizu sto godina. Kroz historiju gledano, mislioci klasičnog i modernog menadžmenta kao što su: Taylor, 1911., Fayol, 1916., Weber, 1925., Mintzberg, 1973., Katz, 1974., Boyatzis, 1982. i drugi, u svojim radovima nastojali su dati odgovore na navedena pitanja. Iako su odgovori o menadžerskim ulogama i potrebnim kompetencijama različiti jedni od drugih, oni predstavljaju komplementaran skup na osnovu kojeg su drugi autori izvukli jedinstven konceptualni okvir za utvrđivanje menadžerskih uloga i potrebnih kompetencija menadžera.

Ključnu ulogu u transformaciji preduzeća iz jednog oblika u drugi u početnoj fazi rasta ima njegov menadžer. Tako Adižes (2007:18) navodi „... njegova uloga je da vodi promjene koje prouzrokuju raspad sistema, a onda da ga reintegriše u novu cjelinu“. Ukoliko se predmetna pojava ili sistem ne prilagodi promjenama u svom okruženju, doći će do njenog nestanka.

U ovom poglavlju analizirat ćemo pristup ulogama menadžera prema Fayolu, Mintzbergu i Quinnu.

### 9.5.1. Uloge menadžera prema Fayolu

Henri Fayol je utemeljitelj moderne teorije operacionog menadžmenta. On je identifikovao i opisao zadatke menadžera zasnovane na ličnom iskustvu.

Te zadatke podijelio je na pet menadžerskih uloga:

- predviđanje i planiranje,
- organizovanje,
- naređivanje,
- koordinisanje,
- kontrolisanje.

*Planiranje.* Kako Fayol navodi (prema Lamond, 2008:5), planiranje predstavlja „procjenu budućnosti i pripremanje mjera za nju“, a sam plan djelovanja, „predviđanje rezultata, slijeđenje linije aktivnosti kroz sve faze uz korištenje metoda“ predstavlja najefikasniji alat za provođenje plana. Procjena budućnosti obuhvata donošenje ključnih odluka koje usmjeravaju organizaciju prema budućnosti. Između ostalih, najznačajnije su sljedeće odluke: vizija organizacije, misija i temeljne vrijednosti organizacije, strategija i taktika za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Henry Fayol (1841. - 1925) je 1916. godine objavio svoj rad pod nazivom „Administration industrielle et generale“ (Opća i industrijska administracija). Kroz svoj naučno-istraživački rad definisao je šest ključnih aktivnosti organizacije: tehničku, komercijalnu, finansijsku, računovodstvenu, sigurnosnu i administracijsku. Imao je mehanicistički pristup djelovanju organizacije, smatrajući da je organizacija poput stroja i da zaposlenika motivišu isključivo ekonomski principi.

Kako navodi Eisenhower, planiranje podrazumijeva izradu plana aktivnosti koje kombinuju jedinstvo, kontinuitet, fleksibilnost i preciznost s obzirom na organizaciju i sredstva, vrstu i značaj rada i budućih trendova. Izrada plana akcije predstavlja najteži zadatak, u odnosu na preostalih pet zadataka, koji zahtijeva aktivno sudjelovanje cijele organizacije. Da izrada plana predstavlja složenu aktivnost za koju su neophodne kompatibilne sposobnosti i vještine menadžera, Fayol ističe: „da bi napravio dobar plan, ... menadžeri trebaju umijeće postupanja (art of handling) s ljudima (da iniciraju saradnju



svih onih koji su uključeni u proces planiranja); priličnu energiju, moralnu hrabrost, ... stručne kompetencije i poslovna znanja" (prema Lamond, 2008:5).

Američki general i 34. predsjednik SAD Dwight David Eisenhower je rekao: „U pripremama za bitku zaključio sam da su planovi nevažni, ali planiranje je prijeko potrebno.“

Izvor: Kotler, Ph., „Marketing Insights from A to Z – 80 Concepts Every Manager Needs To Know“, Wiley&Sons, New Jersey, 2003:114.

*Organizovanje.* Nakon što je plan napravljen, menadžer organizuje njegovo provođenje. Organizovanje podrazumijeva: obezbjeđivanje kapitala, osoblja i sirovina u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Organizovanje strukture organizacije zavisi prevažno od broja zaposlenika na osnovu čega se organizuje struktura organizacije po vertikali i horizontali.

*Naređivanje.* U cilju efikasnog provođenja naredbi uspješan menadžer mora posjedovati lični integritet, komunikacijske sposobnosti i sposobnosti pravilnog rasuđivanja zasnovanog na provjerama. Kako navodi Fayol (prema Lamond, 2008:7), njihova temeljna znanja su „izgradnja jedinstva, energija, inicijativa i lojalnost koja eliminiše svaku nesposobnost.“

*Koordinisanje.* Objedinjavanje i usaglašavanje aktivnosti i napora za održavanje ravnoteže između aktivnosti organizacije, kako prodaje, tako i nabavke i proizvodnje. Fayol preporučuje sedmične sastanke odjela za rješavanje problema od zajedničkog interesa (prema Lamond, 2008:7).

*Kontrolisanje.* Identifikovanje nedostataka i grešaka kontrolisanjem povratnih informacija i aktivnosti u skladu s planovima, politikom organizacije i uputstvima. Kontrola se sastoji od posmatranja stvarnog ispunjavanja funkcije, uporedbe ispunjavanja te funkcije s nekom normom, a onda djelovanje ako se posmatrano ispunjavanje funkcije značajno razlikuje od norme (Juran, Gryna, 1999:98).

Fayol je razvio 14 principa upravljanja zasnovanih na vlastitom iskustvu, od kojih kao najznačajnije ističe:

1. specijalizaciju;
2. jedinstvenu komandu;
3. skalarni lanac (linija autoriteta/hijerarhija);
4. jedinstvo upravljanja.

Fayolov princip mehanicističke organizacije zasnivao se na principu *jedinstva naređivanja*, smatrajući da unutar organizacije mora postojati jedinstveni protok autoriteta od vrha do dna organizacije, u kojem će svaki zaposlenik imati svog nadređenog. Principi naučnog menadžmenta koje je Henri Fayol tokom svog naučnog rada identifikovao i danas su aktuelni. Ovi principi sadržani su u sljedećim izjavama:

- Specijalizacija zadataka povećava produktivnost.
- Obogaćivanje poslova povećava produktivnost.
- Visok moral zaposlenika povećava produktivnost.
- Autoritet zahtijeva odgovornost.
- Uspostavljanje jedinstvenih ciljeva uz koordinisanje na svim nivoima organizacije.
- Ljudski i materijalni resursi moraju biti na pravom mjestu u pravo vrijeme.

Na bazi dugogodišnjeg radnog iskustva u teškoj industriji, gdje je dijelom bio i direktor preduzeća, Henri Fayol je zastupao mišljenje da su principi uspješnog menadžmenta generičke prirode i da se oni mogu naučiti.

*Tabela 9-2. Fayolova načela upravljanja*

1. Specijalizacija rada	Objavljajući samo jedan posao, radnik se specijalizira za takvu djelatnost koja direktno utječe na povećanje produktivnosti rada uz manje uloženi napor. Specijalizacijom posla postiže se najefikasniji način iskorištavanja ljudskog rada.
2. Autoritet	Podrazumijeva pravo izdavanja naredbi i održavanje poslušnosti zaposlenika.
3. Disciplina	Podrazumijeva da svi zaposlenici strogo poštuju organizaciona pravila.
4. Jedinstvena komanda	Svaki zaposlenik ima samo jednog i samo jednog šefa.
5. Jedinstvo upravljanja	Sve organizacione jedinice trebaju biti fokusirane na ostvarivanje zajedničkog cilja.
6. Podređivanje individualnih interesa	Pojedinačni interesi moraju biti podređeni općim interesima organizacije.
7. Naknada za rad	Naknada zaposlenicima za njihov rad treba biti pravedna.
8. Centralizacija	Konsolidacija menadžerskih funkcija. Odluke se donose na vrhu organizacije.
9. Skalarni lanac (linija autoriteta)	Formalni lanac komandovanja od vrha organizacije prema dnu, kao u vojsci.
10. Urednost	Svi materijalni i ljudski resursi moraju biti u pravo vrijeme i na pravom mjestu.
11. Pravednost/nepriistrasnost	Tokom obavljanja poslova i podjele nagrada mora se pridržavati principa pravednosti i nepriistrasnosti.
12. Sigurnost zaposlenja	Cjeloživotno zaposlenje za dobre zaposlenike.
13. Inicijativa	Preduzimanje aktivnosti za izvršavanje planova napredovanja.
14. Borbeni duh	S stvaranje harmonije i timskog jedinstva među zaposlenim.

Izvor: Prilagođeno prema: Fayolova načela upravljanja, <http://www.analytictech.com/mb021/f>

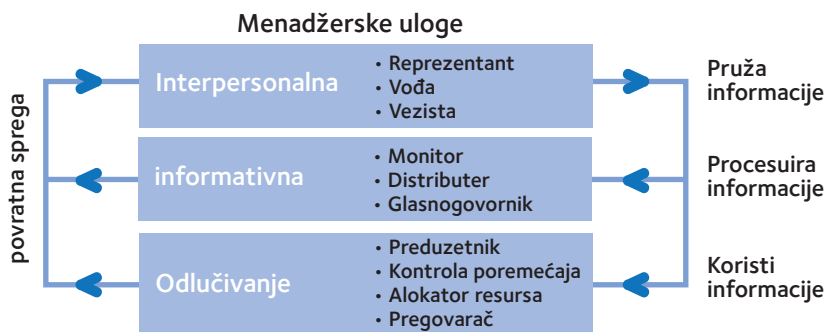
Frederick Winslow Taylor (1856. - 1915) u svojim naučnim radovima: „Shop management“ 1903. i „Principles of Scientific Management“ 1911., za razliku od Fayola, razvio je ideju funkcionalnog predradništva u okviru kojeg su zaposlenici umjesto jednom menadžeru bili odgovorni četvorici menadžera. On je polazio od stajališta da podjela uloga među nadređenima utječe na efikasniju kontrolu zaposlenika. Tako je uveo sistem funkcionalnog upravljanja, u kojem su bile podijeljene uloge 8 menadžera, 4 menadžera su zadužena za pogon: održavanje, disciplina, režim rada mašina, kontrola kvaliteta, i 4 menadžera u pripremi: praćenje troškova, izdavanje materijala, određivanje vremena izrade, izrada uputstva za rad.

## 9.5.2. Uloge menadžera prema Mintzbergu

Henry Mintzberg je u svojoj doktorskoj disertaciji „Priroda menadžerskog posla“ došao do epohalnih saznanja iz dijela uloga koje obavlja menadžer tokom poslovnih aktivnosti. Istraživanje koje je proveo Mintzberg zasnovano je na principu posmatranja i intervjua s pet izvršnih menadžera tokom pet sedmica, sa ciljem pronalaska odgovora na pitanje: šta menadžeri stvarno rade?

Za razliku od Fayola koji je opisao poslove menadžera na osnovu funkcionalnog pristupa kroz funkcije koje menadžeri obavljaju kao što su: Planiranje, Organizovanje, Naređivanje, Koordinisanje i Kontrola, Mintzberg (1980:32) je utvrdio da se menadžeri tokom obavljanja svog posla mogu naći u deset različitih uloga (Slika 9-3.) podijeljenih u tri grupe:

1. interpersonalne,
2. informativne,
3. uloge odlučivanja.



Izvor: Prilagođeno prema: Mintzberg, H. Menaging, Berrett – Koehler Publisher, Inc., San Francisco, 2009:45.

Slika 9-3. Menadžerske uloge prema Mintzbergu

Kako je predstavljeno na Slici 9-3., menadžer tokom izvršavanja svojih poslova obavlja deset uloga koje su podijeljene u tri grupe. U interpersonalnoj ulozi menadžer svoje aktivnosti obavlja u svojstvu reprezentanta, vođe i koordinatora (engl. Liaison). U ovoj ulozi menadžer predstavlja svoju organizaciju kako prema internom tako i prema eksternom okruženju. Predstavljajući interese svoje organizacije, menadžer kao najodgovornija osoba vodi zaposlenike organizacije prema ostvarivanju postavljenih ciljeva, u okviru kojih se menadžer stavlja u ulogu veziste, pružajući informacije kako internom tako i eksternom okruženju.

Prema Mintzbergu, informaciona uloga koju menadžer obavlja svrstava ga u ulogu savjetnika (engl. Monitor), distributera i glasnogovornika. Tokom obavljanja poslovnih aktivnosti, menadžer se u organizaciji susreće s različitim informacijama kojima se, između ostalog, koristi za davanje instrukcija ili sugestija zaposlenicima ili da

provodi taktičke mjere alociranja resursa. Ovim aktivnostima menadžer se stavlja u ulogu savjetnika i distributera važnih informacija na osnovu kojih se odvijaju pozitivna kretanja unutar organizacije. U cilju pravovremenog informisanja o rezultatima obavljenih poslovnih aktivnosti, menadžer pruža informacije svim interesnim grupama, stavljajući se u poziciju glasnogovornika organizacije.

Ključna grupa uloga svakog menadžera je uloga odlučivanja. U ovu grupu Mintzberg je svrstao četiri uloge koje menadžer obavlja, u koje spadaju: uloga preduzetnika, kontrolora poremećaja, alocatora resursa i uloga pregovarača. Menadžer kao preduzetnik kreira organizacione aktivnosti, predviđa buduće probleme koji će stati pred organizaciju, podstiče organizaciju na promjene. Sa ciljem identifikovanja problema i njihovog otklanjanja menadžer povremeno provjerava da li su planirane aktivnosti organizacije provedene i da li su rezultirale uspjehom. Ovim aktivnostima menadžer se svrstava u ulogu kontrolora poremećaja. Preduzimajući aktivnosti usmjerene prema optimalnom iskorištavanju poslovnih procesa, menadžer vrši alociranje svih resursa raspoloživih organizaciji. Imajući u vidu činjenicu da je organizacija izložena neprestanom utjecaju internog i eksternog okruženja, menadžer se veoma često stavlja u ulogu pregovarača.

Prema Mintzbergovim rezultatima istraživanja, uloge menadžera su svakodnevno isprepletene tokom poslovnih aktivnosti u okviru kojih menadžeri, u skladu s potrebama, prelaze iz jedne uloge u drugu. Ovakve transformacije menadžera iz uloge u ulogu zahtijevaju specifične sposobnosti i vještine od kojih zavisi uspješnost poslovanja preduzeća. U Tabeli 7-2. navedene su Mintzbergove (1983:92,93) uloge menadžera s opisom i identifikovanim aktivnostima.

Mintzbergovi rezultati istraživanja o ulogama menadžera, dobili su ozbiljne primjedbe poput nereprezentativnosti uzorka, jer je uzorak brojao samo pet menadžera. Najgrublju kritiku Mintzbergovim ulogama menadžera uputio je Davis (prema Rouse, 2005:205) koji je rekao: "Istraživanjem je napravljen tako šarolik popis osobina za koje se pretpostavlja kako opisuju vođu, on zapravo ne opisuje ništa".

Bez obzira na sve primjedbe koje pripisuju rezultatima istraživanja Henryja Mintzberga, treba naglasiti da su identifikovane uloge menadžera ispunjene dinamikom, diskontinuitetom, raznovrsnošću u kratkim vremenskim intervalima i, iznad svega, usmjerenošću menadžera na zadatak.

Tabela 9-3. Deset uloga menadžera

Uloga	Opis uloge	Identifikovane aktivnosti direktora
<b>INTERPERSONALNA</b>		
REPREZENTANT	Simbol vođe; obavezan da obavlja određen broj rutinskih poslova pravne ili socijalne prirode.	Ceremonije, statusni zahtjevi, moljakanje.
VOĐA	Odgovoran za motivaciju i aktivaciju podređenih; odgovoran za osoblje, trening i slične obaveze.	Sve virtualne menadžerske aktivnosti koje uključuju podređene.
VEZA	Održava samoizgrađenu mrežu ljudi vanjskih kontakata i informatora koji obezbjeđuju prednosti i informaciju.	Primanje pošte; rad sa okruženjem; druge aktivnosti koje uključuju autsajdere.
<b>INFORMACIONA</b>		
MONITOR	Traži i prima raznolike informacije (većinu trenutnih) za razvoj putem razumijevanja organizacije i okruženja; nastaje kao nervni centar internih i eksternih informacija organizacije.	Vodi svu poštu i kontakte kategorisane prvenstveno primanjem informacija (pr. periodične novosti, opservacioni izleti).
DISTRIBUTER	Prenosi informacije od autsajdera ili podređenih članovima organizacije; neke činjenične podatke, neke koje uključuju interpretaciju i integraciju pozicija različitih vrijednosti organizacionog utjecaja.	Prosljeđuje poštu organizaciji za neformalne svrhe, verbalni kontakti koji uključuju neformalni tok prema podređenim (npr. sesije recenzije, trenutni komunikacijski tok).
GLASNOGOVORNIK	Prenosi informacije autsajderima koje se tiču organizacionih planova, politike, djelovanja, rezultata i sl.; obično je ekspert o organizacionoj industriji.	Sastanci rukovodstva; vodi poštu i kontakte uključujući prijenos informacija autsajderima.
<b>ULOGA ODLUČIVANJA</b>		
PREUZETNIK	Istražuje organizaciju i okolinu u cilju poboljšanja i započinje „projekte poboljšanja“ koji vode promjeni; nadgleda dizajn određenih projekata.	Sesije strategije i recenzije koje uključuju iniciranje ili dizajn projekata za poboljšanje.
KONTROLOR POREMEĆAJA	Odgovoran za korektivne mjere kada se organizacija suočava sa važnim, neočekivanim turbulencijama.	Strateške i cenzurske sesije koje uključuju poremećaje i krizu.
ALOKATOR RESURSA	Odgovoran za alokaciju organizacionih resursa svih oblika – pa čak učestvuje u svim važnijim organizacionim odlukama.	Raspored; zahtjevi za autorizaciju; bilo koja aktivnost koja uključuje raspodjelu sredstava i planiranje rada podređenih.
PREGOVARAČ	Odgovoran za predstavljanje organizacije na glavnim pregovorima.	Pregovori.

Izvor: Mintzberg, H. "The Nature of Managerial Work", Prentice-Hall, Inc., 1983:92,93.

### 9.5.3. Uloge menadžera prema Quinnu

Na osnovu komparacije različitih modela kojim se definišu uloge menadžera, Quinn et al. (2007:10) definisali su osam uloga koje obavlja menadžer i 24 kompetencije koje menadžer mora posjedovati kako bi uspješno obavljao posao. Uloge menadžera i potrebne kompetencije navedene su u Tabeli 9-4.

Tabela 9-4. Menadžerske uloge i kompetencije

Uloge	Kompetencije
Uloga mentora (Mentor role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumijevanje sebe i drugih</li> <li>• Djelotvorno komuniciranje</li> <li>• Razvijanje saradnika</li> </ul>
Uloga fascilitatora (Facilitator role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja timova</li> <li>• Participativno donošenje odluka</li> <li>• Upravljanje konfliktima</li> </ul>
Uloga monitora (Monitor role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje zagušenjem informacija</li> <li>• Analiza glavnih procesa</li> <li>• Mjerenje sposobnosti i kvaliteta</li> </ul>
Uloga koordinatora (Coordinator role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje projektima</li> <li>• Oblikovanje posla</li> <li>• Upravljanje unakrsnim funkcijama</li> </ul>
Uloga vođe (Director role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijanje i predstavljanje vizije</li> <li>• Postavljanje ciljeva</li> <li>• Oblikovanje i organizovanje</li> </ul>
Uloga proizvođača (Producer role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radna produktivnost</li> <li>• Očuvanje životne sredine</li> <li>• Upravljanje vremenom i stresom</li> </ul>
Uloga inovatora (Inovator role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Živjeti sa promjenama</li> <li>• Razmišljati kreativno</li> <li>• Upravljeti promjenama</li> </ul>
Uloga posrednika (Broker role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja i očuvanje temeljne moći</li> <li>• Osiguranje saglasnosti i predanost</li> <li>• Prezentiranje ideja</li> </ul>

Izvor: Quinn, R., et al., „Becoming a Master Manager A Competing Values Approach“, 2007:21.

### 9.5.3.1. Menadžer u ulozi mentora

U ovoj ulozi menadžer je fokusiran na svoje zaposlenike, razvijajući njihove vještine, izgrađuje pozitivne međuljudske odnose, otvoren je za slušanje, pažljiv je i pristupačan s istančanim osjećajima empatije, a sve sa ciljem izgradnje pozitivnih stavova zaposlenika, razvijanja njihovih sposobnosti, kreiranja okruženja inovativnosti i zadovoljstva koje za rezultat ima ispunjenje postavljenih organizacionih ciljeva.

Uloga menadžera mentora iskazuje se kroz brigu, razumijevanje i usmjeravanje prema zaposlenicima. Za menadžersku ulogu mentora naophodne su sljedeće sposobnosti (Quinn et al. 2007:35):

- razumijevanje sebe i drugih,
- efikasna komunikacija,
- razvijanje saradnika.

*Razumijevanje sebe i drugih.* Razumjeti sebe je veoma važna sposobnost koju menadžer treba posjedovati. Naime, ukoliko menadžer nije u stanju da vodi sebe, odnosno da bude objektivan prema svojim potrebama i željama, neće biti u mogućnosti da vodi druge. Za razumijevanje drugih, menadžeru je veoma značajan izazov steći povjerenje

sljedbenika, uvjeriti ih u vlastitu viziju i vrijednosti organizacije, što zahtijeva od menadžera posjedovanje empatije.

Naime, osjećaj za druge zahtijeva posjedovanje empatije koja predstavlja ključnu ulogu za uspostavljanje osjećaja za razumijevanje drugih i drugačijih. Empatija je vještina koja se može i mora razvijati kod menadžera na sljedeći način (Quinn et al. 2007).

- Prvo treba testirati sebe. Ako nismo iskreni, ako ne želimo razumjeti druge, naša empatija neće funkcionisati.
- Komuniciranje je važnije od riječi. Neophodno je biti osjetljiv u vremenu kada osjećaji nisu ugodni. Treba čitati neverbalne signale kao i verbalne.
- Ne reagovati brzo na nezavršene izjave, saslušati pažljivo osjećaje iznutra o izjavi sagovornika, prije nego se pristupi ispravljanju činjenice.
- Treba dopustiti drugom da kaže svoje osjećaje, koji mogu sadržavati i negativne osjećaje o nama. Treba biti spreman otvoreno istraživati takve negativne osjećaje.
- Koristiti pažljivo slušanje.

*Efikasija komunikacija.* Interpersonalna vještina je ključna osobina koju menadžer treba da posjeduje. Ova osobina posebno dolazi do izražaja kada menadžer ima ulogu mentora. Pravilno i pravovremeno komuniciranje menadžera sa svojim podređenim u cilju prenošenja ideja, podizanja motivacije i koordinisanja aktivnosti predstavlja osnovu za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Interpersonalna vještina, odnosno međuljudska vještina je jedna od najznačajnijih i najtraženijih osobina koju poslodavci očekuju od svojih zaposlenika. Pod ovim pojmom podrazumijeva se jednostavno uspostavljanje komunikacije s ljudima, rješavanje problema među ljudima i timska orijentisanost.

Značaj komuniciranja danas više nego ikada ranije utječe na ostvarivanje postavljenih ciljeva kako preduzeća, sportskih organizacija, neprofitnih organizacija, tako i vladinih organizacija. Ovaj vid komuniciranja naziva se lični kanal komuniciranja i on podrazumijeva komuniciranje dviju ili više osoba. Lični kanal komuniciranja dijeli se na (Kotler, 2006:546):

- *Predstavnički kanal* koji obuhvata osoblje preduzeća koje komunicira s kupcima.
- *Ekspertni kanal* obuhvata eksperte koji ciljnim kupcima daju svoje izjave.
- *Društveni kanal* koji podrazumijeva komunikacije među zaposlenim, između prijatelja i članova porodice.

*Razvijanje drugih.* Najefikasniji način razvijanja zaposlenika provodi se dobro osmišljenim mentorskim programom zaposlenika od strane iskusnog zaposlenika ili menadžera. U naučnoj literaturi, mentor znači osoba od povjerenja, vodič ili trener. Razvijanje zaposlenika mentorskim programom odvija se na dva nivoa. Prvi je dele-

giranje, gdje se fokus usmjerava na to kako razviti kompetencije zaposlenika pružajući im priliku preuzimanja veće odgovornosti. Drugi je evaluacija dostignuća, u kojem je fokus na davanju povratnih informacija zaposlenicima o njihovim ostvarenim dostignućima (Quinn et al. 2007).

Pojam „mentor“ vuče korijene iz grčke poeme „Odisej“ grčkog pjesnika Homera. U poemi Odisej moli prijatelja da bude staratelj i trener njegovom sinu dok je on u ratu.

Izvor: Bell, C., R., *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*, Berrett-Koehle, San Francisco, 1996. Preuzeto iz: Quinn, R. et al. 1983:53.

Kako navodi Quinn et al., (2007:56) delegiranje uključuje tri ključna elementa: odgovornost, autoritet i nadležnost. Svaki menadžer ili zaposlenik koji provodi program mentorstva treba biti svjestan da ga delegirani zadaci, ukoliko nisu ispunjeni, ne oslobađaju odgovornosti menadžera kao ni zaposlenika nad kojim se provodi mentorstvo.

### 9.5.3.2. Menadžer u ulozi fascilitatora

Pojam „fascilitator“ nema adekvatnog prijevoda na bosanski jezik, a njegovo semantičko značenje opisuje individualca koji ima sposobnosti da „organizuje grupu da radi efikasnije, usmjerava sinergijske efekte grupe, upravlja konfliktima.“ Menadžer u ulozi fascilitatora prema Quinnu treba posjedovati sljedeće sposobnosti:

- izgradnja timova,
- participativno donošenje odluka,
- upravljanje konfliktima.

*Izgradnja tima.* Iako neki autori smatraju da riječi tim i grupa imaju isto značenje, između njih je u praksi velika razlika. Tako Moorhead & Griffin 1998. (prema McKenna, 2000) ukazuju na jasnu razliku između tima i grupe opisujući tim kao „mali broj ljudi s komplementarnim vještinama koje su usmjerene zajedničkoj svrsi, zajedničkim ciljevima i zajedničkom uspjehu za koji su svi zaslužni. Tim se od grupe razlikuje po vrsti poslova, autoritetu i sistemu nagrađivanja.“ Iz navedenog zaključujemo da tim predstavlja određeni broj ljudi koji su međusobno povezani povjerenjem, empatijom i koji streme ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije.

Izgradnja timova podstiče zajedništvo grupe i predstavlja idealan alat za učvršćivanje međuljudskih odnosa unutar tima. Izgradnja timova posljednju deceniju postala je ključni alat kojim organizacije nastoje da kod zaposlenih probude osjećaj zajedništva i tolerancije, kako bi ih potakli na zajedničko ostvarivanje organizacionih ciljeva. Izgradnja tima provodi se isključivo u kombinacijama takmičarsko-zabavnog sadržaja kao što su: jedrenje, splavarenje, paintbaal, razni sportovi u prirodi, koji se odvija uglavnom na nepoznatim mjestima s puno iznenađenja za učesnike.

*Participativno donošenje odluka.* Participativno donošenje odluka ima svoje prednosti ali i nedostatke. Kako navodi Quinn (2007:86,87), prednost ovakvog vida donošenja odluka ogleda se u sljedećem:



- Kada je više individualaca uključeno u rješavanje nekog problema, generalno više znanja je uključeno u rješavanje tog problema.
- Zaposlenici imaju veću obavezu u implementiranju odluke u kojoj su oni bili uključeni.
- Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, između ostalog, važno je jer će oni biti u mogućnosti da identifikuju potencijalne probleme prilikom implementacije.

Kao nedostaci participativnog odlučivanja navode se: Ako u grupi nema dovoljno eksperata, donesene odluke će biti veoma loše. Participativno donošenje odluka zahtijeva puno vremena itd.

*Upravljanje konfliktima.* Ova sposobnost menadžera je jedna od najvažnijih kompetencija. Bez obzira na veličinu preduzeća, uvijek postoji potencijalna opasnost da dođe do konflikata među zaposlenicima koji mogu da eskaliraju u takve razmjere koje mogu čak uništiti organizaciju. Veliki broj menadžera ne voli konfliktne situacije iako je praksa pokazala da umjereni konflikti pomažu organizacijama da identifikuju svoje slabosti i generišu nove ideje. Upravljanje konfliktnim situacijama podrazumijeva poznavanje prirode konflikta i razloga njihovog nastajanja u kojem će menadžer u ulozi medijatora izvući najbolja rješenja.

### 9.5.3.3. Menadžer u ulozi monitora

Menadžer u ulozi monitora, prema Quinnu, treba posjedovati sljedeće sposobnosti:

- upravljanje zagušenim informacijama,
- analiza glavnih procesa,
- mjerenje performansi i kvalitet.

*Upravljanje zagušenim informacijama.* Određivanje prioriteta predstavlja izazov svakom menadžeru, jer svjesno mora određene aktivnosti odgoditi kako bi drugim aktivnostima dao prednost u rješavanju. Ovo posebno dolazi do izražaja u situacijama kada menadžeri odjela (proizvodnje, finansija, marketinga) nastoje da svoje aktivnosti stave u prvi plan. Generalni menadžer, posmatrajući organizaciju kao kompletan sistem, donosi odluke o preferiranju prioriteta. Informacije koje dolaze do menadžera često su iskrivljene ili nepotpune, zbog čega on ne smije potcjenjivati nijednu informaciju. Međutim, ukoliko bi menadžer svakoj informaciji posvećivao dovoljno vremena, postavlja se pitanje: da li bi imao vremena obavljati druge aktivnosti? Zbog toga je značajno kako i na koji način menadžer upravlja informacijama.

*Analiza glavnih procesa.* Analiza predstavlja raščlanjivanje procesa ili aktivnosti kao što su troškovi, ponašanje, struktura itd., a koja ima za cilj da izvuče zaključke o posmatranoj pojavi. Menadžer u preduzeću svoje aktivnosti, posebno one koje se ponavljaju, donosi na osnovu analize prethodnih koraka sa ciljem identifikovanja postojećih

grešaka ili sticanja saznanja, kako bi donio pravu odluku. Značaj analize i analitičkog pristupa veoma je važan u menadžerskoj ulozi kontrole.

*Mjerenje performansi i kvalitet.* Pored tehnoloških predmeta kontrola, postoje i upravljački predmeti kontrole. U upravljačke predmete kontrole ubrajaju se: kontrola odnosa s kupcima, kontrola finansijskih trendova, kontrola odnosa među zaposlenicima i kontrola odnosa s društvenom zajednicom. Mjerenje performansi i kvaliteta treba biti zasnovano na: objektivnosti, kompletnosti i odgovornosti (Walsh, 2005. prema Quinn et al. 2007:135).

Kontinuirana kontrola odnosa s kupcima, koja se odvija putem mjerenja njihovog zadovoljstva kao i istraživanje njihovih potreba, predstavlja okosnicu izgradnje lojalnih kupaca. Ne smijemo zaboraviti svrhu postojanja preduzeća koja se ogleda u zadovoljenju potreba kupaca.

U cilju otkrivanja privlačenja i zadržavanja kupca, menadžmetu preduzeća stoje na raspolaganju različiti alati (Kotler, Keller, 2006:43) kao što su:

- sistem žalbi i prijedloga, anketa o zadovoljstvu kupaca, lažni kupci (kako bi se provjerio odnos zaposlenika prema kupcima),
- analiza izgubljenih kupaca (kako bi se utvrdili razlozi napuštanja kupaca).

Pored kontrole utjecaja iz eksternog okruženja u koje se svrstava još i mjerenje odnosa s javnošću, menadžeru preostaje i kontrola utjecaja internog okruženja u koje spadaju: finansijski tokovi i međuljudski odnosi.

#### 9.5.3.4. Menadžer u ulozi koordinatora

Koordinisanje unutar organizacije podrazumijeva da menadžer preduzeća na osnovu procjene sposobnosti potrebnih za radna mjesta i procijenjene sposobnosti zaposlenika, pravog zaposlenika stavi na pravo radno mjesto. Prema Quinnu et al., menadžer za ulogu koordinatora treba posjedovati sljedeće sposobnosti:

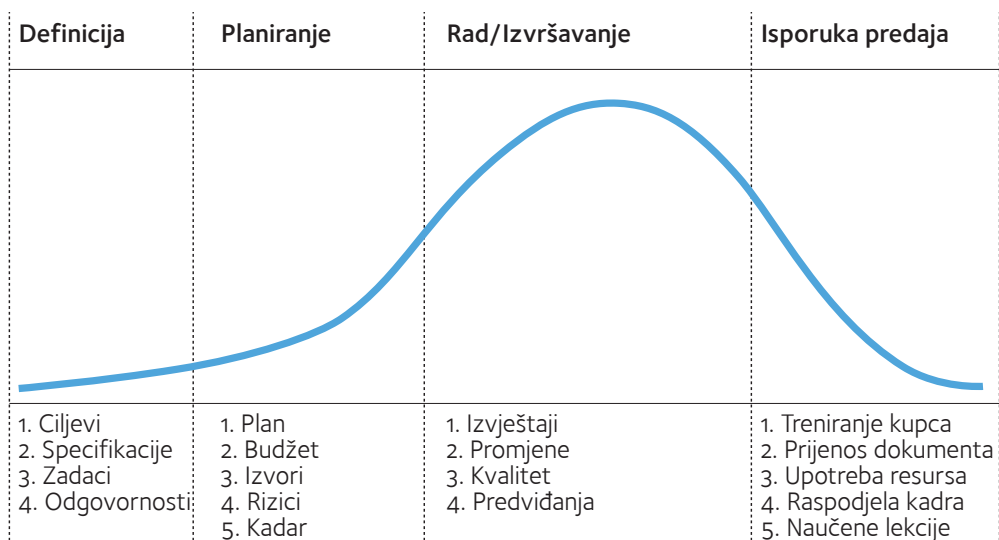
- upravljanje projektima,
- dizajniranje radnog mjesta,
- upravljanje unakrsnim funkcijama.

*Upravljanje projektima.* Upravljanje projektima je najstarije dostignuće čovječanstva, putem kojeg se vijekovima izgrađuju nevjerovatna građevinska zdanja, mašine i informatička tehnologija. Svaka aktivnost čovjeka koja je usmjerena na stvaranje ili modifikovanje infrastrukturnih objekata, proizvoda ili usluga zahtijeva jasno definisan redoslijed aktivnosti u okviru kojih se definišu uvjeti, materijalni, finansijski i ljudski resursi. Glavne karakteristike projekta su (Clifford, Larson, 2003:4):

1. postavljanje ciljeva;
2. definisanje vremenskog trajanja projekta od početka do kraja;
3. sastavljanje tima iz različitih odjela i profesionalaca;

4. provođenje aktivnosti koje ranije nisu obavljane;
5. specifikiranje vremena, troškova i drugih zahtjeva.

Projekat ima svoj životni ciklus u okviru kojeg se odvijaju određene radnje kako je predstavljeno na Slici 9-4.



Izvor: Clifford, F., G., Larson, W., E., „Project Management“, 2.ed. McGraw-Hill, 2003:5.

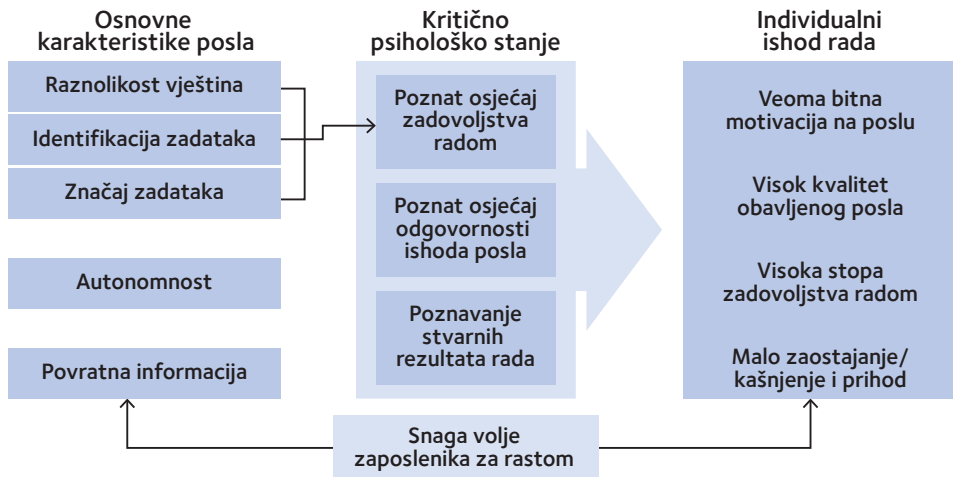
Slika 9-4. Životni ciklus projekta

Za vizuelno prikazivanje realizacije projekta koriste se alati poput Pert mreže s kritičnim tačkama realizacije, Gantt dijagram kojim se definiše vremenski tok izvođenja i Matrica ljudskih resursa u kojoj se dodjeljuju zadaci izvršiocima.

*Dizajniranje radnog mjesta.* Posljednjih decenija dizajniranju radnog mjesta prilazi se s naučnog aspekta, a sve sa ciljem približavanja poslovnih zadataka svakom zaposleniku i povećanja njihove efikasnosti. Prilikom dizajniranja radnog mjesta primjenjuju se različite metode i tehnike, od kojih su neke: ergonomsko uređenje radnog mjesta, proširenje radnih zadataka istog nivoa, zamjena postojećih poslova novim poslovima, uvođenje fleksibilnog radnog vremena. Pored navedenog, izgradnja pozitivne klime između zaposlenika nazvana hotorn efekat (Hawthorne effect) predstavlja ključni faktor uspješnosti zaposlenika.

Hotorn efekat potječe od istraživanja koje su u Čikagu tokom 1924/1939. proveli inženjeri Western Electric Company, u okviru kojeg se došlo do epochalnog otkrića o značaju društvenih faktora na produktivnost zaposlenika.

Najčešće korišten model za dizajniranje posla koji su razvili Hackaman i Olham 1975. (prema Quinn et al. 2007:169) predstavljen je na Slici 9-5.



Izvor: Hackman, J., R., Oldham, G., „Development of the Job diagnostic Survey“. Journal of Applied Psychology 60 (1975):159-170. Prema: Quinn, et al. 2007:169.

Slika 9-5. Suština karakteristika posla

Kako je predstavljeno na Slici 9-5., osnovne karakteristike kojima se rukovodi menadžment prilikom dizajniranja radnog mjesta su:

1. posebne vještine: ovaj nivo zahtijeva individualne performanse širokog spektra za obavljanje poslova;
2. identifikovanje zadataka: ovo je nivo u okviru kojeg treba identifikovati sve dijelove posla, kako bi ga zaposlenik mogao sagledati, sa ciljem njegovog unapređenja;
3. naglašenost zadatka;
4. nezavisnost: ovo je nivo u kojem se zaposleniku ostavlja mogućnost diskrecionog prava izbora zadataka i procedura;
5. povratna veza: ovo je nivo u kojem se zaposleniku obezbjeđuje povratna veza s jasnim i konkretnim informacijama o performansama posla.

*Upravljanje unakrsnim funkcijama.* Rast organizacije zahtijeva paralelno i razvoj organizacije, unutar koje se formiraju različiti odjeli kao što su: proizvodnja, prodaja, marketing, računovodstvo, finansije, razvoj itd. Veoma često u organizacijama dolazi do unutrašnjih sukoba između odjela koji su posljedica nerazumijevanja i nevažavanja tuđih poslova. Tako su najčešće u sukobu proizvodni odjel i odjel razvoja koji ima potrebu da često mijenja tehnologiju razvijajući ili modifikujući neprestano nove proizvode. Marketing i prodaja su također često u sukobu zbog različitog pristupa kupcu u kojem prodaja ima prevashodni cilj prodati proizvod, za razliku od marketinga kojem je primarni cilj zadovoljstvo kupca. U ovakvim situacijama do izražaja dolazi sposobnost menadžera da upravlja krosfunkcijskim aktivnostima sa ciljem iskorištavanja sinergijskih efekata.

### 9.5.5.5. Menadžer u ulozi lidera

Kako navodi Quinn et al. (2007:191), ova uloga zahtijeva specifične sposobnosti u koje se ubrajaju:

1. razvijanje i predstavljanje vizije,
2. postavljanje ciljeva,
3. oblikovanje i organizovanje.

Ove sposobnosti predstavljaju i odgovore na pitanja:

- Zašto organizacija postoji? (Razviti i provesti viziju i misiju);
- Šta treba raditi da se to ostvari? (Postaviti ciljeve);
- Na koji način se to može ispuniti? (Oblikovati i organizovati).

*Razvijanje i predstavljanje vizije.* Postavljanje vizije i njeno komuniciranje prema svim zaposlenicima kako bi u njoj prepoznali svoju ulogu, veoma je značajna sposobnost koju imaju lideri. Putem vizije lider svojim sljedbenicima nastoji kroz pisanu izjavu predstaviti mjesto i ulogu organizacije u budućnosti.

Ekspert komunikacija Hart je na najslikovitiji način identifikovao četiri kategorije riječi koje oslikavaju značaj vizije (Harth, 1984:196).

- „Stvarnost“ riječi oslikavaju opipljive i konkretne objekte, kao što je automobil i autoput.
- „Optimističnost“ riječi upućuju na očekivanja i mogućnosti.
- „Aktivnost“ riječi upućuju na inicijativu.
- „Pouzdanost“ riječi upućuju na sigurnost.

Ovakvim pristupom oblikovanja vizije lideri na jednostavan način komuniciraju postavljenu viziju svim zainteresovanim stranama za organizaciju.

*Postavljanje ciljeva.* Postavljanje ciljeva je zadatak svakog nivoa organizacije kako bi mogao ostvariti svoju viziju. Ciljevi moraju biti jasno postavljeni, realni, s rokom izvršenja i mjerljivi kako bi se moglo kontrolisati njihovo ispunjavanje. Ciljevi se dijele na strateške ciljeve, operativne ciljeve i taktičke ciljeve.

Ako ne znaš kuda ideš i ne znaš šta želiš, završit ćeš nigdje i dobiti ništa.

Nepoznat autor

*Oblikovanje organizacije.* Oblikovanje organizacije zavisno od njene veličine ima različit značaj. Tako organizacije koje broje više od 50 zaposlenika zahtijevaju postavljanje pravila i procedura. Ukoliko ne bi postojala pravila i procedure unutar organizacija koje imaju veći broj zaposlenih, u kratkom roku bi organizacija bila suočena s problemima koji bi joj onemogućili daljnji rast.

Oblikovanje organizacije, kako sugerise Galbraith, provodi se po modelu od pet kategorija: strategija, struktura, procesi, nagrađivanje i ljudi (prema Quinn et al. 2007:213,214).

1. Strategija. Postavljanje prave strategije je „formula za pobjedu“.
2. Struktura. Struktura organizacije određuje moć i autoritet unutar organizacije. Klasični elementi strukture uključuju: specijalizaciju, širinu kontrole, distribuciju moći i način organizovanja odjela.
3. Procesi. Procesi uključuju menadžment proces koji se sastoji od vertikalnog i horizontalnog procesa. Vertikalni proces uključuje poslovno planiranje i budžetiranje procesa. Horizontalni proces uključuje krosfunkcionalne procese.
4. Nagrađivanje. Sistem nagrađivanja zaposlenika predstavlja poseban proces kojim se nastoje motivisati i stimulirati zaposlenici za ostvarivanje postavljenih ciljeva.
5. Ljudi. Menadžment ljudskih resursa uključuje kreiranje politike kojom se definišu postupci prilikom planiranja, izbora, uvođenja u posao i razvoja ljudskih resursa.

Oblikovanjem organizacije nastoje se dati odgovori na mnoga pitanja od kojih su neka: Ko je odgovoran za zadatke? Na koji se način obavljaju zadaci? Koji je redoslijed koraka u obavljanju zadataka? Na koji način komuniciraju zaposlenici? Kako je uspostavljena hijerarhijska linija unutar organizacije?

#### 9.5.5.6. Menadžer u ulozi proizvođača

Način na koji menadžer obavlja svoj posao može se iskazati kroz efektivnost i efikasnost. Pojam „efektivnost“ objašnjava da menadžer radi prave stvari, međutim, pojam „efikasnost“ objašnjava da menadžer radi prave stvari na pravi način. Činjenica da li menadžer svoje poslove obavlja na pravi način utjecat će na njegovu ličnu produktivnost. U produktivnosti menadžera Quinn et al. prepoznaje ulogu „proizvođača“. Za ovu menadžersku ulogu neophodne su posebne sposobnosti. U te sposobnosti Quinn et al. (2007:227) ubraja:

- produktivnost rada,
- njegovanje produktivnog radnog okruženja,
- upravljanje vremenom i stresom/balansiranje konkurentnim zahtjevima.

*Produktivnost rada.* Produktivnost predstavlja ekonomsku kategoriju kojom se nastoji ostvariti određena proizvodna aktivnost uz minimalni utrošak radne snage.

Produktivnost se može iskazati na sljedeće načine:

- fizičkim jedinicama mjere,
- cijenom koštanja,
- tržišnom cijenom proizvoda,
- društveno potrebnim radom.

Produktivnost predstavlja ekonomsku kategoriju kojom se nastoji ostvariti određena proizvodna aktivnost uz minimalni utrošak radne snage i vremena.

Garfield je vršio ispitivanja pojedinačnih performansi, fokusirajući se na konstrukciju koju naziva „osobna vrhunska performansa“ (prema Quinn, 2007:229). On je otkrio da

osobe s vrhunskim performansama najviše cijene interne ciljeve i osobnu satisfakciju, te da jako brinu za zadatak koji obavljaju.

*Njegovanje produktivnog radnog okruženja.* Prema Quinnu et al. (2007:230), dva aspekta od kritičnog značaja za održavanje produktivnog radnog okruženja su sistem nagrađivanja i proces motivisanja. Njegovanje produktivnog radnog okruženja zahtijeva pažnju na ogroman broj potencijalnih faktora u vezi s radnim mjestom. Važnost i utjecaj tih faktora su uveliko u vezi s određenim kontekstima i pojedincima. Održavanje produktivnog radnog okruženja je jako zavisno od nivoa kontrole organizacije nad informacijama, znanjem, nagrađivanjem i snagom, odnosno od toga koliko snažno okruženje one stvore.

*Upravljanje vremenom i stresom/balansiranje konkurentnim zahtjevima.* Pravovremeno alociranje resursa, ispravna procjena potrebnog vremena, odabir pravog saradnika i druge aktivnosti koje troše vrijeme menadžera utječu na njegovu produktivnost, zbog čega je menadžerska uloga upravljanja vremenom veoma bitna. Iako je vrijeme neopipljivo, ono je potrošno „dobro“ koje ima ograničen karakter. Način na koji će menadžer vrijeme potrošiti predstavlja pravo umijeće i od njega umnogome zavisi uspješnost menadžera.

Zbog nepravilnog upravljanja vremenom zaposlenici nisu u mogućnosti ispoštovati postavljene ciljeve, a kao reakcija na to javlja se njihova unutrašnja odgovornost koja izaziva stres. Osim negativnog utjecaja na zdravlje, stres može utjecati na zaposlenikovu volju za obavljanjem rada, putem reduciranja njegovih kognitivnih sposobnosti, nivoa energije i motivacije, kao i na njegovu sposobnost saradnje sa saradnicima.

#### 9.5.5.7. Menadžer u ulozi brokera

Prema Quinnu et al., menadžer u ulozi brokera se bavi aktivnostima koje za cilj imaju promociju i prihvatanje novih i kvalitetnijih rješenja od ljudi u organizaciji. Da bi to mogao činiti, ovaj tip menadžera mora imati razvijene sljedeće kompetencije:

- izgradnja i održavanje „baze moći“,
- pregovaranje o dogovorima i angažovanju,
- predstavljanje ideja.

*Izgradnja i održavanje „baze moći“.* Izraz „baza moći“ može se definisati kao „izvor moći ili utjecaja određene osobe ili organizacije“. U ovom slučaju, može se koristiti da bi se opisao krug osoba, uključujući podređene, kolege i nadređene, na čije mišljenje i djelovanje menadžer može uspješno utjecati u svrhu postizanja svojih ciljeva. Pojam „moć“ u organizaciji najčešće se definiše kao „sposobnost realizacije; kapacitet mobilizacije ljudi i resursa u cilju obavljanja zadataka“ (Kanter, 1983:213). Iz ove definicije se može vidjeti da je menadžeru moć potrebna da bi bio u stanju obezbijediti pristup i koristiti se resursima koji su mu neophodni za postizanje ciljeva i realizaciju poslova. Menadžer koji nema nikakvu moć, nije u stanju ni obavljati svoj posao.

*Pregovaranje o dogovorima i angažovanju.* Uspješan menadžer mora obezbijediti da njegovi poslovi i ciljevi budu uspješno realizovani. Jasno je da on u tu svrhu mora obezbijediti podršku članova organizacije ili grupe kojoj pripada. Međutim, činjenica je da podrška okoline ne dolazi po automatizmu, uz povjerene zadatke i dužnosti. Quinn navodi da svi pripadnici neke organizacije ili grupe imaju određeni društveni rejting, koji će rasti ili opadati zavisno od toga koliko drugi članovi grupe tog pojedinca smatraju kooperativnim, kompetentnim i spremnim pružiti pomoć. Stoga, da bi sebi podigao društveni rejting i obezbijedio podršku svojim ciljevima, menadžer mora imati osjećaja i za tuđe potrebe.

*Predstavljanje ideje.* U životu organizacije, većina poslova obavlja se u grupama, te je međusobna i javna komunikacija od vitalnog značaja za bilo koju od menadžerskih uloga. Da bi komunikacija postigla željeni cilj, menadžer mora biti sposoban za efektivno predstavljanje ideja, posebno u vidu govornih prezentacija. Da bi se prezentacija pripremila i izvela efektivno, Quinn et al. (2007:316) i Vital (1994.) predlažu primjenu Al Switzlerovog okvira efektivne komunikacije, gdje se navodi da se prezentator pri izboru strategije i načina komunikacije s grupom treba voditi trima stvarima: svojom namjerom (prezentator mora znati koje su njegove namjere i ne bi trebao pretpostavljati da će se njegovi slušaoci automatski složiti s njima), auditorijem (mora znati što više o svojim slušaocima, počevši od širine njihovog vokabulara, pa do nivoa detalja koji moraju biti izloženi, da bi primaoci mogli razumjeti poruku) i resursima (vremenom, novcem, energijom i informacijama kojima raspolaže za potrebe pripreme prezentacije).

#### 9.5.5.8. Menadžer u ulozi inovatora

Dinamično poslovno okruženje iziskuje promjene i inovacije koje su potrebne da bi se obezbijedilo funkcionisanje, rast i preživljavanje organizacije. Danas se više ne postavlja pitanje da li će organizacija doživjeti promjene, već kako će upravljati promjenama.

Uloga inovatora uključuje korištenje kreativnosti i rukovođenje organizacionim promjenama i tranzicijama. Ona menadžerima pruža jedinstvenu priliku da afirmišu vrijednost pojedinačnih zaposlenika unutar organizacije.

Prema Quinnu, tri ključne kompetencije inovatora su:

1. život s promjenama,
2. kreativno razmišljanje,
3. upravljanje promjenama.

*Život s promjenama.* Omogućuje se menadžeru da bude fleksibilan i otvoren za nove ideje, nove načine razmišljanja i nove izazove koje pred njega postavlja uloga rukovodioca. Promjene su sastavni dio života menadžera i samo kreativni potezi i odluke omogućuju menadžeru da uspješno upravlja preduzećem. Naime, menadžer se



mora lično prilagoditi neplaniranoj i eventualno nedobrodošloj promjeni, a istovremeno mora promjenu predstaviti svojim zaposlenicima na takav način koji će i njima pomoći da joj se prilagode. U tom procesu menadžer se mora suočiti s problemima poput prirodne težnje ljudi da se vode za usvojenom rutinom, te negativnim osjećajima koji se javljaju pri promjeni rutine.

*Kreativno razmišljanje.* Kreativnost predstavlja način razmišljanja u okviru kojeg se procesuiranjem postojećih informacija stvara jedno novo originalno rješenje. Kreativnost je vještina koja se može razviti do neslućenih razmjera. Međutim, najveća prepreka ljudima u razvijanju kreativnosti su oni sami. Samopouzdanjem i upornošću, uz primjenu različitih tehnika, menadžer može razviti svoje kreativno razmišljanje.

*Upravljanje promjenama.* Promjene su neophodne da bi se ostvarili određeni ciljevi, kao što su unapređenje efikasnosti, unapređenje cjenovne efektivnosti, tehnološka unapređenja, poštovanje državnih zakona i slično. Promjene ne moraju neophodno biti neplanirane ili nametnute, čak bi se prije moglo reći da se one izvode s ciljem efikasnijeg ispunjavanja misije organizacije u dinamičnom i promjenljivom svijetu.

Otpor promjenama se javlja često, pa čak i kad su promjene koje se uvode potrebne i poželjne, kad se javljaju i od ljudi i od organizacije, te je očigledno da menadžer uvođenje promjena mora pažljivo planirati, kao što mora i dobro razmotriti kakav će biti krajnji efekat uvedenih promjena.

## ■ 9.6. Uloge menadžera prema Adižesu

Za razliku od Mintzberga i Quinna koji uloge menadžera posmatraju sa stanovišta svakodnevnog obavljanja poslova, Adižes fokus stavlja na uloge menadžera koje proistječu iz stila upravljanja usmjerenog na obavljanje menadžerskih poslova. Tako je Adižes (2004:265) na bazi svojih dugogodišnjih istraživanja utvrdio da se uloge menadžera mogu podijeliti u četiri grupe.

Pristup Adižesa kompetencijama menadžera zasniva se isključivo kroz prizmu „uloga“ koje menadžer obavlja u organizaciji.

Prema kratkoročnom i dugoročnom značaju menadžerskih poslova koje menadžer obavlja u organizaciji, autor je uloge menadžera podijelio u četiri vrste:

1. Proizvođač - P;
2. Administrator - A;
3. Preduzetnik - E;
4. Integrator - I.

Identifikovani profil PAEI menadžera, prema Adižesovom modelu uloga menadžera, ima sljedeće osobine za obavljanje poslovnih aktivnosti u preduzeću, kako je predstavljeno u Tabeli 9-5.

Tabela 9-5. Karakteristike uloga menadžera PAEI

Osnovne uloge	P	A	E	I
Originalan naziv	Producing, Performing service	Administering	Entrepreneurship	Integrating
Preveden naziv	Proizvođenje, Pružanje usluga	Administriranje	Preduzetništvo	Integrisanje
Uloga omogućuje	Postizanje rezultata	Organizovanje i kontrolisanje Sistemizovano	Inovativnost i fleksibilnost Proaktivno	Povezanost i sinergiju
Preduzeće postaje	Djelotvorno	Kratkoročna efikasnost	Dugoročna efektivnost	Organizmično
Ovim se ostvaruje	Kratkoročna efektivnost	Način rada	Vizija, marketinški tajming	Dugoročna efikasnost
Fokus pažnje	Proizvod, Rezultat	Kako se radi?	Ideje	Ljudi i njihovi odnosi
Osnovna pitanja	Šta se radi?	Da li je ispravno?	Zašto se radi i kada je pravo vrijeme?	Ko učestvuje?

Izvor: Prilagođeno prema Adižes, I., *Idealan menadžer*, Asee, Novi Sad, 2004.

*Prva uloga* koju menadžer treba da ostvaruje u organizaciji, prema Adižesu (2004:22), jeste proizvodjenje rezultata, označivši ovu ulogu kao ulogu Proizvođača (P). Uloga menadžera Proizvođača usmjerena je prevashodno na zadovoljavanje potreba potrošača. Ovakav pristup menadžera Proizvođača veoma je važan za organizaciju, posebno kada je organizacija u svom početnom razvoju. Kako navodi Adižes, rezultati ostvareni ovom ulogom menadžera su „kratkoročno efektivni“.

*Druga uloga* koju menadžer obavlja unutar organizacije je Administriranje. Ova uloga podrazumijeva da je nakon provedenih aktivnosti uloge menadžera Proizvođača, neophodno sve poslovne aktivnosti sistemizovati i kako organizacija raste, takve poslovne aktivnosti uokviriti u poslovne procedure. Ovakva uloga menadžera nazvana je uloga Administratora (A), a njeni rezultati za organizaciju su, kako navodi autor, „kratkoročno efikasni“.

Kao što se može uočiti, efekti rada uloge Proizvođača, kao i uloga Administratora, iako provode različite poslovne aktivnosti unutar organizacije, kratkoročni su. Dakle, ove uloge menadžera zadovoljavaju potrebe organizacije, ali u kratkom roku. Međutim, da bi organizacija rasla, neophodne su poslovne aktivnosti menadžera koje daju rezultate u dugom roku.

*Treća uloga* menadžera u organizaciji, prema Adižesu, jeste uloga Preduzetnika (E). Naime, organizaciji je potreban vizionar koji će definisati strateške smjernice organizacije i neko ko ide promjenama u susret, ne čekajući da promjene dođu njemu. Prilikom donošenja odluka, posebno onih kod kojih nema dovoljno polaznih informacija, menadžeru je pored kreativnosti neophodna i hrabrost za preuzimanje rizika za sve takve poslovne odluke. Upravo su kreativnost i hrabrost ključne odlike menadžera Preduzetnika. Njegove aktivnosti u kreiranju i provođenju novih poslovnih ideja diferenciraju preduzeće od konkurencije stvarajući mu konkurentsku prednost, čiji rezultati, prema autoru, u „dugom roku daju efektivnost“.

Četvrta uloga koju menadžer obavlja unutar organizacije jeste uloga Integratora (I). Proizvođenje rezultata ima za cilj da zadovolji potrebe potrošača, pred njima je uvijek pitanje: šta treba još uraditi? U mnoštvu poslovnih aktivnosti koje se obavljaju neselektivno, pojavljuje se uloga Administratora, kod kojeg se javlja samo jedno pitanje: kako nešto uraditi? U kratkom roku, Proizvođač je fokusiran isključivo na sadašnjost, dok je Administrator usmjeren na prošlost, nijedan nema viziju šta u bliskoj budućnosti raditi. Odgovor na ovakvo pitanje daje Preduzetnik. Međutim, sve tri uloge pojedinačno nisu dovoljno snažne da odgovore potrebama u kratkom roku i promjenama u dugom roku. Kako bi se ostvarila sinergija ovih triju uloga menadžera, Adižes je definisao četvrtu ulogu koja se javlja u obliku Integratora (I).

Menadžer u ulozi Integratora usmjeren je na iskorištavanje sinergijskih efekata svih uloga menadžera, nastojeći efikasno na dugi rok alocirati postojeće sposobnosti organizacije. Zbog toga su, kako autor navodi, rezultati aktivnosti Integratora u organizaciji „dugoročno efikasni“.

Uloge menadžera koje je identifikovao Adižes (2008:38), budući da ne mogu biti podjednako izražene u jednoj osobi, a uvjet su za efektivnu i efikasnu organizaciju u dugom i kratkom roku, trebaju se nadomjestiti komplementarnošću tima. Komplementarnost tima podrazumijeva tim lidera, menadžera, ili rukovodilaca, čiji su stilovi različiti, koji se nadopunjuju, koji mogu zajedno raditi i tuđe predrasude držati pod kontrolom, koji se ističu barem u jednoj od četiri uloge koje se međusobno razlikuju i koji posjeduju minimum kompetencija ostalih uloga.

Menadžerski poslovi zahtijevaju veoma specifične i složene kompetentnosti koje u potpunosti ne posjeduje jedna osoba. Međutim, menadžerska uloga Integratora ima zadatak da podsticanjem timskog rada nadomjesti uočene nedostatke na svakom menadžerskom nivou unutar preduzeća.

Kako je predstavljeno na Slici 9-6., uloge Proizvođača i Administratora imaju kratkoročni karakter u okviru kojeg Proizvođač djeluje efektivno, za razliku od Administratora koji djeluje efikasno. Uloge Preduzetnika i Integratora imaju dugoročan karakter u okviru kojeg je uloga Preduzetnika efektivna a uloga Integratora efikasna.

ULOGA ODLUČIVANJA		ORGANIZACIONE KARAKTERISTIKE	
<b>P</b> roizvođenje rezultata	<b>(P)</b>	efektivnost	} kratkoročna
<b>A</b> dministriranje	<b>(A)</b>	efikasnost	
Pr <b>E</b> duzetništvo	<b>(E)</b>	efektivnost	} dugoročna
<b>I</b> ntegrisanje	<b>(I)</b>	efikasnost	

Izvor: Adižes, I. „Idealan meadžer“, Asee, Novi Sad. 2008.

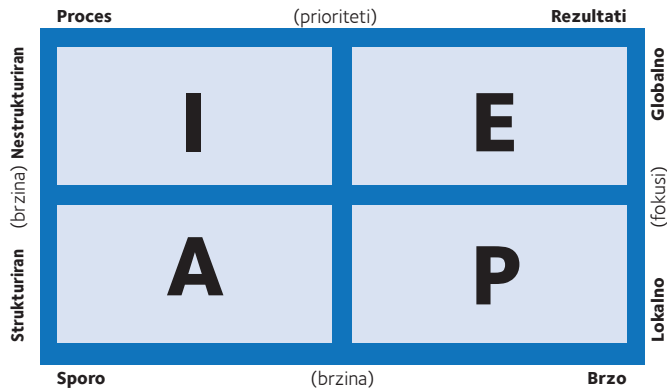
Slika 9-6. Karakteristike uloga menadžera

Za jedno preduzeće tokom njegovog životnog ciklusa neophodno je da se obavljaju poslovne aktivnosti koje se ogledaju kroz uloge P – proizvodjenja rezultata, jer preduzeću treba novac za rast i razvoj. Nakon što se preduzeće stabilizovalo s prilivima sredstava, slijedi uspostavljanje procedura koje zahtijevaju da uloga A – administratora dođe u prvi plan.

Uloge menadžera dolaze do izražaja zavisno od životnog ciklusa u kojem se organizacija nalazi. Tako Adižes navodi (2008:75) „dobar (A) administrator je nezamjenjiv u organizaciji koja raste.” Mlada organizacija obično isuviše brzo raste u prevelikom broju pravaca. Ako joj nedostaje (A), lahko može da se saplete i bankrotira, a da neko vrijeme i ne shvati da je bankrotirala.

Kako se preduzeće ne bi pretvorilo u birokratsku organizaciju koja je sama sebi svrha, uloga E – Preduzetnik treba da kreira strateška opredjeljenja u dugom roku. Za razliku od organizacije koja je u fazi nastanka i razvoja, kada je prijeko potrebna uloga Preduzetnika (E) koji će organizaciji pružiti energiju i kreativnost kojom će organizacija uspjeti da se pozicionira na tržištu. S obzirom na to da su tokom poslovanja preduzeća pokrenute različite aktivnosti u koje su uključeni različiti profili zaposlenika, dolazi do izražaja neophodnost uloge I – Integratora, koji će koordinisanjem, motivisanjem, delegiranjem usmjeriti sinergijske efekte komplementarnosti ostalih uloga na dugi rok.

Ponašanje menadžera prilikom donošenja odluka zavisi od njihovog dominirajućeg stila PAEI putem kojeg je Adižes podijelio uloge. Na slici su predstavljene četiri varijable koje se mjere: prioritet, brzina, fokus i proces (Slika 9-7).



Izvor: Adižes, I. "Idealan Menadžer: zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete da uradite tim povodom", Prijevod: Vukić, B., et.al., Asee, Novi Sad, 2008:50.

Slika 9-7. Orijentacija menadžera prema stilovima

Na horizontalnoj liniji, u gornjem dijelu slike mjere se prioriteti čija se granična vrijednost kreće od usmjerenosti prema procesima do usmjerenosti prema rezultatima. Na donjem dijelu slike mjeri se brzina kojom ljudi donose odluke. U desnom dijelu slike

predstavljena je fokusiranost menadžera lokalno ili globalno. Lijeva strana slike predstavlja mjerenje pristupu procesima koji može biti strukturiran ili nestrukturiran proces.

Na osnovu predstavljene Slike 9-7. navodimo specifične osobine menadžerskih uloga:

- P** – Proizvođač, orijentisan je lokalno, svi njegovi prioriteti su usmjereni prema postizanju rezultata, procesi su im strukturirani a sve aktivnosti obavljaju brzo i bez odgađanja.
- A** – Administrator, fokusiran je lokalno i ima kratkoročnu perspektivu, procese provodi na strukturiran i sistematičan način, u prioritetima usmjeren na procese, prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti sporost je njegova vrlina.
- E** – Preduzetnik, ima globalnu i dugoročnu perspektivu, sagledava cjelokupnu situaciju, brzo i nestrukturirano misli i djeluje prilikom donošenja odluka, usredsređen je na postizanje rezultata.
- I** – Integrator je fokusiran globalno na duge staze kao i preduzetnik. Međutim, za razliku od preduzetnika, usmjeren je prema procesima a ne rezultatima, smatrajući da su rezultati posljedica procesa. Poslovne aktivnosti kao i administratori obavljaju sporo, prikupljajući dovoljno informacija prije donošenja odluka.

Kreativne osobe, kako navodi Adižes, imaju „sposobnost da vide kroz maglu“. Dopunjavanje nedostajućih dijelova viđene djelomične slike kroz maglu je odlika kreativne sposobnosti ljudi, za razliku od nekreativnih ljudi kojima je potrebno da se magla razide i sunce zasja kako bi jasno vidjeli sliku. Međutim, tada tu sliku vide i drugi i ta prilika je propuštena.

Postavlja se pitanje da li je posjedovanje izražene kreativnosti dovoljno da se postane uspješan preduzetnik. Kako navodi Adižes: „Pa ipak kreativnost nije dovoljna“, navodeći za primjer veoma kreativne profesore i konsultante koji znaju savjetovati druge kako se zarađuje novac, međutim, sami ga ne znaju zaraditi. Odgovor leži u nedostatku „spremnosti da se preuzimaju rizici,“ a što je odlika Preduzetnika (E). Da bi se stvorilo uspješno preduzeće, potrebno je imati nešto više od dobre ideje, tržišta i finansijske podrške. Ono što je svakoj kompaniji potrebno jeste odlučan vođa, neko ko je spreman da provede besane noći kada kompanija konačno dođe na svijet i neko ko ima *hrabrost i znanje* da udruži ideju, tržište i novac (Adižes, 2007:30).

## ■ 9.7. Stilovi menadžerskog vođenja preduzeća

Menadžerski stil vođenja preduzeća predstavlja način na koji menadžer reaguje na promjene u poslovnom okruženju. Menadžerske interakcije koje nastaju tokom upravljanja ljudskim resursima, alociranja materijalnih i nematerijalnih resursa postale su determinanta uspješnosti preduzeća. Zbog toga je kontinuirano istraživanje ponašanja menadžera prilikom: donošenja odluka, planiranja, analiziranja, implementacije i procesa kontrole, postalo fokus mnogih istraživačkih projekata.

Kako u teoriji, tako i u praksi, poznati su različiti menadžerski stilovi vođenja preduzeća. Različitost između stilova vođenja ogleda se u mnogobrojnim karakteristikama, zavisno s kojeg aspekta posmatramo stil vođenja. Naime, način na koji se menadžer odnosi prema ljudskim, materijalnim ili nematerijalnim resursima kreira različite osobine njegovog ponašanja. Najčešće se u istraživanjima posmatra ponašanje menadžera u odnosu prema:

- ljudskim resursima,
- planiranju zadataka,
- implementiranju zadataka,
- kontroli zadataka.

U literaturi postoji različita klasifikacija menadžerskih stilova vođenja od kojih ćemo posebnu pažnju posvetiti sljedećim:

- Autokratski stil,
- Demokratski stil,
- Laissez – faire stil,
- Transakcioni stil vođenja,
- Transformacioni stil vođenja,
- Menadžerski stilovi vođenja prema Adižesovim ulogama menadžera.

*Autokratski stil vođenja.* Ovaj stil vođenja spada u onu vrstu stila u kojoj je sva vlast unutar preduzeća koncentrisana u rukama jedne osobe, odnosno menadžera preduzeća koji ima svu moć odlučivanja. Ovaj menadžerski stil vođenja podrazumijeva: planiranje, delegiranje i kontrolu svih zadataka kao i donošenje drugih vrsta odluka unutar preduzeća od jedne osobe.

Menadžeri autokrati u provođenju svojih planova prema podređenim primjenjuju taktiku „mrkve i štapa“ nagrađujući poslušne za izvršene zadatke i kažnjavajući neposlušne za neizvršenje zadatka.

Autori koji podržavaju ovakav jednosmjerni pravac komuniciranja opravdavaju ovaj menadžerski stil kao efikasnu metodu za izvršavanje postavljenih zadataka čime se podstiče uspješnost kompanije.

Iako neki autori vide prednost ovakvog stila vođenja, on ima nekoliko značajnih nedostataka: nemogućnost vođenja većeg broja ljudi, gušenje kreativnosti i inovativnost zaposlenika, onemogućavanje dvosmjerne komunikacije nadređeni – podređeni, stvaranje negativne klime za timski rad itd.

*Demokratski stil vođenja.* Ovaj stil vođenja predstavlja potpunu suprotnost autokratskom stilu vođenja. Veoma važna osobina demokratskog stila vođenja je dvosmjerna veza između nadređenog i podređenog, obezbjeđujući pravovremeno kretanje informacije.

Menadžeri koji posjeduju osobine demokratskog stila vođenja opredijeljeni su za uključivanje zaposlenika u sve procese odlučivanja. Ovakav pristup menadžera stvara pozitivnu klimu za razvijanje kreativnosti i inovativnosti zaposlenika. Zaposlenici se motivišu da sami postavljaju planove i da samostalno implementiraju postavljene zadatke. Uloga menadžera je prevashodno obezbjeđivanje informacija zaposlenicima iz vanjskog okruženja.

*Leissez – faire stil vođenja.* Prema ovom stilu vođenja, odnos između menadžera i zaposlenika stavlja se na viši nivo u odnosu na demokratski stil vođenja. Zaposlenicima je ostavljeno da sami planiraju svoje aktivnost, njihovu implementaciju i kontrolu, bez uplitanja menadžera. Ovakav stil vođenja primjenjiv je u veoma malom broju kompanija zbog nivoa slobode koja je ostavljena zaposlenicima.

*Transakcioni stil vođenja.* Ovaj stil vođenja predstavlja stil u okviru kojeg menadžer svakodnevno interveniše unutar odnosa nadređeni – podređeni. Ovaj stil kao i autokratski stil zasnovan je na nagrađivanju i kažnjavanju zaposlenika. Transakcioni stil vođenja podrazumijeva vrijednosti koje su važne za proces razmjene: poštenja, odgovornosti i uzajamnosti.

U karakteristike transakcionog stila vođenja ubrajaju se:

- kontingentno nagrađivanje; u kojem menadžer ugovara razmjenu za napor, obećava nagrade za dobar učinak i priznaje uspjeh podređenih;
- upravlja putem izuzetaka (aktivno); posmatra i traži odstupanja od pravila i standarda, preduzima korektivnu akciju;
- upravlja putem izuzetaka (pasivno); interveniše onda kada standardi nisu ispunjeni.

*Transformacioni stil vođenja.* Ovaj stil vođenja predstavlja stil kojim se ciljevi podređenih kontinuirano proširuju i povećavaju. Transformacioni stil vođenja je proces razvijanja međusobnih odnosa u kojem vođe utječu na sljedbenike, ali i trpe utjecaj u pravcu promjena svog ponašanja kako nailaze na prihvatanje ili otpor među sljedbenicima.

Transformacioni stil vođenja ima za cilj podizanje nivoa svijesti podređenih apelovanjem, prije svega, kroz viši stepen ideala i moralne vrijednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost, mir i slično. Naime, menadžer s osobinama transformacionog stila vođenja podređenima ukazuje na značaj zadatka koji treba obaviti i značaj njihove uloge tokom obavljanja zadatka, čime nastoji podignuti nivo svijesti kod podređenih da su postavljeni ciljevi zadaci kompanije iznad vlastitih ciljeva.

U karakteristike transformacionog stila vođenja ubrajaju se (Bass, 1990:19-36):

- harizma; obezbjeđuje viziju i smisao misije, uliva ponos te zadobija povjerenje i poštovanje podređenih;

- inspiracija; menadžer saopćava visoka očekivanja, koristi simbole za usmjerenje napora podređenih, izražava važne ciljeve na jednostavan i prihvatljiv način;
- intelektualna stimulacija; menadžer ističe inteligenciju, racionalnost i pažljivo rješava probleme;
- individualni pristup; menadžer poklanja pažnju, odnosi se prema svakom podređenom pojedinačno pružajući savjete.

Na osnovu provedenog istraživanja među dvanaest generalnih menadžera, uglavnom iz velikih preduzeća, utvrđene su različitosti menadžera s transformacionim stilom vođenja u odnosu na menadžere s transakcionim stilom vođenja (Tichy, 1986):

- Transformacioni menadžeri sebe prepoznaju kao agente promjena. Njihov profesionalni i lični imidž bio je da naprave razliku i transformišu organizaciju za koju su osjetili odgovornost.
- Radi se o hrabrim individualcima. Međutim, njihova hrabrost nije glupost. Oni obazrivo preuzimaju rizik i zauzimaju stav.
- Vjeruju u ljude. Transformacioni menadžeri nisu diktatori. Oni su moćni, ali i osjetljivi na druge ljude, i rade na razvijanju drugih.
- Oni su vrijednosno orijentisani. Svaki od intervjuisanih transformacionih menadžera bio je u stanju da artikuliše skup suštinskih vrijednosti i iskazivao je ponašanje koje je bilo odgovarajuće u odnosu na njihove pozicije.
- Svi su doživotni učenici. Intervjuisani menadžeri su, bez izuzetka, bili sposobni da govore o greškama koje su napravili. Međutim, oni to nisu shvatili kao neuspjeh, već kao priliku za učenje. Kao grupa, ispitanici su pokazali zavidnu spremnost na neprekidno učenje i razvoj.
- Oni imaju sposobnost suočavanja s problemima, dvosmislenošću i nesigurnošću. Svaki od ispitivanih menadžera bio je u stanju da se suoči s problemima i da ih sagleda u složenom i promjenljivom svijetu.
- Ovi menadžeri su vizionari. U mogućnosti su da sanjaju, te da te snove predstave tako da ih svi drugi mogu vidjeti.

Provodeći istraživanja o stilovima vođenja uspješnih menadžera, mnogi autori dolaze do različitih saznanja na osnovu kojih žele da definišu savršenog menadžera. Tako je Jack Welch savršenog menadžera definisao sljedećim opisom: "brz, jednostavan i samouvjeren".

Svakako da su navedene osobine menadžera ključne za uspjeh, jer brzo snalaženje u datom poslovnom okruženju omogućuje menadžeru razvijanje efikasne i efektivne taktike preduzeća. Jednostavnost menadžera omogućuje njegovim sljedbenicima brzo razumijevanje kako zadataka, tako i same vizije preduzeća. Samouvjerenost menadžera predstavlja značajnu osobinu koja utječe kako na samog menadžera koji



zna šta želi i kako to postići, tako i na njegove saradnike, na koje se menadžerska sigurnost i samouvjerenost prelijeva, stvarajući motiv i takvu atmosferu koja sa sigurnošću omogućuje uspjeh.

*Menadžerski stilovi vođenja prema Adižesu.* Pristup menadžerskom stilu vođenja Adižes generiše iz uloga koje obavljaju menadžeri. Naime, da bi preduzeće bilo profitabilno na kratke i duge staze, menadžer treba kvalitetno obavljati sljedeće menadžerske uloge: P-Proizvođač, A-Administrator, E-Preduzetnik i I-Integrator. Dovoljno razvijene kompetencije za sve četiri uloge (PAEI) nije moguće pronaći u jednom menadžeru. Međutim, veoma je značajno da menadžer posjeduje kompetencije za sve menadžerske uloge od kojih neke trebaju biti jače izražene u odnosu na druge. Nedostatak razvijenosti pojedinih kompetencija menadžer nadoknađuje timskim radom sa saradnicima.

Dakle, ukoliko menadžer posjeduje izražene kompetencije samo za jednu od menadžerskih uloga, dok su ostale zapostavljene, nastat će nesagledive štetne posljedice tokom vođenja preduzeća. Ovakve slučajeve Adižes (2006:34) naziva „arheotipovi“ lošeg vođenja, u koje spadaju:

- Usamljeni jahač (**P - - -**). Ovo je kombinacija izrazitog Proizvođača koji je opredijeljen isključivo za rad. Ovaj tip menadžera karakteriše efektivnost u kratkom roku gdje je efikasnost potpuno zanemarena.
- Birokrata (**- A - -**). Menadžeri koji posjeduju isključivo kompetencije Administratora po prirodi su posvećeni samo procedurama, zanemarujući efektivnost i rezultate poslovanja.
- Palikuća (**- - E -**). Karakteristika menadžera koji posjeduju isključivo kompetencije Preduzetnika ogleda se u neprekidnom mijenjanju poslovnih ideja. Naime, oni posjeduju izraženu sposobnost generisanja ideja, međutim, nijednu ideju ne mogu realizovati jer brzo odustaju od njene realizacije.
- Supersljedbenik (**- - - I**). Menadžer supersljedbenik nikada nema vlastiti stav. On uvijek nastoji da pronađe kompromis kako bi udovoljio svima.

Tokom dugogodišnjeg konsultantskog rada Adižes je utvrdio da menadžeri posjeduju neujednačeno razvijene kompetencije potrebne za menadžerske uloge. Dakle, neujednačenost razvijenosti kompetencija prema menadžerskim ulogama ima dobre i loše strane, zavisno od vrste kombinacije. Tako je Adižes (2006:193) identifikovao deset uloga koje se često pojavljuju kreirajući tako deset stilova lošeg upravljanja, kako je predstavljeno u Tabeli 9-6:

Tabela 9-6. Menadžerski stilovi lošeg upravljanja

Stilovi	Naziv stila	Karakteristike stila lošeg upravljanja
P A - -	Gonič robova	Orijentisan prema rezultatima i kontroli.
P A - I	Dobročudni princ	Kratkoročno orijentisan na rezultate, efikasno kontroliše sistem, motiviše zaposlenike ali dugoročno ne zna kuda vodi preduzeće.
- A - I	Paternalistički birokrata	Sluša, slaže se i prihvata sve prijedloge ali pod uvjetom da se poštuju pravila.
P - - I	Trener druge lige	Izvanredan pomoćnik, ekspert za primjenu kompromisa.
P - E -	Plodni osnivač	Predan poslu i razvoju ideja, međutim, dugoročno preduzeće nadržava njegove sposobnosti.
P A E -	Solo preduzimač	Posvećen poslu, kontroli, generator ideja, međutim, oslanja se isključivo na sopstvene sposobnosti.
- - E I	Demagog	Posjeduje bezbroj ideja, sposoban da uvjeri druge, međutim, brzo odustaje od započetih poslova.
- A E I	Lažni lider	Kontroliše procese, generiše ideje, integriše druge ali sam ostaje izvan sistema.
- A E -	Davež	Pun je prijedloga za inovacije i želi do detalja sve kontrolisati.
P - E I	Harizmatični guru	Posvećen rezultatima, kreira nove pravce, integriše druge i sve to ne poštujući procedure u poslu.

Izvor: Prilagođeno prema: Adižes, I., Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Adižes, Novi Sad, 2004.

Ono što je zajedničko svim stilovima lošeg upravljanja jeste nedostatak kompetencija za jednu od menadžerskih uloga (PAEI). Dakle, menadžeri trebaju posjedovati određen nivo kompetencija za svaku od menadžerskih uloga. Jedan od dobrih stilova dobrog upravljanja mogao bi izgledati ovako: **P a E i**. Ovaj stil menadžera karakteriše posjedovanje jako izraženih kompetencija Proizvođača i Preduzetnika, dok su manje izražene kompetencije Administratora i Integratora. Dakle, menadžeri s ovakvim stilom upravljanja posvećeni su rezultatima, poštovanju procedura, izraženoj sposobnosti generisanja ideja, kao i sposobnosti motivisanja saradnika na realizaciji poslovnih ideja.

## Sažetak poglavlja

Prvi oblici menadžmenta sežu u daleku prošlost, kada su se ljudi udruživali u grupe radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Bilo je potrebno desetina vijekova da se menadžment oblikuje i koristi kao naučna disciplina. Od 1903. godine kada je Frederic W. Taylor postavio prve naučne principe o menadžmentu, mnogi autori su nastavili izučavati menadžment, dajući mu nove oblike kao naučne discipline. Funkcija menadžera ogleda u efektivnom i efikasnom upravljanju ljudskim i materijalnim resursima stvarajući procese u okvirima određenog okruženja, kako bi se kao rezultat usmjerenih poslovnih napora ostvarili postavljeni ciljevi organizacije.

Kroz historiju, uloga menadžera je mijenjana zavisno od okruženja i poslova koje je obavljao. Prije nastanka industrijske revolucije, dok poslovni procesi nisu zahtijevali posebne vještine i sposobnosti, naredbe zaposlenicima izdavali su vlasnici kapitala direktno ili indirektno posredstvom predradnika.

Henry Fayol je identifikovao i opisao zadatke menadžera zasnovane na ličnom iskustvu.

Te zadatke podijelio je na pet menadžerskih uloga: 1) predviđanje i planiranje, 2) organizovanje, 3) naređivanje, 4) koordinisanje, 5) kontrolisanje.

Mintzberg je utvrdio da se menadžeri tokom obavljanja svog posla mogu naći u deset različitih uloga podijeljenih u tri grupe: a) interpersonalne, b) informativne, c) uloge odlučivanja. Prema Quinnu menadžerski posao je takav da se uloge menadžera mogu podijeliti na uloge: 1) mentora, 2) fascilitatora, 3) monitora, 4) koordinatora, 5) vođe, 6) proizvođača, 7) inovatora, 8) posrednika.

Menadžerske uloge Adizes je podijelio na: 1) proizvođač, 2) administrator, 3) preduzetnik, 4) integrator.

