



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**СЛОБОДАН Б. РАКИЋ**

**СТРАТЕШКИ АСПЕКТ ПРИМЕНЕ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА  
МЕНАџМЕНТА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА  
КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА**

**– Докторска дисертација –**

Ниш, 2016. година



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**СЛОБОДАН Б. РАКИЋ**

**СТРАТЕШКИ АСПЕКТ ПРИМЕНЕ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА  
МЕНАџМЕНТА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА  
КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА**

**– Докторска дисертација –**

Текст ове докторске дисертације  
ставља се на увид јавности,  
у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“, број 76/2005,  
100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013, 99/2014).

**НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА**

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о ауторским и  
сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).

Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за  
уознавање са садржајем пре одбране.

**Ниш, 2016. година**



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**СЛОБОДАН Б. РАКИЋ**

**СТРАТЕШКИ АСПЕКТ ПРИМЕНЕ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА  
МЕНАџМЕНТА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА  
КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА**

**– Докторска дисертација –**

Ниш, 2016. година



**UNIVERSITY OF NIŠ  
FACULTY OF ECONOMICS**

**SLOBODAN B. RAKIĆ**

**THE STRATEGIC ASPECT OF THE APPLICATION OF ST.  
GALLEN MANAGEMENT MODEL IN ORDER TO IMPROVE  
THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**– Doctoral dissertation –**

**Niš, 2016. godina**



**Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације**

**Ментор:**

Проф. др Маја Ивановић-Ђукић, ванредни професор  
Универзитет у Нишу, Економски факултет

**Чланови комисије:**

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

**Датум одбране докторске дисертације:** \_\_\_\_\_

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ УРАЂЕНЕ  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласан да кандидат **СЛОБОДАН РАКИЋ** може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом **СТРАТЕШКИ АСПЕКТ ПРИМЕНЕ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА МЕНАџМЕНТА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА**, ради организације њене оцене и одбране.

*Маја Ивановић-Ђукић*

Проф. др Маја Ивановић-Ђукић

**STATEMENT OF MENTOR'S CONSENT FOR SUBMISSION OF COMPLETED DOCTORAL  
DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the candidate **SLOBODAN RAKIC**, can submit completed doctoral dissertation to the officer for postgraduate education of the Faculty under the name **THE STRATEGIC ASPECT OF THE APPLICATION OF ST. GALLEN MANAGEMENT MODEL IN ORDER TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES** of doctoral dissertation for the purpose of its evaluation and defense.

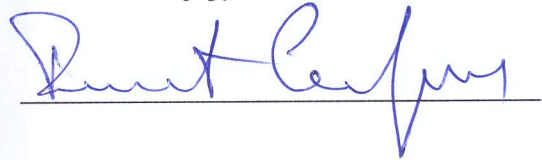
*Маја Ивановић-Ђукић*

Prof. dr Maja Ivanović-Đukić

## ИЗЈАВА

Под пуном материјалном и моралном одговорношћу изјављујем да је приложена докторска дисертација резултат сопственог научног истраживања и да је коришћена литература на адекватан начин цитирана, без преузимања идеја, резултата и текста других аутора на начин којим се прикрива оригиналност извора. У потпуности преузимам одговорност за спроведено истраживање, анализу, интерпретацију података и закључке.

Својеручни потпис:

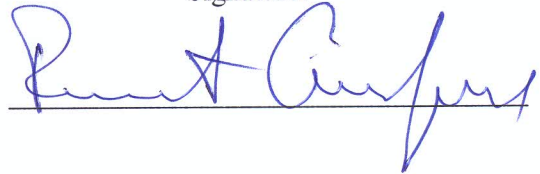


У Нишу, \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. 2016. године

## STATEMENT

With due material and moral responsibility, hereby I declare that the doctoral dissertation is the result of personal scientific research and that the references used are cited adequately without use of ideas, results and texts of other authors in the way that hides the source's originality. I take the full responsibility for conducted research, analysis, data interpretation and conclusions.

Signature:



In Niš, on \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. 2016.

## НАУЧНИ ДОПРИНОС ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

При изради докторске дисертације, идеја аутора је била да са теоријског и методолошког аспекта, на бази прегледа релевантне литературе страних и домаћих аутора, студијских извора, примера из пословне праксе и спроведеног емпиријског истраживања, представи улогу и значај модела менаџмента за дизајн, (само) контролу и развој предузећа, како би се остварили већа интелигенција, адаптивност и одрживост предузећа. Кључни изазов је да се дође до теоријских и практичних резултата и одговора, који могу да унапреде способност предузећа да савлада велику и растућу комплексност и непредвиђеност са којом се суочава. Садржај рада нуди значајан допринос разумевању значаја и утицаја модела менаџмента у свим типовима предузећа, што може да утиче на генерисање нових знања која су од виталног значаја за менаџере домаћих предузећа.

Оригинални допринос дисертације, према мишљењу аутора је идентификовање и концептуализација Сент Гален модела менаџмента. Пошто у Србији, модел није имао заслужену актуелизацију у теорији и пракси менаџмента, у раду су објашњени кључни принципи Сент Гален модела и могућности њихове примене у процесима формулисања и примене стратегија у грађевинским предузећима Републике Србије. Критички осврт омогућава да се укаже на предности модела приликом формулисања и имплементације стратегија и испита његов допринос конкурентности грађевинских предузећа. Основни циљ је да се интегрисањем специфичних ситуационих варијабли грађевинског пословања, у основе референтног оквира Сент Гален модела менаџмента, омогући домаћим менаџерима да развију сопствени модел менаџмента, чија би примена унапредила праксу стратешког менаџмента у грађевинском сектору Србије.

Кључна тачка примене Сент Гален модела је дијагноза предузећа и предлог мера за његово ефикасније пословање, од стране менаџмента. У раду се полази од тога да су холистичко-системска доктрина и њена примена у моделу, логичан рефлекс на изазове са којима се суочавају савремена предузећа. Холистичко-системски концепт менаџмента са својим предностима у сагледавања квалитета целине и растућим глобалним условима пословања, представља предуслов за суочавање предузећа са глобалним променама. Референтни оквир Сент Гален модел менаџмента пружа резултате, који су важна основа за доношење одлука које подстичу иновације, које имају централну улогу у економији, и које омогућавају одрживи развој и пословну изврност предузећа.

Основни циљ истраживања је био да се утврде начини управљања и руковођења у домаћим грађевинским предузећима и да се види како могу да се изборе са вишегодишњом кризом и тешким економским условима (финансијски, економски, вредносни, одговорности, социјални, животне средине, итд). Резултати истраживања у дисертацији представљају значајан извор информација и смерница за домаћа предузећа, нарочито ако се узму у обзир постојећи рецесиони услови пословања и динамизам промена на домаћем и међународном тржишту. Резултати истраживања могу да имају ширу употребу, јер пружају важне индикаторе за власнике и менаџмент у домаћим грађевинским предузећима. Посебно менаџери, треба да користи резултате овог рада, јер перформансе предузећа не зависи само од тржишних услова, већ и од менаџмента, који треба ефикасним управљањем да омогући успешно функционисање предузећа и у неповољним тржишним условима. Анализа кључних индикатора конкурентности анкетираних грађевинских предузећа, показује да Сент Гален модел менаџмента добро осликава реално стање у погледу конкурентности грађевинских предузећа, па има употребну вредност у пракси, јер се може користити за одређивање и унапређење конкурентске позиције грађевинских предузећа применом одговарајућих конкурентских стратегија.

Добијени и приказани резултати истраживања могу да послуже као основа за даља истраживања и примену савремених менаџмент метода, техника и алата у домаћој пословној пракси. Сент Гален модел менаџмента, заснован на интегралном оквиру менаџмента који чине знање-људи-систем-организација, може да помогне менаџерима и стручњацима у дизајну корпоративних, националних или регионалних програма у развоју неопходне организационе структуре предузећа, испоруке вредности и утицаја понашања на политику, стратегије и оперативне нивое менаџмента. Због тога, сматрам да ће анализа предузећа у духу Сент Гален модела омогућити развој динамичких способности грађевинских предузећа, које ће подржати њихов раст у конкурентној тржишној привреди и оријентисати их ка интегралном менаџменту.

## THE SCIENTIFIC CONTRIBUTION OF THE DOCTORAL DISSERTATION

While making doctoral thesis, the author's idea was presenting the role and the importance of the management model for the design, (self-) control and enterprise development from the theoretical and methodological aspects, based on relevant literature review of foreign and domestic authors, in order to achieve greater intelligence, adaptability and sustainability of enterprises, The key challenge is to come up with theoretical and practical results and responses, which can improve the company's ability to overcome large and growing complexity and unpredictability it faces The content of the work offers a significant contribution to the understanding of the importance and influence of the model of management in all types of enterprises, which can affect the generation of new knowledge that is vital for managers of local companies.

The original contribution of the thesis, according to the author is identifying and conceptualization of St. Gallen management model. As the model didn't have a deserved relevance in management theory and practice in Serbia, the paper explains the key principles of St. Gallen models and possibilities for their application in the process of formulating and implementing strategies in construction companies of the Republic of Serbia. Critical review allows to point out the advantages of the model in the formulation and implementation of strategies and examine its contribution to the competitiveness of construction companies. The main objective is having specific situational variables integrated in construction business, into fundamental and referent frame of St. Gallen management model, enabling local managers to develop their own model of management, the implementation of which would improve the practice of strategic management in the construction sector Serbia.

Key application point of Sent Galen model is enterprises diagnosis and proposing measures for its effective operation, made by the management. This paper assumes that are holistic-systemic doctrine and its application in the model, are the logical reflection of the challenges faced by modern enterprises. Holistic-management system concept with its advantages in reviewing the quality of the continent and growing global business environment, represents a prerequisite for companies dealing with global changes. Reference framework of St. Gallen management model provides results that are an important basis for making decisions that encourage innovation, which plays a central role in the economy, and enabling sustainable development and business excellence of enterprises.

The main objective of the research was to identify ways of management and leadership in the domestic construction companies and to see how they can cope with a long crisis and difficult economic conditions (financial, economical, value, accountability, social, environmental, etc.) The research results in the dissertation represent an important source of information and guidance for local companies, especially if we take into account the current recession business conditions and the dynamism of changes in the domestic and international markets. In particular, managers should use the results of this work, as the performance of companies depends not only on market conditions, but also by management, which needs efficient management to enable the successful functioning of the company and in adverse market conditions. Analysis of the key indicators of the competitiveness of the surveyed construction companies, shows that the St. Gallen management model well reflects the real situation in terms of competitiveness of construction companies, has a practical value in the practice, because it can be used for determining and improving the competitive position of the construction companies applying appropriate competitive strategies.

Attained and illustrated research results can serve as a basis for further research St. Gallen management model, based on an integrated management framework that make knowledge-people-system-organization, can help managers and experts in the design of corporate, national or regional programs in developing the necessary organizational structure, delivery value and impact behavior of the policy, strategy and application of modern management methods, techniques and tools in local business practices. Therefore, I believe that the analysis of companies in the spirit of St. Gallen models enable the development of dynamic capabilities of construction companies, which will support their growth in a competitive market economy and orient them towards integrated management.

## Подаци о докторској дисертацији

Ментор: Проф. др Маја Ивановић-Ђукић, ванредни професор, Универзитет у Нишу, Економски факултет

Наслов: Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа

Еволуцију теорије менаџмента убрзавају све комплекснији проблеми пословања, управљања и пројектовања организационих система, што је довело до нових теоријских и практичних приступа, форми и садржаја. Глобална конкуренција се са нивоа цена и техничких иновација помера ка области управљања знањем и иновацијама у области менаџмента, тако да менаџери све више истичу иновације у менаџмент моделима, оперативном и управљачком процесу, као фактор који може да донесе тржишни раст и успех предузећа. Овај рад се заснива на неприкосновеном знању да је најважнији ресурс за суочавање са променама, менаџмент. Моделирање менаџмента је сложен посао, с обзиром да је процес менаџмента, сам по себи сложен. Основни циљ моделирања је да помогне свим актерима у менаџмент процесу, да развију системско размишљање, како би се спремније суочили са комплексностима у својим радним окружењима. Моделирање менаџмента омогућава управљање пословима на начин како их виде учесници, при чему се послови посматрају као целина, а не као низ функционалних делова.

Употреба интегралног приступа у менаџменту, за доношење релевантних одлука, повећана је, посебно у последњој деценији 20. века, у циљу унапређења конкурентности предузећа. У том циљу, биће представљен Сент Гален модел интегралног менаџмента, који је развијен на Институту за менаџмент, Универзитета у Сент Галену, по коме је и добио назив. Сент Гален модел интегралног менаџмента омогућава разумевање предузећа из перспективе организационог менаџмента, менаџмента оријентисаних пословних процеса, реинжењеринг приступа и иницијатива везаних за интеграцију предузећа и дизајн његових система. У Сент Гален моделу, предузеће и окружење чине целину, па не сме да се замагли чињеница да је у моделу реч о управљању предузећем у комплексном окружењу. Мотивисан захтевима окружења, модел је усмерен на решавање друштвених проблема, који се посматрају у смислу организационог стварања вредности. Сент Гален модел нуди референтни оквир, који се заснива на интегрисању три димензије менаџмента: нормативне, стратешке и оперативне, и усклађивању стратегије, структуре и културе предузећа. Интегрални оквир за све три димензије менаџмента је менаџмент филозофија, која омогућава стварање вредности за све релевантне стејкхолдере предузећа.

Резиме:

Модел се користи, као систематска класификација питања, изазова, одлука и акција у контексту управљања. При томе, важна питања савремених односа и интеракција (ресурси, норме и вредности, ризик и интереси), представљени су на интегрисан начин, како би се скренула пажња менаџерима при посматрању одређених чињеница и њиховом смисленом тумачењу у контексту разумевања холистичког менаџмента. Холистички приступ подразумева да се све подређује виталним аспектима управљања и на тај начин широке перспективе модела штити од уских и једностраних ставова. Основни циљ је да разноврсност садржаја буде ефикасна концептуална шема мапирањем свих аспеката холистичког менаџмента.

Анализа стратешког аспекта примене Сент Гален модела менаџмента може помоћи да се повећа конкурентност предузећа у Србији одговарајућим унапређењем у свим областима пословања, јер модел подиже опште разумевање о одлукама и стратегији коју треба имплементирати и помаже предузећима да оптимизују употребу ресурса. У основи размишљања

стратешког менаџмента у Сент Гален моделу менаџмента, лежи проналажење начина, који омогућава да се интегришу стратешке и тактичке одлуке и да се усмери потенцијал предузећа ка подручјима пословања на којима може да се оствари одржива конкурентска предност.

Научна област:	Економија
Научна дисциплина:	Основи менаџмента
Кључне речи:	моделирање менаџмента, Сент Гален модел интегралног менаџмента, системски приступ, интеграција и холизам, стратегија, конкурентска предност, одрживи развој.
УДК:	005.21:330.526.33(043.3)
CERIF класификација:	S 190 Руковођење предузећима
Тип лиценце Креативне заједнице:	CC BY-NC

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral Supervisor: Prof. PhD Maja Ivanović-Đukić, University of Niš, Faculty of Economics in Niš

Title: The Strategic Aspect of the Application of Sent Gallen Management Model in Order to Improve the Competitiveness of Enterprises

The management evolution theory is accelerated by more complex problems of business management and organizational design of the system, leading to new theoretical and practical approaches, form and content. Global competition from the price level and technical innovation moves towards knowledge management and innovation in management so that managers not only identify innovation in products and services, but also highlight innovations in management models, operational and control process as a factor that can bring growth and market success of the company. This work is based on undisputed knowledge that management is the most important resource for coping with change. Modeling management is a complex business, regardingly that the process of management, is inherently complex. The main objective of modeling is to help all stakeholders in the management process, to develop systems of thinking, in order to readily face the complexities in their work environments. Modeling Management enables managing affairs in a manner seen by the participants, where the jobs are viewed as a whole, and not as a set of functional parts.

The integrated approach usage in the management has increased in relevant strategic decision-making, especially in the last decade of 20th century in order to improve the competitiveness of enterprises. For this purpose St. Gallen integrated management model will be presented, which was developed at the Institute of Management, University of St. Gallen, after which it was named. St. Gallen management model, as a representative of the integral management, enables the company comprehension from the perspective of organizational management, management-oriented business process, reengineering approaches and initiatives related to the integration of companies and design its system. The St. Gallen management model, the company and the environment form unity, but each individual must not blur the fact that this model is about managing the company in a complex environment. Motivated by the requirements of the environment, the model is focused on solving social problems, which are viewed in terms of organizational value creation. St. Gallen model provides a reference framework, which is based on the integration of the three dimensions of management: normative, strategic and operational, and the harmonization of strategy, structure and culture of companies. Integrated framework for all three dimensions of management is a management philosophy, which allows the creation of value for all relevant stakeholders of enterprises.

Abstract:

Model is used as a systematic issues classification, challenges, decisions and actions in the context of management. In addition, important issues of modern relationships and interactions (resources, norms and values, risk and interest), are presented in an integrated way, in order to draw attention to managers in the observation of certain facts and their interpretation in the context of a meaningful understanding of holistic management. A holistic approach means that all vital aspects of subordinates and thus broad perspective model protects the narrow and one-sided views. The main goal is that the diversity of content is effective conceptual schemes mapping of all aspects of a holistic management.

Analysis of the strategic aspects of St. Gallen management model application can help to increase the competitiveness of enterprises in Serbia with corresponding improvement in all areas of business, because the model raises the general understanding of the decisions and strategy to be implemented and helps businesses optimize the use of resources. In the basic consideration of strategic



management in St. Gallen management model, lies a detection of ways, which makes possible integrating strategic and tactical decisions and directing the company potential to the business areas in which it can achieve sustainable competitive advantage.

Scientific Field: Economics  
Scientific Discipline: Fundamentals of Management

Key Words: Modeling Management, St. Gallen model of integrated management system approach, integration and holism, strategies, competitive advantage, sustainable development.

UDC: 005.21:330.526.33(043.3)

CERIF Classification: S 190 Management Companies

Creative Commons License Type: CC BY-NC

## Списак скраћеница:

SPJ	Стратешко-пословне јединице
KFU	Критични фактори успеха
SPU	Стратешке позиције успеха
KPI	Кључни индикатори перформанси
VIP	Од визије до организације процеса
OMN	Општи менаџмент навигатор
EVA	Економска додата вредност
EFQM	Модел пословне изврности
MBO	Менаџмент помоћу циљева
NZIM	Нови Зеланд менаџмент модел
MER	Модел интегралног менаџмента
OECD	Организација за економску сарадњу и развој
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
BCG	Boston Consulting Group
QMS	Модел система менаџмента квалитетом
TQM	Модел тоталног квалитета менаџмента
MB	Malkolm Beldridž модел изврности
PDCA	Plan, Do, Check, Act
TQC	Тотална контрола квалитета
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
USAID	Пројекат за боље услове пословања
BDP	Бруто домаћи производ
NBS	Народна банка Србије
CEVES	Центар за високе економске студије
PKS	Привредна комора Србије
FIDIC	International Federation of Consulting Engineers
EUROFOUND	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
RZS	Републички завод за статистику

## Списак табела:

Табела 1.	Основни принципи моделирања
Табела 2.	Општи преглед основних параметара моделирања
Табела 3.	Општи захтеви за управљање моделима
Табела 4.	Четири димензије моделирања менаџмента
Табела 5.	Дефинисање менаџмент принципа
Табела 6.	Однос традиционалног и јапанског модела менаџмента
Табела 7.	Преглед три најважније врсте различитости у Европи
Табела 8.	Карактеристике развојних модела менаџмента
Табела 9.	Специфичне предности и недостаци референтних модела менаџмента
Табела 10.	Компоненте менаџмент модела
Табела 11.	Предности интегралних модела менаџмента
Табела 12.	Преглед резултата литературе интегралног менаџмента
Табела 13.	Вокабулар стратегије
Табела 14.	Преглед различитих модела стратешког менаџмента
Табела 15.	Временски хоризонти у развоју менаџмента
Табела 16.	Однос менаџмент нивоа, основних задатака и методологија
Табела 17.	Однос менаџмент нивоа, основне оријентације и циљних категорија
Табела 18.	Примери потенцијала користи
Табела 19.	Смисао и садржај промена
Табела 20.	Основне карактеристике кључних атрибута НЗИМ
Табела 21.	Кључни фактори успеха
Табела 22.	Типови процеса
Табела 23.	Портфолио менаџери, менаџери синергије и менаџери родитељи
Табела 24.	Шта је пословни модел?
Табела 25.	Идентификовање основних критеријума EFQM модела
Табела 26.	Синергија вредности, културе, етике и норми

- Табела 27. Пет димензија, шема кодирања и пример фраза
- Табела 28. Типови корпоративних стратегија одрживости
- Табела 29. Најважнији макроекономски показатељи Србије
- Табела 30. Учешће грађевинарства у бруто домаћем производу 2009-2015
- Табела 31. SWOT анализа грађевинског сектора
- Табела 32. Конкурентска предност предузећа
- Табела 33. Грађевински радови у иностранству
- Табела 34. Могућности примене Сент Гален модела менаџмента у грађевинским предузећима
- Табела 35. Сфре животне средине у грађевинском предузећу
- Табела 36. Стејкхолдери на примеру грађевинског предузећа
- Табела 37. Теме интеракција у грађевинском предузећу
- Табела 38. Редослед тренутака у грађевинском предузећу
- Табела 39. Процеси у грађевинском предузећу
- Табела 40. Развојни режими у грађевинском предузећу
- Табела 41. Разврставање предузећа према критеријуму величине

### Списак слика:

- Слика 1. Демаркација модела, метода и језика
- Слика 2. Функције модела – поједностављена слика стварности
- Слика 3. Обим и запремина моделирања
- Слика 4. Развијени приступ моделирању менаџмента у предузећу
- Слика 5. Идеални типови модела
- Слика 6. Оријенисаност на људе и рад
- Слика 7. Структура и улоге на различитим нивоима у јапанским предузећима
- Слика 8. Основне категорије националног система конкурентности
- Слика 9. Карактеристике европског менаџмента
- Слика 10. Конвергенција менаџмент приступа
- Слика 11. Развој модела интегралног менаџмента
- Слика 12. Три врсте системских проблема
- Слика 13. Интеракција система са својим окружењем
- Слика 14. Карактеризација градивних блокова за холистички менаџмент
- Слика 15. Кључни кораци у процесу стратешког менаџмента
- Слика 16. Модел стратешког менаџмента у организацији
- Слика 17. Три нивоа менаџмента
- Слика 18. Извори могућих критичних фактора успеха
- Слика 19. Интеграција: први Сент Гален модел менаџмента
- Слика 20. Однос система и елемената система
- Слика 21. Предузеће у свом окружењу
- Слика 22. Функције менаџмента
- Слика 23. Структурални концепт система
- Слика 24. Кибернетски модел система
- Слика 25. Преглед система, кибернетике и теорија система
- Слика 26. Сент Гален коцка менаџмента
- Слика 27. Нормативни, стратешки и оперативни ниво менаџмента
- Слика 28. Стратешки троугао организационог учења
- Слика 29. Организациони круг учења
- Слика 30. Сент Гален концепт менаџмента
- Слика 31. Поједностављени концепт интегралног менаџмента
- Слика 32. Менаџмент нивои и потреба за знањем
- Слика 33. Општи контекст могућности и посвећеност политици
- Слика 34. Структурални профил организација
- Слика 35. Профил стратешких проблема понашања
- Слика 36. Хармонизација појединих нивоа менаџмента
- Слика 37. ВИП Концепт
- Слика 38. Логика менаџмента вредности
- Слика 39. Општи Менаџмент Навигатор
- Слика 40. Матрица снага и утицаја стејкхолдера
- Слика 41. Стратегија мобилизације ресурса

- Слика 42. Развојне фазе мерења перформанси
- Слика 43. Три радна корака по радном пољу
- Слика 44. Преглед Новог Сент Гален модела менаџмента
- Слика 45. Модел менаџмента Petera Druckera
- Слика 46. Димензије модела пословне изврности
- Слика 47. Димензије менаџмент модела Нови Зеланд
- Слика 48. Модел одрживог система
- Слика 49. Преглед могуће структуре будућег модела менаџмента
- Слика 50. Сент Гален коцка лидерства
- Слика 51. Три аспекта лидерства
- Слика 52. Сент Гален модел менаџмента 4. Генерације
- Слика 53. Модел интегралног менаџмента – МЕР модел
- Слика 54. Градивна структура Сент Гален модела менаџмента Rüegg-Stürma
- Слика 55. Нови Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürma
- Слика 56. Сфре животне средине предузећа
- Слика 57. Стејкхолдери у великом предузећу
- Слика 58. Мапирање стејкхолдера
- Слика 59. Стејкхолдери предузећа
- Слика 60. Теме интеракција између предузећа и стејкхолдера
- Слика 61. Стратегије, структуре и култура као редослед тренутака предузећа
- Слика 62. Стратегије зависе од тога шта се дешава у предузећима
- Слика 63. Кружна узрочно-последична веза између стратегије и развоја стратегије
- Слика 64. Развој стратегије према Дизајн школи
- Слика 65. Троугао корпоративне стратегије
- Слика 66. Структуре координирају понашања
- Слика 67. Рекурзивитет структура и процес структурирања
- Слика 68. Култура обезбеђује смисао
- Слика 69. Scheinov модел културе
- Слика 70. Формативна снага вредности, норми, парадигми и модела
- Слика 71. Културни утицаји на развој стратегије
- Слика 72. Предузеће као систем процеса
- Слика 73. Ланац вредности
- Слика 74. Интеракција три категорије процеса у Сент Гален моделу менаџмента
- Слика 75. Процесни пејзаж
- Слика 76. Менаџмент процеси
- Слика 77. Под-процеси менаџмент процеса
- Слика 78. Пословни процеси
- Слика 79. Подржавајући процеси
- Слика 80. Кружни последични однос између стратегије, структуре, културе и менаџмент процеса
- Слика 81. Еволуционе и револуционарне фазе корпоративног развоја
- Слика 82. Оптимизација и обнова као основне форме корпоративног развоја
- Слика 83. Анатомија конкурентске предности
- Слика 84. Идејни оквир ефикасности и ефективности
- Слика 85. Димензије менаџерске ефикасности
- Слика 86. Основни елементи менаџмент иновације
- Слика 87. Значај стратешке репутације
- Слика 88. Корпоративно управљање
- Слика 89. Нивои и потенцијалне користи доброг корпоративног управљања
- Слика 90. Интерна контрола: Интегрални оквир
- Слика 91. Генерички двостепени конкурентски процесни оквир
- Слика 92. Однос стратегије, менаџмент модела и тактике
- Слика 93. Елементи менаџмент модела
- Слика 94. Усмеравање на квалитет
- Слика 95. Круг квалитета
- Слика 96. Развојне фазе менаџмента квалитетом
- Слика 97. Структура принципа система менаџмента квалитетом
- Слика 98. Модел система менаџмента квалитетом
- Слика 99. Пут ка TQM-у

- Слика 100. Кључни аспекти TQM-модела
- Слика 101. Релације између критеријума MB модела – системска перспектива
- Слика 102. Модел пословне изврности
- Слика 103. Нови јапански модел изврности
- Слика 104. Сент Гален концепт интегрисаног менаџмента квалитетом
- Слика 105. Сент Гален модел интегрисаног менаџмента квалитетом
- Слика 106. Пирамида корпоративне друштвене одговорности
- Слика 107. Тростепени однос друштвене одговорности
- Слика 108. Четири стуба корпоративне друштвене одговорности
- Слика 109. Од лексичког ка субстанцијалном одређењу одрживости
- Слика 110. Однос одрживог развоја, корпоративне одрживости и друштвене одговорности
- Слика 111. Нови Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürma
- Слика 112. Основни типови корпоративне политике у зависности од одрживости
- Слика 113. Учешће јавног дуга у БДП 2007-2015
- Слика 114. Робна размена у периоду 2007-2015
- Слика 115. Напредак у спровођењу реформи 2011-2015
- Слика 116. Параметри грађевинарства у 2015
- Слика 117. Учешће грађевинарства у структури бруто додате вредности у 2014 и 2015
- Слика 118. Atkinsonов модел флексибилног предузећа
- Слика 119. Троугао ограничења пројекта
- Слика 120. Интегрисани менаџмент грађевинским пројектима
- Слика 121. Структурни модел грађевинске индустрије
- Слика 122. Темље конкурентске предности грађевинских предузећа
- Слика 123. Ефекти инвестиција
- Слика 124. Вредност изведених радова у иностранству 2014
- Слика 125. Системско разумевање пројекта применом Сент Гален модела менаџмента
- Слика 126. Сент Гален модел менаџмента у функцији алата интеграције између „Водити посао“ и „Промена посла“ у стварању пријатељског окружења пројекта
- Слика 127. Однос пројектно-оријентисаног и класичног грађевинског предузећа
- Слика 128. Кружна логика културног и структуралног развоја грађевинског предузећа

