

Dr. sc. Suvad Isaković

OSNOVE ORGANIZACIJE I EKONOMIKE PREDUZEĆA



Dr. sc. Suvad Isaković

**OSNOVE
ORGANIZACIJE I EKONOMIKE
PREDUZEĆA**

Zenica, 2021. godina

Dr. sc. Suvad Isaković
OSNOVE ORGANIZACIJE I EKONOMIKE PREDUZEĆA
prvo izdanje

Izdavač:
Institut za privredni inženjering d. o. o.

Za izdavača:
dr. sc. Fuad Klisura, dipl. ing. mašinstva/strojarstva

Urednik:
Elvedina Delić, prof.

Recenzenti:
Prof. dr. Aziz Šunje, redovni profesor
Naučna oblast: Menadžment i organizacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
Prof. dr. Bahrija Umihanić, redovni profesor
Naučna oblast: Menadžment i upravljanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli
Prof. dr. Elvir Čizmić, redovni profesor
Naučna oblast: Menadžment i organizacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Lektor:
Mirela Pehiljagić, MA

Dizajn naslovne stranice:
Sherlock Studio
Creative Brand and Design Investigations, Zenica

Štampa:
Grafik Komerc, Jelah

Godina izdaja: 2021.

Tiraž:
300 primjeraka

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

658.1
005.51

ISAKOVIĆ, Suvad

Osnove organizacije i ekonomike preduzeća / Suvad Isaković. - 1. izd. - Zenica: Institut za privredni inženjering, 2021. - 297 str.: graf. prikazi, tabele; 25 cm

Bibliografija: str. 291-295.

ISBN 978-9958-886-23-2

COBISS.BH-ID 43003910

SADRŽAJ

Popis slika	IX
Popis tabela	XII
Popis obrazaca.....	XIV
PREDGOVOR	XVI
1. OSNOVE O MENADŽMENTU.....	17
1.1. Opis i ciljevi poglavlja	17
1.2. Pojmovno određenje, nastanak i razvoj menadžmenta.....	17
1.3. Menadžerske funkcije.....	18
1.4. Menadžeri.....	21
1.4.1. Vrste menadžera	23
1.4.1.1. Podjela menadžera prema hijerarhiji organizacije.....	23
1.4.1.2. Podjela menadžera prema kriteriju područja djelovanja	24
1.5. Pojmovno određenje uloge menadžera.....	25
1.5.1. Uloge menadžera prema Fayolu.....	26
1.5.2. Uloge menadžera prema Mintzbergu	29
1.6. Uloge menadžera prema Adizesu.....	32
1.7. Stilovi menadžerskog vođenja preduzeća	37
2. ULOGA I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA I PREDUZEĆA ZA PRIVREDU ZEMLJE	44
2.1. Opis i ciljevi poglavlja	44
2.2. Definisanje preduzetništva i preduzeća	44
2.3. Proces izrade biznis plana	46
2.3.1. Uvod	50
2.3.2. Informacije o preduzetniku	50
2.3.2.1. Opći podaci o preduzetniku.....	50
2.3.2.2. Opis preduzetničke ideje	50
2.3.2.3. Organizaciona struktura preduzeća	51
2.3.2.4. Struktura ljudskih resursa preduzeća.....	51
2.3.2.5. Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti	51
2.3.3. Konkretizacija poslovnog poduhvata	51
2.3.3.1. Opis proizvoda	51
2.3.3.2. Inovativni aspekti proizvoda	52
2.3.4. Analiza tržišta budućeg proizvoda	52
2.3.4.1. Analiza okruženja – PESTLE.....	52
2.3.4.2. Interna i eksterna analiza SWOT matrica.....	52
2.3.4.3. Analiza dobavljača	54

2.3.4.4. Analiza konkurencije.....	55
2.3.4.5. Segmentacija tržišta.....	55
2.3.4.6. Segmentacija kupaca.....	55
2.3.5. Ciljevi.....	56
2.3.5.1. Finansijski ciljevi.....	56
2.3.5.2. Tržišni ciljevi.....	56
2.3.5.3. Razvojni ciljevi.....	56
2.3.6. Izbor strategija.....	56
2.3.6.1. Kreiranje cjenovnih strategija.....	56
2.3.6.2. Kreiranje cjenovne politike.....	58
2.3.7. Plan prodaje.....	58
2.3.7.1. Planirani obim prodaje.....	58
2.3.7.2. Kanali distribucije.....	58
2.3.7.3. Troškovi prodaje.....	58
2.3.8. Plan proizvodnje.....	59
2.3.8.1. Tehničko-tehnološki aspekti neophodni za proizvodnju.....	59
2.3.8.2. Troškovi nabavke opreme i mašina.....	59
2.3.8.3. Troškovi nabavke materijala i potrošnog materijala.....	59
2.3.8.4. Troškovi ljudskih resursa.....	60
2.3.8.5. Minimalne zalihe glavnog i pomoćnog materijala.....	60
2.3.9. Finansijska projekcija biznis plana.....	60
2.3.9.1. Opis sadašnjeg finansijskog stanja.....	60
2.3.9.2. Finansijska projekcija investicionog projekta.....	60
2.3.9.3. Projekcija očekivanih prihoda i rashoda.....	60
2.3.9.4. Analiza novčanog toka.....	61
2.3.9.5. Ocjena opravdanosti ulaganja u projekat.....	61
2.4. Kriteriji klasifikacije preduzeća.....	61
2.4.1. Podjela preduzeća prema statičkim kriterijima.....	62
2.4.2. Podjela preduzeća prema funkcijskim kriterijima.....	66
2.4.3. Podjela preduzeća po osnovu vlasničkog pravnog oblika.....	67
2.5. Uloga malih i srednjih preduzeća.....	68
2.6. Značaj malih i srednjih preduzeća za privrede razvijenih zemalja.....	70
2.6.1. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu EU.....	71
3. VRSTE TRŽIŠTA I TRŽIŠNE STRUKTURE.....	75
3.1. Opis i ciljevi poglavlja.....	75
3.2. Pojam i vrste tržišta.....	75
3.3. Vrste tržišta s geografskog aspekta.....	76
3.4. Vrste tržišta s marketinškog aspekta.....	77

3.5. Segmentacija tržišta.....	80
3.5.1. Proces segmentacije tržišta.....	82
3.5.2. Osnove za segmentaciju tržišta	83
3.6. Vrste tržišta sa strukturnog aspekta.....	85
3.6.1. Savršena konkurencija.....	86
3.6.2. Nesavršena konkurencija.....	90
4. TRŽIŠNI ASPEKTI PROIZVODA	94
4.1. Opis i ciljevi poglavlja	94
4.2. Pojmovno definisanje proizvoda	94
4.3. Klasifikacija proizvoda.....	98
4.3.1. Potrošačka dobra	98
4.3.2. Poslovna dobra	99
4.4. Osobine proizvoda.....	100
4.4.1. Korisnost proizvoda	100
4.4.2. Brand proizvoda	102
4.4.3. Pakovanje proizvoda	102
4.5. Životni ciklus proizvoda.....	103
4.5.1. Uvođenje proizvoda	104
4.5.2. Rast proizvoda.....	105
4.5.3. Zrelost proizvoda.....	105
4.5.4. Ispadanje proizvoda.....	105
4.6. Razvojni proces životnog ciklusa proizvoda.....	105
4.7. Strategije u životnom ciklusu proizvoda	107
4.8. Uloga i značaj znanja u razvoju novih proizvoda	111
4.9. Različitosti inovacije i znanja.....	111
4.10. Definisanje novog proizvoda.....	114
4.11. Modifikacija proizvoda	117
4.11.1. Pronalaženje novih područja za primjenu i upotrebu proizvoda.	119
4.11.2. Eliminacija proizvoda.....	119
4.12. Proces razvoja novih proizvoda	120
5. PLANIRANJE U PREDUZEĆIMA	124
5.1. Opis i ciljevi poglavlja	124
5.2. Pojmovno određenje planiranja i plana	124
5.3. Kriteriji razvrstavanja planova	127
5.4. Podjela planova prema hijerarhiji.....	129
5.5. Proces izrade strateškog plana.....	131
5.6. Analiza poslovnog okruženja preduzeća.....	136
5.6.1. Analiza vanjskog okruženja	138

5.6.2. Analiza industrijskog okruženja	139
5.6.3. Analiza konkurencije.....	142
5.6.4. Analiza dobavljača	144
5.6.5. Interna i eksterna analiza preduzeća.....	144
5.6.6. Kreiranje strateških ciljeva preduzeća.....	149
5.6.7. Kreiranje i izbor strategija	152
5.6.7.1. TOWS matrica.....	152
5.6.7.2. Ansoff matrica.....	154
5.6.7.3. Portfolio matrice.....	156
5.6.7.4. Generičke strategije prema Porteru	159
5.7. Akcioni plan i kontrola.....	160
6. OSNOVE O ANALIZI TROŠKOVA	170
6.1. Opis i ciljevi poglavlja	170
6.2. Pojmovno određenje i vrste troškova	170
6.3. Ukupni troškovi – UT.....	173
6.4. Fiksni troškovi.....	174
6.4.1. Apsolutno fiksni troškovi	176
6.4.2. Relativno fiksni troškovi	178
6.5. Varijabilni troškovi – VT	179
6.5.1. Proporcionalni troškovi - V _p	179
6.5.2. Degresivni troškovi - V _{dg}	180
6.5.3. Progresivni troškovi - V _{pg}	181
6.6. Granični troškovi - MT.....	182
6.7. Oportunitetni troškovi	183
7. REPRODUKCIJSKI TOK	185
7.1. Opis i ciljevi poglavlja	185
7.1. Sredstva preduzeća i njihovi pojavni oblici.....	185
7.1.1. Osnovna sredstva.....	187
7.1.2. Obrtna sredstva.....	188
7.2. Proces reprodukcije	192
7.2.1. Elementi ulaza	192
7.2.1.1. Predmet rada.....	193
7.2.1.2. Sredstva rada	193
7.2.1.3. Utrošeni rad zaposlenika	195
7.3. Elementi izlaza	195
7.4. Trošenje angažovanih sredstava.....	199
7.4.1. Trošenje predmeta rada	200
7.4.2. Trošenje sredstava rada	200

7.4.3. Trošenje rada zaposlenika	204
8. KALKULACIJE U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA.....	207
8.1. Opis i ciljevi poglavlja	207
8.2. Kalkulacija i elementi kalkulacije	207
8.3. Vrste i karakteristike kalkulacije	209
8.4. Izrada kalkulacije u građevinskim preduzećima	212
8.4.1. Metod izrade kalkulacije primjenom obračunskog faktora preduzeća ...	214
8.4.2. Metod izrade kalkulacije primjenom cijene prodajne satnice	216
8.4.3. Metod izrade kalkulacije primjenom faktora prodajne satnice.....	217
8.5. Primjer izrade kalkulacije primjenom faktora prodajne satnice	218
8.6. Primjer analize cijene	219
8.7. Primjer kalkulacije direktnih troškova otkopavanja u širokom otkopu sa utovarom.....	220
8.7.1. Troškovi obaveze bagera.....	220
8.7.2. Izračunavanje vrijednosti amortizacije bagera	220
8.7.3. Izračunavanje vrijednosti osiguranja bagera	222
8.7.4. Troškovi održavanja bagera	223
8.7.5. Troškovi pogona bagera	223
8.7.6. Izračunavanje troškova goriva.....	224
8.7.7. Izračunavanje potrošnje goriva bagera po jedinici vremena 1h.	224
8.7.8. Izračunavanje troškova maziva	225
8.7.9. Troškovi rada bagera	225
8.7.10. Radni učinak bagera	226
8.7.11. Izračunavanje radnog učinka bagera	227
8.7.12. Izračunavanje norma vremena bagera	227
8.8. Primjer izrade kalkulacije zemljanih troškova i prevoza materijala.....	227
8.8.1. Troškovi obaveze kamiona	228
8.8.2. Izračunavanje vrijednosti amortizacije kamiona	228
8.8.3. Izračunavanje osiguranja i registracije kamiona	230
8.8.4. Troškovi održavanja kamiona	231
8.8.5. Troškovi pogona kamiona	232
8.8.6. Izračunavanje troškova goriva kamiona	232
8.8.7. Izračunavanje potrošnje goriva kamiona po jedinici vremena 1 h.	233
8.8.8. Izračunavanje troškova maziva kamiona.....	234
8.8.9. Troškovi rada kamiona	234
8.8.10. Radni učinak kamiona	235
8.8.11. Izračunavanje jediničnog radnog ciklusa kamiona.....	237
8.8.12. Izračunavanje vremena radnog ciklusa kamiona.....	238

8.8.13. Troškovi rada kamiona	239
8.8.14. Izračunavanje radnog učinka kamiona	240
8.8.15. Izračunavanje norme vremena kamiona	241
8.9. Primjer pomoćne kalkulacije bruto satnice režijske i proizvodne radne snage	242
8.10. Primjer dodatne kalkulacije indirektnih troškova.....	244
9. OSNOVE FINANSIJSKO - RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA ..	247
9.1. Opis i ciljevi poglavlja	247
9.2. Uloga i značaj računovodstva.....	247
9.3. Uloga i značaj upravljanja finansijama	250
9.4. Finansijski izvještaji.....	251
9.4.1. Analiza finansijskih izvještaja.....	252
9.4.2. Finansijski pokazatelji	253
9.4.2.1. Pokazatelji likvidnosti	254
9.4.2.2. Pokazatelji zaduženosti	257
9.4.2.3. Pokazatelji aktivnosti	260
9.4.2.4. Pokazatelji ekonomičnosti.....	264
9.4.2.5. Pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti	265
9.4.2.6. Metode ocjene efikasnosti investicije.....	267
9.5. Izvori finansiranja.....	272
10. KONTROLING I KONTROLA U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA	276
10.1. Opis i ciljevi poglavlja	276
10.2. Uloga i značaj kontrolinga	276
10.3. Kontrola.....	279
10.4. Uloga kontrole u građevinskim preduzećima.....	281
10.5. Predmeti i pokazatelji kontrole u građevinskim preduzećima.....	283
10.5.1. Proces kontrole u građevinskim preduzećima.....	286
10.5.2. Kolaudacija projekta.....	289
BIBLIOGRAFIJA	291
IZVOD IZ RECENZIIJA	296

Popis slika

Slika 1-1. Funkcije menadžera	19
Slika 1-2. Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija	20
Slika 1-3. Menadžerske uloge prema Mintzbergu.....	29
Slika 1-4. Karakteristike uloga menadžera.....	35
Slika 1-5. Orijehtacija menadžera prema stilovima	36
Slika 2-1. Proces planiranja biznis plana.....	47
Slika 2-2. Primjer strukture Biznis plana - Poslovni plan -	49
Slika 2-3. Preduzetnički proces i GEM operativne varijable	63
Slika 2-4. Broj radnih mjesta u EU u periodu 2008. - 2012.	72
Slika 3-1. Model međusobnih tržišnih tokova.....	78
Slika 3-2. Proces segmentacije tržišta	82
Slika 3-3. Kriteriji segmentacije tržišta	84
Slika 3-4. Maksimizacija profita u uslovima savršene konkurencije	87
Slika 3-5. Maksimizacija profita preduzeća u uslovima savršene konkurencije	89
Slika 3-6. Kriva tražnje kod savršene i nesavršene konkurencije	90
Slika 3-7. Maksimiziranje profita monopola.....	92
Slika 4-1. Cijeli proizvod	95
Slika 4-2. Nivoi proizvoda	96
Slika 4-3. Klasifikacija proizvoda.....	98
Slika 4-4. Životni ciklus proizvoda.....	104
Slika 4-5. Razvojni proces PLM	106
Slika 4-6. Marketing strategije u životnom ciklus kreditne kartice.....	109
Slika 4-7. Generatori inovacija.....	113
Slika 4-8. BSG matrica proizvoda.....	115
Slika 4-9. Mapa pozicioniranja novog proizvoda.....	116
Slika 4-10. Kritična tačka za modifikaciju.....	118
Slika 4-11. Ciljevi razvojnih preduzeća	120
Slika 4-12. Životni put proizvoda.....	122
Slika 5-1. Područja procesa planiranja	125
Slika 5-2. Razvrstavanje planova	127
Slika 5-3. Nosioci planiranja prema hijerarhiji	130
Slika 5-4. Područja koja pokriva strateško planiranje	131
Slika 5-5. Proces strateškog planiranja.....	134
Slika 5-6. Područja analize okruženja preduzeća	136
Slika 5-7. Porterov model analize industrijskog okruženja	141
Slika 5-8. Ilustracija mape strateških gupa.....	143
Slika 5-9. Koraci u okviru procesa SWOT analize	146
Slika 5-10. Lanac vrijednosti.....	147
Slika 5-11. Kombinacija dviju varijabli predstavljena u obliku matrice	154
Slika 5-12. BCG matrica	156
Slika 5-13. Porterove generičke strategije.....	159
Slika 5-14. Primjer strukture strateškog plana - Strateški plan -	164
Slika 5-15. Primjer strukture taktičkog plana - Plan prodaje -	165

Slika 5-16. Primjer strukture taktičkog plana - Plan nabavke -	166
Slika 5-17. Primjer strukture taktičkog plana - Plan proizvodnje -	167
Slika 5-18. Primjer strukture operativnog plana - Plan resursa -	168
Slika 6-1. Vrste troškova	172
Slika 6-2. Dinamika ukupnih troškova i prosječnih ukupnih troškova	174
Slika 6-3. Ukupni fiksni troškovi u funkciji kapaciteta.....	175
Slika 6-4. Vrste fiksnih troškova.....	175
Slika 6-5. Dinamika prosječnih fiksnih troškova po jedinici proizvoda u funkciji korištenja kapaciteta.....	176
Slika 6-6. Dinamika ukupnih i prosječnih relativno fiksnih troškova	178
Slika 6-7. Ponašanje varijabilnih proporcionalnih troškova.....	180
Slika 6-8. Ponašanje varijabilnih degresivnih troškova	181
Slika 6-9. Ponašanje varijabilnih progresivnih troškova.....	182
Slika 6-10. Ponašanje graničnih troškova	182
Slika 7-1. Kriteriji razvrstavanja sredstava preduzeća	186
Slika 7-2. Razvrstavanje osnovnih i obrtnih sredstava.....	187
Slika 7-3. Reprodukcijski tok.....	189
Slika 7-4. Pojavni oblici obrtnih sredstava.....	191
Slika 7-5. Kretanje angažovanih sredstava.....	199
Slika 8-1. Struktura nabavne cijene proizvoda.....	207
Slika 8-2. Vrste kalkulacija	213
Slika 8-3. Šema ciklusa radnog vremena kamiona.....	235
Slika 8-4. Obrazac za izračunavanje trajanja ciklusa rada na prevozu materijala	235
Slika 8-5. Računska brzina vozila u zavisnosti od uslova puta	236
Slika 9-1. Vrste računovodstva kao poslovne funkcije	250
Slika 9-2. Koeficijent tekuće likvidnosti preduzeća.....	255
Slika 9-3. Koeficijent ubrzane likvidnosti preduzeća.....	255
Slika 9-4. Koeficijent trenutne likvidnosti preduzeća	256
Slika 9-5. Koeficijent finansijske stabilnosti preduzeća.....	257
Slika 9-6. Koeficijent zaduženosti.....	257
Slika 9-7. Koeficijent vlastitog finansiranja.....	258
Slika 9-8. Nivo pokrića I	259
Slika 9-9. Nivo pokrića II.....	259
Slika 9-10. Koeficijent obrta ukupne imovine	260
Slika 9-11. Koeficijent obrta dugotrajne imovine	260
Slika 9-12. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	261
Slika 9-13. Koeficijent obrta zaliha.....	262
Slika 9-14. Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha	262
Slika 9-15. Koeficijent obrta potraživanja.....	263
Slika 9-16. Vrijeme naplate potraživanja	263
Slika 9-17. Ekonomičnost ukupnog poslovanja	264
Slika 9-18. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti.....	265
Slika 9-19. Koeficijent neto profitne marže	266

Slika 9-20. Stopa povrata na imovinu	266
Slika 9-21. Stopa povrata na kapital.....	267
Slika 9-22. Primjer izračuna neto sadašnje vrijednosti (NPV)	268
Slika 9-23. Primjer izračuna interne stope povrata	269
Slika 9-24. Primjer izračuna perioda povrata investicije.....	270
Slika 9-25. Primjer izračuna anuiteta investicije	271
Slika 9-26. Primjer izračuna indeksa profitabilnosti	271
Slika 10-1. Proces kontrole u građevinskim preduzećima	283
Slika 10-2. Provođenje kontrole	287

Popis tabela

Tabela 1-1. Hronološki pregled doprinosa razvoju menadžmenta	17
Tabela 1-2. Fayolova načela upravljanja.....	28
Tabela 1-3. Deset uloga menadžera	31
Tabela 1-4. Karakteristike uloga menadžera PAEI	33
Tabela 1-5. Menadžerski stilovi lošeg upravljanja	41
Tabela 2-1. Definicije preduzetništva	45
Tabela 2-2. Ček-lista za situacionu analizu okruženja preduzeća	53
Tabela 2-3. Cjenovne strategije prema fazi životnog ciklusa.....	57
Tabela 2-4. Kriteriji za podjelu preduzeća u EU	64
Tabela 2-5. Kriteriji za podjelu preduzeća prema OECD standardima	65
Tabela 2-6. Kriteriji za podjelu preduzeća u BiH.....	65
Tabela 2-7. Kriteriji za podjelu prema djelatnosti preduzeća u Japanu.....	65
Tabela 2-8. Kriteriji podjele preduzeća u SAD	66
Tabela 2-9. Komparacija malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika..... preduzeća.....	69
Tabela 2-10. Prednosti i nedostaci malih i srednjih preduzeća	70
Tabela 2-11. Struktura preduzeća prema veličini i ostvarenoj dodatnoj..... vrijednosti u EU, 2019. godine.....	71
Tabela 3-1. Vrste tržišnih struktura.....	86
Tabela 4-1. Nivoi proizvoda.....	97
Tabela 4-2. Korisnost proizvoda	101
Tabela 4-3. Faze životnog ciklusa proizvoda	107
Tabela 4-4. Faze i strategije životnog ciklusa proizvoda	110
Tabela 5-1. Svrhe planova.....	128
Tabela 5-2. Osnovne karakteristike procesa planiranja.....	132
Tabela 5-3. Karakteristike izjave o misiji.....	135
Tabela 5-4. Područja interne analize preduzeća	145
Tabela 5-5. Kontrolna pitanja za internu analizu preduzeća prema Porteru.....	148
Tabela 5-6. Primjer SMART modela za postavljanje ciljeva	150
Tabela 5-7. Strategije TOWS matrice	153
Tabela 5-8. Primjer srateškog akcionog plana	162
Tabela 6-1. Razvrstavanje troškova	171
Tabela 7-1. Ravnomjerni metod obračuna amortizacije.....	202
Tabela 7-2. Progresivni metod obračuna amortizacije	202
Tabela 7-3. Degresivni metod obračuna amortizacije	203
Tabela 8-1. Izrada kalkulacije primjenom faktora preduzeća	215
Tabela 8-2. Izračunavanje nabavne/kalkulativne vrijednosti bagera - KVB.....	221
Tabela 8-3. Energetske jedinice	224
Tabela 8-4. Izračunavanje utroška pogonske energije bagera	224
Tabela 8-5. Elementi za izračunavanje učinka bagera	226
Tabela 8-6. Troškovi nabavne/kalkulativne vrijednosti kamiona	229
Tabela 8-7. Energetske jedinice	233
Tabela 8-8. Izračunavanje utroška pogonske energije kamiona.....	233

Tabela 8-9. Transportne dužine prema uslovima puta	236
Tabela 8-10. Elementi za izračunavanje učinka kamiona	240
Tabela 8-11. Struktura bruto satnice proizvodne i režijske radne snage	242
Tabela 8-12. Struktura bruto satnice	243
Tabela 8-1. Planirani indirektni troškovi gradilišta TE Tuzla	245
Tabela 9-1. Uloga i značaj računovodstva u poslovnim funkcijama.....	248

Popis obrazaca

(1) Obrazac za izračun relativnog tržišnog učešća	157
(2) Obrazac za izračunavanje granice između niske i visoke stope rasta tržišta....	157
(3) Obrazac za izračunavanje procentualnog učešća u ukupnim troškovima.....	177
po jedinici proizvoda.....	177
(4) Obrazac za izračunavanje reagibilnosti/elastičnosti apsolutno fiksnih.....	177
troškova	177
(5) Obrazac za izračunavanje koeficijenta iskorištenja kapaciteta	178
(6) Obrazac za izračunavanje produktivnosti	196
(7) Obrazac za izračunavanje ekonomičnosti preduzeća.....	196
(8) Obrazac za izračunavanje rentabilnosti preduzeća	197
(9) Obrazac za izračunavanje amortizacije funkcionalne metode prema količini ...	203
učinka sredstva rada	203
(10) Obrazac za izračunavanje amortizacije funkcionalne metode prema.....	203
utrošenom vremenu sredstva rada	203
(11) Obrazac za izračunavanje divizione kalkulacije	210
(12) Obrazac za izračunavanje kuplovanih proizvoda	211
(13) Obrazac za izračunavanje cijene koštanja, primjenom obračunskog faktora	214
.....	214
(14) Obrazac za izračunavanje faktora preduzeća	214
(15) Obrazac za izračunavanje prodajne cijene, primjenom obračunskog faktora	214
.....	214
(16) Obrazac za izračunavanje cijene koštanja primjenom prodajne satnice norma	216
sata.....	216
(17) Obrazac za izračunavanje prodajne satnice norma sata.....	216
(18) Obrazac za izračunavanje cijenene koštanja primjenom faktora prodajne....	217
satnice norma sata	217
(19) Obrazac za izračunavanje faktora prodajne satnice	218
(20) Obrazac za izračunavanje vrijednosti amortizacije sredstva rada primjenom	221
funkcionalne metode	221
(21) Obrazac za izračunavanje srednje kalkulativne vrijednosti sredstava rada....	222
.....	222
(22) Obrazac za izračunavanje troškova održavanja sredstva rada	223
(23) Obrazac za izračunavanje utroška količine goriva po radnom satu	224
(24) Obrazac za izračunavanje troška goriva	225
(25) Obrazac za izračunavanje troškova ulja, maziva i drugih potrošnih materijala	225
.....	225
(26) Obrazac za izračunavanje planiranog/praktičnog radnog učinka	227
(27) Obrazac za izračunavanje prodajne cijene radova	227
(28) Obrazac za izračunavanje vrijednosti amortizacije sredstva rada, primjenom	230
funkcionalne metode	230
(29) Obrazac za izračunavanje ukupnih troškova „obaveza“ kamiona	231
(30) Obrazac za izračunavanje vremena vožnje punog vozila	236

(31) Obrazac za izračunavanje vremena vožnje praznog vozila	236
(32) Obrazac za izračunavanje vremena jednog radnog ciklusa kamiona.....	237
(33) Obrazac za izračunavanje količine učinka kamiona	238
(34) Obrazac za izračunavanje vremena utovara kamiona	238
(35) Obrazac za izračunavanje koeficijenta indirektnih troškova preduzeća i..... indirektnih troškova gradilišta.....	244
(36) Obrazac za izračunavanje neto sadašnje vrijednosti	268
(37) Obrazac za izračunavanje interne stope povrata.....	269
(38) Obrazac za izračunavanje perioda povrata	270
(39) Obrazac za izračunavanje metode anuiteta	271
(40) Obrazac za izračunavanje indeksa profitabilnosti.....	271
(41) Obrazac za izračunavanje ukupnih poslovnih sredstava.....	273
(42) Obrazac za izračunavanje ukupnih poslovnih sredstava nakon prve godine... upotrebe	273
(43) Obrazac za izračunavanje ukupnih poslovnih sredstava do isteka propisanog roka trajanja sredstava preduzeća.....	273

PREDGOVOR

Knjiga pod naslovom *Osnove organizacije i ekonomike preduzeća*, namijenjena je prije svega studentima I ciklusa tehničkih fakulteta. Imajući u vidu činjenicu, da studenti I ciklusa tehničkih fakulteta izučavaju vaoma mali broj ekonomskih predmeta, te činjenicu da će se nakon diplomiranja i početka primjene stečenih znanja, na tržištu susretati sa različitim ekonomskim temama, ova knjiga ima svrhu da na koliko je to moguće jednostavan i razumljiv način predstavi i približi studentima osnove iz različitih ekonomskih oblasti.

Fokus proučavanja u ovoj knjizi usmjeren je ka pružanju osnovnih saznanja iz oblasti: menadžmenta, organizacije, planiranja, marketinga i ekonomike, a sve sa ciljem sticanja elementarnih znanja iz navedenih ekonomskih oblasti, kako bi se studenti pripremili za njihovo razumijevanje i primjenu u praksi.

Iako struktura knjige pokriva različite ekonomske teme, vodio sam računa o hronološkom slijedu proučavanja i težio da povežem sve u jednu multidisciplinarnu cjelinu, koja će biti razumljiva i svrsishodna čitaocima.

Knjiga je strukturirana kroz 10 poglavlja od kojih su: *Osnove o menadžmentu, Uloga i značaj preduzetništva za privredu zemlje, Vrste tržišta i tržišne strukture, Tržišni aspekti proizvoda, Planiranje u preduzećima, Osnove o analizi troškova, Reprodukcijski tok, Kalkulacije u građevinskim preduzećima, Osnove finansijsko-računovodstvenih informacija i Kontroling i kontrola.*

U dijelovima *Planiranje u preduzećima* i *Kalkulacije u građevinskim preduzećima*, predstavljeni su primjeri izrade planova preduzeća kao i primjer izrade kalkulacije troškova za određene vrste zemljanih radova, sve sa ciljem da se studentima kroz praktičan primjer prikaže postupak izrade planova u preduzeću kao i postupak izrade kalkulacije troškova.

Tokom pisanja knjige korištena je mnogobrojna literatura različitih autora, uz djelomično preuzimanje tri poglavlja iz knjige autora pod naslovom *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, sve sa ciljem sveobuhvatnijeg prikaza elementarnih saznanja iz organizacije i ekonomike preduzeća.

Na pisanje ove knjige utrošeno je mnogo vremena i truda, međutim razumijevanje i podrška porodice umnogome je olakšala da ova knjiga „ugleda svjetlo dana“, zbog čega ovim putem koristim priliku da izrazim posebnu zahvalnost supruzi Džemili, sinu Ajdinu i kćerci Kaniti.

Dr. sc. Suvad Isaković

POGLAVLJE 1

1. OSNOVE O MENADŽMENTU

1.1. Opis i ciljevi poglavlja

Svako djelovanje organizacija zasniva se na upravljanju organizacijskim strukturama, na čijem se čelu nalaze menadžeri, koji svojim djelovanjem u značajnoj mjeri određuju uspješnost organizacije. Dakle, u ovom poglavlju fokusirat ćemo se na historijski razvoj menadžmenta i funkcijske uloge menadžera u organizacijama.

Nakon pažljivog proučavanja ovog poglavlja trebali biste moći:

- objasniti pojmovno definisanje menadžmenta i njegov historijski razvoj,
- objasniti funkcije menadžera u preduzeću,
- objasniti razvrstavanja menadžera prema hijerarhijskoj osnovi,
- objasniti razvrstavanja menadžera prema području djelovanja,
- navesti uloge menadžera prema Fayolu,
- navesti uloge menadžera prema Mintzbergu,
- navesti uloge menadžera prema Adičesu,
- objasniti stilove menadžerskog upravljanja.

1.2. 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 1-1. predstavljeni su neki od najznačajnijih autora, koji su dali doprinos menadžmentu kao naučnoj disciplini.

Tabela 1-1. Hronološki pregled doprinosa razvoju menadžmenta

God.	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 operacijskog 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	Izvrsnost kompanija

Izvor: Prilagođeno prema: Weihrich, H., Koontz, H., „Menadžment“, 1998. str. 32-33.

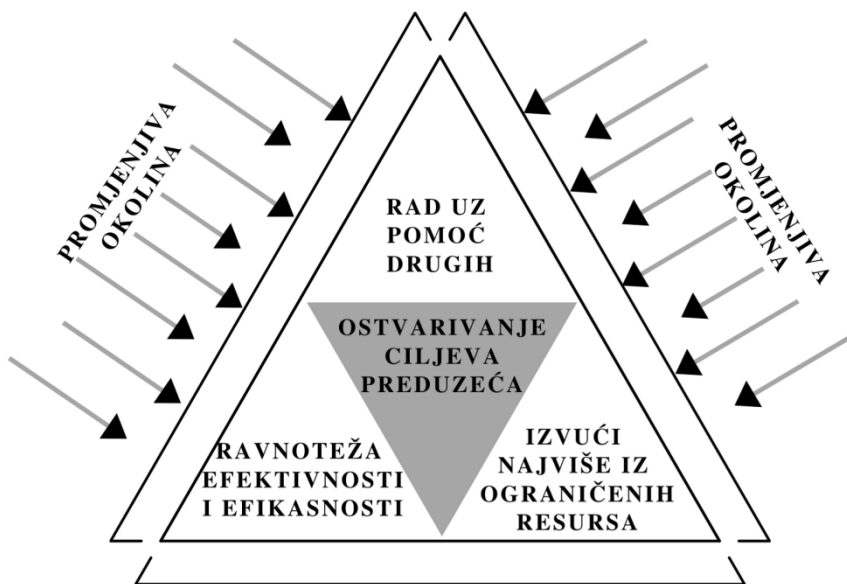
1.3. Menadžerske funkcije

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). Weihrich i Koontz (1998:4) imaju širu definiciju, kojom menadžment objašnjavaju kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, 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 1-1.



Izvor: Prilagođeno prema: Kreitner, R., „Management“, 4. ed., Houghton Mifflin Company, 1998., str. 10.

Slika 1-1. Funkcije menadžera

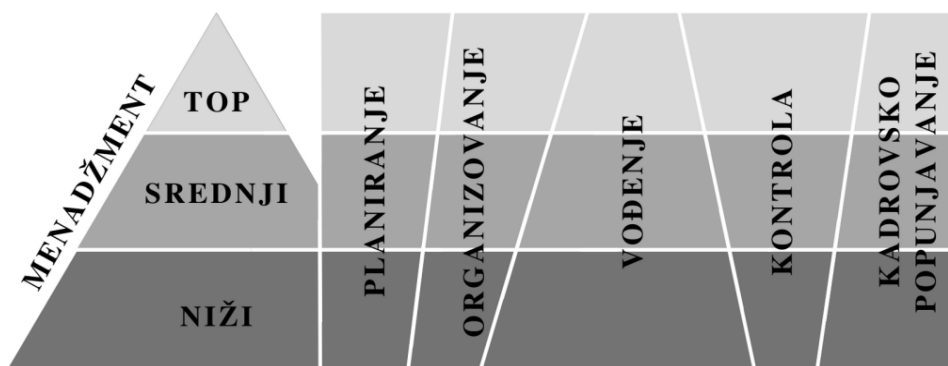
Tokom implementiranja menadžmenta unutar preduzeća, menadžeri obavljaju različite poslovne aktivnosti, različitim intenzitetom, u pojedinim fazama poslovnih procesa, koje su međusobno isprepletene nadopunjujući jedna drugu, kako je prikazano na Slici 1-1. U cilju razumijevanja poslovnih aktivnosti, menadžerske funkcije 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: Prilagođeno prema: Bahtijarević-Šiber, F., „Organizaciona teorija“, str. 233.

Slika 1-2. 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 1-2. 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 ljudske resurse, alokira raspoložive ljudske resurse, angažuje nove ljudske resurse, provodi selekciju ljudskih resursa, provodi profesionalnu orijentaciju ljudskih resursa, razvija ljudske resurse, 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.

1.4. 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. Kako bi ostvario ciljeve preduzeća, menadžer treba da postavi zadatak, 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 s 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, koordiniranje 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*.

1.4.1. Vrste menadžera

Podjela menadžera najčešće se vrši na dva načina:

- prema kriteriju organizacione hijerarhije,
- prema kriteriju područja djelovanja menadžera.

1.4.1.1. 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, motivišu 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*.

1.4.1.2. 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: predsjednik Upravnog odbora (*Chairman of the Board*), finansijski direktor (*Chief Financial Officer - CFO*), direktor marketinga (*Chief Marketing Officer, CMO*), operativni direktor (*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.

Različitost 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 leadership 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.

1.5. 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): *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.

1.5.1. Uloge menadžera prema Fayolu

Henri Fayol je utemeljitelj moderne teorije operacijskog menadžmenta. On 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.

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.

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).

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 prevashodno 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 načela 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 1-2. Fayolova načela upravljanja

1.	Specijalizacija rada	Obavljajući samo jedan posao, radnik se specijalizira za takvu djelatnost što direktno utječe na povećanje produktivnosti rada uz manje uloženog napora. 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	Poduzimanje aktivnosti za izvršavanje planova napredovanja.
14.	Borbeni duh	Stvaranje harmonije i timskog jedinstva među zaposlenim.

Izvor: Prilagođeno prema: <http://www.analytictech.com/mb021/fayol.htm>

1.5.2. Uloge menadžera prema Mintzbergu

Henry Mintzberg je u svojoj doktorskoj disertaciji na temu „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 1-3.), podijeljenih u tri grupe:

1. interpersonalne,
2. informativne,
3. uloge odlučivanja.



Izvor: Prilagođeno prema: www.telecollege.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/1over view/managerial_roles/mgrl_roles.htm

Slika 1-3. Menadžerske uloge prema Mintzbergu

Kako je predstavljeno na Slici 1-3., 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, alokatora 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 1-3. Deset uloga menadžera

Uloga	Opis uloge	Identifikovane aktivnosti direktora
INTERPERSONALNA		
REPREZENTANT	Simbol vode; obavezan da obavlja određen broj rutinskih poslova pravne ili socijalne prirode.	Ceremonije, statusni zahtjevi, moljakanje.
VODA	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 s okruženjem; druge aktivnosti koje uključuju autsajdere.
INFORMACIONA		
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 komunikacioni 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.

Uloga	Opis uloge	Identifikovane aktivnosti direktora
ULOGA ODLUČIVANJA		
PREDUZETNIK	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 s 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: Prilagođeno prema: Mintzberg, H. “The Nature of Managerial Work”, Prentice-Hall, Inc., 1983, str. 92, 93.

1.6. 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 1-4.

Tabela 1-4. 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	Inovativnost i fleksibilnost	Povezanost i sinergiju
Preduzeće postaje	Djelotvorno	Sistematizovano	Proaktivno	Organizmično
Ovim se ostvaruje	Kratkoročna efektivnost	Kratkoročna efikasnost	Dugoročna efektivnost	Dugoročna efikasnost
Fokus pažnje	Proizvod, rezultat	Način rada	Vizija, ideje, marketinški tajming	Ljudi i njihovi odnosi
Osnovna pitanja	Šta se radi?	Kako se radi?	Zašto se radi i kada je pravo vrijeme?	Ko učestvuje?

Prva uloga koju menadžer treba da ostvaruje u organizaciji, prema Adižesu (2004:22), jeste proizvodnje 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 sistematizovati 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 ususret, 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, a 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 ujedinila 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 1-6., 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.



Izvor: Prilagođeno prema: Adižes, I. „Idealan menadžer“, Asee, Novi Sad. 2008.

Slika 1-4. Karakteristike uloga menadžera

Za jedno preduzeće tokom njegovog životnog ciklusa neophodno je da se obavljaju poslovne aktivnosti, koje se ogledaju kroz uloge P – proizvođenja 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.

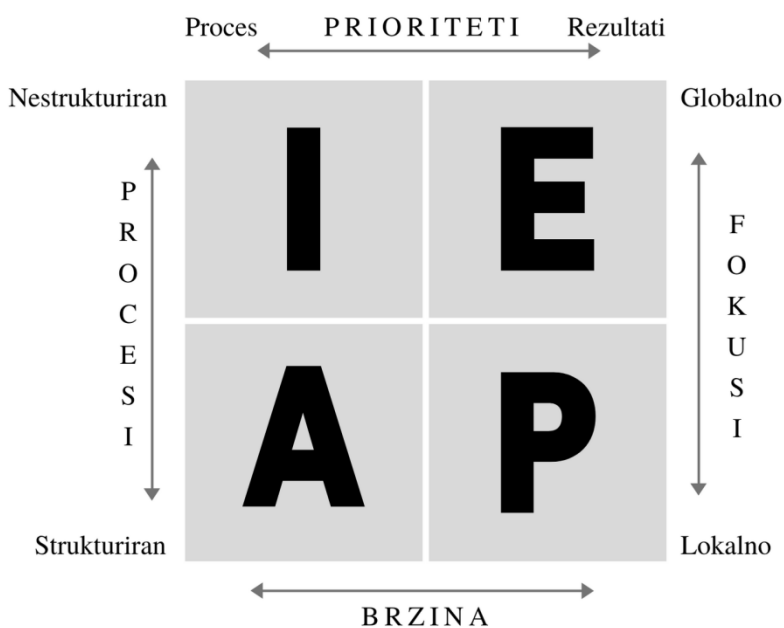
Uloge menadžera dolaze do izražaja zavisno od životnog ciklusa u kojem se organizacija nalazi. Tako Adižes navodi (2008:75) „dobar (A) administrator je nezamjenjiv u organizaciji koja raste. Mlada organizacija obično isuviše brzo raste u prevelikom broju pravaca. Ako joj nedostaje (A), lahko može da 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 1-5).



Izvor: Prilagođeno prema: 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. str. 50.

Slika 1-5. Orijentacija menadžera prema stilovima

Na horizontalnoj liniji, u gornjem dijelu slike mjere se prioritete 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 1-7. navodimo specifične osobine menadžerskih uloga:

- **P** – Proizvođač, orijentisan je lokalno, svi njegovi prioritete 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).

1.7. 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 jednog lica.

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 efikasan metod 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.

Laissez – 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 aktivnosti, 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 interweniše 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); interweniše 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 usmjeravanje 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 artikulise 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 preliva, 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 1-5:

Tabela 1-5. 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.

Stilovi	Naziv stila	Karakteristike stila lošeg upravljanja
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 započelih 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.

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, poštivanju procedura, izraženoj sposobnosti generisanja ideja, kao i sposobnosti motivisanja saradnika na realizaciji poslovnih ideja.

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 Adižesu?
8. Objasnite Autokratski stil vođenja?
9. Objasnite Demokratski stil vođenja?
10. Objasnite Laisses-faire stil vođenja?
11. Objasnite Transakcioni stil vođenja?
12. Objasnite Transformacioni stil vođenja?
13. Objasnite stilove vođenja prema Adižesu?

POGLAVLJE 2

2. ULOGA I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA I PREDUZEĆA ZA PRIVREDU ZEMLJE

2.1. Opis i ciljevi poglavlja

U ovom poglavlju se analizira pojmovno određenje preduzeća i preduzetništva, nakon čega se pristupa analiziranju uloge i značaja preduzeća za privredu zemlje. Nakon pažljivog proučavanja ovog poglavlja trebali bi moći:

- objasniti pojmovno određenje preduzeća i preduzetništva;
- navesti proces izrade biznis plana;
- navesti kriterija prema kojima se razvrstavaju preduzeća u razvijenim zemljama i Bosni i Hercegovini;
- objasniti ulogu i značaja preduzeća u razvijenim zemljama i Bosni i Hercegovini;

2.2. 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.*

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 (Vilgorac, 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 2-1.

Tabela 2-1. Definicije preduzetništva

Autor	Definicija
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 upravljan 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 Enterprenuership and Small Business Research“, Springer Science, Boston, 2005: 27.

Definicije preduzetništva navedene u Tabeli 2-1., iako potječu od različitih autora, imaju određene sličnosti, koje se ogledaju kroz ključne faktore neophodne za uspostavljanje preduzeća. Naime, inovativnost i kreativnost u okvirima uspostavljenih 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 naj slikovitiji 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.*

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).

2.3. 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.

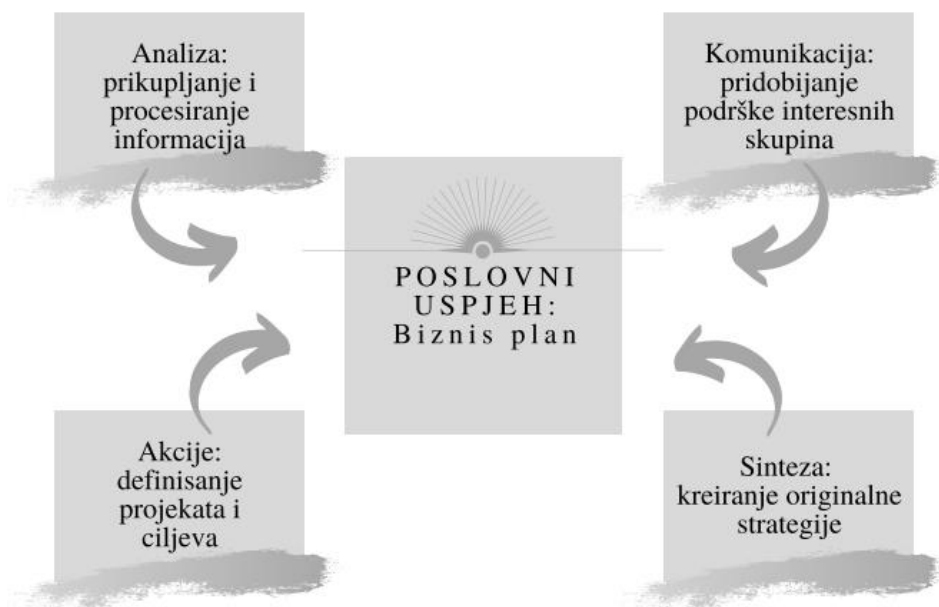
Uloga biznis plana je provesti simulaciju poslovne ideje u zamišljenom poslovnom okruženju, kako bi se stekao osjećaj njene stvarne vrijednosti. Značaj biznis plana ogleda se, prije svega, u činjenici da preduzetnik prije nego započne sa investiranjem sredstava u poslovnu ideju, sagleda sve njene snage 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 začecu 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 Ćizmić, 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 2-1.



Slika 2-1. Proces planiranja biznis plana

Kako vidimo na Slici 2-1., 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 skupina 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 2-2.

BIZNIS PLAN

- 1. UVOD**
- 2. INFORMACIJE O PREDUZETNIKU**
 - Opći podaci o preduzetniku
 - Opis preduzetničke ideje
 - Organizaciona struktura preduzeća
 - Struktura ljudskih resursa preduzeća
 - Vizija preduzeća, misija preduzeća, vrijednosti
- 3. KONKRETIZACIJA POSLOVNOG PODUHATA**
 - 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 2-2. Primjer strukture Biznis plana - Poslovni plan -

2.3.1. Uvod

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 interesantna 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.

2.3.2. Informacije o preduzetniku

2.3.2.1. 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.

2.3.2.2. 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.

2.3.2.3. 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.

2.3.2.4. Struktura ljudskih resursa 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.

2.3.2.5. 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.

2.3.3. Konkretizacija poslovnog poduhvata

2.3.3.1. 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.

2.3.3.2. 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.

2.3.4. Analiza tržišta budućeg proizvoda

2.3.4.1. 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.

2.3.4.2. 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 2-2.

Tabela 2-2. 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"> • Kvalitet proizvoda i usluga • Osobine proizvoda i usluga • Razvoj novog proizvoda (R&D)
Proizvodnja/radovi	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet i kapacitet fabrike/postrojenja, opreme, prostora • Proizvodne metode i tehnologija • Proizvodno osoblje/menadžment • Izvori nabavke • Lanac nabavke i menadžment • Efikasnost rada (radna praksa)
Marketing/prodaja	<ul style="list-style-type: none"> • Baza kupca • Politika cijena • Promotivne aktivnosti • Plaće • Distribucija/logistika • Osoblje • Istraživanje tržišta/informacije o kupcima • Prodaja i upravljanje marketingom
Organizacija/ljudi	<ul style="list-style-type: none"> • Vještine, znanje i kvalitet osoblja, menadžeri, direktori • Funkcionalna struktura/uloga • Ljudski procesi (komunikacija, timovi, itd.) • Sistemi • Kvalitet administracije • Kultura i moral • Ponašanje i lojalnost osoblja
Finansije/kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalizacija i opremanje • Radni kapital • Profitabilnost • Informacije o upravljanju i sistem kontrole
Kontrolna lista za situacionu analizu prilika i prijetnji preduzeću iz vanjskog okruženja	
Faktor	Primjeri
Postojeći kupci	<ul style="list-style-type: none"> • Promjene u potrebama postojećih kupaca • Rast ili odlazak postojećih kupaca • Promjene u strategijama postojećih kupaca
Postojeća tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Promjene u potrebama potencijalnih kupaca

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

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

Navedena ček-lista u Tabeli 2-2. predstavlja koristan alat prilikom izrade situacione analize okruženja preduzeća.

2.3.4.3. 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.

2.3.4.4. 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.

2.3.4.5. 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.

2.3.4.6. 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.

2.3.5. Ciljevi

2.3.5.1. 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.

2.3.5.2. Tržišni ciljevi

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

2.3.5.3. 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.

2.3.6. Izbor strategija

2.3.6.1. 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 koriste 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 2-3.

Tabela 2-3. 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 2-3.

2.3.6.2. 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.

2.3.7. Plan prodaje

2.3.7.1. Planirani obim prodaje

Svrha pisanja ovog dijela biznis plana: U ovom dijelu plana neophodno je napraviti strukturu proizvoda, koji se planiraju 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.

2.3.7.2. 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.

2.3.7.3. 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.

2.3.8. Plan proizvodnje

2.3.8.1. 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 stekao 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.

2.3.8.2. 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.

2.3.8.3. 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.

2.3.8.4. 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 plaća i doprinosa, na mjesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou.

2.3.8.5. 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.

2.3.9. Finansijska projekcija biznis plana

2.3.9.1. 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.

2.3.9.2. 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 investicijskog projekta u kojem će biti predstavljena struktura planiranih izvora finansiranja.

2.3.9.3. 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.

2.3.9.4. 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.

2.3.9.5. 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 cilju 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* - označava neto-prinos od investicije.
2. *Interna stopa povrata* - Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa za koju je NPV (neto-sadašnja vrijednost) investicije jednaka nuli. Drugim riječima, interna stopa rentabilnosti je stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost neto-novčanih tokova po godinama, sa inicijalnim ulaganjem.
3. *Izračun perioda povrata* - Rok povrata predstavlja najjednostavniji statički metod ocjene efikasnosti investicionog projekta. Rok povrata je ustvari vrijeme u kojem će novac uložen 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 investicijske projekte koriste se i druge različite metode.

2.4. 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;
8. funkcijskim kriterijima, određuju se prema načinu obavljanja transformacionog poslovnog procesa;
9. institucionalnim kriterijima, određuju se prema pravnom obliku organizovanja preduzeća.

2.4.1. 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.

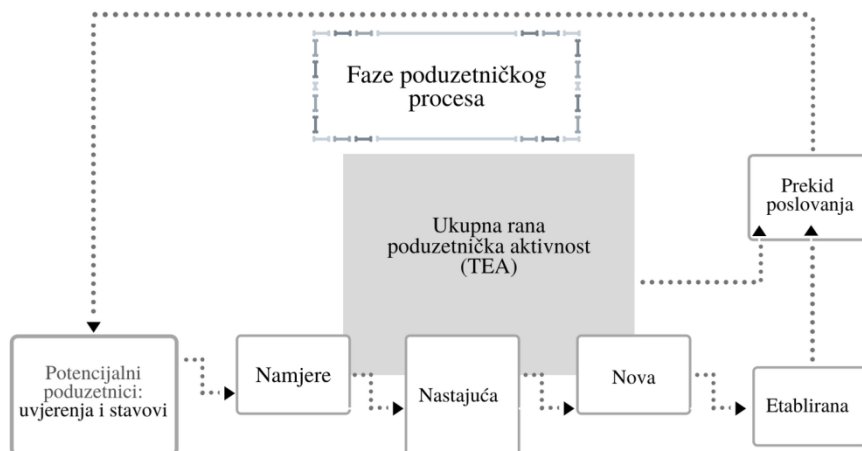
U SAD-u definiciju za mala i srednja preduzeća (SMB-s) odredila je agencija Federalne vlade za pomoć malim preduzećima (*Small Business Administration SBA*). Preduzeća, koja imaju za cilj da koriste vladin program pomoći za SMB-s, moraju ispunjavati standarde koje je odredila Vladina agencija SBA u Zakonu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

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 2-3.



Izvor: Prilagođeno prema: 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 2-3. 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.

Etabilirani 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 preduzetništvo 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 2-4. Podjela preduzeća prema kriterijima navedenim u Tabeli 2-4. predstavljaju 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 2-4. 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: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf

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 2-5. 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 2-5. 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 2-6.

Tabela 2-6. 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 2-7.

Tabela 2-7. 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 2-8. Kriteriji podjele preduzeća u SAD

Djelatnost preduzeća	Bruto prihod USD	Broj zaposlenika
Srednje preduzeće	2 - 8	1- 499
Malo preduzeće	9,5 - 22	1 -19
	1 - 9	
Bez zaposlenika		Samo vlasnik

Izvor: www.sba.gov/advo/research/lending.html.

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 djelatnosti ili grane industrije stavila u programe podsticaja.

2.4.2. 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 stavljeni 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).

2.4.3. 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 licima odgovaraju imovinom društva i svojom vlastitom imovinom (Villograc, 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 licima 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 licima 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 (prema Jevtić, 2004).

2.5. 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 2-9. Komparacija malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća

Mala i srednja preduzeća	Velika preduzeća
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 2-9., 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 ulozi 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 2-10.

Tabela 2-10. Prednosti i nedostaci malih i srednjih preduzeća

Prednosti malih i srednjih preduzeća	Nedostaci malih i srednjih preduzeća
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.

2.6. 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-u 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.

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

produktivnih 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.

2.6.1. Značaj malih i srednjih preduzeća za privredu EU

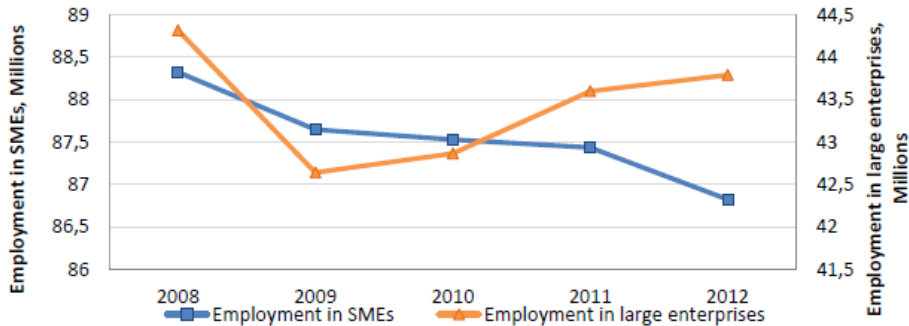
U EU nalazi se više od 20 miliona malih i srednjih preduzeća koja zapošljavaju približno 86,8 miliona zaposlenika, što predstavlja 66,5% postojećih radnih mjesta u 2012. godini. Ona su sposobna da identifikuju nove potrebe kako potrošača tako i industrije te njihov potencijal da apsorbuju nove tehnologije, doprinose nauci i lokalnom razvoju, omogućavajući doseganje postavljenih ciljeva Evropskog vijeća u Lisabonu. U Tabeli 2-11., predstavljeni su pokazatelji za 2012. godinu o broju preduzeća i njihovom učešću u stvaranju dodatne vrijednosti.

