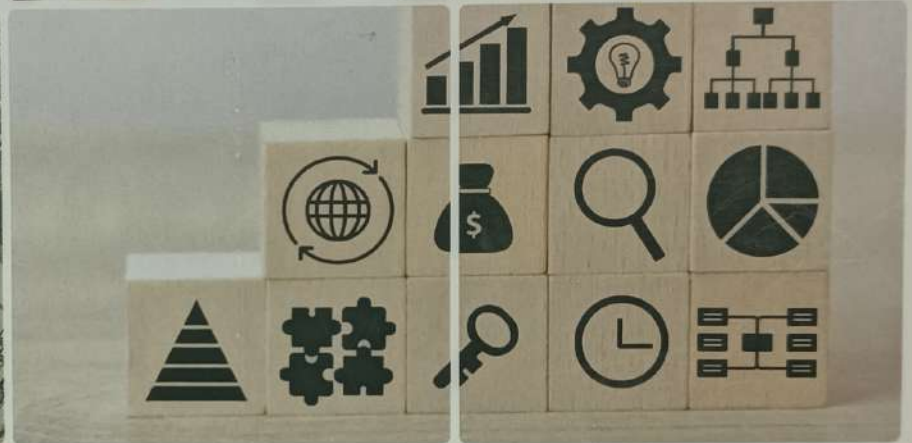


Elma Elfić-Zukorlić



www.uninp.edu.rs

Menadžment

Novi Pazar
2022.

MENADŽMENT



UNIVERZITET U NOVOM PAZARU

Autor: **Prof. dr Elma Elfić- Zukorlić**

Izdavač: Univerzitet u Novom Pazaru
Za izdavača: Prof. dr Suad Bećirović, Rektor

Recenzenti: Prof. dr Bećir Kalač, redovni profesor na Univerzitetu u Novom Pazaru
Prof. dr Milena Žižić, Fakultet za poslovni menadžment Bar, Crna Gora

Lektori: Prof. dr Amela Lukač-Zoranić
Doc. dr Jelena Lekić

Tehnička priprema: Dženis Bajramović
Korice: Denis Kučević

Štampa: Graficolor – Kraljevo

Tiraž: 300

ISBN: **978-86-84389-73-4**

2022. godina

SADRŽAJ

1. UVOD	7
2. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA	8
3. ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA	10
4. VRSTE MENADŽMENTA	17
4.1. TRADICIONALNI TIPOVI MENADŽMENTA	17
4.1.1. OPŠTI MENADŽMENT	18
4.1.2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	18
4.1.3. PROJEKTNI MENADŽMENT	20
4.1.3.1. ODREĐENJA PROJEKTA	21
4.1.3.2. VRSTE PROJEKATA	23
4.1.4. MENADŽMENT PROIZVODNJE I/ILI USLUGA	25
4.1.5. PREDUZETNIČKI MENADŽMENT	28
4.1.5.1. KOMBINACIJE SPOSOBNOSTI	30
4.1.5.2. KOMBINACIJE RESURSA	32
4.1.5.3. KOMBINACIJE PROIZVODNIH I USLUŽNIH KOMPONENTI I MATERIJALA	33
4.1.5.4. KOMBINACIJE TEHNOLOŠKIH PROCEDURA I POSTUPAKA	34
4.1.5.5. KOMBINACIJE DIZAJNA	35
4.1.5.6. KOMBINACIJE MENADŽMENTA I ORGANIZACIJE	36
4.1.5.7. KADROVSKE KOMBINACIJE	37
4.1.5.8. FINANSIJSKE KOMBINACIJE	38
4.1.5.9. KOMBINACIJE MARKETINGA	38
4.1.5.10. KOMBINACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA	39
4.1.5.11. KOMBINACIJE USLUGA	42
4.1.6. MARKETING MENADŽMENT	45
4.1.6.1. VRSTE TRŽIŠTA	45
4.1.6.2. TUMAČENJE MARKETINGA	47
4.1.6.3. KONCEPCIJA MARKETINGA	48
4.1.6.4. STRATEGIJE MARKETINGA	50
4.1.7. FINANSIJSKI MENADŽMENT	56
4.1.7.1. OSNOVNA ODREĐENJA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA	56
4.1.7.2. FINANSIJSKE STRATEGIJE	57
4.1.8. MENADŽMENT KVALITETA	61
4.1.9. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	62

4.1.9.1. OPŠTA ODREĐENJA	62
4.1.9.2. KADROVSKE FUNKCIJE MENADŽMENTA	63
4.2. OSTALI TRADICIONALNI TIPOVI MENADŽMENTA	68
4.3. INOVATIVNI TIPOVI MENADŽMENTA	71
4.3.1. DIGITALNI MENADŽMENT	71
4.3.2. MENADŽMENT SUPERIORNIH TEHNOLOGIJA	72
4.3.3. MENADŽMENT KORPORATIVNE MEMORIJE	74
4.3.4. MENADŽMENT POSEBNOG KVALITETA	75
4.3.5. MENADŽMENT SPEKTAKLA – DOGAĐAJA	76
4.3.6. MENADŽMENT BRENDA	78
4.3.7. URBANI MENADŽMENT	79
4.3.8. KRIZNI MENADŽMENT	80
4.3.9. MENADŽMENT SANACIJE KONFLIKATA	83
5. MENADŽER	85
5.1. FUNKCIJE MENADŽERA	85
5.1.1. UTVRĐIVANJE VIZIJE, MISIJE, CILJEVA I POLITIKE POSLOVNOG SISTEMA	86
5.1.1.1. VIZIJA BIZNISA	86
5.1.1.2. MISIJA BIZNISA	87
5.1.1.3. CILJEVI	88
5.1.1.4. POLITIKA BIZNISA	91
5.1.2. STRATEGIJA BIZNISA	98
5.2. MENADŽER- PREDUZETNIK	100
5.3. MENADŽER – LIDER BIZNISA	104
6. AMBIJENT MENADŽMENTA	109
6.1. PROMENE KOJE SAVREMENI MENADŽERI TREBA DA UPOZNAJU	112
6.1.1. USPON TEHNOLOGIJE	112
6.1.2. PROMENE SADRŽAJA RADA	116
6.1.3. DOMINACIJA INTELEKTUALNOG KAPITALA	121
6.1.4. TRŽIŠNE PROMENE NOVOG DOBA	123
6.1.4.1. PROŠIRENJE POJMA I SADRŽAJA TRŽIŠTA	123
6.1.4.2. NOVI MODELI TRŽIŠNOG ORGANIZOVANJA	125
6.1.4.2.1. JAVNA, PRIVATNA I JAVNO PRIVATNA PARTNERSTVA	127
6.1.4.2.2. KLASTERI	128
6.1.4.2.3. FRANŠIZING – LICENCNI BIZNIS	131
6.1.4.2.4. SISTEM ZAKUPA – LIZING	134

6.1.4.2.5. INKUBACIONI CENTRI	136
6.1.4.3. DIGITALIZACIJA TRŽIŠTA	141
7. PROCEDURE IZVOĐENJA STRATEGIJSKOG TOP MENADŽMENTA	142
7.1. ANALIZA SITUACIJE I UTVRĐIVANJE USLOVA ZA BIZNIS	143
7.1.1. ANALIZA TRŽIŠTA I DRUŠTVENOG OKRUŽENJA	144
7.1.2. ANALIZA PRIVREDNE GRANE	144
7.1.3. ANALIZA TRENDOVA RAZVOJA	145
7.1.4. ANALIZA KONKURENCIJE	146
7.1.5. ANALIZA MARKETING MOGUĆNOSTI	146
7.1.6. ANALIZA TEHNOLOŠKIH I ORGANIZACIONIH MOGUĆNOSTI	147
7.1.7. ANALIZA FINANSIJSKIH MOGUĆNOSTI	147
7.1.8. ANALIZA VREDNOSTI SOPSTVENE PONUDE	148
7.1.9. ANALIZA MOGUĆNOSTI PLASMANA	149
7.1.10. ANALIZA ISPLATIVOSTI	149
7.1.11. SWOT ANALIZA	150
7.1.12. BPEST ANALIZA	151
7.1.13. ANALIZA SOCIJALNIH EFEKATA POSLOVANJA	151
7.1.14. ANALIZA EKOLOŠKIH POSLEDICA BIZNISA	152
7.1.15. OSTALE SITUACIONE ANALIZE	152
7.2. PREDVIĐANJE I PROCENA MOGUĆNOSTI BIZNISA	153
7.2.1. PROCESI KOJI NAJAVLJUJU PROMENE	153
7.2.2. METODE PREDVIĐANJA – PROGNOZIRANJA	156
7.3. STRATEŠKO OPREDELJIVANJE	158
7.4. STRATEŠKO PLANIRANJE	158
7.4.1. VRSTE PLANOVA	160
7.4.2. BIZNIS PLANOVI	160
7.4.3. SADRŽAJ BIZNIS PLANOVA	161
7.5. INVESTICIONE I OSTALE PRIPREMNE AKTIVNOSTI	162
7.6. IZVOĐENJE PLANIRANOG BIZNISA	163
7.6.1. OPREDELJENJE SISTEMA ORGANIZOVANJA	163
7.6.2. IMPLEMENTACIJA BIZNISA – VRSTE UPRAVLJAČKIH MOĆI	165
7.6.3. UPRAVLJANJE PROMENAMA I REŠAVANJE KONFLIKATA	167
7.7. STRATEŠKA KONTROLA I REVIZIJA BIZNISA	168
7.7.1. POJMOVNA ODREĐENJA KONTROLE	168
7.7.2. NAČELA KVALITETNE KONTROLE	170
LITERATURA	172
KREATIVNO RASUĐIVANJE	173

1. UVOD

Menadžment je relativno novi leksikografski i poslovni pojam, koji se na našem jezičkom području koristi tek nekoliko zadnjih decenija, sa napuštanjem sistema socijalističkog samoupravljanja. Reč je o pojmu iz anglo-saksonske literature i prakse, koji označava aktivnosti upravljanja i/ili rukovođenja, određenim poslovnim sistemom.

Sistem sa kojim se, pod pojmom menadžmenta, upravlja ili rukovodi može biti iz oblasti privrednog biznisa, iz oblasti obrazovanja, kulture, sporta, pravosuđa, armijskih aktivnosti, policije, zaštite životne sredine ili neke druge oblasti društvenog stvaralaštva. U svakom slučaju reč je o pojmu iz lingvističkog domena anglicizma, tj o pojmu poniklom u SAD, Velikoj Britaniji, Australiji i na drugim područjima, gde se govori engleski jezik. Engleski jezik inače postaje dominirajuće sredstvo informisanja i komuniciranja na globalnom planetarnom planu, čemu veoma doprinosi i sve masovnija upotreba računara i poslovanje i surfovanje po sajber prostoru, koje aktivnosti su- pre nekoliko decenija, prve otpočele eksperimentalno da se primenjuju u armiji SAD, a potom i u Silikonskoj Dolini u Kaliforniji. Navedeno omasovljenje upotrebe engleskog jezika dovelo je do toga da se mnoge reči iz tog jezika – među njima i izraz „menadžment“, našle u praktičnoj upotrebi, ne samo kod nas, već i u drugim jezicima sveta.

Svakako menadžment, kao praktični pojam iz domena upravljanja i rukovođenja, star je više stoleća, pa i milenijuma. Njegova upotreba seže u daleku prošlost na svim područjima gde je u upotrebi bio engleski jezik. Iz anglo-saksonskog jezičkog miljea, izraz i pojam menadžmenta, kao oznake za upravljanje i/ili rukovođenje odgovarajućim poslovnim timovima, inkorporirao je se u međuvremenu i u druge svetske jezike, i svakako i kod nas na području Balkanskog poluostrva.

Činjenica je, da zadnjih decenija izraz „menadžment“ dobija u teoriji, a takođe i u praksi- u raznim oblastima društvenog stvaralaštva, i nova značenjska određenja,

što očito i u funkcionalnom i u jezičkom smislu obogaćuje upotrebu ovog pojma. Navedeno svakako ukazuje i na činjenicu da u pogledu označenja izraza „menadžment“ svakako nije još sve rečeno i da se, u vremenima koja dolaze, može očekivati izuzetno sadržinsko i tumačenjsko obogaćivanje ovog pojma.

Bez ambicije da celovito prikažemo šta se sve danas u literaturi i praksi podrazumeva pod pojmom „menažment“, u tekstu koji sledi navodimo skraćeni prikaz tipičnih sadržaja i uobičajenih tumačenja pojma menadžment, sa ukazivanjem na činjenicu da se nauka o upravljanju zadnjih decenija izuzetno razvija- i u sadržinskom i u funkcionalnom smislu. Pored inovativnih tumačenja pojma menadžment, izuzetan razvoj ove upravljačke discipline karakterišu pojava i umnožavanje i novih specijalističkih oblasti menadžmenta, koje se frakcioniraju u funkcionalnom, granskom i drugim pojmovnim određenjima.

Treba još ukazati i na činjenicu da sadržaj i karakter menadžmenta, koji se primenjuje ili koji će se primenjivati u realnoj praksi, opredeljuju svakako i ambijent (područje) i kontekst (uslovi) primene. Reč je svakako i o dominirajućim oblicima kulture, koji se oblici- od područja do područja, od zemlje do zemlje svakako veoma razlikuju. Na aplikativni menadžment ne utiče samo poslovni sistem u kome se konkretni menadžment primenjuje. Utiču nesumnjivo i usvojeni stilovi života i rada, a takođe i važeće norme religije, kulture i morala. Sve navedeno treba pažljivo sagledati i analizirati, kada se ulazi u neki menadžment i neki menadžerski oblikovan posao.

2. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA

Po klasičnom teorijskom tumačenju menadžment- pored (1)prostora, (2) rada, (3) kapitala i (4)tehnologije, predstavlja peti bazični faktor ljudskog stvaralaštva, bilo o kom obliku stvaralaštva da je reč. U pojmovnom smislu menadžment je inače upravljačka aktivnost usmerena na kombinovanje opredeljenih faktora poslovanja u cilju stvaranja vrednosti višeg nivoa u odnosu na uložene inpute. Analitički posmatrano autput (izlazni rezultat) aplikativnog i uspešnog menadžmenta treba da je uvek veće tržišne ili druge vrednosti u odnosu na uloženi i angažovani input (ulaznu vrednost).

Aplikacija uspešnog menadžmenta sadrži u sebi i određenu etičku komponentu. Moralisti uvek ističu činjenicu da su renta od pozajmljenog novca, pasivno naplaćivana u vidu kamate, kao i kirija prihodovana od neke zakupnine, u osnovi parazitski dohoci koji se stiču van plodonosnog rada. Po etičarima zdrava i moralna zarada ostvaruje se isključivo od aktivnog i društveno korisnog menadžmenta i rada. Ovo nezavisno od toga da li je u pitanju mali i srednji biznis – u nekoj lokalnoj sredini ili je u pitanju makro ili mega biznis koji se ostvaruje na nivou velikih transnacionalnih

korporacija.

Izvesni teoretičari i praktičari upravljačkih disciplina izražavaju simbolično menadžment u vidu trougla čija temena predstavljaju tri bazične komponente svakog svrsishodnog projekta. To su: (1) menadžer, (2) menadžerski zadatak i (3) primenjivani menadžment, tj. organizacija koja se konstituiše i izvodi u cilju ostvarivanja projektovanog zadatka. Svaka od navedenih komponenti ima svoja relevantna određenja, koja treba uvažavati prilikom kreiranja i izvođenja određenog menadžmenta.

Kada je reč o **menadžeru**, koji je odgovoran za izvođenje određenog posla, u prvom planu treba vrednovati iskustvo, znanje i veštine sa kojim određeni menadžer ili tim menadžera raspolažu. Tu su nezaobilazne takođe i motivacije i namere uključenih menadžera da se opredeljeni projekat ili posao uspešno izvodi. Ne treba zanemariti ni stil vođenja posla i upravljanja, koji stil treba da je konzistentan postavljenom projektnom zadatku i konstituisanoj organizaciji.

Projektovani poslovni zadatak je svakako ideja vodilja svakog dobro promišljenog menadžmenta. Zavisno od nivoa opredeljenog menadžmenta, tj. da li je u pitanju top menadžment, menadžment srednjeg nivoa ili menadžment prve (najniže) linije rukovođenja- na primer u velikim preduzećima, i upravljački zadatak determinisanog menadžmenta veoma se razlikuje od jednog do drugog nivoa. Globalno posmatrano poslovni zadaci top menadžmenta primarno se tiču politike i strategije razvoja firme. Na srednjem upravljačkom nivou, za koje poslove su odgovorni sektorski rukovodioci, reč je o rešavanju zadataka i problema iz domena organizacije tekućeg poslovanja i ekonomije, pri čemu su na nivou upravljačkih zadataka predradnika (poslovođa) dominirajući zadaci i poslovi vezani za pravilnu primenu raspoložive tehnike i tehnologije, sa kojima firma raspolaže i svakako i zadaci i poslovi vezani za upravljanje radnicima- neposrednim izvršiocima posla. Da još jednom ponovimo: bazični domen zadataka top menadžmenta velike i složene firme je upravljanje koje obuhvata definisanje i usmeravanje strategije i globalne politike preduzeća. Bazični domen srednjeg upravljačkog nivoa je sektorsko rukovođenje koje se tiče konstituisanja i kontrolisanja unutrašnje organizacije i ekonomije; pri čemu je bazični domen angažovanja najnižeg statusnog nivoa menadžmenta rukovođenje operativnim radnicima i tehničkim resursima koji se koriste u procesima tehnološkog izvođenja opredeljenih poslova.

Primenjeni menadžment neposredno se vezuje za konstituisanu organizaciju poslova u kojoj menadžer određenog nivoa obavlja svoje postavljene zadatke. Takođe se vezuje i za stil upravljanja (viši nivo), odnosno rukovođenja (srednji i niži nivo), koji u određenoj organizaciji karakteriše kulturu i klimu firme tj. ambijent u kome se opredeljeni poslovi obavljaju.

Ne treba posebno isticati da svaki nivo menadžmenta zahteva od uključenih menadžera da poseduju određena znanja, sposobnosti i veštine nužne za uspešno

obavljanje preuzetih poslova. Reč je o teorijskim i praktičnim znanjima, koja se dobijaju kroz oficijelno ili neoficijelno obrazovanje i svakako i kroz sticanje određenih radnih i upravljačkih iskustava. Sposobnost za obavljanje određenog menadžerskog posla predstavlja poseban kvalitet upravljanja odnosno rukovođenja koji u sebi inkorporira saznavne, organizacione, psiho-socijalne i druge performanse sa kojima menadžer određenog profila i statusnog određenja treba da raspolaže.

Treba posebno ukazati na činjenicu da ne postoji univerzalna i za svaku situaciju izražena sposobnost za vođenje menadžerskih poslova. Drugim rečima ne postoje menadžeri koji će u praksi uspešno obavljati svaki upravljački ili rukovodni posao, bez obzira o kakvom poslu da se radi. Tako na primer menadžer vlasnik male radnje i njen top menadžer, koji zahvaljujući svojim upravljačkim i rukovodnim sposobnostima uspe da svoju zanatsku radnju digne na viši poslovni nivo u rang preduzeća srednje veličine, verovatno neće više biti pogodan da svoje preduzeće i dalje uspešno razvija i da ga diže na još viši poslovni i vrednosni nivo. Dok su se u maloj proizvodnoj radionici ili prodajnoj radnji njegove radne, organizacione i poslovne sposobnosti pokazivale kao izuzetno uspešne, na ostvarenom višem nivou menadžmenta i poslovanja te lične sposobnosti se lako mogu pokazati kao „usko grlo“, daljeg poslovanja i napretka njegove firme. U praksi imamo više primera gde su se izuzetno uspešne poslovode, koje su rukovodili sa malim pogonom, u kojima su ostvarivali izuzetne rezultate, doživeli potpun poslovni neuspeh, kada su premešteni da rukovode velikom fabrikom ili drugim velikim poslovnim sistemom unutar preduzeća u kome su bili zaposleni. Top menadžment njihove firme (velikog preduzeća) nije znao jednostavnu činjenicu da svaki poslovni sadržaj i statusni nivo rukovođenja i organizacije zahteva menadžere odgovarajućih znanja i sposobnosti. Drugim rečima ne može svaki menadžer uspešno da obavlja svaki rukovodni posao.

3. ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Kao upravljačka i praktična rukovodna aktivnost menadžment datira još iz praistorije ljudskog društva, u svim sredinama u kojima su ljudi živeli u nekim statusno struktuiranim kolektivima. Svakako u drevnim vremenima praistorije i rane istorije nije postojao pojam teorijskog menadžmenta, koji pojam se pojavljuje i formalno konstituiše, kao naučna i nastavna disciplina, tek sa pojavom i razvojem kapitalističkog društva. Prvi i specifični oblici teorijskog menadžmenta pojavljuju se u armijskoj nastavi u okviru ratnih disciplina strategije i taktike ratovanja, koji izrazi su kasnije počeli da se koriste i u domenu strategijskog i taktičkog menadžmenta u oblasti privrede i društvenih delatnosti. Svakako, privredni i društveni sistem koji je

bio vladajući u određenom vremenu i na određenom prostoru, opredeljavao je i tip i sadržaj menadžmenta koji je se koristio u određenim društvenim zajednicama. Navedeno ukazuje i na činjenicu da je – posmatrano u istorijskom smislu, aplikativni model menadžmenta apsolutno uvek bio i „ideološki obojen“. Drugim rečima svaki privredni i društveni sistem uslovljavao je – a uslovljava i dalje, i određeni model menadžmenta koji je bio primeren, odnosno koji je i sada primeren, tom sistemu. Iz navedenog proističe da je se i nauka o menadžmentu, u svakoj situaciji prilagođavala ideološko-političkom modelu usmeravanja i vođenja privrede, a takođe i modelu ideološkog i političkog usmeravanja i vođenja društvenih delatnosti.

Polazeći od navedenih činjenica mogu se naznačiti i faze istorijskog razvoja teorijskog (naučnog) menadžmenta koji je menadžment, u neposrednom edukativnom smislu, uvek bio povezan i sa nastavom menadžmenta, koja se nastava izvodila, ili koja se i dalje izvodi, u visokim i srednjim školama i na univerzitetima. Navedeno što ističemo prevashodno se odnosi na oblast stratezijskog i top menadžmenta, jer su društvene promene i ideološka i politička kretanja uvek najviše uticale upravo na taj model menadžmenta.

Uvažavamo svakako činjenicu da svaka privredna i društvena sredina, pored opštih i zajedničkih određenja, karakterističnih za ceo civilizovani i povezani svet, ima i neke svoje osebujne specifičnosti, koje ovu sredinu – po nekim relevantnim određenjima diferenciraju u odnosu na druge sredine. Međutim uvažavamo i činjenicu da se privredni i društveni razvoj – na planetarnom planu odvija po nekim opštim fazama i zakonitostima, što omogućava da se i razvoj teorijskog menadžmenta fazno posmatra i ocenjuje. U tekstu koji sledi navodimo određene primetljive „fazne pomake“ koji su karakterisali dosadašnji istorijski razvoj teorijskog, a pre svega stratezijskog i taktičkog menadžmenta. (1 Str. 77)

Izvršene analize pokazuju da je se, u dosadašnjem toku razvoja teorijskog i praktičnog menadžmenta, iskristalisalo pet faza napretka, koje se međusobno veoma razlikuju. Navedene faze su na neki način bojile privredne i društvene sisteme privređivanja, u kojima su determinisane faze nalazile svoju primenu. Svaka od navedenih faza vezana je prevashodno za sistem planiranja poslovanja i razvoja, ne samo pojedinih preduzeća i većih poslovnih sistema, već i širih društvenih zajednica.

1. Prva faza razvoja međusobno povezanog teorijskog i praktičnog menadžmenta – od svog nastanka u Evropi, početkom 19-tog veka, proteže se orijentaciono do 60-tih godina prethodnog 20-tog stoleća. Bazične odlike ovog perioda razvoja menadžmenta izražavaju se u sledećem:

(1) Razvoj opredeljenih poslovnih sistema u periodu prve faze prevashodno je se zasnivao na donošenju planova poslovanja i napretka opredeljenih sistema i svakako i na tzv. budžetskom planiranju. Navedeni period karakteriše se formulisanjem, usvajanjem i implementacijom odgovarajućih godišnjih i višegodišnjih planova

putem kojih je trasiran poslovni i razvojni put determinisanih sistema u budućnosti.

(2) Vrednosni ciljevi primenjenog menadžmenta, prve faze razvoja menadžmenta, primarno su bili usmereni na ostvarivanje planirane proizvodnje materijalnih dobara i/ili usluga. Navedeno je ciljno usmeravano putem usvojenog budžeta poslovnog sistema, odnosno firme, koji se budžet, kao usmeravajući i po potrebi i kao korektivni činilac upravljanja, konsekvntno primenjivao.

(3) Modeli primenjenog upravljanja bili su, u navedenom periodu, prevashodno zasnovani na direktnom formalizovanom planiranju, u kome se, kao bazično isticalo finansijsko i projektno planiranje. Navedeno planiranje je bilo zasnovano na striktnoj primeni unapred poznatih i opredeljenih procesa i procedura, koji su procesi i procedure – ne samo kod izrade već i kod usvajanja urađenih planova, bili precizno sistemski determinisani i kodifikovani.

(4) Odlike teorijski formulisanog i primenjenog planiranja prve faze zasnivale su se na:

- funkcionalnom fokusu delovanja,
- statusnoj strategijskoj i operativnoj subordinaciji (nadređenosti i podređenosti nivoa odlučivanja)
- godišnjem budžetu koji se striktno primenjivao i
- strogoj finansijskoj kontroli u izvođenju planiranih zadataka.

Kao što smo već istakli navedeni model menadžmenta permanentno je i teorijski usavršavan i istican je kao najbolji i jedino mogući, u društvenim sistemima u kojima je bio u upotrebi. U razvijenim kapitalističkim zemljama ovaj model menadžmenta je napušten krajem 50-tih i početkom 60-tih godina prošlog veka. U zemljama bivše socijalističke zajednice (SSSR, Mađarska, Čehoslovačka i druge), navedeni model, sa izvesnim modifikacijama, važio je do pred kraj 20-tog veka, kada su i ove države prešle na sistem kapitalističkog privređivanja.

Treba ukazati i na činjenicu da model menadžmenta zasnovan na budžetskom planiranju, pored Kube i Severne Koreje, ima i danas izvesnu, veoma modifikovanu primenu i u Narodnoj Republici Kini koja se, u današnje vreme ubraja u zemlje sa najvećim stopama privrednog i društvenog rasta. Pored ovog modela u Narodnoj Republici Kini, u sve široj upotrebi su modeli menadžmenta karakteristični za tipične kapitalističke zemlje sveta.

2. Druga faza razvoja teorijskog i praktičnog menadžmenta trajala je orijentaciono – od zemlje do zemlje, od 1961 – 1980 godine. Ovu fazu dominantno karakteriše napredak sistema predviđanja (prognoziranja) budućnosti i utvrđivanja trendova u kojim pravcima će se budući razvoj određenih sektora i grana društvenog stvaralaštva odvijati u vremenima koja dolaze. Razvoj ovog modela menadžmenta zasnivao je se na opredeljenju da razvoj kontrolisanog poslovnog sistema (preduzeća, holdinga ili cele države) treba prilagođavati i opredeljavati prema ispoljenim trendovima

napretka koji već karakterišu savremeni svet. Najrazvijenije zemlje sveta i njihove privrede predstavljale su reper (primer) prema kome su se, u svom razvoju usmeravale ostale manje razvijene zemlje sveta i njihove privredne i društvene organizacije.

Drugu fazu razvoja menadžmenta upravo karakteriše otkriće i usavršavanje brojnim modela i metoda predviđanja budućnosti, među kojima se posebno ističu: ekstrapolacija trenda, tumačenje signala, procene stručnjaka diferencirane po odgovarajućim delfi metodama i metodama nominalne grupe, zatim razne operacione simulacije, modeli scenarija i drugi metodi.

Vrednosni ciljevi i sistemi teorijskog i primenjenog menadžmenta ove faze, u oblasti privrede, zasnivaju se na:

- predviđanju budućnosti i korišćenju dolazećih promena,
- proširivanju poslova i proširivanju izvora finansiranja,
- ostvarivanju zadovoljavajućih stopa rasta,
- povećanju učešća na tržištu,
- zauzimanju pozicija tržišnih lidera i dr.

Modeli primenjenog planiranja tog doba inkorporiraju u sebi:

- predviđanje budućnosti i prilagođavanje dolazećim dešavanjima,
- operativno budžetiranje prihoda i rashoda,
- projektno planiranje kod izvođenja investicionih razvojnih poduhvata,
- upravljanje strategijskom pozicijom poslovnog sistema na mikro, mezo, makro ili mega nivou.

Odlike primenjenog planiranja druge faze razvoja menadžmenta karakterišu takođe angažmani i aktivnosti, koji se odnose na:

- analizu užeg i šireg poslovnog okruženja,
- predviđanje za više godina unapred,
- efektno planiranje rasta i razvoja poslovnog sistema,
- statičnoj alokaciji (rasporedu) resursa u cilju ostvarivanja opredeljenih planova, i
- izrada i implementacija operativnog budžeta poslovanja.

3. Treća faza razvoja menadžmenta obuhvata orijentaciono period od 1981 – 1995 godine. Ova faza upravljačkih aktivnosti primarno se vezuje za strategijsko planiranje koje je zasnovano na planiranju i projektovanju razvoja poslovnog sistema u uslovima izraženih tržišnih turbulencija i društvenih neizvesnosti. Model se zasniva na izboru strategijskih alternativa i na opredeljenju i implementaciji strategijskog plana poslovnog sistema u uslovima takođe izražene konkurentnosti. Predmetni plan se uglavnom determiniše kao srednjoročni (do pet godina) ili kao

dugoročni (preko pet godina).

Vrednosni ciljevi i sistemi primenjenog menadžmenta ove faze razvoja, po pravilu obuhvataju:

- sveobuhvatno strateško planiranje i delovanje,
- iznalaženje i korišćenje novih izvora sredstava,
- proširivanja biznisa na nove i netipične poslove, za čije obavljanje poslovni sistem raspolaže sa odgovarajućim komplementarnim prednostima,
- stvaranje odgovarajućih klastera i/ili uključivanje u nove poslovne alijanse.

Modeli primenjenog planiranja treće faze razvoja menadžmenta odnose se po pravilu na:

- eksterno orijentisano planiranje vezano za osvajanje bližih i daljih tržišta,
- upravljanje biznisom pomoću ciljeva (tzv.MBO),
- kapitalno budžetiranje aktive (sredstava i upotrebe sredstava) i pasive (izvora sredstava), i
- projekt menadžment, koji se nezaobilazno koristi u realizaciji svakog ozbiljnijeg razvojnog poduhvata.

Odlike aplikativnog menadžmenta i primenjenog planiranja treće faze razvoja upravljanja zasnivaju se na:

- SWOT analizi, analizi isplativosti i drugim strateškim analizama eksternih i internih određenja,
- efikasnom reagovanju na relevantna tržišna zbivanja,
- evaluaciji (proveri) raspoloživih i odabranih strategijskih alternativa,
- upravljanju strategijskom pozicijom poslovnog sistema, odnosno firme,
- projektnom planiranju,
- kompjuterizovanom planiranju i projektovanju, i
- primeni inovativnih modela strategijskog i projektnog menadžmenta.

4. Četvrta faza razvoja menadžmenta odnosi se na period od 1996 – 2007 godine. U literaturi ova faza se imenuje kao faza strategijskog menadžmenta. Ova faza upravljačkih aktivnosti vezuje se za ispunjenje vizije i misije top menadžmenta firme. Ambijent biznisa karakteriše ubrzani proces globalizacije sa izraženim tržišnim turbulencijama i neizvesnostima u poslovanju. Navedene neizvesnosti se posebno odnose na poslovne subjekte, koji nisu deo nekog tržišno stabilnog klastera (udruženog sistema više preduzeća).

Za razliku od prethodnih faza menadžmenta čije se poslovanje zasnivalo na prilagođavanju strategijskih nastupa preduzeća postojećim ili očekivanim događanjima na tržištu, u četvrtoj fazi razvoja menadžmenta umesto reaktivnog zauzima

se proaktivan pristup promišljanja i kreiranja razvoja. Drugim rečima umesto da se napredak determinisanog poslovnog sistema prilagođava kontekstu i okolnostima, on se u ovoj fazi upravljačkog poimanja stvarnosti ambiciozno kreira od strane top menadžmenta firme u pravcu delovanja na ambijent u kome se posluje.

Vrednosni ciljevi i sistemi četvrte faze primenjenog menadžmenta zasnivaju se na sledećim opredeljenjima:

- na osmišljavanju i kreiranju razvojne budućnosti, umesto da se ona pasivno prihvata i dočekuje,
- na akcentovanju ekonomske misije firme, koja se prevashodno usmerava na zadovoljenje profitnih i drugih interesa vlasnika biznisa,
- na kreiranju razvoja firme zasnovanog na afirmaciji marketing filozofije, i drugim tržišnim određenjima.

Modeli primenjenog planiranja korišćenog u ostvarivanju planiranog napretka poslovnog sistema, u četvrtoj fazi razvoja upravljačkih aktivnosti, zasnivaju se na sledećim tipovima menadžmenta:

- na strategijskom menadžmentu,
- na menadžmentu iznenađenja,
- na projektnom menadžmentu,
- na menadžmentu fleksibilnog i brzog odgovora, i
- na drugim inoviranim modelima menadžmenta.

Odluke primenjenog planiranja četvrte faze razvoja menadžmenta, izražavaju se u sledećim aktivnostima:

- kroz izgradnju kvalitativnih performansi kontrolisanog poslovnog sistema, koje se performanse zasnivaju na kreiranju i negovanju odgovarajuće organizacione kulture i organizacione klime determinisanog sistema poslovanja,
- kroz upravljanje zasnovano i na osnovu indikativnih a često i slabih signala,
- kroz razvoj maštovitih sistema strateških kombinovanja,
- kroz izvođenje strategijskih procena i kroz izbor planskih okvira strateškog delovanja,
- kroz kontigentno (viševarijantno) planiranje ključnih aktivnosti za promenu stvarnosti, i na kraju
- kroz usklađenu orkestraciju svih relevantnih aktivnosti i resursa usmerenih na kreiranje strategijske prednosti kontrolisanog poslovnog sistema.

5. Peta faza razvoja menadžmenta, orijentaciono se datira od 2008-me godine ovog veka, pa nadalje. Menadžment ove faze direktno je uslovljen sa procesom nametnute i rastuće globalizacije, koja je u međuvremenu zapljusnula ceo svet.

Dominantna odlika ove faze razvoja upravljačkih aktivnosti vezuje se za masovnu digitalizaciju upravljačkih i radnih procesa, a takođe i za sve masovniju primenu veštačke inteligencije – kompjutera i robota, u svim oblastima ljudskog stvaralaštva. Sve navedeno dovodi do ubrzanja relevantnih razvojnih procesa, sa nesagledivim posledicama po budućnost- ne samo menadžmenta, već i ljudskog društva uopšte. O kakvim se ubrzanjima radi prikazaćemo u sledećem pregledu izvoda kroz prezentaciju pet tipova brzine, koji pregled na najbolji način odslikava sadržaj i nivo menadžmenta, koji karakteriše savremeno doba.

1. Prvi izvod: „*brzina*“ - Stari i srednji vek, u kojim vekovima se milenijumima ništa nije bitnije menjalo.

2. Drugi izvod: „*ubrzanje*“ - Kapitalističko industrijsko doba, karakteriše ubrzanje, pre svega industrijskih razvojnih procesa.

3. Treći izvod: „*ubrzanje brzine*“ - Kapitalističko post-industrijsko doba, karakteriše još veće ubrzanje svih relevantnih razvojnih procesa.

4. Četvrti izvod: „*ubrzanje ubrzanja*“ - Novo Doba (New Age) trećeg milenijuma, koje dovodi do ubrzanja koje samo mali broj digitalnih stručnjaka može da kontroliše.

5. Peti izvod: „*ubrzanje razvojnih procesa koje biološki ljudi ne mogu da kontrolišu*“ – *Transhumanističko društvo* (društvo posle ljudi) u kome društvu, *processe razvoja će kontrolisati „pametne mašine“*.

Vrednosni ciljevi i sistemi primenjenog menadžmenta pete faze razvoja:

- umesto materijalnog bogatstva dominirajuće sistemi za sticanje mentalne dominacije nad ljudima, koji su u praksi već dobili naziv „nova normalnost“,
- umesto profitnog afirmisaće se kognitivni (umni) kapitalizam,
- prostor poslovanja će sve manje biti klasično robno tržište a sve više sajber prostor, preko koga, i u okviru koga, će se izvoditi spekulativne (umno zasnovane) upravljačke aktivnosti.

Modele primenjenog planiranja pete faze razvoja menadžmenta karakterisaće:

- masovna upotreba digitalne planerske tehnologije,
- masovna digitalna implementacija (primena) usvojenih planova.

Odlike primenjenog planiranja pete faze razvoja menadžmenta izražavaće se u tome, da će:

- primaoci i izvršioci usvojenih planova sve manje biti biološki ljudi, a sve više će biti programirani uređaji veštačke inteligencije,
- menadžment – kao teorijska i praktična disciplina, u vremenima koja dolaze dobiće potpuno drugačija digitalizovana određenja i zadatke,
- shodno prethodnom, nacionalne odlike pojedinih tipova menadžmenta će se

vremenom gubiti i izgubiti, pri čemu će se, na osnovu globalističke agende tzv. „međunarodne zajednice“, konstituisati novi normativi upravljačkih aktivnosti zasnovani na standardizaciji, tipizaciji i unifikaciji- važeći za ceo svet.

- stvoraće se uslovi za povratak dirigovanog ljudskog društva koje će se nazivati „korporativni komunizam“. Umesto države procesima ljudskog postojanja dirigovaće korporacije.

Svakako sve što je navedeno za petu fazu razvoja menadžmenta može se uslovno prihvatiti samo kao mogućnost, koja se u brojnim događanjima i određenjima, koja se upravo dešavaju u sadašnjem dobu, čini veoma izglednom.

Treba ukazati i na činjenicu da savremeno doba karakteriše i izuzetna diverzifikacija (usložavanje) upravljačkih aktivnosti, što se u praksi manifestuje i kao pojava brojnih i novih tipova menadžmenta.

4. VRSTE MENADŽMENTA

Može se bez rezerve izvesti zaključak da danas, i najbolji stručnjaci za menadžment nisu u celosti upoznati, sa svim tipovima i sadržajima menadžmenta koji se danas pojavljuju i ističu u teoriji i praksi upravljačkih aktivnosti. Ono što je dodatno interesantno to je da postoji tendencija za dalje i još ubrzanije diverzifikovanje menadžmenta, čemu veoma doprinosi i rastuća digitalizacija poslovnih i uopšte radnih procesa, u okviru kojih procesa se već konstituišu i novi posebni tipovi menadžmenta.

Da bi se celo izlaganje- koje se odnosi na tipizaciju menadžmenta, bazično sistematizovalo, u tekstu koji sledi izvršićemo diverzifikaciju teorijskog i praktičnog menadžmenta na dve bazične grupe, i to na:

- tradicionalne tipove menadžmenta, i na
- specifične tipove menadžmenta inovativnog karaktera.

Kriteriji za ovo razvrstavanje su opšta poznatost naznačenih tipova menadžmenta, kao i sadržaj, karakter i kontekst njihove primene.

4.1. TRADICIONALNI TIPOVI MENADŽMENTA

Tradicionalni tipovi menadžmenta koji se, na visokim školama i fakultetima izučavaju kao posebni predmeti su:

- opšti menadžment;
- strategijski menadžment;
- projektni menadžment;

- preduzetnički menadžment;
- menadžment proizvodnje i/ili usluga;
- marketing menadžment;
- finansijski menadžment;
- kadrovski menadžment;
- menadžment kvaliteta;
- ekološki menadžment i drugi tradicionalni tipovi menadžmenta.

Svi navedeni tipovi upravljačkih aktivnosti međusobno su funkcionalno povezani, tj. proističu jedni od drugih. Neadekvatno funkcionisanje bilo koga od navedenih tipova menadžmenta loše se poslovno odražava na relevantne domene funkcionisanja ostalih sadržaja i vrsta menadžmenta. U skraćenom prikazu pružićemo čitaocu bazične informacije o svakom od navedenih tipova menadžmenta sa napomenom da se i oblast sektorskih menadžmenata (po sektorima) permanentno proširuje i u teorijskom (naučnom) i u praktičnom (poslovnom) smislu.

4.1.1. OPŠTI MENADŽMENT

Opšti menadžment predstavlja tip menadžmenta koji, u određenom smislu – u većem ili manjem obimu, inkorporira u sebi i sve ostale sadržaje i tipove upravljanja i rukovođenja. U prvim fazama teorijskog i praktičnog razvoja ovaj tip menadžmeta izražavao je se kroz trostepeni model delovanja, tj. kroz:

- planiranje,
- ostvarivanje planiranih aktivnosti i
- kontrolu ostvarenih aktivnosti.

Vremenom ova trostepena šema izvođenja upravljačkih aktivnosti se usložavala i obogaćivala i svakako prilagođavala postavljenim upravljačkim zadacima, pa su na osnovu toga nastali i novi razučeni oblici menadžmenta. Izvesni novonastali i bazični oblici menadžmenta detaljnije su objašnjeni i u ovoj knjizi, sa napomenom da se sa razvojem naučno-tehničkog progressa i diverzifikacijom privrede i društvenih delatnosti i broj i sadržaj novih oblika i oblasti menadžmenta permanentno proširuje.

4.1.2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Strategijski (strateški) menadžment je tip upravljačkih aktivnosti, koji u pojmovnom smislu obuhvata: osmišljavanje, planiranje, pripremu, izvođenje i kontrolu određenih poslovnih aktivnosti, koje su u najvećem broju slučajeva razvojnog,

dugoročnog i investicionog karaktera. Po pravilu stratejski menadžment je prevashodno predmet pažnje vlasnika biznisa ili drugih top menadžera, pošto navedeni, po svom upravljačkom statusu, predstavljaju inicijatore i nosioce razvojnih aktivnosti.

U ranijim epohama privrednog i društvenog razvoja glavni ciljevi strateških menadžera bili su usmereni na pokretanje i vođenje biznisa u domenu radno intenzivnih i kapitalno intenzivnih grana i delatnosti. Radno intenzivne grane i delatnosti su one u kojima je, radi pokretanja i vođenja biznisa, natprosečno veliko ulaganje u radnu snagu – tj. ulaganje u naknaade za velikog broja angažovanih radnika. Suprotno navedenim, kapitalno intenzivne grane i delatnosti su one u kojima dominira ulaganje u kapital, tj. ulaganje u objekte, opremu i reprodukcioni materijal. Međutim pored radno intenzivnih i kapitalno intenzivnih grana i delatnosti postoje i treće, u kojima je dominantno ulaganje u intelektualni kapital. To su grane i delatnosti intelektualno intenzivne i koje su u najužoj vezi sa naučno-tehničkim progresom, inovacijama i tehnološkim razvojem koji se u savremenom svetu intenzivno odvija. Reč je o kreiranju i usavršavanju tzv. „kritičnih tehnologija“ u koje tehnologije spadaju:

- sistemi sofisticiranog dizajniranja poluprovodnika (u kojoj oblasti je Tajvan najdominantnija svetska sila);
- laserske tehnologije;
- biotehnologija, raznih sektorskih određenja;
- sistemi „pametnih“ odnosno „učećih“ mašina;
- sistemi nanotehnologije različitih namena i dizajna;
- sistemi digitalnog skladištenja podataka;
- sistemi skladištenja energije;
- sistemi „pametnih gradova“ koji se kreiraju preko 5 G tehnologije;
- sistemi kvantnog računarstva;
- sistemi svemirske tehnologije;
- sistemi proizvodnje dronova različitih vojnih i civilnih namena;
- modernizovani oblici digitalnih novčanih transakcija;
- novi modeli finansijskog inženjeringa i
- drugi sve savršeniji tehnološki noviteti.

Ne treba posebno isticati da su navedene super tehnicizirane industrije zajedno sa kreativnim industrijama tehnološki i tržišni monopol najrazvijenijih zemalja sveta. Ulaganje u ove industrije nesporno obezbeđuje intenzivni razvoj privrede i društvenih delatnosti i sa svoje strane donosi i najbržu i najveću profitnu oplodnju uloženog ljudskog napora i kapitala. Strateški menadžment uloženi u oplodnju intelektualnog kapitala – ukoliko se ulaganje ostvaruje na pronicljiv način, svakako

je superiorniji od menadžmenta radno intenzivnog i kapitalno intenzivnog karaktera. Nova digitalna veb ekonomija koja se u savremenom svetu ubrzano razvija i ostvaruje – zasnovana na mrežnim preduzećima industrije 4.0. postaje predmet pažnje vrhunskih strateških menadžera Novog Doba (New Age – Nju Ejdz). Navedena ekonomija se, ne samo najavljuje, već se ubrzano konstituše kao ekonomija budućnosti.

Kao deo strategijskog menadžmenta u teoriji se pojmovno tretira, a u praksi i primenjuje i tzv. **taktički menadžment**. Taktički menadžment je oznaka taktike koju sektorski ili top menadžeri primenjuju da bi ostvarili određene separatne taktičke ili zaokružene strategijske ciljeve. Zbog ugleda firme, a takođe i radi ostvarivanja pozitivnih poslovnih ciljeva, poželjno je da primenjivana poslovna taktika bude u skladu sa opredeljenom strategijom poslovanja. Upravljački raskorak između opredeljene strategije i implementirane taktike nije poželjan. Ni jednoj organizaciji, koja je ovaj raskorak tolerisala ili dopustila, nije doneo pozitivan društveni ugled niti pozitivne poslovne rezultate.

Prema hijerarhijskom klasifikovanju i detaljisanju menadžmenta, delovi taktičkog menadžmenta su **operativni i operacionalni menadžment**. Operativni menadžment je oznaka za izvođenje određenih celovitih poslovnih operacija zaokruženog tehnološkog smisla. Operativnim menadžmentom se bave sektorski menadžeri srednjeg nivoa, koji inače rade po propisanim pravilima poslovanja i uputstvima nadređenih top menadžera.

Operacioni menadžment je menadžment najnižeg statusnog nivoa. To je predmet upravljačkog angažovanja nižih rukovodilaca (predradnika i poslovođa). Operacioni menadžment je usmeren na organizovano obavljanje određenih tehnoloških operacija, koje operacije čine sadržinu svakog organizovanog biznisa.

Treba svakako ukazati na činjenicu da su izrazi: strategija, taktika i operatika pozajmljeni iz vojne terminologije, i da se danas veoma koriste i u teoriji i u praksi opšteg, a posebno strategijskog menadžmenta u oblasti privrede i oblasti društvenih delatnosti.

4.1.3. PROJEKTI MENADŽMENT

Projektni menadžment (projekt menadžment; projektno upravljanje) polazi od reči „projekat“. Izraz „projekat“ je višeznačan pojam koji u realnoj praksi ima nekoliko terminoloških određenja.

Prema jednom određenju reč projekat označava određen cilj odnosno poduhvat složenog funkcionalnog ili sadržinskog karaktera, koji se planski opredeljuje i koji treba u nekom projektovanom vremenu – na određen način, da se obavi. Prema našem stručnjaku za projektni menadžment sa Fakulteta organizacionih nauka u

Beogradu „projekat je složeni neponovljivi poslovni poduhvat koji treba da se preduzme u budućnosti, da bi se na osnovu toga ostvarili određeni opredeljeni ciljevi, u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima“. (2 Str.21)

Određenje ozbiljnog projekta, kao opredeljenog poslovnog zadatka jeste i to da po svaki projekat ima precizno terminiran početak i završetak pripreme i implementacije. Takođe ima opredeljen i tim, tj. izvršioce ili jednog izvršioca projektnog posla. Projekat je bazični dokument ozbiljnog ulaganja kapitala, odnosno svakog ozbiljnog investiranja.

Prema drugom, u praksi takođe korišćenom određenju projekat je specifičan i sofisticiran planski dokument (pisani vodič opredeljenog poduhvata. To je napisano odnosno nacrtano uputstvo) određenog idejnog ili izvođačkog karaktera, na osnovu koga se donose i sprovode akcione odluke vezane za realizaciju nekog planiranog poduhvata. Navedimo kao primer praktične upotrebe projekta- u navedenom tumačenju, u građevinarstvu, gde se ni jedan složeniji i značajniji poduhvat građevinskog karaktera, ne može uspešno izvoditi bez odgovarajućeg idejnog ili izvođačkog projekta. Inače svaki složeniji građevinski projekat deli se na sektorske projekte, pa se u navedenom smislu govori o: idejnom projektu; glavnom (izvođačkom) projektu; projektu energetike i rasvete; projektu vodovoda i kanalizacije; projektu telekomunikacija; predmeru i predračunu radova i materijala i drugim separatnim delovima glavnog projekta. Ne treba posebno isticati da navedene podprojekte glavnog projekta osmišljavaju i izvode stručnjaci (projektanti) odgovarajućeg profesionalnog profila. Reč je o projekt menadžerima (rukovodiocima projekta) i projekt izvođačima koji su, i profesionalno i zakonski, odgovorni za uspešnu realizaciju preuzetog projektnog zadatka.

4.1.3.1. ODREĐEJA PROJEKTA

Kao relevantan dokument, od koga sve u idejnom i izvođačkom smislu potiče, svaki ozbiljan projekat ima određena relevantna određenja, opšteg ili specifičnog (posebno) karaktera. Bazična određenja kvalitetnog projekta su sledeća:

1. CILJ PROJEKTA može biti jedan, a takođe u određenom projektu može biti inkorporirano i više ciljeva. Neki od opredeljenih ciljeva mogu biti većeg a drugi manjeg značaja, kojom prilikom je, u svakom konkretnom slučaju korisno uspostaviti i odgovarajuću „hijerarhiju ciljeva“.
2. ZNAČAJ PROJEKTA je svakako relevantno projektno određenje, koje opredeljuje i pažnju koju projektanti i izvođači treba da posvete determinisanom projektu, prilikom njegovog koncipiranja i realizacije. I ovde, kao i kod prethodnog određivanja ciljeva, značaj projekta koji treba da se realizuje, može

- se različito određivati. Postoje projekti najvećeg značaja, čijom realizacijom se ostvaruju neki veoma relevantni ciljevi za naručioca, izvođača odnosno korisnikaprojekta. Postoje svakako i projekti koji su manjeg značaja.
3. PRIRODA, OBIM I SADRŽAJ PROJEKTOG ZADATKA ukazuje da je u svakom konkretnom slučaju reč o:
 - jedinstvenom i neponovljivom poduhvatu odnosno zadatku;
 - jednokratnom poduhvatu sa čijim se završetkom i projekat okončava; i
 - jednokratnom poduhvatu koji zahteva poseban profesionalni angažman.
 4. KOMPLEKSNOŠT PROJEKTA ukazuje da je u svakom konkretnom slučaju u pitanju:
 - složen poduhvat sa obično više uključenih učesnika vođenih istim bazičnim ciljem;
 - složen poduhvat u kome angažovani izvršioi imaju centralizovano rukovođenje;
 - složen poduhvat u kome su angažovani izvršioi različitih profesionalnih određenja;
 5. ORGANIZACIONA STRUKTURA PROJEKTA ukazuje da je reč o poduhvatu:
 - koji ima sve elemente zaokruženog poslovnog procesa;
 - koji se sastoji iz međusobno povezanih faza i aktivnosti;
 - koji zahteva kordinaciju (funkcionalno) i sinhronizaciju (vremensko usklađivanje);
 - koji se obično izvodi na osnovu opredeljenog „mrežnog plana“ , usklađenih aktivnosti;
 6. ROKOVI implementacije pojedinih faza izvođenja projekta ukazuju da je to poduhvat:
 - koji se implementira u budućnosti za budućnost;
 - koji ima svoj rok trajanja i životne cikluse izvođenja i korišćenja;
 - koji je vremenski ograničen datumima početka i završetka poduhvata;
 - u kome je vremenski opredeljena svaka faza izvođenja i realizacije poduhvata;
 7. INFORMACIONI SISTEM, kod dobrog projekta ukazuje da je u pitanju poduhvat koji:
 - zahteva poseban i razuđen sistem informisanja i komuniciranja;
 - uslovljava pribavljanje relevantnih i diskontinuelnih informacija iz različitih izvora.
 8. RIZICI u izradi i eksploataciji projekta se uvek i nezaobilazno sagledavaju i vrednuju.
 9. KONTROLNI SISTEM PROJEKTA podrazumeva da je reč o poduhvatu koji treba:

- permanentno da se kontroliše u svim fazama rada;
- da se kontrolno sagledava i sa aspekta nepredvidljivosti rizičnih događanja;
- da se po potrebi i revidira (preinačuje) ako to objektivne okolnosti uslovljavaju.

Vrhunski preduzetnici prate i upoređuju različite projektne mogućnosti koje im stoje na raspolaganju. Po pravilu se ne vezuju trajno samo za jednu projektnu opciju i jedan smer ulaganja, već prema potrebi menjaju raspoložive projekte i linije ulaganja.

4.1.3.2. VRSTE PROJEKATA

U literaturi posvećenoj projektnom menadžmentu vrše se raznolika razvrstavanja projekata prema takođe različitim pojmovnim i sadržinskim određenjima.

1. Prema KARAKTERU PROJEKTOVANJA, projekti se diferenciraju na:

- **projekte istraživačkog karaktera**, pri čemu predmet istraživanja može biti poslovni ambijent, politički sistem, monetarno-kreditni sistem, marketing i/ili nešto drugo;
- **projekte plansko-razvojnog karaktera**, u koje se ubrajaju biznis planovi, ekonomsko-investicioni elaborati, idejni i izvođački projekti neke izgradnje i drugi razvojni dokumenti;
- **projekti osvajanja novih tehnologija**, u koje se ubrajaju projekti osvajanja novih proizvoda, novih recepata, novih pristupa tržištu i drugi;
- **projekti investiranja** se odnose na sadržaje i aktivnosti investiciono razvojnog karaktera – na izgradnju ili rekonstrukciju određenih objekata, izmenu ili remodelaciju postojećih prevaziđenih tehnologija i na druge projektne aktivnosti investicionog karaktera.

2. Prema STRATEŠKOM OPREDELJENJU BIZNISA projekti se razvrstavaju na:

- **projekte pozicioniranja** novog biznisa, koji se do tada u firmi nije obavljao, i na
- **projekte repozicioniranja** (izmene) dotadašnjeg postojećeg biznisa, koga treba revitalizirati u nekom pozitivnom smeru – u smeru modernizacije, tržišnog širenja, kvalitativnog poboljšanja ili drugog kvalitativnog i/ili kvantitativnog održanja.

3. Prema FUNKCIONALNOM ODREĐENJU BIZNISA projekti se mogu razvrstati na:

- **projekte iz oblasti proizvodnje**, što podrazumeva uvođenje nove proizvodnje; modernizaciju postojeće proizvodnje; dislociranje proizvodnje na nove poslovne destinacije i dr;

- **projekte iz domena usluga**, koje usluge, zavisno od delatnosti preduzeća mogu biti različito opredeljene i dizajnirane;

- **projekte iz domena marketinga**, koji se mogu odnositi na sva četiri instrumenta marketinga (proizvod; cenu; promociju i distribuciju) i na njihovo kombinovanje u različitim oblicima i dimenzijama, ili na druge teme iz oblasti tržišnog komuniciranja.

- **projekte iz domena finansija**, koji se tiču inovativnog tretmana aktive (ulaganja sredstava) i pasive (obezbeđenja izvora sredstava), i maštovitih načina za povećanje prihoda i smanjenje troškova firme;

- **projekti investiranja i razvoja**, koji se odnose na izgradnju novih ili rekonstrukciju i modernizaciju postojećih poslovnih objekata.

4. Prema INVESTICIONOM OPREDELJENJU, projekti se mogu diferencirati na:

- projekte ulaganja u **nove prostore, objekte i opremu**;

- projekte ulaganja u **rekonstrukciju i proširenje ili sužavanje poslovnih aktivnosti**;

- projekte ulaganja u dislokaciju pogona i resursa firme na nove poslovne prostore;

- projekte ulaganja u **informatizaciju, digitalizaciju** ili druge **modernizacije** poslovanja firme;

- projekte ulaganja u **naučno istraživačke aktivnosti preduzeća**, itd.

5. Prema SASTAVU, SLOŽENOSTI i VREMENSKOM TRAJANJU projekti se mogu deliti na:

- projekte **strateškog razvojnog karaktera**, koji se odnose na dugoročno značajna i obimna investiciona i razvojna ulaganja; i

- projekte **tekućeg karaktera** sa kojima se pozicioniraju različiti operativni poslovi iz domena svakodnevnog i redovnog delatnosti preduzeća.

6. Prema SPECIFIČNIM ODREĐENJIMA projekti se mogu razvrstavati na:

- projekte **saradnje i/ili integracije** firme, pri čemu se saradnja može opredeljavati, kao (1) proizvodno tehnološka, (2) tržišna, (3) naučno-istraživačka ili neka druga;

- projekte **ekološke zaštite životne sredine**;

- projekti **zajedničke realizacije određenih investicionih projekata**;

- projekti specifičnog **socijalnog karaktera, i drugi projekti**.

Menadžeri koji se opredeljuju za profesiju projektnih menadžera, moraju biti pronicljivi, maštoviti i dobro obrazovani, u oblastima u kojima žele da posluju, kako bi rezultati njihovog rada i poslovanja i u dugoročnim razvojnim dimenzijama bili

pozitivni. Ovo iz razloga jer je projektni menadžment tip upravljačkih aktivnosti koji je u principu razvojnog i dugoročnog karaktera.

U teoriji su objašnjeni a u praksi se primenjuju različiti tipovi i vrste projektnog menadžmenta. Navedeno se prenelo i na univerzitetsku nastavu većine fakulteta posebno tehničko-tehnološkog i biotehničkog karaktera. Studenti navedenih fakulteta – na primer građevinskog, detaljno proučavaju sadržinu i način izvođenja projekata u građevinskoj delatnosti.

4.1.4. MENADŽMENT PROIZVODNJE I/ILI USLUGA

Menadžment proizvodnje i/ili usluga u svakom biznisu bazična je, i svakako važna upravljačka aktivnost svih nivoa i sadržaja menadžmenta, koji se izvodi u poslovnim organizacijama u privredi i društvenim delatnostima. Menadžment proizvodnje i/ili usluga je višeslojni poslovni i radni angažman, u kome u svakoj uređenoj organizaciji, angažovani menadžeri obavljaju svoje preuzete radne aktivnosti. Ovih aktivnosti – zavisno od tipa organizacije i životnog ciklusa u kome se konkretna organizacija nalazi, ima više i po pravilu su različito strukturirane. U principu u pitanju su sledeće aktivnosti: (3 Str. 147)

- odlučivanje,
- operativno planiranje, organizovanje i vođenje biznisa,
- praćenje radnog učinka pojedinaca i grupa, i podsticanje motivacija, i na kraju
- ocena dobijenih rezultata, sa eventualnom revizijom (preinačenjem) određenih i implementiranih upravljačkih aktivnosti.

ODLUČIVANJE je bitan činilac svakog menadžmenta. Značaj odlučivanja se povećava sa statusnim rastom hijerarhijskih ovlašćenja sa kojima raspolažu menadžeri odgovarajućih statusnih nivoa. Po pravilu najvažnija su odlučivanja vlasnika biznisa odnosno top menadžera – nezavisno od toga da li je top menadžment pojedinačnog ili kolektivnog određenja.

