

# УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ

## ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

-Наставно-научном већу –

Одлуком Наставно-научног већа Економског факултета у Нишу бр.04-2303 од 7.7.2016. године, именовани смо за чланове *Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације* кандидата *мр Слободана Ракића*, под називом *„Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа“* у саставу: (1) др Маја Ивановић Ђукић, ванредни професор Економског факултета у Нишу, (2) др Биљана Предић, редовни професор Економског факултета у Нишу, и (3) др Јасна Бабић, доцент Економског факултета у Београду. Сходно томе, подносимо Наставно-научном већу Факултета следећи:

### ИЗВЕШТАЈ

#### 1. Основни подаци о докторској дисертацији

Докторска дисертација кандидата мр Слободана Ракића под називом *„Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа“* изложена је на 282 стране плус списак литературе. При изради дисертације, кандидат је консултовао обимну теоријску и емпиријску библиографску грађу, и то: (а) 451 студију, монографију и чланак и (б) 57 website-ова, што указује на ширину научне и стручне основе од које је кандидат пошао у истраживању ове комплексне и актуелне проблематике. Такође, дисертација садржи и резултате примарног емпиријског истраживања које је кандидат реализовао анкетирањем менаџера 24 грађевинска предузећа у Србији. Садржај дисертације, поред увода (1-4) и закључка (242-247), списка литературе (451 публикованих извора и 57 интернет извора) и 3 прилога, чини пет поглавља. Прво поглавље под називом *„Карактеристике и значај менаџмент модела за конкурентност предузећа“* (5-45); друго поглавље под називом *„Развој и карактеристике Сент Гален модела менаџмента“* (46-99); треће поглавље под називом *„Примена кључних постулата новог Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије предузећа“* (100-133), четврто поглавље под називом *„Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији конкурентности предузећа“* (134-179) и пето поглавље под називом *„Примена стратешког аспекта Сент Гален модела менаџмента у грађевинској индустрији Републике Србије“* (180-242). Комисија констатује да је докторска дисертација урађена у складу са садржајем пријаве и Одлуке о усвајању теме за докторску дисертацију.

## 2. Анализа дисертације

У оквиру *уводних разматрања* кандидат је јасно и детаљно дефинисао и образложио предмет истраживања, указао на значај проблематике теме докторске дисертације, као и сврху односно циљеве истраживања. У наставку је дефинисана методологија и организација садржаја докторске дисертације.

Кандидат полази од чињенице да је предузећима неопходно да се фокусирају на избор адекватне стратегије, односно модела стратешког менаџмента, како би остала конкурентна у условима динамичне и јаке конкуренције. При томе посебан акценат ставља на Сент Гален модел менаџмента. Развој овог модела везује се за објављивање истоимене публикације од стране Hansa Ulricha и Waltera Kriega почетком 1970. година, и у почетку је био прилагођен пракси предузећа Немачког говорног подручја. Али, модел је непрекидно провераван и развијан кроз године емпиријских истраживања у оквиру компанија, тако да почетком 21. века, почиње његова убрзана експанзија широм Европе. Пошто у Србији, модел није имао одговарајућу актуелизацију у теорији и пракси менаџмента домаћих предузећа, **предмет** овог научног истраживања био је да се теоријски детаљно објасне кључни постулати Сент Гален модела менаџмента и анализира могућност њихове примене у процесима формулисања и примене стратегије у предузећима Републике Србије. **Циљ рада** је био да се критичком анализом постулата Сент Гален модела менаџмента укаже на њихове предности и недостатке приликом формулисања и имплементације стратегије и испита њихов допринос конкурентности предузећа. Такође, циљ рада је био да се менаџерима предузећа у Србији укаже на значај наведених постулата за унапређење праксе стратешког менаџмента, олакша њихово разумевање и омогући њихова примена у пракси.

