



Dario Tučić • Goran Janković • Miloš Šipragić

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE
STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT



projekat je finansiran od strane EU



PROJEKAT TRENINGA I KONSULTACIJA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

www.eutac.eu



STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

Ova publikacija je izdata uz podršku Evropske unije. Sadržaj ove publikacije u potpunosti odražava mišljenje autorskog tima Agencije za razvoj preduzeća EDA - Banja Luka, te ne predstavlja zvanične stavove Evropske unije.

This publication has been produced with the assistance of the European Union. The content of this publication is the sole responsibility of team of authors of Enterprise Development Agency EDA - Banja Luka and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

BANJA LUKA, 2007





STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

Autori:

Dario Tučić
Goran Janković
Miloš Šipragić

Izdavač:

EDA - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka

Za izdavača:

Zdravko Miović, direktor

Recenzent:

Prof. dr Vid Jovišević

Lektor:

Gojko Mijatović

Likovno - grafička oprema:

Nenad Savković

Štampa:

GRAFID d.o.o., Banja Luka

Za štampariju:

Branislav Ivanković

Tiraž: 10 000

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

005.51 (035)

658.8 (035)

ТУЧИЋ, Дарио

Strategijski i operativni menadžment:
praktični savjeti za preduzetnike / Dario Tučić,
Goran Janković, Miloš Šipragić. – Banja Luka:
EDA – Agencija za razvoj preduzeća, 2007 (Banja
Luka : Grafid). – 40 str. ; 23 cm

На коп.: EU TAC projekat treninga i konsultacija
za mala i srednja preduzeća. – Тираж 10.000. –
Стр. 4: Predgovor / Karl-Heinz Jach. – Rječnik
korištenih termina: стр. 38-39. – Библиографија:
стр. 40.

ISBN 978-99938-745-7-7

1. Јанковић, Горан 2. Шипрагић, Милош

COBISS.BH-ID 535576



PREDGOVOR	4
PRIKAZ POSLOVNOG SLUČAJA	5
1. MENADŽMENT I MENADŽER	7
2. ODLUČIVANJE I RJEŠAVANJE PROBLEMA	9
3. ODNOS STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA	12
4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	14
4.1. ANALIZA OKRUŽENJA	14
4.2. DEFINISANJE VIZIJE, MISIJE, POLITIKE I CILJEVA PREDUZEĆA	19
4.3. KREIRANJE STRATEGIJE	22
5. OPERATIVNI MENADŽMENT	26
5.1. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	26
5.2. OPERACIONALIZACIJA STRATEGIJE	28
5.3. KONTROLA I REVIZIJA	33
6. KAKO BITI EFIKASNIJI?	35
RJEČNIK KORIŠTENIH TERMINA	38
KORIŠTENA I PREPORUČENA LITERATURA	
/KORISNE WEB STRANICE/ EU TAC KANCELARIJE - KONTAKT	40

PREGOVOR

„Kad god vidite uspješno preduzeće, znajte da je neko nekada donio hrabru odluku.”

Peter F. Drucker, najpoznatiji autor u oblasti menadžmenta

„Strategijski i operativni menadžment” je druga od tri planirane publikacije u okviru EU TAC projekta. Cilj EU TAC projekta je povećanje konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća u BiH, kroz izgradnju kapaciteta i pružanje usluga obuke i konsultacija za mala i srednja preduzeća i početnike u poslovanju. Projekat obuhvata analizu stanja u oblasti obuke za mala i srednja preduzeća, razvoj trening programa, obuku trenera, organizovanje treninga i pripremu poslovnih savjeta u vidu publikacija, koje će pratiti teme obuka organizovanih u okviru projekta.

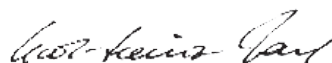
Razvojna agencija EDA iz Banjaluke je član konzorcijuma koji, pod vodstvom organizacije „InWEnt” iz Njemačke, u sklopu podrške Evropske Unije regionalnom ekonomskom razvoju u BiH i uz finansijsku podršku Delegacije Evropske komisije u BiH, implementira projekat EU TAC. Članovi konzorcijuma su još Udruženje CEFÉ trenera BiH i „Izbor Plus” iz Sarajeva. Projekat će doprinijeti uspostavljanju održivog ekonomskog prostora, stvaranju novih i održavanju i prilagođavanju postojećih radnih mjesta, te privlačenju investicija i razvoju konkurentne privrede u BiH.

Ova publikacija je rezultat timskog rada kreativnog EDA tima, koji čine istraživači i konsultanti, sa „kritičnom masom” iskustva da se uhvate u koštac sa tržišnim izazovima, ali dovoljno mladi da ponude jedno svježe, novo, zanimljivo i „pitko” štivo za sve one koji imaju potrebu da sagledaju praktične aspekte kreiranja i implementacije poslovne strategije.

U ovoj publikaciji razmatraće se, dakle, aspekti strategijskog i operativnog menadžmenta, kao logičan nastavak priče započete prvom publikacijom, koja se bavila nastajanjem i operacionalizacijom preduzetničkih ideja.

Da bi se preduzetnik uspješno suočio sa poslovnim izazovima, potrebne su mu metode koje omogućavaju donošenje dobrih poslovnih odluka. Kako odabrati najbolju strategiju i kako je provesti u praksi, pitanja su na koja su autori nastojali da odgovore, prikazom odabranih teorijskih koncepata, ali i praktičnim primjerom kroz analizu slučaja. Dati su praktični savjeti kako viziju konkretizovati kroz strateška usmjerenja, a njih, pak, dostići adekvatnim djelovanjem na operativnom nivou.

Nadamo se da će sadašnjim i budućim preduzetnicima ova publikacija biti od koristi pri osmišljavanju tržišnih strategija, kao i u njihovoj implementaciji.



Karl-Heinz Jach
EU TAC Koordinator projekta

PRIKAZ POSLOVNOG SLUČAJA

Marko Marković je radio 15 godina u državnom preduzeću čija je osnovna djelatnost bila proizvodnja sokova. Preduzeće je nakon rata izgubilo tržište, a plata g. Markovića je bila sve manja i kasnila sve više. Kada je shvatio da ne može očekivati poboljšanja, odlučio je da preuzme rizik i osnuje vlastito preduzeće za proizvodnju sokova.

Znanja i iskustva koja je posjedovao u proizvodnji sokova doprinijeli su njegovoj odluci da preuzme rizik, te je smatrao da će mu njegova upornost i predanost biti od pomoći u vođenju vlastitog preduzeća.

Da bi bio što sigurniji u svoj uspjeh u novom poslu, g. Marković je nastojao da dođe do što više informacija o zakonima koji regulišu djelatnost proizvodnje sokova, potrebnim mašinama i raspoloživim kreditima. Smatrao je da su prikupljene informacije dovoljne za zaključak da ne postoje nepremostive prepreke i problemi koji bi onemogućili realizovanje njegove preduzetničke ideje.


Odmah je otišao je u opštinu da se raspita o uslovima i načinu registrovanja preduzeća. Smislio je naziv firme i iznajmio prostor sa potrebnom infrastrukturom. Uz pomoć advokata, prikupio je potrebnu dokumentaciju i registrovao preduzeće.

Sledeći korak je bio da ode u banku i traži kredit za nabavku opreme. Međutim, u banci su mu objasnili da mu je neophodan poslovni plan! Bez toga nije mogao da podnese zahtjev za kreditna sredstva. Forma poslovnog plana je bila složena, pošto treba da sadrži ključne podatke o poslovanju. G. Marković se obratio za stručnu pomoć u njegovoj izradi jednoj od razvojnih agencija.

U agenciji su poslovnim planom definisali viziju novog preduzeća - gdje hoće da bude, misiju - šta će da postigne, ciljeve, strategiju - kako da sve to ostvari, ukazali na tržišni potencijal i različitost potreba i želja kupaca, kao i da se treba orijentisati na određene segmente i njihove potrebe i kako se pozicionirati na tržištu s obzirom na snagu konkurentskih kompanija. Definisan je gotovinski tok i predviđeni mogući problemi sa likvidnošću. Ovo je praktično bio prvi pravi test za ideju g. Markovića, koji je pokazao da je zaista dobra i ostvariva.

Tek nakon pripreme poslovnog plana, postalo je jasno koliko treba sredstava da se zatvori finansijska konstrukcija za realizaciju cijelog projekta. Od potrebnih sredstava, 20% je pokrio iz vlastite uštede, 15% kroz programe podrške preduzetništvu vlade i opštine, 5% od rodbine i prijatelja, a preostalih 60% je tražio od banke. Zahvaljujući dobro pripremljenom poslovnom planu i činjenici da je dio investicije pokrio iz vlastitih izvora, banka mu je odobrila kredit.

U agenciji je g. Markoviću rečeno da dobar plan ne znači mnogo ukoliko ne pronađe prave radnike za svako definisano radno mjesto. Prijem nekih radnika je obavio po preporuci, nekoliko njih su mu rođaci, a ostale je našao posredstvom agencija za zapošljavanje.



Na osnovu poslovnog plana, znanja i iskustva koje ima, nabavio je opremu i materijal potrebne za početak poslovanja u skladu sa poslovnim planom.

Napori su u početku bili prvenstveno usmjereni na blagovremeno pokriće rata za kredit, računa za režijske troškove, plata radnika i nabavku sirovina, ali s obzirom na to da je znao da je kvalitet izuzetno važan, g. Marković je od samog početka insistirao na održavanju dobrog kvaliteta proizvoda.

Nakon izvjesnog vremena, razvoj poslovanja je donio nove izazove. Potrebne su kvalitetne i pravovremene informacije da bi mogao da upravlja nabavkom, proizvodnjom, prodajom, finansijama i kadrovima. To je podrazumijevalo uvođenje informacionih tehnologija u proizvodnju, računovodstvo i ostale segmente poslovanja, kako bi preduzeće održalo konkurentnost kroz kvalitet, unapređenje proizvoda i sistema distribucije, adekvatno definisanje cijena, osmišljavanje promotivnih aktivnosti i upravljanje rizicima.

Sistem upravljanja finansijama je takođe došao na nivo koji obezbjeđuje rast preduzeća, te kroz analizu i korištenje najpovoljnijih izvora sredstava obezbjeđuje povoljne finansijske uslove ulaganja. Planiranje, izvještavanje i kontrola su došli u fazu kada daju čvrstu osnovu za upravljanje obrtnim sredstvima i troškovima.

Nesporno je da se radilo o procesu koji je zahtijevao visok stepen spremnosti na prihvatanje niza rizika, ulaganje znanja, kapitala, vremena i ogromne energije g. Markovića.

Vjerovao je u uspjeh. Ključna karakteristika koju je posjedovao je svjesnost da njegovo individualno znanje i intuicija nisu dovoljni za uspjeh, te da je potrebno potražiti pomoć kako bi ostvario poslovne ciljeve. Rezultat se ogleda u zavidnoj tržišnoj poziciji i stabilnom učešću preduzeća na tržištu BiH, rastu dobiti iz godine u godinu, povećanju proizvodnih kapaciteta, kontinuiranom uvođenju novih proizvoda i rastu broja zaposlenih.

1. MENADŽMENT I MENADŽER

„Umjetnost vođenja, u velikim ili malim operacijama, umjetnost je ophođenja sa humanošću, vrijednog rada u korist ljudi, saosjećanja sa njima, ali, isto tako, insistiranja da se pošteno suoče sa vlastitim problemima.”

S. L. A. Marshall, oficir američke vojske

Menadžment i menadžer su termini koji su se do nedavno pojavljivali tek sporadično, dok ih danas srećemo sve češće u najrazličitijim kontekstima. Razlog tome je činjenica da je menadžment u stvari upravljanje, a potreba za upravljanjem postoji u svim onim organizacijama u kojima postoje ljudi i drugi resursi, kao i rezultati koje treba ostvariti u određenom roku. Stoga se može govoriti o menadžmentu u državnim institucijama i nevladinim organizacijama, te različitim profitnim i neprofitnim organizacijama u privredi, zdravstvu, obrazovanju, sportu i drugim oblastima, kao i u kontekstu upravljanja specifičnim kategorijama, pa otud termini kao što su: krizni menadžment, projekt menadžment, marketing menadžment, finansijski menadžment, menadžment promjena, menadžment kvaliteta i sl.

Menadžment je proces povezivanja, koordinacije i usmjeravanja ljudi i drugih raspoloživih resursa kako bi se obezbijedilo efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća. Efektivnost podrazumijeva izvršavanje onih aktivnosti koje doprinose realizaciji ciljeva preduzeća, pa se kaže da je suština efektivnosti „raditi prave stvari”. Efikasnost znači dobijanje maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja resursa, pa je suština efikasnosti „raditi stvari na pravi način”. Efektivnost i efikasnost se često koriste kao dva osnovna mjerila poslovnog uspjeha preduzeća.