Ne treba posebno navoditi da samo odlučivanje nije dovoljno. Smisleno je i opravdano samo u tom slučaju ukoliko se donete odluke efektivno i efikasno sprovode. Postoje u praksi osobe sa izuzetnim poslovnim idejama, koje nažalost nisu ostvarile nikakve poslovne ni društvene uspehe, jer se kod njih sve završilo sa idejama koje nikada – zbog nedostatka volje, nisu operacionalizovane ni komercijalizovane. Sa druge strane postoje i osobe koje su bile motivisane sa poslovnim idejama mediokritetnog (prosečnog) karaktera koje su, sa operacionalizacijom navedenih mediokritetnih ideja, ostvarile velike privredne i društvene uspehe ali koje su, za razliku od prethodnih osoba, pokazale snažnu volju i izuzetnu aktivnost, u njihovom

sprovođenju.

Kvalitet i značaj odlučivanja izražava se i u tome da nosioci odlučivanja – naročito oni koji su pozicionirani na višim statusnim nivoima firme ne budu „zatrpani“ sa donošenjem i sprovođenjem odluka koje su irelevantnog (nevažnog) značaja za njihovu organizaciju ili pak sa odlukama koje se ne mogu razumno sprovesti. Osnovni uslovi za svrsishodno i kvalitetno odlučivanje su:

- funkcija donosioca odluke u hijerarhiji upravljanja i rukovođenja,
- statusno određen ili stečeni autoritet donosioca odluka u konkretnoj organizaciji,
- intelekt, odnosno pronicljivost donosioca odluka,
- njihovo znanje, obrazovanje i profesionalna sposobnost,
- njihova informisanost po pitanjima o kojima treba da odlučuju,
- razumevanje problema o kome odlučuju,
- poznavanje i vrednovanje alternativa (opcija) na osnovu kojih se nametnuti zadaci i problemi mogu rešiti, uz sposobnost izbora optimalne alternative,
- sposobnost izbora pravog načina i vremena za donošenje i sprovođenje odgovarajućih odluka,
- volja tj. odlučnost u izboru, donošenju i sprovođenju adekvatnih odluka, itd.

OPERATIVNO PLANIRANJE, ORGANIZOVANJE I VOĐENJE BIZNISA u svakom menadžmentu proizvodnje i/ili usluga predstavlja relevantan deo procedure odnosno procesa izvođenja upravljačkih aktivnosti u opredeljenom domenu privrednog i društvenog stvaralaštva. Zadaci koje, u optimalnom upravljačkom smislu, treba opredeliti i implementirati, treba da budu:

- **konkretni**, tj. jasno opredeljeni i razumljivi;
- **merljivi**, što znači da se – i u opredeljivanju i u izvođenju, mogu egzaktno meriti i kontrolisati;
- **ostvarivi**, tj. realni za osmišljavanje i sprovođenje;
- **pravovremeni i sinhronizovani**, tj. postavljani i izvršavani u pravo vreme;
- **komplementarni**, tj. međusobno usklađeni;
- **prihvatljivi**, tj. sporazumno opredeljeni i prihvaćeni od strane izvršioca;
- **fleksibilno postavljeni**, što znači- prema potrebi, i zamenljivi; i
- **redovno kontrolisani**, bilo neposredno od strane nadređenih menadžera bilo preko verodostojnih izveštaja i raspoložive dokumentacije.

PRAĆENJE RADNOG UČINKA I PODSTICANJE MOTIVACIJA kod angažovanog osoblja predstavlja nezaobilazni i veoma važan segment svakog menadžmenta, koji je opredeljen za organizovanje i izvođenje proizvodnje i/ili usluga u konkretnoj oblasti društvenog stvaralaštva. U pojmovnom smislu motivacije se definišu kao

unutrašnji – mahom teško vidljivi ili nevidljivi podsticaji, koji određene pojedince ili grupe, navode na određeno ponašanje. Psiholozi, sa pravom ističu da bazični motivi koji određene osobe ili grupe podstiču ili sputavaju na određeno promišljanje i ponašanje predstavljaju i osobine karaktera navedenih grupa i pojedinaca.

Motivacije koje ljude podstiču na determinisano ponašanje mogu se podeliti na:

- **unutrašnje motivacije**, koje proističu iz ciljeva života, sadržaja i vrednosti karaktera određenih ličnosti; i na
- **spoljašnje motivacije**, koje nameću određene okolnosti iz ambijenta (okruženja) u kome određene osobe ostvaruju svoje životne ciljeve i radne i egzistencijalne aktivnosti.

Menadžeri svih statusnih nivoa treba da poznaju i unutrašnje i spoljašnje motivacije svojih podređenih saradnika, kako bi preduzimali odgovarajuće mere da te motivacije usmeravaju u – za firmu, pozitivnom smeru. Shodno navedenom- ukoliko menadžeri kontrolišu motive određenih osoba, oni će svakako kontrolisati i rad i ponašanje navedenih osoba u celovitom ili preovlađujućem domenu, što je u svakoj situaciji od velikog značaja za firmu u kojoj posluju.

Podsticanje motivacija zahteva i znanje i specifične podsticaje, sa kojima trebaju zainteresovani menadžeri-motivatori da raspolažu. Reč je o suptilnoj i složenoj psihološkoj aktivnosti, kojoj se u svakoj situaciji mora pokloniti puna pažnja, kako bi aktivnosti podsticaja bile delotvorne.

U teoriji i praksi biznisa razvijeni su i objašnjeni različiti modeli menadžmenta za suzbijanje negativnih i za podsticanje pozitivnih motivacija. Ne ulazeći u sve sadržaje, mogućnosti i modalitete ovih podsticaja, ukazujemo na dva bazična pristupa, koji se i u motivacionoj literaturi, vezanoj za menadžment proizvodnje i/ili usluga, najviše ističu. To su:

- modeli uticaja na psihi izvršilaca radnih procesa – što se tiče onih koji se motivišu i
- modeli stila rukovođenja – što se tiče onih koji motivišu.

1. Modeli uticaja na psihi radnika zasnivaju se na primeni raznih tipova stimulativa (nagrada) za odgovoran i kvalitetan rad, a takođe i na primeni mera represije kojoj se izlažu radnici koji neodgovorno obavljaju svoj posao. Stimulativi mogu biti finansijskog tj. materijalnog karaktera – povećanje plate na primer. Mogu takođe biti i statusnog određenja – premeštanje dobrog radnika na radno mesto koje se više vrednuje.

Represivne mere prema radnicima koji neodgovorno obavljaju svoj posao kreću se: od smanjenja plate, premeštanja na niže radno mesto, pa sve do otkaza u situacijama kada se na neodgovornog radnika ne može razumno uticati.

Modeli stila rukovođenja koji se u praksi biznisa primenjuju mogu takođe na angažovano osoblje delovati stimulatивно ili destimulatивно. U teoriji kadrovske menadžmenta vrši se razvrstavanje ovih modela na:

- autokratske stilove rukovođenja, na
- demokratske stilove rukovođenja i na
- kombinovane tj. na specifične stilove rukovođenja.

Autokratski stilovi rukovođenja zasnivaju se na specifičnoj „biznis diktaturi“ kod koje, najčešće jedna osoba donosi ključne poslovne odluke, koja osoba i kontroliše njihovo sprovođenje. Kod autokratskog sistema rukovođenja autokrata dodeljuje nagrade i izriče kazne, prema svom ličnom nahođenju.

Demokratski stilovi rukovođenja zasnivaju se na kolektivnom donošenju odluka po bitnim pitanjima vezanim za poslovanje i razvoj organizacije. Kolektiv koji donosi ključne odluke može predstavljati bord direktora sektora i drugih organizacionih jedinica, a može se odnositi i na učešće šireg broja zaposlenih i angažovanih radnika, poznavaoaca određenih poslova.

Kombinovani tj. specifični stilovi rukovođenja imaju primenu u organizacijama posebnog tipa, u kojima sadržaj poslovanja i organizacija rada nameću takođe i specifičan stil rukovođenja. Ovi stilovi rukovođenja nalaze sve veću primenu u organizacijama koje su digitalizovale svoje procedure i procese poslovanja.

Ne treba posebno isticati da primenjeni stil rukovođenja, zavisno od delatnosti u kojoj se primenjuje, neposredno utiče na rad i ponašanje zaposlenih radnika u konkretnoj oblasti privrednog i društvenog stvaralaštva.

OCENA DOBIJENIH REZULTATA je nezaobilazna faza upravljačkih aktivnosti u domenu i sadržaju svakog menadžmenta proizvodnje i/ili usluga. Ukoliko se proceni da su dobijeni rezultati zadovoljavajući, u tom slučaju ostvarivanje proizvodnje i usluga najčešće se ostvaruje na isti, tj. na dotadašnji način. U slučaju da se oceni da se proces proizvodnje i usluga ne odvija na projektovani način, vrši se revizija postavljenog programa ili revizija načina implementacije opredeljenih zadataka. Pošto su postavljeni program i način izvođenja navedenog programa povezani pojmovi, u tom slučaju izvodi se celovita i objedinjena revizija i jednog i drugog.

4.1.5. PREDUZETNIČKI MENADŽMENT

Preduzetnički menadžment je tip menadžmenta sa kojim se bave vlasnici biznisa i/ili drugi preduzetnici – top menadžeri. Reč je o osobama koje imaju široka pravna i statusna ovlašćenja u vođenju svoga biznisa. Preduzetnički menadžment u principu obuhvata poslove osmišljavanja biznisa, planiranja biznisa, organizovanja biznisa,

vođenja biznisa i kontrole odnosno revizije biznisa. Navedeno nabranje preduzetničkih zadataka i ovlašćenja ukazuje na činjenicu da preduzetnički menadžment inkorporira u sebi više veoma različitih upravljačkih zadataka i poslova. Reč je o poslovima programskog i tehnološkog karaktera, organizacionog karaktera, kadrovske karaktera, finansijskog karaktera, tržišnog karaktera, ekološkog i bezbednosnog karaktera i drugim poslovima primerenom biznisu koji je opredeljen.

Da bi uspešno poslovali i uspešno vodili svoje firme preduzetni menadžeri trebaju da poseduju višestruka poslovna znanja i sposobnosti, a takođe treba da su pronicljivi i emocionalno prilagodljivi za poslove koje obavljaju i žele da obavljaju. Pre svega treba da budu sposobni da upravljaju promenama, koje biznis i život nameću, a takođe i da upravljaju sa vremenom koje im stoji na raspolaganju za obavljanje pojedinih poslovnih poteza i operacija. Vrhunski preduzetni menadžeri dobro znaju da je vreme dragocen resurs u njihovom biznisu i, shodno tome razumno upravljaju i sa tim resursom.

Kada je reč o upravljanju promenama, tu se neizostavno dolazi i do pojma **modnog menadžmenta**, koji se pojmovno izražava kao prilagodljivost modnim ciklusima, koji su odlika u izražavanju tržišnih promena u funkcionalnom, tehnološkom, estetskom i svakom drugom smislu. Treba imati u vidu da sposobnost razumevanja tržišnih modnih ciklusa nije samo odlika dobrog menadžmenta u proizvodnji i plasmanu odeće i obuće. Modni menadžment se odnosi i na oblast građevinarstva, na oblast kulture i umetnosti, na industriju nameštaja, industriju hrane i pića, automobilsku industriju i brojne druge industrije i industrijske grane, koje proizvode artikle i usluge za zadovoljenje određenih kolektivnih ili individualnih ljudskih potreba.

Da bi kontrolisali tržišna kretanja, vezana za smenu modnih ciklusa u domenu njihove delatnosti, mnogi preduzetni menadžeri velikih i tržišno dominantnih i uticajnih firmi, prema posebnom – za javnost okultnom programu, izvode i proces planiranog **tržišnog zastarevanja** proizvoda i usluga koje nude tržištu. Prateći modnu zasićenost publike sa modnim izrazima koje nude, navedeni menadžeri – preko modnih dizajnera, koje drže pod svojom finansijskom i drugom kontrolom, prave modne zaokrete i u pravom momentu, proglašavaju novi modni izraz, a potom tržištu nude proizvode i usluge navedenog izraza. Navedeno je za javnost prećutna oznaka da je do tada vladajući modni izraz već zastareo.

Posebna, veoma vredna odlika vrhunskih preduzetnih menadžera predstavlja umeće kombinovanja. Reč je o miksu (kombinaciji) relevantnih resursa, koji su konkretnim preduzetnicima dostupni i sa čijim umešnim miksirom, navedeni uspevaju da ostvare vrhunske poslovne rezultate. Predmet kombinovanja mogu biti svi relevantni resursi sa kojima preduzetnici i njihove firme raspolazu u domenu obavljanja svojih poslova. Radi pravilne informisanosti čitaoca, navodimo izvesne resurse

koji su se, u praksi uspešnog preduzetnog biznisa, pokazali kao korisni za izvođenje kombinacionih poslovnih aktivnosti. U pitanju su sledeći resursi: (Str. 206)

- lične i kolektivne sposobnosti,
- materijalni i nematerijalni resursi,
- materijalne komponente i materijali,
- raspoložive tehnologije,
- raspoloživi dizajn,
- menadžment i organizacija,
- kadrovi,
- finansijski resursi,
- marketing miks i drugi sadržaji marketinga,
- poslovi i funkcije,
- raspoložive usluge,
- ostali materijalni i nematerijalni resursi.

4.1.5.1. KOMBINACIJE SPOSOBNOSTI

Dugo se u teoriji i praksi smatralo da je stečeno školsko i univerzitetsko znanje svakako verifikovano preko dobijenih diploma, bazični dokaz ličnih sposobnosti, sa kojima određeni preduzetnici raspolažu za obavljanje odabranih poslova. Međutim praksa iz domena aplikativnog biznisa, a potom i obavljena naučna istraživanja, skoro su u celosti demantovala navedena shvatanja. Postoje očiti dokazi da dugogodišnje oficijelno obrazovanje oblikuje mozak vrednih učenika i studenata u šabloniziranoj (zacementiranoj) nametnutoj školskoj ravni, sa naglašenim formalizovanim tumačenjem stvarnosti. Ovo iz razloga jer se u većini slučajeva školski kriterijumi vrednovanja sposobnosti učenika i studenata ne zasnivaju na podsticanju i afirmisanju kreativnosti i inovativnosti, već suprotno tome insistiraju na rigidnom (krutom) usmeravanju uma polaznika ka formalizovanom- školski tumačenom, tretiranju postavljenih zadataka i realne stvarnosti.

Imajući u vidu da zadaci i problemi u preduzetničkom biznisu, kao i u životu, nisu tipični i šablonizirano formulisani, niti se rešavaju na formalizovan i nezaobilazno utvrđen školski način, jasno je da se školsko znanje ne može identifikovati sa preduzetničkim sposobnostima. Reč je o različitim pojmovima koji nisu obavezno usaglašeni. Zavisno od konkretne situacije uvek ima više načina i ishoda rešavanja zadataka koji se u biznisu, kao i u životu, nameću.

U literaturi najpoznatije naučno istraživanje sa kojim je demantovano dotadašnje pogrešno shvatanje da su stečena školska znanja isto što i stečena preduzetnička sposobnost, obavio je 80-desetih godina prošlog veka, profesor poslovne

psihologije Robert Šterberg sa čuvenog univerziteta Jel u SAD, koji se predano i dugo bavio proučavanjem činioca uspeha u preduzetničkom biznisu. Rezultati njegovih istraživanja su fascinantni i danas se veoma koriste u domenu poslovne psihologije. Profesor Šterberg je u arhivama raznih fakulteta pronašao više hiljada diplomiranih studenata i studenkinja koji su se, sa dobijenim visokim ocenama uzdigli iznad mase prosečnih, i navedene je- posle dvadeset godina profesionalnog rada u raznim firmama i anketirao, da bi utvrdio kakve su poslovne rezultate ostvarili u profesionalnoj karijeri kojoj su se i posvetili. Dobijeni rezultati su pritom bili stvarno iznenađujući. Niko od anketiranih „super-đaka“ i „super-studenata“ nije u biznisima sa kojima su se bavili ostvario neku vrednu i vidljivu karijeru. Svi su pokazali mediokritetne (prosečne) efekte svoga rada i radnog angažovanja. Formalizovano i šablonizirano znanje koje su tokom školovanja i studiranja, putem mukotrpnog rada postigli, pokazalo je se u praksi kao „mentalna smetnja“ u njihovom profesionalnom napredovanju.

Profesor Šterberg je potom pronašao i kontaktirao više desetina profesionalno najuspešnijih osoba oba pola da bi utvrdio kakve su rezultate ove osobe ostvarile tokom redovnog školovanja i studiranja. Dobijeni rezultati su pokazali da je reč o osobama koje su tokom oficijelnog obrazovanja ostvarile prosečne ili ispod-prosečne rezultate. Mnoge od tih osoba su napustile upisane studije zbog loših rezultata. Navedeno ih nije obeshrabrilo jer su formirali, a potom uspešno i realizovali originalnu i maštovitu viziju svoga profesionalnog napretka. Među ovom grupom ispitanika nalaze se Bil Gejts (osnivač Majkrosofta), Ilon Mask (vlasnik kompanije „Tesla“), Margaret Tačer (poznata britanska premijerka), Este Lauder (osnivač poznate kozmetičke firme), Albert Ajnštajn (fizičar), Madona (superstar Holivuda), Voren Bafet (poznati investitor) i mnoge druge profesionalno uspešne i poznate ličnosti.

Dalji angažman profesora Šterberga ticao se otkrića činioca koji određene osobe vodi na vrh profesionalnog uspeha. U navedenom smislu profesor je formulisao pojam koji je nazvao „inteligencija uspeha“, koji pojam je oznaka za uspešno kombinovanje sledećih sedam činioca. To su po njemu:

- otkriće sopstvenog talenta, za posao u kome se može biti uspešan,
- osmišljavanje inovativne ideje i pretvaranje opredeljene ideje u stvarnost,
- motivacije za uspeh, koje se celo vreme održavaju na nivou pozitivne mentalne napetosti,
- stvaralačka opsednutost vizijom i ciljevima opredeljenog biznisa,
- preuzimanje lične odgovornosti za opredeljeni posao,
- istrajnost u ostvarivanju zacrtanih ciljeva, i
- disciplina u izvođenju planiranih poduhvata.

Sušтина poslovnog uspeha u domenu aplikativnog preduzetništva profesora Štenberga i drugih istraživača izražava se u tome što su uspešni preduzetnici – u osnovi pronašli u čemu su dobri, i da su potom miksiranjem sopstvenih sposobnosti, u ambijentu u kome su obavljali svoj biznis, došli do najboljih poslovnih rezultata.

4.1.5.2. KOMBINACIJE RESURSA

Jedna od bazičnih pretpostavki vrhunskog preduzetničkog menadžmenta svakako je i umešna kombinacija raspoloživih i potencijalnih resursa sa kojima pronicljivi preduzetnici raspolažu ili mogu da raspolažu. U različitim biznisima i na različitim poslovnim destinacijama, mogu se identifikovati i poslovno aktivirati različite vrste materijalnih i nematerijalnih resursa. U nekim biznisima izvesni resursi su veće, a u drugim biznisima manje vrednosti. Poslovna pronicljivost preduzetnika – vlasnika biznisa odnosno top menadžera, ogleda se i u tome da pravilno identifikuju i vrednosno valorizuju resurse koji su im dostupni, da bi njihovom umešnom upotrebom ostvarili optimalne rezultate.

Prema uobičajenom shvatanju kao resursi u preduzetničkom biznisu ističu se:

- novčani i materijalni kapital koji konkretnom preduzetniku stoji na raspolaganju,
- potraživanja od dužnika nastala po raznim osnovama,
- ponudbeni asortiman proizvoda i/ili usluga koje preduzetnička firma nudi ili može da ponudi na tržištu,
- lokacija proizvodnog ili prodajnog mesta i njene prednosti za obavljanje opredeljenog biznisa,
- dostupni i raspoloživi kupci i njihove kupovne preferencije (naklonosti) za proizvode i/ili usluge koje preduzetnička firma nudi na tržištu,
- sadržaj (program) i kvalitet opredeljenog biznisa sa kojim se firma predstavlja svojim kupcima, klijentima i drugoj publici,
- raspoloživi kadrovi – njihovo znanje, umešnost i volja da savesno i kvalitetno obavljaju svoj preuzeti posao,
- korporativna kultura i korporativna klima koje se održavaju na visokom nivou i pažljivo neguju,
- ugled (imidž) firme u javnosti,
- brend proizvoda i usluga koji su predmet ponudbenog asortimana,
- sadržaj i kvalitet poslovnih veza uspostavljenih sa kontaktirajućim partnerima,
- znanja, informacije i ideje sa kojima preduzetni menadžeri raspolažu u obavljanju svojih poslova,
- opredeljena misija firme i ciljevi preduzetnika da se determinisana misija

- umešno ostvari u korist firme i njenih klijenata,
- racionalna (razumska) i emocionalna inteligencija sa kojim preduzetni menadžeri raspolažu i koju koriste u svom poslu, i
 - drugi resursi različitog tipa i značaja za opredeljeni posao.

Već smo istakli da u preduzetničkom biznisu nisu važni samo raspoloživi resursi, već je takođe izuzetno važna i pronicljiva kombinacija tih resursa. Vrhunski svetski preduzetnici upravo se ističu u tome što prave umešne kombinacije raspoloživih resursa.

4.1.5.3. KOMBINACIJE PROIZVODNIH I USLUŽNIH KOMPONENTI I MATERIJALA

Preduzetničke kombinacije ovog tipa mogu se razvrstati na dve grupe, i to na:

- kombinacije upotrebljivih materijalnih komponenti, tj. materijala, i
- kombinacije tehnoloških sklopova.

1. **Kombinacije upotrebljivih materijala** od velikog su značaja u brojnim farmaceutskim, kozmetičkim, kulinarskim, keramičkim i drugim biznisima, čiji se proizvodi kvalitativno upravo i razlikuju, prema tome od kojih su materijalnih komponenti sastavljeni i na kakav način.

U literaturi o preduzetničkom menadžmentu vrlo često se navodi primer američke kozmetičarke Este Lauder, koja je poznata kao jedna od najuspešnijih lidera u domenu kozmetičke industrije. Este je još iz školskih dana volela da meša razne masti, kreme, mirise i druge materijale u cilju dobijanja odgovarajućih krema i pomadi za razne prilike i namene. U školi je, dok je bila učenica, inače iskazivala prosečne, a ponekad i ispod-prosečne rezultate, jer je njen interes isključivo bio usmeren na kozmetiku. U periodu od deset godina, po završetku škole, postala je najpoznatija svetska kozmetičarka, i zahvaljujući inovativnim preparatima koje je stvorila, formirala je takođe jednu od najpoznatijih kozmetičkih korporacija. Primera uspeha navedenog tipa ima više pa ih zato nećemo posebno navoditi i apostrofirati.

2. **Kombinovanje tehnoloških sklopova** u cilju dobijanja novih upotrebljivih i izuzetno korisnih uređaja izum je Japanaca, koji su se sa ovim izumima proslavili u drugoj polovini 20-tog stoleća. Japanci su domaćem i svetskom tržištu ponudili više tehnoloških uređaja navedenog tipa. Tako na primer: kombinujući radio, kasetofon, audio slušalice, koje su se ranije koristile samo u telefonskim centrala, napravili su poznati vokmeni, sa kojim su se sedamdesetih godina prošlog veka oduševljavali mladi celog sveta. Sa vokmenom se priča nije završila. Japanci su potom

kombinujući sat, računar, radio, TV i druge poznate pojedinačne tehničke artikle konstruisali tzv. „muzičke stubove“, koji su potom postali sastavni delovi nameštaja mnogih modernih stanova. Svakako Japanci su postavili „putokaz“, a potom su i drugi talentovani narodi pokazali domišljatost u razvoju biznisa ovog tipa.

Svaka ambiciozna osoba koja želi da se bavi određenim preduzetničkim biznisom treba prethodno i sebe da analizira, da bi putem obavljene analize otkrića neke svoje pritajene talente. Otkrićem ovih talenata trasiran je „putokaz“ i otvorena su vrata uspeha budućeg uspešnog preduzetničkog angažovanja i biznisa.

4.1.5.4. KOMBINACIJE TEHNOLOŠKIH PROCEDURA I POSTUPAKA

Kombinacije tehnoloških procedura i postupaka mogu se izvoditi na raznim statusnim i organizacionim nivoima. Znači na nivou preduzeća a takođe, i na nivou celih država. Ciljevi za izvođenje kombinacija odgovarajućih tehnoloških procedura i postupaka, zavisno od izvođača mogu biti veoma različiti- ekonomsko-finansijski (profitni) ili društveni. Ponekad navedeni ciljevi mogu biti obostrani: i profitni i društveni, o čemu preduzetni menadžeri treba posebno da vode računa. Poklapanje individualnih profitnih ciljeva sa ciljevima društvene korisnosti, smatra se u liberalnom kapitalizmu vrhunskim uspehom preduzetnog menadžmenta. Kao primer za navedenu tvrdnju opet ćemo koristiti iskustva umnih stratega privrednog i društvenog razvoja iz Japana.

Kao što je iz ekonomske geografije dobro poznato Japan je zemlja sa vrlo siromašnim prirodnim bogatstvom. Međutim spada u grupu tehnološki i ekonomski najbogatijih zemalja sveta. Kako je to postignuto izložićemo kroz sledeće kratko izlaganje. Reč je o uspešnom kombinovanju tehnoloških postupaka na državnom nivou.

Da bi uspešno rešili dva objektivno sučeljena problema: (1) problem tehnološkog razvoja sa jedne strane i (2) problem nezaposlenosti stanovništva sa druge, pronicljivi japanski stratezi društvenog razvoja, prema posebnom državnom planu uspešno su kombinovali dve potpuno različite tehnologije:

- kompjuterizovanu automatiku proizvodnje tehnoloških komponenti, i
- manuelni (ručni) rad sklapanja tih komponenti.

Zahvaljujući navedenom neobičnom spoju japanski stratezi društvenog razvoja su paralelno razvijali dve potpuno različite tehnologije društvenog razvoja:

- (1) intelektualno i kapitalno intenzivnu industriju tehnoloških komponenti (delova) tehnoloških proizvoda koje treba ručno spajati u cilju dobijanja finalnih proizvoda, i
- (2) radno intenzivnu industriju fabričkog i kućnog rada usmerenu na manuelno sklapanje dobijenih tehnoloških komponenti iz prve industrije.

U prvaj - intelektualno i kapitalno intenzivnoj industriji, kroz vrhunski organizovan kompjuterski, robotizovan i automatizovan kontinuelan proces proizvodnje, na industrijski način su se proizvodile ogromne količine tehnoloških komponenti (delova; sadržaja) za TV aparate, sintisajzere, vokmene, muzičke stubove i ostale elektronske i druge proizvode. Navedene komponente su se potom, prema preciznim ugovorima, ustupale industrijskim preduzećima iz domena radno intenzivnih delatnosti, koja su preduzeća sa velikim brojem manuelnih radnika sklapala dobijene komponente, stvarajući od njih, tehnološki usavršene i kvalitetne finalne industrijske proizvode za izvoz. Zahvaljujući ovakvom pristupu Japan je za par decenija, od u Drugom svetskom ratu, od poružene zemlje, postao svetska ekonomska sila.

Sličan pristup kombinovanja intelektualnih i kapitalno intenzivnih angažmana i aktivnosti sa radno intenzivnim (manuelnim) angažmanima primenjivali su u bivšoj Jugoslaviji domaći građevinari, koji su po celom svetu izvodili tehnološki zahtevne građevinske projekte, na kojima su pored vrhunskih inženjera učestvovali i jugoslovenski manuelni radnici – zidari, tesari, armirači i drugi. Nažalost zbog nacionalističke zaslepljenosti i masovno izražene gluposti, to sjajno vreme je nepovratno prošlo. Današnja građevinska preduzeća sa područja bivše Jugoslavije rade kao poslušni podizvođači, kineskih, turskih i drugih stranih firmi.

4.1.5.5. KOMBINACIJE DIZAJNA

Kao što smo već istakli najuspešnije kombinacije dizajna izvode se danas u domenu tzv. „kreativnih industrija“. Reč je o industrijama koje umešno spajaju tradicionalne industrije sa estetikom i umetnošću, na osnovu čega se dobijaju i novi proizvodi i usluge, koji u sebi inkorporiraju neobično, lepo i funkcionalno.

Kombinacije dizajna se mogu izvoditi u svim granama i delatnostima, a posebno u onima koje su modno naglašene. Društvene predstave na kojima se javno prikazuju dostignuća u domenu kombinovanja dizajna su modne revije, kolekcije, izložbe, sajmovi i drugi masovni i javne demonstracije na kojima talentovani i vredni dizajneri prikazuju u javnosti svoje inovativne umne rukotvorenine.

Kombinacije u domenu dizajna vrše se sa upotrebljivim materijalima, bojama, umetničkim izrazima i drugim prikazivačkim displejima iz domena likovnih, primenjenih, dramskih, muzičkih i drugih delatnosti. Vlade izvesnih razvijenih zemalja u Evropi i svetu, formirale su posebne deparmane za razvoj kreativnih industrija zasnovanih na kreiranju atraktivno dizajniranih proizvoda i usluga. Proizvodi i usluge navedenog tipa se na domaćim i svetskim tržištima plasiraju po znatno višim cenama u odnosu na cene tradicionalnih proizvoda tj. usluga.

4.1.5.6. KOMBINACIJE MENADŽMENTA I ORGANIZACIJE

Menadžment i organizacija obavljanja opredeljenog posla uvek su bili predmet kombinovanja ambicioznih menadžera. Svakako ne znači da je se svako modeliranje i remodeliranje menadžmenta i organizacije u praksi pokazalo kao uspešno. Mnogi neosmišljeni potezi u navedenom domenu pokazali su se kao neuspešni i doveli su do kraha i menadžmenta i organizacije. Ovo iz razloga što kreatori promena nisu blagovremeno shvatili da svaka organizacija, saglasno prirodi svoje delatnosti i saglasno ambijentu u kome posluje, zahteva odgovarajući tip menadžmenta i organizacije, koji treba spoznati da bi organizacija uspešno funkcionisala.

Preslikavanje određenih organizacionih modela, koji su se u izvesnim firmama pokazali kao uspešni, nije garancija da će i u drugim firmama, kod kojih se vrši preslikavanje, isti organizacioni model, dati pozitivne rezultate. Dobijeni rezultati mogu biti potpuno drugačiji i neočekivani, što se u praksi često dešava.

Interesantno je da se uspešni preduzetnici na jednom statusnom nivou vlasništva i rukovođenja pokazuju kao neuspešni na drugom nivou vlasništva i takođe rukovođenja. U praksi preduzetničkog biznisa često se dešava slučaj da izvesni vlasnici pokrenu, a potom i uspešno implementiraju, neki svoj opredeljeni biznis. Firma se zahvaljujući njihovom umešnom menadžmentu – dok je mala, uspešno razvija i potom, povećanjem obima posla i prijemom novih radnika, dolazi na nivo srednje razvijenosti, tj. postaje preduzeće srednje veličine i srednje organizacione složenosti. Tog momenta, i ako se tržišni uslovi privređivanja nisu promenili, firma počinje da nazaduje po svim vitalnim pokazateljima. Isti vlasnik, sa istim modelom aplikativnog menadžmenta – koji se pokazao kao veoma uspešan dok je firma bila u začetku svoga razvoja, pojavljuje se sa razvojem firme kao „usko grlo“, tj. kao smetnja daljeg napretka sopstvenog preduzeća. Uvećani obim posla i složenija organizacija zahtevaju novi prilagođeni model menadžmenta, što brojni vlasnici „zarobljeni“ u starim sferama upravljačkog promišljanja i delovanja, ne mogu da shvate, i time svoju uznapređovalu firmu osuđuju na propast.

Mudri vlasnici biznisa dobro znaju koje sve upravljačke opasnosti prate firmu koja je u poslovnom usponu i zato kada napredujuća firma ostvari određen nivo veličine i organizacione složenosti, navedeni angažuju profesionalne i plaćene menadžere – stručnjake za biznis višeg nivoa, kojima poveravaju dalje vođenje svojih preduzeća. Zavisno od dokazanih menadžerskih sposobnosti i ostvarenih poslovnih sposobnosti, ovi novi top menadžeri su od strane vlasnika biznisa veoma dobro plaćeni. U izvesnim slučajevima nekada je zarada ovih angažovanih top menadžera

veća od profita vlasnika firme.

4.1.5.7. KADROVSKE KOMBINACIJE

Već smo u prethodnim izlaganjima ukazali na činjenicu da svaki čovek – kao ljudski resurs, nije pogodan za svaki posao. Neke osobe su po obrazovanju, inteligenciji ili ličnim preferencijama pogodne za obavljanje jednih poslova, dok su druge osobe skoro genetski predisponirane, za uspešno obavljanje drugih poslova. Preduzetnici koji formiraju i vode određene radne timove treba da su sa ovim dobro upoznati, kako bi „prave ljude postavili na prava mesta“. Tako na primer u vrhunskom kadrovskom menadžmentu dobro je poznata podela radnika na dve fundamentalno različite grupe, na:

- kreativce, i na
- rutinere.

Pravi se velika kadrovska greška ukoliko se kreativni ljudi postave da obavljaju rutinske poslove. Greška je i ukoliko se rutineri rasporede na kreativne poslove, koje treba da rade kreativci. Opšte je poznato da su poslovi umetnika, konstruktora, dizajnera, top menadžera i drugih izvršilaca radnih procesa, po svojoj osnovi, kreativne aktivnosti. Nasuprot njima poslovi vozača, motorovođa, knjigovođa, fizičkih radnika i drugih sličnih zanimanja su poslovi rutinskog karaktera.

Preduzetnici koji formiraju radne timove treba na neki umešan način da testiraju predisponiranost raspoloživih radnika za raspoložive poslove da bi potom, po tom osnovu napravili i za radnike i za firmu najbolji izbor.

Druga, takođe važna diferencijacija izvršilaca radnih aktivnosti, takođe je dualnog tipa. Prema ovoj diferencijaciji, svi ljudi se mogu razvrstati na:

- osobe koje žele druge da vode, tj. da budu vođe, i
- osobe koje žele da budu vođene.

Reč je svakako više o podsvesnom nego o svesnom osećaju, koji se potom prenosi i na samu svest nosioca osećaja.

Prva psihološka istraživanja navedenih određenja napravili su Japanci u II svetskom ratu, testirajući na umešan način svoje ratne zarobljenike. Japanci su utvrdili da samo manji broj zarobljenika tzv. „vođa“ vrši podsticaj na druge da budu nedisciplinovani i da pokušaju bekstvo iz zarobljeničkih logora. Ostali su poslušni i disciplinovano slušaju i izvršavaju naredbe svojih pretpostavljenih vođa, bilo da su to njihovi sunarodnici bilo da su to japanski čuvari. Japanci su procenili da „vođa“ ima između 5 i 10% u celoj populaciji zarobljenika, dok „vođenih osoba“ ima od 90 – 95%. Sledeći zadatak im je bio da identifikuju, izdvoje i imobilišu predisponirane „vođe“ da sa ostalom masom „vođenih“ potom ne bi imali nikakvih problema.

Preduzetnici većih i složenijih organizacija treba da poznaju i ovu podelu izvršioca

radnih procesa, kako bi takođe na prava radna mesta takođe postavili prave ljude.

4.1.5.8. FINANSIJSKE KOMBINACIJE

Imajući u vidu da finansije postaju sve dominantnije i privilegovanije u odnosu na realni sektor proizvodnje i usluga navedeno jasno pokazuju da preduzetničke kombinacije u domenu finansija postaju sve značajniji činilac uspešnog preduzetničkog poslovanja. Kombinacije navedenog tipa mogu se izvoditi u raznim domenima:

- u promeni sadržaja bilansa stanja tj. aktive (namene angažovanih sredstava) i pasive (izvora pribavljanja potrebnih sredstava);
- u domenu planiranja i realizacije bilansa uspeha, tj. u domenu: prihoda, troškova i profita ili gubitka;
- u domenu kretanja tokova gotovine, tj. priliva i odliva novčanih sredstava;
- u domenu izmene strukture kapitala i
- u ostalim relevantnim domenima.

Vrhunski finansijski i preduzetni menadžeri izvode posebno uspešne finansijske spekulacije i transakcije u domenu dugovanja i potraživanja, kojom prilikom se sve više otkrivaju i nove finansijske inovacije, koje do skoro nisu postojale. Posebno je angažovano poslovanje sa „finansijskim derivatima“, na osnovu kojih spontano nastala ili izazvana dugovanja i potraživanja – u pogledu oblika i ročnosti dobijaju vrlo raznolike oblike. Mnoge klasične i uslužne velike i male firme jačaju sektor finansija, da bi na „talasu“ novonastalih inovacija i sopstvenim angažovanjem maksimizirale svoj profit. U budućnosti koja dolazi može se osnovano očekivati da u većini preduzeća iz domena različitih privrednih grana i delatnosti upravo „kreativne“ finansije postaju glavni biznis.

4.1.5.9. KOMBINACIJE MARKETINGA

Bazične preduzetničke kombinacije koje se izvode u domenu marketinga tiču se po pravilu marketing miksa, tj. kombinovanja osnovnih instrumenata marketinga. Kao što je u teoriji marketinga utvrđeno 60-tih godina prošlog veka, što je vezano za poznatog američkog profesora marketinga Filipa Kotlera, postoje četiri osnovna instrumenta (alata) marketinga sa kojima umešni preduzetnici „operišu“ na tržištu. To su:

- **proizvod**, tj. ponudbeni asortiman proizvoda i usluga organizacije,
- **cena**, tj. prodajne cene po kojima se proizvodi i usluge nude kupcima,
- **promocija**, tj. afirmativno predstavljanje ponudbenog programa na tržištu, i

- **distribucija**, tj. način, mesto i vreme plasmana ponudbenih resursa.

U izvesnim udžbenicima marketinga, pored istaknutih, navode se zavisno od specifičnosti i poslovne delatnosti još neki dodatni instrumenti marketinga. Među tim navedeni slučajevi su sporadični i nisu bitnije zaživeli ni u teoriji ni u praksi tržišnog poslovanja.

Treba istaći da se, pored zbirnog miksanja sva navedena četiri instrumenta, u praksi preduzetničkog i marketing menadžmenta često i uspešno izvodi miksanje i pojedinačnih instrumenata, pa se tako govori o:

- miksu (kombinovanju) ponudbenog asortimana,
- miksu cena za različite situacije i različite kupce,
- miksu promocije, što se izvodi maštovitom primenom različitih medija i sredstava (poruka) promocije, i takođe i
- miksu distribucije, kojom prilikom se – kao što smo već istakli vrši kombinovanje: načina, mesta i vremena plasmana opredeljenih proizvoda i usluga.

Usklađenim sintetizovanjem navedenih pojedinačnih mikseva dobija se u praksi objedinjeni marketing miks preduzeća.

Marketing, kao promocijna predstavljačka delatnost i kao način komuniciranja sa kupcima i drugim klijentima, dobija permanentno nove oblike izražavanja i predstavlja veoma kreativan i inovativan segment (deo) preduzetničkog poslovanja. Da bi se opredeljene marketing kombinacije uspešno izvodile, u praktičnom izvođenju i teorijskog i aplikativnog marketinga, angažuju se stručnjaci različitih profila: ekonomisti, psiholozi, dizajneri, umetnici različitih opredeljenja i drugi. Njihovom saradnjom, kao što smo već istakli, kreira se odgovarajući marketing miks, sa kojim preduzetnici i njihove organizacije pokušavaju da naprave uspešne prodore na tržištu. Kao što je poznato, rezultati navedenih angažmana su u praksi veoma različiti.

4.1.5.10. KOMBINOVANJE POSLOVNIH FUNKCIJA

Vrhunski preduzetni menadžeri se razlikuju od menadžera mediokriteta upravo po umešnim kombinacijama koje izvode u domenu proizvodnje i pružanja usluga koje obavljaju za potrebe svojih klijenata na tržištu. U pitanju je obavljanje različitih poslova koji su u nekim relevantnim domenima komplementarni, što dovodi do sinergije (umnožavanja) korisnosti od biznisa koji se na taj način implementira. Ostvarena komplementarnost može se pritom vezati i za raspoložive monopole sa kojima konkretne organizacije raspolažu. Kao što je u menadžmentu dobro poznato preduzetničke organizacije mogu raspolagati sa više različitih monopola:

- proizvodnim odnosno uslužnim, kada se raspolaže sa superiornom

- proizvodnjom odnosno superiornim uslugama,
- tržišnim, kada se poseduje dominacija na određenim tržištima,
 - lokacijskim, kada se raspolože sa pogodnim lokacijama,
 - tehnološkim, kada se raspolože sa superiornim tehnologijama u određenom domenu,
 - statusnim, kada se raspolože sa privilegovanim vlasničkim ili drugim statusom,
 - kadrovskim, kada se raspolože sa superiornim kadrom,
 - organizacionim, kada se raspolože sa superiornom organizacijom i
 - nekim drugim monopolima, koji mogu biti specifični za određeni biznis ili prostor.

Kombinacije koje se pritom mogu praviti mogu biti veoma raznolike i zavise svakako od preduzetničke mašte i domišljatosti da se napravi pravi spoj, ponekad nazgled nespojivih resursa i činioaca. Kombinacije navedenog tipa mogu se pritom izvoditi :

- (1) u **proizvodnji**, kada se kombinuju različiti reprodukcioni materijali i različiti tehnološki postupci;
- (2) u **prometu** (trgovini i/ili saobraćaju), kojom prilikom se kombinuju različiti kanali nabavke i prodaje, odnosno različiti modeli logistike;
- (3) u domenu **usluga** različitog tipa, koje se usluge kombinuju sa drugim funkcijama preduzetnog menadžmenta;
- (4) u domenu **multifunkcionalnih kombinacija** (proizvodnja, promet, usluge ili nešto drugo), što se prema maštovitim zamislama može izvoditi na različite načine.

Uspesne kombinacije različitih funkcija na tržištu izvode se često i na taj način što se u ponudbeni program organizacije uvodi tzv. „dopunski asortiman“ (DAS), preko koga se vrši odgovarajuće, svakako komplementarno, obogaćivanje postojećeg asortimana. U literaturi o preduzetnom menadžmentu navode se ilustrativni primeri multifunkcionalnih kombinacija.

1. U frizerskoj radnji pored osnovnih usluga frizeraja, mogu se vršiti i odgovarajuće kozmetičke usluge zahtevnim klijentima, a takođe se može vršiti i prodaja kozmetičkih preparata, sredstava za higijenu i/ili drugih prigodnih artikala.

2. U knjižari se, pored prodaje knjiga i učila, mogu obavljati i poslovi fotokopiranja, prodaje i razvijanja filmova, izrada i uramljivanje slika, prodaja umetničkih slika, narezivanje ključeva i drugi komplementarni poslovi.

3. U seoskoj prodavnici može se vršiti otkup mleka ili drugih tržišnih viškova, prodaja semena i sadnih nasada, prodaja i oštrenje alata i drugo.

Suština umešnog kombinovanja u domenu obavljanja poslova sastoji se iz seta (snopa) različitih aktivnosti koje se sažeto mogu prikazati u smislu: osmišljavanje, kombinovanje, povezivanje, selekcioniranje, rotiranje, reorganizovanje,

eliminisanja, prilagođavanja, umnožavanja, proširivanja, omasovljavanja, modifikovanja, zamenjivanja, smanjivanja, razdeljivanja, sužavanja, prebacivanja, izdvajanja, popunjavanja, unapređivanja, razrađivanja i drugih aktivnosti.

Da bi čitaocu bilo jasnije o čemu izlažemo navodimo primere izvođenja ovih aktivnosti prikazanih u praktičnoj ravni. Svakako to nije sve jer maštoviti preduzetni čitalac može osmisliti i druge inovativne aktivnosti sa kojima može unaprediti svoj biznis ukoliko želi da ga obavlja ili ga već obavlja. Podsećamo čitaoca da su, za razliku od drugih ograničenih resursa sa kojima ljudi raspolažu umni resursi praktično neograničeni. Kao što je poznato um čoveka može da ostvari veću brzinu od bilo koga prevoznog sredstva.

AKTIVNOST	OBJAŠNJENJE	PRIMER
1	2	3
1. Osmisliti	Kreirati novi preduzetnički posao	Osnivanje nove firme
2. Kombinovati	Nove inovativne kombinacije	Novi tehnološki sklop, Novi recept,
3. Povezivati	Povezivati događaje ili ljude	Razne vrste posredovanja
4. Selekcionirati	Razdvojiti bitno od nebitnog	Razdvojiti isplativo od neisplativog
5. Rotirati	Promeniti redosled poteza	Prvo ugovoriti prodaju pa nabavku
6. Reorganizovati	Promeniti menadžment	Uvođenje novih službi
7. Eliminirati	Odstraniti neke artikle ili ljude	„Čišćenje“ asortimana
8. Prilagođavati	Uklopiti se u novi poslovni ambijent	Pronalaženje novih klijenata
9. Umnožiti	Povećati isplativ posao	Dopuniti profitabilan asortiman
10. Proširiti	Proširiti prostor delovanja	Proširiti opsluživano tržište
11. Omasoviti	Proširiti ponudbeni asortiman	Uključiti nove proizvode i nove kupce
12. Modifikovati	Radi poboljšanja nešto izmeniti	Poboljšanje odnosa sa klijentima
13. Zameniti	Nešto zameniti	Zameniti asortiman; Zameniti ljude

14. Smanjiti	Nešto umanjiti	Umanjiti neke troškove
15. Podeliti	Nešto razdeliti	Podeliti posao na više ljudi
16. Suziti	Smanjiti opseg poslovnog delovanja	Suziti asortiman ponude
17. Prebaciti	Prebaciti poslove ili ljude	Prebaciti se na nova tržišta
18. Izdvojiti	Odvojiti jedne poslove od drugih	Segmentirati (diferencirati) kupce
19. Popuniti	Nešto dopuniti	Dopuna asortimana ili radnika
20. Unaprediti	Nešto popraviti	Stimulisati dodatno kupce
21. Razraditi	Aktivirati ljude ili poslove	Aktivirati neiskorišćene potencijale

Kombinovanjem različitih ideja i aktivnosti na umešan način, mogu se u preduzetničkom biznisu ostvariti izuzetni sinergetski (zbirni) efekti u domenu povećanja prihoda i zarade kao i u domenu smanjenja troškova. Takođe i drugi korisni efekti vidljivog (merljivog) ili nevidljivog (nemerljivog) karaktera.

4.1.5.11. KOMBINACIJE USLUGA

Jedan od naziva sadašnje moderne ekonomije glasi da je to „ekonomija usluga“. Navedeni naziv nije slučajno odabran, pošto se sve veći deo radnih i poslovnih aktivnosti prebacuje na teren trećeg tercijalnog, tj. uslužnog sektora. Prva dva sektora društvene reprodukcije – primarni (sirovinski) i sekundarni (preradni) angažuju procentualno sve manje kapitala i zapošljavaju sve manji broj ljudi. Posao u navedena dva sektora takođe sve više obavljaju automatizovane ili tzv. „pametne mašine“ - roboti i kompjuteri, što za posledicu ima da rastući broj proizvodnih radnika u tim sektorima ostaje bez posla. Zaposlenost u trećem (tercijalnom; uslužnom) sektoru je se u zadnjim decenijama prethodnog veka izuzetno povećavala, što je privrednim i drugim stručnjacima tog doba pružalo ohrabrenje i nadu da će treći sektor („industrija usluga“) rešiti planetarni problem nezaposlenosti radno sposobnog stanovništva. Nada je nažalost kratko trajala, jer su „veštačka inteligencija“ i „pametne mašine“ i ovde napravile prodor, pa zbog dejstva naučno-tehničkog progressa i u sferi usluga takođe sve više ljudi ostaje bez posla. Navedimo kao ilustrativan primer smanjenja broja zaposlenih u sektoru bankarstva. Početkom novog milenijuma – negde oko 2000-te godine bankarski sektor u Srbiji je zapošljavao oko 33.000 radnika. Zbog digitalizacije procesa pružanja bankarskih usluga u Republici, broj zaposlenih radnika u bankarstvu smanjio je se za jednu trećinu, i sada se kreće negde oko

21.000 zaposlenih bankarskih službenika. Proces digitalizacije i automatizacije bankarskog sektora se još više ubrzava pa se – kada je reč o zaposlenosti u ovom sektoru, tek mogu očekivati pogubni efekti po zaposlenost bankarskog osoblja.

Stiče se utisak da organizovano društvo – sem sporadičnih primera, nema delotvorna rešenja za trajno rešavanje problema nezaposlenosti. Sektor usluga, kao velika nada ekonomista sa kraja 20 veka više ne pruža skoro nikakvu garanciju u navedenom domenu. U javnost se, kao šansa za rešavanje ovog problema ističu sektori medija i digitalizacije, ali očito je da ovi sektori nemaju tako veliki apsorpcioni prostor da reše navedeni ozbiljan ekonomski, socijalni i psihološki problem, sa kojima se susreću brojne države i porodice u njima.

Evidentno je da se problem nezaposlenosti pokušava da reši na dva načina:

- kulturološki i biološki i
- ekonomski.

1. Kreatori novih rešenja smatraju da se – posmatrano na duge višedecenijske staze, nezaposlenost može efikasno rešiti uticajem na natalitet populacije. Drugim rečima da se broj od 8 milijardi stanovnika koji danas živi na Zemlji drastično smanji i da se u nekom doglednom vremenu svede na jednu „zlatnu milijardu“. Navedeno se izvodi kroz stvaranje ekonomskih i socijalnih uslova da se na Planeti rađa manje dece. Navedeno će – po tvorcima ovog programa, imati pozitivne ekološke efekte, jer će manji broj stanovnika manje opterećivati i zagađivati ograničen planetarni prostor. Koncept koji se, zbog religioznih zabrana, ne otkriva u celosti zasniva se na:

- masovnom školovanju i zapošljavanju žena, koje radno i porodično preopterećene ne mogu rađati mnogo dece;

- razbijanju porodica, putem popularisanja tzv. „seksualne revolucije“, koja podstiče kod mladih osoba primarnu želju za nagonskim zadovoljstvima, a ne za stvaranjem i održavanjem porodice;

- afirmisanju neprirodnog seksualnog ponašanja, i preko tzv. „gej parada“, pošto je poznato da gejovi ne mogu da imaju sopstvenu – ukoliko ne usvoje tuđu, decu;

Navedeni kulturološki i medijski uticaji dali su pozitivne efekte u zemljama Zapadne hemisfere, u kojim zemljama nacije stare, jer je mortalitet populacije već odavno prevazišao prirodni priraštaj (natalitet) stanovništva. Problem u sprovođenju ove agende Organizacije ujedinjenih nacija, je nastao u islamskim zemljama, u Africi i još nekim ekonomski „zaostalim“ delovima Planete. U islamskim delovima sveta jak je religiozni uticaj na kulturu života, koja kultura favorizuje patrijalni način života i stabilne porodice sa više dece. Problem u islamskim zemljama sveta se rešava kroz veštačko izazivanje međunacionalnih i građanskih ratova („Arapsko proleće“, rat u Bosni i dr.), koji ne samo da dovode do smanjenja, pre svega ratom obuhvaćene odrasle muške populacije, već još i više do promene kulture života ratom

zahvaćenog stanovništva. Pod uticajem „gospodara rata“ ratu izložena populacija – preplašena i finansijski prezadužena, prihvata novi „moderan“ način života – propagiran preko medija, i napušta tradicionalnu religijsku kulturu staru više milenijuma. Kako su ratovi i mediji promenili narod najbolje se može sagledati iz perspektive Kosova i Bosne i Hercegovine. Područja koja su pre nekoliko decenija imale izuzetan prirodni priraštaj, posebno muslimanske populacije, danas imaju veći mortalitet nego natalitet.

2. Rešavanje problema nezaposlenosti na ekonomski način podstiče se stvaranjem novih „industrija“, kao što su:

- industrija medija,
- industrija sporta,
- industrija zasnovana na kladionicama,
- digitalna industrija,
- industrija državnih službi,
- industrija obezbeđenja imovine i lica, i
- druge industrije različitog tipa – zakonitog ili nezakonitog određenja.

Navedimo primer da, pre pola veka u bivšoj Jugoslaviji, ni jedan zaposleni radnik nije radio u domenu privatnog obezbeđenja. Ceo sektor bezbednosti imovine i lica pokrivalo su dobro organizovane državne službe. Danas je u Republici Srbiji, u sektoru privatnog obezbeđenja formalno ili neformalno zaposleno najmanje između 60.000 i 70.000 ljudi, sa tendencijom daljeg porasta ove zaposlenosti. Porast usluga obezbeđenja imovine i lica logična je posledica ekonomskog i socijalnog raslojavanja stanovništva, u društvima u kojima manjina privilegovanih, koja se sve više bogati- putem i privatnog obezbeđenja, želi da sačuva svoju imovinu i fizički integritet od većine siromašnih i nezaposlenih.

Primeri koje smo naveli pokazuje da sektor usluga, sa društvenim promenama koje se intenzivno- sa različitim posledicama u različitim sredinama, odvijaju u celom civilizovanom svetu, dobija neke nove sadržaje i dimenzije. Pored tradicionalnih uslužnih zanimanja, stvaraju se i neke nove uslužne delatnosti. Za neke od ovih delatnosti ne može se bezrezervno tvrditi da su društveno korisne.

Preduzetni menadžeri ulažu sazajne i umne napore da otkriju koja uslužna zanimanja donose najveće profite, da bi po osnovu toga usmerili ili preusmerili i svoja investiciona ulaganja. U navedenom smislu izvode se i raznovrsne uslužne kombinacije, koje su u nekim sektorima poslovanja dodatak osnovnim zanimanjima, dok su u drugim sektorima navedene kombinacije upravo osnovno zanimanje.

4.1.6. MARKETING MENADŽMENT

U pojmovnom smislu marketing menadžment predstavlja oznaku za upravljanje marketingom. Po definiciji marketing inače označava komuniciranje firme sa svojim tržištem. Tržište je prostor susretanja ponude i tražnje, i u civilizovanom društvu je neohodno njegovo postojanje radi odvijanja robno-novčane razmene materijalnih dobara i usluga – na lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom razmenschkom prostoru.

Da bi se neki proizvodi ili usluge uopšte mogli prodavati za njih treba da postoje tržišta. Ukoliko nema tržišta nema ni biznisa, izuzev ukoliko opredeljeni produktivni rad nije naturalnog karakera, što je odlika proizvodnje u poljoprivredi koja se odvija za potrebe proizvođača.

Treba uvek imati u vidu da tržište nije statičan i nepromenljiv potencijal. Reč je o dinamičnom ekonomskom i društvenom organizmu na kome se kontinuirano dešavaju raznovrsne promene, koje konkretnim preduzetnicima i njihovim firmama mogu da donesu brojne prednosti, ali takođe mogu i da izazovu velike teškoće i probleme. Na razvijenom i dinamičnom tržištu svakodnevno se pojavljuju novi prodavci i kupci, dok neki stari nestaju. Pojavljuju se takođe i novi ponudbeni artikli i nove usluge, dok se drugi tiho gube jer su prevaziđeni pa su kupci za njih izgubili interes.

Razvijeno tržište je prostor širokih mogućnosti za pronicljive i umešne menadžere, samo je uslov da se te mogućnosti – na pravi način i blagovremeno otkriju i iskoriste. Reč je o mogućnostima u domenu kako ponude tako i tražnje. Navedeno znači da treba otkriti, a ponekad i izazvati (generisati), povoljnu ponudu, u kojoj će se preduzetnička firma potom postaviti kao kompetentan kupac. Analogno tome treba otkriti, a ponekad podstaći i povoljnu tražnju, kod koje će se preduzetnička firma legitimisati kao solidan prodavac. Vrhunac tržišnog uspeha je kada preduzetnička firma otkrije i iskoristi istovremeno i povoljnu ponudu i povoljnu tražnju, koje se u datoj situaciji ispoljavaju kao komplementarne.

Kao dobavljači, a takođe i kao kupci preduzetničke firme mogu se pojaviti i pojedinačni građani i velike ili male firme – trgovačke, industrijske, poljoprivredne i/ili druge. Kao prodavci, a posebno kao kupci mogu se, pored navedenih, pojaviti i odgovarajuća državna i društvena nadležstva – škole, kasarne, zdravstvene ustanove ili druge. Svi oni mogu nešto da prodaju, a još i znatno više da kupuju.

4.1.6.1. VRSTE TRŽIŠTA

Tržišta se, zavisno od toga šta se na njima nudi i/ili traži, mogu klasifikovati na različite načine. U navedenom smislu – za potrebe aplikativnog marketinga, treba

razlikovati sledeća tržišta:

1. **Tržište konkurenata – preduzetnika** koje obuhvata sve konkurente tj. druge preduzetnike koji se bave istim ili sličnim biznisom kao i konkretna preduzetnička firma. Ovo tržište treba poznavati, pratiti i analizirati, kako bi se izbegla neprijatna iznenađenja koje izvesni agresivni konkurenti mogu da naprave. U svakom slučaju razumno je i opravdanano uspostaviti i negovati saradnju sa neposrednim ili drugim konkurentima, umesto da se sa njima vode štetni ratovi.
2. **Tržište dobavljača** određenih proizvoda i usluga u svakom slučaju treba da bude predmet pažnje preduzetničkih firmi. Ovo iz razloga jer je u marketingu dobro poznato da nema uspešne prodaje bez uspešne nabavke. Već smo istakli činjenicu da su u svim privrednim, a donekle i društvenim delatnostima, nabavka i prodaja generički povezane.
3. **Tržište kupaca** je drugi tas „marketing terazija“. Ovom tržištu se u strategijskom i operativnom marketingu u praksi obično poklanja najveća pažnja. Proizvodi i/ili usluge koji se nude na tržištu mogu biti izuzetnog kvaliteta i izuzetne privlačnosti, što prodavcima-ponuđačima neće biti od opipljive koristi, ukoliko ne postoji zainteresovano tržište tražnje na mestu gde oni izlažu i nude svoju robu. Dovoljan broj zainteresovanih i platežno sposobnih kupaca (klijenata; publike; potrošača) za određenom robom koja se nudi, na određenom prostoru i u određenom vremenu, treba da predstavlja ciljno tržište za organizaciju koja se pojavljuje kao ponuđač te robe.
4. **Tržište roba i usluga** je nesumnjivo relevantno tržište za sve preduzetničke firme koje se bave plasmanom navedenih dobara. Reč je kako o ponudi, takođe i o tražnji, pošto i jedna i druga „strana“ tržišta utiče na biznis. Ovde treba istaći činjenicu da se u nesumnjivo povoljnijoj tržišnoj situaciji nalaze preduzetničke firme kod kojih je „fleksibilnost ponude“ izraženija. Fleksibilnost ponude je oznaka za sposobnost brze promene (prilagođavanja) asortimana, ukoliko to tržišne okolnosti uslovljavaju. Iz prakse je poznato da veću fleksibilnost ponude imaju trgovačke u odnosu na proizvodne organizacije, a takođe i manje i srednje firme u odnosu na velike poslovne sisteme.
5. **Tržište radne snage** predstavlja takođe relevantno tržište, posebno u oblasti radno intenzivnih delatnosti, čije se poslovanje zasniva na velikim poslovnim angažmanima žive radne snage. Svakako reč je o tržištima radne snage specifičnih profesionalnih opredeljenja i specifične obučenosti.
6. **Tržište novčanog kapitala** dobija u savremenoj privredi i društvu sve veći značaj, pošto se ni jedan značajniji investicioni i uopšte razvojni projekat ne može izvesti bez novca. Tržište novčanog kapitala obuhvata banke i štedionice, investicione kompanije i fondove, novčane i druge berze i druge

institucije koje se bave novčanim transakcijama. Svakako ovo tržište obuhvata i preduzetničke firme koje emituju i na tržištu plasiraju akcije (deonice), obveznice, menice i druge papire od vrednosti.