Имајући у виду сложеност и недовољну истраженост предмета истраживања, кандидат је, поред релевантне литературе из Менаџмента и Стратегијског менаџмента, у тестирању дефинисаних хипотеза реализовао сопствено емпиријско истраживање. Оно се првенствено заснива на теренском истраживању како би прикупљене примарне информације омогућиле реалнија теоријска уопштавања и објективизацију улоге и значаја модела менаџмента за унапређење конкурентности грађевинских предузећа у Србији.

У првом поглављу, рада под називом „**Карактеристике модела менаџмента и њихов значај за конкурентност предузећа**“ објашњени су природа и значај модела менаџмента са фокусом на Сент Гален модел менаџмента. Најпре је указано на значај моделирања менаџмента. Објашњено је да моделирање, нуди општи оквир за приказивање логичких веза и утицаја између кључних сегмената пословања, тако да менаџерима омогућава брзо сналажење у ситуацијама високе неизвесности и нејасноћа, а предузећима омогућава велики степен флексибилности и конкурентности. С обзиром на то да предузећа послују у окружењу које карактерише различита комбинација ситуационих варијабли у пракси је присутан велики број веома различитих модела менаџмента. Овде су објашњене основне карактеристике јапанског, америчког и европског модела менаџмента. Такође, објашњене су специфичности појединих модела Европског менаџмента, условљене разликама пословног амбијента у појединим деловима Европе. Циљ је био да

се кроз компаративну анализу неколико (релативно хомогених скупина) модела издвоје предности и укаже на недостатке сваког од њих.

У фокусу овог дела било је апострофирање значаја интегралних модела менаџмента заснованих на системском приступу и холистичкој перспективи. Њихова предност је у томе што узимају у обзир све сегменте пословања и перспективе различитих група стејкхолдера, а приликом формулисања стратегије, осим циљева и конкурентске позиције предузећа, узимају у обзир све кључне сегменте пословања (организациону структуру, организациону културу, пословне процесе), захваљујући чему се стратегија много лакше може имплементирати.

У другом поглављу под називом *„Развој Сент Гален модела менаџмента“*, објашњена је суштина и представљене фазе у развоју овог модела менаџмента. Објашњено је да је циљ креирања Сент Гален модела био мапирање тока управљачког процеса и предвиђање начина решавања проблема, у складу са конкретним ситуационим варијаблима. Први модел развили су Hans Ulrich и Walter Krieg, који полазе од системски-оријентисаног размишљања. Основу њиховог модела представља тзв. „коцка управљања“. Двадесет година касније, Knut Bleicher је развио свој широко признати „Сент Гален Концепт менаџмента“, који је проширио оригинални модел менаџмента интегрисањем великог броја нових компоненти хоризонтално (организационе структуре, пословних активности и организационог понашања) и вертикално (нормативни, стратешки и оперативни менаџмент). Bleicher у свом концепту посебно наглашава изазове нормативног и стратешког менаџмента као низ специфичних тензија у процесу прилагођавања пословне политике предузећа. Прелаз од другог до трећег модела у развоју Сент Гален модела менаџмента, обележен је фокусирањем на стварање вредности, управљање променама, организационо учење. То је утицало на развој два прелазна концепта у Сент Гален моделу менаџмента: „Концепт интегралног управљања у функцији стварања вредности“, Petera Gomeza и „Општи менаџмент навигатор“ (ОМН концепт) Guenter Müller-Stewensa и Georg von Krogha. У оба концепта, полази се од кључних одговорности менаџмента у контексту креирања вредности и укупних перформанси предузећа.

На крају је представљен „Нови Сент Гален модел менаџмента“ Johanna Rüegg-Stürma, који заузима централно место у раду. За нови модел карактеристична је наглашена стратешка оријентација предузећа. У том правцу кључни стубови модела (стратегија, организациона структура и организациона култура), се интегришу и усмеравају у правцу континуираног проналажења нових могућности и унапређења конкурентности предузећа. Да би се овај циљ остварио у личностима топ менаџера (као врховних стратега), морају бити обједињене особине менаџера, лидера и предузетника, што представља другу специфичност овог модела. Следећа карактеристика модела је мултидимензионална анализа контекстуалних категорија, односно ситуационих варијабли специфичних за сегменте интерног и екстерног амбијента у коме предузеће функционише као и односа које предузеће успоставља са кључним стејкхолдерима. И на крају новина модела је наглашен етички приступ менаџменту и подстицање друштвене одговорности предузећа.