Menadžment je i vještina i nauka. Menadžment je vještina s obzirom da uspjeh vođenja preduzeća u velikoj mjeri zavisi od karakteristika ličnosti menadžera i iskustva stečenog u praksi, ali je to i nauka, jer predstavlja sistematizovan skup znanja koja se uče, prenose i dalje istražuju i provjeravaju. Naravno, kombinacija iskustva stečenog u praksi i znanja stečenog učenjem, daju najbolje rezultate.

Osnovne funkcije menadžmenta su:

- Planiranje, koje ima za rezultat donošenje planskih odluka o ciljevima preduzeća i načinu njihovog ostvarivanja,
- Organizovanje, kojim se definiše organizaciona struktura kojom se određuje ko će, na koji način i kojim resursima, realizovati određenu vrstu zadataka, te kako se odvija komunikacija unutar preduzeća,
- Vođenje, kod koga se putem usmjeravanja i motivacije zaposlenih obezbjeđuje kontinuirana usmjerenost ka realizaciji ciljeva preduzeća i
- Kontrola, koja podrazumijeva mjerenje i poređenje ostvarenih rezultata sa planiranim, uz eventualno preduzimanje korektivnih akcija.

Menadžer je osoba koja ima ovlaštenja da upravlja ljudskim, informacionim, tehničkim i finansijskim resursima preduzeća i da putem planiranja, organizacije, vođenja i kontrole, vodi preduzeće u pravcu ostvarenja definisanih ciljeva. Iako menadžer u isto vrijeme može biti i vlasnik preduzeća, veća i uspješnija

preduzeća angažuju profesionalne menadžere. Menadžeri bi trebalo da posjeduju tehnička, personalna i konceptualna znanja i vještine. Tehnička znanja i vještine podrazumijevaju znanja i vještine iz određene oblasti (npr. marketing, finansije, proizvodnja i sl.), personalna znanja i vještine podrazumijevaju mogućnost razumijevanja, promjene, vođenja i kontrole ponašanja zaposlenih, dok se konceptualna znanja i vještine odnose na sposobnost stvaranja kompleksnih i apstraktnih koncepata (npr. koncept novog proizvoda, koncept ulaska na novo tržište i sl.). S obzirom na poslove koje obavljaju i položaj u organizacionoj strukturi preduzeća, menadžeri se dijele na vrhovne menadžere (top managers), srednje menadžere (middle managers) i menadžere „prve linije” (first-line managers).

■ Analiza slučaja

■ Kao osnivač i vlasnik sopstvenog preduzeća, g. Marković je osoba koja donosi ključne odluke o poslovanju, zajedno sa svojim saradnicima. S obzirom na to da je ranije radio na jednoj od rukovodećih pozicija u sektoru proizvodnje preduzeća koje proizvodi sokove, g. Marković je pored odgovarajućih tehničkih znanja koje je posjedovao, stekao i veliko iskustvo i unaprijedio svoje personalne, komunikacione i organizacione sposobnosti. On posjeduje veliku volju, motiv, spremnost da prihvati rizik, upornost, optimizam, kao i svijest o tome da mu je stručna pomoć u pojedinim oblastima poslovanja dobrodošla, pa stoga ima dobre pretpostavke da bude uspješan menadžer.

! Važno je zapamtiti!

- Menadžment se primjenjuje (s obzirom na veliki značaj prakse i stečenog iskustva), ali i uči (s obzirom da je baziran na određenim naučnim principima).
- Budite efektivni (radite prave stvari), a onda i efikasni (radite stvari na pravi način).
- Upravljanje preduzećem podrazumijeva aktivnosti planiranja, organizacije, vođenja i kontrole.

2. ODLUČIVANJE I RJEŠAVANJE PROBLEMA

„Ništa nije teže, a time ni dragocjenije, nego moć da odlučujete.”

Napoleon, francuski car i vojskovođa

Najvažnija uloga menadžera je da donosi odluke. Proces odlučivanja predstavlja misaonu aktivnost rješavanja nekog problema i formiranje subjektivnog stava prema mogućim varijantama rješenja.

Suočeni sa problemom, možemo da odaberemo da nešto uradimo u vezi sa njim ili da samo posmatramo šta će se desiti, čime se poslovanje preduzeća može suočiti sa negativnim posljedicama. Operativne odluke nose manji *rizik*¹ i odnose se na situaciju s kakvom smo se već suočavali i donose se rutinski. Tu su i one strateške, koje imaju značajan uticaj na poslovanje i odnose se na nove situacije sa kojima nemamo iskustva, a time nose i veći rizik. Zbog toga im treba posvetiti i veću pažnju i ne treba ih donositi „preko koljena”. Isto tako, proces donošenja odluka ne treba da traje predugo. Ako proces predugo traje, rješenje može da bude zastarjelo i neprimjenljivo. Što je rizik veći, to je važniji oprez od brzine donošenja odluke. Strateškim odlukama treba, dakle, posvetiti više vremena nego taktičkim i operativnim.


Kako donijeti dobre odluke? Odluke mogu biti donesene individualno ili kroz proces grupnog odlučivanja. Koju od ovih opcija odabrati zavisi od nekoliko faktora, kao što su priroda problema (da li su za njegovu rješavanje potrebna znanja stručnjaka iz različitih oblasti, koliko je važno da odluka bude prihvaćena od strane onih koji treba da je implementiraju, da li je rizik koji ona nosi veliki i slično).

Jedna je, dakle, mogućnost da rješenje definišemo sami, bez da bilo koga pitamo za savjet ili da uključimo saradnike. Takvo rješenje će u potpunosti zavisiti od ograničenih informacija kojima raspolažemo, našeg znanja i načina razmišljanja. Malo je vjerovatno da je to i najbolje moguće rješenje.

Druga mogućnost je da uključimo i druge u kreiranje rješenja. Ovaj pristup ima značajne prednosti. Više ljudi više zna, pa će prije i bolje doći do rješenja. Takođe, ako su zaposleni uključeni u kreiranje rješenja, doživljavaće ga kao svoje i biće mnogo spremniji da se angažuju u njegovom provođenju. Grupno donošenje odluka uključuje i veću vjerovatnoću da će odluka biti dobra. Vjerovatnoću, ali ne i izvjesnost, jer takva odluka zavisi od grupe, koja je ipak sačinjena od pojedinaca, od kojih svaki ima svoje motive i svoj ugao gledanja na rješenje problema. Takođe, grupno donošenje odluka zahtijeva više vremena, a može da se javi dominacija pojedinaca, nerazumijevanje i nepostojanje kompromisa, što sve otežava donošenje dobre odluke.

Donošenje odluke je proces, koji se sastoji od sljedećih koraka: definisanje problema, prikupljanje i analiziranje relevantnih informacija, procjena alternativa i donošenje odluke.

1 Definicije termina označenih kurzivom se mogu naći u Rječniku korištenih termina, na stranici 38.



Važno je na vrijeme i pravilno sagledati problem. Pravilno definisanje problema osigurava da će za njegovo rješavanje trebati manje resursa, jer ih nećemo rasipati na aktivnosti koje ne rješavaju problem. Definisanje problema počinje postavljanjem pitanja. Tu su već i prve zamke. Od toga kako definišemo pitanje zavisi da li smo već tada suzili lepezu mogućih rješenja. Na primjer, ako pri kupovini automobila pitanje definišemo ovako: „Da li da kupim ovu marku automobila?“, time smo sveli moguće odgovore na „da“ i „ne“. Ako bismo pitanje definisali, npr.: „Koji automobil da kupim?“, to nam već daje mogućnost da biramo između većeg broja rješenja, a time i da dođemo do onog koje nam najviše odgovara.


Ključnu ulogu u procesu odlučivanja imaju informacije. Kod prikupljanja informacija treba imati na umu nekoliko stvari:

- definisati informacije koje su nam zaista potrebne za odgovore na postavljena pitanja, praveći razliku između onoga što je lijepo znati i onoga što je stvarno neophodno znati,
- voditi računa o tome iz kojih izvora dobijamo informacije, kako bi one bile kredibilne i upotrebljive. Mogu se koristiti podaci i informacije dobijene iz zvaničnih izvora kao što su zavod za statistiku, privredne komore, istraživanja konsultantskih kuća i slično. Uvijek treba imati u vidu izvor informacije i to koliko je pouzdan,
- kada dobijamo informacije od određenih osoba, treba imati u vidu da svako od njih ima lične stavove, znanja i interese i da će nam u skladu s njima dati i informaciju. Dobro je konsultovati se sa više različitih ljudi, čime ćemo dobiti pogled iz različitih uglova,
- informacije koje su sadržane u samom preduzeću su jako značajne.

Da bismo mogli stalno da pratimo poslovanje i na vrijeme uočimo i dobro definišemo problem, trebaju nam informacije o našem poslovanju. U početku, dok je preduzeće malo, kao i obim poslovanja, ove informacije se mogu znati i napamet. Međutim, usložnjavanjem poslovanja to postaje sve teže, a vremenom i nemoguće. Ni jedan menadžer ne može u svakom trenutku da zna napamet sve detalje poslovanja. Pomislite samo koliko bi informacija o proizvodnji, prodaji, zaposlenima, konkurenciji, zakonskoj regulativi i svim drugim važnim aspektima poslovanja menadžer trebao da zna! Jasno je da nam treba sistem koji će nam na vrijeme obezbijediti pouzdane informacije. U preduzeću treba da postoji informacioni sistem koji će pouzdane informacije obezbijediti na vrijeme i u upotrebljivoj formi, i interne i eksterne. One interne dolaze iz finansija/računovodstva, odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima (kadrovske službe) i proizvodnje. Isto tako su važne i eksterne, koje se odnose na zakone, konkurenciju, kupce i sve druge subjekte važne za naše poslovanje.

Razvojem poslovanja, informacioni sistem će postajati sve složeniji, prelazeći od rokovnika preduzetnika, preko nekoliko tabela na računaru, pa do složenih namjenskih softvera za računovodstvo, proizvodnju, baze podataka itd. i razrađenog načina njegove upotrebe. Važno je da imate pouzdane informacije kad vam trebaju, u razumljivoj i upotrebljivoj formi.

Kada smo definisali nekoliko mogućih rješenja, treba da procijenimo alternative, tj. da odaberemo najbolje. Važno je da rješenje zaista rješava problem sa najmanje resursa i u najkraćem vremenu. Takođe,



važno je da je rješenje primjenljivo, tj. da je ostvarivo u praksi. Majerova formula efektivne odluke glasi: $EO = K \text{ (kvalitet)} \times P \text{ (prihvatanje)}$. Množenje kvaliteta sa prihvatanjem znači da ako je bilo koji od ovih elemenata nula i proizvod, to jest odluka, biće nula. Simon je tvorac teorije prihvatljivih rješenja, zasnovane na odnosu definisanih očekivanja i zadovoljavajućeg rješenja - čim takvo rješenje bude nađeno, potraga prestaje.

Kad je jednom rješenje definisano, treba ga što prije implementirati u praksi. Tu se već treba jasno držati utvrđenog kursa i prihvatati samo zaista neophodne i neizbježne promjene.

Analiza slučaja

Kada je trebalo da g. Marković odluči da li da osnuje vlastito preduzeće, prikupio je određene informacije i dobio potrebne savjete. Kad je donio odluku, koncentrisao je sve raspoložive resurse na njeno provođenje. Tako je radio i kod donošenja strategijskih odluka u toku poslovanja preduzeća, dok je na donošenje taktičkih i naročito operativnih odluka trošio mnogo manje vremena i napora.

! Važno je zapamtiti!

- Svakojoj odluci posvetite adekvatnu pažnju, zavisno od toga koliko je važna i koliko rizična.
- Ne trudite se da nađete savršeno rješenje problema, nego ono koje je dovoljno dobro da ga prihvatite.
- U procesu rješavanja problema i donošenja odluke prikupljajte neophodne informacije, savjetujte se, ali kad donesete odluku usmjerite sve svoje napore na njeno provođenje, sa minimalnim stepenom neophodnih prilagođavanja.

3. ODNOS STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA

„Ako ne možete da opišete to što radite kao proces, onda ne znate šta radite.”