Različitost između stilova vođenja ogleda se u mnogobrojnim karakteristikama, zavisno od toga sa kojeg aspekta posmatramo stil vođenja. Naime, način na koji se menadžer odnosi prema ljudskim, materijalnim ili nematerijalnim resursima kreira različite osobine njegovog ponašanja. Najčešće se u istraživanjima posmatra ponašanje menadžera u odnosu prema: ljudskim resursima, planiranju zadataka, implementiranju zadataka, kontroli zadataka. U literaturi postoji različita klasifikacija menadžerskih stilova vođenja od kojih su: Autokratski stil, Demokratski stil, Laissez-faire stil, Transakcioni stil vođenja, Transformacioni stil vođenja, Menadžerski stilovi vođenja prema Adizesovim ulogama menadžera.

## Pitanja za ponavljanje

1. Navedite hronološki doprinos autora menadžmentu.
2. Navedite zajedničke elemente kojim se objašnjavaju funkcije menadžera.
3. Navedite i objasnite pet menadžerskih funkcija.
4. Prema kojim se kriterijima razvrstavaju menadžeri?
5. Navedite i objasnite menadžerske uloge prema Fayolu.
6. Navedite i objasnite menadžerske uloge prema Mintzbergu.
7. Navedite i objasnite menadžerske uloge prema Quinnu.
8. Navedite i objasnite menadžerske uloge prema Adižesu.
9. Objasnite Autokratski stil vođenja.
10. Objasnite Demokratski stil vođenja.
11. Objasnite Laisses-faire stil vođenja.
12. Objasnite Transakcioni stil vođenja.
13. Objasnite Transformacioni stil vođenja.
14. Objasnite stilove vođenja prema Adižesu.

### ■ 10.1. Opis i ciljevi poglavlja

Rast i razvoj malih i srednjih preduzeća uvjetovan je isključivo ljudskim resursima preduzeća, od kojih su posebno značajni ljudski resursi koji obavljaju menadžerske uloge u preduzeću. Kako i u kojoj mjeri će menadžeri preduzeća uspješno obavljati svoje poslovne aktivnosti zavisi u najvećoj mjeri od njihovih kompetencija. Naime, kompetencije, pored osobnosti menadžera, predstavljaju ključni faktor kompetentnosti kojom menadžer uspješno vodi preduzeće. Kako bismo razumjeli pojam i strukturu kompetencija menadžera, ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- razumijevanje pojma kompetencije;
- ključnih obilježja kompetencija menadžera;
- strukture menadžerskog znanja;
- strukture menadžerskih sposobnosti;
- strukture menadžerskih vještina.

### ■ 10.2. Pojmovno određenje kompetencija

Pojam "kompetencija" proteklih nekoliko decenija sve češće se koristi u literaturi kako bi se objasnili razlozi uspjeha menadžera, lidera ili preduzeća. Iako se pod tim pojmom svrstavaju sljedeći faktori: sposobnosti, vještine i znanja, koji determiniraju rezultate poslovnih aktivnosti, još uvijek nema jasne definicije šta su *kompetencije*.

Dakle, radi se o međusobno isprepletenim individualnim sposobnostima, vještinama i znanju menadžera, koje menadžer u interakciji s okruženjem usmjerava kroz poslovne aktivnosti, a kao posljedicu imaju uspješno ostvarene organizacione ciljeve. Posjedovanje specifičnih kompetencija predstavlja ključne faktore uspješnog

vođenja preduzeća od strane menadžera ili sposobnosti preduzeća da odgovara tržišnim promjenama.

Teškoće u jasnom određenju kompetencija vode sve češćim pokušajima da se utvrde neke opće generičke kompetencije, unatoč tome što u svakoj organizaciji ima mnoštvo različitih kompetencija potrebnih za njezino uspješno djelovanje.

U literaturi se mogu sresti različite definicije kompetencija kao što su:

- Kompetencije su sposobnost organizacije da određene poslovne aktivnosti obavlja bolje nego njena konkurencija.
- Bazne kompetencije su veoma dobro izvođene aktivnosti kao ključne (ne periferne) u strategiji preduzeća, kompetitivnosti i profitabilnosti.
- Distinktivne kompetencije su konkurentski vrijedne aktivnosti koje preduzeću obezbjeđuju bolje performanse od onih koje ima konkurencija.
- Kompetencije su sposobnost uspješnog obavljanja posla, prema svim dosadašnjim psihološkim saznanjima specifična je rezultanta i funkcija sposobnosti, znanja i vještina te motivacije.

McClelland (1973:1-14) je inicirao pojam profesionalne kompetencije definišući ga kao: znanje, vještine i stavove. Međutim, Sanchez (2002:518-532) definiše kompetencije kao jedinstvenu kombinaciju znanja, sposobnosti, struktura, tehnološkog procesa u nekoj organizaciji koji mogu napraviti proizvod ili uslugu koju apsolutno nijedna organizacija ne može napraviti na takav način, u tom momentu i tako brzo. Ovakve kompetencije nazvane su „bazne kompetencije“ i one omogućuju uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije.

Poslovnu kompetenciju Boyatzis (1982:21) u svome radu definiše kao „skrivena osobina čovjeka, ili motivacija, vještina, nadarenost, aspekt slike o samom sebi ili socijalnoj ulozi, ili tijelo znanja kojim se on ili ona služi, koje je uzročno povezano s efektivnim dostignućem, ili boljom radnom performansom“. Drugi autori (prema Camuffo, Gerli, 2005:8) u svojim radovima definišu kompetencije na sličan način kako slijedi:

- znanje, vještine, mogućnosti i druge sposobnosti koje su zahtijevane za obavljanje budućeg željenog ponašanja/karakteristika (Blancero, Boroski and Dyer, 1996:387);
- demonstrirano znanje, vještine ili sposobnosti jedne individue (Ulrich, Brockbank, Yeung and Lake, 1995:474);
- znanje i vještine koje podliježu efektivnom učinku/rezultatu (McLagan, 1997.);
- znanje, vještine, mogućnosti i karakteristike potrebne za uspješan učinak/rezultat poslovnih obaveza (Mirabile, 1995:13);
- skrivena osobina pojedinca koja je uzročno povezana s efektivnim uzročnim kriterijem i/ili superiornim učinkom/rezultatom određenog posla ili situacije (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992., Spencer and Spencer, 1993:11);

- zbir vidljivih karakteristika koje superiorni izvršioći ističu puno više nego prosječni izvršioći, grupirani po centralnoj ideji, koja potom postaje kompetencija (Klein, 1996).

Mintzberg je kompetencije menadžera podijelio na: individualne vještine, kontrolne vještine (Supervisory Skills), vještine linijskih menadžera, dok su Cooper i Robertson (1995:186) kompetencije podijelili u četiri *generičke kompetencije*.

1. Intelektualne kompetencije: strategijska perspektiva, analitika i procjena, planiranje i organizovanje.
2. Interpersonalne kompetencije: interpersonalna senzibilnost, vođenje osoblja, moć uvjeravanja, odlučnost, komunikativnost.
3. Adaptibilne kompetencije: prilagodljivost, mobilnost, fleksibilnost.
4. Usmjerenost na uspjeh: energičnost, inicijativa, motivisanost, senzibilnost za posao.

Za uspješno obavljanje poslova izvršnih menadžera neophodne su specifične sposobnosti sadržane u: karakteru, tehničkim kompetencijama, administrativnim vještinama, interpersonalnim i komunikacijskim vještinama i sposobnostima korištenja baznih vrijednosti organizacije (Coley et al. 2007:19). Postoje različita objašnjenja o tome šta je ustvari kompetencija. Pojmu kompetencija mnogi autori prilaze na sličan način, međutim, postoje i oni koji značenje kompetencija objašnjavaju na veoma različit način. Tako, za neke autore, kompetencije su „osobine koje posjeduju pojedinci“ (Bass, 2000., Pascarella, 1999., Goodstein, 1998., prema Sharlan, 2002:2).

Ovakav pristup objašnjenju kompetencija polazi od pretpostavke da je neko rođen s osobinama „kompetentne osobe“, za razliku od onih koji te osobine ne posjeduju. Objašnjenje zasnovano na ovačjoj tvrdnji smatra da je ključ organizacione efektivnosti i efikasnosti da odredi ko unutar organizacije posjeduje ovakve osobine a ko ne.

Drugi pristup kompetencije objašnjava kao „set vještina ili naučenog ponašanja“ (Bratton, 1998., Brunner, 1999., Parry, 1998., prema Sharlan, 2002:2). U ovom slučaju, kompetencije su definisane kao bitne i posebne vještine, ali naučene u dužem roku. Polazeći od pretpostavke da su kompetencije naučene, znači da neko ne može biti kompetentan odmah po dolasku u preduzeće, ali će učiti i raditi unutar organizacije i kompetencije će se s vremenom razvijati.

Treći pristup objašnjava kompetencije kao standardno ponašanje i one ne predstavljaju osobinu koju posjeduju samo pojedinci (Pitt, et al. 1999. prema Krohe, 1997). Umjesto fokusiranja na pojedinca i evaluiranja kako on ili ona radi, ova pretpostavka fokusirana je na rad grupe kao strateške poslovne jedinice uz korištenje vanjskih kompetencija.

Emocionalna inteligencija ili osjećajno razumijevanje je jedna od ključnih kompetencija koja je potrebna menadžerima prilikom donošenja odluka. Kako navodi Goleman (2002:1), „u trenucima hitnosti, naš emocionalni centar upravlja ostatkom moz-

ga, tako lideri koji ne posjeduju snažnu emocionalnu inteligenciju – koji ne mogu držati njihove emocionalne impulse i provjeravati ili korektno čitati emocionalnu temperaturu date situacije – jednostavno neće biti efektivni“. Naša budućnost možda nije u potpunosti pod našom kontrolom, ali, u najvećoj mjeri, sami kreiramo ono šta ćemo postati. Boyatzis (2000:5) navodi da postoje tri razloga zašto ljudi žele da razvijaju svoje emocionalne inteligencije.

1. „Ljudi žele da povećaju svoju efikasnost na poslu ili da povećaju promovisanje svojih potencijala, misleći na razvijanje svoje karijere.
2. Ljudi žele postati bolje osobe.
3. Ljudi žele pomoći drugima da razviju emocionalnu inteligenciju...“

Pored kompetencija menadžera, svakako da su kompetencije preduzeća veoma važan faktor za uspješnost preduzeća. Tako Hamel i Prahalad kompetentnost preduzeća smatraju najznačajnijom internom sposobnošću preduzeća, koju ono obavlja bolje nego drugi, a u te kompetentnosti spadaju:

- jedinstvene kompetentnosti (distinctive competencies), podrazumijevaju najznačajnije interne sposobnosti preduzeća, koje ono obavlja bolje nego konkurenti;
- jezgro kompetentnosti (core competencies), obuhvata internu sposobnost preduzeća za razvijanje strateške konkurentnosti i profitabilnosti preduzeća.

Jezgro kompetentnosti ili ključne kompetentnosti preduzeća moraju biti:

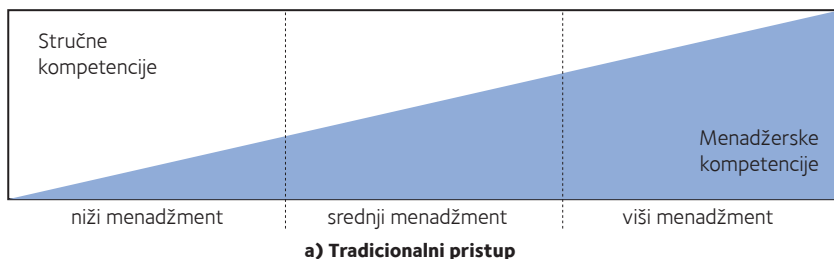
- vrijedne, u smislu njihove sposobnosti da za preduzeće stvaraju vrijednost ili omogućuju neutralisanje nepovoljnih faktora iz okruženja;
- rijetke, pored preduzeća da ih posjeduje mali broj konkurenata a po mogućnosti niko drugi;
- barijere imitiranja, da zahtijevaju visoke troškove za imitiranje;
- nezamjenjive, jesu sposobnosti koje nemaju alternativu.

Iako autori navode različite definicije kompetencija, na kraju možemo zaključiti da se njihova suština ogleda u znanju, sposobnostima i vještinama. Dakle, menadžerske kompetencije možemo definisati kao skup znanja, sposobnosti i vještina neophodnih za efektivno i efikasno obavljanje menadžerskih poslova.

### ■ 10.3. Pristup potrebama menadžerskih kompetencija

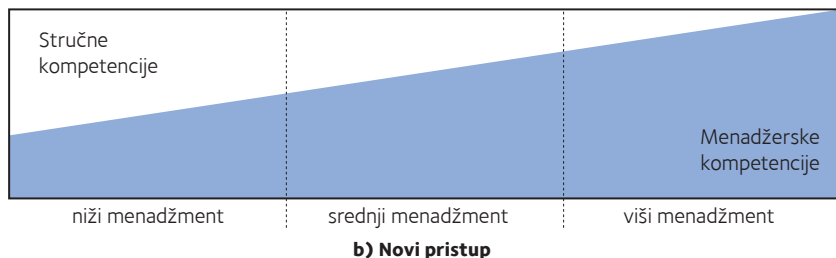
Razvojem industrijskog doba u prvoj polovini dvadesetog vijeka procesi proizvodnje se usložnjavaju, zbog čega dolazi do podjele rada u pogledu specijalizacije poslova. Nedugo nakon toga, menadžeri su morali posjedovati podjednako kako stručne kompetencije, tako i menadžerske kompetencije. Ovaj *tradicionalni pristup* je predstavljen na Slici 10-1.





Slika 10-1. Tradicionalni pristup potrebnih kompetencija

Međutim, informatičko doba, odnosno doba znanja utjecalo je na promjenu paradigme o potrebnim vještinama menadžera, kako se vidi na Slici 10-2. Menadžerima su ranije bile potrebne podjednako stručne kompetencije, kao i menadžerske kompetencije. Danas su menadžerima znatno više potrebne menadžerske kompetencije u odnosu na stručne kompetencije.



Slika 10-2. Moderni pristup potrebnih kompetencija

Dakle, moderni pristup kompetencijama umogome je promijenjen, posebno kod nižeg nivoa menadžmenta. Naime, dinamično okruženje u kojem posluju preduzeća zahtijeva visok nivo stručnih kompetencija koje omogućuju preduzeću da fleksibilno reaguje na promjene koje su svakodnevnica poslovnog okruženja.

## 10.4. Ključna obilježja kompetencije menadžera

Kompetencije menadžera kao skup specifičnih sposobnosti, znanja i vještina imaju svoja karakteristična obilježja koja određuju njihovu svrhu. Tako Bennis u svojoj knjizi navodi četiri obilježja kompetencija koje menadžeri preduzeća treba da razviju (prema Hindl, 2006:127):

1. stvaranje vizije koja ljudima gradi most ka budućnosti,
2. davanje značenja toj viziji kroz komunikacije,
3. izgradnja povjerenja, „neophodnog za funkcionisanje organizacija“,
4. traganje za samospoznajom i samopoštovanjem.

Drugi autori u svojim radovima pridaju menadžerskim kompetencijama različito značenje. Tako Goleman i Boyatzis (2002:2) navode: „U odnosu važnosti, svaka kompetencija iz emocionalne inteligencije izgrađuje vlastiti značaj, ali vještine odnosa s ljudima i empatije su kritične za uspjeh u nekim aspektima leadershipa apsolutno važni.“

Mnoga provedena istraživanja o osobinama koje posjeduju uspješni menadžeri provode se dugi niz godina. Tako je istraživanje, uz primjenu specijalne baterije testova, provedeno na slučajnom uzorku od 2000 menadžera, čiji rezultati pokazuju da kompetentni menadžeri imaju sljedeće osobine:

- visok nivo inteligencije,
- visok nivo socijalnog vodstva i socijalne sposobnosti,
- visok nivo samopouzdanja,
- objektivnost u percipiranju sebe i drugih,
- visok nivo tolerancije za druge,
- visok interes za priznanje i ekonomski napredak,
- jaku usmjerenost na ciljeve.

U daljnjoj analizi obilježja kompetencija menadžera fokusirat ćemo se na sljedeće faktore: znanje, sposobnosti i vještine koji zajedno predstavljaju ključna obilježja kompetencija.

## ■ 10.5. Znanje kao bitno obilježje kompetencije menadžera

Pojam znanje definiše se na različite načine, od kojih se najčešće koriste kao:

- činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem; teorijsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta;
- ukupnost svega poznatog u nekom polju; činjenice i informacije;
- svjesnost ili familijarnost stečena iskustvom neke činjenice ili situacije.

Iako nema općeprihvaćene definicije znanja, ono predstavlja jasno razumijevanje nekog predmeta ili pojave i sposobnost primjene tih spoznaja u određene svrhe. Pod znanjem u svrhu kompetencija menadžera podrazumijevaju se opća znanja, trgovačka znanja, finansijska znanja i ostala znanja (Tabela 10-1).

Tabela 10-1. Vrste menadžerskih znanja

Opća znanja	Trgovačka znanja	Finansijska znanja	Ostala znanja
Marketing	Logistika	Finansije	Pravna legislativa
Tehnologija	Merchandising	Računovodstvo	
Psihologija	Odnosi s kupcima	Ekonomika	
Informatika	Interpersonalna		
Statistika			

*Opća znanja.* Ovaj vid znanja predstavljaju znanja koja su potrebna za obavljanje menadžerskih poslova a obuhvataju marketinška znanja, tehnološka znanja, psihološka znanja, informatička znanja i statistička znanja.

Svrha postojanja preduzeća je zadovoljenje potreba kupca, a kao rezultat uspješnog zadovoljenja kupčevih potreba nastaje profit preduzeća. Dakle, uspjeh preduzeća zasnovan je na provođenju koncepcije marketinga jer marketing predstavlja sveobuhvatan proces zadovoljenja potreba kupaca. Američka asocijacija za marketing definisala je marketing kao „Organizacionu funkciju i skup procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti kupcima i upravljanje odnosima s kupcima, na način koji donosi koristi organizaciji i njenim stejkholderima“ (Kotler, Keller, 2006:6).

Tehnološka znanja, između ostalog, predstavljaju skup aktivnosti koje se poduzimaju tokom implementiranja određenih poslovnih procesa. Tehnološko znanje nije uvjet uspješnosti menadžera, međutim, veoma je važno da menadžer poznaje tehnološke procese.

Iako se psihologija kao naučna disciplina percipira s medicinskog aspekta, ona posljednjih decenija igra značajnu ulogu i u ekonomskim naukama. Naime, intelektualni kapital je, zapravo, prava vrijednost organizacije, a njegovi vlasnici su zaposlenici koji ga posjeduju. Znanje menadžera o efikasnom i efektivnom korištenju intelektualnog kapitala zaposlenika postalo je ključni faktor uspješnosti preduzeća.

Ekspanzija informatičkih tehnologija utjecala je na smanjenje životnog vijeka proizvoda ili usluga, međutim, ona je direktno utjecala i na smanjenje vremena za razvijanje novih proizvoda kao i smanjenje troškova za razvijanje novih proizvoda. Korištenje naprednih informatičkih tehnologija u menadžerskim poslovima postalo je nezamjenjiva potreba koja ide ukorak s globalnim promjenama u svijetu.

Savremeni trendovi zahtijevaju kontinuirano istraživanje internog i eksternog okruženja preduzeća, za donošenje pravovremenih i ispravnih poslovnih odluka. Zbog toga, za menadžere je neophodno poznavanje mogućnosti koje pružaju statistički obrađeni prikupljeni podaci s tržišta.

*Trgovačka znanja.* Ovo su znanja koja su potrebna menadžerima za obavljanje menadžerskih poslovnih aktivnosti, a ogledaju se, prije svega, u brzom i reprezentativnom načinu približavanja proizvoda potrošačima. Dakle, u ova znanja ubrajaju se:

Logistika kao aktivnost označava skup planiranih, koordinisanih, regulisanih i kontrolisanih nematerijalnih aktivnosti „tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...“ kojima se funkcionalno i efikasno savladavaju prostorna i vremenska ograničenja za sva materijalna i nematerijalna dobra (Pupovac, Zelenika, 2004:174). Iz navedene definicije logistike proizilazi neophodnost uključenja menadžera preduzeća u logističke procese koji su sastavni dio menadžerskih poslova.

Merchandising je engleska riječ za koju nema adekvatnog prijevoda u bosanskom jeziku. Merchandising predstavlja proces u okviru kojeg se nastoje kupcima predstaviti najbolje osobine proizvoda na prodajnom mjestu s ciljem unapređenja prodaje. Ova tehnika se pokazala veoma efikasnom kod velikih trgovačkih lanaca kako u robama široke potrošnje, tako i u luksuznim robama. Menadžeri preduzeća trebaju razumjeti značaj ove tehnike koja iziskuje visoke troškove a dugoročno donosi profit preduzeću.

Odnosi s kupcima postali su svakodnevna potreba preduzeća. Koliko je važno razumjeti potrebe zaposlenika, toliko je važno razumjeti i potrebe kupaca. Naime, pravovremena spoznaja potreba kupaca i upoznavanje kupaca sa svim događajima u preduzeću osnovica je za izgradnju međusobnog povjerenja, čime se podstiče lojalnost kupaca prema proizvodima preduzeća.

Interpersonalna znanja zauzimaju ključnu osnovu menadžerima za izgradnju interpersonalnih vještina koje su neophodne menadžerima za uspješno pregovaranje tokom obavljanja poslovnih aktivnosti.

*Finansijska znanja.* Ova znanja su neophodna menadžerima za uspješno vođenje preduzeća. Ona se ogledaju u poznavanju finansija, računovodstva i ekonomike preduzeća. Iz domena ekonomike preduzeća menadžerima su najčešće potrebna određena znanja koja se odnose na cjenovnu politiku, troškove poslovanja i analizu tržišta.

*Pravna legislativa.* Ovaj vid znanja uključuje neophodnu oblast koju menadžeri preduzeća trebaju poznavati, kako bi zaštitili prava i interese preduzeća, svoja prava ali i uvažavali prava drugih.

## ■ 10.6. Sposobnosti kao obilježje kompetencija menadžera

Sposobnosti menadžera predstavljaju skup psihofizičkih osobina koje prema svom sadržaju predstavljaju preduvjet za postizanje uspjeha u određenim aktivnostima. Na osnovu provedenog istraživanja Kotter (1982:35) je identifikovao osnovne sposobnosti generalnih menadžera, koji se ogledaju u snazi, dosezanjem, ambicijom, emocionalnom sposobnošću, optimizmom, inteligencijom, analitičkom sposobnošću, intuicijom, ličnim stilom i sposobnošću povezivanja širokog spektra poslovnih stručnjaka.

Tokom svog istraživanja o generalnim menadžerima Kotter je utvrdio: „lako su neki bili nesumnjivo više obrazovani nego drugi, svi generalni menadžeri bili su eksperti u njihovom poslu.“ Oni su znali sve o specifičnostima proizvoda, konkurenciji, tržištu, kupcima, tehnologiji, sindikatima i vladinim regulatornim agencijama za njihovu industriju, zaključivši da: „tipični generalni menadžeri znaju veoma mnogo o različ-

tostima ljudi, organizacionim procedurama, historiji njihove kompanije, specifičnim proizvodima itd“.

Za obavljanje menadžerskih poslova menadžeri trebaju posjedovati specifične sposobnosti kao što su: upravljačke sposobnosti, organizacione sposobnosti, rukovodeće sposobnosti i liderske sposobnosti (Tabela 10-2).

Tabela 10-2. Vrste menadžerskih sposobnosti

Upravljačke sposobnosti	Organizacione sposobnosti	Liderske sposobnosti
Identifikovanje problema	Izgradnja tima	Vizionarske
Analitika	Koordinacija	Motivacione
Predviđanja	Rješavanje problema	Komunikacijske
Samoinicijativa		Razvoj drugih

### 10.6.1. Upravljačke sposobnosti menadžera

Kako bi menadžeri preduzeća bili sposobni ispravno i pravovremeno reagovati na informacije o promjenama koje dolaze iz internog i eksternog okruženja preduzeća, oni moraju imati razvijene sposobnosti za:

- identifikovanje problema na osnovu kojeg razlikuju bitno od nebitnog;
- analitičku sposobnost koja omogućuje menadžerima da provode analizu i sintezu informacije na osnovu kojih izvlače zaključke neophodne za donošenje poslovnih odluka;
- samoinicijativu koja predstavlja sposobnost koja menadžeru omogućuje da nakon identifikovanja problema i njegovog analitičkog procesuiranja i procjene mogućih dešavanja preuzme inicijativu kojom donosi neophodne poslovne odluke.

Upravljačke sposobnosti se generišu iz širokog spektra individualnih sposobnosti menadžera u koje se ubrajaju:

- *Percepcija*. Ovom individualnom sposobnošću menadžeri brzo identifikuju i sebi objašnjavaju pojave i promjene u posmatranom području. Kako navodi Robbins (2003:32): „Percepcija se definiše kao proces senzacije, organizacije i interpretacije stimulansa u cilju određivanja njihovog značenja.“
- *Specijalne sposobnosti*. Sposobnost brze orijentacije u prostoru;
- *Numerička sposobnost*. Sposobnost brzog obavljanja računskih radnji;
- *Verbalna sposobnost*. Sposobnost brzog razumijevanja verbalnih simbola s jednostavnom upotrebom širokog spektra riječi;
- *Rezonovanje*. Sposobnost rješavanja različitih problema uz korištenje misaonog procesa i logičkog razmišljanja. Da bi bio preduzetnički tip, menadžer mora da ima dvije ključne karakteristike. On mora prije svega da bude kreativan, sposo-

ban da vizualizira nove pravce i da razvija strategije za prilagođavanje organizacije ovakvoj sredini koja je podložna promjenama (Adižes, 2006:102).

- *Senzorne sposobnosti.* Ova sposobnost omogućuje primanje informacija iz okruženja i stvaranje reakcije prema tim informacijama.
- *Psihomotorna sposobnost.* Ova sposobnost obuhvata širok raspon sposobnosti u koje spadaju: spretnost, manipulativna sposobnost, motorna sposobnost i druge psihomotorne sposobnosti koje omogućuju kontrolu i samokontrolu tijela.
- *Fizička sposobnost.* Podrazumijeva spremnost tijela da podnese različite vidove fizičkih i psihičkih opterećenja tokom obavljanja menadžerskog posla. Pored sposobnosti tijela da apsorbira sve vidove napora, veoma je važno da je organizam sposoban da se za kratko vrijeme tokom sna regenerira i osposobi za nove aktivnosti.

### 10.6.2. Organizacione sposobnosti menadžera

Kako bi se poslovne aktivnosti sinhronizovale i usmjerile prema ispunjavanju ciljeva preduzeća, neophodno je da svi uključeni zaposlenici rade timski koordinirajući svoje aktivnosti, kako bi se maksimalno iskoristio sinergijski efekt timskog djelovanja. U ključne organizacione sposobnosti menadžera ubrajaju se: izgradnja tima, koordinacija i rješavanje problema.

- *Izgradnja tima.* Izgradnja tima je veoma značajna sposobnost koju menadžeri preduzeća trebaju posjedovati, zbog činjenice da samo zajednički koordinisane aktivnosti učesnika u poslovnim projektima mogu rezultirati uspjehom. Za izgradnju tima neophodno je da menadžer preduzeća posjeduje empatiju prema ljudima, da razumije njihove probleme i potrebe kako bi na najbolji način svakom članu tima pristupio na njemu svojstven način.
- *Koordinacija.* Koordinacija je jedna od menadžerskih funkcija kojom se vrši alociranje materijalnih i nematerijalnih resursa unutar preduzeća. Kako bi aktivnosti zaposlenih mogle ostvariti svoju svrhu, neophodno je da menadžer takve aktivnosti selektivno angažuje, integrišući napore svih učesnika i sve raspoložive resurse za ispunjavanje postavljenih ciljeva. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera je koordinisanje ljudskim resursima, koji svojim kompetencijama predstavljaju intelektualni kapital preduzeća, odnosno „neopipljivu“ imovinu preduzeća.
- *Rješavanje problema.* Ova sposobnost zahtijeva od menadžera sposobnost identifikovanja problema i njegovo rješavanje na kreativan način. Kako bi menadžeri mogli na adekvatan način identifikovati uzroke problema s kojima su suočeni, neophodno je prikupljanje relevantnih informacija o predmetnom problemu. U menadžentu postoji niz tehnika koje se koriste kao alati za rješavanje problema.

- Organizacione sposobnosti menadžera obuhvataju sve aktivnosti u preduzeću koje su usmjerene na sistematsko ostvarivanje ciljeva preduzeća. Pomoću organizacionih sposobnosti koordinisanjem po vertikalnoj hijerarhijskoj liniji, menadžer održava sistem preduzeća efikasnim. Organizacione sposobnosti menadžera zasnovane su na znanju motivisanja zaposlenika i njegovom tehničkom znanju.

### 10.6.3. Liderske sposobnosti

Liderske sposobnosti omogućuju menadžeru da zaposlenici steknu povjerenje prema njemu i preduzeću koje vodi, osjećajući ciljeve preduzeća svojim ciljevima. Dakle, ukoliko zaposlenici osjete liderske sposobnosti menadžera, oni su spremni na savladavanje svih poteškoća koje im se ispriječe na putu rasta i razvoja preduzeća. Liderske sposobnosti iskazuju se kroz ponašanje menadžera tokom obavljanja poslovnih aktivnosti. Pojedini menadžeri imaju sposobnost utjecaja na druge kroz pozitivne međuljudske odnose (Heaton, 2008), zbog čega briga o ljudima i razumijevanje njihovih potreba predstavlja platformu na kojoj se zasnivaju osobine uspješnih menadžera. Mnoga istraživanja o liderskim osobinama menadžera imaju kontraverznu historiju.

U ključne liderske osobine ubrajaju se (Kikpratrck, 1991:49):

- energičnost, predstavlja širok termin koji uključuje dostizanje, motivaciju, ambiciju, energiju, ustrajnost i inicijativu;
- motivacija za vođenjem, želja za vođenjem, ali ne u smislu iskazivanja vlastite snage;
- poštenje i integritet;
- znanje o poslu;
- druge osobine kao što su: harizma, kreativnost, originalnost i fleksibilnost.

U praksi, prilikom izbora menadžera preduzeća primjenjuju različite tehnike koje im omogućuju da prepoznaju postojanje ključnih menadžerskih predispozicija. Tako je General Electric kreirao model za izbor svojih menadžera. Prilikom odabira menadžera za ključne pozicije vrši se provjera da li kandidati posjeduju sposobnosti koje zadovoljavaju kriterij nazvan „četiri E“ (Thompson, Strikland, 2008:323):

1. Energichnost (Energy), posjedovanje velike lične energije;
2. Samoinicijativnost (Energizer), sposobnost motivisanja i pobuđivanja energije kod drugih;
2. Odlučnost (Edge), GE-ova šifra za instinktivnu konkurentnost i sposobnost pravovremenog odlučivanja, reći „da“ ili „ne“, a ne „možda“;
4. Istrajnost (Execution), sposobnost provođenja aktivnosti do kraja.

Dakle, liderske sposobnosti menadžera zasnivaju se na ophođenju s ljudima, ličnom

integritetu i energičnosti u preduzimanju aktivnosti kojima se nastoje potaknuti zaposlenici da pruže sve što je u njihovoj moći za uspješno izvršenje zadataka.

## ■ 10.7. Vještine kao obilježje kompetencije menadžera

Vještina je sposobnost demonstriranja sistema i dosljednog ponašanja usmjerenog na ispunjavanje postavljenih ciljeva (Boyazits, 1982.), ona podrazumijeva vještinu pretvaranja znanja i sposobnosti u određene oblike ponašanja i reagovanja na pojave. Za uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti menadžeri trebaju posjedovati menadžerske vještine koje se odnose na rad s ljudima, dok su stručne vještine potrebne za obavljanje konkretnih poslova iz domena poslovnih procesa.

Kako navodi Gibb, preduzetničkim vještinama smatraju se (prema Bpyazits, 1982:33):

- kreativno rješavanje problema,
- uvjeravanja,
- pregovaranje,
- prodaja,
- predlaganje,
- potpuno upravljanje biznisom/projektima/situacijama,
- strateško razmišljanje,
- intuitivno donošenje odluke u neizvjesnim situacijama,
- umrežavanje.

U svom radu Katzz definiše tri vrste vještina uspješnih menadžera (Slika 4-10.) (prema Gibb, 2005:37):

1. tehničke vještine, odnose se na specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti u izvršavanju i realizovanju određenih poslovnih metoda, procesa, postupaka, a podrazumijevaju dobro poznavanje posla i problema koji su obuhvaćeni djelokrugom rada menadžera;
2. socijalne vještine ili sposobnost rada s ljudima, podrazumijevaju uspješno komuniciranje, motivisanje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa saradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere saradnje, sigurnosti i slobode razmišljanja;
3. konceptualne vještine ili sposobnost shvaćanja, podrazumijevaju vještinu sagledavanja „velike slike“, odnosno preduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti unutar njega, te utjecaj promjena nastalih u jednoj u odnosu na druge organizacione jedinice (ovo obuhvata sagledavanje povezanosti organizacije s užom i širom okolinom).

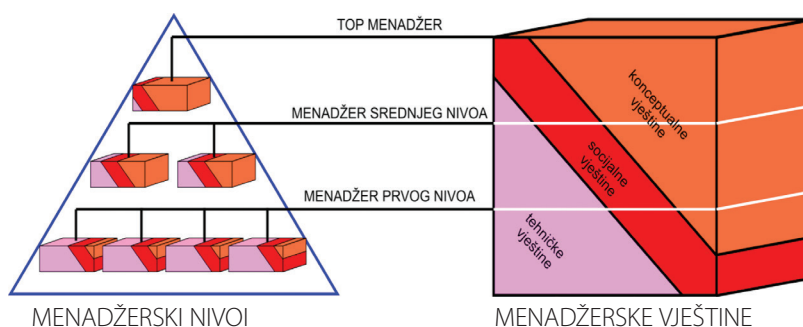
*Vještina oblikovanja*, podrazumijeva sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti preduzeću, odnosno vještinu menadžera da stvori dobru ideju i ponudi praktično i izvodljivo rješenje problema.

Za postizanje uspjeha menadžer mora biti motivisan, a jedan od najznačajnijih motivirajućih faktora je autoritet koji menadžeru po funkciji pripada. McClelland i Bur-



nham (1976) definisali su moć autoriteta kao psihološku potrebu za utjecajem na druge nasuprot ostvarivanju organizacionih ciljeva.

*Utjecaj* je ključna odrednica menadžmenta, toliko bitna da se ponekad izdvaja kao njegova posebna funkcija, iako se radi o procesu kojim menadžment osigurava obavljanje poslova pomoću drugih ljudi, usmjeravajući njihovo ponašanje. Utjecaj na druge je suština obavljanja menadžerske funkcije vođenja, ali i samog vodstva (Bahtijarević-Šiber, 2008).



Izvor: Prilagođeno prema: Gareth, R.J., et al., "Contemporary Management" 3ed, The McGraw-Hill, 2003:22.

Slika 10-3. Potrebne vještine za menadžere

Pored navedenih vještina potrebnih menadžerima koje navodi Katz, Marliyn Helms (2006:501) smatra da su menadžerima svih nivoa neophodne još dijagnostičke vještine i političke vještine. Treba istaknuti da se uglavnom svi autori slažu da se u ključnu menadžersku vještinu svrstavaju *interpersonalne vještine*, koje su usmjerene na razvijanje saradnje s drugima i drugačijima.

Interpersonalne vještine menadžera dijele se u dvije grupe:

1. vještine odnosa s ljudima,
2. vještine rada s ljudima.

### 10.7.1. Vještine odnosa s ljudima

Među najznačajnija obilježja menadžerskih kompetencija ubraja se vještina izgradnje dobrih međuljudskih odnosa, na kojima počivaju svi uspjesi u preduzeću, vještine odnosa s ljudima zasnovane na interaktivnom odnosu koji menadžer izgrađuje između sebe i drugih.

U ove vještine ubrajaju se:

1. delegiranje,
2. utjecaj na druge,
3. motivacija,
4. komunikacijske vještine.

*Delegiranje.* Delegiranje je proces u kojem se odvija prijenos zadataka i ovlaštenja na pojedince ili timove. Ova vještina je ključna vještina pomoću koje menadžeri u procesu delegiranja uz pomoć drugih ljudi izvršavaju postavljene ciljeve organizacije. Zbog činjenice da menadžeri ne mogu bez pomoći drugih uspješno implementirati postavljene ciljeve preduzeća, menadžerima je potrebna posebna sposobnost koja dozvoljava podređenima da svoje kompetencije koriste u potpunosti. Da bi pojedinci ili timovi mogli efikasno obaviti delegirane zadatke, oni moraju:

- da znaju šta menadžer očekuje od njih,
- da imaju ovlaštenja,
- da znaju obaviti predmetni posao.

Delegiranje za sobom nosi mnoštvo menadžerskih izazova. Prevedeno, delegiranje ima cilj omogućiti menadžeru vrijeme za kreiranje novih aktivnosti, jer sve je nadoknadivo izuzev vremena (Colley et al. 2007). Tako Drucker (2006:36) navodi "Vrijeme je nezamjenjivo. U određenim granicama jednu sirovinu možemo zamijeniti drugom, ... Kapital možemo da zamijenimo ljudskim radom, možemo da upotrijebimo više znanja i više fizičke snage, ali ne postoji zamjena za vrijeme."

Efikasnim delegiranjem omogućuje se pojedincima i timovima da razvijaju svoje kompetencije, poboljšava se motivacija zaposlenika osjećajem da su dio tima, omogućuje se više slobodnog vremena menadžeru. Rastom podređenih, raste i njihov menadžer, uspješno se provode postavljeni ciljevi organizacije. Zbog toga je jedna od najvažnijih karakteristika dobrog lidera sposobnost delegiranja (Andolsen, 2008:41). U praksi se najčešće susreću sljedeće vrste delegiranja:

- delegiranje ovlaštenja,
- delegiranje zadataka,
- delegiranje autoriteta,
- delegiranje odgovornosti.

*Delegiranje ovlaštenja.* Ova vrsta delegiranja je uzajamno povezana s organizacionom strukturom, hijerarhijom u organizaciji, načinom organizovanja organizacije i distribucijom moći unutar same organizacije. Ovlaštenje u organizacionom smislu prema Koontzu (1994:292) podrazumijeva "pravo koje pripada nekom položaju (i time i osobi koja je na tom položaju) da po nahođenju donosi odluke koje imaju odraza na druge". Ovlaštenje podrazumijeva ograničeno pravo davanja naredbi podređenima, kao i ograničeno raspolaganje imovinom organizacije. Po svojoj prirodi, ovlaštenja unutar organizacije stiču se isključivo prema položaju koji je dodijeljen osobi.

*Delegiranje zadataka.* Podrazumijeva distribuciju potrebnih aktivnosti pojedincima ili timovima kako bi se ostvarili konkretni ciljevi organizacije. Prilikom delegiranja zadataka menadžeri treba da vode računa o kompetencijama zaposlenika kako bi postavljeni zadaci zaista bili uspješno obavljani.

Da bi delegiranje dalo pozitivne rezultate, treba koristiti ove sugestije (Vujić, 2005:351):

- delegirati zadatke koje mogu bolje obaviti saradnici,
- delegirati zadatke koji nemaju visok prioritet,
- delegirati zadatke relevantne za karijeru saradnika,
- delegirati zadatke određene težine,
- delegirati zadatke koji nisu centralni za ulogu lidera.

*Delegiranje autoriteta.* Autoritet se može delegirati po osnovu položaja radnog mjesta kojim se daju određena ovlaštenja primaocu autoriteta i on se naziva formalni autoritet. Međutim, često se u praksi sreće autoritet koji proizilazi iz kompetencija osobe kao eksperta za određeno područje zasnovano na stručnom znanju ili iskustvu. Ovu činjenicu spoznala je Mary Parker Follett, utvrdivši da "autoritet treba ići sa znanjem". Sticanje autoriteta nosiocu omogućuje moć na osnovu koje donosi različite odluke kojima se utječe na druge. Harold Koonz (1994:292) moć definiše kao "sposobnost pojedinca ili grupe da potaknu ili utječu na vjerovanja ili djelovanja drugih pojedinaca ili grupa".

*Delegiranje odgovornosti.* Za razliku od delegiranja autoriteta, zadataka i ovlaštenja, delegiranje odgovornosti ne oslobađa odgovornosti menadžera. Odgovornost se ne može u potpunosti prenijeti na druge jer neispunjavanjem delegiranih zaduženja ili ovlaštenja nastaju posljedice koje za sobom povlače odgovornost svih učesnika u lancu implementiranja poslovnih aktivnosti, prevashodno menadžera.

*Utjecaj na druge.* Ovu vještinu menadžeri koriste primjenom moći ili putem vođenja. Vođenje (Leadership) se definiše kao "proces podsticanja drugih da preuzmu aktivnost u pravcu zajedničkog cilja" (Yukl, 2005:3) ili slično, kao "proces kojim pojedinci utječu na grupu ili pojedinca kako bi postigli zajednički cilj" (Alvesson, 2003. prema Šehić, Penava, 2007:3). Nešto šira definicija leadershipa bi mogla biti kako Šehić navodi "proces utjecaja na aktivnost organizovane grupe u njihovim naporima definisanja i postizanja cilja" (Šehić, Penava, 2007:3).

Prva studija o leadershipu započela je 1920. fokusirajući se na lidere. Ova studija identifikovala je karakteristike lidera navodeći neke različite karakteristike, objašnjavajući razloge zašto je neke ljude grupa prihvatila kao lidere (Vecchio, 2008).

*Moć.* Moć kojom raspolažu menadžeri je legitimna moć, koja proistječe iz hijerarhijskog položaja formalnog ovlaštenja. Legitimna moć se koristi u koordinaciji drugih moći menadžera u koje se ubrajaju:

- moć nagrađivanja - ovlaštenja menadžera da nagradi podređenog,
- stručna moć - posjedovanje stručnih znanja stvara povjerenje podređenih,

- referentna moć - želja podređenih da se identifikuju s menadžerom,
- moć prisile - raspolaganje sankcijama prema podređenim.

*Motivacija.* Veoma značajna funkcija menadžmenta je svakodnevno unapređivanje motivacije, pomoću koje se direktno utječe na produktivnost zaposlenika. Motivacija kao funkcija menadžmenta podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visok nivo entuzijazma za organizacione poslove i ciljeve među zaposlenicima preduzeća.

Iako se u literaturi različito definiše, pojam motivacije je u suštini isti. Neke od definicija glase: Motivacija predstavlja aktivirajuće usmjeravanje trenutnih životnih akcija koje vode ka cilju koji se smatra pozitivnim (Rheingberg, 2004.).

Motivacija je splet mehanizama koji usmjeravaju kretanje aktivnosti neke osobe prema ciljevima (Battman, 1995.). Kako vidimo, pod motivacijom se podrazumijeva set aktivnosti koje su potaknute motivima različitog karaktera. Tako Dibb (1995:128) navodi da je motiv unutrašnja snaga koja pokreće osobu prema zadovoljavanju potreba ili ispunjavanju određenih ciljeva. Potaknuti druge na aktivnosti, odnosno motivisati ih da urade što želimo, zahtijeva poznavanje potreba osobe koju motivišemo.

U psihologiji ljudskog postojanja Abraham Maslow razvio je set ljudskih potreba uspostavivši njihovu hijerarhiju prema prioritetu zadovoljenja:

- fiziološke - potrebe za hranom, vodom, zrakom i skromnim okruženjem;
- sigurnost i zaštita - sloboda, sigurnost, red zakon;
- socijalne i društvene potrebe - pripadanje, interakcija s drugim ljudskim potrebama;
- potreba za ugledom i poštovanjem - identifikovanje sebe kao važne osobe;
- potreba za samopotvrđivanjem - težnja za postizanjem maksimalnog što može.

Kako bi menadžer uspješno obavljao posao, on mora biti izrazito motivisan. U elemente menadžerske motivacije ubrajaju se sljedeći faktori:

- pozitivan stav prema autoritetu,
- želja za takmičenjem,
- samopotvrđivanje i sigurnost,
- želja za provođenjem moći,
- želja za ugledom i položajem u društvu,
- osjećaj odgovornosti.

Kakav značaj ima motivacija, vidljivo je iz rezultata istraživanja koje je proveo Fred Luthans (1988) nad 450 menadžera. Ovo istraživanje je utvrdilo da 48% uspješnih menadžera smatra da u ključnu menadžersku aktivnost spada upravljanje ljudskim

resursima, koje se provodi: motivisanjem, upravljanjem konfliktima, pribavljanjem i obrazovanjem ljudskih resursa. Komunikaciju kao ključnu aktivnost menadžera smatra 28% ispitanika. Konvencionalni menadžment u koji spadaju: planiranje, odlučivanje i kontrola, 13% ispitanika je opisalo kao ključne menadžerske aktivnosti. Socijalizacija, upravljanje političkim odnosima, interakcija s drugima za 11% menadžera predstavlja najznačajnije menadžerske aktivnosti.

*Komunikacijske vještine.* Komunikacijske vještine su najznačajniji segment izgradnje međuljudskih odnosa kojima se razvija utjecaj na druge. Robert Dielenschneider (prema Maxwell, 1993:2) u svojoj knjizi „Moć i utjecaj“ razvio je ideju “trougla moći.” On navodi “. Tri sastavna dijela ovog trougla su: komunikacija, priznanje i utjecaj”. Prvo se započinje uspješno komunicirati, iz čega proistječu rezultati koji dovode do priznanja, a priznanje dovodi do zadobijanja utjecaja u okruženju.

Tokom komuniciranja koriste se verbalne i neverbalne komunikacije. U vještine verbalnog komuniciranja ubrajaju se:

- Slušanje: Ovo je vještina koja uključuje usmjeravanje pažnje na sagovornika, interpretiranje, pamćenje onog što se govori.
- Samootkrivanje. Predstavlja vještinu odavanja privatnih i donekle povjerljivih podataka o sebi, svojim iskustvima, doživljajima, promišljanjima, stavovima, vrijednostima i procjenama okoline. Na ovaj način potiče se sagovornik na međusobno upoznavanje, približavanje i izgradnju uzajamnog povjerenja.
- Samoprezentacija. Ima za cilj predstavljanje sebe, svoje osobnosti i svojih aktivnosti u nenametljivom pozitivnom svjetlu. Na ovaj način ostavlja se pozitivan dojam na sagovornika.
- Uvjeravanje interakcijom. Predstavlja sposobnost utjecanja na druge osobe u komunikaciji, pri čemu su načini utjecanja vezani uz sticanje ličnog kredibiliteta, korištenje odgovarajućih taktika kod uvjeravanja.
- Upravljanje interakcijom. Ovo je vještina manipulacije doživljavanjem, mišljenjem i ponašanjem drugih osoba na način koji je suprotan socijalnim i etičkim normama.
- Samopouzdanost. Predstavlja sposobnost biranja i izvođenja prikladnog komunikacijskog ponašanja u situacijama koje su nove, iznenadne, nepredviđene s nepoznatim sagovornicima, kao i u slučajevima kada je moguća pojava strepnje od komunikacije i treme.
- Ekspresivnost. Ovo je sposobnost oblikovanja zanimljivih, ilustrativnih, emocionalno obojenih, umjetnički ili retorički izražajnih poruka koje pokazuju određeni estetski stil i osjećaje pošiljaoca, povećavajući dojmove o pošiljaocu kao emocionalnoj i neposrednoj osobi, odnosno omogućuju pokazivanje određenih osjećaja prema primaocu poruke.

Neverbalne komunikacije ispoljavaju se kroz emocionalni odnos prema informacijama, pokazivanju stavova, odražavanju osobina ličnosti ili kao poticaj na verbalnu komunikaciju. Neverbalno komuniciranje može se koristiti tokom verbalnog komuniciranja, međutim, veoma se često koristi bez verbalnog komuniciranja, odnosno upotrebe riječi. Neverbalno komuniciranje koristi se: izrazom lica, gestama, tonom glasa, položajem tijela i pokretima dijelovima tijela, dodirrom i pogledom.

### 10.7.2. Vještine rada s ljudima

Vještine rada s ljudima predstavljaju složen proces u kojem do izražaja dolazi empatija menadžera usmjerena na razvijanje saradnika. U ove vještine ubrajaju se:

- razvijanje dobrih odnosa i saradnje,
- savjetovanje i obučavanje,
- vještina pregovaranja.

*Razvijanje dobrih odnosa saradnje.* Razvijanje dobrih odnosa među ljudima zasnovano je na razumijevanju potreba zaposlenika. Uspostavljanje dobre poslovne klime u preduzeću je osnova uspješnog rada, jer mašine imaju svoje performanse u pogledu kapaciteta i one se mogu uvijek istim stepenom iskoristavati, za razliku od zaposlenika koji su živa bića i koji, na osnovu prepcije iz okruženja, određuju stepen iskorištenosti njihovih kompetencija. Menadžeri ne smiju zanemarivati želje i potrebe zaposlenika, ukoliko se takve želje i potrebe ne mogu ispuniti, bitno je naći način kako to obrazložiti zaposleniku da se ne osjeća odbijenim, što može izazvati negativne implikacije u njegovim daljnjim poslovnim aktivnostima.

Razvijeni dobri međuljudski odnosi između zaposlenika i rukovodstva je osnova za timsko djelovanje. Dobro razvijeni timski osjećaji omogućuju da se ciljevi pojedinca približe ili postanu ciljevi organizacije čime se stvara sinergijski efekt u realizaciji poslova.

*Savjetovanje i obučavanje.* Savjetodavna uloga menadžera usmjerena je prevashodno na pomoć zaposleniku pri ispunjavanju unaprijed postavljenih ciljeva iz domena razvoja karijere zaposlenika. Svakako da vještina posebno dolazi u fazi *orijentacije* zaposlenika koji započinje sa radom u organizaciji. Obučavanjem se nastoje osposobiti zaposlenici kako bi primijenili tehnička znanja u svakodnevnim aktivnostima.

- Obučavanje je proces osposobljavanja zaposlenika i ono se provodi u fazama kako slijedi:
- Priprema kandidata. Ova faza zahtijeva da se kandidatu detaljno objasne očekivanja od njega, šta će i kako raditi. Prilikom obučavanja supervizor mora imati u vidu činjenicu da su na početku obuke kandidati uglavnom u defanzivi, odnosno oni nastoje da se na takav način zaštite zbog neznanja o predmetnom poslu. Na supervizoru ostaje obaveza da pronađe najlakši put prema kandidatu, kako bi ga ohrabrio da nastavi s obukom.

- Predstavljanje predmeta obuke. Na najjednostavniji način približiti kandidatu kako se obavljaju određene operacije iz predmeta obuke ključ je uspjeha koji isključivo zavisi od supervizora. Supervizor treba omogućiti kandidatu da postavlja pitanja kako bi na najbolji način obezbijedio interaktivnost obuke.
- Kreiranje pozitivne atmosfere. Atmosfera i povjerenje koje supervizor ostvari između kandidata umnogome će olakšati obučavanje.
- Aktivnost kandidata. U ovoj fazi treba dati kandidatu da samostalno obavlja operacije uz budnu pratnju supervizora, ako je potrebno ukazivati mu na propuste.
- Praćenje kandidata. Nakon što je proces obuke završen, nastaviti pratiti aktivnosti kandidata, prema potrebi održavati sastanke s njim, ukazivati mu na nedostatke ako ih ima i ohrabrivati ga za nastavak aktivnosti.

Provođenje obuke je proces koji pomno pripremaju supervizori i koji je zasnovan na prethodnoj analizi potreba polaznika obuke. Nakon završene obuke neophodno je provesti evaluaciju koja ima za cilj utvrditi postignute rezultate obučavanja.

*Vještina pregovaranja.* Pregovaranje predstavlja traženje zajedničkih interesa između dviju ili više strana koje nastaje onog trenutka kada jedna ili više strana osjeti da su njena prava otuđena. Od menadžera kao donosioca odluka zavise mnogi interesi ljudi ili institucija kako u internom, tako i eksternom okruženju. Zbog toga je veoma bitno da menadžer kontinuirano razvija ovu vještinu. Prilikom pregovaranja postoje različiti stilovi, kojima pregovarači nastoje ostvariti svoje ciljeve.

Tako je Shell (2006) identifikovao pet stilova pregovarača:

- Pomirljiv (Accommodating). Ovaj stil pripada pregovaračima koji uživaju u traženju rješenja problema i istrajavaju u međuljudskim odnosima. Oni su osjetljivi na emocionalne izjave, verbalne i neverbalne signale druge strane.
- Izbjegavanje (Avoiding). Ovaj stil primjenjuju pojedinci koji izbjegavaju pregovore i konfrontirajuće odnose. Ovaj stil svakako se primjenjuje i kao taktika u pregovaranju.
- Saradnja (Collaborating). Ovaj stil primjenjuju osobe koje uživaju u pregovorima jer rješenje problema traže uglavnom na kreativan način. Ovaj stil pregovaranja opredijeljen je za potpuno razumijevanje potreba druge strane, zbog čega može imati u krajnjem rezultatu negativne implikacije.
- Takmičarski (Competiting). Pregovarači ovog stila uživaju u pregovorima jer vide priliku da ostvare pobjedu. Takmičarski stil zahtijeva snažne instinkte pregovarača i on se najčešće primjenjuje u pregovorima.
- Kompromis (Compromising). Ovaj stil se koristi u slučajevima kada nema dovoljno vremena za pregovore ili kada pregovarači ne žele ostvariti dublje diskusije o problemu, što bi moglo rezultirati neuspjehom pregovora.

Menadžeri svoje pregovaračke vještine veoma često koriste kako u internom, tako i u eksternom okruženju. Zbog toga, veoma je bitno da menadžer ima izraženu sposobnost komuniciranja, stručnost o predmetu pregovaranja, interpersonalne vještine kako bi pregovorima doprinijeli interesu preduzeća.

Postoji jasna razlika između menadžerskih vještina i stručnih vještina, kako je predstavljeno u Tabeli 10-3.

*Tabela 10-3. Vrste menadžerskih vještina*

Menadžerske vještine	Stručne vještine
Pregovaranje	Korištenje računara
Prezentiranje	Poznavanje tehnologije
Poslovna kultura	Poznavanje stranih jezika
Korespondencija	

Za pregovarača tokom pregovora ključnu ulogu igraju njegove emocije koje mogu igrati kako negativnu, tako i pozitivnu ulogu za vrijeme pregovaranja. Zbog toga, menadžeri prilikom razvijanja svojih pregovaračkih vještina moraju posebnu pažnju obratiti na svoje emocije kako bi ih znali na najbolji način iskoristivati.

Nakon analize ovog poglavlja izvlačimo zaključak da se u literaturi veoma često postovjećuju kompetencije i kompetentnost menadžera, iako između ova dva pojma postoji jasna razlika u značenju. Naime, kompetencije menadžera su specifične karakteristike menadžera koje su usko vezane za određena područja djelovanja, u koje se ubrajaju: znanje, sposobnosti i vještine menadžera.

Kompetentnost menadžera možemo definisati kao skup kompetencija (znanja, sposobnosti, vještina) i osobnosti (kreativnost, strast, hrabrost) neophodnih za uspješno obavljanje menadžerskog ili nekog drugog posla. Dakle, za obavljanje menadžerskog posla, menadžer treba biti kompetentan, što znači da u svim područjima poslova koje obavlja treba posjedovati određeni nivo kompetencija i specifičnih osobina. Naime, menadžer može imati kompetencije iz tehničkih znanja, vještine pregovaranja ili moć uvjeravanja, ali ako nema osobinu strasti ili energičnost da realizuje određeni posao, ne može biti kompetentan menadžer. Kako navode Barringer i Ireland (2010:9), „strast za biznisom predstavlja ključnu osobinu koju posjeduju svi preduzetnici“.

Dakle, jasno je da menadžer mora posjedovati značajan nivo preduzetničke strasti za poslom koji obavlja.

Karakteristike kompetencija koje se mogu sažeti u skup specifičnih znanja, sposobnosti i vještina razlikuju se od osobina menadžera u koje spadaju: kreativnost, strast i hrabrost, po tome što su osobine urođene prirode, za razliku od znanja, sposobnosti



i vještina koje nisu urođene. Međutim, tokom života pojedine osobine ne mogu se u značajnoj mjeri razvijati, posebno ne hrabrost, za razliku od znanja, sposobnosti i vještina koji se mogu cijeli život u značajnoj mjeri razvijati različitim tehnikama i metodama. Dakle, kompetentnog menadžera čini određen nivo razvijenosti faktora kompetencija i faktora osobina.

## Sažetak poglavlja

Iako se veoma često u literaturi pod pojmom „kompetencije“ svrstavaju sljedeći faktori: sposobnosti, vještine i znanja, koji determiniraju rezultate poslovnih aktivnosti, još uvijek nema jasne definicije šta su kompetencije.

Dakle, radi se o međusobno isprepletenim individualnim sposobnostima, vještinama i znanju menadžera, koje menadžer u interakciji s okruženjem usmjerava kroz poslovne aktivnosti, a kao posljedicu imaju uspješno ostvarene organizacione ciljeve.

Iako nema općeprihvaćene definicije znanja, znanje predstavlja jasno razumijevanje nekog predmeta ili pojave i sposobnost primjene tih spoznanja u određene svrhe. Pod znanjem u svrhu kompetencija menadžera podrazumijeva-

vaju se opća znanja, trgovačka znanja, finansijska znanja i ostala znanja. Za obavljanje menadžerskih poslova menadžeri trebaju posjedovati specifične sposobnosti kao što su: upravljačke sposobnosti, organizacione sposobnosti, rukovodeće sposobnosti i liderske sposobnosti. Također, za uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti menadžeri trebaju posjedovati menadžerske vještine koje se odnose na rad s ljudima, dok su stručne vještine potrebne za obavljanje konkretnih poslova iz domena poslovnih procesa.

Skup usvojenih znanja iz područja menadžmenta, osposobljenosti menadžera za obavljanje menadžerskog posla i efikasnog obavljanja poslova menadžera zasnovanog na vještinama menadžera predstavlja kompetencije menadžera.

## Pitanja za ponavljanje

1. Koje definicije pojma kompetencije se najčešće koriste u literaturi?
2. Kako se definiše pojam znanje?
3. Navedite četiri generičke kompetencije menadžera prema Mintzbergu.
4. Kakve moraju biti ključne kompetentnosti menadžera?
5. Koja obilježja kompetencija menadžeri treba da razvijaju?
6. Koje osobine posjeduju kompetentni menadžeri?
7. Nabrojte vrste menadžerskih znanja koja su neophodna za uspješno obavljanje posla.
8. Iz kojih se sposobnosti menadžera crpe upravljačke sposobnosti?
9. Navedite i objasnite organizacione sposobnosti menadžera.
10. Koje osobine treba da ima menadžer prema GE modelu?
11. Prema Katzu, koje vještine menadžeri trebaju posjedovati?
12. Šta je delegiranje autoriteta?
13. Navedite elemente menadžerske motivacije.
14. Navedite osobine verbalnog komuniciranja.
15. Navedite pet stilova pregovarača.

# Obrazovanje, razvijanje kompetentnosti i karijere menadžera

## poglavlje

# 11

### ■ 11.1. Opis i ciljevi poglavlja

Obavljajući poslovne aktivnosti, preduzeće prolazi kroz različite pritiske koji dolaze iz internog i eksternog okruženja. Kako bi preduzeće odgovorilo svim postojećim i predstojećim poslovnim izazovima, njegovi ljudski resursi moraju biti osposobljeni odgovoriti svim tržišnim promjenama. Imajući u vidu ulogu i značaj menadžera i zaposlenika u preduzeću, ovo poglavlje izučava osnove razvijanja ljudskih resursa preduzeća. Dakle, ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- načina obrazovanja menadžera,
- razvoja i obrazovanja menadžera,
- značaja kompetencija menadžera,
- metoda razvijanja kompetencija menadžera,
- planiranja i upravljanja karijerom i razvijanjem menadžera.

### ■ 11.2. Obrazovanje menadžera

Cjeloživotno učenje i obrazovanje predstavlja ključnu i kompleksnu aktivnost za razvijanje kompetentnosti menadžera i ostalih ljudskih resursa u preduzeću. Svako preduzeće i njegov dugoročni rast zavisi isključivo od sposobnih, vještih i kreativnih ljudskih resursa. Zbog ove činjenice, posljednjih decenija u svijetu, efektivno i efikasno korištenje ljudskih resursa i ulaganje u njihovo obrazovanje postali su primarni cilj u velikom broju preduzeća. Vlasnici/menadžeri malih i srednjih preduzeća danas imaju mnogo taktičkog znanja, odnosno načina na koje rješavaju probleme zasnovanih na iskustvu (Gibb, 2000). Značaj cjeloživotnog obrazovanja menadžera dolazi do izražaja posljednjih decenija zbog ekspanzije tehnoloških dostignuća, globalizacije tržišta i otvorene konkurencije, izazivajući kontinuirano promjene kako poslovnog okruženja, tako i potreba samih potrošača.

U cilju prilagođavanja svakodnevnim promjenama na globalnom tržištu, preduzeća su primorana da organizuju različite oblike obrazovanja svojih ljudskih resursa tako da su „stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanja s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:717). Zbog te činjenice, globalne kompanije svoje diferenciranje od konkurenata uglavnom grade na znanju. Postojeće znanje ljudskih resursa potrebno je kontinuirano razvijati, kako bi preduzeća mogla odgovoriti svim tržišnim izazovima kao što su: promjena tehnologije, promjene potreba potrošača, globalna konkurencija i dr. „Jedna od svrha menadžment edukacije je razvijanje ljudi da postanu organizacioni lideri i institucija za budućnost“ (Boyatzis, et al. 2004:3,11,25). Obrazovanje treba imati za cilj razvoj ljudskih resursa u svakom pogledu, ne samo da to postane instrument za izgradnju organizacione dugovječnosti ili dostizanja postavljenih ciljeva preduzeća. Naime, ljudski resursi, za razliku od materijalnih resursa, posjeduju osjećaje koji su zasnovani na emocionalnoj inteligenciji. Boyatzis, Melvin i Blaize (2004:3,11,25) u svom radu definišu treniranje s osjećajem kao „pomaganje drugima, ... doseganje njihovih ciljeva ili aspiracija ili promjenu načina njihovog razmišljanja“.

Obrazovanje menadžera može biti formalno i neformalno. U formalna obrazovanja svrstavaju se oni oblici obrazovanja koji se odvijaju uglavnom u školskim ustanovama, a njegovo provođenje definisano je zakonskom regulativom.

Formalnim obrazovanjem stečena znanja se institucionalno verifikuju u svrhu sticanja kvalifikacije određenog nivoa.

Neformalno obrazovanje predstavlja organizovani proces usavršavanja menadžera usmjeren na usavršavanje i osposobljavanje za radno mjesto ili lični razvoj. Neformalno obrazovanje menadžera provodi se kroz dva programa obrazovanja:

1. obrazovni program u okviru kojeg se razvijaju različite vrste znanja i vještina menadžera iz domena poslovnih procesa i aktivnosti;
2. kognitivni programi u okviru kojih se razvijaju stavovi menadžera i druge specifične osobine kao što su: kreativnost, strast i hrabrost.

Neformalni vid obrazovanja menadžera provodi se u preduzećima, radničkim univerzitetima, zavodima za zapošljavanje, udruženjima, političkim partijama, sportskim centrima, radionicama, kursevima, seminarima (Raymond, 2006:321). Neformalno obrazovanje svoje mjesto pronalazi posebno u onim područjima gdje formalno obrazovanje ne može u potpunosti odgovoriti potrebama. U takvim slučajevima dolazi do izražaja neformalno obrazovanje koje smanjuje jaz između postojećeg i potrebnog znanja.

## 11.3. Pojmovno razgraničenje između razvoja i obrazovanja menadžera

U teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja ljudskih resursa pojavljuju se različiti termini koji se često mogu teško razlikovati, jer se nerijetko upotrebljavaju kao sinonimi iako imaju različita stručna značenja. To su pojmovi *učenja*, *treninga*, *obrazovanja* i *razvoja* (Bahtijarević-Šiber, 1999:721).

- *Učenje* predstavlja sticanje vještina i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključivati samo na temelju promjene ponašanja. Obučavanje i učenje o preduzetništvu uključuje razvijanje znanja, vještina, stavova i ličnih kvaliteta menadžera.
- *Trening* predstavlja svaki organizovani program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne, odnosno psihičke karakteristike (Petz, 1992. prema Bahtijarević-Šiber, 1999:721). Po pravilu, u tradicionalnoj upotrebi uvijek je vezan za određeni posao i obučavanje da bi ga se bolje obavljalo. Dakle, trening je planirana aktivnost sticanja vještina i znanja koja zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.
- *Obrazovanje* ili *edukacija* označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.
- *Razvoj* je vezan za sticanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze. On širi i povećava ukupne individualne potencijale menadžera i priprema ga za buduće izazove i poslove.

Pojam obrazovanja, odnosno treninga odnosi se na obučavanje i usavršavanje zaposlenih kako uspješnije obavljati aktuelne poslove; razvoj se odnosi na obrazovanje menadžera i stručnjaka u vještinama koje su im potrebne za sadašnje i buduće poslove (Vícera, et al. 1994. prema Bahtijarević-Šiber, 1999:778).

Iako su *treninig* i *razvoj* usmjereni na unapređenje kompetencija ljudskih resursa, postoje bitne razlike između njih (Tabela 11-1).

Tabela 11-1. Različitosti između treninga i razvoja ljudskih resursa

Karakteristike	Trening	Razvoj
Usredotočenost	Sadašnji posao	Sadašnji i budući poslovi
Obuhvat	Pojedinačni zaposlenici	Radna grupa ili organizacija
Vremenski okvir	Neposredan	Dugorčan
Cilj	Otkloniti nedostatak sadašnjih vještina	Pripremiti za buduće zahtjeve posla

Izvor: Gomez-Mejia, I., R., Balkin, D., B., Cardy, R., L., „Managing Human Resours, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, 293., Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999:722.

Uspjeh svake organizacije u najvećoj mjeri je determiniran ličnim kompetencijama njenih menadžera. Razvoj menadžera s ambicioznim ciljevima zahtijeva specifičan proces inkorporiranja četiri značajna preduvjeta (Atikson, 1999:1):

- fokus na razvoj meta – sposobnosti,
- period nelagodnosti, gdje se neadekvatna ponašanja mogu ispitati i „odučiti“,
- fokusirana „tranzicija“ koja pojedinca pomjera ka značajnijim ciljevima,
- razumijevanje kako se ove sposobnosti upotrebljavaju u kontekstu organizacionih ciljeva.

U novije vrijeme pristup razvoja individualnih menadžerskih kompetencija zasnovan je na konceptu *meta-sposobnosti*, koji rezultira nedvojbenim povećanjem efektivnosti menadžera kroz njegov psihološki razvoj ili zrelost.

Meta-sposobnost je definisana kao „nesvjesno naučena sposobnost koja igra važnu ulogu kod otkrivanja upotrebe širokog spektra menadžerskog znanja i vještina“. Ona opisuje grupu psiholoških faktora koji su preduvjeti za razvijanje specifičnih kompetencija. Meta-sposobnost polazi od pretpostavke da kompetencije nisu samo funkcija znanja, nego efektivna i efikasna upotreba znanja u akciji. Meta-sposobnosti (Atikson, 1999:4) generički se primjenjuju prilikom provođenja razvoja efektivne i efikasne uloge modernog menadžmenta kako slijedi:

- kognitivne vještine,
- vlastito znanje,
- emocionalna opuštenost,
- lični nagon.

*Kognitivne vještine* su definisane kao ključ u procesu koji zahtijeva da se proučavaju situacije koje se mogu koristiti kod razumijevanja i rješavanja problema ili u nepredviđenim situacijama. One se sastoje od pet glavnih elemenata:

- kognitivna kompleksnost – razumjeti višestruke i integrisane perspektive, prepoznati i zadržati koncept konflikta u mislima;
- kognitivna fleksibilnost – prijenos perspektiva, ostati čistih misli i razmotriti mogućnosti;
- vizionarske sposobnosti – odrediti dugotrajnu perspektivu i predvidjeti strateški smjer;
- postizanje jasnosti – efektivno koristiti informacije: sortirati, poredati po važnosti i analizirati podatke;
- perceptualna oštrina – primijetiti i prevesti šta se dešava u interpersonalnim odnosima.

*Vlastito znanje* uključuje samosvjesnost i svjesnost vlastitog utjecaja na druge.

*Emocionalna fleksibilnost* uključuje četiri glavna elementa:

- ovladati samokontrolom i samodisciplinom,
- uravnoteženo upravljati emocijama,
- biti oštar u suočenju s pritiskom i problemom,
- imati balansirano mišljenje o samom sebi.

*Lični nagon* se definiše kao „lično dostignuto orijentisanje i motivisanje“. Uključuje ličnu ambiciju za odgovornost, sposobnost da motiviše sebe i druge i da riskira.

## ■ 11.4. Značaj razvoja kompetencija menadžera

Nakon što malo preduzeće dosegne rast, čije poslovne aktivnosti zahtijevaju angažovanje više desetina zaposlenika, njegov vlasnik treba da zaposli menadžere srednjeg nivoa, koji će preuzeti odgovarajuće obaveze u provođenju poslovnih aktivnosti preduzeća.

U ovakvim situacijama, vlasniku preostaje da potrebu za angažovanjem menadžera zadovolji na dva načina: eksterno, angažovanjem menadžera s iskustvom ili interno, razvijanjem menadžera iz postojećih resursa.

U praksi se najčešće, zbog nedovoljne razvijenosti preduzeća, vlasnici odlučuju za unapređenje najboljih zaposlenika u menadžere, što je često pogrešna odluka. Naime, problemi nastaju kada se zaposlenik unaprijedi u menadžera prvog ili srednjeg nivoa, čime mu se stavljaju u obavezu nove i za njega, u najčešćim slučajevima, nepoznate obaveze. Ovakva odluka ima za posljedicu da od najboljeg zaposlenika u određenom domenu djelovanja preduzeće dobije veoma lošeg menadžera koji nije u mogućnosti ispuniti očekivanja poslodavca. U ovakvim situacijama ne prestaje vlasnikovo čuđenje šta se desilo s najboljim zaposlenikom.

Međutim, odgovor ne treba tražiti u unapređenom menadžeru, nego u činjenici da inaugurirani menadžer nije osposobljen za menadžerske poslove koji zahtijevaju potpuno drugačije i složenije kompetencije, u odnosu na one koje su ranije bile potrebne za obavljanje njegovih poslova. U navedenim i sličnim situacijama vrijedi Peterovo načelo „Menadžeri teže unapređenju prema nivou njihove nesposobnosti“ (Wehrich, Koontz, 1998:379).

Već dugi niz godina u teoriji i praksi ulažu se naponi za pronalaženje najboljeg modela razvoja kompetencija menadžera kojima bi se podigao nivo uspješnosti vođenja preduzeća. Globalizacija tržišta donijela je složeniji vid konkurentnosti među preduzećima koja se nalaze pred stalnim promjenama u tržišnom okruženju. Istraživanje provedeno u SAD između 2.000 ispitanika o odnosu prema promjenama u preduzeću pokazuje da je 23 % menadžera iskazalo bezosjećajnost prema promjenama (Reichers, et al. 1997:51). Svakodnevni pritisci na preduzeća da prate tehnološka dostignuća dovode

menadžere pred velika iskušenja da li ostati na mjestu, prilagoditi se promjenama ili proaktivno djelovati kreirajući poslovnu politiku kojom će preduzeće odgovarati tržišnim izazovima. Uslozňavanje tržišnog nadmetanja utjecalo je na vrstu potrebnih vještina menadžera. U prošlosti je menadžerima bilo potrebno podjednako posjedovanje stručnih vještina kao i menadžerskih vještina, za razliku od današnjeg vremena, kada su menadžerske vještine primarna sposobnost svakog menadžera.

Razvijanje kompetencija menadžera zasniva se na dva pristupa. Prvi je razvijanje stručnih vještina. On se provodi treninzima menadžera za obavljanje poslovnih procesa. Ovaj pristup isključivo je usmjeren na unapređenje znanja iz domena poslovnih procesa. Drugi je usmjeren na razvoj menadžerskih vještina. On se zasniva na behavioralnoj nauci iz domena psihologije, koje su prevashodno usmjerene na rad menadžera s ljudima. Ove vještine uključuju razvijanje komunikacijske i interpersonalne vještine, socijalnu osjetljivost, samopouzdanje, motivaciju, identifikovanje problema i dr.

## ■ 11.5. Metode razvoja kompetencija menadžera

Treniranje je proces učenja koji uključuje sticanje vještina, koncepta, pravila ili stavova unapređujući performanse zaposlenika (Bayars, 1997). Treniranje potencijalnih menadžera ima dvojak karakter.

*Prvo*, treniranjem postizemo razvojnu funkciju koja se u dugom roku ogleda kroz povećanje sposobnosti potencijalnog menadžera i povećanje konkurentnosti preduzeća. *Drugo*, na ovaj način postiže se socijalni efekt nad potencijalnim menadžerom.

Proširujući sposobnosti zaposlenika omogućava se njegova brža socijalizacija u sve pore društvenog života. Treninzima preduzeće nastoji da pripremi i osposobi potencijalnog menadžera za samostalan rad, odnosno da ga osposobi za vođenje odjela i preduzeća kroz turbulentne tržišne promjene.

Kako bi treninzi potencijalnih menadžera postigli rezultate, neophodno je da preduzeće ima sačinjen plan treninga, uključujući postavljene jasne i mjerljive ciljeve treninga. Kako navodi Bayars (1997:213), ciljevi treninga mogu se podijeliti prema sljedećim kriterijima:

### 1. Upravljački ciljevi

- Koji principi, činjenice i koncepti treba da budu naučeni tokom trening programa?
- Ko treba da se trenira?
- Kada treba da se trenira?

### 2. Organizacioni i sektorski ciljevi

- Kakav će utjecaj imati trening na organizacione i sektorske rezultate kao što su poslovni promet, smanjenje troškova i poboljšanje produktivnosti?



### 3. Individualne osobine i rast ciljeva

- Kakav će utjecaj imati trening na ponašanje i stavove polaznika treninga?
- Kakav će utjecaj imati trening na lični rast polaznika treninga?

Prema provedenom istraživanju nad menadžerima u zemljama EU, prioritarna područja za menadžment treninge su rangirana sljedećim redoslijedom:

1. Menadžment ljudskih resursa,
2. Marketing,
3. Finansijski menadžment,
4. Preduzetništvo,
5. Organizacioni menadžment,
6. Odlučivanje,
7. eCommerce,
8. Proizvodnja.

Iz navedenih rezultata istraživanja vidimo da menadžerima nedostaje najviše znanja o ljudskim resursima kao ključnom faktoru konkurentske prednosti. Za provođenje treninga u praksi je poznato nekoliko uspješnih načina od kojih su: poslovni trening, rotacija posla, obučavanje za konkretni posao i teorijsko treniranje u učionici. Kao najznačajnije tehnike razvoja menadžera navode se trening, savjetovanje i monitoring kao ključ razvoja karijere linijskih menadžera (Penny, Rosie, 2006.).

Tokom provođenja treninga kandidati u jednoj fazi osposobljavanja osjete zamor, ne vide rezultate svoga osposobljavanja i u takvim situacijama veoma je bitno održati motivisanost kandidata za nastavak osposobljavanja. Ono što je karakteristično za sve vidove treninga jeste činjenica da se moraju provoditi isključivo pod nadzorom supervizora, koji je najčešće stariji menadžer nekog odjela. Za uspješno provođenje treninga neophodno je primjenjivati nekoliko principa kojima se obezbjeđuje njegov uspjeh, u koje se ubrajaju: motivacija i dosezanje ličnih ciljeva, upoznavanje polaznika s postignutim rezultatima, pohvala polaznika treninga za postignute rezultate, provođenje redoslijeda treninga kako je planirano, ponavljanje i ponavljanje zadataka tokom treninga, postepeno delegiranje zadataka polazniku treninga, provođenje treninga u postupno kako je zacrtano planom.

Treniranje menadžera provodi se radi unapređenja njihovih kompetencija, kako bi postojeće poslove uspješnije obavljali ili kako bi bili osposobljeni za nove poslove. Treniranje menadžera provodi se primjenom različitih metoda od kojih ćemo analizirati sljedeće:

- rotacija radnih mjesta;
- dubliranje zadataka;
- mentorstvo.

Prije uvođenja menadžera u proces treninga, neophodno je sačiniti program treninga. Program treninga sastoji se od: analize potrebnih kompetencija za određeno radno mjesto, termina plana obuke s precizno definisanim zadacima i odgovornim osobama za provođenje treninga, evaluacije provedenih aktivnosti, kontrole i korektivnih mjera.

*Rotacija radnih mjesta.* Rotacija radnih mjesta je jedna od najčešćih tehnika razvoja menadžerskih sposobnosti. Ona se svrstava u metodu treninga na poslu. Ova tehnika prevashodno ima za cilj da menadžer stekne predstavu o načinu funkcionisanja organizacije, odnosno da izgradi krosfunkcionalnu vještinu koja je neophodna za uspješno upravljanje organizacijom.

U ključne prednosti ove tehnike razvoja menadžera ubrajaju se (Goder, et al. prema Bahtijarević-Šiber, 1999:787):

- upoznavanje poslovanja jedinice putem obavljanja konkretnih poslova;
- omogućavanje pojedincu dobro zaokruženog i utemeljenog iskustva učenja;
- stalnim uvođenjem novih gledišta u svaku poslovnu jedinicu izbjegava se stagnacija;
- provjera kandidata i lakše identifikovanje njihovih jakih i slabih strana;
- periodično mijenjanje posla u različitim poslovnim jedinicama može poboljšati saradnju između jedinica i poboljšati menadžersko razumijevanje ukupnog poslovanja i međuljudskih odnosa.

Pored navedenih prednosti, ova metoda ima i značajnih nedostataka koji se ogledaju kroz nepostojanje konkretne odgovornosti koju ima menadžer, čime se umanjuju osjećaji realnosti posla. Naime, polaznik je u ovom slučaju samo asistent drugim menadžerima bez stvarne moći i odgovornosti.

*Dubliranje zadataka.* Tehnikom dubliranja zadataka menadžeru se dodjeljuju zadaci koji su izvan domena njegove trenutne pozicije, npr. menadžer marketinga povremeno obavlja određene poslove menadžera proizvodnje. Na ovaj način nastoji se upoznati menadžer sa specifičnostima drugih poslova kako bi se u budućnosti lakše mogla uspostaviti koordinacija između odjela u preduzeću.

*Mentorstvo.* Mentorstvo je veoma složen interaktivan proces između pojedinaca različitog nivoa u organizaciji gdje iskusniji menadžer tokom obavljanja poslovnih aktivnosti nastoji osposobiti mlađeg menadžera za izvršavanje složenijih zadataka. U tom pristupu menadžerskog razvoja u osnovi je „model uloga“ u kojem uspješan menadžer pruža dobar primjer kako biti menadžer, rješavati probleme, raditi i komunicirati sa saradnicima i drugo (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Mentorstvo već dugi niz godina predstavlja najefikasniji način unapređenja kvaliteta rada pojedinca kao i same organizacije. Ova tehnika razvoja menadžera odvija se kroz dvije uloge:

- interaktivno učenje menadžera s uspješnim menadžerom višeg nivoa;
- opserviranje u okviru kojeg mlađi menadžer ima priliku da kroz praktične primjere posmatra mentora na koji način menadžer prilazi rješavanju problema. Ova uloga u nekim slučajevima ima i negativne konotacije, prije svega, veoma često može se desiti da mlađi menadžer usvoji osobine mentora koje nisu afirmativne.

Mentorstvo se u najčešćim slučajevima koristi kod obučavanja mlađih stručnjaka koji se prvi put zapošljavaju. Mentorstvom se kandidatu obezbjeđuju dvije vrste podrške: a) podrška u razvoju karijere, b) psihološka podrška (Bahtijarević-Šiber, 1999:748).

- Podrška u karijeri podrazumijeva: obučavanje, zaštitu, sponzorstvo.
- Psihološka podrška podrazumijeva: pomoć pri uspostavljanju međuljudskih odnosa u organizaciji, pružanje modela uloge, pomoć pri orijentaciji unutar organizacije.

Ovaj vid osposobljavanja novih stručnjaka prilikom zapošljavanja je najefikasniji i najčešće primjenjivan u organizacijama.

## ■ 11.6. Razvijanje menadžera s disfunkcionalnim ponašanjem

Danas mnogobrojna preduzeća imaju menadžere koji nisu u stanju uspostaviti normalne komunikacijske odnose sa svojim podređenim niti uspijevaju motivisati svoje zaposlenike. U takvim slučajevima, poslovni neuspjesi su uglavnom pripisivani neposlušnim zaposlenicima. Međutim, već dugi niz godina, posebno u zapadnim zemljama, sve je više sudskih presuda protiv preduzeća a u korist zaposlenika, za koje psiholozi tvrde da su takvi slučajevi uglavnom posljedica disfunkcionalnog ponašanja menadžera prema podređenim.

Disfunkcionalno menadžersko ponašanje najčešće se manifestuje u odnosu s drugima, odnosno vođenju ljudi. Ono obično uključuje neosjetljivost za druge, nesposobnost timskog rada i saradnje, aroganciju i loše upravljanje konfliktima (Bahtijarević-Šiber, 1999:800). Najčešća pojava disfunkcionalnog ponašanja menadžera pojavljuje se u obliku "mobbinga" nad jednim ili više zaposlenika.

Dakle, menadžeri s disfunkcionalnim ponašanjem predstavljaju se kao autoritarni menadžeri koji ispoljavaju jaku potrebu za dokazivanjem svoje moći nametanjem svog mišljenja, gušenjem ideja podređenih, pripisivanjem svih zasluga te okrivljavanjem drugog za neuspjehe. Ovakvi postupci menadžera s disfunkcionalnim ponašanjem imaju dalekosežne negativne posljedice po organizaciju koje se ogledaju u sljedećem: blokiranje potencijala drugih, fluktuacija najsposobnijih, izostajanje s posla, negativni stavovi prema radu i preduzeću, pasivnost, apatija, nužno loši poslovni rezultati i stagnacija preduzeća (Sikavica, et al. 2004:261).