На крају овог поглавља је указано на најновија размишљања и актуелна открића чијом применом се може побољшати будућа генерација Сент Гален модела менаџмента. Такође је анализирана могућност примене постулата Новог Сент Гален модела у појединим сегментима менаџмента и специфичним околностима везаним за карактеристике пословног амбијента појединих земаља. У том правцу је представљен

МЕР модел, настао пројектовањем постулата Новог Сент Гален модела менаџмента околностима специфичним за привреду Словеније.

У трећем поглављу, под називом *„Примена кључних постулата Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије предузећа“*, су анализирани могућности примене постулата Сент Гален модела менаџмента у области стратешког менаџмента. У том правцу је објашњено како је могуће идентификовати контекстуалне категорије специфичне за одређено предузеће и ускладу са њима је предложена методологија за формулисање и примену стратегије предузећа.

Најпре је урађена анализа организационог окружења која треба да омогући идентификовање контекстуалних категорија. У Сент Гален моделу менаџмента окружење је описано са аспекта четири релевантне сфере, у којима предузеће послује и са којима је повезано: друштво, природа, технологија и економија. Анализом ових сфера могуће је идентификовање контекстуалних категорија (ситуационих варијабли) у складу са којима се пројектује Сент Гален модел стратешког менаџмента. Такође битне контекстуалне категорије везане су и за односе предузећа са стејкхолдерима, зато је објашњено како треба вршити мапирање стејкхолдера. Циљ мапирања стејкхолдера је идентификовање њихових очекивања, моћи и потенцијалног утицаја у складу са којима се одређује друга група контекстуалних категорија везаних за управљање интеракцијама између предузећа и стејкхолдера. За разумевање утицаја стејкхолдера користи се приступ мапирања, који идентификује очекивања и моћ стејкхолдера и помаже у разумевању политичких приоритета. У Сент Гален моделу менаџмента се користи мапирање стејкхолдера применом матрице снага/интереси, која помаже да се усмери разумевање на перспективу пословања у којој менаџери виде себе како формулишу стратегије, покушавајући да обезбеде усклађеност стејкхолдера према сопственој процени стратешких императива.

С обзиром, да је један од кључних постулата Сент Гален модела менаџмента системско размишљање, односно способност да се ствари посматрају целовито, у другом делу овог поглавља је објашњено које све аспекте пословања предузећа (као система) и које контекстуалне категорије треба узети у обзир приликом формулисања политике и стратегија предузећа. У складу са тим је објашњено, како треба извршити хармонизацију спољних интереса са циљевима предузећа и обезбедити дугорочну равнотежу између предузећа и његовог окружења обликовањем политике предузећа. Такође су објашњени принципи Сент Гален модела којих се треба придржавати приликом формулисања корпоративне и пословне стратегије.

У последњем делу овог поглавља су објашњене специфичности примене стратегије према постулатима Сент Гален модела. У том правцу су анализирани могућности прилагођавања и усклађивања организационе структуре и организационе културе формулисању стратегији, коришћењем методологије коју Сент Гален концепт нуди за доношење одлука у тим процесима. Посебна пажња овде је посвећена анализи пословних процеса, временској димензији у њиховом спровођењу и њиховој рутинизацији. На крају овог поглавља је објашњено у којим ситуацијама треба вршити промену пословне стратегије предузећа, односно „обнову“, а када предузеће уз мање корекције може наставити своје пословање у складу са постојећим стратешким опредељењем, односно „оптимизацију“.