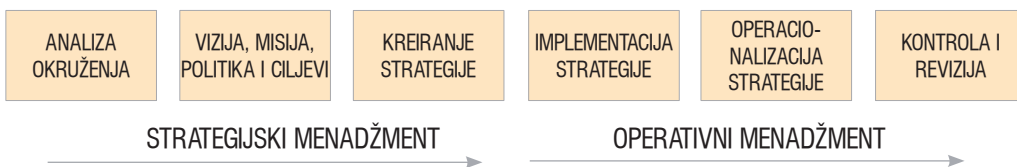
W. Edwards Deming, poslovni savjetnik i autor

Ukoliko se pođe od ciljeva, područja djelovanja i metoda koje se koriste, može se uočiti da menadžment ima svoju strategijsku i operativnu dimenziju sa svojim specifičnostima i karakteristikama. Po tom osnovu je nastala podjela na strategijski i operativni menadžment. Strategijski menadžment je prevažno orijentisan na identifikovanje ciljeva preduzeća i načina ostvarenja tih ciljeva, s obzirom na karakteristike okruženja i resurse kojim preduzeće raspolaže, dok je operativni menadžment orijentisan na izvršavanje tekućih poslovnih aktivnosti na najefikasniji način. Osnovne razlike između strategijskog i operativnog menadžmenta su prikazane na Slici 1.

Kriterijum	Strategijski menadžment	Operativni menadžment
Dominantna orijentacija na...	Okruženje	Preduzeće
Fokus na ostvarivanje...	Efektivnosti	Efikasnosti
Karakter	Istraživačko-kreativni	Izvedbeno-organizacioni
Prostorni horizont	Širok	Uzak
Vremenski horizont	Dug	Kratak

Slika 1 - Karakteristike strategijskog i operativnog menadžmenta

Ukoliko se upravljanje preduzećem posmatra kao proces (Slika 2), može se reći da je strategijski menadžment nadležan za faze analize okruženja, definisanja vizije, misije, politike i ciljeva preduzeća te kreiranje strategije, dok je operativni menadžment nadležan za implementaciju, operacionalizaciju strategije, kontrolu i reviziju.



Slika 2 - Strategijski i operativni menadžment u upravljanju preduzećem

Kao rezultat ovog procesa dobićemo odgovor na pitanja: „U kakvom položaju se preduzeće sada nalazi?“, „Gdje želimo da preduzeće bude u budućnosti?“, „Kako da tamo dođe?“, „Da li ostvareni rezultati odgovaraju našim očekivanjima?“ i „Šta bi trebalo korigovati da oni budu bolji?“.



Analiza slučaja

Aktivnosti iz oblasti strategijskog menadžmenta je, samostalno ili u saradnji sa razvojnom agencijom, obavljao g. Marković, dok su za operativni menadžment bili zaduženi rukovodioci pojedinih službi u preduzeću. Međutim, g. Markoviću su značajnu pomoć pružali ne samo rukovodioci pojedinih službi i ostali radnici u preduzeću, nego i kupci i dobavljači od kojih je povremeno dobijao značajne informacije i prijedloge.

! Važno je zapamtiti!

- Strategijski menadžment obezbjeđuje efektivnost, a operativni efikasnost.
- Strategijski i operativni menadžment se međusobno dopunjuju, tako da su obje komponente podjednako važne kako bi poslovanje bilo uspješno.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

4.1. Analiza okruženja

„Šanse su rijetke, pa mudar čovjek nikada neće pustiti da prođu kraj njega.”

Bayard Taylor, američki književnik

Analiza okruženja predstavlja prvu fazu procesa upravljanja preduzećem koja je u nadležnosti strategijskog menadžmenta. Važnost ove faze se ogleda u činjenici da na poslovanje preduzeća u velikoj mjeri utiču faktori iz njegovog okruženja, pa je stoga potrebno identifikovati koji faktori na koji način djeluju na preduzeće. Možemo govoriti o eksternom (makro i mikro) i internom okruženju.

Eksterno makro okruženje čini dalje okruženje preduzeća i predmet je tzv. *PEST* analize koja obuhvata: političko-pravno okruženje, ekonomsko okruženje, socio-kulturno okruženje i tehnološko okruženje. Eksterno mikro okruženje obuhvata tržište i njegove glavne aktere - potrošače, kupce, dobavljače, konkurenciju i javnost - od kojih direktno zavisi poslovanje preduzeća, pa je stoga i njihova analiza od velikog značaja.

Interakcijom pomenutih elemenata eksternog okruženja stvaraju se mnoge promjene koje za preduzeće predstavljaju šanse ili prijetnje, koje bi trebalo da budu predmet posebne pažnje menadžera. Takođe, korisno je da predvidimo trendove u eksternom okruženju i izradimo („optimističke”, „najvjerovatnije” i „pesimističke”) scenarije budućnosti na principu pitanja „šta ako...” i „ako, ... onda...”.

Analiza internog okruženja podrazumijeva analizu preduzeća, odnosno njegovih resursa, sposobnosti i ključnih kompetencija, te utvrđivanje osnove za stvaranje konkurentne prednosti. Resursi predstavljaju sve ono sa čim preduzeće raspolaže i što koristi u poslovanju. Resursi mogu biti opipljivi (zemljište, objekti, mašine i sl.) i neopipljivi (znanje, iskustvo i motivacija zaposlenih, reputacija preduzeća, imidž robnih marki, baze podataka i sl.). Sposobnosti se odnose na mogućnosti da se raspoloživi resursi kombinuju i koriste efektivno i efikasno (npr. sposobnost kontinuiranog poboljšanja proizvoda, brze reakcije na aktivnosti konkurencije i sl.). Od svih sposobnosti koje preduzeće ima, važno je izdvojiti one koje su posebno vrijedne u očima potrošača, koje su rijetke (da ih nemaju konkurenti ili ih imaju samo neki od njih), koje je konkurentima teško i skupo imitirati i koje organizaciona struktura i kultura podržavaju tako da se one mogu primijeniti na veliki broj proizvoda i tržišta. Ovakve sposobnosti nazivamo ključnim kompetencijama preduzeća, a to mogu biti specifična znanja, proizvodni procesi, recepture, odlični odnosi sa ključnim kupcima ili dobavljačima i sl. Na tim osnovama se stvara konkurentna prednost preduzeća koja može počivati ili na niskim troškovima poslovanja (i proizvodima niskih cijena) ili na stvaranju jedinstvene ponude (proizvoda/usluga koji su u očima potrošača različiti od svih postojećih, pa su i viših cijena).

Da bi sagledali odnos između karakteristika okruženja i preduzeća, te dobili osnovu za formulisanje misije, politike, ciljeva i strategije preduzeća, menadžeri koriste tzv. *SWOT* analizu. Ovom analizom se identifikuju snage i slabosti preduzeća, te šanse i prijetnje iz okruženja. Za utvrđivanje da li je nešto snaga, slabost, šansa ili prijetnja, može nam pomoći sljedeća matrica (Slika 3).

	Pozitivno - Pomaže u ostvarivanju ciljeva preduzeća	Negativno - Otežava ostvarivanje ciljeva preduzeća
Odnosi se na preduzeće - može se uticati na to	Snaga (S)	Slabost (W)
Odnosi se na okruženje - ne može se uticati na to	Šansa (O)	Prijetnja (T)

Slika 3 - Kriterijumi za identifikaciju snaga, slabosti, šansi i prijetnji

Analiza slučaja


Jedan dio poslovnog plana koji je za g. Markovića uradila razvojna agencija, odnosio se na analizu eksternog i internog okruženja, te na identifikovanje snaga, slabosti, šansi i prijetnji.

Kod analize eksternog makro okruženja, ukazano je na važnost poštovanja zakonske regulative u vezi sa poslovanjem preduzeća u ovoj djelatnosti - zakona o radu, pravilnika o higijenskoj ispravnosti vode, rješenja o ispunjenosti uslova za obavljanje djelatnosti iz oblasti zaštite životne sredine, porezima i dr. Takođe, neophodno je prilagoditi se ekonomskim uslovima poslovanja koje karakteriše relativno niska kupovna moć potrošača, veliki uvoz sokova, relativno visoke kamatne stope i dr. Potrebno je uvažavati socio-kulturne karakteristike potrošača (formirana navika konzumacije voćnih sokova, koja će se povećavati sa trendom povratka zdravom načinu života i ishrane), kao i koristiti savremene tehnologije u proizvodnji, komunikaciji i prodaji.

Analizom eksternog mikro okruženja su identifikovane osnovne karakteristike tržišta, potrošača, kupaca, dobavljača, konkurencije i javnosti.

Kada je riječ o tržištu voćnih sokova u BiH, identifikovan je tržišni potencijal od oko 45 miliona litara soka, vrijednosti od oko 67 miliona konvertibilnih maraka, uz značajan rast ovog tržišta. Na tržištu je prisutno više od dvadeset proizvođača voćnih sokova, od kojih su najbrojniji oni iz susjednih zemalja koji drže više od polovine tržišta. Prodajni potencijal preduzeća je procijenjen na 4,5 miliona litara sokova godišnje, odnosno na 10% od ukupnog tržišnog potencijala.

Potrošače voćnih sokova čini oko 80% stanovništva, oba pola, a najveći potrošači su djeca. Kupci su češće djeca (uz roditelje) i žene nego muškarci, relativno viših prihoda i nivoa obrazovanja. Tipično mjesto kupovine je najbliži trgovinski objekat, a u slučaju većih nabavki kupovina se obavlja u speci-



jalizovanim prodavnicama pića, tzv. diskontima pića i hipermarketima. Za kućnu potrošnju se kupuju pakovanja od 1l i 1,5l, dok su najtraženiji sokovi sa ukusom jabuke, narandže i breskve. Na izbor marke proizvoda u velikoj mjeri utiču poznatost i pouzdanost proizvođača, cijena, percepcija *kvaliteta proizvoda*, a značajnu ulogu igra i navika.

Da bi proizvodi došli do finalnih potrošača, koriste se preduzeća koja se bave trgovinom pića i prehrambenih proizvoda na veliko i malo. Ona su motivisana profitom, pa je za njih neophodno obezbijediti atraktivne uslove saradnje (cijene, rabati, prodajne kvote, mogućnost kupovine na kredit, transportne usluge, promotivna podrška i dr.).

Potencijalni dobavljači, kako iz inostranstva, tako i iz BiH, mogu kontinuirano da snabdijevaju preduzeće potrebnom opremom, sirovinama i ambalažom.

Većina direktnih konkurenata je iz inostranstva, a odlikuju se boljim dizajnom od domaćih proizvođača, višim percipiranim kvalitetom, osmišljenim promotivnim aktivnostima, distribucijom u cijeloj BiH, dok su cijene u nivou cijena domaćih proizvođača (ako je riječ o konkurenciji iz susjednih zemalja) ili iznad njih (ako su konkurenti iz EU). Nekoliko domaćih konkurenata ima tradiciju na lokalnom tržištu (ne pokrivaju cijelu teritoriju BiH), a značajan dio potrošača kupuje njihove proizvode po navici ili iz patriotskih razloga („kupujmo domaće”), iako ne izgledaju tako atraktivno i dosta su pasivni na tržištu (odsustvo novih proizvoda, pakovanja, promotivnih i aktivnosti u oblasti odnosa sa javnošću). Ukazano je na veliki značaj kreiranja i održavanja dobrih odnosa sa svim segmentima javnosti (zaposleni, građani, mediji, finansijske institucije, državni organi, lokalna i šira javnost).


Analizom preduzeća su identifikovani ključni resursi (proizvodni pogoni, zaposleni, informacioni sistem, finansijska sredstva, znanje i iskustvo g. Markovića, kao i poznanstvo sa mnogim dobavljačima), sposobnosti (obezbjeđivanje kontinuirane proizvodnje sokova visokog kvaliteta, mogućnost prilagođavanja proizvodnog asortimana korištenjem različitih pakovanja, dobijanje povoljnih uslova kod dobavljača sirovina) i ključne kompetencije (ideje u načinu poboljšanja procesa proizvodnje, kao i partnerski odnos sa konsultantima razvojne agencije), čime su stvorene pretpostavke za stvaranje konkurentne prednosti na osnovu diferencijacije, odnosno stvaranja jedinstvenih proizvoda koji se razlikuju od konkurentskih.

Sučeljavanjem snaga i slabosti preduzeća, te šansi i prijetnji iz okruženja, izvršena je SWOT analiza (Slika 4).

Snage (S)	Slabosti (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Znanje i iskustvo g. Markovića u proizvodnji sokova, kao i njegove karakterne osobine (odlučnost, upornost, predanost, povjerenje u stručnjake itd.); 2. Nov proizvodni pogon; 3. Visok kvalitet proizvoda; 4. Mogućnost korištenja različitih pakovanja proizvoda; 5. Ideje u načinu poboljšanja procesa proizvodnje; 6. Partnerski odnos sa konsultantima razvojne agencije; 7. Razrađen poslovni plan; 8. Uspostavljen informacijski sistem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominantna poslovna orijentacija na proizvodnju (a ne na marketing); 2. Loša distribucija na pojedinim dijelovima ciljnog tržišta; 3. Značajno kreditno opterećenje; 4. Nedostatak kadrova sa znanjima iz menadžmenta i marketinga, finansija i ljudskih resursa.
Šanse (O)	Prijetnje (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trend povratka potrošača zdravom načinu života i zdravoj ishrani; 2. Favorizovanje „domaćih” proizvođača od strane značajnog dijela potrošača; 3. Pasivnost domaćih konkurenata na tržištu; 4. Blijed i nejasan imidž većine konkurentskih marki sokova; 5. Mogućnost bescarinskog izvoza u zemlje potpisnice <i>CEFTA</i> sporazuma. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veliki broj proizvoda supstituta (domaći sokovi, gazirani sokovi, voda i sl.); 2. Jaka i brojna direktna konkurencija (posebno iz susjednih zemalja); 3. Heterogenost domaćeg tržišta; 4. Relativno niska kupovna moć potrošača; 5. Relativno visoke kamatne stope.