7. **Ostala tržišta** koja funkcionišu u praksi preduzetničkih firmi takođe mogu biti različito opredeljena.
 - po funkciji i predmetu poslovanja (poljoprivredna, industrijska, turistička i druga);
 - po teritoriji (lokalna, regionalna, nacionalna, međunarodna);
 - po stepenu osvojenosti (osvojena, delimično opsluživana, raspoloživa, potencijalna);
 - po važnosti (ciljna, delimično ciljna, nevažna) i druga.

Za preduzetničke organizacije koje se bave plasmanom određenih proizvoda i usluga svakako su najvažnija opredeljena ciljna tržišta. Ciljna tržišta su tržišta prema kojima je usmerena najveća pažnja, a takođe i najveći angažman preduzetnih menadžera konkretnih preduzeća. Reč je o proceni tržišno opredeljenih menadžera da će ulaganja i angažmani na navedenim tržištima doneti njihovim organizacijama najveće efekte.

4.1.6.2. TUMAČENJE MARKETINGA

Tvorac modernog marketinga američki profesor Filip Kotler ističe u svojim radovima da je marketing toliko fundamentalan da se ne može smatrati samo posebnom funkcijom preduzetnog menadžmenta. Po njemu radi se o sveukupnom poslovanju tržišno opredeljene organizacije posmatranom pre svega kroz prizmu krajnjih rezultata. A ti krajnji rezultati su stavovi kupaca o ponudi organizacije.

U teoriji tržišnog poslovanja ima više različitih tumačenja marketinga, koja su tumačenja međusobno veoma diferencirana. U navedenom smislu marketing se više značajno tumači kao:

- **filozofija** razmišljanja i delovanja vezana za potrošačku kulturu koja je postala dominirajući kulturološki obrazac i u ličnom životu i u poslovanju;
- **koncept** tržišnog biznisa, koji postaje dominantan kako u poslovanju privrednih tako i u poslovanju društvenih organizacija;
- **sistem** funkcionisanja preduzetničkih i drugih organizacija, koje upravo preko tržišta dobijaju potvrdu uspešnosti svoga poslovanja;
- **proces** tržišnog odvijanja toka reprodukcije tržišno opredeljenih organizacija;
- **politika** delovanja i ponašanja na tržištu;
- **strategija, taktika i operatika** u tržišnom poslovanju, i kao

- **osebujan tržišni pojam** koji može biti različitog određenja.

Marketing se kao pojam različito tumači i radi toga jer, u praksi ima više tipova marketinga. Tako na primer na univerzitetima se proučavaju, a u praksi primenjuju:

1. PROIZVODNI MARKETING sa kojim se bave proizvodne organizacije;
2. TRGOVINSKI MARKETING koji se implementira u trgovačkim organizacijama;
3. TURISTIČKI MARKETING vezan za organizacije koje posluju u oblasti turizma;
4. POLITIČKI MARKETING sa kojim se bave političke organizacije;
5. ARMIJSKI (VOJNI) MARKETING odbrambenih vojnih struktura;
6. RELIGIJSKI MARKETING, koji je predmet angažmana verskih zajednica;
7. MARKETING KULTURE I UMETNOSTI, koji je predmet pažnje kulturno-umetničkih organizacija i institucija;
8. SPORTSKI MARKETING, koji postaje sve agresivniji i u javnosti sve popularniji, i
9. DRUGI TIPOVI MARKETINGA koji se beskonačno umnožavaju.

Da bi se ostvarili pozitivni efekti u tržišnom poslovanju neophodno je stvoriti i određenu koncepciju marketinga čija primena treba da obezbedi zainteresovanim organizacijama optimalne rezultate tržišnog poslovanja.

4.1.6.3. KONCEPCIJA MARKETINGA

U kontekstu višedecenijskog teorijskog i praktičnog razvoja tržišnog poslovanja, stvoreno je i više definicija marketinga, sa kojima se sa različitih aspekata ističe i koncepcija, na kojoj je marketing u osnovi i zasnovan. Pravilnim tumačenjem više različitih definicija kompletira se u umu i slika marketinga, imajući u vidu da navedene definicije nisu pojmovno suprostavljene, već određen pojam (marketing) samo tumače sa različitih aspekata.

Prema citiranom profesoru Filipu Kotleru „Marketing je filozofija i koncept utvrđivanja potreba kupaca (klijenata) i njihovog zadovoljenja“. (4 Str.34)

Prema definiciji Američke asocijacije za marketing: „Marketing je proces planiranja i izvođenja koncepcija, procena, promocija, i distribucija ideja, proizvoda i usluga, da bi se kreirale razmene u kojima se zadovoljavaju individualni i organizacioni ciljevi“. (5 Str.36)

Većina koncepata marketinga zasniva se na utvrđivanju potreba kupaca i na njihovom zadovoljenju. Viši nivo ovih koncepata, koji se u literaturi mnogo ne ističe, zasniva se na **kreiranju potreba** od strane organizacija, koje će potrebe kupci osećati kao svoje i žuriti da ih zadovolje. Po ovom „višem“ konceptu kupci se ustvari svode na nivo „tržišnih tovljenika“ kojima treba utuviti u glavu: šta treba da žele i šta

treba da kupuju. Činjenica je da se znatan broj velikih organizacija, posebno iz sektora „modnih industrija“ upravo i ponaša na ovaj način, sugerišući kupcima (klijentima; publici) koje modne trendove treba da slede, kojim sugestijama se znatan broj – naročito mladih kupaca, disciplinovano i poslušno podređuje. Navedeno se ne odnosi samo na sugestije iz domena ponude materijalnih roba i usluga, već i na sugestije iz domena politike, religije, kulture, sporta i drugih sektora društvenog angažovanja i delovanja. Činjenica je da svaki tip društvenog angažovanja zahteva neki marketing i tu nema izuzetaka. Pitanje je samo koji i kakav marketing. Jer bez obzira sa kojim aktivnostima se bavi određena organizacija ili institucija, publika će o njoj misliti onako kako te aktivnosti njihov marketing prikazuje.

U teoriji i praksi tržišnog poslovanja vrši se diferencijacija na dve vrste marketinga, i to na:

- **tvrdi marketing** koje aktivnosti obuhvataju aranžmane i angažmane fizičkog (manuelnog) i materijalnog karaktera, vezane za obavljanje opipljivih i praktičnih poslova iz domena tzv. menadžmenta logistike, i
- **meki marketing** koji se tiče umnog (intelektualnog) promišljanja i delovanja, koje mentalne aktivnosti su potom i idejna osnova za kreiranje posla i za izvođenje tvrdog marketinga.

1. TVRDI MARKETING se primarno odnosi na poslove iz domena tzv. „menadžmenta logistike“, koji poslovi predstavljaju praktičnu operacionalizaciju i implementaciju onoga što su preduzetnici odnosno top menadžeri prethodno osmislili u fazi osmišljavanja svojih marketing koncepcija. U upravljačkom smislu tvrdi marketing obuhvata raznovrsne upravljačke, rukovodne i izvršne poslove strategijskog, taktičkog i operativnog karaktera logističkog karaktera.

Po definiciji menadžment logistike obuhvata poslove vezane za preuzimanje, dopremu, utovar i istovar, čuvanje, izlaganje, prodaju i otpremu, pre svega materijalnih dobara u procesu određenog privrednog i društvenog poslovanja. Još preciznije u pitanju su poslovi pribavljanja, utovara, prevoza, otpreme, istovara i kupoprodaje odgovarajućih fizičkih resursa, koji se resursi mogu pojaviti u obliku sredstava za rad (mašine, uređaji) odnosno predmeta rada (reprodukcioni materijal za proizvodnju) ili trgovinske robe (za preprodaju). U širem smislu logistika obuhvata i aktivnosti oko izvoza i uvoza materijalnih dobara, uz prateće aktivnosti vezane za plaćanje izvozno-uvoznih carina i pribavljanje potrebnih izvoznih i uvoznih dozvola i saglasnosti. U praksi tržišnog biznisa menadžmentom logistike bave se i špediterska preduzeća kojima je to osnovni posao.

2. MEKANI MARKETING je, kako smo već istakli, oznaka za upravljačke i rukovodne aktivnosti intelektualnog karaktera, koje se obavljaju u domenu tržišnog poslovanja. U pitanju je upravljanje marketingom i na strani ponude i na strani tražnje,

a takođe i u oblasti posredničkih tržišnih aktivnosti. Mekani marketing obuhvata i poslove marketing informacionog sistema (MIS-a), tj. poslove pribavljanja, tumačenja, prerade, čuvanja, slanja i svakako i korišćenja relevantnih informacija. Svakako u funkciji obavljanja tržišnog poslovanja. Takođe obuhvata i poslove modeliranja odgovarajućih instrumenata marketinga (proizvoda, cene, distribucije i promocije) i nesporno i poslove kreiranja odgovarajućeg ponudbenog marketing miksa, sa kojim se organizacija predstavlja na svom tržištu. O pojmu instrumenata marketinga i njihovom miksiranju već smo izlagali u odeljku koji se odnosi na kombinacije u domenu marketinga, pa se ovde nećemo ponavljati. Zadržaćemo pažnju čitaoca na objanjenju izvesnih strategija marketinga, koje se u praksi tržišnog poslovanja najviše koriste.

4.1.6.4. STRATEGIJE MARKETINGA

U teoriji je objašnjeno, a u realnoj praksi tržišnog poslovanja se primenjuje, više različitih strategija marketinga. Ove strategije se klasifikuju po različitim određenjima, koja određenja treba poznavati da bi se kreirao i implementirao uspešan marketing. U tekstu koji sledi navodimo izvesne dualne ili višenamenske strategije marketinga, koje se u literaturi najviše ističu, a koje se u praksi tržišnog poslovanja i najviše primenjuju.

1. STRATEGIJE MASOVNOG I DIFERENCIRANOG (CILJNOG) MARKETINGA veoma se razlikuju po konceptu izvođenja. Reč je o strategijama pozicioniranja kupaca prema kojima se usmeravaju pažnja i napori preduzetničke organizacije.

Strategija **masovnog marketinga** zasniva se na konceptu da svi subjekti pravna i fizička lica, mogu da budu kupci (klijenti; mušterije; potrošači) organizacije. Pekara, koja prodaje peciva za sve tipove mušterija, primenjuje strategiju masovnog marketinga.

Strategija **diferenciranog tj. ciljnog marketinga** zasniva se na razvrstavanju raspoloživih kupaca na određene relevantne segmente (grupe), i potom na izdvajanju interesantnih segmenata prema kojima se usmeravaju marketing napori. Kupci ostalih segmenata, koji se smatraju neinteresantnim, se pritom ignorišu.

Strategija diferenciranog marketinga izvodi se kroz tri faze aktivnosti. To su:

- **faza segmentacije** – tj. razvrstavanja raspoloživih kupaca, po određenim kriterijumima,
- **faza izbora ciljnih kupaca**, prema odabranim ekonomskim, socijalnim, demografskim, psihološkim ili drugim određenjima, i

- **faza pozicioniranja** firme sa svojom ponudom: u budžetu, vremenu i svesti segmentiranih ciljnih kupaca, što se izvodi na osnovu određenih koncepata ekonomske ili druge promocije privlačne ciljnim kupcima.

Dalje promocione i ponudbene marketing aktivnosti izvode se prema odabranim ciljnim kupcima.

2. STRATEGIJE PRIVLAČENJA I STRATEGIJE GURANJA su dve vrste tržišnih strategija koje se u marketingu često koriste. Svaka od navedenih strategija usmerena je prema posebnom tipu klijenata.

Strategiju **privlačenja** (žensku ili Pull Strategy) koriste firme koje se direktno obraćaju svojim kupcima-potrošačima roba i usluga, koje proizvode i usluge, nude na tržištu. Putem odgovarajuće privlačne promocije (predstavljanja) kupci-potrošači se, korišćenjem ove strategije, podstiču da kupuju proizvode iz ponudbenog asortimana konkretne preduzetničke firme.

Strategiju **guranja** (mušku ili Push Strategy) koriste firme koje svoje proizvode plasiraju preko odabranih posrednika (maloprodavaca-detaljista; lokalnih turističkih agencija i drugih maloprodajnih organizacija). Reč je o firmama; proizvođačima određenih proizvoda; grosistima tj. veleprodavcima; uvozcima i drugim organizacijama, koje svoje proizvode i usluge plasiraju preko specijalizovanih maloprodajnih posrednika. Navedene firme koriste koncept „guranja“, putem koga koncepta podstiču (guraju) svoje maloprodajne partnere da se intenzivnije angažuju na prodaji njihovih proizvoda.

3. STRATEGIJE TRŽIŠNIH LIDERA, TRŽIŠNIH IZAZIVAČA, TRŽIŠNIH SLEDBENIKA I TRŽIŠNIH TAMPONERA, su strategije koje nisu usmerene prema kupcima već su usmerene prema konkurentima.

Strategiju **tržišnih lidera** koriste velike i moćne firme, koje se sa svojom razuđenom i kvalitetnom ponudom nameću kao lideri ponude roba i usluga na određenim tržištima. Navedeni liderski položaj pruža navedenim firmama privilegovani položaj na opsluživanim tržištima jer se zainteresovani kupci upravo njima obraćaju u zadovoljenju svojih kupovnih i potrošačkih potreba.

Strategiju **tržišnih izazivača** koriste takođe velike i moćne firme, koje nemaju lidersku poziciju na opsluživanom tržištu, koju poziciju zauzimaju druge firme, ali čiji vlasnici odnosno top menadžeri žele da se dokopaju ove pozicije. Navedeni to mogu da ostvare samo ukoliko oni, odnosno njihove firme, svrgnu lidere sa njihove superiorne pozicije i zauzmu njihovo mesto. Borba za lidersko mesto, između lidera i izazivača, vodi se preko ponudbenog asortimana, prodajnih cena, prodajnih usluga, maštovite i agresivne

promocije i na druge načine.

Strategiju **tržišnih sledbenika** koriste menadžeri i firme, koji nisu toliko snažni da se nadmeću za pozicije lidera, ali koji žele da po osnovu određenih uočenih leaderskih uspeha ostvare i sopstvene tržišne i poslovne uspehe. Koncept tržišnog nastupa tržišnih sledbenika je jednostavan. Umesto da sami smišljaju neke modne i druge inovativne pristupe u osvajanju dostupnih tržišta, tržišni sledbenici jednostavno slede tj. kopiraju ono što u svom poslovanju koriste tržišni lideri i njihovi ugledni izazivači. Reč je o kopiranju popularnih modnih izraza, a takođe i odgovarajućih asortimana i načina rada, na osnovu kojih lideri i njihovi izazivači ostvaruju svoje tržišne uspehe. Svakako tržišni sledbenici – sa ovakvim načinom rada, mogu ostvariti uspehe samo na tržištima na kojima tržišni lideri i izazivači nisu prisutni, odnosno na tržištima za koja „veliki igrači“ nisu zainteresovani.

Strategija **tržišnih tamponera** predstavlja interesantnu marketing strategiju. Ovu strategiju, u svom poslovanju, primenjuju organizacije i njihovi vlasnici odnosno top menadžeri, koji uspeju da otkriju ili da po afinitetu odoberu, neki ponudbeno neiskorišćen tržišni prostor (tampon ili nišu), u koji sa svojom ponudom mogu da se umetnu i da ga isplativo koriste. Svakako reč je o specifičnom i manjem tržišnom prostoru, za koji veće tržišne firme nisu zainteresovane niti su osposobljene da ga koriste. Navedimo primer iz domena „muzičke industrije“, odnosno muzičkog biznisa, poznati orkestar „Renesans“, koji priređuje koncerte srednjevekovne muzike sa srednjevekovnim instrumentima i sa srednjevekovnim estradnim kostimima. Publika ovog orkestra nije velika, ali je ipak dovoljna, da obezbedi „život“ i funkcionisanje ovog orkestra.

4. STRATEGIJE ASORTIMANA I KUPACA se, kako sama reč kaže, zasnivaju na umešnom kombinovanju ponudbenog asortimana i ciljnih kupaca organizacije. U navedenom smislu u praksi su se iskristalisale četiri različite strategije koje se izražavaju u sledećem smislu:
 - Stari asortiman (repertoar) – stari kupci (stari klijenti; stara publika);
 - Novi asortiman (repertoar) – stari kupci (stari klijenti; stara publika);
 - Stari asortiman (repertoar) – novi kupci (novi klijenti; nova publika), i
 - Novi asortiman (repertoar) – novi kupci (novi klijenti; nova publika).

Zavisno kako se implementirani biznis odvija – dobro ili loše, može se opredeliti jedna od navedenih strategija. Ukoliko se plasman proizvoda i/ili usluga dobro odvija, i ukoliko zainteresovanih kupaca ima dovoljno, najbolje

je ništa ne menjati i držati se prvog koncepta: stari asortiman – stari kupci. Ukoliko je asortiman po nekim određenjima zastareo i prevaziđen, a kupaca ima dovoljno u tom slučaju razumno je koristiti strategiju izmene i inovacije asortimana, uz zadržavanje istih ciljnih kupaca. Ukoliko je asortiman dobro odabran ali se broj zainteresovanih kupaca, iz nekih razloga smanjuje, u tom slučaju treba potražiti novo tržište ciljnih kupaca, i prema tim kupcima usmeriti marketing pažnju. I na kraju ako se konstatuje da je postojeći asortiman prevaziđen i da kupci za njega pokazuju smanjen interes, pri čemu se i broj zainteresovanih kupaca smanjuje, u tom slučaju treba opredeliti četvrtu strategiju koja se zasniva na konceptu:
Novi asortiman – novi kupci.

5. STRATEGIJE KANALA PROMETA I IZBORA LOKACIJE BIZNISA takođe imaju više alternativa između kojih vlasnici biznisa i top menadžeri treba da odaberu najpovoljnije. Imajući u vidu da svaka preduzetnička i druga tržišno orijentisana firma ima odgovarajuće kanale nabavke reproduktionog materijala (u proizvodnji) odnosno trgovačke robe (u trgovini), jasno je da se u navedenom domenu mogu praviti interesantne kombinacije. Svaka preduzetnička i druga firma koristi takođe i odgovarajuće kanale plasmana (prodaje), što takođe njihovim vlasnicima i top menadžerima pruža raznolike mogućnosti kombinovanja. U navedenom smislu, u marketing praksi- globalno posmatrano, moguće je ostvariti sledeće kombinacije:
- jedan kanal nabavke i jedan kanal plasmana;
 - više kanala nabavke i jedan kanal plasmana;
 - jedan kanal nabavke i više kanala plasmana; i
 - više kanala nabavke i više kanala plasmana.

Koncept: Jedan kanal nabavke i jedan kanal plasmana koriste firme koje se potrebnim resursima snabdevaju samo na jednom mestu, pri čemu plasman svojih proizvoda vrše preko jednog prodajnog objekta na jednoj lokaciji. Navedeno je slučaj kod malih trgovinskih radnji koje se snabdevaju samo na jednom mestu – kod jednog opredeljenog grosiste, pri čemu i prodaju nabavljenih artikala obavljaju u jednoj prodavnici.

Koncept: Više kanala nabavke a jedan kanal plasmana, koriste firme koje se sa potrebnim resursima snabdevaju kod različitih dobavljača, pri čemu plasman svojih artikala vrše na jednom prodajnom mestu – u jednoj prodavnici.

Koncept: Jedan kanal nabavke a više kanala prodaje koriste firme koje se sa potrebnim inputima (robnim ulazima) snabdevaju na jednom mestu, pri čemu plasman proizvoda obavljaju na više različitih lokacija. Takav koncept

poslovanja koriste trgovci koji se snabdevaju na jednom mestu, pri čemu plasman svojih roba vrše preko više prodajnih objekata na više lokacija.

Koncept: Više kanala nabavke i više kanala plasmana koriste firme koje se potrebnim artiklima snabdevaju na više mesta od različitih dobavljača, pri čemu i plasman svojih roba vrše na više mesta preko različitih objekata, različitih načina plasmana i više lokacija. Kao kanali plasmana mogu se identifikovati:

- 1) Prodaja preko sopstvenih prodavnica,
- 2) Prodaja preko pijace,
- 3) Prodaja preko trgovačkih agenata (trgovačkih putnika),
- 4) Prodaja preko interneta,
- 5) Prodaja preko telefona,
- 6) Prodaja preko pošte i
- 7) Dugi kanali prodaje.

Miksiranje kanala prodaje označava da se prodaja istovremeno odvija preko više različitih kanala plasmana.

6. STRATEGIJE PENETRACIJE TRŽIŠTA predstavljaju oznaku ponudbenog prodora ili pojačanja ponudbenog prodora u cilju povećanja plasmana roba ili usluga koji su predmet poslovanja organizacije. Strategija penetracije (prodora) na tržištu u praksi se izvodi na jedan od tri sledećanačina:
 - povećanjem prodaje postojećim kupcima,
 - preotimanjem kupaca od konkurenata, ili
 - privlačenjem kupaca koji do tada nisu kupovali proizvode firme.

1. **Povećanje prodaje postojećim kupcima** može se izvoditi na različite načine, pri čemu se u praksi navedeno najčešće vrši:

- a) podsticanjem kupaca da više upotrebljavaju odnosno troše određene proizvode, jer će to za njih – njihovo zdravlje, njihov ugled ili njihov budžet biti korisnije;
- b) otkrivanjem i podsticanjem i drugih upotreba za proizvode određene namene. Tako na primer ako se reklamira upotreba jestivog maslinovog ulja i kao balzama za mazanje lica i tela, to će svakako povećati interes kupaca i za ovu upotrebu u praktičnom životu;
- c) podsticanjem brže zamene ranije kupljenih proizvoda, najčešće se u praksi izvodi uvođenjem u plasman inoviranih i modernizovanih artikala iste namene, sa tvrdnjom da su proizvodi prethodne serije tehnički, organoleptički, estetski, modno i na drugi način prevaziđeni i zastareli i da ih treba zameniti sa novim proizvodima.

2. **Preotimanje kupaca od konkurenata** u praksi tržišnog biznisa najčešće

se izvodi na taj način što se putem određene osmišljene kampanje vrši pozitivno diferenciranje (pozitivno razlikovanje) svoje ponude u odnosu na ponudu konkurencije. Navedeno diferenciranje može se vršiti isticanjem pojedinih instrumenata marketinga (proizvoda; cene; promocije; ili distribucije), u pogledu kojih instrumenata firma nudi kupcima povoljniju i privlačniju ponudu u odnosu na konkurentna preduzeća. Kod korišćenih navedenih instrumenata najčešće se ističe:

- naši **proizvodi** su funkcionalniji, kvalitetniji, moderniji, bolje prilagođeni potrebama kupaca, itd;
- naše **cene** su niže od cena konkurenata i ako nudimo isti ili još bolji proizvod;
- naša **promocija** je verodostojnija i iskrenija nego što je to slučaj sa promocijom konkurentskih preduzeća; i/ili
- naša **distribucija** (način, mesto i vreme plasmana) je prilagodljivija potrebama i mogućnostima kupaca, u odnosu na distribuciju konkurenata.

Vrhunsko umeće se izvodi kada se istovremeno vrši vešto kombinovanje sva četiri raspoloživa instrumenta marketinga kroz umešno izvođenje poznatog „marketing miksa“.

3. **Privlačenje neosvojenih kupaca** izvodi se u praksi putem dve vrste angažovanja, i to –informacionog angažovanja i –motivacionog angažovanja.
 - 1) **Informaciono angažovanje**, kako sama reč izražava usmereno je na informisanje neinformisanih ili nedovoljno informisanih kupaca o povoljnostima ponude koje im preduzetnička firma nudi u svom ponudbenom asortimanu. Navedene povoljnosti se mogu odnositi na bilo koji od instrumenata marketing miksa, ili na celinu ponude. Reč je o subtilnoj persuaziji (ubeđivanju) sa kojom se organizacija neinformisanim kupcima predstavlja u najboljem svetlu.
 - 2) **Motivaciono angažovanje** usmereno je na podsticanje pozitivnih motivacija u umu kupaca, kada se upoznaju i kada procenjuju ponudu preduzetničke organizacije. Podsticanje motivacija može se vezati za celinu ili za pojedine delove (instrumente) marketing miksa, za koje se proceni da su kupci za njih motivaciono najviše zainteresovani.

Informaciono i motivaciono angažovanje predstavljaju povezane marketinške i preduzetničke angažmane, pošto se na osnovu pribavljenih kvalitetnih informacija kreiraju i kvalitetni programi motivacionih angažmana

kupaca.

4.1.7. FINANSIJSKI MENADŽMENT

4.1.7.1. OSNOVNA ODREĐENJA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Finansijski menadžment predstavlja jednu od najznačajnijih upravljačkih i rukovodnih aktivnosti preduzetnika, top menadžera i sektorskih menadžera zaduženih za investicione i finansijske poslove. Finansijski menadžment obuhvata aktivnosti planiranja finansijskih sredstava, upotrebe finansijskih sredstava, čuvanja finansijskih sredstava, evidencije finansijskih sredstava i ostale upravljačke funkcije i zadatke vezane za novac, hartije od vrednosti, za dugovanja i potraživanja i druge finansijske aktivnosti i resurse. U pitanju je menadžment koji obuhvata raznolike poslove iz domena korišćenja i pribavljanja sredstava, što je vezano za aktivu i pasivu bilansa stanja. To je takođe i menadžment usmeren za sticanje profita, što se inače knjigovodstveno prikazuje preko bilansa uspeha. Bilans uspeha, u uprošćenom prikazu inače sadrži planirane ili ostvarene prihode, troškove (rashode) i razliku između prihoda i troškova tj. dobit ili gubitak. Finansijski menadžment je svakako i menadžment koji se fokusira i na tokove gotovine tj. na: stanje gotovine, prilive gotovine, upotrebu (odlive) gotovine i čuvanje gotovine.

Dobar finansijski menadžment zasniva se i na formulisanju i ostvarivanju određenih ciljeva koji – zavisno od organizacije, mogu biti raznoliko opredeljeni. Ciljevi menadžmenta vezani su prevashodno za sticanje i održavanje određenih finansijskih sposobnosti, među kojima se kao relevantne ističu sledeće sposobnosti: (6 Str. 15-16)

1. **Trajna sposobnost ostvarivanja prihoda i naplate potraživanja** podrazumeva sposobnost da firma profitabilno posluje, da ostvaruje veće prihode od troškova i da uspešno naplaćuje svoja potraživanja. Ova sposobnost je bazični uslov prosperitetnog biznisa na dugi rok, što je iskusnim finansijskim menadžerima dobro poznato.
2. **Trajna sposobnost ulaganja sredstava i investiranja**, koja sposobnost je uslov napretka preduzetničke firme. Sposobnost navedenog tipa podrazumeva otvaranje i održavanje mogućnosti za obezbeđenje dovoljnih iznosa sredstava – iz sopstvenih ili tuđih izvora, sa kojim sredstvima će se finansirati redovna delatnost, a takođe i planirani investicioni poduhvati koje top menadžment firme opredeli u razvojnom domenu.
3. **Trajna sposobnost plaćanja** predstavlja ne samo uslov već je i pokazatelj zdravog finansijskog poslovanja. Reč je o vrlo raznolikim plaćanjima tekućeg i razvojnog karaktera koja se moraju obavljati u celom toku i vremenu postojanja i funkcionisanja preduzeća.

4. **Trajna sposobnost očuvanja i uvećanja kapitala (imovine) preduzeća.** Ova sposobnost se ustvari odnosi na sposobnost akumulacije (prikupljanja) novčane i materijalne imovine firme, koju i u nominalnom i u realnom obliku treba zadržavati i povećavati.
5. **Trajna sposobnost zadovoljenja finansijskih interesa svih internih i eksternih stejkholdera.** Ovo zadovoljenje se može obavljati na različite načine.

Interni stejkholderi su:

- (1) Vlasnici biznisa;
- (2) Zaposleni radnici i drugi angažovani nameštenici;
- (3) Ostale firme i osobe koje se nalaze unutar poslovnog sistema i koje izražavaju interes za njegovo poslovanje.

Eksterni stejkholderi su:

- (1) Kupci, dobavljači i drugi poslovni klijenti i partneri firme;
- (2) Finansijske organizacije sa kojima firma poslovno saraduje;
- (3) Reklamne, bezbednosne i druge agencije koje vrše usluge za potrebe firme;
- (4) Državni organi, organizacije i institucije zainteresovani za poslovanje i poslovni uspeh firme; i
- (5) Ostali organi, organizacije i institucije, koji su na neki način povezani sa firmom i njenim poslovanjem.

Različiti i interni i eksterni stejkholderi, po pravilu pored ostalih, izražavaju i određene finansijske interese za poslovanje firme, o čemu menadžment firme mora da vodi računa.

6. **Trajna sposobnost ažurnog i solidnog obavljanja finansijskih poslova** izražava se u različitim domenima. Ova sposobnost ukazuje i na usku povezanost finansijskih i knjigovodstvenih poslova, imajući u vidu da se ažurnost finansijskih poslova evidentira i izražava preko knjigovodstva (računovodstva).

Važan deo menadžmenta predstavlja i kreiranje odgovarajućih finansijskih strategija putem kojih se usmerava finansijsko poslovanje preduzeća. U teoriji je prikazano, a u praksi se izvode veoma različite finansijske strategije usmerene na različite segmente finansijskog poslovanja.

4.1.7.2. FINANSIJSKE STRATEGIJE

Navodimo izvesne tipove finansijskih strategija, koje u praksi finansijskog

menadžmenta imaju najčešću primenu, prema uobičajenim određenjima prema kojima se ove strategije i klasifikuju. Reč je o sledećim strategijama i principima finansijskog menadžmenta: (Str. 26)

STRATEGIJE PRINCIPA:

- strategija (princip) finansijske stabilnosti,
- strategija (princip) finansijske likvidnosti,
- strategija (princip) finansijske profitabilnosti,
- strategija (princip) finansijske elastičnosti,
- strategija (princip) finansijske akumulativnosti i reproduktivne sposobnosti,
- strategija (princip) finansijske nezavisnosti,
- strategija (princip) finansijske snage,
- strategija (princip) očuvanja integriteta i vrednosti angažovanog kapitala,
- strategija (princip) izbegavanja finansijskih rizika, i
- druge strategije.

1. Strategija (princip) finansijske stabilnosti zasniva se na konceptu uspostavljanja optimalnih odnosa između:

- aktive (upotrebe sredstava) i pasive (izvora sredstava),
- tekućeg poslovanja i investicionih ulaganja,
- dugoročno i kratkoročno vezanog kapitala,
- gotovine i dugoročno i kratkoročno vezanih plasmana,
- sopstvenog i tuđeg raspoloživog kapitala, itd.

2. Strategija (princip) finansijske likvidnosti usmerena je ka tome da implementirani finansijski menadžment obezbedi trajnu likvidnost firme. Navedeno podrazumeva da firma u svakom momentu raspolaže sa likvidnim sredstvima – gotovinom ili brzo naplativim potraživanjima, na primer neo-ročnim depozitom (štednjom) u banci.

3. Strategija (princip) finansijske profitabilnosti biznisa zasniva se na tome da angažovanje i ulaganje kapitala u biznis treba da obezbedi preduzetničkoj firmi odgovarajući prihod, pokriće svih troškova i zadovoljavajući profit.

4. Strategija (princip) finansijske elastičnosti tj. strategija finansijske re-agibilnosti označava da menadžment firme, u uslovima nestašice kapitala, može u svakoj situaciji nelikvidnosti brzo da reaguje i da, po potrebi obezbedi nedostajuća sredstva.

5. Strategija (princip) akumulativnosti i reproduktivne sposobnosti predstavlja opredeljenje top menadžmenta preduzetničke firme da permanentno ulaže napore da firma akumulira višak vrednosti i da bude reproduktivno

- sposobna za nova ulaganja.
6. **Strategija (princip) finansijske nezavisnosti** je oznaka finansijskog i top menadžmenta, da se povlače takvi potezi sa kojima će firma biti apsolutno nezavisna u odnosu na svoje poslovne partnere i interne i eksterne stejkholdere (za biznis firme vezane subjekte).
 7. **Strategija (princip) ostvarivanja finansijske snage** je prirodni rezultat ostvarivanja prethodno navedenih strategija.
 8. **Strategija usmerena na očuvanje integriteta i vrednosti angažovanog kapitala** ostvaruje se na osnovu profitabilnog poslovanja i štednje tj. zdrave akumulacije.
 9. **Strategija izbegavanja rizičnih poslovnih i finansijskih poduhvata**, podrazumeva oprezan i razuman finansijski menadžment, sa kojim će se izvesni rizici svesti na najmanju meru.

STRATEGIJE IZBORA AKTIVE- SMERA ULAGANJA

Smer i veličina ulaganja novca i drugih finansijskih sredstava opredeljuju se u preduzetničkom menadžmentu prema vrsti poslovanja i prema ekonomskom i društvenom ambijentu u kome posluje određena preduzetnička organizacija. Kao što je poznato ulaganja u biznisu mogu biti veoma različito opredeljena:

- **Ulaganja isključivo za kupovinu reprodukcionijskih sredstava-predmeta rada**, što je oznaka opredeljenja za prostu ili umanjenu reprodukciju.
- **Ulaganja u investicije-sredstva za rad, sa ciljem proširenja biznisa**, što je oznaka opredeljenja za proširenu reprodukciju, tj. za povećanje obima poslovanja.
- **Ulaganja u finansijske plasmane, tj. za kupovinu papira od vrednosti**, što je – zavisno od tipa ulaganja, oznaka finansijskog obezbeđenja (štednje) ili oznaka proširenja poslovanja, u finansijskom domenu ulaganja.
- **Ulaganja u proizvodni program (u proizvodnji) odnosno u ponudbeni asortiman (u trgovini)**, što je oznaka poboljšanja sadržaja i kvaliteta biznisa.
- **Ulaganja u kupce (klijente; publiku)**, što se postiže poboljšavanjem promocije, i pružanjem kupcima raznih povoljnosti u kupovini.
- **Ulaganja u kvalitet razvoja**, što se postiže putem raznih tehnoloških i drugih modernizacija.
- **Ulaganja u zajedničke poduhvate**, javnog, privatnog i javno-privatnog partnerstva.
- **Ulaganja u redovne i vanredne isplate radnicima.**
- **Ulaganja za izmirenje dugova organizacije.**
- **Ulaganja u štednju**, radi povećanja solventnosti i likvidnosti gotovine.
- **Ulaganja u rezervni fond**, radi povećanja raspoloživih rezervnih sredstava.

Prilikom donošenja odluka o pojedinim ulaganjima preduzetni menadžeri treba da obrate pažnju da li su odabrani kriterijumi i ciljevi ulaganja dobro odabrani. Navedeni kriteriji se odnose na:

- 1) korisnost i opravdanost ulaganja,
- 2) sigurnost ulaganja,
- 3) sposobnost ulaganja,
- 4) ročnost (vreme) ulaganja,
- 5) način ulaganja, i na
- 6) druge relevantne kriterije.

Stoji činjenica da u svakom slučaju uspeh preduzetničkog i svakog drugog biznisa zavisi od upotrebe sredstava i smera odabranog ulaganja. Pravilnom izboru strategija aktive mora se u svakoj situaciji pokloniti puna pažnja.

STRATEGIJE IZBORA PASIVE – IZVORA KAPITALA

Pravilan izbor pasive takođe predstavlja važan aspekt finansijskog menadžmenta, jer kao što smo već istakli pasiva predstavlja drugi tas terazija bilansa stanja. Upravljanje izvorima kapitala označava utvrđivanje optimalnog odnosa između sopstvenih i tuđih sredstava koja se koriste u biznisu preduzetničke firme. Sopstvena sredstva obuhvataju sve oblike sopstvene imovine, bilo u kom obliku da se nalaze. Tuđa sredstva obuhvataju sve vrste obaveza koje preduzeće ima prema svojim poveriocima:

- bankama za uzete, a neotplaćene kredite,
- dobavljačima za isporučenu i preuzetu, a neisplaćenu robu,
- kupcima za uplaćene avanse,
- serviserima za izvršene, a neizmirene usluge,
- akcionarima za neisplaćene dividende,
- radnicima za neizmirene plate i druge prinadležnosti,
- kupcima obveznica firme koje nisu izmirene,
- državi za neizmirene poreze,
- poslovnim partnerima kojima se duguje po bilo kom osnovu, i
- drugim poveriocima.

Vrhunski finansijski menadžeri uporno ističu da su spekulativne (osmišljene) kombinacije i transakcije, sa pojedinim pozicijama pasive, u preduzetničkom menadžmentu podjednako važne, kao i transakcije koje se u strategijskom i taktičkom biznisu izvode sa pojedinim pozicijama aktive. Pravilnim miksiranjem (kombinovanjem) pojedinih pozicija aktive i pasive – po bilo kojim relevantnim određenjima (način, iznos, mesto, vreme i druga određenja), mogu se dobiti izuzetni rezultati,

koji često prevazilaze rezultate marljivog rada i odgovornog poslovanja.

4.1.8. MENADŽMENT KVALITETA

Kao posebna teorijska disciplina menadžment kvaliteta se u javnosti intenzivnije ističe od kraja 60-tih i početka 70-tih godina prethodnog veka. Prve najave, a potom i saznajni prodori, vezane za menadžment kvaliteta učinjene su u Japanu, koji je kvalitet podigao maltene na nivo religijskog uvažavanja. Zahvaljujući takvom pristupu, japanska privreda – praktično uništena tokom Drugog svetskog rata, nesporo se „digla iz pepela“, što je Zemlju izlazećeg sunca uvrstilo u pet tehnološki i ekonomski najrazvijenijih zemalja sveta. Iz Japana su stigle i nova tumačenja pojma „kvalitet“, koja su potom prihvaćena i u ostalim delovima sveta.

Reč je o kvalitetu koji je celovito usmeren ka sadržinskom i kvalitativnom obogaćivanju ponude organizacije, koje obogaćivanje se može izvoditi u raznim smerovima i u raznim domenima preduzetničkog biznisa. U navedenom smislu izraz „kvalitet“ dobija znatno širi pojam i sadržaj izražavanja. U teoriji, a takođe i u praksi, sve češće se, pored izraza „kvalitet proizvoda“ i/ili „kvalitet usluga“, ističu i izrazi:

- kvalitet programa poslovanja,
- kvalitet menadžmenta,
- kvalitet organizacije,
- kvalitet radnih uslova (radne sredine),
- kvalitet poslovnih procedura,
- kvalitet kadra,
- kvalitet međuljudskih odnosa,
- kvalitet promocije, odnosno kvalitet brenda,
- kvalitet dizajna,
- modni kvalitet,
- kvalitet distribucije,
- kvalitet cena,
- kvalitet tržišnog nastupa, i
- drugi sadržaji i tipovi kvaliteta.

Treba istaći činjenicu da se zadnjih decenija teorija i praksa menadžmenta obogaćuje sa još jednom naučnom, nastavnom i praktičnom disciplinom, koja ima naziv „Menadžment totalnog kvaliteta“. U pitanju je upravljačka disciplina koja insistira da se pojam kvaliteta posmatra u vrlo proširenom smislu. Menadžment totalnog kvaliteta se ne odnosi isključivo na kvalitativna određenja procesa proizvodnje i procesa pružanja usluga, već se pojmovno izuzetno proširuje. Obuhvata praktično kvalitativna određenja svih aspekata života: kako u privrednom i društvenom, tako i u pojedinačnom odnosno ličnom smislu. Vezujući se za navedena nova određenja

„totalnog kvaliteta“, u društvenoj javnosti se već ističu pojmovi kao što su:

- (1) kvalitet političkog života,
- (2) kvalitet kulturne sredine,
- (3) kvalitet obrazovanja,
- (4) kvalitet sporta,
- (5) kvalitet administracije,
- (6) kvalitet životne sredine,
- (7) kvalitet socijalnog ambijenta,
- (8) kvalitet ličnog i društvenog standarda, i
- (9) drugi pojmovi i tipovi kvaliteta.

Svi navedeni i drugi navedeni tipovi kvaliteta mogu se smatrati karakterističnim određenjima Menadžmenta totalnog kvaliteta.

4.1.9. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

4.1.9.1. OPŠTA ODREĐENJA

Više proteklih decenija Menadžment ljudskih resursa je kao pojam imao naziv „Kadrovski menadžment“. Iz nekih nejasnih razloga taj naziv se više u teoriji i praksi ne koristi. Ubrzano se napušta i zamenjuje sa novim nazivom koji, kao što smo već naveli, glasi: „Menadžment ljudskih resursa“. Reč je o opšte poznatom menadžmentu, koji se odnosi na upravljanje (na višem nivou) i na rukovođenje (na srednjem i nižem nivou) sa kadrovima nižeg hijerarhijskog statusa.

Već pre više decenija konstituisala se, vezano za kadrove odgovarajuća naučna i nastavna disciplina pod navedenim- prvo jednim, a potom i preinačenim, drugim nazivom. Naša je slobodna ocena da je transformacija Kadrovskog menadžmenta u Menadžment ljudskih resursa očit pokazatelj negativnih moralnih i pravnih događanja koja se u prvim decenijama ovog veka dešavaju sa radničkom klasom i uopšte sa ljudskom radnom snagom. Ne razmišljajući uopšte analitički, teoretičari kadrovskog menadžmenta usvojili su brzopleto inovirani naziv za radnike stvaraoce novih vrednosti, sa kojim su degradirali i radnike i njihov rad. Radna snaga je, maltene „preko noći“ vrednosno degradirana i svedena na nivo „resursa“. Po ranijim tumačenjima resursi su mogli biti objekti, mašine, novac, stoka na farmi, reproduktivni materijal i slična dobra. Radnici su se visoko vrednovali, kao ljudska protivteža vlasnicima kapitala, i nikako nisu mogli biti tretirani kao resursi. Kome je to i zbog čega trebalo da, objektivno najvrednije ljude – stvaraoce novih vrednosti, pretvori u resurse, otvoreno je pitanje? Uzgred da se napomene da se u civilizaciji „nove

normalnosti“ kako se naziva današnje društvo, položaj radnika – kadrova sve više pogoršava. Dokaz navedenog se može steći ako se analiziraju zakoni o radu, koji se kao po nekoj komandi usvajaju i sprovode u većini zemalja u celom svetu. Ne treba isticati da se sa tim zakonima ciljno pogoršava položaj tzv. „radničke klase“, koja više nije ni radnička ni klasa, već je postala „resurs“.

Nezavisno od toga kako se imenuje, upravljanje sa kadrovima predstavlja jednu od najvažnijih strateških i operativnih funkcija preduzetnog menadžmenta. Od uspešnosti u kadrovanju zavisi uspešnost implementiranog menadžmenta, imajući u vidu da po definiciji menadžment u svojoj osnovi predstavlja znanje i veštinu obavljanja svojih poslova pomoću drugih ljudi.

Stoji, u preduzetništvu dobro poznata činjenica da se od svojih ideja i svoga rada možda može pristojno živeti, ali se sigurno ne može znatnije obogatiti niti se može steći znatnija društvena moć. Veliko bogatstvo i veliku društvenu moć mogu isključivo steći osobe koje blagovremeno nauče da koriste ideje, novac i rad drugih ljudi.

Osnovna uloga kadrovskog menadžmenta sastoji se u veštini usaglašavanja broja, strukture i aktivnosti ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom poslovanja organizacije. Navedeno predstavlja ekonomsku i socijalnu bazu za ostvarivanje ciljeva firme – u celini, a takođe ukoliko je organizacija složena, i ciljeva poslovnih jedinica u njenom sastavu. Kvalitetna interakcija menadžmenta i kadra osnov je uspeha u svakom biznisu.

Važan činilac uspeha, u domenu kadrovskog menadžmenta, svakako je i liderstvo vlasnika biznisa odnosno top menadžera koji upravljaju sa firmom. Liderstvo vođe se, kao pokretački i akcioni faktor, ističe ne samo u domenu preduzetničkog menadžmenta, već i u domenu politike, kulture, religije, sporta, društvenih delatnosti i u svim ostalim domenima gde jedni ljudi upravljaju i rukovode sa drugim ljudima. Firme koje imaju na čelu harizmatične lidere, po pravilu imaju i striktno konstituisanu organizaciju, sa jasno utvrđenim nadležnostima, tj. pravim i obavezama, pojedinih subjekata u predmetnoj organizaciji. Vrhunski lideri nikada ne ističu sebe u prvi plan, niti ističu niti afirmišu primarno svoj talenat. Oni su vrhunski upravo u tome što otkrivaju, razvijaju i koriste prewashodno talenat drugih ljudi – svojih statusno podređenih saradnika.

U domenu rada sa ljudskim resursima, tj. sa kadrom, savesni i u posao upućeni menadžeri- zavisno od tipa organizacije i rukovodećeg nivoa na kome se nalaze u statusnoj hijerarhiji organizacije, moraju simultano obavljati više povezanih kadrovskih funkcija, koje u osnovi predstavljaju i bazične funkcije menadžmenta.

4.1.9.2. KADROVSKE FUNKCIJE MENADŽMENTA

Celovito kadrovanje obuhvata više raznolikih funkcija, koje se svakako

međusobno razlikuju zavisno od tipa organizacije. U izvesnim organizacijama važnije je obavljanje jednih funkcija, dok je u drugim relevantno intenzivnije angažovanje oko nekih drugih. U svakom slučaju sve su kadrovske funkcije- više ili manje, važne i ne smeju se podređivati jedne u odnosu na druge. Posebno kada je reč o ljudima i upravljanju sa njima, nikada se ne može sa sigurnošću garantovati, da i po tom pitanju ne može doći do nekih problema: tehnoloških, organizacionih, statusnih, socijalnih (međuljudskih), zdravstvenih ili nekih drugih.

Kao bazične u literaturi o kadrovskom menadžmentu, odnosno menadžmentu ljudskih resursa, ističu se sledeće funkcije:

- procena potreba za kadrom,
- izrada i usvajanje plana kadrova,
- kreiranje radnog ambijenta,
- pronalaženje i izbor kadra,
- prijem kadra,
- obuka neobučenog kadra,
- uvođenje u posao,
- organizovanje i vođenje kadra,
- praćenje rada i ponašanja kadra, kontrola kadra,
- stimulisanje kadra,
- unapređenje kadra,
- otpuštanje kadra,
- saradnja sa sindikatima i državnim organima, i
- ostali kadrovski poslovi opredeljeni specifičnostima biznisa.

Svaka od navedenih kadrovskih funkcija ima svoje specifičnosti i od zaduženih menadžera zahteva posedovanje određenih znanja i iskustava.

1. PROCENA POTREBA ZA KADROM predstavlja prvu fazu izvođenja kadrovskog menadžmenta. Ova procena se vrši na osnovu prethodne procene poslova i zadataka koje firma treba da obavi u budućem periodu. Planirani poslovi i zadaci u osnovi su baza za procenjivanje i planiranje svih potrebnih resursa, uključujući i kadrove. Izvedena procena je globalnog karaktera da bi se dalja detaljnija operacionalizacija implementirala na osnovu precizno urađenog plana kadrova.
2. IZRADA I USVAJANJE PLANA KADROVA u nekim firmama se vremenski oročava, dok se u drugim opredeljuje za neodređeno vreme. Da bi se napravio dobar kadrovski plan neophodno je obaviti određene poslove:
 - identifikaciju, popis i analizu poslova i zadataka koje firma treba da obavi u

- predviđenom planskom periodu; i
- određivanje broja i kvalifikacione strukture menadžera i neposrednih izvršilaca koji navedene poslove treba da obavljaju/obave u navedenom planskom periodu;
 - određivanje načina, mesta i vremena obavljanja svih kadrovskih poslova – koji slede u daljem tekstu, da bi se plan kadrovanja uspešno realizovao.
3. KREIRANJE RADNOG AMBIJENTA obuhvata skupinu relevantnih određenja kako treba da izgleda poslovni ambijent u kome će se odvijati planirani poslovni procesi. To su:
- skupine tehnoloških određenja (tehnološka opremljenost radnog prostora i druga određenja),
 - skupine fizičkih određenja (lokacija, prostor, enterijer, klimatski uslovi i dr.)
 - skupine socijalnih i psihološko-emocionalnih određenja (menadžment; međuljudski odnosi, i ostala određenja navedenog tipa).
4. PRONALAZENJE I IZBOR KADRA predstavlja relevantnu operativnu funkciju kadrovskog menadžmenta, na osnovu koje se obezbeđuju ljudski resursi nužni za obavljanje planiranih poslova. U principu postoje dva bazična kadrovska izvora, prema kojima se menadžment firme može da opredeli. To su:
- **unutrašnji kadrovski izvori** se nalaze u samom kolektivu. To su raspoloživi radnici sa čijim premeštanjem se mogu popuniti nova zahtevna radna mesta; i
 - **eksterni (spoljašnji) kadrovski izvori**, koji predstavljaju tržište rada u užem ili širem društvenom okruženju, iz kojih okruženja se mogu regrutovati novi potrebni radnici.
5. PRIJEM KADRA, u malim firmama vrši vlasnik biznisa odnosno top menadžer. U velikim i složenim firmama taj posao obavlja specijalizovana kadrovska služba koja inače, po pravilu vodi i odgovarajuće kadrovske evidencije. Preko ove službe se obično vrši i obuka kadra za poslove koje navedeni kadar treba da obavlja.
6. OBUKA KADRA označava prenos novih ili inoviranje postojećih znanja i veština koje, u rad uključeni radnici treba da poseduju da bi uspešno obavljali postavljene zadatke. Obuka kadra se može vršiti „majstorskim doučavanjem“, a može takođe i primenom modernih pedagoških i andragoških (za

odrasle polaznike) metoda. Sistem obuke treba precizno da bude determinisan znanjima i veštinama koje novouključeni radnici treba da poseduju, a takođe opredeljen i raspoloživim „ljudskim materijalom“, tj. obrazovanjem, polom, godištem i drugim demografskim određenjima sa kojima obučavani radnici raspolažu. U principu obuka kadra se odnosi na: (1) inoviranje postojećih i/ili na (2) sticanje novih znanja.

7. UVOĐENJE U POSAO se može spontano izvoditi, pri čemu se u nekim firmama, naročito državnim institucijama – u armiji na primer, izvodi svečarski, putem određenih rituala. Sam čin uvođenja u posao treba da bude pre svega edukativnog (obrazovnog) tipa, tj. da bude koristan i za firmu i za nove radnike.
8. ORGANIZOVANJE I VOĐENJE KADRA predstavlja izuzetno važnu kadrovsku funkciju, u kojoj važnost operativnog menadžmenta dolazi do punog izražaja. Reč je pre svega o uspostavljenim komunikacijama između menadžera i neposrednih izvršilaca radnih procesa. Navedene komunikacije imaju ne samo strukovne tehničko-tehnološke komponente, već imaju i snažno naglašeno psihološko-emocionalno određenje.
9. PRAĆENJE RADA I KONTROLA KADRA se podrazumeva u svakoj ozbiljnoj organizaciji. Ovo iz razloga što je opšte poznato da se ljudi međusobno veoma razlikuju, ne samo po intelektu, znanju i veštinama, sa kojima raspolažu, već se razlikuju i po odnosu prema radu, tuđoj imovini i svakako i prema interesima drugih ljudi. Skala navedenih određenja kreće se kod ljudi- od izrazito pozitivnih do izrazito negativnih, pri čemu upućeni psiholozi i etičari procenjuju da se u pogledu navedenih određenja većina odraslih osoba nalazi na nivou kvalitativnih proseka. Da bi sebe pošteđeli neprijatnih određenja odgovorni menadžeri trebaju da imaju poverenje u sve radnike sa kojima rukovode, pri čemu istovremeno i pored toga, sve sebi statusno podređene radnike ,treba diskretno ili- u izuzetnim slučajevima, i javno kontrolisati.
10. STIMULISANJE KADRA je nezaobilazna aktivnost svakog odgovornog kadrovskog menadžmenta. Radnici su u svakom slučaju emotivna bića, i u svakom slučaju su osetljivi na stimulacije sa kojima se ljudski vrednuju, a tehnološki podstiču na odgovoran odnos prema radnim obavezama. Različiti radnici su više ili manje osetljivi na takođe različite stimulatívne podsticaje, što nadležni menadžeri treba da spoznaju, da bi navedenim saznanjima prilagodili i svoj „menadžment podsticaja“.

Izvesne osobe – menadžeri ili radnici, najosetljivije su na novčana primanja koja dobijaju za svoj rad. Druge osobe vole prevashodno kadrovska unapređenja. Treće osobe su veoma osjetljive na medalje, zahvalnice, javna priznanja i druge stimulative navedenih određenja. Sve osobe su takođe osjetljive i na uspostavljene međuljudske i kolegijalne odnose koji se neguju na radnom mestu. Svakako su osjetljive i na odnos koji nadređeni menadžeri imaju prema njima. Reč je o korporativnoj kulturi i korporativnoj klimi koje se neguju u konkretnoj organizaciji.

11. UNAPREĐENJE KADRA je, kao što smo već istakli, ne samo relevantan stimulan za podsticanje boljeg odnosa prema radu, već je takođe često i nužna tehnološka i organizaciona potreba, koju opredeljeni proces rada uslovljava. Unapređenje kadra može se izvoditi u tehnološko-funkcionalnom i statusnom smislu, a može takođe i u smislu poboljšavanja moralnih performansi, tj. u smislu izgradnje odanosti prema firmi i njenom postojanju i poslovanju. Prilikom donošenja odluke da se izvesni radnici unaprede u viša statusna (hijerarhijska) zvanja, mora se voditi računa o stvarnim radnim i rukovodnim sposobnostima radnika predloženih za unapređenje. U praksi kadrovsog menadžmenta često se pravi greška da se sa izvedenim unapređenjem od dobrog radnika napravi loš menadžer. Već smo istakli činjenicu da nisu svi ljudi pogodni za obavljanje svih poslova.
12. OTPUŠTANJE KADRA se ponekad vrši iz objektivnih, a ponekad i iz subjektivnih razloga. Objektivni razlozi nastaju u situaciji kada iz nekih tehnoloških, tržišnih ili drugih razloga mora da dođe do redukcije ili napuštanja određenih poslova, što uslovljava potrebu smanjenja zaposlenosti i otpuštanja izvesnog broja radnika, koji su bili angažovani na obavljanju tih poslova, bez obzira što su navedeni radnici, do tada dobro i savesno, obavljali svoj posao. Moralni i odgovorni top menadžeri, u takvim situacijama – ukoliko to mogućnosti dopuštaju se trude, da savesni i vredne radnike ipak zadrže u firmi, ukoliko mogu da ih premeste na druga isplativa mesta. Subjektivni razlozi za otpuštanje izvesnih radnika su, kao što se i pretpostavlja, nerad i neodgovoran odnos izvesnih radnika prema poverenom poslu, koji problem se može rešiti samo otpuštanjem takvih radnika. Po pitanju otpuštanja radnika odgovoran top menadžer prevashodno treba da ima u vidu celinu biznisa, tj. interese firme, a ne interese pojedinih radnika. Zakoni liberalno-tržišne ekonomije, po navedenom pitanju su neumoljivi.

13. SARADNJA SA SINDIKATIMA I DRŽAVNIM ORGANIMA, svakako je važna funkcija vlasnika biznisa i odgovornih top menadžera. Socijalno i ekonomski odgovorni vlasnici biznisa i top menadžeri u svakoj situaciji preduzimaju mere da imaju korektne odnose sa svojim zaposlenim radnicima i njihovim sindikatima. Navedeni znaju da je korektna saradnja osnov svakog napretka. U privrednoj i društvenoj praksi nažalost postoje i top menadžeri, koji se trude da spreče formiranje i delovanje sindikata u njihovim organizacijama. Prema radnicima koji se – ispred ostalih trude, da ojačaju ulogu i funkcije sindikata, često preduzimaju represivne i oštre mere, koje ponekad se svode i na otpuštanje takvih radnika „uzbunjivača“. U takvim situacijama ponekad je neophodno da se – u cilju saniranja sukoba i zaštite radnika umeša i država, preko inspekcije rada. Vlasnici biznisa i top menadžeri i po drugim pitanjima trebaju da sarađuju sa državom i njenim organima, što je takođe jedna od njihovih bitnih funkcija.
14. BROJNE SU I DRUGE KADROVSKE FUNKCIJE menadžera svih statusnih nivoa i profesionalnih određenja, koje navedeni – prema specifičnostima biznisa koji obavljaju, treba dobro da poznaju i upoznaju i da ih potom i odgovorno obavljaju.

4.2. OSTALI TIPOVI TRADICIONALNOG MENADŽMENTA

Zadnjih decenija – pod uticajem intenzivnih razvojnih promena, koje se dešavaju u savremenom svetu, došlo je do konstituisanja i novih tipova i modela menadžmenta, čime je oblast upravljačkih aktivnosti veoma obogaćena i u teorijskom i u praktičnom smislu. Proces tematskog i sadržinskog obogaćivanja menadžmenta svakako da nije završen i mogu se očekivati i novi pojmovni uzleti u tom domenu. U tekstu koji sledi navodimo još izvesne tipove teorijskog i praktičnog menadžmenta, koji u naučnoj i društvenoj javnosti izazivaju sve veću pažnju.

1. MENADŽMENT ZNANJA je drevni oblik menadžmenta vezan za razne delatnosti i grane ljudskog stvaralaštva u okviru kojih je poslovanje zahtevalo raspolaganje sa određenim znanjima i veštinama. Najvećim delom profesionalni menadžment znanja kroz istoriju, bio je vezan za poslovanje odgovarajućih obrazovnih organizacija osnovnog, srednjeg i visokog nivoa edukacije. Takođe je menadžment ovog tipa nalazio i široku primenu u armiji, pravosuđu, zdravstvu i drugim oblastima organizovanog društvenog angažovanja i poslovanja, u okviru kojih se oblasti, pored

teorijskog obrazovanja afirmisao i koncept „praktičnog rada“ usmeren na sticanje praktičnih znanja i iskustava. Po osnovu diferencijacije oficijelnog, posebno visokoškolskog obrazovanja i praktičnog usavršavanja kroz rad, napravljena je i diferencijacija izvršilaca radnih procesa na dve grupe na:

- – intelektualce, koji se bave intelektualnim zanimanjima, koja se zanimanja mogu obavljati uz prethodno posedovanje određenih diploma, i
- - pripadnike radničke klase, gde se uglavnom ubrajaju izvršioци manuelnih radnih procesa u različitim oblastima stvaralačkih delatnosti.

Navedena podela pored ekonomskog i demografskog, ima i odgovarajuće socijalno određenje.

2. MENADŽMENT RIZIKA predstavlja izuzetno specifično područje menadžmenta koje je usmereno ka kvalifikaciji i kvantifikaciji rizika koji prete ili mogu da prete preduzetnicima, vlasnicima biznisa i njihovim organizacijama. Ovaj tip menadžmenta uzročno-posledično je vezan i za menadžment anti-kriznog (sanacionog) delovanja, i u nekom smislu predstavlja i integralnu celinu sa navedenim. Menadžment rizika u pojmovnom smislu obuhvata mere i procedure usmerene za predviđanje, identifikaciju i eliminaciju mogućih pretećih rizika koji mogu da se pojave u toku poslovanja organizacije.

3. EKOLOŠKI MENADŽMENT je takođe menadžment, koji u pojmovnom teorijskom smislu datira od skorašnjeg vremena. Eksponencijalni (eksplozivni) porast stanovnika na planeti Zemlji, uz takođe ekspanzionističko povećanje proizvodnje i potrošnje raznih dobara i usluga dovode – po prirodnom toku stvari, do ugrožavanja životne sredine: litosfere, hidrosfere, atmosfere i biosfere. Zbog prenapučenosti i zagađenosti planetarnog eko sistema, što se posebno intenzivira zadnjih decenija, ubrzano nestaju brojni predstavnici flore i faune, koji su do skoro karakterisali život na Zemlji. Radi shvatanja težine problema, vezanih za ekologiju, navedimo samo podatak da je sredinom 19-tog veka (negde oko 1850-te godine) na Planeti živelo oko 1,5 milijarda stanovnika. Danas je taj broj, za samo 170 godina, dostigao oko 8 milijardi, sa tendencijom daljeg povećavanja. Pored toga današnji ljudi troše – ili žele da troše, više svih materijalnih resursa u odnosu na njihove pretke.