Четврто поглавље, под називом, „*Значај стратешког аспекта Сент Гален модела менаџмента за конкурентност предузећа*“, је посвећено сагледавању и разумевању стратешког приступа у Сент Гален моделу менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа. У том правцу је објашњено како примена Сент Гален модела стратешког менаџмента може довести до диференцирања предузећа у односу на конкуренцију, до стварања вредности на корпоративном нивоу и повећања одрживости пословања предузећа и како сваки од ових аспеката утиче на конкурентност предузећа.

Најпре је објашњено како се иновацијама у области стратегијског менаџмента, везаним за начин доношења стратешких одлука, може повећати успешност имплементације стратегије предузећа, а самим тим омогућити остварење стратешких циљева и достизање визије предузећа. Такође је објашњено да се успешност имплементације стратегије повећава захваљујући примени принципа систематичности и интеграције кључних елемената (стратегије, организационе структуре и организационе културе), тако да се приликом доношења стратешки важних одлука анализира да ли се оне могу реализовати уз постојећу организациону структуру и организациону културу и уз специфичне ситуационе варијабле. На тај начин се усклађеност процеса формулисања и имплементације стратегије повећава, што повећава успешност остварења планираних циљева. У исто време предузеће изграђује добар стратешки идентитет, тј. постаје препознатљиво по добром стратешком менаџменту захваљујући чему се диференцира од конкуренције и стиче предност на финансијском и комерцијалном тржишту.

Конкурентска предност на финансијском тржишту стиче се захваљујући искоришћавању ефекта синергије који омогућава стварање вредности на корпоративном нивоу која доводи до повећања вредности за акционаре, а она условљава већу тражњу за акцијама компаније на финансијском тржишту. Конкурентска предност на комерцијалном тржишту стиче се захваљујући смањењу трошкова и унапређењу квалитета производа. Објашњено је да примена системског приступа и холистичке перспективе (као кључних постулата модела), захтевају да се приликом формулисања стратегије анализирају ресурси и активности ланца вредности свих стратешких пословних јединица и изврши њихово комбиновање, чиме се повећава усклађеност пословања појединих организационих делова, што може довести до искоришћавања ефеката, економије обима и економије ширине, преноса знања и искуства из једних у друге организационе делове, искоришћавања заједничких канала снабдевања и дистрибуције што може довести до смањења трошкова. Посебна пажња у овом делу рада је посвећена унапређењу квалитета производа, као начину диференцирања од конкуренције и извору конкурентске предности.

Пето поглавље „*Примена стратешког аспекта Сент Гален модела менаџмента у грађевинској индустрији Републике Србије*“, посвећено је разматрању могућности примене Сент Гален модела менаџмента у обликовању менаџмента и креирању модела у предузећима грађевинске индустрије Србије. У овом поглављу, најпре су анализирани карактеристике пословног амбијента у Републици Србији како би се идентификовале кључне ситуационе варијабле од којих зависе особине менаџмент модела. Затим су објашњене карактеристике и значај моделирања менаџмента у грађевинарству, с обзиром на специфичности у извођењу грађевинских радова. Анализирана је трошковна, инвестициона и извозна конкурентност грађевинских предузећа у Србији.

Затим су приказани резултати примарног истраживања које је кандидат спровео. Кандидат је на узорку од 24 случајно одабрана предузећа у области грађевинарства, анализирао примену модела менаџмента и њихов утицај на конкурентност наведених предузећа. Истраживање је обухватило истраживачки узорак од 29 грађевинских предузећа, од тога је 24 предузећа коришћено за анализу добијених резултата, док су преостала одбачена због непотпуних података. Истраживање је спроведено током 2015. године.

Од укупног броја анкетираних грађевинских предузећа 16,7% су чинила микро предузећа, 25% је малих предузећа, 33,3% чине средња предузећа и 25% је учешће великих предузећа. Доминирају акционарска друштва са 48%, друштва са ограниченом одговорношћу учествују са 44% и инокосна предузећа чине 8% анализираних привредних субјеката. Од укупно анкетираних менаџера у наведеним предузећима, 45,8% су чинили топ менаџери, 25% менаџери средњег нивоа и 29,2% оперативни менаџери. У узорку је 95% менаџера било мушког пола и само 5% жена.