Tabela 2-11. Struktura preduzeća prema veličini i ostvarenoj dodatnoj vrijednosti u EU, 2019. godine

	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. EUR						5.891.309
%	21,1%	18,3%	18,3%	57,6%	42,4%	100%

Izvor: Prilagođeno prema: Annual Report On European SMEs 2012/2013, str.10 <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:212438&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

Kako je predstavljeno u Slici 2-4., 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* str.16.). Na Slici 2-4. 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: Prilagođeno prema: *Annual Report On European SMEs 2012/2013*

<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:212438&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

Slika 2-4. 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 uklanjanje 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 dodatne 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.

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Šta je preduzeće?
2. Navedite definicije preduzetništva?
3. Koji su osnovni elementi preduzetničkog procesa?
4. Na koja pitanja treba odgovoriti biznis plan?
5. Objasnite kroz koje faze prolazi biznis plan?
6. Navedite i objasnite strukturu biznis plana?
7. Navedite kriterije za klasifikaciju preduzeća?
8. Kako se razvrstavaju preduzeća po osnovu statičkog kriterija?
9. Kako se razvrstavaju preduzeća po osnovu funkcionskih kriterija?
10. Kako se razvrstavaju preduzeća po osnovu vlasničkog pravnog oblika?
11. Objasnite ulogu malih i srednjih preduzeća za privredu zemlje?

POGLAVLJE 3

3. VRSTE TRŽIŠTA I TRŽIŠNE STRUKTURE

3.1. Opis i ciljevi poglavlja

Mjesto razmjene dobara i usluga predstavlja okosnicu razvoja ekonomskog sistema, zbog čega se u ovom poglavlju izučavaju osnove tržišta i tržišnih struktura. Dakle, tržište kao mjesto sučeljavanja ponude i potražnje dobara i usluga protkano je različitim aspektima koji utiču na dinamičnost njegovog funkcionisanja. Nakon što pažljivo proučite ovo poglavlje moći ćete:

- objasniti osnovne funkcije tržišta;
- objasniti osobine tržišta s geografskog aspekta podjele;
- objasniti osobine tržišta s marketinškog osnova podjele;
- navesti načine segmentiranja tržišta;
- objasniti vrste tržišnih struktura;
- uporediti ponašanje preduzeća u uslovima savršene i nesavršene konkurencije.

3.2. Pojam i vrste tržišta

Od nastanka čovječanstva postojale su potrebe čovjeka koje su se morale zadovoljavati. S obzirom da su potrebe svakog pojedinca različite po vrsti i količini, nijedan pojedinac nije mogao svojim ličnim radom proizvesti sve ono što mu treba za život. Zbog toga je od početka čovječanstva postojala potreba za razmjenom viška materijalnih dobara između ljudi za ona dobra koja su im nedostajala. Nastankom potreba za razmjenom dobara nastalo je tržište na kojem su se uspostavljali odnosi između ponude dobara i potražnje za dobrima.

Dakle, temelj uspostavljanja tržišta su ponuda i potražnja, daljnja nadogradnja tržišta kao sistema zahtijevalo je definisanje mjesta razmjene dobara, informisanosti zainteresovanih kupaca i prodavaca o ponudi i potražnji dobara.

Kroz historiju, način informisanja o ponudi i potražnji na tržištu doživio je najznačajniji evolutivni razvoj, koji je nastankom informatičkog doba omogućio dostupnost informacija o ponudi i potražnji dobara širom svijeta. Napredne informatičke tehnologije, ne samo da su omogućile širenje informacija na svjetskom tržištu, nego su bile generator nastanka i razvoja različitih vrsta tržišta. Pod uticajem različitih faktora tržište je doživjelo svoj evolutivni razvoj, zbog čega se danas tržište može podijeliti na različite vrste tržišta zasnovanim na sljedećim aspektima:

1. Geografski aspekt podjele tržišta: lokalno tržište, regionalno tržište, nacionalno tržište, međunarodno i globalno tržište.
2. Marketinški aspekt podjele tržišta: tržišta potrošača, tržišta resursa, tržišta proizvođača, tržišta posrednika i tržišta države.
3. Strukturni aspekt podjele tržišta: savršena konkurencija i nesavršena konkurencija.

Bez obzira na osnov podjele tržišta, zajedničko za sve vrste tržišta je činjenica da je to mjesto sučeljavanja dva faktora: ponude i potražnje dobara. Treći faktor koji karakteriše sva tržišta je cijena koja zavisi isključivo od obima ponude i obima potražnje dobara.

Zajednička osobina svih tržišta ogleda se kroz njihovu funkciju koja ima četiri uloge:

1. Informativna funkcija tržišta, u okviru koje cijene dobara prenose informaciju o odnosima snaga između uspostavljene ponude i potražnje dobara u tom trenutku na tržištu. Ova funkcija tržišta kazuje koliko su kupci spremni platiti ponuđena dobra na tržištu.
2. Selektivna funkcija, ova funkcija tržišta polazi od pretpostavke da potražnja u najvećoj mjeri determinira vrstu, strukturu, količinu robe, koje trebaju društvenoj zajednici. Ovdje valja istaknutu činjenicu, da potrebe tržišta nisu uvijek mjerilo šta je to što treba kupcima, naime proaktivna preduzeća i pojedinci umnogome doprinose kreiranju potreba za koje nismo mogli ni pretpostaviti da nam trebaju ili da će biti tržišna ponuda. Tako naprimjer, smart telefoni donijeli su i još donose bezbroj mogućnosti koje se na kraju ispostave kao nezamjenjiva potreba, iako za takvu vrstu potrebe kupci do prije desetak godina nisu ni pretpostavljali da bi mogla postojati.
3. Alokativna funkcija, ova funkcija tržišta doprinosi efektivnijem i efikasnijem korištenju faktora proizvodnje zbog same činjenice da će faktori proizvodnje biti upotrebljeni ondje gdje će ostvariti veću dodatnu vrijednost, pritom zadovoljavajući one potrebe tržišta za kojim postoji najveća društvena potreba.
4. Distributivna funkcija, ova funkcija tržišta vrši preraspodjelu dohotka generisanog proizvodnjom i razmjenom dobara između svih subjekata na tržištu.

3.3. Vrste tržišta s geografskog aspekta

Osnovni elementi koji sačinjavaju tržište su: ponuda, potražnja, cijena i dohodak. Pored navedenih elemenata tržišta, tržište karakteriše također i mjesto ili područje, u okviru kojeg se odvija razmjena između ponude i potražnje. Tako s aspekta mjesta razmjene, odnosno geografskog aspekta tržište se dijeli na:

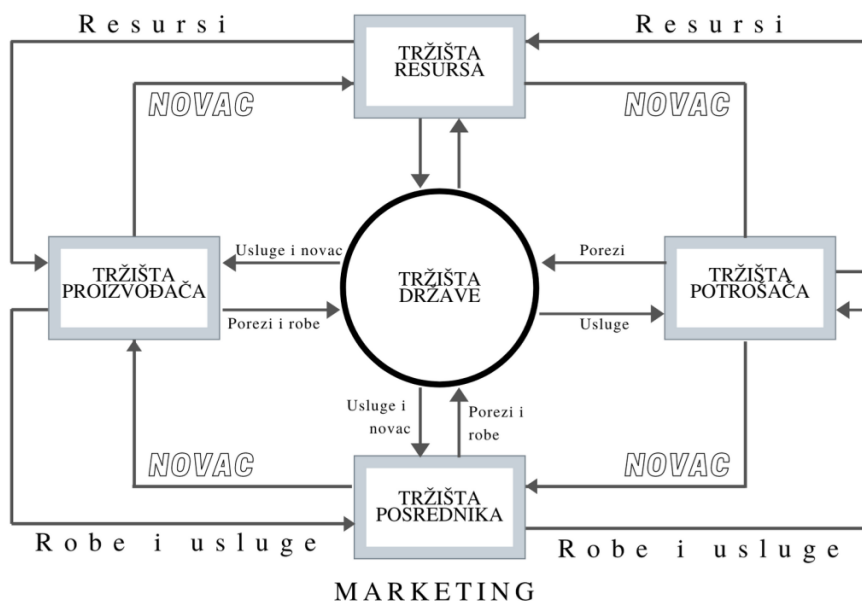
- Lokalno tržište, koje predstavlja veoma ograničen prostor na kojem se odvija razmjena između ponude i potražnje dobara. Lokalna tržišta su karakteristična za određena gradska ili prigradska područja na kojima gravitiraju manji proizvođači i kupci, koji zbog blizine lokalne ponude nisu spremni napuštati mjesto boravka u potrazi za zadovoljenjem svojih potreba. Zbog nerazvijenosti lokalnog tržišta kao i zbog raznovrsnosti potreba potrošača često lokalna tržišta nisu interesantna velikim preduzećima, zbog čega se ukazuje značajan tržišni segment, odnosno tržišna niša za mala preduzeća koja nisu u mogućnosti konkurirati na većim tržištima.
- Regionalno tržište karakteriše određena regija, na kojoj su potrošači i mali proizvođači upućeni jedni na druge zbog geografskog ili ifrastrukturnog okruženja. Regionalno tržište sačinjava nekoliko lokalnih tržišta, koje zadovoljavaju proizvođači koji gravitiraju predmetnim regionom, a značajan dio potreba zadovoljavaju proizvođači koji nastupaju na većim tržištima.
- Nacionalno tržište predstavlja tržište jedne države. Dakle, nacionalno tržište sastavljeno je od regionalnih tržišta zemlje, čije potrebe se pored domaćih proizvođača zadovoljavaju i proizvodima stranih proizvođača.
- Međunarodno tržište predstavlja tržište sačinjeno od nekoliko nacionalnih ili državnih tržišta, na kojima se vrši razmjena dobara ili usluga.
- Globalno tržište predstavlja svjetsko tržište na kojem se sučeljavaju ponuda i potražnja iz cijelog svijeta. Informatičke tehnologije su omogućile nastanak kako globalnog tržišta, tako i globalnog potrošača, koji u svakom trenutku ima informaciju u svim uslovima ponude i potražnje na nivou cijelog svijeta.

3.4. Vrste tržišta s marketinškog aspekta

Iako su u literaturi publikovane različite definicije pojma tržišta, s marketinškog aspekta postojanje tržišta uslovljeno je postojanjem sljedećih faktora (Kegan, 1995., prema Tihi et al., 1996:15-16):

- da je to određeni prostor,
- da na tom prostoru postoje prodavci, kupci i odgovarajuće institucije,
- da postoji objekt razmjene roba ili usluga,
- da postoje dohoci s jedne strane i cijene proizvoda ili usluga s druge strane,
- da se cijena formira pretežno na bazi odnosa ponude i potražnje,
- da su ponuđači spremni dati svoje robe i usluge po cijenama za koje su ih kupci spremni razmijeniti za novac,
- da je tržište regulisano s pravnog i društvenog aspekta,
- da tržišna cijena služi kao osnov za alociranje resursa koji se razmjenjuju.

S marketinškog aspekta, tržišta se dijele na tržišta potrošača, tržišta resursa, tržišta proizvođača, tržišta posrednika i tržišta države, kako je predstavljeno na Slici 3-1.



Izvor: Prilagođeno prema: Kotler, Ph. „Upravljanje marketingom“, Mate Zagreb, 2001:14.

Slika 3-1. Model međusobnih tržišnih tokova

Tržišta potrošnje predstavljaju tržišta krajnje potrošnje, kojom se zadovoljavaju individualne potrebe potrošača ili potrebe domaćinstva. Ovo je najintenzivnije tržište u kojem se sučeljavaju mnogobrojni proizvođači i potrošači, koji nastoje uz najmanje angažovanje sredstava maksimalno zadovoljiti svoje potrebe. Na ovom tržištu izrazito je jaka cjenovna i dohodovna elastičnost zbog supstitucije proizvoda, koji se prodaju na ovom tržištu.

Potrošnju na ovom tržištu umnogome određuju faktori kao što su:

- raspoloživost dohotka,
- visina cijena,
- demografski faktori potrošača,
- raspoloživost proizvoda i usluga,
- mogućnost kreditiranja proizvoda ili usluga,
- nivo oglašavanja proizvoda na tržištu.

Na tržištu lične potrošnje prodaju se dobra, koja se s marketinškog aspekta razvrstavaju na:

- konvencionalna dobra,
- šoping dobra,
- specijalna dobra.

Konvencionalna dobra su ona dobra koja potrošači kupuju uz minimalno ulaganje napora u kupovinu. Naime, ova vrsta dobara imaju nisku cijenu, svakodnevno se troše i kupci ga kupuju tamo gdje im je najprikladnije bez obzira na cijenu. U konvencionalna dobra se ubrajaju između ostalih: šećer, brašno, kafa, sokovi, deterdženti, novine, žvake i sl.

Šoping dobra su oni proizvodi prema kojima potrošači prilikom kupovine posvećuju posebnu pažnju na kvalitet, cijenu i dizajn. U šoping dobra se ubrajaju: odjevni predmeti, kompjuteri, mobiteli i sl.

Specijalna dobra su dobra koja se ne kupuju često zbog čega su potrošači spremni uložiti poseban napor prilikom kupovine ovih dobara. Naime, prilikom kupovine specijalnih dobara potrošači evauliraju cijenu, kvalitet, dizajn, postprodajnu uslugu, dostupnost rezervnih dijelova ako su potrebni. U specijalna dobra spadaju: kupovina kuća, stanova, jahti, automobila.

Tržišta resursa predstavljaju mjesto ponude i potražnje resursa, u koje se svrstavaju:

- ljudski resursi,
- materijalni resursi,
- finansijski resursi.

Ljudski resursi mogu da predstavljaju najvrednije resurse, ukoliko se u preduzeću gaji inovativnost koja predstavlja generator preduzetničkog djelovanja unutar preduzeća. Preduzetništvo u preduzeću predstavlja osnovu za izgradnju konkurentne prednosti preduzeća, kojom se potrošačima pruža maksimalno zadovoljenje njihovih potreba uz jasno diferenciranje od konkurencije.

Pribavljanje ljudskih resursa preduzeća vrše ne samo na tržištu rada nego i vrbovanjem zaposlenika, koji su angažovani u drugim preduzećima.

Tržište materijalnih resursa predstavlja mjesto sučeljavanja ponude i potražnje za svim vrstama resursa nepodnih preduzećima za procese proizvodnje.

Tržište finansijskih resursa predstavlja mjesto ponude i potražnje finansijskim instrumentima. Finansijsko tržište sastavljeno je od tržišta kapitala i tržišta novca. Na tržištima kapitala odvija se ponuda i potražnja za finansijskim instrumentima, čije dospijeće je duže od godinu dana za razliku od tržišta novca, koje trguje vrijednosnim papirima, čije dospijeće je kraće od jedne godine.

Tržišta proizvođača su mjesta sučeljavanja ponude i potražnje na kojima se susreću proizvođači, ponuđači resursa, tržišni posrednici i država. Proizvođači kao što je to predstavljeno na Slici 3-1. s tržištima resursa razmjenjuju novac za resurse, posrednicima prodaju svoje proizvode koji na kraju završavaju na tržištima potrošnje. Nije rijedak slučaj, ukoliko proizvođači odaberu direktni kanal distribucije, da svoje prodavce putem svoje prodajne mreže plasiraju na tržištu potrošnje bez učešća posrednika.

Tržišta posrednika sačinjavaju pravna i fizička lica koja kupuju proizvode s ciljem daljnje prodaje ili su uključeni u procesu posredovanja između proizvođača i krajnjih kupaca. Tržišta posrednika povezana su s tržištima potrošnje, kojima prodaje robu ili usluge, tržištima proizvođača od kojih kupuju robu i usluge i tržištima države kojima prodaje robu, plaća poreze, koristi usluge koje nude državni organi.

Tržišta države sačinjavaju državne institucije, koje kupuju proizvode neophodne za funkcionisanje državnih organa. Tržište države veoma je interesantno za sve vrste preduzeća, prije svega zbog činjenice da su državne institucije jedan od najznačajnijih investitora. Državne investicije uglavnom se odvijaju u izgradnji infrastrukturnih objekata, međutim nisu beznačajne niti nabavke potrošnih materijala, koji su potrebni državnim institucijama.

3.5. Segmentacija tržišta

Iako je tržište sastavljeno od faktora koji uključuju ponudu, potražnju, cijenu, dohodak i mjesto razmjene ključna odrednica tržišta su potrošači. Potrošači su ti koji donose konačnu odluku o kupovini određenog proizvoda ili usluge. Zbog toga su preduzeća veoma zainteresovana da prilikom kreiranja svog proizvoda ili usluge uključe maksimalan broj osobina, koje potrošači preferiraju. Bez obzira na nastojanja preduzeća da udovolje svim zahtjevima i potrebama potrošača, ne postoji preduzeće koje bi moglo takvu stvar učiniti i uz to ostvariti i vlastite ciljeve. Naime, udovoljiti potrebama svih kupaca pored toga što je veoma teško, to predstavlja i visoke troškove, koje niti jedno preduzeće nije u mogućnosti preuzeti. Ovo je osnovni razlog zbog kojeg preduzeća prilikom kreiranja svojih proizvoda ili usluga nastoje da zadovolje zahtjeve i potrebe samo određene grupe potrošača.

Dakle, cilj preduzeća je maksimalno zadovoljiti potrebe potrošača uz maksimalno ispunjavanje vlastitih ciljeva. Kako i na koji način se ova strategija može ostvariti? Odgovor bi bio, fokusirati se na one potrošače koji imaju iste ili slične potrebe i zahtjeve čijim zadovoljenjem će preduzeće generisati minimalne troškove. Da bi preduzeće prepoznalo potrošače, koji imaju iste ili slične potrebe i zahtjeve neophodno je provesti segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta predstavlja nastojanje da se poveća preciznost preduzeća u odabiru ciljnog segmenta. Ono se može izvesti na četiri različita nivoa (Kotler, 2001:250):

1. Na nivou segmenta, ovaj vid segmentiranja potrošača polazi od pristupa da se potrošači razlikuju po svojim željama, kupovnoj moći, geografskoj lokaciji, kupovnim stavovima i navikama. S obzirom da preduzeće nije zainteresovano da prilagodi svoju ponudu, prema zahtjevima svakog potrošača može, na primjer, kupce računara podijeliti u segmente:
 - a) kupci koji koriste računare kod kuće za pisanje ili korištenje interneta,

- b) kupci koji koriste računare za obavljanje profesionalnih zanimanja (računovođa, grafički dizajn),
- c) kupci koji koriste računare kao komponente u proizvodnji tehnološke opreme.

Dakle, svaki od kupaca treba računar, međutim računar koji treba kupcu koji će ga koristiti za profesionalno obavljanje posla nije istih osobina, niti će koristiti isti kanal komunikacije, kao kupac koji koristi računar kao komponentu svoje tehnološke opreme.

2. Na nivou tržišnih niša, niša predstavlja usko definisanu grupu potrošača koju karakteriše mali broj potrošača koji imaju istu ili sličnu potrebu, međutim zbog malog broja preduzeća nisu zainteresovana da pokrivaju ovakvu grupu potrošača. Tako na primjer proizvođači skupih automobila ili jahti prepoznali su tržišnu nišu, u kojoj dominiraju kupci koji su spremni platiti izrazito visoku cijenu za luksuz, koji nije u mogućnosti svaki kupac sebi priuštiti.
3. Na nivou lokalnog područja, lokalna područja predstavljaju ograničen tržišni prostor na kojem postoje potrošači, koji nisu spremni svoje potrebe zadovoljavati na drugim tržištima. To su uglavnom potrebe, koje se svakodnevno zadovoljavaju zbog čega potrošač prilikom kupovine ulaže minimalan napor. Ovaj vid segmentiranja tržišta najčešće je primjenjiv kod velikih trgovaca, koji nastoje da u manjim sredinama obezbijede sve potrepštine u svojim maloprodajnim objektima.
4. Na ličnom nivou, iako predstavlja visoke troškove za kreiranje proizvoda pojedinačno za svakog potrošača, ovaj koncept segmentiranja veoma dobro je primijenjen u kompaniji IKEA koja na jednostavan način omogućava potrošačima da prilikom uređenja svog doma koriste namještaj čije komponente sami odabiru i sklapaju kod kuće. Na ovaj način IKEA je maksimalno individualizirala svaku kupovinu do te mjere da se potrošači osjećaju kao da su sami izradili namještaj, koji su kupili i montirali.

Segmentacija tržišta omogućava preduzećima sljedeće vrste koristi (Stanković, Đukić, 2009:102):

- preciznije definisanje tržišta, odgovarajućeg nivoa i bolje identifikovanje marketing mogućnosti,
- pouzdaniju analizu konkurencije,
- blagovremeno i odgovarajuće reagovanje na izmjenjene potrebe tržišta prilagođavanjem marketing programa posebnim, ciljnim grupama potrošača, primjeni odgovarajuće strategije pozicioniranja,
- efikasnija alokacija resursa,
- povećanje efektivnosti i efikasnosti strategije na svim nivoima odlučivanja.

3.5.1. Proces segmentacije tržišta

Proces segmentacije tržišta predstavlja niz koraka, koje preduzeće preduzima u cilju jasnog prepoznavanja ciljnog segmenta, izbora ciljnog segmenta i na kraju pozicioniranja proizvoda ili usluga preduzeća kod odabranog ciljnog segmenta potrošača.



Izvor: Prilagođeno prema: Kotler, Ph., „Upravljanje marketingom“, Mate Zagreb, 2001.

Slika 3-2. Proces segmentacije tržišta

Prilikom provođenja procesa segmentiranja tržišta neophodno je, kako je predstavljeno na Slici 3-2., provesti sljedeće korake:

- segmentacija tržišta; podijeliti tržište na posebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjima koje bi mogle da zahtijevaju posebne osobine proizvoda ili usluga i marketing miks;
- izbor ciljnog tržišta; ocjena privlačnosti svakog tržišnog segmenta i izbor jednog ili više tržišnih segmenta za opsluživanje;
- tržišno pozicioniranje; identifikovanje moguće koncepcije za svaki ciljni segment, odabir i razvoj marketinških strategija i koncepcije pozicioniranja.

Proces segmentacije, kako navode Mekdonald i Danbar (2003., prema Župljanin, 2012:111), odvija se kroz deset koraka:

Prvi korak, predstavlja izradu tržišne mape ili marketinške mape. To podrazumijeva definisanje lanca dodane vrijednosti, koju isporučioici daju krajnjim korisnicima;

Drugi korak, treba dati odgovore na pitanje: Ko kupuje? To znači da treba sačiniti preliminarnu spiskovu potencijalnih kupaca na ciljnom segmentu u okviru marketinške mape;

Treći korak, daje odgovor na pitanja: Šta kupuju kupci? Gdje kupuju kupci? Kada kupuju kupci? i Kako kupuju kupci? Neophodno je sačiniti spisak svih uporedivih konkurentskih tipova proizvoda i usluga, distributivnih kanala, učestalosti i metoda kupovine;

Četvrti korak, odgovara na pitanja: Ko kupuje? Šta kupuju kupci? Gdje kupuju kupci? Kada kupuju kupci? Kako kupuju kupci? Ovo u stvari predstavlja ukrštanje odgovora iz drugog i trećeg koraka i doprinosi stvaranju mikro segmenta u procesu segmentacije;

Peti korak, daje odgovor na pitanje: Zašto kupci kupuju? Analitičkim procesom mora se doći do ovog odgovora. Potrebno je razumjeti šta svaki segment želi postići kupovinom određenih roba i usluga.

Šesti i sedmi korak, predstavljaju završetak prvog dijela procesa segmentacije. U ovoj fazi dolazi do spajanja sličnih segmenta i testiranje rezultirajućih segmenata (što predstavlja prvu fazu segmentacije), prema veličini, diferencijaciji, dostupnosti i usaglašenosti s preduzećem, što predstavlja drugu fazu segmentacije.

Osmi korak, definiše kriterije privlačnosti segmenta. Potrebno je ustanoviti sve relevantne faktore zbog kojih je segment privlačan za određeno preduzeće;

Deveti korak, vrši ponderisanje kriterija privlačnosti, odnosno vrši utvrđivanje i vrednovanje relativnog značaja svih kriterija;

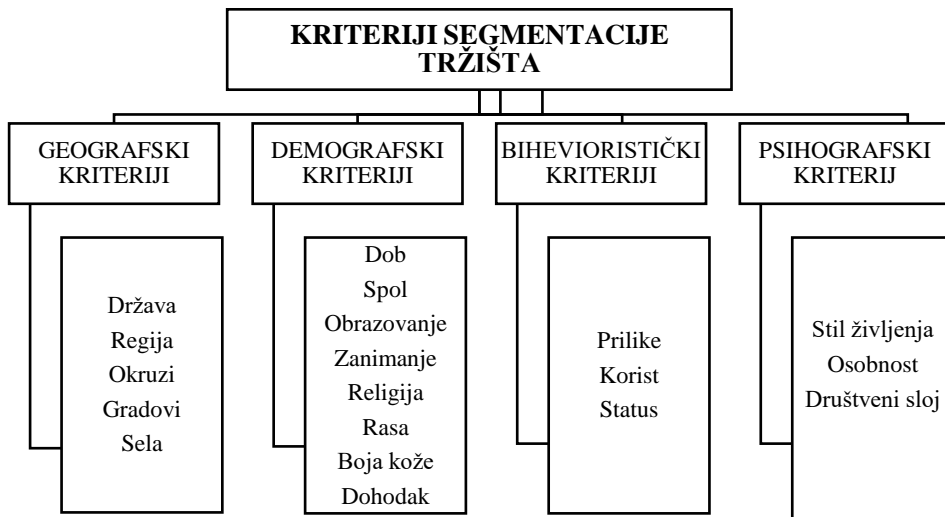
Deseti korak, definiše parametre kriterija, odnosno određuje veličinu za svaki kriterij privlačnosti (velika, mala, srednja);

Jedanaesti korak, vrši bodovanje segmenata, odnosno vrši izračunavanje ukupne privlačnosti svakog pojedinačnog segmenta;

Dvanaesti korak, definiše konkurentnost preduzeća, odnosno vrši utvrđivanje sposobnosti preduzeća da se takmiči za svaki segment i odlučivanje u kojim segmentima će poslovati.

3.5.2. Osnove za segmentaciju tržišta

Prilikom segmentiranja tržišta, neophodno je potrošače posmatrati kroz različite varijable, od kojih se najčešće primjenjuje: geografska, demografska, bihevioristička i psihografska osnova segmentiranja tržišta.



Slika 3-3. Kriteriji segmentacije tržišta

Geografska segmentacija - Ova podjela zahtijeva podjelu tržišta na različite geografske jedinice kao što su: države, regije, okruzi, gradovi, sela. Također, tržište, po osnovu geografske odrednice, može se podijeliti prema klimatskim uslovima kao što su: kontinentalno područje, tropsko područje, mediteransko područje, planinsko područje i sl. Zavisno od klime proizvođači trebaju prilagođavati karakteristike svojih proizvoda jer na primjer, odjevni proizvodi neće biti isti za područje u kojem vlada mediteranska ili planinska klima.

Demografska segmentacija - Ova varijabla podjele tržišta posmatra potrošače po osnovu demografskih varijabli od kojih su: dob, spol, obrazovanje, zanimanje, religija, rasa, boja kože, dohodak, nacionalnost, društveni status.

Dob potrošača predstavlja jednu od najzančajnijih varijabli koje proizvođači uzimaju prilikom izbora segmenta tržišta. Tako na primjer proizvođači odjeće, obuće, hrane i drugih proizvoda razvijaju posebne linije, za djecu različitih dobnih granica kao i za odrasle.

Spol potrošača također predstavlja značajnu varijablu prema kojoj su proizvođači razvili različite proizvodne programe odjeće, pića, cigareta, parfema i sl.

Društveni status ima značajan uticaj posebno s aspekta potrebe potrošača da posjedovanjem određenih modnih ili drugih luksuznih proizvoda iskažu svoj status ili nadmoć u odnosu na druge potrošače.

Bihevioristička segmentacija - prema ovoj varijabli segmentiranja tržišta potrošači se posmatraju s aspekta njihovog znanja o proizvodima. Tako Kotler navodi (2001:260) da mnogi marketari smatraju da su varijable vezane za ponašanje potrošača: prilike, koristi i status potrošača.

- *Prilike* - Kupci se mogu razlikovati po osnovu prilika u kojima stvaraju potrebu, kupuju proizvod ili koriste proizvod. Segmentacija prema prilikama može pomoći preduzećima proširiti upotrebu vrijednosti proizvoda. Za primjer možemo uzeti Coca Colu koja oglašava pijeње ovog pića u svim prilikama, zabave, odmora i binisa.
- *Koristi* - Ovaj osnov segmentacije posmatra potrošače s aspekta njihovih očekivanja od proizvoda. Tako na primjer neki potrošači idu na odmor da bi se odmorili, drugi da bi udovoljili svojoj porodici ili da bi se odmakli od poslovnih obaveza na kratko vrijeme. Kreiranje usluge tokom odmora neće biti za svakog ista zbog čega na primjer hotelijeri trebaju voditi računa koja su očekivanja njihovih gostiju.
- *Status potrošača* - Veoma je značajno upoznati status potrošača na određenom segmentu. U ovom slučaju status potrošača posmatra se s aspekta: bivših potrošača, potencijalnih potrošača i nepotrošača. Na koju grupu potrošača će se preduzeće fokusirati zavisi od njihove tržišne pozicije i strateškog opredjeljenja.

Psihografska segmentacija - Ova varijabla segmentiranja tržišta polazi od pretpostavke da svaki potrošač ima svoj stil življenja, koji ga karakteriše u načinu izbora, kupovine i korištenja proizvoda. Pored stila življenja u psihografsku varijablu segmentiranja svrstava se i osobnost. Svakog potrošača karakteriše njegova individualna osobnost, koja ga opredjeljuje u preferenciji proizvoda. Tako su neki kupci spremni na stalne promjene, impulsivni su i brzo donose odluke dok su drugi konzervativni, nesigurni i teško donose odluke o bilo kakvim promjenama. Društveni sloj je također značajna varijabla za segmentaciju tržišta, posebno zbog činjenice da postoji značajan broj potrošača, koji su spremni da odvoje značajan novac za kupovinu proizvoda, kojim će se identificirati sa društvenim slojem kojem pripadaju ili teže da pripadaju.

3.6. Vrste tržišta sa strukturnog aspekta

Tržište kao mjesto razmjene dobara s aspekta tržišne strukture, karakteristika i načina ponašanja učesnika na tržištu dijeli se na:

- savršenu konkurenciju,
- nesavršenu konkurenciju, u koju se svrstavaju sljedeće vrste tržišta: monopol, oligopol i monopolistička konkurencija.

Karakteristike tržišnih struktura predstavljene su u Tabeli 3-1.

Tabela 3-1. Vrste tržišnih struktura

Tržišna struktura	Broj proizvođača, stepen diferencijacije proizvoda	Priroda industrija u kojima preovladava	Kontrola nad cijenama	Metode marketinga
Savršena konkurencija	Veliki broj firmi koje proizvode identične proizvode	Finansijska tržišta i neki poljoprivredni proizvodi	Nema kontrole	Tržišna razmjena ili aukcija
Nesavršena konkurencija				
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
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
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.

Ključna karakteristika, po kojoj se razvrstavaju tržišne strukture je broj preduzeća koji se nadmeću na tržištu. Naime, zavisno od broja preduzeća koje nude svoje proizvode mnogobrojnim kupcima tržišna struktura se razvrstava na savršenu konkurenciju i nesavršenu konkurenciju, u kojima ima različit broj kupaca. U slučajevima kada na tržištu postoji samo jedan kupac, a više proizvođača takva tržišna struktura naziva se monopson.

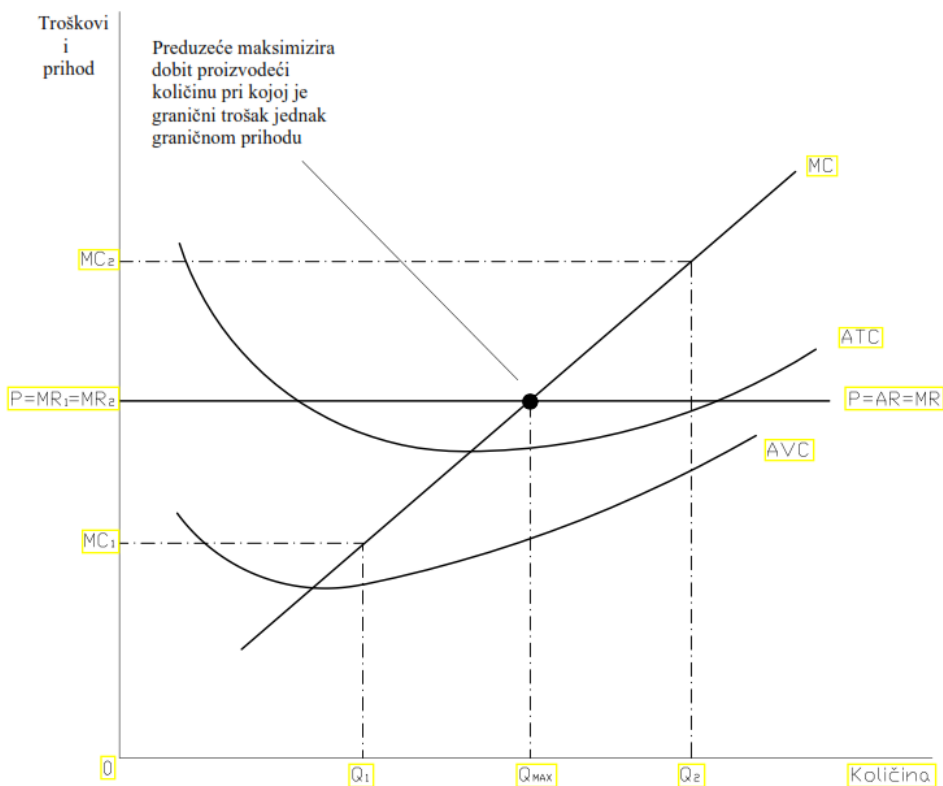
3.6.1. Savršena konkurencija

U uslovima savršene konkurencije maksimizacija profita postiže se pravilnim izborom proizvoda koje preduzeće nudi, jer je cijena u savršenoj konkurenciji zadana veličina i preduzeće nema kontrole nad cijenom. Ostvarivanje pozitivne

razlike u cijeni proizvoda isključivo zavisi od troškova proizvodnje (Džafić, 2009:67):

- preduzeće maksimizira profit proizvodeći one količine proizvoda kod kojih su granični troškovi jednaki cijeni, odnosno granični prihod jednak je graničnom trošku: $MC = P$, odnosno $MR = MC$;
- u slučaju kada je granični prihod veći od graničnih troškova, preduzeće je zainteresovano da poveća svoju proizvodnju, jer mu novoproduhovene jedinice više doprinose ukupnom prihodu nego ukupnim troškovima: $MR > MC$;
- u slučaju kada je granični prihod manji od graničnih troškova, preduzeće nije zainteresovano povećavati proizvodnju jer daljnjim povećanjem proizvodnje novoproduhovene jedinice značajnije se povećavaju granični troškovi u odnosu na granični prihod, što bi imalo za posljedicu smanjivanje profita $MR < MC$.

Na Slici 3-4. predstavljena je tačka maksimiziranja profita preduzeća u uslovima savršene konkurencije.



Slika 3-4. Maksimizacija profita u uslovima savršene konkurencije

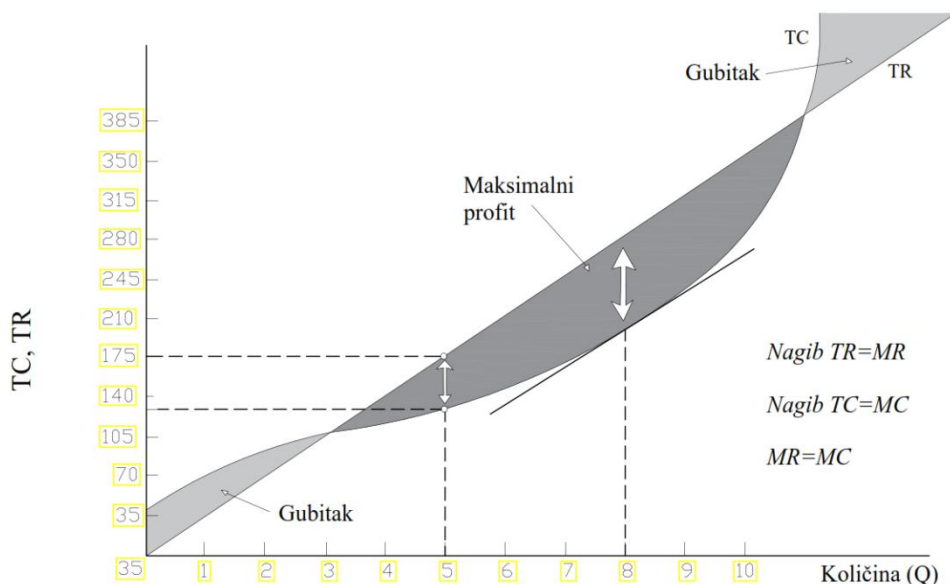
Preduzeća u uslovima savršene konkurencije maksimiziraju profit na sjecištu graničnih troškova i graničnih prihoda $MC = MR$.

- MR – granični prihod je promjena u ukupnom prihodu koja proističe iz dodatne proizvedene, odnosno prodane jedinice proizvoda $MR = \frac{\Delta TR}{\Delta Q}$;
- MC – granični trošak predstavlja povećanje ukupnih troškova uzrokovanih povećanjem nove proizvodne jedinice $MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}$;
- AR – prosječan prihod predstavlja ukupan prihod podijeljen s količinom proizvedenih jedinica $AR = \frac{TR}{Q}$;
- TR – ukupan prihod predstavlja umnožak cijene i količine proizvedenih jedinica $TR = P \times Q$;
- TC – ukupni troškovi predstavljaju zbir fiksnih i varijabilnih troškova $T = FC + VC$;
- ATC – prosječni ukupni troškovi izračunavaju se stavljanjem u odnos ukupnih troškova s ukupnim brojem proizvedenih jedinica proizvoda $ATC = \frac{TC}{Q}$;
- AVC – prosječni varijabilni troškovi izračunavaju se stavljanjem u odnos ukupnih varijabilnih troškova s ukupnim brojem proizvedenih jedinica proizvoda $AVC = \frac{VC}{Q}$;
- P – cijena jednog proizvoda;
- Q – količina proizvedenih jedinica.

Tržište savršene konkurencije karakteriše veliki broj preduzeća, koji nude iste ili slične proizvode, što ostavlja mogućnost kupcima da biraju preduzeće od kojeg će kupovati proizvode. Sama mogućnost izbora proizvođača od strane kupaca nameće neprestanu tržišnu borbu između proizvođača, koji se između ostalog nadmeću cijenom. Cjenovna konkurencija, odnosno nadmetanje za kupce smanjivanjem cijene proizvoda u dugom roku vodi preduzeće u bankrot jer svaka niža ponuđena cijena biće prihvaćena od proizvođača. Dakle, preduzeća koja posluju u uslovima savršene konkurencije nemaju nikakav uticaj na formiranje cijene nego preuzimaju cijene koje su već formirane na tržištu.

Preduzeća u uslovima savršene konkurencije ostvaruju profit u zoni poslovanja, u kojoj su izjednačeni granični prihod i granični trošak $MR=MC$.

Maksimizacija profita



Slika 3-5. Maksimizacija profita preduzeća u uslovima savršene konkurencije

Kao što je predstavljeno na Slici 3-5. preduzeće ostvaruje profit proizvodeći minimalne količine od 330 jedinica do maksimalne količine od 1.000 jedinica proizvoda. Maksimalni profit preduzeće će ostvariti proizvodeći količinu od 500 jedinica. Proizvodeći količinu ispod 300 jedinica ili iznad 1.000 jedinica proizvoda preduzeće će ostvariti gubitak jer ukupan prihod i ukupni troškovi nisu jednaki $MR \neq MC$.

Tržište savršene konkurencije karakteriše i činjenica jednostavnog ulaska na tržište novim preduzećima jer u ovoj tržišnoj strukturi gotovo da ne postoje barijere ulaska ili izlaska iz tržišne strukture.

U ovoj tržišnoj strukturi se također pretpostavlja da su svi učesnici na tržištu, uključujući proizvođače i potrošače, upoznati sa svim uslovima ponude i potražnje. Dakle, bilo kakva promjena u vidu tehnologije, cijena, obima ponude i potražnje poznata je svim učesnicima tržišta savršene konkurencije. Da bi se moglo ustvrditi da na tržištu vlada savršena konkurencija, neophodno je da su ispunjene sljedeće pretpostavke (Stojanović, 2005:102):

- Da postoji veliki broj učesnika, pri čemu prodavci i kupci imaju vrlo malo učešće tako da nemaju uticaj na formiranje cijene.
- Da je proizvod koji se nudi na tržištu homogen. Industrija se definiše kao grupa preduzeća koja proizvode homogen proizvod. Tehničke osobine proizvoda i usluga su povezane njegovom prodajom i isporuka je identična. Kupac ni u kojem slučaju ne može razlikovati proizvode različitih preduzeća. Kada bi proizvodi bili diferencirani, svako bi

preduzeće imalo određenu diskreciju prilikom određivanja cijene. Ovakva situacija je isključena na tržištu savršene konkurencije (Koutsoyiannis, 1996).

- Da postoji sloboda ulaska na tržište i izlaska s tržišta. To znači da nova preduzeća, koja žele da uđu na tržište nemaju prepreku nametnutu od strane postojećih preduzeća, isto kao što i prisutna preduzeća nemaju prepreke da izađu s tržišta.
- Da postoji savršena informisanost prodavaca i kupaca o raspoloživim proizvodima i cijenama.
- Da postoji savršena mobilnost faktora proizvodnje. Da se faktori proizvodnje mogu slobodno kretati iz jednog preduzeća u drugo širom čitave privrede. Također se pretpostavlja da radnici mogu slobodno seliti na različite poslove, što uslovljava da se kvalifikacija zaposlenika može lahko izučiti.

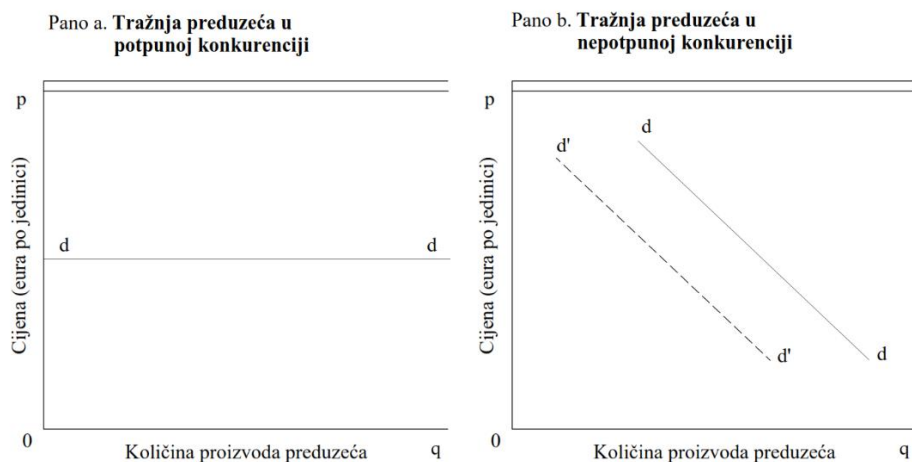
Valja istaći da je savršena konkurencija teorijski model tržišta, odnosno ekonomska kategorija koja nije moguća u potpunosti postojati u privrednoj praksi.

3.6.2. Nesavršena konkurencija

Karakteristika tržišta na kojem proizvođač ima mogućnost da utiče na formiranje cijene naziva se nesavršena konkurencija. U kojem obimu proizvođač može da utiče na formiranje cijene razvrstava tržište nesavršene konkurencije na:

- monopol,
- oligopol,
- monopolistička konkurencija.

Kriva tražnje u uslovima nesavršene konkurencije je ujedno i kriva industrijske tražnje i ona ima silazni nagib u odnosu na krivu tražnje u savršenoj konkurenciji.



Slika 3-6. Kriva tražnje kod savršene i nesavršene konkurencije

Kako je predstavljeno na Slici 3-6. u uslovima savršene konkurencije kriva tražnje je uvijek u vodoravnom položaju što predstavlja mogućnost prodaje neograničene količine proizvoda po istoj cijeni. Dakle, u uslovima savršene konkurencije preduzeća određuju količinu koju žele proizvesti, međutim svu proizvedenu količinu moraju prodavati po istoj cijeni koja je utvrđena na tržištu.

U uslovima nesavršene konkurencije kriva tražnje ima silazni nagib, koji ukazuje na činjenicu da povećanjem količine proizvoda dolazi do smanjivanja cijene. Ovo posebno važi u situacijama kada preduzeće nije monopolist, jer ukoliko konkurent u uslovima nesavršene konkurencije smanji svoju cijenu, preduzeće koje to ne uradi dovodi se u situaciju da se potražnja za njegovim proizvodima znatno pomjera prema lijevo, odnosno smanjuje se.

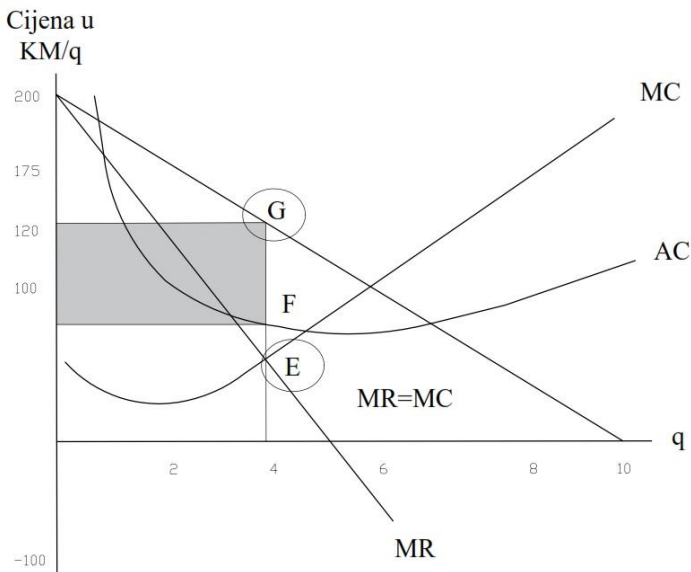
Monopol kao pojam potiče od grčkih riječi *monos* – jedan i *polist* – prodavac, što karakteriše preduzeće koje ima potpunu kontrolu nad proizvodnjom i prodajom određenom tržištu svojih proizvoda ili usluga. Iako je rijetkost da na tržištu postoji čvrsti monopol za primjer možemo navesti proizvođača i distributera gasa. S obzirom da čisti monopol određuje cijenu bez obzira na količinu, ne postoji adekvatan supstitut za njegove proizvode zbog čega vlade razvijenih zemalja ovakvu situaciju onemogućavaju deregulacijom tržišta.

Postoje različiti uzroci koji dovode preduzeća u monopolistički položaj od kojih su:

- patent na proizvod ili tehnologiju, kojim se dopušta preduzeću koje je razvilo jedinstven proizvod da ga proizvodi po zaštićenom receptu određeni vremenski period. Na ovaj način zaprećen je ulazak konkurenciji da proizvodi isti proizvod dok traje pravo na patent proizvoda;
- posjedovanje rijetkih resursa koje nije moguće kopirati ili zamijeniti zbog čega konkurencija ne može proizvesti isti ili sličan proizvod. Za primjer možemo navesti gas, rude ili druga prirodna bogatstva;
- posjedovanje posebnih odobrenja od strane države, koju ne mogu dobiti drugi konkurenti, kao što su snabdijevanje vodom, snabdijevanje grijanjem, odlaganje komunalnog otpada i sl;
- ekonomija obima kojom preduzeće stvara značajno troškovno vodstvo, zbog čega je u situaciji da ima izrazitu pregovaračku moć kod dobavljača, ali i kod kupaca koju konkurenti ne mogu dostići.

Ovo su samo neke od mogućnosti, koji jedno preduzeće u odnosu na drugo može dovesti u monopolistički položaj.

Za razliku preduzeća u savršenoj konkurenciji, krivulja tražnje D nesavršene konkurencije je opadajuća i ima dvostruko manji nagib od nagiba graničnog prihoda MR .



Slika 3-7. Maksimiziranje profita monopola

U tački sjecišta graničnih prihoda MR i graničnih troškova MC monopolista ostvaruje maksimalan profit jer se cijena proizvoda utvrđuje u tački G, odnosno po cijeni 200 KM/q. Dakle, monopolist ostvaruje profit u razlici cijene, računajući od tačke F koja predstavlja ukupne prosječne troškove AC koji iznose 150 KM/q zbog čega po osnovu profita monopolisti ostaje 50 KM/q.

Oligopol predstavlja tržišnu strukturu, na kojoj je prisutno nekoliko proizvođača, koji proizvode diferencirane proizvode za čiju proizvodnju postoje visoke barijere ulaska. Iako konkurencija nije savršena, suparništvo preduzeća je jako sve dok ne sklope tajni dogovor o cijenama. Proizvodi koje oligopolisti proizvode mogu biti homogeni, odnosno čisti oligopol, na primjer proizvođači nafte i gasa ili diferencirani oligopol kao što su proizvođači automobila, građevinskih mašina i sl. Elastičnost potražnje na čistom oligopolu je znatno manja u odnosu na diferencirani oligopol (Koutsoyiannis, 1996).

Monopolistička konkurencija predstavlja tržišnu strukturu u kojoj vlada monopolistička konkurencija sa velikim brojem preduzeća, ali im je proizvod prilično diferenciran. Zbog činjenice da postoji mnogo proizvođača, koji proizvode diferencirane proizvode, koji predstavljaju supstitute jedni drugima, cjenovna elastičnost je izrazito visoka u ovoj tržišnoj strukturi. Preduzeća nastoje putem dodane vrijednosti proizvoda i ambalaže napraviti maksimalnu diferencijaciju, kako bi se razlikovali od konkurenata.

Monopolistička konkurencija ne postavlja nikakve prepreke za ulazak ili izlazak s tržišta.

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Objasnite razvrstavanje tržišta s geografskog, marketinškog i strukturnog aspekta?
2. Navedite i objasnite uloge tržišta?
3. Objasnite vrste tržišta s geografskog aspekta?
4. Navedite vrste tržišta s marketinškog aspekta?
5. Objasnite tržište potrošnje?
6. Objasnite tržište resursa?
7. Objasnite tržište proizvođača?
8. Objasnite tržište posrednika?
9. Objasnite tržište države?
10. Šta je segmentacija tržišta?
11. Na kojim nivoima se može odabrati ciljni segment?
12. Objasnite proces segmentacije tržišta?
13. Koje su osnove za segmentaciju tržišta?
14. Koje su vrste tržišnih struktura?
15. Objasnite tržište savršene konkurencije?
16. Objasnite tržište nesavršene konkurencije?

POGLAVLJE 4

4. TRŽIŠNI ASPEKTI PROIZVODA

4.1. Opis i ciljevi poglavlja

Proizvodi i usluge predstavljaju dobra kojim se zadovoljavaju potrebe potrošača, a zadovoljavajući potrebe potrošača preduzeća ostvaruju svoje poslovne ciljeve. U ovom poglavlju izučavaju se tržišni aspekti proizvoda i životni ciklus proizvoda. Također će se proučiti osnove razvijanja novih proizvoda. Pažljivim proučavanjem ovog poglavlja moći ćete:

- objasniti definiciju proizvoda i njegovu ulogu s marketinškog aspekta;
- navesti osobine proizvoda s aspekta koristi za potrošača;
- razumjeti razliku između proizvoda s aspekta potrošačkog dobra i poslovnog dobra;
- objasniti životni ciklus proizvoda;
- navesti vrste strategija koje se primjenjuju u životnom ciklusu proizvoda;
- navesti razlike između inovacija i izuma;
- objasniti pojavne oblike novog proizvoda;
- objasniti proces razvoja novih proizvoda.

4.2. Pojmovno definisanje proizvoda

Proizvod s marketinškog stajališta ima dvojaku ulogu, koja se manifestuje na sljedeći način. *Prvo*, proizvod predstavlja vrijednost, koju preduzeće namjerava ponuditi svojoj ciljnoj grupi potrošača i na taj način ostvaruje svoje organizacijske ciljeve. Takva vrijednost u suštini može biti opipljive ili neopipljive prirode kako za kupca tako i za preduzeće.

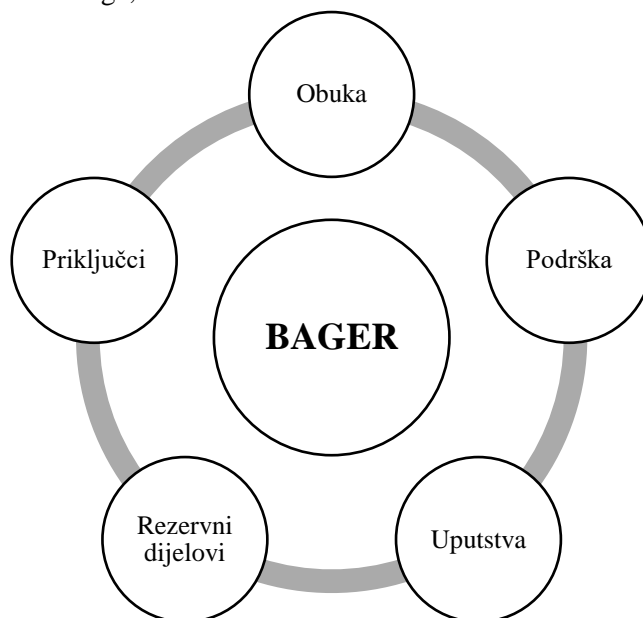
Drugo, proizvod za kupce predstavlja sredstvo zadovoljenja vlastitih potreba.

U literaturi postoje različite definicije proizvoda od kojih ističemo da je proizvod sve, povoljno ili nepovoljno što neko dobija u razmjeni. To je kompleks opipljivih i neopipljivih atributa uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke korisnosti ili dobiti (Dibb et al. 2000).

Dakle, proizvod predstavlja opipljivo materijalno dobro, koje nekom može predstavljati vrijednost na osnovu koje će biti zadovoljene njegove želje i potrebe, a za takvo dobro je spreman pružiti novčanu ili drugu protuvrijednost.