Eko-menadžment je upravljačka disciplina koja se tiče poslovanja skoro svih privrednih i brojnih društvenih organizacija. Pored zaštite prirode eko-menadžment obuhvata i zaštitu životnih namirnica i drugih potrošnih dobara, zaštitu radnih mesta i mesta stanovanja, i druge oblasti ekološke zaštite.

U poslednje vreme pojam eko-menadžmenta proširuje se i na zaštitu socijalnog (društvenog), psihološkog i zdravstvenog ambijenta. Znači reč je o zaštiti od raznih

oblika ličnog, kolektivnog i masovnog ugrožavanja ljudi – od droge, pušenja, alkoholizma, kleptomanije, huliganstva i drugih oblika neodgovornog društvenog ponašanja. Svakako i zaštitu od ideoloških, međunacionalnih i/ međuverskih sukoba i ratova.

4. MENADŽMENT OBEZBEĐENJA, prema naznačenom pojmovnom određenju predstavlja upravljačku aktivnost usmerenu na obezbeđenje biznisa i firme. Navedeno obezbeđenje takođe se vrši po raznim osnovama. Tako se može govoriti o fizičkom obezbeđenju imovine od: poplave, grada, suše, požara, krađe, raznih štetočina i drugih oblika fizičkog ugrožavanja materijalnih resursa. Druga vrsta obezbeđenja vrši se osiguravanjem imovine kod odgovarajućih zajednica za osiguranje imovine i lica. Postoje i oblici obezbeđenja imovine zasnovani na lukavim oblicima prebacivanja rizika na treća lica. Navedeno ukazuje da dobro organizovan menadžment obezbeđenja zahteva angažovanje različitih stručnjaka – inženjera tehnologa, a takođe i odgovarajućih pravnih i finansijskih eksperata.

17. MENADŽMENT ODREĐENE (SPECIFIČNE) DRUŠTVENE DELATNOSTI ILI PRIVREDNE GRANE se može diferencirati i razvrstavati po brojnim osnovama. U okviru društvenih delatnosti – u domenu tzv. vanprivrede može se govoriti o menadžmentu: u oblasti zdravstva, u oblasti obrazovanja, u oblasti socijalne zaštite, u oblasti kulture u umetnosti, u oblasti sporta i u drugim granama i oblastima tzv. supra-strukture. Svaka od tih grana deli se dalje na određene sub-specijalističke oblasti i grane, koje zahtevaju postojanje i rad posebnih menadžera sub-specijalista. Tako na primer u oblasti zdravstva postoje i uspešno posluju menadžeri za razne oblasti zdravstvene zaštite: za kliničke centre, za opšte ili specijalizovane bolnice, za domove zdravlja, za seoske ambulante, itd.

U privredi se takođe vrši razvrstavanje menadžmenta i menadžera po raznim određenjima. Postoje menadžeri za razne oblasti poljoprivrede, industrije, trgovine i druge sektore privrednog stvaralaštva. Dalje detaljisanje se vrši po sub-specijalnostima u okviru pojedinih grana.

Treba ukazati i na činjenicu da mnoge specifične i inovativne menadžerske discipline, posle dobre poznatosti u teoriji i masovne upotrebljivosti u praksi, postaju tokom vremena opšte poznate i tradicionalne, pri čemu neke druge novootkrivene discipline, u međuvremenu postaju inovativne. Proces inovacija i u domenu menadžmenta nikako se ne zaustavlja.

4.3. INOVATIVNI TIPOVI MENADŽMENTA

Kao i druga dela ljudskog promišljanja i ljudskog stvaralaštva i menadžment-kao upravljačka disciplina, kao što smo već istakli, prolazi kroz različite faze napretka. Ovaj napredak se obično odvija postupno, u vidu razvojne evolucije. Međutim neke promene i u ovom domenu dešavaju se silovito, u vidu neočekivanih razvojnih revolucija. Bez obzira kako se implementirani razvoj ostvaruje – evolutivno ili revolucionarno, svaki razvoj, pa tako i razvoj menadžmenta, sadrži u sebi više ili manje inovativnih određenja i sadržaja. Sa naznakom da se inovacije i u domenu menadžmenta svakodnevno događaju, i da se svakako sve upravljačke promene – koje se dešavaju u raznim organizacijama i raznim delovima sveta, ne mogu u jednoj knjizi precizno evidentirati, smeli smo da čitaocu, u tekstu koji sledi, navedemo prikaz izvesnih modela inovativnog menadžmenta, koji u današnje vreme skreću pažnju naučne i stručne javnosti.

Stoji činjenica da neki od inovativnih tipova menadžmenta, posle upoznavanja i uhodavanja postaju tradicionalni, pri čemu se otkrivaju i koriste u praksi i novi inovativni modeli modernog upravljanja.

4.3.1. DIGITALNI MENADŽMENT

Digitalizacija, kao tehnološki pristup i inovativan model poslovanja i rada, ulazi ubrzano u sve sfere privrednog i društvenog života savremenog sveta. Nije trebalo da prođe dugo vremena pa da se na osnovu ovog modela konstituiše i takođe novi model menadžmenta, koji nosi naziv „digitalni menadžment“. Bazična odlika digitalnog menadžmenta ispoljava se u činjenici da se svi ili pak većina upravljačkih i rukovodnih poslova i zadataka, koji se obavljaju u privredi i društvu danas realizuje preko sajber transferzala uz pomoć računara. Preko računara se ne samo zaključuju poslovni ugovori, već se takođe ispostavljaju i primaju radni zadaci. Takođe se obavljaju i brojni strateški, taktički i operativni poslovi i svakako se vrši i digitalna kontrola u obavljanju tih poslova.

Imajući u vidu činjenicu da se digitalna tehnologija ubrzano saznavno i tehnološki usavršava, osnovano je očekivati da će digitalni menadžment dobijati nove, sve savršenije forme i oblike, i da se izuzetne inovacije u domenu ovog menadžmenta, u vremenima koja dolaze, tek mogu očekivati.

Ambiciozne mlade osobe koje žele da uspeju u pozivu menadžera obavezno trebaju da steknu i odgovarajuća digitalna znanja, jer se verbalni i papirni načini komuniciranja i obavljanja poslova ubrzano napuštaju i zamenjuju digitalizovanim.

4.3.2. MENADŽMENT SUPERIORNIH TEHNOLOGIJA

Menadžment superiornih tehnologija postaje posebno aktuelan sa razvojem i afirmisanjem Naučno Tehničkog Progres, koji progres privredno i društveno uobličava Novo Doba (New Age – Nju Ejdz) u kome žive sadašnje generacije ljudi na Zemlji. Kako se stvari ubrzano odvijaju najbolje se može saznati iz činjenice da se, prema osnovanim naučnim procenama, celokupno ljudsko znanje u prvim decenijama ovog veka udvostručuje svakih sedam godina. Znači ono što je otkriveno i postalo poznato – od postanka čovečanstva do 2013 godine, jednako je onome što je takođe otkriveno i postalo poznato u periodu od 2013 do 2020 godine. Iz navedenog se može zaključiti da su moderne superirne tehnologije – o bilo kojoj oblasti ljudskog angažovanja da je reč, u neposrednoj vezi sa modernim i inovativnim znanjima i saznanjima, koja se stiču u specijalizovanim naučnim institutima ili na univerzitetima u savremenom svetu. Navedeno takođe ukazuje i na činjenicu da je menadžment superiornih tehnologija neposredno povezan i sa menadžmentom znanja odnosno sa menadžmentom obrazovanja. U praksi je dokazano da u državama u kojima je razvijen obrazovni sistem paralelno se ostvaruje i dinamičan naučno tehnički progres koji se, sa navedenim sistemom nalazi u neposrednoj vezi.

Superiorna tehnološka znanja i tehnologije mogu se inače ispoljavati u različitim sadržajima, na raznim mestima i u različitim domenima. Po funkcionalnom obuhvatu može se inače govoriti o superiornim tehnološkim znanjima i superiornim tehnologijama primenjivanim na:

- - nivoima pojedinih radnih mesta,
- - nivoima pojedinih pogona odnosno organizacionih celina unutar većih i složenijih poslovnih sistema,
- - nivoima celih preduzeća ili holding (udruženih poslovnih) sistema,
- - nivoima određenih geografskih područja, kao što je Silikonska dolina u Kaliforniji, i/ili na
- - nekim drugim funkcionalnim ili prostorno-geografskim nivoima.

Vrhunski menadžment superiornih tehnologija nije samo usmeren na osvajanje, prikupljanje i sistematizovanje korisnih tehnoloških znanja, već je primarno usmeren na korisno, unosno i prosperitetno korišćenje navedenih znanja. Da bi se navedeno uspešno ostvarivalo, danas u svemu povezanom svetu, nužno je informaciono i tehnološko povezivanje pojedinaca i ekipa koje se bave sa naučnim angažmanima i aktivnostima. Stručnjaci za tehnološki razvoj ističu da nije samo važno saznavno i tehnološko povezivanje nosioca razvojnih aktivnosti, već je takođe i važno odgovarajuće emocionalno povezivanja. Zajedničko emocionalno stremljenje ka određenom cilju, predstavlja takođe snažan motivacioni podsticaj, za udružene

pojedince i udružene timove koji rade na aplikaciji određenih zajedničkih tehnoloških poduhvata.

Važan zadatak menadžera superiornih tehnologija predstavlja i pravilno diferenciranje istraživačkih aktivnosti usmerenih na osvajanje i primenu korisnih tehnologija. Navedeno diferenciranje pre svega treba vršiti u domenu praktične korisnosti određenih tehnologija i tehnoloških postupaka koji menadžerima, u konkretnoj situaciji, stoje na raspolaganju. U tom smislu treba razlikovati:

- korisne tehnologije i tehnološke postupke,
- nepotrebne (nekorisne) tehnologije i tehnološke postupke i
- štetne tehnologije i tehnološke postupke.

Kada je reč o štetnosti određenih tehnologija i tehnoloških postupaka treba istaći činjenicu da se navedena štetnost može izražavati u više domena: tehnološkom, marketinškom, ekonomskom, političkom, socijalnom, moralnom, ekološkom ili nekom drugom. Menadžment koji kreira određene tehnologije i tehnološke postupke, mora u svakom slučaju imati u vidu i potencijalnu ili moguću štetu, koju primena određene tehnologije može da izazove. U takvim situacijama razumno je da se vrši vaganje između potencijalne korisnosti i moguće štete, u bilo kom domenu da se ispoljena korisnost i preteća šteta izražavaju, da bi se po tom osnovu donela optimalna odluka vezana za uvođenje i primenu odgovarajuće tehnologije. Posebno ukoliko je reč o neproverenoj i nedovoljno poznatoj tehnologiji, čiji efekti primene još nisu dovoljno poznati.

Vrhunski menadžment superiornih tehnologija u principu obuhvata sledeće aktivnosti top menadžmenta inovativnih poslovnih sistema: (7 Str. 122)

1/ obezbeđivanje i generisanje (provera) raspoloživih tehnologija, sa ciljem izbora onih koje se u datom kontekstu mogu pokazati kao najprosperitetnije,

2/ osvajanje ili pribavljanje tehnologija koje se u datom slučaju mogu smatrati optimalnim,

3/ aplikacija (upotreba) i transfer (difuzija) pribavljenih tehnologija unutar poslovnog sistema sa kojim top menadžment upravlja,

4/ standardizovanje i kodifikovanje opredeljenih tehnologija unutar pojedinih poslovnih jedinica celine poslovnog sistema, i

5/ permanentna kontrola praktične upotrebljivosti i korisnosti inovativnih tehnologija i inovativnih tehnoloških postupaka koji su ugrađeni u sistem.

Bazični motivacioni zadaci menadžmenta superiornih tehnologija primarno su usmereni ka kreiranju i uvođenju inovativnih tehnoloških postupaka, u sistem koji kontrolišu, sa ciljem razvoja sistema Know How („Nou-xau“, tj. „Znati kako“). Uspešnim izvođenjem navedenih zadataka, u tržišnim uslovima privređivanja, stiče se status „tehnoloških lidera“ i obezbeđuje konkurentska prednost na opsluživanom

tržištu. Reč je o razvoju tzv. „grupnog talenta“ kod skladno konstituisanog tima ili timova, čiji su članovi ne samo saznanj i tehnološki, već kao što smo istakli, i emocionalno vezani istim motivacionim ciljevima. Svakako treba imati u vidu da „grupni talenat“ nije večno određenje određenih timova i organizacija – jer i drugi rade na istom poslu, radi čega ga treba negovati i dalje razvijati.

Sa prethodnim isticanjem čuvanja i negovanja grupnog talenta dolazimo i do pojma tzv. „korporativne memorije“, čije razvijanje i čuvanje uslovljava postojanje i razvijanje i posebnog, takođe inovativnog menadžmenta.

4.3.3. MENADŽMENT KORPORATIVNE MEMORIJE

Studijska istraživanja faktora napretka u biznisu ukazala su na činjenicu da je, kao upravljačka aktivnost, menadžment korporativne memorije tj. memorije poslovne organizacije takođe važan faktor uspeha, nezaobilazan kod organizacija koje žele duže da posluju na tržištu.

Pod korporativnom memorijom se inače podrazumevaju ranije stečena i nataložena znanja i iskustva, koja su specifičnog i vrednog karaktera. Reč je o raznolikim znanjima i iskustvima, čija je primena svojevremeno – u nekom ranijem periodu, menadžmentu i organizaciji donela zapažen tržišni i društveni uspeh. Protekom vremena navedena znanja i iskustva su – sa novim pristiglim programima poslovanja vremenom – kao zastarela, potisnuta, i u mnogim organizacijama, čiji je se menadžment, u navedenom smislu, neodgovorno ponašao su i zaboravljena. Time je često izgubljen dragoceni resurs, koji se – umešnim menadžmentom i u budućnosti možda može reaktivirati i unosno koristiti. Izgubljen je svakako i „imidž tradicije“, koji u svakom slučaju predstavlja vredan resurs u svakom tržišnom i društvenom poslovanju. Međutim ne ponašaju se svi poslovni subjekti na navedeni način. Postoje firme u kojima se „imidž tradicije“ i dalje koristi na određen praktičan i prosperitetan način.

Memorija poslovne organizacije posebno se čuva, razvija i neguje kod poslovnih subjekata koji u svom poslovanju afirmišu kvalitet tradicije. Znači kod subjekata koji u svoj ponudbeni tržišni program ugrađuju ne samo ekskluzivitet, modernost i kvalitet tekuće ponude, već takođe i patinu vredne prošlosti, koja se od strane izvesnih kupaca-klijenata, visoko vrednuje.

Memorija poslovne organizacije posebno je vredan resurs u firmama koje se bave modnim menadžmentom. Polazeći od činjenice da moda „kruži“, tj. da se određeni prevaziđeni modni stilovi posle proteka određenog perioda vremena, svakako malo preinačeni, opet vraćaju, sačuvana znanja, veštine, tehnologije i prikazivački estetski izrazi, iz prethodnih modnih perioda, time postaju vredan resurs, koji će se – pre ili kasnije verovatno opet moći unosno eksploatisati.

Navedeno što je istaknuto ukazuje na obavezu menadžmenta poslovnog sistema, tj. menadžmenta konkretne organizacije, da prevaziđena znanja, veštine i izraze, tretira i dalje kao vredan resurs koji će se pre ili kasnije moći opet korisno upotrebiti. Navedeno svakako uslovljava da se unutar organizacione strukture (šeme) firme izgradi i usavršava, pored ostalog i sistem čuvanja, negovanja i upotrebe vredne zaostavštine – kada za to dođe vreme, bilo u kom obliku da se ta zaostavština izražava. Svakako ukoliko je top menadžment firme ambiciozan i maštovit, navedeni vremenom može sačuvanu zaostavštinu, u strateškom i tekućem poslovanju, koristiti na različite načine.

4.3.4. MENADŽMENT POSEBNOG KVALITETA

Menadžment posebnog kvaliteta neposredno se vezuje za drugi srodan upravljački pristup, koji nosi naziv „menadžment posebnih tehnologija“. Kao što se može zaključiti reč je svakako o specifičnim i inovativnim oblicima menadžmenta, koji su usmereni na osvajanje odgovarajućih tehnologija kojima se obezbeđuje poseban kvalitet u produkciji određenih proizvoda i/ili usluga. Poseban kvalitet nameće obično i posebnu tehnologiju, radi čega se navedena dva menadžmenta, u znatnom broju slučajeva, mogu skoro identifikovati.

Menadžment posebnog kvaliteta treba svakako fleksibilno tretirati, pošto je reč o kvalitetu koji može biti različitih funkcionalnih određenja. Tako na primer jedno je kvalitet koji se izražava u domenu tehnologije za proizvodnju nekih materijalnih upotrebnih dobara, a drugo je kvalitet u domenu pružanja izvesnih usluga: zdravstvenih, obrazovnih, umetničkih ili drugih. Takođe veoma se razlikuju kvaliteti menadžmenta iz sfere marketinga, u odnosu na kvalitete iz oblasti finansijskog poslovanja i upravljanja.

Treba imati u vidu da se pod kvalitetom ne podrazumevaju samo upotrebne karakteristike određenih proizvoda i/ili usluga, već se takođe podrazumeva i subjektivni osećaj (doživljaj) kupaca-klijenata, kada se pojave u ulozi konzumenta ili posednika navedenih proizvodnih odnosno uslužnih dobara. Navedeo ukazuje i na činjenicu da se kvalitet ne može samo ocenjivati sa tehnološkog ili organo-leptičkog stanovišta, već se takođe treba i mora ocenjivati i sa psihološkog aspekta. Vrhunski menadžment kvaliteta i o navedenim činiocima treba da vodi računa.

4.3.5. MENADŽMENT SPEKTAKLA – DOGAĐAJA

Savremeno doba karakteriše organizovanje brojnih društvenih događaja, od kojih mnogi od njih dobijaju i odlike grandioznih spektakla: političkog, kulturno-umetničkog, sportskog, naučno-obrazovnog, religijskog, armijskog, privrednog ili drugog karaktera. U pitanju su često specijalni događaji (tzv. „Special Events“) odnosno važni događaji („Major Events“). Po definiciji spektakli, odnosno specijalni događaji su promotivni, takmičarski ili radni skupovi ograničenog vremenskog trajanja, sa određenim učesnicima i ciljevima okupljanja, kao i načinom, mestom i vremenom održavanja.

Spektakli odnosno specijalni i važni događaji se mogu razvrstavati po različitim osnovama i određenjima. U realnoj praksi najpoznatiji su sledeći spektakli:

1. **POLITIČKI SPEKTAKLI**, u koje se ubrajaju: kongresi, konvencije, inaguracije, zasedanja, samiti, mitinzi, promocije, parade i drugi značajni politički skupovi;
2. **KULTURNO-UMETNIČKI** spektakli su: koncerti, festivali, karnevali, likovne i druge izložbe, umetnička takmičenja i druge prikazivačke umetničke predstave, od kojih su mnoge i jubilarnog karaktera. Tj. održavaju se u tačno određenim mestima i u tačno određeno vreme.
3. **SPORTSKI SPEKTAKLI** u poslednje vreme sve više zaokupljaju pažnju publike i medijske i društvene javnosti. U sportske spektakle se ubrajaju razni sportski mečevi, utakmice i druga sportska takmičenja, a takođe i razne sportske parade i ostale sportske manifestacije;
4. **NAUČNO-OBRAZOVNI** spektakli se organizuju od strane države ili od strane odgovarajućih naučno-obrazovnih organizacija. U spektakle ovog tipa spadaju: naučni skupovi, kongresi, seminari, javne demonstracije (prikazi) određenih naučnih rezultata, i javni nastupi odgovarajućih naučnika i istraživača, koji imaju nešto značajno da izjave ili da prikažu;
5. **ARMIJSKI SPEKTAKLI** predstavljaju prikaz vojnih dostignuća i vojne spremnosti armije u slučaju izazivanja ratnih stanja. Armijski spektakli se obično organizuju u obliku: vojnih parada, pokaznih vojnih vežbi, vojnih izložbi i na druge promotivne načine koji treba da prikažu vojnu moć određene armije. Ponekad su armijski spektakli multi-nacionalnog karaktera, gde se u vidu vojnih izložbi istovremeno prikazuje naoružanje i vojna oprema iz više zemalja;
6. **PRIVREDNI SPEKTAKLI** se obično organizuju od strane privredne komore, stručnih udruženja i/ili od strane specijalizovanih sajamskih organizacija. Često spektakle ovog tipa organizuju i izvode i velike i složene privredne organizacije, čiji menadžment na ovaj način želi, sa svojom ponudom, da se pokaže ciljnim tržištima. Privredni spektakli su: privredni sajmovi, privredne

- izložbe, vašari, pokazivačke kolekcije, modne i druge revije i ostale promoci-
one i javne manifestacije privrednog karaktera;
7. RELIGIJSKI SPEKTAKLI, kako sama reč kaže, organizuju se od strane odgovarajućih verskih zajednica. Religijski spektakli su obično posvećeni izvesnim značajnim religijskim (istorijskim) događajima, i po pravilu se izvode na uobičajeni dogmatski način- po tačno utvrđenim pravilima. Svaka verska zajednica ima svoje jubilarne praznike, prema kojima, na odgovarajući način, izvodi svoje religijske spektakle. Uobičajni religijski spektakli su: hodočašća, litije, procesije, iftari, bdenja i drugi svečani događaji primereni običajima konkretne verske zajednice;
 8. SPEKTAKLI IZ BRANŠE predstavljaju tip svečanog društvenog i medijskog prikaza koji takođe, najčešće jubilarno prikazuju organizacije iz određenih strukovnih delatnosti tj. iz određenih branši. Spektakle ovog tipa organizuju metalci, konfekcionari, turističke organizacije, i druge branšno opredeljene organizacije i asocijacije. Ovaj tip spektakla uobičajeno se prezentuje preko odgovarajućih strukovnih kongresa, samita, skupova, izložbi i na druge prigodne načine. Ponekad je i takmičarskog karaktera, što znači da se na kraju predstave proglašavaju i pobednici skupa;
 9. SPEKTAKLI ODREĐENIH ORGANIZACIJA I/ILI INSTITUCIJA su predmet angažmana i organizacije velikih i složenih privrednih i društvenih organizacija i/ili institucija. Mogu se organizovati na različite načine, i takođe su obično jubilarnog karaktera. Poznato je na primer da svaki grad ili opština ima svoje svečarske jubilarne datume – koji traju obično više dana, kojom prilikom se za javnost i narod organizuju i izvode razne umetničke, sportske i druge predstave. Kao deo spektakla vrši se izbor zaslužanih lauranata i vrši uručivanje raznih odlikovanja, medalja i priznanja.
 10. PRIVATNI SPEKTAKLI , posebno ako ih izvode u javnosti poznate ličnosti, takođe izazivaju odgovarajuću pažnju ciljnog auditorijuma. Kao privatni spektakli, koji se izvode sa više ili manje pompe tretiraju se razne porodične slave, venčanja, rođendani ili druge porodične i lične svetkovine. Ponekad po kreiranom glamuru – što zavisi od finansijske snage organizatora i njegovih ambicija da se u javnosti primetljivo pokaže, privatni spektakli nadmašuju brojne društveno organizovane događaje. U situacijama kada su organizatori i nosioci privatnih spektakla i javnosti poznate ličnosti pravilo je, kao što smo prethodno već istakli, da i spektakli ovog tipa dobiju zaslužnu medijsku pažnju.

Navedeni spisak spektakla koji se u javnosti organizuju svakako da nije konačan. Kod raznih naroda i raznih kultura prave se takođe i osebniji i različiti spektakli

različitih tipova i karaktera, koje najbolje poznaju žitelji odgovarajućih lokalnih krajeva. U svakom slučaju svaki spektakl, bilo koga određenja, da bi se uspešno izveo, zahteva odgovarajući scenario (scenski sadržaj) i organizaciju (režiju), što organizator spektakla – ukoliko želi uspeh svog opredeljenog poduhvata, treba da obezbedi. Ne treba posebno isicati i činjenicu da organizovanje svakog spektakla zahteva i odgovarajući strateški i operativni menadžment, koji će biti primeren postavljenom zadatku.

4.3.6. MENADŽMENT BRENDIA

Brend je engleski izraz i u slobodnom marketinškom tumačenju označava „žig“. U praksi „Divljeg Zapada“ u SAD brend je označavao žig koji su stočari (kauboji) sa usijanim goždem utiskivali u svoja goveda da bi se, tako žigosana razlikovala od drugih goveda u preriji. U savremenoj marketinškoj i menadžerskoj praksi izraz brend označava ugled određenog proizvoda ili usluge koji, kod mušterija i drugih klijenata, treba da izazove pozitivne asocijacije i da ih po toj osnovi podstakne na kupovinu. Zadatak brenda je da kod ciljnih kupaca izazove- za određene proizvode i/ili usluge, osećaje zapažanja (primetljivosti), prepoznatljivosti i upamtljivosti, da bi uvek kada se susretnu sa određenim brendom pozitivno odgovorili na ponudu organizacije. Brend svakako ne označava samo ugled dobara koja se nude za prodaju, već takođe označava i ugled ponuđača ponudbenih dobara. Opšte je poznato da dobro brendirane organizacije lakše i uspešnije prodaju svoje robne artikle, u odnosu na organizacije sa nezadovoljavajućim brendom ili koje nisu poznate na tržištu.

Menadžment brenda direkto je povezan sa jednim drugim izrazom koji nosi naziv „pozicioniranje“. Izraz pozicioniranje prvi put se pojavio u seriji članaka pod nazivom „Era pozicioniranja“ koji su objavljeni u drugoj polovini 20-tog veka u časopisu „Advertising Age“ („Doba reklame“). Autori članaka o brendu bili su američki teoretičari marketinga Al Ris (Al Ries) i Džek Trout (Jack Trout). Navedeni istraživači brenda potom su objavili i knjigu pod nazivom „Pozicioniranje – borba za vaš um“, koja je izazvala pažnju naučne i stručne javnosti. Podnaslov navedene knjige glasio je: „Kako da vas čuju i primete na prezasićenom modernom tržištu“. (8 Str.145)

Cilj vrhunskog brendinga, nisu toliko racionalni argumenti ponude koji se prezentuju kupcima. Primarni cilj su emocije dostupnih potrošača, što znači da je reč o izazivanju pozitivnog emocionalnog osećaja (psihološke privlačnosti) za eksponiranog ponuđača i za njegovu ponudu. Ovaj osećaj treba da je dominantniji, nego što kupci i javnost osećaju za konkurentske organizacije i za njihovu ponudu.

U svetu su dobro poznate firme sa dominantnim brendom u svojoj branši, za koje je dokazano da na nacionalnom i planetarnom nivou, ostvaruju najveće stope

rasta ukupnog prihoda i profita. Uglavnom reč je o firmama iz domena elektronike, informatike, medija i visokih tehnologija. To su pre svega: Microsoft, Google, GE (General Elektric), China Mobile, Huavej, IBM, Apple, Nokia, Coca-Cola, McDonald,s, Nike, Tesla, Marlboro, Tviter, i druga poznata svetska preduzeća.

Menadžment brenda posebno je važna oblast marketing menadžmenta za preduzeća koja svoje artikle, po sistemu samousluge, nude preko gondola i rafova velikih trgovinskih organizacija. Reč je o organizacijama koje, na opredeljenim maloprodajnim mestima, izlažu jedne pored drugih namenski iste artikle, različitih proizvođača i ponuđača. Znači na gondoli na kojoj se prodaju paste za zube izlažu se očima kupaca desetine vrsta sapuna ili pasti za zube, pri čemu je na kupcima odluka koji će od navedenih artikala da odabere i da stavi u svoju korpu ili kolica. Normalno na izbor kupaca će svakako direktno da utiče brend tj. pozitivna poznatost određenih proizvođača i njihovih proizvoda. Navedeno je direktno izraženo kod velikih trgovinskih prodavnica (super-marketa i hiper-marketa) gde se, kod plasmana proizvoda konsekvntno primenjuje „sistem depersonifikacije usluga“. To je samouslužni sistem u kome relativno redukovano prodajno osoblje i mušterije (fizički kupci), izuzetno malo personalno (lično) komuniciraju.

Iz navedenog što je istaknuto može se izvesti zaključak da vrednost određenog brenda, pre svega zavisi od pozicije koju navedeni brend ima u svesti kupaca, svakako u odnosu na druge brendove konkurentskih preduzeća. Zadatak vrhunskog menadžmenta brenda izražava se u tome da se sopstveni ponudbeni programi i sopstveni proizvodi, u psihološkom emocionalnom smislu, dignu na viši vrednosni nivo u odnosu na ponudbene programe i proizvode konkurentskih organizacija. Navedeno što je istaknuto ukazuje i na profesionalne stručne i emocionalne kvalitete, sa kojima vrhunski menadžeri brenda treba da raspolažu. Njihova znanja se protežu ne samo na tehnološke komponente poslova sa kojima se bave, već i na estetske sadržaje ponude (lepota, privlačnost) i svakako i na psihološke odnosno emocionalne determinante u procesu odlučivanja, koje ciljne kupce opredeljuju da izbegavaju jedne a da se opredeljuju za druge proizvode i usluge.

4.3.7. URBANI MENADŽMENT

Urbani menadžment je tip upravljačkih aktivnosti, koji izaziva sve veću pažnju privrednih i društvenih subjekata. Ova pažnja se permanentno povećava sa razvojem gradova i drugih urbanih aglomeracija, u okviru kojih se stiče i koncentriše najveći deo društvenog bogatstva savremenih država. Značaju urbanog menadžmenta, sa kojim je takođe i tesno povezan menadžment upravljanja građevinskim ili drugim vrednim zemljištem, veoma doprinose i procesi deruralizacije i urbanizacije,

koji se na planetarnom nivou ubrzano ostvaruju u svim zemljama sveta. Sa industrijskom proizvodnjom i pakovanjem hrane i drugih poljoprivrednih dobara- zasnovanoj na primeni modernih sredstava i tehnologija, sela nestaju pri čemu nestaju i seljaci koji sve više, umesto „hranioca“ gradskog stanovništva, sve više postaju socijalno i zdravstveno ugrožena kategorija stanovništva, koju treba hraniti.

Odlazak mladog stanovništva sa sela u gradove i demografsko i ekonomsko praznjenje sela, stvara i usložava probleme vezane za izgradnju, opremanje i uređenje građevinskih i drugih vrednih prostora, koji poslovi predstavljaju tipični domen poslovnih i radnih aktivnosti urbanih menadžera. Urbani menadžeri se razvrstavaju po različitim strukovnim specijalnostima, pri čemu se globalno posmatrano pravi diferencijacija ovih menadžera na dve različite grupe, i to:

- na planere i projektante razvoja urbanih prostora, i
- na izvođače različitih infrastrukturnih i komunalnih aktivnosti.

Posmatrano sa prostornog, infrastrukturnog i komunalnog aspekta, život u velikim gradovima zbog prenaseljenosti i prenapučenosti, postaje sve složeniji u ekonomskom, socijalnom i drugim domenima i, kao takav generira brojne probleme, koji problemi upravo postaju predmet rešavanja raznovrsnih urbanih menadžera.

U širem smislu pod pojmom „urbani menadžment“ ne podrazumevaju se samo aktivnosti vezane za građevinsku izgradnju, opremanje i uređenje gradova i drugih urbanih aglomeracija. Tu se svakako mogu ubrojati i brojni poslovi vezani za dopremu i plasman hrane, vode, energije i drugih životnih resursa, a takođe i poslovi koji se odnose na skupljanje, otpremu i upotrebu otpada koji se u velikim gradovima stvara u takođe velikim količinama. Poseban zadatak urbanog menadžmenta odnosi se na prevoz ljudi i materijalnih dobara- što se rešava razvojem određenih sistema saobraćaja.

Zadnjih decenija, u skladu sa ideološkim tendencijama rastućeg procesa globalizacije, znatan broj planerskih i operativnih aktivnosti urbanog menadžmenta, prebacuje se sa ranijeg državno-institucionalnog na tržišni nivo, u kome profitni motivi uključenog menadžmenta postaju glavni podsticaji angažovanja i rada vlasnika firmi uključenih u ovaj biznis. Mnoga od uključenih preduzeća ne uspeju da izdrže oštru gradsku konkurenciju i tiho se gase, a umesto njih se osnivaju nova, koja u izvesnim domenima inoviraju svoju ponudu trudeći se da uspešno profitno i korisnički posluju na novim izazovnim urbanim tržištima.

4.3.8. KRIZNI MENADŽMENT

U periodu ranijeg socijalističkog razvoja potreba za kriznim menadžmentom bila je neuporedivo manje izražena nego danas kada preduzeća posluju u tržišnim uslovima privređivanja. U periodu administrativnog a takođe i samoupravnog

socijalističkog upravljanja sa društvenom svojinom nad sredstvima za proizvodnju, ukoliko bi neko preduzeće došlo u krizno stanje država je, na određen način neposredno intervenisala i ugroženo preduzeće je efikasno sanirano. Sa prelaskom na kapitalistički privredni sistem i na području Balkana, od početka 21-vog veka, situacija se sasvim promenila.

Subjekti poslovanja koji svoj biznis obavljaju sada u uslovima tržišnog nadmetanja, u ambijentu koji u nekim sredinama za učesnike predstavlja pravu „darwinovu džunglu“ međusobnih predatora, često dolaze u odgovarajuća krizna stanja, koja stanja nameću- bilo interni bilo eksterni činioci otežavajućeg poslovanja.

U literaturi, a takođe i u praksi – kada je reč o kriznom upravljanju, pojavljuju se dva lingvistički srodna pojma, koja se međutim suštinski veoma razlikuju. To su pojmovi:

- krizni menadžment i
- menadžment (izazivanja) krize.

Razlika između navedenih pojmova izražava se u tome: koji su uzroci nastale krize, a takođe i prema tome ko su izazivači kriznog stanja.

1. KRIZNI MENADŽMENT je tip upravljanja, koji vlasnici biznisa ili top menadžeri primenjuju kada poslovni sistem, koji je pod njihovom kontrolom, dođe u stanje tekuće ili preteće krize. Navedeni menadžment se znači prevashodno primenjuje kada je kriza izvesna i kada se – sa svojim pogubnim dejstvom, već ispoljava. Ovaj menadžment je takođe u upotrebi kada do krize još nije došlo ali je izvesno da će se pre ili kasnije ispoljiti radi čega, radi predupređenja, treba preduzeti određene preventivne mere. Znači u prvoj situaciji reč je o sanacionim, a u drugoj situaciji reč je o preventivnim antikriznim merama.

Kriznom menadžmentu je veoma blizak pojam „sanacioni menadžment“, koji je oznaka za mere sanacije (ozdravljenja), usmerene na poboljšanje finansijskog i poslovnog stanja – krizom ugroženih organizacija.

Radi razjašnjenja treba imati u vidu da je kod kriznog menadžmenta reč o rešavanju problema koji su menadžmentu i organizaciji nametnuti. Kod menadžmenta izazivanja krize potpuno je drugačija situacija jer je reč o upravljačkim potezima koje odgovorni planetarni centri finansijske moći ili lokalni menadžeri izvesnih organizacija svesno izvode da bi namerno izazvali određena krizna stanja.

2. MENADŽMENT (IZAZIVANJA) KRIZE je pojam dobro poznat u tekućoj praksi biznisa, a koji je nažalost inače malo tretiran u teoriji posvećenoj objašnjenju pojma kriznog menadžmenta. Reč je o menadžmentu koji se javno ili tajno izvodi sa ciljevima da se određenim zemljama ili poslovnim sistemima napravi finansijska ili druga šteta, koja će imati loše posledice po uspešnost njihovog poslovanja.

Javno izazivanje globalne krize vrše po pravilu moćni politički i finansijski centri iz inostranstva, koji sebe nazivaju „međunarodna zajednica“, i koji u sučeljenim i neprijateljski intoniranim situacijama, žele da disciplinuju neke neposlušne države i njihove režime, i da ih u privrednom i političkom smislu „bace na kolena“. Navedeno se izvodi kako bi se navedene zemlje i njihovi režimi „prevaspitali“ i „ispravili“ i kako bi potom postupali po nalogu inostranih nalagodavaca. Kriza ovog tipa izvodi se, pre svega uvođenjem embarga (zabrana ili ograničenja) na uvoz i/ili izvoz roba i usluga kažnjavanih zemalja. Takođe se izvodi i putem odgovarajućih finansijskih restrikcija, kada se kažnjavanim zemljama presecaju tokovi finansijskih transakcija, posebno u smislu blokade dobijanja povoljnih inostranih kredita i zamrzavanja sopstvenih novčanih depozita koje navedene zemlje drže u inostranim bankama. Iz bliže prošlosti je poznato kako je zabrana davanja kredita režimu bivšeg vlastodršca Sadama Huseina u Iraku, kao i blokada njihovih novčanih depozita u inostranim bankama, zbog nemogućnosti nabavke hrane i lekova, koštala irački narod više stotina hiljada prevremeno umrlih osoba od gladi i bolesti – posebno dece.

Tajno izazivanje kriza vrši se na međunarodnom-svetskom planu, a takođe i na nacionalnom tj. zemaljskom planu. Na međunarodnom planu svaka velika kriza počinje najčešće od finansijskog (bankarskog) sektora, iz koga sektora se potom prenosi i širi na druge privredne i društvene sektore. Kao oficijelni uzroci svetskih ekonomskih kriza, koje su do sada ugrožavale privredu i društvene delatnosti mnogih zemalja sveta, navođeni su u literaturi različiti činioci:

1. nesrazmera između ponudbenih robnih i kupovnih (novčanih) fondova na tržištu, što dovodi do tzv. „kriza hiperprodukcije“, kada na tržištu ima više robe nego novca,
2. poremećaji na robnim i/ili novčanim berzama, koji se poremećaji kao „zarazne bolesti“ potom šire i na druga berzanska planetarna područja,
3. nerazumno ponašanje poslovnih banaka, koje „šakom i kapom“ odobravaju kredite i dužnicima koji nisu u stanju da ih otplaćuju, što dovodi do naduvavanja a zatim i do prskanja „dužničkih balona“ i do izazivanja tzv. „hipotekarne krize“,
4. bežanje domaćeg finansijskog kapitala u inostranstvo, na područja tzv. „poreskih rajeva“, čime se zemlji onemogućava ekonomski zdravo finansiranje investicija iz domaće akumulacije,
5. neadekvatna (prevelika ili premala) emisija novca od strane Centralne banke (Narodne banke) što, na nivou zemlje, dovodi do galopirajuće inflacije ili sveopšte nelikvidnosti, i
6. drugi naučno objašnjivi ili neobjašnjivi činioci.

Tajno izazivanje krize na masovnom nacionalnom planu posebno je bilo veoma izražavano u zemljama tranzicije, u koje spadaju i zemlje koje su nastale na području bivše Jugoslavije. Reč je o državama koje su iz ranijeg socijalističkog prešle na novi kapitalistički sistem privređivanja. Ovde izlažemo o veštačkom izazivanju krize na nivou pojedinih inače do tada uspešnih i prosperitetnih socijalističkih preduzeća. Znajući da po nalogu tzv. „međunarodne zajednice“ sva društvena odnosno državna preduzeća treba da se što pre privatizuju, pojedini nečasni do tada socijalistički rukovodioci izvesnih preduzeća su, putem nemoralnih kupoprodajnih i drugih transakcija, uspevali da preduzeća, sa kojima su do tada uspešno rukovodili, dovedu u loše finansijsko odnosno gubitničko stanje. Sa navedenim stanjima, aktiva (imovina) tako tretiranih preduzeća je drastično- i objektivno i knjigovodstveno smanjivana i, kao takva umanjena na dražbi (licitaciji) i procenjivana. Potom bi isti rukovodioci, njihova rodbina ili prijatelji, tako potcenjeno procenjena preduzeća kupovali „za male pare“. Kupovina je obično obavljena iz kreditno pribavljenih sredstava na rate, pri čemu su i na taj način stečene brojne dodatne privatne povoljnosti u korist nečasnih kupaca. Ne mali broj novih vlasnika bivših socijalističkih preduzeća promenio je namenu i delatnost kupljene imovine, pri čemu su mnogi dotadašnji radnici izgubili posao i našli su se na ulici. Neki od novih vlasnika se jednostavno nisu snašli u novim kapitalističkim uslovima privređivanja, što je dovelo i do bankrota njihovih preduzeća. Države, nastale na području bivše Jugoslavije, po navedenom pitanju se uglavnom nisu odgovorno ponašale, jer se u procese navedenih „pljačkaških privatizacija“ nisu mnogo mešale. Prepuštale su tržištu da „spontano“ reši navedene privredne i društvene probleme i devijacije. Kako su se pritom osećali ugroženi radnici koji su bez svoje krivice ostajali bez posla i koji su faktički „izbacivani na ulicu“- zapostavljeni od strane svoje države, otvoreno je pitanje?

4.3.9. MENADŽMENT SANACIJE KONFLIKATA

Ovde je reč o posebnom menadžmentu koji, u istorijskom kontekstu posmatranja, nije previše inovativan – jer se konflikti između ljudi oduvek pojavljuju, pri čemu su inovativne izvesne metode, koje se danas koriste radi smirivanja „konfliktnih situacija“.

U aplikativnom menadžmentu sanacije konflikata koriste se danas tri bazične metode delovanja:

- pravne metode,
- finansijske metode i
- psihološke metode.

1. PRAVNE METODE za rešavanje ili za predupređenje konflikata, koji se pojavljuju i ispoljavaju u savremenim organizacijama i savremenim poslovnim sistemima, pre svega su zasnovane na sistemu dozvola i zabrana odnosno sistemu sankcija, ako su određeni ispoljeni konflikti ozbiljnijeg karaktera. Dozvole i zabrane odnosno sankcije izriče top menadžment, odnosno menadžment višeg statusnog nivoa u odnosu na menadžment nižeg nivoa i u odnosu na izvršne radnike. Prava, statusno podređenih menadžera i radnika u radnom odnosu, u odnosu na poslodavca po pravilu se regulišu pisanim kolektivnim ugovorom, koji sa poslodavcem (vlasnikom biznisa) u ime radnika zaključuje njihov ovlašćeni sindikat.

Mnogi poslodavci – vlasnici biznisa ne žele da njihovi radnici budu organizovani preko sindikata, što im (radnicima) često i praktično onemogućuju. U takvim situacijama uposleni radnici se nalaze u još gorem statusnom položaju u odnosu na poslodavce, što ih praktično i efikasno sprečava da preko sindikata, izazivaju konfliktne situacije u cilju poboljšanja sopstvenog položaja. Ako ipak pokušaju da putem izvanog konflikta poboljšaju svoj ugroženi pravni i finansijski položaj, nezadovoljni poslodavci takvim radnicima jednostavno uručuju otkaze. U navedeni statusno inferiorni položaj u odnosu na svoje poslodavce, radnici u većem delu Evrope i sveta, dovedeni su sa usvajanjem inoviranih zakona o radu, koji su po pojedinim zemljama veoma slični- kao preslikani jedni od drugih.

Evidentno je da se radni i socijalni položaj mnogih – tehnološki zamenljivih radnika u savremenom svetu permanentno pogoršava, čemu doprinosi i sve masovnija upotreba tzv. „pametnih mašina“, tj upotreba veštačke inteligencije, koja „inteligencija“, na masovnom planu, smanjuje potrebu za živim biološkim radnicima.

2. FINANSIJSKE METODE za rešavanje konfliktnih situacija, koje se mogu pojaviti u savremenoj privredi i/ili društvenim delatnostima, zasnivaju se na novčanim nagradama ili kaznama, koje služe da spreče ili da saniraju nastale konfliktne situacije. Navedene nagrade ili kazne, svakako sprovode poslodavci iz određenih privrednih i društvenih delatnosti.

3. PSIHOLošKE METODE za rešavanje konfliktnih situacija su psihološkog i suptilnog tipa, i drastično se razlikuju u odnosu na metode pravnog ili finansijskog karaktera. Reč je ubeđivačkim i subjektivnim sposobnostima nadređenog menadžmenta, da putem ubeđivanja i sugestija „smiri konfliktnu situaciju“, i da dovede do rešenja, koja će za sve sukobljene strane biti optimalna ili bar zadovoljavajuće kompromisna.

U teoriji menadžmenta navedeni su i objašnjeni brojni metodi sugestivnog uticaja na konfliktima opterećene ličnosti i/ili radne grupa, koji su se u većini slučajeva pokazali kao zadovoljavajući.

5. MENADŽER

Kao što smo već istakli menadžer je osoba koja upravlja i/ili rukovodi određenim zaokruženim poslovnim sistemom. Navedeni sistem inače može biti grandioznog nivoa – na primer nivo velike korporacije ili države, a takođe može biti i minornog značaja i veličine – na primer nivo šefa kuhinje u malom restoranu.

Razlika između upravljanja i rukovođenja, odnosno između upravljačkih i rukovodnih aktivnosti, izražava se u tome što upravljanje, po pravilu obuhvata celovita statusna ovlašćenja, koja se u praksi često vezuju za menadžment koji obavljaju vlasnici biznisa i/ili drugi ovlašćeni top (vrhovni) menadžeri. Upravljačke aktivnosti u izvesnim organizacijama često obavljaju i određeni kolektivni organi, tipa: skupštine, izvršnog odbora, izvršnog saveta, ili drugi. Rukovodne aktivnosti su operativnog karaktera, i navedene aktivnosti mogu obavljati menadžeri različitih statusnih nivoa – od top menadžera do poslovođa malih organizacionih i radnih celina. U brojnim situacijama, naročito kada su u pitanju mali i ne previše složeni poslovni sistemi, upravljačke i rukovodne funkcije se stapaju u jedinstven sistem menadžmenta. Tako na primer vlasnik male servisne ili druge radionice, koji je u navedenoj radionici stalno zaposlen, istovremeno obavlja i upravljačke (kao vlasnik) i rukovodne funkcije, pošto, kao rukovodilac, daje uputstva i kontroliše svoje izvršne saradnike. Ukoliko je radionica mala i nema mnogo zaposlenih, u takvoj situaciji vlasnik i sam obavlja operativne poslove, čime u okviru svojih poslovnih i radnih zaduženja obavlja i upravljačke, i rukovodne i izvršne poslove. Navedeno svakako nije slučaj u velikim i složenim poslovnim sistemima, u kojima su navedene funkcije razdvojene i strogo diferencirane.

Ne treba posebno isticati da svaki poslovni sistem – veliki ili mali, više ili manje složen, ima određene tehnološke, organizacione, marketinške i druge specifičnosti, koje uslovljavaju i funkcije, koje zaduženi menadžeri u njima treba i da obavljaju.

5.1. FUNKCIJE MENADŽERA

Funkcije menadžera i menadžmenta mogu se različito definisati, a pojednostavljeno izraženo: reč je o ciljevima i zadacima koje treba ostvarivati i poslovima koje treba obavljati, da bi se zacrtani ciljevi i zadaci konstituisanog poslovnog sistema uspešno realizovali. Sistematizovan prikaz uobičajenih funkcija menadžera i menadžmenta- u bilo kojoj organizaciji, najbolje će se predstaviti ukoliko se navedu bazične poslovne i organizacione aktivnosti, koje menadžeri obavljaju u svojim organizacijama. Navedene aktivnosti su svakako opredeljene statusom (nivoom) menadžmenta koji se obavlja na određenim upravljačkim odnosno rukovodnim

radnim mestima. U pitanju su uglavnom sledeće aktivnosti, koje se mogu smatrati i bazičnim funkcijama menadžmenta:

- utvrđivanje vizije, misije, ciljeva i politike firme, a po osnovu toga utvrđivanje takođe i strategije i taktike, što se može smatrati bazičnim funkcijama, pre svega top menadžmenta poslovne organizacije;
- odlučivanje;
- upravljanje poslovnim procesom koji je u domenu zaduženja konkretnog menadžmenta;
- komuniciranje;
- upravljanje informatikom;
- Provera i revizija kontrolisanog poslovnog procesa, i
- Ostale aktivnosti funkcionalnog karaktera.

5.1.1. UTVRĐIVANJE VIZIJE, MISIJE, CILJEVA I POLITIKE POSLOVNOG SISTEMA

Ove funkcije menadžmenta rezervisane su samo za vlasnike biznisa tj. za top menadžere, kojima je ovo bazični zadatak u strateškom upravljanju, koji obavljaju na nivou svoga kontrolisanog poslovnog sistema. Maštovit i umešan spoj vizije, misije i politike biznisa je u osnovi bazični činilac uspeha biznisa, posebno u situacijama kada se biznis obavlja u nekim tržišnim i takmičarskim uslovima poslovanja. Vizija, misija i politika biznisa, iza kojih potom slede i primerene aplikativne strategije i taktike poslovanja, međusobno su povezane spiritualne i operativne aktivnosti, koje u osnovi predstavljaju koherentnu celinu. Ove aktivnosti su posebno važne kada se top menadžeri i njihove firme nalaze na početku svojih poslovnih aranžmana, tj. kada se biznis osmišljava i kada počinje. Ovaj redosled aktivnosti predstavlja u stvari putokaz i trasu sa kojima – u poslovnom smislu, treba kretati, da bi se ostvario željeni uspeh i da bi planirani posao dugoročno bio plodonosan.

5.1.1.1. VIZIJA BIZNISA

Vizija biznisa je prvi poslovni korak tj. prva, pre svega spiritualna stepenica pre ulaska u određeni novi posao. Vrhunski teoretičari menadžmenta ističu da sve ključno u biznisu polazi od vizije. Vizija biznisa je u stvari inspirativno spiritualno nadahnuće koje top menadžerima pruža putokaze:

- koji posao treba pokrenuti,
- kakva društvena i individualna korist će se ostvarivati, ukoliko se biznis

- uspešno odvija,
- koje resurse treba pribaviti i angažovati,
 - koga treba interesno povezati i uključiti u realizaciju opredeljenog biznisa,
 - kako biznis dalje razvijati ukoliko su početni rezultati odgovarajući.

Kreiranje vizije se prevashodno zasniva na optimističkom i spiritualnom nadahnuću, mada je u mnogim domenima biznisa nužno da top menadžeri – stvaraoci i nosioci vizije, raspolažu i sa određenim tehnološkim, marketinškim i finansijskim znanjima. Navedeno je potpuno logično jer se ne može kreirati vizija o nekom novom biznisu o kome se prethodno ništa ne zna.

Pošto se u savremenim uslovima privrednog i društvenog poslovanja uglavnom svi značajniji poslovi obavljaju timski, tj. u nekom kolektivu, za top menadžere- kreatore vizije svakako je važno da se sa ciljevima i sadržajima vizije upoznaju i ključne osobe, čija podrška i pomoć će biti neophodna da bi se vizionarske ideje biznisa uspešno ostvarile.

Vizija, kao i sledeća misija, nije važna samo na početku posla – kada se biznis idejno osmišljava i pokreće. Nužno je da prati pokrenuti biznis tokom njegove celovite realizacije. Time se top menadžment firme obezbeđuje da ne dođe do nekog neželjenog poslovnog skretanja, koje može da ugrozi celinu opredeljenog vizionarskog posla.

Relevantan sadržaj, a takođe i spiritualni pokretač svakog novog posla, svakako je i motivacija top menadžera da se kreirana vizija operacionalizuje i uspešno ostvari. Praksa iz realnog biznisa pokazuje da su motivi za pokretanje i vođenje određenog biznisa, u svakoj situaciji veoma važni. Vrhunski poznavaoци savremenog menadžmenta uporno ističu poznati stav da pogrešni motivi poslovanja vode firmu u sigurnu propast.

5.1.1.2. MISIJA BIZNISA

Misija je druga takođe spiritualna (misaona) faza u realizaciji projekata iz domena strategijskog menadžmenta. Po definiciji misija je vizijom nadahnuta namera da se ostvare neki viši, ne samo materijalni, već i drugi za misionara, uzvišeni ciljevi. Koji su to ciljevi zavisi od projektanta (kreatora) misije. Jasno je da se ciljne misije pojedinih ljudi veoma razlikuju, što prevashodno zavisi i od njihovog moralnog i duhovnog nivoa koji su ostvarili u tekućem životu. Ne treba posebno isticati da se kod različitih preduzetnika i top menadžera moralni i duhovni nivoi veoma razlikuju.

Vrhunski poznavaoци tajni uspešnog menadžmenta ističu da misija vlasnika biznisa ili top menadžera, koji se bavi privrednim biznisom, nikako ne treba da bude

primarno fokusirana ka maksimizaciji profita. Po njima misija treba da bude usmerena ka ostvarivanju, pre svega društvene korisnosti firme i njenog biznisa, a kao rezultat navedenog svakako će doći i do rasta profita. Profit (dobit) svakako nije nevažan u preduzetničkom i drugom biznisu, ali on ne treba nikako da bude cilj već sredstvo, za ostvarivanje drugih ciljeva, koji proističu iz opredeljene životne misije konkretnih top menadžera.

Usvojena misija svakako treba da bude motivaciono podsticajna i za druge članove upravljačkog, rukovodnog i izvršnog tima. Ovo iz razloga, jer se u većini slučajeva biznis izvodi timski i zato je veoma važno da opredeljena misija i opredeljeni ciljevi budu u skladu sa željama i namerama većine – ako ne i svih, nosilaca upravljačkih i radnih aktivnosti.

U razvojnom smislu misija biznisa svakako treba da bude usmerena i ka tehnološkom, marketinškom, finansijskom i uopšte društvenom napretku biznisa i firme, čime misija i ciljevi biznisa dobijaju i odgovarajuće kvantitativno-kvalitativne dimenzije. Navedeno ukazuje na činjenicu da se misija biznisa primarno ostvaruje i kroz sveukupni razvoj preduzetničke firme.

U kreiranju misije, iz koje proističu i ciljevi biznisa, svakako da treba imati u vidu i posledice opredeljenog posla. Razuman top menadžer, u toku planiranja i izvođenja svojih preduzetničkih aktivnosti, treba da deluje imajući uvek u vidu i kraj opredeljenog biznisa. Znači treba da razlikuje i bitno od nebitnog u celoj proceduri kreiranja i izvođenja svoga biznis plana.

Konkretizacija svake misije izvodi se putem opredeljivanja i ostvarivanja odgovarajućih ciljeva, koji treba da su usklađeni sa usvojenom misijom biznisa. Ciljevi takođe treba primarno da su zasnovani na ostvarivanju društvene korisnosti. Kupci i/ili klijenti firme osetiće pritom pozitivan stav firme prema njihovim potrebama i željama, i navedeno će znati da uzvrate.

5.1.1.3. CILJEVI

U dobro organizovanom strategijskom menadžmentu ciljevi biznisa proističu iz precizno opredeljene vizije i misije, koje su spiritualne odrednice nadahnuća i putokaza vlasnika biznisa odnosno top menadžera. Reč je o nadahnuću i putokazima, šta se u određenoj poslovnoj situaciji želi konkretno ostvariti. Vrhunski stručnjaci za menadžment ističu da ciljevi biznisa treba da budu bazični orijentiri prema kojima treba težiti, kod projektovanja i realizacije svakog značajnijeg poslovnog poduhvata.

Stoji činjenica da, ukoliko vlasnik biznisa tj. top menadžer nema fokusirane poslovne ciljeve on ili ona, u tom slučaju lutaju „u magli“ i nikada ne mogu niti hoće ostvariti ambiciozne i vrhunske poslovne rezultate. Ambiciozni vlasnici biznisa, ili

top menadžeri, moraju svoj biznis uvek ciljno da sagledavaju, pre nego što počnu oko njega ozbiljnije da se angažuju.

Koliko su ciljevi biznisa važni upoznaćemo čitaoca sa jednim eksperimentom koji je pre pedeset godina izveden na Jel univerzitetu u SAD u njihovom departmanu za privredni biznis. Navedenom prilikom anketirani su studenti završnih godina na smeru menadžmenta, kojom prilikom su im postavljena tri pitanja:

- koji posao žele da rade kada diplomiraju?
- koje poslovne i životne ciljeve žele da ostvare?, i
- na koji način žele da ostvare opredeljene ciljeve?

Interesantno je da je precizne odgovore na postavljena sva tri pitanja pružilo samo oko 3% anketiranih studenata. Ostalih 97% studenata nije imalo jasne stavove koje poslove imaju nameru da rade i šta žele da ostvare u životu, posle diplomiranja. Navedeni takođe nisu znali da kažu na koji način žele da ostvare svoje opredeljene ciljeve- kada počnu da rade. Navedeno je ukazalo na činjenicu da ogromna većina anketiranih studenata luta „u magli“ i da nema jasne stavove o svojoj poslovnoj i životnoj budućnosti. Drugi deo ankete, koja je po navedenom pitanju izvedena posle 30 godina, pokazao je takođe interesantne rezultate.

Pažljivo praćeni, davno pre 30 godina anketirani studenti- sada već sredovećni ljudi, sa ostvarenom višedecenijskim radnim stažom, su posle 30 godina ponovo ispitivani u vezi karijere koju su u međuvremenu, u toku svoga proteklog radnog veka ostvarili. Izvršena anketiranja su pokazala da su upravo 3% osoba koje su, u prvobitnom studentskom dobu, odgovorile jasno na sva tri postavljena pitanja, ostvarile – izraženo karijerno i novčano, veće poslovne rezultate, nego preostalih 97% anketiranih koji, ni tokom studentskih dana, a izgleda ni kasnije nisu imali jasne ciljeve svoga poslovanja ni postojanja.

U teorijskom, a takođe i u praktičnom menadžmentu, opšte je poznata činjenica da svi ciljevi koji se postavljaju u biznisu, i u životu, nisu istog ranga i značaja. Drugim rečima neki su ciljevi važniji, a neki su opet manje važnosti. Prema navedenim saznanjima- u teorijskom i u praktičnom menadžmentu, insistira se na izvođenju tzv. „hijerarhije ciljeva“, kojom prilikom se, globalno posmatrano, i svi ciljevi biznisa obično razvrstavaju na pet vrednosnih grupa. To su:

- vrhovni (bazični) ciljevi,
- važni ciljevi,
- međuciljevi,
- delovi ciljeva, i
- mali ili nebitni ciljevi.

Sami nazivi navedenih ciljeva ukazuju na njihov statusni značaj i rang. Pre nego što navedemo bazične odlike pojedinih od navedenih ciljeva menadžmenta, treba

da ukažemo, na još neka određenja ciljnog vrednovanja i odlučivanja u biznisu i u životu. Reč je o tome da:

1/ svaki nivo menadžmenta ima svoje vrednovanje ciljeva biznisa, što znači da nisu istog ranga- za predmetni menadžment, ciljevi top menadžmenta, kao i ciljevi operativnog (izvršnog) menadžmenta nižeg nivoa; i takođe

2/ ciljevi biznisa, kao i ciljevi života, nisu samo racionalno opredeljeni, već mnogi od njih sadrže u sebi i emocionalne komponente donosioca odluka, koje komponente u odlučivanju i delovanju donosioca ciljnih odluka mogu biti dominantnije u odnosu na komponente nekih racionalnih određenja.