Кандидат је најпре испитивао ставове менаџера о утицају окружења на пословање грађевинских предузећа. Резултати су показали да анкетирани менаџери перципирају макроекономски амбијент у Србији као врло неподстицајан и неповољан за пословање грађевинских предузећа. Чак ни реформе спроведене у последњих неколико година нису повећале оптимизам већине менаџера анкетираних грађевинских предузећа. Кључни проблеми које износе менаџери тичу се: дискриминације и неравноправног третмана грађевинских предузећа, који се везују за институционални и регулаторни оквир, великих парафискални намета и пореза, добијања грађевинских дозвола, смањене тражње на тржишту итд. Међутим, без обзира на идентификоване карактеристике пословног амбијента, анкетирани менаџери препознају своју одговорност и сматрају да добар менаџмент као и велики број других интерних фактора имају већи утицај на пословање предузећа од екстерних фактора. Другим речима, формулисањем и применом одговарајуће стратегије могу се избећи опасности које прете из екстерног окружења.

После анализе окружења, кандидат је анализирао менаџерску праксу посматраних предузећа. Истраживање показује да менаџери анкетираних грађевинских предузећа нису упознати са појмом, садржајем и контекстима примене менаџмент модела, посебно са чињеницом да се једна од основних предности модела менаџмента огледа управо у томе да се користи као извор конкурентске предности. Такође, анкетирани менаџери су потврдили недовољно познавање савремених трендова и промена, који се дешавају у менаџменту.

Сегменти пословања којима анкетирани менаџери придају велики значај су: комуникација са запосленима, тимски рад, изградња добрих међуљудских односа, решавање текућих проблема и сл. Анализом времена менаџера закључено је да се велика пажња посвећује оперативном менаџменту, док се стратешки сегмент пословања врло често запоставља. И ако се већина анкетираних менаџера слаже да стратешки менаџмент има велики значај за пословање предузећа, веома мали број анкетираних предузећа има јасно дефинисану визију, мисију и стратегију. Чак и менаџери предузећа која имају формулисану стратегију нису много упознати са моделима менаџмента и техникама које се користе у стратегијском менаџменту. Углавном се процес формулисања стратегије спроводи рутински, на бази искуства и применом неких наједноставнијих алата.

Када је у питању имплементација стратегије, стање је врло слично. Мали број менаџера посвећује пажњу изградњи ефикасне формалне организационе структуре, тако да је у већини посматраних предузећа присутна нискоформализована организациона структура са нејасном поделом рада и одговорности и неформализованим пословним процесима. Такође, изузетно мали број анкетираних менаџера свесно ради на изградњи система вредности и стварању јаке организационе културе, што такође представља једну од озбиљних препрека успешне имплементације стратегије. Интересантно је то да анкетирани менаџери сматрају да су за унапређење њиховог пословања неопходне иновације, али врло мали број њих има нове идеје и предлоге којима се може иновирати пословање.

У **закључку** докторске дисертације приказани су систематизовани резултати у виду сублимираних оцена, ставова и предлога који су проистекли на основу спроведених истраживања и извршених анализа у појединим сегментима рада. Посебно се истичу они који иду у прилог потврди постављених хипотеза, чиме је кандидат испунио постављене захтеве и циљеве истраживања. Приступ који је кандидат користио омогућио му је осветљавање покренутих питања и проблема са различитих становишта, применом различитих научних метода.

### 3. Оцена дисертације

Дисертација кандидата мр Слободана Ракића, под називом „*Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа*“ написана је јасним стилем. Коришћена је релевантна литература, што је омогућило да се спроведе научно утемељено истраживање и формулишу аргументовани закључци у виду потврђивања полазних хипотеза о предмету истраживања.

