

MENADŽMENT KONCEPTI PREDUZEĆA U NOVOJ SVETSKOJ EKONOMIJI

MANAGEMENT CONCEPTS OF ENTERPRISES IN THE NEW WORLD ECONOMY

Predrag Pravdić

Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, poslijediplomske studije: Industrijski inženjering
e-mail: thepera81@gmail.com

Sažetak

Sve intenzivniji razvoj tržišta i sve veći zahtevi kupaca, uz rastući pritisak konkurencije, promene u preduzećima i okruženju, zajedno sa tehničko-tehnološkim dostignućima i pod uticajem dinamike društvenog razvoja, prisilile su organizacije da pronalaze i primenjuju nove načine i puteve rešavanja problema u suočavanju sa opstankom i uspešnošću. U odgovoru na rastuću konkurenciju u promenjenim uslovima poslovanja, menadžment preduzima različite alternative i inicijative za povećanje fleksibilnosti poslovnih procesa i brzine reagovanja na različite zahteve kupaca, ali i ostalih zainteresovanih strana. Tako se dolazi do aspekta integracije brojnih koncepata, pristupa i razvijenih menadžment sistema koji podižu konkurentsku snagu preduzeća i utiču na njegovu uspešnost na savremenom tržištu. Usvajanje novih pristupa (koncepata) menadžmenta u poslovanju, predstavlja revolucionarnu promenu za poslovni sistem organizacije. Ovi pristupi stavljaju naglasak na to kako se obavlja rad unutar organizacije, nasuprot orijentaciji na proizvod, koja se fokusira na to šta se proizvodi. Bitno je odabrati prave ciljeve koje bi trebalo ostvariti i prave načine za širu afirmaciju postignutih rezultata. Jedino

će tako uloženi resursi imati pozitivan efekat na svest, imidž, lojalnost kupaca i drugih partnera, kao i na veću prodaju i veći profit dugoročno posmatrano. Za kompanije nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već i da ih efikasno i efektno promovišu.

Abstract

All the intensive development of the market itself and the increasing demands of customers with growing competitive pressures, changes in business and the environment, together with technical and technological achievements under the influence of the dynamics of social development, have forced organizations to find and implement new ways and means of solving problems in dealing with survival and success rate. In response to the growing competition in the changed business conditions, management undertakes various initiatives and alternatives to increase the flexibility of business processes and speed of response to the different requirements of customers and other stakeholders. Thus, there is a point of integration of many concepts, approaches, and developed management systems that increase the competitive strength of the company and affect its success in the contemporary market. Adopting a new management

approaches (concepts) in business represents a revolutionary change for the business system of the organization. These approaches emphasize work performed within the organization opposed to product orientation, which focuses on what is produced. It is important to choose the right goals to be accomplished and the right ways for a broader affirmation of the achieved results. Only in this manner will the resources invested have a positive effect on the awareness, image and loyalty of the customers and other business partners, as well as on bigger sales and higher profits in the long run. As for companies, it is essential not only to develop and implement socially responsible initiatives, but to promote them in an efficient and effective way as well.

Ključne reči: menadžment, procesi, strategija, ciljevi

Keywords: management, processes, strategy, goals

1. Novi menadžment pristupi preduzeća u svetu

Nove tehnološke mogućnosti i na njima zasnovani novi menadžment pristupi i organizacioni modeli definišu se kao nova tehnološko-ekonomska paradigma u čijem centru su informaciono-komunikaciona tehnologija i fleksibilni modeli organizacije poslovanja koji postaju ključna komponenta ekonomskog rasta. Tehnološki pomak od paradigme masovne proizvodnje ka eri informacione tehnologije i fleksibilnih mreža, kao nove paradigme menadžmenta, ogleda se u sledećim mogućnostima [1,2]:

- izgradnje fleksibilne organizacione strukture poslovanja na principu radnih timova, što vodi redizajnu poslovnih procesa
- funkcionisanja integrisanog biznisa u okviru integrisane organizacije i preduzeća kao mreže dovodeći do organizacione transformacije
- razvoja novih odnosa sa kupcima i dobavljačima, kao i formiranje povezanih preduzeća, što sve vodi promeni poslovanja i spoljnih odnosa prema drugim organizacijama.