### **Списак графикана:**

- Графикон 1. Грађевинска предузећа према критеријуму величине у узорку истраживања
- Графикон 2. Власничка структура грађевинских предузећа у узорку истраживања
- Графикон 3. Полна структура анкетираних менаџера грађевинских предузећа
- Графикон 4. Образовна структура анкетираних менаџера грађевинских предузећа
- Графикон 5. Послови које обављају менаџери анкетираних грађевинских предузећа
- Графикон 6. Карактеристике пословног окружења
- Графикон 7. Кључни фактори успешног пословања грађевинских предузећа
- Графикон 8. Значај комуникационих процеса у грађевинским предузећима
- Графикон 9. Значај тимског рада у грађевинским предузећима
- Графикон 10. Однос грађевинских предузећа према стејкхолдерима
- Графикон 11. Унапређења сарадње грађевинских предузећа са стејкхолдерима
- Графикон 12. Мисија, визија и стратегија у грађевинским предузећима
- Графикон 13. Учешће менаџера и запослених у формулисању мисије, визије и стратегије
- Графикон 14. Имплементација стратегије у грађевинским предузећима
- Графикон 15. Анализа структуре грађевинских предузећа
- Графикон 16. Модели организационе структуре грађевинских предузећа
- Графикон 17. Посвећеност менаџмента и снага организационе културе
- Графикон 18. Основни разлози одступања стварне од формалне организационе културе
- Графикон 19. Пословни процеси у грађевинском предузећу
- Графикон 20. Менаџмент и промене у грађевинском предузећу
- Графикон 21. Менаџмент и запослени у функцији иницирања промена
- Графикон 22. Имплементација и управљање променама у грађевинском предузећу
- Графикон 23. Актуелни фокус организационих промена у грађевинском предузећу
- Графикон 24. Модел менаџмента грађевинског предузећа
- Графикон 25. Модел менаџмента у функцији унапређења конкурентске предности

## САДРЖАЈ

<b>УВОД</b>	1
<b>1. Карактеристике и значај менаџмент модела за конкурентност предузећа .....</b>	<b>5</b>
1.1. Значај моделирања менаџмента за конкурентност предузећа .....	5
1.1.1. Карактеристике и елементи менаџмент модела .....	7
1.1.2. Захтеви за управљање моделима .....	9
1.1.3. Развој модела менаџмента .....	11
1.2. Компаративни преглед карактеристика најпримењенијих модела менаџмента ...	14
1.2.1. Карактеристике Америчког модела менаџмента .....	15
1.2.2. Карактеристике Јапанског модела менаџмента .....	16
1.2.3. Карактеристике Европског модела менаџмента .....	19
1.3. Предности интегралних менаџмент модела .....	23
1.3.1. Развој модела интегралног менаџмента .....	25
1.3.2. Предности интегралних модела менаџмента .....	29
1.4. Кључни постулати Сент Гален модела интегралног менаџмента .....	31
1.4.1. Системски приступ .....	32
1.4.2. Менаџмент филозофија .....	34
1.4.3. Холистички оквир Сент Гален модела менаџмента .....	36
1.5. Стратешки менаџмент у Сент Гален моделу менаџмента .....	39
1.5.1. Стратегија – основ разумевања стратешког менаџмента .....	39
1.5.2. Развој стратешког менаџмента .....	41
1.5.3. Стратешки менаџмент у Сент Гален моделу менаџмента .....	42
<b>2. Развој и карактеристике Сент Гален модела менаџмента .....</b>	<b>46</b>
2.1. „Сент Гален модел менаџмента“ – Hans Ulrich и Walter Krieg .....	47
2.1.1. Системски-орјентисан приступ моделу менаџмента .....	50
2.1.2. Кибернетски приступ пословном одлучивању .....	53
2.1.3. Тродимензионална структура менаџмента у „Коцки менаџмента“ .....	55
2.1.4. Организационо учење као развојни фактор .....	58
2.2. „Сент Гален концепт менаџмента“ – Knut Bleicher .....	61
2.2.1. Холистичка перспектива предузећа .....	62
2.2.2. Усклађивање конститутивних елемената Сент Гален концепта менаџмента ...	64
2.2.3. Интегрисање нормативног, стратешког и оперативног нивоа менаџмента .....	67
2.3. Прелазни концепти у развоју Сент Гален модела менаџмента .....	72
2.3.1. „Концепт интегралног менаџмента у функцији стварања вредности” – Peter Gomez .....	72
2.3.2. „Општи менаџмент навигатор“ – Günter Müller-Stewens и Christoph Lechner ..	75
2.4. „Нови Сент Гален модел менаџмента“ – Johannes Ruegg Stürm .....	80
2.4.1. Посматрање и разумевање предузећа као комплексног система .....	80
2.4.2. Мултиваријабилност контекстуалних категорија у менаџмент процесу .....	82
2.4.3. Наглашен етички приступ менаџменту .....	84
2.5. Развојне тенденције Сент Гален модела менаџмента .....	85
2.5.1. Кључни циљеви за дизајн нових модела .....	86
2.5.2. Интегрисање менаџмента, лидерства и предузетништва .....	90
2.5.3. Сент Гален модел менаџмента 4. генерације .....	94
2.5.4. МЕР-модел интегралног менаџмента .....	96
<b>3. Примена кључних постулата новог Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије предузећа .....</b>	<b>100</b>
3.1. Идентификовање концептуалних категорија релевантних за стратешки менаџмент .....	100
3.2. Анализа окружења и идентификовање фактора окружења .....	102
3.3. Мапирање стејкхолдера .....	104
3.4. Идентификовање тема комуникационих процеса између стејкхолдера и предузећа у функцији стратешког позиционирања предузећа .....	107
3.5. Формулисање редоследа тренутака у предузећу – смисао, усклађивање и кохерентност .....	109
3.5.1. Примена системски орјентисаног приступа у обликовању и формулисању корпоративне и пословне стратегије .....	110
3.5.2. Примена системски орјентисаног приступа у хармонизацији процеса обликовању структуре .....	115

3.5.3.	Примена системски орјентисаног приступа у обликовању корпоративне културе .....	118
3.5.4.	Рутинизација и промена корпоративних акција .....	122
3.6.	Имплементација процеса у предузећу .....	124
3.6.1.	Менаџмент процеси .....	127
3.6.2.	Пословни процеси .....	129
3.6.3.	Подржавајући процеси .....	129
3.7.	Обнова или оптимизација пословања у предузећу .....	131
4.	<b>Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији конкурентности предузећа .....</b>	<b>134</b>
4.1.	Диференцирање у односу на конкуренцију .....	135
4.1.1.	Диференцирање применом менаџмент иновација .....	137
4.1.2.	Диференцирање изградњом стратешког идентитета .....	139
4.2.	Стварање вредности на корпоративном нивоу .....	142
4.2.1.	Добра контрола и ефикаснија алокација ресурса .....	145
4.2.2.	Добро повезивање и комбиновање активности стратешких пословних јединица .....	146
4.3.	Побољшање усклађености пословања предузећа .....	149
4.3.1.	Усклађивање менаџмент модела и стратегије предузећа .....	149
4.3.2.	Усклађивање менаџмент модела и пословног модела .....	152
4.4.	Увођење интегрисаног менаџмента квалитетом .....	154
4.4.1.	Менаџмент квалитетом – парадигма пословног успеха .....	155
4.4.2.	Моделирање менаџмента квалитетом .....	158
4.4.3.	Сент Гален модел менаџмента у функцији интегралног менаџмента квалитетом .....	163
4.5.	Развој одрживог пословања предузећа .....	166
4.5.1.	Изградња репутације друштвено одговорног предузећа .....	166
4.5.2.	Одржива конкурентска предност и стратегије одрживости .....	170
4.5.3.	Сент Гален модел менаџмента у функцији одрживог развоја .....	174
5.	<b>Примена стратешког аспекта Сент Гален модела менаџмента у грађевинској индустрији Републике Србије .....</b>	<b>180</b>
5.1.	Карактеристике пословног амбијента Републике Србије .....	180
5.1.1.	Карактеристике макроекономског амбијента .....	181
5.1.2.	Специфичности институционалног оквира .....	185
5.2.	Анализа актуелног стања грађевинске индустрије у Републици Србији .....	187
5.2.1.	Специфичности управљања пословима у грађевинарству .....	189
5.2.2.	Карактеристике модела менаџмента у грађевинским предузећима Србије .....	193
5.2.3.	Значај менаџмента пројектима у грађевинским предузећима Србије .....	195
5.3.	Конкурентност грађевинских предузећа у Републици Србији .....	198
5.3.1.	Трошковна конкурентност .....	201
5.3.2.	Инвестициона конкурентност .....	203
5.3.3.	Извозна конкурентност .....	205
5.4.	Сент Гален модел менаџмента у функцији менаџмента пројектима у грађевинским предузећима Србије .....	207
5.5.	Примена кључних постулата Сент Гален модела у моделирању менаџмента грађевинских предузећа .....	212
5.6.	Примена Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије грађевинских предузећа .....	218
5.6.1.	Упитник о значају и улози модела менаџмента у пословању грађевинских предузећа .....	219
5.6.2.	Анализа анкете и интерпретација емпиријских резултата .....	220
5.6.3.	Примена Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије грађевинских предузећа .....	240
	<b>ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>243</b>
	<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>248</b>
	<b>ПРИЛОЗИ .....</b>	<b>270</b>
	<b>БИОГРАФИЈА АУТОРА .....</b>	<b>278</b>
	<b>ИЗЈАВЕ АУТОРА .....</b>	<b>280</b>

## УВОД

Традиционални модели менаџмента, засновани на хијерархији, великом броју правила и процедура, и претпоставци људских ограничења, лимитирају брзину реаговања предузећа на промене у окружењу. Савремена предузећа се суочавају са континуираним и значајним променама, које су резултат брзог темпа технолошког напретка, напретка у самој индустрији и промена у законодавству. Сва ова побољшања, у условима динамичне и јаке конкуренције, захтевају виши менаџмент, бољу администрацију, пажљиво планирање, тренутни одговор на екстерне захтеве и одговор на очекивања различитих стејхолдера. У таквим условима, да би постала и остала конкурентна, предузећа се све више фокусирају на избор адекватне стратегије, односно морају да усвајају или ојачају своје праксе у планирању и стратешком менаџменту. У том контексту, кључни принципи Сент Гален модела менаџмента могу бити изузетно корисни, јер њихова примена у пракси стратешког менаџмента омогућава ефикасан одговор на сложене ситуације.

Сент Гален модел менаџмента је развијен од стране Hansa Ulricha и Waltera Kriega почетком 1970-их, који су на темељу системске теорије менаџмента, понудили проблемски-оријентисан оквир и методологију за интегралну концептуализацију приступа у решавању проблема, укључујући ситуационе варијабле у којима се предузеће налази. Модел је у почетку био прилагођен пракси предузећа Немачког говорног подручја, али касније долази до убрзане експанзије модела широм Европе. Модел је стекао велику популарност у Европским земљама у транзицији. Најбољи пример је Словенија, у којој је на основама Сент Гален менаџмент модела и специфичности привреде Словеније, развијен оригинални МЕР-модел интегралног менаџмента, чија примена у предузећима Словеније показује изванредне резултате. Данас, Сент Гален модел менаџмента користе предузећа широм света да анализирају своје пословне активности, јер ланац активности показује како су повезане акције предузећа. При томе, контрола процеса одређује ниво приоритета ових активности. Референтни оквир Сент Гален модела подржава спектар потреба савременог пословног менаџмента у погледу пројектовања, организације, имплементације и развоја менаџмент процеса. Основни циљ је да се схвати како предузеће својим понашањем може боље да служи и испуни дугорочне интересе стејхолдера. Сент Гален модел није суштинско решење, већ пружа општи оквир за посматрање, дијагностику и решавање проблема у менаџменту.

Увођењем Сент Гален модела, није могуће у потпуности премостити јаз између различитих аспеката управљања предузећем. Међутим, примена модела у пракси, свакако ће донети позитивне повратне информације, јер је модел показао висок потенцијал за унапређење и развој процеса стратешког менаџмента. У практичном смислу, значај дисертације рефлектује резултате истраживања менаџера анкетираних домаћих грађевинских предузећа, и имплицира њихово интересовање за упознавање и разумевање нових управљачких и развојних модела, као и релевантних фактора, који су неопходни за успех савременог грађевинског предузећа.

Домаћа грађевинска предузећа су суочена са бројним изазовима. Тржиште захтева већу флексибилност, краће време извођења радова, бољи квалитет и нижу цену. Пословни процеси у грађевинарству су комплекснији, склони променама и тежи за реализацију, а у многим процесима је присутан велики број различитих предузећа. Фактор успеха у грађевинарству постаје оптимални дизајн менаџмент процеса, који треба да омогући смањење укупног времена извођења радова и трошкова, и повећање вредности и квалитета објеката. Истовремено, од процеса осмишљавања до потпуне реализације, треба водити рачуна да се са најмањим утрошцима оскудних ресурса, оствари континуиран процес извођења радова.

У раду је примењен мултидисциплинарни приступ, који обезбеђује комбиновање различитих наука: кластер знања економских наука, социологије, филозофије, права, когнитивне науке и др. Истраживање је засновано на савременим теоријским сазнањима, релевантним изворима података и примени одговарајућих метода.



Са аспекта теоријско-методолошког концепта и истраживачког оквира коришћени су: **метод индукције** (анализа кључних фактора који утичу на моделирање менаџмента) и **метод дедукције** (истраживање перспективе развоја и пројекције нових модела менаџмента). У сагледавању кључних изазова и трендова у моделирању и формулисању менаџмент модела у предузећу, коришћен је **метод анализе** за детаљну анализу одређених фактора, глобалних економских тенденција и појава. **Метод синтезе** је коришћен у сврху добијања општих ставова и извођења одређених закључака у вези са могућностима и ефектима примене Сент Гален модела менаџмента у циљу ефикаснијег пословања и одрживости предузећа у комплексном окружењу. С обзиром да је развој модела менаџмента по природи сложен и дугорочан структурни проблем, јер модел интегрише социолошке, еколошке, економске и технолошке компоненте, приликом истраживања је коришћен **структурни метод**, да се добије права димензија о испитиваном моделу у дужем временском периоду. Примена **компаративног метода** произилази из чињенице да су у раду бити коришћени бројни параметри па је извођење закључака било могуће једино поређењем параметара испитиваног модела са параметрима других модела. **Статистичко-математички метод** је коришћен приликом истраживања и поређења модела по годинама у различитим временским периодима, јер је истраживање развојних тенденција испитиваног модела засновано на званичним извештајима и анализама, као и разматрањима еминентних стручњака. **Метод анкете** је коришћен у практичном делу рада, за прикупљање података у узорку истраживаних грађевинских предузећа у Србији. За сређивање добијених података, обраду и извођење релевантних закључака, коришћене су статистичке методе. **Метод дескрипције** се примењивао током читавог истраживања у комбинацији са осталим методама за описивање појава и процеса који су својствени предмету истраживања. **Методи конкретизације, класификације, специјализације и генерализације** су коришћени у контексту истраживања сложених процеса и промена у развоју модела менаџмента, инспирисани актуелним токовима глобализације и условима нове светске економије. Примена поменутих метода је омогућила описивање и уочавање узајамне зависности модела и концепата који су релевантни за посматрану тему, као и разумевање закључака до којих се дошло истраживањем.

У конципирању докторске дисертације пошло се од више хипотеза, које се могу сумирати у следећу основну хипотезу: **„Успешна примена принципа Сент Гален модела менаџмента у процесу формулисања и имплементације стратегије може да доведе до повећања конкурентности предузећа која послују у условима високе комплексности и неизвесности“**. На основу полазне претпоставке, за доказивање образложених сазнања, дилема, закључака и предложених решења, у раду се користе следеће допунске хипотезе:

- Сент Гален модел менаџмента својим референтним оквиром, пружа циљно-оријентисана решења за сложене садашње и будуће изазове у глобалном контексту;
- Стратешки менаџмент у оквиру Сент Гален модела, је прагматичан и динамичан алат за успешно формулисање мисије, визије и стратегије предузећа;
- Стратешки менаџмент у оквиру Сент Гален модела, омогућава мултидимензионалну анализу пословања предузећа, дизајн и управљање процесима;
- Стратешка оријентација Сент Гален модела менаџмента са холистичким и иновативним фокусом је добар темељ за унапређење конкурентности предузећа.
- Стратешки аспект примене Сент Гален модела у домаћим предузећима пружа најбоље резултате уношењем ситуационих варијабли домаћег макроекономског окружења.

Дисертације садржи пет логично повезаних и тематски-заокружених поглавља. Рад почиње уводним делом и завршава се закључним разматрањима, чиме се настоји да се упознавањем са теоријском основом и предметом истраживања, поставе основе каснијем теоријско-аналитичком приступу, како би се дошло до употребљивих сазнања, која домаћи менаџери могу да употребе при моделирању менаџмента свог предузећа.

Прво поглавље рада *„Карактеристике и значај менаџмент модела за конкурентност предузећа“*, је посвећено разумевању карактеристика и значаја моделирања и модела. Моделирање нуди општи оквир за приказивање логичке везе и утицаја међу важним аспектима, који омогућава брзо сналажење у ситуацијама високе неизвесности и нејасноћа. Модели менаџмента служе као помоћ за успостављање опште стратегије и као референтни оквир за доношење одлука у различитим пословним процесима према тој стратегији. Крајњи циљ изградње модела менаџмента јесте повећање ефикасности менаџмент процеса и конкурентности предузећа. Да би се разумеле специфичности примене и разлике између појединих модела, дат је компаративни преглед искустава, карактеристика и принципа три најпримењенија модела: америчког, јапанског и европског. Посебна пажња је посвећена Европском моделу менаџмента, јер ново поље Европског менаџмента није најјасније приказано у литератури, али се може описати као најбоља пракса коју деле топ менаџери многих од највећих Европских компанија. Међу досада развијеним моделима, напознатији и најпризнатији је Сент Гален модел интегралног менаџмента. У моделу, акценат је на имплементацији стратегије, јер захтева да се размотре сви посебни захтеви и карактеристике, који су неопходни за сагледавање важних чињеница о управљању и доношењу валидних управљачких одлука у комплексном окружењу.

У другом поглављу, које се односи на *„Развој и карактеристике Сент Гален модела менаџмента“*, представљен је садржај и карактеристике свих фаза у развоју овог модела менаџмента. Прича о Сент Гален моделу менаџмента је почела оснивањем Института за менаџмент у Сен Галену и везује се за Hansa Ulricha. Од тада, Сент Гален модел је еволуирао у интегрисани модел за пословни менаџмент, који је признат по својој практичној важности, јер пружа прагматичан и динамичан алат менаџменту за оријентацију и имплементацију. Модел интегрише најновија знања и практична искуства, и фокусира се на методологију и алате који су погодни за свакодневну употребу, са циљем да пружи опипљиве резултате практичног значаја. Појава нових и сложених облика пословања, као и интегрисање великог броја нових ситуационих варијабли и различитих научних дисциплина, довела је до више генерација, односно развоја више модела у оквиру Сент Гален школе менаџмента. Стална потреба за отклањањем недостатака и ажурирањем модела у односу на континуиране промене у окружењу, захтевају стална теоријска и емпиријска истраживања у правцу унапређења будућег модела. Из тих разлога, у овом поглављу је указано на најновија размишљања и актуелна открића, чијом применом се може побољшати будућа генерација Сент Гален модела менаџмента.

У трећем поглављу *„Примена кључних постулата новог Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије предузећа“*, дат је преглед и примена концептуалних категорија, које је увео Rüegg-Stürm у Новом Сент Гален моделу менаџмента, које опредељују и специфицирају стратешки ниво менаџмента. Нови Сент Гален модел Rüegg-Stürma заузима централно место у овој дисертацији. Ради потпунијег разумевања модела, детаљно су објашњене све кључне концептуалне категорије: Сфере животне средине-представљају полазну тачку за анализу предузећа и треба их разумети као контекст предузетничких активности; Стејкхолдери-као организоване или неорганизоване групе људи, организација и институција, који су погођени активностима стварања корпоративне вредности и понекад штетним предузетничким активностима тог стварања; Теме интеракција-односе се на садржај комуникационих процеса предузећа са својим стејкхолдерима; Редослед или налог момената у извршавању операција-обухвата стратегије, структуре и културу, који дефинишу свакодневни живот предузећа у одређеном правцу и воде до жељених резултата; Процеси-све активности предузећа се одвијају у процесима, који се одликују посебном чињеничном и темпоралном логиком у спровођењу; Развојни режим-описују основне образце предузетничких процеса промене организације или предузећа.

Четврто поглавље *„Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији конкурентности предузећа“* је посвећено сагледавању и разумевању стратешког приступа у Сент Гален моделу менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа. С обзиром да је конкурентност сложен и променљив скуп перформанси предузећа, стварање и одржавање конкурентске предности је одговор предузећа на импулсе из окружења. Због тога је креирање стратегије конкурентности сложен процес који опредељује како ће се развијати пословање у погледу дефинисаних циљева и начина за реализацију тих циљева. У том контексту, примена Сент Гален модел менаџмента кроз имплементацију нове праксе управљања, процеса, структура или нових техника, омогућава унапређење постојеће конкурентности предузећа. У контексту одрживе конкурентске предности, одрживост се у Сент Гален моделу посматра са конструктивистичке тачке гледишта, као културно-свесно управљање, које признаје ограничену способност контроле предузећа и поштује вредности и ставове запослених. Према Сент Гален моделу, одржива култура је у центру важности у односу на менаџмент и стратегије, јер пружа оквир у коме доносиоци одлука треба да изаберу одговарајуће стратегије и структуре, и одређује способност за учење и развој предузећа.

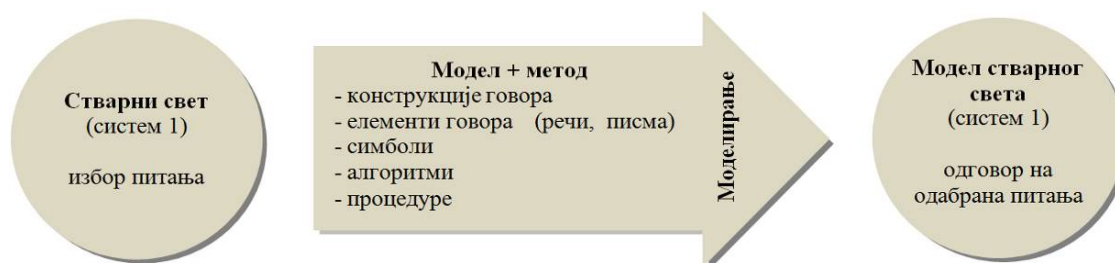
Пето поглавље *„Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у грађевинској индустрији Републике Србије“*, посвећено је разматрању могућности примене Сент Гален модела менаџмента у обликовању менаџмента и креирању модела у предузећима грађевинске индустрије Србије. У овом поглављу су анализирани карактеристике пословног амбијента у Републици Србији и специфичности грађевинског сектора, како би се идентификовале кључне ситуационе варијабле од којих зависе особине менаџмент модела. Затим је спроведено истраживање, које се односи на сагледавање улоге и значаја који модели менаџмента имају у пословању домаћих грађевинских предузећа. У складу са циљем истраживања, формулисан је мултикритеријумски упитник који се ослања на централне концептуалне категорије Сент Гален модела менаџмента, које су релевантне за стратешки менаџмент. Резултати анкете омогућавају да се сагледа значај и допринос модела менаџмента у контексту иновирања домаће менаџмент праксе и евентуалног увођења менаџмент модела у предузећима, као потенцијалног извора конкурентске предности који би детерминисао одрживи дугорочни успех грађевинског предузећа.

У *закључном разматрању* докторске дисертације, сви релевантни теоријски увиди стечени прегледом релевантне литературе и резултати добијени истраживањем менаџмента конкретних домаћих грађевинских предузећа, биће синтетизовани и обједињени у форми интегралног закључка којим ће се аргументовано изложити резултати истраживања уз истицање да ли су полазне хипотезе потврђене или оспорене.

# 1. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ЗНАЧАЈ МЕНАЏМЕНТ МОДЕЛА ЗА КОНКУРЕНТНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

## 1.1 Значај моделирања менаџмента за конкурентност предузећа

Један од основних параметара савременог пословања је брза промена у комбинацији са немогућношћу дугорочних предвиђања, због чега сама промена и прилагођавање мора да постану природна, континуирана способност предузећа, која рефлектује његов динамични статус, уместо повремених принудних активности. То захтева интеграцију активности на свим нивоима предузећа и развој дисциплине, која захтева знање за идентификовање потребних промена и перформанси промене. Ова дисциплина се односи на моделирање менаџмента (Shue 1996, стр. 3). Моделирање се користи за формулисање комплексних система и проблема, применом референтног оквира модела. Језик моделирања у основи обухвата конструкције говора, која се састоји од елемената говора, као што су речи, слова и симболи, као и формална правила за комбиновање наведених елемената, нпр. граматика (слика 1).



Слика 1. Демаркација модела, метода и језика (Shue 1996, стр. 3)

У контексту решавања проблема, модели су неопходни за илустровање комплексних система на једноставан начин. Модел је слика стварности, која се планира под одређеним аспектима. Сваки модел је планиран за и под утицајем одређених циљева или ситуација, па није могуће директно упоређивање различитих модела за исту околност, већ само процена њихове подобности за одређене потребе. Модели су дизајнирани да омогуће потребан проток информација кроз предузеће. Да би били ефикасни, морају тачно да описују не само потребне токове података и процесе, већ и однос између различитих група података, интеракције између процеса, организационе импликације, информационе системе и укупну архитектуру која подржава пословање. Такође, морају да покажу повезаност са свеобухватним стратегијама, циљевима, политикама, прописима и културом. Без таквих веза и односа, не може да се реализује оптимална вредност модела. Менаџмент модели помажу предузећима да брзо реагују и ефикасно се мењају. Они омогућавају менаџменту да идентификује критична места на којима се расипа рад у пословању, као и који процеси, субпроцеси или скуп активности треба да се мери, како би се измерила ефикасност. Инвестирање у развој адекватног модела треба посматрати дугорочно, јер како наводи Arbogast (2003, web) „моделирање је, пре и после свега, процес, а по дефиницији процес се наставља“.

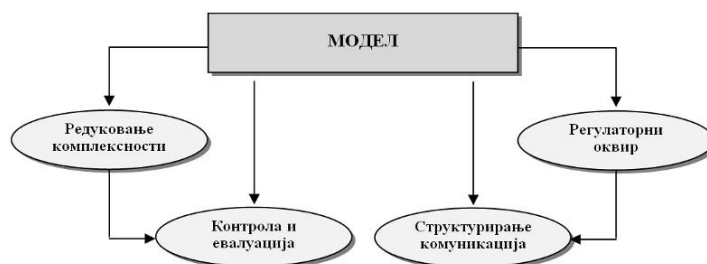
Модел омогућава усклађивање различитих хијерархијских нивоа менаџмент процеса: пословних система и активности, интегришући их дизајном и окружењем за извршавање. Моделирање је сложен посао (табела 1), с обзиром да су процеси, сами по себи и својој природи, сложени. У зависности од области примене, разликују се и приступи у моделирању, а њихова доступност омогућава истраживачима и дизајнерима да направе свој избор модела за различите аспекте рада и пословања, који по својој природи укључује комбиновање оперативних процеса применом савремене технологије (Katzu и Sung 2003, web).

Табела 1. Основни принципи моделирања (Shue 1996, стр. 8)

ОСНОВНИ ПРИНЦИПНИ МОДЕЛИРАЊА	
Принцип коректности	Модел треба да се уклапа у жељене услове и да буде мерљив унутар структуре и понашања у односу на оно што се моделира.
Принцип релевантности	Илуструје само оно што је релевантно за модел.
Принцип економске ефикасности	Изградња или креирање модела је под утицајем трошкова, очекиваних користи и века користи.
Принцип јасноће	Модел мора да буде разумљив и искористив за корисника.
Принцип упоредивости	Подразумева конзистентан оквир, моделирање језика, конструкције и степена детаљности.
Принцип систематске конструкције	Подразумева да модели који су развијени са различитих аспеката морају бити у стању да се интегришу.

Од 90-их година прошлог века, моделирање и модели су постали честа тема са значајним теоријским темељима. Основне функције модела могу да се анализирају са различитим фокусом (слика 2). Према Schwanningeу (2007, стр. 2) истраживање модела мора да полази од две међусобно повезане и признате констатације:

- Концептуално разумевање од стране менаџера – кључна је полуга за бољи менаџмент, при чему је фокус на улози модела у циљу побољшања разумевања сложености у којој се управља предузећем. Основни циљ примене модела је да олакша способност менаџера да се избори са сложеностју и омогуће ефикасне организационе промене;
- Недостатак јасног разумевања је покретач организационог неуспеха – методологија моделирања треба да негује такво разумевање, да буде препозната као снажна алтернатива и доминантан вид системских одлука. Циљ примене модела је да помогне свима који су укључени у менаџмент процес да развију системско размишљање, како би се спремније суочили са сложеностима у својим радним окружењима.