У пријави дисертације дефинисани су циљеви да се укаже на предности и недостатке кључних постулата Сент Гален модела менаџмента и да се укаже на значај примене одговарајућег модела менаџмента у пракси предузећа у Србији. Комисија констатује да је кандидат користећи веома богату библиографску, теоријску и емпиријску грађу веома детаљно објаснио Сент Гален модел менаџмента и апострофирао његове кључне предности и недостатке. Такође објаснио је како се кључни постулати овог модела могу применити у формулисању и имплементацији стратегије, који се проблеми при томе могу јавити и како их је могуће решавати.

Подаци прикупљени емпиријским истраживањем коришћени су за анализу менаџерске праксе предузећа у Србији у области грађевинарства. Резултати истраживања показују да су конкурентније оне организације које у свом пословању примењују било какве технике и алате менаџмента од организација у којима је менаџмент процес заснован на искуству и интуицији менаџера.

Дакле истраживањем је показано да успешна примена постулата Сент Гален модела менаџмента може довести до повећања конкурентности савремених предузећа чиме је потврђена основна хипотеза рада и тиме остварен основни циљ дисертације. Осим тога, допринос дисертације су бројни закључци емпиријског истраживања везани за менаџерску праксу грађевинских предузећа у Србији. Истраживање је показало да

менаџери посматраних предузећа у Србији нису много упознати са теоријским моделима менаџмента, да се менаџерски процес заснива на рутини и искуству, веома је мала примена иновација, нарочито иновација у области менаџмента и да се већина одлука, чак и стратешких, доноси интуитивно, без озбиљних анализа.

Опредељење кандидата за теоријска и емпиријска истраживања у овој области, значајно је јер доприноси унапређењу пословне праксе и уобличавању теорије. Научни доприноси реализованог истраживања о развоју и примени модела менаџмента, могу се објаснити као теоријски и емпиријски. Теоријски доприноси подразумевају систематизацију резултата претходних истраживања о моделирању менаџмента и присуству различитих модела прилагођених специфичним ситуационим варијаблама појединих земаља и регија. У дисертацији је детаљно приказана еволуција и развој Сент Гален модела менаџмента, као једног од интегралних менаџерских модела, чија примена је дала добре резултате у предузећима немачког говорног подручја, а у Србији није био много проучаван и теоријски анализиран.

Емпиријски допринос подразумева повећање расположивих података о специфичностима менаџерске праксе предузећа у Србији у области грађевинарства. Осим тога, резултати до којих је дошао сопственим емпиријским истраживањима омогућили су му да реалније сагледа предмет истраживања и формира сопствене ставове. Они би требало да допринесу већој примени модела менаџмент у пракси српских предузећа и тиме доведу до унапређења њиховог пословања. На основу тога закључујемо да дисертација представља солидну основу за даља истраживања у области Менаџмента и Стратегијског менаџмента.

## ЗАКЉУЧАК КОМИСИЈЕ

Комисија констатује да су резултати истраживања презентирани у докторској дисертацији под називом *„Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа“*, научни допринос, као и самосталност научног рада кандидата мр Слободана Ракића задовољавајући и потпуно сагласни са одредбама Закона, Статута Универзитета у Нишу и Статута Економског факултета у Нишу којима су дефинисани услови за позитивну оцену докторске дисертације.

Имајући у виду наведено, Комисија позитивно оцењује докторску дисертацију и предлаже Наставно-научном већу Економског факултета у Нишу да:

- (а) прихвати позитивну оцену докторске дисертације под називом *Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа“*,
- (б) одобри кандидату мр Слободану Ракићу јавну одбрану докторске дисертације пред Комисијом која је овај Извештај сачинила и потписала.



У Нишу, 12.07.2016. године

**Чланови комисије:**

1. \_\_\_\_\_

Проф. др Маја Ивановић-Ђукић, ванредни професор  
Економског факултета у Нишу

2. \_\_\_\_\_

Проф. др Биљана Предић, редовни професор у пензији  
Економског факултета у Нишу

3. \_\_\_\_\_

Др Јасна Бабић, доцент  
Економског факултета у Београду