Proizvod se može podijeliti na opšti i cijeli proizvod. U marketingu, pod cijelim proizvodom se podrazumijeva argumentiran proizvod, sa svim što je potrebno da primora kupca da ga kupi. Opšti proizvod je ono što se obično otprema kupcu. Kao primjer cijelog proizvoda možemo navesti isporuku građevinske mašine (bager) kao opšteg proizvoda, kojem se obično dodaju sljedeće vrijednosti: obuka,

postprodajna podrška, uputstva za korištenje, dodatni priključci, rezervni dijelovi, profesionalne usluge, itd.



Slika 4-1. Cijeli proizvod

Dakle, proizvod kao jedan od elemenata marketing miksa predstavlja fizički proizvod ili uslugu koje preduzeće kreira, proizvede i isporučuje kupcima dodajući mu nove vrijednosti, koje za kupca predstavljaju dobar omjer cijene i proizvoda. Preduzeća kreiranjem marketing miksa mogu utjecati na sljedeće osobine proizvoda:

- fizičke osobine,
- funkcionalne osobine,
- simboličke osobine.

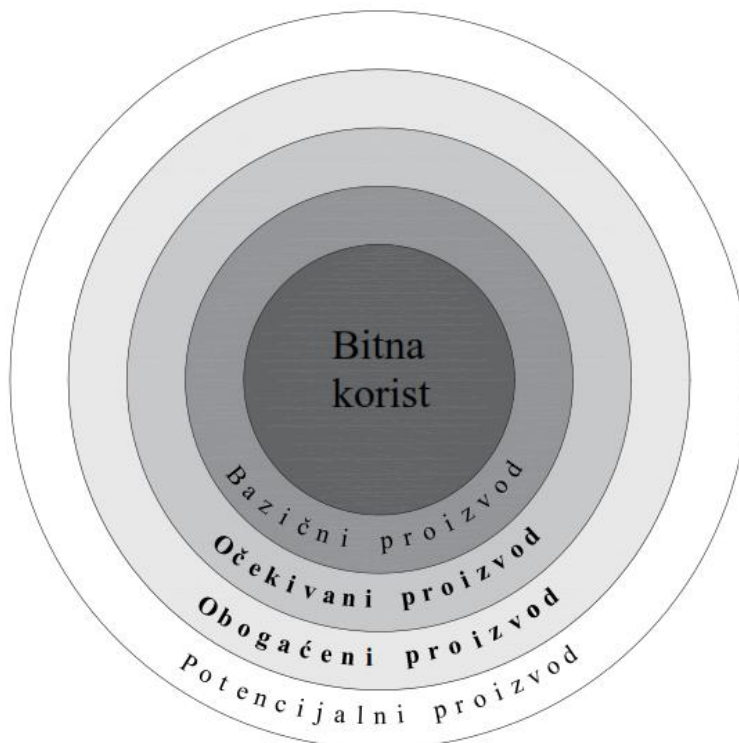
Fizičke osobine vezuju se za oblik postojanja. Funkcionalne osobine podrazumijevaju upotrebnu vrijednost, odnosno svojstvo proizvoda da zadovolji specifične potrebe potrošača. Simboličke osobine podrazumijevaju: pakovanje, dizajn, način izlaganja (Vasiljev, 2005:200).

Kako bi mogli razmatrati osobine kojima se odlikuje proizvod, navest ćemo nekoliko definicija proizvoda. Kotler (1989:476) proizvod definiše kao *proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu da bi izazvalo pažnju, nabavku, upotrebu ili potrošnju, a što bi moglo zadovoljiti neku želju ili potrebu*. To podrazumijeva fizičke predmete, usluge, osobe, distribuciju, organizacije i ideje.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da pojam “proizvod” obuhvata jednu od sljedećih kategorija:

Materijalno dobro - Vrijednost ponuđena kupcu koja ima opipljiv karakter, odnosno ako se može osjetiti, okusiti, vidjeti ili namirisati. Kao primjer mogu nam poslužiti: kran, cigla, ljepilo, voda.

Prilikom kreiranja bilo kojeg proizvoda, prema Kotleru, preduzeća trebaju imati u vidu pet nivoa značenja proizvoda za kupce.



Izvor: Prilagodeno prema: Kotler, Ph., „Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primjena i kontrola“, Mate, Zagreb, 2001:431.

Slika 4-2. Nivoi proizvoda

Proizvod u svojoj strukturi sadrži pet nivoa od kojih su:

- *Suštinski proizvod* je fundamentalni nivo koji proizvod obezbeđuje. Odnosi se na suštinsku potrebu koju proizvod zadovoljava. Npr. pristup kešu, sigurnost sredstava, transfer novca, finansijski savjet.
- *Stvarni proizvod* je drugi nivo i odnosi se na osnovni proizvod i njegove osobine. On uzima u obzir sposobnosti proizvoda, njegov kvalitet i trajnost, dizajn, stil, itd.
- *Očekivani proizvod* se odnosi na set atributa i uslova koje potrošači očekuju od proizvoda. Za finansijske usluge ono što potrošač može očekivati od organizacije je obično sadržano u ugovoru.
- *Augmentirani proizvod* ima za cilj da ispuni potrebu potrošača preko njihovih očekivanja i obično se odnosi na sisteme podrške. Ovo može

uključivati pomoć prodajnog osoblja, rokove isporuke i plaćanja, garancije itd. Većina konkurencije odvija se na ovom nivou. Međutim, augmentacija zahtijeva resurse, a augmentirane koristi brzo postaju očekivane koristi. Sve velike finansijske institucije primjenile su “customer care” programe ranih i srednjih 90-ih u želji da se diferenciraju od konkurencije, ali ovi programi su postali uobičajeni i potrošači su počeli da ovaj nivo smatraju za standard. Još jedan razlog zašto augmentacija nije mnogo efektivna je brzina i lakoća, kojom se finansijske usluge mogu kopirati.

- *Potencijalni proizvod* se odnosi na moguću evoluciju proizvoda. Preduzeća pokušavaju da iznenade svoje potrošače, ne samo zadovoljenjem njihovih očekivanja već i prevazilaženjem očekivanja i oduševljenjem potrošača. Tabela 4-1. pokazuje primjenu proizvodnog koncepta na suštinske koristi od mobitela. Ona objašnjava značenje svakog nivoa za proizvod i daje primjer proizvoda u svakom slučaju.

Tabela 4-1. Nivoi proizvoda

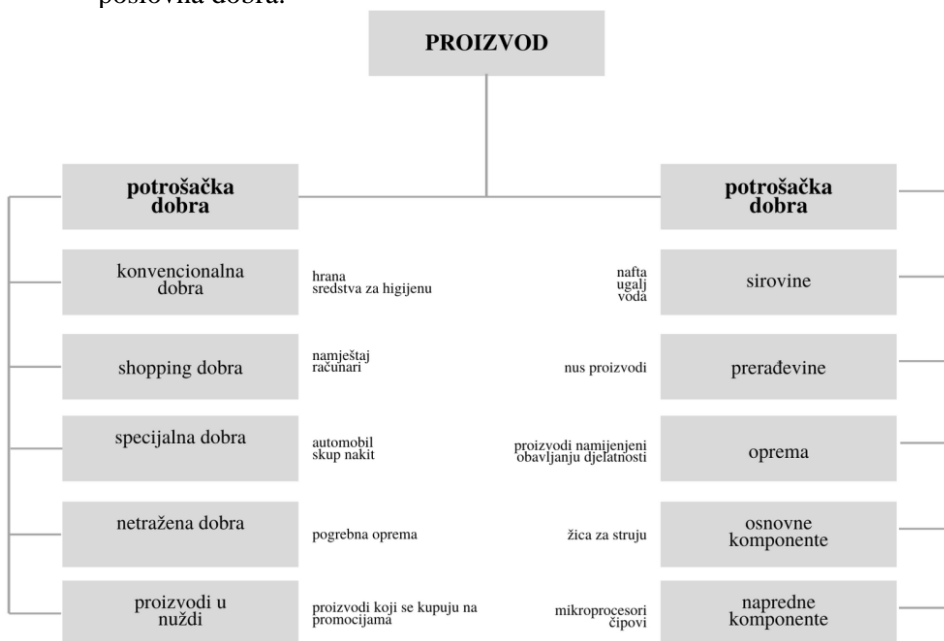
Suštinska korisnost	Stvarni proizvod	Očekivani proizvod	Augmentirani proizvod	Potencijalni proizvod	Primjer
Mogućnost telefoniranja sa svakog mjesta	Mobilni telefon	Da je cijelo područje pokriveno mrežom	Obezbjeđen servis u svakom gradu	Slanje poruka, e-maila, plaćanje parkinga	Mobitel

U kojem obimu i u kojim nivoima će preduzeće dodati najveću vrijednost za kupca predstavlja zadatak marketara prilikom kreiranja proizvodnog miksa. U Tabeli 4-1. predstavljen je primjer pet nivoa proizvoda kroz primjer mobilnog telefona kao suštinskog proizvoda.

4.3. Klasifikacija proizvoda

Proizvodi se svrstavaju u dvije kategorije dobara zavisno od njihove namjene:

- potrošačka dobra,
- poslovna dobra.



Slika 4-3. Klasifikacija proizvoda

4.3.1. Potrošačka dobra

Potrošačka dobra namijenjena su krajnjoj potrošnji stanovništva, a dalje se klasifikuju prema frekvenciji kupovine od strane potrošača (Kotler, 2001):

- Konvencionalna dobra ili potrepštine: Ovo su proizvodi koji su namijenjeni vrlo velikom segmentu tržišta. Oni se, u opštem slučaju, redovno troše i nabavljaju. Zbog visokog obima kupovine, cijena ima tendenciju da bude relativno niska i potrošači u najvećem broju slučajeva ne vide koristi u ulaganju dodatnog truda pri kupovini, jer taj napor daje minimalne uštede. Iz perspektive marketara, niska cijena potrepština znači i da je profit po prodanoj jedinici vrlo nizak. Da bi ostvarili visoke profite, marketari moraju prodati velike količine tih proizvoda. Kao posljedica toga, marketari pokušavaju, što je masovnije moguće, distribuirati ove proizvode kroz glavne distributivne izlaze.
- Shopping dobra: Ovo su proizvodi koje potrošači nabavljaju i troše manje frekventno u poređenju sa potrepštinama. Potrošači su voljni

provesti više vremena u lociranju ovih proizvoda, pošto su oni relativno skuplji od potrepština i pošto oni posjeduju dodatnu psihološku dobrobit za kupca, kao što je podizanje njihovog primjetnog statusa unutar njihove socijalne skupine. S obzirom da ih potrošači kupuju manje frekventno i pošto su voljni utrošiti više vremena da bi locirali ove proizvode, ciljno tržište je mnogo manje nego za potrepštine. Posljedica toga je da su marketari često selektivniji pri izboru distributivnih izlaza za prodaju njihovih proizvoda.

- Specijalna dobra: Ovo su proizvodi koji imaju tendenciju da nose relativno visoku cijenu, u odnosu na potrepštine i shopping proizvode. Potrošnja može biti na približno istom nivou kao i za shopping proizvode, ali su potrošači puno probirljiviji. U stvari, u mnogim slučajevima potrošači unaprijed znaju koji proizvod preferiraju i neće se upuštati u poređenje proizvoda.

Pored navedene klasifikacije proizvoda, odnosno dobara, oni se također mogu klasificirati na još dva načina:

- Proizvodi u nuždi: Ovo su proizvodi koje potrošači traže zbog iznenadnih događaja i za koje se ne razmatra planiranje prije kupovine. Često se odluka donosi na osnovu pouzdanosti.
- Netraženi proizvodi: ovo su proizvodi čija nabavka se ne planira od strane potrošača, nego se dešava kao rezultat akcija marketara. Takve odluke o nabavci se donose kada je kupac izložen promotivnim aktivnostima, kao što su ubjeđivanje od strane prodavca ili stimulacije za kupovinu, poput posebnih popusta ponuđenih određenim kupcima. Ove promotivne aktivnosti često dovode do toga da se kupac uključi u impulsnu kupovinu.

4.3.2. Poslovna dobra

Klasifikacija poslovnih proizvoda ili dobara zasnovana je na dobrima koja kupuju preduzeća u svojim poslovnim aktivnostima. Karakterišu se učestalim kupovinama čija vrijednost daleko premašuje dobra koja kupuju potrošači. Proizvodi ili dobra, koji se prodaju unutar B2B tržišta, dijele se u sljedeće kategorije (Kotler, 2001:303):

- Sirovine: ovo su proizvodi koji se svrstavaju u kategoriju resursa u koje se uključuju: nafta, uglj, voda, plin, poljoprivredni proizvodi, proizvodi dobiveni žetvom, ribolovom, itd. Njihova namjena je za proizvodnju proizvoda višeg nivoa.
- Prerađevine: ovo su proizvodi koji se stvaraju kroz procesiranje osnovnih sirovina. U nekim slučajevima procesiranje rafinira

originalne sirovine, dok u drugim slučajevima proces kombinira različite sirove materijale da bi se kreiralo nešto novo.

- Oprema: Ovo su proizvodi koji se koriste kao pomoć u proizvodnji ili operativnim aktivnostima.
- Osnovne komponente: Ovo su proizvodi koji se koriste u naprednijim komponentama. Često se prave od sirovih materijala ili procesnih materijala.
- Napredne komponente: ovo su proizvodi koji koriste osnovne komponente za proizvodnju proizvoda, koji daju značajne funkcije koje su potrebne unutar većih proizvoda.
- Dijelovi proizvoda: Ovo su proizvodi koji se koriste u sklapanju finalnog proizvoda, mada mogu funkcionirati i kao samostalni proizvodi.
- MRO (*Maintenance, Repair and Operating* – Održavanje, popravke i rukovanje) proizvodi: Ovi proizvodi se koriste za asistiranje u operacijama organizacije, ali se ne koriste direktno u proizvodnji dobara ili usluga. Kancelarijske potrepštine, dijelovi kamionskog voznog parka i prirodni gas za grijanje fabrike, spadaju u ovu kategoriju.

4.4. Osobine proizvoda

Svaki proizvod karakterišu osobine na osnovu kojih potrošač vrši evaluaciju prilikom kupovine. Kako i u kojoj će mjeri potrošač percipirati vrijednost, koju dobija kupovinom proizvoda u odnosu na vrijednost koju mora platiti za predmetni proizvod u najvećoj mjeri zavisi od osobina proizvoda.

Proizvod karakterišu mnoge osobine, ali ključne osobine ili faktora za proizvod su:

- korisnost proizvoda,
- brand proizvoda,
- pakovanje proizvoda.

4.4.1. Korisnost proizvoda

Korisnost kao osobina proizvoda nudi potrošaču neposrednu korist proizvoda i ona uglavnom predstavlja glavni razlog zbog kojeg se potrošač odlučuje na kupovinu proizvoda. Korisnost proizvoda dijeli se na:

- funkcionalnu korist,
- psihološku korist.

Funkcionalna korist proizvoda predstavlja sve koristi izvedene iz osobina proizvoda prilikom njegovog korištenja. Za primjer možemo uzeti automobil novije proizvodnje.

Tabela 4-2. Korisnost proizvoda

OSOBINA PROIZVODA	FUNKCIONALNA KORIST
VELIČINA AUTOMOBILA	Pružava veći komfor prilikom vožnje
SNAGA MOTORA	Omogućava brzo preticanje drugog automobila
GRIJAČI VOLANA	Praktičnije korištenje tokom zime
GPS	Vodi vozača do željene adrese

Navedne osobine u automobilu predstavljaju njegove funkcionalne osobine jer one direktno prilikom korištenja automobila vozaču pružaju korist (komfor, sigurnost, jednostavnost itd.).

Psihološke koristi proizvoda, predstavljaju one koristi koje potrošač osjeća prilikom korištenja proizvoda. Za primjer možemo navesti slušaj korištenja automobila sa navedenim osobinama u Tabeli 4-2. Korištenje automobila sa navedenim osobinama potrošaču obezbjeđuje viši status u društvu, povećava sigurnost, osjećaj moći i uspjeha, pruža zadovoljstvo.

Prilikom razvoja proizvoda marketar mora da vodi računa koje će osobine proizvodu odrediti jer one rezultiraju određene posljedice:

- Određivanje osobina proizvodu nije nimalo jednostavan zadatak, prije svega jer visok nivo osobina proizvoda zahtijeva visok nivo troškova, što u većini slučajeva razvoja proizvoda nije pohvalno uraditi. Visoki troškovi proizvodnje proizvoda uzrokuju visoku cijenu proizvoda za potrošača.
- Više osobina proizvoda ne mora uvijek značiti da je bolje za proizvod. Jednostavno postoji mogućnost da potrošač nije u mogućnosti da koristi sve osobine proizvoda, na primjer aplikacije smart telefona.
- Ko treba da odredi osobine proizvodu? Posljednih godina kupovinom putem interneta kupcu je omogućeno da sam sebi kreira osobine proizvoda. Na ovaj način omogućuje se kupcu da odabere ono što će on koristiti, odnosno ono što on smatra da je njemu potrebno. Ovakav način prodaje proizvoda doživljava pravu ekspanziju, kupci na ovaj način osjećaju veći nivo psihološke koristi jer su oni u prilici da sami kreiraju proizvod za sebe.

4.4.2. Brand proizvoda

Postoje mnoge definicije branda. Za brand možemo reći da on predstavlja identitet proizvoda, kojeg preduzeće kreira sa ciljem razlikovanja od konkurencije. Značaj branda proizvoda ogleda se i u načinu pozicioniranja proizvoda, te zbog toga globalne kompanije posebnu pažnju posvećuju kreiranju branda proizvoda.

Brand proizvoda razvija se kroz brand imena ili brand marke proizvoda. Brand imena može biti naziv individualnog proizvoda ili ime grupe proizvoda, koje može upućivati na funkciju proizvoda. Ime proizvoda predstavlja odrednicu na konkretni proizvod.

Brand marke proizvoda predstavlja ime, termin, simbol, znak ili kombinaciju ovih elemenata, koji se koriste sa ciljem da se određeni proizvod ili usluga identificira u svijesti kupaca, te da se diferencira od konkurencije. Ime marke je onaj dio koji se može izgovoriti i podrazumijeva slova, riječi i brojeve. Oznaka marke predstavlja simbol, znak ili grupu različitih slova ka se mogu vidjeti a ne mogu izgovoriti, naprimjer znak Nike, Mercedesa ili Audija (Tihi, et al. 2006:256).

Uloga i značaj branda za proizvod ogledaju se u sljedećem (Dibb, et al. 2000):

- Brand pruža višestruke osjetne stimulanse, koji unaprijeđuju prepoznavanje proizvoda kod kupca. Na primjer, brand može biti vizuelno prepoznatljiv po svom pakiranju, logotipu, obliku, itd.
- Kupci koji često kupuju određeni brand imaju visoku vjerovatnoću da postanu lojalni brandu. Uzgajanje lojalnosti brandu među kupcima je cilj svake kompanije.
- Brand koji je razvijen pozicioniranje proizvoda čini efektivnijim.
- Izgrađen brand može dovesti do finansijske prednosti kroz koncept jednakosti branda (*brand equity*), u kome sam brand postaje vrijedan. Za primjer možemo navesti *Coca Colu*.

4.4.3. Pakovanje proizvoda

Pakovanje proizvoda, iako upućuje na funkciju zaštite proizvoda, ima još mnogo drugih funkcija, koje daju vrijednost proizvodu od kojih su:

- Zaštita proizvoda: Pakovanje se primjenjuje u cilju fizičke zaštite proizvoda od oštećenja tokom transporta, rukovanja, izlaganja atmosferskim promjenama.
- Vidljivost proizvoda: Korištenjem dizajna za pakovanje proizvoda privlačimo pažnju kupca, koji se nalazi u neposrednoj blizini proizvoda. Ovaj vid osobine proizvoda posebno je značajan za proizvode široke potrošnje, koji se nalaze u prodajnim centima između konkurentskih proizvoda. Ako je dizajn pakovanja privlačan

za kupca, vjerovatnoća je da će se kupac odlučiti za taj proizvod prilikom kupovine ili ponovljene kupovine.

- Funkcionalnost za skladištenje: Ovo je značajno za distributere i krajnje prodavce. Oni su više zainteresovani da drže one proizvode, koji ne zauzimaju previše prostora u transportu, skladištu ili na policama.
- Diferenciranje proizvoda: Pakovanjem kompanija može veoma uspješno da se diferencira od konkurencije. Čest slučaj mijenjanja ambalaže zbog diferenciranja je okld voćnih sokova.

Iako kvalitetno pakovanje pruža značajnu prednost za proizvod, ne smiju se zanemariti troškovi pakovanja koji mogu biti visoki, što će direktno utjecati na cijenu proizvoda. Prilikom odabira pakovanja proizvoda potrebno je voditi računa o zaštiti okoline, kao i pravnim propisima u pogledu pakovanja.

Uglavnom sva pakovanja proizvoda obilježavaju se imenom proizvoda ili marke, informacijama o satavu proizvoda, primjeni, upotrebi, rokovima upotrebe, cijenama i drugim potrebnim informacijama. Označavanje proizvoda važno je zbog sljedećih razloga:

- Privlačenje pažnje kupaca: Korištenje pamtljivih riječi može uzrokovati kupce, koji tumaraju da zastanu i procjene proizvod.
- Oznaka je vjerovatno prva stvar, koju novi kupac vidi i prema čemu stiče prvi utisak o proizvodu.
- Oznaka pruža kupcu informacije da bi potpomogla njegovu odluku o kupovini ili da bi unaprijedila kupčevo iskustvo sa korištenjem proizvoda.

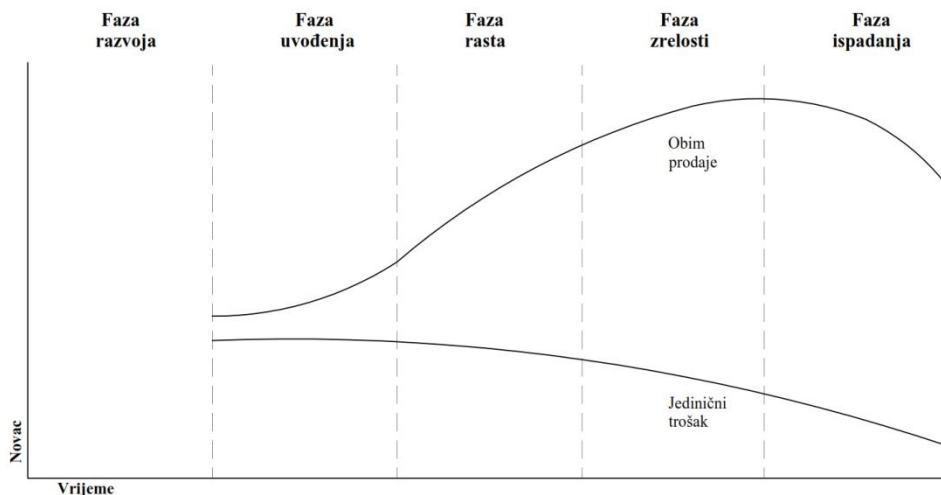
4.5. Životni ciklus proizvoda

U najvećoj mjeri svaki proizvod ima svoj životni ciklus, u okviru kojeg se kreće. Poznavanje faze životnog ciklusa proizvoda značajno je prije svega što preduzeće omogućava predviđanje prodaje proizvoda na osnovu koje će primjenjivati potrebnu strategiju prodaje proizvoda. Prema Kotleru i Kelleru (2006:351) koncept životnog ciklusa proizvoda predstavlja izrazito koristan analitički alat koji se koristi za planiranje i razvoj proizvoda jer:

- proizvod ima ograničen životni vijek, zbog čega investirana sredstva treba vratiti u određenom periodu;
- prodaja proizvoda ima različitu dinamiku u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda;
- profitabilnost proizvoda je različita u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda;
- životni vijek proizvoda, trajanje pojedinih faza i dinamika prodaje, odnosno generisanje profita u pojedinim fazama životnog ciklusa zavise od prirode proizvoda, opšte privredne klime, ali i od marketinških akcija,

koje preduzeće preduzima u pojedinim fazama životnog ciklusa preduzeća.

Proizvodi u svom životnom ciklusu prolaze kroz pet faza: razvoj, uvođenje, rast, sazrijevanje i ispadanje.



Izvor: Prilagođeno prema: Kotler, Ph., „Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primjena i kontrola“, Data Status, Beograd, 2005:355.

Slika 4-4. Životni ciklus proizvoda

4.5.1. Uvođenje proizvoda

Početna faza, odnosno uvodna faza proizvoda predstavlja njegovu najtežu fazu životnog ciklusa. Naime, prodaja proizvoda je ograničena jer kupci ciljnog tržišta nemaju dovoljno informacija o novom proizvodu, odnosno nisu svjesni postojanja predmetnog proizvoda, pored navedenog u većini slučajeva proizvod nije dostupan ciljnim kupcima. U većini slučajeva tokom uvođenja proizvoda na tržište, troškovi nadmašuju prihode, koji nastaju od prodaje proizvoda. Ovakav odnos troškova i prihoda posebno se ističe u slučajevima kada se uvodi novi proizvod na tržište. Ovakvo pravilo ne mora važiti u slučajevima kada se uvodi proizvod, za kojeg je tržište zainteresirano ili se radi o plagijatu proizvodu. U ovoj fazi cijene se mogu formirati visoko ili nisko, sve u zavisnosti od ciljeva preduzeća.

4.5.2. Rast proizvoda

Povećanjem broja ciljane grupe kupaca i povećanjem dostupnosti proizvoda kupcima prodaja se rapidno povećava. Ova faza životnog ciklusa proizvoda naziva se faza rasta. Na Slici 4-4. možemo vidjeti kako se povećanjem broja kupaca u jednom dijelu faze rasta krivulja životnog ciklusa blago uvija prema apcisi, što predstavlja usporavanje prodaje proizvoda, nakon čega se oglašavanjem (Tihi, B., et al. 2006:306) stavlja naglasak sa primarne tražnje na selektivnu tražnju željenih proizvoda. Sad kada je pobuđen interes kupaca za proizvodom na scenu u sve većoj mjeri stupa konkurencija. U ovakvim slučajevima konkurencija primorava kompaniju, koja je prva lansirala proizvod, da preispita svoju strategiju o proizvodu. Sada je vrijeme kada preduzeće mora da razmišlja o dodavanju novih vrijednosti proizvodu kroz poboljšane performanse proizvoda, postprodajne aktivnosti, uslove plaćanja itd.

4.5.3. Zrelost proizvoda

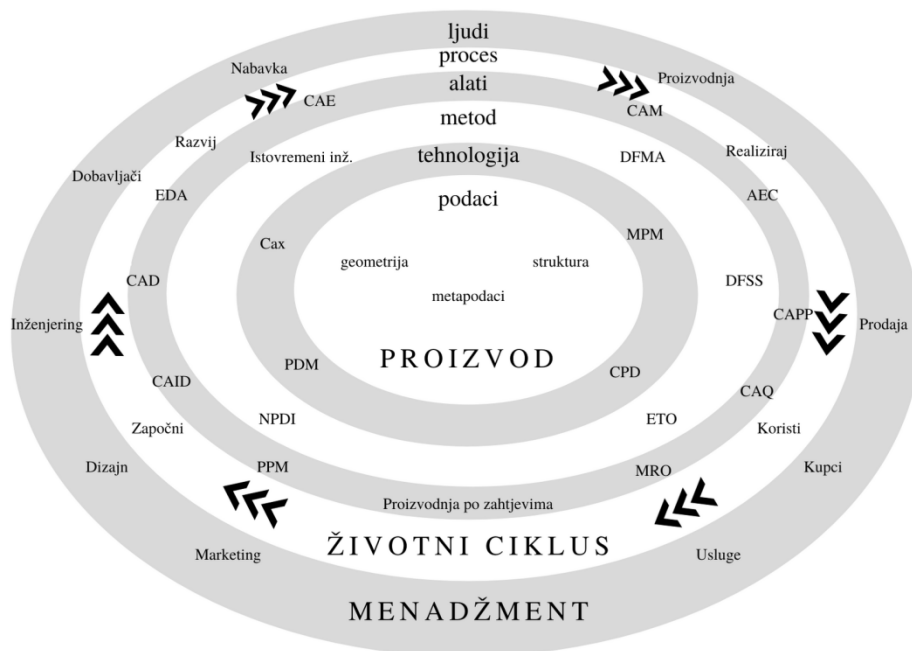
Zbog pojačanog intenziteta distribucije proizvoda na tržište od strane preduzeća pionira i njenih konkurenata, kupci postepeno postaju zasićeni proizvodom. U ovoj fazi sva preduzeća nastoje da zadrže stečene tržišne udjele, ali zbog zasićenja tržišta ona se polahko počinju smanjivati. Sada su sva preduzeća u cilju održavanja postojeće pozicije spremna da kupcima daju različite vidove popusta, kojim bi ih stimulisali na novu kupnju. U ovoj poziciji proizvoda pravo je vrijeme da preduzeće razmišlja o modifikaciji proizvoda, odnosno dodavanju značajnijih vrijednosti proizvodu kroz poboljšanje njegovih performansi ili otkrivanja novog upotrebnog područja za proizvod.

4.5.4. Ispadanje proizvoda

Ovo je faza kada proizvod na tržištu kontinuirano gubi značaj i ulogu jer ga kupci u sve većoj mjeri izbjegavaju kupovati. Proizvod gubi svoju privlačnost za kupce jer je zastario, došao je novi proizvod, koji bolje zadovoljava tu vrstu potrebe, nije praktičan za upotrebu, nije bezbjedan za kupce i okolinu, itd.

4.6. Razvojni proces životnog ciklusa proizvoda

Životni ciklus proizvoda kao disciplina nastaje iz alata kao što su CAD/CAM i PDM i moraju biti vođeni kao integracija svih alata, primjenom različitih metoda kroz sve faze životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Prilagođeno prema: www.en.wikipedia.org/wiki/Product_Lifecycle_Management

Slika 4-5. Razvojni proces PLM

Životni ciklus proizvoda ili PLM (*Product Lifecycle Management*) je termin koji u sebi sadrži procese upravljanja životnim ciklusom proizvoda, koji se odvija tokom cijelog životnog ciklusa proizvoda. Usko je povezan sa svim fazama u procesu razvoja proizvoda. Baza, tehnologija, metode, alati, procesi i ljudi čine jedan zajednički sklop procesa, u kojem se odvija životni ciklus proizvoda. PLM predstavljen na Slici 4-5. predstavlja skup mogućnosti, čijim se upravljanjem preduzeću omogućava efektivno i efikasno razvijanje, inoviranje i odbacivanje proizvoda kroz njegov životni ciklus.

Uspješno upravljanje životnim vijekom proizvoda oslonjeno je na četiri kamena temeljca:

- PLM – upravljanje životnim ciklusom proizvoda,
- SCM – upravljanje lancem dobavljača,
- CRM – upravljanje odnosima s kupcima,
- ERP – planiranje resursa unutar kompanije.

Životni ciklus proizvoda nemoguće je posmatrati odvojeno. Koliko god izgledalo moguće, projekat u okviru životnog ciklusa se ne vodi sukcesivno ili odvojeno od ostalih faza projekta razvoja proizvoda. Najvažniji zadatak PLM-a je koordinacija i upravljanje informacijama o definisaju proizvoda.

Ovo uključuje upravljanje inženjerskim izmjenama i statusom „objavljenosti“ komponenti, varijacijama konfiguracije proizvoda, upravljanje dokumentima, planiranje resursa projekta, kao i planiranje vremena i procjenu rizika.

Za ove zadatke potrebno je upravljati grafičkim, tekstualnim i meta podacima, kao što su liste materijala proizvoda. Na nivou inženjerskog odjela ovo je u domenu PDM (upravljanje podacima o proizvodu) softvera, na korporacijskom nivou EDM (menadžment podacima o poduzeću) softvera. Mada ova dva primjera imaju tendenciju stapanja, tipično je da u jednoj organizaciji postoje dva ili više sistema za upravljanje informacijama. Ovi sistemi su također povezani i sa drugim korporacijskim sistemima, kao što su SCM, CRM i ERM. Povezani sa ovim sistemima su sistemi za upravljanje projektima, koji se koriste za planiranje projekata/programa.

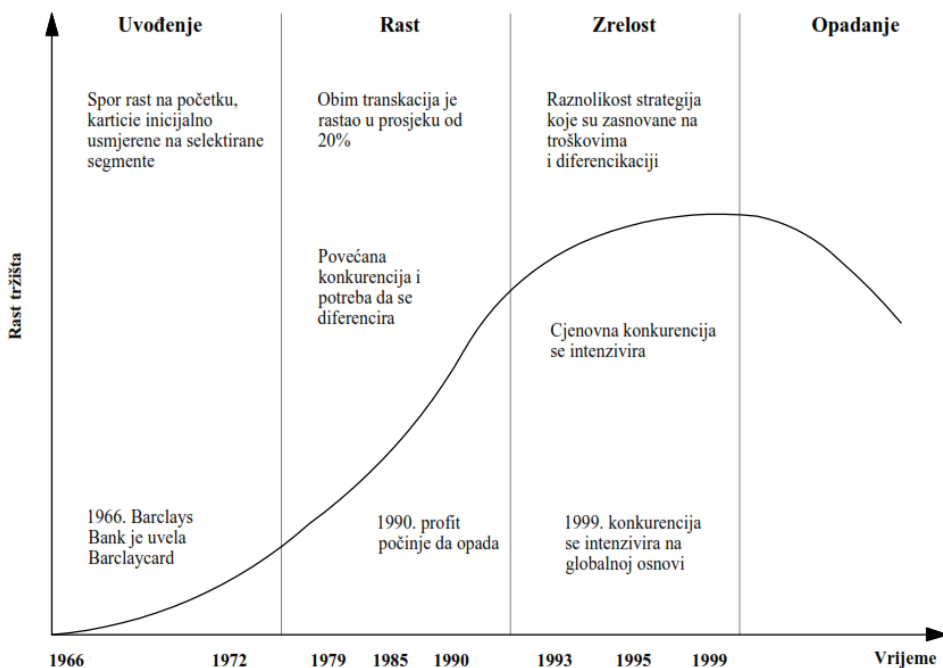
4.7. Strategije u životnom ciklusu proizvoda

Sa ciljem upravljanja proizvodom kompanija primjenjuje različite marketing strategije u zavisnosti od faze životnog ciklusa na kojem se nalazi proizvod. Primjenjive marketing strategije predstavljene su na Slici 4-6.

Tabela 4-3. Faze životnog ciklusa proizvoda

Faze životnog ciklusa			
	Uvođenje	Rast	Zrelost
Tržišni uslovi	Malo učesnika, ograničena konkurencija. Slaba prodaja limitirana na određene segmente	Konkurencija se povećava kako druge institucije izdaju kreditne kartice. Prodaja se povećava kako tržište masovno prihvata proizvod	Intenzivna konkurencija, prevelika ponuda kreditnih kartica. Jaka reklama i promocija
Marketing ciljevi	Svjesnost i razumijevanje koncepta novog proizvoda i ispitivanja	Prihvatanje i povećanje u veličini i vrijednosti prodaje	Zadržavanje marketing udjela – zadržavanje kupaca i izgradnja odnosa

Strategije marketing miksa			
	Uvođenje	Rast	Zrelost
Proizvod	Osnovni proizvod, ograničene karakteristike	Razvoj proizvoda. Povećanje karakteristika uključujući usluge, garancije. Diferencijacija proizvoda i segmentacija tržišta (srebrene, zlatne i platinaste kartice)	Srodnost, izgradnja lojalnosti, šeme poena i marke i komarke
Cijena	Niska cijena, nema naknada, kamatna stopa određuje cijenu	Uvođenje nekih naknada za obuzdavanje korištenja više kartica	Naknade su uobičajene, određene redukcije u periodima bez kamate. U isto vrijeme konkurencija u cijeni kamate
Promocija	Selektovana promocija ciljana na inicijalne segmente. Poruka porastu svjesnosti i naglašavanju beneficija	Masovno reklamiranje, posebno TV, fokusirano na beneficije i ugodnosti - "fleksibilni prijatelj"	Kako kupci postaju osjetljiviji na cijenu, promocija se mijenja na direktni e-mail, da ohrabri ponašanje promjena zasnovano na preferencijalnim "ciljnim" kamatnim stopama
Mjesto	Ograničena distribucija i šansa za korištenje	Rapidan rast načina za korištenje kreditnih kartica. Intenzivnija distribucija putem dualnosti	Dalji rast u načinima korištenja kreditnih kartica. Kreditna kartica je uobičajena



Izvor: Prilagođeno prema: 33.Harrison, T., Financial Services Marketing, Pearson Education Limited, Harlow, 2000.

Slika 4-6. Marketing strategije u životnom ciklus kreditne kartice

Proizvod ima svoj životni put kroz koji prolazi na tržištu. U takvom kretanju proizvoda kroz njegov životni ciklus, izložen je različitim dejstvima u tržišnom okruženju, kako je to predstavljeno u Tabeli 4-4.

Tabela 4-4. Faze i strategije životnog ciklusa proizvoda

Naziv faze	Strategija životnog ciklusa	Marketing strategija
UVOĐENJE	<ul style="list-style-type: none"> - Niska prodaja - Visoki troškovi po kupcu - Negativni profit - Cilja se na inovatore - Mala konkurencija 	<ul style="list-style-type: none"> - Proizvod: ponuditi osnovni proizvod - Cijena: za određivanje koristiti "cost plus" osnovu - Distribucija: izgraditi selektivnu distribuciju - Reklamiranje: izgraditi svjesnost među ranim usvajačima i dilerima/distributerima - Promocija prodaje: veliki troškovi za kreiranje probe
RAST	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidan rast prodaje - Prosječni troškovi po kupcu - Rast profita - Ciljaju se rani usvajači - Rast konkurencije 	<ul style="list-style-type: none"> - Proizvod: nuditi dodatke proizvodu, usluge, garanciju - Cijena: penetraciono određivanje cijene - Distribucija: izgraditi intenzivnu distribuciju - Reklamiranje: izgraditi svjesnost i interes na masovnom tržištu - Promocija prodaje: reducirati troškove radi iskorištavanja potražnje kupaca
ZRELOST	<ul style="list-style-type: none"> - Vrhunac prodaje - Niski troškovi po kupcu - Visoki profiti - Cilja se srednja većina - Konkurencija počinje opadati 	<ul style="list-style-type: none"> - Proizvod: diversificirati brandove i modele - Cijena: podesiti da odgovara cijeni konkurencije ili da bude bolja od nje - Distribucija: izgraditi intenzivniju distribuciju - Reklamiranje: navoditi razlike između brandova i prednosti - Promocija prodaje: unaprijediti, radi ohrabrenja izmjene brandova
OPADANJE	<ul style="list-style-type: none"> - Opadanje prodaje - Niski troškovi po kupcu - Opadanje profita - Ciljaju se „ljenjivci“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Proizvod: izbacivanje slabih artikala - Cijena: smanjenje cijene - Distribucija: koristiti selektivnu distribuciju – ukidanje neprofitabilnih izlaza - Reklamiranje: reducirati na nivo potreban za zadržavanje najodanijih kupaca - Promocija prodaje: reducirati na minimalan nivo

4.8. 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 informacijske tehnologije i trasiralo put prema informacijskom 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 najvrijedniji 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, 2006:10):

1. većom upotrebom, znanje raste;
2. znanje je prenosivo, vlasnik ga nosi sa sobom;
3. 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 svakog preduzeća. 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.

4.9. 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 rješenja 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 oblastima pojavljuje više izuma nego inovacija. Prethodnica inovacije je invencija, koja predstavlja određenu zamisao, koja će s vremenom postati inovacija, uz prethodno puno uloženog 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 integriranih krugova, copyright i vezana prava, te nove varijacije proizvoda.

Guru informacijskih 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.

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, a to su:

1. preduzetništvo,
2. inovativnost,

3. 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 4-7. predstavljena je međuzavisnost ključnih elemenata inovacija.



Izvor: Prilagođeno prema: Chen, 2005., prema Goodrich, S., P., Rossiter, N., „Entrepreneurship Strategies in the Emerging Music Industry“, Association for Small Business & Entrepreneurship 33^d Annual Conference, Austin, Texas, 2007:24.

Slika 4-7. 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 ovisne 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 različite aplikacije, kao što su navigacijski sistem, i mnoge druge osobine.
- Tehničke inovativnosti predstavljaju promjene u proizvodu, usluzi ili tehnologiji, koja uključuje način na koji se proizvod proizvodi.
- Upravljačke inovativnosti su promjene u načinu, na koji su proizvodi i usluge koncipirani, napravljeni i dostavljeni kupcima. Primjeri upravljačke inovativnosti uključuju eksternaliziranje (*outsourcing*) i reinžinjerung.
- 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.

4.10. Definisane 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 podmakloj 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.

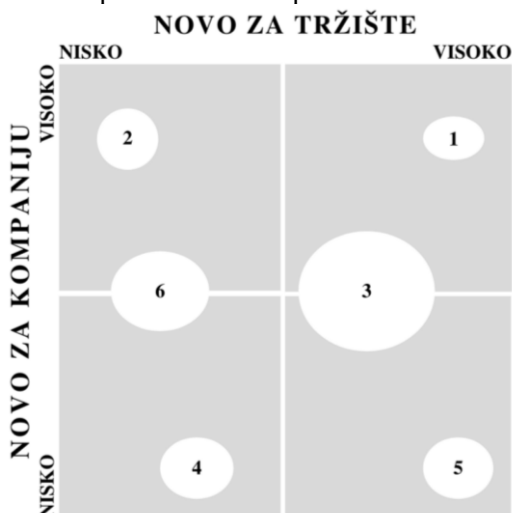
Američka kompanija *Boston Consulting Group* razvila je matricu nazvanu BCG, putem koje kompanije na jednostavan način mogu da vide u kojoj životnoj fazi se nalaze njihovi proizvodi.



Slika 4-8. 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 4-9. predstavljena je mapa pozicioniranja novog proizvoda, koja posmatra nov proizvod za preduzeće i nov proizvod za tržište.



Slika 4-9. Mapa pozicioniranja novog proizvoda

Kao što vidimo na Slici 4-9. 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 repositioniranje, nego da se upuste u, za njih, potpuno neizvjestan projekat razvoja novog proizvoda za tržište.

Modificiranje postojećih proizvoda, ili njihovo repositioniranje, za preduzeće predstavlja sredstvo produženja životnog vijeka proizvoda, kao i mjeru nadmetanja sa konkurencijom.

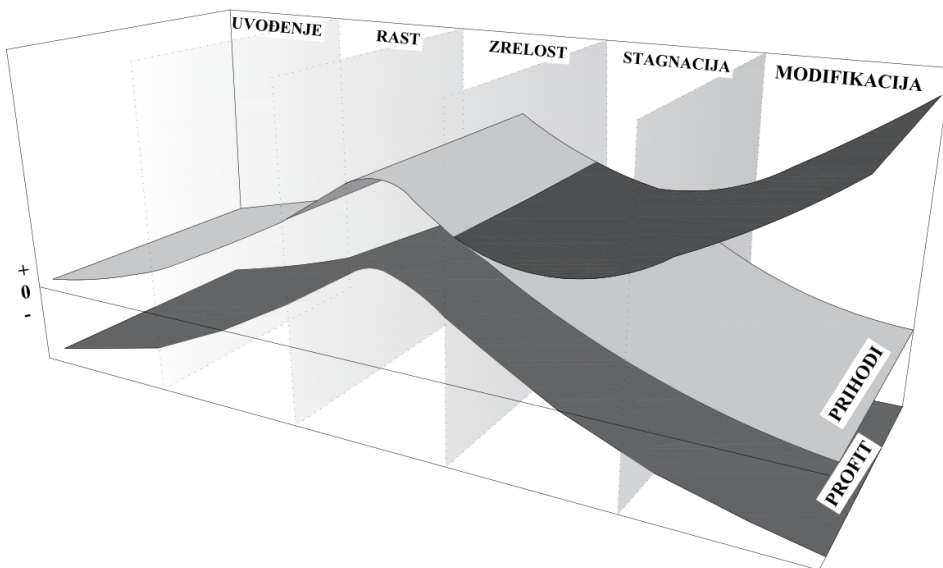
Današnje turbulentno okruženje znatno je smanjilo životni vijek proizvoda, tako da ona preduzeća koja ne razvijaju nove proizvode, rizikuju gubitak tržišne pozicije, odnosno njenog opstanka. Informacione tehnologije su pokrenule nevjerojatne promjene u potrebama potrošača, stvarajući konvergenciju potreba 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.

4.11. 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 modificiran 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 započele modifikaciju. Za takva preduzeća početna faza zrelosti je alarm za modificiranje proizvoda, kako je predstavljeno na Slici 4-10.

Kao što smo ranije naveli, ovakav pristup najčešće primjenjuju proizvođači automobila i proizvođači informatičkih i komunikacijskih tehnologija.



Slika 4-10. Kritična tačka za modifikaciju

Modifikaciju proizvoda možemo podijeliti u tri tipa (Dibb, et al., 1999:250):

1. funkcionalna modifikacija
2. kvalitativna modifikacija,
3. 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).

4.11.1. 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.

4.11.2. 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 4-10., slijedi *eliminacija*. Eliminacija proizvoda provodi se na tri načina:

1. postepenim povlačenjem proizvoda,
2. povlačenjem proizvoda metodom *iscjeđivanjem*,
3. 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 naponi 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*.

4.12. 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 vizuelno su predstavljeni na Slici 4-11. na kojoj je jasno naznačena uvjetovanost ispunjenja navedenih ciljeva za uspješan razvoj novog proizvoda.



Slika 4-11. Ciljevi razvojnih preduzeća

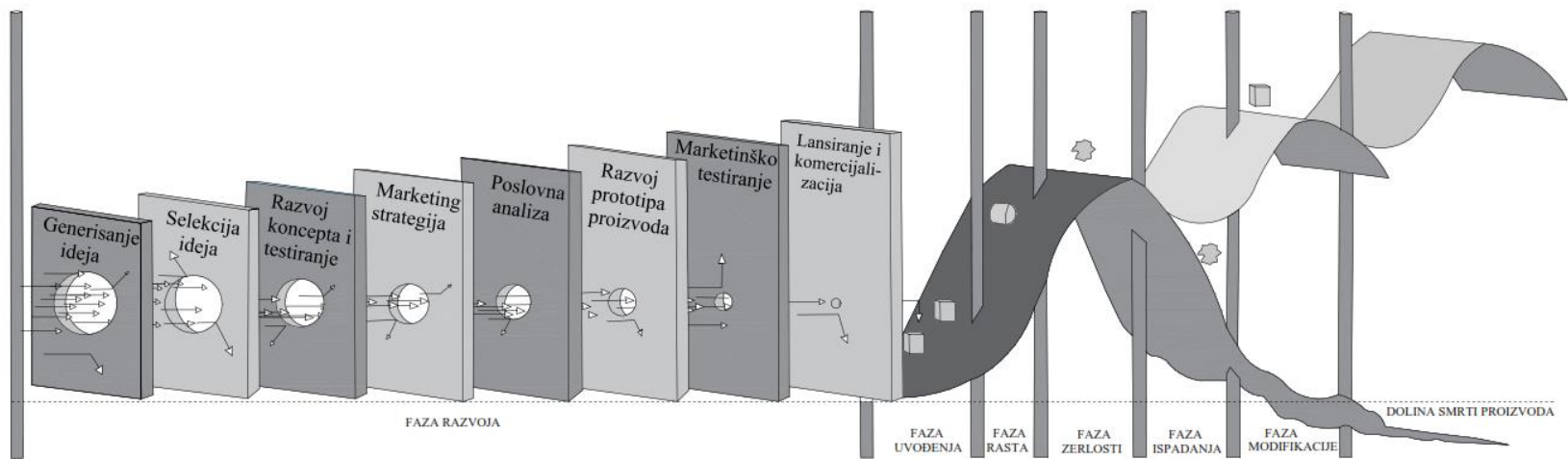
Proces razvoja novog proizvoda sastoji se od različitih faza, u okviru kojih se provode procedure prema sljedećim fazama:

1. generisanje ideja,
2. selekcija ideja,
3. razvoj koncepta i testiranje,
4. marketing strategija,
5. poslovna analiza,
6. razvoj prototipa proizvoda,
7. 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 4-12. 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 predstavlja 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 4-12. Životni put proizvoda

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Navedite uloge proizvoda s marketinškog aspekta?
2. Šta je novi proizvod?
3. Navedite i objasnite pet nivoa proizvoda?
4. Kako se proizvodi klasificiraju?
5. Navedite i objasnite potrošačka dobra?
6. Navedite i objasnite poslovna dobra?
7. Koje su ključne osobine proizvoda?
8. Objasnite faze životnog ciklusa proizvoda?
9. Koje se strategije primjenjuju tokom životnog ciklusa proizvoda?
10. Navedite ključne razlike između znanja i materijalnih resursa?
11. Objasnite razliku između inovacija i izuma?
12. Na kojim ključnim elementima se zasnivaju inovacije?
13. Kako se definiše novi proizvod?
14. Objasnite modifikaciju proizvoda?
15. Objasnite proces razvoja novog proizvoda?

POGLAVLJE 5

5. PLANIRANJE U PREDUZEĆIMA

5.1. 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, nakon pažljivog izučavanja ovog poglavlja moći ćete:

- objasniti pojmovno određivanje planiranja i područja u okviru kojih se odvija proces planiranja;
- navesti vrsta kriterija prema kojima se vrši razvrstavanje planova u preduzećima;
- objasniti procese izrade strateškog plana;
- navesti strukture taktičkih planova;
- navesti strukture operativnih planova.

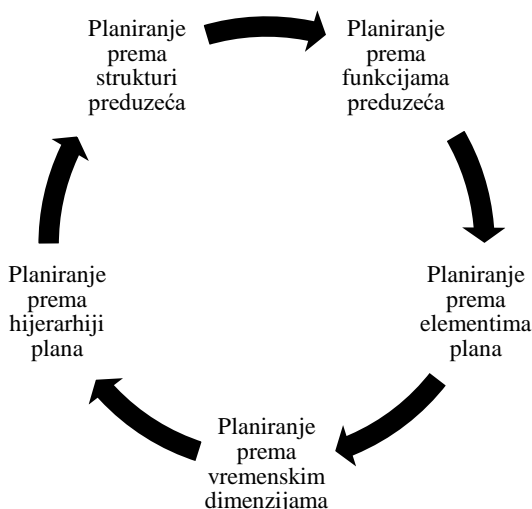
5.2. Pojmovno određenje planiranja i plana

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 namjeravamo 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* (Perridon, 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 5-1.



Slika 5-1. 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 demotivisati 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 koordinira 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.

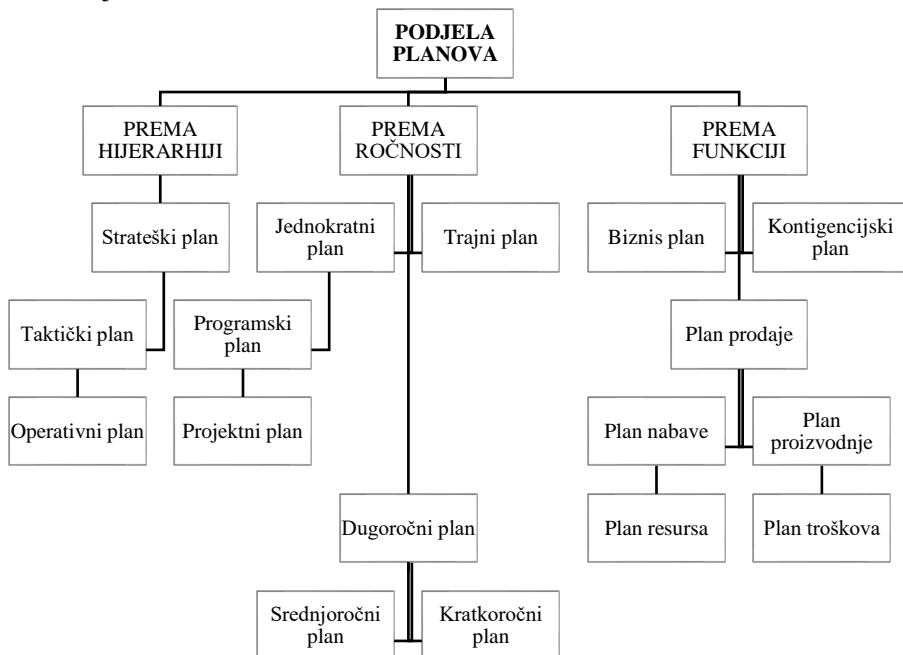
Dakle, uloga planiranja je kreiranje mape puta koja će nas odvesti željenom cilju, a značaj planiranja ogleda se u činjenici da ćemo ostvariti postavljene ciljeve u optimalnom roku uz optimalne troškove.

5.3. 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 5-2., predstavljene su vrste planova i kriteriji na osnovu kojih se razvrstavaju.



Slika 5-2. Razvrstavanje planova

Kako je predstavljeno na Slici 5-2., 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.

Tabela 5-1. Svrhe planova

Osnova podjele planova	Vrsta plana	Svrha plana
Prema hijerarhiji	Strateški plan	Kreiranje strategija čijim provođenjem će preduzeće u dugom roku doći do željenog cilja.
	Taktički plan	Kreiranje specifičnih ciljeva čijom provedbom će se realizovati postavljeni strateški ciljevi.
	Operativni plan	Raščlanjivanje poslovnih 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.
Prema ročnosti	Jednokratni plan	Kreiranje mjera koje se trebaju jednokratno primjeniti.
	Programski rad	Kreiranje programa mjera za određeni vremenski period, na primjer jedne ili četiri godine.
	Projektni plan	Kreiranje akcionog plana s detaljno razrađenim aktivnostima potrebnim za realizaciju jednog projekta.
Prema funkciji	Biznis plan	Razvijanje poslovne ideje s ciljem utvrđivanja njene ekonomske opravdanosti.
	Kontingencijski plan	Definisanje načina reagovanja nakon što se desi neki rizični događaj.
	Plan prodaje	Kreiranje aktivnosti kojim će se ostvariti postavljeni prodajni ciljevi.
	Plan nabave	Kreiranje aktivnosti kojim će se ostvariti postavljeni ciljevi nabave.
	Plan resursa	Dati odgovore na pitanje kako i na koji način obezbijediti potrebne resurse za ispunjenje ciljeva preduzeća.
	Plan proizvodnje	Razviti mjere i aktivnosti kojim će se ostvariti postavljeni ciljevi proizvodnje željenih količina proizvoda.
	Plan troškova	Predvidjeti moguće troškove za ostvarenje postavljenih ciljeva kako bi se istim moglo upravljati.

5.4. 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 redosljedu hijerarhijske podjele planova u pogledu najnižeg nivoa plana (Ehrmann, 1999., prema Osmanagić-Bedenik, 2002:217), možemo reći da semantičko značenje pojmova određuje njihovu hijerarhijsku poziciju.