Postoje tri ključne tačke koje diferenciraju uspješne od neuspješnih menadžera. Prva je, kako ističe Wrinston (2004:23), u pronalaženju najboljih saradnika. Druga je u pronalaženju načina za motivisanje svojih saradnika, a treća, bitna odrednica uspješnih menadžera ogleda se u davanju dovoljno slobode saradnicima da rade na vlastiti način. Navedene osobine uspješnih menadžera su prema istraživanjima neophodne za uspješno vođenje organizacije ili njenog dijela zbog čega je potrebno obezbijediti stručnu pomoć menadžerima s disfunkcionalnim ponašanjem. U literaturi se navode različiti programi razvoja menadžera s disfunkcionalnim ponašanjem u koje su uključeni klinički ili organizacioni psiholozi. Takvi programi implementiraju se prema sljedećim fazama: dijagnosticiranje problema, savjetovanje i obuka, oblikovanje ponašanja, i na kraju faza podrške u kojoj se kreira plan za svakodnevno ponašanje menadžera praćeno kontinuiranim mentorstvom nadređenog menadžera.

## ■ 11.7. Upravljanje karijerom i planiranje razvoja kompetencija menadžera

Pojam "karijera", kako u praksi, tako i u teoriji, tumači se na različite načine. Karijera predstavlja predvidive serije povezanih poslova koji progresivno napreduju prema statusu, nagradi i odgovornosti, ali i lični razvoj, uspjeh i zadovoljstvo (Pupovac, Zelenika, 2004:318). Suštinsko značenje pojma „karijere“ podrazumijeva formalno priznavanje usvojenih vještina i sposobnosti zaposlenika od strane organizacije, zbog čega se takav zaposlenik postavlja na višu poziciju unutar istog zvanja, čime se zadovoljavaju kako organizacioni tako i individualni ciljevi. Dakle, karijera ima dvije bitne dimenzije (Bahtijarević-Šiber, 1999:831):

- *subjektivnu*, koja se manifestuje u promjeni stavova, interesa, motivacije pojedinca;
- *objektivnu*, koja obuhvata promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tokom radnog vijeka a koji se razlikuju po složenosti, odgovornosti i organizacionom nivou. Tradicionalno je ona vezana uz promociju i napredovanje.

Kroz historiju, *konvencionalna karijera* u kojoj se zaposlenik razvija isključivo u djelokrugu svog zanimanja prerasla je u *fleksibilnu karijeru*. Fleksibilna karijera od zaposlenika zahtijeva razvijanje novih vještina i sposobnosti zbog kontinuiranih promjena koje generišu nove potrošačke potrebe. Na ovaj način preduzeća stvaraju konkurentsku prednost koja je osnova za dugoročan opstanak svakog preduzeća.

U periodu konvencionalne karijere bilo je ključno "znati kako", odnosno posjedovati odgovarajuće vještine i znanja za pružanje usluga ili proizvodnju proizvoda. Iako "znati kako" ostaje važno, zaposlenici moraju "znati zašto" i "znati kome" (Noe, et al. 2006:319). Znati zašto, odnosi se na razumijevanje svrhe preduzeća i razumijevanje poslovne kul-

ture, tako da zaposlenici kod sebe mogu razviti i primijeniti znanja i vještine koje mogu doprinijeti poslovanju samog preduzeća. *Znati kome*, odnosi se na izgradnju dobrih odnosa s kupcima koje bi zaposlenici mogli razviti da bi doprinijeli uspjehu preduzeća.

Jedan od ključnih zadataka menadžmenta ljudskih resursa unutar preduzeća je prepoznati potencijalne sposobnosti svakog zaposlenika i razvijati ih kroz razne programe kao što su: učenje, treninzi na radnom mjestu, mentorstvo, rad u timovima na novim projektima, razni vidovi radionica, rotacija posla, seminari, sajmovi kao i promocije na različitim svečanostima unutar preduzeća. Na ovakav način zaposlenici se motivišu za razvijanje njihovih vještina i sposobnosti, tako da oni u bliskoj budućnosti mogu biti unaprijeđeni u više pozicije, čime se smanjuje fluktuacija zaposlenika unutar preduzeća i izgrađuje sistem poznat pod nazivom *upravljanje karijerom*.

Proctor & Gamble je 1994. godine bio suočen sa problemom visoke stope fluktuacije žena unutar preduzeća. Da bi otkrili razloge niske stope zadržavanja žena i nedostatak unapređenja žena u menadžerske pozicije, u P&G –u su proveli intervju i istraživanja. Saznalo se da žene smatraju da se njihov stil upravljanja izgradnjom konsenzusa ne cijeni u kompanijinoj poslovnoj kulturi "zapovijedaj i kontroliši" koja je sklona brzim i agresivnim donosiocima odluka. Radna grupa je razvila program Mentor Up koji je za rezultat imao značajno smanjenje fluktuacije žena iz kompanije i dovođenje 40 % žena na menadžerske pozicije do 2005. godine.

Upravljanje karijerom predstavlja kompleksan proces u okviru kojeg menadžment ljudskih resursa planirano i u koordinaciji s drugim odjelima preduzeća identifikuje potencijalne kandidate, prati i ocjenjuje njihov rad, razvija programe obuke u kojima potencijalni kandidati razvijaju svoje sposobnosti i vještine kako bi zadovoljili buduće organizacione potrebe. Korist od zaposlenika koji imaju ambicije u razvijanju svoje karijere pored preduzeća imaju i sami zaposlenici. Razvojem karijere zaposlenik stiče emocionalnu sigurnost, ostvaruje sopstveno zadovoljstvo, bolji kvalitet življenja, samopoštovanje, poštovanje od drugih čime dobija nove podsticaje vlastitom razvoju.

Kako bi menadžment ljudskih resursa mogao kvalitetno upravljati razvojem karijere zaposlenika, posebno onih koji imaju dobre menadžerske predispozicije, neophodno je upoznati njihovu osobnost da bi se na najefikasniji način prišlo njihovom osposobljavanju. Edgar Shein (2006:228) je u svom radu predstavio pet osnovnih tipova ljudi prema motivima, i u svakom od njih specifične intencije svakog tipa.

- Upravljači. Ovo su ljudi koji svoj životni put okreću prema poslovnom upravljanju (menadžmentu), razvijanju vlastite kompetentnosti u poznavanju ljudi, međuljudskih odnosa, analize okruženja u preduzeću, tehnika upravljanja, te izgradnji čvrste stabilne ličnosti kako bi mogli upravljati ljudima i voditi ih.
- Ljudi tehničko-funkcionalnog interesa. Prema Scheinu, intencija za tehničare nije rukovođenje, već kontinuitet u razvoju njihovog tehničkog talenta.

Ovaj tip ljudi će odbiti menadžersku funkciju ako im se ponudi bilo koji značajniji tehničko-tehnološki projekat u zamjenu.

- Usmjereni na sigurnost. Pojedinci koji se orijentišu na sigurnost i stabilnost ne spadaju ni u tipične kreativce ni u nemirne nosioce promjena. Vežu se obično uz jedno preduzeće, ne žele seliti iz jednog kraja u drugi kraj. Mogu biti veoma produktivni u jednoj odgovarajućoj grani, ali rizik modernog poslovanja njima ne odgovara.
- Kreativci. Suprotno tipovima usmjernim na sigurnost oni su poduzetni, nemirni i skloni asimetriji. Spremni su proizvesti nešto potpuno novo i vole neizvjesnost i izazove. Oni ne prihvaćaju autoritativnu organizaciju.
- Nezavisni. Više nego kod kreativaca glavna motivacija i osobnost im je sloboda, nezavisnost od bilo kakvog ograničenja unutar organizacije. Žele raditi na vlastiti način, tempom koji sami odaberu. Oni su tipični radnici malih preduzetnički orijentisanih preduzeća.

Značaj pravilnog prepoznavanja tipova kod potencijalnih kandidata može direktno utjecati na rezultate programa osposobljavanja zaposlenika, prije svega zbog pravovremene procjene kandidatovih intencija. Na ovaj način odgovorni u menadžmentu ljudskih resursa mogu na vrijeme procijeniti koji kandidat ima potencijale za neku od planiranih pozicija i kakav program osposobljavanja je za njega potreban.

## ■ 11.8. Planiranje zaposlenika s visokim potencijalom

Planiranje zaposlenika s visokim potencijalom je aktivnost koju provodi menadžment ljudskih resursa, kako bi preduzeće moglo pravovremeno odgovoriti svim zahtjevima koji nastaju rastom preduzeća. Razvoj preduzeća isključivo zavisi od sposobnosti i vještina njegovih menadžera na svim nivoima. Planiranje ljudskih potencijala pored konačnog cilja pronalaska i angažovanja pravih ljudi za prava radna mjesta ima svakako i važnu ulogu u spoznavanju vlastitih snaga i slabosti koje se mogu uz planske aktivnosti unaprijediti ili ublažiti. Svrha planiranja ljudskih potencijala je da procijeni gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala (DeCenzo, Robbins, 1978.). Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala su (Bahtijarević, 1999:182,183):

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva;
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije;
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama;

- zaštititi organizaciona ulaganja i obezbijediti maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale;
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

Rast preduzeća direktno utječe na potrebu planiranja i razvijanja ljudskih resursa preduzeća. Planiranje razvoja kompetencija potencijalnih menadžera je ključni faktor upravljanja karijerom. S organizacionog gledišta, razvoj karijere ima tri cilja (Bayars, Rue, 2004:241):

- bez odgađanja upoznati ljudske resurse s potrebama organizacije;
- bolje upoznati pojedince o mogućnostima dosezanja karijere unutar organizacije;
- iskoristiti postojeće programe za ljudske resurse integrisanim aktivnostima da odabere, razvija i upravlja karijerom pojedinaca unutar organizacionih planova.

Prilikom izrade plana utvrđuju se neophodne kompetencije za određeno mjesto. Ove aktivnosti su planske i sinhronizovane s tekućim poslovima koje kandidat obavlja. Značaj razvijanja kompetencija menadžera dolazi posebno do izražaja u vremenu brzih tehnoloških promjena, nedostatka ljudskih resursa na tržištu rada, upravljanju karijerom zaposlenika, što sve ima za posljedicu izgradnju jače konkurentске prednosti preduzeća. Preduzeća koja pored strategijskog planiranja posvećuju dovoljno pažnje i planiranju razvoja kompetencija menadžera svrstavaju se u proaktivna preduzeća koja idu ususret promjenama. Razvijajući kompetencije i sposobnosti preduzeća, podiže se motivacija zaposlenika i smanjuje se fluktuacija zaposlenika.

Danas se preduzeća nalaze pred velikim izazovom - kako u turbulentnim promjenama u eksternom i internom okruženju obezbijediti adekvatne ljudske resurse a posebno menadžere preduzeća? Prilikom planiranja ljudskih resursa s visokim potencijalom, preduzeće se susreće s problemima interne prirode kao što su: nedostatak dovoljnog broja kvalitetnih menadžera, fluktuacija menadžera, nefleksibilnost postojećih menadžera za rad na drugim odjelima.

Dakle, nisu zanemarivi ni eksterni faktori koji utječu na planiranje i potražnju ljudskih resursa s visokim potencijalom. U eksterne utjecaje ubrajaju se: ekonomski, tehnološki, društveni, politički i pravni faktori (Wehrich, Koontz, 1998:241).

Planiranje ljudskih potencijala jednako je važno kao i strateško planiranje na nivou preduzeća, jer definisanu strategiju i postavljene strateške ciljeve ne mogu implementirati mašine i oprema, za tu svrhu neophodni su kvalitetni ljudski resursi koji moraju u pravo vrijeme i na pravom mjestu odgovoriti postavljenim zadacima.

Zaposlenici predstavljaju najvredniji resurs preduzeća, zbog čega treba posvetiti veliku pažnju kako prilikom zapošljavanja, tako i praćenjem u cilju zadržavanja dobrih

zaposlenika. Nameće se logično pitanje: kako prepoznati najbolje zaposlenike? Ovo nije nimalo jednostavan zadatak, te mu stoga valja pristupiti veoma pažljivo i maksimalno objektivno. Nelson i Economy (2005:39,40) preporučuju da se prilikom zapošljavanja i praćenja posebna pažnja obrati na sljedeće osobine kandidata, odnosno zaposlenika: *naporan rad, pozitivan stav, iskustvo, radoholičar, timski igrač, mudar, odgovoran i stabilan.*

- Naporan rad: Ne postoji ništa što će menadžera dovesti brže do eskalacije bijesa nego što su to aljkavi zaposlenici i oni koji ne znaju značenje riječi „naporan rad“. Oni zaposleni koji su spremni naporno raditi veoma često izlaze izvan okvira opisa svog radnog mjesta, nastojeći da svojim radom i idejama pomognu preduzeću da ostvari postavljene ciljeve. Svoju posvećenost poslu vrijedni zaposlenici iskazuju kroz:
  - a) urednost svog radnog mjesta,
  - b) kvalitet urađenog posla,
  - c) optimalan utrošak radnog vremena i materijala,
  - d) senzitivnost prema potrebama kupca,
  - e) kreativne ideje za unapređenje procesa proizvodnje i sl.

Kako konkurencija sve agresivnije nastupa na globalnom tržištu, zaposleni koji idu izvan okvira „opisa svog radnog mjesta“ mogu biti „jedina“ stvar koja pravi razliku između uspješnih i neuspješnih preduzeća, gledano s aspekta dugog roka (Nelson, Economy, 2005). Ključne karakteristike zaposlenika koji idu izvan opisa svog radnog mjesta ogledaju se kroz:

- a) *Pozitivan stav:* Pod pojmom „pozitivan stav“ misli se na ljude koji su pozitivni, prijateljski raspoloženi i voljni pomoći kupcima, klijentima i radnim kolegama. Prilikom intervjuisanja potencijalnih kandidata za posao, važno je pokušati zamisliti kakvi bi oni bili u poslu u narednih 5 do 10 godina. „Vještine su važne, ali stav je još važniji.“ Kao što je princip kod zapošljavanja u jednoj od izuzetno uspješnih aviokompanija: “Zaposlite zbog stava, obučavajte za uspjeh”, ističu Nelson i Economy (2005:39).
- b) *Iskustvo:* Iskusni zaposlenici, ali ne iskusni po godinama radnog staža, nego iskusni zaposlenici koji rade puno godina, ali rade predano, kvalitetno i produktivno. Ovakvi zaposlenici, u odnosu na zaposlenike koji ne posjeduju iskustvo, omogućit će preduzeću optimalan utrošak materijala, kvalitet rada bez naknadnih reklamacija i znatno veće zadovoljstvo kupaca s proizvodima koji su besprijekorno izrađeni.

Prilikom intervjuisanja kandidata za posao, treba iskoristiti priliku da se postavljaju ciljane pitanja, kojima će kandidati pokazati da mogu obavljati uspješno posao. Nelson i Economy (2005:47) preporučuju da poslodavac, između ostalog, posebnu pažnju posveti sljedećim pitanjima:



1. Zašto ste Vi danas ovdje? Kroz odgovor na ovo pitanje, saznat će se mnogo o kandidatu, u smislu upoznatosti kandidata o vašem preduzeću, njegovoj energičnosti prema poslu i skrivenim očkivanjima kandidata.
2. Šta možete doprinijeti našem preduzeću? Odgovor na ovakvo postavljeno pitanje omogućit će poslodavcu da spozna koje su to sposobnosti i vještine koje kandidat posjeduje, odnosno koje on vjeruje da posjeduje. Na ovom pitanju kandidat će pokazati koliko je njegovo samopouzdanje, što je veoma bitno za uspješno obavljanje poslova.
3. Kojoj vrsti ljudi Vi pripadate? Odgovor na ovo pitanje prikazat će vrijednosti, principe, stavove i etičnost kandidata.
4. Koja su Vaša očekivanja od nas? Ovim pitanjem saznat će se šta kandidat konkretno očekuje u pogledu plate, radnog vremena i drugih uvjeta rada.

Prilikom evaluacije intervjua, posebnu pažnju obratiti na pitanje „Šta kandidat može doprinijeti preduzeću?“ i pitanje „Šta kandidat očekuje od preduzeća?“.

Ono što poslodavac ne treba da pita na intervjuu, kako ističu Nelson i Economy (2005:50):

- a. Rasa,
- b. Porijeklo,
- c. Spol,
- d. Seksualna orijentacija,
- e. Bračni status,
- f. Religijska uvjerenja,
- g. Visina i težina,
- h. Krivična ili prekršajna odgovornost,
- i. Finansijska zaduženost,
- j. Postojanje invaliditeta.

Odgovore na neka od navedenih pitanja, a koja nisu diskriminirajuće prirode ili ne zadiru u privatnost kandidata, poslodavac će dobiti prilikom postavljanja kriterija, odnosno zahtjeva za dostavljanje dokaza prilikom prijave kandidata na konkurs.

- *Radoholičar*: Ovaj kvalitet je sposobnost za preuzimanje inicijative da se posao završi, odnosno strast za posao koji se obavlja. U internet istraživanju koje je provedeno na temu: *1001 način za preuzimanje inicijative u poslu* (Workman, 1999., prema Nelson, Economy, 2005), inicijativa je rangirana kao najveći razlog zašto su zaposlenici bili u mogućnosti za korak dalje u poslu (razlog zbog kojeg biste Vi i Vaši potencijalni radnici trebali biti zainteresovani za ovaj kvalitet).

- *Timski igrač*: Od nastanka čovječanstva ljudi su se udruživali kako bi ostvarili zajednički cilj. Tako su u prahistorijsko doba lovci zajedno išli u lov da bi obezbijedili hranu i krzna za odjeću. Onoliko koliko su timski djelovali, toliko je bio uspješan njihov lov. Značaj timskog rada svakodnevno vidimo u sportu, kao i kod lovaca u prahistorijsko doba: onoliko koliko igrači igraju timski, toliko će njihova igra biti uspješna. Zbog toga je timski rad veoma važan za svaku organizaciju, i onaj zaposlenik koji nije u mogućnosti da djeluje u okviru tima, postat će u kratkom roku smetnja uspjehu preduzeća. Ova osobina je imperativ za zaposlene u bilo kojem poslu ili industriji.
- *Mudar*: Mudrost je odlika malog broja ljudi, zbog toga je bitno prepoznati mudrost kod zaposlenika i takve zadržati i podsticati u radu. Ljudi koji su mudri u mogućnosti su da rješavaju probleme - i to brzo. Ali treba imati na umu da, u svijetu biznisa, prednost imaju oni mudri u stvarnom svijetu poslovanja u odnosu na one koji su to naučili „iz knjige“ (Nelson, Economy, 2005).
- *Odgovor*: Odgovornost prema preuzetim obavezama je jedna od ključnih osobina uspješnih zaposlenika. Odgovoran zaposlenik ima izgrađen stav i izražene principe pravednosti, kako prema sebi tako i prema drugima. Onaj posao koji obavljaju, obavljaju krajnje korektno i nikada za svoje greške neće optužiti drugog, nego će priznati grešku i spremno preuzeti odgovornost, bez obzira na to kakva bila.
- *Stabilan*: Dvoličnost je veoma loša osobina kod ljudi, jer su spremni u svakom trenutku pod pritiskom ili iz nekog ličnog razloga promijeniti vlastito mišljenje. Ovakvi zaposlenici sigurno nisu poželjni u timu, jer nisu pouzdani da će istrajati u preuzetim obavezama.

#### SINDROM „DRUGI“

Sindrom „drugi“ je vrlo opasna i zarazna osobina koju ljudi u sebi gaje i razvijaju. Naime, veliki broj ljudi sklon je, u cilju opravdanja svojih loših rezultata npr. u školi, poslu ili porodici, optužiti da je neko „drugi“ odgovoran za njihov neuspjeh.

Dok za svaki uspjeh, npr. svog prijatelja ili poznanika, spremno pripisuju zaslužnost „drugom“, jer, zaboga, ja njega znam i on to nije mogao sam uraditi, nego mu je pomogao neko „drugi“.

Opasnost sindroma „drugi“ krije se u činjenicama da, ukoliko nismo spremni prepoznati i priznati svoju grešku, nećemo se nikada potruditi da ispravimo ono za šta smo odgovorni.

Također, ne priznajući nečiji uspjeh, propuštamo priliku da nam uspješni budu primjer i podsticaj, da se i mi potrudimo na napravimo bolji rezultat, nego ostajemo u svom uvjerenju da možemo uspjeti samo pod uvjetom da nam neko „drugi“ pomogne.

Zbog toga je stabilna osoba u svakom slučaju poželjna za saradnika. Jedan od indikatora stabilnosti ili dvoličnosti kandidata je često mijenjanje poslodavca, zbog čega je neophodno u takvim slučajevima detaljno provjeriti

razloge čestih napuštanja preduzeća. Onaj ko je spreman brzo podići „sidro“, sigurno se neće ni kod vas dugo zadržati.

Dakle, planiranje zaposlenika je funkcija menadžmenta u službi planiranja razvoja preduzeća. Nije moguće da preduzeće dugoročno raste, odnosno da se iz godine u godinu povećavaju kvantitativni pokazatelji u vidu povećanja prihoda, profita, tržišnog učešća i sl. a da taj rast ne prati adekvatan razvoj preduzeća, prije svega razvoj ljudskih resursa koji predstavljaju najvredniji resurs koji preduzeće može imati.

Pareto pravilo 80:20

Istraživanja potvrđuju da se Pareto pravilo 80:20 može primijeniti u svim sferama života. Tako npr. u preduzeću 80% rezultata napravi 20% zaposlenika. Tih 20% zaposlenika su „ključni zaposlenici“.

Ako ovaj omjer uzmemo kao relevantan, nameće se pitanje: ko su „ključni zaposlenici“ u preduzeću?

Odgovor je najlakše pronaći postavljajući jednostavno pitanje: ukoliko bi neki zaposlenik napustio preduzeće, koliko vremena treba njegovoj zamjeni da obavlja posao jednako ili slično kako je to obavljao raniji zaposlenik?

Ako je odgovor manje od 3 mjeseca, to znači da prethodni zaposlenik nije bio „ključni zaposlenik“, odnosno ne nalazi se u onoj grupi od 20% „ključnih zaposlenika“ koji ostvaruju 80% rezultata preduzeća.

Dakle, veoma je važno znati koji zaposlenici u preduzeću su „ključni zaposlenici“ i takvim zaposlenicima treba posvetiti maksimalnu pažnju u planiranju i razvoju njihove karijere.

Mnoga istraživanja su pokazala da materijalni resursi preduzeća predstavljaju hrpu opreme ili mašina koje vrijede onoliko koliko su teške. Međutim, vrijednost opreme i mašina oplemenjuje se ljudskim resursima koji svojim znanjima, sposobnostima i vještinama iskorištavaju potencijale mašina i opreme, time stvarajući novu vrijednost za preduzeće.

## Sažetak poglavlja

Cjeloživotno učenje i obrazovanje predstavlja ključnu i kompleksnu aktivnost za razvijanje kompetentnosti menadžera i ostalih ljudskih resursa u preduzeću. Svako preduzeće i njegov dugoročni rast zavisi isključivo od sposobnih, vještih i kreativnih ljudskih resursa.

Obrazovanje menadžera može biti formalno i neformalno. U formalna obrazovanja svrstavaju se oni oblici obrazovanja koji se odvijaju uglavnom u školskim ustanovama a njegovo provođenje definisano je zakonskom regulativom.

U novije vrijeme pristup razvoja individualnih menadžerskih kompetencija zasnovan je na konceptu meta-sposobnosti, koji rezultira nedvojbena povećanjem efektivnosti menadžera kroz njegov psihološki razvoj ili zrelost.

Razvijanje kompetencija menadžera zasniva se na dva pristupa. Prvi je razvijanje stručnih vještina. On se provodi treninzima menadžera za obavljanje poslovnih procesa. Ovaj pristup isključivo je usmjeren na unapređenje znanja iz domena poslovnih procesa. Drugi je usmjeren na razvoj menadžerskih vještina. On se za-

sniva na behavioralnoj nauci iz domena psihologije, koje su prevashodno usmjerene na rad menadžera s ljudima. Ove vještine uključuju razvijanje komunikacijske i interpersonalne vještine, socijalnu osjetljivost, samopouzdanje, motivaciju, identifikovanje problema i dr.

Suštinsko značenje pojma „karijere“ podrazumijeva formalno priznavanje usvojenih vještina i sposobnosti zaposlenika od strane organizacije, zbog čega se takav zaposlenik postavlja na višu poziciju unutar istog zvanja, čime se zadovoljavaju kako organizacioni, tako i individualni ciljevi.

Razvoj preduzeća isključivo zavisi od sposobnosti i vještina njegovih menadžera na svim nivoima. Planiranje ljudskih potencijala pored konačnog cilja pronalaska i angažovanja pravih ljudi za prava radna mjesta ima svakako i važnu ulogu spoznavanja vlastitih snaga i slabosti koje se mogu uz planske aktivnosti unaprijediti ili ublažiti. Svrha planiranja ljudskih potencijala je procijeniti gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala.

## Pitanja za ponavljanje

1. Objasnite ulogu i značaj obrazovanja menadžera.
2. Kojim se programima provodi neformalno obrazovanje menadžera?
3. Objasnite pojmove: učenje, trening, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa.
4. Navedite i objasnite elemente kognitivnih vještina.
5. Od kojih se elemenata sastoji emocionalna fleksibilnost?
6. Navedite dva principa na kojima se zasniva razvijanje menadžerskih kompetencija.
7. Navedite i objasnite metode koje se koriste za treniranje menadžera.
8. Kako se manifestuje disfunkcionalno ponašanje menadžera?
9. Navedite i objasnite dvije dimenzije karijere.
10. Navedite i objasnite pet tipova ljudi prema njihovoj osobnosti, odnosno motivima.
11. Koji su temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala?
12. Navedite i objasnite ključne karakteristike zaposlenika koji idu izvan opisa radnog mjesta.
13. Prilikom intervjua za zaposlenje, koje karakteristike su važne za poslodavca prilikom evaluacije intervjua s kandidatima?



# Interpretacija empirijskog istraživanja o utjecaju kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

## poglavlje

# 12

### ■ 12.1. Opis i ciljevi poglavlja

U ovom poglavlju bit će predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 200 proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine u okviru izrade doktorske disertacije autora ove knjige. U poglavlju će se predstaviti metodologija naučno-istraživačkog rada, koja ima za cilj u kratkim crtama, kroz aplikativni primjer, upoznati čitaoca s načinom pripreme i izrade naučno-istraživačkog rada.

Nadalje, u ovom poglavlju diskutuje se o problemu istraživanja kojim se bavi ova studija, a nakon njegovog izlaganja predstavljen je metodološki pristup s jasnim ciljevima i očekivanjima od ovog istraživanja.

Dakle, osnovni ciljevi učenja ovog poglavlja ogledaju se kroz izučavanje:

- pojmovnog određenja nauke i razlikovanja naučnih istraživanja od drugih vrsta istraživanja;
- osnovnih naznaka o metodologiji naučno-istraživačkog rada;
- osnovnih naznaka o metodološkom pristupu identifikovanja problema istraživanja, predmeta istraživanja i postavljanju hipoteza istraživanja;
- načina identifikovanja rasta preduzeća;
- značaja kompetentnosti menadžera.

### ■ 12.2. Pojmovno određenje nauke i naučnih istraživanja

Istraživanje predstavlja proces traganja za odgovorima o nastanku i posljedicama specifičnog fenomena ili pojave za koje istraživač nastoji pronaći objašnjenja. Način i postupci koji se primjenjuju prilikom traganja za odgovorima ili objašnjenjima određuju o kojoj vrsti istraživanja se radi, npr. istraživanje o nekom događaju koje provode istražni organi vlasti, istraživanje o razvoju novog proizvoda ili naučno istraživanje.

Naučno istraživanje za razliku od istraživanja zasniva se na smislenom, sistemskom, kontrolisanom, činjeničnom i kritičnom pristupu u okviru kojeg se primjenjuju, zavisno od svrhe istraživanja, različite istraživačke i naučne metode. Prema Zeleniki, naučno istraživanje predstavlja prikupljanje i analiziranje činjenica za dokazivanje naučnih istina uz primjenu naučnih metoda (Zelenika, 2000:42). S obzirom na to da je naučno istraživanje utemeljeno na nauci, nameće se pitanje šta je zapravo nauka?

O pojmu „nauka“ u literaturi postoje mnogobrojne definicije koje u suštini imaju mnogo zajedničkih elemenata, od kojih navodimo neke:

- a) Nauka je sređeno, sistematsko i provjereno saznanje o nečemu, postignuto metodičnim, pažljivim i savjesnim istraživanjem i razmatranjem (Šamić, 1972:11).
- b) Nauka je sistematska i argumentovana suma znanja u određenom historijskom periodu o objektivnoj stvarnosti do koje se došlo svjesnom primjenom određenih objektivnih metoda istraživanja (Enciklopedija Leksikografskog zavoda, prema Zeleniki, 2000:42).
- c) Nauka je oblik ljudske aktivnosti pomoću koje čovječanstvo stiče sve veće i tačnije znanje i razumijevanje prirode, njene prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, kao i sve veću sposobnost da se prilagodi svojoj okolini i da je mijenja, a isto tako da mijenja i svoje vlastite karakteristike (Fridman, prema Zeleniki, 2000:44).

Na osnovu ovih i drugih definicija, pojam nauka možemo objasniti kao plansku, sistematsku ljudsku aktivnost, usmjerenu na prikupljanje argumentovanih činjenica u određenom periodu, kojim se objašnjavaju specifičnosti istraživanih fenomena ili pojava.

### 12.2.1. Vrste naučnih istraživanja

Iako postoje mnogobrojne podjele istraživanja, ukratko ćemo razmotriti nekoliko najznačajnijih od njih. Zavisno od vrste očekivanog rezultata istraživanja se, između ostalih, mogu podijeliti na naučna istraživanja i stručna istraživanja. Naučna istraživanja razvrstavaju se na fundamentalna istraživanja i stručna istraživanja.

Prema UNESCO-u, fundamentalna istraživanja uključuju ona istraživanja koja povećavaju opći fond naučnih činjenica i znanja i koja determiniraju nova područja ljudskog zanimanja i spoznaja, ali koja nemaju ili ne moraju imati praktičnu primjenu svojih rezultata (Zelenika, 2000:142).

Stručna istraživanja za razliku od fundamentalnih istraživanja usmjerena su na razvijanje novih spoznaja koje će imati isključivo primjenu u praksi, npr. laboratorijska istraživanja ili ogledna istraživanja usmjerena na modifikovanje proizvoda ili dodavanje nove vrijednosti proizvodu.

Razvojna istraživanja, za razliku od stručnih istraživanja, pokrivaju znatno kompleksnije istraživačke projekte, kojima je primarni cilj razviti potpuno novi koncept proizvoda, npr. novi tehničko-tehnološki proizvod ili proizvodi u farmaceutskoj industriji itd.



Akciona istraživanja su istraživanja čija je svrha u što kraćem roku otkriti uzrok nekog problema iz prakse ili određene pojave korištenjem naučnog načina provjere teorijskih ili empirijskih spoznaja o predmetnom problemu (Milat, 2000. prema Tkalac Verčić et al. 2010).

Naučna istraživanja prema modelima na kojima se zasnivaju dijele se na:

- a) kvalitativna istraživanja,
- b) kvantitativna istraživanja.

Kvalitativna istraživanja utemeljena su na humanističkim naukama, pridajući veći značaj razumijevanju pojavnih oblika, slučaju, logičnosti, sinteziranju pojava s ciljem odgovora na pitanja „šta“ se desilo i „zašto“ se desilo, za razliku od kvantitativnog istraživanja koje pridaje značajnu važnost raščlanjivanju, analitičnosti, zakonitostima između pojava, reprezentativnosti uzorka istraživanja i statističkim metodama pomoću kojih se testiraju postavljene hipoteze.

Kvalitativno istraživanje se klasificira na četrnaest kvalitativnih istraživačkih pristupa (Wolcot, prema Leburčić, 2001:192) a to su:

1. etnografija,
2. etnografija komunikacije,
3. etnologija,
4. etnometodologija,
5. terensko istraživanje,
6. posmatranje s učešćem,
7. posmatranje bez učešća,
8. usmena predanja,
9. fenomenologija,
10. studija slučaja,
11. kritičnost,
12. istraživačko novinarstvo,
13. ljudska etologija,
14. prirodna historija.

Kvantitativno istraživanje zasniva se na modelu prirodnih nauka, koje ima zadatak da prikupljanjem i analiziranjem podataka utvrdi uzročno-posljedične veze između istraživanih pojava. U istraživanju se primjenjuju raznovrsne metrijske veličine, kao što su ekonomske, sociološke, psihološke, demografske i druge metrijske veličine za razliku od kvalitativnih istraživanja koja su fokusirana uglavnom na deskriptivne parametre. Istraživanja u odnosu na svojstvo istraživanja i svrhu istraživanja dijele se na različite načine kako je to predstavljeno u Tabeli 12-1.

Tabela 12-1. Podjela istraživanja prema svojstvu i vrsti istraživanja

Svojstvo istraživanja	Vrsta istraživanja
Primjenjivost	Fundamentalna istraživanja Stručna istraživanja Razvojna istraživanja Akciona istraživanja
Metodološki pristup	Kvantitativna istraživanja Kvalitativna istraživanja Istraživanja kombinovanom metodologijom
Vrsta podataka koji se prikupljaju	Primarna istraživanja Sekundarna istraživanja
Vrsta podataka koji se proučavaju	Teorijska istraživanja Empirijska istraživanja
Učestalost	Jednokratna istraživanja Longitudinalna istraživanja
Ciljevi	Izviđajna istraživanja Deskriptivna istraživanja Uzročno-posljedična istraživanja
Obuhvat istraživanja	Mikroistraživanja Mezoistraživanja Makroistraživanja Megaistraživanja
Vrijeme	Istraživanje prošlosti Istraživanje sadašnjosti Istraživanje budućnosti
Objekt istraživanja	Razne vrste istraživanja

Izvor: Tkalac Verčić et al. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. Zagreb, 2010. str. 11.

Kako je predstavljeno u Tabeli 12-1., s aspekta svojstva i vrste istraživanja postoje mnogobrojne podjele istraživanja za koje je karakterističan jedan jedini cilj, a to je pronaći odgovor ili odgovore na identifikovani fenomen istraživanja.

### 12.2.2. Identifikovanje i formulisanje problema istraživanja

Svrha naučnog istraživačkog rada je, na naučnim osnovama, pronaći odgovore na problemsko pitanje ili pitanja proistekla iz identifikovanog fenomena istraživanja za koja nije moguće pronaći odgovore učenjem ili studiranjem, već je potrebno provesti naučno istraživanje u cilju pronalaska naučnih spoznaja o identifikovanom problemu (Zelenika:2000).

Dakle, istraživač pristupa istraživanju kako bi pronašao odgovor na neku pojavu u prirodi ili društvu koja za njega predstavlja fenomen i koja može imati pozitivne ili negativne efekte u okruženju. Fenomen ili određena pojava predstavlja motiv za istraživača na osnovu kojeg se identifikuje problem istraživanja. Nakon što istraživač identifikuje fenomen istraživanja, pristupa razvijanju problematke izučavajući

publikovanu literaturu na temu identifikovanog fenomena istraživanja. Istraživanje publikovane literature koja se bavi fenomenom istraživanja ima dvojak ulogu: prvo, istraživač treba da istraži je li do sada istraživano o predmetnom fenomenu, ako jeste, onda nema potrebe ponovo provoditi istraživanje, drugo, istraživač treba da istraži sve izvore na predmetnu temu, kako bi se što bolje upoznao sa istraživanom problematikom.

Naučno-istraživački rad mora da zadovolji tri principa (Šamić, 1972:14):

- Da proizilazi od jednog određenog, novog, do tada neistraženog i neriješenog, ili bar djelomično riješenog problema. Prije nego što istraživač izvrši konačan izbor teme, treba dobro razmotriti da li će eventualna istraživanja uroditi stvarnim plodom, novim rezultatima, novim metodološkim i tehničkim postupcima i sl.
- Činjenice i ideje koje se iznose u radu, i na kojima se zasniva naučno-istraživački rad, moraju biti pouzdane, pažljivo i u dovoljnom broju prikupljene, kritički razmotrene i provjerene, pravilno analizirane i interpretirane.
- U radu istraživač treba u skladu s karakterom problema istraživanja, kao i izvora informacija da primijeni za tu svrhu prikladne naučne i istraživačke metode, pomoću kojih će doći do naučnih saznanja i istina.

### 12.2.3. Određivanje predmeta istraživanja

Prilikom definisanja predmeta istraživanja istraživač polazi od svrhe istraživanja na osnovu koje će se odabrati predmet istraživanja u širem značenju i predmet istraživanja u užem značenju. Kako bi se istraživač tokom istraživanja ograničio na određeno naučno područje, naučno polje, prostorni i vremenski period, konkretne oblasti istraživanja, neophodno je prije provođenja istraživanja odabrati predmet istraživanja u širem i užem značenju. Kao primjer može nam poslužiti predmet istraživanja ove studije u kojoj je predmet istraživanja određen s makrostajališta kao: *provođenje istraživanja u polju menadžmenta ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima, rast malih i srednjih preduzeća, s posebnim naglaskom na njihovo vođenje*. Dakle, u ovom primjeru, prvo je odabrano naučno polje u okviru kojeg se provodi istraživanje, nakon čega je formulisana pojava koja će se istraživati, odnosno rast malih i srednjih preduzeća, s posebnim naglaskom na vođenje preduzeća.

U užem značenju, predmet istraživanja je odabran s mikrostajališta kao: *istraživanje kompetencija top menadžera, jer su menadžeri zaduženi za vođenje preduzeća i istraživanje poslovnih aktivnosti malih i srednjih preduzeća, kao i obilježja malih i srednjih preduzeća koja upućuju na to da li rastu preduzeća*.

Kako bi provjerio da li je ranije istraživana tema i fenomen istraživanja, istraživač pristupa teorijskom dijelu istraživanja s ciljem prikupljanja saznanja o predmetom fenomenu istraživanja. Nakon pregleda dovoljnog broja izvora o predmetnoj temi,

ukoliko istraživač utvrdi da je ranije neki od autora obrađivao predmetnu temu i ponudio rješenja za potencijalni fenomen istraživanja, nema potrebe dalje istraživati. Ukoliko nema dovoljno publikovanih saznanja o predmetnom fenomenu istraživanja, potrebno je kratko napraviti sintezu istraživanja o pregledu literature. Izučavajući literaturu, istraživač će doći do saznanja koja će generisati nove ideje o istraživanju. Ovaj vid istraživanja u cilju proširenja saznanja o predmetnoj temi naziva se izviđajno ili eksplorativno istraživanje.

#### 12.2.4. Postavljanje ciljeva istraživanja

Svrha naučno-istraživačkog rada ogleda se u traganju za odgovorima na identifikovani problem istraživanja koji istraživaču predstavlja izazov i motiv za novim traženjem odgovora na uočene pojave. Svrha istraživanja generiše ciljeve istraživanja koje pred sebe može istraživač postaviti. Pored odgovora na problemsko pitanje istraživanja, istraživač postavlja generalni cilj istraživanja kojim će na osnovu rezultata istraživanja doprinijeti novim saznanjima u teorijskom i praktičnom smislu. Dakle, generalni cilj naučno-istraživačkog rada istraživač postavlja u smislu predlaganja rješenja za istraživani problem, a koji će ostvariti na osnovu novih spoznaja o istraživanoj temi.

Kako bi ostvario postavljeni generalni cilj istraživanja, istraživač postavlja operativne ciljeve čijom će realizacijom doći do ostvarenja generalnog cilja.

### ■ 12.3. Problem i predmet istraživanja

Privreda Bosne i Hercegovine posljednju deceniju ne uspijeva uhvatiti korak s konkurentskim privredama zemalja iz okruženja. Posljedica zaostajanja bosanskohercegovačke privrede ogleda se u činjenici da je deficit u trgovinskoj razmjeni Bosne i Hercegovine s inozemstvom za 2008. godinu iznosio više od 9 milijardi KM (BHAS). Ovaj pokazatelj je obeshrabrujući za privredu Bosne i Hercegovine, zbog čega se nameće pitanje: koji su razlozi zaostajanja bosanskohercegovačke privrede za privredama iz okruženja? Smatramo da bi odgovor na ovo pitanje trebalo tražiti na svim nivoima institucija vlasti u Bosni i Hercegovini, koje su odgovorne za kreiranje poslovne klime, kao i u bosanskohercegovačkim preduzećima.

Polazeći od navedenih premisa i prihvatajući ih kao paradigmatične, nameće se problem istraživanja; preduzeća u Bosni i Hercegovini ne bilježe rast kojim bi se potaknulo zapošljavanje, smanjio deficit u razmjeni roba i usluga s inozemstvom, i na kraju stvorila nova dodatna vrijednost za preduzeća, kako bi se ona ojačala za tržišnu utakmicu koja ih očekuje u predstojećim evropskim integracijama.

Zbog kompleksnosti problema, koji ograničavaju rast privrede Bosne i Hercegovine, ova studija posvetit će se istraživanju utjecaja kompetencija top menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Naprijed definisani problem istraživanja determinira i predmet istraživanja, koji formulišemo u širem i užem značenju.

Predmet istraživanja u širem značenju obuhvata provođenje istraživanja u polju menadžmenta ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima, rast malih i srednjih preduzeća, s posebnim naglaskom na njihovo vođenje.

Kako bi istraživanje dalo odgovore na uzroke postavljenog problema, definisan je predmet istraživanja u užem značenju, koji ima za cilj istražiti:

1. kompetencije top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, kao relevantnog faktora za njihov rast i razvoj,
2. obilježja proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, kao i njihove poslovne aktivnosti koje su obavljali u 2006., 2007. i 2008. godini.

### 12.3.1. Ciljevi istraživanja

**Opći cilj istraživanja glasi:**

*Kreirati model razvijanja kompetentnosti menadžera, zasnovan na rezultatima istraživanja o kauzalitetu kompetencija top menadžera i rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine.*

Operativni ciljevi istraživanja podijeljeni su na teorijski dio istraživanja i empirijski dio istraživanja. Operativni ciljevi teorijskog istraživanja su:

1. analizirati značaj i ulogu malih i srednjih preduzeća za privredni razvoj razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine,
2. teorijski istražiti najčešće publikovane modele rasta preduzeća,
3. teorijski istražiti i analizirati uloge menadžera, definisati njihove specifične osobine i njihov značaj za vođenje preduzeća,
4. teorijski istražiti načine razvijanja kompetencija ljudskih reursa.

Nakon provedenog istraživanja u cilju prikupljanja sekundarnih podataka pregledom literature i drugih izvora, pristupilo se empirijskom dijelu istraživanja u okviru kojeg je izvršena provjera postavljenih hipoteza istraživanja i realizacija postavljenih ciljeva istraživanja.

### 12.3.2. Hipoteze istraživanja

Osnovna pretpostavka od koje polazi istraživanje ogleda se u potrebi identifikovanja relevantnih kompetencija za rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća. U tom smislu, istraživanje pod naslovom: Utjecaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih

malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, determinisano je centralnom hipotezom i pomoćnim hipotezama istraživanja:

Centralna hipoteza istraživanja glasi:

*H. Kompetencije top menadžera u značajnoj mjeri determiniraju rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.*

Budući da se na čelu preduzeća nalaze top menadžeri koji u okviru svojih ovlaštenja upravljaju preduzećima na osnovu ličnih karakteristika koje rezultiraju efektivnim ili superiornim poslovnim performansama (Klemp, 1980, prema Boyatzis, 1982:21), polazimo od pretpostavke da je upravljanje preduzećima zasnovano na kompetencijama top menadžera koje imaju direktan utjecaj na uspješnost poslovanja preduzeća. Dakle, za svako stvaranje novih vrijednosti koje su ključni faktor rasta preduzeća neophodna su znanja i vještine top menadžera, koji kreira viziju preduzeća, postavlja ciljeve preduzeća, organizuje implementiranje i kontrolu postavljenih ciljeva. Za uspješno obavljanje navedenih poslova, od ključne važnosti su specifične sposobnosti top menadžera koje su sadržane u njegovom kompetentnom obavljanju svih zadataka.

Pored centralne hipoteze, postavljene su sljedeće pomoćne hipoteze istraživanja:

*H<sub>1</sub>. Menadžeri koji vode „uspješna“ preduzeća razlikuju se u stilu vođenja preduzeća u odnosu na menadžere koji vode „neuspješna“ preduzeća.*

Kognitivni procesi koji se odvijaju u glavi menadžera, između ostalog, kreiraju odluke o ponašanju, zbog čega oni značajno doprinose rezultatima poslovanja preduzeća. Naime, način na koji menadžer obavlja menadžerske uloge zavisi prevashodno od njegovog stila vođenja preduzeća. Upravljanje preduzećima zasniva se uspostavljanju sistema u okviru kojeg top menadžeri svojim podređenim nalažu zadatke, daju savjete, nadgledaju i kontrolišu njihov rad. Kako i na koji način top menadžeri vrše verbalnu i neverbalnu komunikaciju sa svojim podređenim ima značajan utjecaj na rezultate podređenih, što ima za posljedicu uspješnost ili neuspješnost preduzeća.

*H<sub>2</sub>. Značajan broj menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine nema dovoljno razvijene kompetencije za uspješno obavljanje menadžerskih poslova.*

Mala i srednja preduzeća u Federaciji BiH veoma sporo rastu, ili stagniraju. Uzrok tome je nekompetentnost top menadžera, što ima za posljedicu nesposobnost snalaženja u nadolazećim izazovima koji se javljaju u vidu snažnije konkurencije, savremenih tehnologija i sve zahtjevnijih potreba potrošača. Ovakvo nesnalaženje menadžera je posljedica, prije svega, neposjedovanja specifičnih sposobnosti, odnosno kompetentnosti koje su neophodne jednom top menadžeru. Dakle, menadžerski poslovi predstavljaju složene aktivnosti koje zahtijevaju od menadžera veoma izažene mentalne, interpersonalne i fizičke sposobnosti. Činjenica je da su kompetencije zasnovane na karakterističnim elementima, prije svega na znanju, sposobnostima a nakon toga i vještinama

menadžera, koje umnogome određuju uspješnost menadžera. Polazeći od identifikovanog problema istraživanja ove studije, opravdano je pretpostaviti nedostatak razvijenosti kompetencija menadžera u Federaciji Bosne i Hercegovine.

*H<sub>3</sub>. Menadžeri čije su kompetencije izražene posvećuju više pažnje edukaciji i osposobljavanju ljudskih resursa unutar preduzeća u odnosu na menadžere čije su kompetencije manje izražene.*

Bosna i Hercegovina je zemlja s kompleksnom prošlošću, opterećena, između ostalog, hipotekom velikih ratnih razaranja i devastiranim privrednim subjektima, kao i složenim tranzicijskim promjenama u kojima je veliki dio državnih privrednih subjekata neuspješno privatiziran. U takvom složenom poslovnom okruženju započelo je stidljivo rađanje i razvijanje preduzetničke aktivnosti koja je rezultirala osnivanjem malih i srednjih preduzeća. Kao osnivači takvih preduzeća uglavnom se javljaju preduzetnici s različitim stepenom obrazovanja i nivoom kompetencija za bavljenje preduzetničkim aktivnostima. Dolaskom stranih kompanija na bosanskohercegovačko tržište, domaći preduzetnici, odnosno menadžeri malih i srednjih preduzeća suočeni su sa stranim preduzećima čiji menadžment ima izrazito razvijene menadžerske kompetencije. Samo mali broj domaćih menadžera prepoznaje potrebu za vlastitim razvojem ali i razvojem ljudskih resursa, kao ključnog nosioca izgradnje konkurentnosti, obezbjeđujući time uspješan rast preduzeća. Kao rezultat takvog pristupa menadžera usmjerenog na razvoj ljudskih resursa, stvara se razlika između uspješnih i neuspješnih preduzeća, odnosno onih preduzeća koja su nastala kao mikro ili mala preduzeća i narasla u srednja preduzeća, za razliku od onih koja su zbog nesnalaženja menadžera ostala da tapkaju u mjestu ili su dovedena do bankrota. Senzibilnost top menadžera prema kontinuiranom razvijanju kako vlastitih kompetencija tako i kompetencija podređenih zasniva se prevashodno na prethodno stečenim kompetencijama i spoznaji njihovog značaja za uspješnost preduzeća.

*H<sub>4</sub>. Menadžeri koji imaju više od pet godina menadžerskog iskustva iskazuju viši nivo kompetencija i njihova preduzeća su uspješnija od preduzeća koja vode menadžeri s manjim menadžerskim iskustvom.*

Često spominjana sentencija „Ponavljanje je majka znanja“ navodi nas na pretpostavku da je iskustvo protkano čestim ponavljanjem situacija u poslovnom okruženju u kojima menadžeri razvijaju svoje kompetencije. Na ovakav način menadžeri postaju fleksibilniji, odlučniji u preuzimanju rizika i lakše prepoznaju nadolazeće promjene, u odnosu na mlađe menadžere bez iskustva, čime obezbjeđuju svojim preduzećima uspješnije ostvarivanje postavljenih ciljeva, potičući i sam rast preduzeća.

### **12.3.2.1. Formulisanje hipoteza istraživanja**

Postavljanje hipoteza istraživanja predstavlja teorijsko-misaoni postupak koji slijedi nakon utvrđivanja određenih činjenica, u cilju objašnjenja ili proširenja spoznaja o tim činjenicama (Zelenika, 2000). U okviru razvijanja problematike istraživanja,

istraživač identifikuje problem istraživanja koji iskazuje u obliku pitanja, te pristupa određivanju predmeta istraživanja u širem i užem značenju. Formulisanjem hipoteza istraživanja istraživač iskazuje pretpostavljeni odgovor na problemsko pitanje, koje nakon prikupljanja podataka uz primjenu naučnih i statističkih metoda provjerava u cilju potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteza istraživanja.

U literaturi se mogu sresti mnogobrojne podjele hipoteza istraživanja od kojih navodimo samo neke (Zelenika, 2000):

- Kvalitativna hipoteza, kojom se nastoji potvrditi da istraživana pojava ima određeni atribut. Ova vrsta hipoteze provjerava se deskripcijom i klasifikacijom. Upotrebom ove vrste hipoteze nije moguće doći do utvrđivanja uzročno-posljedičnih odnosa niti kvantifikacija tih odnosa. Kao primjer možemo navesti hipotezu: *Zbog veoma teške ekonomske situacije u državi građani će u značajnoj mjeri apstinirati od izlaska na opće izbore 2014. godine.*
- Kvantitativna ili statistička hipoteza, u svom sastavu sadrži određene brojčane vrijednosti, npr. *Broj saobraćajnih nesreća u 2014. godini bit će manji za 12% u odnosu na 2010. godinu.*
- Kauzalna ili uzročna hipoteza, služi za utvrđivanje povezanosti dvaju ili više obilježja određene pojave, npr. *Kompetentnost top menadžera u značajnoj mjeri determinira rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.*
- Pojedinačna hipoteza je ona hipoteza koja daje odgovor na određenu pojavu, npr. *Značajan broj menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine nema dovoljno razvijene kompetencije za uspješno obavljanje menadžerskih poslova.*

### 12.3.2.2. Testiranje hipoteza istraživanja

Testiranje je naučna metoda kojom provjeravamo hipotezu H nepoznatog osnovnog skupa na osnovu uzorka, a provjeravanje nazivamo testom (Lučić, 1996:256).

Nakon prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka pristupa se vizuelnom pregledu ispravnosti upitnika. Ako neki upitnik nije u potpunosti popunjen, ima nelogičnih odgovora ili podaci respondenta ne odgovaraju definisanim parametrima istraživača, ovakvi upitnici se odbacuju kao nevažeći. Iako ovaj dio posla izgleda zastrašujuće, s obzirom na to da se radi o velikom broju upitnika (Tihi, 2003), ovom poslu treba pažljivo i analitički pristupiti.

Valja podsjetiti da prikupljanje, analiza, obrada i interpretacija podataka istraživanja predstavlja konkretan rezultat rada istraživača kojim treba da se ispuni svrha istraživanja. Dakle, analiza podataka igra značajnu ulogu u pretvaranju ogromnog broja podataka u niz logičkih zaključaka i izvještaja koji ukazuju na potrebne akcije. To zapravo predstavlja niz metoda i tehnika koje se koriste da bismo od podatka dobili razumljive i upotrebljive informacije (Aaker, 1990. prema Tihi, 2003:231). Za statističku



obradu podataka, ukoliko se radi o ozbiljnom istraživanju, neophodno je koristiti se nekim od licenciranih softverskih paketa. Vrlo je važno da prilikom izrade projekta istraživanja istraživač nedvosmisleno postavi istraživačka pitanja na osnovu kojih će se odabrati za tu svrhu adekvatne statističke metode.

Prilikom testiranja hipoteza istraživanja zavisno od vrste hipoteze odabiru se statistički testovi od kojih se najčešće u istraživanju koriste:

*Tabela 12-2. Vrste statističkih testova za testiranje hipoteza istraživanja*

Parametarski testovi	Neparametarski testovi	Svrha primjene statističkog testa
t-test za nezavisne uzorke	Mann-Whitney U-test Wald-Wolfowitz test	Uporedba dva nezavisna uzorka koji su uzeti iz iste populacije
t-test za zavisne uzorke	Wilcoxon test sume rangova	Uporedba dva seta opažanja na istom uzorku
F-test ANOVA	Kruskall-Wallis analiza varijance rangova (H-test) Medijan test	Uporedba više od dva nezavisna uzorka koji su uzeti iz iste populacije
ANOVA s ponavljanim mjerenjima	Freedmanova analiza varijance Kendall's W-test Cochran's Q-test	Uporedba više od dva seta opažanja na istom uzorku

## 12.4. Metodologija istraživanja

Tema ove studije iz područja poslovne ekonomije i polja menadžmenta ljudskih resursa ima poseban značaj za utvrđivanje kauzaliteta između kompetencija top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća i njihovog rasta. Da bi bio ispunjen opći cilj i operativni ciljevi studije, te da bi se provjerile postavljene hipoteze, provedena su sljedeća istraživanja:

1. teorijsko istraživanje, kojim je istražena dostupna literatura i drugi publikovani izvori na temu ove studije,
2. empirijsko istraživanje, u okviru kojeg su korištenjem strukturiranog upitnika primarni podaci na terenu prikupljeni, obrađeni i sačinjena njihova interpretacija.

Empirijskim istraživanjem obuhvaćena su proizvodna mala i srednja preduzeća starija od tri godine, u čijem ukupnom bruto prihodu prihodi od proizvodne djelatnosti učestvuju sa više od 50%, različite veličine, različite strukture vlasništva s različitim područja Federacije BiH. U cilju obezbjeđenja reprezentativnosti rezultata istraživanja, odabran je stratificirani uzorak kojim je obuhvaćeno N=200 proizvodnih malih i srednjih preduzeća iz Federacije BiH, uključujući i njihove top menadžere.

Za utvrđivanje rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća istraživani su period od tri godine poslovanja. Na ovaj način nastojalo se što objektivnije sagledati poslovanje preduzeća tokom 2006., 2007. i 2008. godine, kako bi se utvrdilo da li su preduzeća zabilježila statistički značajan rast ili stagnaciju tokom posmatranog perioda.

Izazov istraživanja predstavljao je izbor indikatora putem čijih pokazatelja će se identifikovati statistički značajan rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Iako su u literaturi publikovani mnogobrojni indikatori rasta preduzeća, za vrijeme pripreme projekta istraživanja odlučili smo se za sljedeće indikatore:

1. bruto prihod preduzeća,
2. bruto profit preduzeća,
3. povećanje ili smanjenje broja zaposlenih,
4. procentualni iznos investicija u opremu i tehnologiju u odnosu na bruto prihod.

Međutim, tokom eksplorativnog istraživanja koje je provedeno nad 5 proizvodnih MSP u Federaciji BiH, procijenjeno je da navedeni indikatori nisu dovoljni da bi se izdvojila proizvodna mala i srednja preduzeća koja bilježe statistički značajan rast od onih malih i srednjih preduzeća koja ne bilježe rast u posmatranom periodu.

Dakle, došlo se do spoznaja da predloženi indikatori rasta preduzeća nisu dovoljno reprezentativni da bismo na osnovu njihovih pokazatelja identifikovali preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu. Naime, da bi preduzeće „zdravo“ raslo, ono se treba paralelno i razvijati. Zbog toga je bilo potrebno odabrati dodatne indikatore koji ukazuju na razvoj preduzeća. Tako smo pored naprijed navedena četiri indikatora odabrali tri nova indikatora koji ukazuju na razvoj preduzeća. U ove indikatore svrstana su:

1. sredstva uložena u izgradnju objekata i infrastrukture u odnosu na bruto prihod,
2. sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa u odnosu na bruto prihod,
3. mogućnost angažovanja vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda.

Proširenjem indikatora rasta preduzeća željeli smo obezbijediti maksimalnu reprezentativnost dobijenih rezultata na osnovu kojih će se izdvojiti preduzeća koja su u posmatranom periodu zabilježila statistički značajan rast.

#### 12.4.1. Identifikacija i operacionalizacija varijabli istraživanja

Varijable predstavljaju kvalitativna ili kvantitativna svojstva ili osobine fenomena istraživanja. Prema načinu na koji se iskazuju u istraživanju varijable se razvrstavaju na kvalitativne i kvantitativne. Kvalitativne varijable opisuju određene pojave ili opažaju određene karakteristike, kao što su npr. boja, spol, rasa. Kvantitativne varijable za razliku od kvalitativnih varijabli mogu se mjeriti i kvantitativno iskazati npr. težina, dužina, period.

Prema svojoj funkciji u istraživanju varijable se dijele na:

1. nezavisne varijable, čijom pojavom ili osobinom svojom promjenom utječu na promjenu neke druge pojave,
2. zavisne varijable, predstavljaju onu pojavu ili osobinu koja se mijenja promjenom druge promjene ili osobine.

Dakle, zavisne varijable predstavljaju predmet istraživanja u okviru kojeg istraživač nastoji primjenom naučnih metoda utvrditi postojanje utjecaja određenih pojava ili osobina koje predstavljaju nezavisne varijable na istraživane pojave ili osobine koje predstavljaju zavisne varijable.

Odnos između nezavisne i zavisne varijable može se manifestovati na dva načina:

1. kauzalnom vezom, koja objašnjava uzročno-posljedičnu vezu između nezavisne i zavisne varijable,
2. korelacijskom vezom, kojom se identifikuje postojanje korelacijskog odnosa između nezavisne i zavisne varijable.

Korelacijska veza između nezavisne i zavisne varijable može biti pozitivna ili negativna, a njena jačina se određuje vjerovatnoćom statističke značajnosti. Nakon što se utvrdi statistički značajna povezanost varijabli, može se dalje pristupiti istraživanju za utvrđivanje uzročno-posljedične veze, odnosno kauzaliteta između nezavisnih i zavisnih varijabli.

Kako bi se mogao izmjeriti ili utvrditi odnos između nezavisne i zavisne varijable, neophodno je identifikovati indikatore ili pokazatelje koji opisuju istraživanu varijablu. Npr. ako nam „rast preduzeća“ predstavlja varijablu, neophodno je odabrati indikatore koji će nam na najbolji način predstaviti status varijable. Dakle, za varijablu „rast preduzeća“ možemo odabrati indikatore kao što su: bruto prihod, bruto dobit, tržišno učešće, novčani tok. Reprezentativnost indikatora zapravo određuje i reprezentativnost samog istraživanja.

Odabrani indikatori treba da zadovolje sljedeće principe: objektivnost, pouzdanost, reprezentativnost, nedvosmislenost i princip tačnosti. Nakon što su odabrani reprezentativni indikatori pristupa se izradi instrumenta prikupljanja podataka.

#### 12.4.2. Metode i instrumenti istraživanja

Kako bi se provelo istraživanje i realizovali postavljeni ciljevi, primijenjene su odgovarajuće naučne i istraživačke metode.

Naime, prilikom proučavanja naučne i stručne literature koja je korištena u teorijskom dijelu istraživanja, za utvrđivanje značaja i uloge proizvodnih MSP za razvoj privrede, modela rasta preduzeća, menadžerske kompetencije i uloge menadžera u preduzećima primijenjena je komparativna metoda.

Prilikom analiziranja publikovanih stavova autora i iznošenja vlastitog stava o predmetnim temama, korištena je metoda analize i sinteze, kao i induktivna i deduktivna metoda. Deduktivna metoda posebno je primijenjena u teorijskom dijelu studije prilikom zaključivanja od općeg prema posebnom. Prilikom izvlačenja zaključaka u empirijskom dijelu istraživanja primijenjene su metode sinteze i induktivna metoda. Korištene statističke i matematičke metode obrazložene su u petom poglavlju studije.

U empirijskom dijelu istraživanja poseban značaj imale su matematičke metode prilikom kreiranja matematičkog izraza za identifikovanje rasta proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Statističke metode imale su ključnu ulogu za provjeru postavljenih hipoteza istraživanja i prilikom ostvarivanja operativnih ciljeva istraživanja.

Istraživačke metode primijenjene su tokom pregleda raspoložive literature, naučnih i stručnih časopisa i publikovanih podataka putem interneta, sve sa ciljem prikupljanja sekundarnih podataka iz domena teme naučno-istraživačkog rada.

Prikupljanje primarnih podataka zasnovano je na instrumentu prikupljanja i načinu prikupljanja primarnih podataka. Naime, instrument prikupljanja primarnih podataka je „upitnik“, a način prikupljanja primarnih podataka je lični intervju s top menadžerima proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Da bi se ispunio opći cilj, operativni ciljevi i potvrdile ili opovrgle postavljene hipoteze istraživanja, napravljen je strukturirani upitnik (vidjeti upitnik u Prilogu I) koji se sastoji iz deset dijelova. Upitnik sadrži 285 pitanja, u kojima se nalaze otvorena pitanja, zatvorena pitanja, ponuđeni odgovori i heterogene skale. Podaci iz upitnika prikupljeni su usmenim intervjuom s menadžerima koji vode anketirana proizvodna mala i srednja preduzeća u Federaciji BiH.

### 12.4.3. Ograničenja istraživanja

Posmatrano s aspekta teorijskog i empirijskog istraživanja, ovo istraživanje protkano je različitim vrstama ograničenja. Ograničenja istraživanja podijelili smo na objektivna i subjektivna, kako slijedi:

Objektivna ograničenja istraživanja su:

- nedostatak standardizirane metodologije za identifikovanje rasta malih i srednjih preduzeća;
- nedostatak različitih metodologija za identifikovanje nivoa kompetencija menadžera; naime, u empirijskom dijelu istraživanja za identifikovanje nivoa kompetencija menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća korištena je samo Adižesova metodologija;
- nedostatak publikovanih istraživanja o utjecaju kompetencija na rast malih i srednjih preduzeća;

- nedostatak ažurnih publikovanih statističkih podataka o malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini.

U subjektivna ograničenja ubrajamo:

- prostorno: Federacija Bosne i Hercegovine;
- vremensko: 2006., 2007. i 2008. godina;
- funkcijska uloga MSP: proizvodnja;
- industrija: metaloprerađivačka, prehrambena, drvna, građevinska i prerada plastike, tekstilna;
- nivo menadžmenta: top menadžer (menadžer koji vodi preduzeće);
- obimnost upitnika, što je moglo utjecati na tačnost odgovora na postavljena pitanja tokom intervjua;
- odabrani uzorak N=200 proizvodnih MSP trebao je biti znatno veći i pokrivati cijelu teritoriju Bosne i Hercegovine.

Iako su postojala navedena ograničenja u okviru kojih je provedeno ovo istraživanje, smatramo da ona nisu bitno utjecala na reprezentativnost rezultata istraživanja.

#### 12.4.4. Ciljevi empirijskog istraživanja

Nakon provedenog eksplorativnog istraživanja u pet preduzeća, došlo se do novih saznanja, zbog čega je izvršeno prilagođavanje upitnika, redefinisane i proširenje prvobitno postavljenih operativnih ciljeva empirijskog istraživanja, kako bi se identifikovali i objasnili uzroci definisanog istraživačkog problema i testirale postavljene hipoteze istraživanja.

Kako bi se mogle testirati postavljene hipoteze i ispuniti postavljeni opći cilj, definisani su sljedeći operativni ciljevi empirijskog istraživanja:

1. Definirati indikatore rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.
2. Predstaviti metodologiju kreiranja matematičkog izraza za identifikovanje rasta proizvodnih MSP u Federaciji BiH, kako bi se mogla izdvojiti preduzeća koja bilježe statistički značajan rast.
3. Identifikovati postojanje statistički značajne povezanosti između indikatora rasta i indikatora razvoja proizvodnih MSP u Federaciji BiH, kako bismo provjerili reprezentativnost odabranih indikatora.
4. Na osnovu kreiranog matematičkog izraza, izdvojiti reprezentativan uzorak min. N=30 MSP. U strukturi uzorka trebaju biti proizvodna MSP koja su statistički značajno zabilježila rast u posmatranom periodu (2006., 2007. i 2008.) i MSP koja nisu statistički značajno zabilježila rast u posmatranom periodu.
5. Empirijski istražiti povezanost između osnovnih obilježja „uspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća i njihovih indikatora rasta.

6. Identifikovati i analizirati mogućnost utjecaja opredijeljenosti menadžera razvoju ljudskih resursa i stepena njihove kompetentnosti naspram indikatorima rasta preduzeća.
7. Identifikovati profil PAEI menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH prema Adižesovom modelu uloge menadžera.
8. Empirijski istražiti povezanost između osnovnih obilježja menadžera i njihovih kompetentnosti zasnovanih na profilu PAEI menadžera.
9. Identifikovati statistički značajne razlike između menadžera preduzeća koja su primjenom matematičkog izraza izdvojena kao preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast i onih menadžera čija preduzeća nisu zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu.
10. Identifikovati postojanje razlike u stilu vođenja preduzeća između menadžera koji vode „uspješna“ preduzeća i menadžera koji vode „neuspješna“ preduzeća.
11. Empirijski istražiti kauzalitete između kompetencija potrebnih PAEI ulogama menadžera i indikatora rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.
12. Identifikovati i analizirati faze životnog ciklusa prema Adižesovom modelu, u kojima se nalaze izdvojena proizvodna mala i srednja preduzeća u Federaciji BiH.
13. Identifikovati postojanje statistički značajne povezanosti faze životnog ciklusa-LCS i raspona životnog ciklusa - LCSP proizvodnih MSP s profilom PAEI menadžera.
14. Identifikovati postojanje statistički značajne povezanosti između deriviranih sintetičkih faktora životnog ciklusa - LCS proizvodnih MSP i profila PAEI menadžera prema Adižesovom modelu uloga menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH.
15. Identifikovati razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u Federaciji BiH.
16. Analizirati faktore eksternog poslovnog okruženja i njihov utjecaj na rast proizvodnih MSP u Federaciji BiH.
17. Analizirati snage osnovica za rast proizvodnih MSP u Federaciji BiH, primjenom Porterovog modela za identifikovanje snaga i slabosti u odnosu na najsnažnije konkurente preduzeća.

#### 12.4.5. Primijenjene metode i instrumenti tokom empirijskog istraživanja

Za provođenje planiranog istraživanja i prezentiranje rezultata empirijskog istraživanja korištene su najprikladnije naučne metode i instrumenti istraživanja kako slijedi:

- induktivna i deduktivna metoda;
- metoda analize i sinteze;
- deskriptivna analiza;
- komparativna metoda;

- neparametarska deskriptivna statistika, za binarne i nominalne varijable u vidu frekvencija, procenata i histogramskih prikaza;
- parametarska deskriptivna statistika, u vidu minimuma, maksimuma, srednjih vrijednosti, standardne devijacije i histogramskih prikaza; ove obrade su rađene za varijable koje pripadaju skalama jednakih intervala i skalama razmjere;
- T- test, za male jednake nezavisne uzorke numeričkih varijabli (skale jednakih intervala i razmjera);
- korelaciona analiza, s testiranjem značajnosti koeficijenta korelacije;
- faktorska analiza glavnih komponenata;
- linearna regresiona analiza, za određivanje koeficijenta pravaca rasta preduzeća;
- diskriminaciona analiza, za utvrđivanje najznačajnijih varijabli po kojima se razlikuju uspješna od neuspješnih preduzeća iz uzorka.

Pored navedenih naučnih metoda, korištene su i istraživačke metode među kojima su:

- teorijski rad na literaturi;
- prikupljanje sekundarnih podataka;
- prikupljanje primarnih podataka strukturiranim upitnikom.

Instrument istraživanja je strukturirani upitnik koji se sastoji od 285 pitanja podijeljenih u deset grupa. Prikupljanje podataka provedeno je usmenim intervjuom s menadžerom preduzeća.

- Prva grupa pitanja „**A** Informacije o preduzeću“ sastoji se od 20 pitanja kojima su prikupljene osnovne informacije o preduzeću.
- Druga grupa pitanja „**B** Marketinški pokazatelji razvoja preduzeća“ sastoji se od 19 pitanja kojima su prikupljene informacije na koji način se preduzeće razvija.
- Treća grupa pitanja „**C** Kvantitativni pokazatelji razvoja preduzeća“ sastoji se od 32 pitanja. Ovom grupom pitanja prikupljeni su kvantitativni pokazatelji koji determiniraju razvoj preduzeća u posljednje 3 godine poslovanja.
- Četvrta grupa pitanja „**D** Finansijski pokazatelji rasta preduzeća“ sastoji se od 10 pitanja. Ovom grupom pitanja prikupljeni su podaci kojima se utvrđuju finansijska kretanja u preduzeću u posljednje 3 godine poslovanja.
- Peta grupa pitanja „**E** Informacije o menadžeru“ sastoji se od 10 pitanja. Ovom grupom pitanja prikupljene su osnovne informacije o menadžeru preduzeća.
- Šesta grupa pitanja „**F** Uloge koje menadžer obavlja“ sastoji se od 10 pitanja u kojoj se Likertovom skalom određuje intenzitet uloga prema Mintzbergu koje menadžer obavlja.
- Sedma grupa pitanja „**G** Analiza utjecaja faktora iz makrookruženja“ sastoji se od 18 pitanja. Ovom grupom pitanja nazvanom PEST- koncept prikupljeni su podaci o utjecaju faktora iz makrookruženja onako kako ih percipiraju menadžeri preduzeća.

- Osmo grupa pitanja „H Analiza industrije u kojoj se nalazi preduzeće u odnosu na mogući ulazak potencijalnih konkurenata u istu industriju“ sastoji se od 23 pitanja. Ovo je Porterov model analize industrije kojim su prikupljene informacije o snazi postojeće i potencijalne konkurencije kojom su preduzeća okružena.
- Deveta grupa pitanja „I Procjena nivoa organizacione sposobnosti“ sastoji se od 44 pitanja. Ovom grupom pitanja utvrđeno je ponašanje preduzeća iz domena fleksibilnosti i kontrolisanosti prema kupcima, procesima, ljudskim resursima i finansijskim i računovodstvenim procedurama.
- Deseta grupa pitanja „J Procjena profila menadžera“ sastoji se od 84 pitanja. Ovom grupom pitanja čiji je autor vodeći stručnjak Isak Adičes određuje se lični profil menadžera na osnovu kojeg se utvrđuje nivo posjedovanja kompetencija top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Pitanja su modifikovana Likertova skala i sastoji se od 84 pitanja na koja se odgovara tvrdnjama tipa od 1 do 7: potpuno se ne slažem, ne slažem se, djelomično se slažem, niti se slažem niti se ne slažem, djelomično se slažem, slažem se, potpuno se slažem. Odgovorima na postavljena pitanja, kroz prizmu uloga koje top menadžeri obavljaju u svojim preduzećima, procjenjuje se profil posjedovanja osobina Proizvođača, Administratora, Preduzetnika i Integratora – PAEI.

#### 12.4.6. Izbor naučnih i istraživačkih metoda i instrumenata istraživanja

Naučno-istraživački rad najčešće je rezultat eksplorativnog istraživanja, teorijskog istraživanja i empirijskog istraživanja. Eksplorativno istraživanje je početno istraživanje u okviru kojeg istraživač nastoji utvrditi: da li je predmetni fenomen ranije istraživan, proširiti saznanja o predmetnoj temi, testirati instrument istraživanja sa ciljem utvrđivanja nedostataka instrumenta istraživanja.

Za provođenje navedenih istraživanja primjenjuju se različite naučne i istraživačke metode. Naučna metoda je skup različitih postupaka kojima se nauka koristi u naučno-istraživačkom radu da bi istražila i prezentirala rezultate naučnog istraživanja u određenom naučnom području ili disciplini (Zelenika: 2000, 312).

Izbor naučnih metoda uglavnom je određen fenomenom istraživanja, vrstom hipoteza istraživanja i generalnim ciljem istraživanja. Postoje mnogobrojne naučne metode od kojih se najčešće koriste: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda deskripcije, kompilacije i konkretizacije, metoda anketiranja i intervjuiranja, metoda studije slučaja, komparativna metoda, historijska metoda, statistička metoda, matematička metoda, metoda modeliranja i druge naučne metode.



#### 12.4.6.1. Izbor vrste uzorka istraživanja

Kako bi proveo istraživanje o određenoj pojavi, s relativnom preciznošću, istraživač bi trebalo da provede istraživanje nad cijelom populacijom koja je predmet istraživanja. Međutim, ovo nije realno očekivati, kako zbog visokih troškova tako i zbog vremena potrebnog za istraživanje velikog broja populacije. Zbog toga se u praksi pribjegava optimalnom rješenju koje podrazumijeva uzimanje manjeg broja jedinica iz populacije koje zajedno predstavljaju uzorak istraživanja. Dakle, uzorak istraživanja predstavlja manji dio nečega namijenjen da prikaže osobine, kvalitet i prirodu cjeline koja se istražuje (Green, Carmone, prema Tihi, 2003). Ukoliko svaka jedinica populacije ima jednake šanse da bude izabrana prilikom uzorkovanja, onda se takva vrste uzorka zasniva na vjerovatnoći. U uzorke koji se zasnivaju na vjerovatnoći ubrajaju se:

- jednostavni slučajni uzorak: izbor ove vrste uzorka vrši se na osnovu izbora slučajnih brojeva ili računarskim izborom slučajnih brojeva;
- sistematski uzorak: ova vrsta uzorka bira jedinice iz populacije određenim redoslijedom, npr. parni ili neparni brojevi, desetine, stotine, hiljade itd.;
- stratificirani uzorak: primjenjuje se u slučajevima kada istraživač želi da kontroliše karakteristike uzorka i broj jedinica u srazmjeri broja jedinica u stratumu;
- grupni uzorak: ova vrsta uzorkovanja fokusira se na izbor jedinica iz populacije na osnovu geografskog područja ili nekog drugog obilježja koje karakteriše određenu grupu.

U uzorke koji se ne zasnivaju na vjerovatnoći ubrajamo:

- prigodni uzorak: najčešće ga koriste novinari prilikom intervjua slučajnih prolaznika;
- namjerni uzorak: ovaj vid uzorkovanja primjenjuje se u slučajevima kada istraživač poznaje osobine populacije zbog čega bira one jedinice za koje smatra da će biti dovoljno reprezentativne;
- kvotni uzorak: ukoliko populacija ima više povezanih osobina, ovom vrstom uzorka biraju se jedinice prema kvotnoj veličini za svaku od povezanih osobina.

Zavisno od svrhe, cilja i obima istraživanja, istraživač će odabrati za tu svrhu najprikladniji uzorak koji će se zasnivati na vjerovatnoći i objektivnosti a sve kako bi se obezbijedio dovoljno reprezentativan uzorak nad kojim će biti provedeno istraživanje a na osnovu kojeg će se donijeti određeni zaključci za cijelu populaciju.

#### 12.4.6.2. Izrada instrumenta istraživanja

Nakon što je provedena operacionalizacija varijabli, pristupa se izradi upitnika za prikupljanje podataka. Izrada upitnika predstavlja veoma složen i kreativan posao za istraživača. Naime, pitanja treba da budu dovoljno informativna, razumljiva i nedvosmislena kako bi respondent na njih objektivno odgovarao. Struktura pitanja treba biti tako raspoređena da se na početku postavljaju jednostavna i lakša pitanja kako bi se respondent zainteresovao za odgovaranje. Teža pitanja u smislu informacija koje se traže stavljaju se u srednji dio upitnika, dok se na kraju upitnika ostavljaju ona pitanja koja ulaze u domen privatnosti o respondentu.

### 12.4.7. Karakteristike ukupnog uzorka proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

Empirijsko istraživanje o utjecaju kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH provedeno je na stratificiranom uzorku od N=200 proizvodnih malih i srednjih preduzeća i njihovih menadžera u Federaciji BiH. Uzorak preduzeća za istraživanje odabran je sa spiska registrovanih preduzeća Zavoda za statistiku Federacije BiH, vodeći računa o podjednakoj proporcionalnoj zastupljenosti svih kantona u Federaciji BiH.

Nakon provedenog anketiranja proizvodnih MSP u Federaciji BiH strukturiranim upitnikom, prilikom kontrole upitnika utvrđeno je kod N=51 preduzeće od ukupnog uzorka od N=200 preduzeća da u strukturi ukupnog prihoda u posljednje tri godine poslovanja više od 50% prihoda potječe od trgovačke ili uslužne djelatnosti.

Uvažavajući temu studije i predmet istraživanja kao limitirajući faktor, fokus ovog istraživanja usmjeren je isključivo na proizvodna mala i srednja preduzeća, čiji prihod od proizvodne djelatnosti u strukturi ukupnog prihoda u posljednjih tri godine treba da učestvuje s više od 50%.

Dakle, eliminisan je 51 upitnik kao nevažeci i u daljnjoj obradi rezultata nisu tretirani, nakon čega je ostalo N=149 važećih upitnika, odnosno 74,5% ukupnog uzorka, prema teritorijalnoj pokrivenosti, kako je predstavljeno u Tabeli 12-3.

Tabela 12-3. Teritorijalna pokrivenost uzorka N=149

Kanton	Broj preduzeća
1. Kanton Sarajevo	45
2. Tuzlanski kanton	31
3. Zeničko-dobojski kanton	29
4. Srednjobosanski kanton	14
5. Hercegovačko-neretvanski kanton	12
6. Unsko-sanski kanton	11
7. Zapadnohercegovački kanton	2
8. Kanton 10	2
9. Posavski kanton	2
10. Bosanskopodrinjski kanton	1
UKUPNO	149

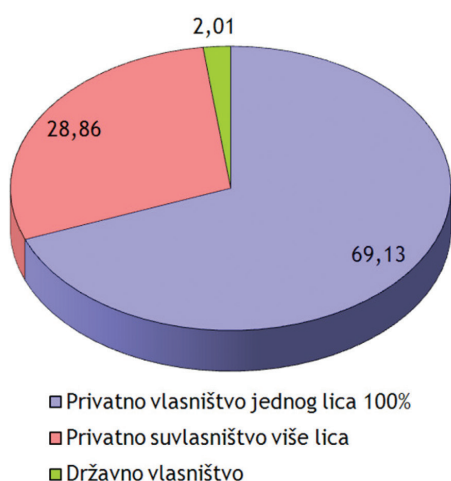
Broj malih i srednjih preduzeća prema kantonima odabran je prema principu stratificiranog uzorka u kojem su kao stratumi posmatrani svih deset kantona Federacije BiH.

Kako bismo obezbijedili reprezentativnost stratificiranog uzorka, broj malih i srednjih preduzeća približno je odabran na osnovu proporcionalnog broja stanovnika koji žive u kantonima Federacije BiH.

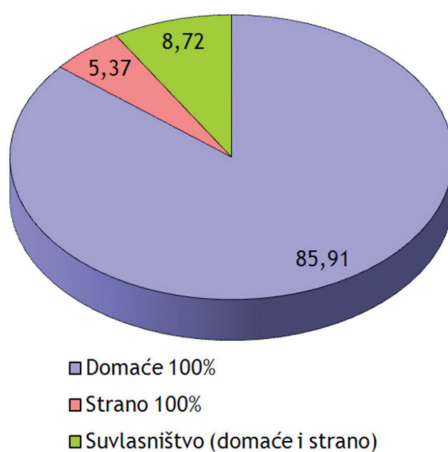
Dakle, nakon provjere valjanosti upitnika, od ukupno N=200 malih i srednjih preduzeća koja su anketirana izdvojeno je N=149 proizvodnih malih i srednjih preduzeća

koja zadovoljavaju postavljene kriterije iz predmeta istraživanja. Kako je predstavljeno u Tabeli 12-3. Najviše anketiranih preduzeća je iz Kantona Sarajevo (45), dok je najmanji broj iz Bosansko-podrinjskog kantona (1). Prema vlasničkoj strukturi preduzeća, može se utvrditi da od ukupnog uzorka N=149 preduzeća, 103 ili 69,13% preduzeća je u privatnom vlasništvu jednog lica 100%, od kojih je u 69 ili 46,31% preduzeća vlasnik i menadžer preduzeća. Privatno suvlasništvo više lica ima 43 ili 28,86% preduzeća, a u državnom vlasništvu se nalazi 3 ili 2,01% preduzeća.

Prema strukturi vlasništva po porijeklu kapitala anketiranih preduzeća, u domaćem vlasništvu je 128 ili 85,91% preduzeća, u stranom vlasništvu je 8 ili 5,37% preduzeća, dok je suvlasništvo kapitala domaće-strano 13 ili 8,72% preduzeća.