Слика 2. Функције модела – поједностављена слика стварности (Terrahe 1991, web)

Приликом изградње модела менаџмента у предузећу, Schwanninge (2007, стр. 6) наводи низ питања која се покрећу:

- Комплексност – термин се користи да изрази различите комплексности у предузећу;
- Интервенционизам – односи се на честе интервенције менаџера у односу на особље нижег хијерархијског нивоа;
- Недостатак валидног алата за прогнозирање – постојећи модел је све мање употребљив, јер није у стању да прогнозира тржишно понашање на адекватан начин;
- Конфликти – стални сукоби између децентрализованих јединица на тржиштима;
- Одговор на комплексност – чињеница је да су поједини менаџери морали да преузму већину оперативних одлука о питањима која нису правилно разумели.

Schwanninge (2007, стр. 7) напомиње да је ово мањи део проблема док је кључни проблем „неадекватан ментални модел, јер менаџери немају правилно разумевање импликација својих одлука. Они ни не знају да не знају, а то је оно што морају да схвате“. Последња реченица се поклапа са идејом шта је потребно, пре свега, системски приступ у размишљању менаџера, који им омогућава да разликују основне структуре понашања које се јављају у предузећу и ван њега и постану свесни последица својих одлука и поступака.

Оперативни инструмент за подршку системском размишљању је модел менаџмента, за који Ruegg-Sturm (2002, стр. 22) истиче да служи за успостављање опште стратегије и као референтни оквир за доношење управљачких и оперативних одлука према успостављеној стратегији. Österle, Brenner и Hilbers (1991, стр.42) сматрају да референтни оквир даје циљно оријентисана решења на сложене садашње и будуће изазове у глобалном контексту. Моделе менаџмента не треба фокусирати на поделе у друштву у смислу њихове компатибилности према одређеним предузећима или делатностима. Они су генерални алат менаџмента за целу привреду са свим односима и интеракцијама са стејхолдерима. Међутим, та чињеница чини њихову примену и прихватање тешким, јер генерички аспект креирања и примене модела менаџмента често подразумева недостатак разумевања. Иако модел подразумева изборе на фундаменталном нивоу, који обликују конкретне менаџмент праксе и понашања у предузећу, ови избори нису видљиви и ретко су експлицитни, па менаџери често нису упознати са моделима менаџмента које користе.

### 1.1.1 Карактеристике и елементи менаџмент модела

Менаџмент модел треба да рефлектује комплексност ситуације довољно реално, али у исто време треба да буде довољно једноставан да би могао да буде применљив. С обзиром да се економија мења и да је дизајн организационих процеса све више под утицајем информатике, интензивни дијалог између информатике и пословне администрације је неизбежан. Међутим, то је могуће само на основу заједничких концепата и језика, који треба да се развијају у моделу, па је моделирање менаџмента добра основа за то. Због тога, Shue (1996, стр. 6) сматра да приликом моделирања менаџмента треба узети у обзир следеће параметре: модуларност, генеричност, интегративност и транспарентност, јер омогућавају интензивну интеракцију између информационе и организационе сфере (табела 2).

Табела 2. Општи преглед основних параметара моделирања (Shue 1996, стр. 9)

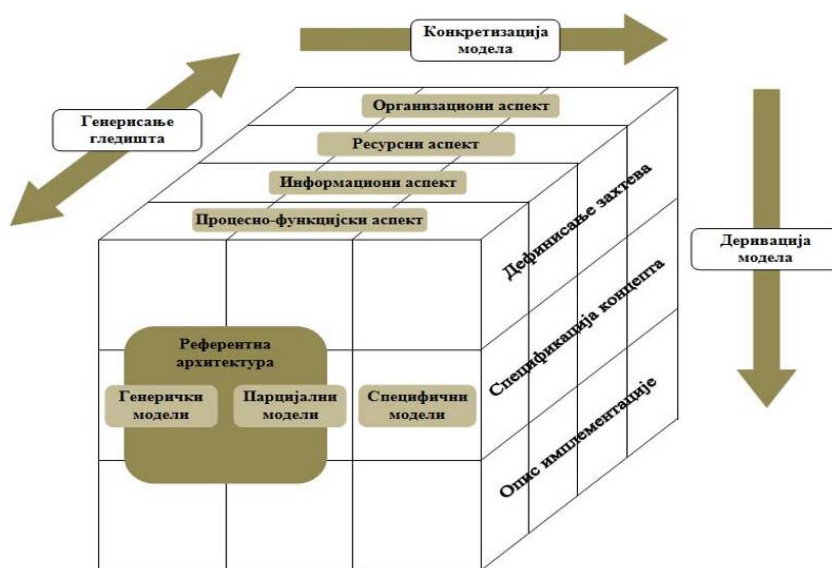
ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ МОДЕЛА	
Модуларност	Модуларност подразумева агрегацију система на подсистеме и независност модула. Модуларна архитектура дозвољава различите комбинације компоненти различитих функција, али са конзистентним интерфејсом. Модуларност је независан принцип у границама пословне администрације.
Генеричност	Генеричке компоненте су опште прихваћене и независне од специфичног моделираног објекта. Специфични објекти су изведени из основног.
Интегративност	Индивидуалне компоненте нису изоловане, већ су хармонизоване једна са другом и репрезентују конзистентан комплекс.
Транспарентност	Модел визуализира корелације и аспекте брига и интереса моделираног објекта.

Примена менаџмент модела омогућава менаџерима да стекну нов начин визуализирања догађаја у контексту управљања пословањем предузећа. Они могу да истражују простор акционих могућности и испробавају потенцијалне мере у погледу пропуста и робусности и тек онда да одлучују на чврстим темељима. Ради се о пребацивању на систематичнији начин размишљања, фокусирању на динамичке целине и комбиновању анализе и синтезе. Најупечатљивији ефекат мултипликације је трансформација на нову парадигму менаџмента, по којој менаџмент и запослени деле став о томе како да управљају предузећем. Нова парадигма менаџмента указује да ће на тржишту опстати само предузећа која континуирано теже прилагођавању пословања потребама тржишта, која карактерише флексибилност у смислу брзе адаптивности насталим променама, без обзира да ли долазе од купца, конкуренције или из самог предузећа. С обзиром да је промена једина константа свих живих и неживих система, модели су практичан и користан оквир за управљање променама. Када се посматрају са стране, промене се могу критиковати или подржавати, али када их треба увести и спровести, јављају се страх и отпор.



Schwanninger (2004, стр. 55) постулира да модели менаџмента могу да доведу до нових перспектива и увида, да подрже процену опција, означи приоритете, осветле неизвесности и открију динамичке карактеристике, склоности, ризике и рањивости система. Они су веома користан алат у дисциплиновању организационог дискурса. Epstein (2008, стр. 5) додаје да модели могу да помогну у подстицању образовања и учења, и решавању проблема у променљивим условима и трансформацији предузећа. Shue (1996, стр. 9) сматра да се модели, као поједностављене слике реалности, користе пре свега да опишу оперативну стварност, као што је: опис предузећа, подршка дизајну оперативне стварности и симулацији алтернативних метода. Рани напори интеграције су омогућили поједностављивање размене информација између различитих система, мада холистички приступ није постигнут до краја 1980-тих (Shue 1996, стр. 10). Данас моделирање интегрише не само предузеће, већ целокупно окружење. Интеграција пословних функција применом ефикасне размене информација и савремене информационе технологије, један је од основних циљева интегралног менаџмента. У контексту интегралног менаџмента, референтна архитектура садржи генеричке компоненте и елементе модела, који се користе за моделирање. Модел-предузећа је конкретизација општих компонената и елемената модела, који описују различите потребе предузећа и оперативни систем. За опис различитих потреба предузећа и оперативног система, Сент Гален модел (Ruegg-Sturm 2002, стр. 22) омогућава различите аспекте моделирања:

- Процесно-функцијски аспект – обухвата опис и структуру функција у предузећу и њених оперативних секвенци;
- Информациони аспект – интегрише делове информација предузећа;
- Ресурсни аспект – односи се на ресурсе предузећа и
- Организациони аспект – обухвата хијерархију и умрежене дефиниције свих одговорности у предузећу (слика 3).



Слика 3. Обим и запремина моделирања (Shue 1996, стр. 14)

Shue (1996, стр. 15) започиње моделирање менаџмента одређивањем стратешког циља (оријентација према купцима), који закључује квантитативни циљ (нпр. опадајући временски период редоследа извршења, од 15 на 9 дана). Следећи корак је идентификовање менаџмент система (нпр. техничка служба производње). Анализа тренутног стања система, на основу прикупљених информација, помаже да се систем разуме и пронађу слабе тачке. Менаџмент систем се илуструје помоћу изабране методе и усвојеног алата, тако да према усвојеном поступку може да се креира први модел. На овај начин, модел је верификован у погледу интегритета и конзистенције.

У следећој фази мора да се уради алтернативна верзија/верзије модела. Модели се тестирају помоћу симулационог-алата (нпр. бизнис спецификација), као и резултата у односу на квантитативни циљ. Након остваривања овог циља, одлуке о реалном систему се доносе на основу информација које је пружио модел. Процењени концепти и акције могу даље да се разрађују, а цео поступак се трајно контролише (слика 4).



Слика 4. Развијени приступ моделирању менаџмента у предузећу (Shue 1996, стр. 15)

Менаџери треба да буду упознати са свим функцијама менаџмент система, како би разумели ефекте моделирања у предузећу и могли да обезбеде активно, пред-размишљање холистичког менаџмента. Дobar и ефикасан менаџмент захтева одговарајући менаџмент модел, односно референтни оквир који треба да помогне менаџменту у обављању практичних управљачких задатака. Код ефективног менаџмент система, важно је да су узајамни ефекти перформанси у свим областима менаџмент система правилно подешени, односно да постоји холистичка оптимизација свих функција на читавој путањи имплементације, од стратегије преко структуре организације и менаџмент процеса, до успешних резултата појединаца.

### 1.1.2 Захтеви за управљање моделима

Пре увођења модела менаџмента, треба се осврнути на неке опште захтеве за увођењем модела, који су прикупљени на основу анализе различитих модела и њиховог утицај на кориснике у предузећу. Представљају резиме свих позитивних аспеката, односно општих карактеристика које доминирају у датом моделу, у односу на захтеве (табела 3).

Табела 3. Општи захтеви за управљање моделима (Kreimeyer, Neumüller u Lindemann 2006, стр. 1527)

ЗАХТЕВ	КАРАКТЕРИСТИКА-ДОГАЂАЈ
Једноставност	Разумевање сложености и разликовање суштинских и несуштинских аспеката одређене појаве или догађаја
Јасност	Омогућава брзу оријентацију на основу јасног описа, веза и деноминације употребљених елемената
Контекст	Илустрација и нагласак на специфичне проблеме и кључне теме (изазови менаџмента)
Холистички фокус	Омогућава интегрални опис свих стејхолдера и окружења
Системски фокус	Подразумева применљивост на свим хијерархијским нивоима
Динамички фокус	Представља развој предузећа
Нормативни/стратешки ниво	Постављање основе за будућу стратешку идентификацију, избор и имплементацију фактора успеха
Оперативни ниво	Избор методских поступака за спровођење циљева утврђених на нормативном/стратешком нивоу
Флексибилност	Могућност да се модел менаџмента прилагоди специфичним потребама пословања
Оријентација на купце	Подразумева да је фокус на купце у моделу менаџмента



Kreimeyer, Neumüller и Lindemann (2006, стр. 1526) истичу прва два услова у табели 3. као најважније за прихватање модела менаџмента и лакше разумевање. Захтеви од три до шест се односе на цело предузеће. Захтеви седам и осам се баве општом стратегијом и развојем предузећа, а захтеви девет и десет се односе на адаптивност и оријентисаност предузећа. При томе, модел је само адреса за стратешка питања, док се оперативни део односи на идентификовање средстава и метода за имплементирање стратегије предузећа. Birkinshaw (2009, web) сматра да модел менаџмента може да постане извор конкурентске предности предузећа. У том контексту Birkinshaw (2010, стр. 36) сугерише моделирање менаџмента са аспекта четири основне димензије (табела 4):

1. Дефинисање циљева – менаџери морају да одлуче где иде њихово предузеће, одељење или јединица, односно о природи циљева којима теже. Да ли имају јасан скуп краткорочних циљева или следе, директно или индиректно, дефинисане циљеве вишег нивоа и дугорочни скуп циљева?
2. Мотивисање напора – подразумева одлуке о томе како мотивисати појединце да следе ове циљеве. Да ли менаџери настоје да запосле и задрже добре људе тако што користе адекватан систем награда (плате, накнаде, бонуси и др.) или се фокусирају на награде као што су могућност да допринесу друштву, осећај достигнућа или признање колега?
3. Координирање активности – подразумева одлуке о томе да ли менаџери користе формални и добро структурирани менаџмент процес да испоруче излаз или подстичу процес неформалне и спонтане координације кроз међусобно прилагођавање?
4. Да управљају одлукама и доносе их – одлуке о томе како се доносе одлуке у предузећу. Да ли менаџери преузимају личну одговорност за доношење одлука, ослањајући се првенствено на своје знање и искуство или се ослањају на различита знања својих подређених и колективну одговорност?

*Табела 4. Четири димензије моделирања менаџмента (Birkinshaw 2010, стр. 38)*

		Традиционални принципи	Алтернативни принципи
Средства	Управљање на основу: активности	Бирографија	Емергенција
	Управљање на доле на основу: одлука	Хијерархија	Колективна мудрост
Циљеви	Управљање на основу: циљева	Усклађивање	Укошеност
	Управљање на основу: индивидуалне мотивације	Екстерна	Интерна

За сваку од димензија, Birkinshaw (2010, стр. 38-39) је идентификовао менаџмент принципе на основу којих менаџери предузимају одређене активности (табеле 4 и 5). Традиционални принципи су опште познати, док су алтернативни принципи мање познати, али релевантнији за брзе промене у данашњем пословном окружењу. Традиционални начин, управљање помоћу циљева је директан приступ. Менаџери дефинишу јасан скуп циљева и временски оквир у којем би требало остварити те циљеве. То подразумева, поред постизања врхунских финансијских и оперативних резултата, истовремено поштовање високих етичких стандарда. Алтернативни принципи подразумевају управљање помоћу циљева укосо, односно да се постави неки циљ А, и да се у процесу постизања циља А, дође до вредног циља Б. Коси принцип је обележио John Kay (2012, стр. 25-27) који тврди да најпрофитабилнија предузећа теже да се фокусирају на циљеве вишег реда, а не на циљеве по профитабилности. Кау објашњава: „Парадоксално звучи, али ако желите да идете у једном правцу, најбољи пут може да подразумева одлазак у другом. Укошеност је неопходна, јер живимо у свету неизвесности и сложености, проблеми на које наилазимо нису увек јасни и често не знамо шта су тачно наши циљеви ... Укошеност је принцип да се сложени циљеви најбоље могу постићи индиректно“. Такође, Кау је истицао да су тзв. визионарска предузећа, опредељена за циљеве вишег реда, имала врхунску профитабилност у односу на више материјално фокусиране групе предузећа (1998, web).

Табела 5. Дефинисање менаџмент принципа (Birkinshaw 2010, стр. 38)

Традиционални принципи	Алтернативни принципи
<i>Бирографија</i> је средство за координацију економских активности, које се ослања на формална правила и процедуре како би се осигурао конформитет понашања и генерисали конзистентни резултати.	<i>Емерџенција</i> је спонтана координација активности постигнута кроз само-интересна понашања независних актера.
<i>Хијерархија</i> је један од начина структурирања рада који обезбеђује менаџерима легитимну власт над подређенима, на основу вредности њиховог искуства и мудрости.	<i>Колективна мудрост</i> сугерише да под одређеним условима агрегатна стручност великог броја људи може да продукује прецизније прогнозе и боље одлуке у односу на мали број стручњака.
Принцип <i>усклађености</i> у пословном контексту наводи да сви запослени раде директно у правцу истих заједничких циљева.	Принцип <i>укошености</i> наводи да се циљеви често најбоље остварују када се спроводе индиректно.
<i>Екстерна мотивација</i> долази од особа споља, као нпр. новац, принуде и претње казнама.	<i>Интерна мотивација</i> долази од награда својствених за тај задатак или саме активности, као нпр. боравак на селу или решавање загонетке.

На овај начин, Birkinshaw и Goddard (2009, web) сугеришу спектар расположивих могућности, па су менаџери у позицији да донесу релевантне одлуке о томе да ли и како треба нешто да промене. Такође, то није питање избора или-или. Разумевање кључних димензија избора и менаџмент принципа као сидра сваке димензије, омогућава да се димензије моделирају и идентификују обрасци или архетипови, који могу бити означени као модел менаџмента. Овакав приступ нуди аналитичку и прескриптивну снагу за предузећа која желе да користе модел менаџмента као извор конкурентске предности. Birkinshaw (2009, web) закључује да не постоји најбољи модел, ни стари сет принципа који треба да буде замењен новим сетом. Уместо тога, постоје избори које треба донети, при чему правилан избор зависи од бројних фактора и конкурената. Предузећа која креирају конкурентску предност на основу свог модела менаџмента, свесно и препознатљиво бирају принципе које ће да следе.

### 1.1.3 Развој модела менаџмента

Модел менаџмента су предмет бројних и контроверзних дискусија. Неки их користе као важне алате за анализу пословања и развој стратегије, други да увећају свој профит. Вероватно је истина о вредности модела негде између. Модел менаџмента су развијени у одређеном историјском контексту, па обично претпостављају рефлексивне одређених економских претпоставки, као што је нпр. конкурентско окружење. Уколико се ови услови мењају, модели не губе валидност, али не могу да допринесу доношењу прецизних одлука, као у њиховом историјском контексту. Модел менаџмента није у могућности да донесе одлуку, али може да помогне да се донесе исправна одлука. У целини, они су ефикасни само уколико су њихови корисници у могућности да уоче везе и недостатке, и на основу тога донесу одговарајуће закључке. У том контексту, Clayton (2009, web) сугерише следеће: „Сви модели менаџмента су релевантни и ефикасни на свој начин, јер омогућавају менаџерима да изоштре своје алате за лидерство, мотивацију, комуникацију и управљање временом, ради успешнијег суочавања са изазовима савременог пословања“. И додаје: „Ефикасан модел менаџмента може да се користи за једну од три следеће основне сврхе: да предвиди исход наших поступака; да објасни шта смо уочили; и да помогне да се постигне жељени резултат“.

Ради прецизнијег разумевања и сагледавања менаџмент модела, Schwaninger и Janovjak (2008, стр. 2) истичу да треба разјаснити неколико кључних појмова и концепата:

- Модел – односи се на поједностављену, апстрактну слику или представу о стварности. Поједностављење се постиже дефинисањем циљева и фокусирањем модела, што може да буде реплика, узор или стандард. Оно што зовемо моделом је слика формирана у уму посматрача, на папиру или у рачунару;
- Менаџмент – односи се више на општи термин, који обухвата дизајн, развој сложених система (организације и процеси) и контролу. Менаџмент подразумева подршку менаџмент системима. То су формални системи састављени од компоненти попут модела и инструмената који омогућавају пројектовање, контролу и развој предузећа;

- Менаџмент модели – помажу онима који су задужени за управљање предузећима да ефикасније остваре задатак. Данас, ова група није ограничена само на менаџере у ужем смислу, већ укључује све актере који испуњавају неку руководећу функцију као део њиховог укупног задатка (нпр. вођа пројеката/тима, особље, итд.).

Критичари модела често постављају иста питања: „Зашто су модели менаџмента толико важни? Зар нису ограничавајући и сувише формализовани?“ Можда су прави одговор дали Conant и Ashby (1970, стр. 90) својом констатацијом да „сваки добар регулатор система мора да буде модел тог система“. Scholten (2010, стр. 3) истиче да то јесте метафора, али и суштина која значи да резултат менаџмент процеса не може да буде бољи од модела на коме се заснива, осим случајно. Другим речима, модели на којима менаџери послују углавном одређују шта је то што менаџери могу да остваре. При томе, квалитет модела јесте потенцијално ограничење, али истовремено и важан фактор за квалитет менаџмента.

Суштина Conant/Ashby теореме је да је сваки модел бољи од никаквог модела уопште, што у основи значи да чак и ако не можемо да откријемо истину о ситуацији, увек смо у бољој позицији, јер модел може да обезбеди значајан траг у муљу сопственог незнања. С једне стране, ако желимо да се регулише систем, морамо да имамо модел тог система. С друге стране, није увек лако пронаћи најбољи модел за дати систем. Систем који се регулише није ништа друго до систем добре регулације помоћу модела, јер (Scholten 2010, стр. 35):

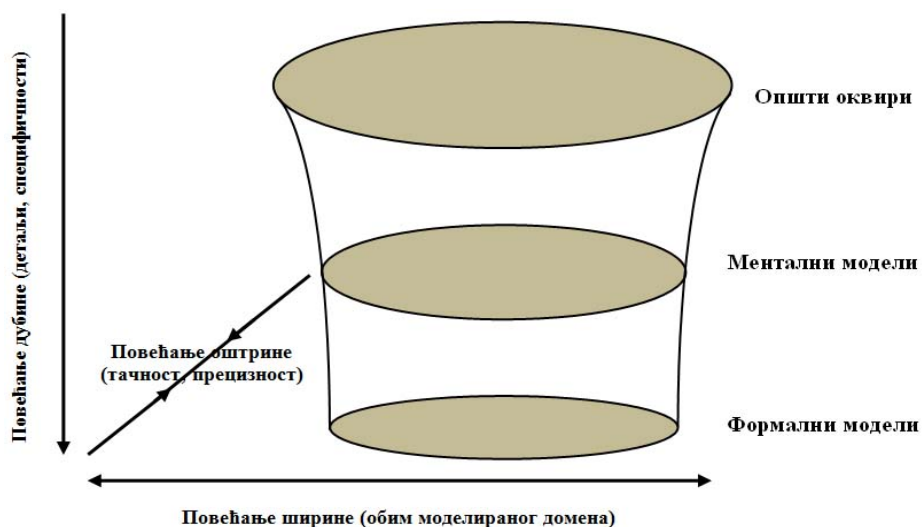
- Сваки добар кључ мора бити модел браве коју он отвара;
- Свако добро решење мора бити модел за проблем који се решава.

Conant/Ashby теорема показује да је процес решавања проблема еквивалентан процесу моделирања проблема. Ashby (1981, стр. 205) истиче да свако објективно разматрање модерног цивилизованог начина живота открива да се модели користе скоро свуда. Не ради се само о очигледним моделима, као што су нпр. макета зграде, модел авиона, возова, бродова и аутомобила, модели који показују како да се људи облаче, ходају, носе косу, софтвер код рачунара који се користи за моделирање, па све до виртуелних рачунара и читавих виртуелних светова. Постоје модели који нису тако очигледни, као нпр. листа намирница, односно модел ставки које треба преузети из продавнице. Свака листа је, у ствари модел to-do листа, листа гостију, индекс и садржај за књиге, туристички итинерер, списак састојака, итд. Овде се мисли на све моделе који се користе и који стварно могу свуда да буду. „Conant/Ashby теорема је концептуални кључ да се откључају врата вишем нивоу разумевања сложених ситуација и проблема, јер полази од чињенице да су модели неопходни за регулисање система и представљају неку врсту индуктивних аргумената који иду у прилог великој сложености окружења“ (Scholten 2010, стр. 44).

Развој менаџмент модела током година, довео је до тога да су развијени различити модели менаџмента. На прелазу миленијума, појавила се генерација модела менаџмента као резултат растуће комплексности, с једне, и прогресивно растућих захтева регулаторних институција, с друге стране. У таквом контексту, менаџмент предузећа мора да се пребаци из сфере функционалног специјалисте на генерални приступ, који се концентрише на цео референтни систем, а не само на појединачне сегменте или догађаје. Такав приступ захтева разумевање узрочних структура и генеративних механизма који индукују обрасце понашања и на крају могу произвести дневне догађаје. Такође, приступ мора да буде заснован на динамичком, а не статичком погледу, и мора бити не аналитичког, већ више синтетичког карактера. Ову нову слику менаџмента Schwaninger и Janovjak (2008, стр. 5) идентификују са појмом системског менаџмента, који је довео до развоја нових модела менаџмента. Решења које нуде модели нису савети шта да се уради или мешања у одлуке менаџера, већ нова концептуална и методолошка решења која су широко применљива. Због тога, савремени модели менаџмента представљају темељ за развој новог размишљања у пракси.

Основни циљ моделирања јесте да се дође до реалистичног и релевантног модела, који гарантује осетљивост предузећа на промене параметара који су сагледани и упоређени са реалним подацима. Модели менаџмента се могу категоризовати на различите начине. Да би избегао једнодимензионалну типологију, Schwaninger (2009, стр. 7) користи тродимензионалну дескриптивну шему, у којој су позиционирани идеални типови модела (слика 5). При томе, Schwaninger користи следеће димензије модела:

- Дубина – односи се на ниво детаља и специфичности модела;
- Ширина – означава обим моделираног домена, између широког и уског;
- Оштрина – указује на тачност и прецизност модела.



Слика 5. Идеални типови модела (Schwaninger 2009, стр. 8)

На основу тродимензионалне шеме, Schwaninger (2009, стр. 8-9) даје преглед идеалних типова модела који се могу уочити, али без коначне тврдње да су исцрпни:

- Општи оквири – нуде димензије и категорије, са грубим прегледом, па зато треба предузети структурирање по неком питању или проблему;
- Ментални модели – представљају репрезенте објекта мањих ширина, нпр. у контексту стратешког менаџмента или организационих питања. Ментални модели подржавају одређивање и дискусију о специфичним узрочним факторима и односима. Оба типа модела су концептуални хеуристички инструменти. Концептуални, јер помажу у утврђивању и структурирању објекта у оквиру студије, а хеуристички, јер подржавају налаз решења, чак и ако циљ није дефинисан или ако решење није прецизно;
- Формални модели – формулисани су у строго логичком и углавном математичком језику, и могу се одредити алгоритамски, односно у дефинисаном, коначном редоследу корака, у оквиру одређеног система циљева. У случају формалних модела, специфичност и прецизност су додатно побољшани.

Shue (1996, стр. 5) истиче поделу модела у зависности од њихове примене, па наводи следећу типологију модела:

- Описни модели – описују стање система у садашњости или прошлости;
- Модели објашњења – имају за циљ да објасне начин функционисања система;
- Дизајн модела – треба да усклади акције које се изводе у одређеној ситуацији;
- Модели одлука – имају фокус на излазу процеса одлучивања.

Пракса показује да моделирање менаџмента још увек није на нивоу архитектонске интеграције. Превасходни циљ моделирања, као једне од основних технологија за управљање савременим предузећима, је стицање и одржавање релативно трајне конкурентске предности.

## 1.2 Компаративни преглед карактеристика најпримењенијих модела менаџмента

Када се говори о менаџменту, у глобалу се разликују три основна модела менаџмента: амерички, јапански и европски. Они имају доста сличности и разлика, који су условљени бројним факторима. Највећи број менаџмент теорија је иницијално стваран и развијан у Америци, које су прво пренете у Европу, а затим и друге земље света. Међутим, показало се да просто преузимање и покушај примене теорија, које су настале у другим земљама, без адекватних измена и адаптација, не може да пружи очекиване резултате. Изузетак су Јапанци, који су преузета сазнања толико унапредили у свом специфичном окружењу, да је тако настао јапански систем менаџмента. На основу разлика у схватању живота, разликују се филозофија, религија и уметност, па се разлике преносе и на стварање производне атмосфере и услова за реализацију постављених циљева. У томе треба тражити и корене разлика у деловању америчког, јапанског и европског модела менаџмента.

Менаџмент је као научна дисциплина великим делом настао у САД, које су биле лидер у креирању принципа и начела модерне теорије менаџмента. Међутим, после вишегодишњег виртуелног америчког монопола и доминације у дефинисању стандарда за добре праксе у менаџменту, почетком 2000-тих дошло је до прекретнице, иако су промене почеле још касних 1980-их. Један од кључних процеса који је економским ефектима допринео развоју европских, али и светске интеграције је глобализација. О манифестацијама глобализације током историје може се дискутовати, али су посебно наглашене и развијене еволуцијом друштва у другој половини 20. века. Глобализација је довела до трајне трансформације употребе напора, знања и ресурса у области менаџмента, тако да се менаџери, службеници и истраживачи суочавају са новим реалностима. Границе су престале да буду препрека за економске токове, тржишта се шире, а интеграција је предуслов за усклађивање интереса.