VRHOVNI (BAZIČNI) CILJEVI su po pravilu fokusirani opredeljenom vizijom i misijom biznisa. Ovi ciljevi – kao nadređeni, stoje iznad svih ciljeva, koji se u praksi opredeljuju u realnoj praksi poslovanja. Vrhovnim ciljevima posebno se akcentuje težnja top menadžmenta firme, tj. poslovnog sistema- sa kojim se upravlja, da se u javnosti formira, očuva i unapredi poslovni ugled (renome, image, goodwill), koji će se trajno pozicionirati u svesti kupaca i drugih klijenata. U ostvarenju vrhunskih ciljeva firme, veoma važnu ulogu imaju i uspostavljeni i negovani odnosi s javnošću (tzv.“Public relations“), koji se odnosi visoko vrednuju u domenu aplikativnog marketing menadžmenta.

VAŽNI CILJEVI biznisa su, po pravilu programskog, tehnološkog, organizacionog i/ili drugog strategijskog i operativnog karaktera. Važni ciljevi su ciljevi sa kojima se vrši konkretizacija i praktična operacionalizacija vrhovnih ciljeva. Važni ciljevi na primer u praksi mogu biti: pokretanje i uspešna implementacija konkretnog biznisa; donošenje opipljive koristi klijentima i susedima firme; ostvarivanje odgovarajućeg stepena profitabilnosti biznisa; očuvanje zadovoljavajuće likvidnosti (platežne sposobnosti); osvajanje određene tehnološke i/ili tržišne pozicije; poboljšanje radnih i materijalnih uslova zaposlenih radnika; povećanje profitnih prinosa vlasnika biznisa; očuvanje i poboljšanje ekološke situacije u bližem i daljem okruženju i/ili neki drugi, za firmu važni ciljevi.

MEĐUCILJEVI (PODCILJEVI) biznisa, kako sama reč kaže, su parcijalni i zaokruženi delovi nekih – prethodno navedenih važnih ciljeva. Pošto su ciljevi – kao i menadžment, statusno diferencirani, navedeno ukazuje da se ostvarivanje određenih međuciljeva, po pravilu nalazi u nadležnosti menadžmenta srednjeg i/ili nižeg ranga. Reč je najčešće o ostvarivanju nekih tehnološki zaokruženih zadataka, što se u realnoj praksi biznisa postiže završavanjem nekih programski, tehnološki i/ili na drugi način opredeljenih poslova.

DELOVI CILJEVA (PARCIJALNI CILJEVI) su tehnološki i vremenski opredeljeni konkretni radni zadaci, koji su zadaci parcijalni angažmani u ispunjenju nekih drugih važnih ciljeva ili međuciljeva. Parcijalni ciljevi su po pravilu obično manjeg statusnog značaja, mada to ne mora uvek da bude tako. Navedimo primer blagovremene

uplate dugovanja nekom važnom poveriocu, koja uplata – posmatrana sa tehnološkog aspekta, predstavlja jednostavan parcijalni ciljni zadatak, ali koja u relaciji odnosa sa važnim poslovnim partnerom može, u konkretnom slučaju za preduzetničku firmu, da bude od velikog značaja.

MALI ILI NEBITNI CILJEVI predstavljaju neke tekuće i minorne ciljeve biznisa čije ostvarivanje ili neostvarenje nije od velikog značaja za celinu opredeljenog posla.

U teoriji i praksi menadžmenta, pored navedene podele, vrše se i druge diferencijacije poslovnih ciljeva. Tako na primer uobičajeno je da se ciljevi biznisa mogu razvrstavati i prema vrstama poslova koji su tehnološki precizno opredeljeni, pa se u tom smislu može govoriti o: programskim ciljevima, tehnološkim ciljevima, organizacionim ciljevima, marketinškim ciljevima, finansijskim ciljevima i mnogim drugim.

Kada je reč o ciljevima treba istaći činjenicu da je u teoriji i praksi menadžmenta razvijen koncept posebnog načina upravljanja poslovnim sistemima koji se naziva: „Upravljanje pomoću ciljeva“ (Management by Objectives MBO). Suština ovog menadžmenta izražava se u tome da opredeljeni ciljevi budu putokaz za izvođenje odgovarajućih poslovnih aktivnosti. Nikako obrnuto! Mnogi vlasnici biznisa i top menadžeri upravo po ovom pitanju prave grešku pa unapred opredele aktivnosti koje će izvoditi, da bi potom, na osnovu tih aktivnosti, odredili i ciljeve svoga biznisa.

Upravljanje pomoću ciljeva (MBO) zasniva se svakako i na određenoj proceduri. Sadržaj ove procedure determiniše se na osnovu postavljenih ciljeva pri čemu, kao što smo u prethodnom izlaganju već istakli: ciljevi nižeg statusnog ranga opredeljuju se i zasnivaju na ciljevima top menadžmenta firme odnosno- na ciljevima višeg ranga. Celokupna procedura ciljnog upravljanja biznisom praćena je preciznom evidencijom i ocenom realizacije svih faza i aktivnosti, kako bi se obezbedilo da se sve optimalno odvija, prema ciljno usmerenim planovima.

Konkretizacija ciljnog upravljanja biznisom izvodi se kroz opredeljenje i realizaciju odgovarajuće poslovne politike. Svakako opredeljena poslovna politika treba da je konceptijski usklađena sa utvrđenim ciljevima. Eventualna konceptijska i/ili operativna nesaglasnost između opredeljenih ciljeva biznisa i opredeljene i implementirane politike biznisa može u praksi da izazove haotično stanje i da napravi velike probleme vlasnicima biznisa, odnosno top menadžerima i njihovim firmama.

5.1.1.4. POLITIKA BIZNISA

Mada se terminološki govori u jedini- o politici biznisa u preduzetničkom poslovanju, svakom poznavaoocu preduzetničkog menadžmenta jasno je da je reč o složenom pojmu, pošto postoji više različitih sadržaja i tipova poslovnih politika. Osnovno određenje poslovne politike – bilo na globalnom, bilo na pojedinačnom planu,

predstavlja ustvari sadržaj i procedura donošenja i sprovođenja odgovarajućih upravljačkih odluka. Već se iz prethodnog izlaganja može izvesti zaključak da u svakom angažovanom, a posebno složenijem biznisu, treba donositi i implementirati brojne odluke koje su vezane za ispunjenje određenih poslovnih i društvenih, odnosno pragmatično-racionalnih i/ili emotivnih ciljeva. Problem, kod donošenja određene politike biznisa, obično se komplikuje u situacijama kada postoji više opcionih mogućnosti za rešavanje nametnutog problema, između kojih mogućnosti treba odabrati onu politiku, koja će se u datoj situaciji pokazati kao optimalna, tj. kao najpovoljnija.

Problem sa donošenjem optimalnih politika se dodatno komplikuje, kada unutar većih i složenijih poslovnih sistema postoji više subjekata odlučivanja (menadžera), čiji se interesi po nametnutim ili ispoljenim pitanjima drastično razlikuju. Takva situacija – ako ne može da se razreši dogovorom, obično zahteva uključivanje i direktnu intervenciju vrhunskog (top) menadžmenta, kako bi se različiti ciljevi i interesi pojedinih nivoa menadžmenta međusobno uskladili i sveli na zajednički cilj. Navedeno usklađivanje ciljeva i interesa može se inače vršiti u funkcionalnom domenu – kroz fokusirane aktivnosti vezane za funkcionalnu koordinaciju. Može se svakako vršiti i u domenu vremenskog usklađivanja, što se izvodi kroz vremensku sinhronizaciju opredeljenih procesa i postupaka, koji procesi i postupci čine proceduralnu celinu određenih upravljačkih aktivnosti.

Proces internog usaglašavanja izraženih različitih interesa i ciljeva između različitih službi i statusnih nivoa menadžmenta unutar konkretne firme vrši se obično u domenu sledećih poslovnih politika:

- usaglašavanje politike nabavke, politike proizvodnje i politike plasmana (prodaje), što sve zajedno čini reprodukciju celinu poslovanja tretirane firme;
- usaglašavanje politike sopstvene akumulacije sa politikom kreditnog zaduživanja kod banaka;
- usaglašavanje politike proizvodnje (u proizvodnji) i politike prodaje (u trgovini) sa kadrovskom politikom firme;
- usaglašavanje izvesnih sektorskih (parcijalnih) politika pojedinih sektora ili odeljenja sa celovitom politikom poslovnog sistema;
- usaglašavanje sopstvenih poslovnih aktivnosti sa poslovnim aktivnostima eksternih poslovnih partnera; itd.

Umešno izvođenje politike biznisa ne odnosi se samo na funkcionalnu koordinaciju i vremensku sinhronizaciju suprostatavljenih interesa i ciljeva unutar firme, tj. unutar tretiranog poslovnog sistema. Odnosi se svakako i na funkcionalno i vremensko usklađivanje poslovnih aktivnosti menadžmenta firme unutar organizacije, sa poslovnim i pravnim partnerima – dobavljačima, kupcima, bankarima i drugima, iz neposrednog užeg i šireg okruženja. Poslovne parcijalne politike usklađene – i unutra i spolja, na raznim nivoima i u raznim sadržajima, strategijskog i operativnog

akcionog delovanja, čine globalnu politiku firme i osnov su uspešnog poslovanja i napretka preduzetničke i druge organizacije.

Poslovne politike – bilo globalne bilo parcijalne (sektorske) , mogu se diferencirati po različitim osnovama:

- po vremenskom trajanju,
- po značaju, i/ili
- po sadržaju.

1. Po VREMENSKOM TRAJANJU, razlikuju se

(1) **dugoročne poslovne politike**, koje se kreiraju dugoročno, i čije dejstvo se oseća, na period od preko 5 i više godina, pa čak ponekad i više decenija;

(2) **srednjoročne poslovne politike**, koje se vremenski opredeljuju obično za period od jedne do pet godina, i

(3) **kratkoročne poslovne politike**, opredeljene za nekoliko dana, nedelja ili meseci, sa horizontom vremenskog trajanja najviše do godinu dana.

2. Po ZNAČAJU koji imaju za firmu, poslovne politike se razvrstavaju na:

(1) **strategijske poslovne politike**, koje su za poslovni sistem (za firmu) od najvećeg značaja, i koje su obično dugoročnog vremenskog karaktera;

(2) **taktičke poslovne politike** su deo, i načini taktičkog izvođenja, usvojenih strategijskih politika i vremenski se mogu opredeljivati na različite načine.

(3) **operativne**, a takođe i **operacione poslovne politike**, izvode se u sadržaju i formi operativnih odnosno operacionih poteza i aktivnosti, kojom prilikom se vodi računa da izvođenje ovih politika bude u skladu sa usvojenom strategijom i taktikom poslovanja firme.

3. Po SADRŽAJU vrši se veoma raznoliko diferenciranje poslovnih politika. Eksperti za menadžment , koristeći se pritom sektorskim razvrstavanjem, ističu raznovrsne poslovne politike, sa kojima se u velikim i složenim organizacijama bave specijalizovani stručnjaci – sektorski menadžeri. U malim firmama, sa jednim vlasnikom, navedene poslove obavlja jedna osoba, koja je istovremeno izvršilac posla i top menadžer firme. U partnerskim (ortačkim) firmama, sa nekoliko vlasnika biznisa, navedeni vlasnici – prema stručnosti i prema poslovnim afinitetima, obično međusobno podele stručna zaduženja, pa se izvesni od njih bave proizvodnjom, drugi marketingom, treći finansijama itd.

Sektorski posmatrano, opšte poznate poslovne politike, sa kojima se bave menadžeri različitih stručnih profila, uglavnom su sledeće:

(1) **Politika programa poslovanja**, koji se program može sastojati iz proizvodnje ili iz prometa (trgovine) nekih materijalnih dobara ili nematerijalnih usluga. U domenu opredeljivanja ove politike top menadžment firme se opredeljuje kako će obezbeđivati inpute (ulazne veličine), za obavljanje svoga poslovanja. Tj. da li će

firma sama proizvoditi potreban reprodukcioni materijal (u proizvodnji) odnosno sama direktno nabavljati trgovačku robu od proizvođača ili će potrebne inpute nabavljati na strani odnosno preko trgovine na veliko, tj. preko grosista (u trgovini).

Politikom programa poslovanja opredeljuje se ustvari delatnost sa kojom delatnošću će se firma baviti u narednom dugoročnom, srednjoročnom ili kratkoročnom periodu. Reč je o vrlo važnoj politici, čije opredeljenje može da odredi uspešnost ili neuspešnost poslovanja predmetnog poslovnog sistema. Ako je delatnost – iz nekih razloga pogrešno odabrana, sve što će se dalje dešavati će biti pogrešno.

(2) **Politika nabavke** predstavlja bazično određenje od koga će se, pod kojim uslovima i kako će se vršiti nabavka potrebnih inputa poslovanja – reprodukcionog materijala, energije, trgovačke robe, neophodnih tuđih usluga i drugih inputa. Prilikom opredeljivanja politike nabavke vodi se računa o nekoliko uslova pod kojima se nabavljaju potrebni resursi:

- o sadržaju i kvalitetu ponude dobavljača,
- o cenama ponudbenih dobara,
- o transportnim i drugim logističkim uslovima za realizaciju nabavke,
- o posebnim finansijskim, logističkim i drugim povoljnostima koje pružaju pojedini dobavljači,
- o solidnosti nabavnih partnera i svakako i
- o drugim uslovima i određenjima koji određuju povoljnost ili nepovoljnost određene nabavke.

(3) **Politika prodaje** je drugi tas terazija na realizaciji uspostavljenih marketing odnosa između nabavke potrebnih inputa i tržišnog plasmana sopstvenih outputa za prodaju. Prilikom kreiranja i opredeljivanja prodajne politike prodajni i top menadžeri takođe moraju da vode računa o više stvari:

- o sadržajnosti, kvalitetu i privlačnosti svoga ponudbenog programa, koja se određenja sopstvene ponude sagledavaju očima ciljnih kupaca,
- o sadržajnosti, kvalitetu i privlačnosti ponude neposrednih i posrednih konkurenata,
- o isplativosti (profitabilnosti) pojedinih segmenata sopstvene ponude,
- o finansijskim, logističkim i drugim naporima i uslovima, da se određena ponuda ostvarivo i uspešno ostvari, i
- o drugim relevantnim činiocima i okolnostima koji determinišu uspešnost određene prodaje.

(4) **Finansijska politika**, u robnonovčanim i tržišnim uslovima poslovanja- pod kojim uslovima posluju savremene firme, je izuzetno važan segment globalne poslovne politike, svake tržišno orijentisane organizacije. Kvalitetna finansijska politika ima više relevantnih određenja, koja se određenja izražavaju kroz planirani finansijski plan organizacije, a potom i kroz realizaciju toga plana.

Kao što je poznato dobar finansijski plan se sastoji iz kvalitetno opredeljenog: bilansa stanja, bilansa uspeha, plana tokova gotovine i drugih relevantnih planskih finansijskih dokumenata.

Bilans stanja pokazuje planirani (u planu) ili ostvareni (u završnom računu) iznos aktive, tj. upotrebe – rasporeda sredstava, i pasive, tj. izvora – porekla raspoloživih sredstava. Sredstva (kapital) se u biznisu inače mogu upotrebljavati, i upotrebljavaju se, na različite načine, što upravo i pokazuje aktiva bilansa stanja. Sredstva iz bilansa stanja, korišćena u aktivu, po pravilu potiču iz raznih izvora – sopstvenih ili tuđih, što pokazuje druga (desna) strana bilansa stanja tj. pasiva. Ne treba posebno isticati da je ukupan iznos sredstava iz aktive jednak ukupnom iznosu sredstava iz pasive, što je logično jer je reč o istim sredstvima posmatranim samo sa različitih aspekata – sa aspekata upotrebe (korišćenja) i sa aspekta izvora (svojine). Finansijska politika iz domena bilansa stanja odnosi se na izbor i način upotrebe raspoloživih sredstava, što se određuje kroz aktivu bilansa stanja i svakako odnosi se i na izbor načina kako će se navedena potrebna sredstva (za aktivu) pribaviti – iz sopstvenih ili tuđih (kreditnih) fondova, što se određuje preko odabrane pasive istog bilansa stanja.

Bilans uspeha planirani (na početku poslovne godine) ili ostvareni (na kraju poslovne godine) pokazuje iznose i odnose između: (1) prihoda firme, (2) rashoda (troškova) i (3) pozitivne (profit) ili negativne (gubitak) razlike između prihoda i rashoda. Finansijska politika iz domena bilansa uspeha opredeljuje se u smeru ostvarivanja profita u što većem iznosu i na što duži rok. U izvesnim slučajevima u opredeljeni biznis se međutim ulazi i sa planiranim podnošljivim gubitkom, dok se biznis ne uhoda i ne afirmiše na tržištu, da bi nakon toga obezbeđivao vlasnicima veći i trajniji dobitak.

U bilansu uspeha mahom se – kada je reč o prihodima i rashodima, operiše sa fakturisanom realizacijom. Navedeno označava da – kada smo mi u poziciji preduzetnika nama naši dobavljači uz isporučenu robu ili usluge ispostavljaju račun, tj. fakturu na iznos našeg dugovanja sa naznakom roka do kada račun treba da platimo. Indentična je situacija kada se mi nalazimo u poziciji dobavljača, kojom prilikom mi našim dužnicima (kupcima; klijentima) uz isporučenu robu i/ili usluge takođe ispostavljamo fakturu, sa naznakom roka do kada svoju finansijsku obavezu prema nama trebaju da izmire. I u jednom i u drugom slučaju sa isplatom fakture, poslovni odnos po izvedenim kupo-prodajnim i dužničko-poverilačkim odnosima se završava. Iz navedenog što je izloženo može se izvesti zaključak da se pojmovi fakturisanje i naplaćene realizacije bitno razlikuju. Ovo iz razloga što se svaka fakturirana realizacija ne završava kao naplaćena realizacija. Drugim rečima isporuka robe ili vršenje usluga prodavca (poverioca) može da se izvrši u korist kupca (dužnika), a da pritom kupac ne izmiri uopšte ili ne izmiri na vreme svoj dug. Razlozi ovog neizmirenja duga mogu biti objektivni ili subjektivni što – ukoliko je reč o većem iznosu,

može poverioca (prodavca ili izvršioca usluge) dovesti u ozbiljan problem nelikvidnosti. Ovo iz razloga jer svaki poverilac ima svoje poverioce, prema kojima ima svoje finansijske obaveze.

Da bi situacija po pitanju fakturisane i naplaćene realizacije bila jasnija, u finansijskom planu odgovorne preduzetničke firme se, pored bilansa stanja i bilansa uspeha, unosi još jedan važan finansijski dokument koji nosi naziv: „Plan tokova gotovine“. U ovom planu se navodi (1)raspoloživa ili lako naplativa gotovina sa kojom firma raspolaže na početku planskog ciklusa poslovanja zatim, (2) planirani prilivi gotovine – po bilo kom osnovu, (3) planirani odlivi gotovine – takođe po bilo kom osnovu i (4) novo stanje gotovine na kraju završenog ciklusa poslovanja. Ne treba posebno da ističemo da odgovorna preduzetnička organizacija uvek treba da bude finansijski pozitivna, tj. da ima na žiro računu ili na drugom mestu deponovana slobodna finansijska sredstva, raspoloživa za izmirenje planiranih a takođe i neplaniranih finansijskih obaveza.

Ističemo činjenicu da u tržišnim uslovima poslovanja mnogo više firmi bankrotira zbog nenaplaćene realizacije i nedostatka gotovine – kada treba da izmiruju neke svoje urgentne finansijske obaveze, nego zbog nedostatka fakturisanih prihoda. Navedimo primer Invest banke, Jugobanke, Beobanke i drugih banaka u Republici Srbiji, koje su otišle pod stečaj (bankrot) početkom ovog veka, zbog nelikvidnosti i nemogućnosti da izmire svoje obaveze prema poveriocima, i ako su sve ove banke – kada je reč o fakturisanim prihodima u odnosu na fakturisane rashode bile u velikom plusu.

Vrhunska finansijska politika top menadžmenta svakog poslovnog sistema zasniiva se na umešnim finansijskim potezima vezanim za finansijske transakcije iz domena: bilansa stanja, bilansa uspeha i tokova gotovine.

U osnovi, svedeno na praktični nivo, vrhunska finansijska politika se odnosi na razumnu:

a/ Upotrebu kapitala, tj. na: (1) Obim i strukturu investicija (2) Ograničenje zaliha, (3) Kreditne plasmane – uzimanje i odobravanje kredita, (4) Upotrebu slobodnih novčanih sredstava i drugog neangažovanog kapitala;

b/ Opciju izvora kapitala, tj. na izbor : (1) Vlastitog kapitala, (2) Dugoročnog tuđeg kapitala, (3) Kratkoročnog tuđeg kapitala i/ili (4) Ostale izbore izvora kapitala;

c/ Opciju osiguranja kapitala, tj. na: (1) Smanjenje rizika , (2) Fizičko i/ili finansijsko osiguranje, (3) Pokretanje poslova u cilju pokrića rizika, (4) Prenos rizika na poslovne partnere, (5) Obezbeđenje rezervi i (6) Drugi načini osiguranja kapitala;

d/ Autofinansiranje biznisa, tj. putem: (1) Sopstvene akumulacije, (2) ortačkog udruživanja, (3) Emitovanjem deonica (akcija), (4) Emitovanjem obveznica i (5) na druge načine.

(5) **Politika razvoja** svake firme u tržišnim uslovima poslovanja predstavlja osnov i putokaz napretka, koji se nikako ne sme zanemariti. Sadržaj rada i način poslovanja, svakako i ambijent i kontekst u kome se biznis obavlja, nesumnjivo predstavljaju bazične osnove za kreiranje politike kvalitativnog ili kvantitativnog napretka poslovnog sistema u vremenima koja dolaze. Razvoj firme može se inače obavljati na intenzivnim i/ili ekstenzivnim osnovama, o čemu odluku treba da donesu vlasnici biznisa ili nadležni top menadžeri. O modelima razvoja detaljnije izlažemo u narednim poglavljima ove knjige, pa se ovde nećemo ponavljati.

(6) **Kadrovska politika** obuhvata čitav set ciljeva, zadataka i svakako i poslova, koje treba obavljati, da bi se biznis koji se kolektivno obavlja uspešno implementirao. U udžbenicima kadrovske menadžmenta, koji kao što smo već istakli sada imaju promenjen naziv pa se imenuju kao „Menadžment ljudskih resursa“, obično se navode sledeći poslovi vezani i za izbor odgovarajuće primerene kadrovske politike:

a/ Izbor kadra: (1) Zapošljavanje odnosno angažovanje novih radnika, (2) Premeštanje radnika sa jednih na druga radna mesta, (3) Opuštanje neodgovornih ili nepotrebnih radnika;

b/ Obuka tj. školovanje kadra: (1) Opredeljivanje znanja i veština sa kojima radnici treba da raspolažu, (2) Inovacije potrebnih znanja, (3) Organizovanje obrazovanja i inoviranja znanja;

c/ Stimulisanje radnika: (1) Određivanje modela stimulisanja putem opredeljivanja nagrada i kazni, (2) Utvrđivanje razlika u platama i drugim bonusima iz radnih odnosa, (3) Utvrđivanje premija po učinku;

d/ Dizajniranje uslova rada: (1) Određivanje radnog vremena, (2) Određivanje opštih i posebnih uslova rada, (3) Utvrđivanje prava na godišnji odmor;

e/ Zaštita radnika: (1) Fizička zaštita na radnom mestu – osiguranje zdravlja i sigurnosti, (2) Socijalna zaštita – pravo na bolovanje, penzijsko, invalidsko i drugo osiguranje;

f/ Komunikacije sa radnicima i saradnicima: (1) Informisanje radnika i saradnika, (2) Saradnja sa sindikatima, (3) Izgradnja primerene poslovne kulture, (4) Izgradnja pozitivne poslovne klime i negovanje dobrih međuljudskih odnosa, (5) Podsticanje pozitivnih radnih motivacija;

6. Ostale poslovne politike takođe mogu biti raznovrsne i različito dizajnirane. U politike ovog tipa mogu se ubrojati:

- politika odnosa sa državnim organima,
- politika odnosa sa konkurencijom,
- politika odnosa sa susedima,
- politika pojedinačnih odnosa top menadžmenta sa pojedinim internim stejkholderima- unutrašnjim subjektima zainteresovanim za rad firme, gde se ubrajaju vlasnici i suvlasnici biznisa; zaposleni članovi porodice; radnici i nameštenici i drugi interni stejkholderi,

- politika pojedinačnih odnosa sa pojedinim eksternim stejkholderima zainteresovanim za rad preduzeća gde se ubrajaju: kupci, dobavljači, serviseri, prevoznici, banke, državni organi, susedi, razni dužnici i poverioci, i ostali eksterni stejkholderi.
- politika premeštanja kapitala i svojinskog prestruktuiranja firme i ostale relevantne politike.

Na osnovu utvrđenih ciljeva i zadataka, kao i opredeljenih politika, pristupa se implementaciji sledeće faze strategijskog menadžmenta preduzeća, koja se sastoji: u determinisanju i izvođenju odgovarajuće globalne strategije, a na osnovu globalne i pojedinačnih parcijalnih strategija

5.1.2. STRATEGIJA BIZNISA

Izraz „strategija“ je pojam pozajmljen iz vojnog rečnika. Ovaj izraz vodi poreklo od grčke reči „strategija“, koja reč označava veštinu odnosno nauku ratovanja. Grčki izraz „strategos“ je oznaka za glavnokomandujućeg starešinu, i na našem jeziku se može zameniti sa izrazom „strateg“.

Od 50-tih godina prošlog veka izraz „strategija“ počinje da se sve više koristi i u oblasti teorijskog i praktičnog menadžmenta, u raznim oblastima privrednog i društvenog stvaralaštva. Danas je to uobičajeni izraz koji označava preduzetničko delovanje vlasnika biznisa i/ili top menadžera, putem koga se opredeljuju i implementiraju dugoročni – uglavnom razvojni ciljevi organizacije.

Strategijski menadžment je tip upravljanja koji se bavi strategijama. Prema američkom teoretičaru menadžmenta ruskog porekla Igoru Ansofu, strategijski menadžment je aktivan proces određivanja i vođenja kursa firme prema njenim ciljevima i prilagođavanje firme promenama koje se dešavaju u njenoj okolini- u ambijentu i kontekstu biznisa. Citirani profesor Igor Ansof argumentovano ističe da „umešno objedinjavanje opredeljenih strateških zamisli i strateških aktivnosti u koherentnu stratešku proceduru, daje preduzetniku odnosno top menadžeru veliku upravljačku moć. Upravo sa ovom moći raspolažu vrhunski biznismeni sveta!“ (1 Str. 96)

U svojoj osnovi kvalitetan strategijski menadžment je menadžment promena. Navedeno ukazuje na činjenicu da je reč o prilagodljivom modelu upravljanja, bilo da su promene nametnute – tj. da su izazvane na drugom mestu, bilo da je reč o situaciji kada promene namerno izazivaju preduzetnici konkretne organizacije, da bi sa tim ostvarili neke javne ili okultne (tajne) ciljeve.

U determinisanoj (određenoj) upravljačkoj osnovi- posmatrano fazno, strategijski menadžment , zasnovan na opredeljenoj viziji, misiji, ciljevima i politikama biznisa, obuhvata:

- strategijsku analizu i ocenu preduzeća i okruženja,

- izbor i definisanje relevantnih strategija,
- planiranje njihove realizacije, njihovu taktičku i operativnu implementaciju i
- kontrolu, odnosno reviziju izvođenih strateških aktivnosti.

Iz navedenog što je istaknuto može se izvući zaključak da strategijski menadžment uključuje aktivnosti: razmatranja, odlučivanja i delovanja (akciju), što je u tržišnim uslovima poslovanja sve usmereno na ostvarivanje konkurentske prednosti preduzeća u uslovima rivalskog nadmetanja na tržištu.

Kao relativno fenomen novog doba strategijski menadžment je neophodan upravljački instrument za vođenje biznisa, naročito u uslovima izraženih poslovnih i društvenih turbulencija (uzburkanosti događanja), neizvesnosti (nepredvidivih promena) i diskontinuiteta. Strategijsko razmišljanje i strategijsko delovanje preduzetnika i top menadžera u savremenim uslovima vođenja biznisa, predstavlja ne samo potreban kvalitet u poslovanju, već i u najvećem broju slučajeva je i bazični uslov opstanka njihovih biznisa i njihovih firmi na tržištu. Činjenica je da – u kapitalističkim i tržišnim uslovima poslovanja, tržišni uspeh više nikom nije zagwarantovan. Dokazano je u praksi da preduzetnici i top menadžeri, koji ne posluju po strateškim pravilima donošenja i sprovođenja poslovnih odluka, imaju male šanse za uspeh.

Strategijski menadžment u osnovi predstavlja ciljno upravljanje. To je upravljanje opredeljeno na osnovu precizno fokusiranih strateških ciljeva biznisa i ciljeva firme. Svakako nije u pitanju rigidni i okoštali model upravljanja, pošto je u pitanju prilagodljiv tj. reagibilan tip menadžmenta. Predstavlja solidnu upravljačku bazu za osmišljavanje i blagovremeno reagovanje na promene koje se dešavaju unutar poslovnog sistema, a takođe i na promene koje se takođe dešavaju u ambijentu u kome firma obavlja svoj biznis.

Ne treba nikako izgubiti iz vida da pored globalne strategije poslovanja usvojene od strane top menadžmenta firme postoje i ostvaruju se u praksi i sektorske parcijalne strategije, kao što su: strategija programa poslovanja, strategija marketinga, finansijska strategija, strategija osiguranja biznisa, strategija kadrovanja i druge strategije. Sektorske strategije treba da su međusobno usaglašene. Ovo usaglašavanje vrši se u osnovi preko opredeljene globalne strategije.

Već smo istakli činjenicu da se razrada i operacionalizacija opredeljene strategije poslovanja i razvoja firme ostvaruje putem odabranih taktika delovanja. Navedene taktike u svakom slučaju treba takođe da su usaglašene sa determinisanim parcijalnim strategijama a takođe i sa globalnom strategijom biznisa. O celini navedenih usaglašavanja po pravilu vodi računa vlasnik, odnosno top menadžer preduzeća, koji se u realnoj poslovnoj praksi tretira kao preduzetnik, a u izvesnim izuzetnim situacijama i kao lider biznisa. Ukoliko je reč o kolektivnom organu upravljanja – kod ortačkih ili kod akcionarskih društava, u tom slučaju, celina upravljačkih odgovornosti je podeljena na više osoba. Zadržaćemo na kratko pažnju čitaoca na

detaljnijem objašnjenju dva pojma top menadžera: preduzetnika i lidera biznisa, jer se upravo u navedenim determinantama krije određenje dominantnih menadžera velikih, srednjih i malih poslovnih sistema tj. preduzeća.

5.2. MENADŽER – PREDUZETNIK

Izraz „preduzetnik“ u zemljama Zapadne (kapitalističke) hemisfere poznat je, i u upotrebi je, već više vekova. Oznaka je za vlasnika biznisa ili za ovlašćenog top menadžera. Navedeni izraz se u međuvremenu afirmisao i u zemljama ranije komunističke zajednice koje su zemlje, u međuvremenu napustile izgradnju socijalističkog društva, i koje su takođe krenule putem izgradnje kapitalističke tržišne privrede i znatnim delom privatizovane infrastrukture i suprastrukture.

Preduzetnik je inače osoba koja ulaže svoj novac i resurse, odnosno novac i resurse drugih ljudi u određene poslovne poduhvate u cilju ostvarivanja opredeljenih efekata: finansijskih, materijalnih, socijalnih, psiholoških ili drugih. Po definiciji preduzetnik je osoba koja ima odlučujuću vlast ili uticaj u organizaciji. To je osoba koja odlučuje o svim bitnim strateškim a ponekad i relevantnim operativnim pitanjima. Formalno i pravno to je i osoba koja rizikuje vlastiti novac, ugled i druge resurse radi uspešnog ostvarivanja opredeljenih poduhvata.

Ukoliko preduzetnik nikome formalno ne odgovara za svoje poslovne postupke i poslovno ponašanje, u tom slučaju on (ili ona) je samostalan u vođenju svoga biznisa. Ukoliko je pak član određenog kolektivnog organa – ortačkog ili akcionarskog društva, u tom slučaju navedeni – prema statutu društva, deli pravnu i poslovnu odgovornost sa drugim članovima upravljačkog tima.

U principu, svaki preduzetnik je i menadžer, pri čemu svaki menadžer nije i preduzetnik. Sektorski menadžeri srednjeg i nižeg nivoa – koji rukovode određenim delovima organizacije, ukoliko nisu vlasnici ili suvlasnici biznisa, nisu preduzetnici. Navedeni, i ako su rukovodioci, su ustvari najamni radnici, kod drugih menadžera – preduzetnika odnosno vlasnika biznisa ili top menadžera.

Još jedna bitna razlika, koja diferencira preduzetnike od drugih menadžera, je sadržaj i obim pravne i poslovne odgovornosti sa kojom navedeni raspolažu. U izvesnom smislu i tumačenju preduzetnik raspolaže sa neograničenom odgovornošću za posao koji obavlja. Znači odgovara za programsko-tehnološki deo posla, za organizaciju, za finansije, marketing, ekologiju, za međuljudske odnose i za sve drugo što je bitno i što može da utiče na rezultate ukupnog posla. Sektorski menadžer odgovara samo za poslove sa kojima je zadužen od višeg statusnog nivoa.

U obavljanju svojih opredeljenih poslova preduzetnici ostvaruju različite zadatke, koji čine celinu i koji se uglavnom međusobno dopunjuju:

- uočavaju šanse ali i opasnosti za obavljanje određenih poslova,
- donose odluke o otpočinjanju određenih poslova,
- obezbeđuju izvore sredstava za potrebe opredeljenog biznisa,
- obezbeđuju kadrove i druge inpute (ulazne resurse) u cilju uspešnog obavljanja posla,
- pokreću, organizuju i vode posao,
- kontrolišu, a po potrebi i revidiraju (preinačuju) odvijanje pojedinih poslovnih aktivnosti.

Preduzetnici – bilo u statusu vlasnika biznisa odnosno ovlašćenog top menadžera, neotuđivo raspolažu sa određenim pravima, koja im daju i široka ovlašćenja u obavljanju preuzetih poslova. U pitanju su sledeća preduzetnička prava:

1. Pravo na započinjanje, vođenje i okončanje svakog zakonom dozvoljenog biznisa;
2. Pravo na investiranje ili dezinvestiranje kapitala;
3. Pravo na sklapanje ugovora u ime i za račun firme;
4. Pravo na raznovrsne – zakonom dozvoljene kupovine i prodaje;
5. Pravo slobodnog formiranja cena – ukoliko nisu propisima ograničene, po svom nahođenju;
6. Pravo vlasnika-preduzetnika na ostvareni profit, ali takođe i obavezu snošenja rizika u slučaju nastanka štete odnosno gubitka; i
7. Ostala prava iz preduzetničkog raspolaganja kapitalom koja su dozvoljena.

U obavljanju svojih poslova preduzetnici-menadžeri – zavisno od firme do firme, obavljaju više odgovornih uloga. To su uloge:

- (1) Preduzetnici kao planeri, tj. kao kreatori opredeljenih načina i sredstava na osnovu kojih firma i njeni zaposleni treba da ostvare svoje poslovne ciljeve.
- (2) Preduzetnici kao stvaraoci politike, tj. kao kreatori i sprovodioci politike firme.
- (3) Preduzetnici kao izvršitelji, tj. kao koordinatori pojedinačnih i grupnih aktivnosti firme i kao nadzornici izvršenja drugima poverenih poslova.
- (4) Preduzetnici kao eksperti za obavljanje određenih poslova, sa specifičnim znanjima i veštinama.
- (5) Preduzetnici kao ovlašćeni predstavnici firmi i kao glavni kanali ulaznih i izlaznih informacija.
- (6) Preduzetnici kao kontrolori unutrašnjih odnosa i procesa, tj. kao ovlašćene osobe koje definišu i determinišu opšte i posebne aspekte rada i poslovanja.
- (7) Preduzetnici kao akteri nagrada i kazni, tj. kao osobe koje podstiču i stimulišu zaposlene radnike za savestan rad.
- (8) Preduzetnici kao arbitri i posrednici, koji kontrolišu i pozitivno usklađuju međusobne odnose zaposlenih radnika i nameštenika.

- (9) Preduzetnici kao primeri za ugledanje, tj. kao osobe koje predstavljaju pozitivan model prema kome treba da se ugledaju ostali članovi tima.
- (10) Preduzetnici kao simboli radnih timova, koji svojim kvalitetima pružaju pozitivan primer karakterističnog ponašanja sa kojim se grupa identifikuje.
- (11) Preduzetnici kao zamena za pojedinačnu odgovornost, čime oslobađaju pojedine izvršioce i niže menadžere, članove radnih grupa, odgovornosti za lične odluke.
- (12) Preduzetnici kao ideolozi preduzeća, koji formiraju sadržaje, vrednosti i standarde koji služe kao uzor članovima radnog tima.
- (13) Preduzetnici kao figura roditelja, tj. kao nosioci i žarišta pozitivnih emocionalnih osećaja i emocionalnih sigurnosti pojedinih članova radnih timova.
- (14) Preduzetnici kao ispaštalaci za greške drugih, čime se kao odgovorne ličnosti firme pojavljuju kao meta osnovanih ili neosnovanih napada osoba i/ili institucija sa strane.

Svakako svi preduzetnici se ne nalaze u svim navedenim ulogama. Ispoljeno ponašanje opredeljuje sadržaj i pozicija njihovog biznisa, a svakako i lični karakter, narav i temperament.

Preduzetništvo, kao poseban segment menadžmenta, smatra se bazom produktivnog stvaralaštva i osnovom društvenog napretka – kako u privredi, tako i u društvenim delatnostima. Preduzetništvo se vezuje i za kreaciju novih inovativnih rešenja u raznim oblastima stvaralaštva. Prema izvesnim definicijama preduzetništvo predstavlja poslovnu aktivnost usmerenu na prebacivanje raspoloživih resursa iz sektora niske produktivnosti i malih profita u sektore koji obezbeđuju visoku akumulativnost i brži razvoj preduzeća.

Prema opredeljenim ideološkim stavovima preduzetništvo se smatra osnovom privrednog i društvenog napretka svake zemlje i kao, svrshodna ciljna delatnost, afirmiše se u različitim poslovnim sadržajima i na svim nivoima. Preduzetnička umeća obuhvataju:

- otkrivanje ili pribavljanje ideja za pokretanje novog ili za poboljšanje postojećeg biznisa;
- stvaranje organizacionih, logističkih, prostornih, operativnih, kadrovskih i drugih uslova za uspešno pokretanje i vođenje opredeljenih poslova;
- obezbeđenje finansijskih, materijalnih i drugih resursa koji nedostaju za ostvarivanje nameranih poslovnih poduhvata;
- vođenje i kontrola posla,
- revizija poslovnih aktivnosti i drugi poslovi koji se po prirodnom toku nameću za obavljanje.

Preduzetništvo, kao umeće za obavljanje posla - uglavnom tržišnog karaktera, uspešno se ostvaruje u malim i srednjim preduzećima, a takođe i u velikim

poslovnim gigantima multinacionalnog i transnacionalnog karaktera. Svuda se radi – što odlikuje preduzetnički duh, ukoliko je preduzetništvo uspešno, o brzim prilagođavanjima na izazove privrednog, političkog, socijalnog, tehnološkog i drugog karaktera, koje izazove uspešni preduzetnici koriste radi ostvarivanja finansijskih i drugih benefita.

Digitalizacija procesa rada i poslovanja, do koje ubrzano dolazi zadnjih decenija, omogućuje i digitalno osposobljenim individualnim firmama, da ostvaruju izuzetne rezultate. U mnogim privrednim i društvenim delatnostima profesionalna osposobljenost i digitalna i druga moderna oprema omogućava i malim poslovnim jedinicama da, u malim ugovorenim serijama, proizvode specifična dobra ili da obavljaju sofisticirane usluge, po konkurentnim cenama velikih preduzeća, koja su preduzeća do sada monopolski koristila prednosti „ekonomije obima“, tj. „ekonomije veličine“.

Uočeno je da posebno mali biznis- u sferi usluga, informatike i komunikacija, postaje interesantno područje modernog preduzetničkog angažovanja. Prednosti malih preduzetničkih firmi ispoljavaju se pritom u više komplementarnih domena:

1/ Male firme su pogodnije za obavljanje poslova kod kojih se često menjaju tražnja i narudžbine, a takođe i način kao i režim rada i poslovanja;

2/ Male firme mogu da proizvode robu po posebnim specifikacijama tj. osobinama i varijetetima, jer tome lakše prilagođavaju tehnologiju i opremu;

3/ Oprema i poslovi u malim firmama su takođe lakše deljivi i prilagodljiviji za obavljanje različitih poslova specifičnog karaktera;

4/ Male firme su svakako i lokacijski prilagodljivije i mobilnije, pošto svoje aktivnosti mogu lakše da disperziraju na različite destinacije i punktove;

5/ Male firme su i modno prilagodljivije, jer uspešnije ispunjavaju potrebe i zahteve fleksibilne modne tražnje;

6/ Male firme se uspešnije snabdevaju sa potrebnim resursnim inputima u situacijama kada je snabdevanje nesigurno i ograničeno;

7/ Male firme se lakše poslovno integrišu u lokalni privredni prostor i po toj osnovi lakše koriste komparativne prednosti i tradicionalne vrednosti kraja u kome se nalaze;

8/ Male firme lakše prilagođavaju organizaciju prema posebnim zahtevima posla i lakše je formiraju ili demontiraju, nego što je to slučaj sa velikim poslovnim sistemima.

Međutim navedeno što je istaknuto ne znači da se vrhunsko preduzetništvo ne može ostvariti i pokazati i u velikim korporacijama (akcionarskim društvima) i drugim velikim preduzećima. Naprotiv! Vrhunski preduzetnici se upravo najbolje dokazuju i pokazuju u velikim i složenim poslovnim sistemima. U takvim sistemima navedeni često dobijaju i status lidera biznisa.

5.3. MENADŽER – LIDER BIZNISA

U literaturi, a takođe i u praksi biznisa, sve više se koristi još jedan pozajmljeni pojam, koji je u međuvremenu preuzet iz političkog marketinga. Reč je o pojmu „lidera biznisa“, koji pojam je oznaka za harizmatičkog rukovodioca, koji ima veliki ugled i uticaj u sredini u kojoj obavlja svoje upravljačke zadatke. Lider biznisa je obično vlasnik-osnivač firme ili dominantni i ugledni top menadžer. Saradnici, a takođe i statusno podređeni menadžeri i poslovni nameštenici, po pravilu gaje strahopoštovanje prema svom lideru, jer navedeni ima određene osobine, koje ga – ne samo statusno, već i psihološki, diferenciraju u odnosu na druge menadžere i zaposlene radnike.

U istraživanju menadžmenta je napravljeno više pokušaja da se opiše tipičan lider, a takođe i da se utvrde bazične odlike koje karakterišu vrhunske među njima, jer je utvrđena neposredna uzročno-posledična veza između uspešnog liderstva i pozitivnih rezultata koje njihove organizacije ostvaruju na tržištu. Interesantno je istaći činjenicu da su obavljena istraživanja pokazala da pojedini vrhunski i u praksi dokazani lideri najčešće- upoređeni jedni prema drugima, nisu slični i da se mnogi od njih međusobno čak veoma drastično razlikuju. Drugim rečima pojedini od njih imaju lične i upravljačke karakteristike, koje se teško u celosti mogu poistovetiti sa karakteristikama drugih takođe uspešnih lidera. Međutim, u pojedinim opštim detaljima svakako se mogu identifikovati izvesne uočene odlike vrhunskih preduzetnika-lidera, koje se mogu izdvojiti kao posebni ljudski i upravljački kvaliteti, i koji se kvaliteti mogu vezivati za najuspešnije među njima.

1. **Principijelnost** je bazična odlika vrhunskih lidera. Uspešni lideri nisu prevrtljivi. Imaju principe kojih se drže u svom poslovanju sa drugima, što ih svakako diferencira u upoređenju prema tipičnim mediokritetima tj. (prosečnim) pojedincima, za koje pojedince je karakteristična česta promena ličnih stavova.

2. Uspešne lidere krasi **lični integritet i pouzdanost**, što takođe predstavlja i suštinsko određenje njihovih ličnosti. Lični integritet i pouzdanost, kao i prethodno navedeni principi, donose ljudima- u kontaktu sa njima poverenje, što predstavlja jedan od bazičnih činilaca uspeha u međusobnim komunikacijama i poslovnim transakcijama koje navedeni obavljaju sa drugim osobama.

3. Uspešni lideri su **dominantni** u svojim nastupima. Ova dominacija psihološki izvire iz njihovih ličnosti, bez obzira o kakvim komunikacijama da je reč. Navedeno ne znači da se uspešni lideri nameću i da se u tom nametanju bore za dominaciju i moć. Naprotiv! Jer, kako glasi jedna poučna izreka: „Samo se mali ljudi bore za prestiž. Veliki ga imaju!“

4. **Samouvažavanje** (samopoštovanje) je takođe bitno određenje uspešnih lidera. Ukoliko osećaju i izražavaju veće samopoštovanje prema samima sebi, uspešni lideri bolje prolaze u kontaktu sa drugima, a takođe i sa samima sobom, što im

donosi brojne benefite statusnog i/ili drugog karaktera. Vrhunski lideri ne dozvoljavaju sebi da – u komunikacijama sa drugima, budu ni zastrašeni ni poniženi.

5. **Urednost i disciplina u ličnom životu** svakako je bitna odlika vrhunskih lidera. Lideri vode računa da budu uredni u izvršavanju svojih radnih obaveza i da sve stvari drže na svom radnom mestu. Vode računa da ništa što je važno ne zaborave.

6. **Elegancija** u odevanju i ponašanju – često ispoljavana i na osoben prepoznatljiv način, svakako karakteriše većinu uspešnih lidera. Navedeni svakako ne dopuštaju sebi da budu neuredni u pogledu odevanja i fizičkog izgleda, jer znaju da mnoge mediokritetne osobe, sa kojima se i oni susreću, ljude upravo ocenjuju prema spoljašnjem izgledu.

7. **Sopstveni karakterističan stil poslovanja** svakako je bitna odrednica ponašanja i poslovanja vrhunskih lidera. U svakom slučaju navedeni – u pogledu izražavanog svoga stila ponašanja, nikada ne imitiraju druge, već se trude da svom svakom postupku i potezu daju i izvesnu dozu originalnosti.

8. **Inicijativnost** se u teoriji i praksi menadžmenta smatra veoma relevantnom odlikom vrhunskog liderstva. Lidere upravo karakteriše angažovano i blagovremeno reagovanje i ponašanje, u svim situacijama kada treba iskoristiti neku šansu ili kada treba izbeći neku opasnost. Vrhunski lideri su retko nespremni kada treba dočekati neke važne događaje, nezavisno od toga da li su to događaji pozitivnog ili negativnog tipa. Vrhunski lideri ne trpe nikakva ograničenja, bilo da je reč o ograničenjima u sopstvenoj glavi, bilo kod drugih osoba. Navedeno svakako ne znači da su lideri u svom odlučivanju usmereni samo na jedno rešenje. Navedeni, u otvorenom ili prikriivenom smislu, uvek imaju u rezervi više rešenja, što im daje operativnu mogućnost da se slobodnije ponašaju u komunikaciji sa drugima, prilikom donošenja određenih odluka.

9. **Analitičnost i snalažljivost** su lične osobine koje se uvek vezuju za uspešne lidere. Poslovanje na tržištu, i uopšte poslovanje sa ljudima, zahtevaju pronicljivo rasuđivanje, reagovanje i delovanje, kako bi se napravilo što manje grešaka i kako bi se maksimalno ostvarili pozitivni efekti od angažovanog biznisa.

10. **Samopouzdanje** predstavlja tipičnu psihološku odliku uspešnih lidera. Vrhunski lideri znaju da se nedostatak samopouzdanja nalazi u korenu svake upravljačke slabosti – u poslovnom i u ličnom smislu. Navedeno podrazumeva da vrhunski lideri veruju u svoje vrednosti i resurse, a takođe i u vrednosti i resurse svojih saradnika.

11. **Samostalnost**, kao intelektualna i spiritualna osobina, neposredna je i dokazana osobina vrhunskih lidera. Navedeni se u svom određenju samostalnosti drže pravila da: „Uspeh pripada onima koji misle svojom glavom“.

12. **Inspirativna vizija i posvećena misija**, bez obzira na okolnosti, predstavlja poslovne putokaze i čine osnov volje vrhunskih lidera. Opređeljena vizija i misija

navedenima pruža unutrašnju duhovnu snagu da izdrže i u onim situacijama, kada se posao ne odvija na željeni način. Baš iz razloga što poseduju nesalomljivu volju da ostvare zacrtane ciljeve, navedeno „nabijeno“ psihičko stanje izvesnih globalnih političkih lidera, koji su ostali upućeni u istoriji, daje za pravo izvesnim psihijatrima i psiholozima da zauzimaju i neguju stav da su pojedini poznati svetski lideri upravo bili psihopate: shizofrenog, opsesivnog, manijačno-depresivnog, i/ili paranoidnog karaktera. Navedene je – po upućenim stručnjacima, upravo psihoza, koja ih je često obuzimala, podsticala da sa divljačkom snagom rade i urade ono što se obični oprezni ljudi obično ne usuđuju ni da pomisle da urade. Nabijena emocionalna energija, sa kojom nadahnuti mega-lideri raspolažu, privlači mase sledbenika i vernika, koje ih bezrezervno prate i slede što u praksi, zanesenom narodu može doneti velike koristi ali i štete. Podsetimo se samo Adolfa Hitlera, Staljina, Vinstona Čerčila, Jelcina, Sadama Huseina, Moamera el Gadafija ili drugih vođa i vojskovođa, koji su očito bili psihopate, ali su u određeno vreme bili veliki lideri svojih naroda.

13. **Natprosečna hrabrost i spremnost na preuzimanje rizika** su nezaobilazna i tipična odlika vrhunskih lidera. Navedene osobe se takođe boje straha, ali za razliku od drugih ljudi ne beže od njega, već hrabro idu prema njemu. Analitički razmatraju nametnuti strah, ocenjuju ga, napadaju i savlađuju i često odnose pobjedu i nad strahom i nad porazom. Vrhunski lideri u oblasti preduzetničkog biznisa nisu međutim nerazumno hrabri. Hrabri su oprezno i promišljeno i zato su vrhunski.

14. **Optimizam** u susretu sa problemima, predstavlja karakternu osobinu ličnosti sa kojom osobinom uspešni lideri raspolažu. Iz stanja optimizma proizilazi logično i proaktivan (angažovani) stav prema ukazanim šansama i zadacima. Stoji i činjenica da navedeni – prema datim uslovima poslovanja, i sami stvaraju svoje šanse, koristeći pritom različite, svakako raspoložive, poslovne mogućnosti. Navedeni nisu reaktivni u svom delovanju jer znaju da je glupima, slabima i lenjima ceo život nevreme.

15. **Radinost i delotvornost** su u osnovi svakog uspeha. Navedeno svakako važi i za karakterne osobine i ponašanje uspešnih lidera. Dokazana je činjenica da istorija biznisa ne poznaje ni jednog uspešnog lidera, koji istovremeno nije bio radan i delatan čovek. Radinost i delotvornost vrhunski preduzetnici posebno ispoljavaju prilikom otpočinjanja određenog biznisa, kada podsvesno znaju da je avionu najviše energije potrebno prilikom uzletanja.

16. **Upornost i izdržljivost** krasi svakog lidera biznisa. Odlika ovih ljudi je da navedeni u određenim situacijama mogu da izdrže mnogo više nego drugi ljudi. Njihova želja za uspehom je jača od bola i napora koje ponekad treba da podnesu, da bi bili uspešni. Iskustva iz prakse uspešnih lidera pokazuju, da u svakom liderskom biznisu, veće uspehe ostvaruju uporni nego inteligentni.

17. **Strpljenje** se takođe ubraja kao relevantan kvalitet vrhunskih lidera. Uočeno je da navedeni dobro znaju kada treba da stanu i da pričekaju da se okolnosti

poklope i da se „kockice slože“. Vrhunski lideri nikako ne ostvaruju svoj posao i život kao jedno kontinuirano i veliko vanredno stanje, koje se često nalazi na ivici drame. Strpljivo sagledavaju nametnute probleme i strpljivo ih takođe rešavaju.

18. **Kontrola emocija** ukazuje na činjenicu da vrhunski lideri ne preteruju u emocionalnoj ofanzivnosti. Nisu međutim ni emocionalno defanzivni, već unutrašnje osećaje drže pod kontrolom. Navedeno im daje veliku pregovaračku snagu u komunikacijama, i u poslovnim transakcijama, koje uspostavljaju sa drugima.

19. **Opreznost** svakako ne manjka uspešnim liderima biznisa. Svakako uspešni lideri posla nisu ni preterano sumnjičavi, niti patološki oprezni, što znači da imaju poverenje prema ljudima, ali prema zaslugi i sa merom. Navedeni se razumno drže pravila: „Odviše poverenja je glupost, a odviše nepoverenja može biti nesreća. Podjednako je opasno verovati previše, kao i premalo!“

20. **Razlikovanje bitno od nebitnog** predstavlja važnu intelektualnu odliku vrhunskih lidera. Navedeni dobro znaju da sve stvari u poslu, kao i u životu, nisu podjednako važne, i da se u situacijama ispoljenih dilema treba opredeliti za stvari koje su veće vrednosti.

21. **Sposobnost pravilnog izbora** između više raspoloživih opcija je dokazana vrlina vrhunskih lidera. Nezavisno od toga da li su u pitanju lideri iz domena politike, biznisa ili nekog trećeg oblika društvenog angažovanja, vrhunske lidere karakteriše sposobnost pravilnog izbora. Upravo ova sposobnost navedene diferencira u odnosu na menadžere-mediokritete. Ako je reč o tržišnom biznisu sposobnost pravilnog izbora može se izražavati po različitim osnovama:

- prilikom izbora programa poslovanja (proizvodnje i/ili trgovine);
- prilikom izbora izvora nabavke tj. kanala snabdevanja;
- prilikom izbora dobrog miksa instrumenata marketinga (proizvoda, cene, distribucije i promocije);
- prilikom izbora dobre lokacije;
- prilikom izbora dobrih izvora kapitala;
- prilikom izbora radnika i saradnika, i
- prilikom drugih relevantnih izbora.

Nezavisno od toga o kom biznisu je reč, uočavanje povoljnih prilika i njihovo efektivno i efikasno korišćenje, predstavlja važan činilac uspešnosti svakog posla posla. Vrhunski lideri dobro znaju da se izgledne šanse, a takođe i opasnosti retko najavljuju, tj. da često dolaze iznenada. Zato su u svakoj situaciji spremni, tj. reagibilni, da donose i sprovode odluke u pravo vreme i na pravi način.

23. **Težnja za samospoznajom i samousavršavanjem**, sprečava vrhunske lidere da zastare sa svojom informisanošću i sa svojim znanjem, što im daje mogućnost da pravilno prate tekuća privredna, društvena i druga relevantna zbivanja iz

domena svoga poslovanja. Da drugim rečima, u vezi ispoljenih kretanja, zauzimaju pravilne stavove i da donose pravilne odluke.

24. **Blagorodnost i skromnost**, koju ispoljavaju u odnosu sa ljudima, vrhunskim liderima donosi simpatije i svakako i odgovarajući društveni ugled. Navedeno predstavlja veoma pozitivnu odrednicu u komunikacionim i poslovnim transakcijama koje obavljaju sa partnerima u svom užem i širem okruženju. Vrhunski lideri su, u principu uvek druželjubivi i prijateljski naklonjeni prema ljudima što osobe, sa kojima sarađuju cene i zato rado stupaju u poslovne odnose sa njima.

25. Vrhunski lideri **nisu nikada prezauzeti**. Navedeni znaju da problem prezauzetosti nije u poslovima, već je u ličnostima. Znaju takođe da je prezauzet menadžer – loš menadžer! Pravilno shvataju da se svrha posla i života ne sastoji da se završe svi poslovi, već se sastoji u tome da se uživa u svakom koraku dodeljenog poslovnog i životnog puta.

26. Vrhunski lideri **znaju da se opuste**. Pošto opuštanjem steknu unutrašnji mir, manje su razapeti svojim željama, potrebama i interesima, čime sa takvim mentalnim stanjima na prirodniji način, i svakako lakše, ostvaruju svoje poslovne i životne ciljeve.

27. Vrhunski lideri su **raskošni u predstavljaju sebe i svoga ličnog i poslovnog nastupa, a skromni su u ličnom životu**. Oni znaju da ljude privlače osobe sa unutrašnjim samopouzdanjem i iz tih razloga se u javnosti grlato ne nameću. Navedeno ne znači da ponudu svoga stava, odnosno svoga biznisa ne predstavljaju na afirmativan način kada procene da je to potrebno.

28. **Lična organizovanost** je odlika uspešnih lidera. Lična organizovanost se izražava na različite načine, a pre svega kao:

- organizovano upravljanje poslovima i poslovnim projektima,
- organizovano upravljanje informacijama i komunikacijama,
- organizovano upravljanje sopstvenim vremenom,
- organizovano upravljanje sopstvenim saradnicima,
- organizovano upravljanje resursima i administracijom i
- organizovano upravljanje ostalim relevantnim procesima i aktivnostima.

29. **Ravnoteža** u svemu što obavlja krasni svakog vrhunskog lidera, koji zna da svaki segment posla koji obavlja, nosi i određen deo odgovornosti. Upućen lider ne pravi grubu podelu na manje važne i više važne poslove da bi po toj osnovi akcenat fokusirao na samo važne obaveze, jer navedeni dobro zna da u skladnom poslovnom sistemu sve treba dobro da funkcioniše. Nekada naoko nebitna stvar može veoma da doprinese uspehu ili neuspehu globalnog biznisa. Vrhunski lideri posebno vode računa da priprema biznisa i realizacija biznisa budu ravnotežno usklađeni, jer dobro znaju da bez dobre pripreme nema ni dobre realizacije.

30. **Nametnuti problemi iz domena biznisa** imaju kod nadahnutih lidera drugačiji tretman nego kod mediokritetnih rukovodilaca. Vrhunski lideri ne dočekuju nametnute probleme isključivo kao otežavajuće poslovne okolnosti niti kao lične psihološke tegobe, već ih naprotiv tretiraju kao inspirativne izazove, koji ukoliko se uspešno reše mogu firmi možda da donesu više korisnosti nego štete.

Svakako svih 30 poslovnih određenja ličnosti koje smo naveli ne karakterišu sve vrhunske lidere. Kao što smo prethodno već istakli ljudi se – a takođe i lideri biznisa, veoma lično razlikuju. Kod nekih su dominantnije jedne, a kod drugih neke druge karakterne osobine. Svaki uspešan lider biznisa karakterno i poslovno je „obojen“ na drugačiji način. Međutim, ono što ih odlikuje to je činjenica da se njihov harizmatičan način funkcionisanja u konkretnoj praksi njihovog biznisa pokazuje kao uspešan, i da dokazano donosi pozitivne benefite poslovnim sistemima sa kojima upravljaju. Ljudi to cene i zato ih i smatraju liderima biznisa.

6. AMBIJENT MENADŽMENTA

Hroničari koji prate savremena privredna i društvena zbivanja jednoglasno konstatuju da privreda i društvo Novog Doba (New Age tj. Nju Ejdž), koji se konstituišu u prvim decenijama novog trećeg milenijuma, ostvaruju izuzetan razvojni uspon nezabeležen u dosadašnjoj istoriji ljudskog društva. Sve što su dosadašnje civilizacije stvarale i stvorile, u prethodnim stolećima i milenijumima, postaje prevaziđeno i gura se u stranu. Stvara se ubrzano nova civilizacija sa novim i potpuno drugačijim tehnološkim, privrednim, socijalnim, moralnim, kulturološkim i drugim društvenim određenjima. Ceo proces preinačenja ljudskog društva ostvaruje se pod uticajem procesa globalizacije, koji proces faktički zapljuskuje ceo svet.