Slika 12-1. Struktura vlasništva preduzeća

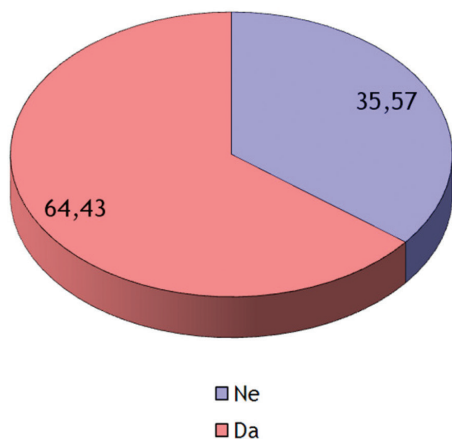


Slika 12-2. Struktura vlasništva preduzeća prema udjelu kapitala

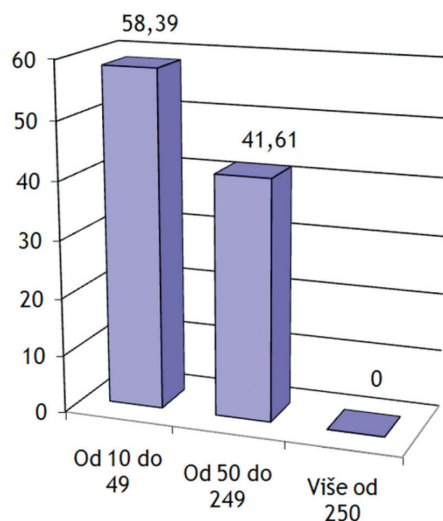
Od ukupnog uzorka, 96 ili 64% preduzeća izvoze svoje proizvode, za razliku od 53 ili 35,57% preduzeća koja svoje proizvode prodaju isključivo na domaćem tržištu.

U ukupnom uzorku od N=149 preduzeća, prema veličini, nalazi se 87 ili 58,39% malih preduzeća koja zapošljavaju od 10 do 49 zaposlenika i 62 ili 41,61% srednjih preduzeća koja zapošljavaju od 50 do 250 zaposlenika.

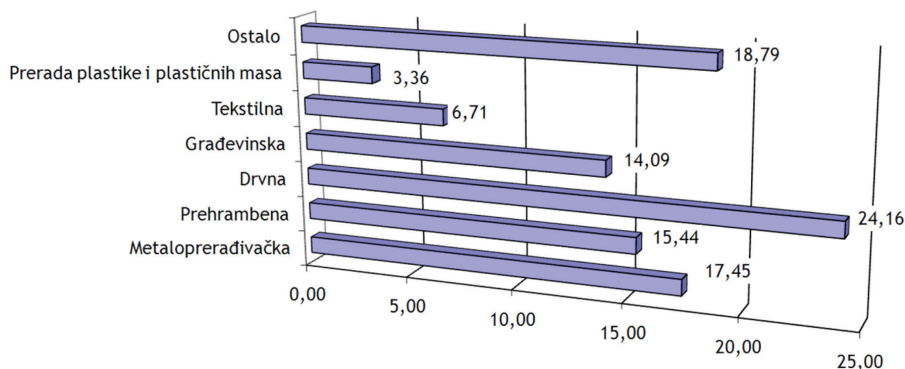
Prema djelatnosti kojom se bave preduzeća, u uzorku se najviše nalazi 36 ili 24,16% preduzeća iz drvne industrije, u metaloprerađivačkoj industriji su 26 ili 17,45% preduzeća, u prehrambenoj industriji su 23 ili 15,44% preduzeća, u građevinskoj industriji je 21 ili 14,09% preduzeća, u tekstilnoj industriji su 10 ili 6,71% preduzeća, prerada plastike i plastičnih masa je 5 ili 3,36% preduzeća i 28 ili 18,79% preduzeća su ostale djelatnosti.



Slika 12-3. Struktura preduzeća prema plasmanu proizvoda



Grafikon 12-1. Struktura preduzeća prema veličini



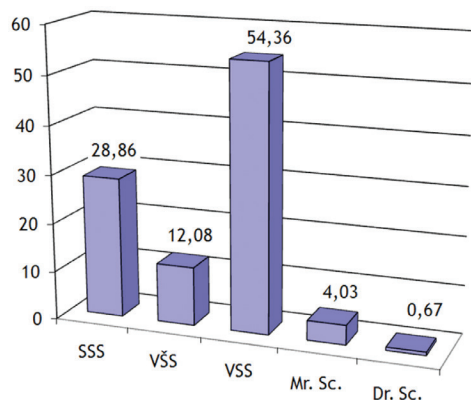
Grafikon 12-2. Struktura preduzeća prema djelatnosti

Posmatrajući osobine uzorka istraživanja s aspekta njegove strukture iz domena preduzeća: teritorijalne pokrivenosti, vlasničke strukture, porijekla kapitala, orijentisanosti prodaje, veličine preduzeća prema broju zaposlenih i djelatnosti preduzeća, možemo zaključiti da odabrani uzorak N=149 proizvodnih MSP u Federaciji BiH u potpunosti zadovoljava uvjete reprezentativnosti.

#### 12.4.8. Karakteristike ukupnog uzorka menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine

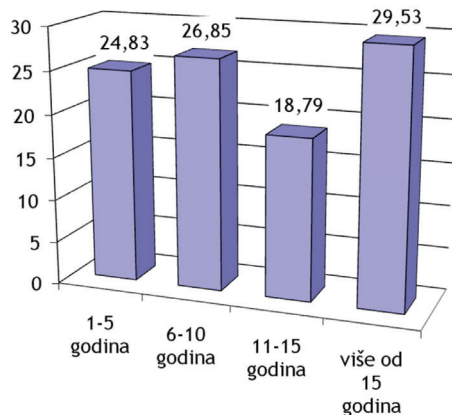
Prema spolu, u ukupnom uzorku od N=149 respondenata nalazi se 127 ili 85,23% muškaraca menadžera i 22 ili 14,77% žena menadžera. Prema stručnoj spremi 81 ili 54,36% menadžera ima VSS, što je izrazito visok procenat, imajući u vidu činjenicu da se prilikom odabira uzorka nije znala stručna osposobljenost menadžera. VŠS spre-

mu ima 18 ili 2,08% menadžera, a 6 ili 4,03% menadžera su magistri nauka, 1 ili 0,67% menadžer je doktor nauka, preostalih 43 ili 28,86% menadžera imaju SSS.



Grafikon 12-3. Struktura menadžera prema stepenu obrazovanja

Prema dužini radnog iskustva na poslovima menadžera od 1 do 5 godina u uzorku istraživanja N=149 nalazi se 37 (28,83%) menadžera, od 6 do 10 godina nalazi se 40 ili 26,85% menadžera, od 11 do 15 godina radnog iskustva na poslovima menadžera nalazi se 28 ili 18,79% menadžera i više od 15 godina radnog iskustva ima 44 ili 29,53% menadžera.



Grafikon 12-4. Struktura menadžera prema menadžerskom radnom iskustvu

U Grafikonu 12-4. predstavljeni su rezultati istraživanja o radnom iskustvu menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH na poslovima menadžera. Najveći broj anketiranih menadžera, odnosno, 44 ili 29,53% ima više od petnaest godina radnog staža na menadžerskim poslovima. Menadžerskog iskustva između šest i deset godina ima 40 ili 26,85% menadžera, dok menadžerskog iskustva od jedne do pet godina ima 37 ili 24,83% menadžera i 28 ili 18,79% menadžera posjeduje između jedanaest i petnaest godina menadžerskog iskustva. Dakle, prema posje-

dovanju menadžerskog radnog iskustva možemo zaključiti da se u uzorku nalazi prilično ujednačen broj respondenata.

Posmatrajući osobine uzorka istraživanja s aspekta njegove strukture iz domena osnovnih obilježja menadžera preduzeća kao što su: starosna dob, spol, stručna sprema i radno iskustvo na poslovima menadžera, možemo zaključiti da uzorak N=149 preduzeća po ovom osnovu zadovoljava sve uvjete reprezentativnosti.

## ■ 12.5. Definisane indikatore rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća

Prvi cilj empirijskog istraživanja zahtijeva definisanje indikatora rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Nakon analize mogućih indikatora rasta, koji mogu ukazivati na rast i razvoj preduzeća, odabrani su sljedeći indikatori:

- $X_1$  – rast ukupno ostvarenog prometa u posljednje tri godine (varijable  $D_1$ - $D_3$  iz upitnika);
- $X_2$  – ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u posljednje tri godine (varijable  $D_4$ - $D_6$  iz upitnika);
- $X_3$  – stopa promjene broja zaposlenih u odnosu na posljednje tri godine (varijable  $A_{11}$ - $A_{13}$  iz upitnika);
- $X_4$  – sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet u posljednje tri godine (varijable  $C_9$ - $C_{11}$  iz upitnika);
- $X_5$  – sredstva uložena u izgradnju objekata i infrastrukture u odnosu na ostvareni godišnji promet u posljednje tri godine (varijable  $C_{15}$ - $C_{17}$  iz upitnika);
- $X_6$  – sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa u odnosu na ostvareni godišnji promet u posljednje tri godine (varijable  $C_{18}$ - $C_{20}$  iz upitnika);
- $X_7$  – vlastita i tuđa sredstva koja se mogu angažovati za razvoj novih proizvoda (varijabla  $D_{10}$  iz upitnika).

### 12.5.1. Metodologija kreiranja matematičkog izraza za identifikovanje rasta malih i srednjih preduzeća

Kako bi se ispunili postavljeni ciljevi istraživanja, neophodno je od ukupnog uzorka N=149 proizvodnih MSP razdvojiti proizvodna MSP koja su statistički značajno ( $p < 0,05$ ) zabilježila rast u 2006., 2007. i 2008. godini, od onih MSP koja nisu zabilježila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini. Dakle, prvi korak je izdvojiti „uspješna“ preduzeća od „neuspješnih“ preduzeća, kako bi se mogla provesti dubinska opservacija proizvodnih malih i srednjih preduzeća iz Federacije BiH i njihovih menadžera.

Metodološki izazov ovog istraživanja je predstavljao problem kako da se izdvoje preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu na

osnovu različitih indikatora od kojih neki predstavljaju pokazatelje rasta preduzeća, dok drugi predstavljaju pokazatelje razvoja preduzeća.

Ovaj problem riješen je u deset sljedećih koraka:

1. Izbor indikatora na osnovu kojih se vrši rangiranje; ovi indikatori moraju po pretpostavci imati veliki utjecaj na poslovanje, rast i razvoj preduzeća.
2. Određivanje koeficijenta nagiba (rasta, stagnacije ili opadanja) na osnovu odabranih indikatora rasta i razvoja preduzeća, koji se posmatraju u periodu od tri godine poslovanja; 2006., 2007. i 2008. godine.
3. Postavljanje opće forme matematičkog izraza za generisanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$  MSP, koji uzima u obzir čiste doprinose svakog indikatora uz eliminisanje informacija koje se preklapaju.
4. Određivanje redoslijeda indikatora pomoću faktorske analize glavnih komponenta i eliminisanje onih indikatora koji imaju minorno učešće u faktorskom prostoru. Naime, indikatori se redaju u opadajućem nizu prema veličini posjedovanja statistički najznačajnijih informacija, pri čemu se indikatori s niskim komunalitetima ( $c_j < 0.3$ ) eliminišu iz daljnjeg razmatranja.
5. Formiranje korelacione matrice između indikatora koji učestvuju u sintetičkom pokazatelju rasta  $R$  i testiranje značajnosti korelacija tih indikatora.
6. Formiranje konačnog matematičkog izraza za izračunavanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$  MSP. Ovaj model treba sadržavati konkretne izračunate parametre.
7. Izračunavanje vrijednosti sintetičkog pokazatelja rasta  $R$  za sva preduzeća iz uzorka. Ove vrijednosti se dodaju kao nova varijabla svakom preduzeću iz uzorka.
8. Izračunavanje srednje vrijednosti  $R_{sr}$  i standardne devijacije  $\sigma R$  sintetičkog pokazatelja rasta  $R$  za cjelokupan uzorak.
9. Određivanje granica za razdvajanje preduzeća koja u posmatranom periodu bilježe statistički značajan rast u odnosu na ona preduzeća koja u posmatranom periodu nisu zabilježila statistički značajan rast, iz ukupnog uzorka  $N=149$  preduzeća:
10. Gornja granica iznad koje su grupisana najbolja preduzeća:  $R_{sr} + \sigma R$
11. Donja granica ispod koje su grupisana najlošija preduzeća:  $R_{sr} - \sigma R$
12. Izdvajanje preduzeća koja bilježe statistički značajan rast i onih preduzeća koja nisu zabilježila statistički značajan rast. Između izdvojenih preduzeća vršit će se komparacija; ova preduzeća se izdvajaju u posebnu matricu sa svim prethodnim varijablama i njihovim vrijednostima.

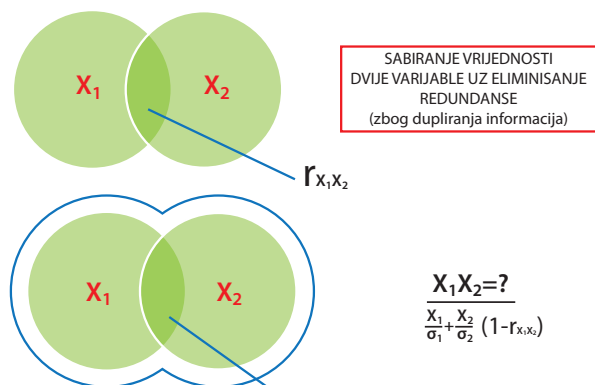
### 12.5.2. Kreiranje matematičkog izraza za identifikovanje rasta malih i srednjih preduzeća

*Određivanje koeficijenta nagiba.* Koeficijenti nagiba (rasta, stagnacije ili opadanja) indikatora koji se posmatraju u periodu od tri godine (2006., 2007. i 2008) određeni kao koeficijenti pravca linearne regresije kroz tri tačke – tri uzastopne vrijednosti varijabli iz upitnika za tri posmatrane godine ukupnog uzorka  $N=149$  predstavljeni su u Tabeli P-II-1 (Prilog II).

Postavljanje matematičkog izraza. Opća forma modela za generisanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$  je data u vidu matematičkog izraza po analogiji na Ivanovićev model (1985):

$$R = (x_1/\sigma_1) + (x_2/\sigma_2)(1 - r_{12}) + (x_3/\sigma_3)(1 - r_{13})(1 - r_{23}) + (x_4/\sigma_4)(1 - r_{14})(1 - r_{24})(1 - r_{34}) + (x_5/\sigma_5)(1 - r_{15})(1 - r_{25})(1 - r_{35})(1 - r_{45}) + (x_6/\sigma_6)(1 - r_{16})(1 - r_{26}) \dots (1 - r_{56})$$

Dijeljenje svakog indikatora rasta  $x_i$  sa standardnom devijacijom  $\sigma_i$  predstavlja članove matematičkog izraza u formi  $(x_i/\sigma_i)$  kojom se ponderišu varijable radi njihovog uravnoteženja, odnosno dovođenja u približno jednak red veličina. Ova transformacija je neophodna jer skale koje su korištene u upitniku nemaju jednake raspone. U suprotnom, to bi značilo da skale s najvećim rasponima automatski imaju najveće utjecaje bez obzira na njihovu prirodu i stvarni intenzitet utjecaja. Da bi se to izbjeglo, uvedeni su članovi izraza, kako je predstavljeno na Slici 12-4.



Slika 12-4. Eliminisanje duplih informacija u varijablama

Proizvodi sastavljeni od općih izraza  $(1 - r_{ij})$  služe za eliminisanje dupliranja informacija koje su sadržane u indikatorima rasta i razvoja. Korelacija između bilo kojeg od dva indikatora ukazuje da je dio informacija drugog indikatora već sadržan u prvom indikatoru. Uvođenjem ovih koeficijenata eliminiše se redundansa i sabiraju se samo "čisti doprinosi" svakog sljedećeg indikatora bez dupliranja informacija s prethodnim indikatorima (Slika 12-4.).

Određivanje redoslijeda indikatora rasta. Matematički izraz pretpostavlja da su indikatori poredani u opadajućem nizu prema veličini njihove statističke značajnosti informacija koje nose. Primjenom faktorske analize glavnih komponenata, određen je redoslijed varijabli u matematičkom izrazu za izračunavanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$ , pri čemu je eliminisan indikator  $X_5$ , jer ima nizak komunalitet ( $c5 = 0.215$ ). U Tabeli 12-4. predstavljeni su indikatori u opadajućem nizu prema veličinama faktorskih opterećenja glavnih komponenata kako slijedi:  $X_6, X_4, X_3, X_2, X_1$  i  $X_7$ .



Tabela 12-4. Analiza glavnih komponenata

Komunaliteti	Inicijalno	Ekstrakcija
X1 (D1-D3) Ukupno ostvareni promet	1,000	,546
X2 (D4-D6) Ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u prethodnoj godini	1,000	,577
X3 (A11-A13) Stopa promjene broja zaposlenih u odnosu na proteklu godinu	1,000	,761
X4 (C9-C11) Sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine	1,000	,652
X5 (C15-C17) Sredstva uložena u izgradnju objekata i infrastrukture u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine	1,000	,215
X6 (C18-C20) Sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine	1,000	,665
X7 (D10) Koliko vlastitih ili tuđih sredstava možete angažovati za razvoj novih proizvoda	1,000	,536

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenata

Analizom glavnih komponenata (Tabela 12-4.) identifikovani su oni indikatori koji posjeduju statistički najznačajnije informacije. Kako bi se međusobno povezani indikatori sveli u manji broj zajedničkih faktora koji će ih opisivati i objasniti njihovu povezanost, primijenjena je faktorska analiza. Rezultati faktorske analize predstavljani su u Tabeli 12-3.

*Prvi faktor*, odnosno prvu komponentu čine indikatori  $X_6$  (0,814) i  $X_4$  (0,787) - sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa i sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije (ova dva indikatora su očigledno povezana i to je logično).

*Drugi faktor*, odnosno drugu komponentu čine indikatori  $X_3$  (0,862) i  $X_2$  (0,709) – stopa promjene broja zaposlenih i ostvarena stopa bruto profita (ova dva indikatora su više međusobno povezana a manje s indikatorima iz prve komponente).

Tabela 12-5. Raspored indikatora rasta na komponente

Rotirana matrica komponenata	Komponenta		
	1	2	3
X6 (C18-C20) Sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine	,814		
X4 (C9-C11) Sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine	,787		
X3 (A11-A13) Stopa promjene broja zaposlenih u odnosu na proteklu godinu		,862	
X2 (D4-D6) Ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u prethodnoj godini		,709	
X1 (D1-D3) Ukupno ostvareni promet			,765
X7 (D10) Koliko vlastitih ili tuđih sredstava možete angažovati za razvoj novih proizvoda			,759

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenata  
Metoda rotacije: Varimax sa Kaiser normalizacijom  
Rotacija konvergirana u 5 iteracija

Treći faktor, odnosno treću komponentu čine indikatori  $X_1$  (0,765) i  $X_7$  (0,759), pri čemu je indikator  $X_7$  stavljen na posljednje mjesto zbog najmanjeg komunaliteta. Ovi indikatori se odnose na ukupan ostvareni promet i vlastita ili tuđa sredstva koja mogu da se angažuju za razvoj novih proizvoda. Ova dva indikatora su više povezani međusobno a manje s indikatorima iz prve i druge komponente.

*Formiranje korelacione matrice.* Naredni korak je formiranje korelacione matrice između indikatora koji učestvuju u sintetičkom pokazatelju rasta  $R$  i testirana je značajnost njihove korelacije. U matematički izraz su uključene samo one vrijednosti korelacije kod kojih je signifikantnost manja od 0.05 ( $\alpha < 0.05$ ). Izračunati koeficijent korelacije varijabli od  $X_1$ ;  $X_2$ ;  $X_3$ ;  $X_4$ ;  $X_6$  i  $X_7$ , predstavljen je u Tabeli 12-6.

Tabela 12-6. Korelacija varijabli indikatora rasta

Koef. korelacije	Vrijednost korelacije	Statistička značajnost ( $\alpha$ )
r6,4	0,365	$\alpha = 0,000$
r4,3	0,144	$\alpha = 0,040$
r6,2	0,235	$\alpha = 0,000$
r4,2	0,277	$\alpha = 0,002$
r3,2	0,299	$\alpha = 0,000$
r1,7	0,164	$\alpha = 0,000$

U Tabeli 12-6. predstavljeni su rezultati korelacione matrice iz kojih vidimo da su sve korelacije pozitivne, što znači da rast jednog indikatora povlači neznan rast drugog indikatora ili blagi rast drugih korelisanih indikatora. Ovo je logično, jer svi posmatrani indikatori su direktno ili indirektno povezani s rastom i razvojem preduzeća.

*Formiranje konačnog matematičkog izraza.* Nakon izračunavanja koeficijenta korelacije pristupilo se izračunavanju standardne devijacije za ukupan uzorak  $N=149$ . Rezultati izračunate standardne devijacije predstavljeni su u Tabeli 12-7.

Tabela 12-7. Standardna devijacija

Varijable	Standardna devijacija - $\sigma$ za uzorak $N=149$ preduzeća
X1	2,952
X2	5,932
X3	8,271
X4	9,538
X6	4,564
X7	6,117

Na osnovu prethodnih analiza i njihovih rezultata formiran je konačni matematički izraz za izračunavanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$  proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH:

$$R = (x_6/\sigma_6) + (x_4/\sigma_4)(1 - r_{6,4}) + (x_3/\sigma_3)(1 - r_{4,3}) + (x_2/\sigma_2)(1 - r_{6,2})(1 - r_{4,2})(1 - r_{3,2}) + (x_1/\sigma_1) + (x_7/\sigma_7)(1 - r_{1,7})$$

Treba napomenuti da su u matematički izraz ušle samo one korelacije koje su statistički značajne s intervalom pouzdanosti od 95%, odnosno stepenom signifikantnosti  $\alpha < 5\%$  ( $\alpha < 0.05$ ).

*Izračunavanje sintetičkog pokazatelja rasta.* Izračunavanje vrijednosti sintetičkog pokazatelja rasta **R** za svako preduzeće iz uzorka urađeno je unošenjem vrijednosti koeficijenta nagiba svakog indikatora rasta, standardne devijacije za ukupan uzorak i koeficijenta korelacije indikatora rasta u matematički izraz za svako preduzeće posebno. U Prilogu II nalazi se tabela s izračunatim vrijednostima koeficijenta nagiba za svaki indikator rasta. Tabela je dopunjena kolonom s izračunatim sintetičkim pokazateljem rasta **R** za ukupan uzorak N=149.

Izračunati rezultati standardne devijacije za uzorak N=32 malih i srednjih preduzeća predstavljeni su u Tabeli 12-8. i uključuju se u konačni matematički izraz koji je dobijen zamjenom vrijednosti:

$$R = (X_6/4,564) + (X_4/9,538)(1 - 0,365) + (X_3/8,271)(1 - 0,144) + (X_2/5,932)(1 - 0,235)(1 - 0,277)(1 - 0,299) + (X_1/2,952) + (X_7/6,117)(1 - 0,164)$$

Množenjem i dijeljenjem koeficijenata dobija se izraz koji se koristi za neposredno izračunavanje sintetičkog pokazatelja **R**:

$$R = 0,219X_6 + 0,067X_4 + 0,103X_3 + 0,065X_2 + 0,339X_1 + 0,137X_7$$

Pošto su u matematički izraz ugrađene vrijednosti korelacionih članova koji zavise od redoslijeda indikatora, sada se može izvršiti premještanje članova izraza u skladu s indeksima indikatora:

$$R = 0,339X_1 + 0,065X_2 + 0,103X_3 + 0,067X_4 + 0,219X_6 + 0,137X_7$$

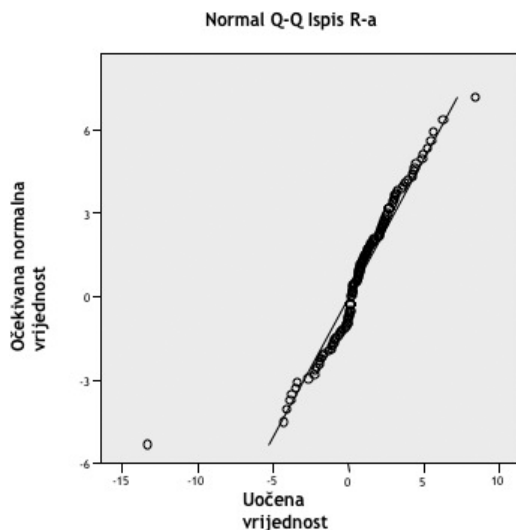
*Izračunavanje srednje vrijednosti sintetičkog pokazatelja rasta.* Srednja vrijednost sintetičkog pokazatelja rasta za ukupan uzorak N=149 iznosi  $R_{sr} = 0,9096$ , minimalna vrijednost je  $R_{min} = -13,29$ , a maksimalna  $R_{max} = 8,42$ . Standardna devijacija je  $\sigma_R = 2,371$  (Tabela 12-8).

Tabela 12-8. Osnovne deskriptivne veličine indikatora rasta (R)

Deskriptivne veličine R-a	N	Minimum	Maksimum	Medijana	Standardna devijacija
R	149	-13,2927	8,4160	,909605	2,3711786
Valid. N	149				

Da bi se mogle primijeniti daljnje analize koje se zasnivaju na linearnim modelima, potrebno je provjeriti distribuciju i linearnost sintetičkog pokazatelja rasta **R**. U Tabeli

12-8. predstavljeni su segmenti koji ilustruju parametre normalne distribucije pokazatelja **R** i njegove očekivane normalne vrijednosti koje vrlo malo odstupaju od prve linije, što se može vidjeti i na Slici 12-5.

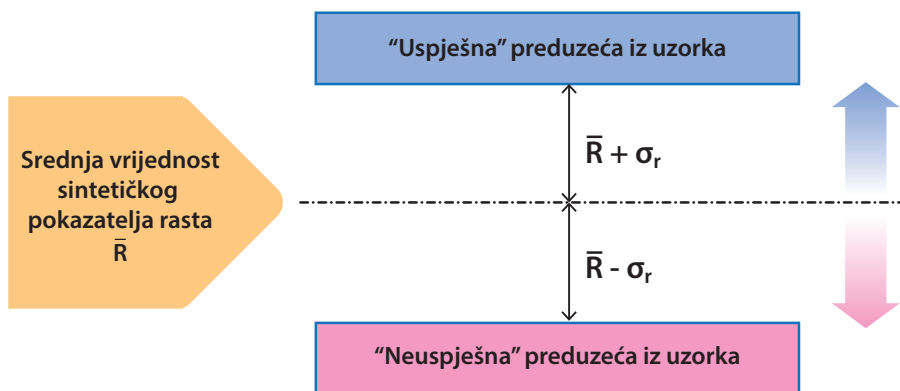


Slika 12-5. Provjera normalne distribucije sintetičkog pokazatelja rasta *R*

Izračunavanje granice razdvajanja „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća. Granice za razdvajanje proizvodnih MSP koja bilježe statistički značajan rast od onih proizvodnih MSP koja ne bilježe statistički značajan rast, iz ukupnog uzorka na osnovu sintetičkog pokazatelja **R** prikazane su na Slici 12-6.

Gornja granica iznad koje su grupisana najbolja/uspješna preduzeća:  $R_{sr} + \sigma_r = 3,281$  (izdvojeno je šesnaest preduzeća).

Donja granica ispod koje su grupisana najlošija/neuspješna preduzeća:  $R_{sr} - \sigma_r = -2,538$  (izdvojeno je šesnaest preduzeća).



Slika 12-6. Grafički prikaz izdvajanja „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća

Preduzeća čiji sintetički pokazatelj rasta  $R$  ima vrijednost iznad srednje vrijednosti sintetičkog pokazatelja  $R_{sr}$  statistički značajno bilježe rast u tri godine posmatranog perioda. Ona preduzeća čiji sintetički pokazatelj rasta  $R$  ima vrijednost ispod srednje vrijednosti sintetičkog pokazatelja  $R_{sr}$  ne posjeduju statistički značajne pokazatelje rasta u tri posmatrane godine.

*Izdvajanje uspješnih i neuspješnih proizvodnih MSP u Federaciji BiH.* Način izdvajanja "uspješnih" i "neuspješnih" preduzeća, kako je grafički predstavljeno na Slici 12-6., izvršeno je primjenom matematičkog izraza u koji su unesene varijable  $X_6, X_4, X_3, X_2, X_1$  i  $X_7$  za svako preduzeće iz uzorka  $N=149$ .

Na ovaj način izdvojeno je  $N=16$  "uspješnih" preduzeća čiji je sintetički pokazatelj rasta  $R$  najveći u odnosu na ukupan uzorak  $N=149$  preduzeća, i  $N=16$  "neuspješnih" preduzeća koja imaju najmanji sintetički pokazatelj rasta  $R$  u odnosu na ukupan uzorak  $N=149$  preduzeća. Ovim je formiran uzorak od  $N=32$  preduzeća od ukupnog uzorka  $N=149$  preduzeća, među kojima je provedena detaljnija komparacija.

U Tabeli 12-9. prikazan je pregled izvedenih varijabli rasta koje predstavljaju regresivne koeficijente pravca („slope“ funkcija) dobijene na osnovu pokazatelja rasta preduzeća u 2006., 2007. i 2008. godini. Sintetički pokazatelj rasta  $R$  prikazan je prema opadajućem nizu za izdvojena „uspješna“ i „neuspješna“ preduzeća.

Tabela 12-9. Izvedeni indikatori rasta proizvodnih MSP u Federaciji BiH

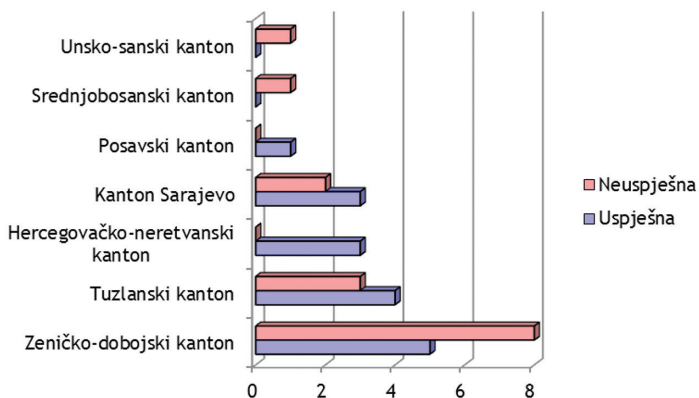
Intervid	U / N	IZVEDENE VARIJABLE RASTA (trogodišnji regresioni koeficijenti pravca)						Sintetički pokazatelj rasta
		X1	X2	X3	X4	X6	X7	
53	U	0	4	13	50	3	20	8,4160
102	U	11	0	0	0	0	20	6,2903
63	U	0	0	5	-10	25	2	5,6523
24	U	0	5	43	-5	0	5	5,4971
20	U	11	3	3	0	3	5	5,2349
52	U	-4	5	10	20	15	1	4,9877
96	U	11	0	0	5	2	5	4,9018
140	U	5	0	0	0	0	20	4,5118
15	U	11	3	0	0	0	5	4,4037
77	U	-4	25	10	40	0	1	4,3398
153	U	11	3	0	-3	0	5	4,2372
33	U	11	5	0	-5	0	5	4,2342
47	U	6	-18	-3	5	2	20	3,9668
95	U	1	5	20	0	1	5	3,7690
36	U	6	3	-5	-3	-3	20	3,6480
37	U	6	3	-5	0	3	10	3,5433
123	N	0	-5	-13	0	0	1	-1,6077
90	N	5	0	-6	-38	-1	1	-1,6784

34	N	-6	3	-5	-3	-3	10	-1,7837
160	N	-6	0	0	0	0	1	-1,8959
19	N	-6	0	-5	0	0	5	-1,9162
66	N	-1	0	-18	0	0	1	-2,1020
41	N	0	0	-16	0	-3	2	-2,1985
7	N	0	0	-15	-10	0	1	-2,2302
74	N	0	-5	-15	-5	-3	2	-2,6352
158	N	-1	-5	-20	-10	0	1	-3,3781
62	N	0	-43	-15	5	3	1	-3,4616
75	N	0	-10	-10	-13	-5	0	-3,7154
76	N	0	5	-35	-5	0	1	-3,8387
73	N	0	0	-30	-10	0	0	-4,0680
156	N	-1	-10	-25	-10	0	1	-4,2720
56	N	0	-20	5	-43	-45	1	-13,2927

### 12.5.3. Karakteristike izdvojenog uzorka „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

Nakon što su se primjenom matematičkog izraza identifikovala proizvodna MSP koja su zabilježila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini i preduzeća koja nisu zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu, pristupilo se analizi odabranog uzorka N=32. U daljnjoj interpretaciji rezultata, preduzeća i menadžeri preduzeća kodirani će se kao „uspješno/uspješan“, dok su preduzeća i menadžeri preduzeća koja ne bilježe statistički značajan rast kodirani „neuspješno/neuspješan“.

Na Grafikonu 12-5. predstavljen je raspored „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća prema mjestu u kojem obavljaju svoju djelatnost u Federaciji BiH.



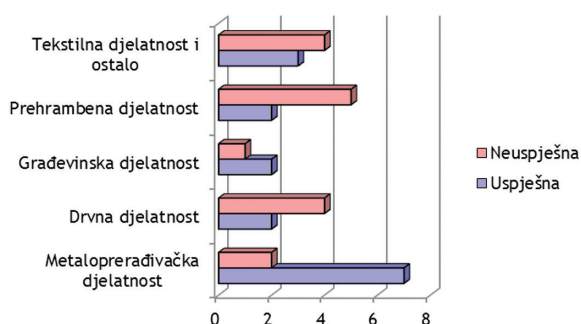
Grafikon 12-5. Teritorijalna pokrivenost uzorka N=32

U ukupnom uzorku N=149 proizvodnih malih i srednjih preduzeća iz Zeničko-dobojskog kantona bilo je N=29 preduzeća. Primjenom matematičkog izraza izdvojeno je osam „neuspješnih“ i pet „uspješnih“ preduzeća. U Tuzlanskom kantonu od N=31 pre-

dužeća koja su se nalazila u ukupnom uzorku izdvojena su tri „neuspješna“ preduzeća i četiri „uspješna“ preduzeća.

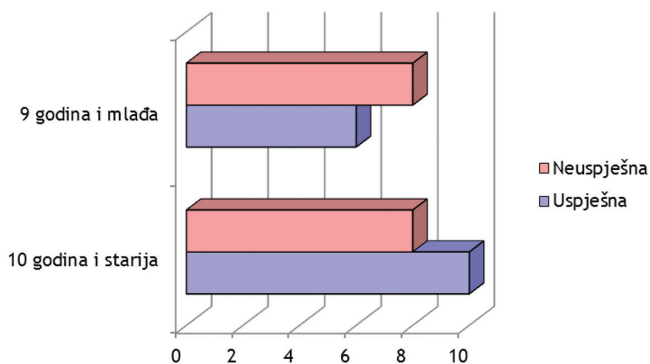
Iz Hercegovačko-neretvanskog kantona od N=12 preduzeća izdvojena su tri „uspješna“ preduzeća. Iako je u ukupnom uzorku iz Kantona Sarajevo bilo N=45 preduzeća, primjenom matematičkog izraza izdvojena su dva „neuspješna“ i tri „uspješna“ preduzeća.

Iz Posavskog kantona izdvojeno je jedno „uspješno“ preduzeće, iz Srednjobosanskog kantona u ukupnom uzorku bilo je N=14 preduzeća, a iz Unsko-sanskog kantona u ukupnom uzorku bilo je N=11 preduzeća. Primjenom matematičkog izraza iz ova dva kantona nije izdvojeno nijedno „uspješno“ preduzeće. Na Grafikonu 12-6. predstavljene su djelatnosti kojima se bave „uspješna“ i „neuspješna“ preduzeća.



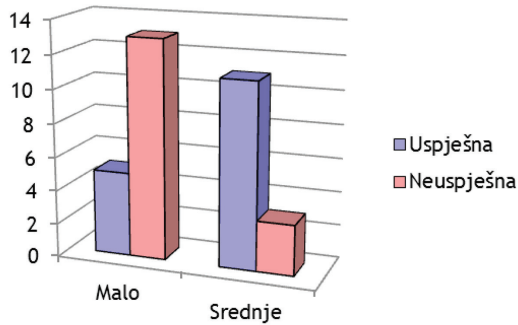
Grafikon 12-6. Struktura uzorka prema djelatnosti preduzeća N=32

Metaloprerađivačka djelatnost, kako vidimo na Grafikonu 12-6., predstavlja najperspektivniju djelatnost za rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Naime, od šesnaest izdvojenih „uspješnih“ preduzeća, sedam preduzeća, odnosno 43,75% obavlja metaloprerađivačku djelatnost. Ovi pokazatelji mogu se povezati s brojem „uspješnih“ preduzeća iz Zeničko-dobojskog kantona u kojem je veoma razvijena metaloprerađivačka djelatnost. Na Grafikonu 12-7. prikazana je struktura uzorka N=32 preduzeća prema njihovoj starosti.



Grafikon 12-7. Struktura uzorka prema starosti preduzeća N=32

Od ukupnog uzorka „uspješnih“ preduzeća N=16, deset preduzeća je starije od deset godina, a šest preduzeća je mlađe od devet godina. U uzorku „neuspješnih“ preduzeća N=16, osam preduzeća je starije od deset godina, dok je ostalih osam preduzeća mlađe od devet godina. Na Grafikonu 12-8. predstavljena je struktura uzorka N=32 prema veličini preduzeća.

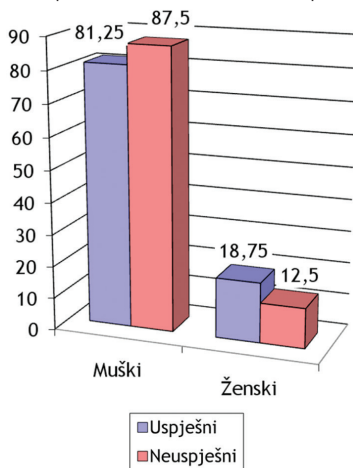


Grafikon 12-8. Struktura uzorka prema veličini preduzeća N=32

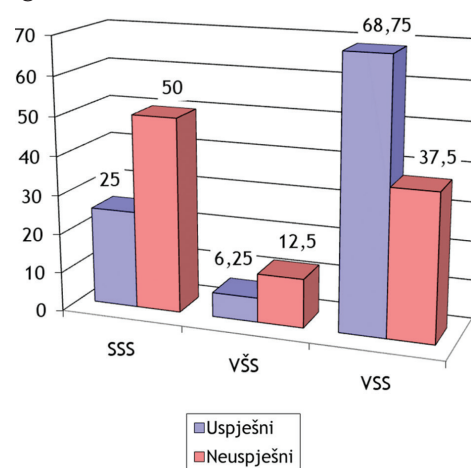
Kako je predstavljeno na Grafikonu 12-8., u ukupnom uzorku N=16 „neuspješnih“ preduzeća nalazi se trinaest proizvodnih malih preduzeća i tri proizvodna srednja preduzeća. U ukupnom uzorku N=16 „uspješnih“ preduzeća nalazi se pet proizvodnih malih preduzeća (15,62%) i jedanaest proizvodnih srednjih preduzeća (34,37%). Logično je da su srednja preduzeća uspješnija u odnosu na mala preduzeća, jer su ona sposobnija da odgovaraju na tržišne izazove.

#### 12.5.4. Karakteristike izdvojenog uzorka „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

Prema osnovnim obilježjima menadžera „uspješnih“ preduzeća i menadžera „neuspješnih“ preduzeća razlike su prikazane na grafikonima 12-9. i 12-10.



Grafikon 12-9. Spol menadžera

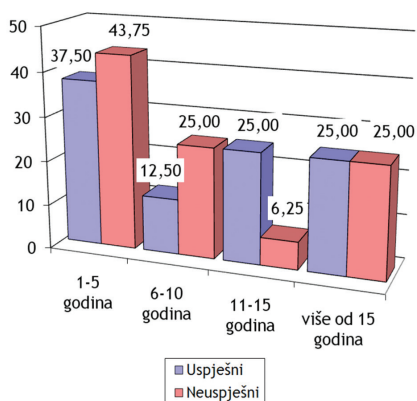


Grafikon 12-10. Stručna sprema menadžera

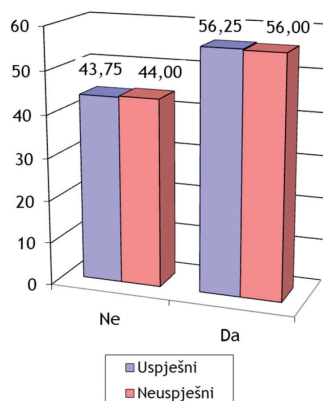


U odabranom uzorku „uspješnih“ menadžera N=16 preduzeća, muškaraca menadžera ima 13 ili 81,25% a žena menadžera 3 ili 18,75%. U uzorku „neuspješnih“ preduzeća muškaraca menadžera ima 14 ili 87,5%, dok je žena menadžera 2 ili 12,5%. U uzorku N=16 „uspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP sedam top menadžera su vlasnici preduzeća, za razliku od „neuspješnih“ preduzeća gdje su u uzorku N=16 MSP deset top menadžera ujedno i vlasnici preduzeća.

Prema stručnoj spremi između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera postoji značajna razlika. Preduzeća koja imaju statistički značajan rast u posmatranom periodu vode menadžeri, od kojih 11 ili 6,75% imaju VSS, VŠS ima 1 ili 6,25% menadžera i SSS ima 4 ili 25% menadžera. Za razliku od preduzeća koja nemaju statistički značajan rast 8 menadžera ili 50% njih ima SSS, VŠS ima 2 ili 12,5% menadžera dok VSS ima 6 ili 37,5% menadžera. Iz navedenih rezultata jasno se uočava postojanje razlika u obrazovnoj strukturi između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera. Na Grafikonu 12-11. predstavljeni su rezultati o dužini radnog iskustva na poslovima menadžera između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.



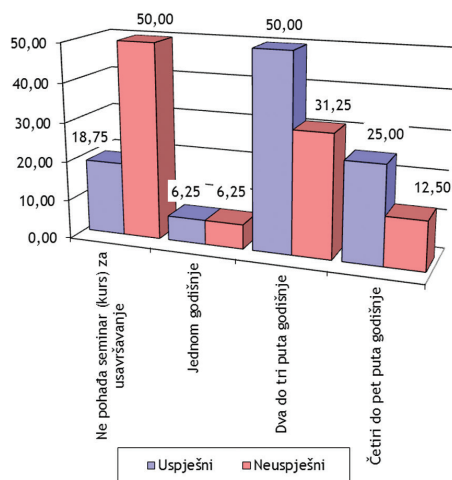
Grafikon 12-11. Radno iskustvo menadžera



Grafikon 12-12.

Poznavanje stranog jezika

Najveći broj menadžera „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća ima između jedne i pet godina menadžerskog iskustva. Očito je da se radi o menadžerima koji nemaju veliko radno iskustvo. Više od petnaest godina menadžerskog iskustva ima isti broj menadžera. Razlika u radnom iskustvu na poslovima menadžera ogleda se između onih menadžera koji imaju između šest i petnaest godina radnog iskustva. Imajući u vidu činjenicu da se u pomoćnoj hipotezi  $H_4$  ovog istraživanja polazi od pretpostavke da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera, istinitost ove pretpostavke utvrdit će se statističkom provjerom. Iz predstavljenih rezultata na grafikonu vidljivo je da se menadžeri „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća ne razlikuju po osnovu znanja stranog jezika, iz čega zaključujemo da znanje stranog jezika nema značajan utjecaj na rast preduzeća. Razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu neformalnog obrazovanja predstavljene su na Grafikonu 12-13.



Grafikon 12-13. Učestalost neformalnog obrazovanja

Neformalno obrazovanje usmjereno na razvijanje menadžerskih vještina znatno se razlikuje kod menadžera „uspješnih“ malih i srednjih preduzeća u odnosu na menadžere „neuspješnih“ malih i srednjih preduzeća.

Naime, 13 ili 81,25% top menadžera „uspješnih“ malih i srednjih preduzeća pohađa različite seminare ili kurseve na kojima razvijaju svoje menadžerske vještine, za razliku od menadžera „neuspješnih“ malih i srednjih preduzeća kod kojih 8 ili 50% top menadžera pohađa seminare i kurseve za razvijanje menadžerskih vještina. Kako je predstavljeno na Grafikonu 12-13. razlika je očigledna i u broju seminara tokom jedne godine. Tako se 8 ili 50% menadžera „uspješnih“ malih i srednjih preduzeća izjasnilo da pohađaju seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina dva do tri puta godišnje, a 4 ili 25% njih se izjasnilo da pohađaju seminare ili kurseve četiri do pet puta godišnje.

Kako bi se utvrdilo postojanje statistički značajne razlike u pogledu različitosti osnovnih obilježja „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća, korišten je neparametarski Mann-Whitney U test i Kolmogorov-Smirnov test. Rezultati statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ predstavljeni su u Tabeli 12-10.

Tabela 12-10. Osnovna obilježja menadžera

	E2	E3	E4	E5	E9	E10
Mann-Whitney U test						
Signifikantnost $p < 0,05$						
2-tailed		,632	,091	,607	,727	,067
Kolmogorov-Smirnov test						
Signifikantnost $p < 0,05$						
2-tailed		1,000	,415	,941	1,000	,415

Legenda: E-Spol menadžera; E3-Stručna sprema menadžera; E4-Radno iskustvo; E5-Poznavanje stranog jezika; E9-Pohađanje seminara za razvijanje menadžerskih vještina; E10-Učestalost pohađanja seminara. Ispitivani uzorak N=32

Iz Tabele 12-10. zaključujemo da prema varijablama E2, E3, E4, E5, i E9 ne postoji statistički značajna razlika u osnovnim obilježjima između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća, jer statističkom provjerom uz primjenu Mann-Whitney U testa i Kolgomorov-Smirnov testa vrijednost je  $p > 0,05$ . Međutim, kod varijable E10 učestalost pohađanja seminara za razvijanje menadžerskih vještina postoji statistički značajna razlika jer je  $p < 0,05$ . Ova razlika jasno je uočljiva na Grafikonu 12-13., što upućuje na zaključak postojanja razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u pogledu učestalosti razvijanja menadžerskih vještina.

## 12.6. Identifikovanje povezanosti indikatora rasta i indikatora razvoja proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine

Kako bismo provjerili reprezentativnost odabranih indikatora i reprezentativnost kreiranog matematičkog izraza, provjerit ćemo postojanje statistički značajne povezanosti između indikatora koji ukazuju na rast proizvodnih MSP u Federaciji BiH i indikatora koji ukazuju na razvoj proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Za uzorak  $N=30$  odabrana su ona preduzeća koja su zabilježila značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini. Naime, nije logično da u uzorak uđu ona preduzeća koja nisu zabilježila rast u posmatranom periodu. U Tabeli 12-11. predstavljeni su rezultati korelacione analize sa stepenom signifikantnosti  $p < 0,05$ .

Tabela 12-11. Korelacija indikatora rasta i razvoja proizvodnih MSP u FBiH

Pokazatelji rasta MSP	N=30	Pokazatelji razvoja MSP			
		X4	X5	X6	X7
X1	r Sig.2-tailed	-,335 ,023	-,055 ,772	-,292 ,118	-,090 ,637
X2	r Sig.2-tailed	,401 ,028	,156 ,409	-,045 ,811	-,554 ,002
X3	r Sig.2-tailed	,098 ,606	,029 ,880	,077 ,687	-,397 ,030

Na osnovu predstavljenih pokazatelja korelacije u Tabeli 12-11. uočavamo da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između indikatora  $X_2$  – ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u posljednje tri godine (varijable  $D_4$ - $D_6$  iz upitnika; Pokazatelji rasta MSP) i indikatora  $X_4$  – sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_9$ - $C_{11}$  iz upitnika; Pokazatelji razvoja MSP), jer je vrijednost  $p < 0,05$ . Ovim zaključujemo da se povećanjem ostvarenog bruto profita povećavaju sredstva investirana u opremu i tehnologiju.

Postoji statistički značajna negativna korelacija između indikatora  $X_2$  – ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u posljednje tri godine (varijable  $D_4$ - $D_6$  iz upitnika; *Pokazatelji rasta MSP*) i indikatora  $X_7$  – vlastita i tuđa sredstva koja se mogu angažovati za razvoj novih proizvoda (varijabla  $D_{10}$  iz upitnika; *Pokazatelji razvoja MSP*), jer je vrijednost  $p < 0,05$ . To upućuje na zaključak da povećanjem bruto profita preduzeća angažuju manje tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda.

Postoji statistički značajna negativna korelacija između indikatora  $X_3$  – stopa promjene broja zaposlenih u odnosu na posljednje tri godine (varijable  $A_{11}$ - $A_{13}$  iz upitnika; *Pokazatelji rasta MSP*) i indikatora  $X_7$  – vlastita i tuđa sredstva koja se mogu angažovati za razvoj novih proizvoda (varijabla  $D_{10}$  iz upitnika; *Pokazatelji razvoja MSP*), jer je vrijednost  $p < 0,05$ . Ova negativna korelacija upućuje na zaključak da preduzeća koja imaju manju promjenu (povećanje/smanjenje) broja zaposlenih mogu angažovati više vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda.

Utvrđene korelacije između indikatora rasta i razvoja proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH jasno ukazuju na logičnu uzročno-posljedičnu povezanost indikatora, što nam potvrđuje reprezentativnost odabranih indikatora.

## 12.7. Povezanost osnovnih obilježja uspješnih preduzeća i njihovih indikatora rasta

Kako bismo identifikovali povezanost između osnovnih obilježja „uspješnih“ preduzeća i njihovih indikatora rasta, za uzorak je odabrano 30 preduzeća koja su u posmatranom periodu zabilježila statistički značajan rast. U Tabeli 12-10. predstavljeni su rezultati korelacione analize.

Analizom pokazatelja u Tabeli 12-12. uočava se statistički značajna pozitivna povezanost između varijabli A1 - Godina osnivanja preduzeća i  $X_2$  – Ostvarene stope bruto profita, u odnosu na ostvareni bruto promet u posljednje tri godine, jer je vrijednost  $p < 0,05$ , na osnovu čega zaključujemo da starija preduzeća ostvaruju veći bruto profit u odnosu na mlađa preduzeća.

Tabela 12-12. Povezanost osnovnih obilježja preduzeća i indikatora rasta preduzeća

Obiljež. „uspješnih“ preduz.	N=30	Indikatori rasta i razvoja „uspješnih“ preduzeća						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
A1	r	-,080	,420	,118	,172	-,062	,091	-,370
	2-tailed	,673	,021	,536	,364	,744	,631	,044
A4	r	-,266	-,256	,165	-,156	-,266	-,061	,258
	2-tailed	,156	,172	,384	,412	,156	,749	,169
A5	r	,010	-,409	-,224	-,071	-,103	-,018	,297
	2-tailed	,960	,025	,234	,708	,590	,925	,111

A6	r	,387	-,248	-,277	-,070	-,061	-,226	,358
	2-tailed	,035	,186	,139	,714	,749	,229	,052
A7	r	-,272	,015	-,027	-,229	,000	,214	,017
	2-tailed	,145	,938	,889	,223	,999	,257	,930
A8	r	,033	,211	,284	,204	-,044	-,035	-,312
	2-tailed	,863	,263	,129	,279	,817	,856	,094
A9	r	-,142	-,090	-,135	-,087	,080	,078	,124
	2-tailed	,453	,634	,476	,648	,674	,681	,514
A13	r	-,157	,081	,120	-,065	,069	,107	-,074
	2-tailed	,408	,671	,526	,732	,719	,573	,699

Legenda: A-Godina osnivanja preduzeća; A4-Da li izvozi preduzeće; A5-Broj zaposlenih; A6-VSS; A7-VŠS; A8-SSS; A9-OŠ; A13-Menadžer je vlasnik preduzeća.  $X_1$  – rast ukupno ostvarenog prometa u posljednje tri godine (varijable  $D_1$ - $D_3$  iz upitnika);  $X_2$  – ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u posljednje tri godine (varijable  $D_4$ - $D_6$  iz upitnika);  $X_3$  – stopa promjene broja zaposlenih u odnosu na posljednje tri godine (varijable  $A_{11}$ - $A_{13}$  iz upitnika);  $X_4$  – sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_9$ - $C_{11}$  iz upitnika);  $X_5$  – sredstva uložena u izgradnju objekata i infrastrukture u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_{15}$ - $C_{17}$  iz upitnika);  $X_6$  – sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_{18}$ - $C_{20}$  iz upitnika);  $X_7$  – vlastita i tuđa sredstva koja se mogu angažovati za razvoj novih proizvoda (varijabla  $D_{10}$  iz upitnika).

Varijabla A1 – Godina osnivanja preduzeća, ima statistički značajnu negativnu povezanost s varijablom  $X_7$  – Angažovanja vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda, jer je vrijednost  $p < 0,05$ . Na osnovu toga zaključujemo da mlađa preduzeća angažuju više vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda. Varijabla A5 – Broj zaposlenih, ima statistički značajnu negativnu povezanost s varijablom  $X_2$  – Ostvarene stope bruto profita u odnosu na ostvareni bruto promet u posljednje tri godine, jer je vrijednost  $p < 0,05$ . Ovaj pokazatelj upućuje nas na zaključak da preduzeća s manjim brojem zaposlenih ostvaruju veći bruto profit. Rezultati korelacione analize osnovnih obilježja preduzeća i njihovih razvojnih pokazatelja predstavljeni su u Tabeli 12-13.

Tabela 12-13. Korelacija osnovnih obilježja razvojnih pokazatelja preduzeća

		A13	B4	B5	B6	B7	B9	B10
B1	r	-,462	,383	,583	,470	,344	,345	,607
B2	r	-,396	,227	,369	,230	-,069	,351	,377

Legenda: A13-Vlasnik preduzeća je i menadžer preduzeća; B1-Koliko često vršite istraživanje tržišta kako biste utvrdili tržišni udio koji zauzimaju vaši proizvodi; B2-Koliko često vršite istraživanje i analizu konkurencije; B4-Kako često vršite mjerenje zadovoljstva kupaca; B5-Da li koristite informacije kontrole i rezultata istraživanja prilikom donošenja odluka; B6-Prilikom donošenja odluka da li analizirate njene dugoročne posljedice; B7-Da li su vaši menadžeri/saradnici upoznati s izvještajima kontrole i rezultatima istraživanja; B9-Da li u vašem preduzeću postoji sektor marketinga; B10-Da li za poslovnu godinu pravite marketing plan.

Na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 12-13. vidimo da postoji negativna stvarna značajna korelacija između varijabli A13 i B1, na osnovu čega zaključujemo da preduzeća u kojima je menadžer i vlasnik preduzeća manje vrše istraživanje tržišta o udjelu vlastitih proizvoda na tržištu, kao i istraživanje i analizu konkurencije na tr-

žištu. Između ostalih varijabli postoji pozitivna stvarna značajna povezanost, što nas upućuje na zaključak da preduzeća koja provode istraživanje tržišta i konkurencije dobijene informacije koriste za donošenje odluka čije dugoročne posljedice analiziraju. Postoji također stvarna značajna povezanost između varijabli B1 i B10, što nas upućuje na zaključak da preduzeća koja provode istraživanje za novu poslovnu godinu prave marketing plan.

Dakle, na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 12-13. zaključujemo da su preduzeća u kojima menadžer nije vlasnik preduzeća više orijentisana razvoju u odnosu na preduzeća u kojima je vlasnik i menadžer preduzeća.

## 12.8. Analiza utjecaja opredijeljenosti menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine prema razvoju ljudskih resursa i stepena njihove kompetentnosti naspram pokazateljima rasta MSP

Kako bismo utvrdili da li postoji razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu njihove opredijeljenosti razvoju ljudskih resursa naspram pokazateljima rasta, korišten je neparametarski dvosmjerni test sa stepenom signifikantnosti  $p < 0,05$ .

Utvrđivanje razlike u stavovima o razvoju ljudskih resursa između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera predstavljeno je u Tabeli 12-14. Predstavljeni rezultati dobijeni su korištenjem Mann-Whitney U testa i Kolmogorov-Smirnov testa.

Tabela 12-14. Opredijeljenost menadžera razvoju ljudskih resursa

Varijable	Mann-Whitney U test	Kolmogorov-Smirnov test
Da li vjerujete da imate ljudske resurse za razvijanje novih proizvoda?	,001	,037
Da li smatrate da je neophodno razvijati kompetencije ljudskih resursa?	,073	,941
Da li razvijate kompetencije ljudskih resursa edukacijom/seminari?	,005	,037
Koliko često vaši zaposlenici pohađaju seminare ili kurseve za usavršavanje kompetencija?	,028	,094

Prema rezultatima Mann-Whitney U testa (Tabela 12-14), zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“, menadžera u pogledu potrebe razvijanja kompetencija ljudskih resursa u njihovim preduzećima, jer je vrijednost  $p > 0,05$ . Ovakav zaključak potvrđen je i primjenom Kolmogorov-Smirnovog testa u kojem je  $p > 0,05$ .

U pogledu broja neformalnog obrazovanja tokom jedne godine u preduzeću, prema Mann-Whitney testu je  $p < 0,05$ , što ukazuje na statistički značajnu razliku u intenzitetu neformalnog obrazovanja zaposlenih između „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća.

Prema stavu menadžera o utjecaju neformalnog obrazovanja na razvijanje kompetencija korištenjem Mann-Whitney U testa vrijednost je  $p > 0,05$ , što ukazuje da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.

Na osnovu navedenih parametara možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu njihove opredijeljenosti razvoju ljudskih resursa. Međutim, postoji statistički značajna razlika u pogledu provođenja neformalnog obrazovanja zaposlenih, što upućuje na opovrgavanje treće pomoćne hipoteze istraživanja.

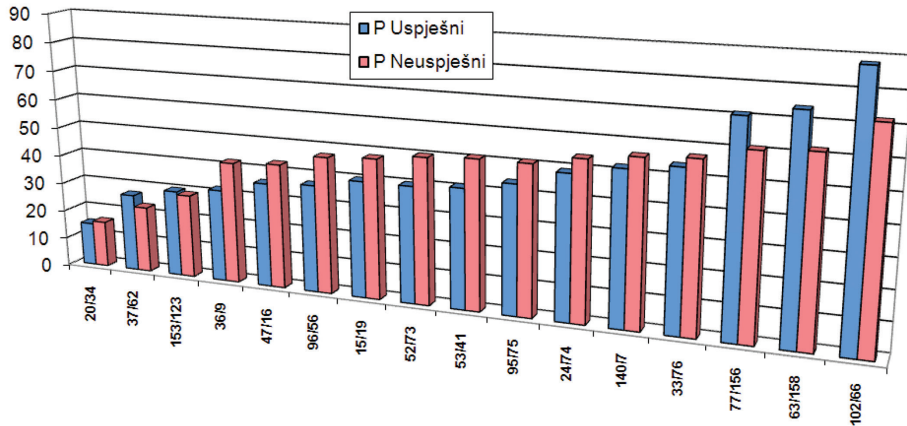
## ■ 12.9. Identifikovanje profila PAEI menadžera prema Adižesovom modelu menadžerskih uloga

Postavljeni sedmi operativni cilj empirijskog istraživanja ispunit će se identifikovanjem profila PAEI menadžera. Za identifikovanje profila menadžera korišten je strukturirani upitnik zasnovan na Adižesovoj metodologiji uloga menadžera. Na pitanja se odgovaralo uz primjenu modifikovane Likertove skale tvrdnjama iskazanim jačinom: 1. Potpuno se ne slažem, 2. Ne slažem se, 3. Djelomično se ne slažem, 4. Niti se slažem niti se ne slažem, 5. Djelomično se slažem, 6. Slažem se, 7. Potpuno se slažem.

Dakle, za identifikovanje nivoa posjedovanja kompetencija top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH primijenjen je Adižesov model uloga menadžera. Naime, menadžerima su potrebne specifične kompetencije kako bi uspješno obavljali menadžerski posao podijeljen na uloge: **P**-Proizvođača, **A**-Administratora, **E**-Preduzetnika i **I**-Integratora (PAEI).

Na osnovu utvrđenog profila PAEI menadžera pojedinačno kod svih top menadžera, moguće je utvrditi nivo posjedovanja kompetencija prema modelu koji je razvio Adižes. Nakon identifikovanja PAEI profila menadžera, uz primjenu prikladnih statističkih metoda i tehnika utvrdit će se da li postoji statistički značajna razlika u kompetencijama između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.

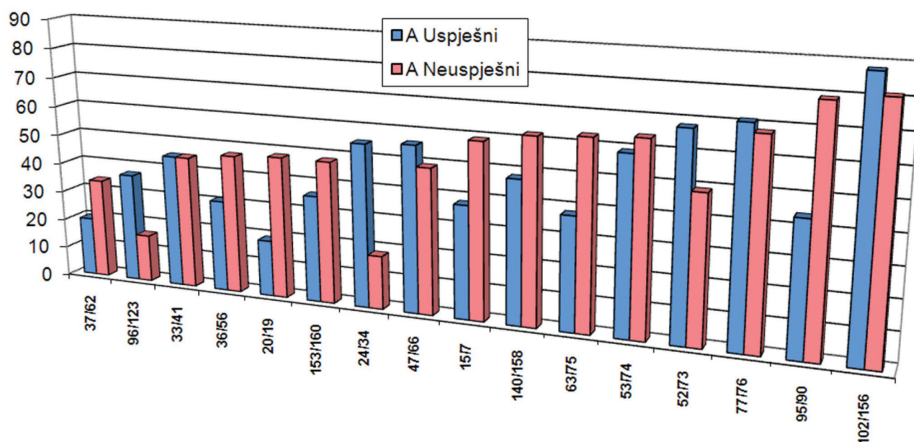
Komparacija posjedovanja kompetencija Proizvođača između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera predstavljena je na Slici 12-7.



Slika 12-7. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Proizvođača

Na Slici 12-7., predstavljeni su pokazatelji nivoa kompetencija „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Proizvođača. U uzorku se nalazi šesnaest „uspješnih“ i šesnaest „neuspješnih“ menadžera. Jasno se uočava razlika između menadžera na uzorku N=32 menadžera, posmatrajući stepen kompetentnosti za ulogu Proizvođača. Međutim, u ovom uzorku menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, ukoliko posmatramo razliku između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera, uočavamo da oni imaju ujednačenu razvijenost kompetencija Proizvođača.

Na Slici 12-8. prikazana je komparacija „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu stepena kompetencija za ulogu Administratora.

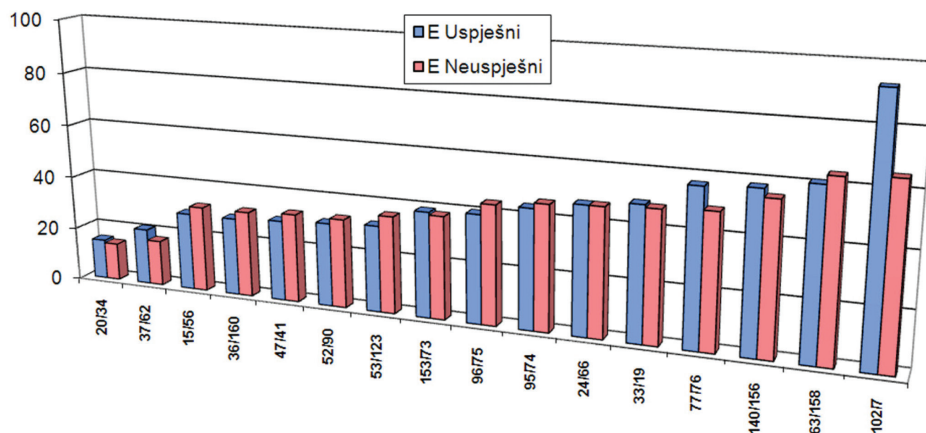


Slika 12-8. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Administratora

Posmatrajući ukupan uzorak N=32 na slici 12-8., uočavamo neujednačenost u pogledu posjedovanja kompetencija Administratora, ali nema značajne razlike u posjedovanju kompetencija između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.



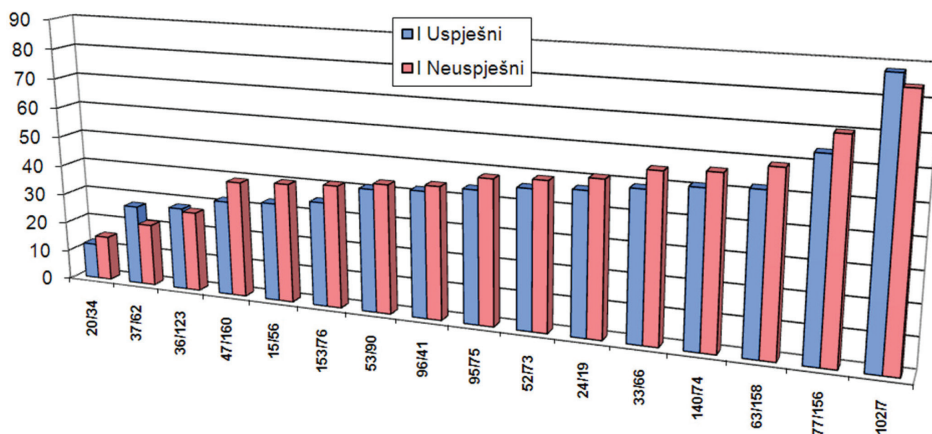
Na Slici 12-9. predstavljena je komparacija „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu posjedovanja kompetencija Preduzetnika.



Slika 12-9. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Preduzetnika

Posmatrajući Sliku 12-9. uočavamo da postoji razlika između menadžera ukupnog uzorka  $N=32$  u posjedovanju kompetencija za ulogu Preduzetnika. Međutim, nema značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu stepena kompetencija Preduzetnika.

Na Slici 12-10. prikazana je komparacija između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu posjedovanja kompetencija Integratora.



Slika 12-10. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Integratora

Posjedovanje kompetencija Integratora kod menadžera u ukupnom uzorku  $N=32$ , kako je predstavljeno na Slici 12-10., veoma je neujednačeno. Ako uporedimo različitosti između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera, možemo zaključiti da su kompetencije Integratora podjednako razvijene.

Analizirajući postojanje razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu razvijenosti kompetencija Integratora, zaključujemo da nema značajne razlike između njih, što upućuje na moguće opovrgavanje centralne hipoteze istraživanja.

Na osnovu rezultata o stepenu razvijenosti kompetencija menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH ne možemo znati da li su njihove kompetencije dovoljne za uspješno obavljanje menadžerskih poslova, posebno ako se uzme u obzir činjenica da je predstavljeni nivo posjedovanja kompetencija prema Adižesovim ulogama određen na uzorku N=149 menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Da bismo saznali da li je predstavljeni nivo kompetencija dovoljan, trebalo bi ga komparirati s nivoom kompetencija uspješnih menadžera u razvijenim zemljama.

## 12.10. Utjecaj osnovnih obilježja menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine na njihov PAEI profil

Kako bismo utvrdili da li postoji statistički značajna povezanost između osnovnih obilježja menadžera i njegovih kompetencija posmatranih s aspekta PAEI profila menadžera preduzeća, primijenjena je korelaciona analiza sa ciljem utvrđivanja povezanosti varijabli: osobina menadžera i PAEI profila menadžera. Rezultati korelacione analize predstavljeni su u Tabeli 12-15. Treba napomenuti da je korelaciona analiza rađena s uzorkom N=32 u kojem su se nalazili N=16 „uspješnih“ i N=16 „neuspješnih“ menadžera.

Tabela 12-15. Korelacija osnovnih obilježja menadžera i PAEI profila

Varijable		P	A	E	I
Dob menadžera	Koeficijent r	,046	-,246	,146	,013
	Sign. p<0,05	,802	,174	,425	,943
Spol menadžera	Koeficijent r	,020	,051	-,040	-,051
	Sign. p<0,05	,912	,783	,830	,782
Stručna sprema menadžera	Koeficijent r	-,492	-,370	-,309	-,469
	Sign. p<0,05	,004	,037	,086	,007
Oblast obrazovanja	Koeficijent r	,004	-,350	-,009	,174
	Sign. p<0,05	,983	,049	,962	,340
Radno iskustvo na poslovima menadžera	Koeficijent r	,117	-,261	,247	,018
	Sign. p<0,05	,524	,150	,173	,922
Poznavanje stranog jezika	Koeficijent r	-,071	,031	-,010	-,020
	Sign. p<0,05	,698	,865	,958	,958

Posmatrajući varijable osnovnog obilježja menadžera i njihovu povezanost s profilom menadžera, uočavamo da postoji lahka negativna povezanost između stručne spreme i uloga: P (Proizvođač), A (Administrator) i I (Integrator). Ovakva negativna povezanost ukazuje da viši stepen obrazovanja i negativno utječe na kompetencije profila PAEI menadžera. Ovi pokazatelji nisu logični, zbog čega ćemo ponoviti testiranje. Da bismo razjasnili negativnu korelaciju stručne spreme i menadžerskih uloga PAEI, provedeno je novo testiranje na uzorku od N=30 menadžera (Tabela 12-16). U

ovaj uzorak od N=30 menadžera uključeni su samo oni menadžeri čija preduzeća imaju sintetički pokazatelj rasta **R** iznad 2,3658.

Tabela 12-16. Korelaciona analiza „uspješnih“ menadžera s profilom PAEI

Varijable		P	A	E	I
Dob menadžera	Koeficijent r Sign. p<0,05	,152 ,422	-,036 ,849	,226 ,230	,120 ,527
Spol menadžera	Koeficijent r Sign. p<0,05	,002 ,994	,003 ,987	-,111 ,560	-,066 ,730
Stručna sprema menadžera	Koeficijent r Sign. p<0,05	-,255 ,173	-,212 ,261	-,171 ,365	-,166 ,382
Oblast obrazovanja	Koeficijent r Sign. p<0,05	,004 ,983	-,350 ,049	-,009 ,962	,174 ,340
Radno iskustvo na poslovima menadžera	Koeficijent r Sign. p<0,05	,127 ,614	-,220 ,135	,135 ,238	,026 ,798
Poznavanje stranog jezika	Koeficijent r Sign. p<0,05	-,066 ,730	,165 ,383	-,047 ,804	-,065 ,733

Nakon provedene korelacione analize s uzorkom N=30 „uspješnih“ menadžera zaključujemo da ne postoji statistički značajna negativna povezanost između osnovnih obilježja menadžera i profila PAEI menadžera, jer je kod svih varijabli  $p > 0,05$ .

Dakle, prilikom analize uzorka N=32 menadžera u Tabeli 12-16. ispostavilo se da postoji statistički značajna negativna povezanost između varijabli osnovnih obilježja menadžera i uloga P; A; I jer je  $p < 0,05$ . Ova negativna statistički značajna povezanost pojavila se kao posljedica nereprezentativnog uzorka. Naime, u uzorku (Tabela 12-15.) smo imali zajedno „uspješne“ i „neuspješne“ menadžere, kao posljedica takvog uzorka pojavio se prosječan pokazatelj u obliku statistički značajne negativne povezanosti profila PAEI uloga menadžera i stepena obrazovanja.

## 12.11. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH

Kako bismo utvrdili koje su to specifične osobine menadžera koje čine skup potrebnih kompetencija za uspješan rast preduzeća, postavljeni su pomoćni operativni ciljevi. Svrha pomoćnih operativnih ciljeva je utvrditi postojanje statistički značajnih razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Naime, uz primjenu statističkih metoda potrebno je identifikovati postojeće statistički značajne razlike u pogledu nivoa kompetencija anketiranih menadžera.

Identifikovanje mogućih razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP provest će se u sljedeća tri koraka.

Utvrđiti postojanje statistički značajnih razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, uz primjenu Adižesovih uloga PAEI menadžera.

Utvrđiti postojanje statistički značajnih razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera.

Utvrđiti postojanje statistički značajnih razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, u pogledu posvećenosti obavljanja menadžerskih uloga prema Mintzbergu.

### 12.11.1. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH prema Adižesovom modelu PAEI uloga menadžera

*Prvi korak* kojim se nastoje identifikovati statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH urađen je uz primjenu neparametarskog t-testa nezavisnih uzoraka Adižesovih PAEI uloga menadžera.

Tabela 12-17. Utvrđivanje različitosti „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera

Varijable	t – test Equality of Means		
	Sign. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
P rezultati PAEI testa	,740	2,000	5,968
A rezultati PAEI testa	,468	4,813	6,549
E rezultati PAEI testa	,819	-1,375	5,958
I rezultati PAEI testa	,604	3,188	6,083

Rezultati testa predstavljeni u Tabeli 12-17. ukazuju da je kod svih uloga menadžera vrijednost  $p > 0,05$ . Iz navedenih rezultata zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, prema Adižesovom modelu PAEI uloga menadžera. Ovi rezultati upućuju na mogućnost opovrgavanja centralne hipoteze.

### 12.11.2. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera

*Drugi korak* za utvrđivanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP proveden je utvrđivanjem statistički značajnih razlika uz primjenu Mintzbergovog modela uloga menadžera. Za utvrđivanje statistički značajnih razlika između menadžera, korišten je neparametarski t-test (Tabela 12-18.) i analiza intenziteta obavljanja uloga menadžera prema Mintzbergovom modelu.

Tabela 12-18. Intenzitet obavljanja Mintzbergovih uloga menadžera

Uloge menadžera prema Mintzbergu										
t-test	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Sign. 2-tailed	,862	,850	,355	,355	,158	,600	,821	,402	,434	1,00
Mean Difference	-,063	-,063	-,250	-,250	,313	,125	-,063	,188	,188	,000
Std. Error Difference	,356	327	,266	,266	,216	,236	,273	,221	,237	,385

Legenda: F1 - Reprezentant; F2-Lider; F3-Veža; F4-Monitor; F5-Distributer; F6-Glasnogovornik; F7-Preduzetnik; F8-Kontrolor poremećaja; F9-Alokator resursa; F10-Pregovarač.N=32

Iz navedenih rezultata prikazanih u Tabeli 12-18. zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, jer je kod svih uloga menadžera vrijednost  $p > 0,05$ .

### 12.11.3. Analiza statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, u pogledu obavljanja menadžerskih uloga prema Mintzbergu

Treći korak za utvrđivanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera provest ćemo komparacijom posvećenosti obavljanju uloga menadžera prema Mintzbergu. Na osnovu predstavljenih rezultata u tabeli u Prilogu P-IV-4. o stavovima „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera, prema Mintzbergovim ulogama menadžera, uočavamo da se mjerenjem stava top menadžera prosječne ocjene kreću od 4,31 do 4,75. Ovakvi rezultati upućuju na zaključak da su „uspješni“ i „neuspješni“ menadžeri približno podjednako posvećeni svakoj ulozi Mintzbergovog modela menadžerskih uloga. Na osnovu predstavljenih rezultata t-testa (Tabela 12-18.) o intenzitetu obavljanja menadžerskih uloga prema Mintzbergu i rezultata predstavljenih u tabeli u Prilogu P-IV-4. o stavovima „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema Mintzbergovim ulogama menadžera, zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, u pogledu stavova i intenziteta obavljanja menadžerskih uloga prema Mintzbergu.

## 12.12. Identifikovanje različitosti u pogledu stila vođenja preduzeća između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH

Kako bismo testirali četvrtu pomoćnu hipotezu o postojanju različitosti između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, primijenjena je faktorska analiza glavnih komponenata. Na osnovu

Adižesovih uloga menadžera odabrane su sljedeće varijable: P-Proizvođač, A-Administrator, E-Preduzetnik, I-Integrator, koje zajedno čine profil PAEI menadžera.

Da bismo mogli utvrditi postojanje razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu stila vođenja preduzeća, formirana su dva uzorka. Prvi uzorak N=30 menadžera, sačinjen je od N=16 „uspješnih“ menadžera čija su preduzeća zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu (2006., 2007. i 2008). Zbog malog broja „uspješnih“ menadžera čija su preduzeća zabilježila statistički značajan rast N=16 menadžera, ovom broju menadžera dodano je još N=14 menadžera kod čijih je preduzeća sintetički pokazatelj rasta iznad  $R=2,3658$ .

Drugi uzorak N=30 menadžera sačinjen je od „neuspješnih“ menadžera čija preduzeća nisu u posmatranom periodu zabilježila statistički značajan rast. Kako bismo provjerali reprezentativnost odabranog uzorka, provedeno je testiranje varijanse u faktorskom prostoru. Rezultati provjere pokrivenosti faktorskog prostora varijabli P, A, E, I, za „uspješne“ i „neuspješne“ menadžere predstavljeni su u tabelama 12-19. i 12-20.

Tabela 12-19. Total Variance Explained "uspješni menadžeri"

Komponenta	Ekstrahovane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja			Rotirane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja
	Total	% varijanse	% kumulativnog zbira	Total
1	3,674	91,843	91,843	3,594
2	,208	5,199	<b>97,042</b>	3,119

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponentata. (a) Kada su komponente u korelaciji, sume kvadrata faktorskih opterećenja se ne mogu dodati radi dobivanja ukupne varijanse.

Tabela 12-20. Total Variance Explained "neuspješni menadžeri"

Komponenta	Ekstrahovane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja			Rotirane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja
	Total	% varijanse	% kumulativnog zbira	Total
1	3,247	81,177	81,177	3,024
2	,392	9,799	<b>90,976</b>	2,479

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponentata. (a) Kada su komponente u korelaciji, sume kvadrata faktorskih opterećenja se ne mogu dodati radi dobivanja ukupne varijanse.

U cilju provjere pokrivenosti faktorskog prostora iz pokazatelja predstavljenih u Tabeli 12-19. vidimo da varijansa za dva ekstrahovana faktora „uspješnih“ menadžera kumulativno iznosi **97,042%**. Kod „neuspješnih“ menadžera (Tabela 12-20.) varijansa za dva ekstrahovana faktora kumulativno iznosi **90,976%**.

Visina varijanse faktora veća je od preporučene vrijednosti koja iznosi 70% (Landau, Everitt, 2004). S obzirom na ovu vrijednost, za analizu strukture profila PAEI menadžera dovoljan bi bio jedan faktor, ali zbog jasnije grafičke prezentacije koristit ćemo i drugi faktor.

Kako bismo provjerili zastupljenost varijabli P, A, E, I u faktorskom prostoru, izračunati su komunaliteti pojedinačno za svaku varijablu, kako je predstavljeno u Tabeli 12-21.

Tabela 12-21. Komunaliteti varijabli PAEI

Uloge menadžera	Uspješni menadžeri	Neuspješni menadžeri
PAEI	Ekstrakcija	Ekstrakcija
P rezultati PAEI testa	0,944	0,830
A rezultati PAEI testa	0,998	0,971
E rezultati PAEI testa	0,975	0,942
I rezultati PAEI testa	0,965	0,897

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponenata

Posmatrajući rezultate iz Tabele 12-21., vidimo da sve četiri varijable P, A, E, I, kod „uspješnih“ menadžera imaju vrijednost ekstrakcije komunaliteta iznad 0,944, dok je kod „neuspješnih“ menadžera vrijednost ekstrakcije komunaliteta iznad 0,830, što upućuje na zaključak da su sve varijable visoko zastupljene u faktorskom prostoru. Naime, faktori čije su vrijednosti ekstrakcije komunaliteta  $R^2 < 0,4$  nisu dovoljno zastupljene u faktorskom prostoru i kao takve neophodno ih je isključiti iz daljnjeg testiranja. Kako bismo mogli utvrditi rizik zaključivanja, primijenjeni su Kaiser-Meyer-Olkin i Bartlet's testovi za uzorak N=30 „uspješnih“ menadžera i N=30 „neuspješnih“ menadžera. Rezultati Kaiser-Meyer-Olkin i Bartlet's testa za „uspješne“ menadžere predstavljeni su u Tabeli 12-22., dok su rezultati za „neuspješne“ menadžere predstavljeni u Tabeli 12-23.

Tabela 12-22. KMO i Bartletov test „uspješni menadžeri“

Kajzer-Meyer-Olkin-ova mjera adekvatnosti uzorka.		0,792
	Aproks. vrijednost Hi-kvadrata	167,220
Bartletov test sferičnosti	df	6
	Sig.	0,000

Tabela 12-23. KMO i Bartletov test – „neuspješni menadžeri“

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,802
	Aproks. vrijednost Hi-kvadrata	87,627
Bartletov test sferičnosti	df	6
	Sig.	0,000

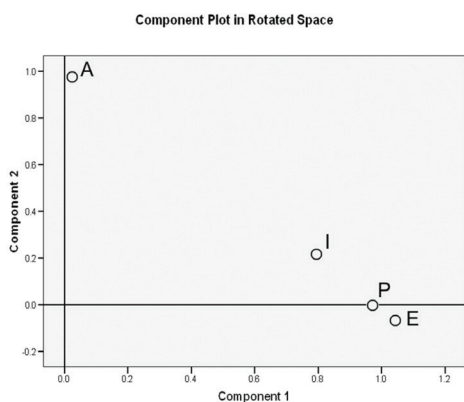
U Tabeli 12-23. izračunata je vrijednost reprezentativnosti uzorka za „uspješne“ menadžere, koja iznosi 0,792, dok za „neuspješne“ menadžere iznosi 0,802. Kritična vrijednost ispod koje je zaključivanje na osnovu rezultata faktorske analize neprihvatljivo je u slučajevima kada je  $KMO < 0,500$  (Norušis, 1994). Bartletov test sferičnosti provjerava da li podaci uzorka odgovaraju multivarijantnoj normalnoj raspodjeli. Kako je predstavljeno u tabelama 12-22. i 12-23., nivo signifikantnosti po ovom testu za „uspješne“ i „neuspješne“ menadžere je: sig n.< 0,00. Dakle, zaključujemo da je prihvatljivo poređenje ovih uzoraka faktorskom analizom. U Tabeli 12-24. predstavljeni su rezultati faktorskih opterećenja pojedinačno za svaku varijablu.

Tabela 12-24. Faktorska opterećenja za sve varijable menadžerskih uloga PAEI

Uloge menadžera PAEI	Uspješni menadžeri Komponenta		Neuspješni menadžeri Komponenta	
	1	2	1	2
	E rezultati PAEI testa	1,047		1,045
P rezultati PAEI testa	0,973		0,827	
I rezultati PAEI testa	0,793		0,595	
A rezultati PAEI testa		0,978		0,966

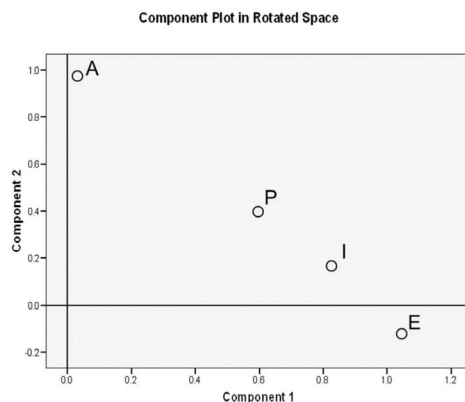
Pattern Matrix Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.