Док је Европа ушла 1990. у деценију ниског раста, а Јапан у период економских проблема, САД су уживале у деценији високог раста. С обзиром на чињеницу да су САД имале највећи раст више од деценије, они су поставили стандард за дефинисање најбоље праксе у менаџменту. Осим тога, амерички модел је био посебно погодан за производњу праве количине креативне деструкције, која је неопходна у турбулентном периоду, као што је глобализација. САД су и данас најмоћнија и најутицајнија економија, али појавом мултиполарног света, изгубиле су на значају у компаративном контексту. Релативно добре перформансе Европске привреде пројектују се у мултиполарном свету на глобалном нивоу и доминирају у последњој деценији. То је, у комбинацији са континуираним политичким, економским и друштвеним интеграцијама, хармонизацијом и стандардизацијом процеса, довело до приближавања друштвено-економског и друштвено-културног контекста у дефинисању најбоље праксе менаџмента. Европски, уравнотежен, умерен и партнерски оријентисан приступ, може да буде предност у менаџмент пракси. Способност да интегрише супротности и решава недоследности су особине за које Европа има природну конкурентску предност, у односу на унутрашње разноликости које далеко надмашују САД или Јапан. У светлу мултиполарног света, постаје све компликованије да се дефинише шта је најбоља пракса менаџмента. Док америчка економија показује знаке губитка енергије, европске и јапанске економија поново иду узлазном путањом, а земље попут Русије, Кине и Индије неповратно ремете познати образац искључиво западних земаља и Јапана, као економских лидера света. Међутим, поред нових економија, већина ових земаља су далеко од постављања глобалних стандарда у дефинисању најбоље праксе у менаџменту, јер још увек немају критичну масу успешних стручњака и водећих истраживачких тимова, као и оријентисане пословне школе, који су веома утицајни у дефинисању најбоље праксе у менаџменту. Због тога ће напредак у менаџменту вероватно остати и у догледној будућности прерогатив традиционално велике тројке: САД, Европе и Јапана.

## 1.2.1 Карактеристике Америчког модела менаџмента

У природи америчког друштва, религије, заједнице, политике и економије су међусобно повезани, и утичу једни на друге, што је битно за разумевање америчке културе и друштва. Основни обрасци понашања су сачувани до данашњих дана, што подразумева усаглашеност индивидуалних и друштвених слобода, док је концепт рационалности широко распрострањен и квантификује се решавањем практичних задатака. Позадина америчке културе је одлучујућа за њихов модел менаџмента, јер се ситуациона економска слобода односи на остваривање имовинских права, тржишта, конкуренцију, уговоре и корпоративну слободу. У прагматизму, кључној филозофији америчког менаџмента лежи индивидуализам, који проистиче из либералне традиције њихове културе. Појединац види себе у својим поступцима, као „selfmadema“, што резултира сликом о себи коју креира и успехом који мери у односу на активности у кратком временском периоду (Preyer и Schissler 2003, стр. 31).

Индустријска револуција у САД је вођена као мисија. Велика технолошка достигнућа у другој половини 19. века истицали су њихову симболичку моћ и вољу да се победи савременост, па су многи остали народи основу свог развоја често заснивали на америчком примеру. Ови успеси су направљени на основу индивидуалистичког економског разумевања, великих предузетника 19. века, као што су Carnegie, Rockefeller или Vanderbilt. Тек касније, уочено је да је економски успех последица не само појединца већ и перформанси економских флукуација, организационог планирања и постојања инфраструктуре. Примена заједничких образаца активности тумачи се у америчком саморазумевању као акција подршке индивидуалном. При томе, индивидуализам имају сви запослени у предузећу, али одлуке доноси само један, као део индивидуалистичког менаџмента предузећа. Bloom, Homkes, Sadun и Van Reenen (2011, web) су након деценије истраживања развили алат за мерење праксе менаџмента у димензијама оперативног менаџмента, контроле, циљева и менаџмента људским ресурсима. Да би дошли до релевантних резултата и укупне оцене менаџмента, обухватили су преко 10.000 предузећа у 20 земаља, што је омогућило да се направи глобална база података о пракси менаџмента. Своје резултате су представили у следећим закључцима:

- Прво – предузећа са бољим менаџментом надмашују своје неорганизоване конкуренте, јер остварују већи профит, расту брже, имају веће вредности на берзи и опстају дуже;
- Друго – када је реч о генералном менаџменту, америчка предузећа надмашују сва остала предузећа.

Један од највећих покретача тих разлика је варијација у менаџменту људским ресурсима. Америчка предузећа су немилосрдна у контексту брзог награђивања и промовисања добрих радника, као и преквалификације или отпуштања лоших радника. Разлоге за такво понашање Bloom и остали (2011, web) виде у следећем:

- САД имају оштре нивое конкурентности – велика и отворена тржишта САД генеришу брзе еволуције менаџмента, које захтевају да само најбољи менаџмент опстане;
- Људски капитал је важан – Америка традиционално добија далеко више од свог становништва на колеџима и пословним школама у односу на друге народе;
- САД имају флексибилније тржиште рада – то подразумева да је много лакше запослење, али и отпуштање запослених.

Када се говори о америчком моделу менаџмента, основна детерминанта успеха америчких предузећа је менаџмент, а не друштво или култура. Главна културолошка одлика САД је изузетна етноцентричност, јер Американци нису превише упућени у историју и дешавања на светској сцени. Они су потпуно фокусирани на садашњост и будућност не размишљајући о прошлости. Уверења која се везују за идеологију демократије, капитализма и конзумеризма, снажно утичу на менаџмент САД и њихово

схватање пословања. Тачност је изузетно важна у пословним односима, а концепт: време је новац, врло је озбиљно схваћен у пословној култури. У свакодневном пословању, амерички менаџмент доноси одлуке брзо и одлучно, и високо цени директност и релевантне информације. Јовановић (2001, стр. 124) истиче следеће кључне карактеристике америчког менаџмента: индивидуализам; лични интереси; брза каријера; специјализација; економска мотивација; хијерархија у процесу одлучивања; непостојање идентификације са предузећем. Амерички модел по својој основној идеји и концепцији, није чист стил менаџмента, већ мешавина више метода и идеја, па се често користи термин хибридни менаџмент. Модел је заснован на концептима који се баве стиловима понашања у предузећу. Усмерен је на повећање продуктивности и задовољства запослених, са снажним акцентом на планирању, индивидуалном одлучивању и преданости. У америчкој пракси менаџмента наглашена је демократска оријентација и партиципативни систем одлучивања. Тамошња предузећа теже да буду демократска, али у исто време поседују висок степен функционалне формализације, која се односи на програме и писане спецификације стандарда, описе посла и пословних активности, дужности, ауторитет и одговорности којих се треба придржавати у пословању. Preyer и Schissler (2003, стр. 40) процењују да ће и у будућности, САД у централној сфери америчког утицаја, поред Јапана са својим утицајем на азијском континенту и Немачке са позадином европских земаља, представљати три стуба међународне политике, привреде и добре праксе менаџмента.

### 1.2.2 Карактеристике Јапанског модела менаџмента

Потешкоће које се јављају при анализирању јапанског модела менаџмента огледају у чињеници да је јапанска култура потпуно другачија у односу на европску и континенталну азијску културу. Јапанску културу карактерише добро организован формализам, па су многи контексти деловања организовани у церемонијама и ритуалима до најситнијих детаља. Због става о угрожености сопственог постојања Јапанци су се навикли на културна достигнућа Запада, па су слично томе користили и западну технологију. Међутим, с друге стране, велика конкурентска свест јапанских предузећа и њихов менталитет у раду, као и настојање да заштите своје тржиште од страних утицаја, ствара проблеме и страхове да су Американци и Европљани против њих (Preyer и Schissler 2003, стр. 22). Јапанска предузећа су почела да увозе америчке менаџмент методе и праксе у другој деценије 20. века, али су истовремено почела да развијају аутохтоне праксе јапанског менаџмента. У току две деценије после Другог светског рата, Јапан апсорбује скоро све напредне праксе менаџмента, које су развијене у САД. Међутим и најутицајније праксе менаџмента су се показале корисним, тек након знатних модификација (Dobi и Bugár 2008, стр. 205). Контрола квалитета је најуспешнија менаџмент пракса која је пресађена у Јапан, и представља добар пример како су америчке методе модификоване. Средином 1980-их, конзистентан раст јапанских предузећа, посебно у погледу еластичних побољшања у међународној конкурентности, скренуо је пажњу светске пословне јавности на јапански менаџмент, што је кулминирало великим успехом на глобалним тржиштима.

За разлику од западне, типично за јапанску традицију је прилагођавање преовлађујућим условима. Charagain (2009, web) истиче да је Јапан захваљујући напорима својих људи, усвојио стране технологије и филозофију менаџмента, и развио технолошке и менаџмент системе који се ефективно и ефикасно примењује у развоју земље. Он кључне одлике јапанског менаџмента, у ширем смислу (слика 6), сврстава у две области:

- Оријентисаност на људе – фокус је на менаџерске аспекте кадровских и људских ресурса, као што су доживотно запослење, сениорски систем и групе;
- Оријентисаност на рад – са фокусом на производњу и инжењеринг функције, који обухватају just-in-time систем производње, подуговарања и контролу квалитета.





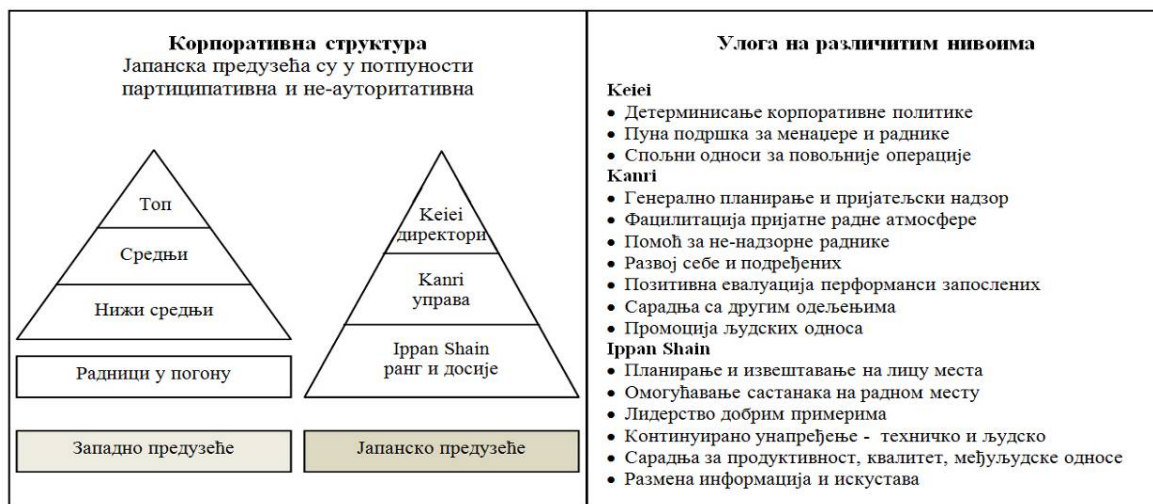
Слика 6. Оријентисаност на људе и рад (Charagain 2009, web)

Ове специфичности јапанског модела менаџмента, развијене су као резултат друштвено-културних карактеристика јапанског друштва, које је у великој мери допринело изградњи конкурентности јапанских предузећа. Јапански модел менаџмента показују велики број дистинктивних карактеристика, међу којима су кључне следеће:

*Менаџмент филозофија* – једноставност у комбинацији са економском логиком и холистичким приступом, дају у јапанским предузећима изузетне резултате: вишеструко већу рентабилност пословања, повећање продуктивности, елиминисање шкарта у производњи, смањење времена припреме, елиминисање складишта и залиха, скраћење проточног времена итд. (Dobi и Bugár 2008, стр. 205). Према јапанској филозофији менаџмента, снага предузећа је акумулирана категорија сачињена од дугогодишње посвећености раду, искуства и усвајања иновативних идеја запослених, који имају за циљ побољшање рада целокупног предузећа.

*Власничка структура* – већина јапанских предузећа нису у породичном власништву, мада има изузетака. Власници су финансијске институције и предузећа, који су повезани са истом пословном групом. Однос између институција чланица група, заснива се на узајамној помоћи и акционарству, спони директора, развоју људских ресурса, заједничком истраживању и развоју, независним члановима и редовним састанцима (Charagain 2009, web).

*Корпоративна структура* – топ-менаџмент у јапанским предузећима има изузетно затворену структуру (слика 7). Иако директори могу бити позвани да се придруже предузећу споља, у већини случајева, именују се изнутра, из редова бившег менаџмент особља. Запослени се не третирају као потрошни физички ресурси, већ као важни чланови корпоративне структуре предузећа.



Слика 7. Структура и улоге на различитим нивоима у јапанским предузећима (Charagain 2009, web).



На врху пирамиде у предузећу се налази стратешки менаџмент, чија је улога да усмерава стратегију и визију предузећа, и своје одлуке прослеђује нижим организационим нивоима у облику препорука, сугестија или информација. Испод је средњи менаџмент, који одговара за организациону јединицу у оперативном руковођењу, открива и решава проблеме унутар организационих система и окружења, подржава креативне и развојне активности, образује и обучава запослене, усавршава сопствена знања, мотивише, и др. Оперативни менаџмент обавља свакодневне послове, са основним задатком да организује пословање и да се свакодневне активности одвијају континуално и без сметњи, уз стандардан квалитет.

*Пословна стратегија* – успех јапанских предузећа није резултат ниских плата или усавршавања западних производних метода, већ другачије менаџмент стратегије. Основне дистинктивне карактеристике стратегија већине јапанских предузећа се рефлектују као: улагање у опрему и развој људских ресурса за дугорочни профит, одлучивање оријентисано на купце, одоздо на горе решавање проблема, континуирано унапређење производа, побољшање тржишног учешћа и пружање већег значаја процесуирању него резултатима.

*Менаџмент стил* – подешен је према јапанском човеку, његовим обичајима, навикама и традицији. Јапански менаџмент се темељи на схватању да предузећа постоје због људи који у њима раде, затим због потрошача и због менаџера. Резултат оваквог приступа су добри међуљудски односи и пријатна радна атмосфера. Међутим, ови елементи не представљају циљ, већ средство за остварење циљева, јер јапанска традиција не дозвољава култ менаџера, већ је уведен култ циљева. Јапански менаџмент карактерише висока флексибилност, чија је доминантна карактеристика одлучивање консензусом. Сам процес тог остваривања се назива „nemavaši“, а његов формални облик „ringi“. Nemavaši је поступак обезбеђивања неопходних информација и уграђивање идеја да би се постигла претходна сагласност и избегле конфронтиције на формалним састанцима. Ringi је поступак који се користи код групног и партиципативног одлучивања ради брзог спровођења пословне политике, јер су основна сагласност и одобравање, већ преузети током ringi процеса (Preyer и Schissler 2003, стр. 23).

*Комуникација* – размена информација и искустава кроз полуформалну комуникациону мрежу представља кључ за интегративне активности у јапанским предузећима. У Јапану се пословна филозофија заснива на доприносу широј заједници и држави. Чак и у предузећима у којима не постоји пословна филозофија, изграђена је јединствена корпоративна култура која представља јединство мисли, визија и норми за акције предузећа (Charagain 2009, web).

*Јапанска производња* – менаџмент систем производњом прати ефикасност у раду и обзир за људски фактор у предузећу, истовремено. Неке од основних карактеристика су:

- Lean Production и Lean Management, Preyer и Schissler (2003, стр. 26) објашњавају: „Интеракцију свих подела у lean производњи треба схватити као најоптималнији ланац процеса, док основни циљ целокупне стратегије, процес побољшања и повећања продуктивности, неки аутори називају lean менаџмент“;
- Just-in-time производни систем се односи на укидање тзв. конвенционалне заштитне мреже, јер је складиштење велико онолико колико је потребно за нормалан ток производње. Израда и слање производа на време је основни циљ овог система, мада он садржи и друге области унапређења, као што су ниски трошкови производње и цене инвентара, ниске инвестиције за складишта, бољи квалитет и боља продуктивност (Preyer и Schissler 2003, стр. 27);
- Ангажовање подизвођача значи да велика предузећа пружају мањим предузећима, техничку, менаџерску и финансијску подршку у различитим облицима. При томе, узајамно поверење је основа њихових дугорочних трансакција (Charagain 2009, web);

- Контрола квалитета – не подразумева само формалну контролу квалитета, већ управљање предузећем са концептом квалитета. Јапанска менаџмент филозофија, систем и пракса су усмерени на људе и рад, што је терминисано као Менаџмент Тоталним Квалитетом. Он је усмерен на побољшање продуктивности и квалитета на нивоу предузећа, на побољшање конкурентности и тржишног учешћа, и јачање способности предузећа за одржив раст (Charagain 2009, web).

*Менаџмент људским ресурсима* – углавном је оријентисан према људима и њиховом развоју. Међутим, постоје специфичне карактеристике у односу на западни традиционални менаџмент систем. Јовановић (1994, web) наводи неке од тих карактеристика: политика доживотног запослења; систем напредовања и зарада заснован на принципу сениоритета; групе као основни субјект у организацији предузећа; и организација синдиката у предузећу. Сумирајући наведене карактеристике, Charagain даје компаративни преглед јапанског модела менаџмента са западним или традиционалним моделом менаџмента у циљу јаснијег сагледавања разлика и бољег разумевања (табела 6). Јапански модел менаџмента је дао неколико важних принципа и стратегија који су постали популарни широм света и које покушавају да имплементирају у пословним и радним организацијама западних земаља.

**Табела 6. Однос традиционалног и јапанског модела менаџмента (Charagain 2009, web)**

Западни/Традиционални стил менаџмента		Јапански стил менаџмента	
1.	Капитализам	1.	Компанизам
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимизирање профита</li> <li>• Растућа компанија</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повећање додате вредности</li> <li>• Раст са компанијом</li> </ul>
2.	Задовољство акционара	2.	Задовољство купаца
3.	Приоритет је канцеларија	3.	Приоритет је продавница
4.	Оријентација на систем	4.	Оријентација на људе
5.	Иновациони приступ	5.	Каizen приступ
6.	Метод одозго на доле	6.	Метод одозго на доле + одоздо на горе
7.	Теорија специјалиста	7.	Пракса од стране свих запослених
8.	Оријентација на резултат	8.	Оријентација на процес
9.	Софистицирана технологија	9.	Једноставна технологија
10.	Оптимизација	10.	Континуирани изазов

### 1.2.3 Карактеристике Европског модела менаџмента

Pudelko и Harzing (2007, стр. 210) истичу да је „препознавање вредности сваког народа релевантно у пракси менаџмента, па се зато, поред америчког и јапанског, може говорити о европском моделу менаџмента“. Управљање културним и друштвеним различитостима у Европи укључује истакнуте културне особености запослених у предузећу и развој интеркултуралног капацитета друштва, с једне, и развој људских ресурса у мултикултурном приступу, с друге стране У погледу усклађивања крајности и различитости, европски модел менаџмента је средњи начин, у односу на амерички и јапански модел који се сматрају поларитетним обрасцима (Preyer и Schissler 2003, стр. 38).

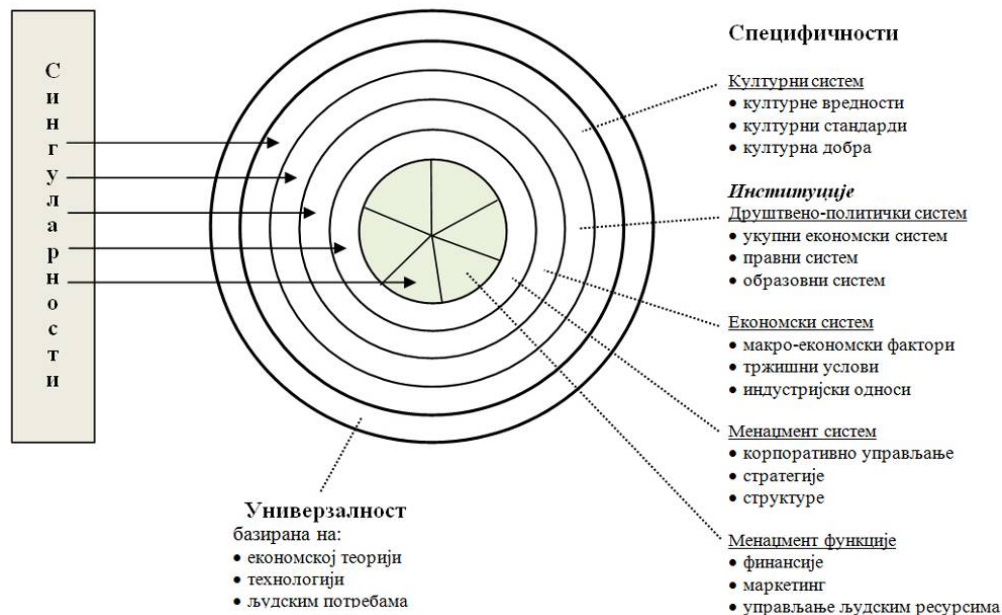
Прича о европском моделу менаџменту је прича о различитостима које карактеришу Европу. Међутим, иако културне традиције и околности различитих земаља отежавају интеграцију, то не значи да различити економски, политички, правни и образовни елементи, не могу да се споје у европски идентитет (Preyer и Schissler 2003, стр. 40). Развој европског модела менаџмента захтева идентификовање идентитета европских стратегија, које су усвојене од стране европских предузећа, као и свих компоненти идентитета европског система менаџмента у предузећима. Поред законских, културних и институционалних претпоставки, Европа има реалне економске, научне, технолошке и образовне ресурсе, да се изграђује на тим кључним ресурсима. Један од основних механизма који то треба да обезбеди је Европеизација држава чланица. Резултат европеизације је дизајн европског менаџмента, који рефлектује постепено приближавање културних вредности, институција, структура и оперативних механизма у Европи (Preyer и Schissler 2003, стр. 57).

Као што сам навео (стр, 10), почетком 1990-их, појавио се термин у дебати, који сумира најосновније промене у протекле две деценије, које су имале велики интегративни утицај на политичка и економска кретања у Европи и свету: глобализација. На јединственом европском тржишту, слободно кретање робе, услуга, капитала и људи, значило је значајно смањење економских баријера између земаља ЕУ, док је глобализација значила постепени развој отворених система широм света, који су тесно повезани путем међузависних технолошких, економских, политичких и друштвених односа (Mercado, Welford и Prescott 2001, стр. 46-48). За предузећа у Европи, синтеза наведених ефеката је довела до радикално другачијег конкурентског окружења, посебно у погледу интеграција, проширења тржишта и интензивирања конкуренције. То је отворило питање стварања европског модела менаџмента, који подразумева планирање, организовање и координацију у пословању европских предузећа у Европи и ван Европе. Потреба да се развију стратегије за европска предузећа, која ће пословати под именом јединственог европског тржишта, захтева менаџмент који разуме и делују у европском контексту. Такође, повећање мобилности радне снаге, посебно менаџера, захтева обуку у контексту европских идеја и стварности, и прелазак са конкуренције међу европским земљама на конкуренцију међу европским предузећима. Питање европског модела менаџмента је важно, како, у контексту опште расправе о конвергенцији система менаџмента, тако и у контексту теме овог рада који се односи на Сент Гален модел менаџмента, као једног од реперезентативних модела Европске школе и праксе менаџмента у коме се препознаје јединство европских корпоративних култура. Питање европског менаџмента је широк и комплексан проблем, јер се на једној страни сугерише различитост у систему менаџмента различитих европских земаља, док се с друге стране истичу сличности у европском систему менаџмента. Сложеност проблематике почиње већ са питањем: Како да се дефинише Европа у том контексту? Да ли се укључују све европске земље од Португала до Русије, да ли се треба фокусирати само на континентални део Европе или само на земље које припадају Европској Унији? У овом раду је прихваћен став Hofstedeа (у: Pudelko и Harzing 2007, стр. 209) да се узму у обзир „све европске земље у ширем смислу, осим оних које још увек у потпуности нису прихватиле систем тржишне привреде“.

Тешко је одредити тачан датум када се европски менаџмент први пут спомиње у литератури. Thurley и Widernius (1989, стр. 4) се међу првима баве питањем: „Колико далеко актуелни и будући европски друштвени, културни, економски и политички циљеви могу довести до модела менаџмента који се разликују од америчких и јапанских модела“, и додају „Европски менаџмент треба разумети тако да се не односи на садашње праксе, већ на могуће алтернативне приступе“. Нешто касније, 1991. године, Thurley и Wirdenius (1991, стр. 129) су истакли да би међународна предузећа која послују у европским земљама требало да направе стратешки избор да ли да развију европски модел менаџмента. Bloom (1994, стр. 131) истиче да: „Европски менаџмент није јасно приказан у литератури. Може се описати као менаџмент у Европи, за разлику од менаџмента у САД или Јапану, или као најбоље праксе коју деле топ менаџери многих од највећих европских предузећа“. Модел европског менаџмента је настао као предмет који се разликује од других модела менаџмента, и састоји се у свом истраживању објективне и конкретне стварности, и добро дефинисаних европских специфичности.

У литератури менаџмента су се појавиле различите карактеризације националних и регионалних модела менаџмента. Веома интересантан и илустративни модел развио је Pudelko, који елаборира основне категорије националне конкурентности (слика 8). Као што се види на слици 8. национална конкурентност резултира из јединствене комбинације универзалности, специфичности и сингуларности. Све три снаге су усмерене ка усвајању универзалног модела менаџмента заснованог на важећој најбољој пракси менаџмента. Процена модела менаџмента је под утицајем појединих снага, које су јединствене у националном респективном контексту (Pudelko и Harzing 2007, стр. 213). Fink (2006, стр. 45-47) апострофира културне специфичности, јер различите димензије наглашавају различите културне вредности међу европским земљама. За разлику од универзалности и

специфичности, сингуларности су снаге или догађаји, који не генеришу интерне међузависности система, али представљају јединствене факторе који врше утицај на сваком нивоу модела, као нпр. историјска позадина дешавања, и др. (Pudelko и Harzing 2007, стр. 217). Calori и deWoot (1994, стр. 31-54) су истраживали заједничке карактеристике менаџмента широм Европе, на основу разговора са топ менаџерима четрдесет међународних предузећа са седиштем или великим операцијама у Европи.



Слика 8. Основне категорије националног система конкурентности (Pudelko 2006, стр. 4)

На основу анализе Calori и deWoot (1994, стр. 31-54) су истакли четири основне карактеристике менаџмента које диференцирају менаџмент у Европи у односу на менаџмент САД и Јапана. Према њиховом мишљењу, констатоване заједничке карактеристике су истовремено и основне компоненте европског модела менаџмента (слика 9):

1. Оријентација на људе – заснована на систему тржишне економије у Европи, односи се на концепт наслеђених различитости, нарочито у Европским предузећима;
2. Интерно преговарање – првенствено се бави социјалним дијалогом у предузећима Европе, а може се односити и на наслеђене различитости;
3. Управљање међународним различитостима – односи се више/мање на прве две врсте различитости, у преговарачком окружењу и административне различитости;
4. Менаџмент између крајности – покрива позицију европског модела, који се налази између америчког и јапанског модела менаџмента (Calori и deWoot 1994, стр. 49).



Слика 9. Карактеристике европског менаџмента (Calori и deWoot 1994, стр. 49)

Један од првих европских теоретичара менаџмента Fayol је дефинисао менаџмент као процес који се састоји од пет елемената: предвиђање и планирање, организовање, командовање, координација и контрола. На основу ових елемената, у литератури менаџмента су идентификоване четири широке области: планирање, организација, вођење и контрола. Ове функционалне области менаџмента, Woone и van den Bosch (1997, стр. 114) су искористили за категоризацију и анализу публикација о менаџменту у европском контексту. За сваку од наведених области, изабрали су два доприноса ради илустрације, односно два питања која се понављају у публикацијама:

1. Могућности интеграције – односи се на менаџерске и организационе импликације промена за предузећа у окружењу због европских интеграција;
2. Ограничавајуће различитости – наводи се као преовладавајућа карактеристика Европе. У том контексту, Trompenaars (1993, стр. 8) наводи да се нигде културе не разликују толико као у Европи, које су наследили, а опирају се променама. Различитост је ограничење у коме предузећа морају да искористе могућности европских интеграција

Привлачност европских интеграција се огледа у економији обима и њеној неискоришћености у већини сектора. Међутим, иако је интеграција производних погона примамљива, предузећа и даље морају да се прилагоде уобичајеним начинима пословања у свакој земљи у погледу локалних производа, безбедности и стандарда квалитета. Осим тога, сложеност окружења тражи повећање флексибилности производног система. Истраживање тензија између интеграционих могућности и ограничавајућих различитости у Европи, захтева менаџерску перспективу. Woone и van den Bosch указују на три важне врсте различитости у Европи (табела 7) и могућности утицаја менаџмента у одређеном временском хоризонту.