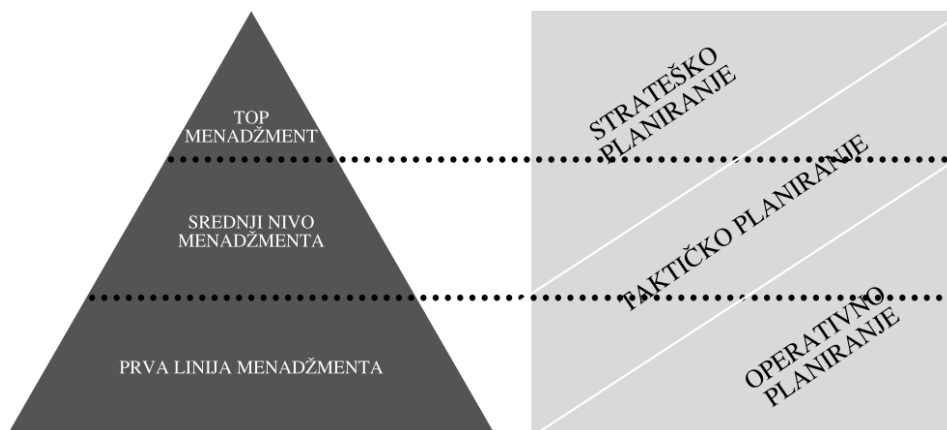
Nakon izrade strateškog plana koji s aspekta ročnosti pokriva period 5 - 10 godina, odnosno predstavlja dugoročni plan, pristupa se izradi taktičkog plana u okviru kojeg se razvijaju taktike koje će preduzeće primijeniti kako bi ostvarilo zacrtane strateške ciljeve. Taktički planovi s aspekta ročnosti 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 5-3.



Slika 5-3. Nosilci planiranja prema hijerarhiji

Mjesto izrade planova i nivo uključenosti u izradu planova svakog od hijerarhijskih nivoa u preduzeću predstavljeno je na Slici 5-3., 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.

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

5.5. 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. Strateško planiranje zasnovano je na „analizi“, odnosno, analitičkom procesu dekomponovanja oblikovane poslovne strategije u konkretne akcione i performanske planove i zadatke, čijim provođenjem bi se trebala realizovati namjeravana poslovna strategija (Šunje, 2002:47).

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 (Thompson, 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 5-4.



Slika 5-4. 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.

Tabela 5-2. Osnovne 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% u teškom okruženju
Taktičko planiranje	Detaljna razrada planova: prodaje, nabavke, proizvodnje i dr.	Do 1 godine	Izrada akcijskog plana mjera i aktivnosti	Prihodi prema kvartalima, Investicijski 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.

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.

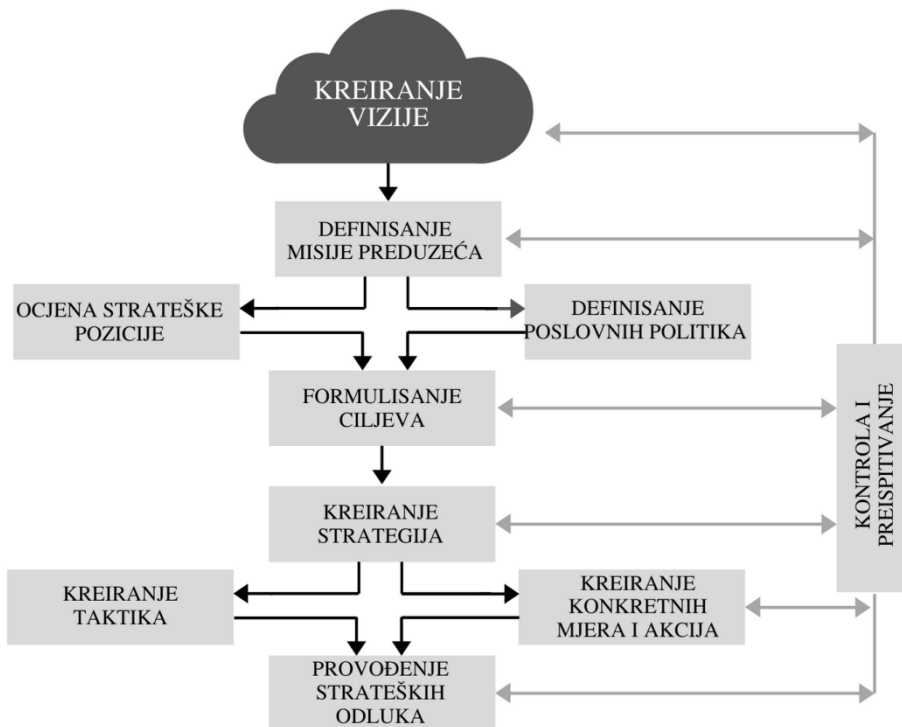
Kodifikacija strategije predstavlja preciznije formulisanje strategije kojom se trasira buduće željeno stanje preduzeća.

Elaboracija strategije predstavlja raščlanjivanje kodifikovane strategije na taktičke podstrategije, odnosno „ad hock“ programe i akcijske 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 5-5., 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 5-5. Proces strateškog planiranja

Proces strateškog planiranja, kako je predstavljeno na Slici 5-5., 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 stremlje preduzeće, tako da su sve njegove poslovne aktivnosti usmjerene na dostizanje 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 dostizna.

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?

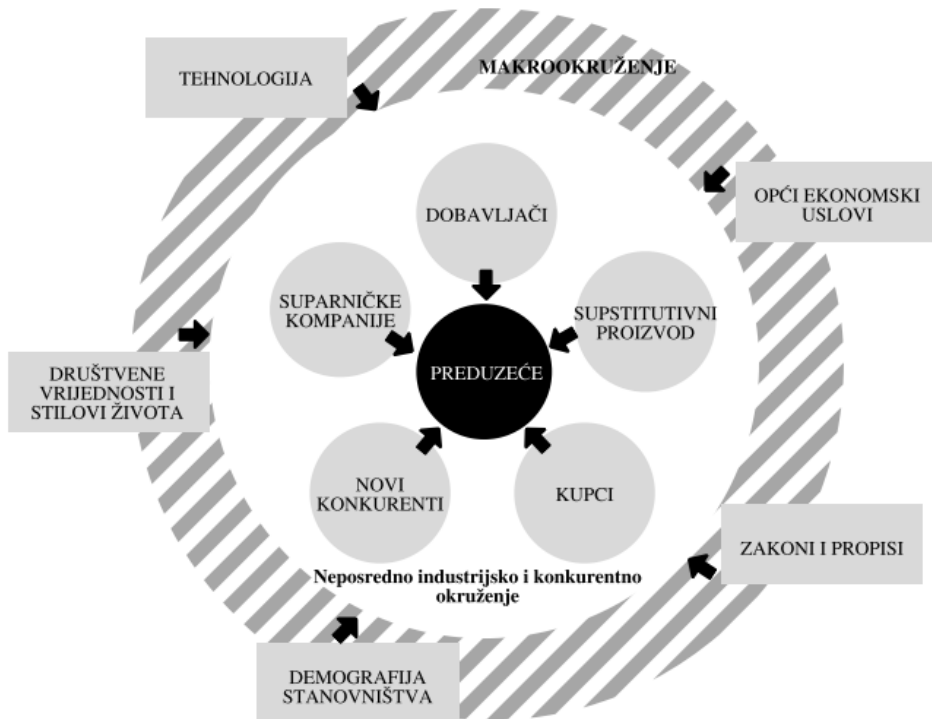
Prema Kotleru et al. (2014:38), dobra izjava o misiji ima pet osnovnih karakteristika, kako je navedeno u Tabeli 5-3.

Tabela 5-3. 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>

5.6. Analiza poslovnog 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 pripremlilo za moguće negativne ili pozitivne događaje.



Izvor: Prilagođeno prema: Thompson, et al. „Strateški menadžment“, Mate, Zagreb, 2008:47.

Slika 5-6. Područja analize okruženja preduzeća

Analiza poslovnog okruženja preduzeća podrazumijeva analizu internog i eksternog okruženja u okviru kojeg preduzeće obavlja svoje poslovne aktivnosti. Uslovi u okviru kojih preduzeća obavljaju svoju poslovnu aktivnost naziva se poslovno okruženje. Poslovno okruženje se razvrstava prema mogućnostima utjecanja i kontrole od strane preduzeća na faktore: makro okruženje, mezo okruženje i mikro okruženje (Tihi, et al., 2006:79).

- Makro okruženje preduzeća predstavljaju faktori koji mogu da imaju značajan utjecaj na poslovanje preduzeća, dok preduzeće na njih ne može

nikako da utiče. Dakle, preduzeće je prinuđeno da predvidi moguće utjecaje faktora makro okruženja i da se različitim mjerama prilagodi uslovima, odnosno prilikama ili prijetnjama koje mogu da izazovu makro faktori poslovnog okruženja. U faktore makro okruženja ubrajaju se: politički faktori, ekonomski faktori, sociološki faktori, tehnološki faktori, pravni faktori i ekološki faktori, pored navedenih faktora, zavisno od svrhe analiziranja, potrebno je analizirati također, demografske, kulturološke i geografske faktore okruženja.

- Mezo okruženje ili srednje okruženje predstavljaju faktori na koje preduzeće može djelomično utjecati. Bez obzira na mogućnost djelomičnog utjecaja, preduzeće se mora prilagođavati mezo faktorima okruženja. U mezo faktore poslovnog okruženja preduzeća ubrajaju se konkurencija i javnost.
- Mikro okruženje preduzeća, za razliku od makro okruženja predstavljaju faktori na koje preduzeće može direktno ili indirektno utjecati. Mogućnost utjecaja preduzeća na mikro faktore zasniva se na činjenici neposredne povezanosti preduzeća s mikro faktorima. U mikro faktore poslovnog okruženja preduzeća ubrajaju se: potrošači, dobavljači i posrednici u prodaji proizvoda preduzeća.

Zajednička karakteristika makro okruženja, mikro okruženja i mezo okruženja ogleda se u činjenici da se navedeni faktori nalaze izvan preduzeća. Dakle, s aspekta mjesta navedenih faktora u odnosu na preduzeće makro, mikro i mezo okruženje svrstava se u eksterno poslovno okruženje preduzeća.

Interno poslovno okruženje preduzeća zasniva se isključivo na faktorima koji se nalaze unutar samog preduzeća. Bez obzira da li eksterni faktori imaju pozitivne ili negativne efekte na preduzeće, ukoliko preduzeće ima snažno interno okruženje, biće u stanju iskoristiti svaku priliku, odnosno umanjiti ili neutralisati svaku prijetnju iz eksternog okruženja. U faktore internog okruženja ubrajaju se (Kotler, 2001:83):

- Marketing – reputacija preduzeća, udio na tržištu, kvalitet proizvoda, kvalitet usluga, efikasnost distribucije, efikasnost promocije, efikasnost prodajne sile, inovativnost preduzeća, geografska pokrivenost.
- Finansije – troškovi, raspoloživost kapitala, novčani tok, finansijska stabilnost.
- Proizvodnja – poslovni prostori, ekonomija obima ili širine, kapaciteti, radna snaga, tehnički kapaciteti.
- Organizacija – vizionarsko vodstvo, predanost zaposlenika, preduzetnička orijentacija, fleksibilnost, upravljanje troškovima.

5.6.1. 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 istraživanjima 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 društvenih 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 stimulatívna i destimulatívna 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.
- *Demografsko okruženje* - Populacija, dob, pol, rasa i obrazovanje su značajne karakteristike eksternog okruženja koje valja uzeti u obzir svako preduzeće prilikom izrade svojih planova ili drugih poslovnih poduhvata.
- *Kulturološko okruženje* - Predstavlja bitnu osobinu nekog tržišnog segmenta s aspekta kreiranja proizvoda, usluga kao i oglašavanja preduzeća prema određenoj ciljnoj skupini. Preduzeće mora ozbiljno uzeti u obzir običaje, tradiciju i kulturu življenja ciljnog segmenta populacije.
- *Geografsko okruženje* - Ovaj vid okruženja umnogome opredjeljuje kako vrstu proizvoda tako i usluga. Zavisno od geografskog položaja, populacija ima različite potrebe koje treba na najadekvatniji način zadovoljiti. Npr. nisu iste potrebe u područjima, koja obiluju suncem ili hladnijim vremenom.

5.6.2. Analiza industrijskog okruženja

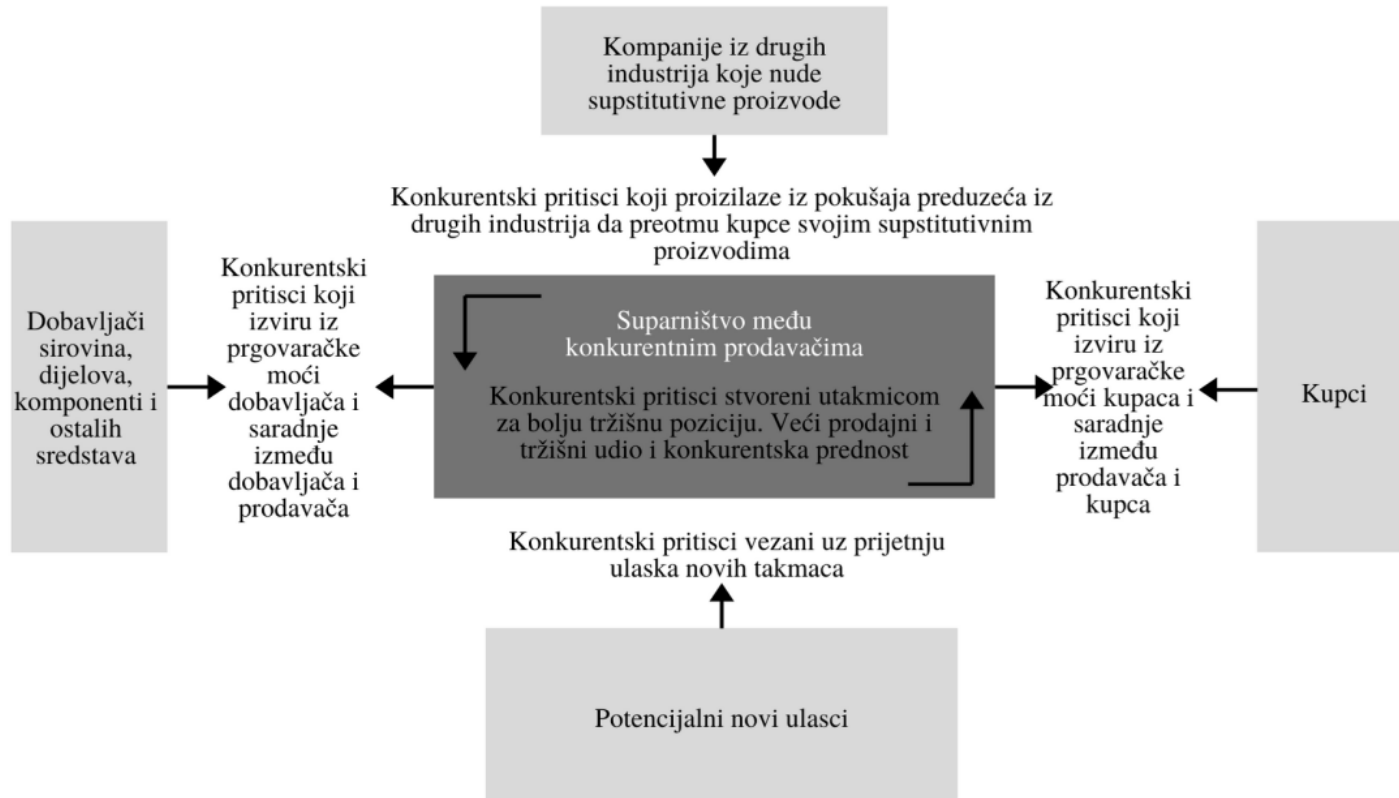
Nakon što je provedena analiza vanjskog okruženja, pristupa se analizi industrije u kojoj preduzeće posluje ili u kojoj namjerava da posluje. S obzirom na to da se industrije međusobno razlikuju, neophodno je identifikovati dominantna ekonomska obilježja industrije, kako bi se kreirala što objektivnija slika o industriji. Dominantna ekonomska obilježja neke industrije definisana su sljedećim elementima (Thompson, 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 (1979., prema Thompson et al. 2008:50,51), kako je predstavljeno na Slici 5-7.

**Model pet konkurentskih sila:
Ključni alat za dijagnosticiranje konkurentskog okruženja**



Slika 5-7. Porterov model analize industrijskog okruženja

Porterov model na Slici 5-7., 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 izvire iz pregovaračke moći dobavljača i saradnje između dobavljača i prodavača;
5. konkurentski pritisci, koji izvire 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 konkurentne 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.

5.6.3. Analiza konkurencije

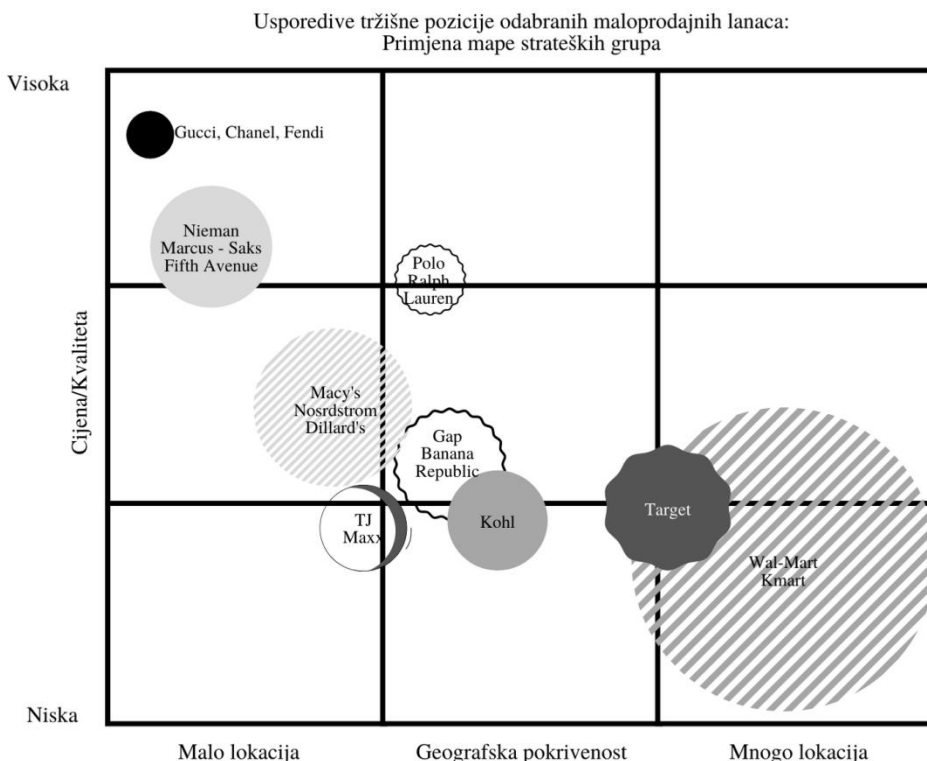
Prilikom nastupa na tržištu, preduzeće ne može konkurisati svim takmacima, koji se nalaze u industriji, jer kako preduzeće, tako i konkurenti na tržištu nastupaju različitim kanalima distribucije, različitim cijenama, različitim asortimanom proizvoda, različitim osobinama proizvoda i pakovanja kao i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

- Ucertati 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 5-8.



Izvor: Prilagodeno prema: Thompson et al., „Strateški menadžment“, Mate, Zagreb, 2008. str. 76.

Slika 5-8. 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.

5.6.4. 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).

5.6.5. 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: *Strengths* – snage, *Weaknesses* – slabosti, *Opportunities* – prilike, *Threats* – 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 oprobanoj 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 *Satisfactory* – *zadovoljavajuće*, a ono što je dobro u budućnosti nazvali su *Opportunity* – *prilika*.

Ono što je loše u sadašnjosti nazvali su *Fault* – *greška*, a ono što je loše u budućnosti nazvali su *Threat* – *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 5-4.

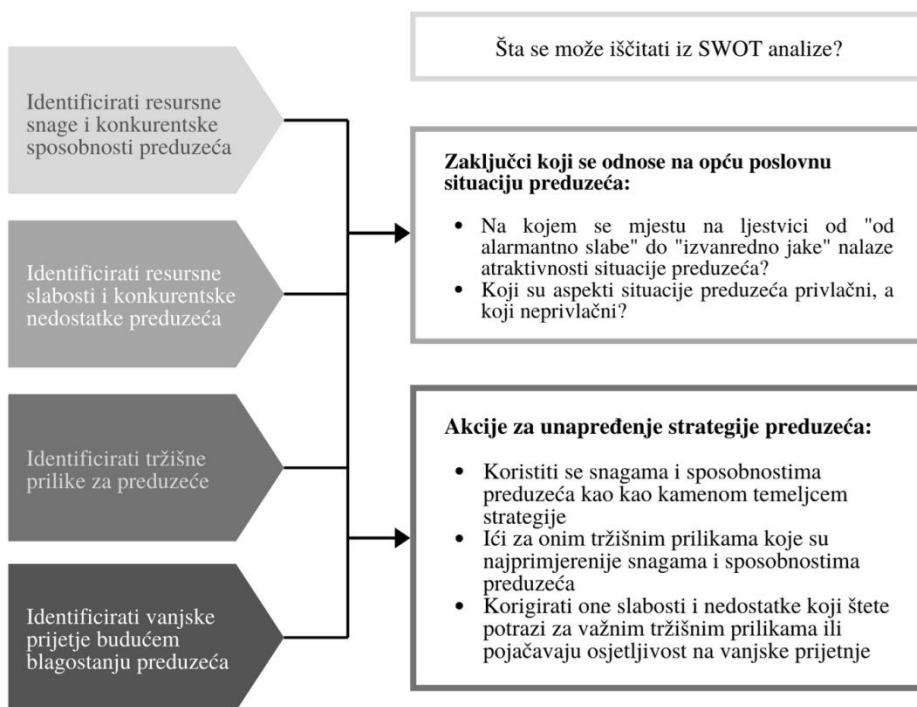
Tabela 5-4. Područja interne analize preduzeća

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

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 5-9., predstavljena su tri koraka u okviru kojih se odvija proces SWOT analize (Thompson, et al. 2008:96).

**Tri koraka SWOT analize:
Identificirati, zaključiti, povesti u strateške akcije**

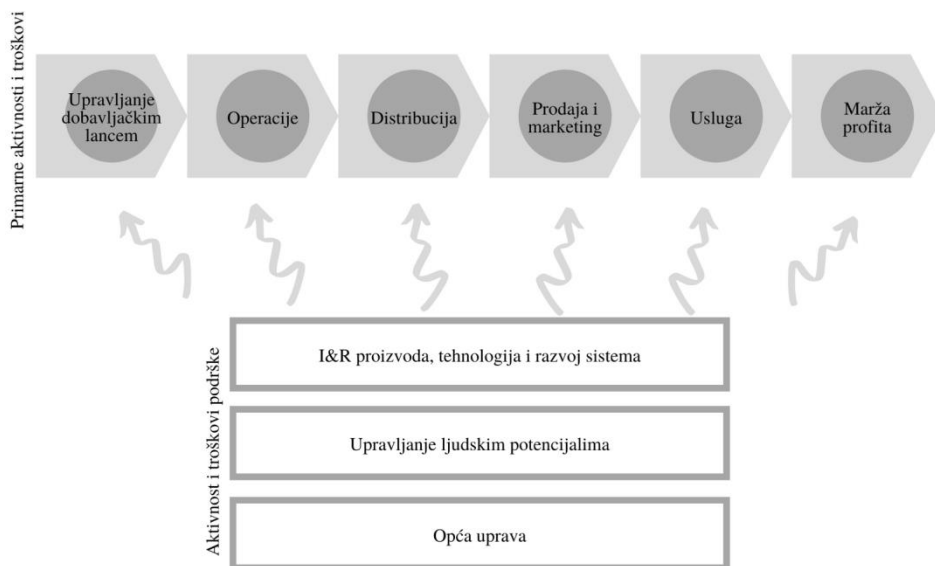


Slika 5-9. Koraci u okviru procesa SWOT analize

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 (1985:37-43), kako je prikazano na Slici 5-10.



Vrijednosni lanac preduzeća

Izvor: prilagođeno prema: Porter, E., M., „Competitive Advantage“, Free Press, New York, 1985:37-43.

Slika 5-10. 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 usmjerena je 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 5-5., (Porter, 1985., prema Kolter, 2010:142):

Tabela 5-5. Kontrolna pitanja za internu analizu preduzeća prema Porteru

Ulazna logistika – Upravljanje dobavljačkim lancem	
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?
Operacije	
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?
Izlazna logistika	
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?
Marketing i prodaja	
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 oličenje 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?
Usluga kupcima	
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 5-5., predstavljaju vrlo jednostavan način da preduzeće spozna svoje snage i slabosti, odnosno, na osnovu predstavljenih pitanja, najlakši način je identifikovati kritične tačke u preduzeću, koja se moraju unaprijediti u cilju jačanja konkurentske prednosti.

5.6.6. Kreiranje strateških ciljeva preduzeća

Nakon što je sačinjena detaljna analiza eksternog i internog okruženja, odnosno nakon što su sagedane 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 društvenoodgovornog 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):

- a. 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;
- b. menadžmentom pomoću ciljeva, odnosno, MBO – *management by objectives*, koji je sačinjen od četiri ključna elementa: 1) specifičnost cilja, 2) sudjelovanje 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 5-6.

Tabela 5-6. Primjer SMART modela za postavljanje ciljeva

Strateški cilj: Povećati proizvodne kapacitete za 70% do 2018. godine	
Kriteriji	Pitanja i odgovori
Specifičan	<p>Šta želimo uraditi?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Povećati proizvodni kapacitet.</i> <p>Zašto nam je to bitno?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zadovoljiti potrebe potrošača na tržištu koje opslužujemo.</i> <p>Ko je zadužen za realizaciju cilja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Menadžment, rukovodilac razvoja i tehnički direktor.</i> <p>Do kada želimo ostvariti cilj?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Postavljeni cilj treba ostvariti do 2018.</i> <p>Kako namjeravamo ostvariti cilj?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kupiti zemljište, izgraditi objekat, kupiti tehnološku opremu za proizvodnju.</i>
Mjerljiv	<p>Na koji način ćemo pratiti realizaciju ostvarenja cilja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vlasnički list za zemljište, mjesečni izvještaj o stepenu gotovosti investicijskog projekta.</i> <p>Na koji način je moguće mjeriti realizaciju postavljenog cilja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Izradit će se dinamički plan izvođenja radova i operativni planovi: ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa.</i>
Ostvariv	<p>Da li je postavljeni cilj ostvariv u predviđenom roku?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Na osnovu detaljno razrađenog dinamičkog plana izvođenja radova, operativnih planova: ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, moguće je ostvariti postavljeni cilj u predviđenom roku.</i> <p>Jesu li jasna potencijalna ograničenja, koja se mogu ispriječiti pred ostvarenjem postavljenog cilja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Izradom dinamičkog plana i operativnih planova, identifikovane su sljedeće kritične tačke: kupovina zemljišta, pravovremeno obezbjeđenje izvora finansiranja.</i> <p>Da li neko od konkurenata ima isti ili sličan proizvodni kapacitet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Postoji nekoliko konkurenata s manjim kapacitetom, međutim, tržište ima veće zahtjeve, što nas motiviše da realizujemo postavljeni cilj.</i>
Realan	<p>Da li imamo finansijske resurse za realizaciju postavljenog cilja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Za realizaciju postavljenog strateškog cilja koristit ćemo 30% vlastitih sredstava, a 70% će biti kreditna sredstva Razvojne banke.</i>

Strateški cilj: Povećati proizvodne kapacitete za 70% do 2018. godine	
Kriteriji	Pitanja i odgovori
	<p>Imamo li raspoložive ljudske resurse za realizaciju postavljenog cilja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <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.</i>
Vremenski ograničen	<p>Kada će cilj biti ostvaren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Postavljeni strateški cilj bit će ostvaren do 2018. godine. Kako će se utvrditi realni rokovi koji će garantovati uspješnu realizaciju postavljenog cilja?</i> • <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.</i>

Izvor: 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.

5.6.7. 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.

5.6.7.1. 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:

- *Threats* – prijetnje;
- *Opportunities* – prilike;
- *Weaknesses* – slabosti;
- *Strengths* – snage.

Prilikom korištenja TOWS matrice valja imati na umu specifičnosti preduzeća, koje se umnogome međusobno razlikuju u pogledu internih snaga i slabosti. Tako Weihrich (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 5-7., predstavljena je TOWS matrica.

Tabela 5-7. Strategije TOWS matrice

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

Dakle, nakon sagledavanja okruženja, kako je predstavljeno u Tabeli 5-7., 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.

5.6.7.2. 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 unaprijediti 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 5-11.

Tržište \ Proizvodi	Postojeći proizvodi	Novi proizvodi
	Postojeće tržište	Penetracija tržišta
Novo tržište	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

Slika 5-11. Kombinacija dviju varijabli predstavljena u obliku matrice

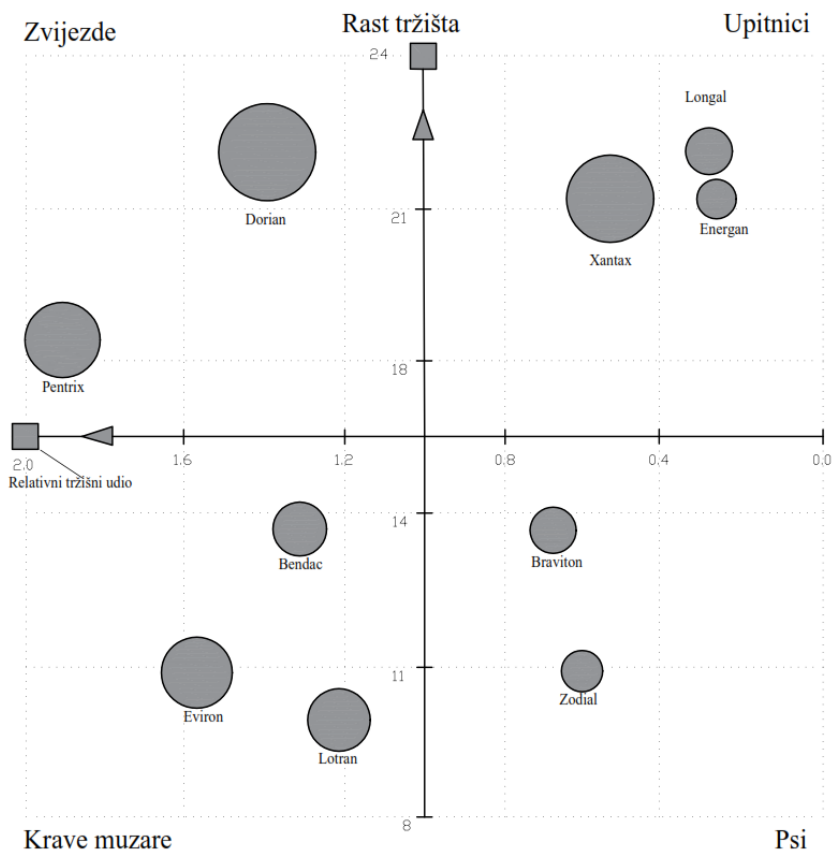
Dakle, na osnovu predstavljene matrice na Slici 5-11., preduzeće može odabrati četiri kombinacije strategija kako slijedi:

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.

5.6.7.3. 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 5-12.



Slika 5-12. BCG matrica

Na Slici 5-12., 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:

$$RTU = \frac{\frac{SP}{\overline{UP}}}{\frac{PVK}{\overline{UP}}} \cdot 100 = \frac{SP}{PVK} \cdot 100 \quad (1)$$

RTU – relativno tržišno učešće,
 SP – sopstvena prodaja,
 UP – ukupna prodaja,
 PVK – prodaja vodećeg konkurenta.

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):

$$SRT_t = \frac{UT_t - UT_{t-1}}{UT_{t-1}} \cdot 1000 \quad (2)$$

SRT – stopa rasta tržišta,
 UT – ukupno tržište,
 t – godina posmatranja.

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 trebaju 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.

5.6.7.4. 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.

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

Slika 5-13. Porterove generičke strategije

Na Slici 5-13., 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 segmenata, 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.

5.7. 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 5-8.

Tabela 5-8. Primjer strateškog akcionog plana

1. strateški cilj		Povećati proizvodne kapacitete za 70% do 2020. godine						
Mjere (Šta?)	Aktivnosti (Kako?)	Odgovoran (Ko?)	Rok (Kada?)	Budžet 2018. (Koliko?)	Budžet 2019. (Koliko?)	Budžet 2020. (Koliko?)	Kontrola (Kada?)	Indikatori (Šta?)
1. Obezbijediti prostorne i infrastrukturne uvjete	1.1. Kupiti lokaciju za objekt	Menadžment	juni 2018.	50.000,00 EUR	-	-	Kvartalno, 2018.	Vlasnički list
	1.2. Izraditi projektnu i tehničku dokumentaciju	Rukovodilac razvoja	juni 2018.	10.000,00 EUR	-	-	Mjesečno, 2018.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	1.3. Definirati tehničke kapacitete i odabrati opremu	Rukovodilac razvoja	juni 2018.	5.000,00 EUR	-	-	Mjesečno, 2018.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	1.4. Pribaviti neophodne dozvole za izgradnju	Rukovodilac pravne službe	III i IV kvartal 2018.	45.000,00 EUR	-	-	Mjesečno, 2018.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	1.5. Izgradnja objekta i infrastrukture	Direktor fabrike u izgradnji	decembar 2019.	-	800.000,00 EUR	-	Mjesečno, 2019.	Izveštaj o stepenu gotovosti
2. Obezbijediti opremu za proizvodnju	2.1. Nabavka opreme	Direktor nabavke	II kvartal 2019.	-	600.000,00 EUR	-	Kvartalno 2018./19.	Izveštaj o aktivnosti
	2.2. Instaliranje opreme	Tehnički direktor	III kvartal 2020.	-	-	30.000,00 EUR	I-III kvartal 2020.	Izveštaj o stepenu gotovosti
	2.3. Probna proizvodnja	Tehnički direktor	decembar 2020.	-	-	80.000,00 EUR	III-IV kvartal 2020.	Izveštaj o stepenu gotovosti
3. Obezbijediti ljudske resurse	3.1. Zapošljavanje 60 novih zaposlenika SSS	Menadžer HR	II kvartal 2020.	-	-	10.000,00 EUR	II kvartal 2020.	Izveštaj o prijemu zaposlenika
	3.2. Osposobljavanje zaposlenika	Menadžer HR	III kvartal 2020.	-	-	30.000,00 EUR	III kvartal 2020.	Izveštaj o gotovosti programa obuke
2. strateški cilj		Osvojiti min. 55% tržišnog udjela na tržištu Jugoistočne Evrope do 2020. godine						
3. strateški cilj		Lansirati 2 nova proizvoda do 2020. godine						

U Tabeli 5-8., 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.

STRATEŠKI PLAN

- 1. SAŽETAK**
- 2. UVOD**
- 3. INFORMACIJE O PREDUZEĆU**
 - Opći podaci o preduzeću
 - Organizaciona struktura preduzeća
 - Struktura ljudskih resursa 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 5-14. Primjer strukture strateškog plana - Strateški plan -

PLAN PRODAJE

- 1. UVOD**
- 2. INFORMACIJE O PREDUZEĆU**
 - Opći podaci o preduzeću
 - Organizaciona struktura preduzeća
 - Struktura ljudskih resursa 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 5-15. Primjer strukture taktičkog plana - Plan prodaje -

PLAN NABAVKE

- 1. UVOD**
- 2. INFORMACIJE O PREDUZEĆU**
 - Opći podaci o preduzeću
 - Organizaciona struktura preduzeća
 - Struktura ljudskih resursa 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
 - Odgodeno 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
 - Troškovi 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 5-16. Primjer strukture taktičkog plana - Plan nabavke -

PLAN PROIZVODNJE

1. **UVOD**
2. **INFORMACIJE O PREDUZEĆU**
 - Opći podaci o preduzeću
 - Organizaciona struktura preduzeća
 - Struktura ljudskih resursa preduzeća
 - Struktura raspoloživih postrojenja u pogonu
 - Layout 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 5-17. Primjer strukture taktičkog plana - Plan proizvodnje -

PLAN RESURSA ZA RELIZACIJU PROJEKTA IZGRADNJE OBJEKTA XYZ

Planiranje ljudskih resursa

	Potrebni ljudski resursi					Period angažovanja
	I majstor	II majstor	Pomoćni radnik	Rukovalac kрана	Mašinista, vozač	
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					Period angažovanja
	Bager	Skip	Valjak	Kran	Kamion kiper	
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	
Iskop i odvoz zemlje	Gorivo 2.200 lit. diesel.	23.07/30.07.
Valjanje posteljice	Gorivo 300 lit. diesel, 690 m ³ 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 ³	04.08/05.08.
Izrada hidroizolacije	Hidroizolacija debljine 400 mm. 4.300 m ² , plinske boce 40 kom.	05.08/08.08.
Zaštita hidroizolacije	Čepasta folija 4.300 m ² , beton MB 200, kol. 200 m ³ .	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 ³	
Šalovanje zidova	Oplata 1.250 m ² , distanceri 3.400 kom, ulje za oplatu 400 lit.	15.08/20.08.

Slika 5-18. Primjer strukture operativnog plana - Plan resursa -

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?

POGLAVLJE 6

6. OSNOVE O ANALIZI TROŠKOVA

6.1. Opis i ciljevi poglavlja

Upravljanje organizacijom zasniva se prije svega na upravljanju troškovima organizacije. Pažljivim proučavanjem ovog poglavlja usvojite osnovna znanja o troškovima, kao što su:

- vrste troškova,
- način razvrstavanja troškova,
- ponašanje troškova u procesu proizvodnje.

6.2. Pojmovno određenje i vrste troškova

Trošak predstavlja novčano izraženu vrijednost koja se plaća za privremeno ili trajno korištenje određenog dobra ili usluge. Preduzeće tokom procesa proizvodnje koristi materijalne, finansijske i ljudske resurse, za čije trajno trošenje ili privremeno korištenje plaća novčanu vrijednost, koja predstavlja utrošak elementa radnog procesa. Dakle, u kalkulativnom smislu troškovi predstavljaju u novcu izražena trošenja sredstava i rada koja su neophodna za obavljanje proizvodnje i drugih poslovnih funkcija vezanih za proizvodnju (Novičević, Antić, 2005:45).

Iako postoji značajna razlika u literaturi pod pojmom „trošak“ često se objašnjavaju pojmovi kao što su: utrošak, izdatak, rashod, gubitak.

- Utrošak predstavlja prirodni izraz kojim se objašnjavaju trošci elemenata proizvodnje kao što su: norma sati radnika, trošci vremena za opremu i mašine, trošci električne energije kWh, trošci plina m³, trošci goriva l i sl.
- Izdaci predstavljaju davanje novčanih sredstava iz blagajne ili računa preduzeća kod poslovnih banaka. Dakle, izdaci predstavljaju plaćanje preduzeća po osnovu izmirenja troškova ili drugih finansijskih davanja koja ne moraju biti povezani s troškovima.
- Rashodi predstavljaju onu vrstu troškova, koji su sadržani u prodanim proizvodima ili uslugama, a nisu direktno uključeni u cijenu koštanja proizvedenog proizvoda ili usluge. U rashode se ubrajaju troškovi prodanih proizvoda, režijski troškovi administracije, troškovi negativne kursne razlike, troškovi angažovanja tuđeg kapitala, troškovi penala, kazni, donacije, kalo i rastur, nenaplativa potraživanja.
- Gubitak predstavlja iskazani poslovni rezultat preduzeća u okviru jednog poslovnog razdoblja. Dakle, gubitak predstavlja negativnu razliku između ukupnih operativnih prihoda i ukupnih operativnih rashoda preduzeća.

Pod pojmom gubitak također se objašnjavaju kontrolisani ili nekontrolisani gubici inputa u procesu proizvodnje.

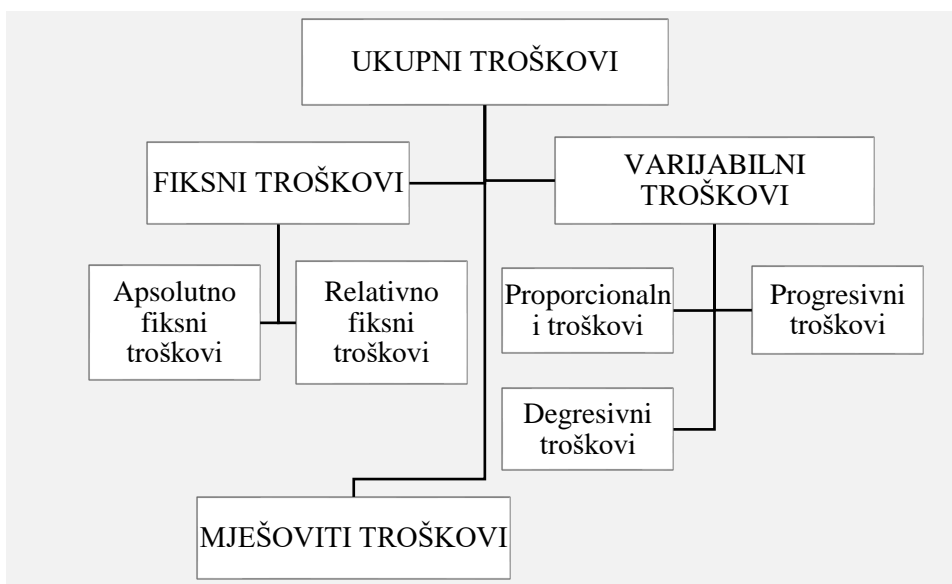
Činjenica je da troškovi nastaju prije samog procesa proizvodnje, tokom proizvodnje kao i poslije proizvodnje, utječu na nastajanje različitih vrsta troškova, koji se mogu razvrstati na sljedeći način, kako je predstavljeno u Tabeli 6-1.

Tabela 6-1. Razvrstavanje troškova

Osnov podjele troškova	Vrste troškova
Vrijeme nastanka	<ul style="list-style-type: none"> • troškovi iz proteklog perioda, • tekući troškovi, • planirani troškovi.
Funkcija nastanka	<ul style="list-style-type: none"> • troškovi razvoja, • troškovi nabavke, • troškovi proizvodnje, • troškovi prodaje, • postprodajni troškovi.
Način učešća u cijeni	<ul style="list-style-type: none"> • direktni troškovi, • indirektni troškovi.
Način reagovanja u proizvodnji	<ul style="list-style-type: none"> • fiksni troškovi, • varijabilni troškovi.
Način evidentiranja	<ul style="list-style-type: none"> • pojedinačni troškovi, • zajednički troškovi.
Mogućnost upravljanja troškovima	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolisani troškovi, • nekontrolisani troškovi.
Elementi proizvodnje	<ul style="list-style-type: none"> • troškovi materijala (troškovi osnovnog i pomoćnog materijala i troškovi energije), • troškovi sredstava za rad (amortizacija, troškovi tekućeg i investicionog održavanja kao i troškovi sitnog inventara i alata), • troškovi radne snage (plaće, doprinosi na plaće, godišnji odmor, bolovanje, otpremnine i sl).

Izvor: Prilagođeno prema: Đurković, I., „Poslovna ekonomija i preduzetništvo“, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2005.

Bez obzira na broj i vrstu troškova, sve troškove karakteriše način reagovanja u procesu proizvodnje. Naime, konačna cijena proizvoda, koji proizvodi proizvođač u sebi sadrži ukupne troškove, koji se razvrstavaju na fiksne troškove i varijabilne troškove.



Slika 6-1. Vrste troškova

Sama riječ *fiksni* ukazuje na činjenicu da su fiksni troškovi nepromijenjeni bez obzira na količinu proizvoda koje preduzeće proizvede za razliku od *varijabilnih* troškova, koji se mijenjaju promjenom količine proizvoda koji se proizvodi.

U Tabeli 6-2. predstavljen je primjer fiksnih, varijabilnih i ukupnih troškova.

1	2	3	4
KOLIČINA Q	Fiksni trošak FT KM	Varijabilni trošak VT KM	Ukupni trošak UT KM
0	55	0	55
1	55	30	85
2	55	55	110
3	55	75	130
4	55	105	160
5	55	155	210
6	55	225	280

Izvor: Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., „Ekonomija“, Mate Zagreb, 2007:125.

U koloni 1 Tabele 6-2. predstavljena je količina proizvoda. U koloni 2 predstavljena je vrijednost fiksnih troškova, koji su nepromijenjeni bez obzira na količinu proizvoda koju preduzeće proizvodi. U koloni 3 predstavljeni su varijabilni troškovi, koji se kako vidimo ne povećavaju srazmjerno povećanju broja proizvoda koji se proizvode. U koloni 4 predstavljeni su ukupni troškovi, koji predstavljaju zbir fiksnih troškova i varijabilnih troškova $UT = FT + VT$.

6.3. Ukupni troškovi – UT

Ukupni troškovi UT predstavljaju zbir ukupnih fiksnih troškova UFT i ukupnih varijabilnih troškova UVT iskazanih za određeni vremenski period ili proces proizvodnje. Klasična teorija troškova smatra da postoji pet glavnih faktora koji direktno imaju utjecaj na troškove (Nikolić, Ž., Marjanović, P., 2013:104):

1. kvalitet faktora proizvodnje,
2. stepen zaposlenosti,
3. cijena koštanja faktora,
4. veličina preduzeća,
5. proizvodni programi preduzeća.

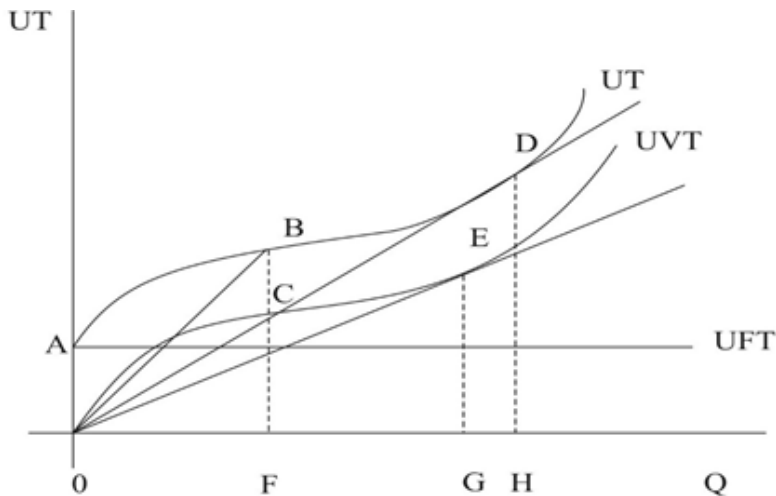
Navedeni faktori su neophodni za proces proizvodnje zbog čega ih nije moguće izbjeći i zbog čega je neophodno voditi računa o upravljanju troškovima.

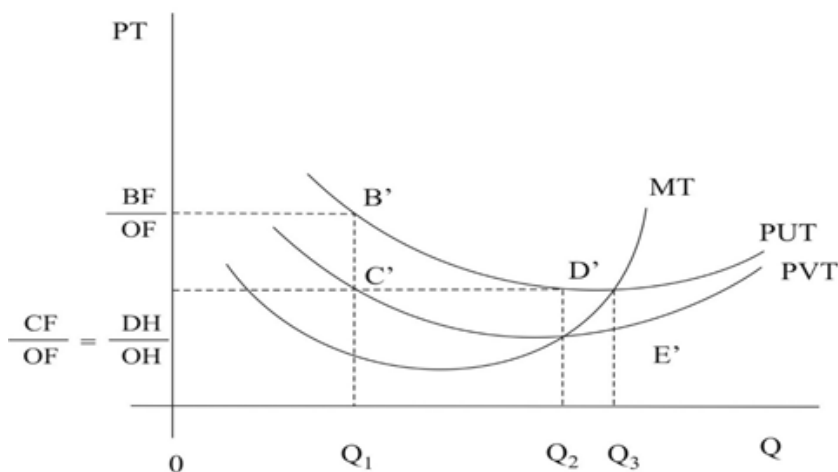
Grafičko predstavljanje krive ukupnih troškova UT započinje od nivoa ukupnih fiksnih troškova UFT jer ukoliko proizvodni kapacitet nije angažovan, ukupni troškovi UT odgovaraju ukupnim fiksnim troškovima UFT. Grafičko predstavljanje ukupnih varijabilnih troškova UVT započinje od nule jer su ukupni varijabilni troškovi UVT isključivo vezani za rad proizvodnog kapaciteta Q. Dakle, ukoliko je proizvodni kapacitet $Q=0$ onda su ukupni varijabilni troškovi $UVT=0$.

U cilju utrdivanja jedinične cijene koštanja proizvoda izračunavaju se prosječni ukupni troškovi PUT, tako što se ukupni troškovi podijele UT s ukupnim brojem proizvedenih jedinica proizvoda Q.

$$PUT = UT/Q$$

$$PUT = PFT + PVT$$





Slika 6-2. Dinamika ukupnih troškova i prosječnih ukupnih troškova

Dinamika ukupnih troškova UT odgovara dinamici proizvodnog kapaciteta Q . Naime, ukupni troškovi UT sadržani od ukupnih fiksnih troškova UFT i ukupnih varijabilnih troškova UVT odgovaraju za uspostavljeni proizvodni kapacitet Q_1 . Povećanjem proizvodnog kapaciteta na nivo Q_2 ukupni troškovi UT neće se povećati proporcionalnom povećanju kapaciteta nego će blago rasti do kapaciteta Q_2 . Ovakvo ponašanje ukupnih troškova UT je posljedica smanjenja graničnih troškova MT i ukupnih varijabilnih troškova UVT, kako je predstavljeno u donjem dijelu Slike 6-2., koji se intenzivno smanjuju povećanjem proizvodnog kapaciteta do nivoa Q_2 . Daljnjim povećanjem kapaciteta proizvodnje do nivoa kapaciteta Q_3 dolazi do povećanja ukupnih varijabilnih troškova UVT i graničnih troškova MT, što izaziva povećanje ukupnih troškova UT, što ukazuje na prekoračenje optimalnog proizvodnog kapaciteta.

6.4. Fiksni troškovi

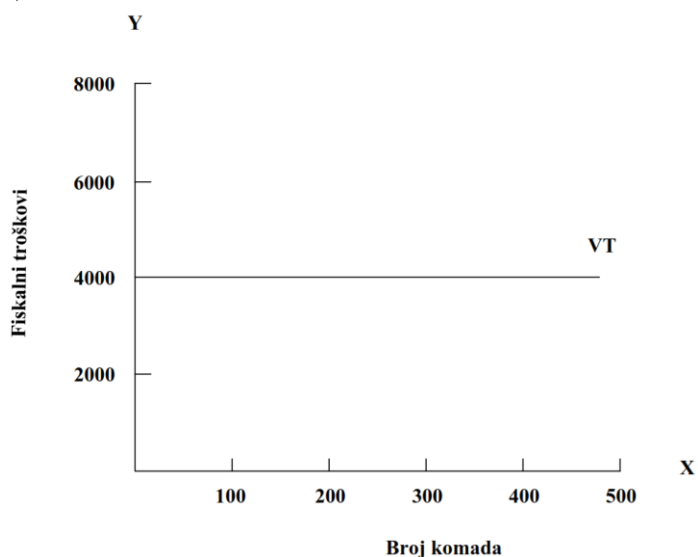
Fiksni troškovi predstavljaju obavezni trošak plaćanja određenog dobra ili usluga bez obzira da li je preduzeće imalo proizvodnju ili ostvarilo prihod. U fiksne troškove spadaju svi oni troškovi koje preduzeće plaća po osnovu ranije utvrđene cijene. U fiksne troškove spadaju: troškovi amortizacija osnovnih sredstava, troškovi osiguranja, troškovi održavanja, najam opreme ili prostornih kapaciteta, troškovi kamate ukoliko je preduzeće posudilo novac, određeni troškovi prema državi u vidu renti, taksi i sl. Pored navedenih troškova, fiksni troškovi se javljaju također u slučajevima neposredne proizvodnje ili druge djelatnosti preduzeća u oblicima troškova prema zaposlenicima.

Dakle, ovakva vrsta troškova je nepromjenjiva i oni značajno utječu na cijenu proizvoda u slučajevima proizvodnje male količine proizvoda. Zbog ove činjenice, interes svakog preduzeća je da postigne optimalnu produktivnost

zaposlenika u proizvodnji kao i optimalno korištenje resursa za koje se plaća fiksna cijena koštanja.

Optimalno korištenje podrazumijeva maksimalnu iskorištenost ljudskih i materijalnih resursa po jedinici vremena, čime se značajno smanjuje učešće fiksnih troškova u jedinici proizvoda.

Fiksni troškovi, uslovljeni uspostavljenim kapacitetom predstavljaju dio elementa ulaza mezoekonomskog sistema koji, u skladu s osnovnim ekonomskim zakonitostima, treba da se reprodukuje preko izlaznog sistema. S obzirom da je komponenta izlaza tog sistema obim proizvodnje, uslov za reprodukovanje fiksnih troškova jeste korištenje proizvodnog kapaciteta (Beus, Š., M., et al.1998:117).



Slika 6-3. Ukupni fiksni troškovi u funkciji kapaciteta

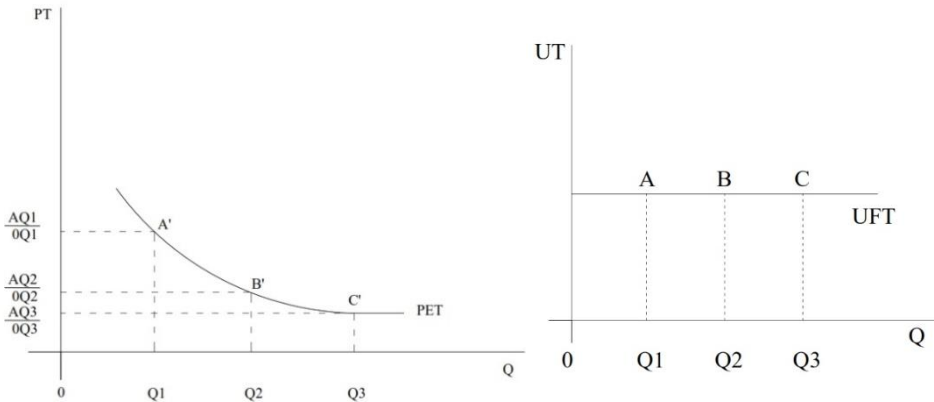
Kako je predstavljeno na Slici 6-3., fiksni troškovi iznose 4.000 KM bez obzira na broj proizvoda koji se proizvede.

Fiksni troškovi razvrstavaju se na apsolutno fiksne troškove i relativno fiksne troškove, kako je predstavljeno na Slici 6-3.



Slika 6-4. Vrste fiksnih troškova

Prosječni fiksni troškovi su u negativnoj korelaciji s proizvodnim kapacitetom preduzeća, zbog čega se oni smanjuju po jedinici proizvoda povećanjem proizvodnog kapaciteta.