U Tabeli 12-24. prikazani su rezultati matrica faktorskih obrazaca (Pattern Matrix) koji predstavljaju matricu faktorskih opterećenja svake varijable u odnosu na izdvojene faktore. Faktori koji imaju veći koeficijent u apsolutnom iznosu u odnosu na varijablu su više povezani s tom varijablom i obrnuto. Na grafikonima 12-14. i 12-15. prikazana je struktura menadžerskih uloga koje definišu stil vođenja menadžera.



Grafikon 12-14.

Grafički prikaz rasporeda PAEI varijabli u dvofaktorskom rotiranom prostoru „uspješnih“ menadžera



Grafikon 12-15.

Grafički prikaz rasporeda PAEI varijabli u dvofaktorskom rotiranom prostoru „neuspješnih“ menadžera

Posmatrajući raspored strukture PAEI varijabli na grafikonima 12-14. i 12-15., vidimo da su varijable P, A, E, I podijeljene u dva faktora. Prvi faktor čine varijable P, E, i I, dok drugi faktor čini varijabla A. U Tabeli 12-25. navedene su specifične osobine menadžerskog stila vođenja „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.



Tabela 12-25. Specifične osobine stilova vođenja „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera

Menadžeri	Struktura varijabli stila vođenja	Karakteristike stila vođenja
Uspješni menadžeri	<b>EPIa</b>	Kod menadžera ovakve strukture razvijenosti uloga menadžera koja definiše stil vođenja prisutna je izražena „komplementarnost“ E i P uloge uz nešto manje izraženu I ulogu i malo izraženu A ulogu. Ovo upućuje na zaključak da ovi menadžeri imaju ideje koje generiše menadžerska uloga „Preduzetnik-E“, nakon čega se generisane ideje brzo provode u djelo jer je izražena druga menadžerska uloga „Proizvođač-P“.  Prethodno prikazana faktorska struktura je zasnovana na korelaciji (povezanosti) uloga koje pripadaju istom faktoru, odnosno na njihovom zajedničkom variranju. Uloga „Administratorska-A“ pripada drugoj komponenti koja pokriva samo 5,199% ukupne varijanse (vidi tabele 5-18. i 5-19)
Neuspješni menadžeri	<b>EIPa</b>	Menadžeri ovog stila vođenja usmjereni su na generisanje ideja od strane menadžerske uloge „Preduzetnik-E“, koje su usmjerene prevashodno na ljudske resurse koje provodi „Integrator-I“. Uloga „Proizvođača-P“ kod „neuspješnih“ menadžera je malo razvijena dok je uloga „Administratorska-A“ veoma malo zastupljena i svrstana je kao druga komponenta koja pokriva samo 9,799% ukupne varijanse.

Kako vidimo iz Tabele 12-25., suštinska razlika u stilu vođenja između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera ogleda se u činjenici da „uspješni“ menadžeri za razliku od „neuspješnih“ menadžera posjeduju izraženije kompetencije menadžerske uloge Proizvođača - **P** koja djeluje zajedno (komplementarno) s menadžerskom ulogom Preduzetnika - **E**. Ova kombinacija omogućuje „uspješnim“ menadžerima veću posvećenost izvršavanju zadataka i postizanju rezultata u odnosu na neuspješne menadžere koji nisu posvećeni zadatku i postizanju rezultata. Posljedica stila vođenja kod „neuspješnih“ menadžera ogleda se kroz činjenicu da njihova preduzeća u 2006., 2007. i 2008. godini nisu zabilježila statistički značajan rast. Kompetencije menadžerske uloge Preduzetnika - **P** izražene su jednako kako kod „uspješnih“ tako i kod „neuspješnih“ menadžera. Ovdje možemo nedvosmisleno zaključiti da odnosi uloga – njihova povezanost ili razdvojenost igraju presudnu ulogu s aspekta kombinacija efektivnog i efikasnog obavljanja menadžerskog posla, kako u kratkom, tako i u dugom roku. Podsjetimo se da pojedinačno (univarijantno) i nezavisno testiranje razlika **PAEI** uloga t-testom nije dalo statistički značajne rezultate između menadžera „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća. Multivarijantno (simultano) analiziranje odnosa uloga pokazuje, posebno grafički, da postoje različiti odnosi uloga, iz čega se može izvući zaključak da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu stila vođenja preduzeća.

## 12.13. Povezanost kompetencija PAEI uloga menadžera s indikatorima rasta proizvodnih MSP

U cilju utvrđivanja statistički značajne povezanosti kompetencija uloga PAEI menadžera i indikatora rasta i razvoja preduzeća provedena je korelaciona analiza. Rezultati korelacione analize predstavljeni su u Tabeli 12-26.

Tabela 12-26. Korelaciona analiza profila PAEI „uspješnih“ menadžera i indikatora rasta i razvoja MSP

Profil PAEI menadž.	N=30	Indikatori rasta i razvoja „uspješnih“ preduzeća						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
P	r	-,071	,188	,169	-,046	-,035	,096	-,040
	2-tailed	,709	,320	,371	,809	,853	,613	,835
A	r	-,063	,157	,168	,197	-,123	-,080	-,001
	2-tailed	,743	,409	,376	,296	,517	,676	,998
E	r	,081	,133	,097	-,159	-,063	-,037	,019
	2-tailed	,672	,484	,612	,403	,740	,847	,922
I	r	-,044	,173	,075	,003	-,042	-,041	,073
	2-tailed	,819	,361	,693	,989	,825	,831	,701

Legenda:  $X_1$  – rast ukupno ostvarenog prometa u posljednje tri godine (varijable  $D_1$ - $D_3$  iz upitnika);  $X_2$  – ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u posljednje tri godine (varijable  $D_4$ - $D_6$  iz upitnika);  $X_3$  – stopa promjene broja zaposlenih u odnosu na posljednje tri godine (varijable  $A_{11}$ - $A_{13}$  iz upitnika);  $X_4$  – sredstva uložena u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_9$ - $C_{11}$  iz upitnika);  $X_5$  – sredstva uložena u izgradnju objekata i infrastrukture u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_{15}$ - $C_{17}$  iz upitnika);  $X_6$  – sredstva uložena u razvijanje ljudskih resursa u odnosu na ostvareni godišnji promet posljednje tri godine (varijable  $C_{18}$ - $C_{20}$  iz upitnika);  $X_7$  – vlastita i tuđa sredstva koja se mogu angažovati za razvoj novih proizvoda (varijabla  $D_{10}$  iz upitnika).

Na osnovu predstavljenih rezultata korelacione analize dvosmjernim testom (Tabela 12-26.) zaključujemo da ne postoji statistički značajna povezanost između kompetencija PAEI uloga menadžera i indikatora rasta i razvoja preduzeća, jer je kod svih varijabli  $p > 0,05$ . Ovi rezultati upućuju na mogućnost opovrgavanja centralne hipoteze istraživanja.

## 12.14. Identifikovanje faza životnog ciklusa proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

Za ispunjavanje osmog operativnog cilja empirijskog istraživanja neophodno je utvrditi u kojoj se fazi životnog ciklusa - LCS nalaze anketirana proizvodna mala i srednja preduzeća  $N=32$ . Nakon toga, provest će se provjera povezanosti životnog ciklusa - LCS i raspona životnog ciklusa - LCSP s profilom - PAEI menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća Federacije BiH.

Dakle, tokom empirijskog istraživanja, uz primjenu matematičkog izraza nad indikatorima rasta i razvoja proizvodnih malih i srednjih preduzeća, od ukupnog uzorka N=149 izdvojeno je N=16 proizvodnih malih i srednjih preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini. Ova preduzeća u narednoj analizi nose oznaku „uspješna“. Primjenom istog matematičkog izraza izdvojeno je i N=16 proizvodnih malih i srednjih preduzeća koja nisu zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu u odnosu na ukupan uzorak od N=149 proizvodnih malih i srednjih preduzeća. Ova preduzeća u narednoj analizi nose oznaku „neuspješna“.

Za utvrđivanje mjesta na krivoj životnog ciklusa preduzeća korištena je Adižesova metodologija za svih N=149 proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Kako bismo identifikovali u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi preduzeće, korištena su pitanja iz grupe „I“ upitnika. Odgovorima na postavljena pitanja istražen je odnos proizvodnih malih i srednjih preduzeća prema sljedećim faktorima:

- kupcima;
- tehnološkim procesima;
- ljudskim resursima;
- finansijskim i računovodstvenim procedurama.

U interpretaciji rezultata provedena je opservacija životnog ciklusa proizvodnih malih i srednjih preduzeća samo za N=16 „uspješnih“ i N=16 „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća i menadžera koji vode izabrana preduzeća. U cilju jednostavnije komparacije faze životnog ciklusa preduzeća i nivoa kompetencija menadžera koji vode anketirana preduzeća, na grafikonima su predstavljeni nivoi kompetencija menadžera zasnovani prema Adižesovim ulogama menadžera-PAEI.

Na slikama koje se nalaze u Prilogu V predstavljen je životni ciklus N=32 anketiranih proizvodnih malih i srednjih preduzeća iz Federacije BiH, dok je na grafikonima koji se također nalaze u Prilogu V predstavljen nivo kompetencija menadžera koji vode anketirana preduzeća.

Proizvodna mala i srednja preduzeća koja su kodirana intervidom: 15, 20, 24, 33, 37, 36, 47, 52, 53, 63, 77, 95, 96, 102, 140 i 153 definisana su kao „uspješna“ preduzeća, odnosno ona predstavljaju preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini.

Proizvodna mala i srednja preduzeća koja su kodirana intervidom: 7, 19, 34, 41, 56, 62, 66, 73, 74, 75, 90, 123, 156, 158, i 160 definisana su kao „neuspješna“ preduzeća i ona nisu zabilježila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini. U cilju jednostavnije analize, anketirano preduzeće i menadžer koji vodi preduzeće kodirani su istim intervidom.

Prema svim publikovanim modelima rasta preduzeća, početna faza nastanaka preduzeća okarakterisana je kao faza u kojoj se preduzeća najčešće susreću s nedostat-

kom finansijskih i materijalnih resursa. Faza rasta zahtijeva nove proizvode ili usluge, zbog čega je fokus na inovacijama, odnosno ljudskim resursima koji imaju ključnu ulogu u fazi rasta preduzeća. Faza zrelosti je podjednako kritična faza kao i druge faze, s tim da je ona karakteristična po nedostatku ideja, finansijskih resursa te nedefiniranoj strategiji rasta. Faza stabilnosti u životnom ciklusu preduzeća je posljednji alarm kada je neophodno napraviti internu reintegraciju svih resursa. Iako se životni ciklus preduzeća-LCS često poredi s biološkim procesom u prirodi, postoji očita razlika među njima. Naime, za razliku od bioloških organizama, preduzeća mogu kontrolisano ostati u željenoj fazi životnog ciklusa duži vremenski period.

Kako navodi Adižes (2007:21,27), preduzeća se tokom svog životnog vijeka susreću s mnogobrojnim problemima. Međutim, svi ti problemi dijele se na „normalne“ i „patološke“ probleme. Normalni problemi su oni problemi s kojima se organizacija susreće prilikom prelaska iz jedne faze u drugu, odnosno onda kada je potrebno uložiti napore da se usvoje novi obrasci ponašanja prelaska iz niže u višu fazu životnog ciklusa. Patološki problemi se razlikuju od normalnih problema po svojoj jačini i ozbiljnosti i po tome što su hronični. To su problemi koji, pošto nisu tretirani na vrijeme, predstavljaju prijetnju za sposobnost organizacije da preživi. Da bi se identifikovali problemi u preduzeću, neophodno je prvo utvrditi u kojoj fazi životnog ciklusa-LCS se nalazi preduzeće.

Preduzeća na krivoj životnog ciklusa-LCSP mogu se nalaziti na jednoj ili više životnih faza, kao što je slučaj s preduzećima pod označenim intervidom: 15, 24, 33, 36, 53, 63, 77, 95, 102, 140, 153. Ovakvi slučajevi nisu rijetkost i odnose se na ona preduzeća koja imaju neuravnoteženu fleksibilnost i kontrolisanost podsistema. Razlozi tome, između ostalog, mogu se tražiti u različitim djelatnostima koje preduzeće obavlja ili u segmentu ili proizvodnje, što uzrokuje nerazvijenost pojedinih podsistema unutar preduzeća.

Preduzeća označena s intervidom 56, 66, 90 i 160 su preduzeća koja se nalaze na lijevoj polovini krive životnog ciklusa u fazi Adolescencije. Očito je da su ova preduzeća suočena problemima kao što su: delegiranje ovlaštenja, promjena načina rukovođenja, promjena ciljeva. Naime, prema Adižesu faza Adolescencije je i najteža faza životnog ciklusa preduzeća. Do ove faze životnog ciklusa vlasnik je preduzeće vodio samostalno bez delegiranja ovlaštenja. Međutim, u ovoj fazi životnog ciklusa preduzeće broji više zaposlenih, kada vlasnik/menadžer preduzeća u najčešćim slučajevima nije spreman da određena ovlaštenja prenese na svoje saradnike. Svakako da se u ovoj fazi vlasnik/menadžer preduzeća bori sa sopstvenim postavljenim ciljevima, jer je potrebno pomjeriti ciljeve od „više je bolje“ prema „bolje je više“ ili, drugim riječima, od napornog rada prema pametnijem radu (Adižes, 2006:87).

Preduzeća označena intervidom 102, 140, zbog nelogičnosti gdje su faktori fleksibilnosti i kontrolisanosti na najvišem nivou, ne možemo analizirati, jer se vjerovatno

radi o proizvoljnim odgovorima respondenta prilikom popunjavanja upitnika. Međutim, ova preduzeća nisu u potpunosti eliminisana, jer su ona primjenom matematičkog izraza svrstana u preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu.

Preduzeća čiji je intervid 20, 34, 47, 52 i 96 su jedina preduzeća od ukupnog uzorka N=149 preduzeća koja se nalaze u punoj Top formi svog životnog ciklusa. Top forma je najpoželjnija faza na krivoj životnog ciklusa preduzeća i ona karakteriše ona preduzeća koja su, kako navodi Adižes (2007:122), postigla stanje ravnoteže, gdje postoji: fleksibilnost, kontrola, funkcija, forma, razvoj, proizvodnja, inovacija i administracija. Dakle, ovo je faza životnog ciklusa u kojoj preduzeće nije zanemarilo svoje kupce, dok je preduzetnički duh organizacije koji kreira i unapređuje proizvode i usluge u punoj snazi.

## 12.15. Analiza povezanosti životnog ciklusa-LCS i raspona životnog ciklusa-LCSP proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine s profilom PAEI njihovih menadžera

Radi utvrđivanja povezanosti profila menadžera PAEI (Proizvođač, Administrator, Preduzetnik i Integrator) i životnog ciklusa preduzeća LCS provedena je korelaciona analiza. Zbog malog uzorka N=32 preduzeća i njihovih menadžera korišten je dvosmjerni test, kako to predlaže Petz (1985:151), navodeći da „kod testiranja značajnosti razlika treba u pravilu upotrebljavati dvosmjerni test ...“.

Pored životnog ciklusa-LCS preduzeća i profila PAEI menadžera, u Tabeli 12-27. predstavljeni su i rezultati korelacione analize raspona životnog ciklusa i PAEI profila menadžera.

Tabela 12-27. Povezanost životnog ciklusa s ulogama menadžera

Dvosmjerni test 2-tailed	Uloge menadžera			
	P	A	E	I
LCS r	-,123	-,060	-,208	-,224
LCS Sign. p<0,05	,502	,743	,254	,218
LCSP r	,299	,145	,484	-,224
LCSP Sign. p<0,05	,097	,430	,005	,218

Legenda: LCS – Životni ciklus preduzeća; LCSP – Raspon životnog ciklusa. N=32

Koeficijent korelacije između životnog ciklusa-LCS i P uloge (Proizvođač) iznosi  $r=-,123$ . Korelacija ovih dviju varijabli predstavlja nikakvu ili beznačajnu povezanost (Petz, 1985:199). Koeficijent korelacije između životnog ciklusa-LCS i uloge A (Administrator) iznosi  $r=-,060$  i predstavlja stvarnu značajnu negativnu povezanost između ovih dviju varijabli. Dakle, smanjivanjem preduzetničkih aktivnosti koje uzrokuju starenje preduzeća povećava se broj administrativnih kontrolnih procesa u preduzeću.

Koeficijent korelacije između životnog ciklusa-LCS i uloge E (Preduzetnik) iznosi  $r=-,208$ , što znači da postoji negativna lahka povezanost ovih dviju varijabli, ali ne postoji statistička značajnost ove korelacije. Koeficijent korelacije između životnog ciklusa-LCS i uloge I (Integrator) iznosi  $r=-,224$ , što znači da postoji lahka povezanost ovih dviju varijabli, ali i u ovom slučaju ne postoji statistička značajnost korelacije.

Na osnovu navedenih rezultata može se izvući zaključak da nivo kompetencija top menadžera proizvodnih MSP prema pojedinačnim ulogama PAEI ne posjeduje statistički značajnu korelaciju sa životnim ciklusom – LCS. Dakle, ovi pokazatelji upućuju na mogućnost opovrgavanja centralne hipoteze.

Posmatrajući rezultate iz Tabele 12-27. o povezanosti životnog ciklusa-LCSP i preduzetničke uloge menadžera E, gdje koeficijent korelacije ovih varijabli iznosi  $r=,484$ , zaključujemo da postoji srednje jaka povezanost ovih dviju varijabli.

Ova povezanost ukazuje da su kompetencije menadžera za ulogu Preduzetnika–E koje su neophodne u sljedećim fazama životnog ciklusa preduzeća: Udvaranje, Doba povića i Stabilnost. Poznavajući odlike Preduzetnika, kao što su hrabrost i kreativnost, ovim se potvrđuje činjenica da su za osnivanje preduzeća osnivaču/ menadžeru neophodne preduzetničke kompetentnosti u donošenju odluke o uspostavljanju biznisa. Po ovim osobinama se diferenciraju preduzetnici od drugih ljudi. Preduzetničke kompetencije su u odnosu na druge kompetencije više potrebne i u fazi Stabilnosti životnog ciklusa preduzeća, kada se osjeti nedostatak ideja i preduzetničkog duha u preduzeću.

## ■ 12.16. Analiza povezanosti između deriviranih sintetičkih faktora životnog ciklusa preduzeća-LCS i profila PAEI menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine

S obzirom na to da nije utvrđena statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, u pogledu nivoa menadžerskih kompetencija prema Adižesovom i Mintzbergovom modelu uloga menadžera, u daljnjem istraživanju nastojat ćemo identifikovati u čemu se razlikuju „uspješna“ i „neuspješna“ proizvodna MSP u Federaciji BiH. Naime, kreiranjem ma-

tematičkog izraza za identifikovanje rasta proizvodnih MSP, izdvojena su preduzeća koja statistički značajno bilježe rast u posmatranom periodu. Prema Adižesovom modelu životnog ciklusa preduzeća, preduzeća tokom rasta prolaze određene životne faze, naime, kako bi preduzeće uspješno raslo i razvijalo se, neophodno je da postigne uravnoteženost podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti. Prema autoru modela životnog ciklusa preduzeća u podsisteme fleksibilnosti ubrajaju se:

1. Fleksibilnost prema klijentima FCI,
2. Fleksibilnost transformacija FT,
3. Fleksibilnost ljudskih resursa FHR,
4. Fleksibilnost finansija i računovodstva FFA,
5. Ukupna fleksibilnost F.

U podsisteme kontrolisanosti ubrajaju se:

1. Kontrolisanost rada s klijentima CCI,
2. Kontrolisanost transformacija CT,
3. Kontrolisanost ljudskih resursa CHR,
4. Kontrolisanost finansija i računovodstva CFA,
5. Ukupna kontrolisanost C.

Nivo razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti određuje mjesto preduzeća na krivoj životnog ciklusa – LCS. Uzimajući u obzir činjenicu da preduzeće u okviru svojih poslovnih aktivnosti uvodi nove proizvode ili novu tehnologiju za koju je potrebno razvijati navedene podsisteme, takvo preduzeće prema Adižesu može se na krivoj životnog ciklusa nalaziti u više faza. Ovakva pozicija na krivoj životnog ciklusa naziva se LCSP, kako je predstavljeno na slikama koje se nalaze u Prilogu V.

Kako bi se utvrdio značaj sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontrolisanosti proizvodnih MSP, neophodno je uz primjenu korelacione analize provjeriti da li postoji statistički značajna povezanost između profila PAEI uloga top menadžera proizvodnih MSP i sintetičkih pokazatelja za određivanje životnog ciklusa preduzeća. Rezultati korelacione analize predstavljeni su u Tabeli 12-28.

*Tabela 12-28. Povezanost PAEI uloga top menadžera i sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontrolisanosti*

Uloge	Sintetički faktori životnog ciklusa-LCS preduzeća												
		FCI	FT	FHR	FFA	CCI	CT	CHR	CFA	F	C	LCS	LCSP
P	r	,145	,011	,329	,281	-,057	,258	,232	,073	,238	,097	-,123	,299
A	r	,300	,056	,342	,062	,165	,247	,386	,102	,154	,274	-,060	,145
E	r	,129	,077	,462	,392	,155	,204	,240	-,047	,356	,138	-,208	,484
I	r	,214	,009	,439	,301	,141	,218	,279	-,131	,298	,088	-,224	,328

- Uloga menadžera P (Proizvođač) ima pozitivnu lahku povezanost s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa), FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva), CT (Kontrolisanost transformacija), CHR (Kontrolisanost ljudskih resursa), F (Ukupna fleksibilnost) i LCSP (Raspon životnog ciklusa)
- Uloga menadžera A (Administrator) ima lahku povezanost s FCI (Fleksibilnost rada s klijentima), FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa), CT (Kontrolisanost transformacija), CHR (Kontrolisanost ljudskih resursa) i C (Ukupna kontrolisanost).
- Uloga menadžera E (Preduzetnik) ima značajnu pozitivnu povezanost s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) i LCSP (Raspon životnog ciklusa). Dakle, uloga Preduzetnika posebno dolazi do izražaja u fleksibilnosti naspram ljudskim resursima. Također, njegova uloga je neophodna u početnoj fazi životnog ciklusa kao i u fazi stabilnosti preduzeća kada u preduzeću ponestaje preduzetničkih ideja.
- Uloga menadžera I (Integrator) ima lahku povezanost s FCI (Fleksibilnost rada s klijentima), i FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva) CT Kontrolisanost transformacija, CHR (Kontrolisanost ljudskih resursa), F (Ukupna fleksibilnost) i LCSP (Raspon životnog ciklusa), dok s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) ima značajnu pozitivnu povezanost.

Na osnovu navedenih pokazatelja, zaključujemo da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između profila PAEI uloga menadžera i sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontrolisanosti preduzeća. Dakle, veći nivo kompetencija top menadžera proizvodnih MSP direktno utječe na uravnoteženost razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti preduzeća. S obzirom na činjenicu da se samo pet preduzeća od N=149 nalazi u Top formi životnog ciklusa, u kojoj je uspostavljena ravnoteža fleksibilnosti i kontrolisanosti, zaključujemo da menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća ne posjeduju dovoljno razvijene menadžerske kompetencije.

## ■ 12.17. Identifikovanje razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine

Nakon utvrđivanja statistički značajne pozitivne povezanosti između profila PAEI top menadžera proizvodnih MSP i podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti pristupa se identifikovanju statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća u pogledu razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti. Dakle, uz primjenu neparametarskog t-testa utvrdit će se postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u pogledu posjedovanja specifičnih kompetencija koje su neophodne za uravnoteženu razvijenost podsistema



fleksibilnosti i kontrolisanosti. Rezultati o različitosti proizvodnih MSP u Federaciji BiH predstavljeni su u Tabeli 12-29.

Tabela 12-29. Različitosti između „uspješnih“ i „neuspješnih“ MSP

Pojedinačni sintetički faktori životnog ciklusa-LCS preduzeća												
t-test	FCI	FT	FHR	FFA	CCI	CT	CHR	CFA	F	C	LCS	LCSP
p<0,05	,540	,004	,273	,292	,034	,113	,326	,024	,042	,006	,053	,137

N=32

Na osnovu rezultata t-testa u Tabeli 12-29. zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u Federaciji BiH u sljedećim varijablama životnog ciklusa.

FT - Fleksibilnost transformacija, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;

CCI - Kontrolisanost klijenata, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;

CFA - Kontrolisanost finansija i računovodstva, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;

F - Ukupna fleksibilnost, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;

C - Ukupna kontrolisanost, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;

Međutim, u sljedećim varijablama ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u Federaciji BiH:

FCI - Fleksibilnost klijenata, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

FHR - Fleksibilnost ljudskih resursa, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

FFA - Fleksibilnost finansija i računovodstva, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

CT - Kontrolisanost transformacija, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

CHR - Kontrolisanost ljudskih resursa, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

LCS - Životni ciklus preduzeća, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

LCSP-Raspon životnog ciklusa preduzeća, jer je vrijednost  $p > 0,05$ ;

Pokazatelji navedeni u Tabeli 12-29. upućuju na zaključak da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP u razvijenosti pod sistema fleksibilnosti i kontrolisanosti u preduzeću. Ova različitost između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera upućuje na zaključak da uspješni menadžeri posjeduju različit stil vođenja preduzeća u odnosu na „neuspješne“ menadžere, zbog čega su kvalitetnije razvili sljedeće podsisteme u preduzeću:

FT - Fleksibilnost transformacija;

CCI - Kontrolisanost klijenata;

CFA - Kontrolisanost finansija i računovodstva;

F - Ukupna fleksibilnost;

C - Ukupna kontrolisanost.

Identifikovane kompetencije koje su neophodne menadžerima za izgradnju fleksibilnosti i kontrolisanosti preduzeća predložiti ćemo kao ključne kompetencije koje menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji BiH trebaju razvijati, kako bi obezbijedili preduzećima uspješniji rast.

## ■ 12.18. Analiza eksternih faktora proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine

Makrookruženje u kojem se odvijaju poslovne aktivnosti igra veoma važnu ulogu za rast preduzeća. Utjecaj faktora makrookruženja na poslovanje preduzeća posebno dolazi do izražaja zbog činjenice da su ovo „faktori koji se ne mogu kontrolisati“ (Kotler, 2001:150) i koje preduzeće mora pratiti i na njih reagovati. Kako bismo imali jasniju sliku na koji način menadžeri preduzeća percipiraju utjecaj faktora makrookruženja u Bosni i Hercegovini na postojeće poslove i potencijalne poslove, u upitniku su postavljena pitanja o utjecaju sljedećih faktora:

- političko-pravni faktori, pitanja od G1 do G9;
- ekonomski faktori, pitanja od G10 do G18;
- socio-kulturalni faktori, pitanja od G19 do G23;
- tehnološki faktori, pitanja od G24 do G27.

Analizirajući rezultate (tabele P-III-1 i P-III-2, Prilog III), možemo uočiti značajne razlike između ocjena ukupnog uzorka (1), ocjena „uspješnih“ preduzeća (2) i ocjena „neuspješnih“ preduzeća (3).

*Političko-pravni faktori:* Veoma izražen negativan utjecaj na postojeće poslove imaju: G2 – korupcija vlasti, G3 – birokratski odnos institucija vlasti i G4 – politika oporezivanja. Približne negativne prosječne ocjene su (Tabela P-III-2 Prilog III) kod ukupnog uzorka (kolona 1), uzorka „uspješnih“ preduzeća (kolona 2) kao i kod uzorka „neuspješnih“ preduzeća (kolona 3).

Prosječna ocjena kod ukupnog uzorka za utjecaj korupcije vlasti iznosi – 2,15 standardna devijacija 1,570 a koeficijent varijanse – 0,731%. Prosječna ocjena kod „uspješnih“ preduzeća iznosi – 2,69, standardna devijacija 1,302 a koeficijent varijanse iznosi – 1,211%. Prosječna ocjena kod „neuspješnih“ preduzeća iznosi –2,38, standardna devijacija 1,408 a koeficijent varijanse iznosi – 0,593%.

Utjecaj birokratskog odnosa institucija vlasti - G3 na postojeće poslove, respondenti su kroz sva tri uzorka, također, izrazito negativno ocijenili ovaj faktor. Prosječna ocjena „ukupnog uzorka“ je – 2,27, standardna devijacija 1,482, koeficijent varijacije – 0,829%. Prosječna ocjena „uspješnih“ preduzeća je – 2,69, standardna devijacija 1,302, koeficijent varijacije 0,485%. Prosječna ocjena „neuspješnih“ preduzeća je 2,56,

standardna devijacija 1,548 i koeficijent varijacije 0,604%. Interesantno je da je Mod za utjecaj birokratskog odnosa institucija vlasti – 4, što ukazuje na ujednačeno visoko nezadovoljstvo menadžera odnosom institucija vlasti prema njima.

Utjecaj politike oporezivanja - G4 na postojeće poslove veoma je negativan. U ovom slučaju, posmatrajući sva tri uzorka, jasno je da politika oporezivanja u Bosni i Hercegovini ima destimulirajući karakter na poslovanje preduzeća.

*Ekonomski faktori:* Najizraženiji negativni utjecaji iz oblasti ekonomskih faktora na postojeće poslove anketiranih preduzeća su G11 – nezaposlenost i G13 - kamatne stope.

Prosječna ocjena utjecaja nezaposlenosti – G11 na postojeće poslove kod ukupnog uzorka je – 2,35, standardna devijacija je 1,730 i koeficijent varijacije iznosi -0,818%. Prosječna ocjena „uspješnih“ preduzeća iznosi – 2,25, odstupanja od prosječne ocjene su 1,342 i koeficijent varijacije iznosi – 0,596%. Prosječna ocjena „neuspješnih“ preduzeća razlikuje se u odnosu na prethodna dva uzorka i iznosi – 1,50, dok su odstupanja znatno veća i iznose 2,129, a koeficijent varijacije je – 1,419%.

Prosječna ocjena utjecaja kamatnih stopa – G13 je i u ovom slučaju sa značajnim negativnim predznakom, što ukazuje na to da cijena kapitala negativno utječe na razvijanje postojećih poslova.

Ukupni uzorak je ocijenio utjecaj kamatnih stopa s – 2,35 uz odstupanje 1,648 i koeficijent varijacije – 0,701%. Znatno jači utjecaj ima cijena kapitala na „uspješna“ preduzeća u odnosu na „neuspješna“ preduzeća. Kako vidimo, „uspješna“ preduzeća ocijenila su prosječnom ocjenom utjecaj kamatnih stopa s – 2,81 uz odstupanja 1,328 i koeficijent varijacije – 0,472%, za razliku od „neuspješnih“ preduzeća koja su utjecaj kamatnih stopa ocijenila prosječnom ocjenom – 1,88, uz odstupanja 1,455 i koeficijent varijacije – 0,766%. Pretpostavka je da „uspješna“ preduzeća češće koriste vanjske izvore finansiranja:

*Socio-kulturalni faktori:* Demografska podjela tržišta – G19 predstavlja jedinstven problem kod sve tri opcije uzorka. Etnička podijeljenost naroda u BiH potiče animozitet prema drugim i drugačijem, zbog čega su anketirani menadžeri utjecaj ovog faktora prilično ujednačeno negativno ocijenili. Tako je ukupan uzorak prosječnom ocjenom ocijenjen s 1,17 uz odstupanja 1,38 i koeficijentom varijacije – 1,293%. Prosječna ocjena uzorka „uspješnih“ preduzeća iznosi - 1,38 uz odstupanja 1,544 i koeficijent varijacije – 1,312%. Prosječna ocjena „neuspješnih“ preduzeća iznosi – 1,19 uz odstupanja 1,544 i koeficijent varijacije – 1,123%.

Raslojenost stanovništva prema dohotku – G20 ima negativan utjecaj na poslovanje preduzeća. Tako za utjecaj ovog faktora prosječna ocjena iznosi – 1,40 uz odstupanje od prosjeka 1,648 i koeficijent varijacije – 1,175%. Prosječna ocjena „uspješnih“ preduzeća iznosi – 1,88 uz odstupanja 1,204 i koeficijent varijacije - 0,642%. Prosječna ocjena

ovog faktora kod „neuspješnih“ preduzeća iznosi – 1,630, standardna devijacija je 1,310 i koeficijent varijacije iznosi – 0,806%.

*Tehnološki faktori:* Utjecaj tehnoloških faktora na postojeće poslove uglavnom je neutralan, izuzev G25 – računarske i softverske tehnologije koja jedina od svih faktora iz makrookruženja ima pozitivan utjecaj na poslovanje preduzeća.

Prosječna ocjena ukupnog uzorka iznosi 0,86 uz odstupanja koja iznose 1,889 i koeficijent varijacije 2,198%. Prosječna ocjena „uspješnih“ preduzeća iznosi 1,56 uz odstupanja od 1,896 i koeficijent varijacije 1,214%. Prosječna ocjena „neuspješnih“ preduzeća iznosi 1,13 uz odstupanja 1,408 i koeficijent varijacije 1,252%. Iz navedenih pokazatelja možemo zaključiti da „uspješna“ preduzeća računarske i softverske tehnologije smatraju prilikom za svoje poslovanje.

## ■ 12.19. Analiza snage osnovica za rast proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine

Kako bismo utvrdili atraktivnost industrije, odnosno snage osnovice za rast preduzeća, u upitniku je korišten Porterov model procjene konkurentskih snaga. Na tabelama P-IV-1., P-IV-2. i P-IV-3 (Prilog IV) prikazani su rezultati analize konkurentnosti industrije. U tabelama su kodirane industrije preduzeća prema sljedećim kodovima:

1. metaloprerađivačka,
2. prehrambena,
3. drvna, građevinska i prerada plastike,
4. tekstilna i ostalo.

Prema Porterovom modelu (1998:97), za analizu atraktivnosti industrije uz primjenu strukturiranog upitnika (Prilog I) istražuju se sljedeći faktori:

- barijere ulaska za potencijalne konkurente, pitanja od H1 do H6;
- pregovaračka moć kupca, pitanja od H7 do H10;
- analiza konkurencije, pitanja od H11 do H15;
- pregovaračka moć dobavljača, pitanja od H17 do H20;
- mogućnost supstitucije, pitanja od H21 do H23.

Ulazak potencijalnih konkurenata u industriju u kojoj se nalaze postojeća preduzeća mogao bi im u budućnosti ugroziti rast i razvoj. Mogućnost ulaska potencijalnih konkurenata u direktnoj je vezi sa snagom barijera ulaska u industriju.

Iz predstavljenih rezultata (tabele P-IV-1., P-IV-2. i P-IV-3, Prilog IV) o snazi barijera ulaska potencijalnih konkurenata u industriju možemo zaključiti sljedeće:

Najveću prepreku ulasku u postojeće industrije potencijalnim konkurentima predstavlja potreba za velikom količinom novca kako bi se uspostavio biznis. Prosječna ocjena ukupnog uzorka u metaloprerađivačkoj industriji je 3,23 uz odstupanje 0,815 i koeficijentom varijacije 0,252%, dok je najveća frekvencija moda 3. U drugim industrijama snaga barijera ulaska u industriju je slična te se neće posebno interpretirati.

Analizom snage pregovaračke moći kupaca možemo zaključiti da najveću prepreku ulasku potencijalnih konkurenata u industriju predstavlja broj kupaca. Naime, manji broj kupaca nepovoljniji je za ulazak potencijalnih konkurenata. Prosječna ocjena ukupnog uzorka u metaloprerađivačkoj industriji iznosi 2,88, standardna devijacija 1,141 i koeficijent varijacije 0,396%. Snage pregovaračke moći kupca su u drugim industrijama slične i neće se posebno interpretirati.

Osnovica za rast preduzeća, između ostalog, zavisi u značajnoj mjeri od postojeće konkurencije. Kvalitet proizvoda konkurencije je najjača snaga koja stvara snažno rivalstvo između konkurenata. Prosječna ocjena kvaliteta proizvoda konkurencije u metaloprerađivačkoj industriji iznosi 2,96 uz odstupanja 1,076 i koeficijent varijacije 0.363%. Posmatrajući rezultate ukupnog uzorka, zaključujemo da je snaga konkurencije izrazito visoka, zbog čega se preduzeća moraju kontinuirano međusobno nadmetati. Jačina snage konkurencije ukazuje da industrije u kojima preduzeća posluju nisu atraktivne i onemogućuju značajnu profitabilnost industrije.

Atraktivnost industrije svakako zavisi i od pregovaračke moći dobavljača. Snaga ove barijere ulasku potencijalnih konkurenata kao i uspješnom poslovanju postojećih preduzeća u industriji prema rezultatima istraživanja ističe se u broju dobavljača, gdje je manji broj dobavljača veća barijera ulasku potencijalnih konkurenata, ali i velika prepreka profitabilnosti postojećim preduzećima u industriji. Prosječna ocjena na ukupnom uzorku u metaloprerađivačkoj industriji iznosi 2,46 uz odstupanja koja su 1,174% i koeficijent varijacije. Iz navedenih rezultata vidimo da su dobavljači prijetnja postojećim preduzećima u industriji. U ovakvim slučajevima dobavljači su u prilici da povećavaju cijene ili mijenjaju uvjete isporuka, što može predstavljati ozbiljne probleme preduzećima u industriji.

Supstituti su oni proizvodi koji mogu na isti ili sličan način da zadovolje potrebe potrošača. Dakle, mogućnost zamjene proizvoda predstavlja prijetnju preduzećima i determinira njihovu uspješnost. Prosječna ocjena utjecaja cijene supstituta na ukupnom uzorku u metaloprerađivačkoj industriji iznosi 2,31 uz odstupanja 1,050 i koeficijent varijacije 0,455%. Ovako izražena snaga cijene supstituta ukazuje na neatraktivnost industrije u kojoj se nalaze anketirana preduzeća.

Iz navedene analize zaključujemo da anketirana preduzeća kao veću barijeru od ulaska u industriju smatraju potrebnu veliku količinu finansijskih sredstava za uspostavljanje posla. Konkurencija je izrazito visoka u industrijama, što ograničava profitabilnost preduzeća a time usporava njihov rast.

## ■ 12.20. Prijedlog modela za razvijanje menadžerske kompetentnosti

Istraživanje različitosti između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, između ostalog, imalo je za cilj identifikovati faktore koji čine skup kompetentnosti menadžera. Identifikovani faktori bit će predloženi u modelu za razvijanja kompetentnosti menadžera.

Analizirajući osnovna obilježja između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, utvrđeno je da postoji razlika u pogledu stepena obrazovne strukture (Grafikon 12-10.). Naime, 11 ili 68,75% „uspješnih“ top menadžera posjeduju VSS, za razliku od „neuspješnih“ top menadžera od kojih 6 ili 37,5% posjeduju VSS. Međutim, kako je predstavljeno u Tabeli 12-10., ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera u pogledu različitosti u osnovnim obilježjima.

Kako bismo utvrdili postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, primijenjen je Adičesov model identifikovanja kompetencija zasnovan na menadžerskim ulogama, kojim se određuje profil PAEI za svakog menadžera. Prema Adičesu, za obavljanje PAEI uloga menadžera neophodno je posjedovanje specifičnih kompetencija P - Proizvođača, A - Administratora, E - Preduzetnika i I - Integratora.

Nakon identifikovanja preduzeća koja statistički značajno bilježe rast u posmatranom periodu, formiran je uzorak od N=16 „uspješnih“ proizvodnih MSP i N=16 „neuspješnih“ proizvodnih MSP. PAEI profili menadžera koji vode ova preduzeća predstavljani su na slikama: 12-7; 12-8; 12-9; i 12-10. Na osnovu predstavljenih pokazatelja o nivou posjedovanja kompetencija top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, jasno se uočava da nema značajne razlike u nivou posjedovanja menadžerskih kompetencija prema Adičesovom modelu uloga menadžera između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera. Dakle, nivo kompetencija koje posjeduju „uspješni“ i „neuspješni“ top menadžeri proizvodnih MSP prema Adičesovim ulogama menadžera prilično je ujednačen.

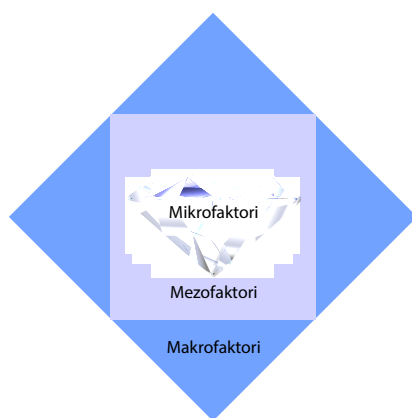
Za provjeru posjedovanja statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, u pogledu posjedovanja stepena kompetencija prema profilu PAEI uloga menadžera, korišten je neparametarski t-test. Rezultati t-testa predstavljeni su u Tabeli 12-17. U svim menadžerskim ulogama P – Proizvođač, A - Administrator, E - Preduzetnik, I - Integrator, vrijednost  $p > 0,05$  na osnovu čega zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u pogledu posjedovanja kompetencija prema Adičesovom modelu uloga menadžera.

Naredni korak je identifikovanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP, prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera primjenom t-testa. Rezultati t-testa predstavljani su u Tabeli 12-18. Dakle, na osnovu predstavljenih rezultata vidimo da je vrijednost  $p > 0,05$  iz čega izvlačimo zaključak da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera u pogledu intenziteta obavljanja uloga menadžera prema Mintzbergovom modelu. Provjerom stavova o Mintzbergovim menadžerskim ulogama (tabela u Prilogu P-IV-4.) vidimo da „uspješni“ i „neuspješni“ menadžeri imaju prilično ujednačene stavove.

Nakon što je utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH, korištenjem Adižesovog PAEI profila menadžera i Mintzbergovog modela uloga menadžera, pristupilo se identifikovanju statistički značajnih razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu njihovog stila vođenja preduzeća. Primjenom faktorske analize komponenata identifikovana je struktura PAEI uloga menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH.

Na osnovu rezultata faktorske analize glavnih komponenata predstavljenih u Tabeli 12-11., napravljen je grafički prikaz strukture varijabli PAEI „uspješnih“ menadžera (Grafikon 12-14.) i grafički prikaz varijabli PAEI „neuspješnih“ menadžera (Grafikon 12-15.). Kombinacija varijabli **E P i a** „uspješnih“ menadžera karakteriše njihov stil vođenja visokim nivoom kreativnosti i energičnosti koja je tijesno povezana s upornošću i posvećenošću menadžera zadacima.

Kombinacija varijabli „neuspješnih“ menadžera **E l p a** karakteriše visok nivo kreativnosti i nizak nivo strasti i posvećenosti menadžera zadacima. Na osnovu rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja, zaključujemo da rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća ne zavisi samo od kompetentnosti top menadžera koji vodi preduzeće, nego zavisi od kompetentnosti menadžera svih nivoa unutar preduzeća. Naime, menadžeri svih nivoa koji vode i upravljaju preduzećem, svaki na svom nivou, okruženi su determinirajućim faktorima okruženja kako je predstavljeno na Slici 12-11.



Slika 12-11. Faktori uspješnosti preduzeća

Dakle, okruženje u okviru kojeg preduzeća obavljaju poslovne aktivnosti sastoji se od faktora koji se dijele na: mikrofaktore, mezofaktore i makrofaktore. Podjela navedenih faktora je sljedeća:

- Mikrofaktori, u koje se svrstavaju: kupci i dobavljači. Na ove faktore u mikrookruženju preduzeće može utjecati.
- Mezofaktori, u koje se svrstavaju: javnost i konkurencija. Na ove faktore u mezo-okruženju preduzeće može djelomično utjecati.
- Makrofaktori, u koje se svrstavaju: političko-pravni, socio-kulturalni, ekonomski i tehnološki faktori. Na ove faktore makrookruženja preduzeće ne može utjecati.

Budući da mala i srednja preduzeća broje od 50 do 250 zaposlenika, nemoguće je da top menadžer sam upravlja preduzećem, bez obzira na nivo njegove kompetentnosti. Zbog toga, neophodno je da svi oni koji su uključeni u proces vođenja i upravljanja u preduzeću trebaju posjedovati određen nivo kompetentnosti, a koja se sastoji od sljedećih elemenata: kreativnosti, strasti, hrabrosti i specifičnih kompetencija u okviru kojih su: znanja, sposobnosti i vještine menadžera.

Ukoliko su menadžeri u preduzeću kompetentni, oni mogu direktno utjecati na mikrookruženje kreirajući određene strateške, operativne i taktičke korake. Na mezo-okruženje menadžeri mogu utjecati djelomično i uglavnom indirektno, primjenjujući različite marketinške akcije uz korištenje različitih kanala komuniciranja. Međutim, na makrookruženje menadžeri ne mogu utjecati, ali mogu i trebaju istraživati i analizirati njihov utjecaj na preduzeće, te strateškim i taktičkim odlukama preduprijeti ili ublažiti negativne utjecaje makrookruženja na poslovanje preduzeća.

Fokus ove studije su menadžerske kompetencije, zbog same činjenice da na njihov razvoj menadžeri mogu direktno utjecati. Dakle, nivo razvijenosti menadžerskih kompetencija su opredjeljujući faktor uspješnosti menadžera. U Poglavlju 7. provedeno je teorijsko istraživanje o kompetentnosti i kompetencijama menadžera, u okviru kojeg su izneseni stavovi određenih autora o pojmu kompetencija što s faktorima osobnosti čine kompetentnost menadžera.

Za utvrđivanje postojanja specifičnih menadžerskih kompetencija istražene su statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Na osnovu utvrđenih razlika definisane su potrebne menadžerske kompetencije, koje su utjecale na stvaranje razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Primjenom neparаметarskog t-testa (Tabela 12-29.) utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, u niže navedenim indikatorima, koji prema Adižesu određuju životni ciklus preduzeća:



1. FT - Fleksibilnost transformacija, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;
2. CCI - Kontrolisanost klijenata, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;
3. CFA - Kontrolisanost finansija i računovodstva, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;
4. F - Ukupna fleksibilnost, jer je vrijednost  $p < 0,05$ ;
5. C - Ukupna kontrolisanost, jer je vrijednost  $p < 0,05$ .

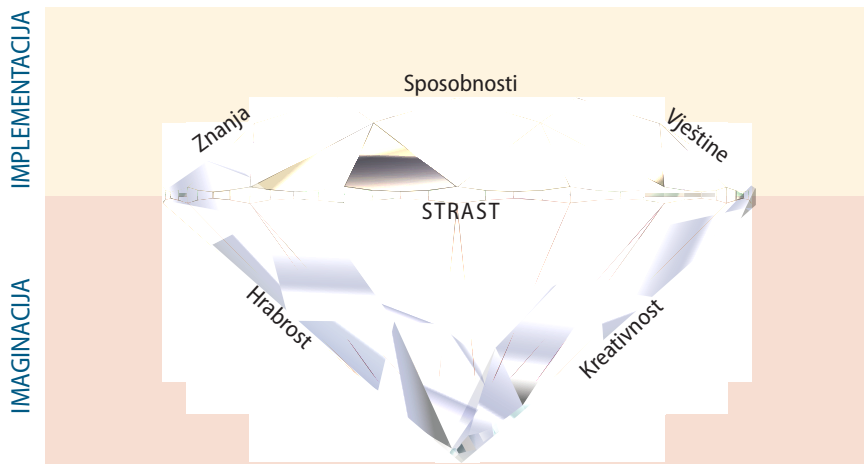
Dakle, postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, u pogledu razvijenosti indikatora životnog ciklusa preduzeća. Za razvijenost navedenih indikatora u preduzećima, neophodne su specifične menadžerske kompetencije koje se mogu podijeliti prema Adižesovim ulogama PAEI menadžera, kako je predstavljeno u Tabeli 12-30.

*Tabela 12-30. Razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera po osnovu razvijenosti indikatora životnog ciklusa preduzeća*

Indikator životnog ciklusa	Uloge menadžera
FT – Fleksibilnost transformacija	E - Preduzetnik I - Integrator
F – Ukupna fleksibilnost	E - Preduzetnik I - Integrator
CCI – Kontrolisanost kupaca	A - Administrator P - Proizvođač
CFA – Kontrolisanost finansija i računovodstva	A - Administrator P - Proizvođač
C – Ukupna kontrolisanost	A - Administrator P - Proizvođač

Kako je prikazano u Tabeli 12-30., vidimo da su za indikatore životnog ciklusa FT i F neophodne uloge menadžera E-Preduzetnika i I-Integratora. Dakle, za ove indikatore životnog ciklusa menadžerima su potrebne kompetencije Preduzetnika i Integratora. Međutim, za indikatore životnog ciklusa CCI, CFA i C neophodne su kompetencije A-Administradora i P-Proizvođača.

Na osnovu provedene sinteze rezultata izvlačimo zaključak da kompetentnost menadžera pored kompetencija čine i specifične osobnosti menadžera, u koje spadaju: kreativnost, strast i hrabrost. Faktore koji svojom uravnoteženom razvijenošću čine kompetentnost menadžera možemo rasporediti u obliku dijamanta, kako je prikazano na Slici 12-12.



Slika 12-12. Dijamant kompetentnosti

Uspješnost menadžera zavisi od uspostavljene ravnoteže raspoređene u obliku dijamanta, koja se sastoji od skupa kompetencija i osobnosti menadžera. Na Slici 12-12. prikazan je oblik dijamanta podijeljen u dvije zone:

- zona imaginacije, u okviru koje se nalaze tačke kreativnosti, strasti i hrabrosti menadžera,
- zona implementacije, u okviru koje menadžer potaknut strašću kreativno promišljajući hrabro preuzima rizik, implementirajući svoja znanja i sposobnosti na vješt i efikasan načina.

Dakle, u okviru definisanih zona imaginacije i implementacije, menadžer se koristi svojom kompetentnošću koja je sastavljena od skupa faktora, u koje ubrajamo:

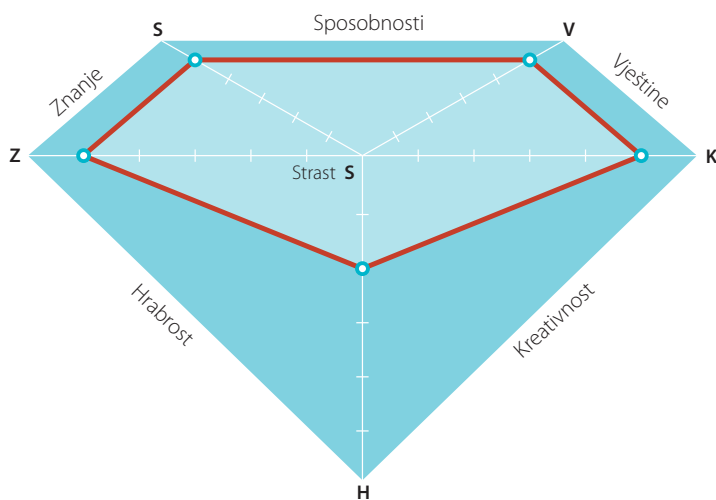
- Osobnost: *kreativnost, strast i hrabrost*,
- Fleksibilnost: *sposobnosti i vještine*,
- Kontrolisanost: *znanja*.

Ulogu i značaj razvijenosti menadžerske kompetentnosti možemo slikovito predstaviti na obliku dijamanta, kako je prikazano na Slici 12-12. Naime, da bi menadžer započeo poslovnu aktivnost, njemu je neophodna kreativnost za generisanje ideje „šta“ raditi. Ukoliko menadžer ima poslovnu ideju, ali ne posjeduje strast, odnosno ne zna „zašto“ prihvatiti ideju, jer nema želju za njenom realizacijom, nastat će neravnoteže dijamanta kompetentnosti. U ovakvim slučajevima zamišljena ideja ostat će jedna od mnogobrojnih, za koje nije bilo dovoljno hrabrosti da se pretvore u djelo.

Međutim, posjedovanje kreativnosti i strasti nije dovoljno za uspjeh. U zoni imaginacije menadžer je ushićen idejom i strašću, ali on postaje neodlučan, jer nema dovoljno hrabrosti da donese konačnu odluku za realizaciju ideje. Hrabrost menadžera

za preuzimanje rizika u realizaciji ideje je neophodna, kako bi proces ušao u zonu implementacije. Kako bi se generisana ideja provela u praksi, menadžeru su neophodne specifične kompetencije koje čine skup znanja, sposobnosti i vještina. Ukoliko menadžer posjeduje dovoljno razvijene navedene kompetencije, to ipak nije dovoljno za uspjeh. U realizaciji poslovnih ideja veoma su česti nepredviđeni događaji zbog kojih menadžer može izgubiti samopouzdanje i odustaje od daljnjih aktivnosti na provođenju ideje. Za konačan uspjeh menadžera prijeko je potrebno posjedovanje strasti za poslom koji obavlja, koja menadžeru pruža samopouzdanje u realizaciji započetih poslovnih aktivnosti.

Dakle, ravnoteža faktora koji čine kompetentnost menadžera može se predstaviti u obliku dijamanta. Ukoliko je ta ravnoteža poremećena, odnosno ukoliko menadžer posjeduje znatno manje razvijen jedan od faktora kompetentnosti, izgubit će se oblik dijamanta, kako je predstavljeno na Slici 12-13., što čini menadžera nekompetentnim za obavljanje menadžerskih poslova.



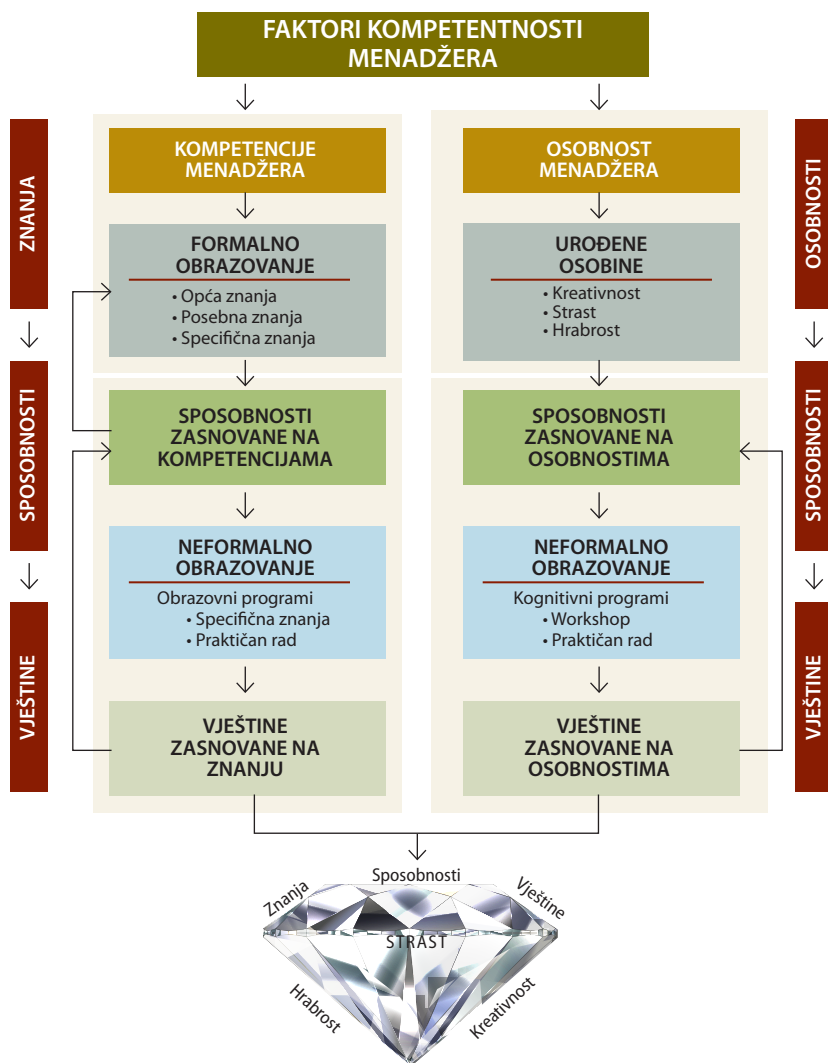
Slika 12-13. Uravnoteženost faktora menadžerske kompetentnosti

Na Slici 12-13. vidimo šta se desilo s oblikom dijamanta, ukoliko menadžer ne posjeduje dovoljno „hrabrosti“ da donese konačnu odluku za realizaciju poslovne ideje. Dakle, bez obzira što je menadžer „kreativan“, ima jasnu viziju kuda voditi preduzeće, ima jako izraženu „strast“ za poslom koja ga motiviše da energično i istrajno radi na generisanju ideja, posjeduje „kompetencije“ u obliku: općih znanja, trgovačkih znanja, finansijskih znanja, organizacionih sposobnosti, upravljačkih sposobnosti, liderskih sposobnosti, organizacionih vještina, upravljačkih vještina, liderskih vještina, nedostaje mu „hrabrosti“ da konačno započne proces realizacije poslovne ideje, odnosno da uspostavi ravnotežu oblika dijamanta.

Kao što je prikazano na Slici 12-13., zbog nedostatka „hrabrosti“, jednog od elemenata menadžerske kompetentnosti, oblik dijamanta je deformisan, što ukazuje na ne-

kompetentnost menadžera. Zbog toga, menadžer neće realizovati generisane ideje, odnosno kao posljedica postat će neuspješan menadžer neuspješnog preduzeća. U Prilogu VI nalaze se slike na kojima se vidi deformisan oblik dijamanta, ukoliko menadžeru nedostaje neki od elemenata kompetentnosti.

Dakle, zaključujemo, kompetentnost menadžera zavisi od razvijenosti specifičnih osobnosti menadžera i njegovih kompetencija, koje se iskazuju kroz funkcije fleksibilnosti i kontrolisanosti podsistema u preduzeću. Nivo razvijenosti i uravnoteženost elemenata svrstanih u ove faktore čini menadžera kompetentnim ili nekompetentnim. Kako bismo ispunili opći cilj istraživanja, predlažemo model razvijanja menadžerske kompetentnosti, kako je predstavljeno na Slici 12-14.



Slika 12-14. Model razvijanja menadžerske kompetentnosti

Na Slici 12-14. predložen je model za razvijanje kompetentnosti menadžera. Naime, na osnovu teorijskog i empirijskog istraživanja u ovom radu, provedena je analiza rezultata istraživanja u okviru koje su identifikovani elementi koji predstavljaju kompetentnost menadžera. U elemente kompetentnosti ubrajamo:

- kreativnost, kojom menadžer na poseban i originalan način pristupa generisanju ideja, kreiranju vizije, rješavanju problema i obavlja druge menadžerske aktivnosti;
- strast, koja daje život generisanim idejama i menadžera kontinuirano potiče da energičnije pristupa realizaciji generisanih ideja, unatoč mnogobrojnim preprekama potiče ga da ide dalje;
- hrabrost, koja potaknuta strašću oslobađa kreativnost da iz zone imaginacije uđe u zonu implementacije;
- kompetencije, u okviru kojih se svrstava znanje, sposobnosti i vještine menadžera, bez kojih oslobođena kreativna ideja nikad ne bi dobila konačan oblik.

Nedostatak bilo kojeg elementa kompetentnosti ispod određenog nivoa izaziva neravnotežu, kako je predstavljeno na Slici 12-13., zbog čega nastaje deformisan oblik dijamanta. Faktore koji utječu na kompetentnost menadžera podijelili smo na faktore: fleksibilnosti, kontrolisanosti i osobnosti.

Posmatrajući menadžerski posao s aspekta dinamičnog okruženja koje je izloženo kontinuiranim promjenama, menadžeru su potrebne vještine i sposobnosti koje mu omogućavaju da svojim aktivnostima obezbijedi fleksibilnost i kontrolisanost svih podsistema unutar preduzeća. Kako bi se uspostavila fleksibilnost podsistema preduzeća, menadžeru su neophodne specifične sposobnosti i vještine u koje ubrajamo: organizacione sposobnosti, upravljačke sposobnosti, liderske sposobnosti, organizacione vještine s tehničko-tehnološkog aspekta, upravljačke vještine s aspekta ljudskih resursa, liderske vještine. Pretjerana fleksibilnost preduzeća u cilju zadovoljenja potreba potrošača veoma često može dovesti preduzeće u velike finansijske gubitke. Dakle, fleksibilnost je neophodno kontrolisati. Za kontrolisanje fleksibilnosti, menadžeru su neophodna opća i specifična znanja, iz domena finansija i legislative.

Fleksibilnost i kontrolisanost predstavljaju kompetencije menadžera, koje je moguće, bez obzira na trenutni nivo posjedovanja, razviti uz primjenu različitih instrumenata, za razliku od osobnosti menadžera. Naime, specifične osobnosti u koje ubrajamo: kreativnost, strast i hrabrost, ukoliko nisu urođene, nije moguće u značajnoj mjeri razviti, bez obzira na instrumente razvoja.

Dakle, identifikovane faktore kompetentnosti menadžera potrebno je razvijati primjenom instrumenta formalnog i neformalnog obrazovanja kako je predstavljeno na Slici 12-14. Na ovaj način, menadžeri koji posjeduju određeni nivo specifičnih osobnosti kontinuiranim obrazovanjem i razvojem mogu unaprijediti svoju kompetentnost.

## ■ 12.21. Sinteza rezultata istraživanja

Mala i srednja preduzeća u razvijenim zemljama svijeta zauzimaju ključnu ulogu u generisanju radnih mjesta i stvaranju dodatne vrijednosti, kojom se omogućava privredni i socijalni razvoj zajednice. Značaj malih i srednjih preduzeća vlade razvijenih zemalja su prepoznale, te su zbog toga razvijeni različiti programi namijenjeni za podsticanje rasta malih i srednjih preduzeća. Nažalost, odnos bosanskohercegovačke vlasti prema malim i srednjim preduzećima može se sagledati kroz činjenicu da još uvijek ne postoji jedinstvena definicija malih i srednjih preduzeća, zbog čega se danas ne zna koliko tačno ima malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Ovakav pristup bosanskohercegovačke vlasti negativno utječe na razvijanje preduzetništva, koje je osnovica rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća a time i privrede kao temelja svake razvijene države.

Kako bi ponudili rješenja uspješnog rasta malih i srednjih preduzeća, mnogobrojni autori su razvili i u svojim radovima publikovali različite strategije i modele rasta preduzeća. Ono što je zajedničko svim publikovanim modelima rasta preduzeća jeste činjenica da su kreirani u vremenu koje je imalo specifično tržišno okruženje, koje je danas u mnogo čemu izmijenjeno. Uvažavajući kontinuirane promjene koje se odvijaju u svim segmentima poslovanja, kao što su: tehničko-tehnološki razvoj, globalizacija tržišta, društveno-političke i ekonomske krize, menadžment preduzeća nije u mogućnosti u potpunosti replicirati publikovane modele u razvojni put preduzeća. Naime, pred menadžmentom preduzeća su odluke koje trebaju kreirati specifičnu poslovnu politiku, na način uvažavanja postojećih i nadolazećih promjena, kako bi omogućili da preduzeće na sistematičan način odgovara svim izazovima tržišta. Dakle, nije realno očekivati da se bilo koji model rasta preduzeća može smatrati univerzalnim za sva preduzeća u svijetu.

Autorima iz oblasti menadžmenta menadžeri uspješnih preduzeća decenijama predstavljaju izazov koji je zasnovan na poistovjećivanju uspjeha preduzeća s kompetentnošću menadžera. Paradigma o uvjetovanosti uspjeha preduzeća kompetencijama menadžera potaknula je mnoge autore, kao i autora ove studije, da istraži kauzalitet kompetencija top menadžera s rastom proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Ovaj izazov imao je mnogobrojne poteškoće, od kojih se posebno izdvaja problem identifikovanja proizvodnih MSP koja u posmatranom periodu bilježe statistički značajan rast. Dakle, koje indikatore rasta proizvodnih MSP odabrati i kako pokazatelje odabranih indikatora ponderisati na zajedničku mjeru, predstavljalo je značajan istraživački izazov koji je proistekao iz prvog operativnog cilja studije.

Analizirajući povezanost osnovnih obilježja preduzeća i njihovih indikatora rasta (Tabela 12-12.) jasno se uočavaju određene korelacije na osnovu kojih se izvlači zaključak da starija proizvodna MSP ostvaruju veći bruto profit, ali manje angažuju vlastita

ili tuđa sredstva za razvoj novih proizvoda. Dakle, mlađa proizvodna MSP spremnija su ulaziti u investiranje i razvoj, u odnosu na starija proizvodna MSP u Federaciji BiH.

Rezultati istraživanja predstavljeni u Tabeli 12-13. upućuju na zaključak da su proizvodna MSP koja na čelu imaju profesionalnog menadžera više posvećena istraživanju tržišta i analiziranju konkurencije u odnosu na preduzeća kod kojih je vlasnik ujedno i menadžer preduzeća. Ovakvi rezultati potvrđuju Adižesovu teoriju o „osnivačevoj zamci“, kada vlasnik preduzeća nije u stanju da odvoji svoje emocije od profesionalnog upravljanja preduzećem, u kojem izbjegava delegiranje zadataka ili angažovanje profesionalnih menadžera, čime je zapostavljen sistemski pristup strateškom i operativnom planiranju.

Holističkim pristupom upravljanju preduzeća su sposobnija da odgovore tržišnim izazovima, posebno eksternim faktorima iz makrookruženja, na koja preduzeća nisu uvijek u mogućnosti da adekvatno odgovore. Međutim, pored svih negativnih pojava u okviru kojih posluju bosanskohercegovačka preduzeća kao što su: korupcija, pravna nesigurnost, visoka cijena kapitala i destimulativna politika oporezivanja, menadžment mora proaktivno odgovarati svim izazovima koji se svakodnevno nalaze ispred preduzeća.

Proizvodna MSP u Federaciji BiH izložena su također negativnim utjecajima mezo-okruženja, odnosno onog dijela okruženja koje se odnosi na državne institucije i javnost. Naime, snažna i veoma često neloyalna konkurencija i negativna percepcija javnosti o domaćim proizvodima, koji se nažalost često percipiraju kroz prizmu lošeg kvaliteta domaćih proizvoda, u značajnoj mjeri umanjuju tržišne prilike domaćim preduzećima da snažnije nastupe, kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu, što negativno utječe na privredni razvoj Bosne i Hercegovine.

Očigledno je da proizvodna MSP u Federaciji BiH nisu generisala dovoljno radnih mjesta niti dovoljno nove vrijednosti koja bi snažnije pokrenula privredne aktivnosti u Bosni i Hercegovini. Razlog tome, između ostalog, ogleda se u činjenici da su proizvodna MSP u Federaciji BiH suočena s mnogobrojnim problemima, koji direktno ili indirektno utječu na njihov rast i razvoj. Iako su vladine i nevladine institucije u proteklim godinama izradile mnogobrojne studije i strategije o problemima i podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća, u praksi je veoma malo ili nimalo od planiranog i implementiranog. Naime, iz rezultata istraživanja (tabele P-III-1. i P-III-2., Prilog III) možemo izvući nedvosmislen zaključak da su uvjeti u kojima rade proizvodna MSP u Federaciji BiH veoma nepovoljni za poslovanje.

Menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća, između ostalog, smatraju da pojedini faktori iz makrookruženja veoma negativno utječu na rast proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Posebno se ističe cijena kapitala na finansijskom tržištu, jer je veoma visoka, čime se ograničavaju investicije u tehnologiju i infrastrukturu preduzeća. Jasno je da ni u razvijenim zemljama u svijetu nije moguć rast malih i srednjih

preduzeća bez prihvatljive cijene kapitala. Pored cijene kapitala, korupcija vlasti i njen birokratski odnos prema preduzetništvu, od strane menadžera, ocijenjeni su kao veoma negativni faktori, koji sputavaju rast i razvoj proizvodnih MSP u Federaciji BiH.

Dakle, vlasti u Bosni i Hercegovini moraju uložiti više napora u obezbjeđivanju prihvatljivijih finansijskih sredstava za investiranje MSP i napokon implementirati mjere usmjerene na smanjivanje i iskorjenjivanje korupcije i birokratskog odnosa prema preduzetništvu, a sve u cilju obezbjeđivanja pozitivne klime za rast malih i srednjih preduzeća.

Krivca za nerazvijenost proizvodnih MSP u Federaciji BiH ne treba tražiti samo u eksternom okruženju preduzeća, odnosno u vlastima Bosne i Hercegovine. Uspjeh preduzeća u značajnoj mjeri zavisi od internih faktora, uključujući i sam menadžment preduzeća. Naime, za uspješno obavljanje menadžerskih poslova neophodni su razvijeni faktori kompetentnosti menadžera svih nivoa, koji se prema ulogama koje menadžeri obavljaju mogu podijeliti na:

- faktore potrebne za proizvođenje rezultata - P,
- faktore potrebne za razvijanje sistema u preduzeću - A,
- faktore potrebne za generisanje preduzetničkih aktivnosti - E,
- faktore potrebne za integrisanje aktivnosti ljudskih resursa u preduzeću - I.

Na osnovu rezultata istraživanja (grafikoni 12-7., 12-8., 12-9. i 12-10.) o posjedovanju kompetencija menadžera prema Adižesovim ulogama menadžera: Proizvođača, Administratora, Preduzetnika i Integratora, vidimo da su kompetencije prilično ujednačene kod „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH. U Tabeli 12-17. predstavljeni su rezultati t-testa na osnovu kojih zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u nivou kompetencija koje posjeduju „uspješni“ i „neuspješni“ menadžeri.

Također, komparacijom „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera (tabele 12-18. i 12-19.) nije utvrđena statistički značajna razlika između njih. Ovakva konstatacija je razumljiva ako se uzme u obzir činjenica da se sva proizvodna preduzeća iz uzorka nalaze na bosanskohercegovačkom tržištu, više od tri godine. Dakle, logično je da svi menadžeri iz uzorka posjeduju određeni nivo kompetencija, jer su opstali na tržištu.

Međutim, na krivoj životnog ciklusa od N=149 proizvodnih MSP, samo se pet preduzeća nalazi u Top formi koja predstavlja fazu životnog ciklusa preduzeća u kojoj su svi podsistemi fleksibilnosti i kontrolisanosti podjednako razvijeni. Preduzeće može dostići Top formu i zadržati se u ovoj životnoj fazi ukoliko menadžer ili menadžment preduzeća posjeduje značajan nivo potrebne kompetentnosti. Dakle, menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji BiH ne posjeduju dovoljno razvijenu menadžersku



kompetentnost koja bi im omogućila ravnotežu podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti preduzeća.

Za identifikaciju preduzeća koja su ostvarila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini bilo je neophodno da se odaberu indikatori koji će na reprezentativan način ukazati na rast proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Prilikom izbora indikatora rasta vodilo se računa o činjenici da je rast preduzeća uvijek praćen i razvojem preduzeća. Dakle, rast se iskazuje isključivo mjerljivim pokazateljima, dok se razvoj iskazuje pokazateljima koji nisu uvijek mjerljivi.

Naime, znanje i kompetencije ljudskih resursa je veoma teško mjeriti, a oni predstavljaju osnovicu indikatora razvoja preduzeća, bez čije razvijenosti nije moguće obezbijediti rast preduzeća u dugom roku. U literaturi se mogu sresti različiti indikatori rasta i razvoja, čiji pokazatelji mogu ukazivati da preduzeće bilježi rast. Međutim, u ovom istraživanju autor se opredijelio za sljedeće indikatore:

1. ostvareni godišnji bruto prihod,
2. ostvareni godišnji bruto profit,
3. promjenljivost stope broja zaposlenih,
4. investiranje u tehnologiju,
5. investiranje u objekte i infrastrukturu,
6. investiranje u razvoj ljudskih resursa,
7. mogućnost angažovanja vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda.

Nakon izbora indikatora rasta proistječe pitanje: kako i na koji način pokazatelje navedenih indikatora svesti na istu mjerljivu veličinu? Naime, u upitniku su korištene skale koje imaju različite raspone, zbog čega bi varijabla koja ima najveći raspon skale imala najveći utjecaj bez obzira na njen stvarni značaj. Ovaj problem je riješen formiranjem matematičkog izraza.

Kako bi se utvrdilo koji od identifikovanih indikatora rasta sadrži najviše statistički značajnih informacija, pristupilo se faktorskoj analizi glavnih komponenata. Potrebno je napomenuti da je primjenom faktorske analize glavnih komponenata utvrđeno da indikator „investiranje u objekte i infrastrukturu“ ne posjeduje dovoljno statistički značajnih informacija, zbog čega je izbačen iz daljnjih analiza, nakon čega je kreiran konačan matematički izraz za izračunavanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$ .

$$R = (x_6/\sigma_6) + (x_4/\sigma_4)(1 - r_{6,4}) + (x_3/\sigma_3)(1 - r_{4,3}) + (x_2/\sigma_2)(1 - r_{6,2})(1 - r_{4,2})(1 - r_{3,2}) + (x_1/\sigma_1) + (x_7/\sigma_7)(1 - r_{1,7})$$

U daljnjem radu formiran je redoslijed indikatora rasta prema značaju informacija koje nose, nakon čega se pristupilo izračunu korelacije između indikatora i izračunu standardne devijacije, kako bi se formirao konačan matematički izraz za izračunavanje sintetičkog pokazatelja rasta  $R$ .

Sličnom problematikom o izboru indikatora i njihovog ponderisanja na zajedničku mjeru bavilo se istraživanje o utvrđivanju dostignutog nivoa razvijenosti općina u SR BiH (Stević, 1986:252-259). U navedenom istraživanju, kao i u ovom istraživanju, matematički izraz je kreiran po analogiji na Ivanovićev model.

Na osnovu pokazatelja odabranih indikatora rasta u posmatranom periodu, izračunat je sintetički pokazatelj **R** (Prilog II) za sva preduzeća iz uzorka, na osnovu kojeg su identifikovana proizvodna MSP u Federaciji BiH koja su zabilježila statistički značajan rast u 2006., 2007. i 2008. godini. Ovim postupcima konačno je kreiran matematički izraz pomoću kojeg su eliminisane zajedničke informacije koje nose indikatori rasta proizvodnih MSP u Federaciji BiH.

Primjenom matematičkog izraza za identifikovanje preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast utvrđeno je sljedeće: od ukupnog uzorka  $N=149$  samo 9.31% ili 16 proizvodnih MSP u Federaciji BiH u posmatranom periodu 2006., 2007. i 2008. godine zabilježili su statistički značajan rast, a 90,69% ili 133 proizvodna MSP nisu zabilježila statistički značajan rast.

Dakle, navedeni pokazatelji potvrđuju opravdanost definisanja problema istraživanja na sljedeći način: *preduzeća u Bosni i Hercegovini ne bilježe rast kojim bi se potaknulo zapošljavanje, smanjio deficit u razmjeni roba i usluga s inozemstvom, i na kraju stvorila nova dodatna vrijednost za preduzeća, kako bi se ona ojačala za tržišnu utakmicu koja ih očekuje u predstojećim evropskim integracijama.*

## ■ 12.22. Provjera postavljenih hipoteza istraživanja

Provjera postavljenih hipoteza istraživanja zasniva se, prije svega, na relevantnosti primarnih podataka koji su prikupljeni strukturiranim upitnikom. Dakle, izbor stratificiranog uzorka, broj respondenata, način prikupljanja podataka i primijenjene naučne metode, pružaju dovoljnu reprezentativnost dobijenim rezultatima, na osnovu kojih će se izvršiti provjera postavljenih hipoteza istraživanja.

### Provjera centralne hipoteze

Centralna hipoteza ovog istraživanja glasi: *Kompetentnost top menadžera u značajnoj mjeri determinira rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.* Da bismo izvršili provjeru postavljene centralne hipoteze istraživanja, neophodno je utvrditi da li postoji statistički značajan kauzalitet između kompetentnosti menadžera i varijabli koje predstavljaju indikatore rasta i razvoja proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Fokus ovog istraživanja su top menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji BiH zbog čega se autor odlučio za definisanje kompetencija prema Adižesovim ulogama koje menadžer obavlja tokom svojih poslovnih aktivnosti. Naime, podjela menadžera na: top menadžere, menadžere srednje linije i menadžere prve linije jasno ukazuje na njihovu različitost u pogledu poslova koje obavljaju a time i različitost u pogledu potrebnih specifičnih kompetencija koje trebaju posjedovati.

Provjera centralne hipoteze provedena je na dva načina:

1. Utvrđivanjem kauzaliteta PAEI uloga menadžera za koje su potrebne specifične kompetencije Proizvođača, Administratora, Preduzetnika, Integratora i indikatora rasta proizvodnih malih i srednjih preduzeća iz Federacije BiH, kodiranih oznakom  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$  i  $X_7$ .
2. Utvrđivanjem kauzaliteta između PAEI uloga menadžera i životnog ciklusa-LCS proizvodnih malih i srednjih preduzeća iz Federacije BiH.

Dakle, definisanje kompetencija koje trebaju posjedovati top menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji BiH provedeno je na osnovu Adižesovih uloga koje obavljaju menadžeri, odnosno identifikovanja profila PAEI (uloga **P** - Proizvođača; uloga **A** - Administratora; uloga **E** - Preduzetnika i uloga **I** - Integratora) menadžera. Nakon identifikovanja nivoa kompetencija koje posjeduju top menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, izdvojeno je 30 top menadžera čija su preduzeća u posmatranom periodu zabilježila najveći rast. Uzimajući u obzir činjenicu da je samo 16 preduzeća zabilježilo statistički značajan rast u posmatranom periodu, uzorku je pridruženo drugih 14 preduzeća čiji je sintetički pokazatelj rasta  $R$  iznad 2,3658. Na osnovu izdvojenih top menadžera provedena je korelaciona analiza, s ciljem utvrđivanja postojanja statistički značajnog kauzaliteta između profila PAEI top menadžera i varijabli:  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_6$  i  $X_7$ , koje predstavljaju indikatore rasta i razvoja preduzeća.

Na osnovu rezultata korelacione analize između kompetencija top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća, koje su iskazane kroz profil PEAI uloga menadžera i indikatora rasta preduzeća predstavljenih u Tabeli 12-26., možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna korelacija na osnovu koje bismo utvrdili statistički značajno determiniranje kompetencija top menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Drugi korak testiranja centralne hipoteze proveden je utvrđivanjem kauzaliteta PAEI uloga menadžera i sintetičkih deriviranih faktora životnog ciklusa-LCS proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Na osnovu rezultata istraživanja predstavljenih u Tabeli 12-28. vidimo da postoji značajna povezanost menadžerske uloge:

- Preduzetnika - E s varijablom Fleksibilnost ljudskih resursa - FHR ( $r=,462$ ) i menadžerske uloge Integrator - I s varijablom Fleksibilnost ljudskih resursa - FHR ( $r=,439$ ).

- Međutim, menadžerske uloge Proizvođač - P i Administrator - A nemaju značajnu korelaciju s varijablama koje određuju životni ciklus - LCS proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja (Tabela 12-26. i Tabela 12-28.) zaključujemo: **centralna hipoteza istraživanja je opovrgnuta.**

Dakle, kompetencije top menadžera statistički značajno ne determiniraju rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Ovakva tvrdnja je razumljiva, posebno ako se uzme u obzir činjenica da su predmet istraživanja proizvodna mala i srednja preduzeća u Federaciji BiH, koja broje od 10 do 250 zaposlenika. Naime, pored top menadžera, u većini preduzeća postoji i srednji nivo menadžera, bez čijih kompetentnosti, bez obzira na nivo kompetentnosti top menadžera, preduzeće ne može uspješno poslovati.

### Provjera prve pomoćne hipoteze

Polazeći od pretpostavke da se „uspješni“ i „neuspješni“ menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća razlikuju u mnogo faktora, postavili smo prvu pomoćnu hipotezu koja glasi: *Menadžeri koji vode „uspješna“ preduzeća razlikuju se u stilu vođenja preduzeća u odnosu na menadžere koji vode „neuspješna“ preduzeća.*

Ovako postavljena hipoteza zahtijevala je definisanje varijabli, koje svojim osobinama definišu menadžerski stil vođenja preduzeća. Primjenjujući Adizesovu metodologiju za identifikovanje menadžerskog stila vođenja, primijenjena je faktorska analiza komponenata, kojom je identifikovana struktura PAEI uloga menadžera. Analizirajući Grafikon 12-14. na kojem je prikazana struktura PAEI varijabli za „uspješne“ menadžere, u kombinaciji **E P i a** i struktura PAEI varijabli na Grafikonu 12-15. za „neuspješne“ menadžere, u kombinaciji **E I p a**, zaključujemo da postoji razlika u menadžerskom stilu vođenja preduzeća između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.

Na osnovu predstavljenih rezultata na grafikonima 12-14. i 12-15. i Tabeli 12-25. zaključujemo: **prva pomoćna hipoteza je potvrđena.**

Dakle, „uspješni“ menadžeri razlikuju se od „neuspješnih“ menadžera u stilu vođenja preduzeća.

### Provjera druge pomoćne hipoteze

Pretpostavka da je nekompetentnost menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH jedan od ključnih razloga nastanku problema definisanog u ovom istraživanju, potaknula je autora da definiše drugu pomoćnu hipotezu istraživanja na sljedeći način: *Značajan broj menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine nema dovoljno razvijene kompetencije za uspješno obavljanje menadžerskih poslova.*

Provjera druge pomoćne hipoteze provedena je identifikovanjem nivoa posjedovanja kompetencija top menadžera, čija preduzeća bilježe statistički značajan rast i identifikovanjem faze na krivoj životnog ciklusa preduzeća koja oni vode.

Svako preduzeće stupanjem na tržište svojim poslovnim aktivnostima generiše dodatnu vrijednost koja je preduvjet njegovog rasta. Prema Adižesovoj teoriji, rast i razvoj svakog preduzeća su u direktnoj vezi s fazom životnog ciklusa. Odnosno, preduzeće koje uspostavi ravnotežu između fleksibilnosti i kontrolisanosti nalazi se u Top formi. Dosezanje preduzeća do Top forme i zadržavanje u toj životnoj fazi zahtijeva razvijen visok nivo specifičnih faktora koji zajedno čine kompetentnost top menadžera. Nivo posjedovanja kompetencija top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH predstavljen je na grafikonima u Prilogu V.