Novi uslovi poslovanja, u davanju većeg značaja intelektualnim, a ne fizičkim i finansijskim resursima u stvaranju vrednosti, nužno je dovela do promena u razmišljanju menadžera, kao i neophodnih promena u upravljačkoj praksi, koje je nužno preduzimati u borbi za održavanje i konkurentnost. Novu ekonomiju karakteriše mnogo veće ulaganje u nove koncepte poslovanja i njihovu metodologiju, nego u opremu. Možda najznačajnije za novu ekonomiju je stalno prisustvo manjih ili većih promena - unapređenja poslovanja poboljšanjem performansi. Nova paradigma ukazuje da će na tržištu opstati samo ona preduzeća koja kontinuirano teže prilagođavanju poslovanja potrebama tržišta, koja karakterišu fleksibilnost u smislu brzog prilagođavanja nastalim promenama, bez obzira da li one dolaze od kupca, konkurencije ili iz samog preduzeća. Veliki broj preduzeća još uvek ima problema da se prilagodi zahtevima koje nova ekonomija nosi sa sobom. Jedna od prepreka, pored kulture ili strukture, može biti nedovoljna i neodgovarajuća primena koncepta menadžmenta, koje će se negativno odražavati na uspeh preduzeća. U uslovima nestabilnog privređivanja veoma je teško definisati šta bi to bio rizik pri odlučivanju, kako za menadžere i preduzetnike, tako i za samo preduzeće. Rizik za menadžere bi bio, u svakom slučaju, mogućnost gubitka stečenih pozicija, a za preduzeće dovođenje u pitanje opstanka samoga preduzeća, odnosno nemogućnost rasta i razvoja. Sam termin rizik se najčešće upotrebljava u vezi sa osiguranjem, odnosno zaštitom institucija, organizacije i pojedinaca od nepredviđenih slučajeva koji bi mogli prouzrokovati neželjene posledice. Za onoga ko upravlja ili donosi odluke, odlučivanje kod postojanja rizika podrazumeva da je sam problem odlučivanja nepoznat, ali i da postoje neki vidljivi ili iskustveni mehanizam koji može, u velikoj meri da predodredi odgovor sa manjom ili većom dozom neizvesnosti. Zbog toga se i u preduzećima strateškim odlukama, koje pretpostavljaju duži vremenski period, kao i značajnim resursima koji se angažuju, bave menadžeri preduzetnici i vizionari. Donošenje ovakvih

odluka pretpostavlja značajnu dozu rizika, odnosno mogućnost da se ne uspe. Jedan od najčešćih sukoba vlasnika i menadžera je taj što menadžer ne želi da donosi odluke koje u sebi nose značajniju dozu rizika. Neostvarenje tako definisanog cilja ima za posledicu gubljenje stečenih pozicija i ugrožavanje vlastite karijere, ali, sa druge strane, posledice po preduzeće mogu biti još katastrofalnije, a to je u krajnjem slučaju njegovo gašenje i nestajanje.[2,3]

Kriza, kao potencijalno merljiva neizvesnost, ima upravo za posledicu ugrožavanje opstanka preduzeća.

U preduzeću, gde kriza traje ili je na pomolu, dešavaju se procesi koji imaju za cilj ugrožavanje opstanka i upravo zbog toga zadatak menadžera jeste da specifičnim vidom upravljanja, primerenim situaciji, spreči pojavu entropije sistema, odnosno haosa kao stanja najveće ravnoteže.[1,2]

2. Mala i srednja preduzeća u novoj ekonomiji

Sistem upravljanja kod malih i srednjih preduzeća je specifičan, a pogotovo kod malih. Mala i srednja preduzeća imaju vrlo „plitku” hijerarhijsku strukturu, sa tim da je kod malih preduzeća u liku vlasnika sadržan i lik menadžera, tako da postoji najčešće direktna komunikacija između vlasnika - menadžera i neposrednih izvršilaca. Menadžeri u preduzećima sa „plitkom” hijerarhijskom strukturom moraju veoma brzo uočiti da u izvršenju posla nema onog preko potrebnog elana, što znači da je motivacija kod ljudi na veoma niskom nivou. Mora se pronaći uzrok pada motivacije kod ljudi i hitno ga otkloniti. Siguran znak da preduzeće polako ulazi u krizu za menadžment preduzeća mora biti i situacija da se propušta rok isporuke, da postoji visok nivo škarta u proizvodnji. To velika preduzeća mogu mnogo lakše da podnesu zato što su to ugovori, odnosno isporuke koje traže angažovanje značajnih resursa i odustajanje od tih aranžmana bi imalo značajne posledice po obe ugovorne strane. Mala i srednja preduzeća upravo iz razloga nedostatka kapitala najveći deo svog obrtnog kapitala angažuju u proizvodnom