*Табела 7. Преглед три најважније врсте различитости у Европи (Woone и van den Bosch 1997, стр. 115)*

ТРИ ВРСТЕ РАЗЛИЧИТОСТИ	
Врсте различитости	Примери
Различитост у преговорима	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Порески прописи</li> <li>• Праксе субвенционирања</li> <li>• Захтеви финансијског извештавања</li> <li>• Квалитет и стандард производа</li> </ul>
Административна различитост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерна рачуноводствена правила</li> <li>• Информациони системи</li> <li>• Производни системи</li> </ul>
Наслеђена различитост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преференце купаца</li> <li>• Карактеристике запослених</li> <li>• Пословни системи</li> </ul>

Са аспекта менаџерске перспективе, констатована напетост односа између могућности интеграција и ограничавања различитости не може да се игнорише, већ треба да се управља. Предузећа у Европи морају да траже користи од ове напетости, и да покушавају да развијају менаџерске способности. На тај начин, предузећа реагују смањењем преговарачке и административне различитости и изграђују надлежности и способности да управљају преосталу наследну различитост. Ова реакција предузећа у односу на промене у окружењу обележава екстерно-оријентисану менаџерску перспективу, док изградња менаџерских способности и вештине обележава интерно-оријентисану менаџерску перспективу европског модела менаџмента. Bartlett и Ghoshal (1991, стр. 9) у контексту посматране напетости, истичу да само комбинација обе, екстерно и интерно оријентисане менаџерске перспективе, има суштински значај за Европска предузећа. Да би се проблем Европског менаџмента успешније приближио потребно је да се ова два одвојена, међусобно зависна процеса одвијају истовремено у оквиру менаџмент функција (Woone и van den Bosch 1997, стр. 117).

У контекстуалном смислу, интерно оријентисана менаџерска перспектива стимулише развој нових менаџерских способности. Она се односи на тренд у развоју менаџмента и менаџмента људских ресурса, наглашавајући приступ заснован на вештинама. Према Lawleru и Ledfordu (1992, стр. 3) „Модел менаџмента заснован на вештинама се развија из искуства предузећа, који га виде као извор конкурентске предности. То су карактеристике високо инволвираног модела, који се заснива на принципима дизајна са нагласком на висок степен партиципације запослених, тимског рада, само-управљања, узајамног поверења, раста и развоја“. Менаџерске способности резултирају из динамичког процеса менаџерског учења, па Nonaka и Takeuchi (1995, web) сугеришу: „Динамички процес менаџерског учења може да се анализира са аспекта еволуционе теорије о способностима и понашању предузећа, и у вези је са креирањем знања као одрживе конкурентске предности предузећа“. Nelson и Winter (1982, стр. 76-82) додају да стечена знања, која се активно користе у Европи могу да се посматрају као постојећа знања у организационим рутинама, које се огледају у редовним и предвидљивим обрасцима понашања предузећа. Због сложености таквих образаца понашања и уграђеног знања у рутинама, организационе рутине и менаџерске способности, чине кључну карактеристику европског модела менаџмента.

Европска пракса менаџмента је избалансирана у поређењу са више екстремним приступима америчке и јапанске менаџмент праксе. Кључни мотив европског модела менаџмента је скептичнији став у односу на амерички фокус на универзално важеће менаџмент стратегије и претпоставку да се циљеви предузећа и стратегија аутоматски преносе у веће добро за друштво у целини. Уместо тога, факторима као што су култура, институционалне традиције, учешће Влада, синдиката, неравнотежа снага, итд. даје се више пажње. С обзиром на значајнију улогу контекстуалних фактора, европски модел менаџмента се развија у контексту деловања различитих политичких, економских и друштвених утицаја и ставова, који дају смернице за менаџмент. Стога се европски модел менаџмента може дефинисати као менаџмент различитостима, који може да обезбеди одређене карактеристике и европски идентитет еуроменаџера, и перформансе менаџмента.

### 1.3 Предности интегралних менаџмент модела

Употреба интегралног приступа у менаџменту као средства у пословној политици за доношење релевантних стратешких одлука, актуализована је, посебно у последњој деценији 20. века, у циљу унапређења конкурентности предузећа. Развој интегралног менаџмента је праћен различитим дефиницијама. У научној и стручној литератури, менаџмент се различито представља из перспективе еволуције, што Stracke (у: Ehlers и Pawłowski 2006, стр. 79) приписује чињеници да је менаџмент генерички термин за много приступа са различитим акцентом и опсегом. У раним фазама еволуције, менаџмент се описује као буџетирање и контрола, и дугорочно планирање. У каснијим фазама напредак је остварен у развоју пословног стратешког планирања, корпоративног стратешког планирања и стратешког менаџмента. Тек у последње две деценије говори се о суштинском напретку у развоју интегралног менаџмента. Kralj (у: Duh и Štrukelj 2011, стр. 43) у својој анализи описује четири главне фазе у еволуцији менаџмента (табела 8):

- Емпиријски менаџмент – усмерен је на тренутну ситуацију (од данас до сутра) од стране аутократског одлучивања појединца који одлуке темеље на интуицији;
- Рационални менаџмент – разматра вештине/рутине и карактерише га групно одлучивање где се одлуке заснивају на изузецима;
- Когнитивни менаџмент – усмерен је на знање и партиципативно одлучивање стејкхолдера предузећа. Партиципативно доношење одлука треба схватити тако што одговорно лице доноси коначну одлуку и преузима одговорност;



- Интегрални менаџмент – представља виши развојни ниво когнитивног менаџмента, узимајући у обзир растућу комплексност променљивих услова, као и промене у науци у целини и свесну потрагу за вишеструким циљевима.

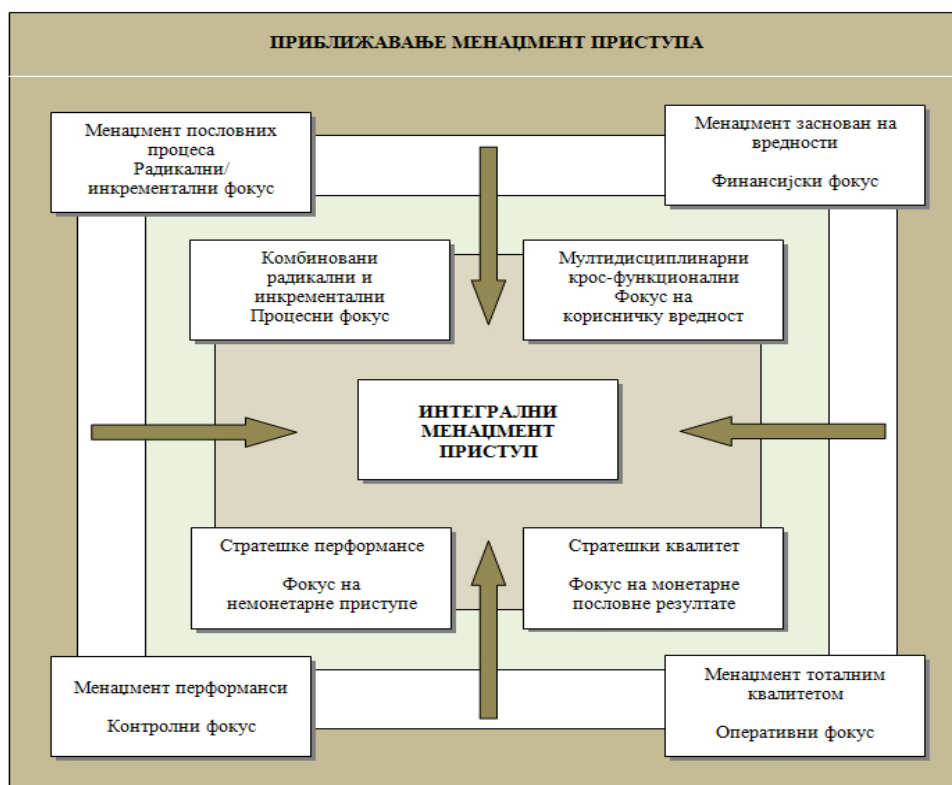
Табела 8. Карактеристике развојних модела менаџмента (Kralj у: Duh и Štrukelj 2011, стр. 44)

ФОРМА	МОДЕЛ	М1 ЕМПИРИЈСКИ	М2 РАЦИОНАЛНИ	М3 КОГНИТИВНИ	М4 ИНТЕГРАЛНИ
Период		пре II светског рата	између два рата	током II светског рата и после	почетком 60. и развијање после 2000.
Усмерен на		криза	рутина	знање	мудрост
Менаџмент технике из теорије X у Y		команда X	кооперација X - Y	сарадња Y - X	реципроцитет Y
Рад са људима		аутократски	бирокаратски и/или технократски	партиципативни	високо партиципативни
Значај доносиоца одлуке		појединац	група	организација	савези појединаца и група у организацији
Основа за доношење одлука		предосећаји	Тејлоризам, рутина и природни ресурси	знање и људски ресурси	мудрост и подударност
Технике одлучивања		интуиција	изузетак	основни циљеви	свесна потрага за вишеструким циљевима
Организациона форма		централни	децентрализовани по функцијама	федерална децентрализација на аутономне јединице	интегрисане аутономне јединице и констелације

Kralj (у: Belak 2003, стр. 18) описује интегрални менаџмент као последњи стадијум еволуције менаџмента. Током ове фазе, развијени су различити модели интегралног менаџмента, који имају велики значај за интеграције и холистички приступ као услов ефикасног и ефективног менаџмента.

Један од кључних изазова савременог менаџмента је повећање комплексности у контексту убрзања динамике промена. Дугорочни и одрживи пословни успех предузећа се све више одређује у зависности од тога у којој мери је предузеће успело да детектује применљиве принципе пословања у динамичком окружењу, што захтева промену у разумевању актуелног менаџмента и прилагођавање новим условима. У решавању задатака и проблема менаџмента, практикује се низ приступа и метода који су развијени у оквиру науке и истраживања, и консалтинг пракси. Blankenburg (1999, стр. 35) наводи да иза широких тумачења у пракси, постоје модели као што су менаџмент тоталним квалитетом, модел пословне изврности, менаџмент перформанси и др. Међутим, по њему, ови модели дају само парцијалне аспекте холистичког приступа у првом плану, због чега је потребан интегрални приступ, који омогућава повезивање и коришћење предности разних модела и извођење специфичне конфигурације предузећа. У позадини интегралног приступа је конвергенција различитих школа мишљења у теорији менаџмента (слика 10).

Основни задатак интегралног менаџмента мора да буде редуковање комплексности на одговарајућу меру, да би се осигурало да се преостала комплексност управља на прихватљив начин са што мање напора. Bleicher (у: Schuh 1999, стр. 27) истиче да менаџер може да реши једноставне проблеме без асистенције споља. Међутим, комплексан проблем генерише потешкоће које су међусобно повезане и чије решавање захтева различите врсте високо специјализованих знања. Такође, нова организација рада и предузећа, индустријски и технолошки напредак, глобализацијски токови и информационо-технолошка привреда, имају велики утицај на промену структурних изазова за предузећа и њихове оријентације (Stracke у: Ehlers и Pawlowski 2006, стр. 81). Модел интегралног менаџмента је обезбедио менаџерима нови инструмент и ефикасан методолошки приступ за суочавање са њиховим сложеним проблемима. За Bleichera (у: Schuh 1999, стр. 27) кључна карактеристика интегралног модела менаџмента је интеграција и холизам управљања и менаџмента, јер наглашава важност интеграције процеса на различитим хијерархијским нивоима у целовит и сложен процес.



*Слика 10. Конвергенција менаѢмент приступа (Blankenburg 1999, стр. 35)*

Међутим, истовремено се намеће питање: Како једнократну употребу интегрисаног садашњег знања у предузећу, имплементирати као константу у функционисању предузећа? Bleicher (2001, стр. 71) решење види у системском приступу и интегративним процесима, који се могу постићи само кроз интегралне менаѢмент моделе, који су развијени за различите циљеве и са различитим акцентом. Seghezzi (у: Ehlers и Pawlowski 2006, стр. 83) наводи следеће кључне карактеристике интегралног менаѢмента:

- Свеобухватан и холистички приступ;
- Проширена менаѢмент филозофија;
- Укључивање комплетне организације;
- Оријентација на клијента, процес и квалитет;
- Циклус континуираног побољшања.

Основу свих управљачких активности представља менаѢмент филозофија, која заједно са визијом и организационом културом представља основне парадигматичне принципе интегралног менаѢмента. У циљу постизања свеобухватног квалитета у смислу пословне изврности, мора се прихватити холистички поглед, као и оријентација на све релевантне стејхолдере предузећа, у смислу његове одрживости и оријентације у будућности. Континуирано побољшање интегралног модела се никад не завршава, јер интегрише, процесну оријентацију и оријентацију на купце и квалитет, па га увек треба процењивати и даље развијати. Из тог разлога интегрални менаѢмент може да представља један од кључних фактора за успех менаѢмента у будућности (Seghezzi у: Ehlers и Pawlowski 2006, стр. 94).

### 1.3.1 Развој модела интегралног менаѢмента

Важан допринос у разумевању еволуције и увођења модела интегралног менаѢмента пружили су радови Muglera и Thommena. Mugler (1998, стр. 48) истиче значај интегралних модела менаѢмента који су развијени за различита окружења, јер обухватају



специфичности предузећа у таквим условима. Thommen (2002, стр. 45) дефинише као модел интегралног менаџмента „све моделе који укључују релевантне аспекте холистичке природе менаџмента, односно холистичку регулацију и координацију предузећа и свих његових парцијалних области, као и менаџмент запосленима“. Arsić, Milićević и Premović (2011a, стр. 14) истичу: „Примена концепта интегралног модела доприноси континуалном унапређењу ефикасности и ефикасности пословних процеса у организацији. Ово унапређење као коначан резултат има континуалан раст организације као целине у различитим аспектима“. Полазећи од тога да је напор да се генеришу одређени модели ограничен, Kreimeyer, Neumüller и Lindemann (2006, стр. 1527) су дали резимирани преглед неколико истакнутих модела менаџмента (табела 9).

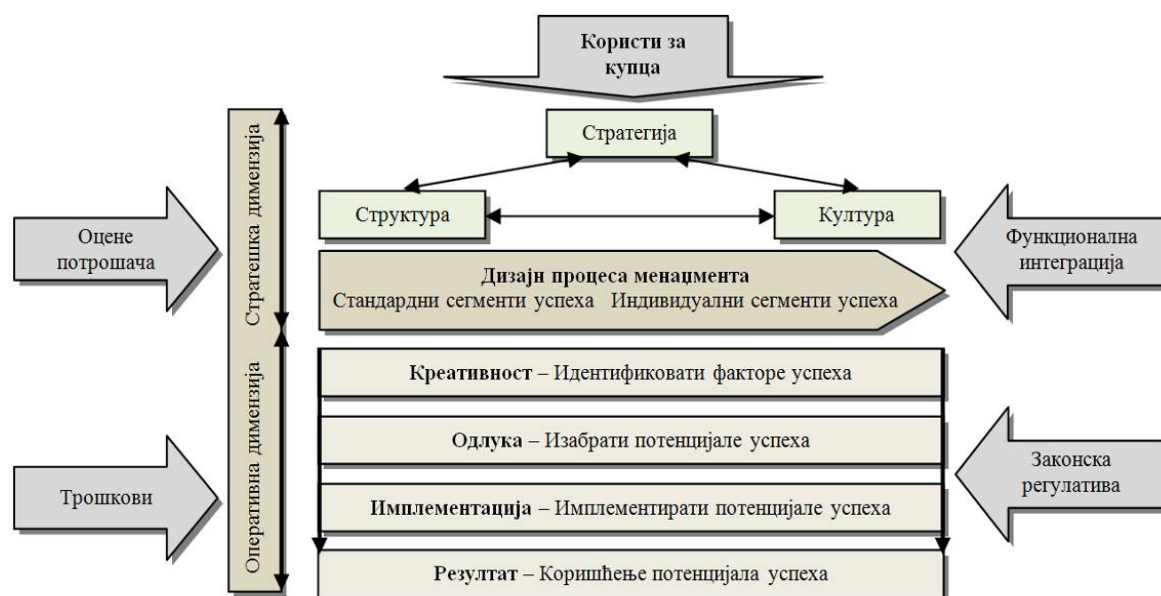
**Табела 9. Специфичне предности и недостаци референтних модела менаџмента (Kreimeyer, Neumüller и Lindemann 2006, стр. 1527)**

	<b>ПРЕДНОСТИ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ</b>
<b>Сент Гален модел менаџмента (Ulrich 1972)</b>	холистички приступ	занемарује се ниво реализације
	системски приступ	комплексан системски приступ смањује могуће разумевање
	наглашена социјална димензија	недостатак могућности да се размотри импулс привредног друштва
<b>Нови Сент Гален модел менаџмента (Rüegg-Stürm 2005)</b>	разматрање нормативних основа	занемарује се ниво имплементације
	сагледавање свих стејкхолдера	стејкхолдер приступ је проблематичан
	процедурални карактер	недостатак сагледавање динамике привредног друштва
<b>Модел менаџмента Наха и Мајлфа (Нах 2004)</b>	лак за разумевање	нефлексибилни карактер
	интеграција менаџера свих хијерархијских нивоа структуриран процес стратешког планирања	нема холистички приступ фокус само на актуелним потенцијалима успеха, занемарује се потенцијали за будући успех
<b>Модел менаџмента Druckera (Drucker 2001)</b>	једноставан опис сложених корелација	занемарује се ниво имплементације
	фокус на динамици еколошких утицаја	нема алата за визуелизацију
	фокус на купца	различите алтернативне стратегије, али нема додељивања конкретне алтернативе за предузећа

Наведени референтни модели су дефинисани као генерички или делимични модели, односно као модели, који омогућавају приказ одређених аспеката предузећа, као што је процес или део процеса, објекат, организациона или ресурсна конфигурација. Идеја је да расположиви референтни модели могу да буду много ефикаснији у моделирању, омогућавајући адаптацију и конфигурацију када је потребно, при чему спајање таквих модела понекад замењује развој и изградњу новог модела.

Један од првих модела менаџмента, који је обратио пажњу на карактер пословања предузећа као сложеног система је Сент Гален модел менаџмента Ulricha (1972), мада је остао на апстрактном и генеричком нивоу. Због тога је касније дошло до новог Сент Гален модела менаџмента Rüegg-Stürma (2005), који се ослања на оригинални модел, али се фокусира на све стејкхолдере и уводи мултидимензиони приступ, који рефлектује чињеницу да је тржиште најутицајнији фактор за конкурентски успех. Модел Наха и Мајлфа је фокусиран на стварање формалне процедуре и њихово инкорпорирање у различите функције менаџмента, неопходне за стратешко планирање. Основна идеја је да се створи простор за дискусију на различитим хијерархијским и професионалним нивоима. Модел Druckera се заснива на познатој констатацији: радити праве ствари на прави начин, која карактерише његов приступ. Његов интерес је био да се схвате стратешке анализе и одлуке, као и њихове међузависности. Међутим, он никада није покушао да створи комплетан модел менаџмента, већ само делимичан опис. Дизајн интегралног модела менаџмента, треба да узме у обзир предности наведених модела, комбиновањем њихових компоненти и адаптирањем специфичним условима окружења.

Тако нпр. док Drucker сматра да је производ решење за купца, а тиме и резултатски циљ предузећа, вишеструки нивои комуникације током дизајна процеса су карактеристика холистичког модела Ulrich, који сматра да је добра комуникација основ за праћење мобилних циљева и промене захтева. Флексибилност је потребна да се носи са неизвесним планирањем и могућим заказивањем дизајна менаџмента. Међутим, како су ови модели изведени из пословних, а не развојних процеса, интегрисање различитих стејкхолдера је оно што Rüegg-Stürm у свом моделу види као сврсисходан и избалансиран развојни приступ, и неопходан услов успешног пословања на дуги рок. Модел интегралног менаџмента треба да обухвати већину потврђених аспеката других менаџмент модела, наглашавајући вишеструке аспекте управљачког процеса (Kreimeyer, Neumüller и Lindemann 2006, стр. 1528). На слици 11. општи модел интегралног менаџмента је сведен на једноставнији дизајн, јер је укључено мање компоненти него код генеричких модела, ради лакшег разумевања.



Слика 11. Развој модела интегралног менаџмента (Kreimeyer, Neumüller и Lindemann 2006, стр. 1529).

Када је реч о типичним спољним утицајима на пословање предузећа, они се односе на функционалну интеграцију, потрошачке оцене, трошкове и заступљеност правних стандарда. При томе, захтеви купаца се посматрају као стратешки основ предузећа, док су остали могући захтеви отворени, у зависности од случаја који је у питању. Ови захтеви имају стратешку и оперативну димензију. На стратешком нивоу, три елемента: стратегија, структура и култура описују минимум холистичког менаџмента у предузећу. Између ових елемената постоје карактеристичне међузависности, па менаџмент увек мора да доноси одлуке у позадини ових елемената, без обзира да ли су оне последица промене или усклађивања основне структуре холистичког менаџмента. Да би ова три елемента обезбедила успех предузећа, за сваки елемент треба да буду идентификовани и имплементирани адекватни потенцијали, што је задатак оперативног менаџмента (Kreimeyer, Neumüller и Lindemann 2006, стр. 1528). Lindemann (2002, стр. 83-85) наводи да оперативна димензија у моделу има двоструки значај:

- Служи за идентификовање, избор и имплементирање фактора успеха на основу успеха стандардних сегмената, који су неопходни за формулисање опште стратегије. Такође, служи као рецепт за формулисање стратешке димензије;
- Стимулишу се људи, укључени у дизајн менаџмент процеса да размисле о свом понашању у процесу (индивидуални сегменти успеха), јер поступак дизајна модела, процеса, производа, није нужно линеаран, већ треба да буде прилагођен.

У односу на остале моделе, модел интегралног менаџмента има јак акценат на имплементацији стратегије, при чему сваку фазу имплементације подржава адекватан скуп метода. Модел је намењен да буде путоказ да се размотре специфични захтеви и важне чињенице о управљању предузећем као и његове одређене карактеристике (Kreimeyer, Neumüller и Lindemann 2006, стр. 1530). Schwaninger (2008, стр. 8) проширује градивну структуру интегралног модела, уводећи нормативну димензију модела. Он наглашава да је модел уграђен у нормативни оквир предузећа, који поред менаџмента на стратешком, тактичком и оперативном нивоу, интегрише још две компоненте (табела 10):

- Корпоративни credo – сажети израз идентитета и духа предузећа, који има функцију координатора, јер обједињује све напоре у предузећу;
- Стандарди лидерства – суштински принципи лидерства, који представљају водич за комплексне услове савременог пословања.

Корпоративни credo и стандарди лидерства су интегрисани у модел интегралног менаџмента који пружа оријентацију и обезбеђују менталну координацију запослених. На дубљем нивоу, према Schwaningeru (2008, стр. 8) они су основ корпоративне културе и повећавају кохезију и организациону енергију.

*Табела 10. Компоненте менаџмент модела (Schwaninger 2008, стр. 7)*

КРЕДО И СТАНДАРДИ ЛИДЕРСТВА	
Менаџмент модел предузећа	
Пословни модел	Стратешки
Оквир који чине квалитет и усклађеност модела	
Комерцијални развој модела	
Организациони дизајн	Тактички
Научни процес и методологија мапирања	
Менаџмент знања	
Каузални и механички процес и мапирање производа	Оперативни
Мултиваријантно описно управљање ризицима	

У табели 10. на стратешком нивоу су квалитет и усклађеност модела, на тактичком нивоу су организациони и методолошки аспекти модела, док су на оперативном нивоу модела технолошки и производни аспект предузећа. Да би се обезбедили динамички инструменти за подршку менаџменту, и да се постигне синергија знања, сви модели се развијају коришћењем методологије системске динамике, која се употребљава као методологија за моделирање и симулацију сложених система. Системска динамика се састоји од затворених повратних петљи. Повратна информација је у вези кружне узрочности, односно, резултат процеса се враћа да се промени улаз и са њима утицај на сам процес (Schwaninger 2008, стр. 7).

Budde и Schuh (2010, стр. 382) истичу да је основни циљ интегралног менаџмента да дизајнира, усмерава и развија друштвене системе. Усвајањем модела интегралног менаџмента, није могуће у потпуности премостити јаз између различитих аспеката у менаџмент процесу, задржавајући довољну једноставност ради лакшег разумевања. Примена интегралних модела у пракси менаџмента, донела је позитивне повратне информације, јер је модел показао висок потенцијал за унапређење холистичког приступа у развоју низа процеса, који су оцењени као додата вредност за предузеће, као што су: нагласак на корист за купца, фокус на дизајн процеса, системски карактер, наглашена стратешка и оперативна димензија, као и могућа примена на свим хијерархијским нивоима. Искуство је показало да менаџмент помоћу интегралног модела значајно помаже да се подигне кредибилитет предузећа једноставним присуством основних елемената у свим областима пословања, што важи и за интерне акције у оквиру предузећа, јер модел подиже опште разумевање о одлукама и стратегијама које треба предузети. Због тога се употреба прилагођеног модела интегралног менаџмента препоручује за сваку делатност у предузећу (Kreimeyer, Neumüller и Lindemann 2006, стр. 1531).

### 1.3.2 Предности интегралних модела менаџмента

Интегрални модели менаџмента нуде нову визуру за ефективно и ефикасно решавање проблема. Могућност да се експериментише без икаквих трошкова, резултира великим предностима у погледу знања и увида, и одлична је прилика за менаџере на свим нивоима. Међутим, сваки модел у циљу прилагођавања за своје сврхе, мора да прође тестове у сврху нострификације, да се обезбеди квалитет, који се у овом контексту односи на тачност и прецизност. Када је реч о валидности тестова, не ради се само статистичко тестирање, већ се врше и квалитативне провере. Према Schwaningeru и Janovjaku (2008, стр. 17) основно питање које се поставља када је реч о моделима интегралног менаџмента је: „Да ли је модел адекватна рефлексција стварности коју би требало да представља“? У том смислу, Schwaninger (2008, стр. 18) указује на четири врсте тестова који се спроводе у погледу валидности модела:

- Репродукција понашања – модел верно репродукује понашање реалних система;
- Структурални фит – модел рефлектује структуру каузалних односа, димензионалну конзистенцију, и др.;
- Веродостојност и конзистентност резултата – описује понашање модела у екстремним условима, осетљивост на промене, квалитативне карактеристике анализе и др.;
- Валидност за примену – да ли је модел погодан за област у којој треба да се користи у складу са својом наменом.

Добар и ефикасан менаџмент захтева адекватан модел да му помогне у обављању практичних управљачких задатака. Модел интегралног менаџмента је подједнако погодан за предузећа и непрофитне организације, као мапа излаза која садржи све неопходне и довољне елементе за менаџмент тим сваке јединице. То су елементи који се користе за дизајн, управљање и развој организације који треба да обезбеде уз помоћ доброг и ефикасног модела, да стратегије донесу успешне резултате. Schwaninger и Janovjak (2008, стр. 20-22) описују те елементе као сет прагматичних препорука који помаже менаџменту за ефикасније и ефективније решавање управљачких задатака и проблема:

- Квалитет модела одређује квалитет менаџмента – модели који дају тачну слику стварности са којом се суочавају менаџери може да отвори нове просторе и побољша репертоар понашања менаџера и запослених. Прекомерну сложеност моделе треба избегавати, јер је тешко разликовати шта је важно, шта није;
- Дизајн холистичког модела менаџмента – менаџмент на стратешком и тактичком нивоу у моделу треба у холистичком смислу да интегрише различите димензије (друштвену, економску, технолошку, еколошку). Такође, треба да помогне појединцима да се оријентишу у односу на целину, односно већег система у коме раде;
- Модели се баве кључним питањима – пре свега, то је изазов на раст сложености, јер модели побољшавају способност менаџера да се ефикасније носе са сложеношћу;
- Динамички аспект модела – чини модел оперативним у комплексном окружењу. Модели подстичу учење и побољшање динамичког аспекта, размишљања о узрочним односима и оперативна мишљења корисника. Размишљање на основу повратних информација треба да постане рутина, јер помаже у напредовању и разумевању;
- Моделирање у пракси – треба да омогући менаџерима да открију важност добрих модела у циљу побољшања њихових одлука. Подршка усмерава самостално концептуално промишљање кроз учење кроз праксу и моделирање;
- Модели су дугорочно оријентисани – дугорочна оријентација може да буде тешка и скупа у кратком року, али ако успе, резултати су високи. То важи за све кључне аспекте пословања (развој предузећа, кредибилитет, нове технологије, итд.);

- Креирање и уградња модела на партиципативан начин – подразумева што шире учешће запослених да користе моделе за концептуализације и разумевање њиховог пословања. То подразумева размишљање о опцијама пре доношења одлука, о могућим последицама акција и отварању нових простора за деловање. Веће учешће запослених побољшава резултате и катализира одрживост и развој предузећа.

Модели интегралног менаџмента су генерални алат за менаџмент за целу привреду са свим односима зависности са стејхолдерима. Међутим, та чињеница чини њихову примену и прихватање тешким, јер генерички аспект креирања и примене модела често подразумева недостатак разумевања. Wideman (2003, web) на основу практичних искустава у примени модела интегралног менаџмента, указује на одређене проблеме, који су, пре свега, резултат проблема који се јављају у процесу моделирања одговарајућег модела менаџмента:

- У већини предузећа, моделирање се посматра као активност уместо као континуирано побољшање;
- Немогуће је идентификовати све кораке и контроле пре извршења пословног процеса;
- Моделирањем процеса, они не смеју бити предефинисани, већ слободни у дефинисању својих активности;
- Мапирање реалног света је препуно погрешних корака и понекад тешко изводљиво;
- Моделирање се углавном врши на стратешком нивоу, па често недостају информације са оперативног нивоа;
- Моделирање менаџмента је сложен посао, који захтева вештине моделирања, које често нису доступне у предузећима.