Slika 4 - Snage, slabosti, šanse i prijetnje na primjeru preduzeća g. Markovića

Na osnovu identifikovanih snaga i slabosti preduzeća, kao i šansi i prijetnji iz okruženja, može se uočiti da dominiraju snage i šanse, te da je za preduzeće g. Markovića odgovarajuća strategija koja je usmjerena na iskorištavanje šansi iz okruženja na osnovu snaga kojima preduzeće raspolaže. Kombinovanjem snaga i šansi, mogle bi se realizovati sljedeće aktivnosti usmjerene na sticanje konkurentске prednosti: kreiranje prepoznatljive marke kvalitetnih domaćih sokova u različitim pakovanjima, pozivanje potrošača na povratak zdravom načinu života i u kontekstu toga pozicioniranje vlastitih proizvoda kao zdravih i prirodnih, iskorištavanje pasivnosti domaćih konkurenata i osmišljavanje promotivnih i



aktivnosti odnosa sa javnošću koje bi bile usmjerene na unapređenje imidža preduzeća i robne marke sokova, realizovanje ideje o poboljšanju procesa proizvodnje, utvrđivanje neophodnih preduslova za izvoz u zemlje potpisnice CEFTA sporazuma, unapređenje menadžmenta, marketinga, finansija i drugih oblasti poslovanja u saradnji sa konsultantima razvojne agencije.

! Važno je zapamtiti!

- Mala i srednja preduzeća bi trebalo da posvete naročitu pažnju analizi internog i eksternog mikro okruženja, dok je za velika preduzeća bitna i analiza eksternog makro okruženja.
- Da bi SWOT analiza bila što objektivnija, preporučuje se timski rad menadžera i stručnjaka različitih profila (iz službe marketinga, proizvodnje, finansija, nabavke itd.), uz primjenu kreativnih tehnika (npr. *brainstorming*).
- Trebalo bi postići konsenzus članova tima o najvažnijim elementima i zaključcima SWOT analize.

4.2. Definisanje vizije, misije, politike i ciljeva preduzeća

„Vizija je umjetnost da se vidi nevidljivo.”

Jonathan Swift, irski književnik

Na osnovu izvršene analize okruženja, pristupa se definisanju vizije, misije, politike i ciljeva preduzeća.

Vizija predstavlja željeno buduće stanje preduzeća, kakvo zamišljaju i kojem teže lideri preduzeća. Ona predstavlja sponu između sadašnjosti i željene budućnosti. Vizija treba da djeluje izazovno i inspirativno, te da dodatno integriše i motiviše sve zaposlene.

Nakon određivanja vizije, treba definisati misiju kojom se daje odgovor na pitanje šta je svrha, odnosno razlog postojanja preduzeća. Ovo često izgleda očigledno, pa se misija zanemaruje ili se njenom definisanju pristupa olako. Međutim, određivanje područja poslovanja preduzeća i njegovih osnovnih namjera predstavlja odluku od suštinske važnosti. Misija se definiše kroz iskaz koji treba da obuhvata: ciljno tržište, proizvode/usluge, tehnologiju, finansije, zaposlene, ključne faktore uspjeha, poslovnu filozofiju, te imidž i reputaciju preduzeća. Sve navedene komponente misije trebalo bi da se odnose kako na trenutno stanje, tako i na namjeravane promjene u periodu od tri godine, s obzirom na to da bi i misija preduzeća trebala da se odnosi na taj period.

Poslovna politika predstavlja dokumenat kojim se konkretizuju opredeljenja iskazana u misiji preduzeća. Ona sadrži osnovna načela i principe koje će menadžment poštovati u toku svog rada. Cilj poslovne politike je da usmjeri ponašanja u poželjnom pravcu, a da ograniči postupanja u nepoželjnom pravcu. Jedan njen dio se odnosi na kompletno poslovanje, a drugi na pojedine funkcije preduzeća.

Dalja konkretizacija politike se ostvaruje definisanjem ciljeva. Ciljevi predstavljaju stanja ili situacije u koje preduzeće želi da dođe, odnosno koje želi da ostvari. Kod formulisanja ciljeva mora se voditi računa da oni budu *SMART*, odnosno da budu specifični, mjerljivi, ostvarljivi, relevantni i vremenski određeni. Preduzeća, u različitoj mjeri, nastoje zadovoljiti interese različitih interesnih grupa, tako da se u skladu sa tim i ciljevi preduzeća mogu odnositi na profit (interes vlasnika), kvalitet i cijene proizvoda (interes potrošača), plate i stabilnost zaposlenja (interes zaposlenih), brigu o zajednici kroz sponzorstva, donacije i stipendije (interes javnosti). Međutim, s obzirom da preduzeća postoje prvenstveno zbog potrošača, najvažniji cilj bi trebalo da se odnosi na obezbjeđivanje maksimalnog zadovoljstva potrošača, ali na način koji je profitabilan za preduzeće. Uopšteno posmatrajući, moglo bi se reći da je najvažniji dugoročni cilj preduzeća njegov opstanak i da se ovaj cilj ostvaruje putem indirektnih ciljeva kao što su rast (prodaje, tržišnog učešća, proizvodnje, broja zaposlenih itd.), fleksibilnost (koja se ostvaruje prilagođavanjem i kombinovanjem različitih kupaca, proizvoda, tržišta, tehnologija, organizacije itd.) i efikasnost (koja se očituje u profitabilnosti, produktivnosti, brzini itd.). Kao takvi, ciljevi bi trebalo da se odnose na sve organizacione cjeline u preduzeću (marketing, proizvodnja, finansije itd.). Ciljeve treba rangirati po njihovom značaju – od stratezijskih (koji se odnose na preduzeće kao cjelinu i imaju

dugoročni karakter), preko taktičkih (koji se odnose na ciljeve marketinga, proizvodnje, finansija i drugih funkcija u preduzeću i imaju srednjoročni karakter), do operativnih (koji se odnose na ciljeve manjih organizacionih cjelina i pojedinaca koji imaju kratkoročni karakter). Realizacijom operativnih ciljeva se ostvaruju taktički, a time i strategijski ciljevi.

Analiza slučaja

Poslovnim planom, koji je u saradnji sa g. Markovićem uradila razvojna agencija, definisani su osnovni elementi vizije, misije, politike i ciljeva preduzeća.

Vizija preduzeća je postati lider na lokalnom tržištu, sa značajnim profitnim potencijalom koji se ulaže u *inoviranje* proizvodnog programa i povećanje zadovoljstva potrošača, proizvodima koje potrošači smatraju važnim elementom očuvanja zdravlja i vođenja zdravog načina života, zaposlenima koji su ponosni na preduzeće u kome rade, kupcima i dobavljačima sa kojima je izgrađen dobar partnerski odnos i javnošću koja preduzeće vidi kao uzorno i koje doprinosi povećavanju zaposlenosti, ekonomskom razvoju i predstavlja dobar primjer drugim preduzećima.

Misija preduzeća je zadovoljavanje potreba i želja potrošača lokalnog tržišta za zdravim napicima na bazi voća. Stoga proizvodni program čine prirodni voćni sokovi različitih ukusa u pakovanju od 1l, uz mogućnost uvođenja novih proizvoda i pakovanja. Voće odabranog porijekla, provjerena receptura, savremena tehnologija i timski rad stručnjaka čine osnovu proizvodnog procesa. Poslovanje se finansira prvenstveno iz kredita, sa tendencijom povećanja učešća vlastitih sredstava. Zaposleni posjeduju kompetencije iz relevantnih oblasti, a u narednom periodu će se pažnja posvetiti njihovoj motivaciji. Znanje i iskustvo u proizvodnji sokova kojima raspolaže menadžment, mogućnost dobijanja stručnih savjeta iz marketinga, menadžmenta i drugih oblasti poslovanja od razvojne agencije, kao i činjenica da su domaći proizvođači pasivni, a strani proizvodi relativno skupi, stvaraju prostor na tržištu u kome preduzeće djeluje. Poslovanje se zasniva na principu maksimalnog uvažavanja interesa prije svega potrošača (zato je kvalitet proizvoda najvažniji), ali i zaposlenih, kupaca, dobavljača i javnosti. Maksimalno se uvažava zahtjev za očuvanjem čovjekove okoline, uz brigu za interese grada i lokalne zajednice, čime preduzeće nastoji da bude „dobar sugrađanin“ i da izgradi pozitivnu sliku o sebi i svojim proizvodima.

Politika preduzeća je definisana kroz politike pojedinih funkcija (marketinga, proizvodnje, finansija i nabavke).

Osnovni cilj preduzeća je njegov dugoročni opstanak na tržištu, koji se ostvaruje kontinuiranim rastom i razvojem. Ovaj cilj je konkretizovan i formulisan na sledeći način: povećati prodaju za 15% i profit za 5% do kraja tekuće godine. Na osnovu ovoga, formulisani su godišnji ciljevi marketinga (povećati svijest potrošača o našoj marki sokova za 30%, postati marka soka koju bira najmanje 20% ciljne grupe kupaca, zadržati 90% postojećih i uspostaviti saradnju sa najmanje 20 novih distributera), proizvodnje (povećati proizvodnju po radniku za 15%), finansija (smanjiti troškove za 5%, povećati prihod za 15%) i nabavke (smanjiti učešće vraćenih sirovina i materijala koji ne odgovaraju kriterijima kvaliteta na 0,5% i obezbijediti kontinuitet u snabdijevanju sirovinama i materijalom tokom cijele godine).



! Važno je zapamtiti!

- Poželjno je da se formulisanje vizije, misije, politike i ciljeva preduzeća obavlja timski, od strane svih zaposlenih koji učestvuju u upravljanju preduzećem.
- Vizija, misija, politika i ciljevi preduzeća moraju biti međusobno usklađeni i originalni. Uopštene fraze ili dokumenti „prepisani” od drugih preduzeća su bezvrijedni, jer ne odražavaju specifičnost preduzeća i ne pružaju smjernice u upravljanju preduzećem. To su pisani dokumenti sa kojima bi trebalo da budu dobro upoznati svi zaposleni.
- S obzirom na veliki obim i brzinu promjena u okruženju, viziju, misiju, politiku i ciljeve preduzeća bi trebalo preispitivati i ažurirati barem jednom godišnje.

4.3. Kreiranje strategije

„U strategiji je važno posmatrati udaljene stvari kao da su blizu, a iz daleka one koje su bliske.”

Miyamoto Musashi, japanski mačevalac

Riječ strategija potiče od grčkih riječi *stratos* (vojska) i *ago* (vođenje), odnosno od riječi *strategos* (vojskovođa, general). Paralela između vojskovođe i menadžera je dosta česta, s obzirom da i jedan i drugi vode bitke (za određenu teritoriju, odnosno tržište, protiv neprijatelja, odnosno konkurencije) i da pri tome donose mnogobrojne odluke. Može se reći da je strategija u središtu njihovog interesovanja, s obzirom da ona treba da obezbijedi odgovor na pitanje kako realizovati postavljene ciljeve. Dakle, strategija predstavlja dugoročni plan akcije kojim se definiše najbolji način realizacije definisanih ciljeva na osnovu raspoloživih resursa. Iako strategije po pravilu počivaju na detaljnim analizama i velikom znanju i iskustvu, za njihov potpuni uspjeh je potrebna i doza kreativnosti.

Poznati autori iz oblasti menadžmenta su formulisali određene *modele* strategija i dali određene smjernice u njihovom kreiranju.

Obično je preduzetnicima najatraktivnija strategija rasta, koja je karakteristična za snažna, *proaktivna* preduzeća koja posluju u atraktivnim djelatnostima. Kako bi iskoristila vlastite snage i šanse iz okruženja, ovakvim preduzećima su na raspolaganju različite tržišno-proizvodne kombinacije, koje ukazuju na alternativne strategijske pravce, što je prikazano na Slici 5.