procesu [4]. Veoma često poreklo tog kapitala je kreditno, i to su uglavnom krediti dobijeni pod nepovoljnijim uslovima u odnosu na velika preduzeća. Isto tako, po pravilu, tu se radi o manjim serijama sa kraćim ciklusom obrade. Nepoštovanje rokova isporuke ili pojava defektne robe ima za posledicu gubitak tržišta, a samim tim doveden je u pitanje i temeljni cilj svakog preduzeća - opstanak. Menadžment preduzeća mora da reaguje mnogo pre nego što dođe do narušavanja dogovorenog roka isporuke. Ovde sad dolazi do izražaja funkcija kontrole, koja ima zadatak da, u slučaju odstupanja ostvarenja od definisanih standarda, preduzme korektne akcije. Kod malih i srednjih preduzeća praktično kompletnu odgovornost preuzima sam top menadžment. Pogotovo kod malih preduzeća zbog dualizma izraženog kroz upravljanje i vlasništvo, ne postoji verovatnoća nepreuzimanja odgovornosti, jer hteli ili ne u pitanju je njihov biznis i u krajnjem slučaju njihov opstanak. Onoga trenutka kada ljudi koji nešto znače preduzeću ili značajniji broj zaposlenih izrazi želju da napusti preduzeće, menadžmentu preduzeća mora biti jasna poruka koja im je poslata. Ta poruka mora biti hitno dešifrovana i moraju se preduzeti određene aktivnosti. Naime, sve je više prisutna činjenica da materijalne privilegije iskazane preko plata, bonifikacija i slično nisu dominantne kod opredeljenja prema poslu i firmi u kojoj rade. Zadovoljstvo poslom koji se obavlja, kao i poštovanje od strane kolega i upravljačkog tima i posebno mogućnost napredovanja, sve više su dominantan faktor za zaposlene da li će ili ne ostate u preduzeću. Odlazak ljudi iz preduzeća sigurno mora biti jasna poruka menadžmentu da se nešto loše dešava.

Mogućnost prevazilaženja krize ogleda se u sledećem:

1. Preduzimaju se mere za poboljšanje profitabilnosti, što neminovno zahteva promenu menadžmenta i same kulture preduzeća.
2. Druga mogućnost je da se, ako je preduzeće segmentirano, prodaju delovi preduzeća koji su neprofitabilni kako bi se rešili dela duga koji

opterećuje preduzeće. Ovo je vrlo nepopularna mera kod menadžera, isto kao i redukcija aktivnosti, jer uglavnom svi menadžeri maštaju o preduzeću koje raste i razvija se.

3. Treća mogućnost je da preduzeće ne preduzima ništa, što ga neminovno vodi u nesavladivu krizu.
4. Mogućnost pripajanja preduzeća nekom većem i uspešnijem je kod menadžera malih i srednjih preduzeća takođe gotovo nezamisliva, jer je gotovo pravilo da svi ti menadžeri ili bar ogromna većina smatra da mogu firmu izvući iz krize.

Profit i profitni motiv su u velikoj meri odgovorni za često pogrešno razumevanje prave prirode preduzeća, njegove svrhe i funkcije – njegovog profila. Odomaćeno je shvatanje, mada više po inerciji, da se kao svrha preduzeća, odnosno biznisa, označava profit, što je naizgled potpuno logično. Profit ne objašnjava poslovno ponašanje preduzeća, njegove principe ili način upravljanja (od profita nećemo saznati kako smo ga ostvarili). On, pre svega, predstavlja test tržišne valjanosti onoga što firma preduzima, čime se bavi. Glavna šteta objašnjenja svrhe biznisa profitom odnosno profitnim motivom, kada govorimo o preduzetničkom biznisu, nije u nužnom nerazumevanju njegove prirode, već u nerazumevanju značaja preduzetničkog biznisa za društveni i ekonomski razvoj. To nerazumevanje, samo po sebi, može da proizvede i često proizvodi (slučaj u ekonomijama u tranziciji ili posttranziciji) kočnice preduzetništvu i menadžmentu u vidu društvenog protivljenja i osporavanja njihovog razvoja, čime se ukupan društveni razvoj dovodi u pitanje. Kupac definiše poslovanje preduzeća, odnosno potreba koju kupac zadovoljava kada kupuje neki proizvod. Zbog toga je zadovoljavanje potreba kupca svrha poslovanja preduzeća. Svrha poslovanja se, sa tim u vezi, može pravilno sagledati ukoliko se poslovanje posmatra spolja, sa stanovišta kupca i tržišta, a ne iznutra sa stanovišta preduzeća odnosno vlasnika biznisa. Kupac određuje karakter preduzetničkog biznisa, njegova spremnost

da plati robu ili uslugu pretvara ekonomske resurse u bogatstvo. [3,4]

Profit je cilj a ne svrha preduzetničkog biznisa. On, pre svega, omogućuje buduće funkcionisanje biznisa. Profit je u vezi sa ciljevima rasta i razvoja preduzetničkog biznisa, odnosno željom njegovog vlasnika da raste i da se razvija. Uz to, svakako, on je u vezi s vlasnikovim željama i potrebama, a shodno tome i ciljevima. Sve u svemu, jasno je da se cilj poslovanja bilo kojeg biznisa može svesti na jedan jedini cilj, budući da su oni uzajamno povezani i isprepletani. Samo prisustvo preduzetničke orijentacije govori da je vlasnik - menadžer čovek sklon kreativnom i inovativnom ponašanju ili makar u najmanjoj meri, odobrava takvo ponašanje, odnosno pristup. To dalje znači da je vlasnik - menadžer upoznat sa kritičnim značajem menadžerske kompetencije za uspešno poslovanje. Treba naglasiti da je mali preduzetnički biznis, pre svega, refleksija samog vlasnika – menadžera, te da u tom smislu i kruto definisanje ili određenje njegovog univerzalnog profila skoro da se čini nemogućima. Uspešno poslovanje, u savremenim uslovima visoko konkurentnog i globalizovanog tržišta, podrazumeva preduzetnički menadžment biznisa koji je kreativno-inovativan, tržišno usmeren, orijentisan na rast i razvoj preduzeća kao i na potpunije zadovoljavanje potreba kupaca. Preduzetničko upravljanje biznisom, podrazumeva, pored ostalog, i raspolaganje potrebnim znanjima i sposobnostima kao i njihovo stalno osavremenjavanje i inoviranje. [4,5]