На основу предности о употреби модела интегралног менаџмента, које су истакли Schwaninger (2009, стр. 13) и Wideman (2003, web), аутор резимира преглед у табели 11.

**Табела 11. Предности интегралних модела менаџмента (табеларни приказ аутора)**

ПРЕДНОСТИ У ПРИМЕНИ МОДЕЛА ИНТЕГРАЛНОГ МЕНАѢММЕНТА	
Према Schwaningeru	Према Widemanu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализовање менаџмент процеса – омогућава да се идентификују, опишу и анализирају односи између елемената;</li> <li>• Боље разумевање и побољшање менаџмент процеса – обезбеђује заједнички концептуални оквир, дискусију, разумевање и консензус;</li> <li>• Ефикасније извршавање менаџмент процеса – омогућава тестирање претпоставки на основу којих је креиран, и тестирање утицаја различитих опција без ометања реалног система;</li> <li>• Повећање продуктивности и смањење учешћа људи у процесу менаџмента – помаже у разјашњавању веза и односа, као и да се укаже на кључне елементе;</li> <li>• Решавање компликованих проблема – омогућава поједностављење сложених реалних система и адекватну анализу;</li> <li>• Већа организациона интелигенција и одрживост предузећа;</li> <li>• Већа ефикасност менаџмента;</li> <li>• Унапређење квалитета организација (економско, људско-социјално, друштвено-техничко и еколошко).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Омогућава да се идентификује и означи сваки део/елемент;</li> <li>• Објашњава везе између делова који су идентификовани, описани и анализирани;</li> <li>• Представља заједнички концептуални оквир и тиме олакшава дискусију, разумевање и консензус у раду;</li> <li>• Омогућава да се разјасне односи, укаже на кључне елементе и блокира збуњено размишљање;</li> <li>• Тестира утицаје различитих опција, без нарушавања кохерентности система;</li> <li>• Помаже при избору одговарајућих решења;</li> <li>• Проширњу перспективу што омогућава запосленима да виде већину слике, ако не целу слику;</li> <li>• Омогућава флексибилност, дозвољавајући експанзију новим информацијама да дођу до изражаја;</li> <li>• Омогућава свима да прате свој део посла без неспоразума на једном малом делу слагалице.</li> </ul>

Birkinshaw и Goddard (2009, web) закључују: „Једна ствар је сигурна, не постоји рецепт за успех у развоју модела менаџмента. Постоје различити приступи, па је на менаџменту да их анализира и на основу сопствених могућности и оцене екстерних кретања, направи адекватан избор. Можда кључ лежи у препознавању и комбиновању различитих области у предузећу у коме су различити избори у складу са потребама и условима“. Способност за пружање вредности кориснику (купцу, потрошачу), кључна је детерминанта пословног учинка предузећа, па је основни задатак менаџера идентификовање и избор модела менаџмента који највише обећавају у погледу побољшања пословања.

#### 1.4 Кључни постулати Сент Гален модела интегралног менаџмента

У сложенем и динамичном свету пословања предузећа, о системски-оријентисаној теорији менаџмента говори се још од 1960. на престижном универзитету Сент Гален. Основу пословне администрације немачког говорног подручја, која је била дубоко фрагментирана, а функционалне области учења неповезане једне са другима, представљали су друштвени аспекти и модел рационално-егоистичног човека. То је тада одговарало утицајима микро-економских фактора, иако је било далеко од пословне праксе. Овај приступ је посебно заговарао Gutenberg, који се сматра оснивачем модерне немачке пословне администрације у послератном периоду, затим Kosiol и многи други (Brauchlin 2006, стр. 1). Међутим, захтев и потреба за новом оријентацијом у пословној администрацији, наметнули су бројна научно-техничка и филозофска истраживања. Један од предлога за оријентацију пословне администрације који је дао Hans Ulrich (1970, стр. 31), заснивао се на теорији система и системском размишљању. Група професора и предавача на Универзитету у Сент Галену, на челу са Hansom Ulrichom, направили су кључни искорак од конвенционалне пословне администрације у теорију холистичког менаџмента, и тако отворили нове хоризонте.

Прве резултате тежње да се системски приступ употребљава у теорији економије, Ulrich (1968) је представио и објавио у својој књизи „Предузеће као продуктиван друштвени систем“ („Die Unternehmung als produktives soziales System“). Он је настојао да се системски-оријентисане идеје директно спроводе у корпоративној пракси. У том циљу, у периоду од 1970-1973, под његовим руководством, реализује се оригинални пројекат „Сент Гален модел менаџмента“. Као резултат великог ентузијазма и посвећености свих учесника, 1972. године се појавио први резултат рада Ulricha и Kriega, који су написали и објавили „Сент Гален модел менаџмента“, као општи оквир за даљи рад на пројекту. Међутим, иако је резултат пројекта био интелектуално изазован, показало се, да пројекат делимично кореспондира са потребама праксе, па су резултати перципирани као превише академски (Brauchlin 2006, стр. 2-3). Носиоци пројекта су одговорили на уочене грешке, дефицит праксе је коригован, и у пролеће 1973. Сент Гален модел менаџмента је представљен први пут широком кругу критичке јавности. Сент Гален модел менаџмента Ulricha и Kriega, настао је из интереса прогресивне дисциплинске диверсификације пословне администрације да се обезбеди интегрални оквир, који ће омогућити разумевање сложених проблема у општем контексту и њихово ефикасно решавање. На тој основи је развијен низ теоријских приступа (Gomez 1981, Malik 1984/2002, Probst 1981 и 1987, H. Ulrich 1978/1987), практичних апликација (Gomez 1983, Malik 1981, Ulrich и Probst 1988/2001, Gomez и Probst 1999) и вредних побољшања (Bleicher 1991/1999, Schvaninger 1994). Камен темељац је „Сент Гален менаџмент концепт“ Bleichera (1991), који је 1999. продубљен и побољшан. Овај концепт представља велику прекретницу у развоју холистичког менаџмента. Посебно је значајна подела менаџмента на нормативну, стратешку и оперативну димензију. „Нови Сент Гален модел менаџмента“ Rüegg-Stürma (2004) је органски наставак Сент Гален менаџмент приступа, при чему Rüegg-Stürm уноси нове идеје и актуелне допуне у оригинални модел (Rüegg-Stürm 2004, стр. 6).

На тај начин, Универзитет у Сент Галену је на прагу новог века увео иновативни систем учења, чија се основна оријентација у савременој терминологији може представити као: рационално размишљање – предузетничко деловање – лидерска убедљивост. У том контексту ревидирани модел Rüegg-Stürma, познат као „Нови Сент Гален модел менаџмента“ и као „Теорија интегрисаног приступа менаџменту“, покушава да integriше ове димензије и обезбеди холистичку платформу за рад, управљање и образовање, па се може описати као квантни скок у холистички-оријентисаној менаџмент теорији (Rüegg-Stürm 2004, стр. 5). Јасноћа модела, поједностављивање сложених односа и његова директна применљивост у пракси, обезбедили су широко признавање и прихватање Сент Гален модела менаџмента.



### 1.4.1 Системски приступ

Идеја о систему се најбоље може превести као компилација, која се односи на основно искуство да се већина објеката у нашем свету може сматрати целином која се састоји од појединачних делова. Према једном становишту из давних времена, преузетом из грчке, већој целини се могу приписати њени посебни делови. Касније је Descart дошао до познатог принципа да свака тешкоћа која мора да се превазиђе захтева да се подели на онолико делова колико је потребно за њено превазилажење. У средишту оваквих разматрања су узрочно-последични односи на којима је целина заснована. Ово размишљање се може описати као редукционистичко. Касније, на основу Descartovog принципа, у дисциплини образовања је развијен метод са фокусом на конкретна питања (Brauchlin 2007, стр. 3). У контексту решавања различитих проблема, Weaver (1948, стр. 66-67) истиче да сва питања могу да се односе на организовану једноставност или неорганизовану сложеност (слика 12).

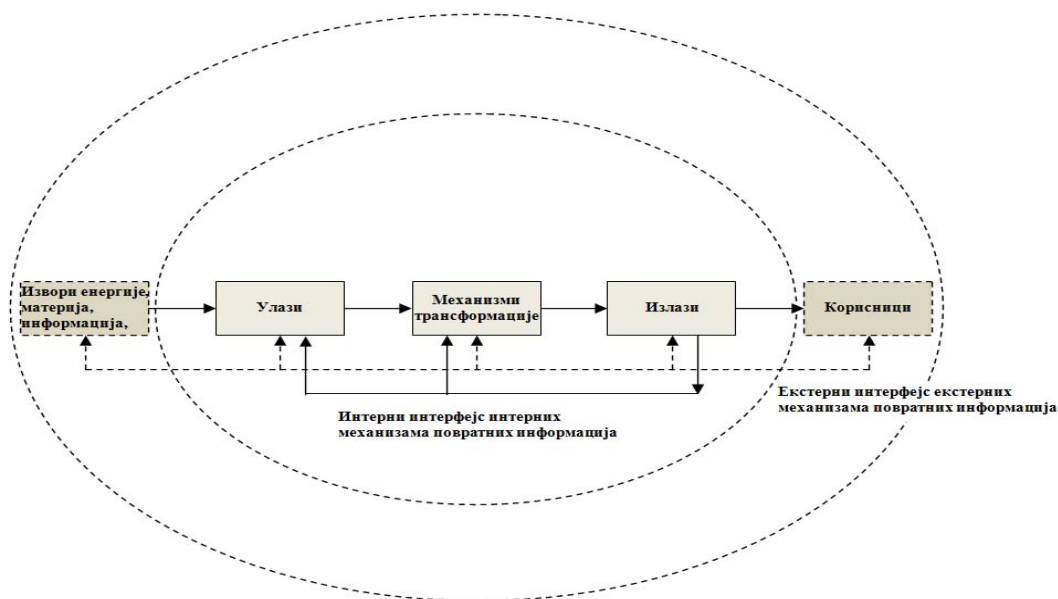


Слика 12. Три врсте системских проблема (Weaver у: Brauchlin 2007, стр. 4)

С обзиром да проблеми организоване сложености еволуирају, таква питања се покрећу када се појединачни догађаји дешавају не-линеарно, али постоје интеракције између њих. Овај тип односа је у прошлом веку био веома важан, јер се могао наћи свуда, посебно у економији, политици и другим областима. Да би се уопште дискутовало о питањима система и системског размишљања, прво треба разумети јасну слику о концепту организације. У вези са дефинисањем организације, полази се од парадигме да је организација отворен систем (ангажован у размени материје, енергије и информација са окружењем), биолошког типа (она је рођена, појављује се у јасно дефинисаном тренутку, и касније напредује/назадуре, и у стању је да се адаптира животној средини). Robbins (1987, стр. 5) прецизира схватање организације као „свесно-координираног друштвеног ентитета, са релативно идентификованим границама, који функционише на континуираној основи да оствари заједнички циљ или низ циљева“.

У дефинисању термина систем, незаобилазно је име von Bertalanffyа (1968, стр. 38) првог теоретичара који је формулисао принципе опште теорије система давне 1950. године. Према тој дефиницији, системи су „сетови елемената који стоје у интеракцији“. Vester (2007, стр. 25) наводи: „Као и сваки комплексан организам, систем се састоји од неколико различитих делова, који су у одређеном динамичном реду умрежени у интерактивну структуру“. Ulrich (1970, стр. 162) истиче: „Социјални системи су феномени који се могу посматрати са два спекта: први, они су компонента људског друштва, па су стога уграђени у друштвеном окружењу у коме обављају функције, и други, њихови циљеви због тога потичу из потреба и интереса друштва“. Ruegg-Stürm (у: Dubs, Euler, Rüeegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 66) постулира: „Компоненте система у својој узајамној интеракцији и целовитости, јесу оно што подразумева конституисање система“. French и Bell (1999, стр. 82) описују систем као „унитарно организовану целину, која се састоји од два или више међусобно зависних делова, компоненти или подсистема, који су обележени са препознатљивим границама“.

Различите дефиниције потврђују да концепт система означава међузависност, међуповезаност и међурелације између елемената скупа који се конституише као целина или идентификује целину. Сви системи су механизми који трансформишу улаз у излаз путем интерног механизма, којим се разликује један систем од другог. Улаз представља енергију, материју или информације и гарантује опстанак система. Механизам трансформација се односи на специфичне активности организације, која модификује улаз у излаз (слика 13). Сваки систем има идентификоване границе, које репрезентују интерфејс између система и окружења. Ове границе су пропусне, јер је системска активност углавном интерна, а њени односи са окружењем су део процеса и активности који пролазе унутар њега.



Слика 13. Интеракција система са својим окружењем (French и Bell 1999, стр. 83)

Сваки систем манифестује одређени степен аутономије који зависи од карактеристика система, врсте окружења и односа систем-окружење, и који утиче на карактеристике и сврху система. Сваки систем захтева информације да би опстао или успешно функционисао. Повратне информације су информације које систем добија од окружења о својим активностима. Постоји позитивна и негативна повратна спрега. Дефиниција коју Hannah (у: Robbins 1987, стр. 13) нуди, односи се на идеју: „Негативна повратна спрега мери у којој мери излаз/резултат одговара постављеним циљевима (позната као повратна спрега за кориговање одступања). Позитивна повратна спрега се односи у оној мери у којој циљеви одговарају захтевима окружења (позната под именом повратне информације за појачавање одступања)“.

Битна карактеристика система је динамичка хомеостаза. Систем достиже одређено стање равнотеже и тежи да га задржи, против унутрашњих или спољних сила које покушавају да га модификују. У супротном, ради се о систему са тенденцијом да очува постојеће стање равнотеже, односно status-quo. Према Luhmannu (1987, стр. 35) „Системско разумевање се заснива на претпоставци да је систем комбинација елемената који су у таквим међусобним односима и интеракцијама, да могу да се фокусирају на одређено значење или сврху, односно да сумирају сврху ка јединственом циљу, па се тако разликују у окружењу“. Системски приступ посматра предузеће као комплексни систем, чији се проблеми могу испитати и решити у зависности од интеракција његових компоненти. Оно што је важно у системском приступу, јесте да фокус буде на критичним тачкама предузећа, позивајући се на интеракције компоненти и предвиђање могућих догађаја (Rieckmann 2000, стр. 52).



Теорија система се развијала приближно у исто време као и теорија кибернетике, чије је одлучујуће импулсе дао Norbert Viner, који се посебно бавио „обработом информација у динамичким системима и њиховим регулисањем и контролом“ (Gabler 2000, стр. 1836). Теорија кибернетских система се односи на све холистичке системе, али и на веће подскупоове система, као и на живе системе, људско друштво и предузећа. Gabler (2000, стр. 2787) третира теорију система као „интердисциплинарну науку која настоји да развије и примени једну формалну теорију за све биолошке, социјалне и механичке системе“. У европској пословној економији, Ulrich (1984b, стр. 47) је међу првима сматрао да треба искористити могућности системског размишљања и кибернетике, јер је веровао да су проблеми са којима се сусреће теорија менаџмента исте врсте, као они који се третирају на апстрактном нивоу кибернетике.

Сент Гален модел менаџмента је научни покушај да се систематски прошири системски-оријентисано управљање у економији о проблемима предузећа и сличних друштвених система. Ulrich (1972, web) истиче да је менаџмент покретачка снага где год да иде, са циљем да кроз поделу рада и сарадњу оствари резултате људи који нешто раде заједно. Теорија система и кибернетско размишљање фигурирају у Сент Гален моделу на различите начине, најчешће као индивидуалне контролне петље у контексту разматрања контроле, стабилизације и обнављања система, и као повратне информације. Системско размишљање, које је уграђено у темеље Сент Гален модела заснива се на следећем:

- Холистички, интердисциплинарни и вишедимензионални приступ, и алати за решавање проблема менаџмента у комплексном окружењу;
- Процесно-оријентисано размишљање о интеракцији између делова и целине, сродним утицајима, адаптацији и учењу;
- Комбиновање аналитичког и синтетичког размишљања на различитим нивоима апстракције и суштинско разликовање битног од небитног;
- Прагматично размишљање у комплексним ситуацијама, које нису у потпуности транспарентне и делимично су неодређене Ulrich (1972, web).

Системско размишљање и кибернетика, и успостављање Сент Гален модела није стезник за нечије размишљање, а још мање догматски збир појединачних упутстава за свакодневни рад. Сент Гален модел менаџмента представља начин размишљања, основни концепт, начин бољег разумевања себе, додатак нашем начину решавања проблема или јасније суочавање са статистички великом количином података. Системски и кибернетски приступ су отворили за сваког појединца простор за независно размишљање и способност да оштрије сагледа реалност (Brauchlin 2007, стр. 11).

#### 1.4.2 Менаџмент филозофија

Менаџмент филозофија је према Ulrichu (1984, wikipedia) „Систем веровања који дефинише оно што је заиста важно за свакога у организацији, а посебно како треба људе у организацији третирати у потрази за најбољим пословним праксама. Менаџмент филозофија је лепак који спаја све у организацији заједно, тако да сви могу да фокусирају своју пажњу на ефикасно и ефективно остваривање резултата пословања. Она није скуп конкретних пословних задатака или метода, који су предмет побољшања, већ пре свега начин како ће људи бити третирани, не зато што неко тако диктира, већ зато што је то прави начин“. Ulrich (1984a, стр. 312) менаџмент филозофију дефинише као „основне ставове, веровања и вредности који утичу на мисли и поступке кључних менаџера предузећа. Од теоријског знања које нема практичан значај и утицај, креира се менаџмент филозофија, која се преводи са поља интелектуално изазовних активности у праксу управљања предузећем“. Менаџмент филозофија мора да задовољи одређене етичке и моралне стандарде, што значи да се новим идејама, интеграцијама и развоју вредности мора дати посебан значај (Ulrich 1984a, стр. 313).

Ваескер (1999, стр. 218) види менаџмент филозофију као „филозофију веза и коњуекција, односно позиве који не циљају на теријска размишљања, већ на практичне рефлексије. У пракси, менаџмент филозофија је истовремено и лична филозофија, јер људима треба јак систем веровања да их охрабри да се залажу у свом раду“. Примарни задатак у дефинисању филозофије менаџмента је идентификовање рационалних принципа. Секундарни задатак је тестирање сваког принципа да се осигура да је применљив у свим фазама пословног живота и деловања. Треба имати на уму чињеницу да менаџмент филозофија није рефлексивна најбоље пословне праксе. Не постоје процесни кораци који могу бити дефинисани и побољшани током времена, нити менаџмент филозофија има везе са тим како ће посао бити покренут. То је систем веровања који води људе како да раде и комуницирају са другим људима. Као таква, она је тесно повезана са корпоративном културом, и концептима система вредности и лидерством. Иако се у менаџмент филозофији тежи за истицањем запослених, то не значи да се подцењују купци или профитабилност предузећа. Уместо тога, циљ је да се оствари одговарајућа равнотежа између ових елемената. На крају, менаџмент филозофија је признање несавршености сваког друштва и његове доследне потребе да се увек изнова процене начини на који се вреднују сви запослени и сарадници. У филозофији Сент Гален модела менаџмента доминира радикални конструктивизам, приступ који је посебно сковао Ulrich. Радикални конструктивизам је од посебног значаја за менаџмент, јер пружа могућност за изградњу моста (интерфејса) између природних и хуманистичких наука. Напредна менаџмент филозофија, поред теоријске основе за радикални конструктивизам, обезбеђује неопходни контекст за примењене науке и менаџмент. Основне импликације које се односе на ширину моћи и слободе деловања менаџмента, са аспекта менаџмент филозофије коју заговара Ulrich (Ulrich: Endo-management, web), могу се сумирати у следећем:

- Менаџмент захтева интегрисани оквир за мултидисциплинарна знања;
- Менаџмент захтева динамичку способност, а не оптимизацију конкретних услова;
- Решавање проблема захтева разумевање зашто проблем није лако решити;
- Менаџмент има задатак да створи културу латералног (унакрсног) размишљања;
- Сложеност је централни проблем менаџмента у вршењу и спровођењу промена;
- Менаџмент без става о сврси, ствара ризик од занемаривања етичких стандарда.

Конструктивизам није хомогена научна област, већ интердисциплинарни, хетерогени истраживачки контекст, чији корени сежу све до Demokrita и назад. У центру радикалног конструктивизма је питање како се когнитивни процеси одвијају и како утичу на резултате. Наука која се бави догађајима у вршењу је когнитивна наука. Њени корени враћају уназад на радове Johna von Neumanna, Alana Turinga и Norberta Wienera, у области кибернетике и информационе теорије. Од когнитивне науке је развијен научни когнитивизам од Chomskog, Minska и Simona. Према Vareli (1993, стр. 12) „Когнитивна наука је научна анализа спознаје и знања у свим његовим аспектима и начинима“. За Varelu (1993, стр. 28) суштински аспект когнитивне науке је „знање и стицање знања“.

Радикални конструктивизам се знатно разликује од осталих конструктивизама. Свака перцепција је потпуно субјективна, и у томе је суштина радикалног конструктивизма (Radikaler Konstruktivismus, wikipedia). Као утемељивач радикалног конструктивизма признаје се Ernst von Glasersfeld, који је нашао подршку за своје идеје у радовима психолога и епистемолога Jeana Piageta (Sociological studies, 1928,1965,1995), када је истакао „да когнитивне структуре које знамо, не треба тумачити као копије стварности, већ као резултат прилагођавања“. Кључни постулат конструктивизма је људско знање у контексту конструкције стварности, јер се стварност не може детектовати. Знање не даје слику о стварном свету, већ даје субјективни дизајн који се уклапа у свет. То је како каже von Glasersfeld (1996, стр. 55) „концептуални алат, чија се вредност мери само по успеху у употреби“. Људи су креирали сами друштвени свет и формирали друштвене системе у контексту развоја и промена људског друштва, при чему историја дизајна дефинише начин на који се гради, која су ограничења изграђена, и шта даље може

да се уради. Сви ови аспекти заједно формирају језгро конструктивистичког погледа на свет. Радикални конструктивизам се зове радикалним, јер се његова суштина постиже скицама теорија сазнања које се заснивају на искуственој реалности, а не на објективној стварности (Ulrich: *Kognition und Radikaler Konstruktivismus*, web).

Управљање и конфигурабилност у Сент Гален моделу менаџмента Rüegg-Stürma (2003, стр. 19-20) је резултат системско-конструктивистичког приступа у Сент Гален школи менаџмента, који гледа на предузећа као на најсложеније системе. У таквом систему, појединачни елементи делују на различите начине, па је због тога понашање комплексних система често тешко предвидети. У Сент Гален моделу менаџмента, основни циљ за све корпоративне функције је осмишљавање и усмеравање развоја организације. Међутим, ефекти ових функција су ограничени и тешко предвидиви, управо због сложености организације. Из оваквог организационог и управљачког разумевања, следи да менаџмент и запослени, морају имати у виду наведене чињенице и њихово сврсисходно разумевање, с једне стране. С друге стране, очекивања у контексту спремности и способности предузећа за промене не смеју да буду превисока, јер промене у сложеним системима захтевају одрживо учешће различитих актера, и такви процеси могу да потрају.

У времену када технологије у окружењу постају све сложеније и доминантније, када се тржишта мењају, профитабилност расте или опада, када је основна детерминистичка слика човеку предмет који му је потребан, у фокусу менаџмент филозофије треба да буде слобода људи, њихове различитости, достојанство и поштовање. Већ на почетку 21 века може се јасно констатовати да смо далеко од жељене слике и очекиваног просперитета за цео свет, без материјалних тешкоћа, мира и хармоније. Због тога, бројни аутори сматрају да је потребна нова менаџмент филозофија еквивалентно оријентисана на економску, друштвену и еколошку одговорност, јер је очигледно да постојећа менаџмент филозофија ограничава, па чак и спречава саморефлексију менаџера и преузимање одговорности у сложеним системима, па је као таква отворена претња слободи деловања. На крају, и после скоро пола века развоја менаџмент филозофије, и даље остаје актуелна констатација Hansa Ulricha (1976, стр. 72): „да ниједна менаџмент филозофија у целости не може да реши однос између виртуелног и физичког, јер је то ствар људског искуства и резултата на основу акција“.

### 1.4.3 Холистички оквир Сент Гален модела менаџмента

Синтагма холистички није нова. Термин холизам сковао је Jan Smuts који је дефинисао холизам као теорију по којој је целина више него збир њених саставних делова. Smuts је своју тезу доказивао на примеру Ајнштајнове теорије релативности и Darwinove теорије еволуције. Он је сматрао да физичка стварност и природа имају тежњу ка све сложенијим целинама. Кључна реченица о томе из његове студије гласи: „Стварање целине, холистичка тенденција или холизам, која се испољава у целинама састављеним од делова, уочава се на свим стадијумима свега постојећег“ (Smuts 1926, *Holism and Evolution*, wikipedia). Иако је концепт холизма значајно присутан у великом броју сфера људских активности као што су медицина, филозофија, социологија, образовање, и др., у пословној сфери, холизам се спомиње тек у новије време. Степен, обим и брзина промена са којима се предузећа суочавају у 21. веку, већи су него икада раније у људској историји, са тенденцијом даљег повећања. Параметри који су до сада коришћени да пруже одређене смернице више нису релевантни. Промењено је све, па и сама стварност. Промене су такве да постоје две стварности, стварна и виртуелна, у којима се треба добро снаћи.

Због тога су потребна нова решења, смернице и идеје, односно нови начин размишљања да би схватили где да стигнемо и да изаберемо пут да бисмо тамо стигли. Холистика полази од оригиналних истраживања и изналажења најефикаснијих и најефективнијих начина за остваривање постављених циљева (Ђорђевић и Miletić 2010, стр. 124). Marković и Krmpot (2014, стр. 151) истичу да холистички приступ подстиче системско размишљање и деловање, јер доводи до системских решења. Код холистичког

менаџмента, холистички контекст полази од тога да је свака управљачка ситуација јединствена, па се не може прићи са готовим, унапред припремљеним решењима. Схватајући предузеће на холистички начин, флексибилност је једна од основних карактеристика коју свако предузеће мора да усвоји као модалитет организовања, као основу за афирмисање стваралаштва и креативности (Marković и Krmpot 2014, стр. 153).

Терминолошки, холизам потиче од грчке речи *holos*, што значи целина, док енглеско *hal* значи звук, целина, здравље. Mulej (2000, стр. 32) дефинише холизам као синергетски приступ, односно синергију која се састоји од разматрања: целине (системски); делова (системски); односа (дијалектика, међусобна зависност); и реализма (блискост са реалношћу, материјализам). Senge (2005, стр. 5) истиче: „Све почиње са разумевањем природе као целине и начина на који су делови и целина међусобно повезани“. Uskoković (2004, стр. 16) прецизира да се холистика заснива на синтетичком проналажењу веза између наизглед различитих ствари. Холистички приступ превазилази квантитативне разлике и базира се на уочавању сличности, било да су у питању непроменљиве симетрије, једнаки делови или интеракције са околином, или други путеви који повезују ствари (заједнички квалитети) упркос различитим квантитативним односима (Uskoković 2004, стр. 137). Холистичко-методолошки приступ полази од става да су основне друштвене појаве над-индивидуалне друштвене категорије, па објашњење тих појава треба да се заснива на употреби холистичких концепата. У теорији, друштвене категорије обухватају друштвене групе, институције, културу, навике, традицију и све остале норме које воде и усмеравају друштвена деловања у којима учествује велики број појединаца. На практичном плану, индивидуално понашање је детерминисано институционалном и културном средином. Основни аргументи који истичу предности холистичко-методолошког приступа (Kvantitativni metodi u ekonomiji, web) су:

- Тумачење реалности је најпоузданије када се посматра са аспекта холистичке концепције, која почива на ланчаној структури објашњења. Ради се о томе да се нешто може разумети само када се спозна његово место у оквиру целине;
- Филозофско тумачење холистичког приступа полази од фундаменталног обележја живота и друштва на планети, а то је да постоји могућност појаве нових својстава када одређени ентитети међусобно делују, као и да та својства не поседују исти ентитети када се посматрају самостално;
- Холистички приступ пружа адекватнија објашњења дијалектичких веза и односа од методолошког индивидуализма;
- Холистички приступ дозвољава симплификацију веза, појава и карактеристичних односа за друштво у целини, а потом и за поједине сфере друштвеног живота;
- Холистички приступ своје корене има у језгру индивидуалних вредновања и преференција, јер је у самом понашању индивидуа садржано семе колективних механизма који ограничавају индивидуално деловање из кога су поникли.

Холистички модел менаџмента омогућава менаџерима да помире поларитете између теорије и праксе, јер само комбиновање теорије и праксе помаже менаџерима да изоштре свој суд и способности, и развијају се даље до нове, више платформе. Системска перспектива је поглед на свет, док се системско размишљење приближава теорији холистичког менаџмента. Lindemann (2009, стр. 2) истиче да је холистички менаџмент комплексна тема, која иницира идеју стварања холистичког модела менаџмента. Анализом релевантне литературе менаџмента, Budde и Schuh (2010, стр. 383) су идентификовали кључне приступе који су допринели евалуацији холистичког менаџмента (табела 12). Сваки приступ и његове димензије су испитали у погледу међусобних сличности и разлика, и све приступе су ускладили у пет основних димензија: стратегија, структура, системи, запослени и култура. Сваку од ових димензија треба посматрати из перспективе топ менаџмента у циљу стицања конкурентске предности. Пошто запослени и култура формирају затворени круг (целину), у многим публикацијама аутори интегришу културу и запослене, да би усредсредили анализу на релевантније аспекте.