Analizirajući mjesta na krivoj životnog ciklusa proizvodnih MSP u Federaciji BiH, od ukupnog uzorka N=149 preduzeća samo se 3,4%, odnosno 5 proizvodnih MSP nalazi u Top formi na krivoj životnog ciklusa, što upućuje na zaključak da top menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji BiH ne posjeduju dovoljno razvijene kompetencije za uspješno obavljanje menadžerskih poslova.

**Druga pomoćna hipoteza istraživanja je potvrđena.** Dakle, *značajan broj menadžera proizvodnih MSP u Federaciji Bosne i Hercegovine nema dovoljno razvijene kompetencije za uspješno obavljanje menadžerskih poslova.*

### Provjera treće pomoćne hipoteze

Treća pomoćna hipoteza zasnovana je na pretpostavci postojanja razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu posvećenosti razvijanju ljudskih resursa. Dakle, treća pomoćna hipoteza glasi: *Menadžeri čije su kompetencije izražene posvećuju više pažnje edukaciji i osposobljavanju ljudskih resursa unutar preduzeća u odnosu na menadžere čije su kompetencije manje izražene.*

Kako bismo utvrdili postojanje statistički značajne razlike u pogledu opredijeljenosti razvijanja ljudskih resursa između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera, na osnovu rezultata istraživanja (Tabela 12-14.) utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera. Međutim, u pogledu intenziteta neformalnog obrazovanja ljudskih resursa utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.

Na osnovu rezultata istraživanja predstavljenih u Tabeli 12-14. zaključujemo: **treća pomoćna hipoteza je potvrđena.**

Dakle, menadžeri čije su kompetencije više izražene više su posvećeni edukaciji i razvijanju ljudskih resursa u odnosu na menadžere koji imaju niži nivo razvijenosti kompetencija.

## Provjera četvrte pomoćne hipoteze

Četvrta pomoćna hipoteza polazi od pretpostavke da su iskusniji menadžeri uspješniji, što je potaknulo definisanje četvrte pomoćne hipoteze na sljedeći način: *Menadžeri koji imaju više od pet godina menadžerskog iskustva iskazuju viši nivo kompetencija i njihova preduzeća su uspješnija od preduzeća koja vode menadžeri sa manjim menadžerskim iskustvom.*

Kako bi se testirala postavljena pomoćna hipoteza, provedeno je utvrđivanje statistički značajne razlike u pogledu osnovnih obilježja između top menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Analizirajući različitost osnovnih obilježja „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih MSP u potpoglavlju 12.5.5. kako je predstavljeno na Grafikonu 12.11., uočava se razlika u pogledu dužine radnog staža između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.

Međutim, primjenom neparametarskog Mann-Whitney U testa i Kolmogorov-Smirnov testa, kako je predstavljeno u Tabeli 12-16., izvlačimo zaključak da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera u pogledu dužine menadžerskog iskustva.

Na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja u Tabeli 12-16. zaključujemo: **četvrta pomoćna hipoteza je opovrgnuta.** Dakle, top menadžeri proizvodnih MSP koji imaju više godina menadžerskog radnog iskustva ne posjeduju viši nivo kompetencija i njihova preduzeća nisu uspješnija u odnosu na preduzeća koja vode menadžeri s manje menadžerskog iskustva.

Konačan zaključak provedenog istraživanja može se sažeti u sljedećim preporukama:

Top menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća Federacije BiH moraju pristupiti razvoju svojih menadžerskih kompetencija, kojim će omogućiti uspješniji rast preduzeću. Na ovaj način omogućit će preduzećima koja vode uspješnije poslovanje potaknuti zapošljavanje, proizvesti veću dodatnu vrijednost, čime će direktno utjecati na privredni rast Bosne i Hercegovine.

Institucije vlasti u Bosni i Hercegovini moraju istinski započeti stvarati pozitivnu poslovnu klimu, u okviru koje će izgraditi političko-pravnu sigurnost poslovanja, te makroekonomskim politikama obezbijediti prihvatljivu cijenu kapitala za investicije i repozicionirati percepciju o privatnom preduzetništvu na svim nivoima vlasti. Konačno, trebaju u praksi primijeniti mjere i standarde EU, koji se odnose na razvoj preduzetništva i podsticanja rasta malih i srednjih preduzeća. Dakle, bez korjenitih promjena institucija vlasti prema preduzetništvu i MSP, nije moguće promijeniti negativne trendove privrede Bosne i Hercegovine.

## ■ 12.23. Najznačajniji rezultati istraživanja

- Predložen je model razvoja menadžerske kompetentnosti.
- Identifikovani su razlozi stagnacije rasta proizvodnih MSP u Federaciji BiH.
- Utvrđeno je da kompetencije menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH statistički značajno ne determiniraju rast preduzeća.
- Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u stilu vođenja preduzeća između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.
- Utvrđeno je da top menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji ne posjeduju dovoljno razvijene menadžerske kompetencije.
- Utvrđeno je da su menadžeri sa više izraženim kompetencijama posvećeni edukaciji i razvoju ljudskih resursa.
- Utvrđeno je da radno iskustvo na poslovima menadžera nije garancija veće kompetentnosti top menadežera niti uspješnosti preduzeća koje vode.

## ■ 12.24. Preporuke za buduća istraživanja

- U cilju prikupljanja sveobuhvatnijih informacija i utvrđivanja kauzaliteta između rasta preduzeća i menadžerskih kompetencija, u budućim istraživanjima preporučujemo da se fokus istraživanja usmjeri na menadžment preduzeća, a ne samo na top menadžera.
- Razviti metodologiju za mjerenje kompetentnosti menadžera, zasnovanu na elementima koji čine dijamant kompetentnosti menadžera.
- Uvažavajući činjenicu brojnosti mikropreduzećau Bosni i Hercegovini, potrebno je identifikovati probleme s kojima se suočava ova vrsta preduzeća i predložiti strateške smjernice kako bi se omogućio njihov prelazak u mala preduzeća.

## Sažetak poglavlja

Istraživanje predstavlja proces traganja za odgovorima o nastanku i posljedica specifičnog fenomena ili pojave za koje istraživač nastoji pronaći objašnjenja. Način i postupci koji se primjenjuju prilikom traganja za odgovorima ili objašnjenjima određuju o kojoj vrsti istraživanja se radi, npr. istraživanje o nekom događaju koje provode istražni organi vlasti, istraživanje o razvoju novog proizvoda ili naučno istraživanje.

Naučna istraživanja prema modelima na kojima se zasnivaju dijele se na: a) kvalitativna istraživanja, b) kvantitativna istraživanja.

Kvalitativna istraživanja utemeljena su na humanističkim naukama, pridajući veći značaj razumijevanju pojavnih oblika, slučaju, logičnosti, sinteziranju pojava s ciljem odgovora na pitanja „šta“ se desilo i „zašto“ se desilo, za razliku od kvantitativnog istraživanja koje pridaje značajnu važnost raščlanjivanju, analitičnosti, zakonitostima između pojava, reprezentativnosti uzorka istraživanja i statističkim metodama pomoću kojih se testiraju postavljene hipoteze.

Svrha naučnog istraživačkog rada je, na naučnim osnovama, pronaći odgovore na problemsko pitanje ili pitanja proistekla iz identifikovanog fenomena istraživanja za koja nije moguće pronaći odgovore učenjem ili studiranjem, već je potrebno provesti naučno istraživanje u cilju pronalaska naučnih spoznaja o identifikovanom problemu.

Nakon što istraživač identifikuje fenomen istraživanja, pristupa razvijanju problematike izučavajući publikovanu literaturu na

temu identifikovanog fenomena istraživanja. Istraživanje publikovane literature koja se bavi fenomenom istraživanja ima dvojaku ulogu: prvo, istraživač treba da istraži je li do sada istraživano o predmetnom fenomenu, ako jeste, onda nema potrebe ponovo provoditi istraživanje, drugo, istraživač treba da istraži sve izvore na predmetnu temu, kako bi se što bolje upoznao sa istraživanom problematikom.

Kako bi se istraživač tokom istraživanja ograničio na određeno naučno područje, naučno polje, prostorni i vremenski period, konkretne oblasti istraživanja, neophodno je prije provođenja istraživanja odabrati predmet istraživanja u širem i užem značenju.

Pored odgovora na problemsko pitanje istraživanja, istraživač postavlja generalni cilj istraživanja kojim će na osnovu rezultata istraživanja doprinijeti novim saznanjima u teorijskom i praktičnom smislu. Dakle, generalni cilj naučno-istraživačkog rada istraživač postavlja u smislu predlaganja rješenja za istraživani problem, a koji će ostvariti na osnovu novih spoznaja o istraživanoj temi.

Nakon postavljanja ciljeva istraživanja pristupa se formulisanju hipoteza istraživanja. Hipoteze istraživanja predstavljaju pretpostavljeni odgovor istraživača na identifikovani problem istraživanja, koje će se empirijskim istraživanjem provjeriti. Kako bi se hipoteze istraživanja mogle provjeriti, neophodno je identifikovati varijable i indikatore koji će se posmatrati ili mjeriti, za tu svrhu prikladnim statističkim metodama.



## Pitanja za ponavljanje

1. Kakva je razlika između naučnog istraživanja i istraživanja?
2. Kakva je razlika između stručnih istraživanja i fundamentalnih istraživanja?
3. Prema modelima na kojima se zasnivaju, kako se dijele naučna istraživanja?
4. Na kojim naukama su utemeljena kvalitativna istraživanja?
5. U čemu se razlikuju kvalitativna i kvantitativna istraživanja?
6. Zašto se provodi naučno istraživanje?
7. Šta motiviše istraživača da provodi istraživanje?
8. Zašto se prije provođenja istraživanja provodi eksplorativno istraživanje?
9. Koje principe treba da zadovolji naučno-istraživački rad?
10. Zašto se određuje predmet istraživanja?
11. Šta je teorijsko istraživanje?
12. Šta je empirijsko istraživanje?
13. Koja je svrha naučno-istraživačkog rada?
14. Koja je svrha postavljanja ciljeva istraživanja?
15. Šta su hipoteze istraživanja?
16. Šta je kvalitativna hipoteza?
17. Šta je kvantitativna hipoteza?
18. Šta je pojedinačna hipoteza?
19. Šta je varijabla?
20. Šta opisuje kvalitativna varijabla?
21. Šta opisuje kvantitativna varijabla?
22. Kako se dijele varijable prema funkciji u istraživanju?
23. Kako se manifestuje odnos između varijabli?
24. Na koji način se može utvrditi odnos između varijabli?
25. Koje principe treba da zadovolje indikatori varijabli?



# Poslovna etika i društveno odgovorno ponašanje u malim i srednjim preduzećima

## poglavlje

# 13

### ■ 13.1. Opis i ciljevi poglavlja

Iako vlasnici kapitala i menadžment preduzeća kao primarni zadatak imaju stvaranje nove vrijednosti, posljednjih decenija pod utjecajem različitih faktora kao što su: jačanje etičkih principa pojedinaca, konkurentsko ponašanje, zahtjevi potrošača i sl. preduzeća sve češće u sklopu svojih strateških opredjeljenja inkorporiraju etičke principe kojim svoje poslovne aktivnosti usklađuju s nepisanim normama društveno odgovornog ponašanja.

Dinamično poslovno okruženje kontinuirano vrši pritisak na preduzeća da iznova traže mjesta na kojima će izrađivati svoju konkurentsku prednost, zbog čega su kod velikog broja preduzeća etika i društveno odgovorno ponašanje postali okosnica konkurentске prednosti.

Zbog značaja poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja ciljevi učenja u ovom poglavlju ogledaju se kroz izučavanje:

- pojmovnog razgraničenja između poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja preduzeća;
- mjesta na kojima se iskazuje etičko ponašanje preduzeća;
- načina donošenja društveno odgovornih poslovnih odluka u malim i srednjim preduzećima.

## ■ 13.2. Pojmovno određenje poslovne etike i društvene odgovornosti preduzeća

Etika kao pojam predstavlja skup moralnih vrijednosti, principa i stavova na osnovu kojih pojedinac promišlja i odlučuje o načinu ispoljavanja svojih akcija u okruženju. Ovakvo poimanje etike upućuje na činjenicu da korijeni etike sežu koliko korijeni čovječanstva, međutim, poslovna etika nema toliko dugu prošlost. Naime, pojam poslovna etika javlja se s nastankom industrijske revolucije, kada se sve više počinje udovoljavati pravu radnicima na odgovarajuću platu, pravu na odmor, pravu na sigurnije uvjete rada, dok se poslovna etika kao naučna disciplina počinje izučavati početkom 60-tih godina XX vijeka.

U literaturi postoje mnogobrojne definicije poslovne etike od kojih su neke predstavljene u Tabeli 13-1.

*Tabela 13-1. Definicije poslovne etike*

Autor	Definicija poslovne etike
Jurković, et al. 1995.	Poslovna etika je primjena vrijednosti na poslovnu praksu, pri čemu se primjenjuje na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.
Bebek, 2003.	Poslovna etika je način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova istovremeno u skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova, odnosno poslovanje u skladu s prirodom.
Gordon, Trevino, prema Daft, 2006.	Poslovna etika je skup moralnih pravila i vrijednosti koji utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinca ili grupe u odnosu na nešto što je dobro ili loše.
Crane, Matten, 2004.	Poslovna etika se bavi poslovnim situacijama, aktivnostima i postupcima odlučivanja s aspekta ispravnog i pogrešnog.
Orme, Aston, 1999.	Poslovna etika podrazumijeva preduzimanje akcija koje će osigurati da se ta praksa i pravila konzistentno i konstantno primjenjuju svakodnevno u poslovnim situacijama
Cnnok, Johns, prema Orme, Aston, 1999.	Poslovna etika je splet pravednosti i odlučivanja šta je dobro a šta je loše, u definisanju prakse i pravila koja potiču odgovorno ponašanje između pojedinca i grupa.

Izvor: Prilagođeno prema Aleksić, A., Poslovna etika – elementi uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007: 421.

Iako postoje mnogobrojne definicije o etici, savremeni pristup razumijeva etiku kao (Bahtijarević, Sikavica, 2001. prema Dujanić, 2003:54):

- nauku o moralu,
- skup običaja i navika o ponašanju nekog čovjeka ili socijalne grupe posmatrano sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti o dobrom ili lošem ponašanju ili aktivnostima,

- sistem principa i vrijednosti koji se odnosi na moralne sudove, dužnosti i obaveze, te procjenu ispravnosti određenih oblika ponašanja.

Poslovna etika ima interdisciplinarni karakter jer je isprepletena između, s jedne strane, ekonomske politike i poslovne prakse, i, s druge strane, između politike, sociologije, teorije organizacije i filozofije (Aleksić, 2007). Iako se multidisciplinarnost etike prošire kroz različita područja, moguće je identifikovati mjesta iz kojih dolaze utjecaji na etičko ponašanje preduzeća.



Izvor: Daft, 2004., prema Aleksić, Poslovna etika – elementi uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007:422.

Slika 13-1. Faktori koji utječu na etičko ponašanje preduzeća

Iako postoje mnogobrojni faktori koji utječu na etičko ponašanje preduzeća, možemo ih svrstati u četiri kategorije:

- **etika pojedinca**, koja je zasnovana na ličnim stavovima i uvjerenjima pojedinca, njegovom moralnom razvoju na osnovu kojeg je formiran okvir etičkog ponašanja. Dakle, kako i u kojem stepenu će zaposlenici provoditi usvojene vrijednosti preduzeća u dobroj mjeri zavisi od etičkog ponašanja zaposlenika preduzeća.
- **organizaciona kultura**, predstavlja sliku jedne organizacije koju vide posmatrači iz eksternog okruženja a ona se manifestuje kroz: običaje, ceremonije, prepričavanje, legende, jezik, žargone, simbole, tradiciju i historiju. Dakle, organizaciona kultura predstavlja sistem vrijednosti i normi kojih se pridržavaju zaposlenici u preduzeću a na osnovu kojih se percipiraju iz vanjskog okruženja.
- **organizacioni sistem**, odnosno organizaciona struktura umnogome utječe na poslovnu etiku preduzeća. Ovaj vid utjecaja iskazuje se kroz organizacionu struk-

туру, politike preduzeća, pravila preduzeća, etički kodeks ponašanja zaposlenika, sistem nagrađivanja, tim bilding i sl.

- **vanjske interesne grupe**, značajno utječu na poslovnu etiku preduzeća koja može biti potaknuta državnom regulativom, zahtjevima kupaca, zahtjevima specijalnih interesnih grupa i djelovanjem pritiska globalnog okruženja.

U praksi se veoma često iskazuje dilema u pogledu različitosti između etičnosti poslovnih aktivnosti i legalnosti poslovnih aktivnosti. Problem etičnog i legalnog nije tako jednostavan, što se može vidjeti na Slici 13-2.



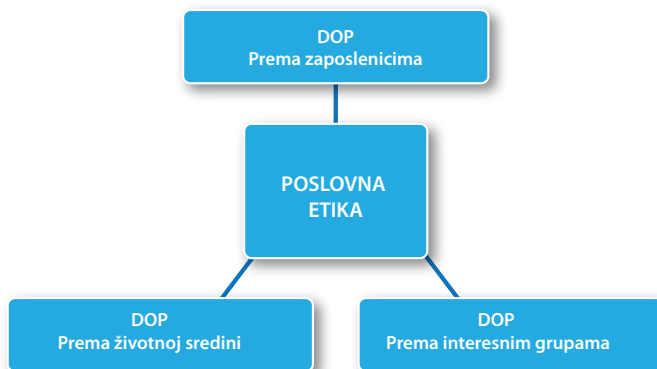
Izvor: Hoffman, Moor, 1990., prema Dujanić, Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci, godina 21. Sv. 1. 2003:55.

Slika 13-2. Razvrstavanje etičnosti i legalnosti odluka

U kojem će kvadratu neka poslovna aktivnost biti smještena zavisi od individualne percepcije o razumijevanju etičnosti i legalnosti. Npr. odavanje povjerljivih informacija o preduzeću ako se bavi nečim nelegalnim može biti etično, iako predstavlja povredu odredbi općih akata, te se može svrstati u kvadrat III. Korištenje tuđe opreme ili materijalnih sredstava za spašavanje unesrećenih je etično a nelegalno zbog čega se svrstava u kvadrat I. Nanošenje štete drugom poslovnim aktivnostima iako je to zakonom zabranjeno svrstava se u kvadrat IV.

Poslovna etika protkana je multidisciplinarnošću utjecaja različitih faktora, zbog čega predstavlja kompleksan zadatak za menadžment preduzeća prilikom kreiranja etičkih principa kojima će se menadžment rukovoditi tokom poslovanja.

Dakle, poslovna etika je prethodnica društveno odgovornog ponašanja koja je grafički predstavljena na Slici 13-3.



Slika 13-3. Odnos poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja

Društveno odgovorno ponašanje preduzeća zasniva se na principima poslovne etike koja predstavlja stavove, načela i principe menadžmenta preduzeća. Poslovna etika se iskazuje kroz ponašanje preduzeća prema zaposlenicima, životnoj sredini i interesnim grupama preduzeća.

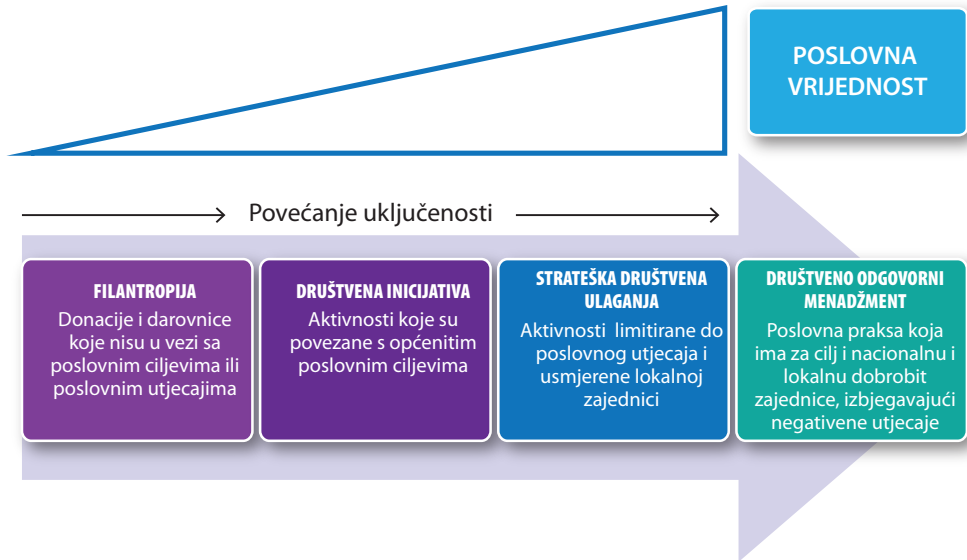
Dakle, društvena odgovornost preduzeća (DOP) predstavlja samoinicijativno odgovorno ponašanje preduzeća prema zaposlenicima, okruženju i društvenoj zajednici. Odgovorno ponašanje preduzeća ogleda se prije svega u činjenici da se preduzeće pri obavljanju svojih poslovnih aktivnosti maksimalno suzdržava činiti štetu okruženju ili društvenoj zajednici, kao i uvažavanju prava radnika u pogledu objektivne naknade za rad, slobodnog vremena i uvjeta za rad.

Društvena odgovornost ne može se nikako posmatrati kao statički ili funkcijski definisan problem s univerzalno primjenjivim setom aktivnosti. Naime, društvena odgovornost je strateško opredjeljenje kojim se potiču organizacije da povremeno preispituju kako njihove aktivnosti utječu na stvaranje nove vrijednosti, motivaciju i akcije interesnih grupa (Omazić, 2006). U literaturi postoje podijeljena mišljenja u pogledu odgovornosti preduzeća. Tako Friedman (1970) smatra da su preduzeća isključivo odgovorna za stvaranje profita uz poštovanje pravila igre i zakonskih propisa, za razliku od mišljenja da su vlasnici, kupci, dobavljači, menadžeri, zaposleni i lokalna zajednica po različitim interesnim osnovama zainteresovani za rezultate preduzeća, zbog čega menadžment preduzeća prilikom kreiranja poslovnih ciljeva treba uzeti u obzir interese svake od interesnih grupa (Freeman: 1994).

Evropska komisija društvenu odgovornost preduzeća definiše kao „koncept u kojem preduzeća integrišu društvene i ekološke teme i pitanja u svoje poslovne operacije i u njihovu interakciju s interesnim grupama na dobrovoljnoj osnovi (EK, 2002:7)“.

Odnos preduzeća prema društvenoj odgovornosti u početku se zasnivao isključivo na dobrovoljnim priložima pojedinih preduzeća koja su donacijama u različite projekte društvene zajednice nastojala dio svoje imovine podijeliti s onima kojima je pomoć najpotrebnija.

Na Slici 13-4. predstavljen je proces razvoja društvene odgovornosti preduzeća koji se kretao od početne filantropske uloge do kreiranja poslovne vrijednosti, odnosno izgradnje konkurentske prednosti preduzeća zasnovane na društvenoj odgovornosti.



Izvor: CRM, Volume 1, Issue 3, 2005., prema Srblijinović, M., Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 10, br. 2. 2012:163.

Slika 13-4. Razvojni put društvene odgovornosti

Kako je predstavljeno na Slici 13-4., društvena odgovornost početkom XX vijeka započela je svoj razvoj od filantropskih osjećaja uspješnih pojedinaca koji su dio svoje imovine donirali u dobrotvorne svrhe. Nadalje, početkom 60-tih godina XX vijeka društvena odgovornost počinje se izučavati kao naučna disciplina čime je potaknuta društvena inicijativa da pojedina preduzeća društvenu odgovornost inkorporiraju u svoje poslovne ciljeve. Od 90-tih godina društvena odgovornost postaje jedan od elemenata društveno odgovornog menadžmenta preduzeća kojom se izgrađuje poslovna izvrsnost preduzeća.

Društvena odgovornost preduzeća prema Carrollu razvrstava se na četiri nivoa koji su podijeljeni prema hijerarhiji u obliku piramide, kako je predstavljeno na Slici 13-5.





Izvor: Carroll, A., Buchholtz, A., Business and Society-Ethics and Stakeholders Management, Thomas South-Western, Mason, 2003:40.

*Slika 13-5. Corrollova piramida odgovornosti preduzeća*

Dakle, menadžment preduzeća ima odgovornosti prema vlasnicima kapitala koji očekuju od menadžmenta da stvara profit. Ovaj vid odgovornosti je na najnižem hijerarhijskom nivou piramide, međutim, u velikom broju preduzeća ova odgovornost predstavlja isključivo odgovornost koja podrazumijeva stvaranje profita. Svjedoci smo čestih napisa o kršenju zakonskih regulativa, kodeksa ponašanja i drugih pravila koja su prepreka na putu stvaranja profita.

Drugi hijerarhijski nivo je odgovornost prema poštovanju zakonskih regulativa. Ovaj nivo odgovornosti nije zasnovan na dobrovoljnosti menadžmenta za njegovo provođenje, nego je zapriječena kazna za nepoštovanje zakonskih odredbi.

Za razliku od ekonomske odgovornosti i zakonske odgovornosti koje crpe snagu iz obaveza prema vlasnicima kapitala i zapriječenim kaznama od strane državnih institucija, društvena odgovornost i filantropska odgovornost zasnivaju se na dobrovoljnosti i etičkim principima vlasnika kapitala i menadžmenta preduzeća.

### ■ 13.3. Društveno odgovorno donošenje odluka u malim i srednjim preduzećima

Kako i na koji način će menadžeri uskladiti principe poslovne etike i poslovne odluke u najvećoj mjeri zavisi od njihovih etičkih i moralnih načela. Iako se od menadžera očekuje da ispunjavaju postavljene organizacione ciljeve, pritisci iz okruženja kao i njihove etičke norme i principi nameću uvažavanje odgovornog ponašanja preduzeća prema okruženju. Kako i u kojoj mjeri će menadžeri uvažiti zahtjeve okruženja u pogledu društvene odgovornosti, zavisi prije svega od njihovog percipiranja etičnosti.

Tako se menadžeri prema pristupu poslovnoj etici dijele na (Tibor, 2001. prema Ćorić, Jelavić, 2009:397):

- Moralni menadžeri, drže se visokih moralnih standarda, kako u vlastitom ponašanju tako i u svojim očekivanjima prema načinu poslovanja. Oni su uzori etičkog ponašanja i drže da je etičnost sastavni dio vođenja. Ova vrsta menadžera se drži principa da se poslovni uspjeh ostvaruje isključivo unutar zakonskog okvira koji je propisala država.
- Nemoralni menadžeri, ova vrsta menadžera aktivno se opire etičkom ponašanju u poslovanju i uporno ignoriše etička načela i principe prilikom donošenja odluka. Njih karakteriše beskrupuloznost i gramzljivost za profitom, zbog čega pisane legislative i nepisana pravila etičnosti smatraju preprekama u ostvarivanju ciljeva preduzeća, zbog čega ih treba ignorisati u poslovanju.
- Amoralni menadžeri, postoje dva tipa ovakvih menadžera: svjesno amoralni i nesvjesno amoralni. Svjesno amoralni vjeruju da posao i etika ne idu zajedno jer u poslu vladaju drugačija pravila nego u ostalim područjima života. Nesvjesno amoralni menadžeri ne pridaju previše pažnje etici u poslovanju, ali iz drugih razloga koji se ogledaju kroz: nemarnost, nepažnju menadžera u poslovnim postupcima.

Prilikom kreiranja i donošenja strateških odluka, menadžeri se suočavaju s dilemom kako donijeti stratešku odluku koja je u skladu s etičkim principima. U ovakvim slučajevima Daft preporučuje četiri pristupa za ocjenu i donošenje odluke koja je u skladu s etičkim principima (Daft, 2004., prema Aleksić, 2007:423):

1. utilitaristički kriterij,
2. individualistički kriterij,
3. kriterij prava,
4. kriterij pravde.

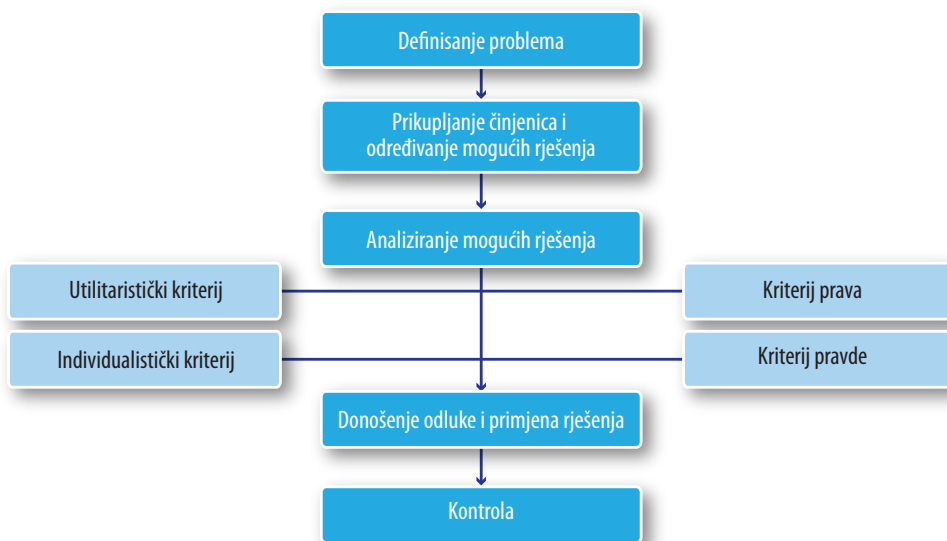
**Utilitaristički kriterij**, ovaj pristup razvili su u IX vijeku filozofi Jeremy Beneth i John Stuart Mills. Prema ovom pristupu odluke se donose isključivo na osnovu njihovih ishoda ili posljedica, i moralna odluka je ona odluka koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi ili čini najmanje zla, odnosno stvara najveći odnos dobrog prema lošem.

**Individualistički kriterij**, zasniva se na principu da je djelovanje moralno kada ističe dugoročno najbolje interese za pojedinca. Pojedinaac prema ovom kriteriju izračunava dugoročne prednosti za njega lično kao mjeru koliko je odluka dobra. Odluka koja ima više dobrih nego loših strana u odnosu na druga rješenja problema bit će ona koju treba provesti. Nadalje, kako ističe Daft, vjeruje se da individualizam vodi iskrenosti i povjerenju jer to najbolje djeluje u dugom roku i vodi ponašanju prema drugima koje odgovara standardima ponašanja koje ljudi očekuju prema njima samima.

**Kriterij prava**, ovaj kriterij polazi od pretpostavke da pojedinci imaju osnovna prava i slobode koje se moraju poštovati i ne ugrožavati nečijom odlukom ili postupcima. Da bi menadžeri donijeli etički ispravnu odluku, ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih, tako da će etički ispravna odluka biti ona kojom se prije svega poštuju temeljna ljudska prava.

**Kriterij pravde**, prema ovom kriteriju etički ispravne odluke moraju se zasnivati na principima: jednakosti, pravednosti i nepristrasnosti. Principi kriterija pravde uglavnom su regulisani zakonskim propisima države i međunarodnim konvencijama.

Proces donošenja etički ispravne odluke predstavljen je na Slici 13-6.



Izvor: Sikavica, et al., 1999., prema Aleksić, Poslovna etika – elementi uspješnog poslovanja 2007:424.

Slika 13-6. Proces donošenja etičke odluke

Kako je predstavljeno na Slici 13-6., proces donošenja etičke odluke odvija se fazno, tako što se prvo definiše problem, nakog čega se prikupljaju činjenice i vrši generisanje mogućih rješenja koja se detaljno analiziraju prema izboru kriterija od kojih mogu biti: utilitaristički kriterij, individualistički kriterij, kriterij prava ili kriterij pravde. Nakon faze analiziranja pristupa se donošenju odluka i primjeni rješenja. Tokom implementacije donesenih odluka provodi se povremena kontrola.

Prilikom donošenja poslovnih odluka u cilju provjere etičnosti donesenih odluka menadžment bi trebao da postavi sebi sljedeća pitanja (Vujić, et al., 2012:103):

- Može li ono što želimo realizovati imati bilo kakve negativne implikacije na zdravlje i sigurnost ljudi?

- Da li je javnost informisana o mogućim implikacijama poslovnih aktivnosti na društvenu zajednicu te o mogućim pozitivnim ili negativnim posljedicama?
- Da li će preduzeće svojim poslovnim aktivnostima doprinijeti razvoju lokalne zajednice?
- Da li će poslovne aktivnosti preduzeća nanijeti štetu nekoj od interesnih grupa?
- Da li su svi zaposleni upoznati o poslovnim aktivnostima preduzeća?
- Da li će poslovna odluka ili aktivnosti preduzeća narušiti pravo na slobodu, jednakost i pravednost?

Odgovori na navedena pitanja odgovorit će na ključno pitanje da li je poslovna odluka ili aktivnosti preduzeća u skladu s etičkim principima.

Valja istaknuti da ima poslovnih aktivnosti preduzeća, posebno onih u teškoj industriji, koje nisu u skladu s etičkim principima, jer je nemoguće ili je previše skupo takvu proizvodnju načiniti neškodljivom, zbog čega takva preduzeća nastoje na druge načine da obeštete društvenu zajednicu.

## Sažetak poglavlja

Pojam poslovna etika javlja se s nastankom industrijske revolucije kada se sve više počinje udovoljavati pravu radnicima na odgovarajuću platu, pravu na odmor, pravu na sigurnije uvjete rada, dok se poslovna etika kao naučna disciplina počinje izučavati početkom 60-tih godina XX vijeka. Poslovna etika ima interdisciplinarni karakter jer je isprepletena između, s jedne strane, ekonomske politike i poslovne prakse, i, s druge strane, između politike, sociologije, teorije organizacije i filozofije.

Društvena odgovornost preduzeća (DOP) predstavlja samoinicijativno odgovorno ponašanje preduzeća prema zaposlenicima, okruženju i društvenoj zajednici. Odgovorno ponašanje preduzeća ogleda se prije svega u činjenici da se preduzeće pri obavljanju svojih poslovnih aktivnosti maksimalno suzdržava činiti štetu okruženju ili društvenoj zajednici, kao i uvažavanju prava radnika

u pogledu objektivne naknade za rad, slobodnog vremena i uvjeta za rad.

Prilikom kreiranja i donošenja strateških odluka, menadžeri se suočavaju s dilemom kako donijeti stratešku odluku koja je u skladu s etičkim principima. U ovakvim slučajevima Daft preporučuje četiri pristupa za ocjenu i donošenje odluke koja je u skladu s etičkim principima kako slijedi: 1) utilitaristički kriterij, 2) individualistički kriterij, 3) kriterij prava, 4) kriterij pravde.

Proces donošenja etičke odluke odvija se fazno, tako što se prvo definiše problem, nakog čega se prikupljaju činjenice i vrši generisanje mogućih rješenja koja se detaljno analiziraju prema izboru kriterija od kojih mogu biti: utilitaristički kriterij, individualistički kriterij, kriterij prava ili kriterij pravde. Nakon faze analiziranja pristupa se donošenju odluka i primjeni rješenja. Tokom implementacije donesenih odluka provodi se povremena kontrola.

## Pitanja za ponavljanje

1. Šta potiče preduzeća da u svoje strateške odluke inkorporiraju etičke principe poslovanja?
2. Šta je etika?
3. Nevedite neku od definicija poslovne etike i objasnite njen značaj.
4. Zašto poslovna etika ima interdisciplinarnan pristup?
5. Navedite i objasnite faktore koji utječu na etičko ponašanje preduzeća.
6. Objasnite odnos poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja.
7. Kako se razvrstavaju poslovne aktivnosti s aspekta etičnosti i legalnosti?
8. Šta je društveno odgovorno ponašanje?
9. Objasnite evolutivni put društvene odgovornosti.
10. Navedite i objasnite Corrollovu piramidu odgovornosti preduzeća.
11. Navedite i objasnite podjelu menadžera prema pristupu poslovnoj etici.
12. Navedite i objasnite pristupe ili modele za ocjenu i donošenje odluka koje su u skladu s etičkim principima.

## LITERATURA

1. Aalast, W., Hee, K., Workflow Management: Models, Methods, and Systems, Massachusetts Institute of Technology, 2002.
2. Amabile, Teresa M., Creativity In Context, Westview Press, 1996.
3. Adižes, K. I., Adižesov bukvar za preduzetnike, prijevod, Asee, Novi Sad, 2006.
4. Adižes, K. I., Idealan menadžer – zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete uraditi tim povodom, prijevod, Asee, Novi Sad, 2004.
5. Adižes, K. I., Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, prijevod, 2. izd., Adižes, Novi Sad, 2006.
6. Adižes, K. I., Upravljanje promjenama, prijevod, Adižes MC, Novi Sad, 2004.
7. Adižes, K. I., Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, prijevod, 5. izd., prijevod, Asee, Novi Sad, 2007.
8. Afuah, A., Business Models – A Strategic Management Approach, 1st. ed., Mc Graw Hill, 2004.
9. Arthur, A.T., Strickland, A., J., Strategic management, 9th ed., McGraw-Hill, New York, 1996.
10. Arthur, A.T., Strickland, A., J., Strategic management, 9th ed., McGraw-Hill, New York, 1996.
11. Audretsch, B. D., Enterpreneuership: Determinants and policy in a European – US Comparison, Kluwer Academic Publishers, New York, 2002.
12. Assael, A., Marketing: Principles & Strategy, 1993.
13. Bahtijarević, Š. F., Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
14. Bakić, N., Ćubranić, V., Karijere 2007, Nacionalna sveučilišna knjižnica, 2007.
15. Barković, D., Analitika novog proizvoda, Ekonomski fakultet Osijek, 1998.

16. Begić, R., Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995.
17. Bernard, C., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Mass., Cambridge, 1938.
18. Boyatzis, R.E., The Competent Manager - A Model for Effective Performance, John Wiley&Sons, 1982.
19. Booz, Allen & Hamilton, New Products Management, New York, 1982.
20. Brekić, J., Inovativni menadžment, Alinea, 1994.
21. Brian, E., Financial Risk Management, London Guildhall University, 1994.
22. Bulajić, S. Z., Korijeni menadžmenta I 1573-1941 2. izd., Adižes, Novi Sad, 2004.
23. Byars, L. L., Rue, W. L., Human Resours Management, 7th. Ed. McGraw-Hill, 2004.
24. Carter, L. Ulrich, D. Gojdsmit, M., Best Practices in Leadership, Development and Organization Change, Pfeiffer, Wiley&Sons, Inc., 2005.
25. Caruso, R. D., Salovey, P., The Emotionally Intelligent Manager – how to develop and use the four key emotional skills of leadership, Wiley, 2004.
26. Carver, J., Olover, C., Korporacijski odbori koji stvaraju vrijednosti, prijevod, Mate, Zagreb, 2004.
27. Casson, M., The Entrepreneur – and Economic Teory, 2nd. ed., Edward Edgar Publishing, 2003.
28. Cashin, J., et al., Financijsko računovodstvo 1. izd. Faber & Zgombić plus, Zagreb, 1996.
29. Casson, M., „The Enterprenuer – An Economic Theory 2ed, Edward Elgar, 2003.
30. Castellion, G., Ansheutz, N., The PDMA Handbook of Development, John Wiley & Sons, New York, 1996.
31. Certo, S., C., Certo, S., T., Moderni menadžment, 11. izd. Mate, Zagreb, 2008.
32. Chandler, A., D., Strategy and the Weather, MIT Pres, Cambridge, Mass, 1962.
33. Chapman, E., O'Neil, L. S., Leadership, 3trd. prijevod, Prentice Hall, 2003.
34. Clifford, F. G., Larson, W.E., 2nd ed., Project Management, McGraw – Hill, 2003.
35. Coke, M. A., Seven steps a successful businessplan, Amacom, 2002.
36. Colley, L.J. Jr., et al., Principles of General Management, Yale Universiti Press, 2007.
37. Collins, E. G.C., Devenna, M. A., Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, prijevod, Mate, Zagreb, 2002.
38. Carroll, A., Buchholtz, A., Business and Society-Ethics and Stakeholders Management, Thomas Soth-Westwrn, Mason, 2003.
39. Cooper, D., Robert, T. I., Psihologija odabira zaposlenika, Naklada Slap, Zagreb, 2007.
40. Cravens, W. David., Strategic marketing, 5 th ed., McGraw – Hill, New York, 1997.
41. Crawford, C., M., New Products Management, 4th ed., McGraw Hill, New York, 1994.
42. Crawford, C., M., New Products Management, 5th ed., McGraw Hill, New York, 1997.
43. Crawford, C. M., Di Benedetto, C., A., New Products Management, 6th ed., McGraw – Hill,



New York, 2000.

44. Crnković, L., Martinović, J., *Financijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.
45. Čizmić, E., Crnković, K., *Strateško preduzetništvo*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
43. Dedić, M., Umihanić, B., *Osnove menadžmenta i preduzetništva*, Ekonomski fakultet u Tuzli, 2004.
46. Dillon, R. W., Madden, T. J., Firtle, N. H., *Essentials of Marketing Research*, Irwin, 1993.
47. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M. W., Ferrell, C.O., *Marketing, Mate*, Zagreb, 1995.
48. Dostić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, 2. izd., Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2003.
49. Drucker, F. P., *Draker iz dana u dan*, prijevod, Asee, Novi Sad, 2006.
50. Drucker, F. P., *Moj pogled na menadžment*, prijevod, Adižes, Novi Sad, 2006.
51. Drucker, F. P., *Selected Essays of Peter Drucker*, Authorized edition for sail in the peoples Republic of China, 1998.
52. Drucker, F. P., *Veština delotvornog direktora*, prijevod, ASEE, Novi Sad, 2006.
53. Drucker, F.P., *The Effective Executive*, Perfcrctbound, Claremont, California, 1985.
54. Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., *Međunarodni marketing*, 2 izd., Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2002.
55. Erić, D., et al. *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2012.
56. Elfring, T., *Corporate Enterprenuership and Venturing*, Springer, 2005.
57. Fajol, A., *Opšti i industrijski menadžment*, prijevod, Adižes, Novi Sad, 2006.
58. Gareth, R. J., George, M. J., *Contemporary Management*, 3rd ed., McGraw – Hill, New York, 2003.
59. Graubner, M., *Task, Firm Size, and Organizational Strukture in Management Consulting*, 2006.
60. Helms, M., *Encyclopedia of MANAGEMENT*, 5 ed, Thomson Gale, 2006.
61. Heriot, C. K., *Cases in Entrepreneurship and Small Business Management*, 8th. ed. Prentice Hall, 2006.
62. Hindl, T., *Menadžment pojmovnik*, prijevod, Adižes, Novi Sad, 2003.
63. Hisrich, D. R., Peters, P. M., „*Enterprenuership*“, 7th. ed., Indiana University-Blomington, 2008.
64. Hicks, H., Gullett, C., R., *The Management of Organizations*, 3 ed McGrau-Hill Book Company, New York, 1976
65. Iveković, D., *HR Menadžment - Savremeni pojmovnik*, M.E.P. Zagreb, 2006.
66. Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, 6th. ed., Posts&Telecom Press, 2005.
67. Juran, M. J., Gryna, M. F., *Planiranje i analiza kvaliteta: Od razvoja proizvoda do upotrebe*, prijevod, Mate, Zagreb. 1999.

68. Karpati, T., Istraživanje proizvoda, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1968.
69. King, B. J., Business Plans to game plans, John Wiley&Sons, 2004.
70. Kotler, Ph., Keller, L. K., Marketing menadžment, 12. izd. prijevod, Data Status, Beograd, 2006.
71. Kotler, Ph., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola, 9. izd., prijevod, Mate, Zagreb, 2001.
72. Kotler, Ph., Keller, K., L., Martinović, M., Upravljanje marketingom, 14. izdanje, Mate, Zagreb, 2014.
73. Kotter, J.H., The General Managers, The Free Press, New York, 1982.
74. Kolter, M., Strategijski menadžment na delu, Datastatus, Beograd, 2010.
75. Kosiol, E., Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972.
76. Kralj, J., Finansijsko vođenje preduzeća, Izdanje VEKŠ, 1971.
77. Landau, S., Everitt, B.S. A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS, Chapman and Hall, London, 2004.
78. Landstrom, H., Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research, Springer Science Business Media, 2005.
79. Landström, H., Pioneers in Enterprenuership and Small Business Research, Springer Science, Boston, 2005.
80. Levy, M., Powell, Ph., Strategies for Growth in SMEs, Elsevier, 2005.
81. Lowney, C., Herojsko vodstvo, prijevod, Mate, Zagreb, 2005.
82. Luburić, R., Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAeud, Beograd, 2008.
83. Lučić, B., Statistika, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 1996.
84. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Adeco, Zagreb, 2006.
85. Maslow, A., Maslow on Management, ANR. Koplán, 1998.
86. Mašić, B., Strategijski menadžment, Singidunum, Beograd, 2009.
87. Majcen, Ž., Troškovi u teoriji i praksi, 2. izd., Informator, Zagreb, 1976.
88. Matejka, K., Murphy A., Making Change Happen, Davis-Black Publishing, Mountain, 2005.
89. McKeever, M., How to Write a Business Plan, Consolidated Printers, 1999.
90. McLELLAN, D.J., Production Decisions and Controls, Alexander Hamilton Institut, New York, 1973.
91. Mejo, J. E., Noria, N., Njihovo vrijeme – najveći lideri biznisa 20. veka“, prijevod, Asee, Novi Sad, 2006.
92. Meler, M., Turkalj, Ž., Politika proizvoda, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1991.
93. Michon, F., et al., Metode i tehnike društvenih/ekonomskih istraživanja, 2. izd., Sarajevo, 1991.
94. Mintzberg, H., Menaging, Berrett – Koehler Publisher, Inc., San Francisko, 2009.
95. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J., Strategy Safari-A Guided Tourthrough the Wilds of Strategic Management, The Free Press, Simon&Schuster Inc., New York, 1988.

96. Mintzberg, H., *Managers Not MBAs – A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Prentice Hall, 2004.
97. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, 1980.
98. Milisavljević, M., *Marketing - savremena administracija*, Beograd, 1981.
99. Nelson, B., *Economy, P., The Menagement Bible*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2005.
100. Nerandžić B., Dickov V., Perović V., *Ekonomika moderna*, Stylos print, Novi Sad, 2004.
101. Noe, A. R., etc., *Menadžment ljudskih potencijala*, 3. izd. prijevod, Mate, Zagreb, 2006.
102. Norušis, J.M., *SPSS Professional Statistics*, SPSS Inc., Chicago, 1994.
103. Noori, H., Radford, R., *Production and operations management: total quality and responsiveness*, Mcgraw-Hill, inc. New York, 1995.
104. Novak, M., Sikavica, P., *Poslovna organizacija*, 2. izd. Informator, Zagreb, 1992.
105. Osmanagić-Bedenik, N., *Operativno planiranje*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
106. Osborn, A., *Applied Imagination*, 3rd ed., New York: Charles Sribner's Sons, 1963.
107. Obraz, R., *Politika proizvoda*, Informator, Zagreb, 1975.
108. Parker, C. S., *The Economic of Enterprenuership: What We Knew and What We Do not*, Now Publishers, 2005.
109. Parker, C. S., *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge University, New York, 2004.
110. Patrik, M. W., Raymond, A.N., *Management of organizations*, Irwin, 1996.
111. Petz, B., *Osnovne statističke metode za nematematičare*, 2. izd., , SNL, Zagreb, 1985.
112. Porter. E. M., *Konkurentska prednost*, prijevod, ASEE, Novi Sad, 2007.
113. Pupavac, D., Zelenika, R., *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište Rijeka, 2004.
114. Quinn, E. R., et al., *Becoming a Master Manager*, 4th ed., Wiley&Sons Inc., NJ, 2007.
115. Ravlić, P., Ruža, F., Vušković, J., *Ekonomika preduzeća*, 4. izd. Varaždin, 1974.
116. Rheinberg, F., *Motivacija*, prijevod, Naklada Slap, Zagreb, 2004.
117. Ristić, Ž., Hobljaj, P., Trninić, M., *Menadžment znanja i socijalni menadžment*, Liber, Beograd, 2008.
118. Robbins, P. S., Judge, A. T., *Organizational Behaviour*, 12, Prentice Hall, 2007.
117. Roberts, J. M., et al., *New Business Ventures and the Enterprenuer*, 6th. ed. McGraw Hill, 2007.
119. Rosenam, D. M., Griffin, A., Castellion, G., Ansheutz, N., *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, New York, 1996.
120. Roco, F., *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb, 1974.
121. Rovčanin, A., *Upravljanje finansijama*, 5. izd. 2010.
122. Rudestam, E. K., Newton, R. R., *Surviving Your Dessertation*, Sage Publicitions, 1992.
123. Samuelson, A., P., Nordhaus, D., W., *Ekonomija*, 15. izd. Mate, Zagreb, 2000.
124. Scarborough, N., Zimmerer, T., *Efective Small Business Management*, Prentice Hall, 1997.

125. Sengi P, Peta disciplina, prijevod, Adižes MC, Novi Sad, 2007.
126. Shane, S., Economic Development Through Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing, 2005.
127. Sherman, J. A., Raising Kapital – Get the Money You Need to Grow Your Business, 7th. ed. Amacom, New York, 2005.
128. Solomon, Z., Vergo, R., Walter, L., Accounting principles, Harpers Row, Publishers, INC, New York, 1986.
129. Simon, L. J., Developing Decision - Making Skills for Business, M.E. Sharp, New York, 2000.
130. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, 3. izd. Informator, Zagreb, 1993.
131. Stacey, D. R., Strateški menadžment i organizacijska dinamika, prijevod, Mate, Zagreb, 1997.
132. Stavrić, B., Kokeza, G., Upravljanje poslovnim sistemima, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, 2002.
133. Šehić, Dž. Penava, S., Leadership, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2007.
134. Šehić, Dž., Strateški menadžment, Slovo, Mostar, 2001.
135. Šehić, Dž., Rahimić, Z., Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006.
136. Šunje, A., Top menadžer – vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002.
137. Thompson, A. A. Jr., Strickland, J. A., Gamble, E. J., Strateški menadžment – u potrazi za koonkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse, prijevod, Mate, Zagreb, 2005.
138. Thomas T. Nagle, Reed K. Holden, The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
139. Tih, B., et al., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 1996.
140. Tih, B., et al. Marketing, 3. izd., Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006.
141. Tih, B., Istraživanje marketinga, Dom štampe, Zenica, 2003.
142. Tichy, H. M., Graves, M., The Transformational Leader, John Wiley&Sons, New York, 1986.
143. Tkalac, Verčić, et al. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. Zagreb, 2010.
144. Topping, A.P., Managerial Leadership, The McGraw-Hill, 2002.
145. Van Horne, C. J., Wachowich, M. J., Fundamentals of Financial Management, 9<sup>th</sup>. ed., Prentice Hall, NJ, 1995.
146. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.
147. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvo, Opatija, 2012.
148. Warner, A., Goodwin, C., Pricing for Long-term Profitability, Prentice Hall, 2002.
149. Weihrich, H., Koonz, H., Menadžment, 10 izd. prijevod, Mate, Zagreb, 1998.
150. Weihrich, H., The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis, Long Rnge Planning, 1982.
151. Whitmore, J., Trening za postizanje učinkovitosti, prijevod, 3. izdanje, Mate, Zagreb, 2006.
152. Wichkam, A. P., Strategic Enterpreneursip, 4th. ed., Prentoce Hall, 2006.
153. William R. Dillon, Thomas J. Madden, and Neil H. Firtle, Marketing Research in Marketing Environment, 3rd ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994.

154. William, G. N., McHugh, M. J., McHugh, M. S., *Understanding Business*, 7th ed., McGraw – Hill, 2005.
155. Wilson, P., Bates, S., *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*, John Wiley&Sons, 2003.
156. William R. Dillon, Thomas J. Madden, and Neil H. Firtle, *Marketing research in Marketing Environment*, 3rd ed. Irwin, 1994.
157. Wright, M. P., Noe, A. R., *Management of organizations*, McGraw Hill, 1996.
158. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, 3. izd., Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.
159. Zimmerer, W. T., et al., *Essentials of Enterprenuership and Small Business*, 5th. ed. Prentice Hall, 2008.
160. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., *Organizacija*, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, TIVA, Varaždin, 2004.

## Naučni radovi, stručni radovi, članci i ostalo

1. Aleksić, A., *Poslovna etika – elementi uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007. str. 419-429.
2. *A Study and Analysis of Management Training Techniques for the Heads of SMEs, Particularly Using the Information and Communication Technologies (ICT)*, Final Raport, 22nd Decembar, 2000., NJM European, Economic and Management Consultans Ltd.
3. Atchinson, T., *The Employment Relationship: Untied Retied*, Academy of Management Executive Vol 5, 1991.
4. Akao, Y. *QFD: Past, present, and future*. In "International Symposium on QFD", Linköping, Sweden. 1997. [www.qfdi.org/QFD\\_History.pdf](http://www.qfdi.org/QFD_History.pdf), pristupljeno 12.03.2013.
5. Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M., *Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning*, *Marketing Intelligence & Planning*, (22), 1. 2004.
6. Atkinson, S., *Personal Development for Managers – getting the process right*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, NO. 6, pp. 502-511, MCB University Press, 1999.
7. Bahtijarević-Šiber, F., *Interpersonalne vještine-vještine utjecaja na druge*, *Novi informator*, br. 5699, 2008.
8. Bass, B., M., *Form Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*, Vol. 18. Winter, 19-36. 1990.
9. *Bosna i Hercegovina, Godišnji izvještaj o ekonomskim trendovima*, mart, 2009.
10. Božac, M., G., *SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*, UDK 65.011:005.52, 2007., Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/>.
11. Camuffo, A., Gerli, F., „*The Competent Production Supervisor: A Model For Effective Performance*“, Massachusetts Institut of Tehnology, IPS Workingg Paper IPC – 05-002, 2005.

12. Churchill, C., N., Lewis, L., V., The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, May-June 1983, pg. 1-12.
13. Churchill, N. C., Lewis, V. L. The five stages of small business growth, Harvard Business Review, Boston, 61. 1983. pg. 30-50.
14. Clerc, Ph., Business Intelligence as a Competitive Tool, SME Forum: Rapid Growth and Competitiveness through Technology, Helsinki, Septembar 16-17, 2000.
15. Collins Jim, Celebrity Leadership, Leadership Excellence, Jan2008, Vol. 25 Issue 1, pg. 20-20, 1p; (AN 28629110).
16. Ćosić, I., Benjamin, M., Strategije razvoja poslovnog znanja, Zbornik radova, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, 2006., str. 363-370.
17. Ćorić, M., Jelavić, I., Etika u poslovanju – Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljeni život, Vol. 64. No.3. oktobar 2009. str. 393-404.
18. Čerović, S., Analitički okvir za izbor strategije turističkog preduzeća, UDK:338.486.2, 2008.
19. David, F., Anthony, J., Beyond Microfinance: Getting Capital to Small and Medium Enterprises to Fuel faster Development, The Brookings Institution, Policy Brief No 159, 2007:2, www.brookings.edu, pristupljeno 12.02.2012.
20. Davis, H., J., Schoorman, D., F., Donaldson, L., Toward a Stewardship Theory of Management, Academy of Management Review, Vol. 22 No. 1, 20-47, 1997.
21. Davis, J., H., Schooreman, D., Donaldson, L., Toward a Stewardship Theory of Management, Academy of Management Executive, Vol. 22.
22. Dick Penny; Hyde Rosie, Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage?, British Journal of Guidance & Counselling, Aug2006, Vol. 34 Issue 3, pg. 345-364.
23. Doing Business od 2009. do 2014. The World Bank Group, Washington, www.doingbusiness.org, pristupljeno 20.06.2014.
24. Dujanić, M., Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci, godina 21. Sv. 1. 2003. str. 53-63.
25. European Bank for Reconstruction and Development, Spotlight on south-eastern Europe, 2004.
26. EU R&D SCOREBOARD, The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, 2013. <http://iri.jrc.ec.europa.eu>, pristupljeno 15.05.2014.
27. Fayolova načela upravljanja, [www.analytictech.com/mb021/fayol.htm](http://www.analytictech.com/mb021/fayol.htm), pristupljeno 15.05.2014.
28. Final Report of the Expert Group Best Procedure - Project on Education and Training for Entrepreneurship, European Commission, Novembar, 2002..
29. Friedman, M., The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, septembar 13, 1970.
30. Freeman, E., A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, General Issues in Business Ethics, 1994.

31. Gagliard, D., et al. Anual Report On European SMEs 2012/2013:30, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf), pristupljeno 12.07.2014.
32. Galbraith, J., The Stage of Growth, *Journal of Business Strategy*, Boston, 3, 1982.,1, pg. 70-79.
33. Galbraith, J., The Stages of Growth, *Journal of Business Strategy*, Boston, 3, 1990. pg. 15-31.
34. Gibb, A., The Competitiveness Challenge to the Development of SMEs and their Advisors, SME Forum: Rapid Growth and Competitiveness through Technology, Helsinki, September 16-17, 2000.
35. Greiner, L. E., Evolution and Revolution as Organizations Growth, *Harvard Business Review*, Boston, 50, 1972. pg. 37-46.
36. Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission Of the European Communities, Brussels, 2001.
37. Greiner, L.E., Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, Boston, 50, 1972. 4, pg. 37-46.
38. Hamell, G., Prahalad, C., K., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*.
39. Hanks, H.S., et al., Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High Technology Organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Wako, 18. 1993. pg. 5-29.
40. Harvie, C., East Asian SMECapacity Bulding, Competitiveness and Market Opportunities in Global Economy, University of Wollongong, 2004. pg. 6-10.
41. Isaković, S., Razvoj novog proizvoda s aspektom praktične primjene u kompaniji TMD Ai, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, 2006.
42. Isaković, S., Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, 2010.
43. Isaković, S., Uloga i značaj krosfunkcijskih odnosa unutar diviziono organizovanih kompanija, 3. Internacionalna konferencija, Ekonomija integracija, Znanjem od recesije ka prosperitetu, TUZLA, 2013. str. 695 - 709.
44. Ivanović, B., Primjena I-korelacije u metodologiji I-odstojanja i nov način određivanja redoslijeda indikatora prema stepenu značajnosti, *Statistička revija*.
45. Jevtić, R., Razvoj malih i srednjih preduzeća – Bosna i Hercegovina, 2004.
46. Johnson, C., S., Jones, C., How to Organize for New Products, *Harvard Bussines Review*, May-June, 1957.
47. Kazanjian, R., Relation of Dominant problems to Stages in Tehnology Based New Ventures, *Acadamy of Managment Journal*, Mississippi, 31. 1988. pg. 257-279.
48. Kirkpratrack, SH., A., Locke, E., A., Leadership: Do Traits Matter, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2., 1991.
49. Kohata, K., SME Policy in U.S.A. Japan, Korea, Thailand, JICA, Asia Development Bank Institut, May, 2006:6,7. [www.chusho.meti.go.jp](http://www.chusho.meti.go.jp), pristupljeno 20.10.2008.

50. Lamond, David, Henry Mintzberg vs Henri Fayol: Of Lighthouses, Cubists and the Emperor's New Clothes. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*.
51. Lamond, David, Henry Mintzberg vs Henri Fayol: Of Lighthouses, Cubists and the Emperor's New Clothes. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*.
52. Leburić, A. Integracija kvalitativnih i kvantitativnih aspekata: perspektive empirijskih istraživanja otoka, *Sociologija sela* 30, UDK 316.2 (22)(497,5), 2001.
53. Levy, I. M. Powel, Ph. *Strategis for growth SMEs: the role of information systems*, Elsevier Butterwort-Heinemann, Burlington, 2005.
54. Matthew,W.,R., et al. *Human Rasource Managamnet*, Winter 2003, Vol. 42, No. 4, p. 321–335 © 2004 Wiley Periodicals, Inc, 2003.
55. Miller, D., Friesen, P., *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, *Management Science*, Providence, 30., 1984., 10., str. 1161-1183.
56. Miller, D., Friesen, P.H., *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, *Management Science*, Providence, 30. 1984. pg. 1161-1183.
57. Milanović, M. *SPPD - Strategic Planning and Policy Development*, Priručnik za strateško planiranje, 2010.
58. Mintzberg, H., *Structure in 5's: Asynthesis of the Reashrch on Organization Design*, *Management Since*, Vol. 26, No 3. 1980., pg. 322-341.
59. Hicks, H. Gullett, C. R.,*The Management of Organizations*, 3 ed McGrau-Hill Book Comapny, New York 1976..
60. OECD, *OECD SME and Enterpreneurship Outlok*, Paris, 2005.
61. Peštović, E., et al. *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI); Međunarodni računovodstveni standardi (MRS)*, Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika FBiH, Mostar, 2011.
62. Porter, E., M., *Copetitive Adventage*, Free Press, New York, 1985., str. 37-43.
63. Perrow, C., A., *Frame for the Corporative Analysis of Organisation*, *American Sociological Review*, 1967.
64. Pfeffer, J., *Producing sustainable competitive advantagethrough the effective management of people*, *Academy of Management Executive*, vol. 19., No 4., 2005.
65. Pfeffer, J., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, *Academy of Management Executive*, Vol 19., 2005.
66. *Projekt razvoja malog i srednjeg preduzetništva u Federaciji BiH*, 2008.
67. Quinn, R., Cameron, K., *Organizational Life Cycle and Shifing Criteria of Effectiveness: Some Prelimenary evidence*, *Managament Science*, Providence, 29, 1983. 1, str. 33-51.
68. Quinn, R., Cameron, K., *Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Prelimenary evidence*, *Management Science*, Providence, 29. 1983. pg. 33-51.
69. *Razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Federaciji BiH*, 2008. str. 4.
70. Reichers, A., Wanous, J., Austin, T.,J., *Understanding and managing cynicism about organizational change*, *Academy of Management Excutive*, Vol. 11.



71. Rutherford, M., W., et al., Human Resource Management Problems Over the Life Cycle of Small to Medium-Sized Firms, *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 4 Winter 2003, pg. 321-335.
72. Savić, LJ., Janković R., Planiranje u savremenim uslovima poslovanja, UDK:338.1:65.015(045)=861, 2010.
73. Sanchez, R., Understanding competence-based management identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, 2002., volume 57, pg. 518-532.
74. Scott, M., Bruce, R., Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, London, 20. 1987. pg. 45-52.
75. Syverson, R., Quality Function Deployment and Value Analysis, International Conference of the Society of American Value Engineers (SAVE), Feniks, 1992.
76. Smith, A., 55 Ways to Increase Your Emotional Intelligence, Published by Coaching Leaders Ltd. Glossop, 2002.
77. Smith, K., Mitchell, T., Summer, C., Top Level Management Priorities in Different Stages of The Organizational Life Cycle, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 28. 1985. pg. 799-820.
78. Statistički ljetopis 2007., str. 44., Federacija u brojkama sa stanjem 31.12.2007.
79. Statistički godišnjak za 2012. i 2013. [www: rzs.rs.ba](http://www.rzs.rs.ba), pristupljeno 19.06.2014.
80. Stević, R.S., Klasifikacija opština SR Bosne i Hercegovine prema nivou ekonomske razvijenosti primjenom kvadratnog I-odstojanja, *Statistička revija*, UDK 31. YU ISSN 0039-0534, br. 3-4., 1986. str. 252-259.
81. Strategija razvoja Brčko Distrikta BiH 2008/2011.
82. Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009/2011.
83. Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u RS za period 2006-2010., Republika Srpska Vlada, Banja Luka, 2006.
84. Syverson, R., Quality Function Deployment and Value Analysis, International Conference of the Society of American Value Engineers (SAVE) Feniks, 1992. [www.value-eng.org/pdf\\_docs/conference\\_proceedings/1992/9211.pdf](http://www.value-eng.org/pdf_docs/conference_proceedings/1992/9211.pdf), pristupljeno 17.03.2013.
85. Šemšić, F., Dijagram Uzrok – posljedice, „Kvalitet 2003“, Zenica, BiH, 13. i 14. Novembar 2003, str. 257-262.
86. The international Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, *Doing Business in 2005 – Removing Obstacles to Growth*, Washington, 2005.
87. The new SME definition, European Commission, 2003:14, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf), pristupljeno 16.05.2012.
88. Thamhain, J., H., PDMA Visions, PDMA's quarterly magazine for Product Development professionals, Oktobar 2005., Vol. XXIX No. 4.
89. Umihanić, B., Poduzetničko okruženje u BiH – rezultati GEM istraživanja za 2008, *Business Development Conference*, Zenica, 2009. str. 25-41.

90. Umihanić, B., Isaković, S., Omerović, M., Inovacije i preduzetnička aktivnost zemalja Zapadnog Balkana u doba recesije promatrana kroz prizmu GEM indikatora, Konferencija - Kriza i inovacije kroz prizmu preduzetništva, Podgorica, 2014.
91. U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census; Administrative Office of the U.S. Courts; U.S. Dept. of Labor, Employment and Training Administration, [www.entrepreneur.com/statelguide/mo.html](http://www.entrepreneur.com/statelguide/mo.html), pristupljeno 13.02.2012.
92. Vilogorac, E., Dizdar, M., Zakon o privrednim društvima – objašnjenja i komentar, Revicon, Sarajevo, 2000.
93. Vujević, K., Balen, M., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskog prometa, Pomorstvo, god. 20., br. 2, 2006., str. 33-45.
94. Zakon o podsticanju razvoja MSP, „Sl. gl. RS“, br. 64/02.
95. Zakon o poticanju male privrede, „Sl. list“, br. 19/06.
96. Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, „Sl. novine“, 32/5.
97. Zakon o privrednim društvima, član. 2., „Službene novine Federacije BiH“, br. 23/99.
98. Zakon o privrednim društvima, „Službene novine Federacije BiH“, br. 23/99.
99. Xavier R.S., Kelley D., Kew J., Herrington M., Vorderwulbecke A., GEM 2012 Global Report, Global Entrepreneurship Reserach 12. Association (GERA), 2013.

## ■ Skraćeni nazivi i oznake

- BDP:** Bruto domaći proizvod
- BHAS:** Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine
- BiH:** Bosna i Hercegovina
- C:** Ukupna kontrolisanost
- CCI:** Kontrolisanost rada s klijentima
- CFA:** Kontrolisanost finansija i računovodstva
- CHR:** Kontrolisanost ljudskih resursa
- CT:** Kontrolisanost transformacija CT.
- EBRD:** Evropska banka za obnovu i razvoj
- EU:** Evropska unija
- FBiH:** Federacija Bosne i Hercegovine
- F:** Ukupna fleksibilnost
- FCI:** Fleksibilnost prema klijentima
- FFA:** Fleksibilnost finansija i računovodstva
- FHR:** Fleksibilnost ljudskih resursa
- FT:** Fleksibilnost transformacija
- GEM:** Global Entrepreneurship Monitor
- KM:** Konvertibilna marka
- LCS:** Životni ciklus preduzeća
- LCSP:** Raspon životnog ciklusa preduzeća
- MSP:** Mala i srednja preduzeća

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development

**PAEI:** P-Proizvođač, A-Administrator, E-Preduzetnik, I-Integrator

**RS:** Republika Srpska

**SAD:** Sjedinjene Američke Države

**SBA:** Small Business Administration

**SMBs:** Small and Medium Businesses

**SMEs:** Small and Medium Enterprises

**SSS:** Srednja stručna sprema

**UN:** Ujedinjeni narodi

**USD:** Američki dolar

**VSS:** Visoka stručna sprema

**VŠ:** Viša stručna sprema

**WB:** World Bank (Svjetska banka)

**WTO:** World Trade Organization (Svjetska trgovinska organizacija)

## ■ Index pojmova

### A

Adižesov model rasta, 55  
Akcioni plan, 93  
Aktivnost, 239  
Ansoff matrica, 89  
Anuitet, 250  
Autokratski stil vođenja, 288  
Autonomni izvori finansiranja, 253

### B

BCG matrica, 92  
Biznis plan, 96, 98  
Brainstorming, 175  
Birokratski pristup upravljanju, 37  
Budžetiranje, 260  
Bottom-up dizajn, 205  
Bilans stanja, 231  
Bilans uspjeha, 231  
Bilješke uz finansijske izvještaje, 232  
„Baza moći“, 281

### C

Churcill – Lewisow model rasta, 48  
Ciljevi razvojnih preduzeća, 160  
Ciljno tržište, 195

Cijena, 199

Ciljevi istraživanja, 343  
Corrdova piramida odgovornosti, 427

### D

Decentralizacija, 135  
Delegiranje, 36  
Delphi metoda, 176  
Demokratski stil vođenja, 288  
Design For Six Sigma – DFSS, 222  
Dioničko društvo, 10  
Direktno povlačenje proizvoda, 154  
Diverzifikacija, 30, 135  
Divizijska organizaciona struktura, 135  
Divizionalizacija, 135  
Dizajn proizvoda, 203  
Dizajn u kontekstu, 206  
Dizajn proizvoda, 203  
DMADV tehnika, 223  
DMAIC, 223  
Dobavljači, 80  
Društvo sa neograničenom solidarnom odgovornošću, 9  
Društvo sa ograničenom odgovornošću, 10

## E

Efikasnost investicije, 247  
Ekonomičnost, 243  
Ekonomija obima, 33  
Ekonomija širine, 33  
Ekonomski pokazatelji, 19  
Eksterna analiza, 81  
Eksterni izvori generisanja, 170  
Elektronski Brainstorming, 175  
Eliminacija proizvoda, 153  
Empirijsko istraživanje, 351  
Evaluacija, 188  
Etablirani preduzetnici, 6

## F

Faktori uspješnosti preduzeća, 401  
Faza dizajna proizvoda, 204  
Faza dokazivanja, 46  
Faza modeliranja, 46  
Faza pokretanja, 46  
Faze dizajna proizvoda, 204  
Finansije, 34  
Finansijski izvještaji, 231  
Finansijska znanja, 302  
Finansijski pokazatelji, 233  
Finansijski rast, 25  
Finansijsko računovodstvo, 229  
Formiranje cijena na osnovu tekućih cijena, 202  
Formiranje cijena na osnovu vrijednosti, 202  
Front loading dizajn, 206  
Funkcijska organizaciona struktura, 131  
Funkcijska osnova, 68  
Funkcijski menadžeri, 264

## G

Galbraithov model rasta, 46  
GEM operativne definicije, 5  
Generalni menadžeri, 264

Generičke strategije, 93  
Generisanje ideja, 166  
Greinerov model rasta, 43

## H

Hijerarhijska organizacija, 121  
Hijerarhijska osnova, 68  
Hipoteze istraživanja, 343  
Horizontalna diverzifikacija, 30  
Horizontalni rast, 27

## I

Indikator rasta, 373, 360  
Indikator razvoja, 373  
Industrijsko okruženje, 78  
Inicijalni oblik organizacione strukture, 131  
Inovacija, 140, 144  
Inovativne kompanije, 147  
Instrumenti istraživanja, 350, 355  
Intenzivni rast/ekspanzija, 28  
Interna analiza, 81  
Interna stopa povrata, 108, 249  
Interni izvori generisanja, 168  
Istovremeni inženjerski radni tok, 205  
Istraživačke metode, 354  
Istraživanje marketinga, 212  
Izračun perioda povrata, 108  
Izvještaj o gotovinskim tokovima, 232  
Izvještaj o promjenama na kapitalu, 232  
Izvještavanje, 260  
Izvori finansiranja, 251

## J

Joint venture, 31

## K

Kriteriji za podjelu preduzeća, 7, 8  
Komanditno društvo, 10

Konglomeratski rast, 27  
Koncentracija, 30  
Kriza liderstva, 44  
Kriza autonomije, 44  
Kriza kontrole, 44  
Kriza osoblja, 45  
Kompetencija, 295  
Koeficijent likvidnosti, 234  
Koeficijent zaduženosti, 237  
Kordinacija, 304  
Kadrovanje, 260  
Kordinisanje, 260  
Konkurencija, 79  
Kontrola, 94  
Koncept, 180  
Kontrola razvoja, 215  
Kompetencije menadžera, 300  
Koeficijent neto profitne marže, 245  
Koncentracija, 30  
Koncentrična diverzifikacija, 30  
Konglomeratska diverzifikacija, 30

## L

Laissez – fair pristup upravljanju, 37  
Lansiranje/komercijalizacija proizvoda, 213  
Lateralna diverzifikacija, 30  
Liderske sposobnosti, 305  
Likvidnost, 234

## LJ

Ljudski resursi, 2

## M

Mala preduzeća, 4  
Marketing plan, 189  
Marketing strategija, 191  
Marketinško testiranje, 207  
Matrična organizacija, 121

Menadžer, 261  
Menadžerska kompetentnost, 400  
Menadžerske funkcije, 118, 258  
Menadžerske sposobnosti, 295  
Menadžerske vještine, 307  
Menadžerski stil vođenja, 291  
Menadžersko znanje, 295  
Menadžment, 257  
Menadžment, 35, 257  
Menažerski nivoi, 307  
Merđžeri ili akvizicija, 31  
Metoda anuiteta, 108  
Metoda ciljnog prinosa, 201  
Metoda generisanja ideja, 172  
Metoda određivanja marže, 201  
Metoda percipirane vrijednosti, 202  
Metoda zatvorene ponude, 202  
Metode formiranja cijena, 201  
Metode istraživanja, 350  
Metode razvoja kompetencija menadžera, 322  
Metode testiranja tržišta, 210  
Metodologija istraživanja, 347  
Mikropreduzeća, 4  
Miller Friesenov model rasta, 47  
Mjerenje potražnje, 197  
Mjerenje potražnje, 197  
Moderne tehnologije, 34  
Modernizacija, 31  
Modifikacija proizvoda, 151  
Modifikacija proizvoda, 151  
Monitoring razvoja, 215  
Morfološka metoda, 176  
Mrežna organizacija, 121

## N

Naređivanje, 260  
Naučna istraživanja, 338  
Naučne metode, 354

Nauka, 337  
Nedostatak preduzetništva, 36, 38  
Nedostatak znanja, 35  
Neorganski rast, 27, 31  
Nepovjerenje, 37  
Neto sadašnja vrijednost – NPV, 248  
Neto sadašnja vrijednost projekta, 108  
Neuspješni menadžeri, 384  
New Product Development – NPD, 165  
Novi proizvod, 149

## O

Objektivna ograničenja istraživanja, 350  
Obrazovanje menadžera, 319  
Ograničeno raspoloživo tržište, 196  
Operativni plan, 70  
Opslužno tržište, 196  
Opstanak preduzeća, 33  
Organizacioni rast preduzeća, 27  
Organizaciona struktura, 120, 122  
Organizacione sposobnosti, 304  
Organizovanje, 260  
Organski rast, 27

## P

PAEI menadžer, 378  
Penetracija tržišta, 28  
Penetracija tržišta, 28  
PESTLE modul, 76  
Plan, 68  
Plan, 68  
Planiranje, 260  
Pokazatelji aktivnosti, 239  
Pokazatelji ekonomičnosti, 243  
Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti, 245  
Porterove generičke strategije, 93  
Portfolio matrice, 90  
POSDCORB koncept, 260  
Poslovna analiza, 194

Poslovna etika, 422  
Potencijalno tržište, 196  
Potražnja, 196  
Predmet istraživanja, 342  
Preduzeće, 2  
Preduzetnički pristup upravljanju, 37  
Preduzetnički proces, 3, 6  
Preduzetnik, 3  
Preduzetništvo, 1  
Pregovaračka moć dobavljača, 36  
Pregovaračka moć kupca, 35  
Primijenjene metode, 353  
Prirodni rast, 47  
Problem istraživanja, 342  
Proces proizvodnje, 184  
Proces razvoja novih proizvoda, 159  
Procjena potražnje, 196  
Procjena prodaje, 194  
Procjena prodaje, 195  
Procjena troškova, 198  
Prodaja, 194  
Produktivnost rada, 280  
Produktivnost, 27  
Profesionalni pristup upravljanju, 37  
Profitabilnost, 245  
Profitni ciljevi, 198  
Proizvodna preduzeća, 9  
Proizvodni kapaciteti, 27  
Proizvodni koncept, 181  
Proizvodni tok, 183  
Prototip proizvoda, 203  
Pseudo prodaja, 211

## Q

Quality Function Deployment – QFD Matrica, 216  
Quinn – Cameronov model rasta, 54

## R



R&D pristup, 155  
Računovodstvo troškova, 229  
Radni tok, 206  
Raspoloživo tržište, 196  
Raspon životnog ciklusa – LSCP, 392  
Rast preduzeća, 25, 28  
Razvijanje tržišta, 33  
Razvijeni oblik organizacione strukture, 131  
Razvoj menadžera, 319  
Razvoj proizvoda, 28  
Razvoj proizvoda, 28  
Razvoj tržišta, 28  
Razvoj, 26  
Razvojni oblik organizacione strukture, 131  
Rentabilnost, 186, 245

## S

Selekcija ideja, 176  
Senzorne sposobnosti, 304  
Sinergijski efekat, 32  
SMART model, 86  
SMEs (Small and Medium Enterprise), 5  
Spekulativna prodaja, 211  
Srednja preduzeća, 4  
Standardna devijacija, 365  
Standardni oblik organizacione strukture, 131  
Stilovi menadžerskog vođenja, 287  
Stopa povrata na imovinu, 246  
Stopa povrata na kapital, 246  
Strategija diverzifikacije preduzeća, 28  
Strategija formiranja cijena, 200  
Strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije, 28  
Strategija modernizacije, 30  
Strateška opredjeljenja, 36  
Strateški ciljevi, 84  
Strateški plan, 70, 72  
Strateški rast preduzeća, 25  
Strukturni rast preduzeća, 25

Subjektivna ograničenja istraživanja, 351  
SWOT analiza, 81

## T

Tačka prijeloma, 187  
Taktički plan, 70  
Tok evaluacije, 188  
Tok marketing plana, 189  
Top menadžeri, 264  
Top-down dizajn, 206  
TOWS matrica, 87  
TOWS matrica, 87  
Transakcioni stil vođenja, 289  
Transformacioni stil vođenja, 289  
Trgovačka preduzeća, 9  
Trgovačka znanja, 301  
Troškovi, 198  
Tržišni potencijal, 197  
Tržišni potencijal, 197  
Tržišni udio, 27  
Tržišno okruženje, 75  
Tržište, 34

## U

Ukupan uzorak, 356  
Uloge menadžera, 265, 287  
Upravljačke sposobnosti, 303  
Upravljačko računovodstvo, 229  
Uslužna preduzeća, 9  
Uspješni menadžeri, 384  
Uzorak istraživanja, 355

## V

Vanjsko okruženje, 76  
Varijable istraživanja, 349  
Velika preduzeća, 4  
Vertikalna diverzifikacija, 30  
Vještina rada s ljudima, 312

Vještine, 306  
Vremenska osnova, 68  
Vrijednosna analiza  
(Value Analysis – VA), 221  
Vrste naučnog istraživanja, 338

## Z

Zaduženost, 237  
Zona imaginacije, 404  
Zona implementacije, 404

## Ž

Životni ciklus preduzeća, 41, 402

## ■ Popis tabela

Tabela 1-1. Definicije preduzetništva.....	2
Tabela 1-2. Kriteriji za podjelu preduzeća u EU.....	7
Tabela 1-3. Kriteriji za podjelu preduzeća prema OECD standardima.....	7
Tabela 1-4. Kriteriji za podjelu preduzeća u BiH.....	8
Tabela 1-5. Kriteriji za podjelu prema djelatnosti preduzeća u Japanu .....	8
Tabela 1-6. Kriteriji podjele preduzeća u SAD.....	8
Tabela 1-7. Komparacija malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća.....	11
Tabela 1-8. Prednosti i nedostaci malih i srednjih preduzeća .....	12
Tabela 1-9. Struktura preduzeća prema veličini i ostvarenoj dodatnoj vrijednosti u EU.....	13
Tabela 1-10. Pokazatelji učešća MSP u razvoju ekonomije Japana .....	16
Tabela 1-11. Historijski pregled razvoja preduzetništva u Japanu .....	17
Tabela 1-12. Osnivana i ugašena preduzeća tokom 2003. – 2009. ....	18
Tabela 1-13. Glavni ekonomski pokazatelji u BiH.....	19
Tabela 1-14. Registar poslovnih subjekata prema djelatnosti u Federaciji BiH.....	20
Tabela 1-15. Broj registrovanih poslovnih subjekata u RS .....	20
Tabela 1-16. Usvojeni dokumenti za podršku preduzetništvu i MSP u BiH .....	21
Tabela 1-17. Pokazatelji jednostavnosti poslovanja u Bosni i Hercegovini .....	23
Tabela 2-1. Matrica proizvoda – tržišta i strategija rasta.....	29
Tabela 3-1. Razlozi za promjene u fazama rasta.....	42
Tabela 3-2. Modeli rasta preduzeća.....	43
Tabela 4-1. Karakteristike procesa planiranja.....	69
Tabela 4-2. Karakteristike izjave o misiji.....	75
Tabela 4-3. Područja interne analize preduzeća .....	82
Tabela 4-4. Kontrolna pitanja za internu analizu preduzeća prema Porteru .....	84