Glavna osobenost firme treba biti nesputanost inicijative suvišnom regulacijom. Akcenat je na neformalnoj komunikaciji, ali visokog inteziteta, koja zbog toga u suštini postaje i sistem stroge kontrole. Iz tog razloga je neophodno da se biznis opredeljuje za menadžment na bazi inovacija koji obuhvata sistematski organizovano traganje za inovacijama i, što je još važnije, stalnu usmerenost na njih. Ovakvu praksu nije lako ustanoviti i ona nije ostvariva u svakom preduzeću, tačnije, većina njih teško može da je ostvari.

Upravljanje zasnovano na inovacijama uključuje osnovni princip – simbiozu, koji označava odnose temeljene na uzajamnoj podršci i konkurentskoj koegzistenciji. [6]

3. Konkurentnost kao znak stabilnosti

Razvoj i održavanje konkurentnosti nacionalne ekonomije predstavlja imperativ za svaku državu koja želi da se ekonomski razvija. Zemlje u razvoju koje svoju prednost zasnivaju na prirodnim resursima kao što su jeftina radna snaga i plodno zemljište, u konačnom ishodu poslužiće u održavanju siromaštva, umesto da su obezbedile ekonomski rast. Njihove komparativne prednosti nisu adekvatne za stvaranje visokog i rastućeg životnog standarda prosečnih građana. Međutim, postoji želja da se izvori komparativnih prednosti koje je lako podržavati, preobrate u složenije i održive izvore konkurentnih prednosti, ali ti procesi obično završavaju neuspešno. [3,4]

Takođe, mala i srednja preduzeća koja sve više dobijaju na značaju u politici razvoja nacionalne ekonomije, još uvek nisu sposobna da odgovore izazovima ravnopravne tržišne borbe. Preduzeća u uslovima tržišnog poslovanja moraju efikasno upravljati, odnosno donositi odluke o tome koje potrošače žele da usluže i na koji način to da učine. Takođe, savremeno shvatanje menadžmenta sve veću pažnju poklanja strategiji i konkurentnosti, u kojima se pojavljuje ideja da je u svakom poslu kupac najvažniji. Ukoliko preduzeće želi da postane konkurentno u svetskim razmerama, kao imperativ njegovog poslovanja mora da bude sticanje i efikasno korišćenje znanja o potrošačima. Zahvaljujući globalizaciji, više nije bitno gde je proizvod proizveden, već da li zadovoljava njegovog krajnjeg korisnika. [5,6,7]

Savremene tehnologije doprinele su da se sve više priča o novim vidovima poslovanja tzv. virtuelno poslovanje u kojem se komunikacija obavlja virtualno u cilju bržeg i jeftinijeg transporta. Svaka kompanija po načinu na koji se vodi mora da postane globalna. Ono što bi domaća preduzeća

morala da rade jeste razvoj sofisticiranih izvora prednosti, kao što su: uvođenje novih tehnologija u poslovanju, primena menadžment koncepta i dr.

Kao razlog za nedovoljnu primenu novih tehnologija, vlasnici preduzeća najčešće uzimaju nedostatak finansijskih sredstava. Za unapređenje konkurentnosti preduzeća moraju primenjivati savremene menadžment koncepte, kao što su: *QMS*, *benčmarking* i sl.

Međutim, domaći preduzetnici nove menadžment koncepte ne primenjuju iz dva razloga: nedovoljne informisanosti i nedostataka finansijskih sredstava.

Ako industrije u zemljama u razvoju hoće da postanu konkurentne na globalnom nivou, moraju stvoriti novu vrstu okruženja. Umesto da prebacuju krivicu, učesnici u nekoj industriji moraju prihvatiti odgovornost i naučiti da saraduju kako bi popravili ukupan učinak svog sektora. [5,9] Domaći preduzetnici još uvek nemaju dovoljno razvijenu svest o prednostima udruživanja. Zahvaljujući udruživanju, preduzeća mogu sebi obezbediti nekoliko bitnih stvari i to [9,10] :

- celokupni proces proizvodnje je mnogo jednostavniji i brži
- zajednički nastup na tržištu ima veću perspektivu nego individualni
- udružena preduzeća postaju značajniji partner u razgovorima sa državom ili nekom finansijskom institucijom
- znanja i informacije su dostupnije zbog saradnje sa univerzitetima i institutima
- saradnja sa velikim preduzećima kao deo njihovog proizvodnog lanca.