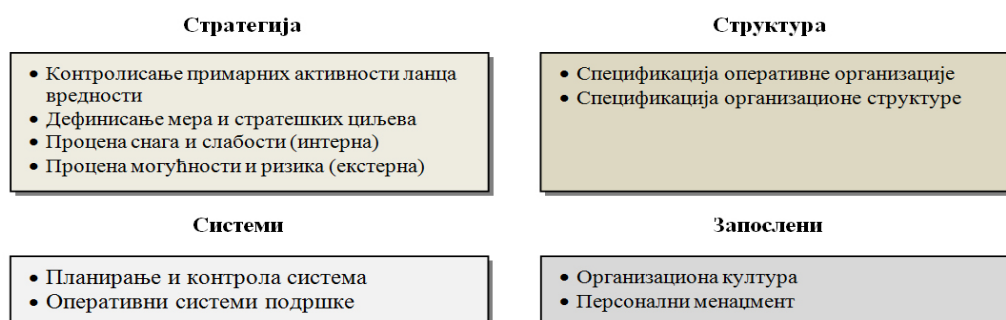
Табела 12. Преглед резултата литературе интегралног менаџмента (Budde и Schuh 2010, стр. 383)

	Peters/Waterman	Bruhn/Meffert	Rüegg-Stürm	Backhaus	Bleicher	Leavitt	Batenburg et al.
Стратегија	Стратегија/ системи/ подела вредности	Контрола и праћење	Стратегија- дефинисање портфола производа	-----	Груписање модула на стратешком нивоу у димензијама структуре, понашања, активности	-----	Стратегија и политика/ мониторинг и контрола
Структура	Структура (организациона структура)	Организациона структура и процесна организација	Структура (организациона структура и процесна организација)	Структура	Димензије структуре са модулима на нормативном, стратешком и оперативном нивоу	Задатак структуре	Организација и процес
Системи	-----	Информациони системи	-----	Системи управљања	Модули за системе управљања и располагање системима	Технологија	Информациона технологија
Запослени	Запослени/вештине	-----	-----	Запослени- менаџмент	У ширем смислу понашање	Запослени	Запослени
Култура	Стил (менаџмент култура, руководство)	Култура предузећа као индивидуални сегмент	Култура предузећа, етичке вредности	Култура	Модул за културу предузећа	-----	Култура

Преостале четири димензије: стратегију, структуру, системе и запослене, Budde и Schuh (2010, стр. 383) узимају као опште смернице за идентификовање елемената који чине општи оквир интегралног менаџмента. Да би се развио холистички модел менаџмента из димензија интегралног менаџмента, аутори Budde и Schuh су описали сваку димензију посебно, јер је смисао сваке димензије да служи као сидро за конституисање елемената холистичког оквира модела менаџмента:

- Стратегија – фокусира се на развој предузећа у целини. Све у вези са стварањем и очувањем конкурентности предузећа посматра као део стратегије разумевања, која садржи релевантне елементе стратегије;
- Структура – општи опис структуре се може сумирати дефинисањем процеса и организационе структуре предузећа. У контексту интегралног менаџмента, опис је ограничен на све јединице које су директно укључене у процес управљања предузећем са оперативне тачке гледишта (Rüegg-Stürm 2004, стр. 49);
- Системи – ова димензија се односи на информациону технологију (ИТ) у оквиру предузећа, која доприноси повећању ефикасности и ефективности извршења процеса. У контексту интегралног менаџмента, може се применити расподела пословних апликација, како би се идентификовале релевантне ИТ функције из пословне перспективе. Поред функционалне, треба узети у обзир више техничких перспектива када је реч о интегралном менаџменту (Bleicher 2004, стр. 366);
- Запослени и култура – у контексту интегралног менаџмента, култура представља дугорочни циљ, па се ова димензија фокусира на управљање људима, које има ближе или средњорочне последице.

На слици 14. су дате најважније карактеристике наведене основне четири димензије холистичког оквира модела менаџмента.



Слика 14. Карактеризација градивних блокова за холистички менаџмент (Budde и Schuh 2010, стр. 384)

## 1.5 Стратешки менаџмент у Сент Гален моделу менаџмента

### 1.5.1 Стратегија – основ разумевања стратешког менаџмента

Разумевање појмовног одређења и дефинисања стратешког менаџмента захтева разумевање општих смерница о стратегији, као једном од најчешће употребљаваних термина у речнику менаџмента. Термин стратегија долази из области војне политике. Прва прецизна употреба термина стратегија у области пословне политике, односи се на ратоборно разумевање конкуренције, у коме је важно пре свега однети победу над другима. У пословној теорији и пракси предузећа, у сфери науке о менаџменту, стратегија почиње интензивно да се користи од средине 50-их година прошлог века. Уколико заобиђемо детаљну анализу културно-историјске позадине стратегије у војној организацији, коју обележавају дужност и послушност, не може се заобићи чињеница да оно што је у војсци служило као ауторитарни стил менаџмента како би се одржавале војне трупе, пребачено је у сферу самоцентралистичке и ауторитарне друштвене културе 20. века. Као научни приступ, фаворизована је тврдња да предузеће може ефикасно да делује, само ако се њиме управља централистички. У менаџмент пракси, ова теорија је доживела широку примену у првој половини 20. века. Међутим, децентрализацијом предузеће није само хуманије, већ и ефикасније, и тиме јача своју стратешку способност у односу на конкуренцију, јер више квалификованог особља учествује у процесу развоја стратегије.

С обзиром да је појам стратегије веома сложен и разноврстан, приступ стратегији као појму и друштвеном феномену је још сложенији, јер зависи, од достигнутог степена научних сазнања, идеолошких постулата и прагматичног политичког интереса. Stojković (2009, стр. 241) наводи да целокупан проблем стратегије може да се посматра и са филозофског аспекта, и у вези са тим каже „да је приступ стратегији у сваком друштву, обележен оним што је било јуче, оним што је актуелно данас и оним што ће бити сутра“. Етимолошки, термин стратегија потиче из античког периода, од кованице две грчке речи *strategos autokrator*, што у слободном преводу значи вештина војсковође (Војна енциклопедија 1975, стр. 190). Из наведене кованице речи изведени су појмови стратегија и стратег. Уколико се занемари историјски развој појма стратегија, један од првих аутора који се бавио питањем стратегије у теорији менаџмента је Chandler (у: Milisavljević 2007, стр. 54) који стратегију дефинише као: „Остварење базичних дугорочних циљева и задатака предузећа, и прихватања праваца акције и алоцирања извора, неопходних да се утврђени циљеви спроведу“. Kaufmann (2003, стр. 7) дефинише стратегију као „детаљан план приступа, који се користи да би се постигао војни, политички, психолошки или сличан циљ, као и да се планирају сви фактори који могу потенцијално да утичу на било какву акцију од самог почетка“. Eschenbach (1996, стр. 5) сматра да се стратегија у пословном окружењу може описати као основни поступак остварења стратешких циљева, који су изведени из политике предузећа. Појам стратегије према Hinterhuberu (1990, стр. 15) обухвата формулисање циљева, мере и алокацију ресурса, као и дефинисање контролних инструмената за верификовање остварених циљева. Predić (2004, стр. 135) истиче: „Стратегија је, најопштије речено, метода помоћу које се реализује утврђена политика. Група америчких аутора око Harvard Business School (Chandler, Ansoff) изједначава стратегију са политиком. У тај појам укључује постављање циљева и одређивање путева за постизање тих циљева“. Porter (1992, стр. 17) суштински садржај појма стратегије види у разлици између циљева и средстава. Porter (1996, стр. 63) додаје да је „позиционирање срце стратегије и да нови концепти и технике не препознају битне разлике између стратегије и оперативне ефикасности. Оперативна ефикасност помаже предузећу да обавља сличне активности као конкуренти, само нешто боље од њих, док стратешко позиционирање значи обављање активности различито од конкурената или сличних активности на различит начин“.

Други појам, који је у тесној вези са стратегијом је тактика. Док стратегија одређује шта треба да се уради, тактика упућује на појединачне циљеве који треба да се остваре.

Њима се врши разрада и прилагођавање стратешких одлука пре отпочињања пословних активности. Ulrich (1987, стр. 106) дистанцира стратегију „која дефинише опште процедуралне смернице за коришћење потенцијала успеха, у односу на тактику, која се односи на одређивање процедура на диспозиционој сцени и појединачних корака који су укључени“. Kotler (1995, стр. 85) наглашава да дистинкција између стратегије и тактике зависи од перспективе оцењивача. По њему, поједностављено, стратегија значи да се раде праве ствари – ефективност, док тактика значи да се раде ствари на прави начин – ефикасност. Када је реч о односу стратегије и тактике Predić (2004, стр. 135 и 137) упућује на следећу дистинкцију: „Стратегија предузећа, схваћена као скуп одлука о томе шта и како би требало да се реализује у датом времену и на који ће се начин реализовати дугорочни циљеви, спроводи се преко тактика као специфичних програма. Тактика је вештина у избору и одређивању начина и средстава за остварење постављеног задатка или циља. У сваком случају тактика је конкретизација стратегије“.

Mintzberg (1998, стр. 8) стратегију не види само као производ рационалног планирања, већ сматра да представља не само намеру већ и оно што се чини. По њему „стратегија је образац намераваних (планираних) и хитних (изненадних, непланираних и изнуђених) дејстава“. У литератури менаџмента, често се спомиње Mintzbergova (1987, стр. 11-24) дефиниција коју је назвао „5П за стратегију“, која се и данас прихвата као актуелна и релевантна: Стратегија као план; Стратегија као тактика; Стратегија као образац; Стратегија као позиција и Стратегија као перспектива. Johnson, Scholes и Whittington (2008, стр. 3) описују своју дефиницију стратегије: „Стратегија се односи на правац и обим организације у дужем временском периоду, који остварује предност у динамичном окружењу кроз конфигурације ресурса и надлежности са циљем испуњавања очекивања стејкхолдера“. Todorović, Đurićin i Janošević (1998, стр. 136) образлажу стратегију као „мост између стратешких циљева и стратешких планова, с једне стране, и тактичких и кооперативних планова и активности, с друге стране. Стратегијом се моделира оквир који усмерава размишљање и деловање“. Према Milisavljeviću и Todorovićу (1991, стр. 4) „Стратегија представља науку и вештину коришћења начина да се остваре циљеви, као и рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обавља своју пословну активност“.

Могло би се рећи да има онолико дефиниција стратегије колико и предметних одређења тог појма и да свака зависи, како од објективних услова и времена у којем је настала, тако и од субјективног става аутора или преовлађујућих политичких и идеолошких убеђења заједнице у оквиру које је настала. Различитост и бројност дефиниција о стратегији илуструју како су се мењали приоритети у неком друштву, јер су они, у крајњем и диктирали промену теоријског приступа стратегији. У почетку, стратегија је била најочигледнија и заснивала се на здраворазумском искуству руководиоца, а не толико на теорији или истраживањима. Касније, у суштини разумевања стратегије доминирају покушаји да се реплицирају реалне пословне ситуације кроз различите студије случаја стратешких проблема (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 29-30). Дуго времена, дефинисање стратегије је било везано са временским хоризонтом планирања. Данас, у првом плану је потенцијал успеха, као основни предуслов за одрживи оперативни успех. Стратегија представља једну од најзначајнијих компоненти у ланцу: мисија-циљ-стратегија-структура-функционисање предузећа. Све компоненте су међусобно повезане, зависне и имају двосмерни интерактиван утицај. Једна од најчешћих логичких грешака у вези са стратегијом јесте неразликовање појма стратегијски, као ознаке за одређену врсту теоријског приступа проблему, и појма стратешки, у значењу: главни, руководећи, опредељујући начин мишљења или деловања (Višnjić 2005, стр. 188-208). Крајем 20. века, о стратегији се говори као о мултидисциплинарној науци која изучава проблеме менаџмента, територије, природних ресурса, становништва, економског развоја, културе и религије, науке и образовања, безбедности и спољне политике. На тај начин, појам стратегије је ушао у 21. век као један од репера савременог развоја.

## 1.5.2 Развој стратешког менаџмента

Успон стратешког менаџмента у последњих неколико деценија тесно је повезан са повећањем комплексности и неизвесности услова пословања. У свакодневној пракси, предузећа се увек сусрећу са ситуацијама да између различитих алтернатива, пронађу оптималну путању у свакој ситуацији за доношење одлуке, па је кључни корак за успешно пословање избор између различитих алтернатива, који омогућава стратешки менаџмент (Pfriem 2012, стр. 14). Термин стратешки менаџмент наглашава значај везе менаџера са стратегијом, јер се стратегије не извршавају саме од себе већ захтевају људе који одлучују о томе како ће се стратешке одлуке спроводити и обављају различите активности на њиховом спровођењу (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 11). Certo и Peter (у: Машић 2009, стр. 5) стратешки менаџмент дефинишу као „континуирани, итеративни процес усмерен на одржавање предузећа које одговара свом окружењу“. Ansoff (у: Машић 2009, стр. 5) дефинише стратешки менаџмент као „позицију и повезаност организације са окружењем на такав начин да обезбеди њен континуирани успех и обезбеђење од изненађења“. За Milisavljevića (2007, стр. 25) стратешки менаџмент је континуиран и интерактиван процес којим се предузеће као целина одржава у складу са својом средином. То је процес који се не прекида, јер различите активности стратешког менаџмента могу бити више/мање заступљене у одређеним временским периодима. Интерактивност подразумева да постоји редослед у обављању поједних фаза стратешког менаџмента“. Certo и Peter (у: Lončarević 2007, стр. 9) су према мишљењу већине релевантних истраживача менаџмента, креирали универзално применљив модел стратешког менаџмента, који се састоји од пет корака, који су дати на слици 15:



Слика 15. Кључни кораци у процесу стратешког менаџмента (Certo и Peter у: Lončarević 2007, стр. 9)

Todorović, Đurićin и Janošević (2003, стр. 160) дефинишу стратешки менаџмент као „процес усмеравања активности предузећа којим се, на бази антиципације шанси, на једној, и јаким и слабих страна, на другој страни, идентификују критични фактори пословног успеха, те претходно утврђеној стратешкој визији, опредељује мисија и развојни циљеви и правци, методи и инструменти њихове оптималне реализације у динамичној пословној средини“. Higgins и Vincze (у: Машић 2009, стр. 6) при креирању модела стратешког менаџмента (слика 16) полазе од формулисања визије, мисије и развојних циљева предузећа на основу анализа и предвиђања интерних и екстерних фактора окружења. Модел је карактеристичан по томе што укључује политике које доприносе ефективном формулисању стратегије, политике подршке које потпомажу имплементацију и контролне стратегије.



Слика 16. Модел стратешког менаџмента у организацију (Higgins и Vincze, у: Машић 2009, стр. 6)



Различитост концепата, модела и теорија стратешког менаџмента је велика. Eschenbach и Kunesch (1996, стр. 21) су издвојили и представили неколико значајних експонената и садржај њихових теорија (табела 14). С обзиром да су концепти стално развијани од стране наведених аутора, дата година у табели се односи на време првих великих публикација.

**Табела 14. Преглед различитих модела стратешког менаџмента (Eschenbach и Kunesch 1996, стр. 21)**

Аутор	Година	Кључна тачка – фокус
Ansoff	1968	Организована детекција ослабљених сигнала и мере за повећање реаговања
Drucker	1954	Дискусија о кључним стратешким питањима са којима предузећа морају да се суоче
Gälweiler	1974	Основни систем стратешког менаџмента и његова повезаност са оперативним контролним варијаблама
Hamel, Prahalad	1994	Редефинисање стратешког окружења у контексту будућих стратешких конкурентских предности
Hinterhuber	1977	Структура и ток процеса стратешког менаџмента са посебним нагласком на визију и корпоративну культуру
Malik	1984	Могућности суочавања са сложенешћу у одржив систем и управљање предузећем у мета-систему
Mintzberg	1989	Различити форме развоја стратегије и њен однос са организационом структуром
Porter	1985	Конкурентске стратегије на нивоу пословне јединице, систематско објашњење и дизајн конкурентске предности
Probst / Gomez	1987	Затворени процес системског менаџмента
Pümpin	1982	Пројектовање и развој успешних стратешких положаја и динамике у предузећима која се суочавају са сложенешћу
Ulrich	1970	Представљање системски-оријентисаног Сент Гален модела менаџмента

Johnson, Scholes и Whittington (2008, стр. 11) идентификују у оквиру стратешког менаџмента три основна елемента: разумевање стратешког положаја предузећа, доношење стратешких избора за будућност и конвертовање стратегије у акцију. Две најпознатије школе, које су обликовале поље стратешког менаџмента и које даље значајно утичу на бројне расправе у академским круговима и пракси су школа планирања и емергентна школа. Рационална или школа планирања, заснована на Chandlerovom раду „Стратегија и структура“ (1962), схвата стратегију као резултат узастопних активности стратешке анализе, развоја и имплементације. С друге стране, емергентна школа, на челу са Mintzbergom (1994, стр. 24) разматра стратегију, не само као план, већ и као образац који се појављује током времена. На темељима ове две школе, развијен је велики број оквира који се баве процесима креирања и доношења стратегија, које предузећа прате. У основи, конкурентска предност је кључни концепт и темељ за разумевање природе стратешког менаџмента, због чега се стратешки менаџмент често посматра и анализира као процес управљања конкурентском предношћу.

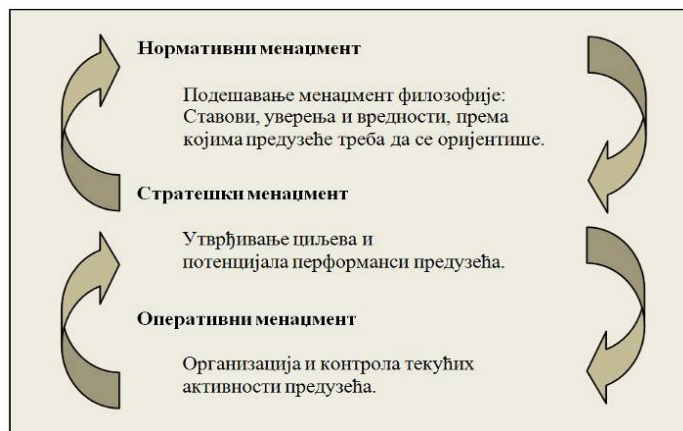
### 1.5.3 Стратешки менаџмент у Сент Гален моделу менаџмента

Сент Гален школа менаџмента је већ у раној фази развоја Сент Гален модела менаџмента препознала важну улогу вредности и норми, изјаве о мисији и нормативне оријентације за практичну корпоративну политику предузећа. Ulrich (1984а, стр. 329) је резимирао наведене појмове и дефинисао три нивоа, који карактеришу суштину Сент Гален модела менаџмента (слика 17):

1. Нормативни ниво менаџмента – нормативни менаџмент;
2. Стратешки ниво менаџмента – стратешки менаџмент;
3. Оперативни ниво менаџмента – оперативни менаџмент.

*Нормативни менаџмент* – на овом нивоу менаџмента, визија је централна идеја предузетничких активности. Она формира оквир нормативног, стратешког и оперативног менаџмента, који се континуирано конкретизује и спроводи кроз одређене циљеве и мере. Корпоративна политика као битан елемент на нормативном нивоу контролише понашање у оквиру предузећа и указује које су вредности, норме и идеали потребни предузећу.

За Hinterhubera (1992, стр. 57) „То је израз етичких, моралних и психолошких система вредности предузетника и виших руководиоца“. Резултати су политике, које стратешко и оперативно понашање усмеравају у правцу које одговара тежњи корпоративног развоја. Bleicher (1992, стр. 6) појашњава: „Политике су мисије за развој предузећа и дефинишу општи правац предузећа, који се примењује као оријентација за стратешки и оперативни менаџмент. Политика диктира и основну оријентацију за пожељна понашања запослених у предузећу“.



Слика 17. Три нивоа менаџмента (Ulrich 1981, стр. 12)

*Стратешки менаџмент* – у Сент Гален моделу менаџмента, корпоративна стратегија је конкретизација корпоративне политике. Eschenbach и Kunesch (1996, стр. 31) истичу „термин стратегија у Сент Гален моделу се заснива на раздвајању циљева и средстава, па се процес формулисања циљева не посматра као део стратегије, већ се стратегија схвата као корак у процесу спровођења циљева“. Формулисање стратегија се одвија како на нивоу целог предузећа, тако и на нивоу стратешко-пословних јединица, што захтева специфичне циљеве и мере, и подразумева осигурање адекватних организационих структура и менаџмент система, који рефлектују проблеме понашања њихових носиоца (Bleicher 1992, стр. 209). Формулисање стратегије у Сент Гален моделу према Hinterhuberu (1992, стр. 7) обухвата следеће кораке:

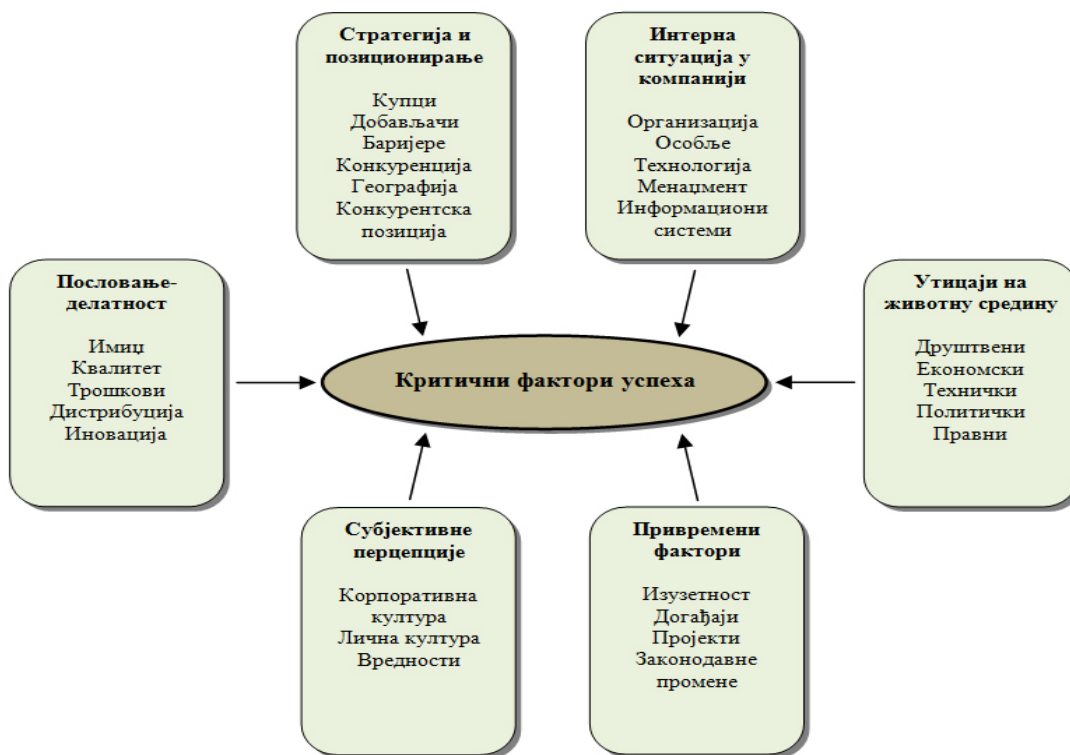
- Анализу стратешког положаја предузећа;
- Одређивање будућег положаја СПЈ и предузећа као целине у окружењу;
- Избор технологија и развој вештина и ресурса који ће помоћи предузећу да се диференцира у односу на конкуренцију и позиционира у окружењу, као и расподелу ресурса у погледу стварања конкурентске предности;
- Успостављање критеријума и стандарда којима се мери успех стратегија и очекиваних перформанси на мета-нивоу.

Стратешки циљеви имају подршку у одговарајућој форми организације, која је допуњена менаџмент системима који имају циљ да усмере процесне проблеме, менаџерско и кооперативно понашање. Менаџмент системи су формално уграђени системи који испуњавају сврху конститутивног доприноса у обезбеђивању одрживости и развоја кроз структуралне аранжмане. Истовремено, они се користе за дијагнозу, планирање, као контролни системи, за формулисање стратешких концепата и за контролу приликом спровођења стратегије. Да би испунили ове функције, морају да мапирају односе и понашање предузећа и његовог окружења. Мапирање се врши помоћу података који се прерађују у релевантне информације. У том смислу, информациони систем није само одраз процеса и њихових основних структура, већ и процеса који се односе на заштиту животне средине (Schwaninger 1994, стр. 15).

Формулисање стратегије у Сент Гален моделу, заснива се на ресурсно и тржишно оријентисаном приступу. У принципу, може се користити комбинација оба приступа:

- Ресурсно заснован приступ стратегији – подразумева да се формулисање стратегија заснива на идентификовању потенцијала и надлежности унутар предузећа. Kloess (1999, стр. 117) наводи да „стратегија развоја кроз оптику расположивих потенцијала, ресурса и стручности, рефлектује унутрашње виђење, посебно специфичне карактеристике предузећа, које су идентификоване као извор конкурентских фактора“;
- Тржишно заснован приступ стратегији – подразумева да се формулисање стратегија заснива на анализи тржишта и конкурената. Компетенције и ресурси који су потребни да задовоље тржиште и идентификују потенцијал купаца, посебно су развијени или распоређени. Према Kloessu (1999, стр. 118) „основни циљ овог приступа је оптимално подешавање интерних компоненти за суочавање са екстерним окружењем“.

С обзиром да на пословање савремених предузећа делује велики број различитих фактора, немогуће је да менаџмент све утицаје континуирано сними и узме у обзир. Концепт успеха је заснован на претпоставци да ће превагнути само неколико фактора који су неопходни за успех предузећа. Ови идентификовани фактори се називају критични фактори успеха (КФУ). Према значају критичних фактора за успех предузећа, Mende (1995, стр. 38) сматра да они чине „саставни део менаџмент информационих система и основу за дефинисање метрике да задовоље специфичне потребе информисања менаџера“. За Bleichera (1992, стр. 208) „предуслови за реализацију КФУ свесно доприносе успостављању важних и доминантних способности, које се називају стратешке позиције успеха (СПУ)“. Стварање стратешких позиција успеха је озбиљан стратешки задатак, јер неуспеси који се открију тек у оперативном спровођењу, тешко се исправљају. Због тога, Gälweiler (1990, стр. 26) сугерише разлику између КФУ и СПУ, посебно на нивоу стратешког менаџмента, јер та разлика често није релевантна и термини се користе као синоними. У суштини, критичне карактеристике предузећа су критични фактори успеха, који се могу идентификовати на различитим нивоима и из различитих извора. На слици 18. су примери извора критичних фактора успеха.



Слика 18. Извори могућих критичних фактора успеха (Mende 1995, стр. 41)

Кључни индикатори перформанси (КПИ) представљају квантитативно меру, која је унапред пројектована и рефлектује критичне факторе успеха једног предузећа. Они чине суштински алат за подршку планирању и контроли процеса пружајући мерљиве информације у скраћеној форми. Бројни показатељи пословања се односе на финансијске варијабле, које се прикупљају у одређеним периодима, оцењују и упоређују са референтним вредностима. Reinecke (2000, стр. 21) наводи да је један од најпознатијих и најстаријих система за мерење успешности пословања предузећа DuPont систем финансијске контроле, и додаје да модерни системи за мерење перформанси укључују хијерархију вредности са управљачким програмом (нпр. вредност за акционаре или економски додата вредност) и Balanced Scorecard.

У основи размишљања стратешког менаџмента у Сент Гален моделу менаџмента, лежи проналажење начина, који омогућава да се интегришу стратешке и тактичке одлуке и усмери потенцијал предузећа ка подручјима пословања на којима може да се оствари одржива конкурентска предност. Конкурентска предност представља кључни концепт и основу за разумевање природе стратешког менаџмента у Сент Гален моделу. Pfriedt (2012, стр. 22) наводи да стратешки менаџмент у Сент Гален моделу менаџмента, треба схватити, пре свега као деловање, а не као понашање предузећа. То не значи да су предузећа у обавези да поштују сва спољна ограничења или могућности у свом стратешком приступу. Савремени услови у којима предузећа послују веома су неизвесни и неодређени, јер је свет у коме егзистирамо неодређен. Неодређеност следи из чињенице да је будућност формулисана изабраним акцијама и усмерена у овом или оном правцу. Она није само непозната, већ постоји и у моменту одлучивања да се нешто уради или остави. Због тога, питање стратешког менаџмента је врло директно: Како желимо да живимо у будућности? У том контексту, на почетку 21 века, знање је усидрено као једина чврста основа, јер већина предузећа нема довољно средстава. Међутим, упркос свим критичким анализама и приступима, стратешки менаџмент се и даље претежно доживљава као скуп ограничења.