Slika 6-5. Dinamika prosječnih fiksnih troškova po jedinici proizvoda u funkciji korištenja kapaciteta

Dakle, ukupni fiksni troškovi su nepromijenjeni troškovi bez obzira na promjenu proizvodnog kapaciteta, međutim prosječni fiksni troškovi smanjuju se povećanjem broja proizvedenih jedinica proizvoda. Na slici 6-5., vidimo da su ukupni fiksni troškovi UFT nepromijenjeni bez obzira na kapacitet proizvodnje Q, ali prosječni fiksni troškovi PFT se smanjuju (A', B', C') povećanjem broja proizvedenih jedinica (Q₁, Q₂, Q₃).

6.4.1. Apsolutno fiksni troškovi

Karakteristika apsolutno fiksnih troškova ogleda se u činjenici da se ova vrsta troškova ne mijenja bez obzira na količinu proizvoda koje proizvodi preduzeće. U ovu vrstu troškova ubrajaju se sljedeći troškovi:

- troškovi ugovorenih plaća menadžmentu preduzeća,
- troškovi amortizacije infrastrukturnih objekata i opreme,
- troškovi kamata na posuđeni kapital,
- troškovi najma za prostore ili opremu,
- troškovi osiguranja imovine preduzeća,
- troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj,
- troškovi renti, taksi i drugih parafiskalnih nameta.

Iako se apsolutno fiksni troškovi ne mijenjaju promjenom broja proizvedenih jedinica proizvoda, ova vrsta troškova promjenom broja količine proizvedenih jedinica mijenja svoje procentualno učešće u ukupnim troškovima po jedinici proizvoda, kako je to prikazano sljedećim obrascem:

$$Tf = \frac{FT}{Q} \cdot 100 \quad (3)$$

Tf – apsolutno fiksni trošak

TF – fiksni trošak

Q – količina proizvedenih proizvoda.

Elastičnost ili reagibilnost apsolutno fiksnih troškova jednaka je nuli. Provjeru reagibilnosti apsolutno fiksnih troškova možemo izračunati korištenjem obrasca za izračunavanje koeficijenta reagibilnosti Kr.

$$Kr = \frac{\% \Delta FT}{\% \Delta Q} \quad (4)$$

% ΔFT – procentualna promjena fiksnih troškova u posmatranom periodu u odnosu na prethodni period.

% ΔQ – procentualna promjena obima proizvodnje u posmatranom periodu u odnosu na prethodni period.

Ponašanje fiksnih troškova po jedinici proizvoda u funkciji dinamike obima proizvodnje u okviru zadanog kapaciteta, predstavljeno je na Slici 6-5. i ima karakteristike degresivne hiperbole. Osobine ove krive, koja pokazuje razvoj fiksnih troškova po jedinici proizvoda, ogleda se u sljedećem (Beus, Š. M., 1998:117):

- hiperbola ima degresivan oblik,
- asimptomatsko približavanje apcisnoj osi, kada obim proizvodnje teži punom iskorištenju kapaciteta,
- asimptomatsko približavanje ordinatnoj osi kada stepen korištenja kapaciteta teži nuli,
- konveksnost prema ishodištu koordinatnog sistema.

Dok je, s jedne strane, visina ukupnih fiksnih troškova u funkciji uspostavljenog kapaciteta, odnosno $FT = f(Q)$, dotle je dinamika fiksnih troškova po jedinici proizvoda uslovljena recipročnom vrijednošću koeficijenta iskorištenja kapaciteta (Beus, M. etal. 1998:118).

$$FTq = f(1/Kq)$$

FTq – fiksni troškovi po jedinici proizvoda

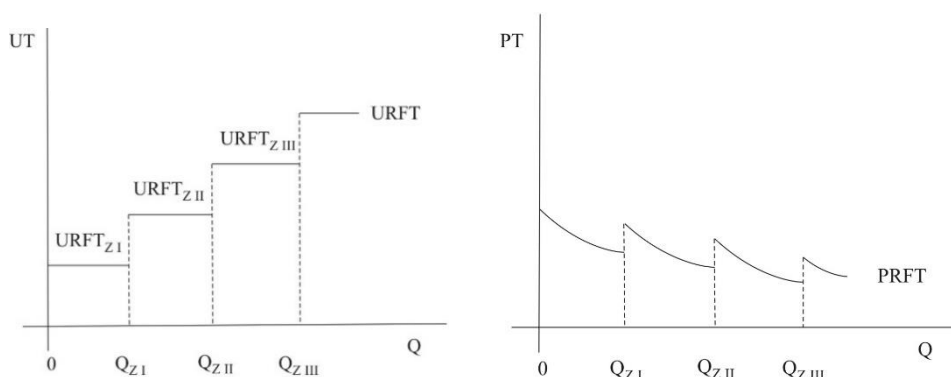
Kq – koeficijent iskorištenja kapaciteta, koji se izračunava po sljedećem obrascu:

$$Kq = \frac{Q - q}{Q}. \quad (5)$$

Dakle, fiksni troškovi po jedinici proizvoda kreću se obrnuto proporcionalno s dinamikom stepena iskorištenosti proizvodnog kapaciteta.

6.4.2. Relativno fiksni troškovi

Karakteristika relativno fiksnih troškova, odnosno zonskih troškova kako se još nazivaju, ogleda se u činjenici da oni ostaju nepromijenjeni u ukupnom iznosu, samo u okviru jedne zone proizvodnje. Dakle, uspostavljeni proizvodni kapacitet generiše određeni iznos fiksnih troškova, u slučaju da je potrebno povećati proizvodni kapacitet npr. uvođenjem prekovremenog rada, prilagođavanjem opreme novim proizvodima ili tehnologijama iziskuje dodatne fiksne troškove u vidu povećanja plaća, troškova energenata, potrošnog materijala i sl. Karakteristika dodatnih fiksnih troškova je da su oni nepromijenjeni samo za novouspostavljeni prošireni proizvod. Ponovno proširenje kapaciteta zahtijevati će i nove fiksne troškove.



Slika 6-6. Dinamika ukupnih i prosječnih relativno fiksnih troškova

Ukupni relativni troškovi za određene kapacitete Q_{z1} ponašaju se kao fiksni troškovi. Ukoliko se poveća proizvodni kapacitet na Q_{z2} doći će do povećanja troškova proizvodnje, koji će nadalje za zonu ili kapacitet Q_{z2} biti fiksni, ali ako se kapacitet poveća na zonu Q_{z3} ponovo će doći do povećanja troškova, koji će se na novouspostavljenom kapacitetu ponovo ponašati kao fiksni troškovi.

U donjem dijelu Slike 6-6., predstavljena je dinamika ponašanja prosječnih relativno fiksnih troškova, za koje vidimo da se po jedinici proizvoda smanjuju svakom promjenom povećanja kapaciteta proizvodnje.

Dakle, relativno fiksni troškovi povećavaju se povećanjem proizvodnog kapaciteta, međutim, ukoliko preduzeće odluči da smanji proizvodni kapacitet,

relativni fiksni troškovi neće se odmah smanjiti jer, zbog prekomjerne upotrebe postrojenja, troškovi održavanja javljat će se i nakon prestanka prekomjerne upotrebe postrojenja kao posljedica trošenja postrojenja.

6.5. Varijabilni troškovi – VT

Varijabilni troškovi su oni troškovi koji se mijenjaju promjenom obima proizvodnje. Dakle, ova vrsta troškova nastaje početkom proizvodnje i prestaju završetkom proizvodnje. Njihova veličina zavisi isključivo od obima proizvedenih jedinica proizvoda. Iako svi varijabilni troškovi imaju zajedničku osobinu povezanosti s obimom proizvodnje, oni se međusobno razlikuju prema nivou povećanja varijabilnih troškova u odnosu na nivo povećanja obima proizvodnje. Varijabilni troškovi, koji se proporcionalno povećavaju ili smanjuju kao i obim proizvodnje, nazivaju se proporcionalni troškovi.

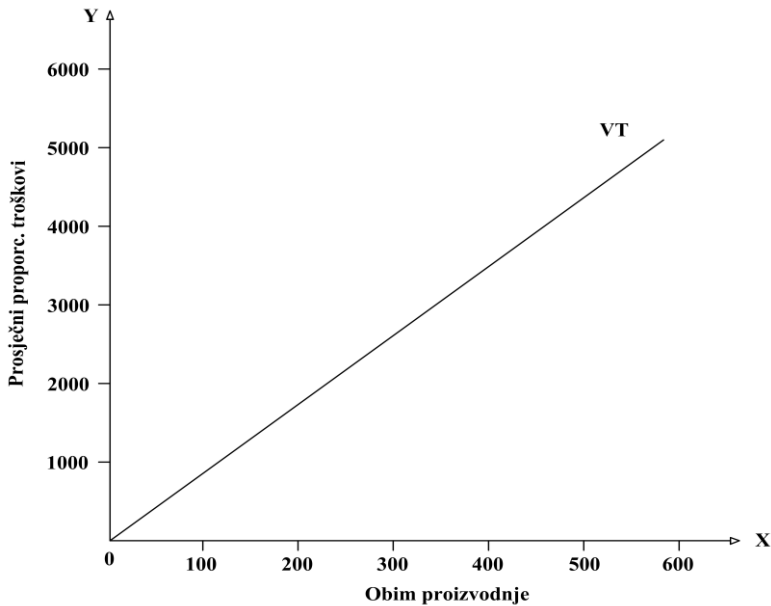
Varijabilni troškovi, koji zaostaju u rastu s povećanjem obima proizvodnje, nazivaju se regresivni troškovi, dok se oni varijabilni troškovi, koji rastu brže od povećanja obima proizvodnje nazivaju progresivni troškovi.

6.5.1. Proporcionalni troškovi - Vp

Proporcionalni troškovi su oni troškovi koji se proporcionalno povećavaju s povećanjem obima proizvodnje. U proporcionalne troškove ubrajaju se:

- troškovi inputa za proizvodnju (beton, cigla, betonski čelik, crijep i sl.),
- troškovi plaća zaposlenika (neto plaća, doprinosi na plaću, putni trošak, topli obrok),
- troškovi potrošnog materijala (npr. vijci, elektrode, žica, ekseri, zaštitna sredstva i sl.),
- troškovi energenata (električna energija, gorivo, mazivi i sl.),
- troškovi amortizacije mašina, opreme i sredstava za rad.

Varijabilni proporcionalni troškovi proporcionalno se povećavaju s povećanjem obima proizvodnje. Npr. troškovi izgradnje objekta visine 4 etaže proporcionalno će se povećavati troškovima jedne etaže, ukoliko se odluči izgradnja objekta s 5 etaža.

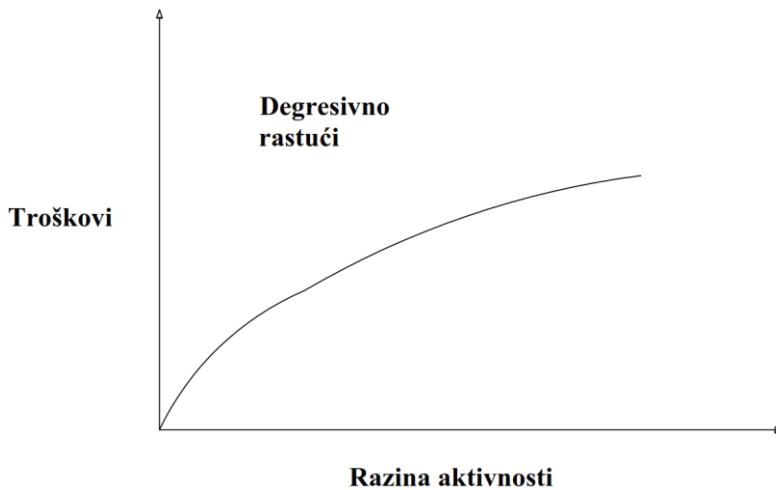


Slika 6-7. Ponašanje varijabilnih proporcionalnih troškova

Dinamika varijabilnih proporcionalnih troškova srazmjerna je nivou aktivnosti preduzeća bez obzira da li se aktivnosti preduzeća povećavaju ili smanjuju. Ukoliko je obim proizvodnje jednak 0, proporcionalni troškovi su 0. Ukoliko je obim proizvodnje 500 jedinica proizvoda, prosječni proporcionalni troškovi su 400,00 KM, a ukoliko je proizvodnja 600 jedinica proizvoda, prosječni proporcionalni troškovi iznose 600,00 KM.

6.5.2. Degresivni troškovi - V_{dg}

Varijabilni degresivni troškovi su oni troškovi, koji rastu znatno sporije od rasta obima proizvodnje. Naime, zbog visokog učešća fiksnih troškova povećanje proizvodnih kapaciteta znatno brže raste u odnosu na troškove. U ovu vrstu troškova ubrajaju se oni troškovi, kojima se povećava produktivnost procesa proizvodnje, a javljaju se u onim proizvodnim procesima, u kojima je učešće fiksnih troškova značajno, kao što su na primjer termoelektrane, čeličane i slični pogoni, koji uz neznatne varijabilne troškove u odnosu na fiksne troškove povećavaju proizvodni kapacitet.



Slika 6-8. Ponašanje varijabilnih degresivnih troškova

Na Slici 6-8., predstavljena je krivulja degresije varijabilnih troškova, koji u određenom periodu sporije rastu u odnosu na nivo povećanja proizvodnih kapaciteta.

6.5.3. Progresivni troškovi - V_{pg}

Varijabilni progresivni troškovi predstavljaju troškove nastale izvanrednim promjenama u povećanju obima proizvodnje, havarija u procesu proizvodnje i nekontrolisanim uslovima proizvodnje. Karakteristika ove vrste troškova ogleda se u činjenici da oni znatno brže rastu u odnosu na rast obima proizvodnje. U varijabilne progresivne troškove ubrajaju se:

- troškovi plaća za dodatni rad,
- troškovi popravke opreme zbog prekapacitiranosti postrojenja,
- troškovi dodatnih povećanja energenata,
- troškovi potrošnog materijala i sl.

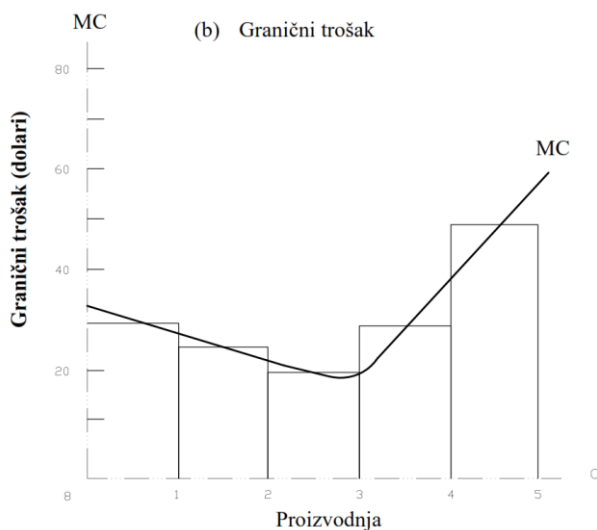


Slika 6-9. Ponašanje varijabilnih progresivnih troškova

Varijabilni progresivni troškovi ponašaju se nesrazmjerno povećanju obima proizvodnje, kako je to predstavljeno na Slici 6-9.

6.6. Granični troškovi - MT

Granični ili marginalni troškovi MT su oni troškovi, koji nastaju proizvodnjom svake nove proizvodne jedinice. Iako se granični troškovi svrstavaju u varijabilne troškove oni su manji od prosječnih varijabilnih troškova jer se prosječni varijabilni troškovi izračunavaju podjelom svih varijabilnih troškova s brojem proizvedenih jedinica, za razliku od graničnih troškova, koji se odnose na troškove jedne dodatne proizvedene jedinice.



Slika 6-10. Ponašanje graničnih troškova

6.7. Oportunitetni troškovi

Oportunitetni troškovi ne predstavljaju računovodstveno-financijske troškove i ovaj vid troškova se ne evidentira u poslovnim knjigama preduzeća. Naime, oportunitetni troškovi javljaju se prilikom donošenja poslovnih odluka menadžmenta o investiranju u projekte, koji zahtijevaju značajnija finansijska sredstva. Prilikom donošenja odluke o ulaganju finansijskih sredstava u određeni projekat, menadžment preduzeća izračunava koliko bi ista količina sredstava generisala profita, ukoliko bi bila uložena u drugi projekat.

Tako npr. ukoliko menadžment preduzeća odluči da uloži 1 milion KM u projekat, koji će u narednih 5 godina generisati 200.000,00 KM profita, dodatnom analizom se utvrdi da ukoliko bi preduzeće uložilo 1 milion KM u drugi projekat i taj drugi projekat bi u narednih 5 godina generisao 230.000,00 KM profita, oportunitetni trošak bi iznosio 30.000,00 KM jer je preduzeće propustilo priliku da umjesto 200.000,00 KM profita ostvari 230.000, 00 KM profita.

Dakle, oportunitetni trošak predstavlja nepovratni gubitak propuštene prilike da preduzeće za isto vrijeme i isti finansijski trošak ostvari veći profit.

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Šta je trošak?
2. Navedite vrste troškova prema osnovu?
3. Razvrstajte ukupne troškove, koji utječu na konačnu cijenu proizvoda koji proizvodi proizvođač?
4. Klasična teorija troškova smatra da postoji pet glavnih faktora, koji direktno imaju utjecaj na troškove, koji su to?
5. Šta su ukupni troškovi?
6. Šta su fiksni troškovi?
7. Koje vrste fiksnih troškova imamo?
8. Šta su apsolutno fiksni troškovi?
9. Šta su relativno fiksni troškovi?
10. Šta su fiksni troškovi?
11. Šta su proporcionalni troškovi?
12. Šta su varijabilni troškovi?
13. Šta su degresivni troškovi?
14. Šta su granični troškovi?
15. Šta su oportunitetni troškovi?

POGLAVLJE 7

7. REPRODUKCIJSKI TOK

7.1. Opis i ciljevi poglavlja

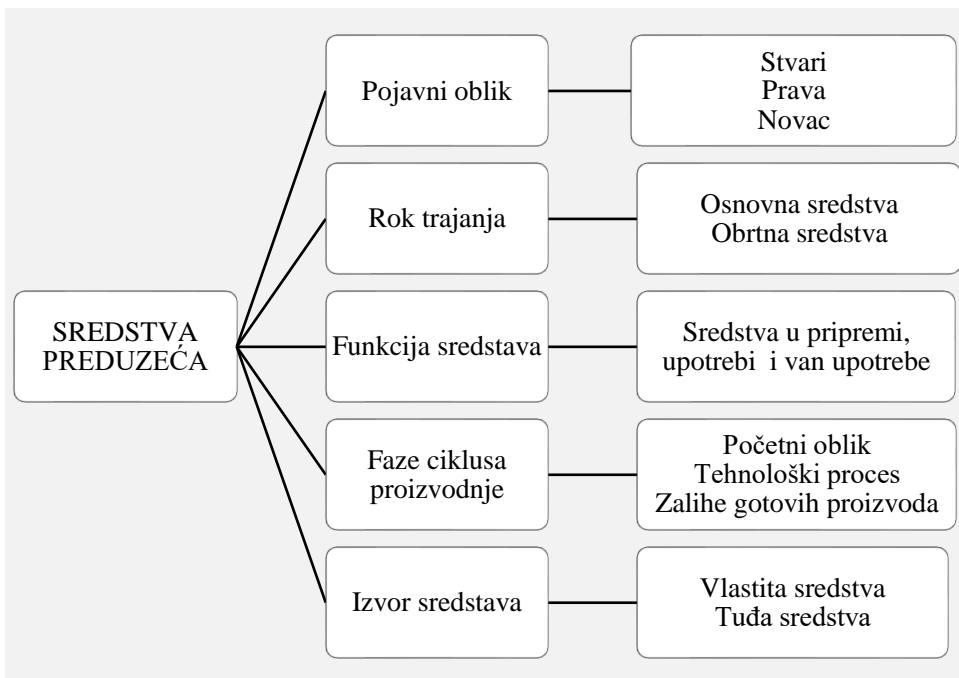
Reprodukcijski tok predstavlja duh ekonomskog sistema, zbog čega u ovom poglavlju izučavamo elemente koji učestvuju u procesu reprodukcije, odnosno procesu stvaranja nove vrijednosti. Nakon pažljivog izučavanja ovog poglavlja moći ćete:

- objasniti smisao sredstava rada i kriterije na osnovu kojih se sredstva rada razvrstavaju;
- nabrojati principe razvrstavanja osnovnih sredstava i obrtnih sredstava;
- objasniti pojavne oblike obrtnih sredstava;
- objasniti razloge trošenja predmeta rada, sredstava rada i rada zaposlenika;
- objasniti metode obračuna amortizacije.

7.1. Sredstva preduzeća i njihovi pojavni oblici

Sredstva preduzeća predstavljaju materijalne i nematerijalne resurse, koji su u trajnom ili privremenom vlasništvu preduzeća, a učestvuju sa svim svojim kapacitetom u procesu reprodukcije. Sredstva preduzeća kao i rad zaposlenika učestvuju u procesu reprodukcije kojim se djeluje na predmet rada sa ciljem izrade finalnog proizvoda ili usluge.

Sredstva preduzeća dijele se prema različitim kriterijima, kako je predstavljeno na Slici 7-1.

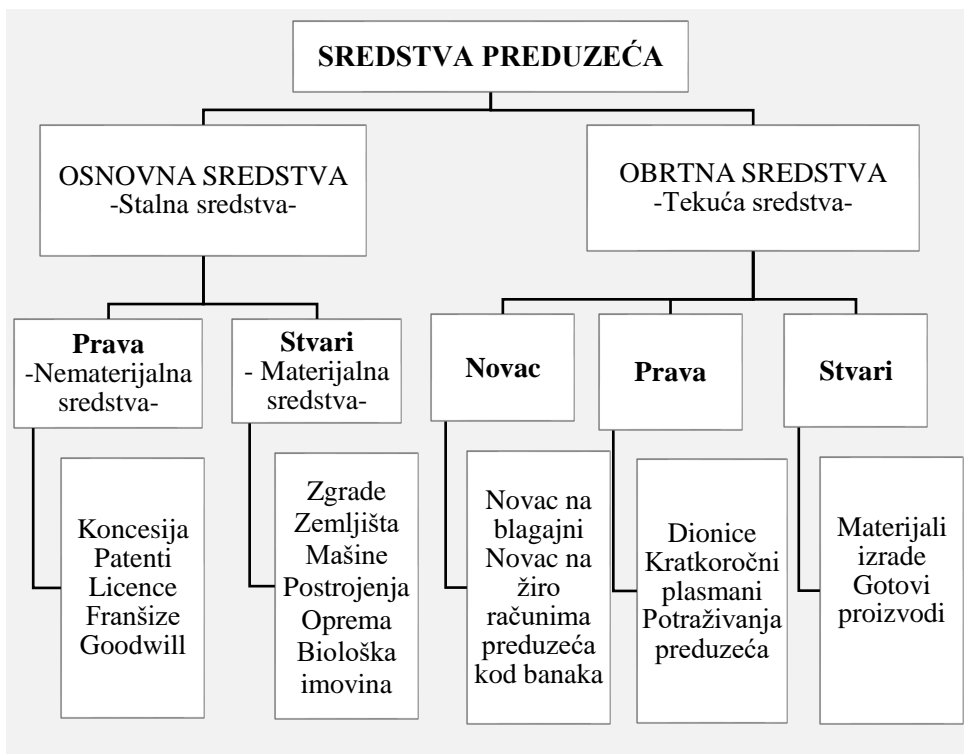


Slika 7-1. Kriteriji razvrstavanja sredstava preduzeća

Sredstva preduzeća prema pojavnom obliku razvrstavaju se na:

- Stvari, predstavljaju sredstva koja se javljaju u materijalnom obliku kao što su: zgrade, mašine, repromaterijali, oprema, postrojenja, transportna sredstva, zemljište i sl.
- Prava, predstavljaju sredstva preduzeća koja nemaju materijalni oblik, ali se njihova vrijednost iskazuje kroz neotuđivo pravo nad vlasništvom, na primjer: patenti, koncesije na reurse, potraživanja za prodane robe ili usluge i sl.
- Novac, predstavlja sredstva preduzeća koja se nalaze u blagajni preduzeća ili na računima preduzeća otvorenih kod poslovnih banaka, vrijednosni papiri i sl.

Sredstvapreduzeća po osnovu kriterija roka trajanja sredstava preduzeća razvrstavaju se na: a) dugotrajnu imovinu, odnosno stalnu imovinu koja se dalje razvrstva na materijalna sredstva i nematerijalna sredstva; b) kratkotrajnu imovinu, odnosno tekuću imovinu, koja se dalje razvrstava na stvari, prava i novac preduzeća.



Slika 7-2. Razvrstavanje osnovnih i obrtnih sredstava

7.1.1. Osnovna sredstva

Osnovna sredstva preduzeća ili stalna sredstva preduzeća predstavljaju ona sredstva čiji je vijek trajanja duži od jedne godine. Osnovna sredstva su dijelom ili u cijelosti uključena u reprodukcijski tok, u okviru kojeg postepenim trošenjem prenose dijelove svoje vrijednosti na finalni proizvod. Prenošenje vrijednosti osnovnih sredstava na finalni proizvod vrši se vremenskim, odnosno godišnjim otpisom dijela vrijednosti sredstava u formi amortizacije kojom se smanjuje nabavna vrijednost osnovnog sredstva do kraja eksploatacionog vijeka nakon čega se za akumuliranu amortizovanu vrijednost vrši nabavka novog sredstva (Alexander, Nobes, 2010).

Osnovna sredstva nisu isto što i sredstva rada. Naime, sredstva rada su dio osnovnih sredstava, koja su direktno uključena u procesu transformacije predmeta rada u finalni proizvod. Osnovna sredstva prema funkciji koju imaju u procesu reprodukcije razvrstavaju se na:

- sredstva u pripremi, za proces reprodukcije potrebna su sredstva čija nabavka se ne može izvršiti u kratkom roku. Naime, za tehnološka postrojenja, infrastrukturne objekte potreban je značajan period mjeseci

ili godine prije nego se sredstvo može staviti u proces reprodukcije. Ovakva obrtna sredstva, koja su u fazi izgradnje ili instaliranja, nazivaju se sredstva u pripremi.

- sredstva u upotrebi, sredstva koja se nabave i odmah stave u proces reprodukcije kao i sredstva koja se nakon izgradnje ili instaliranja stavljaju u proces reprodukcije nazivaju se sredstva u upotrebi. Dakle, osnovna sredstva, koja se nalaze u procesu reprodukcije, bez obzira da li su direktno ili indirektno uključeni u reproduksijski tok svrstavaju se u sredstva u upotrebi.
- sredstava van upotrebe, nakon eksploatacionog vijeka ili kvara koji nije ekonomski opravdano popravljati osnovna sredstava izlaze iz procesa reprodukcije, zbog čega se nazivaju sredstva van upotrebe. Obično se ovakva sredstva rashoduju i prodaju kao otpadni materijal, ukoliko se radi o na primjer mašinama, opremi ili postrojenjima.

U osnovna sredstva preduzeća ubrajaju se:

- zgrade,
- zemljište,
- mašine, oprema, postrojenja,
- biološka imovina: šume, dugogodišnji zasadi, osnovno stado i sl.

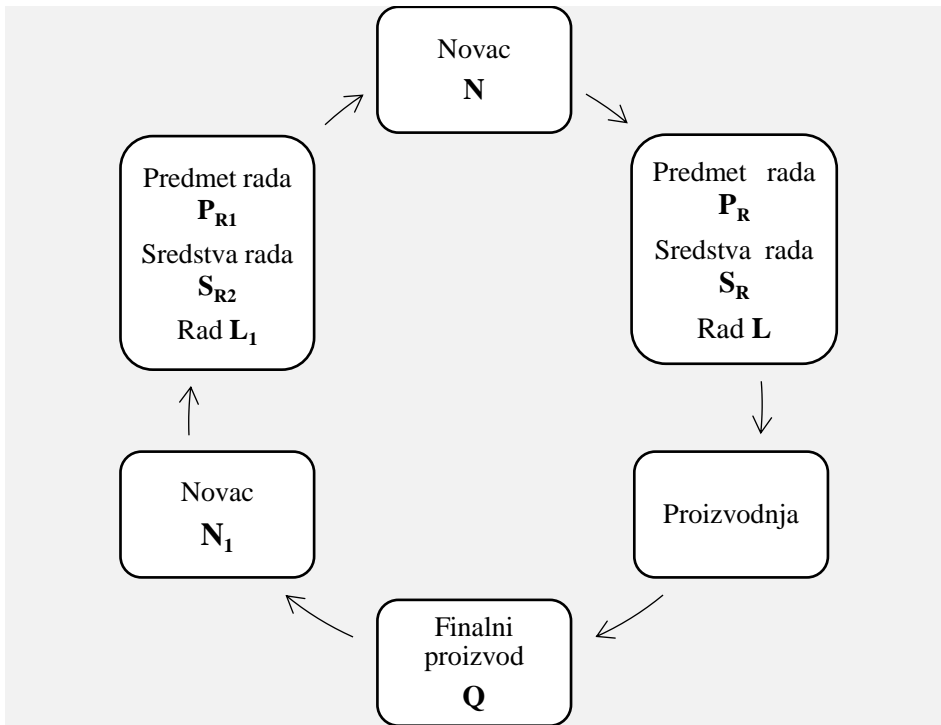
Osnovna sredstva u obliku prava su sredstva čiji je vijek trajanja duži od godinu dana i nemaju materijalni oblik. Iako ova sredstva nemaju materijalni oblik, ona često u praksi imaju značajnu vrijednost kojom se preduzeću u nekim slučajevima, kao što su koncesije ili licence, daje povlašteni položaj u odnosu na druga preduzeća.

Pored koncesija i licenci u osnovna sredstva u obliku prava ubrajaju se: patenti kojim su zaštićeni na primjer oblik, struktura, osobine, pakovanje, proizvoda ili receptura nekog proizvoda koje je preduzeće razvilo i ponudilo tržištu kao jedinstven proizvod, ulaganja u istraživanja i razvoj, goodwill, franšize, softverski programi, avansi za stalna nematerijalna sredstva, ispravka vrijednosti stalnih nematerijalnih sredstava.

7.1.2. Obrtna sredstva

Obrtna sredstva ili tekuća sredstva predstavljaju imovinu preduzeća koja ima vijek trajanja kraći od jedne godine. Karakteristika obrtnih sredstava je promjena oblika u procesu reprodukcije tokom svih faza reprodukcije do konačnog povrata u prvobitni oblik. Naime, da bi preduzeće započelo s procesom reprodukcije potrebno je da kupi predmete rada, koji se u procesu reprodukcije troše potpuno ili djelomično. Njihova vrijednost prenesena je na finalni proizvod koji se prodaje nakon čega se vrijednost utrošenog predmeta rada vraća u novčani oblik uvećan

za dodatnu vrijednost. Da bi se nastavio reprodukcijski tok, preduzeće ponovo novac troši za nabavku novih predmeta rada i tako se uspostavlja kružni tok sredstava u procesu reprodukcije zbog čega se ta sredstva nazivaju obrtna sredstva.



Slika 7-3. Reprodukcijski tok

Proces reprodukcije započinje angažovanjem novčanih sredstava N , namijenjenih za plaćanje utroška predmeta rada P_R , sredstava rada S_R i rada zaposlenika L . Transformacijom predmeta rada pod utjecajem sredstava za rad u procesu proizvodnje nastaju utrošci elemenata reprodukcije u vidu trošenja sredstava rada, predmeta rada i rada zaposlenika. Nakon transformacije utroška elemenata reprodukcije nastaje finalni proizvod ili usluga Q , čijom prodajom se ostvaruje prihod prodanih proizvoda, čime završava jedan reprodukcioni proces u vidu novčanih sredstava N_1 .

Dakle, proces reprodukcije započeo je ulaganjima određenih elemenata proizvodnje u vidu inputa, iskazanih kroz novčanu vrijednost N . Na kraju reprodukcijskog toka prodajom outputa u obliku finalnog proizvoda ili usluga ostvaren je prihod novčane vrijednosti u obliku N_1 u čijem sastavu se nalazi dodatna vrijednost proizvoda. Kako bi se nastavio reprodukcijski tok generisana novčana sredstva N_1 ponovo se angažuju za predmet rada P_{R1} , sredstva rada S_{R1} i rad L_1 .

Koliko puta će obrtna sredstva proći kroz reproduksijski tok zavisi od mnogo različitih faktora kao što su:

- kapaciteti postrojenja,
- osobine materijala,
- vještine zaposlenika.

Interes preduzeća je da se u okviru određenog vremenskog okvira, uobičajeno je kalendarska godina, tekuća sredstva obrnu što veći broj puta. Brzina kojom se tekuća sredstva obrnu u reproduksijskom toku naziva se koeficijent obrta K_o .

Koeficijent obrta izračunava se stavljanjem u odnos ukupnog prihoda U_p i prosječno raspoloživa obrtna sredstva P_{os} tokom jedne kalendarske godine.

$$K_o = \frac{U_p}{P_{os}}$$

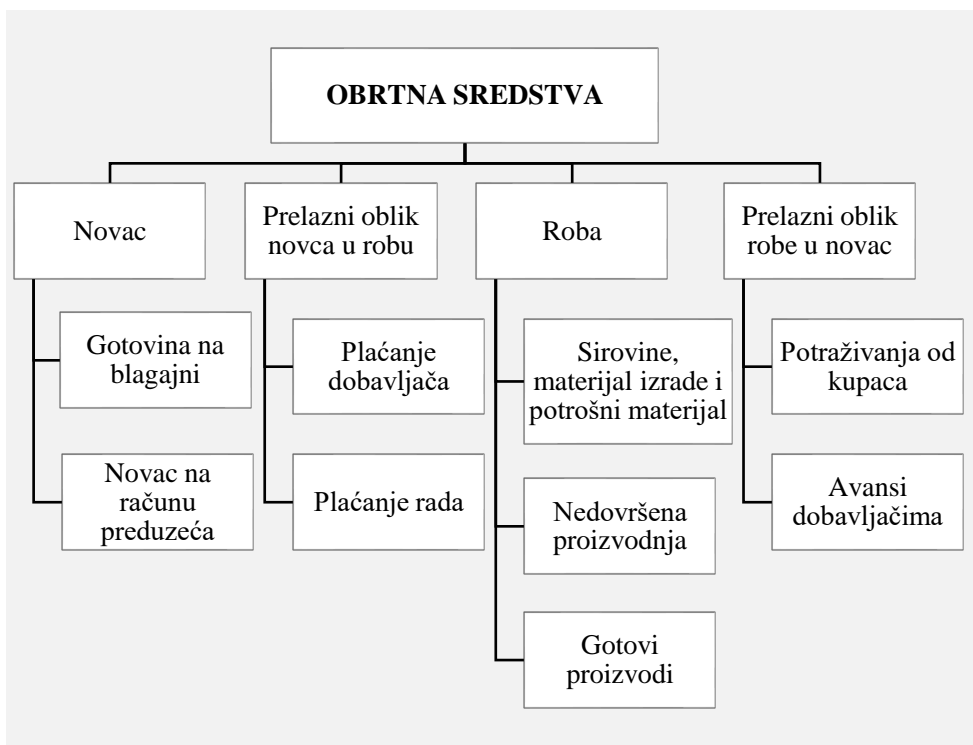
gdje je:

K_o – koeficijent obrta,

U_p – ukupan prihod preduzeća,

P_{os} – prosječno raspoloživa obrtna sredstva u jednoj kalendarskoj godini.

Obrtna sredstva prema pojavnom obliku razvrstavaju se na: novac, prelazni oblik novca u robu, roba i prelazni oblik robe u novac.



Slika 7-4. Pojavni oblici obrtnih sredstava

Kako je predstavljeno na Slici 7-4., obrtna sredstva u reprodukcijском toku javljaju se kroz četiri pojavna oblika: novčani oblik, prelazni oblik novca u robu, prirodni oblik i prelazni oblik robe u novac.

Novčani oblik obrtnih sredstava: prije početka reprodukcije angažovana su novčana sredstva koja prema porijeklu mogu biti iz vlastitih ili tuđih izvora. Novčani oblici obrtnih sredstava razvrstavaju se na: gotovinu koja se može nalaziti u blagajni preduzeća ili na računima preduzeća kod poslovnih banaka, devizna sredstva, čekovi, mjenice, vrijednosni papiri.

Prelazni oblik novca u robu: nabavkom sredstava rada, predmeta rada i plaćanjem utrošaka rada novčana sredstva u procesu proizvodnje prelaze u prirodni oblik. Prelazni oblici novca u robu odvijaju se na sljedeće načine: avansi dobavljačima, plaćanje kooperantima, plaćanje zaposlenicima (Alexander, Nobes, 2010).

Naturalni oblik obrtnih sredstava: u reprodukcijском toku javljaju se u tri oblika zavisno od mjesta na kojem se nalaze. Obrtna sredstva, prije procesa proizvodnje, javljaju se u obliku sirovina, materijala za izradu i potrošnog materijala. U procesu proizvodnje, obrtna sredstva se javljaju u obliku nedovršenih proizvoda. Nakon

završetka procesa proizvodnje, obrtna sredstva se javljaju u obliku gotovih proizvoda.

Prelazni oblik obrtnih sredstava: nakon završetka procesa proizvodnje prodajom gotovih proizvoda nastaju potraživanja od kupaca, koja se naplatom potraživanja transformišu u novčanu vrijednost. Također u cilju nastavka reprodukcijskog toka daje se avans dobavljačima za robu, koji se nakon isporuke robe od strane dobavljača transformišu u sirovine, materijale izrade i potrošni materijal.

7.2. Proces reprodukcije

Kontinuirani proces pretvaranja inputa u outpute s ciljem proizvodnje proizvoda ili kreiranja usluge naziva se proces reprodukcije. Dakle, reprodukcija predstavlja kontinuirani proces, kojim se proizvođenjem proizvoda i kreiranjem usluga stvaraju nove dodatne vrijednosti, koje su neophodne za opstanak i razvoj svakog društvenog i privrednog sistema.

7.2.1. Elementi ulaza

Reprodukcija kao kontinuirani proces transformacijeelemenata proizvodnje, koji se u naturalnom obliku iskazuje kroz:

- predmet rada X_1 ,
- sredstva rada S ,
- utrošeni rad L .

Proizvodna funkcija transformacije elemenata proizvodnje iskazuje se na sljedeći način:

$$Q = f(M, S, L \dots X_n),$$

gdje je;

- Q – količina proizvedenih dobara ili usluga,
- $M, S, L \dots X_n$ - elementi ulaza u obliku predmeta rada, sredstava rada i utrošenog rada.

Karakteristika proizvodne funkcije ogleda se u činjenici da se ona razvrstava na dva oblika od kojih su:

- Linearna funkcija proizvodnje kojom se količina ostvarenih ukupnih učinaka mijenja u istom odnosu u kojem se mijenjaju količine elemenata ulaza.
- Nelinearna funkcija proizvodnje u okviru koje pojedini elementi ulaza ostaju nepromijenjeni za razliku od drugih elemenata ulaza koji se mijenjaju. Ovaj vid funkcije najjednostavnije je predstaviti kroz proširenje radnog vremena, kojim se uvodeći drugu i treću smjenu mijenja količina utrošenog rada dok sredstva rada ostaju nepromijenjena.

7.2.1.1. Predmet rada

Predmet rada u okviru proizvodnog procesa su sva prirodna i ekonomska dobra, nad kojim se djeluje primjenom sredstava rada uz utrošeni rad s ciljem transformacije predmeta rada u materijalno dobro ili uslugu, kojem su dodane nove dodatne vrijednosti. Predmeti rada se razvrstavaju na sljedeći način:

- prirodni materijali kao što su: rude, kamen, dijamanti, sirova nafta, plin i sl.
- poluproizvodi kao što su: čelik, željezo, plastične mase i sl.
- komponente od kojih se sklapaju složeniji proizvodi kao što su: mikroprocesori, sklopovi, i sl.

Karakteristika predmeta rada je njihovo potpuno ili djelomično trošenje u cilju izrade novih proizvoda. Veoma često u proizvodnom procesu djelovanja nad predmetom rada, pored primarnog proizvoda nastaju tzv. nusproizvodi nastali kao posljedica transformacije predmeta rada.

Nusproizvodi predstavljaju glavne inpute za neke druge proizvodne procese, kao na primjer: sagorijevanjem uglja u termoelektranama nastaje pepeo, koji je značajan input za proizvodnju cementa, u procesu proizvodnje koksa nastaje benzol, koji ima široku primjenu u hemijskoj industriji, itd.

Tokom proizvodnog procesa predmet rada se djelomično ili potpuno troši mijenjajući svoj oblik. Tokom transformacije predmeta rada u manjem, a u nekim slučajevima proizvodnje i u većem obimu, ima gubitke koji se ne prenose na novi proizvod. Takvi gubici dijela predmeta rada nastaju kao posljedica prirodnog gubitka predmeta rada i manipulativni gubici predmeta rada.

- Prirodni gubici predmeta rada ogledaju se u gubljenju svojstava predmeta rada kao što su: gubici na težini proizvoda, na primjer povrće i voće gube na težini i ukusu ako nisu adekvatno uskladišteni prije procesa proizvodnje.
- Manipulativni gubici predmeta rada odvijaju se tokom eksploatacije, na primjer ukrasnog kamena kada se velike plohe zbog propusta u manipulaciji polome, ili tokom proizvodnje zbog kvara na postrojenju ili greške rukovaoca nastane lom ili neusklađen proizvod, koji se na kraju odbacuje kao škart.

7.2.1.2. Sredstva rada

Sredstva rada predstavljaju opremu, mašine i postrojenja čijim se djelovanjem uz korištenje rada zaposlenika utiče na predmet rada kako bi dobio željeni oblik. Djelovanjem rada zaposlenika i sredstava rada na predmet rada vrši se proces prenošenja njihove vrijednosti na novi proizvod ili uslugu. S obzirom da se sredstva za rad stavljaju u proizvodni proces u ukupnoj svojoj vrijednosti

kontinuiranim proizvodnim procesom dolazi do trošenja sredstava rada. Trošenje sredstava rada odvija se kroz tehničko trošenje sredstava rada i ekonomsko trošenje sredstava rada.

- Tehničko trošenje sredstava rada

Tehničko trošenje sredstava rada izazvano je fizičkim trošenjem dijelova opreme, mašina i postrojenja zbog cikličnog ponavljanja radnih operacija tokom procesa proizvodnje. Tehničko trošenje sredstava rada u procesu reprodukcije nastaje fizičkim habanjem dijelova sredstava rada, vanrednim lomovima ili kvarovima sredstava rada.

U savremenim uslovima proizvodnje, koja se karakteriše visokim stepenom mehanizacije, sredstva rada predstavljaju najčešće, složene tehničke sisteme zbog čega se osjetljiviji elementi sredstava rada brže fizički troše, što izaziva česte kvarove (Beus, et al. 1998).

- Ekonomsko trošenje sredstava rada

Iako se sredstva rada popravljaju usljed kvarova, čime se produžava njihov životni vijek, sredstva rada zbog tehnološkog razvoja zastarijevaju čime gube svoju ekonomsku vrijednost.

Naime, napredne tehnologije omogućavaju proizvodnju savremenih sredstava rada, koja imaju veću produktivnost, bolji kvalitet proizvoda, manje troškove tokom proizvodnje. Zbog navedenih poboljšanja sredstava rada, preduzeća su primorana da kupuju naprednija sredstva rada jer su postojeća sredstva rada ekonomski zastarjela.

Kako navodi Beus et al (1998:74), fizičko i ekonomsko trošenje sredstava odvija se različito, zavisno od vrste sredstava rada, odnosno njihove uloge u procesu proizvodnje, zbog čega je moguće sredstva rada razvrstati prema njihovim funkcionalnim svojstvima:

- *mašine*, koje pored nepokretnih dijelova imaju i pokretne dijelove, pomoću kojih se izvršavaju mehaničke operacije, zbog čega se brže habaju;
- *postrojenja*, u kojima se obavljaju tehnološki procesi u vidu hemijskih reakcija i koje se odlikuju, uglavnom, nepokretnim dijelovima pa zbog toga se sporije habaju;
- *instalacije*, koje omogućavaju provođenje osnovnog i pomoćnog materijala, te različite oblike energije, a odlikuju se nepokretnošću, pa prema tome i sporijim habanjem;
- *uređaji*, koji predstavljaju dijelove opreme s pretežno nepokretnim elementima, zbog čega se sporije habaju;
- *alati*, koji predstavljaju sredstva za ručno ili mašinsko manipulisanje prilikom obavljanja izvršnih ili kontrolnih funkcija;

- *inventar*, koji predstavlja opremu netehnoloških radnih mjesta, i koristi se bilo u proizvodnim pogonima (pogonski inventar) bilo na organizacionim poslovima (poslovni inventar), čije je fizičko trošenje usporeno;
- *transportna sredstva*, za koja je karakteristično veće učešće pokretnih elemenata, zbog čega se brže fizički habaju;
- *građevinski objekti*, u koje se raspoređuju sva prethodna pomenuta sredstva rada i u kojima se obavljaju svi tehničko-tehnološki i organizacioni poslovi, a čiji je vijek obično i najduži.

Bez obzira koji vid trošenja posmatramo, sredstva rada trebaju biti intenzivno trošena kako bi se maksimalno i u što kraćem roku iskoristila, kako bi se stekli uslovi za nabavku novih i tehnološki naprednijih sredstava rada.

7.2.1.3. Utrošeni rad zaposlenika

Rad predstavlja treći faktor elemenata ulaza koji zauzima najznačajnije mjesto u procesu reprodukcije. Naime, rad predstavlja kreativni i stvaralački proces koji daje život reprodukcijском процесу.

Kako se radna snaga ispoljava u vidu umnih i fizičkih sposobnosti radnika, njeni utrošci podrazumijevaju gubljenje tih upotrebnih svojstava, što se ogleda u trošenju čovjekove bioenergije (Beus, et al.1998:75).

Dakle, tokom radnih aktivnosti angažovanjem umnih i fizičkih sposobnosti zaposlenici troše bioenergiju koju je teško izmjeriti tokom trošenja. Zbog toga se umjesto utrošene bioenergije zaposlenika normiraju radni zadaci, s aspekta potrebnog vremena za svaku od aktivnosti tokom reprodukcijског процеса.

Prije normiranja radnih aktivnosti neophodno je opisati potrebne operacije koje zaposlenik treba obavljati, nakon čega je neophodno definisati potrebne kompetencije zaposlenika koji će obavljati predmetne poslove.

Na primjer u građevinarstvu su poslovi podijeljeni na: betonske radove, armiračke radove, tesarske radove, zidarske radove itd. Tako je za armiračke radove potrebna kvalifikacija zaposlenika, osposobljenog kroz formalno obrazovanje za armirača. Pored kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem, radna mjesta su podijeljena prema internoj osposobljenosti podijeljene u razrede kao što je: I majstor – visokokvalifikovani armirač VKV, II majstor - kvalifikovani armirač KV, III majstor- kvalifikovani armirač KV.

7.3. Elementi izlaza

Osnovni cilj procesa reprodukcije ogleda se kroz maksimiziranje rezultata rada uz minimalna ulaganja. Da bi preduzeće ostvarilo osnovni ekonomski cilj procesa

reprodukcije neophodno je da bude posvećeno postizanju visoke produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.

Produktivnost, predstavlja ekonomski princip ostvarivanja postavljenih ciljeva proizvodnje uz minimalan utrošak rada zaposlenika. Produktivnost se izračunava obrascem:

$$P = \frac{Q}{L} \quad \text{ili} \quad P = \frac{L}{Q} \quad (6)$$

gdje je :

Q – količina proizvoda,

L - utrošeni rad zaposlenika.

Nivo produktivnosti preduzeća zavisi od sredstava rada i rada zaposlenika. Sredstva rada mogu za određene operacije trošiti više vremena i energenata, a vještine i posvećenost zaposlenika značajno mogu utjecati na nivo korištenja sredstava rada prilikom procesa reprodukcije.

Ekonomičnost predstavlja ekonomski princip kojeg se preduzeće treba pridržavati, a odnosi se na ostvarivanje postavljenih proizvodnih ciljeva uz minimalno trošenje elemenata reprodukcije, odnosno predmeta rada, sredstava rada i rada zaposlenika. Za izračunavanje ekonomičnosti preduzeća koristi se obrazac:

$$E = \frac{C}{T} \quad \text{ili} \quad E = \frac{\text{Troškovi}}{\text{Vrijednost proizvodnje}} \quad \text{ili} \quad E = \frac{\text{Prihodi}}{\text{Troškovi}} \quad (7)$$

Tumačenje koeficijenta ekonomičnosti:

- Ukoliko je koeficijent ekonomičnosti $K > 1$, prihodi su veći od rashoda, preduzeće posluje ekonomično.
- Ukoliko je koeficijent ekonomičnosti $K < 1$, prihodi su manji od rashoda, preduzeće ne posluje ekonomično,
- Ukoliko je koeficijent ekonomičnosti $K = 1$, prihodi su jednaki rashodima, preduzeće posluje na pragu ekonomičnosti.

Rentabilnost je izraz zarađivačke sposobnosti preduzeća zato što se efekti ulaganja mjere na osnovu ostvarene vrijednosti, koja je ostvarena s uloženim sredstvima, ili zarađenog dobitka (Pokrajčić, 2006:208).

Rentabilnost preduzeća izračunava se sljedećim obrascima:

$$R = \frac{\text{Poslovni rezultat}}{\text{Uloženi kapital}} \cdot 100$$

$$R = \frac{\text{Dobitak}}{\text{Angažovana sredstva}} \cdot 100 \quad (8)$$

$$R = \frac{\text{Profit}}{\text{Sredstva}} \cdot 100$$

Na rentabilnost preduzeća utječu sljedeći faktori:

- korišteni proizvodni kapacitet,
- troškovi predmeta rada,
- troškovi amortizacije sredstava rada,
- količina proizvedenih jedinica,
- cijena proizvedenih jedinica,
- koeficijent obrta zaliha,
- visina neproizvodnih troškova i dr.

Elementi izlaza procesa reprodukcije su posljedica trošenja i prenošenja vrijednosti sredstava rada i rada zaposlenika nad predmetom rada. U elemente izlaza ubrajaju se: a) obim proizvodnje, b) prihod, c) rashod, d) dobitak, g) gubitak.

a) Obim proizvodnje

Obim proizvodnje predstavlja kvantitativni izraz proizvedenih jedinica proizvoda u određenom vremenskom razdoblju. Koliki je obim proizvodnje zavisi prije svega od proizvodnih sposobnosti sredstava rada i produktivnosti rada zaposlenika. Sredstva rada mogu imati kapacitet iskorištenosti na minimalnom, optimalnom i maksimalnom nivou. U kojem nivou će biti iskorištena sredstva rada u najvećoj mjeri zavisi od sposobnosti zaposlenika, koji uz minimalan urošak radnog vremena iskorištavaju optimalan ili maksimalan proizvodni kapacitet sredstava rada.

b) Prihod

Prihod predstavlja novčanu vrijednost koju preduzeće ostvari prodajom proizvoda reprodukcijskog procesa, posmatranou okviru jednog vremenskog perioda, a obično je to jedna poslovna/kalendarska godina. Preduzeće može prihode ostvariti i iz drugih aktivnosti osim prodaje proizvedenih jedinica, što su na primjer: prihodi od dividende, prihodi od pozitivne kursne razlike, prihodi od kamata, prihodi od zakupnina, prihodi od otpisa obaveza. U menadžerskom računovodstvu je uobičajeno da se svi prihodi dijele na: 1) prihode od prodaje iz osnovne djelatnosti; 2) Ostale prihode; pritom u ostale prihode spadaju svi prihodi koji ne

proizilaze iz osnovnih aktivnosti, odnosno prihodi koji su proizašli iz korištenja resursa kod drugih, ostali poslovni prihodi i izvanredni prihodi (Belak, 1995:27).

c) Rashod

Rashodi predstavljaju troškove reprodukcije, u koje se ubrajaju: troškovi predmeta rada, troškovi sredstava rada i troškovi rada.

U troškove predmeta rada ubrajaju se nabavna cijena repromaterijala kao što su sirovine, materijali za izradu, dijelovi, potrošni materijal.

U troškove sredstava rada spadaju troškovi amortizacije opreme, mašina, postrojenja i drugih infrastrukturnih objekata, koje posjeduje preduzeće. Također u ovu vrstu troškova spadaju i troškovi najma sredstava rada, ukoliko nisu vlasništvo preduzeća.

Troškovi rada zaposlenika u vidu plaća i doprinosa na plaće, troškovi bolovanja zaposlenika, prekovremenog rada, rada praznicima, godišnji odmor zaposlenika, otpremnine u penziju i jubilarne nagrade zaposlenicima.

Pored navedenih troškova, rashod preduzeća čine i drugi troškovi, koje preduzeće plaća u vidu parafiskalnih nameta od strane države i druga plaćanja, koja nisu direktno povezana s proizvodnjom, a nastala su kao posljedica plaćanja tokom obavljanja poslovne aktivnosti preduzeća.

d) Dobitak

Dobitak predstavlja pozitivnu razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda u okviru jedne poslovne godine ili obračunskog perioda. Dakle, dobitak predstavlja konačan rezultat reprodukcijskog ciklusa, u okviru kojeg preduzeće nastoji napraviti maksimalne prihode uz minimalne rashode. Na visinu dobitka utječu faktori proizvodnje, koji ulaze u rashode i faktori prodaje koji ulaze u prihode.

Faktori proizvodnje uključuju troškove predmeta rada, troškove trošenja sredstava rada i troškove rada zaposlenika. Interespreduzeća je da po što povoljnijoj cijeni kupi predmete rada i sredstva rada, dok je cijena rada zaposlenika regulisana Zakonom o radu kojim su određene minimalne cijene rada. Na cijenu rada se može uticati isključivo povećanjem produktivnosti zaposlenika. Faktori prodaje su prihodi preduzeća ostvareni po osnovu prodaje proizvoda, odnosno prodajne cijene proizvoda, koja je zavisna isključivo od ponude i potražnje za predmetnim proizvodima ili uslugama.

Prilikom obračunskog perioda preduzeće iskazuje poslovni rezultat u vidu bruto dobiti na koju se plaća porez na dobit čija visina zavisi od zakonskih propisa svake države.

Nakon što se obračuna porez na dobit iskazuje se neto dobit, koja predstavlja konačnu vrijednost koju je preduzeće ostvarilo tokom jednog obračunskog perioda.