4. *TQM* i *IMS* kao faktori poslovne izvrsnosti preduzeća

Preduzeća kao imperativ svog poslovanja imaju postizanje poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost obavezuje preduzeća da konstantno rade na unapređivanju kvaliteta poslovanja organizacije zasnovanom na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog zaposlenog. Postizanje poslovne izvrsnosti (zauzimanje tržišne pozicije izvrsnog preduzeća) i stvaranje proizvoda i

usluga svetske klase, ne može biti vezano samo za jedan element poslovne funkcije preduzeća ili organizacione celine, već on predstavlja rezultat zajedničkog rada svih struktura u preduzeću usklađene po unapred strogo definisanim ciljevima poslovanja. U sektoru preduzeća, postizanje poslovne izvrsnosti se može ostvariti na dva načina i to primenom konceptata : upravljanja totalnim kvalitetom (*TQM*) i integrisanih menadžment sistema (*IMS*). [8]

Za mala i srednja preduzeća ovaj prvi koncept (*TQM*) je dosta težak i nije ga moguće ostvariti u kraćem periodu. Zato je za mala i srednja preduzeća mnogo jednostavnije postizanje poslovne izvrsnosti putem uvođenja koncepta *IMS*. Jedan od modela za postizanje poslovne izvrsnosti, model Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom – *EFQM* pokazao se dosta interesantnim za preduzeća u Evropi. U sklopu modela *EFQM* postoji posebna kategorija za mala i srednja preduzeća, ali je on ipak više vezan za velika preduzeća. U ranijem periodu veći broj preduzeća je primenio i sertifikovao sistem menadžmenta kvalitetom (*QMS*), a mala i srednja preduzeća su uglavnom u proces implementacije integrisanog menadžment sistema išla preko *ISO 9000* standarda. Drugi način primene *IMS* u malim i srednjim preduzećima predstavlja uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta u skladu sa modelom *TQM*. Jedna od prednosti *ISO 9000* za mala i srednja preduzeća je taj što je u njemu uključen veliki broj aktivnosti vezanih za *TQM* koji za posledicu imaju dugotrajan i složen proces implementacije. Takođe, ne treba zanemariti činjenicu da su mnogi opisi uvodnih i standaradnih procesa izgradnje sistema upravljanja kvalitetom prema *ISO 9000* dostupni.

Moguće je pronaći tri faktora koji utiču na razvoj integrisanih menadžment sistema i to su:

- unapređenje sveukupnih karakteristika preduzeća
- kreiranje okvira za primenu priznatih standarda za menadžment sisteme koji su predmet nezavisnih provera (*ISO 9001*, *ISO 14001*, *OHSAS 18001*)

- stvaranje integrisane šeme za nezavisne provere integrisanih menadžment sistema.

Problem u procesu primene *IMS* može predstavljati nedovoljna integracija zaposlenih u razvoju i njegovom daljem uvođenju koja se može iskazati kroz ispitivanje neprihvaćenih i netransparentnih sistema upravljanja, koji su posebno retko specijalizovani za pojedino preduzeće. Takođe, oblast učenja ukupnog kvaliteta (*Total Quality Learning – TQL*) nije dovoljno zastupljena, a pogotovo u preduzećima. Za uspešnu implementaciju *IMS*-a u preduzećima postoji određeni broj dobrih metodologija, ali se nažalost one ne koriste.

Rezultat ovih aktivnosti uticao je da modeli koji se primenjuju u ovom momentu mogu da samo delimično zadovolje zahteve. Takođe, primena standarda *ISO 9000* se još uvek nedovoljno primenjuje, dok model *TQM* sučeljava radnike i preduzeća u mnogim situacijama sa preteranim zahtevima. Model *IMS* kao imperativ ima zahtev da prezentuje jednostavnu, razumljivu i praktičnu strukturu. Takođe, pravilna merenja koja su vezana za učestvovanje i trening moraju biti adekvatno razvijena kako bi se obezbedilo aktivno učestvovanje radnika od samog početka procesnih promena. Ovaj zadatak nije uvek jednostavan, pogotovo za preduzeća koja ne mogu jednostavno diktirati uslove svojim dobavljačima ili ih samo ocenjivati. Međutim, kroz ovaj korak, znanje i korišćenje *IMS*-a može biti dostupno grupama koje prethodno nisu imali potrebu za njim. Integrisani menadžment sistem slično *TQM* konceptu, podrazumeva stalno unapređivanje kvaliteta poslovanja radi postizanja poslovne izvrsnosti. U pitanju je permanentno i organizovano unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga preduzeća – svaka organizacija mora da neprestano poboljšava sve segmente svog poslovanja. Primena koncepta *IMS* pruža preduzećima određene beneficije kao što su : ohrabrivanje menadžmenta rizika, omogućavanje komparativne prednosti, privlačenje investicija, unapređenje i zaštita reputacije

brenda, podizanje pažnje stejkholdera i njegovo zadovoljstvo.