		PROIZVODI	
		SADAŠNJI	NOVI
TRŽIŠTA	SADAŠNJA	PRODOR NA TRŽIŠTE	RAZVOJ PROIZVODA
	NOVA	RAZVOJ TRŽIŠTA	DIVERZIFIKACIJA

Slika 5 - Matrica proizvodi/tržišta

Prodor na tržište predstavlja najmanje rizičnu alternativu, jer podrazumijeva rast koji se ostvaruje povećanjem prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima, odnosno povećanjem tržišnog učešća (putem snižavanja cijena, promotivnih aktivnosti, poboljšane distribucije i sl.). Nešto rizičnija alternativa je razvoj tržišta koja označava rast koji se ostvaruje lansiranjem postojećih proizvoda na nova tržišta, odnosno *tržišne segmente*. Još rizičnija opcija predstavlja razvoj proizvoda, odnosno kreiranje novih proizvoda koji se plasiraju na postojeća tržišta, odnosno tržišne segmente. Kod diverzifikacije su novi i proizvodi i tržišta. Stoga je to i najrizičnija alternativa, koja se može prihvatiti ako je očekivana dobit visoka i ako se time smanjuje rizik od zavisnosti poslovanja samo u jednoj djelatnosti. Diverzifikacija može biti koncentrična (koja podrazumijeva uvođenje novih linija proizvoda i proširivanje djelatnosti ili na proizvodnju sirovina i materijala koje preduzeće koristi ili na razvoj vlastitih kanala distribucije) i konglomeratska (koja podrazumijeva pokretanje poslovanja u potpuno novoj djelatnosti koja nema nikakve sličnosti sa djelatnošću koju preduzeće trenutno obavlja).

Vrlo često, u zavisnosti od karakteristika preduzeća i njegovog okruženja, koriste se različite kombinacije srodnih strategijskih pravaca (npr. rast preduzeća putem prodora na tržište i razvoja proizvoda).

Strategija zasnovana na konkurentskoj prednosti preduzeća, prema Porteru, u osnovi se bazira ili na niskim troškovima poslovanja ili na proizvodima i uslugama koji su u očima potrošača različiti od konkurentskih, pa u zavisnosti od toga da li se preduzeće fokusira na cijelo tržište ili samo na jedan njegov dio, razlikujemo strategiju vođstva u troškovima, diferencijacije i fokusiranja (Slika 6).

ŠIRINA TRŽIŠTA	RELATIVNA KONKURENTSKA PREDNOST	
	NISKI TROŠKOVI POSLOVANJA	JEDINSTVENOST PROIZVODA
CIJELO TRŽIŠTE	VOĐSTVO U TROŠKOVIMA	DIFERENCIJACIJA
TRŽIŠNI SEGMENT	FOKUSIRANJE (NISKIM TROŠKOVIMA)	FOKUSIRANJE (DIFERENCIJACIJOM)

Slika 6 - Poslovne strategije

Strategija vođstva u troškovima se bazira na troškovima proizvodnje i poslovanja koji su niži od konkurentskih, što preduzeću omogućava da, formirajući cijene svojih proizvoda na nižem nivou od konkurencije, ostvari veći obim prodaje na cjelokupnom tržištu ili da, formirajući cijene svojih proizvoda u visini konkurentskih cijena, ostvari profit veći od profita konkurencije. Pri tome se zadržava isti nivo kvaliteta proizvoda kao kod konkurencije. Niski troškovi se mogu ostvariti na osnovu boljeg iskorištavanja proizvodnih kapaciteta, specifičnog dizajna proizvoda koji omogućuje jednostavnu i brzu proizvodnju, mogućnosti nabavke sirovina i materijala po niskim cijenama, efikasne distribucije proizvoda i poslovne logistike i sl. Rizik primjene ove strategije može biti u pojavi konkurenata koji na osnovu novih tehnologija i/ili većih proizvodnih kapaciteta mogu dodatno sniziti troškove poslovanja i cijene svojih proizvoda do nivoa koji ne možemo pratiti, čime se gubi stečena konkurentska prednost.

Strategija diferencijacije je usmjerena na kreiranje i razvoj proizvoda koji su različiti od konkurentskih, s obzirom da posjeduju neke specifične karakteristike koje su bitne za potrošače, a koje konkurentski proizvodi nemaju. Zbog toga potrošači ovakve proizvode smatraju jedinstvenim i naročito vrijednim, te su spremni da za njih plate višu cijenu. Takva cijena bi trebala da omogući pokrivanje većih troškova nastalih za proizvodnju ovakvih superiornih proizvoda. Preduzeća koja primjenjuju ovu strategiju imaju jaku marketing orijentaciju, poznata su po inovacijama, dizajnu i kvalitetu svojih proizvoda, a putem kontinuiranih promotivnih aktivnosti održavaju i unapređuju imidž jedinstvenosti. Rizik kod primjene ove strategije se ogleda u mogućnosti imitacije proizvoda i usluga od strane konkurencije, u promjenama želja i preferencija potrošača čime proizvod postaje neatraktivan, kao i u činjenici da konkurenti koji se fokusiraju na određene tržišne segmente mogu kreirati još veću vrijednost za potrošače.

Strategijom fokusiranja preduzeće koncentriše svoje napore na jedan tržišni segment i nastoji da na tom dijelu tržišta ostvari konkurentsku prednost putem niskih troškova poslovanja ili putem diferencijacije. Pretpostavka je da preduzeće koje se fokusira na jedan dio tržišta može bolje opslužiti taj tržišni seg-

ment, nego preduzeće koje opslužuje cijelo tržište. S obzirom na dobro poznavanje tog dijela tržišta i razvijene dobre odnose sa kupcima, preduzeće može da ponudi specifične proizvode na bazi niskih cijena ili diferencijacije koji bolje odgovaraju potrebama tog segmenta potrošača, nego proizvodi koje proizvode preduzeća koja opslužuju cijelo tržište. I u ovom slučaju postoji rizik od imitacije i promjena u željama i preferencijama tržišnog segmenta, u mogućnosti da preduzeća koja opslužuju cijelo tržište prilagode svoje proizvode potrebama određenog tržišnog segmenta i u pojavi novih konkurenata koji bi opsluživali isti tržišni segment na još bolji način od postojećeg.

Preporučljivo je da se preduzeće opredijeli za jednu od tri spomenute strategije i da ne pokušava sprovesti neku njihovu kombinaciju, s obzirom na to da su one po svojoj prirodi međusobno suprotne (opsluživanje cijelog tržišta ili jednog njegovog dijela, prednost u niskoj cijeni ili visokoj vrijednosti proizvoda). Ukoliko u tome pokuša, preduzeće će se naći „negdje u sredini”, neće iskoristiti ni jednu od mogućih konkurentskih prednosti i zapravo neće ni imati vlastitu strategiju.

Ako se poslovanje preduzeća obavlja kroz pojedine funkcije (marketing, proizvodnja, finansije, ljudski resursi, nabavka i dr.), potrebno je razraditi i realizovati strategije pojedinih funkcija.


Po završetku formulisanja strategija, poželjno je izvršiti njihovu ocjenu sa aspekta adekvatnosti (s obzirom na situaciju u kojoj se preduzeće nalazi), izvodljivosti (s obzirom na resurse kojima preduzeće raspolaže i karakteristike okruženja) i prihvatljivosti (s obzirom na definisane ciljeve i rizik koji prati realizaciju strategije).

Analiza slučaja

S obzirom na definisane ciljeve preduzeća koji se odnose na rast prodaje i profita, te dominantne snage preduzeća i šanse iz okruženja, kao odgovarajuća strategija je identifikovana strategija rasta. Kako trenutno poslovanje g. Markovića obilježava postojanje jedne linije proizvoda (voćnih sokova), jedne marke, u pakovanju od 1l, koji se prodaju na lokalnom tržištu, primjena strategije ekspanzivnog rasta bi omogućila rast na jedan od sljedećih načina:

- prodajom veće količine postojećih proizvoda na postojećem tržištu (snižavanjem cijena, agresivnijom promocijom, boljom distribucijom),
- uvođenjem novih proizvoda (npr. sirup sokovi, ledeni čajevi, gazirani sokovi, džemovi i sl.), marki (sokovi drugog imena i dizajna), ambalaže (staklo, plastika) i pakovanja (od 1,5l i 0,2l),
- ponudom postojećih proizvoda na nova tržišta (npr. susjedne regije) ili
- proširivanjem poslovanja na novu djelatnost koja ima veze sa postojećom djelatnošću (npr. na proizvodnju voća potrebnog za proizvodnju sokova ili otvaranje vlastitih trgovinskih objekata u kojima bi se prodavali sokovi) ili koja je potpuno nova za preduzeće (npr. trgovina građevinskim materijalom).

Poslije analize pomenutih alternativa, g. Marković se, u saradnji sa razvojnom agencijom, odlučio za uvođenje novih proizvoda koji bi dugoročno najviše doprinijeli rastu i razvoju poslovanja.



Kada je riječ o strategiji zasnovanoj na identifikovanoj konkurentskoj prednosti preduzeća (ideje o novim proizvodima i mogućnosti dobijanja specifičnih konsultantskih usluga), nemogućnosti da se proizvodi ponude po nižim cijenama od konkurencije (s obzirom na relativno manje proizvodne kapacitete i obim prodaje), trendu povratka potrošača zdravoj ishrani i načinu života, te pasivnosti domaće i strane konkurencije čiji su proizvodi skuplji, donesena je odluka o strategiji fokusiranja diferenciranjem. Ovom strategijom se preduzeće fokusira samo na lokalno tržište, odnosno segmente djece i osoba koje žive „zdravim” životnim stilom koji od sokova očekuju zdravlje i „dodir sa prirodom”. Njima bi trebalo da se ponudi prepoznatljiva marka sokova koja se bitno razlikuje od konkurentskih, kako po svojim karakteristikama, tako i po specifičnom načinu promocije.

Strategije pojedinih poslovnih funkcija su definisane na sljedeći način:

- strategija marketinga – lansiranje novih proizvoda na tržište, kreiranje i realizacija promotivnih i aktivnosti odnosa sa javnošću, definisanje atraktivnih uslova saradnje za postojeće i nove kupce,
- strategija proizvodnje – povećanje obima proizvodnje i reorganizacija zaposlenih u proizvodnji,
- strategija finansija – smanjenje troškova proizvodnje i nabavke, povećanje prihoda na osnovu povećanja obima prodaje, te obezbjeđenje sredstava za finansiranje adaptacije i dogradnje proizvodnih pogona i kupovinu nove ambalaže,
- strategija nabavke – povećanje kontrole kvaliteta sirovina i materijala, pronalaženje alternativnih dobavljača za sve važnije sirovine i materijale, kao i za usluge adaptacije i proširenja proizvodnog pogona.

! Važno je zapamtiti!

- Izbor strategije je određen karakteristikama eksternog okruženja (povoljno ili nepovoljno okruženje) i karakteristikama preduzeća (snažno ili slabo preduzeće).
- Za kreiranje dobre strategije ne postoje čvrsta pravila, već samo metodološke smjernice.
- Procijenite dobre i loše strane alternativnih strategija, odnosno pokušajte utvrditi kolika je očekivana dobit, a koliki rizik za pojedine strategijske opcije.
- Preispitujte efektivnost strategije (kao i vizije, misije, politike i ciljeva) barem jednom godišnje.

5. OPERATIVNI MENADŽMENT

5.1. Implementacija strategije

„Da biste uspjeli u savremenom svijetu, morate imati volju i istrajnost da završite posao.”

Chin-Ning Chu, poslovni savjetnik

Koliko god je neophodno dobro formulirati strategiju, od podjednake važnosti je i način na koji ćemo, putem odgovarajućih aktivnosti, provesti definisana strateška rješenja u krajnji, željeni rezultat. U tom smislu, proces implementacije ili realizacije strategije podrazumijeva donošenje brojnih odluka u svrhu uspješnog provođenja strategije, čija važnost proizlazi iz činjenice da dobro definisana strategija nije jedini i dovoljan uslov za uspjeh, već da on zavisi i od sposobnosti preduzeća da pokrene i sprovede niz aktivnosti neophodnih za ostvarenje definisanih ciljeva, te da u tom procesu na efikasan i efektivan način angažuje i iskoristi raspoložive resurse.