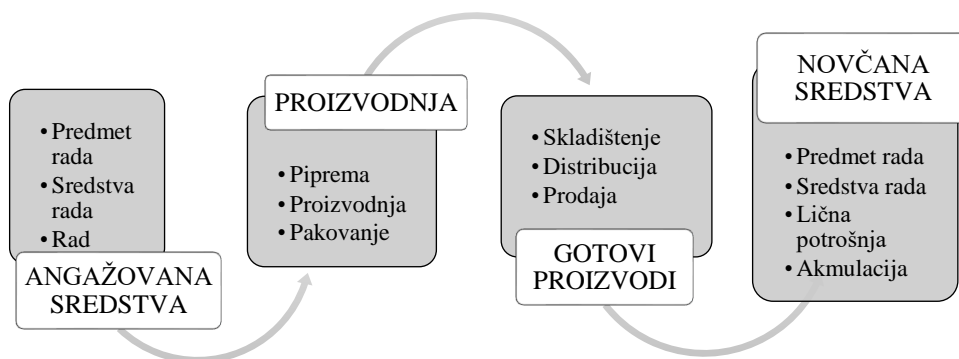
e) Gubitak

Gubitak predstavlja negativnu razliku između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda preduzeća, u okviru jedne poslovne godine ili obračunskog perioda. Gubitak je pokazatelj da preduzeće nije u mogućnosti pokriti ukupne rashode iz ukupnih prihoda u okviru jednog obračunskog perioda. U takvim slučajevima, preduzeće gubitak mora pokriti iz izvora kao što su: sredstva rezervi, neraspoređena dobit, kapital osnivača.

Ukoliko preduzeće nije u mogućnosti podmiriti troškove gubitka nastupa pokretanje stečaja, a ako u procesu stečaja preduzeće ne pokrije gubitak nastupa likvidacija preduzeća.

7.4. Trošenje angažovanih sredstava

Elementi reprodukcije, odnosno proizvodnog procesa od kojih su predmet rada, sredstva rada i rad zaposlenika, predstavljaju angažovana sredstva koja imaju za cilj prvobitnu vrijednost angažovanih sredstava u jednom reprodukcijском toku povećati za određenu dodatnu vrijednost. Reprodukcijski tok treba se kontinuirano obnavljati, međutim količina proizvedene dodatne vrijednosti ne zavisi isključivo od broja reprodukcijских ciklusa, nego od nivoa preduzetništva radne snage koja svojim aktivnostima daje duh i dinamiku reprodukcijском procesu.



Slika 7-5. Kretanje angažovanih sredstava

Za angažovanje elemenata reprodukcije angažuju se novčana sredstva, kojim se kupuju repromaterijali u ulozu predmeta rada, kupuju se sredstva rada kojim će se djelovati na predmet rada s ciljem uništenja njegove prvobitne forme u procesu proizvodnje do konačnog željenog oblika proizvoda, također se novčanim sredstvima plaća utrošena energija radne snage obračunate kroz utrošeno vrijeme zaposlenika u procesu proizvodnje.

U procesu proizvodnje nastaje trošenje angažovanih sredstava, odnosno elemenata proizvodnje.

7.4.1. Trošenje predmeta rada

Trošenje predmeta rada izražava se kroz prirodno trošenje, odnosno, troške materijala. Trošci materijala mogu se podijeliti na: trošci osnovnog materijala izrade, trošci pomoćnog materijala, trošci režijskog materijala.

- a) Trošci osnovnog materijala predstavljaju troške materijala koji svojom supstancom ulaze u gotov proizvod, time mu dajući ključne osobine zbog čega se ova vrsta troškova naziva i materijal za izradu.
Tako na primjer u materijale izrade za beton spadaju agregat i cement dok za betonsku konstrukciju spadaju beton i čelik. Zavisno od vrste finalnog proizvoda i tehnološkog procesa, trošci materijala ili materijal za izradu u svom cjelokupnom obimu ili količini ulazi u finalni proizvod, kao što je slučaj s betonom ili betonskom konstrukcijom, međutim za izradu određenih finalnih proizvoda materijal za izradu ima određenu količinu škarta koji nastaje u procesu pretvaranja materijala za izradu iz jednog oblika u drugi, kao što je slučaj, na primjer prilikom izrade zupčanika ili čelične konstrukcije.
- b) Trošci pomoćnog materijala predstavljaju utrošene materijale u procesu proizvodnje, međutim oni svojim osobinama bitno ne utječu na konačne osobine finalnog proizvoda. Tako na primjer u proizvodnji betona koristi se voda i različiti aditivi za brže ili sporije vezivanje betona, u izradi armirano-betonskih konstrukcija kao pomoćni materijal koristi se žica za vezivanje betonskog čelika, plastični odbojnici između oplata i batonskog čelika i sl.
- c) Trošci režijskog materijala predstavljaju materijale koji se koriste u pripremnim ili završnim radovima. Tako na primjer prije početka rada potrebno je oformiti gradilište koje treba ograditi, postaviti signalne table obavještenja i sl. Također, u troške režijskog materijala spadaju potrošni administrativni materijali, kao što je papir, toner za printer, ulja i maziva radnih mašina. Karakteristika troškova režijskih materijala ogleda se u činjenici da oni ne ulaze u finalni proizvod, te time ne utječe na osobine finalnog proizvoda.

7.4.2. Trošenje sredstava rada

Sredstva rada predstavljaju mašine, opremu i oruđa čijom se upotrebom djeluje na predmet rada. Zavisno od njihovog načina korištenja u procesu reprodukcije i načina prenošenja njihove vrijednosti na finalni proizvod, sredstva rada razvrstavaju se na:

- građevinske objekte u kojima se obavlja proces reprodukcije,
- tehničko-tehnološka postrojenja,
- mašine kojima se izvršavaju mehaničke operacije nad predmetom rada,

- oprema za izradu finalnog proizvoda kao što je oplata, skela, stupci,
- uređaji na primjer elektronski ili neki drugi dijelovi,
- alati za manuelne operacije,
- inventar neophodan na poslovima izrade ili režijskim poslovima.

Trošenje sredstava rada predstavlja njihovo fizičko i ekonomsko starenje. Specifičnost trošenja sredstava rada ogleda se kroz postepeno trošenje sredstava rada mehaničkim habanjem tokom rada i vremenskim zastarijevanjem zbog novih naprednijih sredstava rada, koja omogućavaju znatno veću produktivnost izradi kvaliteta finalnog proizvoda.

Kao posljedica korištenja sredstava rada u procesu reprodukcije ona se postepeno mehanički troše zbog čega nije moguće kvantificirati takvu vrstu trošenja sredstava rada. Naime, isto sredstvo rada zavisno od uslova rada, intenziteta rada i načina korištenja i načina održavanje neće imati isti mehanički efekat trošenja. Zbog toga se trošenje sredstava izračunava procentualnim prenosom nabavne vrijednosti sredstava rada u okviru određenog vremenskog perioda. Tako je zakonskim propisima određeno vrijeme eksploatacije sredstava rada, koje je potrebno za potpuno prenošenje njegove vrijednosti na finalni proizvod.

Postupni proces prenosa vrijednosti materijalne imovine, koja traje duže od jedne godine dana, na troškove obračunskog razdoblja tokom vijeka trajanja te imovine naziva se amortizacija (Belak, 1995:47)

S ekonomskog gledišta, amortizacija predstavlja vrijednosni izraz trošenja stalnih sredstava, koja trošeći svoju vrijednost, u obliku amortizacije, prenose na finalni proizvod, a prodajom proizvoda, preneseni dio vrijednosti amortizacije pojavljuje se u novčanom obliku i tako se postepeno prikupljaju novčana sredstva, kojim će se moći kupiti novo sredstvo rada, nakon što se staro potpuno eksploatiše (Beus, et al. 1998:64).

Amortizacija sredstava rada, zavisno od vrste i njegove funkcije izračunava se na osnovu:

- vijeka trajanja sredstva rada - ravnomjerna, progresivna i degresivna metoda,
- radnog učinka sredstva rada - funkcionalna metoda.

Obračunavanje vremenske amortizacije provodi se jednom od sljedećih metoda:

- ravnomjerna vremenska amortizacija,
- progresivna vremenska amortizacija,
- degresivna vremenska amortizacija.

Ravnomjerna vremenska amortizacija polazi od pretpostavke da se stalna sredstva ravnomjerno troše tokom svojeg procijenjenog eksploatacionog vijeka trajanja.

Tako da se prenošenje vrijednosti sredstva rada vrši u jednakim vrijednostima od procijenjenog vijeka njegovog trajanja.

Tako na primjer ukoliko preduzeće nabavi toranjsku dizalicu, čija je nabavna vrijednost 600.000,00 KM. Procijenjeni eksploatacioni vijek toranjske dizalice je 10 godina, stopa amortizacije 10% za svaku godinu eksploatacionog vijeka.

Tabela 7-1. Ravnomjerni metod obračuna amortizacije

Ekspl. vijek	Nabavna vrijednost	Stopa amortizacije	Prenesena vrijednost	Sadašnja vrijednost
1	600.000,00 KM	10%	60.000,00 KM	540.000,00 KM
2	600.000,00 KM	10%	120.000,00 KM	480.000,00 KM
9	600.000,00 KM	10%	540.000,00 KM	60.000,00 KM
10	600.000,00 KM	10%	600.000,00 KM	0 KM

Progresivna vremenska amortizacija predstavlja metodu povećanja stope prenošenja vrijednosti sredstva rada iz godine u godinu. Ovom metodom polazi se od pretpostavke da sredstva rada u prvim godinama eksploatacije daju manji učinak, zbog čega prenošenje njegove vrijednosti na finalni proizvod treba biti progresivan kako vrijeme njegove eksploatacije protiče.

Tako na primjer ukoliko preduzeće nabavi tehnološku opremu vrijednosti 600.000,00 KM. Procijenjeni eksploatacioni vijek tehnološke opreme je 5 godina, stopa amortizacije 10% za prvu godinu, a za svaku narednu veća je za 5% do kraja eksploatacionog vijeka.

Tabela 7-2. Progresivni metod obračuna amortizacije

Ekspl. vijek	Nabavna vrijednost	Stopa amortizacije	Prenesena vrijednost	Sadašnja vrijednost
1	600.000,00 KM	10%	60.000,00 KM	540.000,00 KM
2	600.000,00 KM	15%	150.000,00 KM	450.000,00 KM
3	600.000,00 KM	25%	300.000,00 KM	300.000,00 KM
4	600.000,00 KM	30%	480.000,00 KM	120.000,00 KM
5	600.000,00 KM	20%	600.000,00 KM	0 KM

Degresivna vremenska amortizacija predstavlja metodu u kojoj prenesena vrijednost sredstva rada opada iz godine u godinu. Ovim pristupom obračuna amortizacije polazi se od pretpostavke da se sredstva rada u početku znatno više eksploatišu zbog čega je neophodno u prvim godinama eksploatacije prenijeti najveću vrijednost sredstava rada na finalni proizvod.

Ovaj vid obračuna amortizacije pogodan je za amortizaciju ekonomskog trošenja sredstva rada zbog njegovog zastarijevanja, tako će sredstvo rada u zadnjim godinama eksploatacije smanjiti svoju produktivnost u odnosu na nova sredstva rada, ali će ujedno učestvovati s manjim troškovima jer je sredstvo rada u prethodnim godinama eksploatacije značajno otpisano.

Degresivna amortizacija može se obračunavati po dva osnova:

- primjenom degresivne stope na nabavnu vrijednost sredstava rada tokom cijelog obračunskog perioda,
- primjenom iste stope na opadajuću osnovicu, odnosno opadajuću nabavnu vrijednost sredstava rada.

Tako na primjer, ukoliko preduzeće nabavi tehnološku opremu vrijednosti 600.000,00 KM, procijenjeni eksploatacioni vijek tehnološke opreme je 5 godina, stopa amortizacije 30% za prvu godinu, a svaku narednu manja je za 5% do kraja eksploatacionog vijeka.

Tabela 7-3. Degresivni metod obračuna amortizacije

Ekspl. vijek	Nabavna vrijednost	Stopa amortizacije	Prenesena vrijednost	Sadašnja vrijednost
1	600.000,00 KM	40%	240.000,00 KM	360.000,00 KM
2	600.000,00 KM	35%	450.000,00 KM	150.000,00 KM
3	600.000,00 KM	15%	540.000,00 KM	60.000,00 KM
4	600.000,00 KM	10%	60.000,00 KM	0 KM

Funkcionalna metoda obračuna amortizacije polazi od pretpostavke da se prenošenje vrijednosti sredstva rada treba vršiti prema stvarnom učinku sredstva rada jer korištenje izaziva mehaničko trošenje sredstva rada.

Visina otpisa sredstva rada određuje se kao funkcija nivoa iskorištenosti sredstva radakao ifunkcija učinka sredstva rada. Ova metoda ima dva pristupa: 1) obračun po osnovu vrijednosti usluge, odnosno učinka, i 2) obračun po osnovu vrijednosti pretpostavljenog broja sati rada opreme.

- Obračun amortizacije funkcionalne metode prema količini učinka sredstva rada vrši se korištenjem obrasca:

$$A = \frac{NV}{Q} \quad (9)$$

gdje je:

NV – nabavna vrijednost sredstva rada,

Q – količina proizvedenih jedinica ili ostvarenih učinaka.

- Obračun amortizacije funkcionalne metode prema utrošenom vremenu sredstva rada vrši se korištenjem obrasca:

$$A = \frac{NV}{t} \quad (10)$$

gdje je:

NV – nabavna vrijednost sredstva rada,

t – vrijeme angažovanja sredstva rada.

Tako, na primjer, preduzeće je kupilo bager čija je nabavna vrijednost 500.000,00 KM. Bager može iskopati i natovariti na kamion 5. mil m³ zemlje tokom eksploatacionog vijeka. Pretpostavka je da će bager u eksploatacionom vijeku raditi s 60% iskorištenog kapaciteta. Kolika će biti amortizacija za 1 m³ iskopane zemlje?

$$A = \frac{500.000,00 \text{ KM}}{3.000.000 \text{ m}^3} = 0,16 \text{ KM/t}$$

Dakle, na osnovu funkcionalne metode obračuna, amortizacija bagera biti će 0,16 KM/t.

7.4.3. Trošenje rada zaposlenika

Rad zaposlenika predstavlja najsofisticiraniji faktor reprodukcije, kojim se kreira i implementira proces reprodukcije sa ciljem stvaranja nove vrijednosti. Tokom reprodukcijskog procesa trošenje rada zaposlenika odvija se kroz sljedeće faktore trošenja:

- umnih sposobnosti,
- fizičkih sposobnosti,
- vremena odvojenog na aktivnosti zaposlenika.

Trošenje umnih sposobnosti zaposlenika odvija se kroz upravljačke sposobnosti i inovativne sposobnosti, koje zaposlenici koriste u procesu proizvodnje. Trošenje fizičkih sposobnosti zaposlenika odvija se upotrebom motoričkih sposobnosti potrebnih za upotrebu sredstava rada. Trošenje vremena, kao nenadoknadivog životnog elementa svakog čovjeka, odvija se na poslovne aktivnosti u procesu proizvodnje.

Kako i u kojoj mjeri će biti utrošeni faktori rada zaposlenika zavisi prije svega od sljedećih faktora:

- kvalifikacije zaposlenika, stepen kvalifikacije umnogome određuje sposobnost zaposlenika za organizovanje i korištenje sredstava rada čime se utječe na trošenje potrebnog vremena za određene faze procesa reprodukcije;
- iskustvo zaposlenika, kao ključni faktor izgradnje vještina u korištenju sredstva rada, kojim se smanjuje potrebno vrijeme, a time se povećava produktivnost zaposlenika;
- radni uslovi u kojima se obavljaju poslovne aktivnosti, predstavljaju značajan faktor koji utječe na trošenje kako umnih sposobnosti, tako i trošenje fizičkih sposobnosti zaposlenika;
- međuljudski odnosi također predstavljaju faktor, koji utječe na trošenje umnih i fizičkih sposobnosti.

Zajednička osobina navedenih faktora ogleda se u činjenici da svi faktori direktno utječu na trošenje umnih i fizičkih sposobnosti, a kao posljedica takvog utjecaja efikasno ili neefikasno trošenje vremena na poslovne aktivnosti u procesu proizvodnje.

Rad kao jedan od elemenata reprodukcije troši se na sljedećim poslovima u procesu reprodukcije:

- pripremnim radovima, izrada dokumentacije, izrada planova, priprema gradilišta, priprema materijalno-tehničkih sredstava i sl;
- izradi proizvoda, rad na gradilištu iskopi, šalovanje, armiranje, betoniranje, izolaterski, zanatski i svi drugi radovi potrebni za, na primjer, izgradnju kompletnog objekta;
- završni radovi, radovi na pripremi atestno tehničke dokumentacije, tehnički pregled objekta i primopredaja objekta. Pripremni i završni radovi svrstavaju se pod imenom režijskih radova, dakle to su radovi koji nisu direktno uključeni na izradi finalnog proizvoda, odnosno ova vrsta radova bitno ne utječe na konačan oblik finalnog proizvoda.

Utrošena radna snaga zaposlenika reprodukuje se isplatom plaća zaposlenicima za izvršeni rad, koja ujedno predstavlja novčani izraz vrijednosti ovog elementa proizvodnje (Beuset al. 1998:89). Pored plaća za utrošeni rad zaposlenika, u utroške rada spada svaka vrsta davanja zaposlenicima, koja su im zagarantovana Zakonom o radu.

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Navedite kriterije za razvrstavanje sredstava preduzeća?
2. Kako se razvrstavaju sredstva preduzeća prema pojavnom obliku?
3. Kako se razvrstavaju sredstva preduzeća po osnovu roka trajanja?
4. Objasnite razvrstavanje osnovnih i obrtnih sredstava?
5. Kako se razvrstavaju osnovna sredstva prema funkciji?
6. Nabrojite osnovna sredstva preduzeća?
7. Objasnite reprodukcijski tok?
8. Od kojih faktora zavisi broj obrta obrtnih sredstva u vremenskom periodu?
9. Navedite i objasnite pojavne oblike obrtnih sredstava?
10. Šta je reprodukcija?
11. Navedite elemente ulaza.
12. Kako se razvrstavaju predmeti rada?
13. Kako se razvrstavaju sredstva rada?
14. Objasnite utroške rada zaposlenika?
15. Navedite i objasnite elemente izlaza?
16. Objasnite koeficijent ekonomičnosti?
17. Šta je rentabilnost?
18. Objasnite kretanje angažovanih sredstav?
19. Objasnite trošenje predmeta rada?
20. Objasnite trošenje sredstva rada?
21. Objasnite trošenje rada zaposlenika?

POGLAVLJE 8

8. KALKULACIJE U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA

8.1. Opis i ciljevi poglavlja

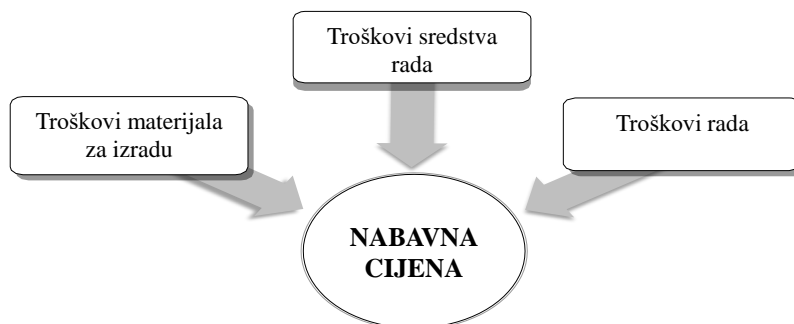
Izrada kalkulacija je ekonomska funkcija u preduzeću, koja predstavlja osnov za utvrđivanje cijena koštanja proizvoda ili usluga, zbog čega će se u ovom poglavlju posvetiti pažnja temama koje će nakon pažljivog proučavanja omogućiti:

- razumijevanja svrhe izrade kalkulacije;
- razumijevanje elemenata kalkulacije;
- vrste i karakteristike kalkulacija;
- primjer izrade kalkulacije u građevinskim preduzećima;
- metode izrade kalkulacije.

8.2. Kalkulacija i elementi kalkulacije

Kalkulacija predstavlja računski postupak utvrđivanja cijene proizvoda ili usluga, koja se može izvoditi do nivoa:

- cijene koštanja proizvoda, odnosno nabavne cijene proizvoda u okviru koje su uključeni svi troškovi kao što su: troškovi materijala za izradu, troškovi pomoćnih i potrošnih materijala, troškovi sredstava rada i troškovi rada,
- prodajne cijene proizvoda, u koju su pored materijala za izradu, troškova pomoćnih materijala i potrošnih materijala, troškova sredstava rada i troškova rada, uključen profit preduzeća i porez na dodanu vrijednost PDV.



Slika 8-1. Struktura nabavne cijene proizvoda

S aspekta primjene kalkulacije u građevinarstvu postoje dvije osnovne vrste kalkulacije od kojih su (Simović, 2002):

- Kalkulacija cijena namijenjene za nastup preduzeća na tržištu: u ovu vrstu ubrajaju se projektantske kalkulacije predračunske cijene koštanja projekta, namijenjene za utvrđivanja planirane cijene koštanja projekta na osnovu koje se priprema i odobrava investicioni projekat. U ovu vrstu svrstava se i ponudbena kalkulacija na osnovu koje preduzeće nudi investitoru cijenu za izvođenje radova.
- Kalkulacija cijena namijenjena za interne upotrebe, koristi se prilikom internog rasporeda troškova između učesnika u procesu izvođenja građevinskog projekta.

Pored utvrđivanja nabavne cijene i prodajne cijene proizvoda, kalkulacije služe za utvrđivanje cijene koštanja jedne ili više faza potrebnih materijala za izradu. Tako se u građevinarstvu izrađuju kalkulacije za utvrđivanje cijene koštanja armirano betonske konstrukcije, fasaderskih radova i slično.

Dakle, svrha izrade kalkulacije je objektivno utvrđivanje svih troškova, koji su nastali kao posljedica proizvodnje jedne jedinice proizvoda ili usluge, odnosno jedne faze procesa rada s ciljem formiranja konačne cijene koštanja proizvoda ili usluge.

Nijednom preduzeću nije u interesu da proizvode prodaje ispod stvarnih troškova koštanja proizvoda i minimalne stope profita, kojom bi se nadoknadili troškovi anagažovanja sredstva procesa proizvodnje. S druge strane, u uslovima savršene konkurencije gdje na tržištu postoje mnogobrojni konkurenti, nije moguće prodavati proizvod znatno iznad objektivne cijene koštanja proizvoda, jer konkurenti su uvijek spremni ponuditi nižu cijenu proizvoda kupcima.

Dinamično poslovno okruženje zahtijeva od preduzeća da svoje proizvodne i poslovne procese koristi na efektivan i efikasan način s ciljem upravljanja troškovima. Kalkulacija omogućava preduzeću unapređenje proizvodnosti i ekonomičnosti s ciljem dosezanja racionalnog poslovanja (Babić, 1973), jer samo na taj način preduzeće može konkurisati na tržištu nudeći kupcima prihvatljiv odnos cijene i kvaliteta.

Prilikom izrade kalkulacije cijene koštanja proizvoda ili usluga nastali troškovi dodjeljuju se elementima koji čine strukturu kalkulacije od kojih su:

1. direktni troškovi materijala za izradu, pomoćnog i potrošnog materijala,
2. direktni troškovi sredstava rada koji se utvrđuju na osnovu amortizacione stope korištenih sredstava rada,
3. direktni troškovi rada, bruto plaće radnika u neposrednoj proizvodnji,
4. indirektni troškovi stvaranja učinaka, amortizaciona stopa infrastrukturnih objekta u kojima se odvija proces proizvodnje,

5. indirektni troškovi, režijski troškovi uprave, administracije, troškovi zaposlenika po osnovu Zakona o radu od kojih su: godišnji odmor, bolovanje, otpremnine, jubilarne nagrade i sl,
6. profit ili marža preduzeća,
7. porez na dodanu vrijednost – PDV.

Navedeni elementi predstavljaju strukturu kalkulacije, koja se razvrstava: prema vremenu izrade i načinu izrade.

8.3. Vrste i karakteristike kalkulacije

S obzirom na svrhu koju ima kalkulacija, izrada kalkulacije mora biti zasnovana na sljedećim principima:

- princip tačnosti troškova: tačan i pravilan izračun troškova prema jedinici mjere i cijeni koštanja,
- princip pravovremenosti evidentiranja troškova: troškovi se moraju pravovremeno prema mjestu i vremenu nastanka evidentirati i dodijeliti onom nositelju troška zbog kojeg je i nastao trošak,
- princip sveobuhvatnosti troškova: u kalkulaciju trebaju biti uključeni svi troškovi bez obzira na mjesto i vrijeme nastanka, ukoliko su uzrokovani procesom proizvodnje koji se odnosi na predmet kalkulacije,
- princip efektivnosti i efikasnosti izrade kalkulacije: provodi se korištenjem stvarnih troškova i na najefikasniji način njihovog evidentiranja i uključivanja u kalkulaciju,
- princip uporedivosti: omogućava upoređivanje kalkulacije s drugim kalkulacijama.

Izbor kalkulacije zasniva se na vrsti proizvodnog procesa i vremenu izrade kalkulacije. Tako se kalkulacije prema vremenu izrade razvrstavaju na:

- Planske kalkulacije - kalkulacije koje se primjenjuju prilikom izrade plana poslovanja preduzeća. Npr. plan proizvodnje na godišnjem nivou ili izračunavanje planske cijene za jedan proizvod. Dakle, izrada ove vrste kalkulacije zasniva se na pretpostavljenoj količini proizvoda, koja se želi proizvesti u jednom određenom vremenskom razdoblju. Planske kalkulacije se koriste i prilikom analize troškova stvarno proizvedene količine sa ciljem usklađivanja planskih i stvarnih troškova.
- Prethodne kalkulacije - ova vrsta kalkulacija se primjenjuje prilikom izračunavanja cijene koštanja jednog građevinskog projekta, kao što je na primjer izgradnja stambene zgrade. Prilikom izrade ove kalkulacije obuhvataju se svi pretpostavljeni troškovi materijala za izradu, pomoćnog i potrošnog materijala, troškovi sredstava rada, troškovi rada, indirektni troškovi u koje se svrstavaju svi troškovi režije kao i obavezne takse

prema institucijama vlasti u vidu KGZ-a – korištenje građevinskog zemljišta, UGZ-a – uređenje građevinskog zemljišta i svih drugih troškova za infrastrukturu, potrebnu planiranom građevinskom objektu.

- Međufazne kalkulacije - ove vrste kalkulacija izrađuju se u faznoj proizvodnji s ciljem utvrđivanja cijene koštanja poluproizvoda. Ova vrsta kalkulacije može se primijeniti u faznoj izgradnji građevinskih projekata, kao što je na primjer izračunavanje cijene koštanja armirano-betonske konstrukcije.
- Naknadne kalkulacije - ova vrsta kalkulacije izračunava se nakon završetka proizvodnog procesa ili nakon završetka izgradnje građevinskog objekta s ciljem utvrđivanja stvarnih troškova nastalih tokom izgradnje objekta.

Način na koji se izrađuju kalkulacije, odnosno raspoređuju troškovi poslovanja, predstavlja osnov podjele kalkulacija kako slijedi:

- a) divizionna kalkulacija,
- b) kalkulacija vezanih (kuplovanih) proizvoda,
- c) kalkulacije ekvivalentnih brojeva,
- d) dodatna kalkulacija,
- e) *direct costing* kalkulacije.

Svaka od navedenih kalkulacija ima mjesto primjene u praksi, a koja će kalkulacija biti primjenjena predstavlja slobodan izbor preduzeća.

Divizionna kalkulacija se zasniva na izračunavanju cijene koštanja proizvoda zbrajanjem ukupnih troškova procesa proizvodnje, koji se dijele sa ukupnim brojem proizvedenih jedinica čime se ukupni troškovi ravnomjerno raspoređuju na svu količinu proizvoda. Divizionna kalkulacija javlja se kao obična divizionna kalkulacija i višefazna divizionna kalkulacija. Prilikom izrade divizione kalkulacije primjenjuje se sljedeći obrazac:

$$T_q = \frac{(T_{mi} + T_{sr} + T_1)}{Q} \quad (11)$$

gdje su:

T_q – troškovi po jedinici proizvoda,

T_{mi} – troškovi materijala za izradu,

T_{sr} – troškovi sredstava rada,

T_1 – troškovi rada,

Q – ukupno proizvedena količina.

Kako je predstavljeno u obrascu 11, u cilju izračuna jedinične cijene koštanja jednog proizvoda, divizionna kalkulacija troškova se izračunava stavljanjem u odnos ukupnih troškova materijala za izradu, sredstava rada i troškova rada s ukupnom proizvedenom količinom.

Obična divizionna kalkulacija primjenjuje se kod izračunavanja cijene koštanja istovrsnih proizvoda, koji se proizvode u serijskoj proizvodnji. Ova vrsta kalkulacije primjenjuje se kod proizvođača čelika, aluminijskih, uglja, i drugih proizvoda, koji imaju iste osobine i koji se proizvode u masovnoj količini.

Višefazna kalkulacija primjenjuje se također za utvrđivanje cijene koštanja istovrsnih proizvoda s tim da se utvrđivanje cijene koštanja vrši prema fazama procesa proizvodnje. Ova vrsta kalkulacije omogućava da preduzeće upravlja troškovima proizvodnje jer se troškovi prate sukcesivno tako da se može reagovati ukoliko dođe do povećanja troškova. Prednost ove vrste kalkulacije u odnosu na običnu divizionnu kalkulaciju ogleda se kroz blagovremeno utvrđivanje odstupanja u troškovima.

Kalkulacija vezanih (kuplovanih) proizvoda se primjenjuje u proizvodnim procesima, u okviru kojih se od iste sirovine proizvodi više proizvoda, odnosno proizvođači glavni proizvod u procesu proizvodnje javljaju se nusproizvodi. Npr. proizvodnjom električne energije kao nus ili dodatni proizvodi javljaju se proizvodi kao što je pepeo koji koriste cementare ili visokotemperaturna para koja se koristi za zagrijavanje. Raspored troškova vrši se prema procjeni na glavni proizvod i nusproizvode, a onda se dodijeljeni troškovi raspoređuju na ukupno proizvedenu količinu kako glavnog proizvoda tako i nus proizvoda.

Za izradu kalkulacije kuplovanih proizvoda primjenjuje se obrazac kako slijedi:

$$T_{q1} = \frac{T - (Q_2 \times C_{q2} + Q_3 \times C_{q3} + \dots)}{Q_1} \quad (12)$$

gdje su:

- T_{q1} – cijena koštanja glavnog proizvoda,
- $Q_2, Q_3, Q_4 \dots$ – količina nus proizvoda,
- $C_{q2}, C_{q3}, C_{q4} \dots$ – prodajna cijena nus proizvoda.

Dakle, cijena koštanja glavnog proizvoda dobije se tako što se ukupni troškovi T umanje za pretpostavljene troškove nusproizvoda Q_2, Q_3, Q_4 i dobijeni iznos podijeli sa ukupnom količinom proizvedenih glavnih proizvoda.

Kalkulacija ekvivalentnih brojeva ima široku primjenu u procesima proizvodnje u kojima se proizvode srodni proizvodi, zbog čega imaju zajedničke troškove proizvodnje. Ova vrsta kalkulacije polazi od činjenice da su troškovi materijala za izradu i troškovi pomoćnog materijala poznati u cijelom obimu za svaki proizvod, međutim indirektni troškovi kao što su na primjer amortizacija infrastrukturnih

objekata, režijski troškovi administracije ne mogu se s jasnom preciznošću razvrstati na proizvode prema stvarnoj pripadnosti.

Zbog toga se ukupni indirektni troškovi raspoređuju prema iskustvenoj metodi ili normativima ukoliko postoje, nakon čega se definiše koeficijent pripadnosti indirektnih troškova svakom proizvodu. Nakon utvrđivanja koeficijenta, iznos direktnih troškova utvrđuje se tako što se ukupni troškovi proizvodnje podijele s ukupnim brojem proizvedenih proizvoda u cilju svođenja na ekvivalentni broj. Dobijeni ekvivalentni broj množi se s dodijeljenim koeficijentom nakon čega se dobijaju direktni troškovi po jedinici svakog proizvoda.

Ekvivalentni brojevi, u stvari predstavljaju umnožak koeficijenta, koji pokazuje srazmjeru u učešću pojedinih srodnih vrsta proizvoda u ukupnim indirektnim troškovima, pokazateljima o obimu pojedinih vrsta proizvoda (Berberović, Jelić, 2005:216).

Dodatne kalkulacije se primjenjuju se u preduzećima koja proizvode različite vrste i količine proizvoda. Prilikom izrade dodatne kalkulacije prvo se utvrđuju direktni troškovi za svaku vrstu proizvoda. Svako proizvedenoj jedinici dodaje se pripadajući dio indirektnih troškova, koji su prethodno dodijeljeni na osnovu ranije definisanih koeficijenata.

Ova vrsta kalkulacije često se primjenjuje u građevinskim preduzećima, zbog činjenice da građevinska preduzeća istovremeno rade dva ili više građevinskih projekata, za koje se tačno znaju direktni troškovi, u koje se svrstavaju troškovi materijala za izradu, pomoćni materijal, potrošni materijal i trošak rada proizvodnih radnika.

U indirektnu troškove se svrstavaju: plaće režijskog osoblja, amortizacija sredstava rada, investiciono održavanje sredstava rada, tekuće održavanje sredstava rada, troškovi pripremnih radova, troškovi zaposlenika po osnovu prava iz Zakona o radu, od kojih su prevoz radnika, bolovanje, godišnji odmor, jubilarne nagrade i otpremnine, terenski dodatak i sl.

Direct costing kalkulacija koristi se u preduzećima koja utvrđuju cijenu proizvoda na osnovu tržišnih cijena. U cijenu koštanja uključeni su samo direktni troškovi, a indirektni troškovi raspoređuju se na ostvarenu razliku između prodajne tržišne cijene i cijene koštanja utvrđene na osnovu direktnih troškova. U ovakvim slučajevima utvrđivanja cijene, može se desiti da prodajna cijena, koja je preuzeta s tržišta, ne može pokriti indirektnu troškove zbog čega nastaje gubitak za preduzeće.

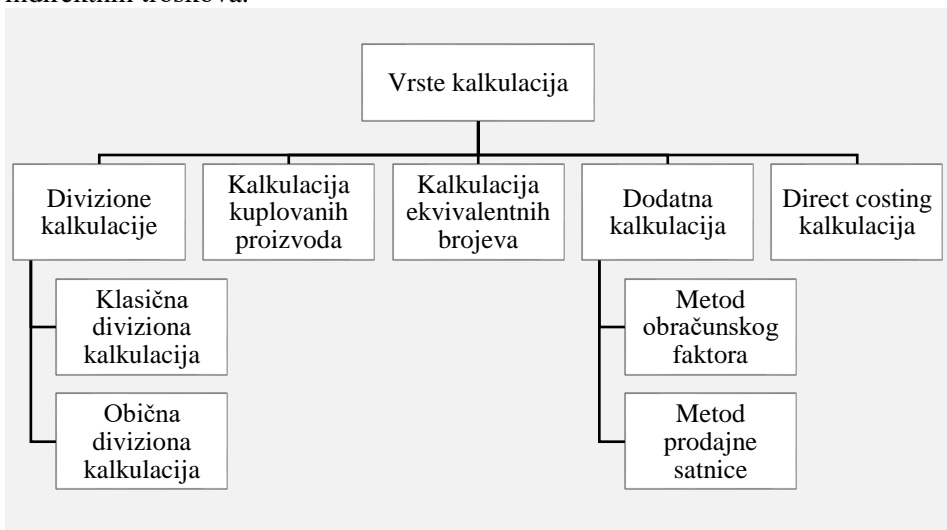
8.4. Izrada kalkulacije u građevinskim preduzećima

Građevinski projekti su veoma složeni procesi u okviru kojih se koriste veliki broj različitih materijala, čija ugradnja zahtijeva posebne tehnologije,

212

vještine radnika, namjenska sredstva rada i značajno vrijeme potrebno za završetak jednog projekta, koji na kraju završava kao konačan proizvod (na primjer izgradnja jednog građevinskog objekta). Zbog toga je izrada kalkulacija u građevinskim preduzećima veoma odgovoran zadatak, posebno zbog činjenice da se u građevinskim preduzećima kalkulacije izrađuju u cilju davanja ponuda za izvođenje radova na tržištu ili u svrhu ocjene opravdanosti izgradnje nekog građevinskog projekta.

Nakon izrade kalkulacije za izgradnju objekta, dostavlja se ponuda kupcu i izvođenje radova, te ukoliko su u kalkulaciji prilikom izrade potcijenjeni neki troškovi, preduzeće bi prihvatanjem posla ostvarilo gubitak, ili ukoliko je konačna cijena precijenjena, preduzeće je izloženo riziku da neće dobiti posao. Dakle, preduzeću nije u interesu da se konačna cijena ponude potcijeni niti da se precijeni. Kako bi preduzeće izradilo objektivnu i konkurentnu ponudu, prilikom izrade kalkulacije valja posebnu pažnju posvetiti analizi svih direktnih i indirektnih troškova.



Slika 8-2. Vrste kalkulacija

U građevinskim preduzećima prilikom izrade kalkulacije primjenjuje se dodatna kalkulacija, zbog činjenice da konačni proizvodi, odnosno građevinski objekti imaju različite vrste materijala, različite vrste troškova zbog čega su nezavisni jedni od drugih. Dakle, dodatna kalkulacija omogućava da se indirektni troškovi prema izračunatom koeficijentu, odnosno „faktoru“ raspoređuju prema objektima, kao što se raspoređuju direktni troškovi prema stvarnom mjestu pripadnosti.

8.4.1. Metod izrade kalkulacije primjenom obračunskog faktora preduzeća

Za izračunavanje cijene koštanja primjenom obračunskog faktora u građevinskim preduzećima primjenjuje se sljedeći obrazac:

$$C_k = T_{mi} + B_{pr} \times F \quad (13)$$

gdje su:

- C_k – cijena koštanja,
- T_{mi} – ukupni troškovi materijala za izradu i troškovi pomoćnog i potrošnog materijala,
- B_{pr} – brutto plaće proizvodnih radnika,
- F – faktor preduzeća.

Faktor preduzeća predstavlja koeficijent u okviru kojeg se nalaze svi indirektni troškovi preduzeća tokom godišnjeg obračunskog perioda i izračunava se sljedećim obrascem:

$$F = 1 + \frac{T_{in}}{T_{mi} + B_{pr}} \quad (14)$$

gdje su:

- T_{in} – indirektni ukupni troškovi preduzeća,
- T_{mi} – ukupni troškovi materijala za izradu i troškovi pomoćnog i potrošnog materijala,
- B_{pr} – brutto plaće proizvodnih radnika.

Prilikom izrade kalkulacije prodajne cijene, u građevinskim preduzećima putem obračunskog faktora, primjenjuje se sljedeći obrazac:

$$P_c = T_{mi} + B_{pr} \cdot F \cdot D \quad (15)$$

gdje su:

- P_c – prodajna cijena,
- T_{mi} – ukupni troškovi materijala za izradu i troškovi pomoćnog i potrošnog materijala,
- B_{pr} – brutto plaće proizvodnih radnika,
- F – faktor preduzeća,
- D – planirana dobit procentualno iskazana.

Dakle, prilikom izrade kalkulacije pojedinih faza radova, kao što su na primjer armiračko-betonski radovi, izračunavaju se ukupni troškovi materijala za izradu, troškovi pomoćnog i potrošnog materijala, na koje se dodaju brutto plaće proizvodnih radnika.

Ovi troškovi množe se s faktorom preduzeća čime se dobija cijena koštanja C_k . Prvi korak je izračunavanje faktora preduzeća korištenjem sljedećeg obrasca:

$$F = 1 + \frac{T_{in}}{T_{mi} + B_{pr}}$$

$$T_{mi} + B_{pr} = 1.525.135,00 + 353.107,67 = 1.878.242,67 \text{ KM}$$

(Tabela 8 – 1.)

$$F = 1 + \frac{643.991,33}{1.878.242,67} = 1 + 0,34 = 1,342.$$

Faktor preduzeća iznosi **F = 1,342**.

Obrazac za izračunavanje prodajne cijene primjenom faktora preduzeća:

$$P_c = T_{mi} + B_{pr} \times F \times D$$

gdje su:

- P_c – prodajna cijena,
- T_{mi} – ukupni troškovi materijala izrade, pomoćnog i potrošnog materijala,
- B_{pr} – bruto plaće proizvodnih radnika,
- F – faktor preduzeća,
- D – planirana dobit preduzeća.

Tabela 8-1. Izrada kalkulacije primjenom faktora preduzeća

Indirektni troškovi T_{in}	
Vrsta indirektnih troškova T_{in}	Vrijednost T_{in}
• Amortizacija	167.044,39
• Troškovi bruto plaća režije	100.992,46
• Investiciono održavanje sredstava rada	80.980,00
• Tekuće održavanje sredstava rada	30.534,48
• Troškovi pripremnih radova	45.550,00
• Troškovi zaposlenika po osnovu prava iz Zakona o radu	95.000,00
• Opći troškovi, telefon, grijanje, takse, reprezentacija i sl.	123.890,00
<i>Ukupni indirektni troškovi</i>	<i>643.991,33 KM</i>
Direktni troškovi T_{di}	
Vrsta direktnih troškova T_{di}	Vrijednost T_{di}
• Troškovi materijala za izradu	1.469.223,00
• Troškovi pomoćnog materijala	20.000,00
• Troškovi potrošnog materijala	35.912,00
• Troškovi bruto plaća proizvodnih radnika	353.107,67

Ukupni direktni troškovi				1.878.242,67 KM			
Izrada prodajne cijene za armirano-betonske radove primjenom faktora preduzeća $P_c = T_{mi} + B_{pr} \times F \times D$							
Vrsta T _{di}	Količina	Cijena KM	Ukupno KM	Faktor preduzeća	Cijena koštanja	Planirana dobit	Prodajna cijena
Beton	23 m ³	115	2.645,00				
Betonski čelik	3.450 kg	1,25	4.312,50				
Paljena žica	32 kg	1,40	44,80				
Žileti	800 kom	0,50	400,00				
Oplatol	15 l	1,10	16,50				
Bruto plaće proizvodnih radnika	336 n/h	6,60	2.217,60				
			9.636,40	1,342	12.932,04	10%	14.225,25
Ukupna prodajna cijena armirano betonskih radova bez PDV-a							14.225,25
Vrijednost PDV-a 17 %							2.418,29
Ukupna prodajna cijena armirano betonskih radova s PDV-om							16.643,54

8.4.2. Metod izrade kalkulacije primjenom cijene prodajne satnice

Izračunavanje cijene koštanja primjenom cijene prodajne satnice norma sata izračunava se sljedećim obrascem:

$$C_k = T_{di} + (N \times P_s) \quad (16)$$

gdje su:

- C_k – cijena koštanja po jedinici proizvoda,
- T_{di} – direktni troškovi: materijal za izradu, pomoćnog materijala, potrošnog materijala i brutto plaća proizvodnih radnika,
- N – broj norma sati potrebnih za izradu pojedinačnog proizvoda, određen prema građevinskim normativima ili na bazi iskustvene metode.

Prodajna satnica norma sata izračunava se sljedećim obrascem:

$$P_s = \frac{T_{in} + B_{pr}}{N} = \text{KM } n/h \quad (17)$$

gdje su:

- P_s – prodajna satnica norme sata,
- T_{in} – ukupni indirektni troškovi,
- B_{pr} – brutto plaće proizvodnih radnika,
- N – broj radnih sati proizvodnih radnika u toku godine 90.000 N/h.

Izračunavanje cijene koštanja satnice n/h u okviru koje će biti uključeni svi indirektni troškovi kao i troškovi rada proizvodnih radnika, izračunava se sljedećim obrascem:

$$P_s = \frac{643.991,33 + 353.107,67}{90.000} = \frac{997.099,00}{90.000} = 11,00 \text{ KM n/h}$$

Prodajna satnica iznosi $P_s = 11,00 \text{ KM n/h}$.

<i>Izrada kalkulacije za armirano betonske radove primjenom faktora radne snage</i>							
Vrsta Tdi	Količina	Cijena KM	Ukupno KM	Faktor radne snage	Cijena koštanja	Planirana dobit	Prodajna cijena
Beton	23 m ³	115	2.645,00		2.645,00		
Betonski čelik	3.450 kg	1.25	4.312,50		4.312,50		
Paljena žica	32 kg	1,40	44,80		44,80		
Žileti	800 kom	0,50	400,00		400,00		
Oplatol	15 l	1,10	16,50		16,50		
Bruto plaće proizvodnih radnika	336 n/h	11,00	3.696,00		3.696,00		
Cijena koštanja armirano-betonske konstrukcije					11.114,8	10%	12.226,28
Ukupna prodajna cijena armirano betonskih radova bez PDV-a							12.226,28
Vrijednost PDV-a 17 %							2.078,46
Ukupna prodajna cijena armirano betonskih radova s PDV-om							14.304,74

8.4.3. Metod izrade kalkulacije primjenom faktora prodajne satnice

Za izračunavanje cijene koštanja primjenom faktora prodajne satnice primjenjuje se sljedeći obrazac:

$$C_k = T_{mi} + (B_{pr} \text{ n/h} \times F_{ps}) \quad (18)$$

gdje su:

- C_k – cijena koštanja proizvoda,
- T_{mi} – troškovi materijala za izradu,
- B_{pr} – brutto satnica norma sata proizvodnih radnika,
- F_{ps} – faktor prodajne satnice.

Faktor prodajne satnice F_{ps} izračunava se u tri koraka, u okviru kojih se vrši raspodjela indirektnih troškova:

$$F_{ps} = \frac{T_{in} + B_{pr}}{B_{pr}} \text{ ili } \frac{T_{in}}{B_{pr}} + 1 \quad (19)$$

gdje su:

- F_{ps} – faktor prodajne satnice,
- T_{in} – indirektni troškovi preduzeća na godišnjem nivou,
- B_{pr} – bruto plaće proizvodnih radnika na godišnjem nivou.

$$F_{ps} = \frac{T_{in}}{B_{pr}} = \frac{643.991,33}{353.107,67} + 1 = 2,82$$

Faktor prodajne satnice preduzeća iznosi: $F_{ps} = 2,82$.

8.5. Primjer izrade kalkulacije primjenom faktora prodajne satnice

Izrada prodajne cijene za armirano-betonske radove primjenom faktora prodajne satnice

Vrsta T_{di}	Količina	Cijena KM	Ukupno KM	Faktor prodajne satnice	Cijena koštanja	Planirana dobit	Prodajna cijena
Beton	23 m ³	115	2.645,00		2.645,00		
Betonski čelik	3.450 kg	1.25	4.312,5		4.312,50		
Paljena žica	32 kg	1,40	44,80		44,80		
Žileti	800 kom	0,50	400,00		400,00		
Oplatol	15 l	1,10	16,50		16,50		
Bruto plaće proizvodnih radnika	336 n/h	6,60	2.217,60	2,82	6.209,28		
Cijena koštanja armirano-betonske konstrukcije					13.628,08	10%	
Ukupna prodajna cijena armirano-betonskih radova bez PDV-a							14.990,88
Vrijednost PDV-a 17 %							2.548,45
Ukupna prodajna cijena armirano-betonskih radova s PDV-om							17.539,33

8.6. Primjer analize cijene

KVADRATURA OBJEKTA:

895 m²

		Jed. mjere	Potrošnja po m ²	VPC po jed.mj.	VPC po m ² (KM)
DEBLJINA PLOČA MINERALNE VUNE	10	10 cm	1	82,00	82,00
LJEPILO	SAMOTERM 25 KG	kg	8	2,98	23,84
ARMATURNI SLOJ	SAMOTERM 25 KG	kg	5	2,98	14,90
	SAMOTERM GLET 25 KG	kg	2,5	2,98	7,45
STAKLENA MREŽICA	PRIMAFAS 160	m ²	1,1	5,29	5,82
PRIČVRSNICE	PRIČVRSNICA MIK 160	kom	6	0,65	3,90
ZAVRŠNO-DEKORATIVNI SLOJ	SEP Z 200	kg	4	2,90	11,60
+ dodatno hidrofobiranje	-	-	-	-	-
TEMELJNI GRUND	MINERALKVARC D OBOJENI 15 L	l	0,15	16,00	2,40
DODATNI PRIBOR	AL COKL PROFIL	m ¹	0,16	11,80	1,89
	PVC PROFIL S MREŽICOM	m ¹	0,4	2,62	1,05

8.7. Primjer kalkulacije direktnih troškova otkopavanja u širokom otkopu sa utovarom

Za izračunavanje troškova prodajne cijene radnog sata - h bagera, koji će se koristiti za široki otkop i utovar materijala, potrebni su sljedeći inputi, koji se uključuju u pomoćnu kalkulaciju i kalkulaciju prodajne cijene radnog sata – h bagera, kako slijedi:

1. troškovi obaveza bagera (amortizacija i osiguranje);
2. troškovi održavanja bagera (investiciono i tekuće održavanje);
3. troškovi pogona bagera (gorivo, mazivo, potrošni materijal);
4. troškovi rada (radna snaga – mašinista);
5. indirektni troškovi preduzeća i gradilišta – ITPG (indirektni troškovi preduzeća su režijski troškovi uprave preduzeća, zajedničkih službi i svi drugi troškovi, koji se ne mogu rasporediti prema izvoru nastanka konkretnom gradilištu ili procesu proizvodnje. Indirektni troškovi gradilišta su režijski troškovi gradilišta, koji nisu vezani za materijale izrade ili proizvodnu radnu snagu);
6. dobit preduzeća – D;
7. prodajna cijena radnog sata bagera – PC/h.

8.7.1. Troškovi obaveze bagera

Kako bi se izračunali troškovi obaveza za bager, neophodno je utvrditi vrijednost amortizacije sredstava rada i vrijednost osiguranja bagera.

8.7.2. Izračunavanje vrijednosti amortizacije bagera

Za utvrđivanje vrijednosti amortizacije bagera, potrebno je utvrditi kalkulativnu, odnosno nabavnu vrijednost sredstva rada - KVB, za bager sljedećih tehničkih karakteristika:

- caterpillar 336 F LN (2016.),
- snaga bagera: kW 236,00 kW (326 KS), gusjeničar,
- težina 36,5 t,
- Vk – 1,80 m³.

Tabela 8-2. Izračunavanje nabavne/kalkulativne vrijednosti bagera - KVB

KALKULATIVNA VRIJEDNOST BAGERA - KVB					
Red. br.	Opis	JM	Kol.	Cijena	KM
1.	Osnovna tržišna cijena BAGERA (OTCB)	kom	1,00	251.324,16	251.324,16
2.	Kamatna stopa kredita za nabavku stroja	%	-	-	-
3.	Rok otplate kredita	godina	-	-	-
4.	Troškovi carine -11%	% (OTCB)	11,00	251.324,16	27.645,66
5.	Troškovi prevoza - dobave stroja	% (OTCB)	3,00	251.324,16	7.539,72
6.	Troškovi špeditera	% (OTCB)	0,50	251.324,16	1.256,62
7.	Troškovi prve montaže i probnog rada	% (OTCB)	1,00	251.324,16	2.513,24
KALKULATIVNA (nabavna) VRIJEDNOST BAGERA - KVB					290.279,40

Obračun amortizacije sredstava rada, može se vršiti primjenom 3 (tri) metode od kojih su:

- 1) proporcionalna metoda,
- 2) degresivna metoda,
- 3) funkcionalna metoda.

S obzirom da se kalkulacija radi za konkretan projekat, u kojem su definisane količine materijala, za obračun amortizacije primjenit će se funkcionalna metoda, kojom će se izračunati amortizacija bagera po jedinici mjere - radni sat – h.

Funkcionalna metoda izračunavanja amortizacione vrijednosti bagera zasniva se na ekonomskom fondu radnih sati – EFRS ili ekonomskom radnom vijeku bagera - ERVS. Ekonomski fond radnih sati bagera – EFRS, usvojen je u visini 15.300 h¹, ili godišnji fond radnih sati bagera, usvojen je u visini 1.750 h ili ekonomski radni vijek bagera, usvojen je u trajanju od 9 godina.

Osnovni inputi za izračunavanje amortizacije bagera:

- Nabavna/kalkulativna vrijednost bagera – KVB iznosi 290.279,40 KM;
- Ekonomski fond radnih sati bagera – EFRS iznosi 15.300 h

Izračunavanje vrijednosti amortizacije sredstva rada primjenom funkcionalne metode izračunava se matematičkim izrazom:

$$a = \frac{KVB}{EFRS} \quad (20)$$

¹ Bezak, S., Linarić, Z., Metodološki pristup proračuna troškova strojnog rada pri građenju, GRAĐEVINAR, 61 (2009), 1, 23.27, str. 26.

gdje je:

- **KVB** – kalkulatívna (nabavna) vrijednost sredstva rada,
- **EFRS** – ekonomski fond radnih sati sredstva rada.

$$a = \frac{290.279,40}{15.300} = \mathbf{18,97 \text{ KM/h}}$$

8.7.3. Izračunavanje vrijednosti osiguranja bagera

Vrijednost osiguranja sredstva rada zasniva se na srednjoj kalkulatívnoj vrijednosti sredstva – sKVS, od koje se za osiguranje sredstva rada uzima vrijednost od 1,5%.

Srednja kalkulatívna vrijednost sredstva rada izračunava se matematičkim izrazom:

$$sKVS = \left(\frac{ng + 1}{2ng} \right) * KVS \quad (21)$$

$$sKVS = \left(\frac{9 + 1}{2 * 9} \right) * 290.279,40$$

$$sKVS = \left(\frac{10}{18} \right) * 290.279,40$$

$$sKVS = 0,555 * 290.279,40 = \mathbf{161.105,06 \text{ KM}}$$

$$Os = sKVS * 1,5 \%$$

$$Os = 161.105,06 * 1,5 \% = \mathbf{2.416,57 \text{ KM/god.}}$$

$$Os = \frac{2.416,57}{1,700} = \mathbf{1,42 \text{ KM/h.}}$$

Matematički izraz za izračunavanje ukupnih troškova „obaveza“ za bager:

$$UTOB = a + Os$$

gdje je:

- **a** – vrijednost amortizacije/h,
- **Os** – vrijednost osiguranja sredstva rada/h.

$$UTOB = 18,97 + 1,42 = \mathbf{20,395 \text{ KM/h}}$$

TROŠKOVI OBAVEZE BAGERA: 20,395 KM/h.

8.7.4. Troškovi održavanja bagera

Troškovi održavanja sredstava rada – TO, na godišnjem nivou, sastoje se od:²

- Troškova investicionog održavanja - Prosječna godišnja vrijednost troška, kreće od 10% do 15% kalkulativne/nabavne vrijednosti sredstva rada.
- Troškovi tekućeg održavanja - Prosječna godišnja vrijednost troška, kreće se od 5% do 10% kalkulativne vrijednosti sredstva rada.

Troškovi investicionog održavanja – **Tio**, usvajaju se u vrijednosti 10% od kalkulativne/nabavne vrijednosti bagera - **KVB**.

Troškovi tekućeg održavanja bagera - **Tto**, usvajaju se u vrijednosti 5% od kalkulativne/nabavne vrijednosti bagera - **KVB**.