U privrednom smislu globalizacija se, po posledicama koje izaziva, različito ispoljava po pojedinim zemljama sveta. Izvesne zemlje u koje se, pre svega ubrajaju Kina i drugi tzv. mali „tigrovi Azije“ (Singapur, Južna Koreja, Tajvan, Vijetnam), ostvaruju fascinantne privredne i socijalne uspehe. Navedene zemlje postaju snabdevači robom i kreditori ostalih zemalja sveta, sa izgledom da u najskorije vreme postanu vodeće privrede Planete.

Istovremeno, neke druge zemlje Azije, Afrike i Latinske Amerike, pod uticajem globalizacije doživljavaju pravi privredni kolaps. Privrede ovih zemalja, naročito njihove prosperitetne grane stvaralaštva, monopolisale su, i od naroda oduzele, kapitalno moćne banke, investicione kompanije i preduzeća iz privredno razvijenih zemalja, uz istovremeno veliko finansijsko zaduženje koje im je – pod vidom tranzicije privrede, nametnuto. Tradicionalne privredne grane primarnog (proizvodnog) i sekundarnog (preradnog) sektora ovih zemalja stavljene su pod svojinsku

i finansijsku kontrolu inostranog kapitala i prestale su da budu prosperitetne. Inostrani kapital- tehnološkom modernizacijom ovih grana, istovremeno drastično smanjuje dotadašnju prirodnu zaposlenost stanovništva, podstičući specifičan razvoj trećeg (tercijalnog; uslužnog) sektora, koji postaje dominantan i u kome nažalost nema dovoljno radnih mesta za sve zainteresovane i nezaposlene stanovnike zemalja u razvoju.

Prosperitetne grane stvaralaštva su inače one grane koje su, u određenom periodu razvoja, društveno najperspektivnije i finansijski najisplativije. U navedenim granama ostvaruje se tehnološki i drugi monopolski ekstra-dohodak, tj. dohodak bez adekvatno uloženog rada. To je dohodak koji razvijene zemlje i tehnološki i marketinški superiorna preduzeća privajaju na račun inferiornih zemalja i grana stvaralaštva.

Kao što je poznato primarni sektor, prema prihvaćenoj klasifikaciji američkog ekonomiste Irvinga Fišera, obuhvata poljoprivredu, rudarstvo, šumarstvo i druge, iz prirode resursno pribavljajuće grane stvaralaštva. Sekundarni sektor se odnosi na industriju, građevinarstvo, proizvodno zanatstvo i druge grane koje se bave tehnološkom preradom resursa dobijenih u okviru primarnog sektora. Tercijalni sektor obuhvata sve sadržajnije i šire područje usluga koje područje, zahvaljujući naučno-tehničkom progresu, koji se intenzivno ostvaruje na planetarnom nivou, dobija nove i neočekivane oblike ispoljavanja. Ovo ispoljavanje je posebno izraženo u domenu informatike, medija i komunikacija, čemu doprinosi i sveobuhvatni proces digitalizacije, koji se danas proteže na praktično sve ljudske grane i delatnosti.

Kakav je, i u kom pravcu se kreće, razvoj ljudskog društva- koji inače neposredno oblikuje i ambijent savremenog menadžmenta, najbolje se može sagledati na primeru sela i seljaka. Opšte je poznato da je na početku 20-tog veka, ubedljivo najveći deo stanovništva na Zemlji živio i privređivao na selu. U tom periodu devet seljaka (zemljoradnika) „hranilo je“, tj. proizvodilo je hranu za jednog stanovnika grada. Za proteklih 120 godina situacija se u pogledu navedenog ekonomskog i demografskog odnosa seoskog i gradskog stanovništva drastično promenila. Danas se poljoprivredna proizvodnja ubrzano ostvaruje na industrijski način, a seljaci – kao samostalni proizvođači, sve manje učestvuju u toj proizvodnji. Šta više, većina njih – posebno ako su stari i onemoćali, hranu više ne proizvodi, već se sa njom – ako imaju novca, snabdevaju u prodavnicama. Zaprepašujući je, ali lako dokaziv podatak, da će za narednih 20 godina, u većini zemalja sveta, sela i seljaci nestati sa geografskih karti. Celokupno stanovništvo sveta će, u međuvremenu postati- kako-tako urbanizovano, pri čemu će sela i seljaci postati istorijski relikti prošlosti. Svi poljoprivredni produkti proizvođaće se sa malo angažovanih radnika, na visoko-mehanizovan industrijski način, uz intenzivnu primenu poljoprivredne farmacije i hemije.

Navedeni primer, vezan za poljoprivredu, sela i seljake, tipičnog je karaktera i

može se – više ili manje, identifikovati i sa zbivanjima u drugim granama primarnog i sekundarnog sektora. Izneti podaci istovremeno ukazuju na činjenicu da se i poslovni i društveni ambijent savremenog menadžmenta ubrzano menja i da, shodno navedenim promenama, i postojeće škole menadžmenta moraju ubrzano menjati svoje nastavne planove i programe. Ideja da svaka civilizacija razvija svoj način organizovanja i privređivanja nije nova. Upravo iz tog razloga i svaka epoha društvenog napretka ima i svoju vlastitu teoriju menadžmenta i biznisa.

Nažalost političko-ideološki, privredni i tehnološki procesi, koji se danas dešavaju u svetu nisu razumljivi svim ljudima i u svim zemljama gde se ti procesi odvijaju. To su procesi koji su i inače velikom delu mediokritetnog (intelektualno prosečnog) stanovništva sve manje razumljivi i sve manje interesantni. Čak i u Evropi koja se smatra „kolevkom“ društvenog napretka i svakako i razvijenim mega-regionom sveta, više ljudi se interesuje za rezultate nekih medijski promovisanih sportskih spektakla, nego za privredna i društvena zbivanja u zemlji, i za propise koji se donose u vezi tih zbivanja.

Analitičari, koji prate privredna i društvena zbivanja u savremenom svetu, uočili su u međuvremenu brojne nove pojave i promene, koje oblikuju savremeni poslovni ambijent i aplikativni menadžment u tom ambijentu. Kao karakteristična zbivanja ističu se sledeće pojave:

- nestanak odnosno smanjenje srednjeg socijalnog sloja stanovništva, koji je decenijama činio kičmu ekonomskog i socijalnog napretka ljudskog društva u razvijenim zemljama sveta;
- nestanak i/ili smanjenje menadžera srednjeg i nižeg statusnog nivoa, koje savremeni digitalizovani procesi komuniciranja sve više čine suvišnim; i
- nestanak ili otežano poslovanje izvesnih malih firmi, koje gube trku u konkurenciji sa velikim poslovnim sistemima.

Evidentna je činjenica da se mnoge stare vrednosti gube – posebno na socijalnom planu, pri čemu se istovremeno mnoge nove vrednosti stvaraju – naročito na tehnološkom planu. Preduzetnici i top menadžeri koji navedeno pažljivije prate i bolje razumeju, imaju superiornije saznanje pretpostavke da uspešnije vode svoje firme. Oni koji su nezainteresovani za savremena tehnološka, marketinška i druga relevantna društvena zbivanja, kandiduju sebe i svoj biznis za bankrot.

U tekstu koji sledi navodimo izvesne promene koje karakterišu savremena privredna i društvena zbivanja, kao i strateške performanse koje karakterišu uspešne firme Novog Doba.

6.1. PROMENE KOJE SAVREMENI MENADŽERI TREBA DA UPOZNAJU

Spisak promena koje karakterišu savremena planetarna privredna i društvena zbivanja je izuzetno veliki i permanentno se proširuje. Svakako priroda ovog udžbenika onemogućava da se sve evidentirane promene navedu – jer bi to zahtevalo pisanje nove i veoma opsežne knjige, ali ćemo učiniti napor da bazične privredne i društvene promene, koje su od uticaja na savremeni menadžment, ipak idenifikujemo, jer je to nezaobilazni deo teksta za udžbenike ovog tipa. Menadžer – naročito višeg statusnog nivoa, koji redovno ne prati relevantna društvena zbivanja treba sa njima da se upozna, jer će mu to olakšati obavljanje njegovih odgovornih poslova. U osnovi u pitanju su sledeće promene, koje menjaju i fizionomiju sadašnje civilizacije:

- tehnološke promene, koje se manifestuju na izuzetno raznolike načine,
- promene u sadržaju i načinu rada i poslovanja,
- promene u statusu kapitala,
- tržišne promene u domenu ponude i tražnje,
- kulturološke promene izražavane u promenama stilova života,
- socijalne promene i
- promene u domenu menadžmenta.

Sve navedene promene međusobno su povezane i uslovljene, tj. drugim rečima proističu jedne iz drugih. Stvaraju novo post-industrijsko, tehnotronsko i superurbanizovano društvo. U društvu ovog tipa biznisi i načini biznisa, koji su do nedavno obavljani na određene načine, brzo postaju prevaziđeni i zastareli. Umesto tradicionalnih ekonomija zasnovanih na materijalnoj proizvodnji i kvantitetu, afirmišu se novi tipovi i oblici ekonomije zasnovani na proizvodnji kreativnih usluga i sofisticiranim znanjima. Materijalna proizvodnja i prateći fizički rad dislociraju se iz velikih urbanih centara razvijenih zemalja u manje razvijene zemlje i regione sveta. Menadžment kao veština upravljanja i rukovođenja navedenom se prilagođava i – u domenu načina izvođenja i korišćenih sredstava doživljava drastične transformacije i promene.

6.1.1. USPON TEHNOLOGIJE

Nije slučajno da je jedna od definicija savremenog društva fokusirana na izraz „tehnotronsko društvo“. Reč je o društvu koje oblikuje tehnologija ne samo u privrednom već i u kulturološkom i svakom drugom smislu. Pod uticajem inovativnih tehnologija dolazi do transformacije ili nestanka izvesnih grana i delatnosti, pri čemu istovremeno nastaju neke nove grane i delatnosti, od kojih mnoge do pre

samo nekoliko decenija nisu ni postojale. Tehnološke promene najizrazitije se ispoljavaju u domenima: informatizacije, kompjuterizacije, automatizacije, robotizacije i digitalizacije, na osnovu kojih procesa postojeće „industrije“ menjaju načine funkcionisanja, pri čemu se stvaraju i imenuju i neke nove „industrije“, kao što su: „industrija turizma“, „industrija medija“, „industrija zabave“, „industrija kulture“, „kreativna industrija“ izražavana u brojnim domenima, i mnoge druge „industrije“.

Moderna digitalizovana tehnologija koja se posebno inkorporirala u domene komunikacija, informatike i medija, u celosti menja moral i tradicionalne stilove života stanovništva, dovodeći na širem društvenom planu do oštih rasprava između tradicionalista i zagovornika novog morala po pitanju: šta je danas uopšte moralno, a šta je nemoralno, odnosno šta je normalno a šta je nenormalno.

Odlika savremenog tehnotronskog društva izražava se i u tome što postojeći naučni pronalasci nisu kao nekad, rezultat samostalnog i separatnog istraživačkog rada talentovanih naučnika specijalista, koji su putem brojnih eksperimenata dolazili do korisnih saznanja. Razvoj informatike i komunikacija omogućava širenje znanja i multidisciplinarnu saradnju istraživača iz raznih strukovnih oblasti naučnih istraživanja, čime se kreiraju i inovativni interdisciplinarni projekti, sa izuzetnim naučnim rezultatima. Nije više neobično već je, šta više i uobičajeno, da matematičari i informatičari sa biologima, proučavaju strukturu bioloških ćelija živih organizama, i da učestvuju u stvaranju novih dijagnostičkih i terapijskih metoda, za lečenje ljudi i životinja.

Razvoj informatike i komunikacija inovirao je i posebno unapredio koncepte modernog menadžmenta različitih nivoa i sadržaja, u raznim oblastima društvenog stvaralaštva – privrede i društvenih delatnosti. Zahvaljujući internetu, satelitskim komunikacijama i drugoj modernoj komunikacionoj tehnologiji, menadžeri danas lako i brzo uspostavljaju međusobne poslovne i druge veze i obavljaju transakcione poslove na planetarnom nivou, koji su do pre samo nekoliko decenija bili nezamislivi. Sve se ubrzano i sve brže odvija, a mnoga preduzeća koja se u to ne uklapaju rizikuju da nestanu sa tržišta. Kako ističe Jonas Ridertrale profesor Ekonomskog fakulteta u Štokholmu u Švedskoj: „U budućnosti ćemo imati samo dve vrste kompanija: brze i mrtve. Izbor je znači jednostavan. Ili smo brzi ili smo zaboravljeni!“

Sistemi zasnovani na komuniciranju i informisanju u domenu menadžmenta nisu više zasnovani na papirologiji i na pisanoj korespondenciji. Šta više, čak su sve manje zasnovani i na direktnom verbalnog interpersonalnom komuniciranju. Moćne kompjuterizovane mašine za pretragu i komuniciranje zamenjuju nekadašnji mukotrpan rad, i po nalogu programera obavljaju zadate poslove. Mnogi, čak i menadžerski poslovi prebacuju se sa ljudi na „pametne mašine“.

Promene, koje u domenu menadžmenta nameće naučno-tehnički progres, imaju odraza i u domenu funkcionisanja sredstava za rad i u domenu upotrebe i korišćenja predmeta rada. I jedno se i drugo – međusobno uslovljeno, ubrzano menja.

Sredstva za rad (objekti, oprema, uređaji) ostvaruju u međuvremenu dvostruku tehnološku transformaciju:

- sa jedne strane dolazi do permanentnog usavršavanja tradicionalnih sredstava za rad koja postaju tehnološki sve delotvornija i efikasnija.
- Sa druge strane dolazi takođe i do pronalaska novih sredstava za rad sa kojima se takođe delotvornije obavljaju izvesni tradicionalni poslovi ili se obavljaju izvesni inovativni poslovi koji do skoro nisu uopšte postojali.

Većina savremenih, tehnološki usavršenih sredstava za rad je delimično ili potpuno kompjuterizovana, pri čemu se teži – naročito u industrijama „velikog obima“, da se znatan deo ovih sredstava i robotizuje. Upečatljivi primeri robotizacije mogu se uočiti u automobilskoj i drugim procesnim industrijama, koje industrije zapošljavaju sve manje izvršnih radnika i menadžera srednjeg i nižeg statusnog nivoa. Procesi proizvodnje u navedenim industrijama odvijaju se robotizovano prema unapred kompjuterski projektovanim programima.

Predmeti rada (reprodukcioni materijali, trgovačka roba, sitni inventar, energetski resursi i drugi) takođe se nesumnjivo menjaju shodno ubrzavajućem tehnološkom progresu. Zahvaljujući sniženju cena transporta materijalnih dobara i ljudi, kao i sniženju cena koštanja (troškovima proizvodnje po jedinici) proizvoda, mnogi – do juče skupi i luksuzni proizvodi, postali su dostupni širokim masama stanovništva. Proizvodnja u velikim serijama dovodi do sniženja fiksnih troškova po jedinici proizvoda, što takođe posledično dovodi i do sniženja prodajnih cena navedenih proizvoda. Kako se cene transporta i materijalnih dobara smanjuju navedimo kroz dva primera:

1. Pre sto godina vozna (brodska) karta od Evrope do Amerike koštala je basnoslovno mnogo. Da bi kupili kartu i da bi se prevezli na tim destinacijama imućni ljudi u Evropi su se zaduživali i prodavali imanja sa više desetina hektara i sa više stambenih i poslovnih objekata. Put brodom na drugi kontinent u skućenim uslovima trajao je pritom više nedelja. U civilizaciji New Age u avionskom prevozu, navedeni put se premosti za jedan dan, pri čemu avionska karta košta u iznosu oko polovine mesečne plate srednje plaćenog zaposlenika iz srednje razvijenih zemalja.

2. Pre sto godina automobile su mogli sebi u svojini da priušte samo izuzetno imućni ljudi. Zahvaljujući Henri Fordu i njegovoj automatizovanoj proizvodnji automobila preko konvejera (neprekidanog lanca proizvodnje), a potom zahvaljujući i drugim inovatorima, cene putničkih automobila su se od tada drastično smanjile. Danas i u većini srednje razvijenih zemalja sveta, većina stanovnika može sebi da priušti kupovinu i korišćenje automobila.

Rad, kao treći elemenat (faktor) svakog procesa poslovanja, kao što smo već istakli, pod uticajem naučno-tehničkog progresa, svakodnevno se transformiše i menja.

Tradicionalna zanimanja se usavršavaju i prilagođavaju modernizovanim uslovima rada, pri čemu se neka zanimanja bespovratno gube. Kreiraju se i mnoga nova zanimanja koja su do skoro bila nepoznata. Intelktualni rad vezan za upotrebu „pametnih mašina“ i veštačke inteligencije, dobija posebno na ceni. Klasični menadžment srednjeg i nižeg statusnog nivoa se povlači jer top menadžeri i sektorski menadžeri višeg statusnog ranga sve više upravljaju ili rukovode sa izvršnim radnicima direktno – preko računara.

Upravljanje (menadžment) faktorima poslovanja takođe se ubrzano menja. Promene ovog tipa višestrukih su određenja:

- Pre svega, zahvaljujući kompjuterizovanim načinima prikupljanja informacija, danas se brže, lakše i verodostojnije pribavljaju podaci potrebni za obavljanje upravljačkih i rukovodnih poslova. Kompjuterizovani sistemi omogućuju da se skoro trenutno pribave potrebne poslovne informacije i sa drugih kontinenata i uopšte sa drugih delova sveta.
- Uspostavljanje poslovnih kontakata i vođenje poslovnih komunikacija, sa potencijalnim ili realnim poslovnim partnerima, zahvaljujući digitalnoj opremi takođe se, bez problema može u današnje vreme efikasno i brzo obavljati. Takođe i zaključivanje poslovnih ugovora i drugih sporazuma, a svakako i njihova formalna i pravna verifikacija.
- Moderna kompjuterizovana oprema omogućuje da se izvesni pravni, finansijski, marketinški i drugi poslovi obavljaju na digitalni način, što zaduženim menadžerima otvara neverovatne mogućnosti da brojne poslovne zadatke uspešno realizuju „on lajn“, tj. bez svoga fizičkog prisustva. Znači sa rastojanja. Uplate i naplate obaveza i/ili potraživanja, takođe se danas uspešno obavljaju preko računara.
- Kontrola i revizija poslova takođe se može besprekorno obavljati na digitalni način.

Treba ukazati na činjenicu da savremeni naučno-tehnički progres ima za posledicu ne samo digitalizaciju rada i povezanog menadžmenta, već ima i za posledicu i digitalizaciju tržišta. Mnogi tržišni poslovi, naročito poslovi na finansijskim, robnim i drugim berzama, danas se u znatnom obimu obavljaju preko računara, tableta, mobilnih telefona i druge elektronske opreme – na digitalan način.

Već smo u prethodnom izlaganju istakli činjenicu da kompjuterizacija, robotizacija i uopšte digitalizacija procesa rada dovodi do drastičnog smanjenja zaposlenosti u određenim sektorima rada i poslovanja. Zapošljavanje novih informatičkih stručnjaka – što predstavlja suprotan proces, izgleda da neće moći da reši navedeni globalni problem. Stiče se utisak da organizovano ljudsko društvo – bar u izvesnim zemljama sveta, još nije uspeo da nađe humano rešenje za prevazilaženje ovog

problema. Pošto je kapitalizam u većini zemalja uveden na velika vrata, i pošto dominira nacionalnom i svetskom scenom, stiče se utisak da državne vlasti sve manje mogu da kontrolišu šta se sve događa na frontu kapitalističkog poslovanja. Procesi u kojima se, radi povećanja oplodnje uloženog kapitala i povećanja rentabiliteta poslovanja, živi rad zamenjuje mašinskim, a radnici „izbacuju na ulicu“, izazivaju sve veću pažnju i brigu odgovorne društvene javnosti, sa neizvesnim ishodom kako će se ti problemi razrešiti.

6.1.2. PROMENE SADRŽAJA RADA

Ambijent savremenog menadžmenta karakterišu drastične promene i u domenu sadržaja rada, posebno onog koji se obavlja, u razvijenim zemljama Zapadne hemisfere. Klasični sadržaji rada se transformišu i usavršavaju, pri čemu se kreiraju i novi sadržaji nelinearnog i neuobičajenog tipa. Bazična odlika novih sadržaja rada izražava se u tome, što se nekadašnja proizvodnja tržišnih dobara, koja su se sastojala iz mnogo materijalnih supstanci a malo kreativnih znanja, u preduzećima visoke tehnologije, ubrzano zamenjuje sa proizvodnjom dobara koja- vrednosno posmatrano, sadrže malo materijalnih supstanci a mnogo kreativnog znanja. Da bi bilo jasnije o čemu izlažemo navedimo podatak- da se kod savremenih američkih avioni tipa „Boing“, ili kod evropskih tipa „Erbas“, najveći deo vrednosti navedenih letilica sastoji od vrednosti kompjuterskih programa i kompjuterizovanih uređaja koji, u kvantitativnom smislu, sadrže malo materijalnih supstanci.

Poseban sadržaj rada modernih preduzeća, sa kojima upućeni menadžeri trebaju svakako da se upoznaju, vezan je za pojavu i ekspanziju izvesnih novih i modernih „industrija“, koje nose naziv „kreativne industrije“. Kreativne industrije, u pojmovnom i funkcionalnom smislu vezane su donekle za ranije poznate „kulturne industrije“, ali se od navedenih ipak razlikuju.

Kulturne industrije primarno su vezane za lepe umetnosti tipa: slikarstva, vajarstva, muzičkih i dramskih umetnosti. Takođe su vezane i za književnost, izdavaštvo, medije masovnog komuniciranja – štampane, elektronske, medije u prostoru (izloge, bilborde) i druge medije. U nekom „labavijem“ smislu, pod kulturnim industrijama se mogu tretirati i nastupi estradnih izvođača, tj. estrada, kojoj mnogi kritičari umetnosti ne daju ozbiljna umetnička određenja. Sadržaj i vrednost kulturnih industrija prvenstveno zavisi od koncepta autora (scenariste; producenta; režisera) i svakako i od uloge i umešnosti izvođača (glumaca; muzičara; i drugih). Kulturne industrije su primarno vezane za umetnost i kulturu i sa tradicionalnom privredom nemaju mnogo dodira. Upravo navedeno određenje diferencira kulturne od kreativnih industrija.

Kreativne industrije predstavljaju funkcionalni i estetski spoj klasične industrije i drugih tradicionalnih privrednih grana sa kulturom i umetnošću. U pojmovnom smislu kulturne industrije su deo kreativnih industrija. Koliko će kulturni deo biti inkorporiran u industrijski, zavisi od usvojenog koncepta kreatora i uloge izvođača. Zavisi svakako i od simboličkih značenja koje im stvaraoci dodeljuju, a publika prihvata prilikom konzumacije.

Kreativne industrije, kao znatno širi i obuhvatniji pojam od kulturnih industrija, pored „industrije zabave“, takođe obuhvataju i brojne druge inovativne angažmane i aktivnosti, vrhunskog intelektualnog i kreativnog karaktera. To su angažmani i aktivnosti koje nalaze korisnu primenu u raznim granama i delatnostima ljudskog stvaralaštva – u industriji, saobraćaju, turizmu i ugstiteljstvu i u drugim sektorima proizvodnje roba i usluga. Veza između kreativnih i kulturnih industrija je međusobno međuslovljena i direktna. Evidentno je sve veće interesovanje javnosti za kreativnost i estetiku i van klasičnih domena umetnosti i kulture. Navedeno odražava ono što se naziva estetizacijom i kulturalizacijom privrednog života. Istovremeno odražava i ono drugo što se naziva ekonomizacijom kulture i umetnosti.

Činjenica je da se savremeni kapitalizam, a takođe i kreativne industrije, na čijoj osnovi se ovaj kapitalizam gradi, zasniva na sve većem stepenu reflektivnosti, u kome razne vrste umetničkog i uopšte estetskog stvaralaštva nalaze svoj puni izraz. Ovo i iz razloga što je savremena kapitalistička proizvodnja i ponuda roba i usluga upravo u umetnosti i dizajnu otkrila šansu da se inovira na novim osnovama ili da kreira novi koncept marketing miksa sa kojim će zadovoljavati sve izbirljivije tržište. Savremena ponuda roba ili usluga je primarno interpretacijskog, pa tek onda sadržinskog karaktera. Kvalitetan sadržaj se inače podrazumeva, pa se zbog toga ne ističe u prvom planu. Uzmimo kao primer navedenog proizvodnju i ponudu putničkih automobila. Evidentno je da su danas svi automobili poznatih marki – u tehničko tehnološkom i funkcionalnom smislu kvalitetno urađeni. Ono po čemu se razlikuju i sa čim se proizvođači bore za dušu kupaca je – prepoznatljiv dizajn. Dizajn koji se ističe će privući ili odbiti kupce određenih posedičkih i/ili potrošačkih preferencija. Vrhunski menadžeri znaju da je upravo dizajn prostor najmaštovitijih i najdinamičnijih delovanja kreativnih industrija. Posebno proizvoda iz masovne lične potrošnje.

Vrhunski menadžeri u oblasti industrije, arhitekture, turizma i drugih delatnosti kreativnog stvaralaštva svoju stručnu pažnju primarno usmeravaju na pripremu proizvodnje, tj. na proizvodnju maštovitih ideja i rešenja. Samom proizvodnjom odnosno tehnologijom proizvodnje manje se bave, jer su to prepustili nižim sektorskim menadžerima tehnološkog opredeljenja. Navedeni dobro znaju da su u četvrtoj industrijskoj revoluciji, koja je upravo u toku, materijalno neopipljivi biznisi koji u sebe inkorporiraju nauku, istraživanje, industrijski dizajn, konstrukciju,

projektovanje, konsalting, kreativni marketing, nadzor i reviziju, bazični činioци za ostvarivanje dominacije na tržištu. A upravo ova dominacija obezbeđuje vlasnicima biznisa ostvarenje ekstra ili super profita. Kao ilustraciju navedenog navodimo primer Amazona (Amazon), Gugla (Google), Jahu (Yahoo), Tvitera (Tviter) i drugih informaciono- komunikacionih kompanija, čija tržišna vrednost na berzi višestruko prevazilazi vrednost „industrijskih dinosaurus“, tj. velikih preduzeća iz domena automobilske i drugih „materijalističkih“ industrija. Tradicionalne industrije materijalne proizvodnje inače se znatno sporije uklapaju u kreativna polja stvaralaštva. Ovo iz razloga jer navedene industrije svoju tehnologiju poslovanja zasnivaju na unapred projektovanim i fiksiranim standardima i režimima rada, koji se režimi zasnivaju na kolotečnom odvijanju rutinskih operacija, u kome procesu svaka izmena programa- u nekom smislu, predstavlja poremećaj u radu i poslovanju.

Razlika između kreativnih i tradicionalnih industrija ogleda se u još jednom određenju. Kreativne industrije u principu – u odnosu na ukupan prihod i ostvareni profit, zapošljavaju mnogo manje živih radnika, nego što je to slučaj u domenu poslovanja tradicionalnih industrija. Istovremeno kreativne industrije najveći broj zaposlenih radnika i nameštenika angažuju na već napomenutim poslovima pripreme i dizajna, a ne na odvijanju procesa proizvodnje.

Evidentno je da kreativne industrije, posebno one koje su digitalnog tipa, zavise pre svega od talentovanih i maštovitih ljudi, a mnogo manje od materijalnog i novčanog kapitala. Kao visoko profitabilne i visoko prosperitetne, ove industrije neporedivo lakše dolaze i do potrebnog novčanog kapitala u odnosu na industrije tradicionalnog tipa. Simptomatično je i to da, zahvaljujući svojoj fluidnoj (pokretljivoj; neuhvatljivoj) lokacijskoj, poslovnoj i kadrovskoj bazi, industrije ovog tipa veoma uspešno izbegavaju da plaćaju državne poreze i takse, jer ih je teško „uhvatiti“ gde posluju i sa čim posluju. Tradicionalne industrije nisu u ovoj prednosti.

Još jedna odlika koja karakteriše poslovanje kreativnih industrija izražava se i u tome da menadžeri iz domena ovih industrija mnogo brže i lakše vrše dislokaciju radne snage – sa jednog posla na drugi, sa jednog mesta na drugo, što je kod tradicionalnih industrija često i nemoguće. Prostor delotvornog rada kreativnih industrija nisu veliki fabrički pogoni, na fiksним lokacijama i sa stalnim radnicima i fiksiranim mašinama. Prostor njihovog „proizvodnog“ rada su kompjuterizovane kancelarije, i svakako i istraživački i eksperimentalni pogoni i laboratorije, uglednih naučnih instituta i univerziteta.

Evidentna je takođe i činjenica da usvojeni koncepti organizacije, i priroda posla, u industrijama tradicionalnih opredeljenja faktički ne samo otežavaju, već često i onemogućavaju razvoj kreativnih metoda stvaralaštva. Ovo iz razloga jer su ove industrije, sa unapred usvojenim i projektovanim tehnološkim konceptima poslovanja, faktički fokusirane a time i ograničene na implementaciju modela masovne

proizvodnje istovrsnih replikata tj. istovrsnih artikala, koji modeli su, u pojmovnom i konceptijskom smislu, preneti iz prethodnog industrijskog doba.

Značajna zapreka u razvoju tradicionalnih industrija izražava se i u tome što eventualno fokusiranje na kreativne pojedince, koji će dizajnirati aktivnosti organizacije, dolazi u sukob sa fiksiranom organizacionom hijerarhijom, zasnovanom na statusnoj subordinaciji. A kao što je poznato hijerarhijska šema organizacije deli zaposlene na više pametne i manje pametne, bez obzira na stvarni nivo njihove pameti.

U preduzećima tradicionalne organizacije, upravljačke i rukovodne aktivnosti izvode se neprikosnovenno po osnovama striktno subordinacije – nadređenosti i podređenosti. U takvim organizacijama nema uopšte ili ima veoma malo statusnog i mentalnog prostora za odstupanje od projektovanog režima rada i kodifikovanih pravila ponašanja. Verovatno je to i razlog što u tradicionalnim industrijama ima malo analitičkih istraživanja i istraživačkih otkrića, i prijavljenih vrednih patenata. To je očito privilegija istraživača iz kreativnih sektora stvaralaštva. Ovo iz razloga jer organizacionu strukturu kreativnih industrija ne karakteriše statusna stabilnost i organizaciona rigidnost. Ove industrije karakteriše statusna i organizaciona fleksibilnost, u kojoj nadređeni i podređeni izvršioци posla često menjaju svoje uloge i svoja radna mesta. Unutar modernih radnih timova nema striktno hijerarhijske subordinacije, kao u tradicionalnim industrijama. U ovim timovima naglašena je statusna ravnopravnost u kreiranju novih ideja i u predlaganju prosperitetnih inovativnih projekata. Pošto se tehnološki i tržišno testiraju i utvrde kao prosperitetni osmišljeni projekti se umnožavaju, disperziraju i komercijalizuju sa ciljem da se sa njima zadovolje neke izražene – ili izazvane, potrebe opšteg ili posebnog karaktera. Iz navedenog što je istaknuto može se već istaći zaključak da glavni resurs vrhunskih firmi iz oblasti kreativnog stvaralaštva nije novčani i/ili materijalni kapital. Glavni resurs je dokazano nematerijalni tj. čulno neopipljivi „intelektualni kapital“. A ovaj kapital faktički dolazi „niotkuda“ tj. iz uma kreativnih pojedinaca ili kreativnih timova.

Savremeni antropolozi već ističu tezu da Novo Doba (New Age), pored homo sapiensa (razumnog stvorenja) stvara i novo ljudsko biće koje nazivaju homo innovatus tj. čovek inovator.

Izlažući o modernim preduzećima vrhunskih poslovnih performansi nezaobilazno je i da se ukaže i na organizacionu strukturu i konfiguraciju kreativnih industrija. Ova konfiguracija se bazično razlikuje od konfiguracije preduzeća koja su se samo do pre nekoliko decenija smatrala najuspešnijim.

Nova inovativna organizaciona struktura vrhunskih savremenih preduzeća odlikuje se rastegljivom i spljoštenom arhitekturom koja ovim preduzećima obezbeđuje sposobnost i prilagodljivost za uspešno obavljanje različitih poslova, u takođe različitim uslovima poslovanja.

Rastegljivost organizacione strukture označava da ova struktura nije trajno fiksirana za sva vremena, već da se, prema potrebama tekućeg biznisa, bez problema prilagođava konkretnoj poslovnoj situaciji. Rastegljivost organizacione strukture imaju posebno izražena tzv. „spljoštena preduzeća“, koja su u određenim inovativnim oblastima biznisa nastala tek zadnjih decenija. Oznaka „spljoštenosti“ je pokazatelj da se preduzeća ovog tipa – kao spljošten predmet, zavisno od ugla posmatranja, mogu posmatrati kao velika ili kao mala. Velika su po finansijskoj snazi i poslovnim mogućnostima i svakako i po društvenom ugledu i efikasnosti u obavljanju preuzetih poslova. Velika su takođe i po rastućoj vrednosti njihovih akcija, a takođe i po rastućoj vrednosti akumulacije njihovog kapitala.

Sa druge strane spljoštena preduzeća su mala po korišćenom poslovnom prostoru i po broju zaposlenih radnika. Takođe su mala i po količini korišćenog reprodukcionog materijala u fizičkom obliku, ukoliko takav materijal uopšte koriste u svom poslovanju. Ovo iz razloga jer je najveći deo njihovog posla intelektualnog i informatičko-komunikacionog karaktera.

Još jedna od odlika spljoštenih preduzeća izražava se u tome da u preduzećima ovog tipa uglavnom rade talentovani izvršioc posla, pri čemu u njima ima malo prostora za angažovanje i zapošljavanje mediokritetnih radnika, tj. radnika prosečnih sposobnosti. Takvi radnici i ako se zateknu u firmama ovakvog tipa brzo se kvalifikuju i klasifikuju kao „tehnološki višak“.

Evidentno je da kreativne industrije spadaju u sektore najprosperitetnije i najbrže rastuće ekonomije. Dobit u ovim industrijama, u većini slučajeva, ostvaruje se po duplo većim stopama rasta, nego što je to slučaj sa preduzećima iz sektora tradicionalnih industrija. Vlade pametnih država posebnu pažnju poklanjaju razvoju ovih industrija. Dodatni razlog tome je i saznanje da i razvoj ostalih tradicionalnih sektora privrede, u velikom obimu zavisi upravo od nivoa razvijenosti i karaktera i obima angažovanosti kreativnih industrija. Kreativne industrije su upravo one grane privrede koje na najpotpuniji način povezuju i podstiču na razvoj i sve ostale oblasti privrednog i društvenog stvaralaštva. Pod uticajem avangardnih kreativnih industrija ubrzano se, u razvijenim zemljama sveta, sprovodi i revitalizacija tradicionalnih industrija na kreativnim osnovama. Stvaraju se i razvijaju i nove kreativne delatnosti i grane privrednog i društvenog stvaralaštva, koje u ispoljenom obliku i obimu, do skoro nisu ni postojale. Navedimo samo kao primer „industriju zabave“, koja se permanentno proširuje i obuhvata široko polje medijskog angažovanja. Znatna deo ove „industrije“ zasniva se na javno-privatnom partnerstvu, što unosi nove ideje i modele u sadržaju, organizaciji i načinu rada navedenog sektora stvaralaštva. Ideje i sofisticirana znanja iz domena kreativnih industrija, u današnje vreme predstavljaju visoko vredan kapital. Reč je najčešće o posebnoj vrsti kapitala, koji se u teoriji i praksi menadžmenta tretira kao „intelektualni kapital“.

6.1.3. DOMINACIJA INTELEKTUALNOG KAPITALA

Intelektualni kapital je posebna vrsta kapitala koji je – sa pojavnog aspekta, nevidljivog i neopipljivog karaktera. Drugačije izraženo intelektualni kapital je istovremeno i posebna vrsta intelektualnog monopola privilegovanih organizacija, koji se sastoji iz sofisticiranih i specifičnih znanja, veština i tehnologija. To su vredna znanja, veštine i tehnologije sa kojima raspolažu određena preduzeća. Navedeni monopol pruža organizaciji, koja sa njim raspolaže, da kreira i da ponudi tržištu nove vrednosti i da tako obezbedi natprosečne stope rasta, u odnosu na druga mediokritetna preduzeća.

Oblici u kojima se u praksi biznisa pojavljuje intelektualni kapital su veoma raznoliki. Navedeno ukazuje na činjenicu da se ovaj kapital ne može jednobrazno definisati, a ponekad ni objasniti. U praksi ga je često teško precizno finansijski valorizovati i kvantificirati, baš zbog svog nevidljivog i neopipljivog oblika ispoljavanja. Po negde je to osvojena formula recepta vrednog leka, ili formula neke plastične mase izuzetnih tehnoloških određenja. U drugom slučaju to je inovativni softer za automatsko upravljanje automobilom, avionom ili nekim složenim robotom. Intelektualni kapital može biti i popularni i visokovredni brend preduzeća ili nešto treće, što intelektualizovanom preduzeću pruža izuzetne tržišne prednosti u njegovom poslovanju.

Raspoloživost sa odgovarajućim intelektualnim kapitalom (neopipljivom imovinom) nije dovoljna garancija za ostvarenje željenog poslovnog uspeha, ukoliko u vlasničkoj firmi nije konstituisan i uspešno ne funkcioniše i odgovarajući menadžment intelektualnog kapitala.

Menadžment intelektualnog kapitala je inače specifična vrsta menadžmenta, koja u sebi sadrži posebne programske, tehnološke, organizacione, marketinške, finansijske, bezbednosne, kadrovske i druge relevantne komponente. Menadžment intelektualnog kapitala neposredno je vezan za sofisticirani kadrovski menadžment, koji se sastoji u tome da se pronađu talentovani pojedinci ili timovi čija otkrića mogu predstavljati osnov za pokretanje inovativnog i uspešnog tržišnog biznisa. Upravo nalaženje i vođenje talentovanih pojedinaca ili talentovanog i sposobnog kadra, predstavlja osnovu za pokretanje inovativnog biznisa, koji se bazično i zasniva na kreiranju i uspešnoj eksploataciji intelektualnog kapitala.

Rast intelektualnog kapitala u firmama koje sa navedenim kapitalom raspolažu i posluju, menja u tim firmama i strukturu ukupnog angažovanog kapitala. Po pravilu, to se dešava u relacijama da: nevidljivi (intelektualni) kapital procentualno srazmerno raste na račun vidljivog, koji se obično – ali ne i uvek i ne u masi, procentualno smanjuje.

Statistička istraživanja pokazuju da u savremenoj privredi New Age najveći rast vrednosti inovativnih preduzeća i njihovih profitnih stopa ostvaruju upravo one

firme kod kojih je i porast vrednosti intelektualnog kapitala u odnosu na ukupan angažovani kapital najveći. Navedeno ukazuje i na činjenicu da je pokazatelj profitabilnosti i prosperitetnosti vrhunskih preduzeća u današnjoj svetskoj privredi upravo uspostavljeni odnos – koji se inače kontinuirano menja, između raspoložive neopipljive (intelektualne) i opipljive (materijalne) imovine. Što je ovaj odnos više izražen u korist neopipljive imovine tj. u korist intelektualnog kapitala, to je posmatrano preduzeće verovatno poslovno uspešnije.

Intelektualni kapital, i na globalnom (planetarnom) planu postaje predmet međunarodne poslovne saradnje, ali takođe i predmet oštrih sporenja, koja sporenja dobijaju oštre ekonomske i političke dimenzije. Ekonomski i politički rat, koji se, na planetarnom nivou vodi između globalnih sila savremenog sveta, pored klasičnih resursnih ciljeva, kao što su borba za hranu, vodu, sirovine i energiju, uključuje sada i jedan novi relevantan borbeni cilj, a to je intelektualni kapital. Krađa i prekrađa patenata, licenci, recepata, tehnoloških rešenja i drugih resursa intelektualnog kapitala, postaje predmet ozbiljnih sporenja SAD, Velike Britanije, Kine, Rusije i drugih tehnološki najrazvijenijih zemalja sveta.

U borbi za otkrivanjem i prisvajanjem intelektualnog kapitala razvijene zemlje Zapadne hemisfere pokazuju se kao pravi „ljudski predatori“ u odnosu na manje razvijene zemlje Planete. Posebne agencije iz tehnološki razvijenih zemalja prate kadrovsku situaciju u ekonomski manje razvijenim zemljama, i lukavo privlače talentovani kadar ka svom odredištu. Krađa ljudskog kapitala iz Trećeg sveta, je javna tajna koja ni u našoj zemlji nije nepoznat fenomen.

Međutim u praksi se dešavaju i suprotni primeri, da lopovi budu pokradeni. Opšte je poznato da su američki instituti i univerziteti, pored ostalog privlačili i talentovane studente i druge kadrove iz Kine. Sticanjem potrebnih tehnoloških znanja u SAD navedeni kadrovi su dali koristan doprinos napretku nauci, privredi i društvenim delatnostima ove tehnološki i ekonomski najrazvijenije zemlje sveta. Međutim desilo je se nešto na šta američki planeri nisu računali. Jedan deo Tehnološki obučanih Kineza se vratio u svoju zemlju (Kinu) i tamo je preneo svoja znanja koja je stekao u SAD. Navedeno je imalo veoma pozitivan uticaj na tehnološki razvoj najmnogoljudnije zemlje sveta. Navedenom su očito doprinele i odluke izvesnih svetskih moćnika sa Zapada da se težište tehnološkog razvoja sa bele prenese na žutu rasu. Kineski radnici su znatno vredniji od američkih i evropskih radnika, trpeljiviji su, poslušniji i manje troše. Ceo proces prebacivanja težišta svetskog razvoja sa Zapada na Istok, podržan je i obilnim stručnim konsaltingom, kreditima i donacijama, što je po nečijem očito tajnom planu, takođe doprinelo da Kina postane svetska sila sa najvećim stopama ekonomskog rasta u svetu.

6.1.4. TRŽIŠNE PROMENE NOVOG DOBA

Brojne se promene dešavaju na savremenom tržištu – ili još tačnije na savremenim tržištima, koje menadžeri koji žele uspeh u svom poslovanju treba takođe da upoznaju. Prostor i sadržaj ovih promena je izuzetno razuđen, da bi navođenje i objašnjavanje svih relevantnih promena navedenog tipa zahtevalo pisanje više knjiga. Imajući u vidu bazične informacione i saznajne potrebe savremenih preduzetnih menadžera, posebno onih koji pokreću ili žele da pokreću sopstveni biznis, navodimo relevantne tržišne promene koje se dešavaju na početku tekućeg 21-og stoleća, čije poznavanje predstavlja bazični uslov uspeha u svakom menadžmentu, posebno u menadžmentu preduzetničkog karaktera. U pitanju su sledeće tržišne promene:

- proširenje pojma i sadržaja tržišta,
- stvaranje novih modela tržišnog organizovanja,
- digitalizacija tržišta,

6.1.4.1. PROŠIRENJE POJMA I SADRŽAJA TRŽIŠTA

Proširenje pojma i sadržaja tržišta je svakako drastična poslovna promena koja razlikuje današnja tržišta od tržišta ranijih istorijskih epoha. Proširenje pojma tržišta ostvaruje se po više pojmovnih određenja:

- po prostorno-teritorijalnom određenju,
- po sadržinskom određenju,
- po određenju intenziteta uključenih resursa, i
- po drugim određenjima.

1. Svaki upućeni preduzetni menadžer dobro zna da se **prostor** tržišnog poslovanja permanentno proširuje i da su se u mnogim biznisima razlike između domaćih i stranih tržišta faktički izgubile. Stvaranjem tržišnih asocijacija tipa Evropske Unije, zatim Otvorenog Balkana tj. malog šengena na Balkanu i drugih asocijacija dovodi do standardizacije i ujednačenja spoljno-trgovinskih, finansijskih i drugih propisa, čime se i poslovni ambijent u normativnom i svakom drugom smislu izjednačuje, čime i tržište ponude i tražnje – za preduzetne menadžere, faktički postaje ceo svet.

2. Po **sadržinskom određenju** skoro svako tržište doživljava burne transformacije.

(1) Proširuje se broj roba, usluga i drugih dobara koje su predmet tržišnih transakcija. Navedenom svakako doprinosi intenzivan razvoj već istaknutog naučno-tehničkog progressa, što za rezultat ima da se na tržištu svakodnevno pojavljuju

novi proizvodi i usluge, koji su do pre nekoliko decenija bili potpuno nepoznati. Vrše se i tehnološke i estetske modernizacije postojećih tržišnih dobara – koja su predmet kupoprodaje, što svako tržište, na kome se te promene dešavaju, faktički usložava i obogaćuje.

(2) Predmet kupoprodajnih transakcija na savremenim tržištima nisu međutim samo dobra materijalnog (fizičkog) karaktera. Spisak tržišnih dobara nematerijalnog karaktera, sa kojima se trguje, takođe se permanentno proširuje. Obuhvata:

- novčana sredstva u domaćoj i stranoj valuti,
- akcije (deonice), obveznice, menice i druge papire od vrednosti,
- dugovanja i potraživanja raznih određenja – od dugovanja i potraživanja malih preduzeća, do dugovanja i potraživanja velikih poslovnih sistema, pa čak i državnih zajednica,
- poslovna prava specifičnog tipa kao što su: patenati, licence, unosna tehnološka rešenja, autorska prava, korisni projekti, recepti i druga prava iz domena raznovrsnog inovativnog biznisa,
- različite korisne i upotrebljive informacije,
- usluge iz vrlo raznovrsnih materijalnih i nematerijalnih domena,
- političke uticaje, vezane za tzv. lobiranja kod državnih i drugih vlasti u korist naručioaca usluge,
- ljude kao predmete kupoprodaje, bilo da se navedeni pojavljuju u statusu angažovanih radnika, plaćenika u nekim ratovima, bilo u statusu tzv. „belog roblja“,
- ostale nematerijalne resurse vrlo neobičnih sadržaja i karaktera.

Ovde čitaoca treba da upoznamo sa jednim tihim ratom koji se vekovima odvijao između Velike Britanije sa jedne strane i država kontinentalne, pre svega Zapadne Evrope sa druge strane. To je poznati rat između dva koncepta vođenja privrede i društva. Reč je o konceptijskom ratu između „merkantelista“ i „fiziokrata“, detaljno objašnjen u svakom kvalitetnom udžbeniku „Ekonomskih doktrina“. Po shvatanju merkantelista, koje shvatanje su tokom 18-tog i 19-tog veka zastupali ekonomisti i vlasti Velike Britanije- najmoćnije države toga doba, cilj svakog, bilo kog rada je sticanje novčanog bogatstva. U domenu spoljne trgovine cilj merkantelističke spoljno-trgovinske razmene je sticanje trgovinskog suficita, tj. viška izvoznih nad uvoznim resursima. Znači cilj merkantelista je sticanje bogatstva, na bilo koji dozvoljeni, a često i nedozvoljeni, način.

Po shvatanju fiziokrata cilj svakog rada i privređivanja je stvaranje materijalnih dobara pojedinačne i opšte društvene korisnosti, sa kojima će se zadovoljavati raznovrsne prehrambene, odevne, stambene i druge potrebe stanovništva. Ne treba posebno isticati da merkantelisti, u sprovođenju svoje privredne politike, pažnju fokusiraju na spoljnu trgovinu, iz koje – često putem i neekvivalentne razmene (što se oduvek vrši na račun sirovinskih i manje razvijenih zemalja) ostvaruju trgovinski

suficit, koji koriste za poboljšanje standarda svoga stanovništva i za lično bogaćenje politički i privredno najuticajnijih pojedinaca u svojoj zemlji. Nasuprot njima, fiziokrati su u prethodnim vekovima favorizovali materijalnu proizvodnju, jer su proizvodnim aktivnostima svoje privrede i svoga stanovništva davali prednost u odnosu na spoljnotrgovinske angažmane i aranžmane.

Ne treba takođe isticati i činjenicu da je – posmatrano sa etičkog aspekta, koncept fiziokrata znatno moralniji, od koncepta merkantelista. Ovo iz razloga jer se kroz proizvodnju i rad, a ne kroz tržišne transakcije, spekulacije i špekulacije, traže rešenja za podizanje ekonomske i socijalne moći zemlje, i za podizanje standarda stanovništva.

Činjenica, koja je u 20-tom veku išla u prilog merkantelističkim shvatanjima je priklanjanje vladajuće nomenklature SAD ovom konceptu vođenja privrede i društva. Navedenom su posebno doprineli Prvi i Drugi svetski rat, kojom prilikom su se Sjedinjene Američke Države ispoljile kao kreditor i poverilac svim zaraćenim stranama – i pobednicima i pobedeđenim.

Nažalost, zbog sticanja navedenih i drugih istorijskih iskustava fiziokratski sistem vođenja privrede i društva je potisnut u stranu, a vladajući sistem na planetarnom nivou je postao merkantelizam, u kome su kao bazični ciljevi biznisa proglašeni: oplodnja kapitala i profit. U modernim školama menadžmenta studenti ne uče da je cilj biznisa ekonomski napredak zemlje i opšte blagostanje stanovništva. Kao bazični cilj preduzetničkog biznisa ističe se zadovoljenje interesa ulagača – vlasnika kapitala. A to je u praksi cilj daljeg bogaćenja elite najbogatijih. Ekonomska i socijalna zbivanja koja se danas dešavaju na planetarnom nivou, a koja se manifestuju kroz dokazanu činjenicu da u većini zemalja sveta, izuzev donekle NR Kine, nestaje srednji socijalni sloj- demografska kičma dosadašnjeg privrednog i društvenog razvoja, imaju svoja logična objašnjenja. Činjenica da sve manja manjina bogataša postaje sve bogatija, a da istovremeno sve veća većina ostalog stanovništva postaje psihološki sve zastrašenija i siromašnija, postaje apsolutno objašnjiva, jer se može direktno vezati za čvrsto etabliran koncept merkantelističkog vođenja privrede i društva.

6.1.4.2. NOVI MODELI TRŽIŠNOG ORGANIZOVANJA

Bazično određenje savremenog tržišnog organizovanja, sa kojim svaki preduzetni menadžer treba da se upozna, ispoljava se kroz stvaranje raznovrsnih strateških alijansi tj. strateških saveza. Sadašnje doba se karakteriše raznovrsnim inovativnim pristupima u stvaranju novih poslovnih saveza sa više ili manje poslovnog i pravnog integrisanja kapitala sa kojim se ulazi u nove saveze. Prema nekim teoretičarima menadžmenta sposobnost izvesnih poslovnih ljudi upravo se ogleda u maštovitosti

u stvaranju inovativnih privrednih saveza. Poslovi tržišnog karaktera koji se kreiraju i izvode na osnovama inovativnih strateških alijansi (strateških saveza), permanentno se proširuju. Šta više izvesni veliki poslovni i društveni projekti- na primer u oblasti izgradnje grandioznih infrastrukturnih ili privrednih objekata, ne bi se mogli uopšte ni realizovati- bez ljudskog i kapitalnog udruživanja.

Strateški savezi se, u koncepcijskom smislu organizuju i po vertikali i po horizontali. Strateška saradnja po vertikali izvodi se na taj način što se udružuju preduzeća čija se tehnologija i poslovna saradnja reprodukciono naslanja jedna na drugu. To je u praksi industrije tekstila slučaj kada se strateški udružuju proizvođači pamuka, otкупljivači, predionice, tkačnice, modne agencije, konfekcije (šivare), grosisti i detaljisti. Sa ovakvim pristupom zaokružuje se ceo proces reprodukcije i neizvesnost u poslovanju svodi se na minimum.

Strateška saradnja po horizontali ostvaruje se u onim situacijama kada se udružuju ili strateški saraduju preduzeća iste branše, koja se nalaze na istom ili sličnom mestu u lancu procesa reprodukcije. Znači, umesto da budu konkurenti, ovako udružena preduzeća postaju saradnici. U automobilskoj industriji zadnjih godina ima mnogo primera gde su se preduzeća – dojučerašnji konkurenti udružili, stvarajući ogromne poslovne sisteme, sa kojima pokušavaju da ovladaju svetskim tržištem. U novim organizacionim konfiguracijama organizacije, zasnovanim na strateškim savezima-alijansama, kreiraju se i novi dobavljači ili kupci, što dovodi do stvaranja prostora za nova prosperitetna ulaganja.

Inovativne konfiguracije organizacija, zasnovane na strateškim savezima, izuzetno menjaju ne samo načine poslovanja, već često i predmete poslovanja. Dolazi često ne samo do modernizacije i transformacije postojećeg poslovanja, već takođe i do napuštanja izvesnih biznisa i pokretanja novih, koji se u praksi ispoljavaju kao isplativiji.

Modaliteti i tipovi poslovnih alijansi, koje se u praksi kreiraju, vrlo su brojni i raznovrsni. Menadžeri posebno preduzetničkog i projektnog opredeljenja treba da upoznaju i da poznaju ove modalitete i tipove – posebno u oblastima biznisa, za koje su strukovno zainteresovani. Ne šireći previše prostor izlaganja vezan za stvaranje i funkcionisanje odgovarajućih alijansi u domenu privrede i društvenih delatnosti, fokusiramo pažnju čitaoca na šest tipičnih modela alijansi, koje su u privrednoj i poslovnoj javnosti najviše afirmisani. U pitanju su:

- javna, privatna i javno-privatna partnerstva,
- klasteri u privredi i društvenim delatnostima,
- razni oblici licencnog biznisa, poznati pod nazivom „franšizing“,
- saradnja u domenu ustupanja imovine ili prava, koja se naziva „lizing“,
- saradnja u okviru industrijskih parkova, i
- saradnja u okviru inkubacionih centara.

6.1.4.2.1. JAVNA, PRIVATNA I JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA

Kako same reči govore reč je o poslovnim alijansama koje se formiraju i koje funkcionišu kroz uspostavljene modele javnih, privatnih i javno-privatnih partnerstava. Svaki od ovih modela partnerstava ima svoje specifičnosti, koje treba poznavati, kako bi se dobili najbolji efekti od njihovog funkcionisanja. Razlika je i u motivima udruživanja, jer je jasno da javna tj. državna organizacija ili firma, ima potpuno drugačije motive za formiranje određene alijanse, u odnosu na privatnu organizaciju.

Bazični motiv za udruživanje javne organizacije u određenu alijansu je ostvarivanje određene društvene korisnosti. Nasuprot tome, bazični motiv vlasnika biznisa privatne organizacije svakako je individualna korist, koja se, u konkretnim situacijama može izražavati na različite načine: širenjem opsluživanog tržišta, uvećanjem kapitala, ostvarivanjem povećanog profita, sticanjem i afirmisanjem brenda, ili na neke druge načine.

Svaki od navedenih oblika partnerstva ima svoja pravila uspostavljanja i ostvarivanja, zavisno od imovinsko-pravnog statusa partnera, kao i zavisno od opredeljenih poslova koje partneri treba zajedno da obave odnosno da obavljaju.

Javno-javno partnerstvo se uspostavlja između dve (ili više) državne odnosno društvene organizacije, koje putem uspostavljenog partnerstva nameravaju da zajednički obave (obavljaju) određene poslove. Kao što smo već istakli bazični cilj ovog partnerstva je uspešna realizacija nekog projekta usmerenog na ostvarivanje određene društvene korisnosti.

Privatno-privatno partnerstvo uspostavljaju privatne organizacije, takođe radi zajedničke realizacije određenog poslovnog projekta, u kojoj realizaciji svi uključeni partneri nalaze neki svoj separatan privatni interes. Privatni projekti navedenog tipa mogu biti veoma različiti. Po pravilu su određeni:

- veličinom projekta, koji zbog svog ogromnog finansijskog volumena, zahteva uključivanje više suinvestitora (sufinansijera), ili
- namerom partnera da poziciju konkurenata zamene sa pozicijom poslovnih saradnika tj. partnera.

Javno-privatno partnerstvo, na području Balkana, je relativno novija tržišna inovacija, koja sve više stiče poslovnu popularnost, i u javnom (državnom, društvenom), i u privatnom sektoru poslovanja. Reč je o poslovnom partnerskom odnosu gde partneri iz javnog i privatnog sektora poslovanja, zaključuju ugovor da budu solidarni partneri na realizaciji određenih, najčešće investicionih poduhvata. Ugovorom koji se pritom obavezno zaključuje, regulišu se svi aspekti poslovnog odnosa, koje partneri uspostavljaju između svojih organizacija. U pitanju su takođe ugovoreni projekti najčešće investicionog karaktera i veće vrednosti.

Problem koji se u praksi menadžmenta i biznisa javno-privatnog partnerstva često pojavljuje, naročito u zemljama bivše socijalističke zajednice, tiče se česte pojave koruptivnih manipulacija i uopšte korupcije, koju menadžeri uključenih strana često izvode u cilju nezakonitog i nemoralnog ostvarivanja lične koristi. Po pravilu korist se obično ostvaruje na štetu javne organizacije. Korupcije ostvarivane zadnjih decenija i po ovom osnovu predstavljale su takođe osnovu legalizovanog pljačkanja ranijih društvenih firmi, i stvaranja posebnog sloja bogataša koji se u javnosti nazivaju „tajkuni“, a u Rusiji „oligarsi“. Izraz „oligarsi“ je oznaka da navedeni politički uticajni pojedinci – pljačkaši državne i društvene imovine, da bi planiranu legalizovanu pljačku lakše izvodili stvaraju oligarhije (saveze), preko kojih se međusobno pomažu u izvođenju svojih nečasnih radnji. Radi ilustracije navodimo primer pljački koje su izvođene 90-tih godina prošlog veka u bivšem Savezu Sovjetskih Socijalističkih Republika (SSSR), kada su tadašnji komunistički funkcioneri i drugi uticajni pojedinci praktično opljačkali ovu veliku i bogatu zemlju. Prema izvedenim procenama i sada se u Rusiji najmanje oko 40-50% raspoloživog kapitala nalazi u privatnim rukama raznih oligarha.

Navedeno što je istaknuto ne znači nikako da su u kapitalizmu sva javno-privatna partnerstva zasnovana na kriminalu i korupciji. Naprotiv većina ovih partnerstava se uspostavlja i realizuje na časnim i obostrano korisnim osnovama. Nesumnjivo je da javne vlasti u svakoj situaciji treba da kontrolišu uspostavljanje i realizaciju ovih partnerstava, kako bi blagovremeno i efikasno sprečile moguće nezakonite i/ili nemoralne devijacije koruptivnog karaktera.

6.1.4.2.2. KLASITERI

Pojavu i suštinu klastera u domenu privrede najpotpunije je objasnio američki profesor menadžmenta sa Harvarda Majkl Porter. On klaster definiše kao model geografskog koncentrisanja međusobno poslovno povezanih kompanija- specijalizovanih isporučioaca i kupaca, firmi u srodnim delatnostima i povezanih institucija (npr.univerziteta, naučnih instituta, agencija za proveru standarda, ili za privrednu propagandu, trgovinskih organizacija i drugih). Navedene kompanije posluju u posebnom polju biznisa, u kome se takmiče, ali i sarađuju. (9 Str. 212)

Po porterovom tumačenju klasteri prevazilaze područje poslovanja jedne privredne grane. Obično obuhvataju prostor pojedinačnih biznisa iz više grana privrednog i društvenog stvaralaštva iz domena proizvodnje i/ili usluga, koji se biznisi u nekom domenu dopunjuju. Prostor poslovnog širenja klastera često se proširuju nadole prema kanalima prodaje ili velikim potrošačima . Često se fokusira i nagore prema kanalima nabavke, na primer prema rudarskim, industrijskim,

poljoprivrednim ili drugim proizvođačima komplementarnih proizvoda (sirovina ili polufabrikata) ili ka specijalizovanim uvoznicima odnosno grosistima.