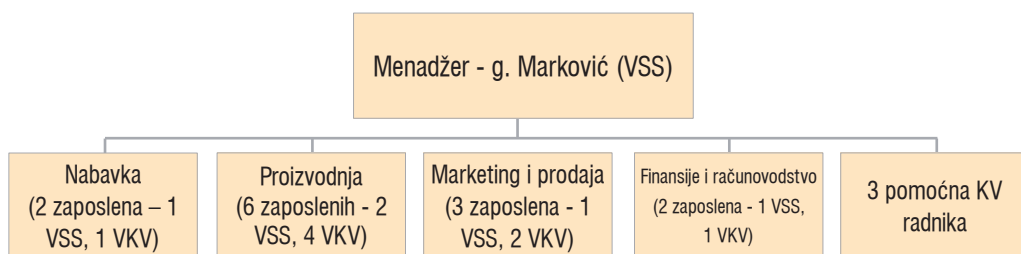
Shodno navedenom, a naročito ukoliko uzmemo u obzir da stvaranje nove strategije u principu nosi sa sobom i niz promjena za preduzeće, implementacija strategije podrazumijeva složen i jedinstveni napor u preduzeću svih njegovih organizacionih cjelina i zaposlenih u preduzeću. Taj napor počiva na razumijevanju same strategije i ciljeva koji se žele ostvariti. Pri tome je od ključne važnosti sposobnost menadžera da na odgovarajući način mobilize, vodi, organizuje i motiviše pojedince u preduzeću kako bi se postigao željeni uspjeh i više od toga. U tom smislu, neophodno je da menadžer utvrdi koji su to ključni preduslovi uspješne implementacije strategije i uspostavi između njih odgovarajuću ravnotežu. Praksa i istraživanja, odnosno najčešće korišćeni tzv. McKinsey&Company „7S Model” ukazuje na to da je u svrhu uspješne implementacije neophodno uspostaviti balans između 7 faktora unutar preduzeća: strategije (strategy), organizacione strukture (structure), sistema (systems), stila upravljanja (style), kadrova (staff), vještine (skills) i kulture ili zajedničkih vrijednosti (shared values). Bitno je istaći da će svaka nova strategija zahtijevati različit nivo prilagođavanja ovih faktora u kontekstu sticanja ključnih preduslova za realizaciju strategije.

Implementacija strategije se odvija kroz faze izgradnje organizacione strukture za implementaciju strategije, alokacije i usmjeravanja resursa ka strategijskim ciljevima, stvaranja klime za implementaciju izabrane strategije, uspostavljanja administrativnog sistema podrške i obezbjeđivanja strategijskog vođstva.

Ključni faktor u implementaciji strategije je top menadžment, odnosno sposobnost pojedinca ili grupe koja upravlja preduzećem da na odgovarajući način svojim znanjem, iskustvom i komunikativnošću približi zacrtane ciljeve i strategiju njihove realizacije zaposlenima, motiviše ih na odgovarajući način, odredi odgovarajuća radna mjesta i uloge u preduzeću, prepozna koji su to ključni faktori koji direktno utiču na implementaciju strategije i uspostavi između njih željeni balans, te obezbijedi zadovoljavajući nivo koordinacije između pojedinih organizacionih cjelina i zaposlenih u njima.

Analiza slučaja

Na samom početku poslovanja organizaciona struktura preduzeća g. Markovića je bila jednostavna, bez jasno utvrđenih organizacionih cjelina, s obzirom na mali broj zaposlenih za koji je smatrao da će biti dovoljan za realizaciju svakodnevnih aktivnosti. Međutim, definisanje novih ciljeva i strategija preduzeća, te složenost njihove realizacije i povećanje obima aktivnosti i zadataka, ukazali su na potrebu kreiranja složenije organizacione strukture i zapošljavanja većeg broja radnika koji bi posjedovali odgovarajuća specijalistička znanja. Iz tog razloga formirana je nova organizaciona struktura sa četiri poslovne jedinice (Slika 7), te je zbog nedostatka odgovarajućeg profila zaposlenih g. Marković zaposlio devet novih radnika i to dva tehnologa, dvoje ekonomista, četiri visoko kvalifikovana i jednog kvalifikovanog radnika, čime se broj zaposlenih sa osam povećao na sedamnaest.



Slika 7 - Organizaciona struktura

S obzirom da je broj zaposlenih još uvijek bio relativno mali, te činjenicu da je najveći broj radnika u prethodnom periodu saradivao sa g. Markovićem, na jednostavan način je uspio da im približi svoja očekivanja za naredni period, kako sa aspekta ukupnih rezultata, tako i njihovog ličnog angažmana, pri čemu im je jasno ukazao na sve eventualne rizike i poteškoće u radu, ali i mogućnosti u kontekstu njihovih primanja i daljeg profesionalnog razvoja, koje proizilaze iz uspjeha i daljeg rasta i razvoja preduzeća.

! Važno je zapamtiti!

- Dobra implementacija strategije od podjednako je značaja kao i dobro definisanje strategije.
- Ustanovite na koji način najbolje možete približiti utvrđene ciljeve i strategije zaposlenima i kako ih najbolje motivisati i nagraditi za njihovo uspješno provođenje.
- Utvrdite koliko postojeća organizaciona struktura i dosadašnji način rada odgovaraju promjenama koje zahtijeva vaša nova strategija i izvršite neophodna prilagođavanja.
- Postavite prave ljude na prava mjesta. Ljudi su najvažniji resurs vašeg preduzeća.

5.2. Operacionalizacija strategije

„Cilj bez plana je samo želja.”

Antoine de Saint-Exupery, francuski književnik

S obzirom da se strategijom definišu opšti ciljevi i smjernice preduzeća, neophodno je strategijske ciljeve i planove pretvoriti u taktičke i operativne, kako bi bili definisani i realizovani konkretni zadaci i aktivnosti pojedinih poslovnih funkcija preduzeća, ali i pojedinaca koji djeluju unutar istih, pri čemu treba naglasiti da taktički proizlaze iz strategijskih, a operativni iz taktičkih ciljeva i planova.

Taktičkim planiranjem, koje je prije svega karakteristično za srednja i velika preduzeća, definišemo okvire i načine na koji će pojedine poslovne funkcije u preduzeću realizovati definisane aktivnosti koje su sastavni dio procesa realizacije strategije. Nakon utvrđivanja taktičkih okvira neophodno je utvrditi detaljne aktivnosti i ciljeve unutar svake organizacione jedinice, odnosno njihove operativne planove.

Operativni planovi služe za organizovanje, realizaciju i kontrolu potrebnih aktivnosti u preduzeću. Provođe se kroz konkretno definisane ciljeve, akcije i zadatke za svako radno mjesto i svakog pojedinca, te se vremenski ograničavaju na kraće vremenske periode. Njima se daju konkretni odgovori na pitanja: „Šta treba uraditi?”, „Ko to treba uraditi?”, „Kako to treba uraditi?”, „Kojim sredstvima?”, „Gdje ćemo to uraditi?” i „Kada to treba uraditi?”.

Aktivnosti koje se provode jednokratno se regulišu kroz:

- a) Projekte - koji su ograničeni na pojedine organizacione cjeline preduzeća ili specifične segmente ili zahtjeve poslovanja, a obuhvataju definisanje osnovnih koraka realizacije ciljeva i njihov redoslijed, nosioce aktivnosti, potrebna sredstva i vremenski okvir,
- b) Budžete - koji izražavaju novčanu vrijednost sredstava potrebnih za provođenje pojedinih aktivnosti i ukazuju na njihove izvore.

Aktivnosti koje se provode kontinuirano se regulišu kroz:

- a) Politike, koje predstavljaju osnovne smjernice za donošenje odluka na operativnom nivou, a kojima se definišu osnovni principi, načela, stavovi i kriterijumi za odlučivanje, kako bi se obezbijedila brzina i konzistentnost u odlučivanju,
- b) Procedure, kao pismeno formulisane odluke, koje predstavljaju jasne instrukcije za realizaciju redovnih aktivnosti,
- c) Pravila, koja predstavljaju uputstva koja određuju da li određenu aktivnosti provesti ili ne.

Broj pravila i odluka je različit u pojedinim preduzećima i zavisi od niza faktora, međutim neophodno je istaći da pretjerana formalizacija u ovome kontekstu direktno utiče na stepen motivacije zaposlenih, te njihove kreativnosti i inovativnosti. Istovremeno, politike, pravila i procedure je nužno provjeravati i korigovati u svjetlu njihovog doprinosa realizaciji strategije i svakodnevnog funkcionisanja preduzeća, a u odnosu na promjene u okruženju i poziciju preduzeća po tom osnovu.

U kontekstu realizacije operativnih planova bitan aspekt je i utvrđivanje prioriteta, odnosno redoslijeda provođenja pojedinih aktivnosti, kao i alokacija, odnosno raspored resursa po pojedinim organizacionim cjelinama u skladu sa njihovim ciljevima, definisanim aktivnostima i utvrđenim prioritetima među njima. U savremenim uslovima poslovanja je naročito istican način realizacije operativnih ciljeva kratkoročnog karaktera, u kojem preduzeće mora u kratkom vremenskom periodu provesti složene aktivnosti koje zahtijevaju angažovanost zaposlenih iz nekoliko različitih organizacionih cjelina, različitih specijalističkih znanja *interdisciplinarnog* karaktera, putem kreiranja projektnih ili procesnih timova. Rad tima je praćen i odgovarajućom projektnom dokumentacijom koja je rezultat interdisciplinarnog pristupa, te se kao uobičajena forma praćenja realizacije pojedinih aktivnosti u vremenu koriste odgovarajući dijagrami, od kojih je najpoznatiji tzv. Gantov dijagram, koji prikazuje redoslijed aktivnosti, odnosno faze, sa rokovima i ciljevima.

Analiza slučaja

Nakon kreiranja osnovnih preduslova za implementaciju strategije, g. Marković je zajedno sa rukovodiocima pojedinih službi utvrdio načine njene operacionalizacije po pojedinim službama, sa odgovarajućim vremenskim okvirima i očekivanim rezultatima. Preciziranje detaljnih aktivnosti i kratkoročnih ciljeva unutar svake cjeline je prepušteno svakom rukovodiocu pojedinačno, s obzirom da je g. Marković smatrao da je neophodno iskazati odgovarajući stepen povjerenja u njihovo znanje i organizacione sposobnosti, odnosno omogućiti im određeni stepen fleksibilnosti u čitavom procesu realizacije.

Međutim, prije samog procesa realizacije ovako definisanih aktivnosti bilo je neophodno obezbijediti osnovne pretpostavke za početak nesmetanog procesa proizvodnje novih proizvoda, radi čega je definisana lista osnovnih zadataka koje je paralelno trebalo izvršiti u relativno kratkom vremenskom periodu (Slika 8), pri čemu je formiran tim od rukovodilaca službi, s obzirom na neophodnost intenzivne zajedničke saradnje.

Aktivnosti	Sedmica											
	1. Sedmica				2. Sedmica				3. Sedmica			
Instaliranje nove proizvodne linije												
Nabavka sirovina												
Testiranje kvaliteta sirovina												
Obuka zaposlenih u proizvodnji												
Nabavka pakovanja												
Kreiranje dizajna pakovanja												
Testiranje kvaliteta „prvih” proizvoda												

Slika 8 - Gantov dijagram na primjeru uvođenja novog proizvoda

Definisani taktički okviri i njihova operacionalizacija na nivou poslovnih funkcija su podrazumijevali sljedeće:

- **Marketing**

Politikom marketinga određeno da se ispitivanje zadovoljstva potrošača sprovodi najmanje jednom godišnje, da se inovacije u proizvodnom programu (novi proizvodi, pakovanja, redizajn i sl.) vrše najmanje svake treće godine, da se kupci mogu kreditirati do određenog iznosa i da je intenzitet promotivnih aktivnosti usklađen sa uticajem sezone na prodaju, dok je procedurama definisano na koji način se provode pojedine marketinške aktivnosti.

Kad je riječ o proširivanju proizvodnog programa, ono se ostvaruje uvođenjem nove linije proizvoda, sirup sokova u staklenim bocama od 1l, te novog pakovanja od 1,5l za najtraženije okuse (jabuka, narandža, breskva) u okviru postojeće marke, uz uvođenje podmarke za djecu sa 100% sokovima od različitog voća u pakovanju od 0,2l.