Svaka organizacija mora da reši glavni problem strateškog menadžmenta: uspostavljanje efektivnih mostova između različitih hijerarhijskih nivoa organizacije. Identifikacija, prenošenje i ugradnja ukupnih zahteva kupaca i ostalih interesenata (sa jedne strane) i operativnih performansi (sa druge strane) u kratkoročne (1 – 2 godine) i dugoročne (preko 3 godine) planove, vrši se kroz strateško planiranje. [10,11]

Strateške odluke donosi najviše rukovodstvo organizacije, a potrebno ih je sprovesti na svim nivoima organizacije. Menadžment politike i strategije uspostavlja efektivne mostove između različitih hijerarhijskih nivoa organizacije. Strategija organizacije se formuliše i razvija kroz funkcionalne strategije, a realizuje kroz projekte u okviru višefunkcionalnih operativnih poslovnih procesa. [11]

Dugoročni i kratkoročni ciljevi se operacionalizuju kroz operativne planove i projekte sa definisanim podciljevima na nižem nivou, sa pažljivo definisanim detaljima, učesnicima, dinamikom i kontrolnim tačkama. Da bi se obezbedilo efektivno integrisanje strateških vrednosti u operativne aktivnosti organizacije, koje se realizuju kroz horizontalne poslovne procese, potrebno je uključivati zaposlene u sve aktivnosti od kreiranja preko razvijanja, pa sve do primene tih vrednosti. Svaki zaposleni treba da ima definisane individualne strateške ciljeve koji su usklađeni sa ciljevima najvišeg menadžmenta. Veoma je bitno da se na vreme izvrše sve neophodne promene na svim radnim mestima u cilju efektivnije primene strateških vrednosti, koje treba da obezbede povećanje efikasnosti poslovnih procesa.

Ocena shvatanja ljudi o viziji, misiji, politici, ciljevima i strategiji predstavlja ključni element za njenu uspešnu primenu. Tokom kreiranja i primene strategije potrebno je utvrditi mišljenje zaposlenih, kupaca, vlasnika, partnera i drugih. Veoma je važno strukturiranje forme u kojoj se

strategija dokumentuje i distribuira unutar organizacije i zainteresovanih strana. Strategija je dugoročni dokument koji se mora menjati na osnovu kreativnog reagovanja na izmenjene okolnosti ili nove situacije. Ocena prikladnosti i efektivnosti utvrđene strategije organizacije se mora vršiti redovno. Najviše rukovodstvo preispituje strategiju i vrši njeno ažuriranje u skladu sa realnim okolnostima. Unapređenje strategije predstavlja deo stalnih poboljšanja i inovacija u organizaciji koje se realizuje na osnovu ocena i prespitiivanja, kao i u procesu samoocenjivanja u kome se utvrđuju sposobnosti i područja za poboljšanja. [9,10] Nepostojanje induktivnog načina razmišljanja o tehnologiji nije novi problem, niti je ograničen na laike. Moć nove tehnologije nije u zameni prethodne generacije uređaja, već u pružanju neke nove usluge koje je bila van dometa stare tehnologije i o kojima do tada niko nije ni razmišljao.

Ako u istraživanju novih potreba na tržištu krenemo od postojećih poslovnih procesa i poznate tehnologije, odgovori koje dobijemo ukazivaće na probleme kojih su ljudi u tom trenutku svesni i za koje traže rešenje. Prava snaga tehnologije leži u davanju odgovora na probleme kojih ljudi nisu svesni i mogućnosti koje su izvan okvira poređenja sa postojećim tehnologijama. Nova, revolucionarna tehnologija obavlja poslove i aktivnosti o kojima ljudi nisu ni sanjali. Izazov sa kojim preduzeća teško uspevaju da se uhvate u koštac je prepoznavanje poslovnih mogućnosti sakrivenih u tehnologiji. Nove tehnologije i ubrzane promene na globalnom tržištu zahtevaju nova pravila. Za preduzeća koja žele da steknu konkuretsku prednost na tržištu neophodna je tehnologija koja stvara nova pravila za nove poslovne izazove. [9,11]

5. Razvoj strateških ciljeva preduzeća u novoj ekonomiji

Proces poslovnog odlučivanja podrazumeva prepoznavanje i definisanje problema, razvijanje i analizu varijanti, kao i izbor i realizaciju odluke. U svim navedenim fazama procesa odlučivanja treba raspolagati

kvalitativnim i kvantitativnim informacijama, a posebno informacijama o troškovima i koristima za svaku od alternativa.

U tom smislu do punog izražaja dolazi obračun troškova kao osnovni izvor informacija za obavljanje upravljačke aktivnosti donošenja pojedinačnih poslovnih odluka. Menadžment preduzeća obavlja svoju upravljačku aktivnost kroz polaganje računa o uspehu i stanju preduzeća, sistematsku kontrolu poslovno-finansijskih procesa preduzeća i donošenje pojedinačnih poslovnih odluka. Aktivnost donošenja pojedinačnih poslovnih odluka, kao ključna aktivnost menadžmenta preduzeća informaciono je podržana od strane upravljačkog računovodstva.