Ono što treba imati u vidu, kada je reč o klasterima to je činjenica da se granice klastera retko kada poklapaju sa tipičnim industrijskim ili trgovačkim zonama (područjima) u kojima se po standardnim sistemima poslovanja obavljaju raznovrsne heterogene i nepovezane delatnosti. Upravo iz razloga što su delovi nekih klastera često locirani u različitim tradicionalnim industrijama, u trgovini, raznim servisima i uslugama, odnosno na različitim geografskim područjima, mnogi važni klasteri često ostaju skriveni očima posmatrača, i tako u javnosti mogu biti potpuno nepoznati.

Klasteri uključuju isporučioce i kupce specijalizovanih roba, koje robe predstavljaju sadržinsku i/ili funkcionalnu komponentu određenih složenih proizvoda i usluga. Tako na primer razvijen klaster iz domena hotelijerskog poslovanja može da obuhvata velike hotele, velike poljoprivredne proizvođače, mlinove, klaničare, mlekare, saobraćajna preduzeća, turističke agencije i brojne druge firme, koje udruženo saraduju u kreiranju i organizovanju određene turističko-ugostiteljske ponude. Reč je o preduzećima iz različitih delatnosti i grana stvaralaštva, koja preko formiranog klastera saraduju i ostvaruju svoje interese.

Klasteri se u savremenoj ekonomskoj teoriji i praksi smatraju relevantnom privrednom i društvenom silom New Age, koja izuzetno utiče na podsticanje izvoza i kao prosperitetno područje biznisa, veoma privlače i uvoznike i izvoznike, sa domaćih i inostranih prostora poslovanja.

Napredak informatike, komunikacija, saobraćaja i drugih rastućih „industrija“, potpomognut razvojem veštačke inteligencije stvara uslove i za kreiranje veoma netipičnih klastera, po modelima, koji su do skoro bili nezamislivi. Nije neobično da danas članice izvesnih svetski poznatih klastera imaju sedišta i poslovne pogone svojih firmi, koji su locirani u različitim zemljama i na različitim kontinentima. Inače prostorni obuhvat klastera može se kretati od širih kontinentalnih regiona, prostora pojedinih država, prostora pojedinih gradova pa i lokalnih mesta.

Izvesni klasteri, po osnovu javno-privatnog partnerstva ili po osnovu drugih organizacionih modela u svoju šemu poslovanja uključuju i različite privatne i državne odnosno društvene institucije, sa kojima se takođe kreiraju i realizuju maštoviti oblici saradnje. Prema citiranom profesoru Majklu Porteru promene koje podstiču stvaranje novih klastera pokreću tri sile: tehnologija, uključene institucije i dobijene vrednosti.

1. Nove tehnološke mogućnosti koje, skoro svakodnevno generira Naučno Tehnički Progres otvaraju pred menadžerima koji posluju u sistemima klastera brojne šanse za kreiranje inventivnih programa poslovanja, sa kojima će se predstaviti dobavljačima i kupcima i drugim poslovnim partnerima u

domenu klastera. Zahvaljujući pristupima posebnim i raznovrsnim izvorima sredstava, informacionim saznanjima vezanim za nove proizvode i nove tehnologije, i drugim pogodnostima iz domena klasterskog poslovanja, stvaraju se sinergetski (umnožavajući) uslovi za postizanje izuzetnih poslovnih uspeha, koji bi bili neostvarivi u klasičnim šemama poslovanja.

2. Poslovanje u sistemu poznatog klastera donosi uključenim članicama klastera u javnosti afirmativan ugled, što im omogućuje lakši pristup finansijskim i drugim resursima i svakako i lakši pristup avangardnoj tehnologiji, koja je u mnogim klasterima bazični činilac napretka. Institucionalno pripadanje uglednom klasteru obezbeđuje članicama i odgovarajući brend (ugled), koji sam po sebi predstavlja vredan resurs.
3. Vrednosti, koje vrhunski klasteri obezbeđuju svojim članicama su veoma raznovrsne i diverzifikovane. To su pre svega: (1) lakša dobava vrhunske tehnologije, (2) lakša dobava vrhunske radne snage, (3) lakša dobava svih potrebnih resursa finansijskog, materijalnog, intelektualno-saznajnog i drugog karaktera, (4) lakši uticaj na vlasti i na političke subjekte, i (5) lakše završavanje svih poslova od značaja za poslovanje klastera.

Programirano ali i spontano delovanje uspešnih klastera u određenoj društvenoj sredini menja učaureni kulturni i privredni ambijent sredine u kojoj klaster razvija svoje aktivnosti, što sa svoje strane doprinosi inovacionom promišljanju i delovanju, a takođe i kreiranju i upotrebi novih znanja i veština, koja omogućuju napredak date sredine na propulzivnim privrednim i društvenim osnovama. U svakom slučaju stvaranje novog upotrebljivog znanja, privlači u datu sredinu u kojoj klaster poslujei globalni (planetarni) kreativni talenat, koji je bazični činilac uspešnog biznisa zasnovanog na znanju. Navedeno, sa svoje strane zadržava postojeće i privlači nove preduzetnike iz zemlje i sveta sa idejama, tehnologijama i kapitalom, koji po prirodnom toku stvari uspostavljaju saradnju sa lokalnim nosiocima inovativnih i drugih društveno korisnih aktivnosti.

U svemu navedenom vezanom za osnivanje i poslovanje klastera nezaobilazna je i uloga javnih vlasti na državnom, regionalnom i lokalnom nivou. Ukoliko žele razvoj klastera na svom administrativno kontrolisanom području, nadležne vlasti nikako ne treba da budu rigidne (ukrčene) i birokratizovane, jer takav pristup destimuliše potencijalne investitore da pokreću klaster poslovanje na određenom području. Nužno je da javne vlasti stvore povoljne institucionalne, normativne, urbanističko-zemljišne uslove i druge uslove za poslovanje klastera, odnosno članica pojedinih klastera na svom području. Takvim pristupom javne vlasti, na direktan način stvaraju uslove za pozitivan društveni, kulturni i privredni razvoj svoga kraja.

Već je u praksi utvrđeno da, pažljivo odabrane i u biznis uključene, članice uspešnih klastera, po pravilu, raspoložu sa nekim monopolom, koji im pruža superioran

položaj u odnosu na potencijalne konkurente. Upravo taj monopol je omogućio konkretnoj firmi da postane članica određenog klastera. Monopol može biti tehnološkog, tržišnog, prostornog (lokacijskog) ili drugog karaktera. Svaki monopol, ukoliko je reč o menadžmentu, koji ga koristi i koji je pronicljiv i sposoban, donosi monopolisanoj firmi odgovarajući ekstra dohodak tj. ekstraprofit (dohodak odnosno profit iznad prosečnog) koji se, ukoliko je reč o firmi članici klastera, utapa u globalni dohodak odnosno profit celog klastera. Zahvaljujući i toj činjenici, poslovanje u sistemu određenog klastera je po pravilu profitabilnije i prosperitetnije, nego autonomno poslovanje van klastera.

Izlazak iz štampe 1990 godine knjige profesora Makla Portera pod nazivom „Prednost nacija u nadmetanju“, otkrio je javnosti ne samo postojanje, ranije neprimetnih klastera, već je takođe otkrio i njihov značaj u razvoju privrede i društva u zemljama u kojima oni posluju. Prema tumačenju navedenog profesora „klasteri se pronalaze u svim vrstama proizvodnje i usluga, u ogromnim prostorima biznisa, ali i u malim poljima poslovanja. Čak i u malim lokalnim „industrijama“, poput skupova restorana, preprodavcima automobila i/ili prodavaca antikviteta“. Granice klastera se neprekidno stvaraju rađanjem novih firmi i proizvodnih i uslužnih industrija koje sarađuju ili menjaju biznis, što se dešava i kada neka od članica promeni delatnost ili kada se isključi iz biznisa.

Radi lakšeg razumevanja završetak izlaganja o klasterima ilustrovaćemo sa svima poznatim primerom turističkog klastera koji se ne bavi samo smeštajem, ishranom i zabavom gostiju već i brojnim komplementarnim poslovnim aktivnostima. Međusobno povezan lanac hotela na morskoj obali – koji čini deo jednog velikog turističko-ugostiteljskog klastera, kao kupac poslovno sarađuje sa svojim dobavljačem – poljoprivrednim kombinatom, koji u drugoj državi proizvodi hranu i piće, i koji je od hotela udaljen više stotina, pa i hiljada kilometara. Kao što je poznato poljoprivredni kombinat ima sasvim drugačiju delatnost i organizaciju poslovanja u odnosu na turističko-hotelska preduzeća, članove istog klastera. Međutim, kao što smo već istakli, poljoprivredni kombinat je važan član i nesporno je i deo reprodukcionog lanca turističkog klastera, čiji se finalni produkt – pored smeštaja i zabave, i kroz ishranu, realizuje u odnosu na kombinat na udaljenoj morskoj obali. Članice navedenog klastera su svakako i transportna preduzeća koja prevoze turiste, zatim turističke agencije, muzički ansambli i drugi, koji u „klaster paketu“ realizuju svoju profesionalnu ponudu.

6.1.4.2.3. FRANŠIZING – LICENCNI BIZNIS

Franšizing je obligacioni (ugovorni) aranžman, koji sve veći značaj dobija u savremenoj privredi. To je ugovorni odnos između dve strane od kojih se jedna strana

pojavljuje kao davalac franšize (licence) za obavljanje nekog posla, pri čemu se druga strana pojavljuje u ulozi primaoca franšize, na osnovu koje će obavljati svoj ugovoreni posao. Davalac franšize se imenuje kao franšizator, a primalac kao franšizer. Franšizator se u praksi obično pojavljuje u ulozi velike i poznate firme, sa uglednim brendom, koja ima tehnološki, tržišni ili neki drugi monopol za proizvodnju i/ili za plasman nekih proizvoda ili usluga na tržištu. Franšizer se, takođe u praksi, obično pojavljuje u ulozi male lokalne firme, koja kroz aranžman franšizinga dolazi do sigurnog i obično i unosnog posla.

U franšizing aranžmanu franšizator za trajno ili za određeno vreme, prema zaključenom posebnom ugovoru, ustupa franšizeru tehnologiju ili deo svoje tehnologije, po kojoj će ovlašćeni partner obavljati svoj lični biznis. Ustupa mu po pravilu, pored tehnologije i pravo na korišćenje naziva (imena) njegove firme, zaštitni znak, marku, logotip i druge relevantne konstante i odrednice tržišnog komuniciranja. U pravnom obligacionom smislu reč je sporazumu ravnopravnih partnera, mada se u praksi dobro zna koji partner u ovom odnosu ima superiornu a koji inferiornu poslovnu ulogu.

Franšizing se u praksi ostvaruje u domenu proizvodnje i usluga, a takođe i u domenu posredništva i trgovine. Ponekad je reč i o kombinaciji sva tri pristupa, što franšizni odnos čini još neposrednijim i čvršćim.

Proizvodna franšiza obuhvata pravno zaštićen tehnološki postupak (recept) koji će franšizer, po uputstvu i po utvrđenim uslovima od strane franšizatora moći da koristi u svom biznisu. Kod proizvodnog franšizinga često se dešava da franšizator ustupa franšizeru i potrebnu opremu ili deo opreme, a takođe i odgovarajući reprodukcioni materijal potreban za obavljanje ugovorenog posla. Odnos u pogledu ovih isporuka može – u izuzetnim situacijama da bude i obrnut, kojom prilikom franšizer franšizatoru ustupa reprodukcioni materijal koji se na njegovom (franšizerovom) području lako nabavlja.

Franšiza u domenu usluga slična je donekle franšizi u domenu proizvodnje. Ovde je reč takođe o posebnoj tehnologiji izvođenja posla, ali u domenu nekih specifičnih (servisnih i/ili drugih) usluga. Po ugovorenom i stečenom pravu, i po dobijenom uputstvu od strane franšizatora, franšizer za potrebe trećih lica (klijenata, kupaca i drugih) obavlja ugovorene usluge, koje – kao izvršilac usluga, svakako naplaćuje u korist svoga tekućeg ili žiro računa.

Franšiza u domenu prometa i trgovine je najmasovniji oblik licencnog poslovanja. Kod ovog tipa franšize, franšizer – takođe prema sklopljenom ugovoru, najčešće samo prodaje robu franšizatora, svakako pod njegovom (franšizatorovom) firmom, sa njegovom markom, zaštitnim znakom i uglednim brendom. Mnoga velika i poznata preduzeća na ovaj način – preko ovlašćenih franšizera prodaju svoju robu. Tako šire opsluživano tržište – bez sopstvenih logističkih ulaganja i poznatost svoga

brenda u širim relacijama. Američke firme Coca-Cola, i McDonalds, na taj način – preko angažovanih lokalnih frašizera prodaju svoj licencni model poslovanja po celom svetu. Japanski gigant SONY, takođe – preko angažovanih franšizera, koji posluju pod njegovim imenom takođe prodaje svoje tehničke uređaje u raznim zemljama i na svim kontinentima Planete.

Licencni biznis koji se obavlja po sistemu franšizinga donosi nesumnjive koristi svim učesnicima u lancu ovakvog poslovanja – i franšizatorima i franšizerima.

Zahvaljujući angažovanju franšizera – korisnika licence, velike firme (franšizatori) obezbeđuju plasman svojih proizvoda (SONY) ili svoje tehnologije (McDonalds), i na taj način, bez velikih sopstvenih ulaganja proširuju svoje prodajno tržište. Preko franšizera koji posluju pod njihovim imenom i sa njihovim tržišnim displejima (izlošcima), franšizatori šire poznatost svoga brenda, što takođe utiče na njihovo uspešno poslovanje. Navedeni angažuju franšizere na raznim lokalnim tržištima, koja su im iz nekih razloga nedostupna ili na kojima ne vide interes za direktno sopstveno angažovanje. Na ovim tržištima angažovani franšizeri obezbeđuju poslovni prostor, tehnologiju poslovanja po uputstvu franšizatora i druge logističke uslove, u koje spadaju i poslovi oko prevoza, pretovara, skladištenja, izlaganja robe za prodaju, prodaje franšiznih resursa, finansija i ostalih aktivnosti operativnog biznisa. Vrlo često franšizeri plaćaju franšizatorima i odgovarajuću članarinu, koja se koristi za unapređenje međusobnog franšiznog poslovanja.

Nesumnjiva je korist i koju primaoci licence (franšizeri) ostvaruju od ugovorenog franšiznog biznisa. Umesto da traže biznis u kome će samostalno nastupati – što u uslovima turbulencija i neizvesnosti na savremenim tržištima uvek nosi određene rizike, male preduzetničke firme, se kroz sistem franšizinga poslovno povezuju sa uspešnim i poznatim poslovnim sistemima (franšizatora), čije je unosno i stabilno poslovanje već dokazano u praksi. Angažovani franšizeri ne moraju da izmišljaju biznis i modele poslovanja, pošto to u „paketu“ dobijaju od davaoca preuzetih licenci. Angažovani franšizeri kod industrijskog i uslužnog franšizinga dobijaju tehnologiju (recepte) i sva uputstva: šta treba da rade i kako treba da rade. Kod trgovačkog franšizinga pored uputstva, dobijaju i robu koju – sa oznakam poznatog brenda treba da prodaju na svom lokalnom tržištu. Posebna prednost licencnog biznisa za primaoca franšize (franšizere) ogleda se u sigurnosti i stabilnosti opredeljenog posla.

Statistički podaci pokazuju da je procenat bankrota (stečajeva) preduzetničkih firmi, koje se u statusu franšizera bave licencnim biznisom u praksi, izuzetno mali, za razliku od preduzetničkih firmi čiji vlasnici biznisa odnosno top menadžeri kreiraju i izvode samostalan (autonoman) biznis. Kod firmi koje ne posluju u sistemu stabilnih klastera (objašnjenih u prethodnom odeljku ove knjige), odnosno kod firmi koje takođe – u statusu franšizera, ne posluju po nekom sistemu licencnog biznisa, procenat bankrota je izuzetno veliki. Statistike takođe pokazuju da od 5 novoosnovanih

samostalnih firmi, pet godina uspešnog poslovanja dočeka samo jedna firma. Ostale četiri neudružene firme u periodu od pet godina bankrotiraju.

6.1.4.2.4. SISTEM ZAKUPA – LIZING

Lizing je specifičan komunikacioni i poslovni aranžman dve ugovorne strane, koji se tiče zakupa određenih uglavnom materijalnih resursa, koje jedna strana ustupa drugoj za korišćenje. Lizing (leasing) je ne samo obligacioni odnos, već je i poslovna operacija (transakcija), na osnovu koje određen preduzetnik, odnosno preduzetnička firma – umesto da izgradi ili da kupi potreban prostor ili opremu, koje treba da koristi u svom radu, navedene resurse obezbeđuje putem zakupa. Navedeni preduzetnik, odnosno preduzetnička firma, se u navedenim situacijama obraća odgovarajućem specijalizovanom preduzeću da joj potrebne resurse ustupi u zakup pod određenim uslovima i na određen rok. Istekom ugovorenog roka – koji se zove nepozivi (u kome roku ni korisnik ni davalac lizinga nemaju pravo da otkazu ugovor), korisnik potom može da bira jednu od sledećih uobičajenih opcija:

- da produži zakup po sniženoj ceni jer je predmet lizinga, proteklom upotrebom već donekle amortizovan,
- da predmet lizinga otkupi po sniženoj ceni, ili
- da opremu vrati davaocu lizinga, koji će je dati u zakup nekom drugom zainteresovanom korisniku.

Vrlo često ova treća opcija se ne primenjuje, u situacijama kada je korišćeno lizing sredstvo, u toku prethodnog lizing zakupa istrošeno ili potrošeno pa više nema neku upotrebnu vrednost. U praksi se sve više koriste lizing aranžmani koji se tiču ustupanja pod zakup dela ili celine poslovnog prostora, koji modeli lizinga dobijaju veoma interesantne oblike implementacije. Navedimo kao interesantan model lizinga poslovnog prostora koji u praksi sve više primenjuju odgovarajuće trgovačke firme, koje u svom prostoru prodaju sopstvene trgovačke artikle, pri čemu im raspoloživi prostor, zbog suženog asortimana, nije dovoljno iskorišćen. Pronicljivi vlasnici odnosno top menadžeri nedovoljno iskorišćenog prodajnog prostora u takvim situacijama izdaju uz naknadu (zakupninu) deo tog prostora i drugim trgovcima ponuđačima komplementarne robe, tzv. rek džoberima (Reck Jobber), koji u zakupljenom prostoru izlažu i prodaju svoju robu. U takvim situacijama u istom trgovačkom prostoru posluje dve ili više radnji, koje svoje proizvode i usluge nude mušterijama. Jedna od radnji je u vlasništvu vlasnika prostora – davaoca lizinga, pri čemu je druga ili druge radnje zakupljen prostor trgovaca rek džobera, koji u zakupljenom prostoru prodaju robu iz svoga ponudbenog asortimana. Navedeni sistem zakupnog poslovanja donosi korist svim uključenim članovima ovakvog lizing aranžmana.

Dolazak i uključivanje novih trgovaca sa sopstvenom specifičnom, i najčešće komplementarnom ponudom, nesumnjivo podiže prodajnu atraktivnost celog prodajnog prostora, koji kupcima tako postaje privlačniji, jer u navedenom prostoru – zahvaljujući „prodajnim došljacima“, imaju razuđeniji ponudbeni asortiman raznovrsnih artikala. Kupci zainteresovani za kupovinu artikala iz jedne radnje, u takvim situacijama lako budu privučeni ponudom i druge (drugih) susedne radnje, koja po pravilu ne prodaje konkurirajuće već prodaje komplementarne artikle. I vlasnici objekata – davaoci lizinga i rek džoberi, u takvim situacijama, zahvaljujući međusobnoj koncentraciji ponude, ostvaruju profitabilnije i prosperitetnije uslove poslovanja, nego na nekom drugom mestu na kome bi samostalno i usamljeno poslovali. Davalac lizinga pritom ostvaruje i dodatni prihod od naplaćenih zakupnina koje mu redovno isplaćuju zakupci – rek džoberi.

Korisnik lizinga, u brojnim situacijama davaocu lizinga ugovorenu zakupninu uplaćuje unapred, što je davaocu lizinga i garancija da će lizing aranžman do kraja biti ispoštovan. Navedeno predstavlja i dodatni benefit u korist davaoca lizinga. Izvesni proizvođači skupe opreme – na primer proizvođači građevinskih mašina, koji zbog visokih cena ne mogu lako da plasiraju svoje proizvode, prebacuju svoje poslovanje na lizing aranžmane, putem kojih svoje proizvode – umesto da ih prodaju pod nepovoljnim uslovima, izdaju zainteresovanim preduzetnicima u zakup.

Zakupac tj. primalac lizinga, zahvaljujući ugovorenom lizing aranžmanu, takođe ostvaruje određene koristi:

- pre svega zakupac ne mora na startu svoga biznisa da obezbeđuje ogromna sredstva radi izgradnje i opremanja potrebnog poslovnog objekta ili radi kupovine skupe opreme, što, po trenutno znatno povoljnijim uslovima, može da obezbedi kroz povoljan lizing aranžman;
- pošto, zahvaljujući lizing aranžmanu posao može da počne, firma korisnik lizinga (zakupac) je omogućen da zakupninu, kao trošak poslovanja, plaća iz tekućeg prihoda;
- zakupac takođe i jedan deo rizika – vezan na primer za zastarelost ili kvarove lizing sredstva, prebacuje na davaoca lizinga, koji je i onako vlasnik tog sredstva.

Treba imati u vidu da je lizing aranžman skup instrument poslovanja za zakupca – primaoca lizinga, jer davalac lizinga u cenu zakupa ugrađuje: amortizaciju lizing sredstva, svoju zaradu i svakako i rizike koji mogu nastati u toku korišćenja ovog aranžmana. Međutim, i pored navedenih uslova lizing aranžmani se za mnoge korisnike lizinga pojavljuju kao najpovoljnije rešenje.

Slično komisionoj prodaji (prodaji tuđe robe) i lizing aranžmani pokazuju da se u izvesnim situacijama preduzetnički poslovi mogu uspešno pokretati i voditi i sa tuđim sredstvima, ukoliko se i ostale „kockice“ biznisa pronicljivo i pravilno ukomponuju.

6.1.4.2.5. INKUBACIONI CENTRI

Inkubacioni centri su pre svega centri podrške razvoju malom i srednjem biznisu. Posebno novom malom biznisu (tzv. „startapu“) koji se tek pokreće. Inkubacioni centri nastali su, pre svega, kao rezultat reakcije privredne i društvene javnosti na neadekvatan sistem javnog obrazovanja, koje po svojim planovima i programima ne prati adekvatno potrebe privrede i društva, vezane za razvoj aplikativnog preduzetništva. U većini zemalja sveta, kod nas takođe, zvanični sistemi obrazovanja pripremaju uglavnom kadrove za izvršne i najamne poslove odgovarajućih specijalnosti: za lekare, inženjere, majstore raznih specijalnosti i druge izvršne profesije. U stručnim srednjim i visokim školama i fakultetima ima veoma malo kvalitetne edukacije za poslove preduzetničkog karaktera. Učenici i studenti se u zvaničnim obrazovnim institucijama ne obučavaju kako da osmisle, pokrenu i uspešno vode sopstveni preduzetnički biznis, koji će pored njih obezbediti radna mesta i za druge radnike. Imajući u vidu navedene činjenice, javne vlasti i privredne i društvene asocijacije u pojedinim sredinama – gradovima i opštinama, osnivaju na svojim područjima odgovarajuće inkubacione centre za pokretanje malog i srednjeg biznisa u domenu preduzetničkog poslovanja. Ideja i cilj osnivača ovih centara je da se u određenim lokalnim sredinama kreiraju osnovni inkubacioni uslovi za pokretanje i uspešno vođenje samostalnih preduzetničkih poslova. Svakako u profesijama koje će biti isplative i društveno korisne.

Inkubacioni centri odnosno poslovni inkubatori namenjeni su pre svega mladim, nedovoljno iskusnim a ambicioznim preduzetnicima, koji u opredeljeni biznis („startap“), sa idejama i izvesnim znanjima, ulaze prvi put. Reč je o preduzetnicima koji, pored nedostatka bazičnih preduzetničkih znanja i veština, takođe ne raspolažu ni sa pogodnim poslovnim prostorom, a takođe ni sa finansijskim i drugim potrebnim sredstvima. Mnogi od tih preduzetnika nemaju ni do kraja razrađenu poslovnu ideju, niti znaju da naprave korektan poslovni (biznis) plan. U preduzetnički biznis žele da se uključe ili zbog ambicije ili zbog ekonomske nužde. U takvim situacijama, čiji broj u praksi nikako nije mali inkubacioni centri predstavljaju izuzetno delotvornu i korisnu podršku nosiocima biznisa u domenu polaznog preduzetništva. Dobro organizovan i opremljen inkubator ima potrebnu logistiku i organizaciju za podršku mladim zainteresovanim preduzetnicima.

Inkubacioni centri su inače instrumenti lokalnog ekonomskog i društvenog razvoja za podršku novoosnovanim, pre svega malim preduzećima u prvim godinama njihovog rasta i razvoja. To je period kada su ova preduzeća i najranjivija. Intenzivno se u svetu osnivaju i omasovljuju, i u većini zemalja pokazuju izuzetno pozitivne efekte svoga rada i poslovanja. Rezultati poslovanja konkretnog biznis inkubatora vezani su pre svega za ljude koji u njemu rade, a svakako i za druge raspoložive resurse sa kojim inkubator raspolaže.

Delotvoran inkubacioni centar ima pre svega pogodan poslovni prostor, kao i neophodnu kancelarijsku i drugu opremu potrebnu za otpočinjanje i vođenje preduzetničkog posla. Ima po pravilu i pravni, finansijski, računovodstveni, tehnološki i drugi potreban servisni centar, koji preduzetnicima početnicima pruža tehničku i drugu asistenciju i podršku, koja će navedenima omogućiti da profesionalno razrade i provere svoje ideje i da uspešno pokrenu svoj opredeljeni biznis.

Treba imati u vidu da se inkubacioni centri ne bave samo ustupanjem poslovnog prostora i komunikacione i druge opreme pod povoljnim uslovima, već se takođe bave i konsaltingom tj. davanjem potrebnih saveta i uslužnih servisa vezanim za obavljanje osnovnih, pomoćnih i sporednih delatnosti novoformirane preduzetničke firme. Navedeno ukazuje na činjenicu da osnivanje i uspešno vođenje odgovarajućeg inkubacionog centra, zahteva od menadžmenta centra posedovanje odgovarajućih ekspertskih znanja i veština. Ova znanja i veštine pomažu mladim preduzetnicima da kreiraju sopstvenu poslovnu ekspertizu vezanu za planiranje, osnivanje i uspešno vođenje preduzeća u svim sadržajima i dimenzijama poslovanja – programskim, organizacionim, kadrovskim, finansijskim, marketinškim, bezbednosnim i razvojnim. Navedeno se u inkubacionom centru obezbeđuje na taj način što centar ima u stalnom radnom odnosu, ili kao honorarno angažovane saradnike, stručnjake iz svih navedenih i drugih relevantnih oblasti stvaralaštva. Veoma bitno, u svemu ovome je da lokalna zajednica, preko odgovornih menadžera i institucija, pruži sveobuhvatnu i punu podršku za osnivanje i uspešan rad ovih centara. Važnu ulogu u svemu tome imaju i kancelarije za lokalni ekonomski razvoj tzv. KLER, koje postoje u određenim opštinama i gradovima i koje raspolažu sa odgovarajućim stručnim kadrom i drugim resursima potrebnim za podršku privredi.

Period inkubacionog zakupa prostora i usluga inkubacionog centra obično traje 3-5 godina, jer se smatra da je to period u kome novoosnovana preduzetnička startap firma može uspešno da se pozicionira i da profitabilno i prosperitetno posluje. Ukoliko se novopokrenuti biznis, u navedenom periodu uspešno ne afirmiše, to je očito znak da je u pitanju tzv. „poslovno mrtvorodenče“ koje – na datom tržištu, u datom programskom određenju i sa kreiranom idejom i organizacijom ne može uspešno da posluje.

Ekonomski i društveni značaj inkubacionih centara posebno je izražen u domenu formiranja i poslovanja preduzetničkih firmi iz domena visokih tehnologija. U navedenom smislu veoma je važna povezanost ovih centara sa naučnim institutima, univerzitetima i drugim institucijama iz domena navedenih tehnologija. Navedena povezanost obezbeđuje koristan transfer tehnologije, što se obezbeđuje i kroz zaključivanje i funkcionisanje javnih i javno privatnih partnerstava inkubacionih centara sa partnerima sa strane.

U teoriji su poznate a u praksi dokazane prednosti u biznisu, koje mladi preduzetnici stižu, pokretajući svoj biznis preko inkubacionih centara:

- brz je i siguran ulazak u novi posao,
- stiže se pozitivan ugled kod poslovnih partnera, jer im je (partnerima) članstvo partnerske preduzetničke firme u biznis centru, garancija solidnosti poslovanja, posebno kada je reč o biznisu u rizičnim domenima investiranja,
- skraćuje se period krive učenja mladih preduzetnika – osnivača novih firmi, u svim domenima praktičnog poslovanja,
- uz asistenciju stručnjaka iz biznis centra brže se i lakše rešavaju ispoljeni problemi, koji se pojavljuju u strategijskom, taktičkom i operativnom domenu,
- pristup relevantnim informacijama, kao i mogućnost korisnog poslovnog komuniciranja koje se odvija preko centra omogućuje lakše uspostavljanje i održavanje poslovnih veza sa raznim partnerima na strani,
- nije zanemariva ni psihološka sigurnost koju mladi preduzetnici članovi inkubacionih centara stižu prilikom donošenja i sprovođenja određenih poslovnih odluka, i dr.

Praksa je kreirala razne vrste inkubacionih centara – biznis inkubatora, pri čemu ćemo mi skrenuti pažnju čitaocu na one koji su u stručnoj javnosti najviše zastupljeni i koji su najpoznatiji. Reč je o sledećim inkubacionim centrima:

1. **Klasični inkubatori biznisa** dele su u praksi na: (1) početne jedinice tj. odgajališta preduzetničkog biznisa i na (2) društvene radionice ili ogledne radionice angažovanih preduzeća. Klasični inkubatori biznisa obezbeđuju malim preduzetničkim firmama prostorije, infrastrukturu, i različito razuđen asortiman konsalting i drugih usluga, koje treba da poboljšaju njihove poslovne performanse i sposobnost vlasnicima firmi da pokrenu i vode svoje poslovanje tokom početnog razvojnog perioda.

2. **Biznis centri** predstavljaju programirane preduzetničke kapacitete čiji je cilj stvaranje novih inovativnih preduzeća, koja će biti angažovana na obavljanju delatnosti usmerenih na stvaranju visoke dodatne vrednosti i visokog profita. Biznis centri se uglavnom bave promovisanjem i kreiranjem inovacija u novim inovativnim preduzećima, a manje tehnologijom praktičnog poslovanja. Često su locirani u kancelarijama za lokalni ekonomski razvoj (KLER).

3. **Inovacioni centri** su donekle slični prethodno objašnjenim biznis centrima ali su u odnosu na njih praktičniji i operativniji. Inovacioni centri pružaju malim početničkim preduzećima praktične savete i operativnu podršku u razvoju novih – ne samo inovativnih, već i drugih proizvodnih tehnologija i svakako i novih proizvoda. Navedeno podrazumeva i podršku u razvoju prototipova novih proizvoda i novih tehnoloških procedura i postupaka. Za razliku od klasičnih inkubatora inovacioni centri svojim klijentima ne obezbeđuju početni poslovni prostor.

4. **Tehnološki centri**, slično klasičnim inkubatorima obezbeđuju preduzetnicima-početnicima, prostor i materijalne uslove poslovanja. Kod centara ovog tipa preduzetnici-klijenti obično imaju zajednički (kolegijalni) pristup mašinama, uređajima i opremi, što ih razlikuje od klasičnih inkubatora u kojima svaki preduzetnik raspolaže sa posebnim radnim resursima. Tehnološki centri pružaju usluge i izvan objekata centra – u poslovnim prostorima svojih klijenata, ili na drugim mestima njihovog rada i angažovanja. Svrha angažovanja tehnoloških centara jeste da olakšaju rad postojećih i da podstaknu osnivanje i razvoj i novih preduzeća, koja ne moraju biti iz domena visokih tehnologija. U globalu svrha tehnoloških centara jeste da dinamiziraju poslovni ambijent sredina u kojima posluju i da ga naprave stimulativnijim za ulaganje.

5. **Cetri za preduzeća** se nazivaju i inkubatori bez zidova. Centri ovog tipa ne obezbeđuju svojim klijentima prostor i opremu, već im samo daju stručne savete, instruktazu i konsalting.

6. **Privredna imanja** obično predstavljaju povezan skup malih i srednjih preduzeća i zanatskih radnji, koja svojom angažovanjem – u izvesnom promotivnom i organizacionom smislu, kreiraju zajedničku ponudu određene poslovne destinacije. Navedena preduzeća i radnje, kao objedinjen poslovni entitet sarađuju sa državom, regionalnim zajednicama, gradovima, opštinama i sa razvojnim agencijama, kroz razmenu ideja i informacija, a sve u cilju dinamiziranja privrednih i društvenih aktivnosti na području na kome posluju.

7. **Izvozne zone** predstavljaju posebna područja inkubacije preduzetničkog biznisa opredeljenog za spoljnotrgovinsko poslovanje. Ove zone su korisne za izvoznike i uvoznike jer olakšavaju uključenim preduzetnicima korišćenje određene poslovne infrastrukture, korišćenje određenih poslovnih usluga, a takođe i određenih poreskih olakšica. Zone ovog tipa imaju, kao poseban cilj, privlačenje stranih investicija, što posledično prati i poboljšanje zaposlenosti stanovništva, a takođe i poboljšanje trgovinskog i platnog bilansa zemlje. Zone ovog tipa u praksi se često nazivaju i „carinske zone“.

8. **Naučni (tehnološki) parkovi** predstavljaju različito organizovane aglomeracije naučnih instituta, naučnih agencija i drugih naučnih jedinica i entiteta, čiji je cilj afirmisanje, razvoj i komercijalizacija naučnih istraživanja i nauke u raznim oblastima i domenima naučnog i uopšte inovativnog angažovanja i delovanja. Navedeni parkovi imaju u praksi biznisa različite namene, a takođe i različite nazive. Poznati su po nazivima: naučni parkovi; naučno tehnološki parkovi; istraživački parkovi; tehnopolisi i drugi.

9. **Virtuelni inkubatori biznisa tj. informacioni tehnološki parkovi** su posebne skupine preduzeća, koje pružaju privredi i društvu različite informatičke i naučne usluge. Znatna deo ovih usluga ostvaruje se, ne samo u realnom već i u sajber

(digitalnom) prostoru. Inkubatori ovog tipa spajaju menadžment jednih preduzeća sa drugim, povezuju dobavljače, kupce, poslovne partnere i druge klijente putem interneta, elektronske razmene podataka, video-konferencija i na druge načine.

10. **Inkubatori poslovnog umrežavanja, tj. poslovni klasteri** već su, u posebnom odeljku, objašnjeni u prethodnim izlaganjima, pa se ovde nećemo ponavljati.

11. **Univerzitetski poslovni inkubatori** predstavljaju različite vrste inkubatora čiji je cilj osnivanja napredak određenih naučnih grana i delatnosti u određenim inovativnim oblastima stvaralaštva. Inkubatore ovog tipa formiraju izvesni univerziteti, a u određenim situacijama i samo pojedinačni fakulteti.

12. **Državni poslovni inkubatori**, kako sama reč kaže, osnivaju se od strane države, odnosno od strane odgovarajućih državnih organa, na prostorima gde je stagnantna privredna situacija i gde postojeći privatni sektor nema ni snage ni volje da izrazi odgovarajuće razvojne inicijative.

13. **Inkubatori korporacija (akcionarskih društava)** ili drugih velikih privrednih preduzeća osnivaju se kao idejna i strategijska operativna podrška privatnih sistema poslovanja. Mogu se baviti, i u praksi se bave, različitim privrednim aktivnostima razvojnog ili praktičnog karaktera. To su aktivnosti koje predstavljaju dopunu osnovnim delatnostima korporacija. Navedimo kao primer američka preduzeća Westinghouse i Kodak, koja preduzeća imaju vlastite biznis inkubatore koji su osnovani i namenjeni za potrebe njihovih radnika. Namera osnivača ovih inkubatora da omogućí zaposlenim radnicima firme, koji imaju poslovne ideje, a koje iz nekih birokratskih ili drugih razloga ne mogu – kroz redovan postupak da ih razviju, da to ostvare preko ovih inkubatora sopstvenih preduzeća.

14. **Inkubatori franšizinga** predstavljaju specifične tipove poslovnih inkubatora, koje organizuju i vode izvesni franšizatori (davaoci franšize), u cilju obuke malih preduzetnika, koji se, preko ovih inkubatora, pripremaju da preuzmu ulogu franšizera (primaoca njihove franšize).

16. **Poslovni inkubatori u statusu samostalnih preduzeća** se pojavljuju kao rezultat angažovanja pojedinih osnivača, sa izraženim različitim privrednim i društvenim ciljevima i interesima. U realnoj praksi pojavljuju se u svim, prethodno navedenim tehnološkim i organizacionim oblicima.

17. **Partnerstva** predstavljaju specifičan model poslovne saradnje više državnih, privatnih i drugih organizacija, koji je usmeren na zajedničko osnivanje centara za podršku biznisu ili tehnoparkova različitog tipa. Centri za podršku biznisu u svojoj ponudi ističu komunikacione resurse i angažmane, kao što su obuka i konsalting. Tehnoparkovi suprotno tome nude korisnicima pre svega fizičke resurse, gde se primarno računaju prostor i oprema. Partnerstva i u navedenom domenu mogu biti: javna, privatna i javno-privatna.

18. **Ostali nenapomenuti modeli inkubacionih centara** mogu takođe biti

različito dizajnirani, što zavisi od ciljeva i potreba biznisa, ali i maštovitosti menadžera angažovanih na njihovom osnivanju i organizovanju.

6.1.4.3.DIGITALIZACIJA TRŽIŠTA

Najbitnija ekonomska i uopšte društvena promena koja se danas dešava, svakako je sveopšta digitalizacija tržišta. Imajući u vidu činjenicu da je, u sistemu vladajućeg neoliberalnog kapitalizma, tržište postalo sveobuhvatni mehanizam razmene svih materijalnih, telesnih, intelektualnih i duhovnih vrednosti, sa kojima ljudi raspolažu, jasno je kolika je i uloga digitalizovanih razmenskih transakcija, koje se preko tržišta obavljaju.

Preduzetni menadžeri koji preko tržišta obavljaju svoj biznis, da bi mogli uopšte poslovati, moraju posedovati znanja i veštine za poslovanje i u domenu sajber prostora, koji prostor postaje dominantno susretanje ponude i tražnje. Napuštanje analognih verbalnih i papirnih načina poslovanja i prelazak na digitalne metode, i u domenu obavljanja tržišnih komunikacija i tržišnih transakcija, nesumnjivo predstavlja ne samo veliki tehnološki iskorak, već je takođe i veliki poslovni izazov, posebno za menadžere srednjih i starijih generacija. Reč je o generacijama koje su navikle na analogne (verbalne i papirne) metode obavljanja posla i komuniciranja, i kojima prelazak na digitalne načine poslovanja svakako predstavlja ozbiljnu, a za neke i nepremostivu prepreku. Navedeno ukazuje da digitalno obučeni menadžeri mlađih generacija, moraju navedeno da imaju u vidu i da se u svojim poslovnim transakcijama i komunikacijama prilagođavaju partnerima i sa jedne i sa druge strane sveta – i analognog i digitalizovanog. Navedeno je relevantno u svim fazama implementacije menadžmenta. Posebno menadžmenta koji je strateškog određenja.

7. PROCEDURE IZVOĐENJA STRATEGIJSKOG TOP MENADŽMENTA

Raniji teorijski i praktični modeli izvođenja strategijskog top menadžmenta izražavali su se kroz tročlanu relaciju:

- planiranje,
- izvođenje (implementacija), i
- kontrola izvođenih aktivnosti.

U međuvremenu, u domenu konstituisanja modernih koncepata strategijskog menadžmenta, opredeljeni su novi i funkcionalno savršeniji pristupi, pa se procedura izvođenja celovitog strategijskog menadžmenta, sada predstavlja preko sedam odvojenih faza navedenog procesa. Simbolički izraženo reč je o sedam koraka celovite implementacije, koji istovremeno predstavljaju i funkcionalno odvojene faze upravljačkog delovanja.

KORAK 1: Analiza poslovnog ambijenta i poslovne situacije, i utvrđivanje uslova za biznis;

KORAK 2: Predviđanje budućih događanja od značaja za razmatrane opcione biznise;

KORAK 3: Strateško opredeljivanje za optimalni model i sadržaj biznisa;

KORAK 4: Strateško planiranje – izrada strateškog poslovnog (biznis) plana;

KORAK 5: Predinvesticione i investicione pripremne i organizacione aktivnosti;

KORAK 6: Implementacija (izvođenje) planiranog biznisa; i

KORAK 7: Strateška kontrola i revizija biznisa.

U izvesnim firmama, koje obavljaju jednom opredeljeni stalni i kontinuelni biznis, završetkom jedne faze, prelazi se – bez vraćanja na prethodne, na sledeće, da bi se potom šesta i sedma faza (korak) u kontinuitetu dalje neprekidno ostvarivale. Firme ovog tipa su na primer fabrike odeće i obuće, fabrike prehrambenih proizvoda koji se proizvode tokom cele godine, i slične organizacije.

U firmama koje posluju po projektnom sistemu – na primer u građevinarstvu, u svakom projektu (građevinskom objektu koji se na primer gradi), manje ili više izvodi se svih sedam navedenih koraka implementacije biznisa. Nesumnjivo, u svakom biznisu izvodi se svih sedam koraka implementacije, pri čemu kod izvesnih poslova samo jednom – na početku biznisa, a kod drugih, kod implementacije projektnih poslova više puta – uzastopno.

7.1. ANALIZA SITUACIJE I UTVRĐIVANJE USLOVA ZA BIZNIS

Analiza situacije i utvrđivanje uslova za neki biznis, predstavlja prvu fazu angažovanog izvođenja strategijskog menadžmenta. Cilj ove analize je da se utvrdi koji je od mogućih opcionih biznisa pogodan za obavljanje na razmatranom tržišnom prostoru. Navedenom prilikom se analiziraju i biznis i tržišni prostor, odnosno i biznisi i tržišni prostori – ako je sagledavanje pluralno, da bi se utvrdilo da li su odgovarajući jedni drugima. Reč je o izvođenju tzv. „situacionog menadžmenta“, koji treba da pokaže: „Da li?“, „Koji?“, „Gde?“ i „Kada“ se uspešan posao može izvoditi u predstojećim vremenima koja dolaze.

Ukoliko se raspolaže sa poslovnim prostorom u tom slučaju traži se samo biznis pogodan za taj prostor. U suprotnom slučaju ako se raspolaže sa preciznom idejom biznisa, u takvoj situaciji se traži pogodan prostor za njegovo obavljanje. Ukoliko se ne raspolaže ni sa prostorom ni sa biznisom odlučivanje je slobodnije, ali i teže jer se traži i jedno (prostor) i drugo (pogodan biznis).

Analiza situacije se može izvoditi po različitim metodologijama i na različite načine, što određuje stručnost analitičara, kao i informacije koje navedeni želi da pribavi. Ponekad je potrebno izvoditi sveobuhvatnu analizu, dok je u drugim situacijama potrebno pribaviti samo neke podatke. Navedeno ukazuje da je u izvesnim situacijama potrebno paralelno izvoditi više saznanja raznolikih, a funkcionalno komplementarnih analiza, da bi se na taj način stekla kompletna slika o perspektivama određenih biznisa na određenim prostorima.

Bez ambicija da navedemo sve situacione analize koje se – radi otpočinjanja biznisa u praksi obavljaju ili se mogu obavljati, navodimo izvesne od najčešće izvođenih analitičkih postupaka i sadržaja, koji su u realnoj stvarnosti biznisa našli najširu upotrebljivost. To su:

- analiza tržišta i društvenog okruženja,
- analiza privredne grane koja se razmatra za otpočinjanje biznisa,
- analiza trendova razvoja,
- analiza konkurencije,
- analiza marketing opcija,
- analiza tehnoloških i organizacionih performansi firme,
- analiza finansijskih mogućnosti za ulazak u razmatrani biznis,
- analiza vrednosti sopstvene ponude,
- analiza mogućnosti plasmana sopstvenih proizvoda i usluga,
- analiza isplativosti razmatranog biznisa,
- SWOT analiza,
- BPEST analiza,
- analiza socijalnih efekata poslovanja,

- analiza ekoloških posledica izvođenja biznisa, i
- druge relevantne analize vezane za konkretan biznis.

7.1.1. ANALIZA TRŽIŠTA I DRUŠTVENOG OKRUŽENJA

Analiza tržišta i društvenog okruženja odnosi se na analizu šireg (eksternog) i užeg (internog) okruženja i analizu uticaja koji se iz navedenih okruženja mogu emitovati prema organizaciji i njenom planiranom biznisu.

U okviru analize šireg eksternog okruženja proučavaju se šire: društvene, ekonomske, političke, institucionalne i zakonodavne, tehnološke, religijske i druge komponente, koje mogu da utiču na uspešnost određenih tipova biznisa. Navedenom prilikom posmatra se prostor ne samo šireg regiona i nacionalne države, već i prostor takođe šireg međunarodnog okruženja. Navedenom prilikom izvodi se i procena kako raznolika društvena zbivanja, u posmatranom okruženju, mogu da utiču na razmatrane opcije biznisa.

Analiza užeg internog i poslovnog okruženja obuhvata istraživanje i proučavanje firme, organizacija i institucija, koje u nekom smislu i domenu mogu biti poslovni partneri preduzetničke organizacije. Predmet ove analize su potencijalni dobavljači, kupci, serviseri, finansijski partneri, razne agencije i drugi subjekti poslovanja, sa kojima menadžment preduzetničke organizacije može da uspostavi poslovnu saradnju ukoliko, na datom području, pokrene određen biznis.

Obe analize su veoma važne jer njihovo obavljanje i razumevanje može preduzetnicima analitičarima da donese velike i opipljive koristi. U svakom slučaju biće manje lutanja.

7.1.2. ANALIZA PRIVREDNE GRANE

Analiza privredne grane predstavlja posebnu vrstu analize koja je usmerena na utvrđivanje profitabilnosti i prosperitetnosti određene privredne delatnosti i grane u kojoj menadžment firme planira da pokrene svoj biznis. U okviru ove analize menadžment preduzetničke organizacije posebno razmatra:

- opštu poslovnu atraktivnost razmatrane grane,
- konkurentnost sopstvene firme u okviru date grane na razmatranom tržištu, i
- sopstvene komparativne prednosti koje se mogu koristiti u nadmetanju sa konkurentima.

Predmet navedenih analiza su:

- 1) povoljnosti za ulazak u datu granu,
- 2) barijere i pretnje za ulazak u datu granu,
- 3) pregovaračka snaga tj. eventualni monopol (privilegovani položaj) dobavljača,
- 4) pregovaračka snaga tj. eventualni monopol (privilegovani položaj) kupaca,
- 5) postojanje proizvoda i usluga supstituta, koje mogu da ponude konkurenti,
- 6) intenzitet i oštrina tržišnih nadmetanja i rivalstva,
- 7) ostale specifičnosti razmatranog tržišta koje mogu da pomognu ili da otežaju ulazak i poslovanje na razmatranom tržištu.

Prilikom analize delatnosti i grane, u kojoj preduzetni menadžeri razmatraju da pokrenu svoj biznis, razmatra se i mogućnost primene jedne od tri bazične generične strategije, koje bi preduzetničkoj firmi mogle da obezbede uspeh. To su:

- strategija niskih troškova poslovanja – radi ostvarivanja nižih i privlačnijih cena sopstvenih proizvoda i/ili usluga u odnosu na konkurente;
- strategija segmentacije tržišta – radi izbora ciljnih kupaca; i
- strategija diferenciranja ponude – radi primetljivog pozitivnog razlikovanja svojih ponudbenih proizvoda i usluga u odnosu na konkurente.

Navedene strategije nisu suprostavljene jedne drugima, tj mogu se simultano i zbirno izvoditi.

7.1.3. ANALIZA TRENDOVA RAZVOJA

Analiza ispoljenih trendova razvoja predstavlja važnu situacionu analizu, čija primena ukazuje na pravce kretanja relevantnih privrednih i društvenih događanja, koja mogu da utiču na uspešnost planiranog biznisa. Analiza ispoljenih trendova razvoja posebno se vrši u grani odnosno u granama koje se računaju kao potencijalno područje za pokretanje sopstvenog biznisa. Predmet analize mogu biti različiti relevantni parametri ispoljenih događanja:

- kretanje ponude i tražnje važnih proizvoda i/ili usluga;
- kretanje cena;
- kretanje uvoza i izvoza relevantnih resursa;
- smernice u ponašanju državnih organa;
- karakteristično ponašanje konkurentskih preduzeća; i
- druga stanja i zbivanja od značaja za planirani biznis.

Uočavajući i analizirajući uočene trendove razvoja pronicljivi vlasnici biznisa i top menadžeri prave „scenario razvoja budućnosti“, na svom granskom i teritorijalnom nivou, da bi na osnovu navedenog scenarija opredelili i planirali svoje ponašanje u dolazećoj budućnosti.

7.1.4. ANALIZA KONKURENCIJE

Analiza konkurencije se izvodi u onim slučajevima kada menadžment preduzetničke firme razmatra mogućnost pokretanja svoga biznisa na tržišnom prostoru na kome već posluje više konkurentskih preduzeća. Navedeno je svakako relevantna analiza jer je u marketing menadžmentu dobro poznato da uspeh u preduzetničkom poslovanju ne zavisi samo od sadržaja i kvaliteta sopstvenog rada i poslovanja, već zavisi i od rada i poslovanja konkurentskih preduzeća. Svrha i cilj analize konkurencije je da se:

- identifikuju aktuelni i potencijalni konkurenti i njihovi programi i sadržaji ponude,
- Identifikuju konkurentske strategije i taktike poslovanja,
- identifikuju bazični ciljevi konkurenata i njihovi potezi u budućnosti,
- identifikuju konkurentske snage i slabosti,
- identifikuje odnos konkurentskih preduzeća prema drugim učesnicima na tržištu,
- identifikuju i drugi relevantni činioci vezani za poslovanje pojedinih konkurentskih preduzeća,
- identifikuje spremnost konkurenata za poslovnu saradnju.

Sve navedene identifikacije treba da ukažu menadžmentu preduzetničke firme ne samo kako treba da posluje na konkurentnom tržištu, već i kakav odnos treba da uspostavi i održava u odnosu na pojedine konkurente.

7.1.5. ANALIZA MARKETING MOGUĆNOSTI

Analiza marketing mogućnosti sopstvene firme treba studiozno i korektno da se izvede, da bi se na osnovu te analize projektovali dalji poslovni i razvojni potezi menadžmenta u vremenima koja dolaze. Analiza marketing mogućnosti treba vlasnicima firme i top menadžerima da odredi trase preduzetničkog delovanja u dva smera:

- da dobiju korisna saznanja kakve su objektivne mogućnosti njihove firme i njihovog biznisa na razmatranom tržištu, i

- da dobiju takođe korisna saznanja koje modele i metode marketing menadžmenta treba da primenjuju u svom strategijskom (razvojnem) i tekućem poslovanju, da bi ostvarivali uspešan biznis.

Izvedene analize marketing mogućnosti treba vezati i za misiju i ciljeve opredeljenog biznisa, da bi se napravilo pravilno opredeljenje između dve opozitne (suprostavljene) motivacione strategije poslovanja i razvoja:

(1) strategije da se pravi profitabilan i isplativ biznis- po svaku cenu, ili

(2) strategije da se pravi društveno koristan biznis, koji će pomoći ljudima i/ili firmama da zadovolje neke svoje potrebe.

Ne treba da podsećamo čitaoca koja strategija će doneti uspeh preduzetničkoj firmi posmatrano na dugi rok.

7.1.6. ANALIZA TEHNOLOŠKIH I ORGANIZACIONIH MOGUĆNOSTI

Svaki ozbiljan biznis zahteva ispunjenje i određenih tehnoloških i organizacionih uslova koji su primereni vrsti biznisa koji se obavlja ili treba da se obavlja. U ranijim vremenima tehnološki i organizacioni zahtevi koji se ispostavljaju za vođenje biznisa bili su izraženiji u oblastima primarnog (pribavljajućeg-proizvodnog) i sekundarnog (preradnog) sektora, nego u sferi tercijalnog (uslužnog) domena privređivanja. U međuvremenu, sa razvojem međunarodne razmene, došlo je do usložavanja procesa rada i poslovanja posebno u domenu „industrije usluga“, tako da i treći sektor društvene reprodukcije uslovljava postojanje sve složenijih tehnoloških i organizacionih performansi resursa poslovanja, da bi se mogao uspešno razvijati. Navedenom najviše doprinosi usložavanje procesa transporta i kondicioniranja robnih artikala i drugih materijalnih resursa, koji se danas bez problema transportuju iz zemlje u zemlju, sa kontinenta na kontinent.

7.1.7. ANALIZA FINANSIJSKIH MOGUĆNOSTI

Ne treba posebno isticati da se mi, kao ljudsko društvo, a takođe i privreda i društvene delatnosti, nalazimo u procesu robno-novčanog poslovanja i funkcionisanja, gde se sve aktivnosti izražavaju u novcu i obavljaju uz pomoć novca. Imajući u vidu da se skoro ni jedan preduzetnički posao ne može obavljati bez novca, veoma je bitno da da top menadžeri i njihovi finansijski menadžeri, pre ulaska u svaki ozbiljniji razvojni projekat, naprave i preciznu analizu sopstvenih finansijskih mogućnosti za otpočinjanje i uspešnu realizaciju opredeljenog projekta.

Putem analize finansijskih mogućnosti treba, pre svega da se identifikuju i opredele potrebna novčana sredstva za realizaciju determinisanog projektnog plana. Izvedena analiza treba da pokaže na moguće izvore finansiranja, koji se mogu koristiti u realizaciji opredeljenog poslovnog poduhvata. Navedena analiza se izvodi u domenu opredeljene vremenske dinamike poslovanja, koja je opredeljena za realizaciju planiranog projekta. Navedenom prilikom sagledavaju se planirane pozicije aktive (namene i upotrebe sredstava), kao i pozicije pretpostavljene pasive (planiranih izvora sredstava). Ne treba posebno isticati da u vrednosnom i dinamičkom (vremenskom) smislu planirane aktiva i pasiva treba da budu usaglašene.

7.1.8. ANALIZA VREDNOSTI SOPSTVENE PONUDE

Analiza vrednosti sopstvene ponude je suptilna i specifična analiza koja se odnosi na vrednosne atribute sa kojima raspolažu ponudbeni proizvodi i usluge preduzetničke firme. Sa analizom ovog tipa treba precizno utvrditi šta u ponudbenim proizvodima i/ili uslugama, koje firma nudi na tržištu, kupci posebno vrednuju i cene, a šta im je u domenu toga manje bitno, pa i zanemarivo. Navedena analiza se vrši iz tog razloga što je u praksi prodajnog marketinga odavno utvrđeno da kupci imaju diferencirane preferencije (naklonosti) prema različitim aspektima ponude određenih proizvoda koji im se nude na tržištu. Izvesni kupci cene sadržaj proizvoda, drugi njegovu funkcionalnost u upotrebi, treći izraženu modnost, četvrti cenu, peti mesto, način i vreme nabavke, šesti brend itd. Umeće marketinga je da se precizno utvrdi prema čemu konkretni ciljni kupci izražavaju dominirajuće preferencije, da bi se u kreiranju ponude, upravo navedenim atributima poklonila najveća pažnja, a da se ne troši previše novca i napora da se u ponuđene proizvode i usluge ugrađuju atributi, do kojih ciljnim kupcima nije mnogo stalo.

Navedimo konkretan primer u navedenom domenu. Ako je izvestan odevni proizvod – na primer kaput, namenjen mladim osobama, koje privlačnost tog proizvoda prevashodno sagledavaju kroz izvesne modne detalje koje taj kaput treba da sadrži, bespredmetno je i nepotrebno da se ulažu povećani napori i novac da se predmetnom proizvodu dodaju neki drugi skupi sadržinski atributi – na primer postava od skupocene prirodne svile, čemu mladi kupci ne pridaju neki značaj. Mladi, modno predisponirani kupci kupovaće kapute na kojima su ugrađeni željeni modni detalji, a ne skupe kapute sa ugrađenom svilenom postavom.

Analiza vrednosti se izvodi na taj način što se ponudbeni proizvodi i usluge u svojoj celokupnosti sagledavaju očima ciljnih kupaca, i prema njihovim kriterijumima se ponudbeni artikli dizajniraju i nude.

7.1.9. ANALIZA MOGUĆNOSTI PLASMANA

Objektivno sagledavajući različite eksterne i interne činioce sopstvene ponude, na određenom ciljnom tržištu, u ozbiljnim preduzetničkim firmama vrši se svakako i analiza plasmana, odnosno mogućnosti plasmana, sopstvenih proizvoda. Ukoliko se plasman određenog proizvoda i/ili usluge već obavlja izvesno vreme, u tom slučaju nije teško da se iz ažurnog računovodstva sopstvene firme dobiju verodostojni podaci kako se pojedini proizvodi iz asortimana ponude prodaju, u kojoj dinamici, i kojim kupcima. Na osnovu dobijenih podataka mogu se izvoditi i određeni potezi u vezi dalje prodaje.

Problem može da nastane kada treba napraviti analizu mogućnosti plasmana proizvoda, koji se do sada nisu prodavali, odnosno koji se do sada nisu nalazili u ponudbenom asortimanu preduzetničke firme. U takvim situacijama izvode se odgovarajuće analoške analize, koje mogu biti dualnog karaktera:

- izvođenje analize na bazi sopstvene vremenske analogije (sličnosti), kojom prilikom se kao pokazatelj koristi neka sopstvena ranija prodaja sličnog proizvoda, sa procenjivanjem da li će se isti ili slični rezultati pokazati i prilikom plasmana novog proizvoda; ili
- izvođenje analize na taj način što se koristi neko tuđe stečeno iskustvo sa plasmanom istih ili sličnih proizvoda, pa se po toj osnovi pravi analitička procena mogućnosti plasmana sopstvenih proizvoda.

7.1.10. ANALIZA ISPLATIVOSTI

Izvedena analiza isplativosti treba vlasnicima biznisa odnosno top menadžerima da pokaže da li se celina ili, još češće deo nekog biznisa isplativo odvija. Navedena analiza treba svakako da se radi ukoliko je u pitanju procena o mogućoj isplativosti nekog budućeg biznisa. Analiza isplativosti u teoriji menadžmenta se još naziva i „Analiza troškovi-rezultati“ (cost-benefit analiza). Izvođenjem ove analize upoređuju se troškovi i rezultati određenog poslovnog poduhvata. Putem navedene analize preduzetni menadžeri žele da utvrde da li određeni razmatrani poduhvat ima finansijsku prihodnu i troškovnu opravdanost za sprovođenje.

Obavezni deo analize isplativosti predstavlja i „Račun rentabiliteta“ kod koga računa se stavlja u odnos planirani ili ostvareni finansijski efekat (ukupan prihod, promet i/ili profit) prema kapitalu koji je angažovan da se navedeni efekat ostvari.