Tabela 4-5. Primjer SMART modela za postavljanje ciljeva.....	85
Tabela 4-6. Strategije TOWS matrice .....	88
Tabela 4-7. Primjer strateškog akcionog plana.....	95
Tabela 4-8. Ček-lista za situacionu analizu okruženja preduzeća.....	101
Tabela 4-9. Vrste tržišnih struktura.....	103
Tabela 4-10. Cjenovne strategije prema fazi životnog ciklusa.....	105
Tabela 5-1. Poslovne funkcije prema Porterovom lancu vrijednosti.....	118
Tabela 5-2. Prednosti i nedostaci divizijske organizacije preduzeća .....	136
Tabela 6-1. Broj preduzeća prema zemljama porijekla koja su investirala u R&D više od 22,6 miliona eura u 2013. godini.....	145
Tabela 6-2. Indikatori uspješnosti preduzeća u razvijenim zemljama .....	146
Tabela 6-3. Proizvodna klasifikacija po proizvodnom fokusu.....	155
Tabela 7-1. Index kreativnosti .....	171
Tabela 7-2. Testiranje koncepta .....	182
Tabela 7-3. Marketing strategije prema životnom ciklusu proizvoda.....	193
Tabela 8-1. Uloga i značaj računovodstva u poslovnim funkcijama.....	229
Tabela 9-1. Hronološki pregled doprinosa razvoju menadžmenta.....	258
Tabela 9-2. Fayolova načela upravljanja .....	268
Tabela 9-3. Deset uloga menadžera .....	271
Tabela 9-4. Menadžerske uloge i kompetencije.....	272
Tabela 9-5. Karakteristike uloga menadžera PAEI.....	284
Tabela 9-6. Menadžerski stilovi lošeg upravljanja.....	292
Tabela 10-1. Vrste menadžerskih znanja .....	300
Tabela 10-2. Vrste menadžerskih sposobnosti.....	303
Tabela 10-3. Vrste menadžerskih vještina .....	314
Tabela 11-1. Različitosti između treninga i razvoja ljudskih resursa .....	319
Tabela 12-1. Podjela istraživanja prema svojstvu i vrsti istraživanja .....	340
Tabela 12-2. Vrste statističkih testova za testiranje hipoteza istraživanja .....	347
Tabela 12-3. Teritorijalna pokrivenost uzorka N=149.....	356
Tabela 12-4. Analiza glavnih komponenata .....	363
Tabela 12-5. Raspored indikatora rasta na komponente .....	363
Tabela 12-6. Korelacija varijabli indikatora rasta.....	364
Tabela 12-7. Standardna devijacija.....	364
Tabela 12-8. Osnovne deskriptivne veličine indikatora rasta (R).....	365
Tabela 12-9. Izvedeni indikatori rasta proizvodnih MSP u Federaciji BiH.....	367
Tabela 12-10. Osnovna obilježja menadžera.....	372
Tabela 12-11. Korelacija indikatora rasta i razvoja proizvodnih MSP u FBiH.....	373

Tabela 12-12. Povezanost osnovnih obilježja preduzeća i indikatora rasta preduzeća .....	374
Tabela 12-13. Korelacija osnovnih obilježja razvojnih pokazatelja preduzeća .....	375
Tabela 12-14. Opredijeljenost menadžera razvoju ljudskih resursa.....	376
Tabela 12-15. Korelacija osnovnih obilježja menadžera i PAEI profila.....	380
Tabela 12-16. Korelaciona analiza „uspješnih“ menadžera s profilom PAEI .....	381
Tabela 12-17. Utvrđivanje različitosti „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera.....	382
Tabela 12-18. Intenzitet obavljanja Mintzbergovih uloga menadžera.....	383
Tabela 12-19. Total Variance Explained “uspješni menadžeri” .....	384
Tabela 12-20. Total Variance Explained “neuspješni menadžeri” .....	384
Tabela 12-21. Komunaliteti varijabli PAEI .....	385
Tabela 12-22. KMO i Bartletov test “uspješni menadžeri” .....	385
Tabela 12-23. KMO i Bartletov test – “neuspješni menadžeri” .....	385
Tabela 12-24. Faktorska opterećenja za sve varijable menadžerskih uloga PAEI .....	386
Tabela 12-25. Specifične osobine stilova vođenja „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera .....	387
Tabela 12-26. Korelaciona analiza profila PAEI „uspješnih“ menadžera i indikatora rasta i razvoja MSP .....	388
Tabela 12-27. Povezanost životnog ciklusa s ulogama menadžera .....	391
Tabela 12-28. Povezanost PAEI uloga top menadžera i sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontrolisanosti .....	393
Tabela 12-29. Različitosti između „uspješnih“ i „neuspješnih“ MSP .....	395
Tabela 12-30. Razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera po osnovu razvijenosti indikatora životnog ciklusa preduzeća.....	403
Tabela 13-1. Definicije poslovne etike .....	422
Tabela P-II-1. Koeficijenti nagiba, sintetički pokazatelji rasta R, standardna devijacija i korelacija indikatora rasta proizvodnih MSP za uzorak N=149.....	468
Tabela P-III-1. Utjecaj faktora iz makrookruženja preduzeća na postojeće poslove proizvodnih MSP u Federaciji BiH .....	473
Tabela P-III-2. Utjecaj faktora iz makrookruženja na potencijalne poslove proizvodnih MSP u Federaciji BiH .....	474
Tabela P-IV-1. Procjena atraktivnosti industrije za ukupan uzorak proizvodnih MSP u Federaciji BiH.....	475
Tabela P-IV-2. Procjena atraktivnosti industrije za „dobra“ proizvodna MSP u Federaciji BiH .....	476
Tabela P-IV-3. Procjena atraktivnosti industrije za „loša“ proizvodna MSP u Federaciji BiH .....	477
Tabela P-IV-4. Uloge menadžera prema Mintzbergu.....	478



## ■ Popis grafikona

Grafikon 1-1. Ocjena eksperata o politikama vlada usmjerenih na podršku razvoju preduzetništvu.....	22
Grafikon 12-1. Struktura preduzeća prema veličini.....	358
Grafikon 12-2. Struktura preduzeća prema djelatnosti.....	358
Grafikon 12-3. Struktura menadžera prema stepenu obrazovanja.....	359
Grafikon 12-4. Struktura menadžera prema menadžerskom radnom iskustvu.....	359
Grafikon 12-5. Teritorijalna pokrivenost uzorka N=32.....	368
Grafikon 12-6. Struktura uzorka prema djelatnosti preduzeća N=32.....	369
Grafikon 12-7. Struktura uzorka prema starosti preduzeća N=32.....	369
Grafikon 12-8. Struktura uzorka prema veličini preduzeća N=32.....	370
Grafikon 12-9. Spol menadžera.....	370
Grafikon 12-10. Stručna sprema menadžera.....	370
Grafikon 12-11. Radno iskustvo menadžera.....	371
Grafikon 12-12. Poznavanje stranog jezika.....	371
Grafikon 12-13. Učestalost neformalnog obrazovanja.....	372
Grafikon 12-14. Grafički prikaz rasporeda PAEI varijabli u dvofaktorskom rotiranom prostoru "uspješnih" menadžera.....	386
Grafikon 12-15. Grafički prikaz rasporeda PAEI varijabli u dvofaktorskom rotiranom prostoru "neuspješnih" menadžera.....	386
Grafikon P-V-1. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 15.....	479
Grafikon P-V-2. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 20.....	480
Grafikon P-V-3. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 24.....	481
Grafikon P-V-4. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 33.....	482
Grafikon P-V-5. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 36.....	483
Grafikon P-V-6. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 37.....	484
Grafikon P-V-7. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 47.....	485

Grafikon P-V-8. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 52.....	486
Grafikon P-V-9. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 52.....	487
Grafikon P-V-10. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 63.....	488
Grafikon P-V-11. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 77.....	489
Grafikon P-V-12. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 95.....	490
Grafikon P-V-13. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 96.....	491
Grafikon P-V-14. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 102.....	492
Grafikon P-V-15. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 140.....	493
Grafikon P-V-16. Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 153.....	494
Grafikon P-V-17. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 7.....	495
Grafikon P-V-18. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 19.....	496
Grafikon P-V-19. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 34.....	497
Grafikon P-V-20. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 41.....	498
Grafikon P-V-21. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 56.....	499
Grafikon P-V-22. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 62.....	500
Grafikon P-V-23. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 66.....	501
Grafikon P-V-24. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 73.....	502
Grafikon P-V-25. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 74.....	503
Grafikon P-V-26. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 75.....	504
Grafikon P-V-27. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 76.....	505
Grafikon P-V-28. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 90.....	506
Grafikon P-V-29. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 123.....	507
Grafikon P-V-30. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 156.....	508
Grafikon P-V-31. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 158.....	509
Grafikon P-V-32. Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 160.....	510



## ■ Popis obrazaca

1. Relativno tržišno učešće .....	91
2. Stopa rasta tržišta .....	91
3. Tržišno učešće .....	185
4. Intenzitet kapitala .....	187
5. Kontribucija .....	187
6. Ukupna kontribucija .....	187
7. Izračunavanje veleprodajne cijene .....	201
8. Izračunavanje cijene metodom ciljnog prinosa .....	202
9. Vrijednost proizvoda za kupca .....	221
10. Neto sadašnja vrijednost .....	247
11. Interna stopa povrata .....	248
12. Period povrata .....	249
13. Izračunavanje anuiteta .....	250
14. Indeks profitabilnosti .....	251



## ■ Popis slika

Slika 1-1. Preduzetnički proces i GEM operative varijable .....	6
Slika 1-2. Broj radnih mjesta u EU u periodu 2008/2012. ....	14
Slika 2-1. Vrste rasta preduzeća .....	27
Slika 2-2. Strateški pristup upravljanju preduzeća.....	37
Slika 3-1. Organizacione faze rasta .....	43
Slika 3-2. Karakteristike malih preduzeća u svakoj fazi razvoja .....	49
Slika 3-3. Evolutivni prikaz rasta preduzeća.....	50
Slika 3-4. Model životnog ciklusa preduzeća .....	56
Slika 3-5. Fleksibilnost i kontrolisanost tokom životnog ciklusa.....	60
Slika 4-1. Područja procesa planiranja.....	66
Slika 4-2. Razvrstavanje planova.....	69
Slika 4-3. Nosioci planiranja prema hijerarhiji.....	71
Slika 4-4. Područja koja pokriva strateško planiranje .....	72
Slika 4-5. Proces strateškog planiranja .....	74
Slika 5-6. Područja analize okruženja preduzeća .....	76
Slika 4-7. Porterov model analize industrijskog okruženja.....	78
Slika 4-8. Ilustracija mape strateških grupa.....	80
Slika 4-9. Koraci u okviru procesa SWOT analize .....	82
Slika 4-10. Lanac vrijednosti .....	83
Slika 4-11. Ansoffova matrica kreiranja strategije .....	89
Slika 4-12. BCG matrica .....	91
Slika 4-13. Porterove generičke strategije .....	93
Slika 4-14. Proces planiranja biznis plana .....	97
Slika 4-15. Primjer strukture biznis plana - Poslovni plan - .....	98
Slika 4-16. Primjer strukture strateškog plana - Strateški plan - .....	109
Slika 4-17. Primjer strukture taktičkog plana - Plan prodaje - .....	110

Slika 4-18. Primjer strukture taktičkog plana - Plan nabavke - .....	111
Slika 4-19. Primjer strukture taktičkog plana - Plan proizvodnje- .....	112
Slika 4-20. Primjer strukture operativnog plana - Plan resursa - .....	113
Slika 5-1. Svrha elemenata za utvrđivanje organizacione strukture .....	124
Slika 5.2. Poslovne politike preduzeća .....	129
Slika 5-3. Inicijalni oblik funkcijske strukture .....	133
Slika 5-4. Razvojna organizaciona struktura.....	134
Slika 5-5. Standardni oblik funkcijske organizacione strukture .....	134
Slika 5-6. Razvijeni oblik organizacione strukture .....	135
Slika 5-7. Divizijska organizaciona struktura.....	136
Slika 6-1. Generatori inovacija .....	142
Slika 6-2. Ključni elementi provođenja inovacija .....	148
Slika 6-3. BSG matrica proizvoda.....	150
Slika 6-4. Mapa pozicioniranja novog proizvoda.....	150
Slika 6-5. Kritična tačka za modifikaciju.....	152
Slika 6-6. Odnos investicija u razvoj i rasta kompanije .....	154
Slika 6-7. Ciljevi razvojnih preduzeća.....	160
Slika 6-8. Životni put proizvoda .....	161
Slika 7-1. Generisanje ideja.....	166
Slika 7-2. Izvori generisanja ideja.....	168
Slika 7-3. Karakteristike projektnih timova viokih performansi u njihovom organizacionom okruženju .....	169
Slika 7-4. Izvori ideja za novi proizvod .....	173
Slika 7-5. Selekcija ideja.....	176
Slika 7-6. Odnos generisanih ideja i lansiranih proizvoda.....	178
Slika 7-7. Razvoj koncepta i testiranje .....	180
Slika 7-8. Sistem evaluacije .....	184
Slika 7-9. Operacioni (proizvodni) sistem.....	186
Slika 7-10. Tačka prijeloma.....	188
Slika 7-11. Mapa pozicioniranja proizvodnog koncepta.....	190
Slika 7-12. Marketing strategija .....	191
Slika 7-13. Poslovna analiza .....	194
Slika 7-14. Podjele tržišta prema interesu za kupovinu .....	195
Slika 7-15. Razvoj prototipa proizvoda.....	203
Slika 7-16. Marketinško testiranje.....	207
Slika 7-17. Metode testiranja tržišta i gdje se koriste .....	211
Slika 7-18. Lansiranje/komercijalizacija.....	213

Slika 7-19. Podjela potrošača prema vremenu usvajanja novih proizvoda.....	214
Slika 7-20. Riblja kost – uzrok posljedica dijagram .....	218
Slika 7-21. Elementi QFD matrice.....	220
Slika 7-22. DMAIC 6 sigma tehnika.....	223
Slika 8-1. Vrste računovodstva kao poslovne funkcije.....	229
Slika 8-3. Koeficijent ubrzane likvidnosti preduzeća.....	235
Slika 8-4. Koeficijent trenutne likvidnosti preduzeća .....	236
Slika 8-5. Koeficijent finansijske stabilnosti preduzeća .....	236
Slika 8-6. Koeficijent zaduženosti .....	237
Slika 8-7. Koeficijent vlastitog finansiranja .....	238
Slika 8-8. Nivo pokrića I.....	238
Slika 8-9. Nivo pokrića II.....	239
Slika 8-10. Koeficijent obrta ukupne imovine.....	240
Slika 8-11. Koeficijent obrta dugotrajne imovine.....	240
Slika 8-12. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine .....	241
Slika 8-13. Koeficijent obrta zaliha .....	241
Slika 8-14. Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha .....	242
Slika 8-15. Koeficijent obrta potraživanja .....	242
Slika 8-16. Vrijeme naplate potraživanja .....	243
Slika 8-17. Ekonomičnost ukupnog poslovanja.....	244
Slika 8-18. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti .....	244
Slika 8-19. Koeficijent neto profitne marže.....	245
Slika 8-20. Stopa povrata na imovinu.....	246
Slika 8-21. Stopa povrata na kapital.....	246
Slika 8-22. Primjer izračuna neto sadašnje vrijednosti (NPV).....	248
Slika 8-23. Primjer izračuna interne stope povrata .....	249
Slika 8-24. Primjer izračuna perioda povrata investicije .....	250
Slika 8-25. Primjer izračuna anuiteta investicije .....	250
Slika 9-1. Funkcije menadžera.....	259
Slika 9-2. Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija .....	260
Slika 9-3. Menadžerske uloge prema Mintzbergu.....	269
Slika 9-4. Životni ciklus projekta.....	277
Slika 9-5. Suština karakteristika posla.....	278
Slika 9-6. Karakteristike uloga menadžera.....	285
Slika 9-7. Orijentacija menadžera prema stilovima.....	286
Slika 10-1. Tradicionalni pristup potrebnih kompetencija .....	299
Slika 10-2. Moderni pristup potrebnih kompetencija .....	299

Slika 10-3. Potrebne vještine za menadžere.....	307
Slika 12-1. Struktura vlasništva preduzeća.....	357
Slika 12-2. Struktura vlasništva preduzeća prema udjelu kapitala.....	357
Slika 12-3. Struktura preduzeća prema plasmanu proizvoda.....	358
Slika 12-4. Eliminisanje duplih informacija u varijablama.....	362
Slika 12-5. Provjera normalne distribucije sintetičkog pokazatelja rasta R.....	366
Slika 12-6. Grafički prikaz izdvajanja „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća.....	366
Slika 12-7. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Proizvođača.....	378
Slika 12-8. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Administratora.....	378
Slika 12-9. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Preduzetnika.....	379
Slika 12-10. Profil „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera prema ulozi Integratora.....	379
Slika 12-11. Faktori uspješnosti preduzeća.....	401
Slika 12-12. Dijamant kompetentnosti.....	404
Slika 12-13. Uravnoteženost faktora menadžerske kompetentnosti.....	405
Slika 12-14. Model razvijanja menadžerske kompetentnosti.....	406
Slika 13-1. Faktori koji utječu na etičko ponašanje preduzeća.....	423
Slika 13-2. Razvrstavanje etičnosti i legalnosti odluka.....	424
Slika 13-3. Odnos poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja.....	425
Slika 13-4. Razvojni put društvene odgovornosti.....	426
Slika 13-5. Corrollova piramida odgovornosti preduzeća.....	427
Slika 13-6. Proces donošenja etičke odluke.....	429
Slika P-V-1. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 15.....	479
Slika P-V-2. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 20.....	480
Slika P-V-3. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 24.....	481
Slika P-V-4. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 33.....	482
Slika P-V-5. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 36.....	483
Slika P-V-6. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 37.....	484
Slika P-V-7. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 47.....	485
Slika P-V-8. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 52.....	486
Slika P-V-9. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 52.....	487
Slika P-V-10. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 63.....	488
Slika P-V-11. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 77.....	489
Slika P-V-12. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 95.....	490
Slika P-V-13. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 96.....	491
Slika P-V-14. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 102.....	492
Slika P-V-15. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 140.....	493
Slika P-V-16. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 153.....	494

Slika P-V-17. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 7 .....	495
Slika P-V-18. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 19 .....	496
Slika P-V-19. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 34 .....	497
Slika P-V-20. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 41 .....	498
Slika P-V-21. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 56 .....	499
Slika P-V-22. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 62 .....	500
Slika P-V-23. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 66 .....	501
Slika P-V-24. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 73 .....	502
Slika P-V-25. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 74 .....	503
Slika P-V-26. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 75 .....	504
Slika P-V-27. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 76 .....	505
Slika P-V-28. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 90 .....	506
Slika P-V-29. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 123 .....	507
Slika P-V-30. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 156 .....	508
Slika P-V-31. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 158 .....	509
Slika P-V-32. Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 160 .....	510
Slika P-VI-1. Dijamant kompetentnosti .....	511
Slika P-VI-2. Dijamant kompetentnosti .....	511
Slika P-VI-3. Dijamant kompetentnosti .....	512
Slika P-VI-4. Dijamant kompetentnosti .....	512
Slika P-VI-5. Dijamant kompetentnosti .....	513





## Prilog 01

### UPITNIK o istraživanju

#### Utjecaja kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH

Poštovani,

Provodimo istraživanje koje ima za cilj utvrditi utjecaj kompetencija menadžera na rast preduzeća u Federaciji BiH. Ovo istraživanje je dio naučno-istraživačkog projekta koji se radi u okviru izrade doktorske disertacije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici.

Podaci iz upitnika su strogo diskrecionog karaktera i neće se koristiti u komercijalne svrhe. Prilikom obrade podataka svaki upitnik imat će svoj kod, tako da će se tokom interpretacije rezultata istraživanja koristiti isključivo kodirana oznaka upitnika.

Za ovaj istraživački dio pripremljen je strukturirani upitnik na koji treba da daju odgovore top menadžeri preduzeća. Imajući u vidu značaj koji će rezultati ovog istraživanja imati, kako u teorijskoj tako i praktičnoj primjeni, molimo Vas da odvojite 50 minuta Vašeg dragocjenog vremena i odgovorite na postavljena pitanja iz ovog upitnika.

#### A. INFORMACIJE O PREDUZEĆU

A01. Naziv preduzeća: \_\_\_\_\_

A02. Kontakt telefon (*objasnite da vam treba tel. samo zbog kontrole vašeg rada*) \_\_\_\_\_

A03. Sjedište preduzeća (adresa): \_\_\_\_\_

A04. (grad): \_\_\_\_\_

A05. Veličina grada u kome se nalazi sjedište preduzeća:

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1. Do 10 000       | 3. 50 000 – 250 000 |
| 2. 10 000 – 50 000 | 4. Sarajevo         |

A06. Regija u kojoj se nalazi sjedište preduzeća:

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1 Unsko-sanski kanton             | 6 Zapadnohercegovački kanton  |
| 2 Tuzlanski kanton                | 7 Kanton Sarajevo             |
| 3 Zeničko-dobojski kanton         | 8 Kanton 10 (Herceg-bosanski) |
| 4 Srednjobosanski kanton          | 11 Posavski kanton            |
| 5 Hercegovačko-neretvanski kanton | 12 Bosanskopodrinjski kanton  |

A1. Kada je osnovano preduzeće: \_\_\_\_\_ godine.



## B. MARKETINŠKI POKAZATELJI RASTA PREDUZEĆA

B1. Koliko često vršite istraživanje tržišta kako biste utvrdili tržišni udio koji zauzimaju Vaši proizvodi?

- 1.1  Nikada  
1.2  Jednom godišnje  
1.3  Dva puta godišnje  
1.4  Jednom kvartalno

B2. Koliko često vršite istraživanje i analizu konkurencije?

- 2.1  Nikada  
2.2  Godišnje  
2.3  Mjesečno  
2.4  Svakodnevno

B3. Kako pozicionirate Vaše preduzeće?

- 3.1  Reaktivno (sporo ili nikako se prilagođava zahtjevima tržišta)  
3.2  Aktivno (reaguje na zahtjeve tržišta)  
3.3  Proaktivno (razvija proizvode i nudi tržištu)

B4. Koliko često vršite mjerenje zadovoljstva kupaca?

- 4.1  Nikada  
4.2  Godišnje  
4.3  Mjesečno  
4.4  Svakodnevno

B5. Da li koristite informacije kontrole i rezultata istraživanja prilikom donošenja odluka?

- 5.1  Nikada  
5.2  Ponekad  
5.3  Uvijek

B6. Prilikom donošenja odluka, da li analizirate njene dugoročne posljedice?

- 6.1  Nikada  
6.2  Ponekad  
6.3  Uvijek

B7. Da li su Vaši menadžeri/saradnici upoznati sa izvještajima kontrola i rezultatima poslovanja?

- 7.1  Nikada  
7.2  Ponekad  
7.3  Uvijek

B8. U kojoj mjeri su kupci uključeni u proces razvoja novog proizvoda ili modifikacije starog proizvoda?

- 8.1  Ne razvijamo nove proizvode  
8.2  Uopće nisu uključeni  
8.3  Povremeno osluškujemo potrebe kupaca  
8.4  Uključeni su kroz stalne kontakte i istraživanja njihovih potreba

B9. Da li u Vašem preduzeću postoji sektor marketinga?

- 9.1  NE  
9.2  U postupku uvođenja  
9.3  DA

B10. Da li za novu poslovnu godinu pravite marketing plan/biznis plan?

- 10.1  NE => idite na pitanje B13.  
10.2  DA

B11. Ko je uključen u izradu marketing plana/biznis plana za novu poslovnu godinu?

MOGUĆE VIŠE ODGOVORA

- 11.1  Direktor preduzeća  
11.2  Direktor marketinga  
11.3  Menadžment tim  
11.4  Komercijalna služba

**B12.** Koliko često vršite kontrolu realizacije marketing plana/biznis plana?

- 12.1  Nikada
- 12.2  Jednom godišnje
- 12.3  Kvartalno
- 12.4  Svaki mjesec

**ANK: Zbir procenata za svaku godinu treba biti 100%.**

**B13.** Koja je struktura Vaših kupaca u 2006. godini u odnosu na prethodnu godinu? (iskazati u procentima)

- 13.1 Lojalni kupci \_\_\_\_\_%
- 13.2 Povremeni kupci \_\_\_\_\_%
- 13.3 Novi kupci \_\_\_\_\_%

**B14.** Koja je struktura Vaših kupaca u 2007. godini u odnosu na prethodnu godinu? (iskazati u procentima)

- 14.1 Lojalni kupci \_\_\_\_\_%
- 14.2 Povremeni kupci \_\_\_\_\_%
- 14.3 Novi kupci \_\_\_\_\_%

**B15.** Koja je struktura Vaših kupaca u 2008. godini u odnosu na prethodnu godinu? (iskazati u procentima)

- 15.1 Lojalni kupci \_\_\_\_\_%
- 15.2 Povremeni kupci \_\_\_\_\_%
- 15.3 Novi kupci \_\_\_\_\_%

**B16.** Koje kanale distribucije proizvoda koristite?

- 16.1  Vlastiti kanal distribucije
- 16.2  Posrednici
- 16.3  Vlastiti kanal distribucije i posrednici

**B17.** Na koja ste tržišta plasirali proizvode u 2006. godini? **MOGUĆE VIŠE ODGOVORA**

- 17.1  Globalno
- 17.2  Regionalno
- 17.3  Multinacionalno (tržište nekoliko zemalja iz različitih regija)
- 17.4  Domaće tržište (unutar cijele države)
- 17.5  Lokalno u radijusu do 100 km

**B18.** Na koja ste tržišta plasirali proizvode u 2007. godini? **MOGUĆE VIŠE ODGOVORA**

- 18.1  Globalno
- 18.2  Regionalno
- 18.3  Multinacionalno (tržište nekoliko zemalja iz različitih regija)
- 18.4  Domaće tržište (unutar cijele države)
- 18.5  Lokalno u radijusu do 100 km

**B19.** Na koja ste tržišta plasirali proizvode u 2008. godini? **MOGUĆE VIŠE ODGOVORA**

- 19.1  Globalno
- 19.2  Regionalno
- 19.3  Multinacionalno (tržište nekoliko zemalja iz različitih regija)
- 19.4  Domaće tržište (unutar cijele države)
- 19.5  Lokalno u radijusu do 100 km

## C. KVANTITATIVNI POKAZATELJI RASTA PREDUZEĆA

C1. Da li posjedujete certifikat o kvalitetu?

1.1  NE => idite na pitanje C3.

1.2  U postupku uvođenja

1.3  DA

C2. Koji certifikat posjedujete? \_\_\_\_\_

C3. Koliko ste zastarjelih proizvoda izbacili iz proizvodnje, odnosno koje ne proizvodite više?

C3. U 2006. god

C4. U 2007. god

C5. U 2008. god

C6. Koliko ste često do sada imali iskustva u razvijanju ili uvođenju novih proizvoda?

6.1  Nikada

6.3  Često

6.2  Povremeno

6.4  Veoma često

C7. Da li u preduzeću postoji razvojni tim? (tim za razvoj ideja i proizvoda)

7.1  NE

7.2  DA

C8. Da li u preduzeću imate razvijen sistem nagrađivanja ideja koje dolaze od zaposlenih?

8.1  NE

8.2  U pripremi je

8.3  DA

C9. Koliko ste sredstava uložili u nabavku opreme i tehnologije u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine?

C9. U 2006. god \_\_\_\_\_%

C10. U 2007. god \_\_\_\_\_%

C11. U 2008. god \_\_\_\_\_%

C12. Koliko ste razvili i lansirali novih proizvoda ili modifikovanih starih proizvoda?

C12. U 2006. god \_\_\_\_\_

C13. U 2007. god \_\_\_\_\_

C14. U 2008. god \_\_\_\_\_

C15. Koliko ste sredstava uložili u izgradnju objekata i infrastrukture u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine?

C15. U 2006. god \_\_\_\_\_%

C16. U 2007. god \_\_\_\_\_%

C17. U 2008. god \_\_\_\_\_%

C18. Koliko ste sredstava uložili u razvijanje ljudskih resursa (edukacije, školovanje) u odnosu na ostvareni godišnji promet protekle godine?

C18. U 2006. god \_\_\_\_\_%

C19. U 2007. god \_\_\_\_\_%

C20. U 2008. god \_\_\_\_\_%

**C21.** Koliko ste novih vrijednosti dodali svojim proizvodima? (npr. jednostavnija montaža, brža isporuka, funkcionalniji kvalitet pakovanja, duži vijek proizvoda i sl.)?

C21. U 2006. god \_\_\_\_\_

C22. U 2007. god \_\_\_\_\_

C23. U 2008. god \_\_\_\_\_

**C24.** Da li ste do sada koristili vanjske izvore intelektualne podrške u poticaju razvoja malih i srednjih preduzeća?

24.1  Nikada 24.3  Često

24.2  Povremeno 24.4  Veoma često

**C25.** Prema kojim kupcima su Vaše ideje usmjerene?

25.1  Postojećim kupcima 25.2  Novim kupcima 25.3  Postojećim i novim kupcima

**C26.** Da li je Vaša oprema i tehnologija koju koristite u svom poslu u skladu sa današnjim tehnološkim dostignućima?

26.1  NE 26.2  Samo dio opreme 26.3  DA

**C27.** Da li su Vaši proizvodni kapaciteti u skladu sa tržišnim potrebama?

27.1  Prebukirani su

27.2  Djelomično su iskorišteni

27.3  Optimalno su iskorišteni

**C28.** Da li vjerujete da posjedujete osnovne resurse za razvijanje/uvođenje novih proizvoda?

28.1  Apsolutno nisam uvjeren 28.4  Uvjeren sam

28.2  Nisam uvjeren 28.5  Apsolutno sam uvjeren

28.3  Niti sam uvjeren niti sam neuvjeren

**C29.** Da li smatrate da je neophodno razvijati kompetencije ljudskih resursa u Vašem preduzeću?

29.1  NE => idi na pitanje 31 29.2  DA

**C30.** Na koji način razvijate kompetencije ljudskih resursa u preduzeću?

MOGUĆE VIŠE ODGOVORA

30.1  Edukacije (seminari)

30.2  Treninzi (interni)

30.3  Edukacije i školovanje

**C31.** Koliko često Vaši zaposlenici pohađaju seminare ili kurseve za usavršavanje kompetencija?

31.1  Jednom godišnje 31.3  Četiri do pet puta godišnje

31.2  Dva do tri puta godišnje 31.4  Više od pet puta godišnje

**C32.** Koliko zaposlenika u Vašem preduzeću pohađa seminare za razvijanje vještina?

(iskažite procentualno)

32.1 \_\_\_\_\_%

## D. FINANSIJSKI POKAZATELJI RASTA PREDUZEĆA

D1. Ukupno ostvareni promet u 2006. godini:

- |   |   |
|---|---|
| 1.1 <input type="checkbox"/> Do 1 mil. KM           | 1.4 <input type="checkbox"/> Od 5 mil. do 10 mil. KM  |
| 1.2 <input type="checkbox"/> Od 1 mil. do 2 mil. KM | 1.5 <input type="checkbox"/> Od 10 mil. do 20 mil. KM |
| 1.3 <input type="checkbox"/> Od 2 mil. do 5 mil. KM | 1.6 <input type="checkbox"/> Više od 20 mil. KM       |

D2. Ukupni ostvareni promet u 2007. godini:

- |   |   |
|---|---|
| 2.1 <input type="checkbox"/> Do 1 mil. KM           | 2.4 <input type="checkbox"/> Od 5 mil. do 10 mil. KM  |
| 2.2 <input type="checkbox"/> Od 1 mil. do 2 mil. KM | 2.5 <input type="checkbox"/> Od 10 mil. do 20 mil. KM |
| 2.3 <input type="checkbox"/> Od 2 mil. do 5 mil. KM | 2.6 <input type="checkbox"/> Više od 20 mil. KM       |

D3. Ukupni ostvareni promet u 2008. godini:

- |   |   |
|---|---|
| 3.1 <input type="checkbox"/> Do 1 mil. KM           | 3.4 <input type="checkbox"/> Od 5 mil. do 10 KM       |
| 3.2 <input type="checkbox"/> Od 1 mil. do 2 mil. KM | 3.5 <input type="checkbox"/> Od 10 mil. do 20 mil. KM |
| 3.3 <input type="checkbox"/> Od 2 mil. do 5 mil. KM | 3.6 <input type="checkbox"/> Više od 20 mil. KM       |

D4. Ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u prethodnoj godini za:  
2006. god. \_\_\_\_\_%

D5. Ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u prethodnoj godini za:  
2007. god. \_\_\_\_\_%

D6. Ostvarena stopa bruto profita u odnosu na ostvareni promet u prethodnoj godini za:  
2008. god. \_\_\_\_\_%

D7. Struktura ostvarenog prometa u posljednje tri godine sastoji se od:

- 7.1  Prihod od proizvodne djelatnosti učestvuje 100% (isključivo proizvodnja)  
7.2  Prihod od proizvodne djelatnosti učestvuje više od 50%  
(miješano proizvodnja/trgovina ili usluge)  
7.3  Prihod od proizvodne djelatnosti učestvuje manje od 50% => ZAVRŠITE

D8. Koliko ste često do sada imali iskustva u pribavljanju kapitala iz tuđih izvora?

- |  |  |
|--|--|
| 8.1 <input type="checkbox"/> Nikada    | 8.3 <input type="checkbox"/> Često       |
| 8.2 <input type="checkbox"/> Povremeno | 8.4 <input type="checkbox"/> Veoma često |

D9. Da li ste do sada koristili vanjske izvore finansijske podrške u poticaju razvoja malih i srednjih preduzeća?

- |  |  |
|--|--|
| 9.1 <input type="checkbox"/> Nikada    | 9.3 <input type="checkbox"/> Često       |
| 9.2 <input type="checkbox"/> Povremeno | 9.4 <input type="checkbox"/> Veoma često |

D10. Koliko vlastitih ili tuđih sredstava možete angažovati za razvoj novih proizvoda?

- |   |   |
|---|---|
| 10.1 <input type="checkbox"/> Ništa         | 10.4 <input type="checkbox"/> Do 500.000 KM     |
| 10.2 <input type="checkbox"/> Do 100.000 KM | 10.5 <input type="checkbox"/> Do 1 mil. KM      |
| 10.3 <input type="checkbox"/> Do 200.000 KM | 10.6 <input type="checkbox"/> Više od 1 mil. KM |

## E. INFORMACIJE O MENADŽERU PREDUZEĆA

E1. Dob menadžera? \_\_\_\_\_ godina

E2. Spol menadžera?

2.1  M

2.2  Ž

E3. Stručna sprema menadžera i oblast obrazovanja (npr. ekonomija, pravo, mašinstvo i sl.)

3.1  SSS \_\_\_\_\_

3.4  Mr. sc. \_\_\_\_\_

3.2  VŠS \_\_\_\_\_

3.5  Dr. sc. \_\_\_\_\_

3.3  VSS \_\_\_\_\_

E4. Radno iskustvo na poslovima menadžera?

4.1  1 - 5 godina

4.3  11 – 15 godina

4.2  6 - 10 godina

4.4  više od 15 godina

E5. Da li poznajete neki svjetski jezik?

5.1  NE => idite na pitanje E8

5.2  DA

E6. Koji svjetski jezik poznajete? MOGUĆE VIŠE ODGOVORA

6.1 engleski

6.2 španjolski

6.3 njemački

6.4 arapski

6.5 francuski

6.6 ruski

6.7 italijanski

6.8 neki drugi, koji (upišite)

E6a. Pitati ukoliko ispitanik poznaje više od jednog svjetskog jezika na E6. Ukoliko poznaje samo jedan, upisati njegov kod i preći na E7.

Koji od njih smatrate da najbolje poznajete? JEDAN ODGOVOR

1

2

3

4

5

6

7

8

E7. Kako ocjenjujete svoje znanje tog svjetskog jezika?

7.1  Dobro

7.2  Veoma dobro

7.3  Odlično

E8. Međunarodno školovanje?

8.1  NE

8.2  DA

E9. Da li pohađate seminare ili kurseve za usavršavanje vještina menadžera?

9.1  NE => idite na pitanje E12.

9.2  DA

E10. Koliko često godišnje pohađate seminare ili kurseve za usavršavanje vještina menadžera?

10.1  Jednom godišnje

10.3  Četiri do pet puta godišnje

10.2  Dva do tri puta godišnje

10.4  Više od pet puta godišnje

E11. Da li Vam pohađanje seminara omogućava da razvijate kompetencije preduzeća?

11.1  Nimalo

11.3  Mnogo

11.2  Malo

11.4  Odlično

E12. Kako ocjenjujete Vašu kompetentnost za obavljanje poslova menadžera?

12.1  Nekompetentan



12.3  Ni kompetentan niti nekompetentan

12.4  Kompetentan

**E13.** Vaši zaposlenici o Vama misle da ste kao menadžer:

13.1  Nekompetentan

13.2  Ni kompetentan niti nekompetentan

13.3  Kompetentan

**E14.** Da li su Vaši privatni ciljevi kao menadžera u skladu sa usmjerenjima preduzeća?

14.1  Nemam namjeru da na duži period vodim ovo preduzeće

14.2  Dugoročno namjeravam da vodim ovo preduzeće

**E15.** Da li je Vaša porodica saglasna da dugoročno radite taj posao?

15.1  NE

15.2  Djelomično

15.3  DA

**E16.** Da li Vam Vaša porodica pruža podršku u poslu kojim se bavite?

16.1  Ne pruža

16.3  Mnogo

16.2  Ni mnogo niti malo

16.4  Veoma mnogo

**E17.** Da li sve poslove iz dijela menadžmeta (upravljanja) obavljate sami?

17.1  Sve poslove obavljam sam

17.2  Dio poslova obavljam sam, dok ostatak delegiram saradnicima

## F. ULOGE KOJE MENADŽER OBAVLJA

Ocijenite intenzitet (učestalost) kojim obavljate navedene uloge menadžera skalom od 1 do 5 pri čemu 1 znači da ste minimalno, a 5 maksimalno uključeni.

ANK: NE ČITATI uloge i naslove npr. reprezentant, int.uloge i sl. Čitati samo šta uloge podrazumijevaju.

### INTERPERSONALNE ULOGE MENADŽERA

**F1. REPREZENTANT**; obaveze ceremonijalne prirode, javni nastupi, poslovni izlasci u restoran, pozorište, plesovi itd.

1            2            3            4            5

**F2. LIDER**; vođenje, motivisanje i nadzor ljudskih resursa, prijem, selekcija i razvoj ljudskih resursa.

1            2            3            4            5

**F3. VEZA**; uspostavljanje kontakata izvan vertikalne linije naredbi (sastanci sa osobljem, kontakti sa klijentima, poslovni izlasci, lobiranje)

1            2            3            4            5

### INFORMACIONE ULOGE MENADŽERA

**F4. MONITOR**; praćenje okoline u traganju za informacijama (ispituje, sluša, pregleda, izvještava)

1            2            3            4            5

**F5. DISTRIBUTER**; prenošenje značajnih informacija podređenim (sastanci, usmena i pismena korespondencija sa podređenim)

1            2            3            4            5

**F6. GLASNOGOVORNIK**; kontakti izvan preduzeća (komuniciranje sa poslovnim partnerima, dioničarima)

1            2            3            4            5

### ULOGE ODLUČIVANJA

**F7. PREDUZETNIK**; prilagođavanje preduzeća promjenama tržišta (iniciranje razvoja novih projekata ili modifikovanje postojećih projekata)

1            2            3            4            5

**F8. KONTROLOR POREMEĆAJA**; preduzimanje korektivnih akcija prilikom pojave problema

1            2            3            4            5

**F9. ALOKATOR RESURSA**; odlučivanje o korištenju resursa preduzeća (budžet, troškovi, investicije)

1            2            3            4            5

**F10. PREGOVARAČ**; pregovaranje sa zaposlenicima, interesnim grupama, dobavljačima i kupcima

1            2            3            4            5

## G. Analiza utjecaja faktora iz makrookruženja na poslovanje preduzeća

Navest ću Vam nekoliko faktora iz makrookruženja. Molimo Vas da ocijenite njihov utjecaj na sadašnje poslovanje preduzeća kao i njihov utjecaj na buduće poslovanje preduzeća. Skala se sastoji iz 9 stepeni, od minus 4 do 4, pri čemu jedan, negativni kraj predstavlja negativne, a drugi, pozitivan kraj predstavlja pozitivne utjecaje. Negativni utjecaji su predstavljeni negativnim stepenima, od -1 do -4, pri čemu je minus 4 najveći negativni utjecaj, vrijednost 0 (nula) označava neutralan utjecaj, a pozitivni utjecaji su predstavljeni pozitivnim stepenima, od 1 do 4, pri čemu je 4 najveći pozitivni utjecaj.

FAKTORI MAKROOKRUŽENJA	Stepen utjecaja faktora makrookruženja na	
	Postojeći poslovi	Potencijalni poslovi
<b>POLITIČKO – PRAVNI FAKTORI</b>		
G1. Stabilnost vlade		
G2. Korupcija vlasti		
G3. Birokratski odnos institucija vlasti		
G4. Politika oporezivanja		
G5. Podsticajne mjere vlade prema malim i srednjim preduzećima		
G6. Zakoni iz oblasti zaštite okoliša		
G7. Sindikalno organizovanje radnika		
G8. Nepriistrasnost sudova i brzina rješavanja sporova		
G9. Pravna sigurnost unutrašnjih potraživanja između preduzeća		
<b>EKONOMSKI FAKTORI</b>		
G10. Dohodak stanovništva		
G11. Nezaposlenost		
G12. Fiskalna politika (PDV)		
G13. Kamatne stope		
G14. Dostupnost finansijskih sredstava		
G15. Inflacija		
G16. Strane investicije		
G17. Dostupnost i cijene energenata		
G18. Putna, energetska i druga infrastruktura u zemlji		
<b>SOCIO-KULTURALNI FAKTORI</b>		
G19. Demografska podjela tržišta po etničkim grupama		
G20. Raslojenost stanovništva prema dohotku		
G21. Potrošačke navike stanovništva		
G22. Odnos prema poslu i radne navike stanovništva		
G23. Raspoloživost obrazovne i stručne radne snage		
<b>TEHNOLOŠKI FAKTORI</b>		
G24. Podsticajni programi vlade za istraživanje i razvoj		
G25. Računarske i softverske tehnologije		
G26. Brzina zastarijevanja tehnologije		
G27. Brzina tehnoloških transfera		

## H. Analiza industrije u kojoj se nalazi preduzeće u odnosu na mogućnost ulaska potencijalnih konkurenata u istu industriju

Na skali od 0 do 4 ocijenite utjecaj navedenih faktora koji stoje ispred konkurencije za ulazak u industriju u kojoj se preduzeće nalazi.

- 0 nikakav utjecaj
- 1 slab utjecaj
- 2 umjeren utjecaj
- 3 jak utjecaj
- 4 izrazito jak utjecaj

### Barijera ulaska

H1. Potrebna je velika količina početnog kapitala za uspostavljanje i početak biznisa	
H2. Za postizanje cjenovne konkurentnosti neophodna je ekonomija obima (proizvodnja velikih količina)	
H3. Preferiranje brenda od strane kupca zbog čega bi novi konkurenti morali izgrađivati svoj brend	
H4. Troškovna prednost zbog neposjedovanja iskustva, tehnologije, pristupa sirovinama i drugih inputa od strane potencijalnih konkurenata	
H5. Postojanje državnih ograničenja ulaska u industriju u pogledu odobrenja za sirovine, posjedovanje licenci ili drugih odredbi koje otežavaju potencijalnu konkurentnost da uđu u industriju grane	
H6. Otežano uspostavljanje kanala distribucije proizvoda	

### Pregovaračka moć kupaca

H7. Broj kupaca (manji broj kupaca je nepovoljniji)	
H8. Važnost proizvoda za kupce (manje važni proizvodi su nepovoljniji)	
H9. Stepen standardizacije proizvoda (viši stepen je povoljniji)	
H10. Prijetnje integracije "korak nazad" - mogućnosti ulaska kupaca u industriju dobavljača	

### Analiza konkurencije

H11. Osobine proizvoda konkurencije	
H12. Prepoznatljivost brenda konkurencije	
H13. Pristup kanalima distribucije	
H14. Kvalitet proizvoda konkurencije	
H15. Marketinška podrška koju ima konkurencija prema kupcima	

### Pregovaračka moć dobavljača

H17. Broj dobavljača (manji broj dobavljača je nepovoljan za preduzeće)	
H18. Cijena zamjene postojećeg dobavljača (npr. oprema i tehnologija prilagođena postojećem dobavljaču i zamjena dobavljača iziskuje visoke troškove)	
H19. Mogućnost zamjene postojećeg dobavljača drugim sličnim proizvodom	
H20. Pitanje integracije "korak naprijed" mogućnost ulaska dobavljača u industriju kupca	

### Mogućnost supstitucije

H21. Postojanje supstituta	
H22. Utjecaj cijene supstituta	
H23. Utjecaj cijene na promjenu supstituta zbog tehnologije ili opreme	

## I. Procjena nivoa organizacione fleksibilnosti

Procijenite u kojoj mjeri svaka od navedenih izjava opisuje aktuelnu situaciju u Vašoj organizaciji (ili organizacionoj jedinici). Izaberite ocjenu koja najviše odgovara Vašem uvjerenju, na skali od 0 do 4, pri čemu je:

- 4 Potpuno
- 3 Većim dijelom
- 2 Polovično
- 1 Manjim dijelom
- 0 Nimalo

1. Naša organizacija predviđa buduće potrebe klijenata.	
2. Uočavamo i razmatramo promjene u tržišnim trendovima.	
3. Brzo reagujemo na izmjene zahtjeva naših klijenata.	
4. Brzo i adekvatno reagujemo na prodajne šanse.	
5. Isporuka naših proizvoda ili usluga se vrši brzo bez nepotrebnog gubljenja vremena.	
6. Pravovremeno lansiramo nove proizvode ili usluge.	
7. Lahko vršimo preorijentaciju naših resursa sa jednog proizvodnog ili uslužnog programa na drugi.	
8. Brzo sinhronizujemo operativne planove.	
9. Naši alati i/ili oprema su prilagođeni za brzu izmjenu programa rada.	
10. Naši proizvodi ili usluge prolaze kroz sve faze procesa rada bez zastoja.	
11. Brzo se prilagođavamo poslovima različitog obima.	
12. Možemo da proizvodimo ili nabavimo različite varijante naših proizvoda, roba ili usluga.	
13. U našoj organizaciji zaposleni lahko prihvataju različite poslove i obaveze.	
14. Kod nas se vrednuje prilagodljivost pojedinca različitim poslovima i zadacima.	
15. Naši zaposleni, po potrebi, mogu da preuzimaju različite poslove.	
16. Naši programi obuke prate nova tehnološka i ostala stručna saznanja.	
17. Imamo fleksibilno radno vrijeme.	
18. Naša firma lahko nabavlja novac, kada se za njim ukaže potreba.	
19. U našoj organizaciji se relativno lahko preusmjeravaju finansijska sredstva.	
20. Lahko dobivamo interne i eksterne finansijske informacije.	
21. Naplata potraživanja se odvija bez problema.	
22. Naša firma pravovremeno plaća prispjele obaveze.	
23. Izvještaji o marketinškim istraživanjima i ostale studije o klijentima se često pripremaju.	
24. Izvještaji o prodaji se redovno upoređuju sa planom i odstupanja se analiziraju u cilju preduzimanja korektivnih akcija.	
25. Troškovi prodaje se porede sa planom radi preduzimanja korektivnih akcija.	
26. Svi programi oglašavanja i prodajne promocije sadrže tačno definisano vrijeme i troškove.	
27. Efekti komunikacije sa potrošačima se periodično mjere i ocjenjuju.	
28. Kod nas postoje definisani planovi nabavke materijala i/ili robe po količinama i frekvencijama nabavke.	
29. Vodi se briga o kvalitetu sirovina, poluproizvoda ili kupljene robe.	
30. Vršimo odgovarajuću procesnu kontrolu.	
31. Gotovi proizvodi se kontrolišu na odgovarajući način.	

32. Mjerimo, analiziramo i skraćujemo trajanje proizvodnih i uslužnih ciklusa.	
33. Imamo definisane nedjeljne i dnevne planove proizvodnje ili ciklusa usluga.	
34. Često upoređujemo ostvareno sa planovima.	
35. Naša organizacija ima jasne standarde ponašanja.	
36. Pratimo koliko poštujemo postavljene standarde ponašanja.	
37. Postoje kazne za one koji krše standarde ponašanja kao i nagrade za one koji ih poštuju.	
38. Zaposleni znaju na osnovu čega se ocjenjuju njihovi doprinosi i predlažu unapređenja.	
39. Praćenje učinka zaposlenih je primjereno funkcijama preduzeća i njihovoj hijerarhijskoj poziciji.	
40. Finansijski pokazatelji uspješnosti preduzeća se redovno porede sa prosjecima u privrednoj grani.	
41. Prihodi i troškovi se stalno prate radi osiguranja finansijske pozicije.	
42. Rentabilnost se analizira po segmentima proizvodnog i/ili uslužnog programa.	
43. Finansijska sredstva u firmi se raspoređuju u skladu sa poslovnom politikom i strategijom.	
44. Kontinuirano se obezbjeđuju tačne i pouzdane računovodstvene informacije.	

## J. Procjena PAEI profila menadžera

Označite odgovor na skali koji najbolje opisuje Vaše opredjeljenje. Sada koristite skalu od 7 stepeni, pri čemu 1 znači da se u potpunosti ne slažete, a 7 da se u potpunosti slažete.

ANK: Pročitajte opis svih stepeni slaganja. I u toku čitanja tvrdnji povremeno pročitajte skalu, da se ispitnik podsjeti.

- |   |                                  |   |                      |
|---|----------------------------------|---|----------------------|
| 1 | Potpuno se ne slažem             | 5 | Djelomično se slažem |
| 2 | Ne slažem se                     | 6 | Slažem se            |
| 3 | Djelomično se ne slažem          | 7 | Potpuno se slažem    |
| 4 | Niti se slažem niti se ne slažem |   |                      |

1.	Kompromisi predstavljaju najbolji način rješavanja problema.	
2.	Trudim se da obavim bilo koji posao odmah, bez odgađanja.	
3.	Smatram da sam vrijedna osoba.	
4.	Volim tabelarne i grafičke prikaze informacija.	
5.	Kada planiram, razmišljam o izbjegavanju opasnosti.	
6.	Da bi bio zadovoljan sobom, čovjek mora da pomaže drugima.	
7.	Mislim da sam samouvjerena osoba.	
8.	Dnevni red sastanka treba da bude detaljan.	
9.	Dugo preživljavam sukobe sa prijateljima ili saradnicima.	
10.	Poslovnu lektiru treba čitati samo kod kuće.	
11.	Ja sam mirna osoba i teško me je izbaciti iz ravnoteže.	
12.	Na poslu treba da se trudimo nezavisno od ishoda.	
13.	Najbolja obuka za posao podrazumijeva prolazak kroz sve vrste zaduženja.	
14.	Najveća životna radost je druženje sa ljudima.	
15.	Smatram da čovjek najbolje uči kroz rad.	
16.	Za mene je najvažnije da se stvari drže pod kontrolom.	
17.	Više mi se dopadaju osjećajni nego racionalni ljudi.	
18.	Ako bi mi dodijelili priznanje, to bi bilo za moju vrednoću i istrajnost.	
19.	Menadžer treba da bude osoba koja prva dolazi na posao i posljednja koja ga napušta.	
20.	Ne želim da donosim odluke bez potpunih podataka.	
21.	Čovjek treba da se trudi na poslu čak iako kolege iz njegove grupe ne rade dovoljno.	
22.	Ja sam osoba otporna na pritiske grupe i mišljenja autoritativnih ljudi.	
23.	Dobro je biti oprezan čak i sa svojim prijateljima.	
24.	Prihvatam kritiku od prijatelja i saradnika.	
25.	Prihvatam samo ono što je dio mog iskustva.	
26.	Više vjerujem sopstvenom mišljenju i intuiciji, nego što se oslanjam na mišljenje drugih.	
27.	Meni su u poslu važne jasne procedure i instrukcije.	
28.	U neprijatnoj situaciji se najčešće povlačim.	
29.	Često mijenjam svoje planove.	
30.	Veoma teško podnosim neizvjesne situacije.	
31.	Mislim da planovi, procedure, pravilnici i slične stvari oduzimaju previše vremena.	
32.	Napuštam neki započet posao ako drugi smatraju da to ne radim kako treba.	
33.	Često razmišljam o mojoj budućoj karijeri.	

34. Diskusije me zamaraju i čine nervoznim.
35. Nakon konflikta sa nekim treba da se ponašamo kao da se između nas ništa nije dogodilo.
36. Treba unapređivati ljude koji prihvataju bilo koju ulogu bez prigovora.
37. Kada radimo, prevashodno treba da mislimo na rezultat koji namjeravamo da ostvarimo.
38. Kolegu na poslu treba da cijenimo i po dobroti i moralu, a ne samo po tome koliko se trudi.
39. Volim da se razlikujem od drugih.
40. Meni najviše odgovara posao sa jasnim procedurama.
41. Najradije me zaokupljaju globalni trendovi i opći problemi preduzeća.
42. Smatram da većinu poslova treba raditi oprezno i bez žurbe.
43. Ne mogu dugo da sjedim na jednom mjestu.
44. Najbolji saradnici su oni koji su na raspolaganju 24 sata dnevno.
45. Ljude treba nagraditi za dosljedno provođenje pravila i propisanih procedura.
46. Odluke treba donositi brzo, bez obimnog razmatranja.
47. Smatram da postoje samo dva puta u rješavanju problema - ispravan put i pogrešan put.
48. Često me uznemirava kratkoća dana u odnosu na količinu posla koju treba da obavim.
49. Volim da se dogovaram sa saradnicima o zajedničkom poslu.
50. Za mene je najznačajnije da se posao po bilo koju cijenu završi.
51. Nerado prihvatom nametnute obaveze.
52. Najviše volim ljude koji rade ne pitajući "zašto" ili "kako".
53. Najviše me nerviraju nered i nedisciplina.
54. Mislim da sam veoma sistematična osoba.
55. Menadžer prevashodno treba da gleda kako ljudi u njegovoj jedinici postupaju jedni sa drugima.
56. Mislim da se najveći dio problema može riješiti samo napornim radom.
57. Pažnju treba da usmjeravamo prevashodno na ono što neposredno radimo.
58. Veoma je važno da znamo "ko je sa kim povezan" i ko pripada kojoj grupi ili klizi.
59. Kada u zajedničkom poslu iskrсне neki problem, obično se ne miješam i čekam da drugi predlože rešenje.
60. Stvari ne treba mijenjati bez krajnje nužde.
61. Najčešće radim polako jer tada imam osjećaj da radim na pravi način.
62. Kada me zaokupi dobra ideja, ne vodim računa o detaljima.
63. Volim da otkrivam nove načine rješavanja problema.
64. Za mene je od prvorazrednog značaja kako se nešto radi, ostalo dolazi samo po sebi.
65. Mogu da se odrekнем svojih želja u korist svojih prijatelja ili saradnika.
66. Probleme treba rješavati bez krutih okvira ili krutih procedura.
67. Ako u preduzeću stvari ne idu dobro, treba povećati broj pravila i procedura.
68. Čak iako šanse nisu velike, rizikovati ću radi mogućeg uspjeha.
69. Mogu da se složim sa saradnikom iz poštovanja, čak i ako nije u pravu.
70. U poslu čovjek prije svega treba da bude sposoban da saraduje s drugim ljudima.
71. Često se iznerviram kada se neko u diskusiji ne slaže sa mnom.
72. Nerviraju me formalni sastanci, pravila i službeni rituali.
73. Mene prevashodno interesuju izazovni poslovi.
74. Ako raste broj prekršaja, treba uvesti veći broj pravila.
75. Veoma sam neraspoložen/neraspoločena kada se ljudi oko mene svađaju.
76. Nervira me neko ko mi daje savjete, a da ga za to nisam pitao/pitala.



77. Volim posao u kojem mogu samostalno da uradim ono što se od mene očekuje.	
78. Veoma mi smeta kada me neko prekine usred posla.	
79. Smatram da uvijek treba brzo da reagujemo i radimo.	
80. Preduvjet uspjeha su radna disciplina i tišina u radnim prostorijama.	
81. Uzrujam se kada me neko kritikuje ili grdi.	
82. Često preuzimam inicijativu.	
83. Poštujem i uvažavam mišljenja prijatelja i saradnika čak i kada se sa njima ne slažem.	
84. Menadžer treba da ima vremena za sve zaposlene.	

Zahvaljujemo vam na saradnji!

DATUM  
ANKETIRANJA

VRIJEME  
POČETKA ANKETIRANJA

VRIJEME  
ZAVRŠETKA ANKETIRANJA

TRAJANJE (min)

\_\_\_\_\_

## Prilog II

Koeficijenti nagiba, sintetički pokazatelji rasta R, standardna devijacija i korelacija indikatora rasta proizvodnih MSP

Tabela P-II-1. Koeficijenti nagiba, sintetički pokazatelji rasta **R**, standardna devijacija i korelacija indikatora rasta proizvodnih MSP za uzorak N=149

Intervid	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	R
3	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
5	0	2,5	5	0	0	1	2	1,222886
6	0	5	5	-25	0	0	0	-0,77055
7	0	0	-15	-10	0	0	1	-2,23021
8	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0,375	10	25	-10	-0,5	0	1	3,086757
10	0	5	0	20	0	0	0	1,658319
11	0	0	0	0	7,5	0	2	0,273337
12	0	0,5	0	0	-2,5	0	2	0,306017
13	10,5	1	-10	3,5	-5	-1	0	2,502098
14	0	0	5,5	0	-0,5	1	1	0,97952
15	10,5	2,5	0	0	12,5	0	5	4,403654
16	0	2,5	5	10	10	2	10	3,201096
17	0	1,5	2	4,5	5	0	5	1,30779
18	0,75	0	-2,5	0	-20	0	2	0,243881
19	-6	0	-5	0	-5	0	5	-1,91622
20	10,5	2,5	2,5	0	-7,5	2,5	5	5,23494
21	0	0	-5	-5	0	0	5	-0,21658
22	0	-1,5	10	-5	0	2,5	10	2,617611
23	0	5	-1,5	5	-5	-2,5	2	0,215141
24	0	5	42,5	-5	5	0	5	5,497118
25	0	0	-2,5	-2,5	0	0	20	2,283406
26	0	2,5	-5	-2,5	0	0	20	2,163287
27	0	0	-5	2,5	-2,5	0	10	0,966081
28	0	0	-2,5	0	-2,5	2,5	20	2,99761
29	0	0	-5	0	-2,5	0	20	2,166325
30	0,75	2,5	-5	-5	0	-5	2	-1,30465
31	0	5	0	5	2,5	0	10	2,026365
32	4,5	5	-5	-5	-5	0	5	1,634615
33	10,5	5	0	-5	5	0	5	4,234177

Intervid	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	R
34	-6	2,5	-5	-2,5	5	-2,5	10	-1,78368
35	4,5	2,5	0	2,5	5	2,5	5	3,085338
36	6	2,5	-5	-2,5	-2,5	-2,5	20	3,648042
37	6	2,5	-5	0	5	2,5	10	3,543329
38	0	11	4	-7,5	0,5	1,5	1	1,13861
39	0	13,5	0	-2,5	0,5	-1,5	2	0,660607
40	4,5	0	2,5	2,5	0	0	1	2,111019
41	0	0	-16	0	0	-3	2	-2,19851
42	0,75	0	0	5	15	5	5	2,365816
43	0,75	3,5	-5	2,5	0	0	5	0,765567
44	1,125	0	0	0	0	0	10	1,747781
45	0	0	0	30	5	0	2	2,270611
46	0,75	2,5	5	0	5	0	10	2,351191
47	6	-17,5	-2,5	4,5	1,5	1,5	20	3,966804
48	0	5	0	10	0	1	1	1,348336
49	0	2,5	20	0	5	0	0	2,431568
50	0,375	0	0	5	2,5	0	2	0,733248
51	0	1,5	2,5	15	20	0	1	1,516867
52	-3,625	5	10	20	10	15	1	4,98768
53	0,375	4	12,5	50	-40	2,5	20	8,416
54	0	7,5	0	0	0	0,5	2	0,873095
55	0,75	5	2,5	10	-20	0	1	1,666816
56	0	-20	5	-42,5	0	-45	1	-13,2927
58	4,5	5	0	0	3	0	1	1,987862
60	0	0	0	15	-15	0	2	1,271974
61	0	-2,5	0	2,5	1,5	0	0	0,003038
62	0	-42,5	-15	5	10	2,5	1	-3,46164
63	0	0	5	-10	-5	25	2	5,652271
65	0	0	-10	0	-2,5	0	5	-0,45074
66	-0,75	0	-17,5	0	2,5	0	1	-2,10204
67	6	-2,5	-10	0	-25	0	10	2,101719
68	0	-5	0	-7,5	-7,5	0	5	-0,14278
69	0	-5	5	-7,5	-7,5	0	5	0,424261
70	0	0	0	0	0	0	5	0,683342
71	0	0	-2,5	0	0	0	2	-0,01018
73	0	0	-30	-10	-10	0	0	-4,06801
74	0	-5	-15	-5	0	-2,5	2	-2,63524
75	0	-10	-10	-12,5	-10	-5	0	-3,71542

Intervid	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	R
76	0	5	-35	-5	-5	0	1	-3,8387
77	-3,625	25	10	40	10	0	1	4,339819
78	0	3	0	0	0	0,5	2	0,578972
79	0	0	-12,5	0	-15	0	20	1,315762
80	-6	0	2	0	-5	0	5	-1,12236
81	6	5	0	0	7,5	0	1	2,495992
82	0	-2,5	-1,5	5	0	0	1	0,136033
83	0	0	0	0	1	0	2	0,273337
84	0	0	0	0	-2,5	0	1	0,136668
85	0	0	10	-15	0	0	0	0,135446
86	0	0	0	0	0	0	2	0,273337
87	0	0	0	-5	-2,5	0	2	-0,05954
88	0,375	7,5	7,5	-1,5	-15	0	1	1,504604
89	0	5	0	0	-2,5	0	2	0,60014
90	4,5	0	-5,5	-37,5	-27,5	-1	1	-1,67839
91	0	-6	0	0	1	0	0	-0,39216
93	0,375	-2,5	0	2,5	25	0,5	5	0,922965
94	0	7	3,5	12,5	11,5	0,5	2	2,069541
95	1,125	5	20	0	7,5	0,5	5	3,768961
96	10,5	0	0	5	5	1,5	5	4,90179
102	10,5	0	0	0	0	0	20	6,290277
110	0	0	0	0	7,5	0	5	0,683342
111	0,375	-0,5	0	0,5	0	0	0	0,12764
112	0,75	0	2,5	1	0	0	0	0,604162
113	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
114	0	0	2,5	0	0	0	0	0,283521
115	-0,75	0	0	-12,5	0	0	1	-0,94959
116	0	0	0	0	0	0	0	0
117	0,375	0	-6,5	-0,5	0	0	1	-0,50674
118	0,75	0	0	-10	5	0	20	2,321673
119	0	0	0	-5	0	0	2	-0,05954
120	0,375	10	5	10	10	5	1	3,245637
121	0,75	0	0	-5	0	0	5	0,604528
122	0,75	0	0	0	0	0	1	0,390733
123	0	-5	-12,5	0	0	0	1	-1,60774
124	-0,75	-10	5	-2,5	0	1,5	2	0,094926
125	0	0	0	0	1	0	1	0,136668
127	0	12,5	-1	3,5	1	1	1	1,29239

Intervid	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	R
128	0	0	0	0	0	0	20	2,733366
129	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
130	0	0	0	0	0	0	20	2,733366
131	4,5	0	0	0	0	0	5	2,207732
132	0	0	0	0	0	0	2	0,273337
133	0	0	0	-2,5	-0,5	0	10	1,200244
134	0,75	0	0	0	0	0	20	2,987431
135	0	0	0	10	0	0	1	0,802426
136	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
137	0	0	0	0	0	0	2	0,273337
138	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
139	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
140	5,25	0	0	0	0	0	20	4,511821
143	0	0	0	0	0	0	2	0,273337
144	0	0	-10	0	0	0	2	-0,86075
145	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
147	0	0	0	5	0	0	5	1,016221
148	0	0	0	0	0	0	20	2,733366
149	0	10	0	2	0	0	2	1,060095
151	0	5	0	5	0	0	0	0,659682
152	0	0,5	1	20	7,5	0	0	1,477605
153	10,5	2,5	0	-2,5	-2,5	0	5	4,237214
154	0	2,5	0	0	-5	0	5	0,846743
155	0	0	0	0	0	0	20	2,733366
156	-0,75	-10	-25	-10	0	0	1	-4,27197
157	10,5	5	-5	-5	-10	-2,5	5	3,11937
158	-0,75	-5	-20	-10	-5	0	1	-3,37812
159	0	0	-7,5	0	0	0	0	-0,85056
160	-6	0	0	0	0	0	1	-1,89585
161	0	5	0	5	0	0	1	0,796351
162	0	0	5	-10	0	0	1	0,037952
163	0	0	0	0	0	0	1	0,136668
164	0	7,5	2,5	-1	-5	-0,5	1	0,734265
166	0	5	0	-2,5	0	1	5	1,062811
167	0,375	5	0	0	-2,5	1	1	0,80961
169	-0,375	-5	-10	5	10	0	2	-0,9817
170	0	5	5	5	5	0	10	2,593407
171	0	0	0	2,5	-7,5	0	1	0,303108

Intervid	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	R
173	0	5	2,5	0	-35	0	1	0,746992
174	0	0	-2,5	-5	-12,5	0	0	-0,6164
178	0	0	0	0	0	0	5	0,683342
179	0,375	2,5	-15	5	10	0	0	-1,07781
180	0	0	0	0	0	0	20	2,733366
Deviation $\sigma$		Correlation r						
X1	2,952	r6,4	0,365					
X2	5,932	r6,3	0,062					
X3	8,271	r6,2	0,235					
X4	9,538	r4,2	0,277					
X6	4,564	r3,2	0,299					
X7	6,117	r7,1	0,164					

## Prilog III

Tabelarni prikaz utjecaja faktora iz makrookruženja

Tabela P-III-1.

Utjecaj faktora iz makrookruženja preduzeća na postojeće poslove proizvodnih MSP u Federaciji BiH

Faktori makrookruž.	Prosječna ocjena postojećih poslova			Standardna devijacija			Koeficijent varijacije			Mod			Medijana		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
G1	-1,54	-2,13	-1,38	1,869	1,408	2,094	-1,211	-0,663	-1,523	-2	-2	-1	-2	-2	-1
G2	-2,15	-2,69	-2,38	1,570	1,302	1,408	-0,731	-0,485	-0,593	4	-3	-4	-2	-3	-2,5
G3	-2,27	-2,69	-2,56	1,482	1,302	1,548	-0,654	-0,485	-0,604	4	4	-4	-2	-3	-3
G4	-1,98	-2,13	-2,19	1,642	1,258	1,471	-0,829	-0,592	-0,672	-2	-2	-1	-2	-2	-2
G5	-0,83	-0,50	0,06	2,222	2,066	2,407	-2,670	-4,131	38,519	-1	0	0	-1	-0,5	0
G6	-0,23	0,00	0,69	1,733	0,966	1,621	-7,593		2,359	0	0	0	0	0	0
G7	0,00	0,50	0,63	1,607	1,506	1,668		3,011	2,669	0	0	0	0	0	0
G8	-1,01	-1,44	0,63	2,020	1,413	2,094	-1,993	-0,983	3,350	-2	-2	3	-1	-2	0
G9	-1,17	-1,50	0,13	1,840	1,211	2,156	-1,575	-0,807	17,251	-2	-2	-1	-1	-1,5	-0,5
G10	-1,59	-1,69	-0,94	1,963	1,195	2,144	-1,234	-0,708	-2,287	-3	-2	-1	-2	-2	-1
G11	-2,11	-2,25	-1,50	1,730	1,342	2,129	-0,818	-0,596	-1,419	4	-3	-3	-2	-2,5	-2
G12	-1,95	-1,94	-1,25	1,822	1,124	2,049	-0,936	-0,580	-1,640	-3	-2	-2	-2	-2	-2
G13	-2,35	-2,81	-1,88	1,648	1,328	1,455	-0,701	-0,472	-0,776	4	-4	-3	-3	-3	-2
G14	-1,89	-2,00	-1,00	1,810	1,095	2,160	-0,960	-0,548	-2,160	-3	-3	-3	-2	-2	-2
G15	-1,61	-2,25	-1,31	1,671	1,238	2,089	-1,038	-0,550	-1,591	0	-3	-3	-2	-2,5	-1
G16	-0,29	0,19	0,50	2,188	2,509	2,098	-7,582	13,382	4,195	0	0	0	0	0	0
G17	-1,58	-1,63	-1,00	1,717	0,957	1,826	-1,089	-0,589	-1,826	-2	-2	-2	-2	-2	-2
G18	-1,43	-2,06	-0,81	1,809	1,237	2,455	-1,266	-0,600	-3,022	-1	-3	-2	-2	-2,5	-2
G19	-1,17	-1,38	-1,19	1,519	1,544	1,559	-1,293	-1,123	-1,312	0	0	-2	-1	-1	-1
G20	-1,40	-1,88	-1,63	1,648	1,204	1,310	-1,175	-0,642	-0,806	-2	-2	-2	-2	-2	-2
G21	-0,38	-1,00	-0,25	1,738	1,633	1,483	-4,544	-1,633	-5,933	0	0	0	0	0	0
G22	-0,01	-0,31	0,44	1,867	1,537	1,711	-139,104	-4,919	3,912	0	0	-1	0	0	0
G23	-0,05	-0,75	0,44	2,046	1,844	2,279	-38,108	-2,459	5,210	0	-1	0	0	-1	0
G24	-0,31	-0,50	0,44	2,105	2,160	2,159	-6,818	-4,320	4,936	0	-1	-1	0	-0,5	0
G25	0,86	1,56	1,13	1,889	1,896	1,408	2,199	1,214	1,252	0	2	0	0	2	1,5
G26	-0,42	-0,50	-0,13	1,689	1,549	1,784	-3,995	-3,098	-14,274	-1	0	0	-1	0	0
G27	0,26	0,50	0,25	1,697	1,751	1,483	6,655	3,502	5,933	-1	2	-1	0	0,5	0

Legenda:

1. Ocjena ukupnog uzorka; 2. Ocjena uzorka „uspješnih“ preduzeća; 3. Ocjena uzorka „neuspješnih“ preduzeća.

Tabela P-III-2.

Utjecaj faktora iz makrookruženja na potencijalne poslove proizvodnih MSP u Federaciji BiH

Faktori makro okruž.	Prosječna ocjena potencijalnih poslova			Standardna devijacija			Koeffcijent varijacije			Mod			Medijana		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
G1	-1,28	-1,94	-0,63	1,996	2,265	2,655	-1,565	-1,169	-4,248	0	-3	-1	-1	-3	-1
G2	-1,87	-2,69	-1,63	1,837	1,662	2,029	-0,984	-0,618	-1,249	-4	-4	-4	-2	-3,5	-1,5
G3	-1,83	-2,63	-1,63	1,753	1,544	2,156	-0,957	-0,588	-1,327	-4	-4	-4	-2	-3	-1,5
G4	-1,65	-2,56	-1,13	1,827	1,413	1,996	-1,106	-0,551	-1,774	-3	-4	-3	-2	-3	-1,5
G5	-0,34	-0,06	0,63	2,327	2,863	2,125	-6,799	-45,805	3,400	0	3	0	0	0	0,5
G6	0,22	0,38	1,00	1,785	1,784	1,592	8,061	4,758	1,592	0	0	0	0	0	0,5
G7	0,24	0,75	0,44	1,541	1,571	1,209	6,377	2,094	2,764	0	0	0	0	0	0
G8	-0,76	-1,25	0,69	2,091	2,017	2,358	-2,758	-1,613	3,431	0	-4	0	0	-1,5	0,5
G9	-0,78	-0,69	0,38	2,050	2,387	2,306	-2,633	-3,471	6,149	0	-3	0	-1	0	0
G10	-1,35	-1,63	-0,31	2,108	1,586	2,387	-1,563	-0,976	-7,637	0	-3	-3	-1	-2	-0,5
G11	-1,89	-2,50	-1,00	2,002	1,826	2,608	-1,061	-0,730	-2,608	-4	-4	-4	-2	-3	-1
G12	-1,63	-1,81	-1,13	1,953	1,471	2,247	-1,198	-0,811	-1,998	-3	-3	-2	-2	-2	-2
G13	-2,05	-2,63	-1,50	1,909	1,586	2,191	-0,930	-0,604	-1,461	-4	-4	-1	-3	-3	-2
G14	-1,53	-1,81	-0,13	2,091	1,721	2,680	-1,367	-0,950	-21,441	-3	-3	-3	-2	-2	0
G15	-1,44	-2,13	-1,88	1,806	1,746	1,746	-1,252	-0,822	-0,931	0	-4	-4	-1	-2,5	-2
G16	0,21	0,69	1,00	2,261	2,301	2,828	10,867	3,347	2,828	0	-2	4	0	0,5	0,5
G17	-1,23	-1,69	-0,19	1,929	1,352	2,509	-1,562	-0,801	-13,382	-2	-3	-3	-1	-2	0
G18	-0,95	-1,81	0,44	2,018	1,471	2,607	-2,117	-0,811	5,959	0	-3	0	-1	-2	0
G19	-1,05	-1,25	-0,88	1,714	1,807	2,277	-1,637	-1,446	-2,602	0	0	-4	-1	-1	-1
G20	-0,99	-1,63	-0,75	1,801	1,708	1,915	-1,825	-1,051	-2,553	0	-3	-2	-1	-2	-0,5
G21	-0,09	-0,75	0,56	1,879	1,390	2,250	-20,001	-1,854	4,000	0	0	2	0	-0,5	1,5
G22	0,30	0,00	1,13	1,985	2,000	1,928	6,721		1,714	0	-2	-1	0	0	1
G23	0,60	0,44	1,50	2,050	2,220	1,789	3,432	5,075	1,193	0	3	0	0	0,5	1,5
G24	0,32	0,38	1,25	2,258	2,729	1,983	7,009	7,279	1,587	0	2	0	0	1,5	1,5
G25	1,20	2,06	1,56	1,997	1,692	1,931	1,662	0,820	1,236	0	3	0	1	3	1,5
G26	-0,05	-0,13	0,50	1,828	1,455	1,966	-38,915	-11,639	3,933	0	0	0	0	0	0,5
G27	0,60	0,94	1,13	1,708	1,843	1,408	2,860	1,966	1,252	0	3	0	0	1	1

Legenda: 1. Ocjena ukupnog uzorka; 2. Ocjena uzorka „uspješnih“ preduzeća; 3. Ocjena uzorka „neuspješnih“ preduzeća



## Prilog IV

Procjena atraktivnosti industrije prema Porteru

Tabela P-IV-1.

Procjena atraktivnosti industrije za ukupan uzorak proizvodnih MSP u Federaciji BiH

	Pros. ocjena				Standardna devijacija				Koefficient varijacije				Mod				Medijana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
H1	3,23	3,13	3,19	3,03	0,815	0,869	0,807	0,972	0,252	0,278	0,253	0,321	3	3	3	3	3	3	3	
H2	2,88	2,96	2,97	2,87	0,952	0,767	0,849	0,991	0,330	0,260	0,286	0,346	3	3	3	3	3	3	3	
H3	2,96	2,96	2,89	2,84	0,999	0,638	0,851	0,754	0,337	0,216	0,295	0,265	3	3	3	3	3	3	3	
H4	2,77	2,70	2,97	3,00	1,070	0,822	0,868	0,771	0,386	0,305	0,292	0,257	3	2	3	3	2	3	3	
H5	2,50	2,35	2,63	2,74	1,334	1,027	0,979	1,083	0,534	0,438	0,372	0,396	3	2	3	3	3	2	3	
H6	2,50	2,74	2,63	2,74	1,273	0,964	0,873	1,057	0,509	0,352	0,332	0,386	3	3	2	3	3	3	2,5	
H7	2,88	2,74	2,94	2,84	1,143	0,964	0,866	0,973	0,396	0,352	0,295	0,342	4	3	3	2	3	3	3	
H8	2,58	2,78	2,94	2,68	0,987	0,902	0,698	0,989	0,383	0,324	0,238	0,369	2	3	3	3	2,5	3	3	
H9	2,65	2,91	2,94	2,68	0,936	0,793	0,744	0,809	0,353	0,272	0,253	0,301	3	3	3	3	3	3	3	
H10	2,27	2,61	2,61	2,42	1,116	0,783	1,061	0,948	0,492	0,300	0,406	0,392	3	2	3	2	2,5	3	2	
H11	2,65	2,57	2,63	2,66	0,846	0,992	0,996	0,708	0,319	0,387	0,379	0,266	3	2	3	3	3	3	3	
H12	2,85	2,83	2,82	2,63	0,967	0,778	0,840	0,942	0,340	0,275	0,298	0,358	3	2	3	2	3	3	3	
H13	2,81	2,57	2,68	2,82	1,167	0,662	0,845	0,801	0,416	0,258	0,316	0,284	4	3	3	3	3	3	3	
H14	2,96	2,74	2,76	2,79	1,076	0,689	0,900	0,935	0,363	0,251	0,326	0,335	4	3	3	3	3	3	3	
H15	2,62	2,52	2,71	2,79	1,023	0,846	0,930	0,777	0,391	0,335	0,343	0,278	3	2	3	3	3	2	3	
H17	2,46	2,30	2,40	2,71	1,174	0,926	0,949	1,011	0,477	0,402	0,395	0,373	3	2	2	3	3	2	2	
H18	2,42	2,13	2,71	2,68	1,137	0,757	0,818	0,904	0,469	0,355	0,302	0,337	3	2	3	3	3	2	3	
H19	2,15	2,22	2,52	2,45	0,881	0,518	0,805	0,950	0,409	0,234	0,320	0,388	2	2	3	2	2	2	3	
H20	2,12	2,48	2,44	2,37	1,033	0,730	0,985	1,025	0,488	0,295	0,405	0,433	3	2	2	3	2	2	2	
H21	1,96	2,22	2,18	2,24	0,916	0,795	0,984	1,101	0,467	0,359	0,452	0,492	2	2	2	2	2	2	2	
H22	2,31	2,09	2,34	2,18	1,050	0,900	0,940	1,036	0,455	0,431	0,402	0,474	3	2	2	2	3	2	2	
H23	2,15	2,04	2,32	2,21	1,120	0,767	0,845	1,069	0,520	0,376	0,364	0,484	3	2	2	2	2,5	2	2	
N	26	23	62	38	N=149															

Legenda:

Djelatnost preduzeća; 1. Metaloprerađivačka, 2. Prehrambena, 3. Drvna, građevinska i prerada plastike, 4. Tekstilna i ostalo



Tabela

P-IV-3. Procjena atraktivnosti industrije za „loša“ proizvodna MSP u Federaciji BiH

	Pros. ocjena				Standardna devijacija				Koefficient varijacije				Mod				Medijana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
H1	4,00	3,00	3,50	2,80	0,00	1,00	0,55	1,30	0,00	0,33	0,16	0,47	4	2	3	4	4	3	3,5	3
H2	3,50	3,00	3,33	2,60	0,71	1,00	0,52	1,14	0,20	0,33	0,15	0,44	3	2	3	3	3	3,5	3	3
H3	3,50	3,33	3,00	2,20	0,71	0,58	0,89	0,84	0,20	0,17	0,30	0,38	3	3	2	2	2	3,5	3	2
H4	3,00	2,33	3,17	2,40	0,00	0,58	0,75	0,55	0,00	0,25	0,24	0,23	3	2	3	2	3	2	3	2
H5	3,50	1,33	3,17	2,40	0,71	0,58	0,75	1,52	0,20	0,43	0,24	0,63	3	1	3	3	3	3,5	1	3
H6	3,00	2,67	3,00	2,60	0,00	0,58	0,63	1,52	0,00	0,22	0,21	0,58	3	3	3	3	3	3	3	3
H7	2,50	3,00	3,17	3,20	2,12	1,00	0,75	1,30	0,85	0,33	0,24	0,41	1	2	3	4	2,5	3	3	4
H8	2,50	3,00	2,83	3,00	0,71	1,00	0,41	0,71	0,28	0,33	0,14	0,24	2	2	3	3	2,5	3	3	3
H9	3,00	3,00	3,33	2,80	1,41	1,00	0,52	0,84	0,47	0,33	0,15	0,30	2	2	3	2	3	3	3	3
H10	2,50	1,67	3,00	2,00	0,71	0,58	0,63	1,22	0,28	0,35	0,21	0,61	2	2	3	2	2,5	2	3	2
H11	2,50	3,33	3,17	2,60	0,71	0,58	0,75	0,89	0,28	0,17	0,24	0,34	2	3	3	3	2,5	3	3	3
H12	3,00	3,00	3,33	2,80	0,00	1,00	0,82	1,10	0,00	0,33	0,24	0,39	3	2	4	3	3	3	3,5	3
H13	2,50	3,00	2,83	2,60	0,71	0,00	0,75	1,14	0,28	0,00	0,27	0,44	2	3	3	3	2,5	3	3	3
H14	3,00	2,67	3,33	2,60	1,41	0,58	0,82	1,67	0,47	0,22	0,24	0,64	2	3	4	4	3	3	3,5	3
H15	2,50	3,00	3,17	2,60	0,71	1,00	0,75	0,89	0,28	0,33	0,24	0,34	2	2	3	3	2,5	3	3	3
H17	3,00	2,67	2,33	2,20	0,00	0,58	0,82	1,48	0,00	0,22	0,35	0,67	3	3	3	2	3	3	2,5	2
H18	2,00	2,33	2,67	2,40	1,41	0,58	1,21	1,34	0,71	0,25	0,45	0,56	1	2	2	3	2	2	2,5	3
H19	2,50	2,00	2,67	2,00	0,71	0,00	0,82	1,22	0,28	0,00	0,31	0,61	2	2	3	2	2,5	2	3	2
H20	2,00	2,00	3,00	2,00	0,00	0,00	0,89	1,22	0,00	0,00	0,30	0,61	2	2	2	2	2	2	3	2
H21	2,00	1,33	2,67	2,00	0,00	0,58	1,03	1,22	0,00	0,43	0,39	0,61	2	1	3	2	2	1	3	2
H22	2,50	1,33	2,67	2,00	0,71	1,15	1,03	1,22	0,28	0,87	0,39	0,61	2	2	3	2	2,5	2	3	2
H23	2,50	1,33	2,67	1,80	0,71	1,15	1,03	1,10	0,28	0,87	0,39	0,61	2	2	3	2	2,5	2	3	2
N	2	3	6	5	N=16															

Legenda:

Djelatnost preduzeća; 1. Metaloprerađivačka, 2. Prehrambena, 3. Drvna, građevinska i prerada plastike, 4. Tekstilna i ostalo

Tabela P-IV-4.  
Uloge menadžera prema Mintzbergu

Uloge menadžera	Prosječna ocjena			Standardna devijacija			Koeffcijent varijacije			Mod			Medijana		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>F1</b>	4,05	4,31	4,25	1,150	0,873	1,125	0,284	0,202	0,265	5	5	5	4	5	5
<b>F2</b>	4,43	4,44	4,38	0,808	0,727	1,088	0,182	0,164	0,249	5	5	5	5	5	5
<b>F3</b>	4,54	4,75	4,50	0,673	0,577	0,894	0,148	0,122	0,199	5	5	5	5	5	5
<b>F4</b>	4,38	4,38	4,69	0,843	0,719	0,479	0,192	0,164	0,102	5	5	5	5	5	5
<b>F5</b>	4,56	4,56	4,69	0,672	0,814	0,479	0,147	0,178	0,102	5	5	5	5	5	5
<b>F6</b>	4,55	4,56	4,50	0,692	0,892	0,632	0,152	0,196	0,141	5	5	5	5	5	5
<b>F7</b>	4,53	4,44	4,63	0,703	0,727	0,500	0,155	0,164	0,108	5	5	5	5	5	5
<b>F8</b>	4,63	4,50	4,69	0,691	0,816	0,479	0,149	0,181	0,102	5	5	5	5	5	5
<b>F9</b>	4,62	4,38	4,38	0,741	0,957	1,204	0,160	0,219	0,275	5	5	5	5	5	5
<b>F10</b>	4,58	4,38	4,56	0,763	0,806	0,727	0,166	0,184	0,159	5	5	5	5	5	5

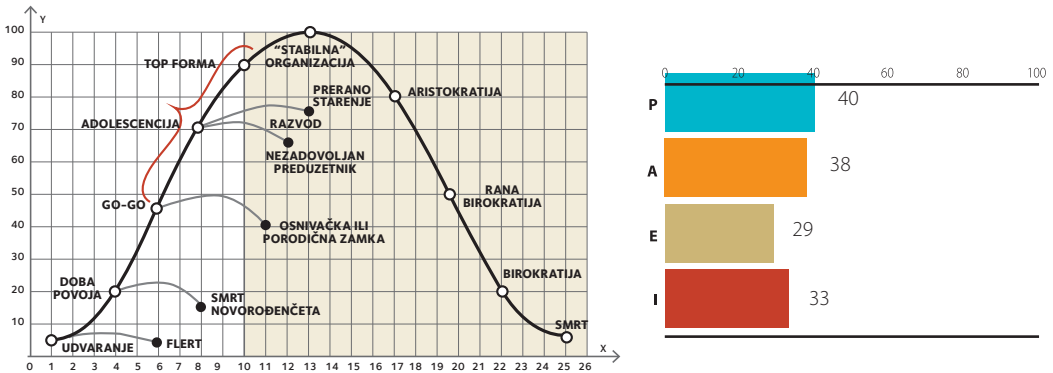
Legenda:

1-Menadžeri ukupnog uzorka N=149; 2- Menadžeri „uspješnih“ preduzeća N=16; 3- Menadžeri „neuspješnih“ preduzeća N=16.  
F1- Rerezentant; F2-Lider; F3-Veža; F4-Monitor; F5-Distributer; F6-Glasnogovornik; F7-Preduzetnik; F8-Kontrolor poremećaja; F9-Alokator resursa; F10-Pregovarač

## Prilog V

Grafički prikaz faza životnog ciklusa „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih MSP i nivo kompetencija menadžera koji vode preduzeća N=32

### V-1. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 15 i nivoa kompetencija njegovog menadžera



Slika P-V-1.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 15

Grafikon P-V-1.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 15

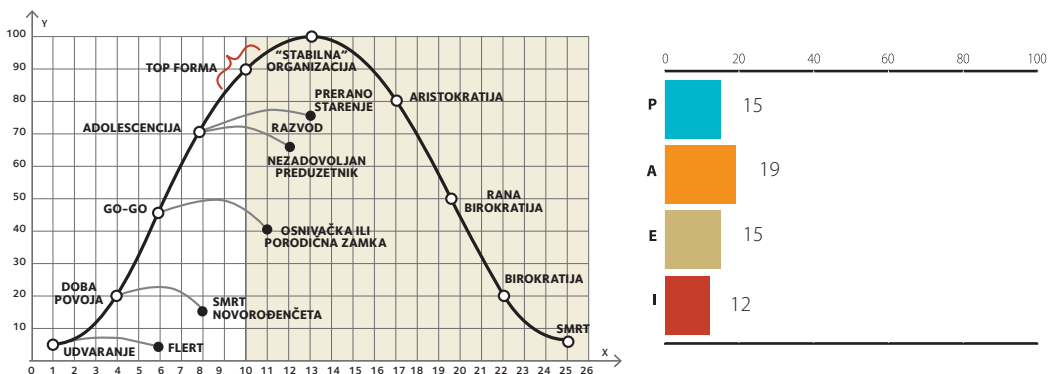
Preduzeće Intervid 15 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Ono se nalazi u biznisu proizvodnje namještaja i svoje proizvode prodaje isključivo na lokalnom tržištu. Odgovori na pitanja iz grupe B (marketinški pokazatelji) upućuju nas na zaključak da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima. Edukacija ključnih zaposlenika provodi se četiri do pet puta godišnje organizovanjem kurseva ili seminara za usavršavanje neophodnih kompetencija. Prema finansijskim pokazateljima preduzeće posljednju posmatranu godinu (2008.) bilježi značajan rast bruto prihoda i profita. Kontinuirano se ulaže u razvoj infrastrukture i tehnologije. Na krivoj životnog ciklusa – LCS preduzeće Intervid 15 nalazi se u fazi Adolescencije, dok se na rasponu krive životnog ciklusa nalazi u dvjema fazama LCSP<sup>1</sup>. Naime, pojedini dijelovi preduzeća nalaze se u Go-Go fazi, dok su drugi dijelovi preduzeća u Top formi.