Pored osnovnih i posebnih (dopunskih) ciljeva koji se mogu označiti kao ekonomski ciljevi, preduzeće koje u svom odnosu sa širim okruženjem poprima obeležja društvene institucije, treba da realizuje ili pomogne u realizaciji određenih društvenih ciljeva.

Usmerenje organizacije prema poslovnoj izvrsnosti u osnovi treba da proistekne kao menadžment odluka kojom se organizacija vodi na način da ostvaruje i održava potrebnu zrelost u ostvarivanju ciljno određenog nivoa standarda kvaliteta poslovanja u delatnosti i to nivoom usklađenih, međusobno uzajamnih procesa iz kojih kao ishodi nastaju proizvodi koji su što je više moguće prilagođeni potrebama, u sektoru ili segmentu poslovanja, odnosno segmentu zadovoljenja konkretnih potreba korisnika. [8,9]

Planovi i programi ostvarivanja vizije imanentno u sebi sadrže dimenziju dugoročnosti, uz svo relativizovanje pojma dugoročnosti danas kada ne samo proizvodi, već i ideje za nove koncepte proizvoda, imaju sve kraći životni vek i podrazumevaju nužnost neprekidnog preispitivanja ostvarivanja vizije usled stalno promenljivog poslovnog ambijenta u okruženju. [4,6]

Konkretno, to podrazumeva stalno vrednovanje pozicije organizacije na tržištu – pozicioni marketing i (re)definisanje, realizaciju i vrednovanje realizovanih

operativnih ciljeva kvaliteta - akcioni marketing. Potvrđuje se stalno da nema dobre, konzistentne, postojeane i održive vizije za organizaciju izvan primene koncepta integrisanog marketinga iz kojeg su i proizašli savremeni koncepti kvaliteta proizvoda, i osnove za razvijanje održivih standarda kvaliteta poslovanja organizacija, tačnije standarda kvaliteta poslovanja u konkretnim organizacijama.

Osnovni uslov za uspešno ostvarenje postavljenih ciljeva jeste efikasno upravljanje njihovom realizacijom. Dugoročne odluke su u nadležnosti najviših nivoa upravljanja i odnose se na ciljeve preduzeća, njegovu misiju i strategiju ostvarivanja iste, pa iziskuju sagledavanje dugoročnih promena u okruženju preduzeća. Donošenje odluke o izboru poslovne strategije podrazumeva analizu međuljudske i fizičke komponente, ekonomskih veličina, pravnih, političkih, tehničko-tehnoloških i psiholoških faktora i faktora prirodne sredine.

Analizom pobrojanih faktora menadžment preduzeća predviđa potrebe koje može zadovoljiti, odnosno tražnju za proizvodima i uslugama preduzeća, definiše obim i strukturu ulaganja potrebnih za zadovoljenje predviđenih potreba i vrši izbor odgovarajućih izvora finansiranja i opredeljuje adekvatnu poslovnu strategiju, pri čemu mora uvažavati više mogućih strategija i to [10]:

- Strategiju penetracije, koja predstavlja povećanje prodaje postojećih proizvoda na datom tržištu. Ostvaruje se kupovinom drugog preduzeća ili dela nekog preduzeća koje proizvodi iste proizvode, zatim, izgradnjom nove fabrike ili pogona ili nove proizvodne linije za proizvodnju proizvoda iz postojećeg asortimana.
- Strategiju razvoja tržišta, koja predstavlja povećanje prodaje postojećih proizvoda na novim tržištima. Postiže se na isti način kao i strategija penetracije.
- Strategiju razvoja asortimana, koja predstavlja razvijanje prodaje novih proizvoda i unapređenje asortimana

postojećih proizvoda. Ostvaruje se kupovinom preduzeća koja proizvode nove proizvode ili ulaganjem u nove fabrike i pogone namenjene proizvodnji novih proizvoda ili unapređenjem asortimana postojećih proizvoda.

- Strategiju diverzifikacije, koja predstavlja razvoj novih poslovnih aktivnosti na postojećem ili novom tržištu. Ostvaruje se kupovinom preduzeća koja se bave drugačijim aktivnostima u odnosu na one kojim se preduzeće bavi ili izgradnjom novih kapaciteta za obavljanje drugačijih aktivnosti.