Analiza isplativosti se najčešće izvodi putem matematičke relacije: $R=E/K$, gde R-označava rentabilitet poslovanja, E – predstavlja efekat (rezultat), a K – angažovani kapital. Ukoliko se navedena relacija postavi u inverzni (obrnuti) oblik, u tom slučaju

se dobija **kapitalni koeficijent** (KK), koji pokazuje koliko je novčanih jedinica kapitala uloženo ili treba da se uloži da bi se dobila jedna novčana jedinica efekta, tj. $KK=K/E$.

Za vlasnike kapitala posebno značajan pokazatelj uspešnosti njihovog finansijskog poslovanja je „oplodnja kapitala“, koju oplodnju izražava **profitna stopa** (PS), koja pokazuje procentualni odnos između ostvarenog profita (P) i angažovanog kapitala (K), što se matematički izražava kao relacija: $PS=P/K$.

Nažalost u liberalnom kapitalizmu većinu vlasnika kapitala i njihove angažovane top menadžere prevashodno interesuje oplodnja uloženog kapitala, tj. profit koji će ostvariti, dok ih ekonomski i socijalni položaj njihovih radnika emocionalno malo dotiče. Navedimo primer najbogatijeg čoveka na Planeti Džefa Bezosa, vlasnika multinacionalne korporacije „Amazon“, i mnogih drugih firmi, koji se u ličnom životu raskalašno ponaša, a čiji radnici obavljaju svoj posao sa malim platama i pod nepodnošljivim uslovima. U njegovoj firmi rade samo oni radnici i niži menadžeri, koji nemaju uslove da se zaposle na nekim drugim i boljim radnim mestima. Žeđ za bogatstvom i ličnom moći toliko zaslepi mnoge beskrupolozne ljude, da potpuno zanemare svoju ljudsku ulogu da u tekućem životu treba da budu ne samo uspešni već i moralni.

7.1.11. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja jednu od najpoznatijih i u praksi najviše korišćenih analiza, u domenu analitičkog menadžmenta. Obično se radi kada se ulazi u određeni posao sa nepredvidljivim ili nedovoljno predvidljivim efektima i posledicama.

Izraz SWOT je inače akronim od četiri engleske reči:

S – Strengths (snage)

W – Weaknesses (slabosti)

O – Opportunities (šanse) i

T – Threats (pretnje).

Predmet SWOT analize su **interni i eksterni činioci** poslovanja, koji ukazuju na verovatnu uspešnost u realizaciji planiranih poduhvata. Kao što se može zaključiti, interni činioci poslovanja su **snage** i **slabosti** preduzeća za obavljanje određenih poslova. Eksterni činioci su procenjene šanse i **pretnje**, koje mogu da unaprede (šanse) ali i da otežaju i unazade implementirani biznis. Svakako za različite firme i za različite uslove poslovanja i snage i slabosti kao i šanse i pretnje mogu se različito procenjivati i analizirati.

7.1.12. BPEST ANALIZA

BPEST analiza je još jedna često korišćena analiza koja se pre ulaska u neki biznis, po pravilu koristi za stratešku analizu ambijenta, u kome preduzetnička organizacija obavlja ili želi da obalja određen biznis. Pojam BPEST je takođe akronim od određenih engleskih reči koje izražavaju sledeće ambijentalne uticaje na biznis organizacije: (10 Str. 24-25)

- B – Business (poslovne uticaje),
- P – Political (političke uticaje),
- E – Ekonomical (ekonomske uticaje),
- S – Social (socijalne uticaje), i
- T – Technological (tehnološke uticaje).

Ne treba posebno isticati da svi navedeni uticaji – više ili manje, utiču na uslove privređivanja u kojim uslovima svoju egzistenciju i svoj napredak ostvaruju određene preduzetničke organizacije. Pronicljivi vlasnici biznisa i top menadžeri treba i strateški i taktički da upoznaju i da prate dejstvo navedenih uticaja na svoj biznis, da bi na osnovu stečenih saznanja „okretali kormilo“ svoga plovila. Korišćenje nekih od navedenih uticaja može da donese velike benefite preduzetničkoj organizaciji. Istovremeno svesno ili nesvesno zanemarivanje relevantnih uticaja koje emituje neposredni poslovni ambijent ili šire okruženje, može po „Zakonu dualnosti“ svega postojećeg, da napravi velike probleme i da nanese velike štete neopreznim menadžerima i njihovim firmama. Zakon dualnosti nas inače uči da sve u prirodi i društvu ima dve strane (npr: mušku i žensku; pozitivnu i negativnu; Svetlu i tamnu; itd), koje se strane neprekidno nalaze u nekoj interakciji.

7.1.13. ANALIZA SOCIJALNIH EFEKATA POSLOVANJA

Odgovorni vlasnici biznisa i top menadžeri posebno velikih firmi, prilikom ulaska u određene razvojne poduhvate, po pravilu vode računa i o socijalnim efektima svoga investiranja. Izvesne organizacije, posebno one koje posluju u određenim sektorima društvenih delatnosti – u tzv. vaprivredi, po prirodi svoga biznisa usmerene su na socijalno odgovorno ponašanje i poslovanje. To su organizacije iz domena zdravstva, obrazovanja, kulture, socijalne zaštite i druge, čije se poslovanje svakako posmatra i procenjuje i sa šireg socijalnog i društveno odgovornog aspekta.

Veći izazov i veći problem mogu da predstavljaju organizacije iz domena odgovarajućih privrednih delatnosti, čiji socijalni odnos prema internim i eksternim stejkholderima (zainteresovanim subjektima za rad organizacije), može biti razno-liko dizajniran. U izvesnim organizacijama vlasnici biznisa, odnosno top menadžeri

pokazuju visok nivo socijalne odgovornosti prema sredini u kojoj pokreću odnosno vode svoj biznis. U drugim organizacijama zavisno od njihovih moralnih nazora i karaktera navedeni, prema socijalnoj sredini u kojoj obavljaju svoj posao izražavaju veliki stepen socijalne neodgovornosti.

U principu na izražavanje socijalne odgovornosti preduzetnika i njihovih firmi, prema ambijentu u kome vrše svoje poslove, utiču dva faktora:

- moral vlasnika biznisa, odnosno preduzetnika, i
- zakonska regulativa i propisane sankcije države, prema nemoralnom ponašanju vlasnika biznisa.

Izvesne nemoralne vlasnike biznisa odnosno top menadžere, samo strah od gubljenja ugleda i preteće društvene sankcije prisiljavaju da se koliko-toliko moralno i socijalno i ponašaju.

7.1.14. ANALIZA EKOLOŠKIH POSLEDICA IZVOĐENJA BIZNISA

Ekološke posledice izvođenja biznisa predstavljaju izvestan oblik socijalnih posledica, koje se izražavaju u dva domena:

- u domenu ugrožavanja ili zaštite litosfere, hidrosfere, atmosfere i/ili biosfere, i
- u domenu ugrožavanja ili zaštite psihosfere i sociosfere.

Oba navedena domena su od značaja za ekološku situaciju u ambijentu u kome određena organizacija obavlja svoj biznis. Vrhunski preduzetnici dobro znaju da pozitivan ugled, u sredini u kojoj obavljaju svoje poslovanje, izuzetno utiče na izgradnju privlačnog brenda firme i njene ponude. Navedeni se iz tog razloga trude, da svojim praktičnim ponašanjem i poslovanjem- na ciljnom tržištu na kome obavljaju svoj, izgrade ovaj ugled i da ga permanentno poboljšavaju. Navedene aktivnosti se izvode i putem osmišljeno kreirane promocije, u okviru koje odnosi sa javnošću (public relations) imaju posebnu ulogu i značaj.

7.1.15. OSTALE SITUACIONE ANALIZE

Analize koje su prethodno navedene svakako da nisu jedine situacione analize koje se, u uslovima turbulentnog i neizvesnog poslovnog ambijenta , obavljaju na savremenom tržištu. Izvestan deo vršenja ovih analiza uslovljavaju delatnost i grana u kojoj se obavlja biznis, imajući pritom u vidu da svaka delatnost i grana ima svoje specifičnosti koje, sa poslovnog aspekta, treba više ili manje uvažavati. U drugim situacijama način program (sadržaj) i način poslovanja preduzetničke organizacije nameće potrebu izvođenja određenih situacionih analiza.

Pošto se na osnovu izvođenih situacionih analiza analizira postojeće fiksirano stanje, što nije dovoljno, jer život je tako dinamičan, nužno je uvažavati navedenu dinamiku (prolaznost svega postojećeg) i pritom u analitički okvir ugraditi i analitičke aktivnosti usmerene na prognoziранju dolazeće budućnosti. Time se dolazi do drugog koraka-faze u izvođenju strategijskog menadžmenta, kome koraku se i u teorijskom i u praktičnom smislu zadnjih godina i decenija pridaje sve veći značaj.

7.2. PREDVIĐANJE I PROCENA MOGUĆNOSTI BIZNISA

Predviđanje (prognoziranje) dolazeće budućnosti i procena mogućnosti firme da uspešno pokrene i vodi određen biznis u toj budućnosti, svakako je važna aktivnost top menadžmenta svake preduzetničke organizacije. Navedeno je potpuno logično jer se perspektiva ni jednog biznisa ne može zasnivati samo na postojećem stanju, a da se tom prilikom ne uzimaju u obzir i moguće promene koje donosi vreme koje dolazi.

Eksperti za menadžment se slažu da je dobro prognoziranje budućnosti jedan od bazičnih činioca kvalitetnog planiranja budućnosti, tj. uslov izrade dobrog biznis plana. Bez prognoziranja planovi bi predstavljali samo nekorisnu mentalnu vežbu. (11 Str. 1o8)

U navedenom smislu u teoriji menadžmenta konstituisala je se i posebna naučna disciplina koja nosi naziv „prognostika“. Prognostika kao nauka, odnosno prognostičari, bave se proučavanjem opštih zakonitosti, principa, metoda i sredstava razvoja pojava u budućnosti. A ovih pojava, u vremenima koja dolaze ima sve više i sve su zapetljanije.

7.2.1. PROCESI KOJI NAJAVLJUJU PROMENE

Prognoziranje odnosno predviđanje, kao misaono prodiranje u budućnost, danas u 21-vom veku je nesumnjivo teže nego ranije. Ovo iz tog razloga što današnje doba karakterišu velike privredne i društvene turbulencije i diskontinuiteti događanja. Prema američkom profesoru menadžmenta Piteru F. Drakeru (Peter F. Drucker), bazični diskontinuiteti se dešavaju u četiri međusobno formalno odvojene, a funkcionalno povezane privredne i društvene oblasti, koje definišu postojeće doba i najavljuju novo vreme koje dolazi. (12 Str. 77)

1. Dolazi do **neočekivanih pojava i silovitog razvoja novih tehnologija**, koje i u privrednom i u društvenom smislu stvaraju novu civilizaciju. Pojavljuju se nove grane i delatnosti, dok neke tradicionalne brzo zastarevaju i

li nestaju na tržištu. Polaznu tehnološku osnovu modernog razvoja čini ekspancijalni (eksplozivni) napredak informatike, medija i komunikacija, koje oblasti čine vukuće grane savremenog razvoja. Informatika, kao najprodornija naučna i tehnološka grana intelektualnog i tehnološkog napretka, u međuvremenu se već inkorporirala u funkcionisanje i razvoj svih grana stvaralaštva. Doprinosi ubrzanom širenju kompjuterizacije, robotizacije i automatizacije u skoro svim domenima savremenog poslovanja.

2. **Stvaranje moćnih privrednih i političkih asocijacija** predstavlja drugu bitnu odliku novog doba. Na privrednom planu su već formirane i sve su ekonomski i politički jače i uticajnije brojne multi-nacionalne i trans-nacionalne korporacije, od kojih su izvesne u finansijskim i političkom smislu jače od mnogih država srednje veličine i razvijenosti. Na planetarnom nivou konstituiše se model „korporativnog kapitalizma“, koji model neki analitičari i hroničari sadašnjeg vremena već imenuju kao „korporativni komunizam“. Po ovom modelu vraća se sistem centralizovanog komunističkog upravljanja, pri čemu će nekadašnju komunističku državu u budućnosti zameniti velike korporacije (akcionarska društva), sa anonimnim vlasnicima kapitala. Položaj radnika biće isti kao u bivšim komunističkim zemljama, svakako prilagođen novim društvenim uslovima.

Nacionalne države ubrzano otuđuju ili gube svoje dojučerašnje klasične nadležnosti. Ove nadležnosti prenose na multinacionalne i transnacionalne korporacije, ili na nadnacionalne makro-regionalne organizacije tipa: Evropske unije, Zajednice nezavisnih država na čelu sa Rusijom, ASEAN – unije dalekoistočnih zemalja, i druge unije koje su već formirane na svim kontinentima.

3. Promene, na koje ukazuje profesor Draker, ne odnosi se samo na privredu i privredne i druge poslovne organizacije. Bazične **promene obuhvataju sve relevantne aspekte društvenog i ličnog života**- u brojnim i često i nesaagledivim domenima egzistencije. Planetarni centri globalne moći, bilo preko „mekanog marketinga“ tj. preko medijske indoktrinacije i kulture, ili preko „tvrdog marketinga“ tj. preko veštački izazvanih ideoloških i verskih ratova („Arapsko proleće“ ili građanski rat u Bosni i Hercegovini, na primer“), agresivno ruše tradicionalne kodove kulture, zasnovane na patrijahalnim modelima porodičnog života, i nameću nove (modne) obrasce, koji celu Zemlju- u kulturološkom i svakom drugom smislu, treba da standardizuju i unificiraju. Navedene promene izazivaju naglašen diskontinuitet u funkcionisanju privrede i društva, a takođe i u ličnom životu svakog pojedinca, što profesionalnim prognozerima dolazeće budućnosti svakako otežava njihov posao.

4. **Domen i sadržaj obrazovanja takođe se drastično menja.** „Industrija znanja“ dobija sve veću ulogu i značaj i permanentno se prilagođava prethodno navedenim i ispoljenim trendovima razvoja. Reč je o „industriji“ rastuće profitabilnosti i prosperitetnosti. Dve determinante koje odlikuju „industriju obrazovanja“ mogu se izraziti kroz dva međusobno povezana procesa. To su:
- elitizacija obrazovanja, i
 - feminizacija obrazovanja.

Prvi proces označava da obrazovanje – naročito visoko i univerzitetsko, postaje privilegija onih koji to, pre svega mogu da plate. U odnosu na ranija stanja i u kapitalizmu i u socijalizmu, nema više ili je sve manje vertikalne obrazovne prohodnosti. Drugim rečima polaznici obrazovnih sistema, po završetku oficijelne (niže i srednje) edukacije, uglavnom ostaju u socijalnom položaju u kome se već nalaze njihovi roditelji. Deca obrazovanih, zaposlenih i bogatih, takođe će – po konstituisanom korporativnom sistemu, ako imaju radne navike i intelektualne predispozicije, pre ili kasnije postati obrazovani, zaposleni i dobro finansijski situirani. Deca ovih drugih radom i dostupnim obrazovanjem – uglavnom na osnovnom i srednjem nivou obrazovanja, će dostići socijalnu lestvicu, na kojoj se nalaze njihovi roditelji.

Feminizacija obrazovanja ukazuje na još jedan trend koji se ispoljava u skoro celom svetu. Reč je o tome da se sve veći deo ženske populacije – svakako uz podršku roditelja, opredeljuje da životnu egzistenciju ostvaruje ne preko muževa koji rade spolja, a one unutra, već da svoju životnu karijeru ostvaruje ličnim usavršavanjem i obrazovanjem. Na većini univerziteta je već poznata činjenica da je znatniji deo njihove studentske populacije ženskog pola. Muškarci se iz nekih bioloških, psiholoških i socijalnih razloga povlače, i svoja obrazovna, a potom i karijerna mesta ustupaju predstavnicama „lepšeg pola“. Očito je da se na polju međusobnih polnih odnosa čovečanstvu – negde brže a negde sporije približava matrijahat. Evidentno je da su žene, i fizički i psihološki, emotivno pripremljenije za ulazak u Novo Doba od muškaraca.

Navedeni a i brojni navedeni privredni, socijalni i uopšte društveni procesi koji se danas odvijaju u savremenom svetu, zbog turbulencija (uzburkanosti) i diskontinuiteta navedenih procesa otežavaju kvalitetno predviđanje budućnosti, ali pokušaji „prodiranja u budućnost“ i dalje se čine, kako na naučnim (fizičkim) tako i na metafizičkim osnovama. Navedenom prilikom koriste se različiti metodi prognožiranja.

7.2.2. METODI PREDVIĐANJA – PROGNOZIRANJA

U literaturi posvećenoj predviđanju – prognoziranju budućnosti, posebno iz domena aplikativnog biznisa najčešće se koriste sledeće metode: (11 Str.116)

- ekstrapolacija vremenskih serija,
- ekonomske i druge analize,
- istraživanje ambijenta,
- uočavanje i praćenje signala,
- mišljenja i procene eksperata, i
- ostale metode prognoziranja.

1. **Ekstrapolacija vremenskih serija (događaja)** koje su se ostvarile u prošlosti projektuje se matematički na budućnost, čime se dobija ekstrapolacija izraženog trenda. Navedeno je uobičajeni metod prognoziranja velike primenljivosti, posebno u oblasti makro ekonomiji. Trend je osnovni smer kretanja neke pojave ili procesa u toku određenog vremenskog perioda. Da bi se trend izračunao potrebno je raspolagati sa odgovarajućim statističkim podacima o dotadašnjem kretanju posmatrane pojave. To je bazični uslov da bi se ostvareni proces mogao ekstrapolirati (preneti na dolazeću budućnost). U oblasti mikro i mezo ekonomije ekstrapolacija trenda se koristi u predviđanju nekih tržišnih kretanja – kretanja ponude i tražnje, kretanja cena određenih proizvoda i usluga ili drugih dinamičnih kretanja. Koncept se zasniva na očekivanju da će se događaj koji se desio u prošlosti – ukoiko ne dođe do nekih izuzetnih događanja, desiti i u budućnosti.
2. **Ekonomske analize** takođe predstavljaju često primenjivan metod ekonomskog prognoziranja. Navedeni metod se zasniva na analizama kvalifikovanih analitičara i uopšte poznavaoaca mikro, mezo i makroprivrednih i društvenih procesa i pojava, koji analitičari samim tim postaju i kvalifikovani prognostičari budućih događanja. Analize i prognoze, koje su predmet njihove pažnje odnose se na:
 - cikluse privrednih i društvenih aktivnosti od značaja za određeni biznis,
 - cikluse životnog veka određenog modnog stila odnosno određenog proizvoda i/ili usluge, i
 - korelata (međuzavisnosti) ponude, potražnje i cena, koji se uspostavljaju između raznih proizvoda i usluga.
3. **Istraživanje ambijenta** po pravilu se zasniva na istraživanju i analizi kvantitativnih i kvalitativnih podataka i veličina koji postoje i koji se dešavaju na određenom privrednom i društvenom prostoru, da bi se po toj osnovi utvrdilo kakve su perspektive poslovanja na odabranom tržištu. Da bi dobili

kvalifikovane podatke, izvesni preduzetnici i top menadžeri paralelno izvede i testiranje tržišta sa odgovarajućim „pilot programima“ (iznošenjem na tržištu malih probnih serija), posle kojih aktivnosti dobijaju neophodnu sigurnost u svojim daljim investiciono-razvojnim potezima.

4. **Uočavanje i praćenje signala**, koje određeni privredni i/ili društveni ambijent emituje na određen način i po nekom osnovu, takođe predstavlja korektan način za predviđanje dolazeće budućnosti. Uočeni signali po pravilu se vrednuju po sledećim određenjima:

- po značaju događanja za firmu i njen biznis,
- po uticaju događanja na interese i stavove relevantnih stejkholdera,
- po verovatnoći (izvesnosti) događanja,
- po snazi (intenzitetu) ispoljenih manifestacija,
- po vremenu nastanka signaliziranih događanja,
- po trajanju dolazećih promena,
- po sposobnosti menadžmenta firme da blagovremeno i delotvorno deluje,
- po ceni podsticanja pozitivnih i ceni otklanjanja negativnih posledica događanja, i
- po drugim relevantnim određenjima.

Signali koje određen ambijent emituje mogu biti: (1) jasno primetljivi, (2) delimično primetljivi ili (3) teško primetljivi. Umešnost vrhunskog menadžmenta ogleda se u sposobnosti da se i teško primetljivi signali uoče i osvetle, da bi se na osnovu toga donele odgovarajuće konzistentne odluke.

5. **Mišljenja i procene eksperata** zasnivaju se na korišćenju različitih analitičkih i procenjivačkih metoda, od strane upućenih eksperata, kako bi se na osnovu izvedeih analiza i procena kvalifikovano procenjivala i procenila dolazeća budućnost. Uobičajene metode mišljenja i procene eksperata, koje se tretiraju u teoriji a primenjuju u praksi su:

- (1) ekspertske stavovi, koje po raznim pitanjima – na osnovu posebnog upitnika, zauzimaju stručnjaci odgovarajućih profila;
- (2) metodi istorijske i/ili funkcionalne analogije (sličnosti);
- (3) metodi kontekstualnog preslikavanja, kada se u cilju matematičke egzaktnosti, koristi koordinantni sistem sa apcisama i ordinatama, u cilju razumljivog prognoziranja;
- (4) metodi (modeli) scenarija, kojom prilikom se kreira hipotetički (zamišljeni) model budućih događanja;
- (5) model osnovne determinante (model vezanog razvoja), kojom prilikom se širi ekonomski ili društveni razvoj vezuje za razvoj jedne pojave ili jednog događaja;

- (6) modeli operacionih simulacija, koje se izvode digitalno preko računara, na osnovu posebno kreiranih kompjuterskih programa (softvera) i
- (7) drugi metodi i modeli, kreirani od strane upućenih eksperata.

Sve navedeno što je istaknuto služi za procenu poslovnih mogućnosti za vođenje određenog biznisa, na određen način, na određenom mestu i u određeno vreme.

7.3. STRATEŠKO OPREDELJIVANJE

Proces strateškog opredeljivanja predstavlja ključnu fazu stratrgijskog menadžmenta, u kojoj fazi se donosi odluka da li se ulazi u određen biznis i pod kojim uslovima. Strateškim opredeljenjem donosi se globalna odluka, pri čemu se detalji navedene odluke egzaktno opredeljuju u sledećoj fazi planiranja, na osnovu izrade, provere i usvajanja odgovarajućeg Poslovnog (Biznis) plana.

Prilikom strateškog opredeljivanja za određen biznis i način njegovog izvođenja menadžment firme treba da vodi računa o zadovoljenju interesa svih relevantnih internih i eksternih stejkholdera preduzeća. U nekom smislu treba da dobije i njihovu saglasnost odnosno dobru volju da se investicioni poduhvat planirano izvede.

Postupak i implementacija strateškog opredeljivanja prolazi kroz poznate i već navedene procedure: kristalisanje vizije biznisa, usvajanje misije i ciljeva biznisa, a potom i opredeljivanje politike tj. politika, strategija i taktika biznisa.

Vrhunski preduzetnici posebno su upoznati sa značajem opredeljenja za određen biznis i sa načinom njegovog izvođenja. Zato ovoj fazi poklanjaju poseban značaj. Bazu kvalitetnog odlučivanja već čini navedena analiza ambijenta, i takođe navedeno prognoziranje budućnosti. Navedene aktivnosti ukoliko su korektno i kvalitetno izvedene – po pravilima struke, predstavljaju osnovu za izvođenje sledećih koraka proaktivnog delovanja. Dobro strateško opredeljenje predstavlja, u nekom upravljačkom smislu i garanciju za izradu takođe i dobrog biznis plana opredeljenog razvojnog poduhvata.

7.4. STRATEŠKO PLANIRANJE

O značaju i načinu planiranja zauzeta su u teoriji menadžmenta različita stanovišta. Po izvesnim shvatanjima, koja su posebno negovana u periodu 20-tog stoleća, u zemljama administrativnog socijalizma, strateški i svaki drugi razvojni plan treba da bude brojčano što precizniji i egzaktniji. Ranije komunističke zemlje tzv. Socijalističke zajednice, u kreiranju svoga privrednog i društvenog razvoja kreirale su svoje razvojne

planove, u svim relevantnim detaljima, do perfekcije. Perfekcija se posebno odnosila na kvantitativne komponente razvojnih planova – po konceptu: „Koliko ima glava – toliko treba proizvesti kapa“, pri čemu se kvalitativnim komponentama planskih zadataka, nije pridavao neki veliki značaj. Takav pristup logično je doveo do posledice da su artikli proizvođeni u zemljama socijalističke demokratije, u navedenom periodu po pravilu bili lošijeg kvaliteta, nego što su to bili isti ili slični artikli proizvođeni u Zapadnoj hemisferi kapitalističkog društva. Razlog navedenog se izražavao u činjenici: kome su upravljački subjekti (menadžeri) polagali račun za rezultate svoga rada.

U administrativnom socijalizmu direktori preduzeća su polagali račun hijerarhijski višim centrima političke moći – odgovarajućim ministarstvima i drugim političkim subjektima – komunističkoj partiji, na primer. Ovaj račun je kao što smo već istakli sadržao u sebi isključivo kvantitativne pokazatelje, izražene u količini i broju proizvođenih dobara. Kvalitativne komponente su imale manji značaj ili su potpuno zanemarivane.

U industrijski razvijenim kapitalističkim zemljama vlasnici preduzeća i top menadžeri polagali su račun za svoj rad isključivo tržištu. Ako bi tržište pozitivno prihvatilo njihovu ponudu ponudbenih proizvoda i usluga, oni bi se uspešno prodavali i njihove firme bi u takvim situacijama poslovno napredovale. Ako se kupcima ne bi dopadao njihov ponudbeni program, njihove firme bi dolazile u „probleme plasmana“ što je često rezultiralo i bankrotom njihovih firmi i njihovog biznisa. Imajući u vidu set zahteva koje kupci postavljaju pred svaku ponudu koja im se izlaže, a to su: kvalitet, sadržaj, modni dizajn, i druga određenja ponudbene privlačnosti, jasno je kako su se u tržišnim uslovima ponašali – a i danas se tako ponašaju, donosivši odluke upravljačkih odluka u kapitalističkim uslovima privređivanja.

Navedeno što smo istakli nikako ne znači da u kapitalističkim uslovima privređivanja ne postoji planiranje. Svakako da postoji ali se ostvaruje na drugi način nego što se to praktikovalo u bivšim socijalističkim zemljama. Zabluda je misliti da se države u razvijenim kapitalističkim zemljama ne bave razvojnim planiranjem. Navedimo opet kao primer Japan, koji je još 50-tih godina prošlog veka formirao u okviru vlade čuveno ministarstvo industrije i trgovine – poznato MITI, koje se, na veoma suptilan i kreativan način bavilo planiranjem privrednog i društvenog razvoja Zemlje izlazećeg sunca. Prateći ispoljene globalne trendove razvoja na planetarnom nivou, a takođe i šanse i svakako i mogućnosti sopstvene zemlje da se, sa svojom privredom uključi u svetske tokove napretka, MITI je vešto usmeravao razvoj privrede svoje zemlje, dovodeći ovaj razvoj do visokog nivoa. Inovativnost i kvalitet – o kojima smo u prethodnom tekstu već izlagali doprineli su da Japan, zemlja sa jako oskudnim prirodnim resursima, spada u pet tehnološki i ekonomski najrazvijenijih zemalja sveta.

Zaključak po navedenom pitanju: „Da li su planovi razvoja zemlje i planovi pojedinačnih preduzeća u okviru nje, uopšte potrebni?“ sam se nameće. Planovi su svakako potrebni, ali ne bilo kakvi već odgovarajući i kvalitetni planovi.

7.4.1. VRSTE PLANOVA

U teoriji i praksi menadžmenta vrši se različito razvrstavanje upotrebljivih planova- kako na nivou države i odgovarajućih društveno-političkih zajednica, tako i na nivou određenih preduzeća iz privrede i društvenih delatnosti. Navodimo izvesnu stratifikaciju (razvrstavanje) poznatih planova koji se u teoriji i praksi najviše ističu.

1. Prema **tipu i planskom obuhvatu** planovi se dele na:
 - planove države i društveno političkih zajednica i
 - planove privrednih i društvenih organizacija.
2. Prema **nivou na kome se opredeljuju i donose** planovi se dele na:
 - planove top menadžmenta,
 - planove menadžmenta srednjeg (sektorskog) nivoa, i
 - planove nižih nivoa menadžmenta i odgovornih izvršnih radnika.
3. Prema **funkcionalnom obuhvatu**, planovi se razvrstavaju na:
 - globalne biznis planove, i
 - planove pojedinih funkcija (sektora) poslovanja.
4. Prema **značaju za organizaciju** planovi se dele na tri grupe i to:
 - strategijski planovi većeg razvojnog značaja,
 - taktički planovi, koji predstavljaju impementaciju strategijskih planova, i
 - operativni planovi koji su tehnološkog operativnog karaktera.
5. Prema **vremenu za koje se donose**, planovi se diferenciraju na:
 - dugoročne planove, koji se donose za pet i više godina,
 - srednjoročne planove, koji se donose za period od jedne do pet godina, i
 - kratkoročne planove , koji se donose za period do jedne godine.
6. Prema **Načinu implementacije i ponovljivosti**, planovi se razvrstavaju na (13 Str. 260)
 - trajne („standing“) planove, i
 - jednokratne („single-use“) planove.

Posmatrano sa aspekta strategijskog top menadženta, danas su, u razvojnom smislu, posebno značajni i društveno akcentovani poslovni (biznis) planovi, koji su najčešće naglašenog investicionog karaktera.

7.4.2. BIZNIS PLANOVI

Biznis planovi – sa navedenim nazivima, su takođe mada donekle preinačeno postojali i u našoj zemlji u periodu razvoja samoupravnog socijalizma. U tom periodu su imenovani kao „ekonomsko-investicioni elaborati“. Novi naziv razvojnih planova do nas je dopro iz zapadne menadžment terminologije pošto je, posle oktobarskih

promena, zapadni uticaj u celosti preplavio i teoriju i praksu privrednih i društvenih događanja.

Poslovni odnosno biznis planovi predstavljaju projekciju nekog investicionog razvoja, i rade se u različitim verzijama i za različite potrebe. Zavisno od izvođača plana, a takođe i zavisno od potreba naručioca, biznis planovi se u praksi preduzetničkog, a takođe i drugog biznisa različito dizajniraju.

Glavna svrha svakog biznis plana jeste da, na ozbiljni analitičkim osnovama, dokaže i potvrdi osnovanost nekog razvojnog ulaganja. Pored toga svaki biznis plan ima još neke funkcionalne odrednice:

- da se sa njim proverí ideja opredeljenog biznisa,
- da se sa njim dobije bar približno tačna računica planiranih ulaganja,
- da se sa njim dobije bar približno tačna računica mogućih finansijskih i drugih efekata,
- da se sa njim utvrde izvori potrebnih sredstava i namena tih sredstava,
- da se sa njim utvrdi ciljno tržište kupaca i dobavljača,
- da se sa njim utvrdi spisak potencijalnih poslovnih partnera,
- da se sa njim utvrdi svojinski status biznisa,
- da se uz pomoć privlačnog biznis plana pronađu potrebni partneri – ortaci, akcionari i dr.
- da se sa korektnim biznis planom pribave potrebne komunalne saglasnosti i dozvole,
- da se sa korektno urađenim biznis planom dobiju potrebni krediti,
- da se sa korektno urađenim biznis planom napravi izvodljiva konstrukcija finansiranja,
- da se uz pomoć biznis plana dobiju potrebne partnerske, porodične i druge saglasnosti,
- da se preko njega ulagači u biznis lično stručno i emocionalno provere u svojoj nameri, i
- a se sa dobro urađenim biznis planom obave i drugi potrebni pripremni i investicioni poslovi.

7.4.3. SADRŽAJ BIZNIS PLANOVA

Već smo istakli činjenicu da se u praksi preduzetnog menadžmenta rade i apliciraju različiti modeli biznis planova. Oblik i sadržaj odgovarajućeg biznis plana opredeljuje njegov naručilac ili korisnik. Međutim, nezavisno od toga, svaki biznis plan treba da sadrži određene relevantne **delove, koji se u literaturi navode po sledećem redosledu:**

1. **Plan pozicioniranja sa rezimeom** (skraćenim prikazom) plana predstavlja skraćeni prikaz: programa (sadržaja) razvojnog poduhvata, lokacije biznisa, vlasničkog određenja biznisa i drugih determinanti, koje odlikavaju planirani biznis sa relevantnih aspekata.

2. **Tehnološki plan** predstavlja prikaz planirane tehnologije i planiranih tehnoloških resursa koji će biti korišćeni u realizaciji plana.

3. **Menadžment plan** obuhvata organizaciju planiranog poslovnog sistema i bazične aktivnosti menadžera i izvršnog osoblja.

4. **Marketing plan** predstavlja prikaz planiranih komunikacija i tržišnih aktivnosti sa kupcima, dobavljačima, konkurentima i drugim relevantnim subjektima na opredeljenom ciljnom tržištu.

5. **Finansijski plan** je planski prikaz planiranog bilansa stanja, bilansa uspeha, tokova gotovine i drugih relevantnih finansijskih konstrukcija i aktivnosti.

6. **Ocena izvodljivosti** je naknadna lična i revizorska ocena da li se ceo koncept planiranog biznisa zasniva na objektivnim i zdravim osnovama.

Usvojeni koncept poslovnog plana deternisanog biznisa treba da zadovolji tri bazična kriterijuma opravdanosti. To su:

- kriterijum celishodnosti, koji ukazuje na osnovanost planiranih ulaganja,
- kriterijum izvodljivosti, koji ukazuje da li se plairane aktivnosti mogu uspešno da izvedu, i
- kriterijum prihvatljivosti, koji pokazuje da li je opredeljeni koncept plana prihvatljiv za sve relevantne interne i eksterne stajkholdere.

Ukoliko su svi navedeni kriteriji zadovoljavajući, pristupa se sledećoj fazi planiranih projektnih aktivnosti, koja se sastoji iz odgovarajućih pripremnih investicionih i postinvesticionih angažmana.

7.5. INVESTICIONE I OSTALE PRIPREMNE AKTIVNOSTI

Prethodne četiri faze strateškog menadžmenta su uglavnom intelektualnog karaktera i obavljaju se iz kancelarije. Peta faza ili peti korak strateških aktivnosti je akcionog i dinamičkog karaktera. Sastoji se iz:

- izrade predinvesticionih studija (studija izvodljivosti),
- izrade idejnih i izvođačkih projekata, sa predmerom i predračunom radova,
- pribavljanja infrastrukturnih, komunalnih, građevinskih i drugih dozvola i saglasnosti,
- obezbeđenja sredstava za izvođenje investicionog projekta, a potom i za početak i dalju realizaciju projekta,
- obezbeđenje kadrovskih resursa, u fazi izgradnje i/ili opremanja potrebnog prostora i objekata, a potom i za tekuće redovno funkcionisanje projektovanog sistema.

Stoji činjenica da se razlikuju pripremne aktivnosti na realizaciji planiranog projekta, od kasnijih aktivnosti kada se projekat završi i počne poslovno da funkcioniše. Razlika se ogleda u:

- (1) sadržaju rada,
- (2) angažovanju kapitala,
- (3) angažovanju poslovnih partnera,
- (4) izboru različitog tipa menadžmenta i različitih menadžera,
- (5) angažovanju potrebnog kadra i
- (6) drugim određenjima.

Ne treba posebno isticati da pripreme aktivnosti, a takođe i poslovne aktivnosti koje se izvode posle završetka projekta su, u sadržaju izvođenja, opredeljene granom delatnosti u kojoj se projekat izvodi, a takođe su opredeljene i specifičnostima biznisa koje se priprema za izvođenje. Svakako da nisu iste pripremne i izvođačke aktivnosti na realizaciji projekata u oblasti turizma i ugostiteljstva, kao i aktivnosti u oblasti poljoprivrede, metaloprerađivačke industrije ili obrazovanja i kulture. Svaka grana delatnosti, a takođe i svaki projekat ima svoje specifičnosti koje – i u pripremnom smislu, treba uvažavati.

7.6. IZVOĐENJE PLANIRANOG BIZNISA

7.6.1. OPREDELJIVANJE SISTEMA ORGANIZOVANJA

Izvođenje svakog biznisa pretpostavlja prethodno konstituisanje odgovarajuće organizacione strukture, na osnovu koje se postavljaju radni zadaci, raspoređuju i usmeravaju kadrovi i vodi ceo posao. U teoriji menadžmenta su obrađene, a u praksi biznisa koriste se različite organizacione strukture koje su primerene biznisu, koji je predmet implementacije. U tekstu koji sledi, navodimo tipične sisteme organizovanja koji, zavisno od grane i delatnosti a takođe i zavisno od specifičnosti biznisa, i u našoj preduzetničkoj praksi imaju punu primenu. (14 Str.61-76)

1. **Linijski (armijski) sistem organizovanja** zasniva se na striktnoj subordinaciji (nadređenosti i podređenosti) uključenih menadžera i izvršilaca biznisa. U ovom sistemu svaki izvršilac posla – menadžer ili izvršni radnik precizno zna u čemu se sastoje njegove radne obaveze, a takođe i ko su mu nadređeni i podređeni subjekti.
2. **Funkcionalni sistem organizovanja**, konceptijski se zasniva na bazičnim funkcijama koje se u firmi obavljaju. Kod ovog sistema organizacije firma je statusno podeljena na odgovarajuće sektore, odseke i druge organizacione

jedinice, koje jedinice obavljaju različite poslove, koji su im statutom određeni. Zavisno od vrste delatnosti sa kojom se firma bavi, mogu postojati sektori (pogoni) proizvodnje, marketinga, logistike, finansija, pravnih i opštih poslova i drugi.

3. **Proizvodni sistem organizovanja**, primenjuju velike firme koje imaju razuđen program proizvodnje različitih artikala, koji se na tržište plasiraju preko takođe razučene maloprodajne mreže. Tako na primer holding (složena) kompanija, koja je specijalizovana za proizvodnju i plasman kamp opreme, može imati u svom sastavu posebna preduzeća za proizvodnju: prikolica, šatora, čamaca, ležaja i drugih artikala.
4. **Procesni sistem organizovanja** primenjuje se kod preduzeća koja izvođa proizvodno-prometno povezane, a različite tehnološke procese koji se nadovezuju jedni na druge. Veliki tekstilni kombinat može se, po procesnom sistemu organizovanja, sastojati iz: nabavke sirovina, predionice, tkačnice, konfekcije, maloprodaje i drugih procesno odvojenih delova preduzeća.
5. **Teritorijalno-geografski sistem organizovanja** primenjuju izvesna preduzeća koja imaju poslovne jedinice disperzirane u različitim mestima u zemlji i/ili inostranstvu. Svaka od tih jedinica ima svoju posebnu organizacionu strukturu i delokrug poslova i zadataka za koje je zadužena. Sistem upravljanja i rukovođenja na nivou celog preduzeća može biti više ili manje centralizovan ili decentralizovan.
6. **Divizionni (mešani) sistem organizovanja** predstavlja koncepcijsku mešavinu prethodno navedenih sistema. Kod ovog sistema organizovanja svaki srednji i niži menadžer posla prima radne naloge od više različitih i nadređenih menadžera, rukovodioca posebnih sektora i odeljenja, zaduženih za pojedine specijalističke poslove. Proizvodne naloge prima od tehničkog rukovodioca, logističke naloge od menadžera zaduženog za logistiku, finansijske naloge od finansijskog direktora, itd. I svakom od njih polaže računa za domen posla za koji su ovlašćeni.
7. **Projektni sistem organizovanja** koriste projektne, izvođačke, montažne i druge firme, koje svoj posao obavljaju kroz realizaciju ugovorenih projekata. Svaki preuzeti, a značajniji posao – koji se tretira kao poseban projekat, predstavlja osnov za oformljenje i konstituisanje posebnih projektnih celina, koje imaju svoju unutrašnju organizaciju, zasnovanu na određenoj projektnoj subordinaciji.
8. **Matrični sistem organizovanja biznisa** je sistem koji se takođe zasniva na određenim kombinacijama, pri čemu se najčešće vrši kombinacija između funkcionalne i projektne šeme organizovanja.

9. **Inovativni sistem organizovanja**, kako sama reč kaže, zasniva se na originalnim i netipičnim pristupima u vođenju poslovne firme. U pitanju je neuobičajeno i nestandardno upravljanje raspoloživim resursima preduzeća, koje se može izvoditi na raznolike i maštovite načine. Pristalice ovog sistema drže se izreke poznatog kineskog političara – tvorca privrednih reformi u Kini, Deng Ksjao Pinga, koji je često izjavljivao: „Nije važno kakve je boje mačka – važno je samo da lovi miševe!“
10. **Kontigencijski sistem organizovanja**, dosta je sličan prethodnom inovativnom sistemu. Za razliku od inovativnog sistema koji je istraživačkog, maštovitog i često i eksperimentalnog karaktera, kontigencijski sistem je takođe netipičan, ali se prethodno jasno opredeljuje prema: konkretnom zadatku, konkretnom poslovnom ambijentu i konkretnom vremenu izvođenja.
11. **Ad-hok sistem organizovanja**, svakako ima izvesne sličnosti sa inovativnim i kontigencijskim sistemom organizacije. Od navedenih sistema (modela) organizacije razlikuje se po stepenu improvizacije, koji je kod Ad-hok sistema znatno izraženiji. Ad-hok sistem se koristi kod preuzimanja i obavljanja poslova na brzinu, koje poslove treba obaviti brzo po zahtevu naručioaca posla – po dobijenom projektnom zadatku. Kada se posao završi, opredeljeni sistem se napušta i zamenjuje sa nekim novim prilagodljivim novom projektnom zadatku.
12. **Reinženjering** je model organizovanja koji se sastoji iz dve faze. U prvoj fazi se razgrađuje i ruši postojeći sistem organizacije, a u drugoj fazi se na ruševinama dotadašnjeg sistema gradi novi. Reinženjering, kao model organizacije koristi se u situacijama kada postojeći sistem organizacije sve slabije funkcioniše, tj. kada izbacuje „opadajuće prinose“ i kada ga treba zameniti sa novim i delotvornijim sistemom.

Koji će sistem organizacije biti primenjivan u konkretnoj firmi zavisi od više činioca. Od znanja i umešnosti vlasnika biznisa, odnosno top menadžera u konkretnoj firmi, zavisi i sistem koji će se u datoj situaciji koristiti, za optimizaciju poslovanja firme.

7.6.2. IMPLEMENTACIJA BIZNISA – VRSTE UPRAVLJAČKIH MOĆI

Koristeći opredeljeni sistem organizacije, implamentacija biznisa se može izvoditi na različite načine. Svaki način se zasniva na odgovarajućem upravljačkom i rukovodnom autoritetu, koji se u principu zasniva na nekom tipu priznate moći menadžera firme. U praksi preduzetničkog biznisa ističu se sledeći tipovi moći:

- (1) **Moć statusa (legitimiteta) rukovodioca**, proističe iz hijerarhijske pozicije na kojoj se nadređeni menadžer nalazi. Po pravilu, u većini organizacija, najveća je moć vlasnika biznisa odnosno top menadžera.
- (2) **Moć prinude**, po pravilu proističe iz prethodno navedene moći statusa. Ukoliko nadležni menadžer može da prinudi podređene neposredne izvršioce da bespogovorno izvršavaju njegove naloge, utoliko je i moć njegove prinude veća.
- (3) **Moć nagrade**, je svakako delotvorna moć. Od kako su stari Feničani izmislili novac, izgleda da bolje podsticajno sredstvo od novca nije pronađeno.
- (4) **Moć stručnosti i poslovne sposobnosti**, kako sama reč kaže bazira se na autoritetu rukovodioca zasnovanom na upotrebljivom stručnom znanju i dokazanim profesionalnim sposobnostima.
- (5) **Moć ugledanja** imaju menadžeri koji u javnosti i u biznisu koji obavljaju imaju lični ugled. Navedeni ugled je stečen zahvaljujući uspešnom ličnom radu i doprinosu razvoju firme i sredine u kojoj su ugledni menadžeri delovali.
- (6) **Moć harizme** je specifična vrsta moći sa kojom raspolažu tzv. „harizmatične ličnosti“. Harizma je inače unutrašnja snaga pojedinaca koja zrači vani, i koju podređeni i drugi pojedinci osećaju i njoj se podređuju. Harizmatične ličnosti često oko sebe formiraju krugove sledbenika – pravih vernika.
- (7) **Moć situacije tj. nametnutih okolnosti** određenim vlasnicima biznisa, i top i drugim menadžerima, donose određene specifične okolnosti u kojima oni postaju privilegovani da rešavaju lične ili poslovne probleme drugih ljudi. Kada u situaciji izražene nezaposlenosti određen vlasnik biznisa proširuje svoj posao i stiče mogućnost da zaposli druge ljude, navedeni vlasnik – po prirodi stvari, stiče moć situacije tj. nametnutih okolnosti.
- (8) **Moć povezanih interesa** proističe iz nekih ličnih ili poslovnih povezanih interesa, kada nosilac ove moći, zahvaljujući ovim stečenim ili nametnutim vezama i interesima, ostvaruje moć nad drugim osobama. Ne treba posebno isticati da se moć povezanih interesa može zasnivati na moralnim i poštenim, ali i nemoralnim, pa čak i nezakinitim osnovama.
- (9) **Moć lične veze (prijateljstva)**, kao i prethodna vrsta moći povezanih interesa, može se takođe zasnivati na raznim osnovama: rodbinskim, prijateljskim, seksualnim, političkim i drugim. Treba pritom imati u vidu da je upravljanje ljudima primarno emocionalna i mentalna, pa tek potom normativa i praktična aktivnost.

7.6.3. UPRAVLJANJE PROMENAMA I REŠAVANJE KONFLIKATA

U uslovima poslovnih i društvenih turbulencija i izraženih diskontinuiteta, važna funkcija top menadžmenta privrednih i društvenih organizacija, svakako je upravljanje promenama i rešavanje konflikata, koji mogu da nastanu u toku implementacije biznisa. Promene su neminovnost i u poslovnom i u ličnom životu, i zato u umu treba uvek imati u vidu izreku: „Sve je promenljivo – samo su promene stalne!“

U sektoru biznisa promene se mogu ispoljavati u raznim domenima i na različite načine:

1. Prema **prostoru ispoljavanja** promene se mogu diferencirati na:
 - promene u širem okruženju (u državi ili na svetskom nivou),
 - promene u užem poslovnom okruženju u kome organizacija posluje, i
 - promene unutar firme.
2. Prema **vremenu ispoljavanja**, promene se razvrstavaju na:
 - promene kontinuiranog karaktera,
 - promene privremenog ili povremenog karaktera.
3. Prema **području poslovanja**, izdvajaju se:
 - promene u domenu investicionog razvoja, i
 - promene u redovnom poslovanju.
4. Prema **funkcionalnom području** poslovnog angažovanja dešavaju se:
 - promene u nabavci,
 - promene u proizvodnji,
 - promene u logistici,
 - promene u prodaji,
 - promene u finansijama i
 - druge promene.
5. Prema **fazi upravljačkih aktivnosti** dešavaju se:
 - promene u fazi planiranja,
 - promene u fazi implementacije biznisa,
 - promene u fazi kontrole i revizije biznisa.
6. Prema **karakteru izvođenja**, treba razlikovati:
 - strateške promene,
 - taktičke promene,
 - operativne promene i/ili
 - druge promene.
7. Prema **motivacijama menadžmenta**, postoje:
 - željene promene i
 - neželjene promene.
8. Prema **očekivanju menadžmenta** izražavaju se:
 - očekivane promene i
 - neočekivane promene.

Treba istaći da je se u teoriji i praksi već konstituisao novi segment menadžmenta koji nosi naziv: „Menadžment promena“. Suština ovog menadžmenta ispoljava se u tome da se sve, za firmu relevantne promene identifikuju i da se prema njima zauzme profesionalan stav. Imajući u vidu da mnoge promene mogu da utiču na lične interese i ciljeve pojedinaca ili interesno povezanih radnih grupa, navedeno po prirodnom toku stvari može da dovede i do konfliktnih situacija koje mogu da dovedu do unutrašnjih sukoba između pojedinih internih stejkholdera. Navedeno je također, po prirodnom toku stvari, doprinelo pojavi još jednog segmenta menadžmenta koji se imenuje kao: „Menadžment konflikata“. Suština ovog menadžmenta ogleda se u zadatku vlasnika biznisa i nadređenih menadžera, da predvide odnosno da identifikuju svaki realni ili mogući sukob i da preduzmu blagovremene i efikasne mere da nametnuti sukob otklone ili da ga relativiziraju, kako ne bi ugrožavao poslovnu koheziju zajednice.

U izvođenju efikasnog menadžmenta konflikata, metode i resursi koji se koriste radi rešavanja opasnih konflikata po pravilu su ne samo materijalno-finansijskog i statusnog, već su i emocionalno psihološkog karaktera. Navedeno ukazuje da dobar menadžer, pored drugih pozitivnih određenja svakako treba i da bude dobar psiholog. Da dobro poznaje ljude – njihove naravi i karaktere, da bi u svakoj konfliktnoj situaciji delovao pravilno i blagovremeno.

Inače treba istaći da sve aktivnosti koje se obavljaju tokom implementacije biznisa, treba uvek da budu predmet brižne pažnje i kontrole nadređenih top menadžera.

7.7. STRATEŠKA KONTROLA I REVIZIJA BIZNISA

7.7.1. POJMOVNA ODREĐENJA KONTROLE

U vrhunskom menadžmentu postoji pravilo: „Bez obzira kako se neki posao kvalitetno ostvaruje, ipak ga treba uvek kontrolisati!“ Strateška kontrola biznisa predstavlja sedmu i zadnju fazu strategijskog menadžmenta, putem koje se verifikuje kvalitet i izvrsnost obavljenog rada i poslovanja.

Kontrola u biznisu predstavlja aktivnost (proces; proceduru) sa kojom top menadžeri i ovlašćeni menadžeri višeg statusnog nivoa utvrđuju da li se upravljačke aktivnosti nižih nivoa menadžmenta, kao i opredeljene izvršne aktivnosti odvijaju prema utvrđenom scenariju. Scenario u izvesnim situacijama predstavlja usvojeni poslovni plan opredeljenog biznisa, a u tehničko-tehnološkom smislu, iskazuje se preko determinisanih standarda (normativa) usvojenih za obavljanje određenog biznisa.

Koristeći odgovarajuće instrumente kontrole, preduzetnici odnosno top menadžeri firme zapažaju i ustanovljuju eventualne poremećaje u odvijanju poslovnih aktivnosti koje su, u domenu njihovih nadležnosti, i predmet njihove kontrole. Ukoliko utvrde poremećaje u odvijanju ciklusa reprodukcije njihovog biznisa, utvrđuju

uzroke koji su doveli do tih poremećaja i potom, svakako preduzimaju odgovarajuće mere da se ti uzroci otklone odnosno minimiziraju.

Neposredno vezano za kontrolu, u procesu navedenih aktivnosti, u strategijskom menadžmentu ističe se i pojam revizije, koji u literaturi o menadžmentu ima dva tumačenja:

- Po jednom tumačenju revizija predstavlja vrstu super-kontrole nekog stanja ili nekog procesa, koju na vrhunskim analitičkim osnovama, po nalogu zainteresovanog subjekta, vrše specijalizovani eksperti za obavljanje određenog posla. Revizija ovog tipa obično se vezuje za poslove finansija, jer se najčešće i sprovodi u navedenom domenu poslovanja.
- Po drugom, takođe važećem tumačenju, revizija se odnosi na stručnu ispravku izvesnih pogrešnih ili manjkavih stanja i/ili procesa, koju ispravku takođe izvode obučeni revizori. Revizija ovog tipa može se, zajedno sa kontrolom, obavljati u dve pojmovne dimenzije, i to kao:

- (1) Revizija strateške koncepcije celine ili dela biznisa, kojom prilikom se kontroliše i po potrebi revidira ceo biznis ili deo biznisa, koji je pogrešno opredeljen i konstituisan; ili kao
- (2) Revizija strateške implementacije biznisa, u situacijama kada se utvrdi da je biznis dobro koncipiran, ali se loše izvodi.

Rezultat svake revizije, koja sledi posle korektno izvedene kontrole, jeste težnja da se opredeljeni biznis korektno implementira i da izbacuje pozitivne rezultate, sa kojim rezultatima će biti zadovoljni svi interni i eksterni stejkholderi, tj. u biznis interesno uključeni zainteresovani subjekti.

Kvalitetna kontrola se izvodi po određenoj proceduri koja se realizuje kroz implementaciju pet odvojenih tehnoloških segmenata tj. faza, koje predstavljaju posebno odgovorne aktivnosti top menadžmenta firme. To su:

1. Segment (faza) **utvrđivanja normativa (standarda)** željenih rezultata, koji su normativi tehnološki propisani ili se iskustveno utvrđuju, na osnovu želja i planova vlasnika biznisa odnosno menadžmenta preduzeća;
2. Segment (faza) **merenja postignutih rezultata i ostvarenog učinka**, koji proces-postupak treba veoma egzaktno i korektno da se izvodi;
3. Segment (faza) **poređenja** ostvarenih rezultata sa postavljenim norativima i **utvrđivanje eventualnih odstupanja** između planiranog (normiranog) i ostvarenog učinka;
4. Segment (faza) **revizije** planiranih (ako je postavljen loš plan) ili ostvarenih rezultata (ako su rezultati nezadovoljavajući), putem primene odgovarajućih korektivnih mera; i
5. Segment (faza) **provere koncepta kontrole**.

Zavisno od vrste preduzeća i delatnosti sa kojom se preduzeće bavi, postavljene koncepti kontrole i revizije u praksi se izvode na veoma različite načine. Navedeni koncepti se mogu opredeliti:

- tehničko-tehnološki, kada se vrednuju ostvareni tehnološki i fizički parametri rezultata rada;
- finansijski, kojom prilikom se kao bazični pokazatelj, ističu finansijski rezultati poslovanja;
- osećajno, kada se ocena kontrole vrši na bazi subjektivnih osećaja i mišljenja nadležnih osoba; i
- na druge načine.

U izvesnim firmama, i u izvesnim situacijama, primenjuje se i tzv. „Miks kontrole“, kada se u cilju dobijanja korektnih rezultata kontrole, istovremeno koristi više različitih kontrolnih rezultata i parametara.

7.7.2. NAČELA KVALITETNE KONTROLE

U teoriji menadžmenta definisana su određena načela, čija konsekventna primena obezbeđuje izvođenje korektnog procesa i korektno procedure opredeljenih kontrolnih aktivnosti. U pitanju su sledeća načela, kojih se prilagođeno preduzeću u kome se kontrola izvodi, u svakom slučaju treba držati:

1. Pre svega **mora se znati šta se kontroliše**. U navedenom smislu, kao što smo prethodno već istakli treba razdvojiti: (1) kontrolu koncepcije – usvojenog koncepta biznisa od (2) kontrole načina i kvaliteta izvođenja biznisa. Kontrolu izvršenja biznisa treba vršiti na osnovu poznatih načela i normativa. Zavisno od delatnosti i potreba organizacije i tipa kontrole, mogu se u praksi u istoj firmi koristiti različita načela i normativi.
2. Dobra kontrola treba da se sprovodi **na svim relevantnim tačkama (delovima) poslovnog sistema**, a takođe i na nivou celine firme.
3. Kontrolu treba izvoditi uz **područje dobro organizovanog informacionog i računovodstvenog sistema**, koji se nalaze na raspolaganju kontrolorima.
4. Treba da postoji čvrsta veza (sprega) između izvedenih kontrola i ostvarenog učinka. U svakom slučaju rezultati kontrole treba da budu vidljivi.
5. Kontrola znači treba da bude **sprovodiva**. Pogrešno je usvojiti i primenjivati koncept kontrole koji je nesprovodiv i nedelotvoran.
6. Kontrola treba da bude **razumljiva** – i izvršiocima posla i kontrolorima.
7. Kontrola znači treba da bude **precizno opredeljena** i u izvođenju korektno implementirana.

8. Kontrola treba da bude **fleksibilna** (prilagodljiva), jer sve se kroz vreme menja, pa tome treba i kontrolu prilagođavati.
9. Kontrola treba konceptijski da bude **prilagođena** tipu firme i modelu nje-
ne organizacije.
10. Kontrola treba da bude **vezana za odgovarajuće menadžerske statusne
pozicije**. U firmi se mora precizno znati ko može da vrši određene kontrole
na određenim mestima.
11. Kontrola mora da se izvodi **u pravo vreme**. Zakasnela kontrola može biti ne
samo nepotrebna već može biti i štetna.
12. Kontrola se mora **izvoditi racionalno i ekonomično**. Na kontroli se ne sme
previše štedeti, niti se sa kontrolom sme rasipati.
13. Kontrola mora biti **efikasna i delotvorna**, inače gubi svaki smisao. I na kraju
14. Kontrola mora biti **adekvatno uvažavana**, od svih menadžera i izvršioca
radnih zadataka. Kao i druge opredeljene aktivnosti u firmi kontrola mora,
u psihološkom smislu, sadržati u sebi i odgovarajući emocionalni naboj, koji
će i u ovom domenu podsticati menadžere i izvršne radnike na odgovaraju-
ći moral i odgovarajuća radna pregnuća.

LITERATURA

1. H.Igor Ansoff, Edward J. McDonnell: „Implanting Strategic Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2009
2. Petar Jovanović: „Menadžment- teorija i praksa“, Grafoslog, Beograd, 2001
3. Samuel C. Certo and J.Paul Peter: „Strategic Management: Concepts and Applications“, McGraw-Hill, 2012
4. Kotler Philip: „Marketing Management“, Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2014
5. Thomas A. Stewart: „Intellectual Capital“, The New Wealth of Organization, Doubleday, New York, 2007
6. Bećir Kalač i Dragoslav Jokić: „Finansijske strategije“, Internacionalni univerzitet, Novi Pazar, 2017
7. Gerry Johnson and Kevan Scholes: „Exploring Corporate Strategy“, Prentice Hall, New Jersey, 2015
8. Howard G. Haas and Bob Tamarkin: „Leader Within“, Harper Colins, New York, 2016
9. Michael E. Porter: „Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries And Competitors“, The Free Press, New York, 2005
10. Stephen P.Robins and Mary Coulter: „Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2014
11. Bobek Šuklev: „Ekonomsko predviđanje“, Izdavač IRO „Ekonomika“, Beograd, 1987
12. Peter F.Drucker: „Management“, Pan Books, London, 2012
13. Branislav Mašić: „Strategijski menadžment“, Univerzitet „Braća Karić“, BK Institut, Beograd, 1998
14. Petar Jovanović: „Strategijski menadžment“, Grafoslog, Beograd, 2005

KREATIVNO RASUĐIVANJE

Ime i prezime preduzetnika _____

Bazični podaci _____

Naziv biznisa _____

PROJEKTNI ZADATAK:

Prema dole navedenom redosledu poglavlja prezentiraćete opisno scenario vašeg zamišljenog biznisa, koji ćete vi u statusu preduzetnog menadžera implementirati u budućnosti. Ideje za biznis pronađite u knjizi. Držite se redosleda sedam odrednica iz poglavlja 7. iz knjige:

1. Analiza situacije i utvrđivanje uslova za biznis. (Odeljak: 7.1.)
2. Predviđanje budućnosti i procena mogućnosti zamišljenog biznisa. (Odeljak: 7.2.)
3. Strateško opredeljivanje. (Odeljak: 7.3.)
4. Strateško planiranje. (Odeljak: 7.4.)
5. Investicione i ostale pripremne aktivnosti. (Odeljak: 7.5.)
6. Izvođenje planiranog biznisa. (Odeljak: 7.6.), i
7. Strateška kontrola i revizija. (Odeljak: 7.7.)