Menadžer preduzeća Intervid 15 je muškarac star 28 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. Ovaj menadžer ima prosječno naglašene osobine koje određuju nivo njegovih kompetencija, posmatrano s aspekta uloga menadžera prema Adižesu. Tako su kompetencije Proizvođača iskazane s 40%, kompetencije Administratora s 38%, kompetencije Preduzetnika s 29% i kompetencije Integratora s 33%. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Razvijanje menadžerskih vještina provodi se dva do tri puta pohađanjem seminara ili kurseva.

<sup>1</sup> Skraćenica od engleskog naziva Life Cycle Spen.

## V-2. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 20 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 20 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće djeluje u drvnj industriji i svoje proizvode prodaje na regionalnom tržištu. Odgovori na pitanja iz grupe „B“ upitnika upućuju nas na zaključak da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima. Prema odgovorima na pitanja iz grupe „D“ upitnika, zaključujemo da ovo preduzeće značajno bilježi rast bruto prihoda. Edukaciju zaposlenika provodi dva do tri puta godišnje. Preduzeće je proaktivno i intenzivno radi na razvijanju novih proizvoda. Preduzeće Intervid 20 na krivoj životnog ciklusa LCS nalazi se u Top formi. Ova faza životnog ciklusa je najpoželjnija za preduzeće i ona upućuje na zaključak da je ovo preduzeće uskladilo fleksibilnost i kontrolisanost prema kupcima, tehnološkim procesima, ljudskim resursima, finansijskim i računovodstvenim procedurama.



Slika P-V-2.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 20

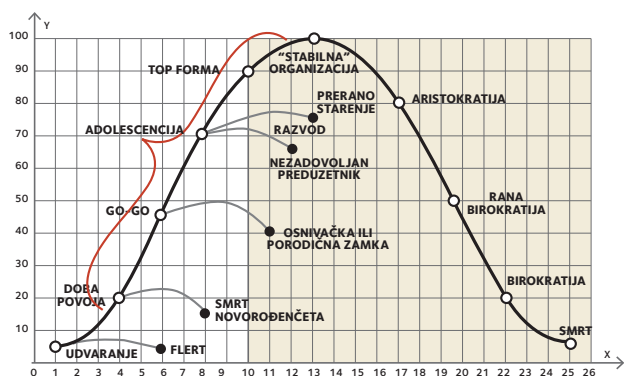
Grafikon P-V-2.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera prema Intervid 20

Menadžer preduzeća Intervid 20 je muškarac star 33 godine. Posjeduje VSS ekonomskog smjera i ne poznaje engleski jezik. Ovaj menadžer ima izuzetno niske procijenjene kompetencije, od kojih su kompetencije Administratora iskazane s 19%, kompetencije Proizvođača sa 15%, kompetencije Preduzetnika sa 15% i kompetencije Integratora s 12%. Na poslovima menadžera menadžer ovog preduzeća ima između jedanaest i petnaest godina radnog iskustva. Dva do tri puta godišnje pohađa seminare za razvijanje menadžerskih vještina. Ako bismo na osnovu procjene kompetentnosti menadžera (Grafikon 5-11.) prosuđivali da li je ovaj menadžer uopće sposoban da vodi preduzeće, bez dvoumljenja bismo zaključili da ovaj menadžer nema potrebne kompetencije. Međutim, ne smijemo zanemariti činjenicu da preduzeće Intervid 20, na čijem se čelu nalazi ovaj menadžer, ima sintetički pokazatelj rasta  $R=5,2349$ , koji ukazuje da je ovo preduzeće u periodu 2006., 2007. i 2008. godine zabilježilo statistički značajan rast.

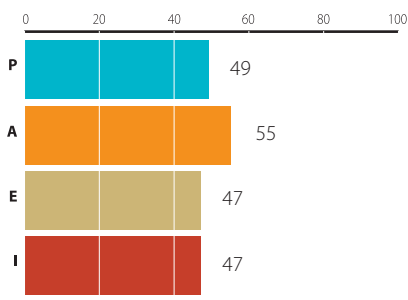
### V-3. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 24 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 24 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće djeluje u oblasti prerade plastike i plastičnih masa i svoje proizvode prodaje na regionalnom tržištu. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika zaključujemo da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima. Odgovori na pitanja iz grupe „D“ upitnika ukazuju da ovo preduzeće značajno bilježi rast bruto prihoda. Preduzeće je izrazito proaktivno i orijentisano je prema razvijanju novih proizvoda. Posljednjih godina kontinuirano investira u tehnologiju i infrastrukturu. Preduzeće Intervid 24 na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u veoma širokom djelokrugu aktivnosti. Naime, ovo preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Međutim, raspon na krivoj životnog ciklusa-LCSP nalazi se u 4 faze: Doba povića, Go-Go, Adolescencija i Top forma.



Slika P-V-3.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 24



Grafikon P-V-3.

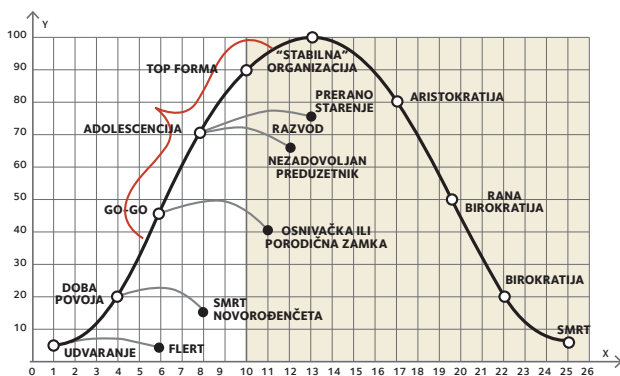
Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 24

Menadžer preduzeća Intervid 24 je žena, ima 60 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, ne poznaje strani jezik. Ima izražene kompetencije Administratora 56%, kompetencije Proizvođača 49% i kompetencije Preduzetnika i Integratora 47%. Zanimljivo je da je nivo kompetencija ovog menadžera približno ujednačen, uz blagu prednost uloga administratora. Menadžer ovog preduzeća ima više od petnaest godina radnog iskustva na menadžerskim poslovima. Putem seminara ili kurseva dva do tri puta godišnje razvija svoje menadžerske vještine.

## V-4. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 33 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

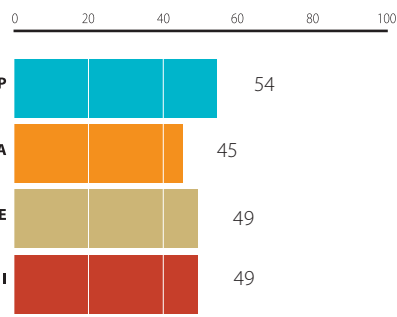
Preduzeće Intervid 33 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u tekstilnoj industriji i svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika, zaključujemo da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima. Zbog čestih promjena trendova u djelatnosti u kojoj se nalazi, proaktivno djeluje, razvijajući nove proizvode za tržište.

Odgovori na pitanja iz grupe „D“ upitnika upućuju na zaključak da ovo preduzeće posljednjih godina bilježi rast bruto prihoda od kojeg značajan dio ulaže u razvoj proizvoda i nove tehnologije. Edukaciju zaposlenika provodi dva do tri puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS ovo preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa-LCSP nalazi se u tri životne faze: Go-Go, Adolescencija i Top forma.



Slika P-V-4.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 33



Grafikon P-V-4.

Nivo kompetencija (uspješnog) menadžera Intervid 33

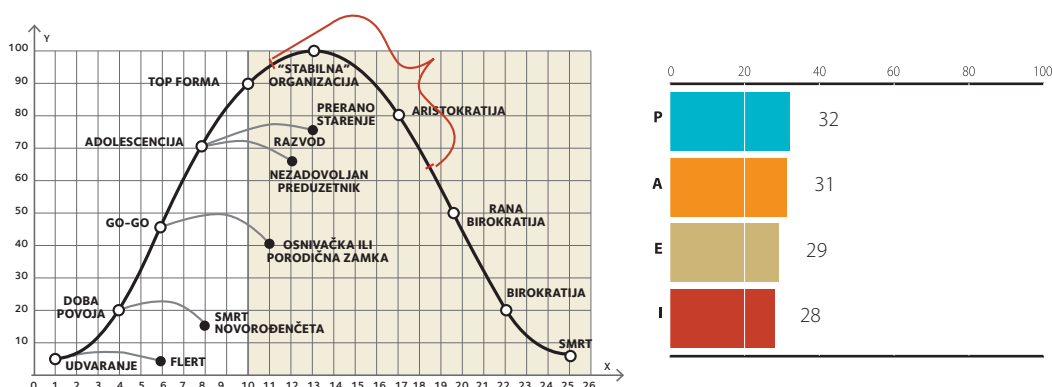
Menadžer preduzeća Intervid 33 je muškarac star 48 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, ne poznaje strani jezik. Ovaj menadžer ima najviše izražene kompetencije Proizvođača 54%, kompetencije Preduzetnika i Integratora su podjednake 49% i kompetencije Administratora 45%.

Menadžer ovog preduzeća ima više od petnaest godina radnog iskustva. Razvijanje menadžerskih vještina provodi dva do tri puta godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.



## V-5. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 36 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 36 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće svoje poslovne aktivnosti obavlja u građevinskoj industriji. Prema finansijskim pokazateljima navedenim u grupi „D“ upitnika, ovo preduzeće bilježi značajan rast. Međutim, kako se može vidjeti na Slici 5-15., ovo preduzeće se na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi na desnoj strani krive životnog ciklusa, faze Stabilnosti i Aristokratije, što je odlika preduzeća koja imaju dobre finansijske rezultate. Prema Adižesu, preduzeća koja se nalaze u ovim fazama životnog ciklusa posustaju u razvijanju novih proizvoda i počinju da izbjegavaju rizike, što je za preduzeće u dugom roku pogubno. Naime, preduzeća koja se nalaze u fazi Stabilnosti i Aristokratije zanemaruju fleksibilnost prema potrebama potrošača, proizvodnim procesima, finansijskim i računovodstvenim procedurama, za razliku od kontrolisanosti koja zauzima dominantniju ulogu prema navedenim funkcijama u preduzeću.



Slika P-V-5.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 36

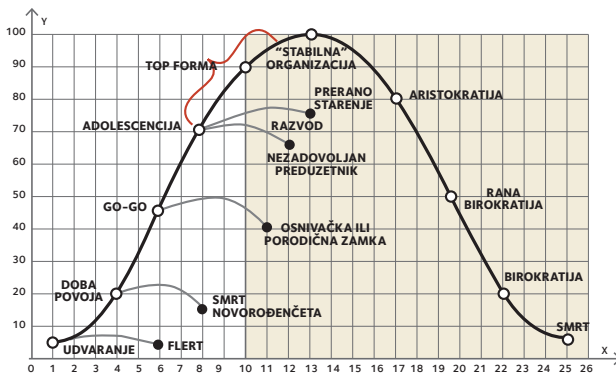
Grafikon P-V-5.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 36

Menadžer preduzeća Intervid 36 je muškarac star 38 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. Ovaj menadžer ima slabo izražene kompetencije prema PAEI ulogama. Tako su kompetencije Proizvođača izražene 32%, kompetencije Administratora 31%, kompetencije Preduzetnika 29% i kompetencije Integratora su 28%. Na poslovima menadžera ovaj menadžer ovog preduzeća ima između šest i deset godina radnog iskustva. Menadžerske vještine razvija putem seminara ili kurseva četiri do pet puta godišnje.

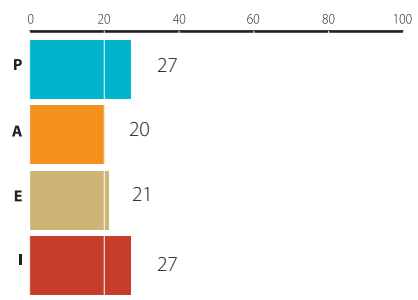
## V-6. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 37 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 37 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u prehrambenoj industriji i orijentisano je samo na domaće tržište. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika, zaključujemo da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima i proaktivno odgovara zahtjevima tržišta. Prema finansijskim pokazateljima ostvaruje značajan bruto prihod. Kontinuirano ulaže u tehnologiju i infrastrukturu. Ovo preduzeće je posvećeno osposobljavanju zaposlenih. Edukaciju zaposlenika provodi četiri do pet puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u Top formi, dok se na rasponu krive životnog ciklusa-LCSP neki dijelovi podsistema preduzeća nalaze u fazi Starenja.



Slika P-V-6.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 37



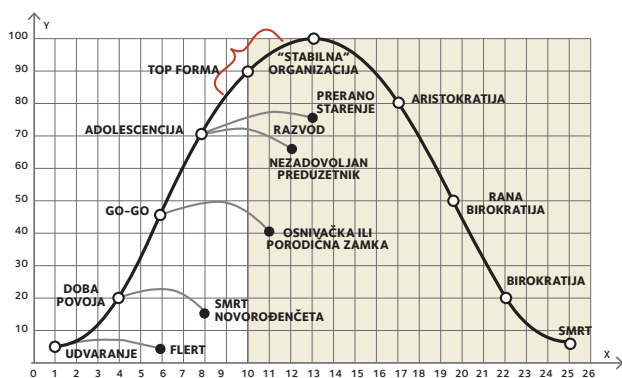
Grafikon P-V-6.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 37

Menadžer preduzeća Intervid 37 je muškarac star 56 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, ne poznaje strani jezik. On ima izražen nizak stepen kompetencija. Kompetencije Proizvođača i Integratora su 27%, kompetencije Administratora 20% i kompetencije Preduzetnika 21%. Menadžer ovog preduzeća ima između jedanaest i petnaest godina radnog iskustva na poslovima menadžera. Menadžerske vještine razvija pohađajući seminare ili kurseve četiri do pet puta godišnje.

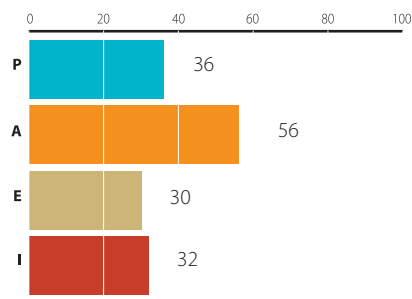
## V-7. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 47 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Prema broju zaposlenih preduzeće Intervid 47 svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u metaloprerađivačkoj industriji, a svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Odgovori na pitanja iz grupe „B“ upitnika upućuju da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima i da proaktivno reaguje na promjene tržišnih potreba. Prema finansijskim pokazateljima navedenim u grupi „D“ upitnika, ovo preduzeće bilježi velike bruto prihode. Posvećenost osposobljavanju zaposlenika iskazuje se edukacijama više od pet puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u Top formi.



Slika P-V-7.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 47



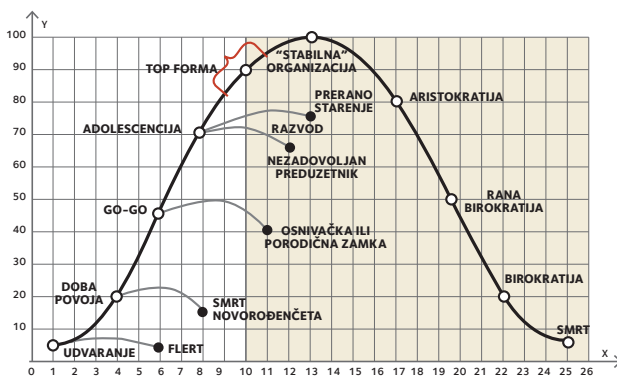
Grafikon P-V-7.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 47

Menadžer preduzeća Intervid 47 je muškarac star 44 godine. Posjeduje VSS mašinskog smjera, poznaje engleski jezik. Ovaj menadžer ima veoma izražene kompetencije Administratora 56%, kompetencije Proizvođača su 36%, kompetencije Integratora 32%. Menadžer ovog preduzeća ima između jedne i pet godina radnog iskustva na poslovima menadžera. Menadžerske vještine usavršava pohađanjem kurseva ili seminara dva do tri puta godišnje.

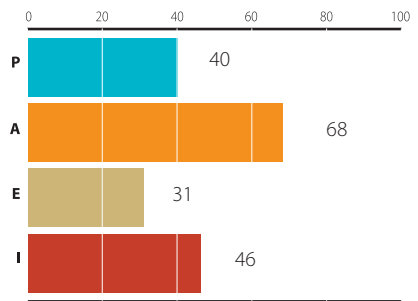
## V-8. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 52 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Prema broju zaposlenih preduzeće Intervid 52 svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u metaloprerađivačkoj industriji, a svoje proizvode plasira isključivo na domaće tržište. Odgovori na pitanja iz grupe „B“ upitnika upućuju da je ovo preduzeće marketinški orijentisano prema potrošačima i da djeluje aktivno odgovarajući potrebama tržišta. Usklađujući svoju flaksibilnost i kontrolisanost u poslovnim procesima, ovo preduzeće na krivoj životnog ciklusa-LCS svrstalo se u Top formu.



Slika P-V-8.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 52



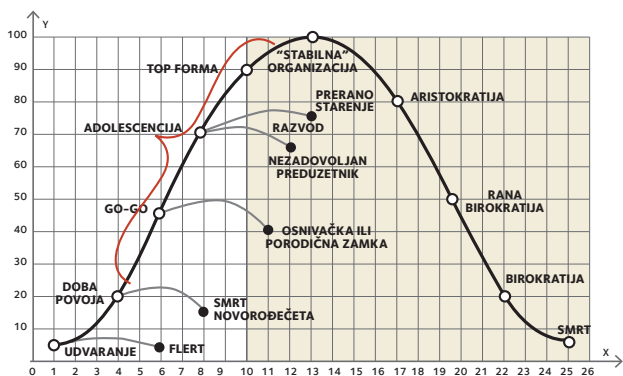
Grafikon P-V-8.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 52

Menadžer preduzeća Intervid 52 je muškarac star 28 godina. Posjeduje SSS ekonomskog smjera, poznaje njemački jezik. Ovaj menadžer ima izražene kompetencije Administratora 68%, kompetencije Integratora su 46%, kompetencije Proizvođača 40% i kompetencije Integratora su 46%. Menadžer ovog preduzeća ima između jedne i pet godina radnog iskustva na poslovima menadžera.

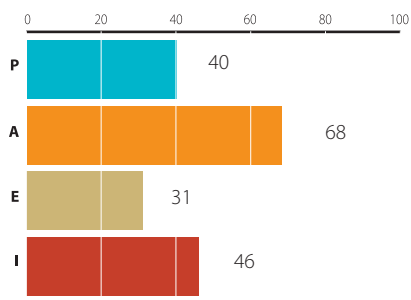
## V-9. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 53 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Prema broju zaposlenih preduzeće Intervid 53 svrstava se u srednja preduzeća. Ovo preduzeće nalazi se u metaloprerađivačkoj industriji. Svoje proizvode plasira na multinacionalno tržište. Odgovori na pitanja iz grupe „B“ upitnika upućuju da je ovo preduzeće marketinški orijentisano i da na potrebe tržišta reaguje proaktivno. Edukaciju zaposlenih provodi dva do tri puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa pokriva tri faze: Go-Go, Adolescenciju i Top formu, što upućuje na zaključak da pojedini podsistemi preduzeća nisu podjednako razvijeni.



Slika P-V-9.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 52



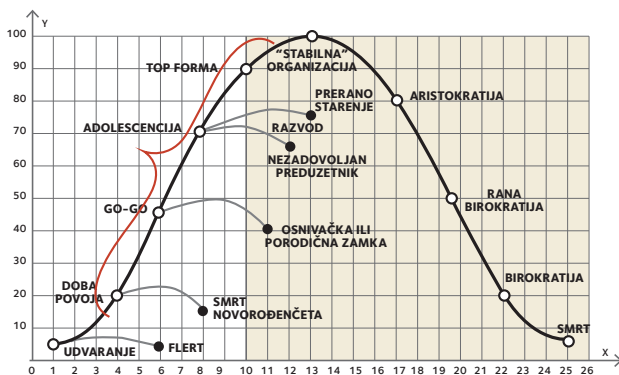
Grafikon P-V-9.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 52

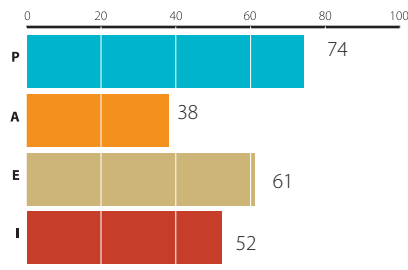
Menadžer preduzeća Intervid 53 je muškarac star 34 godine. Posjeduje VSS metalurškog smjera, poznaje engleski i njemački jezik. Kompetencije Administratora 53% su najviše izražene, dok su kompetencije Proizvođača i Integratora podjednako izražene 41%, kompetencije Preduzetnika su 32%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva između jedne i pet godina. Menadžerske vještine razvija pohađajući kurseve ili seminare četiri do pet puta godišnje.

## V-10. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 63 nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 63 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u drvnj industriji, a svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Prema finansijskim pokazateljima navedenim u grupi „D“ upitnika, ovo preduzeće ostvaruje značajan godišnji bruto prihod, od kojeg dio ulaže u infrastrukturu i tehnologiju. Osposobljavanje zaposlenih provodi se četiri do pet puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS ovo preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa-LCSP nalazi se u okviru četiri faze: Doba povića, Go-Go, Adolescencija i Stablnost. Ovakav položaj preduzeća na krivoj životnog ciklusa nije pogodan za rast preduzeća, jer su podsistemi nejednako razvijeni, što može uzrokovati neproduktivnost a time i gubitke preduzeću.



Slika P-V-10.  
Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 63

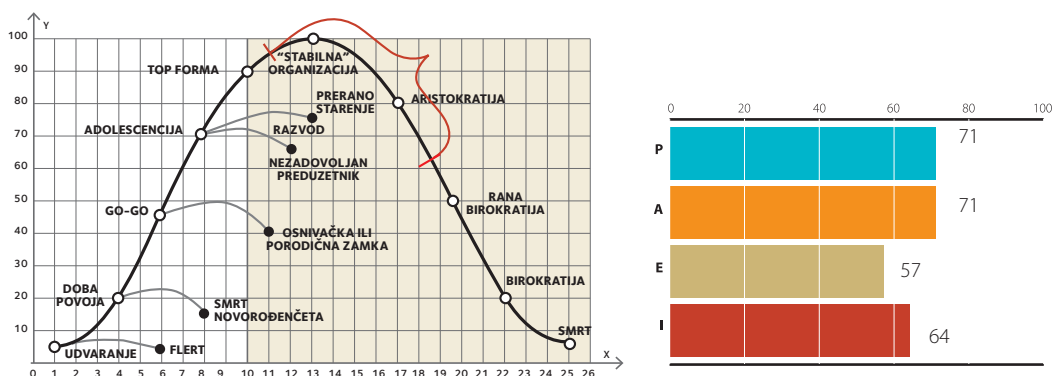


Grafikon P-V-10.  
Nivo kompetentnosti (uspješnog)  
menadžera Intervid 63

Menadžer preduzeća Intervid 63 je žena starosti 58 godina. Posjeduje SSS ekonomskog smjera, ne poznaje strani jezik. Ona ima izrazito izražene kompetencije Proizvođača 74%, posjeduje također veoma jake kompetencije Preduzetnika 61% i Integratora 52%, dok su kompetencije Administratora na niskom nivou od 38%. Menadžer ovog preduzeća ima između jedanaest i petnaest godina radnog iskustva na poslovima menadžera. Menadžerske vještine razvija pohađajući kurseve ili seminare dva do tri puta godišnje.

## V-11. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 77 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 77 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Ovo preduzeće nalazi se u djelatnosti proizvodnje obuće, a svoje proizvode plasira na domaće tržište. Preduzeće aktivno reaguje na zahtjeve tržišta. Edukaciju zaposlenih provodi dva do tri puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS ovo preduzeće se nalazi u Top formi. Raspon na krivoj životnog ciklusa-LCSP nalazi se u okviru triju faza: Go-Go, Adolescencija, Top forma.



Slika P-V-11.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 77

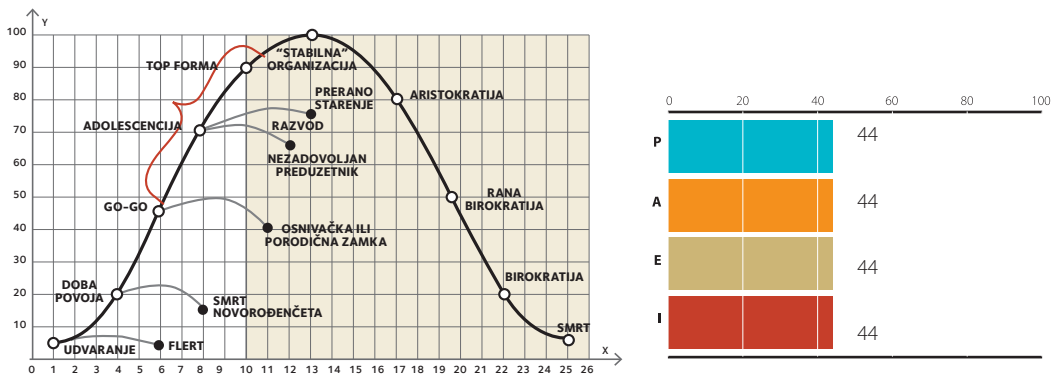
Grafikon P-V-11.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 77

Menadžer preduzeća Intervid 77 je muškarac star 27 godina. Posjeduje SSS tekstilnog smjera, ne poznaje strani jezik. On ima podjednako izražene osobine Proizvođača i Administratora 71%, kompetencije Integratora su 64%, a kompetencije Preduzetnika su 57%. Jasno je da ovaj menadžer ima veoma jako razvijene kompetencije za obavljanje sve četiri uloge menadžera. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Razvijanje menadžerskih vještina provodi pohađanjem seminara ili kurseva dva do tri puta godišnje.

## V-12. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 99 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Prema broju zaposlenih preduzeće Intervid 95 svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u metaloprerađivačkoj industriji, a svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika preduzeće je marketinški orijentisano prema potrošačima i proaktivno reaguje na potrebe tržišta. Edukacija zaposlenih provodi se dva do tri puta godišnje. Prema finansijskim pokazateljima preduzeće bilježi rast bruto prihoda. Na krivoj životnog ciklusa-LCS ovo preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Raspon na krivoj životnog ciklusa-LCSP nalazi se u okviru triju faza: Go-Go, Adolescencija i Top forma.



Slika P-V-12.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 95

Grafikon P-V-12.

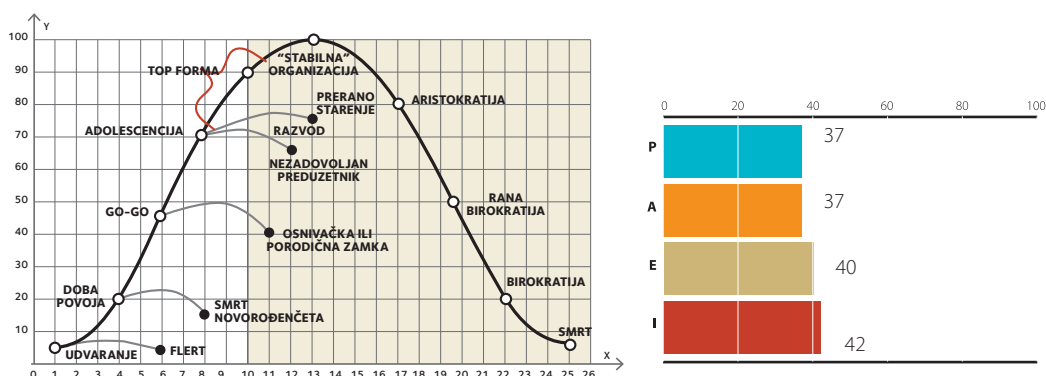
Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 95

Menadžer preduzeća Intervid 95 je muškarac star 40 godina. Posjeduje VŠS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. On ima izražene sve kompetencije podjednako 44%, što je u praktičnom smislu nemoguće. Vjerovatno je došlo do greške prilikom popunjavanja upitnika. Naime, menadžer je sve odgovore ocijenio istom vrijednošću. Bez obzira na ovakve odgovore upitnik nije eliminisan, jer ovo preduzeće posjeduje statistički značajne pokazatelje rasta u posljednje tri godine. S obzirom na to da ovaj menadžer posjeduje između jedne i pet godina radnog iskustva na poslovima menadžera, ne možemo utvrditi koliko tačno ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera. Postoji vjerovatnoća, također, da ovaj menadžer nije dugo vremena na poziciji top menadžera. Dakle, preduzeće koje vodi ovaj menadžer ocijenjeno je kao uspješno i vrijedno je daljnje analize. Razvijanje vještina menadžera provodi jednom godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.



## V-13. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 96 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 96 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u matalopraerađivačkoj industriji, a svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika, ovo preduzeće je marketinški orijentisano, a na potrebe tržišta reaguje proaktivno. Prema finansijskim pokazateljima preduzeće ostvaruje značajan bruto prihod od kojeg svake godine dio ulaže u infrastrukturu i nove tehnologije. Edukaciju zaposlenih provodi dva do tri puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS, zahvaljujući ravnomjernoj usklađenosti fleksibilnosti i kontrolisanosti poslovnih procesa, ovo preduzeće nalazi se u Top formi.



Slika P-V-13.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 96

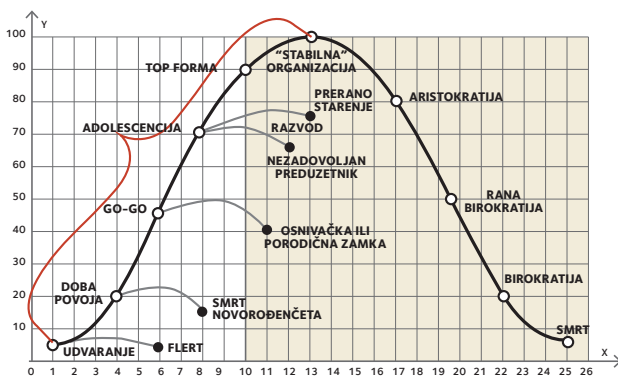
Grafikon P-V-13.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 96

Menadžer preduzeća Intervid 96 je muškarac star 40 godina. Posjeduje SSS, poznaje njemački jezik. On ima nizak nivo izraženih kompetencija. Kompetencije Integratora 42% su najviše izražene u odnosu na kompetencije Preduzetnika 40%, kompetencije Proizvođača i Administratora su podjednako izražene 37%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između šest i deset godina. Menadžerske vještine razvija dva do tri puta pohađanjem seminara ili kurseva.

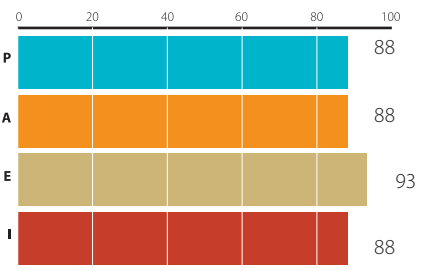
## V-14. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 102 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 102 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće obavlja farmaceutsku djelatnost na domaćem tržištu. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika, ovo preduzeće nije marketinški orijentisano, vjerovatno zahvaljujući svojoj djelatnosti u kojoj nema izraženu konkurenciju, zbog čega preduzeće bilježi značajan godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa-LCS preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Međutim, zbog veoma izražene disperzije linija proizvoda, ovo preduzeće se nalazi duž cijele lijeve polovine krive životnog ciklusa preduzeća. Dakle, raspon na krivoj životnog ciklusa-LCSP ovog preduzeća nalazi se u šest faza: Udvaranje, Doba povoja, Go-Go, Top forma i Stabilnost. Ovako širok raspon životnog ciklusa-LCSP ukazuje na neravnomjerno razvijene podsisteme u preduzeću, što u dugom roku može biti štetno za preduzeće.



Slika P-V-14.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 102



Grafikon P-V-14.

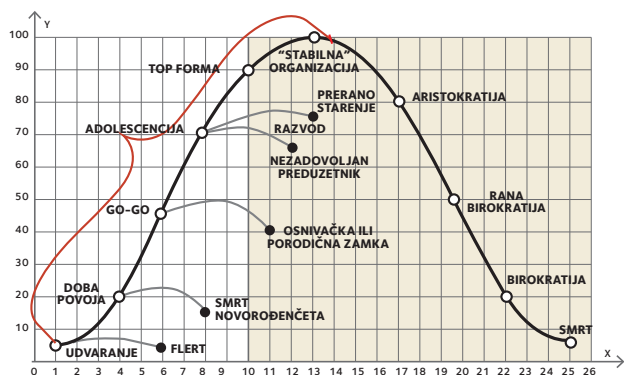
Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 102

Menadžer preduzeća Intervid 102 je muškarac star 45 godina. Posjeduje VSS farmaceutskog smjera, poznaje engleski jezik. On ima veoma jake izražene kompetencije. Kompetencije Preduzetnika izražene su 93%, dok su kompetencije Proizvođača, Administratora i Integratora izražene s 88%.

Ovaj menadžer u odnosu na uzorak N=32 ima najizraženije kompetencije svih uloga menadžera. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera više od petnaest godina. Ne pohađa kurseve ili seminare za razvijanje menadžerskih vještina.

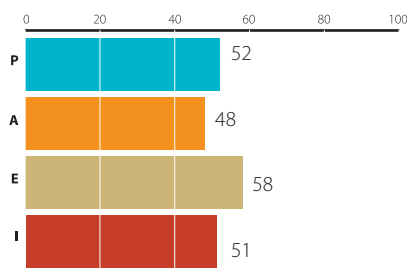
## V-15. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 140 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 140 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće obavlja djelatnost u oblasti proizvodnje plastičnih masa, a svoje proizvode plasira na multinacionalno tržište. Preduzeće je marketinški orijentisano, a na potrebe tržišta reaguje proaktivno. Prema finansijskim pokazateljima ovo preduzeće bilježi značajan rast. Na krivoj životnog ciklusa-LCS preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Međutim, raspon na liniji životnog ciklusa-LCSP zbog različitih proizvoda koje preduzeće kontinuirano razvija, dijelovi preduzeća se nalaze duž cijele lijeve polovine krive životnog ciklusa što može imati negativnog utjecaja na produktivnost proizvodnje.



Slika P-V-15.

Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 140



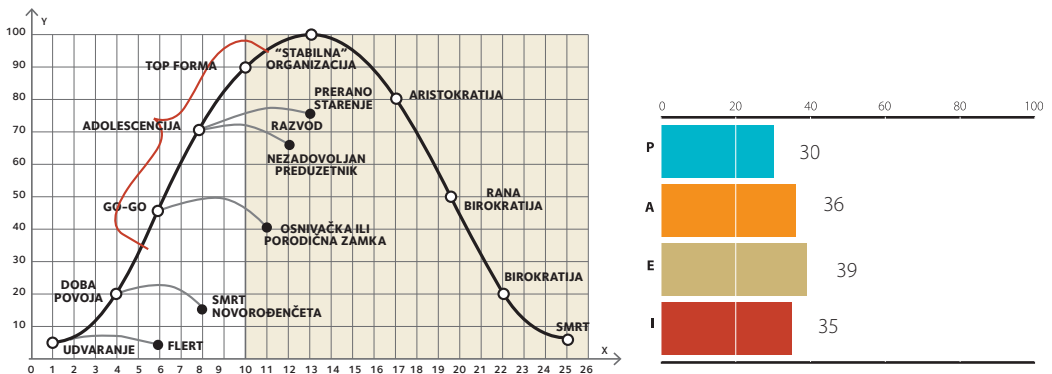
Grafikon P-V-15.

Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 140

Menadžer preduzeća Intervid 140 je muškarac star 52 godine. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, poznaje engleski i italijanski jezik. On ima najviše izražene kompetencije Preduzetnika 58%, kompetencije Proizvođača 52%, kompetencije Integratora 51% i kompetencije Administratora 48%. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera više od petnaest godina. Ne pohađa kurseve ili seminare za razvijanje menadžerskih vještina.

## V-16. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 153 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 153 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u prehrambenoj industriji a svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Preduzeće je marketinški orijentisano i proaktivno reaguje na potrebe tržišta. Prema finansijskim pokazateljima bilježi značajan rast. Edukaciju zaposlenika provodi četiri do pet puta godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa nalazi se u okviru triju faza: Go-Go, Adolescencija i Top forma.



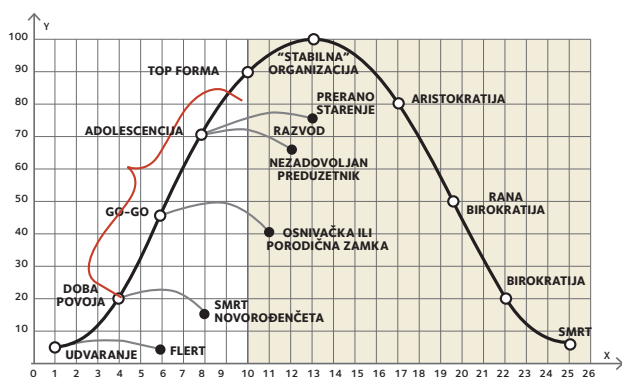
Slika P-V-16.  
Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 153

Grafikon P-V-16.  
Nivo kompetentnosti (uspješnog) menadžera Intervid 153

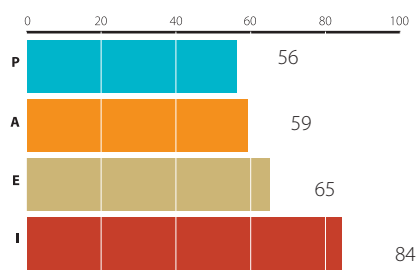
Menadžer preduzeća Intervid 153 je muškarac star 48 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, ne poznaje strane jezike. On ima veoma slabe izražene kompetencije. Tako su kompetencije Preduzetnika iskazane 39%, kompetencije Administratora 36%, kompetencije Integratora 35 i kompetencije Proizvođača 30%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedanaest i petnaest godina. Menadžerske vještine razvija četiri do pet puta pohađanjem seminara ili kurseva.

## V-17. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 7 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 7 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u drvnoj industriji a svoje proizvode plasira na domaće tržište. Ovo preduzeće prilagođava se potrebama tržišta. Međutim, preduzeće nije zabilježilo značajan rast u posljednje tri godine. Na krivoj životnog ciklusa - LCS nalazi se u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa nalazi se u okviru triju faza: Doba povoja, Go-Go i Top forma.



Slika P-V-17.  
Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 7

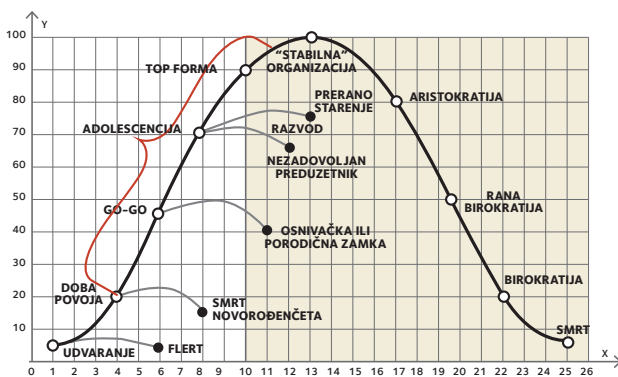


Grafikon P-V-17.  
Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 7

Menadžer preduzeća Intervid 7 je muškarac star 48 godina. Posjeduje SSS saobraćajne struke, ne poznaje strani jezik. Ovaj menadžer ima izrazito izražene kompetencije. Međutim, ovo preduzeće od ukupnog uzorka N=149 primjenom matematičkog izraza svrstano je u šesnaest preduzeća koja nisu zabilježila statistički značajan rast u posljednje tri godine, u odnosu na ukupan uzorak N=149. Ovaj menadžer ima veoma izražene kompetencije Integratora 84%, kompetencije Preduzetnika su 65%, kompetencije Administratora su 59% i kompetencije Proizvođača 56%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Ne pohađa kurseve ili seminare za razvijanje menadžerskih vještina.

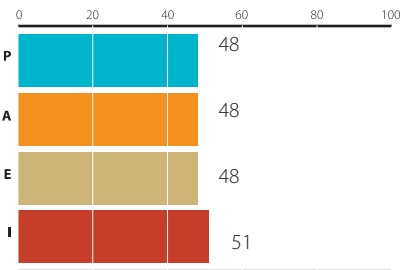
## V-18. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 19 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 19 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Ovo preduzeće nalazi se u prehrambenoj industriji i svoje proizvode plasira na domaćem tržištu. Edukaciju zaposlenih provode četiri do pet puta tokom godine. Preduzeće nije marketinški orijentisano i na potrebe tržišta djeluje aktivno. Na krivoj životnog ciklusa-LCS ovo preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Zbog neuravnoteženosti podsistema unutar preduzeća raspon životnog ciklusa-LCSP nalazi se u okviru četiri-ju faza: Doba povoja, Go-Go, Adolescencija i Top forma.



Slika P-V-18.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 19



Grafikon P-V-18.

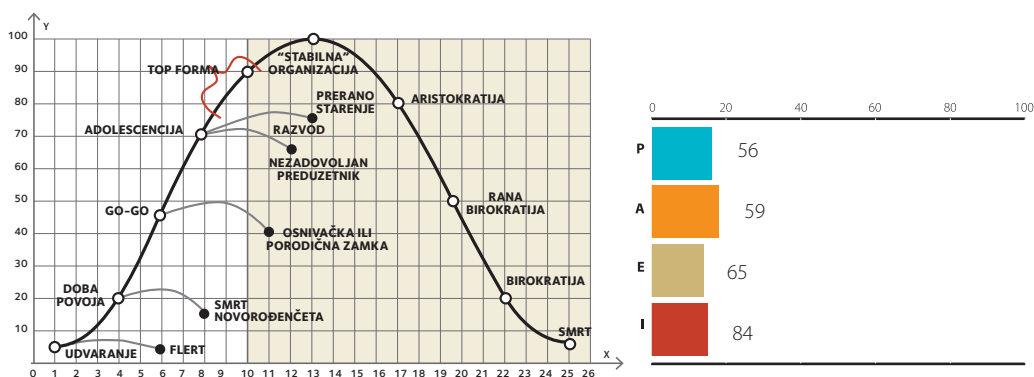
Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 19

Menadžer preduzeća Intervid 19 je muškarac star 43 godine. Posjeduje VSS poljoprivrednog smjera, poznaje engleski jezik. On ima prosječno razvijene kompetencije. Kompetencije Integratora 51%, kompetencije Preduzetnika, Administratora i Proizvođača su podjednako izražene s 48%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera više od petnaest godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvoj menadžerskih vještina.

## V-19. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 34 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 34 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u drvnoj industriji i svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Edukacije zaposlenih u ovom preduzeću provode se dva do tri puta godišnje. Ako posmatramo krivu životnog ciklusa-LCS ovog preduzeća, vidjet ćemo da se ono nalazi u Top formi. Znajući da je Top forma najpoželjnija pozicija životnog ciklusa, proističe pretpostavka da je ovo preduzeće veoma uspješno.

Međutim, ovo preduzeće matematičkom metodom svrstano je kao preduzeće koje je malo ili nimalo zabilježilo rast u posljednje tri godine. Treba imati u vidu činjenicu da je procjena preduzeća koja rastu posmatrana za posljednje tri godine poslovanja, u okviru kojih ovo preduzeće nema statistički značajan rast, ali ima uravnoteženu i razvijenu fleksibilnost i kontrolisanost podsistema preduzeća.



Slika P-V-19.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 34

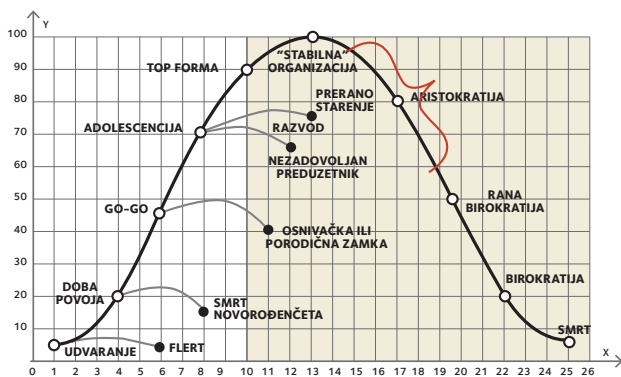
Grafikon P-V-19.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 34

Menadžer preduzeća Intervid 34 je muškarac star 58 godina. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, ne poznaje strani jezik. On ima veoma slabo razvijene kompetencije. Tako su kompetencije Administratora 18%, Proizvođača 16%, kompetencije Integratora 15%, i kompetencije Preduzetnika 14% veoma slabo razvijene. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedanaest i petnaest godina. Menadžerske vještine razvija putem seminara ili kurseva dva do tri puta godišnje.

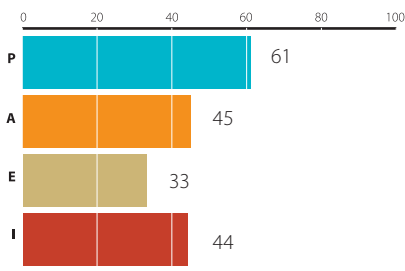
## V-20. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 41 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 41 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u prehrambenoj industriji i proizvode plasira na domaćem tržištu. Prema finansijskim pokazateljima ovo preduzeće nema značajan godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u u fazi Aristokratije. Zaključujemo da ovo preduzeće zanemaruje potrebe potrošača i jednim svojim dijelom nalazi se u fazi Rane birokratije.



Slika P-V-20.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 41



Grafikon P-V-20.

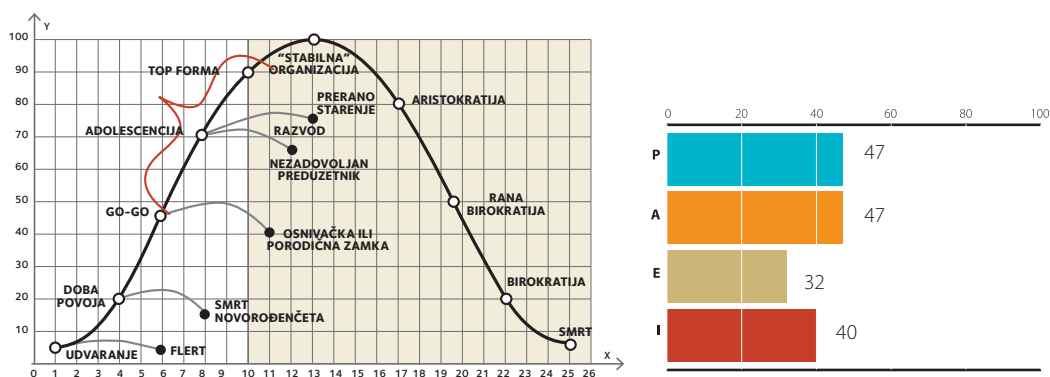
Nivo kompetencnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 41

Menadžer preduzeća Intervid 41 je muškarac star 38 godina. Posjeduje SSS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. On ima razvijene kompetencije Proizvođača 51%, dok su kompetencije Administratora 45%, kompetencije Integratora 44% i kompetencije Preduzetnika 33%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Menadžerske vještine putem seminara ili kurseva razvija dva do tri puta godišnje.



## V-21. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 56 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 56 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće obavlja svoje poslovne aktivnosti u industriji građevinarstva i svoje proizvode plasira na domaćem tržištu. Edukaciju zaposlenih provodi jednom godišnje. Preduzeće ne ostvaruje značajan godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u fazi Adolescencije.



Slika P-V-21.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 56

Grafikon P-V-21.

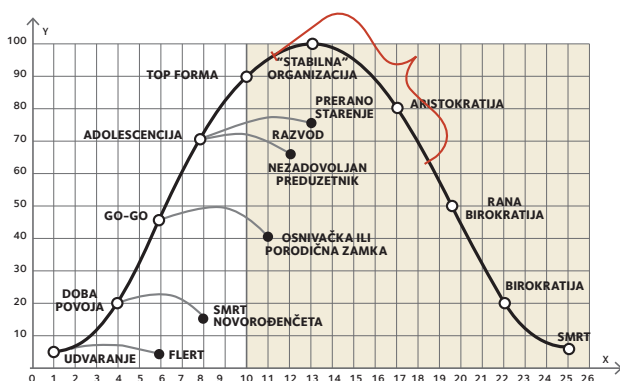
Nivo kompetencnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 56

Menadžer preduzeća Intervid 56 je muškarac starosti 31 godina. Posjeduje VŠS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. On ima umjereno izražene kompetencije. Kompetencije Proizvođača i Administratora su podjednake 47%, kompetencije Integratora su 40%, a kompetencije Preduzetnika su 32%.

Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između šest i deset godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina.

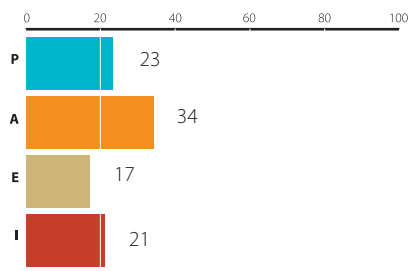
## V-22. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 62 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 62 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u hemijskoj industriji, a svoje proizvode plasira na multinacionalnom tržištu. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika, zaključujemo da ovo preduzeće nije marketinški orijentisano prema potrebama tržišta. Prema finansijskim pokazateljima ostvaruje veoma mali godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa - LCS preduzeće se nalazi u fazi Aristokratije kada se pažnja posvećuje više formi nego funkciji.



Slika P-V-22.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 62



Grafikon P-V-22.

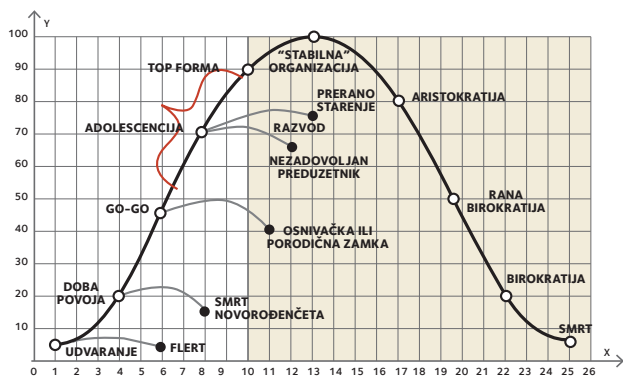
Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 62

Menadžer preduzeća Intervid 62 je žena starosti 31 godina. Posjeduje VSS pravnog smjera, poznaje engleski jezik. Ona ima veoma slabo razvijene kompetencije. Najizraženije kompetencije su Administratora 34%, kompetencije Proizvođača 23%, kompetencije Integratora 21% i kompetencije Preduzetnika 17%.

Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina.

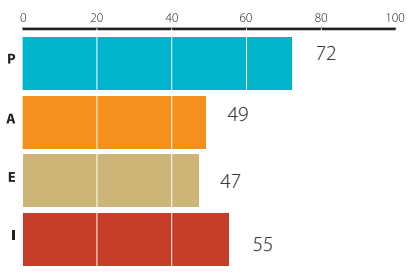
## V-23. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 66 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 66 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u prehrambenoj industriji i svoje proizvode plasira na domaće tržište. Edukaciju zaposlenih ovo preduzeće provodi jednom godišnje. Na krivoj životnog ciklusa-LCS preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije.



Slika P-V-23.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 66



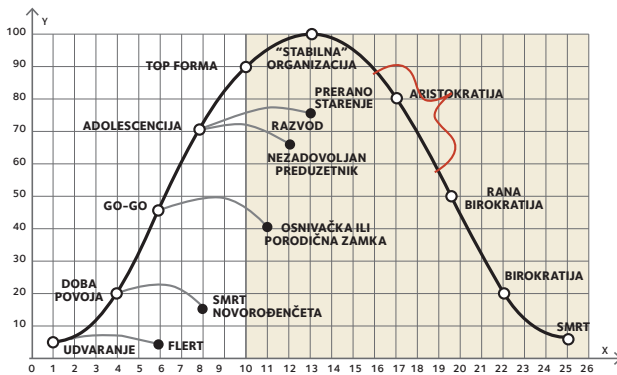
Grafikon P-V-23.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 66

Menadžer preduzeća Intervid 66 je muškarac star 55 godina. Posjeduje SSS ekonomskog smjera, ne poznaje strani jezik. On ima jako izražene kompetencije Proizvođača 72%, kompetencije Integratora 55%, kompetencije Administratora 49% i kompetencije Preduzetnika 47%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera više od petnaest godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina.

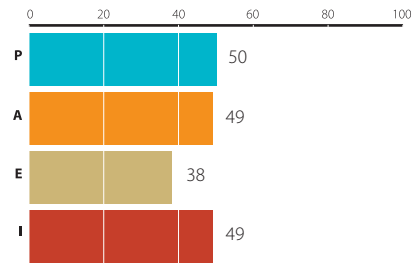
## V-24. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 73 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 73 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u metaloprerađivačkoj industriji, a svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Edukaciju zaposlenih provodi jednom godišnje. Preduzeće nije marketinški orijentisano, a usmjereno je na zadovoljavanje postojećih potreba potrošača. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se između u fazi Aristokratije.



Slika P-V-24.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 73



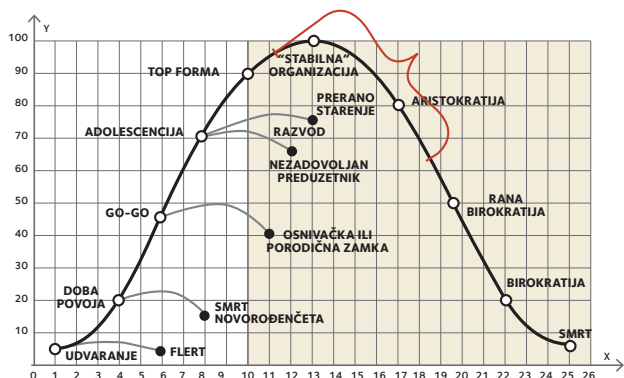
Grafikon P-V-24.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 73

Menadžer preduzeća Intervid 73 je muškarac star 40 godina. Posjeduje SSS, ne poznaje engleski jezik. Ovaj menadžer ima prilično slabo razvijene kompetencije koje su ujednačene. Kompetencije Proizvođača 50%, kompetencije Administratora 49%, kompetencije Integratora su 49%, dok su kompetencije Preduzetnika 38%. Ovaj menadžer ima između jedne i pet godina menadžerskog iskustva. Ne pohađa kurseve ili seminare za razvijanje menadžerskih vještina.

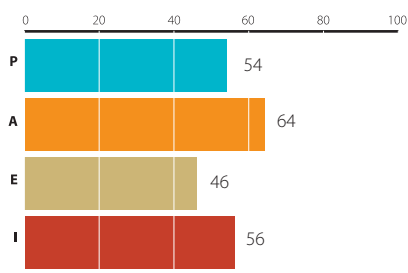
## V-25. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 74 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 74 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u industriji građevinarstva i svoje proizvode plasira na domaćem tržištu. Edukaciju zaposlenih preduzeće provodi četiri do pet puta tokom godine. Preduzeće u posljednje tri godine ima ujednačen godišnji bruto prihod. Ovo preduzeće se nalazi na desnoj polovini krive životnog ciklusa-LCS u fazi Aristokratije.



Slika P-V-25.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 74



Grafikon P-V-25.

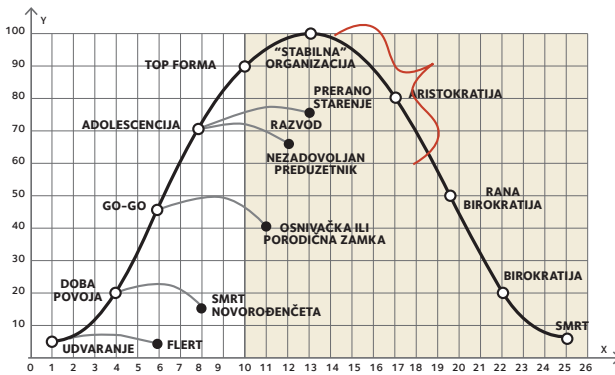
Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 74

Menadžer preduzeća Intervid 74 je muškarac star 50 godina. Posjeduje SSS, ne poznaje strani jezik. On ima prilično izražene kompetencije Administratora 64%, kompetencije Integratora 56%, kompetencije Proizvođača 54% i kompetencije Preduzetnika 46%.

Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera više od petnaest godina. Menadžerske vještine razvija dva do tri puta godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.

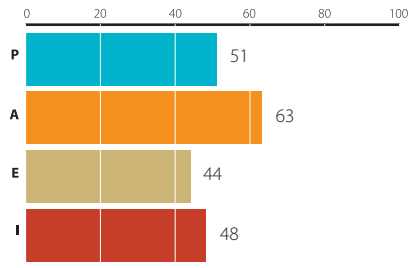
## V-26. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 75 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 75 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće je u tekstilnoj industriji i svoje proizvode plasira na regionalno tržište. Edukaciju zaposlenih preduzeće provodi jednom godišnje. Prema finansijskim pokazateljima godišnji bruto prihod u protekle tri godine je veoma nizak i ujednačen. Na krivoj životnog ciklusa-LCS preduzeće se nalazi u fazi Aristokratije.



Slika P-V-26.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 75



Grafikon P-V-26.

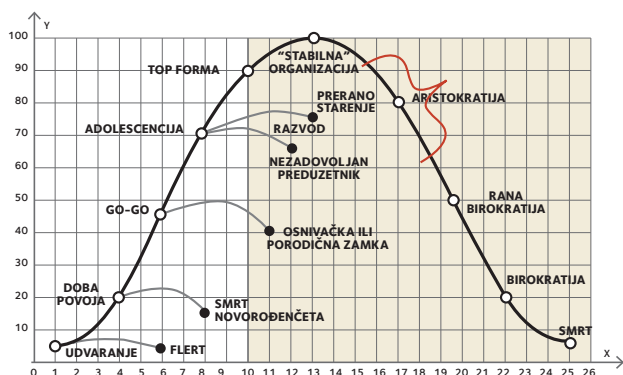
Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 75

Menadžer preduzeća Intervid 75 je žena starosti 35 godina. Posjeduje SSS tekstilnog smjera, ne poznaje strani jezik. Ona ima izražene kompetencije Administratora 63%, kompetencije Proizvođača 51%, kompetencije Integratora 48% i kompetencije Preduzetnika 44 %.

Ovaj menadžer ima radno iskustvo na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Menadžerske vještine razvija jednom godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.

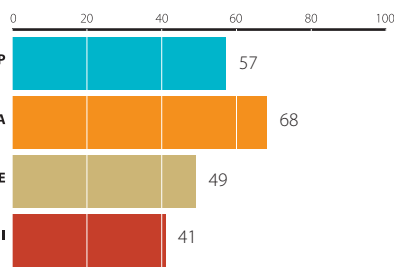
## V-27. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 76 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 76 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u industriji građevinarstva i svoje proizvode plasira na domaćem tržištu. Edukaciju zaposlenih provodi četiri do pet puta godišnje. Preduzeće ima relativno mali godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u fazi Aristokratije.



Slika P-V-27.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 76



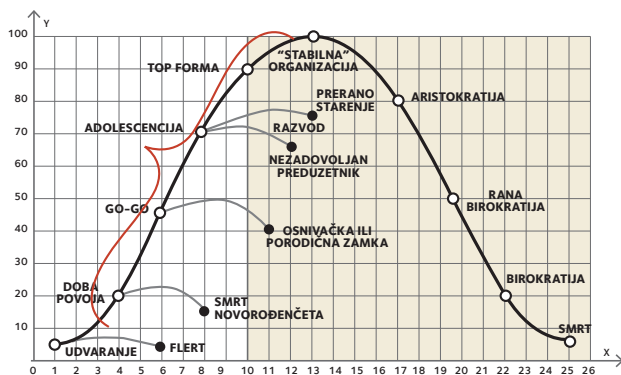
Grafikon P-V-27.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 76

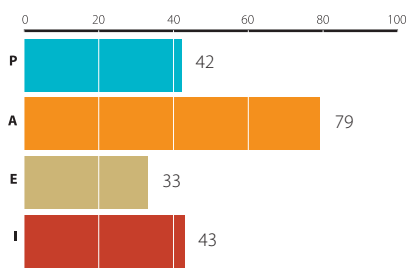
Menadžer preduzeća Intervid 76 je muškarac star 45 godina. Posjeduje SSS, ne poznaje strani jezik. On ima izražene kompetencije Administratora 68%, kompetencije Proizvođača 57%, kompetencije Preduzetnika 49% i kompetencije Integratora 41%. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera između šest i deset godina. Menadžerske vještine razvija dva do tri puta godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.

## V-28 Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 90 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 90 prema broju zaposlenih svrstava se u srednja preduzeća. Preduzeće se nalazi u drvnoj industriji i svoje proizvode plasira na multinacionalno tržište. Preduzeće je marketinški orijentisano i proaktivno reaguje na potrebe potrošača. Prema finansijskim pokazateljima za 2008. godinu ovo preduzeće je zabilježilo značajan godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa-LCS preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa-LCSP nalazi se u okviru četiri faze: Doba povića, Go-Go, Adolescencija i Top forma. Na osnovu odgovora iz pitanja grupe „C“ upitnika, zaključujemo da je ova pozicija na krivoj životnog ciklusa rezultat ubrzanog razvoja novih proizvoda koje ovo preduzeće razvija. Za očekivati je da bi ovo preduzeće u bliskoj budućnosti moglo postati uspješno.



Slika P-V-28.  
Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 90



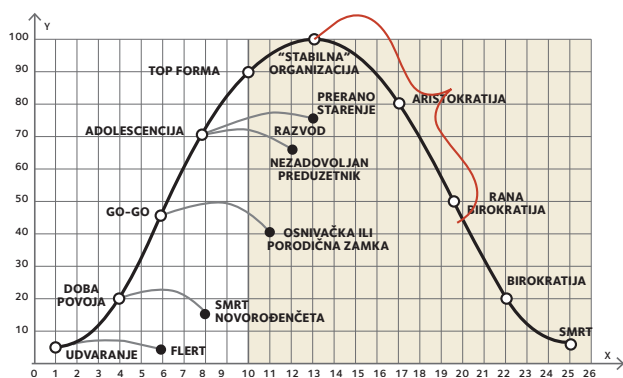
Grafikon P-V-28.  
Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 90

Menadžer preduzeća Intervid 90 je muškarac starosti 44 godine. Posjeduje VSS mašinskog smjera, ne poznaje engleski jezik. On ima veoma izražene kompetencije Administratora 79%, dok su kompetencije Integratora 43%, kompetencije Proizvođača 42% i kompetencije Preduzetnika 33%. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera između jedne i pet godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina.



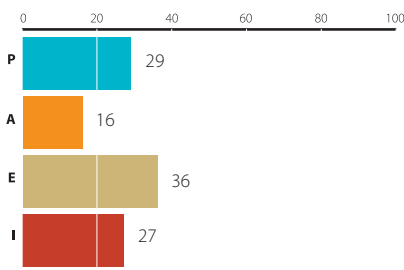
## V-29. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 123 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 123 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće obavlja grafičku djelatnost i svoje proizvode plasira isključivo na lokalnom tržištu. Edukaciju zaposlenih provodi dva do tri puta godišnje. Ne bilježi značajan godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa nalazi se između faze Stabilnosti i faze Rane birokratije.



Slika P-V-29.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 123



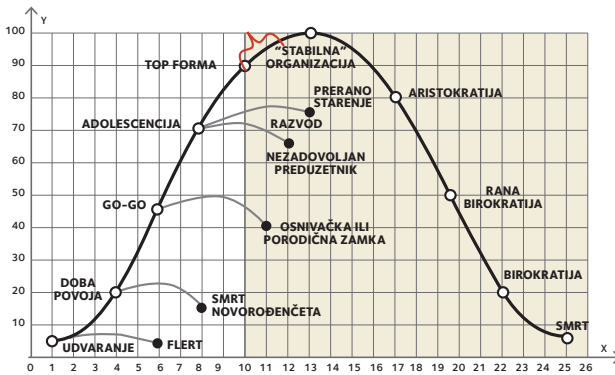
Grafikon P-V-29.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 123

Menadžer preduzeća Intervid 123 je muškarac starosti 63 godine. Posjeduje VSS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. On posjeduje veoma slabo izražene kompetencije. Preduzetništvo mu je izraženo s 36%, kompetencije Proizvođača 29%, kompetencije Integratora 27% i kompetencije Administratora 16%. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera više od petnaest godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina.

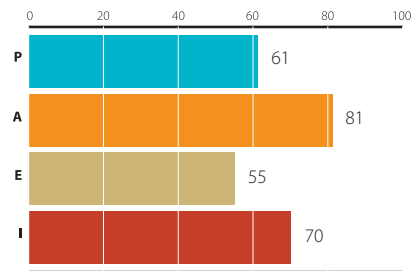
## V-30. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 156 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 156 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u metaloprerađivačkoj industriji i svoje proizvode plasira na multinacionalno tržište. Edukaciju zaposlenih provodi jednom godišnje. Preduzeće ne ostvaruje značajan godišnji bruto prihod. Na krivoj životnog ciklusa-LCS nalazi se u fazi Top forme. Ovo preduzeće ima ujednačene podsisteme fleksibilnosti i kontrolisanosti, ali nije zabilježilo statistički značajan rast.



Slika P-V-30.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 156



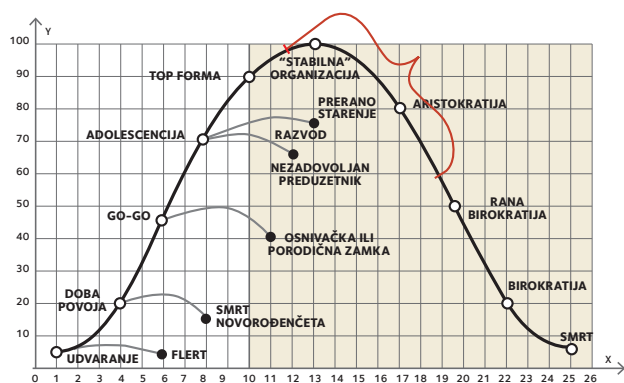
Grafikon P-V-30.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 156

Menadžer preduzeća Intervid 156 je muškarac star 44 godine. Posjeduje SSS mašinskog smjera, poznaje njemački jezik. On posjeduje veoma izražene kompetencije Administratora 81%, kompetencije Integratora 70%, kompetencije Proizvođača 61% i kompetencije Preduzetnika 55%. Menadžer ovog preduzeća ima SSS, radnog iskustva na poslovima menadžera ima između jedne i pet godina. Razvijanje menadžerskih vještina provodi dva do tri puta godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.

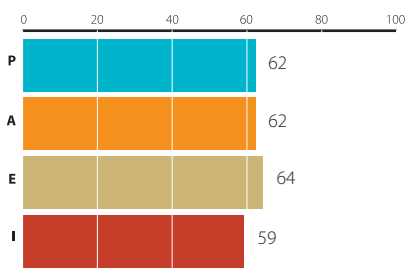
## V-31. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 158 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 158 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u prehrambenoj industriji i svoje proizvode plasira na lokalno tržište. Na osnovu odgovora na pitanja iz grupe „B“ upitnika, zaključujemo da ovo preduzeće nije marketinški orijentisano. Kako vidimo na krivoj životnog ciklusa-LCS, preduzeće se nalazi u fazi Aristokratije, što upućuje na zaključak da su zanemarene potrebe potrošača.



Slika P-V-31.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 158



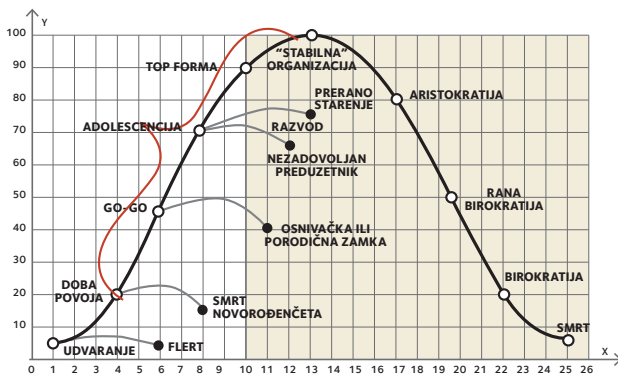
Grafikon P-V-31.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 158

Menadžer preduzeća Intervid 158 je muškarac starosti 37 godina. Posjeduje VŠS ekonomskog smjera, poznaje engleski jezik. On ima prilično ujednačene kompetencije. Tako su kompetencije Preduzetnika 64%, kompetencije Administratora i Proizvođača 62%, a kompetencije Integratora 59%. Menadžer ovog preduzeća ima radnog iskustva na poslovima menadžera između šest i deset godina. Razvijanje menadžerskih vještina provodi dva do tri puta godišnje pohađanjem seminara ili kurseva.

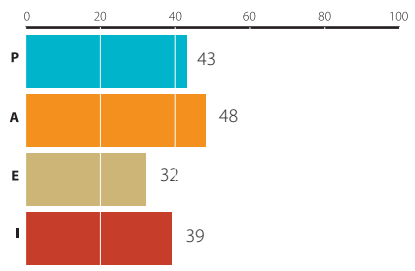
## V-32. Karakteristike životnog ciklusa preduzeća Intervid 32 i nivoa kompetencija njegovog menadžera

Preduzeće Intervid 160 prema broju zaposlenih svrstava se u mala preduzeća. Preduzeće se nalazi u metaloprerađivačkoj industriji i svoje proizvode plasira na multinacionalno tržište. U posljednjoj godini posmatranog perioda vidljivo je značajno povećanje godišnjeg bruto prihoda. Na krivoj životnog ciklusa – LCS preduzeće se nalazi u fazi Adolescencije. Raspon životnog ciklusa nalazi se u okviru četiriju faza: Doba povića, Go-Go, Adolescencija i Top forma. Ovi pokazatelji upućuju na zaključak neuravnoteženosti podsistema unutar preduzeća.



Slika P-V-32.

Životni ciklus neuspješnog preduzeća Intervid 160



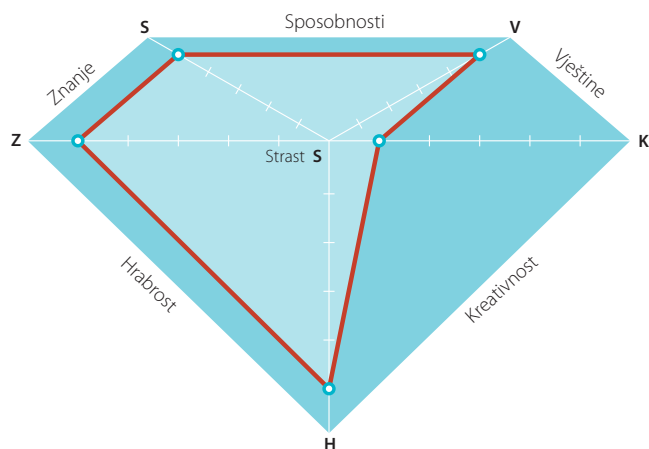
Grafikon P-V-32.

Nivo kompetentnosti (neuspješnog) menadžera Intervid 160

Menadžer preduzeća Intervid 160 je muškarac starosti 58 godina. Posjeduje VSS elektrotehničkog smjera, poznaje engleski i francuski jezik. On ima kompetencije Administratora 48%, kompetencije Proizvođača 43%, kompetencije Integratora 39% i kompetencije Preduzetnika 32%. Ovaj menadžer ima radnog iskustva na poslovima menadžera između šest i deset godina. Ne pohađa seminare ili kurseve za razvijanje menadžerskih vještina.

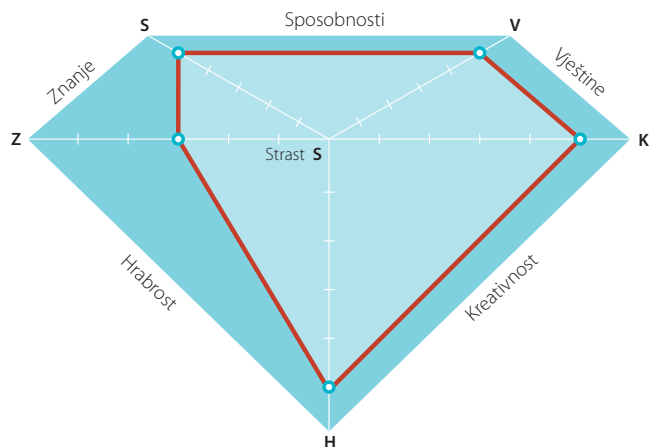
## Prilog VI

Grafički prikaz uravnoteženosti faktora kompetentnosti menadžera



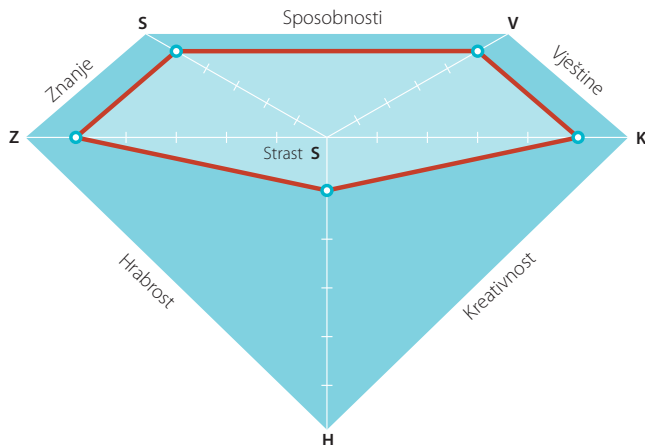
Slika P-VI-1. Dijamant kompetentnosti

Na slici P-VI-1. prikazana je neuravnoteženost elemenata kompetentnosti. Nedostatak "kreativnosti" menadžera izaziva deformisanost oblika dijamanta.



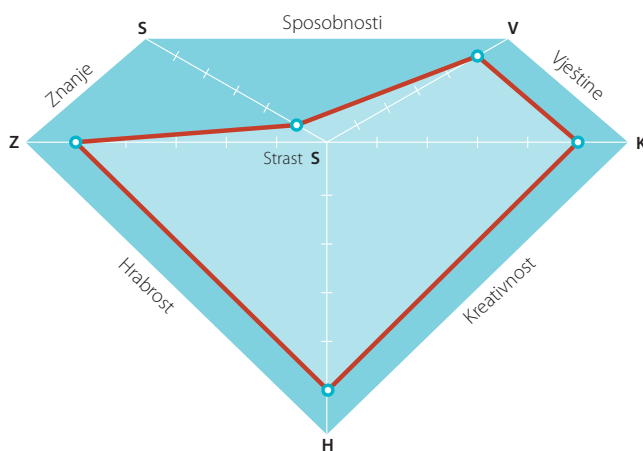
Slika P-VI-2. Dijamant kompetentnosti

Na slici P-VI-2. prikazana je neuravnoteženost elemenata kompetentnosti. Nedostatak "strasti" za poslom kod menadžera izaziva deformisanost oblika dijamanta.



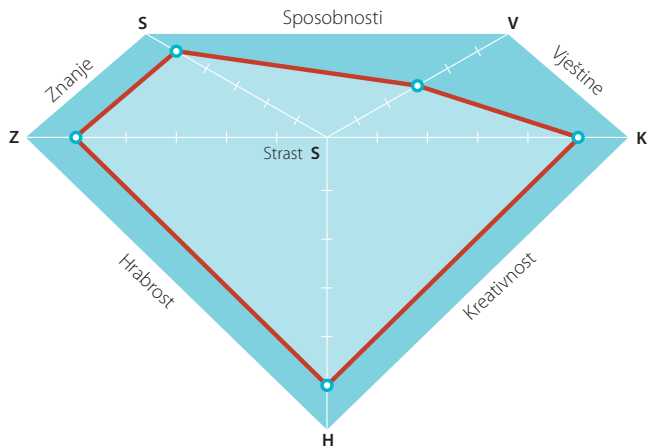
Slika P-VI-3. Dijamant kompetentnosti

Na slici P-VI-3. prikazana je neuravnoteženost faktora kompetentnosti. Ukoliko menadžer nema "hrabrosti" za donošenje odluka, odnosno nije spreman da preuzme rizik, dolazi do deformisanosti oblika dijamanta.



Slika P-VI-4. Dijamant kompetentnosti

Na slici P-VI-4. prikazana je neuravnoteženost faktora kompetentnosti. Nedostatak "kompetencija" menadžera izaziva deformisanost oblika dijamanta.



*Slika P-VI-5. Dijamant kompetentnosti*

Na slici P-VI-5. prikazana je neuravnoteženost faktora kompetentnosti. Jasno je da menadžeri koji odustaju na najmanjoj prepreci ne mogu uspješno obavljati posao. Stoga, nedostatak "upornosti" menadžera pri obavljanju posla izaziva deformisanost oblika dijamanta.