Kratkoročne odluke su u nadležnosti nižih nivoa upravljanja i zasnivaju se na podacima o fizičkim, ljudskim i finansijskim resursima sa kojima preduzeće raspolaže. One su sračunate, pre svega, na što bolje iskorišćenje raspoloživih resursa u preduzeću i to na takav način da se obezbedi realizacija posebnih ciljeva preduzeća, pre svega, željenog dobitka, ostvarenje zadovoljavajuće finansijske strukture i potrebne likvidnosti preduzeća. Odluke se mogu odnositi na probleme koji se mogu definisati jasno i objektivno, pri čemu donosioci odluka raspolažu kompletnim informacijama za ispitivanje mogućih alternativa. Takve odluke se označavaju kao optimalne. Takođe, odluke se mogu odnositi na probleme koje karakteriše nejasnoća, subjektivnost, pri čemu donosioci odluka ne raspolažu kompletnim informacijama za ispitivanje mogućih alternativa. [12]

6. Zaključak

Savremeno preduzeće predstavlja kompleksnu tvorevinu koju karakteriše okrupnjavanje, diverzifikacija proizvodnog programa, globalizacija poslovanja, primena visokih proizvodnih i informacionih tehnologija i česte promene u organizacionoj strukturi. Upravljanje takvim preduzećem pretpostavlja mnogo znanja, veštine i preduzimljivosti. Otuda potreba za identifikovanjem menadžmenta preduzeća,

kao veoma značajnog dela ljudskih resursa preduzeća. Menadžment preduzeća obavlja svoju upravljačku aktivnosti kroz polaganje računa o uspehu i stanju preduzeća, sistematsku kontrolu poslovno-finansijskih procesa preduzeća i donošenje pojedinačnih poslovnih odluka. Osnovni ciljevi savremenog menadžmenta preduzeća su pridobijanje novih korisnika, produbljivanje veza sa postojećim i povećanje konkurentnosti i profitabilnosti preduzeća, što se na najbolji način postiže uvođenjem poslovnih procesa koji stvaraju jednaku vrednost za preduzeće, zaposlene i potrošače. Svrha ovog rada je bila da teorijski istraži primenu novih koncepata menadžmenta preduzeća u savremenom svetu, kao i njihovu implemetaciju i ukaže na probleme koji se pri tome javljaju. Tako se može zaključiti da preduzeća u savremenom okruženju, čije je glavno obeležje stalna promena konkurentnosti, moraju posvetiti značajno vreme i resurse, kako finansijske tako i ljudskih potencijala, pa i energiju kako bi unapredile sopstvene aktivnosti u postizanju zadatih strateških ciljeva. Poslovna strategija i njena uloga postaju važnije nego ikada, no poražavajuća činjenica ukazuje da 9 od 10 kompanija ne uspeva implementirati zacrtanu strategiju. Iz navedenog jasno se vidi potreba za menadžment sistemom koji uravnotežuje finansijske ciljeve sa svakodnevnim pokretačima poslovnog uspeha na način koji kompaniji omogućuje efikasno izvođenje poslovne strategije. Implementacija i unapređenje sistema kvaliteta direktno zavise od ključnih organizacionih procesa koji se odvijaju na različitim nivoima i delovima koji bitno utiču na ukupan kvalitet, efikasnost i efektivnost sistema. Otuda modeliranje poslovnih procesa i identifikacija ključnih aktivnosti predstavlja važan zadatak menadžmenta u konceptu ukupnog poboljšanja kvaliteta.

Bibliografija

- [1] Arsovski S., „Menadžment procesima“, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet Kragujevac, 2006.
- [2] Lazić M., „Alati, metode i tehnike unapređenja kvaliteta“, Mašinski fakultet, Centar za kvalitet, Kragujevac, 2006.
- [3] Drljača M., „Karakteristike troškova kvaliteta“, Kvalitet broj 7-8, Infomart, Zagreb, 2003.
- [4] Bou, J.C., and Beltran I., “Total Quality Management, High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance : An Empirical Study“, Total Quality Management 16, no. 1 (2005).
- [5] Maksimović R., „Složenost i fleksibilnost struktura industrijskih sistema, monografija“, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2003.
- [6] Banjanin M., „Marketing logistika“, Megatrend - Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002.
- [7] Thom, William, People, Process, and Performance Management in Project Management, 2009
- [8] Howard Smith, Peter Fingar. Business Process Management: The Third Wave., Meghan-Kiffer Press, 2007, ISBN 0-929652-33-9
- [9] Holly Crouse, Organizational Culture and Entrepreneurship, International Review (2012, No. 3-4), Faculty of Business Economics and Entrepreneurship Belgrade, Serbia, ISSN 2217-9739, COBISS. SR-ID 192516620, str. 27-31
- [10] Harmon, P., Complex and Dynamic Processes 21, Business Process Trends, December 2009, Bd. 7.
- [11] Kohlbacher, M., "The effects of process orientation: A literature review" Business Process Management Journal, 2010, 16 (1): 135–152.
- [12] Pravdić, P., Marković, M., MENADŽMENT PROCESIMA U SAVREMENOM POSLOVANJU, časopis Trendovi u poslovanju, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“, ISSN (Štampano

izd.) 2334-8166X, ISSN (Online) 2334-8356, str.31-41., 12. jun 2013.

Istorija rada:

Rad primljen: 02.09.2013.

Prva revizija: 30.09.2013.

Prihvaćen: 30.09.2013.