Troškovi održavanja sredstva rada izračunavaju se matematičkim izrazom:

$$\mathbf{TO = Tio + Tto} \quad (22)$$

gdje je:

- **Tio** – troškovi investicionog održavanja sredstva rada,
- **Tto** – troškovi tekućeg održavanja sredstva rada.

$$Tio = 290.279,40 * 10\%$$

$$Tio = 29.027,94 \text{ KM/god.}$$

$$Tto = 290.279,40 * 5\%$$

$$Tto = 14.501,37 \text{ KM/god.}$$

$$\mathbf{TO = \frac{Tio + Tto}{EFRS} = \frac{29.027,94 + 14.501,37}{15.300} = 2,846 \text{ KM/h}}$$

TROŠKOVI ODRŽAVANJA BAGERA 2,846 KM/h.

8.7.5. Troškovi pogona bagera

Troškovi rada bagera sastoje se iz troškova goriva – TG i troškova maziva i ulja – TM. Troškovi goriva izračunavaju se koeficijentom u litrima po snazi stroja na radni sat stroja, a troškovi maziva, habajućih dijelova i guma izračunavaju se u procentu (%) od ukupnih troškova goriva.³

² <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorgradjenja/TIOGpred14.pdf>, str. 5

³ Bezak, S., Linarić, Z., Metodološki pristup proračuna troškova strojnog rada pri građenju, GRAĐEVINAR, 2009. 23-27, str. 25.

8.7.6. Izračunavanje troškova goriva

Utrošak količine goriva po radnom satu – h bagera, izračunava se matematičkim izrazom:⁴

$$E = \frac{N * Kas * gsp}{\eta} \text{ kg/kW * h.} \quad (23)$$

Energetska moć 1 (jednog) litra nafte odgovara snazi 10 kWh, odnosno 0,10 l odgovara snazi 1 kWh.

Tabela 8-3. Energetske jedinice⁵

JEDINICA	JEDINICA
kWh	3,6 MJ
1 barel	159 l
1 litar nafte	10 kWh
1 cjepanica drva	17.000 kWh
1 kalorija	4,184 J
1 tona ekvivalentne nafte	11600kWh
1 m3 prirodnog plina	11 kWh

8.7.7. Izračunavanje potrošnje goriva bagera po jedinici vremena 1h.

Tabela 8-4. Izračunavanje utroška pogonske energije bagera

Snaga kW	Potrošnja goriva l/kW	Specifična težina goriva kg/m ³
236,0	0,089	840,00
IZRAČUNAVANJE POTROŠNJE POGONSKE ENERGIJE BAGERA ⁶		
$E = \frac{N * Kas * gsp}{\eta} \text{ kg/kW * h}$		
Kas – koeficijent naprezanja – 0,7 do 0,9. Usvojeno 0,80		0,80
η – opći stepen korisnog djelovanja motora (η = 0,8 - 1,0). Usvojeno 0,9		0,90
gsp – specifična potrošnja energije u pogonskom motoru		0,084
<ul style="list-style-type: none"> – Masa M -1.000 l dizel goriva⁷ – Gustoća p - 840,00 kg/m³ – Energetska snaga 1 l = 10 kWh – Energetska snaga 840 gr. = 10 kWh – Energetska snaga 0,084 gr. = 1 kWh 		

⁴<http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorgradjenja/TIOGpred7.pdf>, str. 5.

⁵ <file:///D:/HP/Downloads/5%20-%20Results%20of%20Quiz.pdf>, str. 10.

⁶ <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorgradjenja/TIOGpred4.pdf>, str. 2.

⁷ <https://hrv.mentorbizlist.com/4328605-how-many-liters-of-diesel-fuel-in-1-ton-how-to-count>

$$E = \frac{236 * 0,80 * 0,084}{0,90} = 17,621 \text{ kg/kW} * \text{h}$$

$$V = \frac{M}{p} = \frac{1.000}{840} = 1,1905$$

$$Q = E * 1 \text{ h} * V = 17,621 \text{ kg/kW} * 1 \text{ h} * 1,1905 = 20,978 \text{ lit/h}$$

Cijene goriva Eurodizel u periodu decembar 2017. godine, iznosila je 2,10 KM/l sa PDV-om, odnosno 1,794 KM/l bez PDV-a.⁸

Trošak goriva izračunava se matematičkim izrazom:

$$TG = Q * Cg \quad (24)$$

gdje je:

- Q – količina goriva l/h,
- Cg – cijena goriva Euro-diesel KM/l

$$TG = 20,978 * 1,794 = 37,6345 \text{ KM/h}$$

8.7.8. Izračunavanje troškova maziva

Izračunavanje troškova ulja i maziva i drugih potrošnih materijala usvaja se u visini 10% od vrijednosti troška goriva – TG.

$$TM = TG * 10 \% \quad (25)$$

$$TM = 37,6345 * 10 \%$$

$$TM = 3,763 \text{ KM/h}$$

$$TP = TG + TM = 37,6345 + 3,763 = 41,398$$

TROŠKOVI POGONA BAGERA: 41,398 KM/h.

8.7.9. Troškovi rada bagera

Troškovi rada, obuhvataju direktne troškove proizvodne radne snage, u ovom slučaju troškove bruto satnice mašiniste, koji iznosi 16,25 KM, prema niže navedenoj strukturi:

- bruto plaća 1/2018. – 4,6 KM,

⁸[http://www.bhas.ba/saopstenja/2018/PRI_02_2018_05_0_BS.pdf](http://www.bhas.ba/saopštenja/2018/PRI_02_2018_05_0_BS.pdf) Prosječne potrošačke cijene u Bosni i Hercegovini u februaru 2018. godine 2018-04-12, str. 2.

- bruto topli obrok 5,01 KM,
- terenski dodatok 4,04 KM,
- smještaj 2,6 KM.

TROŠKOVI RADA BAGERA: 16,25 KM/h.

8.7.10. Radni učinak bagera

Radni učinak bagera sljedećih karakteristika:

- marka: Caterpillar 336 FL,
- snaga: 236,0 kW (321 KS),
- pogon: gusjeničar,
- težina: $M = 36,5$ t,
- zapremina kašike: $V_k = 1,80$ m³.

Tabela 8-5. Elementi za izračunavanje učinka bagera

INPUTI ZA IZRAČUNAVANJE RADNOG UČINKA BAGERA		
Opis	Koeficijenti	Vrijednost
Ukupna količina materijala široki iskop i utovar	Sraslo stanje + Kr 1.13	443.078,09
Zapremina utovarne kašike	q - (m ³)	1,80
Matematički izraz za izračunavanje radnog učinka - Up^9	$Up = \frac{T * q}{tc} * Km * Ku * Ko$	
Opći koeficijenti ¹⁰		
Koeficijent ovisan o vrsti materijala	Km	1,00
Koeficijent uslova rada	Ku	0,93
Koeficijent ovisan o organizaciji gradilišta	Ko	0,80
Zapremina utovarne kašike $\frac{q}{Kr} =$ $\frac{1,8}{1,13} = 1,59$	q	1,59
Vrijeme rada	T- vrijeme, 1 sat (h)	1,00
Vrijeme trajanja jednog ciklusa stroja ¹¹	Trajanje okretanja 90° - 14 sec. Trajanje iskopa dubine 1,5 m – 20 sec.	34
Koeficijent rastresitosti materijala ¹²	Kr - koeficijent	1,13

⁹Bučar, G., Priručnik za građevinsko preduzetništvo – NORMATIVI GRAĐEVINSKIH RADOVA, ICG Omišalj, 1990. str. 239.

¹⁰Ibid., str. 237.

¹¹Ibid., str. 239.

¹²<http://virtweb2.grad.hr/download/repository/ucinakgradevinskihstrojeva.pdf>, str. 8

8.7.11. Izračunavanje radnog učinka bagera

Matematički izraz za izračun planiranog/praktičnog radnog učinka - Up :

$$Up = \frac{T \cdot q}{tc} \cdot Km \cdot Ku \cdot Ko. \quad (26)$$

Izračunavanje planiranog/praktičnog radnog učinka bagera:

$$Up = \frac{1 \cdot 1,59}{34/3600} \cdot 1 \cdot 0,93 \cdot 0,80 = \frac{1,59}{0,00944} \cdot 1 \cdot 0,93 \cdot 0,80$$
$$Up = 168,4322 \cdot 1 \cdot 0,93 \cdot 0,80 = 125,31$$
$$Up = 125,31 \text{ m}^3/\text{h}.$$

Radni učinak bagera iznosi 125,31 m³/h.

8.7.12. Izračunavanje norma vremena bagera

Izračunavanje norma vremena:

$$N = \frac{1,0 \text{ h}}{Up} = \frac{1,0}{125,31} = 0,007980 \text{ h/m}^3$$

NORMA VREMENA ZA BAGER: N - 0,007980 h/m³.

Prodajna cijena radova *Otkopavanje u širokom otkopu na pozajmištu sa utovarima*, izračunava se matematičkim izrazom:

$$PC = Crs \cdot N \quad (27)$$

gdje je:

PC – prodajna cijena radova,

Crs – cijena radnog sata stroja/bagera,

N – norma vremena bagera.

$$PC = 97,915 \cdot 0,007980 = 0,78 \text{ KM/m}^3$$

8.8. Primjer izrade kalkulacije zemljanih troškova i prevoza materijala

Za izračunavanje troškova prodajne cijene radnog sata - h kamiona, koji će se koristiti za prevoz materijala, potrebni su sljedeći inputi, koji se uključuju u pomoćnu kalkulaciju i kalkulaciju prodajne cijene radnog sata – h kamiona, kako slijedi:

1. troškovi obaveza kamiona (amortizacija, osiguranje, registracija);

2. troškovi održavanja kamiona (investiciono i tekuće održavanje);
3. troškovi pogona kamiona (gorivo, mazivo, gume i ostali potrošni materijal);
4. troškovi rada (radna snaga – vozač kamiona);
5. indirektni troškovi preduzeća i gradilišta – ITPG (indirektni troškovi preduzeća su režijski troškovi uprave preduzeća, zajedničkih službi i svi drugi troškovi, koji se ne mogu rasporediti prema izvoru nastanka konkretnom gradilištu ili procesu proizvodnje. Indirektni troškovi gradilišta su režijski troškovi gradilišta, koji nisu vezani za materijale izrade ili proizvodnu radnu snagu);
6. dobit preduzeća – D;
7. prodajna cijena radnog sata kamiona – PC/h.

8.8.1. Toškovi obaveze kamiona

Kako bi se izračunali troškovi obaveza za kamion, neophodno je utvrditi vrijednost amortizacije sredstva rada, odnosno kamiona, vrijednost osiguranja i registracije kamiona.

8.8.2. Izračunavanje vrijednosti amortizacije kamiona

Za utvrđivanje vrijednosti amortizacije kamiona, potrebno je utvrditi kalkulativnu, odnosno nabavnu vrijednost kamiona sljedećih tehničkih karakteristika:

- MAN 41.414 VFK 8X4 / Kiper / EURO 3; 304kW (414KS),
- Motor MAN TGS,
- bruto težina 40.050 kg,
- snaga motora 304 kW (414 KS),
- emisijski razred Sticker 4 (Green),
- zapremina sanduka 18 m³,
- transportne dimenzije spremnika (5590*2300*1400).

Tabela 8-6. Troškovi nabavne/kalkulativne vrijednosti kamiona

KALKULATIVNA VRIJEDNOST KAMIONA - KVK					
	Opis, oznaka	JM	Kol.	Cijena	KM
1.	Osnovna tržišna cijena KAMIONA ¹³ (OTCK)	kom	1,00	78.233,20	78.233,20
2.	Kamatna stopa kredita za nabavku stroja	%	-	78.233,20	-
3.	Rok otplate kredita	godina	-	-	-
4.	Dodatni troškovi carine ukupno (11%)	% (OTCK)	11,00	78.233,20	8.605,65
5.	Dodatni troškovi prevoza kamiona	% (OTCK)	3,00	78.233,20	2.347,00
6.	Troškovi špeditera	% (OTCK)	0,50	78.233,20	391,17
7.	Troškovi prve montaže i probnog rada	% (OTCK)	-	78.233,20	-
UKUPNA KALKULATIVNA VRIJEDNOST KAMIONA - KVK					89.577,01

Kako je prikazano u Tabeli 8-6, nabavna, odnosno kalkulativna cijena kamiona MAN 41.414 VFK 8X4 / Kiper / EURO 3; 304 kW (414 KS) iznosi 89.577,01 KM.

Navedena kalkulativna vrijednost potrebna je za izračunavanje amortizacione vrijednosti, koja se prenosi na prodajnu cijenu radnog sata kamiona.

Za obračun amortizacije primjenit će se funkcionalna metoda, kojom će se izračunati amortizacija kamiona, po jedinici mjere - radni sat – h.

Funkcionalna metoda izračunavanja amortizacione stope kamiona, zasniva se na ekonomskom radnom vijeku kamiona, odnosno ekonomskom fondu radnih sati - EFRS. U literaturi postoje različiti navodi ekonomskog fonda radnih sati kamiona, koji se kreću od 10.000 h do 12.000 h.¹⁴

Za izračunavanje vrijednosti amortizacije prema funkcionalnom modelu, Izvođač usvaja ekonomski fond radnih sati kamiona - EFRS 12.000 h ili 1.755 h/godišnje ili ekonomski radni vijek kamiona ERVK 6,84 godine.

Osnovni inputi za izračunavanje amortizacije kamiona:

- nabavna/kalkulativna vrijednost kamiona – KVB iznosi 89.577,01 KM;

¹³ <https://autoline.hr/-/prodaja/kiperi/MAN-41414-41-414-VFK-8X4-35414-35-414-41464-41-464--17042510125103808200>

¹⁴ <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred14.pdf>, str. 2. i <https://www.grad.unizg.hr/download/repository/ucinakgradevinskihstrojeva.pdf>, str.19.

- ekonomski fond radnih sati kamiona – EFRS iznosi 12.000 h.

Izračunavanje vrijednosti amortizacije sredstva rada, primjenom funkcionalne metode izračunava se matematičkim izrazom:

$$a = \frac{KVB}{EFRS} \quad (28)$$

gdje je:

- **KVB** – kalkulativna (nabavna) vrijednost sredstva rada,
- **EFRS** – ekonomski fond radnih sati sredstva rada.

$$a = \frac{89.577,01}{12.000} = 7,464 \text{ KM/h}$$

Vrijednost amortizacije kamiona iznosi 7,46 KM/h.

8.8.3. Izračunavanje osiguranja i registracije kamiona

Vrijednost osiguranja sredstva rada zasniva se na srednjoj kalkulativnoj vrijednosti sredstva – sKVS, od koje se za osiguranje sredstva rada uzima vrijednost od 1,5%.

Srednja kalkulativna vrijednost sredstva rada izračunava se matematičkim izrazom:

$$sKVS = \left(\frac{ng + 1}{2ng} \right) * KVS$$

$$sKVS = \left(\frac{6,84 + 1}{2 * 6,84} \right) * 89.577,01$$

$$sKVS = \left(\frac{7,84}{13,68} \right) * 89.577,01$$

$$sKVS = 0,573 * 89.577,01 = 51.327,62 \text{ KM}$$

$$Os = sKVS * 1,5 \%$$

$$Os = 51.327,62 * 1,5 \% = 769,91 \text{ KM/god.}$$

$$Os = \frac{769,91}{1.755} = 0,438 \text{ KM/h.}$$

Troškovi registracije kamiona – **rk**, usvajaju se na iznosu od 2,500,00 KM/god.

$$rk = \frac{2.500}{1.755} = 1,424 \text{ KM/h}$$

Matematički izraz za izračunavanje ukupnih troškova „obaveza“ za kamiona:

$$UTOk = a + Os + rk \quad (29)$$

gdje je:

- **a** – vrijednost troškova amortizacije/h,
- **Os** – vrijednost troškova osiguranja sredstva rada/h,
- **Rk** - vrijednost troškova registracije kamiona.

$$UTOk = 7,464 + 0,438 + 1,424 = 9,328 \text{ KM/h}$$

TROŠKOVI OBAVEZE KAMIONA: 9,328 KM/h.

8.8.4. Troškovi održavanja kamiona

Troškovi održavanja sredstava rada – **TO**, na godišnjem nivou, sastoje se od:¹⁵

- troškova investicionog održavanja - Prosječna godišnja vrijednost troška, kreće od 10% do 15% kalkulativne/nabavne vrijednosti sredstva rada.
- troškovi tekućeg održavanja - Prosječna godišnja vrijednost troška, kreće se od 5% do 10% kalkulativne vrijednosti sredstava rada.

Troškovi investicionog održavanja – **Tio**, usvajaju se u vrijednosti 10% od kalkulativne/nabavne vrijednosti kamiona - **KVK**.

Troškovi tekućeg održavanja kamiona - **Tto**, usvajaju se u vrijednosti 5% od kalkulativne/nabavne vrijednosti bagera - **KVB**.

Troškovi održavanja sredstva rada izračunavaju se matematičkim izrazom:

$$TO = Tio + Tto$$

gdje je:

- **Tio** – troškovi investicionog održavanja sredstva rada,
- **Tto** – troškovi tekućeg održavanja sredstva rada.

$$Tio = 89.577,01 * 10\%$$

$$Tio = 8.957,70 \text{ KM/god.}$$

¹⁵ <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred14.pdf>, str. 5

$$T_{io} = \frac{8.957,70}{12.000} = 0,746 \text{ KM/h}$$

$$T_{to} = 89.577,01 * 5\%$$

$$T_{to} = 4.478,85 \text{ KM/god.}$$

$$T_{to} = \frac{4.478,85}{12.000} = 0,373 \text{ KM/h}$$

$$T_O = \frac{T_{io} + T_{to}}{\text{EFRS}} = \frac{8.957,70 + 4.478,85}{12.000} = 1,1197 \text{ KM/h}$$

$$\mathbf{T_O = 1,12 \text{ KM/h}}$$

TROŠKOVI ODRŽAVANJA KAMIONA: 1,12 KM/h.

8.8.5. Troškovi pogona kamiona

Troškovi rada kamiona sastoje se iz troškova goriva – TG i troškova maziva, ulja i potrošnog materijala – TM.

Troškovi goriva izračunavaju se koeficijentom u litrima po snazi stroja ili radni sat stroja, a troškovi maziva i potrošnih materijala izračunavaju se u procentu (%), od ukupnih troškova goriva.¹⁶

8.8.6. Izračunavanje troškova goriva kamiona

Utrošak količine goriva po radnom satu – h kamiona, izračunava se matematičkim izrazom:¹⁷

$$E = \frac{N * K_{as} * g_{sp}}{\eta} \text{ kg/kW} * h.$$

Energetska moć 1 (jednog) litra nafte odgovara snazi 10 kWh, odnosno 0,10 l odgovara snazi 1 kWh.

¹⁶ Bezak, S., Linarić, Z., Metodološki pristup proračuna troškova strojnog rada pri građenju, GRAĐEVINAR, 2009. 23-27, str. 25.

¹⁷ <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred7.pdf>, str. 5.

Tabela 8-7. Energetske jedinice¹⁸

JEDINICA	JEDINICA
kWh	3,6 MJ
1 barel	159 l
1 litar nafte	10 kWh
1 cjepanica drva	17.000 kWh
1 kalorija	4,184 J
1 tona ekvivalentne nafte	11600 kWh
1 m3 prirodnog plina	11 kWh

8.8.7. Izračunavanje potrošnje goriva kamiona po jedinici vremena 1 h.

Tabela 8-8. Izračunavanje utroška pogonske energije kamiona

Snaga kW	Potrošnja goriva l/kW	Specifična težina goriva kg/m ³
304,0	0,089	840,00
IZRAČUNAVANJE POTROŠNJE POGONSKE ENERGIJE KAMIONA ¹⁹		
$E = \frac{N * Kas * gsp}{\eta} \text{ kg/kW * h}$		
Kas – koeficijent naprezanja – 0,7 do 0,9. Usvojeno 0,80		0,80
η – opći stepen korisnog djelovanja motora (η = 0,8 . 1,0). Usvojeno 0,9		0,90
gsp – specifična potrošnja energije u pogonskom motoru		0,084
<ul style="list-style-type: none"> – Masa M -1.000 l dizel goriva²⁰ – Gustoća p - 840,00 kg/m³ – Energetska snaga 1 l = 10 kWh – Energetska snaga 840 gr. = 10 kWh – Energetska snaga 0,084 gr. = 1 kWh 		
$E = \frac{304 * 0,80 * 0,084}{0,90} = 22,698 \text{ kg/kW * h}$		
$V = \frac{M}{p} = \frac{1.000}{840} = 1,1905$		
$Q = E * 1 \text{ h} * V = 22,698 \text{ kg/kW} * 1 \text{ h} * 1,1905 = 27,02 \text{ lit/h}$		

¹⁸ <file:///D:/HP/Downloads/5%20-%20Results%20of%20Quiz.pdf>, str. 10.

¹⁹ <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred4.pdf>, str. 2.

²⁰ <https://hrv.mentorbizlist.com/4328605-how-many-liters-of-diesel-fuel-in-1-ton-how-to-count>

Cijene goriva Eurodizel u periodu za decembar 2017. godine, iznosila je 2,10 KM/l sa PDV-om, odnosno 1,794 KM/l bez PDV-a.²¹

Trošak goriva izračunava se matematičkim izrazom:

$$TG = Q * Cg$$

gdje je:

- Q – količina goriva l/h,
- Cg – cijena goriva Euro-disel KM/l,

$$TG = 27,02 * 1,794 = 48,47 \frac{\text{KM}}{\text{h}}$$

8.8.8. Izračunavanje troškova maziva kamiona

Izračunavanje troškova ulja, maziva i potrošnih materijala usvaja se u visini 10% od vrijednosti troška goriva – TG.

$$TM = TG * 10 \%$$

$$TM = 48,473 * 10 \%$$

$$TM = 4,84 \text{ KM/h}$$

Trošak maziva i potrošnog materijala iznosi 4,84 KM/h.

TROŠKOVI POGONA KAMIONA: 53,31 KM/h.

8.8.9. Troškovi rada kamiona

Troškovi rada, obuhvataju direktne troškove proizvodne radne snage, u ovom slučaju troškove bruto satnice vozača, koja iznosi 16,25 KM, prema niže navedenoj strukturi:

- bruto plaća 1/2018. – 4,6 KM,
- bruto topli obrok 5,01 KM,
- terenski dodatok 4,04 KM,
- smještaj 2,6 KM.

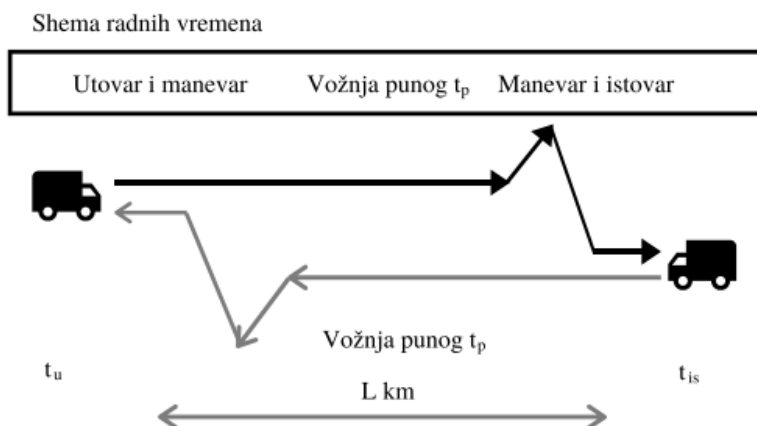
TROŠKOVI RADA KAMIONA: 16,25.

²¹http://www.bhas.ba/saopstenja/2018/PRI_02_2018_05_0_BS.pdf Prosječne potrošačke cijene u Bosni i Hercegovini u februaru 2018. godine 2018-04-12, str. 2.

8.8.10. Radni učinak kamiona

Radni učinak kamiona je zasnovan na „Radnom ciklusu“ koji obuhvata sljedeće radne operacije:

- Iskop materijala u pozajmištu i utovar na transportno sredstvo – kamion;
- Prevoz materijala sa pozajmišta materijala, udaljenog na Standardnoj Transportnoj dužini STD 10 km;
- Istovar na gomile s manevrom;
- Povratak praznog kamiona na pozajmište materijala, udaljenog na Standardnoj transportnoj dužini STD 10 km.



Izvor: Prilagođeno prema: Bučar, G., “Priručnik za građevinsko preduzetništvo – NORMATIVI GRAĐEVINSKIH RADOVA”, ICG Omišalj, 1990. str. 236.

Slika 8-3. Šema ciklusa radnog vremena kamiona

Radni ciklus trajanja prevoza materijala izračunava se prema obrascu, navedenom na Slici 8-4. Kao utovarno sredstvo se koristi bager Caterpillar 336 FL, 236,0 kW (321 KS), gusjeničar $M = 36,5 \text{ t}$ i $V_k = 1,80 \text{ m}^3$.

<p>t_c – Trajanje ciklusa kod rada na prijevozu materijala sastoji se od više vremena:</p> $t_c = t_{ut} + t_{vp} + t_{is} + t_{vpr}.$
--

Izvor: Bučar, G., “Priručnik za građevinsko preduzetništvo – NORMATIVI GRAĐEVINSKIH RADOVA”, ICG Omišalj, 1990. str. 236.

Slika 8-4. Obrazac za izračunavanje trajanja ciklusa rada na prevozu materijala

Na Slici 8-4. prikazan je obrazac za izračunavanje trajanje ciklusa, gdje je:

- t_{ut} – vrijeme utovara, uzima se vrijeme trajanja procesa rada bagera na utovaru materijala,

- t_{vp} – vrijeme vožnje punog vozila,
- t_{is} – vrijeme istovara s manevrom prosječno 1-3 min.,
- t_{vpr} – vrijeme vožnje praznog vozila.

Vrijeme vožnje punog kamiona proračunava se matematičkim izrazom:

$$t_{vp} = \frac{L}{V} \quad (30)$$

Vrijeme vožnje praznog kamiona proračunava se matematičkim izrazom: gdje je:

$$t_{vpr} = \frac{L}{V} \quad (31)$$

- L – dužina na koju se prevozi materijal, izražen u km, odnosno STD10 km,
- V – prosječna brzina vožnje, km/h,
- t_{vp} – vrijeme povratka praznog kamiona/h,
- t_{vpr} – vrijeme povratka praznog kamiona/h.

Računske brzine prevoza usvojene su prema Normativima građevinskih radova, kako je to prikazano na Slici 8-3.

Računska brzina vozila u ovisnosti od kolovoza prometnice

TABLICA 1.

Vrsta prometnice	Punog vozila	Praznog vozila
1. Putovi unutar gradilišta	10 km/sat	15 km/sat
2. Makadamski kolovoz	20 “	25 “
3. Kolovoz od asfalta na javnim prometnicama	25 “	35 “
Za svaka $i = 2\%$ uzdužnog nagiba prometnice brzine se smanjuju za 1 km/sat		
Ne smije se izgubiti iz vida da se kod materijala iz iskopa prevozi rastresiti materijal, koji je većeg obujma od samoniklog tla.		

Izvor: Bučar, G., "Priručnik za građevinsko preduzetništvo – NORMATIVI GRAĐEVINSKIH RADOVA", ICG Omišalj, 1990. str. 236.

Slika 8-5. Računska brzina vozila u zavisnosti od uslova puta

Za potrebe analize jediničnog ciklusa kalkulativno su usvojene transportne dužine L - km i prosječne brzine vožnje V - km/h, prikazane u Tabeli 8-9.

Tabela 8-9. Transportne dužine prema uslovima puta

PUTEVI	VRSTA PUTA	BRZINA	km	km/h	%
Na pozajmištu	Makadamski put Uzdužni pad - $i = < 6,00\%$	V punog vozila = 20 m/h	0,1	20	1,0
Pozajmište/ Gradilište	Asfaltni put Uzdužni pad - $i = < 6,00\%$	V punog vozila = 25 km/h	8,3	25	83,0
Na gradilištu	Makadamski put Uzdužni pad - $i = < 6,00\%$	V punog vozila = 10 m/h	1,6	20	16,0
Istovar na gomile s manevrom	1,0 - 3,0 min	Vrijeme istovara - t = 0,037 h/m ³			
Na gradilištu	Makadamski put Uzdužni pad $i = < 6,00\%$	V praznog vozila = 15 m/h	1,6	25	16,0
Gradilište/ - pozajmište	Asfaltni put Uzdužni pad $i = < 6,00\%$	V praznog vozila = 35 km/h	8,3	35	83,0
Na pozajmištu	Makadamski put Uzdužni pad - $i = < 6,00\%$	V praznog vozila = 20 km/h	0,1	25	1,0

8.8.11. Izračunavanje jediničnog radnog ciklusa kamiona

Vrijeme jednog radnog ciklusa kamiona - t_c , izračunava se matematičkim izrazom:

$$t_c = t_{ut} + t_{vp} + t_{is} + t_{vpr} \quad (32)$$

gdje je:

- t_{ut} vrijeme utovara,
- t_{vp} vrijeme vožnje punog kamiona,
- t_{is} vrijeme istovara,
- t_{vpr} vrijeme vožnje praznog kamiona.

Količina učinka po jednom ciklusu dobije se tako da se zapremina (q) sanduka vozila ispravi koeficijentom punjenja. Ovaj koeficijent može biti ili veći od 1 (jedan), tada je to punjenje povrh, ili 1 (jedan), normalno punjenje, ili manji od 1 (jedan), punjenje ispod normale.²²

Imajući u vidu činjenicu da je maksimalno dopušten teret na kamionu 25.000 kg, količina učinka kamiona izračunat će se matematičkim izrazom:

²² Ibid, str. 1060.

$$Q_c = \frac{DMT}{ZTM} = \frac{25.000}{1.505} = 16,61 \text{ m}^3 \quad (33)$$

gdje je:

- **Q_c** – količina učinka kamiona u jednom radnom ciklusu,
- **DMT** – dopuštena masa tereta,
- **ZMT** – zapreminska masa tereta.

8.8.12. Izračunavanje vremena radnog ciklusa kamiona

Vrijeme utovara kamiona izračunava se matematičkim izrazom:

$$N = \frac{1,00}{U_p} * Q_c \quad (34)$$

gdje je:

- **U_p** – praktični učinak bagera.

$$N = \frac{1,00}{125,31} = 0,007980 \text{ h} * 16,61 \text{ m}^3 = 0,13254 \text{ h} * 60 \text{ min.} = 7,95 \text{ min}$$

VRIJEME ZA OTKOPAVANJE U ŠIROKOM OTKOPU SA UTOVAROM KAMIONA: 0,13254 h.

DIONICA 1. L = 0,10 km - Kalkulativna dužina puta na pozajmištu.
(Putevi na pozajmištu - (Makadamski put)/Uzdužni pad/i = < 6,00% - V punog vozila = 20 km/h) $T_{vp} = \frac{0,10 \text{ km}}{10 \text{ km}} * 100 \% = \left(\frac{1,00 \% * 10 \text{ km}}{20 \text{ km/h}} \right) = 0,005 \text{ h}$
DIONICA 2. L = 8,30 km – Kalkulativna dužina transporta materijala od pozajmišta -TE.
(Putevi pozajmište - gradilište TE - (Asfaltni put)/Uzdužni pad/i = < 6,00% - V punog vozila = 25 km/h) $T_{vp} = \frac{8,30 \text{ km}}{10 \text{ km}} * 100 \% = \left(\frac{83 \% * 10 \text{ km}}{25 \text{ km/h}} \right) = 0,332 \text{ h}$
DIONICA 3. L = 1,60 km – Kalkulativna dužina puta na gradilištu.
(Putevi na gradilištu - (Makadamski put)/Uzdužni pad/i = < 6,00% - V punog vozila = 20 km/h) $T_{vp} = \frac{1,60 \text{ km}}{10 \text{ km}} * 100 \% = \left(\frac{16 \% * 10 \text{ km}}{20 \text{ km/h}} \right) = 0,080 \text{ h}$

Vrijeme istovara kamiona

Prema Bučaru vrijeme istovara na gomile sa manevrom je od 3 do 5 minuta.²³
Usvojeno vrijeme istovara na gomile i manevara je 3 minute, odnosno 0,0499 h.

DIONICA 3. L = 0,80 km – Kalkulativna dužina puta na gradilištu.
(Putevi na gradilištu - (Makadamski put)/Uzdužni pad/i= < 6,00% - V punog vozila = 25 km/h) $T_{vp} = \frac{1,60 \text{ km}}{10 \text{ km}} * 100 \% = \left(\frac{16 \% * 10 \text{ km}}{25 \text{ km/h}} \right) = 0,064 \text{ h}$
DIONICA 2. L = 9,10 km – Kalkulativna dužina transporta materijala od pozajmišta -TE.
(Putevi pozajmište - gradilište TE - (Asfaltni put)/Uzdužni pad/i= < 6,00% - V punog vozila = 35 km/h) $T_{vp} = \frac{8,30 \text{ km}}{10 \text{ km}} * 100 \% = \left(\frac{83 \% * 10 \text{ km}}{35 \text{ km/h}} \right) = 0,237 \text{ h}$
DIONICA 1. L = 0,10 km - Kalkulativna dužina puta na pozajmištu.
(Putevi na pozajmištu - (Makadamski put)/Uzdužni pad/i= < 6,00% - V punog vozila = 25 km/h) $T_{vp} = \frac{0,10 \text{ km}}{10 \text{ km}} * 100 \% = \left(\frac{1,00 \% * 10 \text{ km}}{25 \text{ km/h}} \right) = 0,004 \text{ h}$

Izračunavanje vremena trajanja jednog ciklusa – t_c :

$$t_c = t_{ut} + t_{vp} + t_{is} + t_{vpr}.$$
$$t_c = 0,13254 + 0,005 + 0,332 + 0,080 + 0,050$$
$$+ 0,064 + 0,237 + 0,004 = \mathbf{0,90468}$$
$$t_c = 0,90454 \text{ h ili } 54,27 \text{ min}$$

TRAJANJE JEDNOG RADNOG CIKLUSA KAMIONA: 0,90468 h.

8.8.13. Troškovi rada kamiona

²³ Bučar, G., Priručnik za građevinsko preduzetništvo – NORMATIVI GRAĐEVINSKIH RADOVA, ICG Omišalj, 1990. str. 235.

Troškovi rada, obuhvataju direktne troškove proizvodne radne snage, u ovom slučaju troškove bruto satnice vozača, koji iznosi 16,25 KM, prema niže navedenoj strukturi:

- bruto plaća 1/2018. – 4,6 KM/h,
- bruto topli obrok 5 KM/n,
- terenski dodatak 4,04 KM/h,
- smještaj 2,6 KM/h.

TROŠKOVI RADA KAMIONA: 16,25 KM/h.

8.8.14. Izračunavanje radnog učinka kamiona

Tabela 8-10. Elementi za izračunavanje učinka kamiona

INPUTI ZA IZRAČUNAVANJE RADNOG UČINKA KAMIONA		
Opis	Koeficijenti	Vrijednost
Ukupna količina materijala široki iskop i utovar	Sraslo stanje + Kr 1.13	443.078,09
Zapremina sanduka	q - (m ³)	18
Matematički izraz za izračunavanje radnog učinka - Up^{24}	$Up = \frac{T \cdot q}{tc} * Km * Ku * Ko$	
Opći koeficijenti ²⁵		
Koeficijent ovisan o vrsti materijala	Km	1,00
Koeficijent uslova rada	Ku	0,93
Koeficijent ovisan o organizaciji gradilišta	Ko	0,80
Zapremina utovarne kašike $q = \frac{25.000 \text{ kg}}{1.505 \text{ kg}} = 16,61$	q (m ³)	16,61
Vrijeme rada	T - vrijeme, 1 sat (h)	1,00
Trajanje jednog radnog ciklusa (54 min)	tc (h)	0,90468
Koeficijent rastresitosti materijala	Kr - koeficijent	1,13

Matematički izraz za izračun planiranog/praktičnog radnog učinka - Up :

$$Up = \frac{T \cdot q}{tc} \cdot Km \cdot Ku \cdot Ko.$$

Izračunavanje planiranog/praktičnog radnog učinka kamiona:

²⁴Bučar, G., Priručnik za građevinsko preduzetništvo – NORMATIVI GRAĐEVINSKIH RADOVA, ICG Omišalj, 1990. str. 239.

²⁵ Ibid., str. 237.

$$U_p = \frac{1 * 16,61}{0,90468} * 1,0 * 0,93 * 0,85 = 18,36 * 1,0 * 0,93 * 0,85 = 14,51$$

$$U_p = 14,51 \text{ m}^3/\text{h}.$$

RADNI UČINAK KAMIONA: 14,51 m³/h.

8.8.15. Izračunavanje norme vremena kamiona

Izračunavanje norma vremena:

$$N = \frac{1,0 \text{ h}}{U_p} = \frac{1,0}{14,51} = 0,06890 \text{ h/m}^3.$$

NORMA VREMENA ZA KAMION: N - 0,06890 h/m³.

Prodajna cijena radova *Prevoz STD 10 km* izračunava se matematičkim izrazom:

$$PC = PCrs * N$$

gdje je:

PC – prodajna cijena radova,

PCrs – prodajna cijena radnog sata stroja/kamiona,

N – norma vremena kamiona.

$$PC = 96,867 * 0,06890 = 6,68 \text{ KM/m}^3$$

8.9. Primjer pomoćne kalkulacije bruto satnice režijske i proizvodne radne snage

Tabela 8-11. Struktura bruto satnice proizvodne i režijske radne snage

POMOĆNA KALKULACIJA BRUTO SATNICE REŽIJSKE I PROIZVODNE RADNE SNAGE															
Red. br.	Radna mjestaj/proizvodnja	Bruto plaća	Topli obrok	Porez i doprinosi	Bruto TO	TO mjesečni	Smještaj/noćenje	Noćenje mjesečno	Terenski dodatak	Porez na TD	Bruto terenski dodatak	Bruto TD-mjesečni	Bruto plaća sa naknadama mjesečna	Broj sati	Bruto satnica
		1	2	3 (2-8KM)*67%	4 (2+3)	5 (4*25)	6	7 (6*30)	8	9 (8-5KM)*67%	10 (8+9)	11 (10*30)	12 (1+5+7+10)	13	14 (12/13)
1.	Voditelj radova - VSS	1.250,08	24,00	10,72	34,72	868,00	15,00	450,00	16,00	7,37	23,37	701,10	3.269,18	173,33	18,8610
2.	Poslovođa - VKV	797,78	24,00	10,72	34,72	868,00	15,00	450,00	16,00	7,37	23,37	701,10	2.816,88	173,33	16,2515
3.	Mašinsti/Vozač MV	797,78	24,00	10,72	34,72	868,00	15,00	450,00	16,00	7,37	23,37	701,10	2.816,88	173,33	16,2515
4.	KV - majstor	712,75	24,00	10,72	34,72	868,00	15,00	450,00	16,00	7,37	23,37	701,10	2.731,85	173,33	15,7610
5.	Pomoćni radnik - PK	612,41	24,00	10,72	34,72	868,00	15,00	450,00	16,00	7,37	23,37	701,10	2.631,51	173,33	15,1821
Broj sati: IV KVARTAL 2017. godine (173,33)															

Tabela 8-12. Struktura bruto satnice

Red. br.	Radnici	Bruto plaća	Bruto satnica (181)	Bruto satnice naknada			Ukupno bruto satnice naknada	Bruto satnica sa naknadama
				Topli obrok	Smještaj	Terenski dodatak		
1.	Voditelj radova	1.250,08	7,21	5,01	2,60	4,04	11,65	18,86
2.	Poslovoda-VKV	797,78	4,60	5,01	2,60	4,04	11,65	16,25
3.	Mašinista/ Vozač MV	797,78	4,60	5,01	2,60	4,04	11,65	16,25
4.	KV-majstor	712,75	4,11	5,01	2,60	4,04	11,65	15,76
5.	Pomoćni radnik PK	612,41	3,53	5,01	2,60	4,04	11,65	15,18

8.10. Primjer dodatne kalkulacije indirektnih troškova

Indirektni troškovi predstavljaju troškove na nivou cijelog preduzeća i troškove gradilišta. Kako bi se planirani indirektni troškovi za 2018. godinu, dodijelili direktnim troškovima i na taj način uključili u prodajnu cijenu, Izvođač je usvojio model preraspodjele indirektnih troškova, na način da se za izradu svake kalkulacije izračunava koeficijent indirektnih troškova preduzeća i indirektnih troškova gradilišta - **kITPG** primjenom matematičkog izraza:

$$\mathbf{kITPG} = \frac{\mathbf{PITP} + \mathbf{PITG}}{\mathbf{PUP}} \quad (35)$$

gdje je:

- **PITP** – planirani indirektni troškovi preduzeća za 2018. godinu,
- **PITG** – planirani indirektni troškovi za gradilište TE Tuzla,
- **PUP** – planirani ukupni prihod bez indirektnih troškova za 2018. godinu.

PITP – planirani indirektni troškovi na nivou cijelog preduzeća, određuju se na osnovu ukupno realizovanih indirektnih troškova na nivou preduzeća u protekloj godini, odnosno u 2017. godini. U 2017. godini, indirektni troškovi na nivou cijelog preduzeća iznosili su 1.244.844,34 KM.²⁶

- Usvojen plan indirektnih troškova na nivou preduzeća za 2018. godinu, iznosi: **PITP -1.240.000,00 KM.**

PITG – planirani indirektni troškovi gradilišta, određuju se na osnovu pretpostavljenih troškova, koji će nastati za realizaciju projekta za koji se izrađuje kalkulacija. Planirani indirektni troškovi za gradilište TE Tuzla iznose: **710.000,00 KM.**

²⁶ Dokaz: Lista indirektnih troškova na nivou preduzeća u 2017. i Bilans stanja i uspjeha.

Tabela 8-1. Planirani indirektni troškovi gradilišta TE Tuzla

PLANIRANI INDIREKTNI TROŠKOVI GRADILIŠTA TE TUZLA ZA 2018.		
	Opis planiranih indirektnih troškova gradilišta za 12 mjeseci	KM
1.	Troškovi pripreme i zatvaranja gradilišta	4.000,00
2.	Troškovi telefona i interneta	5.000,00
3.	Troškovi kancelarijskog materijala	5.000,00
4.	Troškovi zaštitne opreme, putokaza i drugih oznaka na gradilištu	10.000,00
5.	Troškovi povreda i bolovanja	5.000,00
6.	Troškovi čišćenja saobraćajnica i vozila	35.000,00
7.	Troškovi najma sanitarnog čvora	10.000,00
8.	Troškovi laboratorije i laboratorijskih ispitivanja	75.000,00
9.	Troškovi geodetskog praćenja i održavanja geodetske opreme	80.000,00
10.	Troškovi osiguranja gradilišta i opreme	43.000,00
11.	Troškovi plata režijskog osoblja na gradilištu	280.000,00
12.	Troškovi službe obezbjeđenja	45.000,00
13.	Troškovi logistike i putničkih vozila u službi gradilišta	80.000,00
14.	Troškovi registracija vozila korištenih na gradilištu	3.000,00
15.	Bankarski troškovi	30.000,00
	UKUPNO PLANIRANI INDIREKTNI TROŠKOVI GRADILIŠTA	710.000,00

PUP – planirani ukupan prihod za 2018. godinu, bez indirektnih troškova usvojen je u iznosu od **26.000.000,00 KM**

Izračunavanje koeficijenta indirektnih troškova preduzeća i indirektnih troškova gradilišta:

$$kITPG = \frac{PITP + PITG}{PUP} = \frac{1.240.000,00 + 710.000,00}{26.000.000,00 \text{ KM}}$$

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Navedite strukturu kalkulacije cijene?
2. Nabrojte vrste kalkulacija i objasnite ukratko svaku od njih?
3. Na kojim principima se zasniva izrada kalkulacija?
4. Objasnite razvrstavanje kalkulacija prema vremenu izrade kalkulacije?
5. S aspekta raspoređivanja troškova, kako se dijeli izrada kalkulacija?
6. Objasnite metod izrade kalkulacije primjenom obračunskog faktora?
7. Objasnite metod izrade kalkulacije primjenom cijene prodajne satnice?
8. Zadaci.

POGLAVLJE 9

9. OSNOVE FINANSIJSKO - RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA

9.1. 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.

9.2. 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 zasnovanom na Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS).

U Tabeli 9-1., predstavljene su neke od najznačajnijih uloga računovodstva i njegova svrha podrške poslovnim funkcijama.

Tabela 9-1. Uloga i značaj računovodstva u poslovnim funkcijama

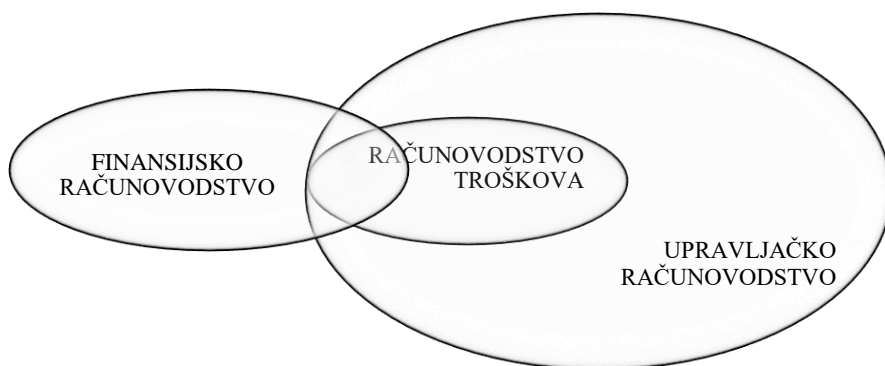
ULOGA RAČUNOVODSTVA	
Funkcije u preduzeću	Podrška funkcijama u preduzeću
Upravljačka funkcija	<ul style="list-style-type: none"> - pomoć kod izrade poslovnog plana; - izrađuje snimke finansijskih tokova; - obavlja analize ekonomskih pojava, procjenjuje njihove utjecaje na ostvarenje postavljenih ciljeva i zadataka, te daje procjene njihova kretanja; - izrađuje finansijske izvještaje koje uprava dostavlja vanjskim korisnicima: vlasnicima, javnosti, državi, komitentima, bankama, vjerovnicima i dr.
Razvojna funkcija	<ul style="list-style-type: none"> - procjena vrijednosti firme; - obračun amortizacije i stepen otpisa vrijednosti imovine preduzeća; - o revaloriziranim vrijednostima imovine;

ULOGA RAČUNOVODSTVA	
Funkcije u preduzeću	Podrška funkcijama u preduzeću
	- tekuća i završena ulaganja u dugotrajnu nematerijalnu i materijalnu imovinu i dr.
Tehnička funkcija	- analitički podaci o imovini; - podaci o stanju i kretanju zaliha sirovina i materijala; - podaci i izvještaj o planiranim i ostvarenim troškovima proizvodno-uslužnog procesa; - podaci o vrijednostima کالا, kvara, loma i otpadaka; - podaci o stanju i kretanju gotovih proizvoda i robe; - planske i obračunske kalkulacije svih vrsta cijena; - podaci i izvještaji o ostvarenim finansijskim rezultatima i dr.
Komercijalna funkcija	- obračun nabavne cijene zaliha; - usklađivanje vrijednosti zaliha i njihova revalorizacija; - potraživanja i obaveze u vezi s nabavkama i prodajama; - obračuni ugovorenih, zatezanih i kaznenih kamata; - stanje pretporeza i obračunatog poreza na dodanu vrijednost i dr.
Finansijska funkcija	- provođenje finansijske politike; - osiguravanje finansijskih sredstava; - osiguravanje finansijske stabilnosti; - bezgotovinski platni promet; - gotovinski platni promet i dr.
Pravna funkcija	- o stanju i promjenama imovine; - o obavezama i plaćanju poreza na nekretnine; - o otkupu zemljišta i dr.
Funkcija ljudskih resursa i administracije	- obračun doprinosa za penzijsko i zdravstveno osiguranje; - obračun doprinosa za zapošljavanje i dr.

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 osigurali 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 9-1. Vrste računovodstva kao poslovne funkcije

Na slici 9-1., 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.

9.3. 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.

9.4. 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) pravna lica 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 stejholderima 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.

9.4.1. 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 stajholderi 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).

9.4.2. 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.

9.4.2.1. 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	17.390.387	13.076.022
kratkoročne obaveze	<u>22.584.700</u>	<u>22.359.292</u>
	0,77	0,58

Slika 9-2. 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 dospijea.

$\text{Koeficijent UBRZANE likvidnosti} = \frac{\text{novac} + \text{potraživanja}}{\text{kratkoročne obaveze}} =$		
godina	2013.	2012.
novac + potraživanja	14.959.098	9.695.084
kratkoročne obaveze	<u>22.584.700</u>	<u>22.359.292</u>
	0,66	0,43

Slika 9-3. 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.

Koeficijent TRENUTNE likvidnosti	$= \frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obaveze}} =$
godina	2013. 2012.
novac	<u>1.158.431</u> <u>843.462</u>
kratkoročne obaveze	<u>22.584.700</u> <u>22.359.292</u>
	0.05 0.03

Slika 9-4. 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**

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.

$$\text{Koeficijent finansijske stabilnosti} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obaveze}} =$$

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 9-5. 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.

9.4.2.2. 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**

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.

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{ukupna imovina}} =$$

godina	2013.	2012.
ukupne obaveze	23.571.541	22.926.617
ukupna imovina	32.593.686	26.281.109
	0.72	0.87

Slika 9-6. 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.

Koeficijent VLASTITOG finansiranja = $\frac{\text{glavnica (kapital)}}{\text{ukupna imovina}}$ =		
godina	2013.	2012.
glavnica (kapital)	<u>6.622.145</u>	<u>6.099.138</u>
ukupna imovina	<u>32.593.686</u>	<u>26.281.109</u>
	0.20	0.23

Slika 9-7. 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**

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 9-8. 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**

Nivo pokrića 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 9-9. 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.

9.4.2.3. 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.

Koeficijent obrta ukupne imovine = $\frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{ukupna imovina (aktiva)}} =$		
godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	52.136.527	51.516.681
ukupna imovina (aktiva)	<u>32.593.686</u>	<u>29.025.755</u>
	1.60	1.77

Slika 9-10. 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**

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.

Koeficijent obrta fiksne imovine = $\frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{ukupna fiksna imovina}} =$		
godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	52.136.527	51.516.681
ukupna fiksna imovina	<u>15.203.299</u>	<u>13.205.087</u>
	3.42	3.90

Slika 9-11. 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**

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.

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 9-12. 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 raspolazu 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.

- **Koeficijent obrta zaliha**

	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

Slika 9-13. 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 potrebnog 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.

Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha	= $\frac{365}{\text{koeficijent obrta zaliha}} =$	
godina	2013.	2012.
broj dana u godini	365	365
koeficijent obrta zaliha	61.81	53.03
	5.82	6.80

Slika 9-14. 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 broj 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 beskatmatno kreditira svoje kupce, što predstavlja trošak neefikasnog korištenja finansijskih sredstava preduzeća.

- **Koeficijent obrta potraživanja**

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.

Koeficijent obrta potraživanja = $\frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{potraživanja}}$ =		
godina	2013.	2012.
prihod od prodaje	52.136.527	51.516.681
potraživanja	12.785.873	7.595.268
	4.07	6.78

Slika 9-15. 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**

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.

Vrijeme naplate potraživanja = $\frac{365}{\text{koeficijent obrta potraživanja}}$ =		
godina	2013.	2012.
PVP NP	365	365
koeficijent obrta potraživanja	4.07	6.78
	89.68 dana	53.83 dana

Slika 9-16. 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.

9.4.2.4. 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**

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.

Vrijeme ekonomičnosti	$= \frac{\text{ukupan prihod}}{\text{ukupni rashodi}} =$	
godina	2013.	2012.
ukupan prihod	53.116.715	53.466.114
ukupni rashodi	52.145.353	52.664.200
	1,01	1,01

Slika 9-17. 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 poslovnih aktivnosti***

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.

Koeficijent ekonomičnosti prodaje	=	$\frac{\text{poslovni prihodi}}{\text{poslovni rashodi}}$	=
godina		2013.	2012.
poslovni prihodi		52.136.527	51.516.681
poslovni rashodi		48.883.949	50.135.726
		1,06	1,02

Slika 9-18. 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.

9.4.2.5. 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.

$\text{Neto profitna mreža} = \frac{\text{neto dobit + kamata}}{\text{ukupni prihodi}} =$		
godina	2013.	2012.
neto dobit+kamata	833.008	721.723
ukupni prihodi	53.116.715	53.466.114
	0,0156	0,0134

Slika 9-19. 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 kolikim 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
ukupna imovina	32.593.686	29.025.755
	2,55%	2,48%

Slika 9-20. 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.

Stopa povrata imovine ROE (return on equity)	$= \frac{\text{neto dobit + kamata}}{\text{glavnica (vlastiti kapital)}} =$	
godina	2013.	2012.
neto dobit+kamata	833.008	721.723
glavnica (vlastiti kapital)	<u>6.622.145</u>	<u>6.099.138</u>
	12,57%	11,83%

Slika 9-21. 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 i 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.

9.4.2.6. 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:

- a) NPV projekta ako je diskontna stopa 10%,
- b) IRR projekta,
- c) period povrata,

- d) anuitet,
- e) 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:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{V^t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (36)$$

NPV – neto sadašnja vrijednost
 V^t – čisti novčani tokovi po godinama t
 i – diskontna stopa
 n – vrijeme u kojem se očekuje novčani tok
 I_0 – investicijski 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 NPV					
Godina	Tok novca (KM)	Diskontni faktor (10%)	Sadašnja vrijednost		
0	-50.000,00		-50.000,00		
1	15.000,00	0,9091	13.636,50		
2	20.000,00	0,8264	16.528,00		
3	28.000,00	0,7513	21.036,40		
NPV = 1.200,90					

Diskontni faktor predstavlja matematički izraz za izračunavanje sadašnje vrijednosti nekog iznosa. Isti se izračunava po formuli:

$$\frac{1}{(1+i)^n} \text{ ili se uzima iz drugih finansijskih tablica.}$$

NPV projekta je pozitivna, te se može zaključiti da je projekat prihvatljiv.

Slika 9-22. 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:

$$\sum_{t=1}^n \frac{V^t}{(1+i)^t} - I_0 = 0 \quad \begin{array}{l} V^t - \text{čisti novčani tokovi po godinama } t \\ i - \text{diskontna stopa} \\ n - \text{vrijeme u kojem se očekuje novčani tok} \\ I_0 - \text{investicijski troškovi} \end{array} \quad (37)$$

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	NPV
11%	219,31
12%	-733,44

Daljom razradom, tj. interpolacijom, može se dobiti i tačna stopa u kojoj je NPV 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 interna (diskontna) stopa profitabilnosti
y₁ i y₂ – diskontne stope između kojih se vrši interpolacija
x – čista sadašnja vrijednost za internu stopu (nulta vrijednost)
x₁ i x₂ – čiste sadašnje vrijednosti za diskontne stope y₁ i y₂

INTERPOLACIJA

Uvrštavanjem dobijamo da je y=11,23% - interna stopa rentabilnosti.