Na operativnom nivou, rad marketing funkcije na razvoju novih proizvoda je počeo znatno prije instaliranja same proizvodne linije, praktično sa procesom utvrđivanja strategije, kroz analizu i izbor ciljnih tržišta, te pravaca daljeg razvoja po tom osnovu. Rad na daljem razvijanju proizvoda je bio zasnovan na međusobnoj saradnji između marketing službe, proizvodnje i službe za nabavku, kako bi se na osnovu saznanja dobijenih marketing istraživanjem, izvršila nabavka mašina, repromaterijala i sirovina, kojim bi preduzeće g. Markovića bilo u stanju da proizvede sok koji bi bio u stanju da na odgovarajući način zadovolji definisane kriterijume. U tu svrhu, nakon instaliranja same linije, sokovi su testirani u više navrata, kako od strane tehnologa u preduzeću sa aspekta njegovog kvaliteta i poboljšanja po tom osnovu, tako i od strane potrošača, s obzirom da je Služba za marketing u saradnji sa specijalizovanom agencijom za istraživanje u kontinuitetu provodila odgovarajuća istraživanja putem *fokus grupa*. Takođe, utvrđena je i cijena sokova, koja je odgovarala nivou cijena konkurenata na tržištu, pri čemu se procijenilo da s obzirom na karakteristike ciljnih tržišta, cijena ne bi trebala biti ključni instrument kojim bi se stimulisala tražnja za sokovima preduzeća, već kvalitet i ukus. Komercijalistima u službi marketinga i prodaje su definisane rute obilaska prodajnih objekata u svrhu najave uvođenja novih proizvoda u asortiman, kao i pripreme za adekvatno pozicioniranje proizvoda u ovim objektima. Oglašavanjem koje poziva na povratak prirodi, zdravom načinu života i markom sokova koja je u središtu poruke, te aktivnostima unapređenja prodaje (degustacije, pokloni, promotivne cijene, gratis pakovanja, te razrađen *merchandising*), ostvaren je značajan uticaj na prihvatanje novih proizvoda. Tome su doprinijele aktivnosti iz oblasti odnosa sa javnošću, na primjer donacija „dječije marke” sokova djeci u lokalnim vrtićima, akcija izgradnje/saniranja lokalnih dječijih igrališta, nagrađivanje najboljih đaka, nastupanje na sajmovima, saopštenja za medije i press konferencije povodom važnijih novosti, te dobijanje publiciteta po tom osnovu.



- **Proizvodnja**

Politikom proizvodnje se nalaže kontrola kvaliteta sirovina, proizvodnje u toku i gotovih proizvoda, dok se procedurama precizira način, trajanje i karakteristike pojedinih faza proizvodnje. Pri tome se radnici u proizvodnji moraju pridržavati određenih pravila.

Kod uvođenja novih proizvoda, primarni zadatak službe za proizvodnju je bilo instaliranje nove linije za proizvodnju sirup sokova uz adaptaciju postojeće mašine za punjenje sokova u novu ambalažu od 1,5 i 0,2l, te promjena rasporeda određenih mašina u proizvodnom pogonu. Istovremeno, definisan je rok u kojem bi mašine bile postepeno stavljanje u „puni pogon”, kako ne bi došlo do eventulanih kvarova, te usporavanja procesa proizvodnje po tom osnovu. Takođe, neophodno je bilo izvršiti dodatnu obuku zaposlenih kako bi bili u mogućnosti da na odgovarajući način rukuju novim mašinama, ali i da utvrde i otklone manje kvarove. Instalacija linije je na operativnom nivou podrazumijevala angažovanje svih radnika ove službe, ali i osoblja dobavljača mašina.

- **Finansije**


Politikom finansija je određena minimalna stopa prinosa na kapital od 17%, minimalna stopa prinosa na pozajmljena sredstva od 12%, maksimalna zaduženost od 65%, kao i izvori finansiranja investicija.

Odlučeno je da se zajedno sa Službom za proizvodnju utiče na smanjenje grešaka u proizvodnji i škarta, kako bi se smanjili troškovi proizvodnje, te da se sa Službom za nabavku pokušaju sklopiti dugoročni ugovori sa dobavljačima kao bi se po tom osnovu dobili veći rabati u cilju smanjenja troškova nabavke. Istovremeno, neophodno je kontinuirano povećavati obim prodaje da bi se povećali prihodi i time mogla finansirati adaptacija i dogradnja proizvodnih pogona i kupovina nove ambalaže iz vlastitih izvora, ali i osigurati kreditna sposobnost preduzeća.

Operativno je to podrazumijevalo prije svega odgovarajuću obuku radnika u proizvodnji, kontinuiranu kontrolu samog procesa proizvodnje, ali i troškova, te stalni kontakt sa dobavljačima od strane Službe za nabavku, kako bi se ostvarili što bolji međusobni odnosi. U kontekstu ostvarenja povećanja obima prodaje definisani su mjesečni planovi, čije je izvršenje zavisilo s jedne strane od stepena angažovanja komercijalista na terenu, koji su imali definisane mjesečne kvote, za čiju realizaciju su bili nagrađeni bonusom na platu od 10%, i nivoa kontakata koje su imali u kanalima distribucije, te kontinuiteta u održavanju visokog kvaliteta sokova.

- **Nabavka**

Politika nabavke propisuje minimalne zalihe pojedinih sirovina i materijala, nabavku određenog proizvoda od najmanje dva dobavljača, a njome se određuje i važnost pojedinih kriterija (kvalitet, cijena i uslovi plaćanja, rok isporuke itd.) pri ocjenjivanju i izboru dobavljača.



Zadovoljavajući nivo kvaliteta sokova je u mnogome zavisio od kvaliteta sirovina i repromaterijala, te se iz tog razloga sa samim definisanjem novih proizvoda pristupilo kontinuiranom testiranju sirovina i repromaterijala od nekoliko dobavljača, kako bi se s jedne strane izabrao onaj sa najboljim kvalitetom, ali i obezbijedili alternativni izvori u slučajevima nemogućnosti izabranog partnera da ispoštuje narudžbu ili počne da koristi eventualnu poziciju ekskluziviteta kao razlog za povećanje cijena i probijanje rokova isporuke. Istovremeno, Služba za finansije je insistirala da se prije svega povede računa o cijenama, odnosno troškovima nabavke, što bi u konkretnom slučaju bilo na uštrb kvaliteta sirovina, a na kraju i proizvoda, s obzirom da je razlika u cijeni, ali i u kvalitetu između pojedinih dobavljača bila značajna. Međutim, pronađeno je kompromisno rješenje, koje je podrazumijevalo sklapanje dugoročnih ugovora sa nekoliko dobavljača, čiji je kvalitet sirovina bio bolji od ostalih, pri čemu su na samo trajanje ugovora dobijene značajne bonifikacije, te definisani odgovarajući rabati na količinu. S druge strane, utvrđeni su i penali za niži nivo kvaliteta sirovina od traženog i kašnjenje isporuka, ali i za kašnjenje u isplati obaveza preduzeća prema dobavljačima. Od posebnog značaja je bio i izbor dobavljača linije za proizvodnju, pri čemu je u konačnom izboru, pored cijene, presudila mogućnost servisiranja u zemlji, garantni rok i nabavka rezervnih dijelova.

Služba za nabavku je imala obavezu kontinuirane komunikacije sa izabranim dobavljačima, ali i potencijalnim, kako bi u slučaju poremećaja u poslovanju sa odabranim dobavljačima bile odmah raspoložive odgovarajuće zamjene.

! Važno je zapamtiti!

- Definišite procedure za realizaciju osnovnih aktivnosti, ali i provjeravajte njihovu primjenu u praksi, te ih mijenjajte ukoliko utvrdite da negativno utiču na nivo efikasnosti i efektivnosti preduzeća.
- Zadužite menadžere srednjeg i nižeg nivoa da utvrde prioritete i redoslijed aktivnosti unutar svoje organizacione cjeline.
- Insistirajte na međusobnoj saradnji između pojedinih poslovnih funkcija i zaposlenih, čime ćete obezbijediti timski pristup radu i *sinergetske* efekte koji proizlaze iz takve vrste saradnje.
- Operacionalizacija strategije se ne mora ostvariti samostalno. Razmislite o mogućnostima saradnje sa drugim preduzećima, organizacijama i pojedincima koji vam mogu biti od pomoći.

5.3. Kontrola i revizija

„Onaj ko kontroliše sadašnjost, kontroliše i prošlost. Onaj ko kontroliše prošlost, kontroliše i budućnost.”

George Orwell, engleski književnik

Implementacija, odnosno realizacija strategije, podrazumijeva kontinuirano nadgledanje i kontrolu ovoga procesa, kako bi se pratili rezultati, te u slučaju negativnih odstupanja utvrdili razlozi tih odstupanja i preduzele odgovarajuće korektivne mjere. Pri tome, kontrola ima funkciju povratne veze koja omogućava da se utvrdi jesu li sve etape procesa implementacije izvedene na adekvatan način.

Bitno je istaći da se radi o stalnom procesu koji počinje neposredno poslije definisanja strategije da bi se utvrdilo u kojoj mjeri strategija odgovara utvrđenoj misiji, opasnostima i šansama iz okruženja i snagama i slabostima preduzeća, te se nastavlja dalje u procesu implementacije strategije u cilju utvrđivanja u kojoj mjeri se ispunjava planirano, te na kraju koristi kao osnova za kreiranje nove strategije i planova.

Osnovne etape procesa kontrole su: određivanje mjerne veličine (procesu i rezultata poslovanja na nivou preduzeća, poslovnih funkcija i na individualnom nivou), postavljanje standarda (ciljnih veličina sa kojima ćemo vršiti poređenje ostvarenih rezultata), mjerenje ostvarenih rezultata (utvrđivanje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stepenu), poređenje ostvarenih rezultata sa standardima (poređenjem prikupljenih podataka i informacija o ostvarenim rezultatima sa standardima, identifikovanjem odstupanja, njihovom veličinom i razlozima), te preduzimanje korektivnih mjera (koje su usmjerene na uklanjanje identifikovanog problema) ili promjena standarda (kada su postavljeni nerealno - previsoko ili prenisko).

Paralelno sa procesom kontrole, neophodno je provoditi i reviziju, koja predstavlja periodično preispitivanje okruženja u kojem preuće djeluje, ciljeva, strategije i aktivnosti preduzeća u cilju identifikovanja novih šansi i opasnosti i po tom osnovu unapređenja poslovnih rezultata.

Analiza slučaja

Definisanje nove strategije preduzeća g. Markovića, odnosno njegovog pravca rasta i razvoja, koji je podrazumijevao i nove rizike u poslovanju, zahtijevalo je znatno ozbiljniji pristup kontroli realizacije strategije, odnosno ostvarenih rezultata po tom osnovu, kako na nivou preduzeća, tako i pojedinih organizacionih cjelina. U tu svrhu utvrđena je forma konsolidovanog mjesečnog izvještaja, koji se sastojao iz analize učinaka preduzeća sa aspekta pojedinih poslovnih cjelina. Istovremeno, svaka služba je shodno svojim aktivnostima utvrdila mjerila učinka, koja su sa utvrđenim standardima na nivou preduzeća predstavljala okvir koji je ukazivao na očekivane rezultate na mjesečnom nivou, ali i ukazivao na eventualne probleme i odstupanja u tom kontekstu.

Shodno tržišnoj orijentaciji preduzeća, marketing služba je bila zadužena i za proces revizije same strategije, odnosno praćenja i analize ključnih internih i eksternih faktora na kojima je bila zasnovana i, na tom osnovu, definisanje smjernica eventualnih korekcija.

! Važno je zapamtiti!

- Uspješnu realizaciju strategije prati i efikasna kontrola.
- Uspostavite mjerne veličine i standarde performansi na svim nivoima preduzeća za koje smatrate da će najbolje prikazati situaciju u kojoj se preduzeće nalazi.
- Uspostavite sistem kontinuiranog prikupljanja informacija i podataka na osnovu kojih ćete izvršiti mjerenje učinaka i utvrditi eventualna pozitivna ili negativna odstupanja.
- Redovno revidirajte definisanu strategiju i planske odluke vezane za nju, prije svega stavljajući ih u kontekst promjena u okruženju, ali i samom preduzeću.

6. KAKO BITI EFIKASNIJI?

„Okruženi ste jednostavnim, očiglednim rješenjima koja mogu dramatično da povećaju vaše prihode, moć, uticaj i uspjeh. Problem je u tome što ih jednostavno ne vidite.”

Jay Abraham, američki konsultant za marketing

Racionalno korištenje vremena

Ciljeve koje definišemo obično je teško dostići u kratkom vremenu. Pošto je potrebno dugo raditi na njihovom ostvarivanju, treba definisati put ostvarenja ciljeva, kako bismo mogli da pratimo, u svakom trenutku, koliko smo i kako tog puta prešli. Suština je u tome da ne gubimo vrijeme na nešto što ne treba da radimo, a da ono što treba, uradimo u najkraćem mogućem roku.

Racionalno korištenje vremena obuhvata tehnike planiranja vremena, sa ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti ličnog rada i poslovanja preduzeća. Ono što svakako pomaže je da planiramo šta ćemo raditi (u vidu liste poslova koje, mi i naši saradnici, treba da obavimo u toku određenog dana), određivanje prioriteta, ali i disciplina u pridržavanju ovih planova.

Kako to postići? Treba stalno da imamo na umu ciljeve koje smo postavili. Tako ćemo najlakše ocijeniti koji su zadaci neophodni za njihovo dostizanje, razlikujući pri tome njihovu važnost i hitnost (Slika 9). Kada imamo zadatke, možemo definisati aktivnosti potrebne za njihovo izvršavanje. Ako ove aktivnosti zapišemo, lako ćemo provjeriti koje su od njih zaista neophodne.