Slika 9-23. 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 uložen u određeni projekat biti vraćen. Izračunavanje perioda povrata investicije vrši se prema obrascu:

$$t_p = \sum_{t=1}^n V^t - I_0 \quad \begin{array}{l} t_p - \text{rok povrata} \\ V^t - \text{čisti novčani tokovi po godinama } t \\ n - \text{vrijeme u kojem se očekuje novčani tok} \\ I_0 - \text{investicijski troškovi} \end{array} \quad (38)$$

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	
0	50.000,00	50.000,00	-	-	-50.000,00
1			15.000,00	15.000,00	-35.000,00
2			20.000,00	35.000,00	-15.000,00
3			28.000,00	63.000,00	13.000,00

Tokom treće godine, kumulativ očekivanih priliva od investicija je veći od kumulativa inicijalnog ulaganja, te je investicija u cjelosti pokrivena i preostalo je još 13.000,00 KM.

Razdoblje povrata je treća godina, tj. tri godine, te je projekat prihvatljiv ako uzmemo hipotetički da je maksimalno prihvatljiv rok povrata pet godina.

Slika 9-24. 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:

$$a = \frac{NPV \times (1 + i)^n \times i}{(1 + i)^n - 1} \quad (39)$$

a – anuitet
 NPV – 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:

$$a = \frac{1.200,90 \cdot (1 + 0,1)^3 \cdot 0,1}{(1 + 0,1)^3 - 1} = 482,90 \text{ KM}$$

Anuitet u ovom projektu iznosi 482,90 KM.

Slika 9-25. 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:

$$P_i = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{V^t}{(1 + i)^t}}{I_0} \quad (40)$$

P_i – koeficijent rentabilnosti
 V^t – čisti novčani tokovi po godinama t
 I₀ – investicijski troškovi
 n – vrijeme u kojem se očekuje novčani tok

Kriterij prihvatanja - Sve dok je index profitabilnosti jednak ili veći od jedan, investicijski projekat je prihvatljiv. Index profitabilnosti izražava samo relativnu profitabilnost, te se u praksi više koristi metoda neto sadašnje vrijednosti.

PRIMJER:

$$P_i = \frac{\frac{15.000}{(1 + 0,1)} + \frac{20.000}{(1 + 0,1)^2} + \frac{28.000}{(1 + 0,1)^3 - 1}}{50.000} = 1,02$$

P_i je veće od jedan pa je sigurno da je ovaj projekat prihvatljiv.

Slika 9-26. 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.

9.5. 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 sadržaoce. 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 sva pravna i fizička lica 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:

$$PS= Os+Obs. \quad (41)$$

Nakon upotrebe sredstava preduzeća prve godine mijenja se struktura prvobitnih poslovnih sredstava za iznos amortizacije – A, zbog čega nastaje sljedeća situacija, predstavljena obrascem:

$$(Os-A)+(Obs+A)= PS. \quad (42)$$

Ova transformacija se odvija sve do isteka propisanog roka trajanja sredstava preduzeća, koja se može iskazati obrascem:

$$PS=(Os-A1-A2-A3-...An)+(Obs+A1+A2+A3+...+An). \quad (43)$$

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 dospjeća 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-plaće 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.

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?

POGLAVLJE 10

10. KONTROLING I KONTROLA U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA

10.1. Opis i ciljevi poglavlja

Kontroling i kontrola predstavljaju nezaobilazne funkcije u svakoj organizaciji, koje omogućavaju plansko utvrđivanje kontrolnih tačaka i njihovo praćenje tokom implementacije.

Proučavajući ovo poglavlje moći ćete steći osnovna znanja o sljedećem:

- uloga i značaj kontrolinga u preduzećima,
- uloga i značaj kontrole u preduzećima,
- način provođenja kontrole u građevinskim preduzećima.

10.2. Uloga i značaj kontrolinga

Kontroling kao funkcija u građevinarstvu seže u daleku prošlost, u vremenima izgradnje složenih građevinskih objekata za koje ni danas nauka nema odgovore kako su napravljeni. Za primjer možemo uzeti piramide u Egiptu, Peruu i drugim zemljama u kojima su izgrađena građevinska zdanja, koja nakon više desetina vijekova prkose vremenu i znatiželjnim naučnicima koji pokušavaju pronaći odgovor kako i kojom tehnologijom su u dalekim vremenima izgrađena navedena zdanja.

O postojanju kontrolora pominje se srednji vijek, kada se u Francuskoj kontroler pojavljuje pod nazivom „countre-roule“. Pisani dokumenti o korištenju naziva postoje još od XV vijeka kada su u kraljevskom dvoru prvi put nastala namještenja nazvana kao „countrollour“. Njihovi zadaci prije svega bili su evidentiranje ulaza i izlaza novca za protok robe (Perović 2004).

Najstariji sistem kontrolinga razvijen je 1919. godine u hemijskoj kompaniji Du-Pont koji se zasnivao na mišljenju da se ne treba fokusirati na maksimiziranje dobitka, nego na relativnu veličinu rentabilnosti kapitala (Osmanagić, 2004:28). U SAD-u kontroling kao funkcija u menadžmenta nastala je početkom 30-tih godina u vrijeme velike ekonomske krize, dok se kontroling u Evropi započeo uspostavljati krajem 70-tih godina.

U literaturi postoje različite definicije pojma kontroling od kojih su:

- Kontroling predstavlja funkciju menadžerskog sistema usmjerenu na povećanje efikasnosti uz obezbjeđenje neophodnih znanja o činjenicama i metodama, na osnovu čega je moguće povećavati nivo menadžerske spremnosti na promjene, koje se dešavaju unutar i izvan preduzeća (Preisler, Peemoller, 1990:46);

- Kontroling je funkcionalan instrument upravljanja, koji podržava preduzetnički proces upravljanja i odlučivanja kroz usmjerenu doradu i preradu informacija (Kupper, prema Osmanagić, 2004:64);
- Kontroling predstavlja funkciju unutar menadžmenta kojom se povećava efikasnost i efektivnost menadžmenta, što ima za posljedicu bolju sposobnost prilagođavanja internim i eksternim promjenama (Weber, 1993:46);

Za provođenje kontrolinga u preduzećima odgovorni su kontrolori za koje International Group of Controlling navodi: Kontrolori oblikuju i prate proces menadžmenta u identifikovanju ciljeva, planiranju i usmjerivanju aktivnosti zbog čega postaju suodgovorni za ispunjenje postavljenih ciljeva preduzeća.

Uloga kontrolinga je vremenom dopunjavana tako da se provođenjem istraživanja došlo do kataloga poslova koji su sadržani u kontrolingu (Osmanagić, 2007:86):

- stručna pomoć kod izgradnje i provođenja planiranja, kontrole i informisanja;
- saradnja kod definisanja ciljeva preduzeća i područja;
- usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova s globalnim ciljem i planom;
- poslovno izvještavanje i interpretacija;
- stručna pomoć kod izrade i ostvarenja proračuna;
- stručna pomoć kod operativnog planiranja;
- stručna pomoć kod obračuna troškova i izrade kalkulacija;
- ekonomsko savjetovanje za preduzeća i područja u preduzeću;
- koordinacija projekata;
- posebna istraživanja (spoznaja problema, načina njihovog rješavanja);

Na osnovu naprijed navedenih područja, u kojima djeluje kontroling, isti je moguće posmatrati s dva aspekta:

- a) strateški kontroling,
- b) operativni kontroling.

Strateški kontroling zauzima značajnu ulogu prilikom kreiranja vizije i misije preduzeća, kranju strateških ciljeva prilikom strateškog planiranja. Kontroling posebno mjesto zauzima u stručnoj procjeni opravdanosti ulaganja u nove projekte kao što su investicije u infrastrukturne objekte, investicije u razvijanje novih proizvoda ili nastupanje na novim tržištima.

Uloge kontrolinga sa strateškog aspekta ogledaju se kroz sljedeće aktivnosti koje kontroling treba da obavlja (Očko, Šviger, 2009:37):

- kontinuiranim pogledom u budućnost, te na osnovu analize i trendova tržišta i djelovanja konkurencije sačiniti strateško predviđanje;
- na osnovu privrednih kretanja pomoći menadžmentu u ostvarivanju vizije i misije preduzeća;
- pomoć menadžmentu preduzeća prilikom oblikovanja strateških ciljeva i njihovo usklađivanje s *Balance Score Card tehnikom*;

- kontinuirano istraživati eksterno okruženje preduzeća kao što su: makroekonomska kretanja, kupci, dobavljači, konkurencija, političko i socijalno okruženje;
- pomoć menadžmentu preduzeća primjenom različitih matrica za analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji iz okruženja.

Operativni kontroling tokom implementacije projekata učestvuje u koordinaciji između projektnih aktivnosti s ciljem optimalnog iskorištavanja ljudskih i materijalnih resursa preduzeća. Operativni kontroling pored uloge koordinacije ima zadatak nadzor nad provođenjem dinamičkih planova svakog pojedinačnog projekta s ciljem ranog upozoravanja u slučajevima da dođe do nepredviđenog odstupanja od realizacije plana.

Uloge kontrolinga s operativnog aspekta ogledaju se u sljedećem (Očko, Šviger, 2009:39):

- aktivna saradnja na izradi operativnih planova;
- kreiranje varijabli za praćenje poslovnih rezultata;
- izrada poslovnih izvještaja prema potrebama menadžmenta na dnevnom, sedmičom, mjesečnom, kvartalnom, šestomjesečnom ili godišnjem nivou.

Područje djelovanja kontrolinga proteže se kroz faze: a) planiranja, b) implementiranja, c) analiziranja, svih poslovnih aktivnosti preduzeća.

U fazi planiranja uloga kontrolinga je da koordinira aktivnosti između pojedinačnih planova preduzeća s ciljem njihove integracije usmjerene na iskorištavanje sinergijskih efekata, kako bi se planovi implementirali uz optimalno korištenje svih resursa preduzeća. U fazi planiranja kontroling također pomaže menadžmentu prilikom postavljanja ciljeva, kontrolnih tačaka kao indikatora pomoću kojih će se pratiti stepen gotovosti planova.

U fazi implementiranja projekta kontroling je usmjeren u najvećoj mjeri na ljudske resurse, koji mogu da predstavljaju najvrjedniji resurs preduzeća. Dakle, ljudski resursi mogu biti najvrjedniji resurs samo u slučajevima ako su izvrsni u obavljanju poslovnih aktivnosti. Nije rijedak slučaj, posebno u građevinskim preduzećima jer od ljudskih resursa u najvećoj mjeri zavisi kvalitet radova i rok izvođenjaradova, da su ljudski resursi uzrokovali mnoge gubitke preduzeća zbog čega je isto dovedeno pred stečaj.

Zbog toga je primarni zadatak kontrolinga u preduzećima koordinacija sistema upravljanja ljudskim resursima sa sistemom planiranja, sistemom kontrole, informacijskim sistemom i sistemom organizovanja (Očko, J., Šviger, A., 2009:24).

Ljudski resursi dižu preduzeće u zvijezde, ali ljudski resursi također vode preduzeće u bankrot. Tanka je nit koja razdvaja ova dva puta.

U fazi analiziranja kontroling je tijesno povezan s funkcijom računovodstva u preduzeću, jer računovodstvena funkcija posmatra događaje iz prošlosti. Zbog toga je neophodno tijesna veza između ove dvije funkcije, kako bi menadžement preduzeća imao blagovremene i tačne informacije o rezultatima, koji su nastali u prošlosti kao posljedica djelovanja poslovnih aktivnosti.

Uloga kontrolinga između ostalih je i identifikovanje propusta, reklamacija na radovima, havarija ili drugih štetnih događaja nastalih kao posljedica aktivnosti ljudskih resursa preduzeća, kašnjenja u izvođenju radova, primjedbi kupaca i sl. na osnovu kojih će se preduzeti preventivne mjere za budući period, sve sa ciljem da se iste greške ili propusti ne ponavljaju.

Za implementiranje kontrolinga u preduzećima potrebni su zaposlenici/kontrolori koji imaju izrazito širok dijapazon znanja, sposobnosti i vještina. Multidisciplinarnost kontrolera u preduzeću ogleda se kroz posjedovanje znanja iz (Očko, Švigir, 2009:37):

- finansija i računovodstva,
- matematike i statistike,
- informacijskih tehnologija,
- klasične ekonomske teorije,
- organizacije ljudskih resursa,
- strateškog i operativnog menadžmenta,
- komunikacija,
- upravljanja ljudskim resursima.

Za kontroling u građevinskim preduzećima neophodna su također znanja iz: tehnologije građenja, materijalima u građevinarstvu i primjeni normativa u građevinarstvu.

Znanja iz navedenih oblasti su neophodna kontrolerima, koji provode kontroling preduzeća jer kao što je naprijed istaknuto, kontroling se prožima kroz planiranje u preduzećima, implementiranju planova i analizi realizacije izvedenih radova.

Dakle, kontroling predstavlja funkciju, kojom se kroz proces planiranja, kontrolisanja, usmjeravanja, informisanja i koordinacije unutar svih poslovnih aktivnosti omogućava postizanje postavljenih ciljeva preduzeća. Ovo se postiže pravovremenim informisanjem menadžmenta o svim neusklađenostima u provođenju plana, kao i o potencijalnim prijetnjama ili prilikama koje mogu doći iz internog ili eksternog okruženja preduzeća.

10.3. Kontrola

Kontrola predstavlja krovnu funkciju menadžmenta, koja svojim aktivnostima predstavlja kičmu svake profitne, ali i neprofitne organizacije. Kontrolna funkcija ima zadatak da mjeri stepen dostignosti realizacije svih planiranih ciljeva kako

profitnih tako i neprofitnih organizacija. U literaturi se veoma često kontrola vezuje s planiranjem zbog činjenice da se svrha planiranja zasniva na kontroli implementacije plana, odnosno ostvarenje planiranih ciljeva. Kako navodi Koontz i Weihrich (1998:578), planiranje i kontrola mogu se posmatrati kao lice i naličje jedne te iste medalje. Bez ciljeva i planova nemoguće je provesti kontrolu, jer se efikasnost mora mjeriti u skladu s unaprijed postavljenim uslovima.

Planiranje predstavlja formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa. Kontrola obuhvata mjere kojima se osigurava konzistentnost između planiranog i ostvarenog (Kurtić, 2011:719).

Provođenje kontrole prema načinu obavljanja razvrstava se prema sljedećim kriterijima (Đurčin, et al. 158:142):

1. ex ante kontrola predstavlja vrstu kontrole kod koje se prije provođenja kontrole anticipiraju odstupanja, način njihovog otklanjanja, kao i potrebni resursi za njihovo otklanjanje;
2. kibernetika kontrola podrazumijeva kontrolu na bazi povratnih informacija. Ona može da bude efektivna samo u slučajevima da menadžment dobija blagovremeno informacije o relevantnim odstupanjima. Karakteristika ove vrste kontrole je rano otkrivanje odstupanja od standarda, odnosno identifikovanje odstupanja prije završetka planirane sekvence akcija;
3. binarna kontrola ima za cilj da utvrdi da li nastaviti ili prekinuti kontrolisani proces. Naime, prilikom provođenja kontrole postavljaju se pitanja „da-ne“. Ona se primjenjuje u slučajevima razvoja proizvoda ili velikih investicija prilikom kontrole cijene koštanja gdje se posmatraju troškovi do aspekta budžeta;
4. ex post kontrola - ova vrsta kontrole mjeri rezultate završetka akcije i poredi ih s planiranim ciljevima. Svrha ove vrste kontrole je utvrđivanje odstupanja rezultata od plana i identifikovanje uzroka odstupanja.

Dakle, kontrolni procesi u preduzeću razvrstavaju se prema naprijed navedenim kriterijima, međutim, menadžmentu ostaje zadatak da odredi mjesta na kojima će se vršiti kontrola. Tako prema mjestu na kojem se provodi, kontrola se razvrstava na:

- finansijska kontrola - ova vrsta kontrole provodi se na svim nivoima i mjestima u preduzeću gdje se dolazi u dodir s gotovim novcem ili mjestima na kojima se može utjecati na svjesno ili nesvjesno otuđenje novčanih sredstava preduzeća. Mjesta finansijske kontrole su: blagajna preduzeća, prodajna mjesta, služba računovodstva, služba finansija, služba prodaje i služba nabave.

Instrumenti za finansijsku kontrolu su: izvještaji blagajne, izvještaji o novčanom toku, bilans stanja, bilans uspjeha, planirani budžet nabavke, planirani prihodi od prodaje i drugi dokumenti, kroz koje se mogu utvrditi odstupanja novčanog toka od planiranog;

- materijalna kontrola - podrazumijeva kontrolu svih materijalno tehničkih sredstava preduzeća. Kontrola se provodi prema planu menadžmenta, a prema zakonskim odredbama preduzeće je obavezno provoditi kontrolu, odnosno popis svih roba i materijala na skladištima i prodajnim objektima, popis sitnog inventara i alata, popis mašina, sredstava i opreme koje posjeduje preduzeće. Na ovaj način preduzeće je u mogućnosti da utvrdi stvarno stanje posjedovanja materijalno tehničkih sredstava.
- kontrola plana poslovanja - obično svako preduzeće pravi plan poslovanja za novu poslovnu godinu s jasno postavljenim ciljevima. Kontrola provođenja plana provodi se na svim nivoima preduzeća s ciljem utvrđivanja mogućih odstupanja od planiranog;
- kontrola strateškog plana - ovaj vid kontrole je neophodan i provodi se jednom godišnje s ciljem utvrđivanja aktuelnosti zacrtanih strateških ciljeva;
- kontrola pojedinačnih projekata proizvodnje ili izgradnje - ovaj vid kontrole spada u operativnu kontrolu, koja se provodi s ciljem realizovanja zacrtanih projekata u skladu s predviđenim vremenom i troškovima.

Koristeći instrument kontrole, menadžeri mogu zapaziti pomećaje u poslovnoj aktivnosti i ustanoviti uzroke koji onemogućavaju efikasnost i efektivnost organizacije u ostvarenju poslovnih odluka o ciljevima, politikama, programima i planovima (Mašić, 2009:280).

10.4. Uloga kontrole u građevinskim preduzećima

Globalizacija tržišta značajno je povećala takmičarski duh između preduzeća u cilju boljeg i bržeg zadovoljavanja potreba potrošača, a time i ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća. U praksi je veoma česta situacija da su cijene zadane veličine, koje nije moguće povećavati zbog konkurentskih napada, tako da preduzećima ostaje na raspolaganju pronalaženje načina upravljanja troškovima kojim bi se smanjile nabavne cijene finalnih proizvoda ili usluga i time ostvarila veća razlika između nabavne i prodajne cijene.

Kako i na koji način upravljati troškovima u cilju njihove racionalizacije je vječito pitanje, koje se postavlja pred menadžment preduzeća, posebno u građevinskim preduzećima.

Naime, prilikom pripremanje ponude za izgradnje nekog građevinskog objekta, provodi se analiza cijena utroška:

- materijala za izradu,
- pomoćnog materijala,

- sredstava rada,
- utroška rada zaposlenika.

Prilikom analize utrošaka navedenih elemenata izračunavaju se cijene koštanja, tako na primjer kod analize utroška rada na osnovu normativa za građevinarstvo, izračunaju se potrebni norma sati i kvalifikaciona struktura potrebnih radnika za predmetni posao. Pretpostavimo da se analizom procjenilo da za završetak jednog objekta treba 35.000 n/h, na osnovu čega se izračuna cijena potrebnog utroška rada zaposlenika. Nerijetko se u praksi dešava situacija da zbog objektivnih ili subjektivnih faktora u organizaciji i implementaciji predmetnog projekta, umjesto prodanih (kroz cijenu ukupne ponude) 35.000 n/h preduzeće za završetak projekta potroši 45.000 n/h.

Dakle, razlika između prodanih norma sati i utrošenih norma sati, odnosno kupljenih od zaposlenika, iznosi 10.000 n/h i ovi norma sati ne mogu se naplatiti od kupca, za koga je objekat izgrađen tako da oni idu direktno na troškove preduzeća, zbog čega je preduzeće izloženo riziku da posluje s gubitkom ili s manjim profitom od onog koji je moglo ostvariti da je projekat završen za onoliko norma sati, za koliko je i prodano.

Zbog navedenog razloga, ali i mnogih drugih, preduzeće mora uspostaviti sistem kontrolinga i kontrole projekata.

**Danas je cijena uspjeha vječna budnost.
Kales, G.**

Valja istaći da kontroling nije isto što i kontrola. Naime, kontroling je fokusiran na sistemsku i sveobuhvatnu koordinacijsku i integracijsku podršku menadžmentu, za razliku od kontrole koja je pojedinačni instrument, odnosno dio funkcija kontrolinga od kojih su još: planiranje, koordiniranje, upravljanje, prikupljanje i obrada podataka kao i podnošenje izvještaja menadžmentu preduzeća.

Dok je kontroling podsistem menadžmenta i odnosi se na menadžment i njegove funkcije, kontrola je jedna od funkcija kontrolinga i odnosi se isključivo na kontrolu sistema implementiranja svake pojedinačne faze projekta (Osmanagić, 2007).

Dakle, svrha kontrolinga je koordinacijska i integracijska podrška menadžmentu, a ogleda se kroz:

- omogućavanje uspostavljanja koordinacija u okviru jednog ili više građevinskih projekata, koja se prožima kroz planiranje i implementiranje poslovnih aktivnosti, kako bi se optimiziralo korištenja svih reursa preduzeća i projekti realizovali prema planiranim vrijednostima.
- integracijska uloga kontrolinga usmjerena je na maksimalno iskorištavanje sinergijskih efekata unutar preduzeća.

Svrha kontrole je omogućiti menadžmentu preduzeća da planirane poslovne aktivnosti završi u planiranom roku, s planiranim troškovima, bez nepredviđenih

havarija ili štetnih događaja, kojim bi se nanijela šteta zaposlenicima ili trećim licima.

10.5. Predmeti i pokazatelji kontrole u građevinskim preduzećima

Kontrolna funkcija predstavlja jednu od najznačajnijih funkcija menadžmenta, kojom se omogućava ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća. U praksi jedan od najčešćih razloga neuspješnog poslovanja preduzeća upravo je izostanak kontrolne funkcije. Ovo posebno zbog činjenice da se veoma često menadžment preduzeća na kraju poslovnog perioda iznenadi s ostvarenim rezultatima, koji su znatno ispod planiranog. Ovo je uglavnom posljedica zanemarivanja kontrolne funkcije koja treba da započne od samog početka svakog pojedinačnog projekta ili poslovne aktivnosti, čime bi se uloga kontrole svela na preventivnu i korektivnu ulogu u realizaciji projekta.

Proces kontrole započinje od početka procesa planiranja, na primjer određenog građevinskog projekta i traje tokom cijelog perioda implementacije projekta i kolaudacije projekta.



Slika 10-1. Proces kontrole u građevinskim preduzećima

Prvi korak prilikom planiranja je definisanje predmeta kontrole i pokazatelja kontrole. Predmeti kontrole u građevinskom preduzeću na realizaciji građevinskog projekta su:

1. ljudski resursi, odnosno učinci ljudskih resursa,
2. utrošak materijala za izradu,
3. utrošak pomoćnih i potrošnih materijala,
4. učinak sredstava rada, na primjer učinak građevinskih radnih mašina, sredstava dizanja, transportnih sredstava, iskoristivost opreme,
5. kvalitet izvedenih radova.

Drugi korak - U pokazatelje kontrole, odnosno indikatore, koji se mjere tokom procesa kontrole, svrstavaju se (Koontz, Weihrich, 1998):

1. pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama - ovi pokazatelji koriste se u procesu kontrole elemenata procesa proizvodnje kod kojih se utrošak

- izražava u kvantitativnim jedinicama kao što su: norma sat, kg, m², m³, m', i sl.;
2. pokazatelji izraženi u troškovima - ovi pokazatelji predstavljaju novčanu vrijednost troškova, izraženih u kvantitativnim jedinicama. Tako, na primjer, norma sat ima novčanu vrijednost, koja umnoškom broja utrošenih norma sati s jediničnom cijenom norma sata izražava troškove radne snage.
Također na ovaj način izračunavaju se troškovi materijala za izradu, pomoćnog ili potrošnog materijala;
 3. kapitalni pokazatelji, odnosno novčani pokazatelji - predstavljaju sve one pokazatelje kojim se izračunava: produktivnost, ekonomičnost, povrat na investirani kapital, koeficijent obrta, i sl. Ova vrsta pokazatelja najčešće se izračunava prilikom periodičnog obračuna poslovanja preduzeća kao što je šestomjesečni ili godišnji obračun;
 4. pokazatelji izraženi u prihodima - ova vrsta pokazatelja pokazuje koliko je preduzeće ostvarilo prihoda, na primjer, po jednom građevinskom objektu, prihodi ostvareni po određenoj fazi radova ili ukupni prihodi u toku jednog vremenskog perioda;
 5. programski pokazatelji - ovi pokazatelji obično se primjenjuju za mjerenje učinka rukovodilaca s aspekta razvijanja, na primjer jednog programa za razvoj novog proizvoda ili usvajanje nove tehnologije i sl.;
 6. nematerijalni pokazatelji - ovu vrstu pokazatelja je najteže mjeriti, prije svega zbog činjenice jer se ovi pokazatelji ne izražavaju kvantitativno, što otežava kako mjerenje tako i upoređivanje. Ovi pokazatelji mjere lojalnost zaposlenika preduzeću, poštivanje vrijednosti preduzeća, razvijanje brenda proizvoda ili preduzeća i sl.;
 7. ciljevi kao pokazatelji - s obzirom na problem mjerenja nematerijalnih pokazatelja prilikom postavljanja ciljeva osnovno je pravilo da ciljevi moraju biti mjerljivi s aspekta vremena u kojem će se ostvariti, vrijednosti koje će se ostvariti postizanjem cilja i sl.
 8. strateški planovi kao mjerne tačke za kontrolu provođenja strategije, da li i u kojem obimu se realizuju postavljeni strateški ciljevi preduzeća, pitanje je koje menadžment pred sebe postavlja, posebno zbog činjenice da se ova vrsta ciljeva postavlja na duži vremenski period, a promjene u okruženju se dešavaju veoma brzo, zbog čega valja često preispitivati nivo ostvarenja i aktuelnost strateških planova.

Način utvrđivanja nivoa pokazatelja izvodi se na osnovu:

- tehničkih normativa, korištenjem građevinskih normativa, kojim su opisani svi radovi u građevinarstvu, potrebno vrijeme za njihovo izvođenje i kvalifikacija potrebnih zaposlenika;
- iskustvenom metodom, s obzirom da tokom proteka vremena zaposlenici stiču značajne vještine u poslu, te uz dobru organizaciju, nerijetko se

dešava da se pojedine faze radova mogu obaviti za kraći i nekim slučajevima i za duži vremenski period, zbog čega se prilikom izrade kalkulacije određuju vremenske norme na osnovu iskustva;

- komparativnom metodom - komparativni metod izračunavanja potrebnog vremena za pojedine operacije izračunava se poređenjem određenih radnih zadataka, koji se obavljaju u sličnim uslovima ili uz primjenu sličnih materijala;
- subjektivnom metodom - ovaj metod zasniva se na slobodnoj procjeni potrebnog vremena za određene radne operacije.

Svi naprijed navedeni pokazatelji imaju svrhu da prilikom planiranja, na primjer izgradnje jednog objekta definišu u kojem roku, u kojim količinama i s kolikim troškovima se planira završiti objekat. U fazi implementiranja, pokazatelji trebaju da daju odgovor da li se realizuje projekat u skladu s planom. dakle, mjerenjem ispunjenja postavljenih ciljeva, menadžment preduzeća može ispuniti više različitih zadataka kao što su (Kurtić, 2011:726):

- može odrediti relevantne stepene uspjeha ili neuspjeha upoređujući stvaran rad sa željenim standardima (pokazateljima) rada,
- može uporediti ovogodišnje rezultate rada s onim iz prošlih godina i ocijeniti kako preduzeće napreduje u vremenu,
- može uporediti rad preduzeća s radom drugih preduzeća u istoj industriji i dobiti dojam kako preduzeće napreduje na komparativnoj osnovi.

Treći korak - Definisanje kontrolnih tačaka predstavlja veoma važnu fazu pripremanja kontrole tokom planiranja. Naime, pretjerana kontrola može donijeti negativne efekte, ali i nedovoljno kontrole također može donijeti negativne efekte. Zbog toga je veoma važno odrediti optimalan broj kontrolnih tačaka kontrole tokom realizacije jednog projekta. Bitno je istaći da u procesu kontrole građevinskog projekta učestvuju:

- poslovođe,
- voditelji radova,
- kontrolori.

Poslovođa koji je neposredni rukovodilac na gradilištu, zbog čega ima obavezu svakodnevne kontrole utrošaka rada, materijala za izradu, pomoćnog i potrošnog materijala. Voditelj radova odgovoran je za realizaciju povjerenog projekta, zbog čega je zadužen za svakodnevno provođenje kontrole po svim elementima procesa proizvodnje, uključujući kvalitet izvedenih radova, primjenu mjera zaštite na radu i zaštite od požara.

Kontroler za razliku od poslovođe i voditelja radova provodi kontrolu svih otvorenih projekata na mjesečnom nivou, kvartalnom nivou, šestomjesečnom i godišnjem nivou.

10.5.1. Proces kontrole u građevinskim preduzećima

Dinamika izvođenja radova direktno je povezana s predmetima kontrole koji na primjer zbog niske produktivnosti ljudskih resursa ili sredstava rada nerijetko dolazi do značajnog kašnjenja u završetku radova jednog projekta. Također, troškovi utrošaka materijala za izradu, pomoćnog i potrošnog materijala zbog neracionalne potrošnje ili reklamacija na izvedene radove, značajno može da utječe na planirani finansijski rezultat projekta.

Prilikom izrade dinamičkog plana radova identifikuju se pokazatelji ili indikatori koji će se mjeriti prilikom kontrole provođenja plana. Indikatori za učinak ljudskih resursa su utrošak norma sati n/h za pojedinačne faze radova. Dakle, indikator za učinak ljudskih resursa je planirani norma sati za svaku pjedinačnu fazu radova. Indikatori za utrošak materijala za izradu, na primjer beton, betonski čelik, cigla, malter, hidro izolacija isl, su količine materijala koje su predviđene troškovnikom radova.

Tokom realizacije građevinskog projekta koriste se pomoćni materijali neophodni prilikom korištenja opreme. Tako na primjer prilikom šalovanja, pored opreme kao što su oplata i čelični podupirači potrebni su pomoćni materijali, kao što su rezana drvena građa daske, letve, grede i sl.

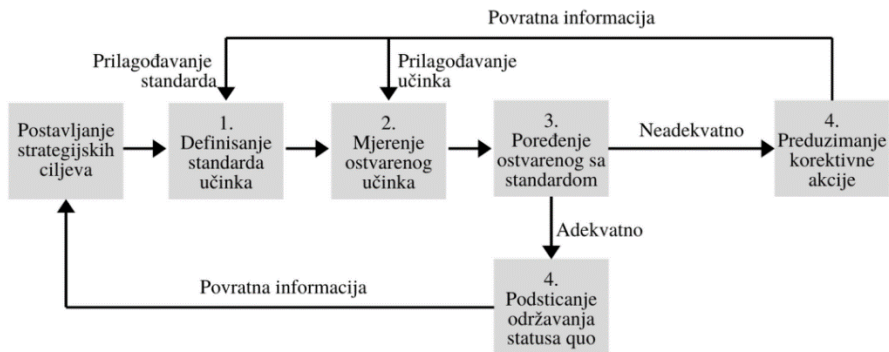
Karakteristika ovih pomoćnih materijala ogleda se kroz njihovo djelimično trošenje. Koliko će se puta iskoristiti predmetni pomoćni materijal zavisi u najvećoj mjeri od racionalng korištenja od strane zaposlenika. U praksi se često dešavaju situacije da se zbog neodgovornog ponašanja pojedinaca u toku jednog ili dva projekta uništi velika količina pomoćnog materijala, koja je mogla biti iskorištena još nekoliko puta. Količine potrebnog pomoćnog materijala se planiraju prilikom izrade kalkulacije cijene koštanja ukupnog projekta.

Dakle, i u slučaju pomoćnog, ali i potrošnog materijala indikatori su planirane količine materijala.

Indikatori sredstava rada su planirani norma sati koji su određeni prilikom izrade kalkulacije radova, na osnovu normativa i knjige građevinskih normi.

Indikatori za kvalitet izvednih radova su izvedbeni projekat za predmetni građevinski objekat, Zakon o građenju i zakonski normativi kojim su propisani standardi za pridržavanje prilikom izgradnje određenih vrsta građevinskih objekata.

Kontrola izvedenih radova provodi se interno od strane voditelja radova i eksterno od strane nadzornog inženjera.



Slika 10-2. Provođenje kontrole

Oblast područja kontrole od strane poslovođe zasniva se na opisu poslova, koje obavlja i za koje je i odgovoran. Opis poslova, koje obavlja građevinski poslovođa, mogu se formulirati na sljedeći način:

- Organizovanje jutarnjeg brifinga za raspored poslova zaposlenicima koje vodi;
- Komunikacija s drugim poslovođama i usklađivanje prioriteta;
- Kontrola toka ispunjavanja radnih naloga;
- Organizovanje zaduženja zaposlenika za alat, opremu i druga potrebna sredstva za rad;
- Vođenje dnevnika o izvedenim radovima, utrošenom radnom vremenu zaposlenika i učinku zaposlenika;
- Izrada zahtjeva za dodatno trebovanja goriva, maziva i organizovanje unutrašnjeg transporta;
- Prisustvo u završnoj kontroli učinka zaposlenika po radnom nalogu i evidentiranje eventualnih zastoja, štete nanesene na gradilištu ili trećim licima;
- Obrada dnevnika radova i glavne knjige za ovjeru od strane Nadzornog organa, u koju se evidentira:
 - evidencija utroška materijala,
 - evidencija izvedenih radova,
 - evidencija o nepredviđenim radovima,
 - evidencija o nedostacima projektne dokumentacije (ukoliko je uočena),
 - evidencija o nanesenim štetama prilikom izvođenja radova,
 - evidencija o utrošenim satima zaposlenika;
- Kontrola primjenjivanja mjera ZNR i PPZ propisanih pravilnicima u organizacionoj jedinici kojom rukovodi;
- Poštivanje instrukcija o upravljanju okolišem;
- Kontrola urednosti zaposlenika, alata, opreme i gradilišta;
- Evidentiranje radnih sati zaposlenika;

- Kontinuirano vodi brigu da zaposlenici, kojim rukovodi koriste propisanu zaštitnu opremu;
 - Kontinuirano vodi brigu da su obezbjeđeni sigurni radni uslovi za zaposlenike i treća lica prije početka obavljanja posla;
 - U slučaju nesreće popunjava interni zapisnik o nesreći i obavještava inženjera ZNR i PPZ i pretpostavljenog rukovodioca;
- i sve ostalo po nalogu nadređenog rukovodioca.

Naprijed navedene odgovornosti poslovođe zahtijevaju kontinuiranu brigu za povjerene poslove i stalno kontrolisanje svih aktivnosti podređenih zaposlenika kojim rukovodi.

Voditelj radova odgovoran je za realizaciju povjerenog projekta, zbog čega je zadužen za svakodnevno provođenje kontrole po svim elementima procesa proizvodnje.

Kontroler za razliku od poslovođe i voditelja radova provodi kontrolu svih otvorenih projekata na mjesečnom nivou, kvartalnom nivou, šetomjesečnom i godišnjem nivou.

Implementacija

Prvi korak prilikom kontrole je mjerenje utoška rada, materijala za izradu, pomoćnog i potrošnog materijala. Prilikom planiranja definisani su indikatori, koji će se mjeriti. Tako, u slučaju mjerenja učinka zaposlenika, indikator za mjerenje je utrošni norma sati za pojedine faze radova.

Nakon mjerenja utrošaka elementa procesa proizvodnje pristupa se upoređivanju utrošenog rada, utrošenog materijala za izradu, utrošenog pomoćnog i potrošnog materijala, utrošenih sati radnih mašina.

Ukoliko se uoče odstupanja između planiranih ostvarenih učinaka, pristupa se formulisanju korektivnih mjera, kako je predstavljeno na Slici 10-2., kojim se nalaže voditelju radova i poslovođi da u narednom periodu ulože dodatne napore da, ukoliko su odstupanja u učinku zaposlenika, preduzmu sve potrebne aktivnosti da se poveća produktivnost kako bi se sustigla dinamika radova prema previđenom planu. U slučaju utroška materijala za izradu u većim količinama od planiranog, a nastala je kao posljedica reklamacije, odnosno rušenja izvedenih radova i ponovno izvođenje, nalažu se također korektivne mjere, kojim će se naložiti povećanje kontrole izvođenja radova u narednom periodu, kako se ne bi ponavljale iste greške, koje bi imale za posljedicu reklamaciju na izvedene radove. O svim rezultatima kontrole vodi se evidencija, kojom se opisuju postupci kontrole i rezultati provedene kontrole, koji se dostavljaju menadžmentu na uvid ili daljnje postupanje ukoliko ima za to potrebe.

10.5.2. Kolaudacija projekta

Kolaudacija predstavlja proces finalnog obračuna izvedenih radova na jednom projektu, u okviru koje se analiziraju svi nastali troškovi prema mjestu i uzroku nastanka. U ovoj fazi kontrola ima svoje mjesto s ciljem zbirnog identifikovanja propusta u izvođenju radova, nabavci materijala i svim drugim operacijama, koje su se odvijale tokom realizacije projekta. Konačan zapisnik o rezultatima kontrole u sklopu procesa kolaudacije projekta služi između ostalog za identifikovanje negativnih pojava, na osnovu kojih će se sačiniti preventivne mjere kako se u budućnosti ne bi dešavali propusti, koji su se desili u prošlosti.

Kolaudacija građevinskog objekta uključuje kompletan proces osiguranja sistema kvalitete koji osigurava da su sistemi objekta projektovani, ugrađeni, testirani, i da se mogu upravljati i održavati prema namjeni projekta i željama vlasnika. Taj proces počinje od početka projekta (u projektnoj fazi) i nastavlja se dalje kroz izgradnju, nadzor, testiranje, usklađivanje, prihvatanje, obuku i dogovoreni garantni period. Prema tome, kolaudacija objekta obuhvata sve neophodno: planiranje, isporuku, verifikaciju i upravljanje rizicima pa sve do kritičnih funkcija. Kolaudacijom objekta se postiže veća energetska efikasnost, zaštita okoliša i zaštita na radu, te poboljšan kvalitet zraka u prostorijama, vodeći računa o pravilnom radu komponenata objekta i efikasnoj implementaciji plana. To potvrđuje da je sistem efikasan i efektivan, da je ugradnja adekvatno dokumentovana u skladu sa zahtjevima definisanim u projektnoj dokumentaciji ugovora i da je izvođač adekvatno obučan.

Kao dio procesa osiguranja kvalitete, kolaudacija ima za cilj da ukaže na preventivne i predviđene planove održavanja, da pruži prilagođena uputstva za rad i obučni korisnika. Osnovna funkcija procesa kolaudacije je da osigura da različiti sistemi kao što su grijanje, ventilacija, klimatizacija, hlađenje, sistem tople i hladne vode, elektro instalacije, obnovljivi izvori energije (vjetar, solarna fotonaponska energija) i drugi energetske sistemi objekta ispunjavaju radne zahtjeve vlasnika objekta te optimalno rade prema svojoj namjeni (Kubba, 2017: 621-659).

PITANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kako objašnjavate kontroling?
2. Koji su poslovi sadržani u kontrolingu?
3. Šta je strateški kontroling?
4. Šta je operativni kontroling?
5. Navedite i opišite područja djelovanja kontrolinga kroz faze?
6. Koja znanja su neophodna kontrolorima za obavljanje kontrolinga?
7. Šta je kontrola?
8. Prema kojim kriterijima se razvrstava provođenje kontrole prema načinu obavljanja?
9. Kako razvrstavamo kontrolu prema mjestu na kojem se provodi?
10. Navedite proces kontrole projekta i pokazatelje?
11. Nacrtajte šemu provođenja kontrole i opišite?
12. Navedite opis poslova koje obavlja građevinski poslovođa?

BIBLIOGRAFIJA

Knjige

1. Adižes, K. I., *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, prijevod, 2. izd., prijevod, Adižes, Novi Sad, 2006.
2. Adižes, K. I., *Upravljanje promjenama*, prijevod, Adižes MC, Novi Sad, 2004.
3. Adižes, K. I., *Upravljanje životnim ciklusom preduzeća*, prijevod, 5. izd., prijevod, Asee, Novi Sad, 2007.
4. Alexander, D., Nobes, C., *Finansijsko računovodstvo*, Mate Zagreb, 2010.
5. Babić, Š., *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Zagreb: Školska knjiga, 1973.
6. Bahtijarević – Šiber. F., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
7. Belak, V., *Menadžersko računovodstvo*, Nacionalna i sveučilišna biblioteka, Zagreb, 1995.
8. Berberović, Š, Jelić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
9. Brian, E., *Financial Risk Management*, London Guildhall University, 1994.
10. Chandler, A., D., *Strategy and the Weather*, MIT Pres, Cambridge, Mass, 1962.
11. Colley, L.J. Jr., et al., *Principles of General Management*, Yale Universiti Press, 2007.
12. Crnković, L., Martinović, J., *Financijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.
13. Čizmić, E., Crnkić, K., *Strateško preduzetništvo*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
14. Dedić, M. Umihanić, B., *Osnove menadžmenta i preduzetništva*, Ekonomski fakultet u Tuzli, 2004.
15. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O., C., *Marketing – Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin, 2006.
16. Dillon, R. W., Madden, T., J., Firtle, N., H., *Essentials of Marketing Research*, Irwin, 1993.
17. Džafić, Z., *Mikroekonomija*, Off-set, Tuzla, 2009.
18. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., *Menadžment i strategija*, 4. prerađeno izdanje, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.
19. Harrison, T., *Financial Services Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, 2000.
20. Helms, M., *Encyclopedia of MANAGEMENT*, 5 ed, Thomson Gale, 2006.

21. Jevtić, R., *Razvoj malih i srednjih preduzeća*, Bosna i Hercegovina, 2004.
22. Juran, M. J., Gryna, M. F., *Planiranje i analiza kvaliteta: Od razvoja proizvoda do upotrebe*, prijevod, Mate, Zagreb, 1999.
23. Kolter, M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010.
24. Kotler, Ph., Keller, K., L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Mate, Zagreb, 2014.
25. Kotler, Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall, 2003.
26. Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd., prijevod, Mate, Zagreb, 2001.
27. Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd., prijevod, Mate, Zagreb, 2001.
28. Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primena i kontrola*, Data Status, Beograd, 2005.
29. Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb, 2001.
30. Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1989.
31. Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom*, Mate Zagreb, 2001.
32. Koutsoyiannis, A., *Moderna mikroekonomika*, Mate Zegreb, 1996.
33. Kubba, S., *Handbook of Green Building Design and Construction (Second Edition)*, Butterworth-Heinemann, 2017.
34. Kurtić, A., *Menadžment poslovnih sistema*, Centar za napredne studije, Sarajevo, 2011.
35. Landström, H., *Pioneers in Enterprenuership and Small Business Research*, Springer Science, Boston, 2005.
36. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, 1980.
37. Nerandžić B., Dickov V., Perović V., *Ekonomika moderna*, Stylos print, Novi Sad, 2004.
38. Očko, J., Švigar, A., *Kontroling – upravljanje iz backstagea*, Knjiga pring, Zagreb, 2009.
39. Osmanagić - Bedenik, N., *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
40. Osmanagić-Bedenik, N., *Operativno planiranje*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
41. Pokrajčić, D., *Ekonomika preduzeća – principi i ciljevi*, Ekonomski fakultet Beograd, 2006.
42. Porter. E. M., *Konkurentska prednost*, prijevod, ASEE, Novi Sad, 2007.
43. Preisler, P., R., Peemoller, E. K., *Controlling moderne industrie*, Landsbert/Lech, 1990.

44. Rouse, W., B., *A theory of enterprise transformation*, Wiley Online Library, 2005.
45. Rovčanin, A., *Upravljanje finansijama*, 5 izd. 2010.
46. Rovčanin, A., *Upravljanje finansijama*, 5 izd. 2010.
47. Rovčanin, A., *Upravljanje finansijama*, 5 izd. 2010.
48. Simović, V., *Leksikon građevinarstva*, Masmedia, Zagreb, 2002.
49. Smith, et al., *Marketing communications: integrating offline and online with social media*, Kogan, 2011.
50. Solomon, Z., Vergo, R., Walter, L., *Accounting principles*, Harpers Row, Publishers, INC, New York, 1986.
51. Stavrić, B., Kokeza, G., *Upravljanje poslovnim sistemima*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, 2002.
52. Stojanović, I., *Ekonomija*, 5 dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, 2005.
53. Šehić, Dž., Rahimić, Z., *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006.
54. Šunje, A., *Top menadžer – vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo, 2002.
55. 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.
56. 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.
57. Thompson, et al. *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008.
58. Tichy, H. M., Graves, M., *The Transformational Leader*, John Wiley&Sons, New York, 1986.
59. Tihi, B., Čičić, M., Brkić, N., *Marketing*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.
60. Tihi, B., et al. *Marketing*, 3. izd., Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006.
61. Tihi, B., et al. *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet Sarajevo, 1996.
62. Vasiljev, S., *Marketing principi*, Prometej, Novi Sad, 2005.
63. Vilogorac, E., Dizdar, M., *Zakon o privrednim društvima – objašnjenja i komentar*, Revicon, Sarajevo, 2000.
64. Weber, J., *Einführung in das Controlling*, Poeschel, Stuttgart, 1993.
65. Weihrich, H., Koonz, H., *Menadžment*, 10 izd. prijevod, Mate, Zagreb, 1998.
66. Weihrich, H., Koonz, H., *Menadžment*, 10 izd. prijevod, Mate, Zagreb, 1998.
67. Weihrich, H., *The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis*, Long Rnge Planning, 1982.

68. Wilson, P., Bates, S., *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*, John Wiley & Sons, 2003.
69. Wren, D., *The Evolution of Management Thought*, Academy of Management, 1994.
70. Xavier R.S., Kelley D., Kew J., Herrington M., Vorderwulbecke A., *GEM 2012 Global Report*, Global Entrepreneurship Research 12. Association (GERA), 2013.

Naučni radovi, stručni radovi, članci i ostalo

1. Atchinson, T., *The Employment Relationship: Untied Retied*, Academy of Management Executive Vol 5, 1991.
2. 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.
3. 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.
4. Bass, B., M., *Form Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, Vol. 18. Winter, 19-36. 1990.
5. Beus, Š. M., et al. *Teorija ekonomije preduzeća*, Mezoekonomija, 1988.
6. Božac, M., G., *SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*, UDK 65.011:005.52, 2007., Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/>.
7. Camuffo, A., Gerli, F., *The Competent Production Supervisor: A Model For Effective Performance*, Massachusetts Institut of Tehnology, IPS Working Paper IPC – 05-002, 2005.
8. Cashin, J., et al., *Financijsko računovodstvo*, 1. izd. Faber & Zgombić plus, Zagreb, 1996.
9. Čerović, S., *Analitički okvir za izbor strategije turističkog preduzeća*, UDK:338.486.2, 2008.
10. Đurković, I., *Poslovna ekonomija i preduzetništvo*, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2005.
11. Lamond, David, Henry Mintzberg vs Henri Fayol: *Of Lighthouses, Cubists and the Emperor's New Clothes*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. 2008.
12. Mandić, B. Kalkulacija troškova po proizvodima i uslugama, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/55891>.

13. Mintzberg, H., *The Case for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Strategy, Cambridge, Vol. 4. Iss 2., 1983.
14. Mintzberg, H., *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, March . April 1990., pg. 1- 13.
15. Nikolić, Ž., Marjanović, P., *Ponašanje troškova pri promeni obima aktivnosti i mogućnosti primene u računovodstvu*, Bankarstvo br. 6, UDK 657.47, 2013.
16. OECD, *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*, Paris, 2005.
17. Perović, V., *Kontroling koncept preduzeća*, Privredna izgradnja XLVII:1-2, 2004., str. 113-135.
18. Peštović, E., et al. *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI); Međunarodno računovodstveni standardi (MRS), Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika FBiH, Mostar, 2011.*
19. Pfeffer, J., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, Academy of Management Executive, vol. 19., No 4., 2005.
20. Porter, M., *Tehnology and competetive advantage*, The Journal of Business Strategy, Cambridgde, Vol. 5. Iss. 3., 1985., pg. 37-43.
21. Savić, LJ., Janković R., *Planiranje u savremenim uslovima poslovanja*, UDK:338.1:65.015(045)=861, 2010.
22. Vujević, K., Balen, M., *Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskog prometa*, Pomorstvo, god. 20., br. 2, 2006., str. 33-45.
23. www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:212438&datastreamId=FULL-TEXT.PDF
24. www.sba.gov/advo/research/lending.html
25. *Zakon o podsticanju razvoja MSP*, „Sl. gl. RS“, br. 64/02.
26. *Zakon o poticanju male privrede*, „Sl. list“, br. 19/06.
27. *Zakon o privrednim društvima*, član. 2., „Službene novine Federacije BiH“, br. 23/99.
28. *Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH*, „Sl. novine“, 32/5.
29. Župljanin, S., S., *Segmentacija i izbor ciljnog tržišta kao osnovi sticanja konkurentske prednosti*, Svarog br. 4., Naučno-stručni časopis, maj 2012., str. 106-116.

IZVOD IZ RECENZIJA

Moje mišljenje je da knjiga Osnove organizacije i ekonomike preduzeća predstavlja rukopis vrijedan pažnje koji sadržajno i metodološki odgovara potrebama izučavanja predmeta Organizacija i ekonomika iz oblasti Menadžment i organizacija. Korištena je primjerena literatura iz oblasti ekonomije i menadžmenta, koja je na kraju knjige bibliografski uredno i specificirana. Knjiga predstavlja originalno djelo za ove prostore koje predočava široku lepezu savremenih koncepata biznis planiranja na autentičan način s fokusom na poslovne planove preduzeća koja posluju u građevinskoj industriji, što je i razumljivo sagledano u kontekstu autorove preduzetničke orijentacije.

Knjiga je napisana akademskim jezikom i stilom. Terminologija stručna, ali potpuno razumljiva.

Prof. dr. Aziz Šunje, redovni profesor
Naučna oblast: Menadžment i organizacija
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Bogato praktično i teorijsko iskustvo omogućilo je autoru da napiše kvalitetnu i originalnu knjigu iz područja organizacije i ekonomike preduzeća. Oslanjajući se na recentne i relevantne izvore uspjeva obraditi veliki broj relevantnih tema prezentiranih u deset poglavlja. Korišteni pristup u prezentaciji sadržaja poglavlja u skladu je s didaktičkim i metodičkim principima. Autorska sinteza vrijedan je doprinos stvaranju osnove za buduća istraživanja različitih segmenata i aspekata organizacije i ekonomike preduzeća. Knjiga je prvenstveno namijenjena studentima I ciklusa tehničkih fakulteta, ali zbog kvalitete i originalnosti interpretacije sadržaja može biti od velike koristi studentima drugih fakulteta, studentima drugog i trećeg ciklusa studija i ukupnoj naučnoj i stručnoj javnosti. Smatram da je društveno potrebno i opravdano prihvatiti i štampati ovu knjigu koja udovoljava svim potrebnim elementima da se uvrsti na popis literature za studente I ciklusa tehničkih fakulteta na nastavnim predmetima koji izučavaju organizaciju i ekonomiku preduzeća. Nemam primjedbi na sadržaj knjige jer je iste autor uvažio u fazi pripreme.

Prof. dr. Bahrija Umihanić, redovni profesor
Naučna oblast: Menadžment i upravljanje
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Univerzitetski udžbenik Osnove organizacije i ekonomike preduzeća, predstavlja kvalitetno strukturiran akademski sadržaj koji će kako studentima, tako i

praktičnim menadžerima različitih vrsta organizacija a posebno organizacija, odnosno preduzeća koja posluju u građevinskom sektoru, dati jasan pregled poslovnih koncepata koje je moguće efektivno aplicirati u savremenoj poslovnoj praksi kod upravljanja različitim procesima u okviru preduzeća i drugih tipova organizacija. Doprinos ovog Univerzitetskog udžbenika se može sagledati i kroz prizmu razumijevanja svih aspekata funkcioniranja organizacije kao velike slike, uz mogućnost simuliranja različitih stanja i odnosa kroz scenario planiranja na način da menadžeri i preduzetnici budu u poziciji da, kroz korištenje ponuđene metodologije, mogu donositi kvalitetnije poslovne odluke i upravljati organizacijama, kako u regionalnom, tako i u globalnom kontekstu, uzimajući u obzir ponuđenu lepezu koncepata, modela, indikatora, formula i tehnika. Na ovaj način menadžeri mogu kvalitetnije upravljati organizacijama kroz definiranje uzročno posljedičnih veza između pojedinih aktivnosti i procesa uz optimiziranje poslovanja prema savremenim zahtjevima koje propisuje koncept trostrukog praga upravljanja organizacijama, uz simultano ispunjavanje tri cilja koji podrazumijevaju poslovnu, okolišnu i društvenu održivost poslovanja. Imajući u vidu ranije navedeno, zadovoljstvo mi je preporučiti ovu knjigu za publiciranje/štampanje u formi Univerzitetskog udžbenika.

Prof. dr. Elvir Čizmić, redovni profesor
Naučna oblast: Menadžment i organizacija
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Dr. sc. Suvad Isaković

OSNOVE ORGANIZACIJE I EKONOMIKE PREDUZEĆA

di iz Izvodi iz recenzija:

„Knjiga predstavlja originalno djelo za ove prostore koje predočava široku lepezu savremenih koncepata biznis planiranja na autentičan način s fokusom na poslovne planove preduzeća koja posluju u građevinskoj industriji, što je i razumljivo sagledano u kontekstu autorove preduzetničke orijentacije. (...)“

Prof. dr. Aziz Šunje, redovni profesor

„Bogato praktično i teorijsko iskustvo omogućilo je autoru da napiše kvalitetnu i originalnu knjigu iz područja organizacije i ekonomike preduzeća. Oslanjajući se na recentne i relevantne izvore uspijeva obraditi veliki broj relevantnih tema prezentiranih u deset poglavlja. Korišteni pristup u prezentaciji sadržaja poglavlja u skladu je s didaktičkim i metodičkim principima. (...)“

Prof. dr. Bahrija Umihanić, redovni profesor

„Osnove organizacije i ekonomike preduzeća, predstavlja kvalitetno strukturiran akademski sadržaj koji će kako studentima, tako i praktičnim menadžerima različitih vrsta organizacija a posebno organizacija, odnosno preduzeća koja posluju u građevinskom sektoru, dati jasan pregled poslovnih koncepata koje je moguće efektivno aplicirati u savremenoj poslovnoj praksi kod upravljanja različitim procesima u okviru preduzeća i drugih tipova organizacija. (...)“

Prof. dr. Elvir Čizmić, redovni profesor

ITC



9 789958 886232