Ne	<i>Delegirajte</i>	Izbrišite ih sa liste	
Važno	Riješite odmah lično	Definišite rok završetka i uradite ih sami	
Da	Da	Hitno	Ne

Slika 9 – Određivanje prioriteta zadatka (Eisenhower metod)

Efikasni sastanci

Da bismo izbjegli moguće negativne posljedice sastanaka, kao što su gubljenje vremena, svađe zaposlenih i loša atmosfera za rad, treba ih voditi na pravi način. Pođimo od toga čemu oni uopšte služe. Sastanak je okupljanje više osoba na jednom mjestu da bi...šta? Na ovo pitanje treba da znamo odgovor prije zakazivanja ili prije odlaska na sastanak. Treba dakle definisati svrhu sastanka, bilo da je to da zaposleni znaju šta se dešava u preduzeću kroz razmjenu informacija, odluka o tome šta uraditi povodom određene teme (razvoja novog proizvoda, problema sa gotovinskim tokom, nove promotivne kampanje konkurencije, novog zakonskog okvira itd.) ili nešto treće. Već sada vidimo da će svrha sastanka uticati na to kako će biti pripremljen i održan, pa bi stoga trebalo: na sastanak pozvati relevantne osobe (one koje mogu dati svoj doprinos u vezi sa temom sastanka), poslati plan rada nekoliko dana prije sastanka (da učesnici sastanka imaju vremena da se adekvatno pripreme), obezbijediti dobru atmosferu na samom sastanku (u kojoj svi učesnici imaju priliku da kažu svoje mišljenje, uz uvažavanje drugih), te voditi zabilješke koje sa zaključcima treba proslijediti svim učesnicima po završetku sastanka (kao smjernice za aktivnosti koje treba preduzeti na osnovu održanog sastanka).

Analiza slučaja

I dok je vodio računa samo o sopstvenom radu, a naročito kad je počeo da brine o radu svojih zaposlenih, g. Marković je precizno planirao zadatke, vodeći računa da se važne i hitne stvari rješavaju prve. Zadaci su bili precizno definisani, a osobe koje su trebale da ih izvrše na vrijeme su obavještavane o tome šta, kako i do kada treba da urade. Tako su izbjegnuti gubici vremena na nevažne radnje, nije bilo nesporazuma i frustracija oko nejasne podjele posla, zaposleni su imali osjećaj da rade u uređenom sistemu i da ostvaruju postavljene ciljeve. Preduzeće je kod partnera i kupaca uživalo reputaciju odgovorne kompanije koja drži svoja obećanja.

! Važno je zapamtiti!

- Na kraju radnog dana napravite listu zadataka za sutra, tako ćete odmah moći početi da radite.
- Liste zadataka koje pravite su alat da provjerite da li se rade prave stvari i da li se rade dovoljno brzo. Nemojte im robovati, nekada su promjene neminovne i ostanak pri prvobitnom planu bi bio neracionalan.
- Zadatke definišite precizno, tako da kad ih pročitate, znate tačno, bez daljeg planiranja, šta treba da radite (npr. „Sutra će biti servisirana mašina broj 5.”, a ne „Sutra ćemo raditi na održavanju opreme u proizvodnji.”). Takođe definišite ko treba da ga izvrši i do kojeg roka. Prekontrolišite da li sve ide po planu.
- Na listi zadataka ne morate navoditi rutinske radnje, koje se podrazumijevaju. Ali imajte na umu da i one troše vrijeme.
- Definišite precizno šta je cilj sastanka, a poslije procijenite u kojem stepenu ste uspjeli da ga ostvarite.

Rješavanje konflikata

Čini se da su konflikti neizbježan dio života, pa time i poslovanja. Šta uraditi kad se javi konflikt, kako smanjiti njegove negativne uticaje?

Kada se pojavi konflikt, prema Akofu, možemo uraditi sledeće:

- **Riješiti (solve)** – pobijediti, usmjeriti svoje napore na ostvarivanje maksimalnog dobitka, bez obzira na druge, ali imajte na umu da vremenom primjena ove strategije može da dovede do situacije u kojoj svi gube,
- **Razriješiti (reslove)** – pokušati da ravnomjerno rasporedite dobitke i gubitke između uključenih strana, tako da svako ponešto dobije i ponešto izgubi, tj. postići kompromis, kao rješenje koje ni za koga nije najbolje, ali je dovoljno dobro da bude svima prihvatljivo,
- **Prevazići (dissolve)** – promijeniti uslove koji dovode do konflikta, izmijeniti ih tako da konflikt jednostavno nestane, ovaj pristup može da dovede do situacije u kojoj svi dobijaju.

Analiza slučaja

G. Marković je ulagao u buke prodajnog osoblja. Dobro obučeno osoblje je efikasnije izvršavalo radne zadatke i rezultati prodaje su bili dobri. Međutim, administrativno osoblje nije imalo ovu vrstu podrške preduzeća. To je dovelo do ljubomore i administrativno osoblje je vremenom bilo sve manje spremno da saraduje sa prodajnim osobljem. Tako prodajno osoblje nije na vrijeme imalo informacije potrebne za komunikaciju sa kupcima (npr. da su kupci platili fakturu, da im je dostavljena roba itd.). Ovo je stvaralo problem u komunikaciji sa kupcima i nekoliko manjih kupaca je otkazalo saradnju, razočarano ovakvim problemima. Prodajno osoblje se smatralo važnijim za preduzeće od administrativnog i nije se trudilo da prevaziđe nastali konflikt. Pošto je konflikt između prodajnog i administrativnog osoblja imao vrlo negativne posljedice po poslovanje preduzeća, g. Marković je morao da se pozabavi njegovim uklanjanjem. Shvatio je da se obje strane u konfliktu moraju osjećati kao pobjednici da bi se njihova saradnja poboljšala. Zato je proporcionalno podijelio sredstva koje je preduzeće izdvajalo za buke i pored prodajnog, uključio i administrativno osoblje u edukativne programe. Ovime je konflikt prevaziđen, jer su uslovi promijenjeni tako da je razlog konflikta, tj. nekorektna raspodjela budžeta za edukativne aktivnosti, nestao. Odnosi među zaposlenima su ubrzo poboljšani, a time i poslovanje.

! Važno je zapamtiti!

- Ako jedna strana izgubi, možete očekivati njenu negativnu reakciju prvom prilikom u budućnosti.
- Najbolje je prevazići konflikt - njegovim nestankom, nestaju i sve njegove eventualne negativne posljedice.

Brainstorming (eng. *brain* mozak i *storm* oluja) – kreativna tehnika koja je usmjerena na kreiranje velikog broja ideja za rješavanje nekog problema. Pravilo je da se tokom stvaranja ideja, nijedna ideja ne analizira, ne kritikuje ili ne odbacuje.

CEFTA (Central European Free Trade Agreement) – ugovor o slobodnoj trgovini između zemalja članica, u koje od prvog maja 2007. godine, spadaju Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Srbija i Kosovo.

Delegiranje – prenošenje ovlaštenja i odgovornosti za donošenje odluka i izvršavanje zadataka na treća lica.

Fokus grupa – metoda kvalitativnih istraživanja koja obezbjeđuje opšti uvid u problem i omogućava njegovo bolje razumijevanje i na taj način stvara osnovu za pripremu eventualnog kvantitativnog istraživanja (npr. korištenjem anketa). Fokus grupu čini 8 do 12 ispitanika izabranih po određenim kriterijumima, koji pod vođstvom moderatora odgovaraju na postavljena pitanja i razgovaraju o određenoj temi koja je predmet istraživanja.

Inovacija – proces transformacije znanja i ideja u nove ili poboljšane proizvode i usluge koje potrošači prihvataju.

Interdisciplinarnost – kombinovanje nekoliko različitih naučnih disciplina koje se međusobno dopunjuju, kako bi se putem zajedničkog rada, ostvario određeni cilj. Ovakav pristup se koristi radi boljeg razumijevanja problema koji su isuviše kompleksni da bi bili rješavani primjenom znanja i metodologije samo jedne naučne discipline.

Kvalitet proizvoda – stepen sposobnosti određenog proizvoda da shodno njegovim funkcionalnim karakteristikama (trajnost, pouzdanost, lakoća rukovanja, estetski izgled, pakovanje i sl.) zadovolji očekivanja i zahtjeve potrošača sa aspekta njegovih potreba, želja, preferencija i krajnje koristi.

Merchandising (eng. *merchandise* roba) – metod unapređenja prodaje koji je usmjeren na postavljanje proizvoda i promotivnog materijala u prodajnim objektima na način da se poveća njihova uočljivost i kupci stimulišu na kupovinu.

Metod – način na koji se nešto radi, niz aktivnosti koje se provode utvrđenim redoslijedom da bi se postigao cilj.

Model – pojednostavljena slika neke složene pojave ili procesa koja olakšava njihovo razumijevanje, prikazujući osnovne elemente iz kojih se sastoji, kao i logičke veze između njih.



PEST analiza – PEST je akronim riječi: političko-pravno, ekonomsko-demografsko, socio-kulturno i tehničko-tehnološko okruženje, na koje se ova analiza odnosi.

Proaktivnost – kontrolisanje situacije uzrokujući da se nešto dogodi, nasuprot čekanju da se reaguje pošto se nešto dogodi. Ovaj termin se često koristi da se označi aktivnost, nasuprot pasivnosti.

Rizik – podrazumijeva mogućnost štetnog ishoda. Kod procjenjivanja rizika je važna veličina moguće štete kao i vjerovatnoća da će do nastanka te štete doći.

Sinergija – pojava u kojoj dva ili više faktora koji se međusobno dopunjuju, putem zajedničkog djelovanja, mogu dati rezultat koji je veći od zbira njihovog pojedinačnog djelovanja. Tako npr. grupa stručnjaka iz različitih oblasti može ponuditi rješenje određenog problema koje bi bilo znatno bolje nego što bi bila rješenja koja bi svako od njih pojedinačno ponudio.

SMART ciljevi (eng. *smart* pametan) – akronim engleskih riječi: specific (specifičan), measurable (mjerljiv), attainable (ostvarljiv), relevant (relevantan) i timed (vremenski određen), koje ukazuju na obilježja koja dobro definisani ciljevi moraju imati.

SWOT analiza – SWOT je akronim engleskih riječi: strengths (snage), weaknesses (slabosti), opportunities (šanse) i threats (prijetnje), na koje se ova analiza odnosi.

Tržišni segment – grupa potrošača koji su po geografskim, demografskim, psihografskim i biheviorističkim karakteristikama međusobno slični i, kao takvi, različiti u odnosu na ostale potrošače. Na većini tržišta postoji veliki broj različitih tržišnih segmenata, pa marketing orijentisana preduzeća biraju neke od njih i prilagođavaju im svoje proizvode, cijene, promociju i distribuciju.

KORIŠTENA I PREPORUČENA LITERATURA

1. Ackoff, R. L.: *The Art of Problem Solving, Accompanied by Ackoff's Fables*, John Wiley & Sons, Inc., 1978.
2. Adizes, I.: *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Adizes, Novi Sad, 2004.
3. Baračkai, Z.; Miović, Z.; Masleša-Paar, D.: *Brzo odlučivanje*, IP Svjetlost, Sarajevo, 1991.
4. Draker, P.: *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2003.
5. National Institute Business of Management: *Mastering decision making*, Inc.1987 and 1991
6. Robbins, S. P.; Coulter, M.: *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005.
7. Todorović, J.; Đuričin, D.; Janošević, S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.

KORISNE WEB STRANICE

www.eu-tac.eu
www.csupomona.edu/~wcweber/301/301slide/index.htm
www.managementhelp.org
www.mindtools.com
www.netmba.com/strategy
www.quickmba.com/strategy
www.tutor2u.net/revision_notes_strategy.asp

EU TAC KANCELARIJE - KONTAKT

Jedinica za koordinaciju projekta

Sarajevo

Aščiluk 1
71 000 Sarajevo
033/236 655
info@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo Sarajevo

Hamdije Čemerlića 2
71 000 Sarajevo
033/703 801
reu.sarajevo@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo sjeverozapadne BiH

Krfska 74
78 000 Banja Luka
051/460 260
reu.banjaluka@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo centralne BiH

Štrosmajerova 11
72 000 Zenica
032/463 982
reu.zenica@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo Hercegovina

Bulevar Narodne Revolucije 15
88 000 Mostar
036/556 320
reu.mostar@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo sjeveroistočne BiH

M. i Ž. Crnogorčevića 5
75 000 Tuzla
035/276 461
reu.tuzla@eutac.eu



inWent
Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH

EDA
RAZVOJNA | DEVELOPMENT
AGENCIJA | AGENCY



izbOr plus
Trening i Konsalting Organizacija