*Оперативни менаџмент* – имплементација стратешких акција се реализује на оперативном нивоу. Ту се остварује тесна веза између стратешког и оперативног нивоа, јер се стратегија реализује као део свакодневних одлука на свим нивоима. Ово знање представља суштинску основу за успешну имплементацију стратегије. Bleicher (1992, стр. 317) подсећа да је раздвајање између оперативног и стратешког нивоа менаџмента чисто функционално, а не институционално. Иако предузећа улажу доста енергије и новца у развој стратегије, често имају проблеме са финалном имплементацијом у контексту својих пословних активности. Према Kaplanu и Nortonu (1997, стр. 184) следеће чињенице потврђују овакву констатацију:

- Различита тумачења и мишљења менаџмента различитог нивоа у погледу визије и стратегија компликују комуникацију стратегије, а тиме и њено спровођење;
- Недостатак повезаности стратегије са циљевима појединца, тима или одељења, јер су предности и подстицаји запослених често повезани са краткорочним финансијским циљевима, а ретко са стратешки релевантним циљевима;
- Не постоји веза између стратегије и краткорочне и дугорочне алокације ресурса;
- Уместо стратешких, добијају се тактичке повратне информације које се односе само на појединачне кораке, а не на укупни концепт.

Оперативни менаџмент је врло значајан ниво Сент Галеновог модела менаџмента и обухвата кадровски менаџмент, финансијски менаџмент и менаџмент квалитетом. Да би три основна елемента модела (стратегија, структура и култура) представљали извор успеха предузећа, треба да буду идентификовани потенцијали за сваки елемент, изабрани и имплементирани, што је чињеница која представља задатак оперативног менаџмента. На оперативном нивоу менаџмента, реализују се задаци који омогућавају свакодневно пословање, па се посебно захтева ефикасност у коришћењу ограничених ресурса предузећа.

## 2. РАЗВОЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА МЕНАЦМЕНТА

Текући рад током неколико деценија на развоју реалних модела менаџмента, на Универзитету Сент Гален, генерисала су два основна фактора. С једне стране, то је потрага да се пружи интегрисан и холистички опис предузећа, улога и резултати менаџмента, као и његова одговорност. С друге стране, модел треба да служи као користан референтни оквир за истраживање и образовање. Основни циљ дизајнирања Сент Гален модела менаџмента, био је и остао, применљивост за све врсте предузећа, без обзира на делатност, величину и правни облик (профитно оријентисана предузећа, јавна предузећа, институте и друге непрофитне институције). Почев од раних 70-их година прошлог века, Сент Гален модел је еволуирао у водећи модел менаџмента, који у новијој економској историји доказује своју примењивост.

*Прва генерација Сент Гален модела менаџмента* – настала од стране Hansa Ulriha и Waltera Kriega, објављена је у јавности 1972. године. Суштина модела је у холистички, системско-оријентисаном размишљању и деловању у светлу сложености, као главни изазов за менаџмент. Друго, постоји релевантност примене, односно фокусиран приступ менаџмент науке за дан-за-дан праксу, као и за извршно образовање. Треће, нормативни, стратешки и оперативни ниво менаџмента се развијају интегративно у контексту укупног општег оквира модела.

*Друга генерација Сент Гален модела менаџмента* – заснива се на идеји интегралног менаџмента, у периоду од 1984-1994. године, коју заговара Knut Bleicher. У свом „Сент Гален концепту интегралног менаџмента“, Bleicher наглашава различите фазе корпоративног развоја, и посебно се фокусира на еволутивне услове и фазе процеса менаџмента. Његов оквир обухвата интегрисање три нивоа менаџмента (нормативни, стратешки и оперативни) са основним захтевима успешног менаџмента: усклађивање стратешких програма, структуре и културе. Концепт је прекретница у развоју холистичке, интегрисане перспективе менаџмента.

*Прелаз од 2-3. генерације Сент Гален модела менаџмента* – обележен је фокусирањем на стварање вредности. Године 1994. Peter Gomez, Guenter Mueller-Stewens и Georg von Krogh, фокусирају истраживачке активности на питања управљања променама, односно управљање знањем, стварање вредности и пословне процесе. То је утицало на развој још два оквира у Сент Гален моделу менаџмента: „Концепт вредности и пословних процеса“ (ВИП концепт) и „Општи менаџмент навигатор“ (ОМН концепт). У оба случаја, полази се од кључних одговорности менаџмента (креирање вредности и унапређење укупних перформанси предузећа).

*Трећа генерација Сент Гален модела менаџмента* – представља интегрисање традиционалног и модерног приступа. Мотив за обнову оригиналног модела се заснивао на тежњи ка интеграцији и целовитости, с једне стране и на потреби за развојем нове парадигме менаџмента, односно најкориснијим оквиром за суочавање са захтевима обуке, истраживања и образовања менаџера, с друге стране. Johannes Ruegg-Sturm је иновирао и проширио оригинални Сент Гален модел менаџмента, и тако омогућио квантни скок и подстицај ка теорији интегрисаног менаџмента. Ревидирани модел је познат као „Нови Сент Гален модел менаџмента“ или као „Теорија интегрисаног приступа менаџменту“.

*Четврта. генерација Сент Гален модела менаџмента* – најновија генерација Сент Гален модела менаџмента Johannes Rüegg-Stürma и Simona Granda, прави разлику између менаџера и менаџмента и разуме менаџмент као организацију специфичне праксе, која је усмерена на стварање вредности. Четврта генерација Сент Гален модела менаџмента је замишљена као рефлексивни дизајн пракси и има за циљ да обрађује заједничке рефлексije процеса, предузетничких задатака и изазова. Ова генерација модела ради са визуализацијом различитих нивоа моделирања (зум-ин и зум-оут) и на тај начин наставља курс који је постављен од стране претходних генерација на путу дијалогске медијације.



## 2.1 „Сент Гален модел менаџмента“ – Hans Ulrich и Walter Krieg

Hans Ulrich (1984a, стр. 49) своје разумевање менаџмента дефинише на следећи начин: „Менаџмент је пројектовање и усмеравање институција људског друштва“. И додаје: „Сент Гален школа менаџмента подразумева снажну интеграцију перформанси, која настоји да обезбеди да процеси информисања и генерисања знања буду у првом плану разматрања“. На основу оваквог разумевања, Ulrich (у: Dyllick и Probst 1984, стр. 174) даје следећу категоризацију развојних периода менаџмента (табела 15).

Табела 15. Временски хоризонти у развоју менаџмента (Ulrich у: Dyllick и Probst 1984, стр. 174)

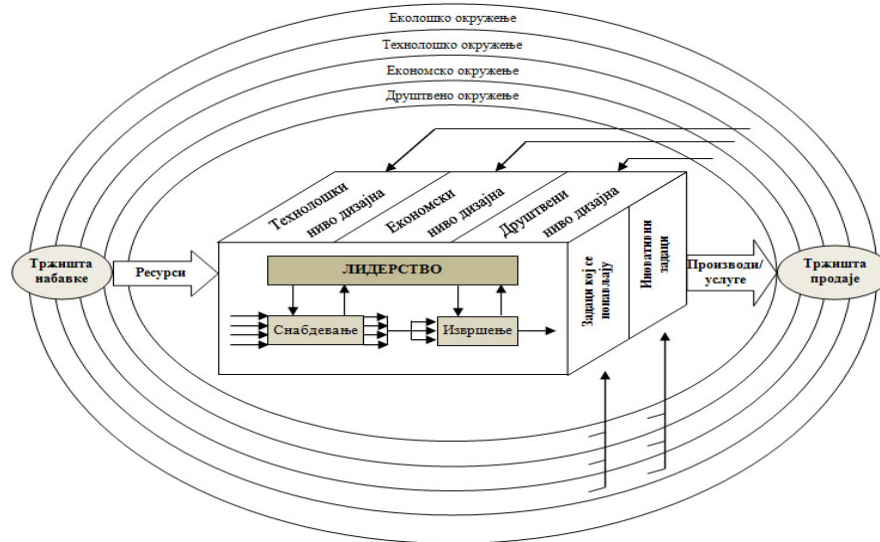
Период	Менаџмент методе	Организационе форме	Карактеристике тржишта
пре 1880. године	Директна лична контрола	Управљање од стране власника	Појава локалних и регионалних тржишта
од 1880-1920. године	Централни планови	Функционална организација	Појава националних масовних тржишта
од 1920-1950. године	Циљна оријентација, Мрежна техника планирања	Диверсификована и дивизиона организација	Глобални раст, сегментација тржишта
од 1960-1970. године	Операциона истраживања, Стратешко планирање, Портфолио менаџмент	Штабско-линијска организација, Матрична организација	Појава мултинационалних тржишта
1980-тих година	Стратешки менаџмент, Организациони развој, Корпоративна култура	Матрична организација, Тимска организација	Појава транснационалних тржишта
1990-тих година	Менаџмент комплексности, Менаџмент знања	Мрежна организација	Дифузија виртуелних тржишта
од 2000. године	Интерфејс менаџмент	Хипер-организација	Симулирано стварање ендо светова

У основи, Ulrich (1984a, стр. 36) потенцира два кључна приступа за разумевање менаџмента:

1. Менаџмент – као процес објектно оријентисаних појединачних функција, као што су планирање, организовање, вођење и контрола;
2. Менаџмент – из интерне перспективе менаџера и на основу личног вођства.

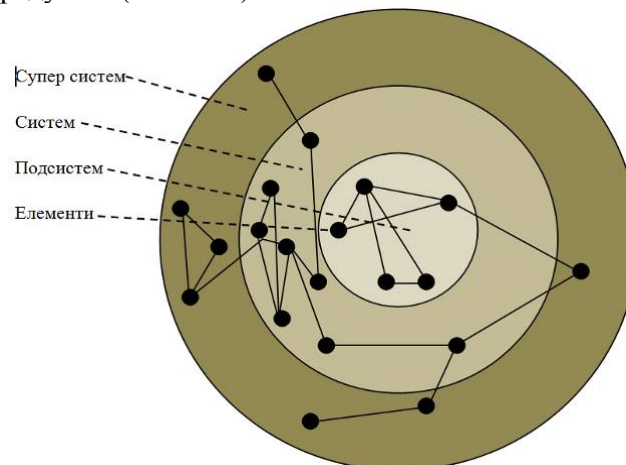
Интегрисање оба приступа, захтева специфичну филозофију менаџмента, коју Ulrich (1984a, стр. 36) објашњава на следећи начин: „Менаџмент је управљање друштвено-техничким системима са аспекта личног и чињеничног начина употребе стручних метода. Чињенична димензија менаџмента се односи на суочавање са задацима који су изведени из преовлађујућих циљева система. Са аспекта личне димензије, менаџмент се заснива на правилном управљању помоћу свих људи од чије сарадње зависе и учинци рада“.

Ulrich је 1970. дао основе за системски-оријентисано образовање у менаџменту у својој књизи: „Предузеће као продуктиван друштвени систем“. „Предузеће се више неће посматрати примарно као привредни субјекат, већ као продуктивни, друштвени систем. Зато је задатак научника да развију приступ који ће омогућити свеобухватнији поглед на предузеће и мултидимензионални приступ проблемима“ (Ulrich 1970, стр. 40). За Ulricha, предузећа су економски субјекти који треба да буду интегрисани у привреди, култури и природи као део друштва. Да би опстала у конкурентном окружењу, предузећа морају смислено да реагују и генеришу вредности, узимајући у обзир захтеве купаца, технолошке изазове и иновације у структури менаџмента. Међутим, предузећа нису збирка само-оптимизирајућих особа, већ интелигентни интерфејси који морају да осигурају оптималну интеграцију људи, средстава и интереса. Ова интеграција захтева познавање веза и односа, као и повратних информација, да би се избегао нежељени развој догађаја. Формирање структуре предузећа у контексту структуре корпоративног пејзажа, од суштинског је значаја за менаџмент теорије. Централни проблем у проучавању предузећа је трагање за успешним моделима у форми функција, структура и одлука које се доносе (Ulrich и Krieg 1974, стр. 31). На основу овакве платформе, разрађен је Сент Гален менаџмент модел Ulricha и Kriega 1972., који је замишљен као општи оквир за опис и структурирање управљачких питања и проблема и прелазак са једно-димензионално оријентисаног менаџмента на системско-теоријски приступ у менаџменту (слика 19)



Слика 19. Интеграција: први Сент Гален модел менаџмента Ulrich и Kriegel (1974, стр. 27)

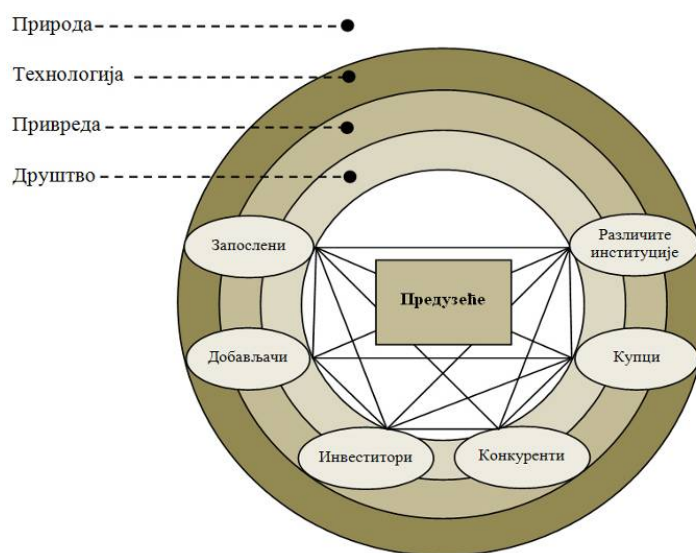
Ulrich (1970, стр. 40) је дефинисао концепт „као апстрактни дизајн модела за креирање стварности, који оставља простор за различите конкретне алтернативе. Овај захтев испуњава Сент Гален модел менаџмента, који се може посматрати као оквир корпоративног менаџмента у коме различите дисциплине делују паралелно“. Ulrich (1984а, стр. 138) објашњава да: „Сент Гален модел нуди интегрални оквир за управљање, као неопходан, али не и довољан услов за идентификовање успешног менаџмента. Модел се ослања на системски-оријентисану менаџмент теорију, која је идентификовала основне компоненте друштвених система и као примењен систем наука афирмише примарну мисију да пружи одређена знања која људи могу да користе у решавању њихових проблема и омогући им примену адекватних акција“. Према Ulrichу, проблем не настаје сам по својој природи, већ је резултат људске перцепције и процене стварности. Решавање проблема подразумева и његово схватање, па зато проблем није лако решити. Методично решавање проблема подразумева подршку модела, која се огледа у следећем: подршка и практичне смернице у решавању проблема; интердисциплинарни приступ; очекивана корисност при употреби модела; нормативни карактер; дизајн могућих реалности; и формулисање вредносних ставова (Ulrich у: Dyllick и Probst 1984, стр. 177). Кључна тачка системске теорије менаџмента Ulrichа и Kriegelа је да излаз из система зависи од интеракције елемената система и подсистема и специфичних утицаја сложеног окружења, као и способности предузећа (слика 20).



Слика 20. Однос система и елемената система (Ulrich и Kriegel 1974, стр. 31)

То значи да перформансе система зависе од његовог повезивања са окружењем и повратне информације. При томе, управљачке одлуке могу бити добре само онолико колико је добар модел који постоји у организацији (Malik 2000, стр. 78). На слици 21. представљен је само део Сент Гален модела менаџмента који показује однос између предузећа и окружења. Слика визуализује два аспекта животне средине (Schwaninger 2001a, стр. 1211):

- Стејкхолдер перспективу – данас је опште позната, али је тада била релативно нова;
- Димензионално структурирање животне средине – које истиче привредну, технолошку, друштвену и еколошку сферу.



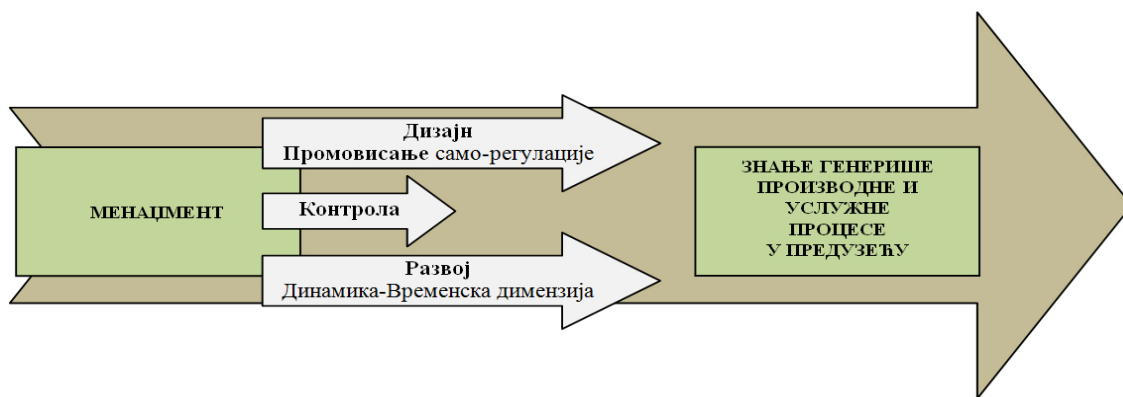
Слика 21. Предузеће у свом окружењу (Ulrich и Krieg 1972, стр. 20)

Менаџерска забринутост за природну средину, била је у то време не само иновативна, већ би се могло рећи револуционарна. Модели који су инкорпорирали питања заштите животне средине, показали су велико визионарство и далекосежне последице које проистичу из њих. Сент Гален модел менаџмента је осмишљен као општи оквир, који је успео да подстакне кохерентност, а примењени методолошки аспекти (доношење одлука, планирање) и посебне адаптације у различитим областима, претекли су литературу тог времена. Други битан фактор који је утицао на развој оригиналног менаџмент модела Ulrichа и Kriega је методологија мрежног размишљања, која примењује квалитативне принципе динамике система и уграђује их у низ хеуристичких принципа и логичан след корака које треба пратити. Основна предност ове методологије је да је лака за коришћење, и помаже да се добије брз преглед сложених питања. Такође, омогућава моделу да угради свеобухватан скуп варијабли у односу на традиционалне алате, који су често ограничени на перспективе оперативног менаџмента (Schwaninger 2001a, стр. 1215). Ulrich (1984a, стр. 99) наглашава динамички аспект модела, приписујући му следеће функције:

- Дизајн – менаџмент дизајнира институционални оквир, који омогућава да се испуни сврха у смислу одрживе целовитости и одрживог опстанка;
- Контрола – менаџмент усмерава одређивање и успостављање циљева, и контролише циљане активности система и његових елемената;
- Развој – менаџмент развија систем кроз дизајн и контролу процеса у времену.

У генерисању знања производних и услужних процеса, посебно се користе функције менаџмента које се односе на дизајн и развој (слика 22). Ова основна идеја Hansa Ulrichа, која је касније доминирала у Bleicherovom Сент Гален концепту менаџмента, еволуирала је у Malikov менаџмент комплексним системима.





Слика 22. Функције менаџмента (Ulrich 1984a, стр. 100)

Дизајн менаџмент процеса се често цитира као кључ успеха и ефикасног пословања предузећа. Дизајн менаџмента има у себи холистичку тенденцију због обједињавања различитих дисциплина и сарадника, као и вештина којима се остварују најбољи могући резултати за све стејкхолдере. Полазећи од тога да прошлост предузећа може да се анализира, али будућност мора да се дизајнира, дизајн менаџмента се најчешће описује као ефикасна организација ресурса, који су доступни у сврху остваривања корпоративних циљева. Сент Гален модел менаџмента може да обухвати и више аспекте управљања, при чему се у том случају дизајн менаџмент процеса своди на више једноставних дизајна који би били лакши за разумевање. Структурни дизајн треба да подржи све што је наведено у визији и мисијама, као и даљи ток стратешког дизајна предузећа, у коме оно усмерава понашање запослених у проналажењу и решавању проблема. У том смислу, дизајн менаџмент система и контрола понашања има посебан значај за успешно суочавање са променама у окружењу. Ову констатацију потврђује и Bleicher (1996, стр. 55) својом тврдњом „Дизајн оквирних услова, који обезбеђују корпоративни развој и опстанак система, централни је задатак менаџмента“.

### 2.1.1 Системски-орјентисан приступ моделу менаџмента

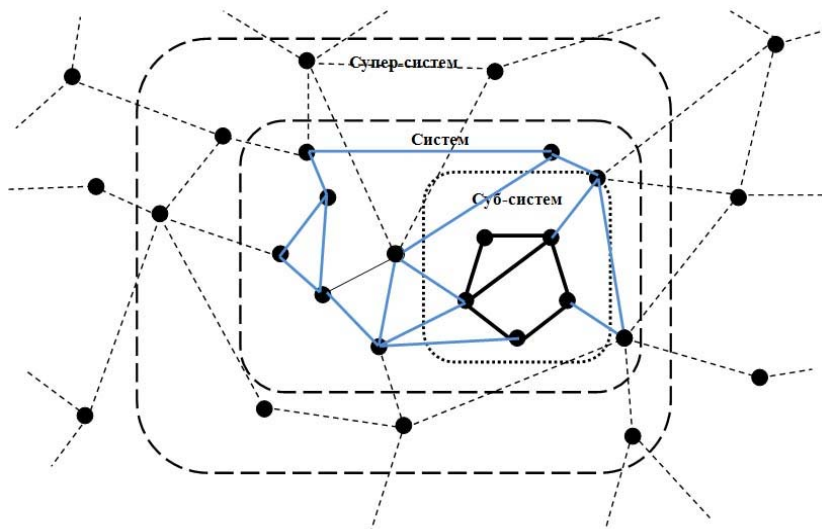
Комплетна историја системског размишљања још увек није написана. Постоји неколико позивања на прекурсоре, односно нека древна имена и скорашње ауторе. Прво, ту је Aristotel, који не користи реч систем (иако је грчка реч), већ даје објашњење за целину, коју не карактеришу само њени делови, већ и односи између тих делова. Затим, прилично непознат аутор Lambert (1974, стр. 87) дефинише систем као „целину која је састављена од делова на сврсисходан начин“. Ludwig von Bertalanffy (1949, стр. 114-129) се признаје као прави зачетник модерне студија система. С друге стране, Norbert Wiener (1948) при оснивању кибернетике, не истиче концепт система, али су се касније на његовим идејама о контроли и комуникацији показале битне карактеристике сложених система. Треба споменути дефиниције друштвених система које је дао филозоф Mario Bunge (1980) и софистициране ставове и размишљања немачког мислиоца Niklasa Luhmanna (1980). Иако звучи тривијално, још увек не постоји јасан одговор у контексту система и системског приступа, па не постоји ни универзална дефиниција система, тврди Kritz (2000, стр. 18). Научна област теорије система је развијена углавном после Другог светског рата из различитих дисциплина као што су биологија, социологија, кибернетика, системски инжењеринг, физика, и друге. Због тога, у зависности од одговарајуће научне дисциплине, постоје различите дефиниције система.

У овом раду, систем се разматра када се ради о компатибилним друштвеним системима, у контексту менаџмента друштвеним системима, укључујући организације у целини и предузећа у првом плану. Идеју да се развије општа теорија система, увео је von Bertalanffy (у: Duin 2007, стр. 26) 50-их година прошлог века. Његова књига „Општа

теорија система: фондације, развој, апликације“ може се схватити као сет интердисциплинарних области науке у проучавању суштине комплексних система у природи, друштву и науци. Ulrich (1984a, стр. 11) је посматрао организацију као циљно-оријентисани друштвени систем. Forrester (1972, стр. 14) описује теорију система као динамику система, која се бави структуром и принципима, узимајући у обзир микро и макроекономске организације, друштвене системе и људе, уједињујући при томе финансијска средства и физичке елементе. Senge (у: Duin 2007, стр. 26) заснива свој рад на учећим организацијама и системском приступу, где људи стално уче да посматрају целину. Malik (2000, стр. 23) истиче да предузећа треба схватити као комплексне, вишедимензионалне, динамичке системе. Luhmann (1987, стр. 35) наводи да системи, као и предузећа, нису само адаптивни, већ су структурно спојени са својим окружењем и репрезентују себе кроз одржавање диференцираних интеракција са окружењем. Bleicher (1992, стр. 33) указује на системски поглед на пословање, с обзиром на комплексан и динамичан пејзаж проблема, јер само системски приступ омогућава сагледавање интеракција између делова и целине и проналажење одговора. Ashby (1974, стр. 69) сматра да се систем може разматрати као списак променљивих које могу бити различите у зависности од појединачних погледа посматрача. Генерално, систем се састоји од скупа променљивих или скупа елемената, који су међусобно повезани једни са другима.

Интеракција елемената система, односно начини на који се елементи система односе једни према другима, и карактеристике које произилазе из тих односа, означавају се као структура. Опис структуре система укључује регулаторни оквир и илуструје редослед елемената по групама, функцијама, подручјима или процесима. Елемент или подскуп елемената системе може да формира други систем – суб-систем. Поред тога, систем је уграђен у већи систем – супер-систем у коме је под-систем (слика 23). Ashby (1974, стр. 69) описује елементе система на следећи начин: „Систем не значи ствар, већ листу варијабли. Ова листа може да се мења, а општи задатак експериментатора је да варира листу док се не идентификује коначна група варијабли, које дају жељену јасноћу. Након што се пронађу неопходни елементи једног система, потребно је извршити њихову демаркацију“.

Ulrich (1970, стр. 100) полази од тога да је менаџмент, пре свега, оријентисан на решавање комплексности: „Ствари треба посматрати попут продуктивних друштвених система, који се састоје од различитих елемената (одељења, људи, машине, итд.), при чему, само интеракција ових елемената значи да је целина већа од збира њених делова. Она практично значи стварање суме вишкова (суфицита) кроз процесе, мреже и активности у систему или са његовим везама у окружењу (Супер Систем)“.



Слика 23. Структурални концепт система (Duin 2007, стр. 27)

Gomez и Probst (2007, стр. 14-15) инсистирају на разумевању следеће значајне разлике: „Комплексни проблеми се разликују од компликованих проблема, јер бројни, а снажно повезани међусобни утицаји карактеришу проблемску ситуацију, као и њихове интеракције, које се стално мењају. Основна карактеристика комплексних система је висока динамика, појава нових образаца и констелација“. У односу на акционе пословне ситуације, Dörner (2003, стр. 58-59) истиче динамички импулс: „Системи, који се састоје од великог броја варијабли које су умрежене, и више/мање под јаким међусобним утицајима, су комплексни системи. Они су делимично ин-транспарентни, јер се не види све што би желели да видимо. Поред ин-транспарентности, у сложеним динамичким системима се ради са недостајућим информацијама и некохерентним радним претпоставкама. Коначно, сами системи се развијају, јер имају динамички импулс“. Forrester (1972, стр. 23) овај ефекат назива „динамичка понашања, односно временски варијетети понашања система“. Duin (2007, стр. 27) резимира да и најопштије дефиниције, садрже следеће основне принципе теорије система:

- Систем је више од простог збира својих делова (елемената и односа);
- Систем је холистичка јединица, при чему скуп односа описује карактер самог система;
- Структура система који је дефинисан од стране елемената и њихових односа одређује функцију (понашања) система;
- Функција система може бити креирана од стране различитих структура, при чему различите структуре могу да покажу исто понашање (структурне еквивалентности);
- Систем се не може у потпуности описати на само једном нивоу хијерархије, односно са само једним од четири наведена принципа (принцип искљученог редукционизма).

С обзиром да ови принципи имају различите последице у одређеним научним апликацијама, системи показују битне карактеристике као што су отвореност, комплексност, уређена структура, управљивост, самоорганизовање и смисленост.

Термин процеса у оквиру теорије система, има изузетно важну улогу, као конституент у складу са динамиком интеракција и трансформацијама, изазван односима који дефинишу јединице које чине организацију. Уместо да буде крута, структура се јавља са константним протоком, што се односи на све динамичке и пре свега одрживе системе. Полазећи од тога да је структура од фундаменталног значаја за функционисање, подела процеса рада иницира структурирање система, који омогућава постизање циљева било које врсте.

Овај процес поделе рада се манифестује у диференцијацији система или системских задатака у под-системе или под-задатке, који се манифестују у контексту организационе структуре за посматрача. Концепт структуре доводи до концепта функција, па се након Riedla (2000, стр. 8) функције система јављају због његове структуре. Von Bertalanffy (1968, стр. 27) описује структуру као редослед делова и функција, као редослед процеса, при чему се у биолошком приступу, структуре виде као израз тока процеса. Ulrich (1972, Das St. Galler Management-Modell, web) закључује: „Једна од кључних карактеристика у разумевању система јесте да се системи схвате као целине, и да се сви постојећи феномени у вези са њима посматрају у холистичком контексту“. О холистичком контексту, Bertalanffy (1968, стр. 55) говори као о фундаменталној карактеристици посматрања сложених система, која не може да се објасни посматрањем особина појединачних елемената. Системски-оријентисан менаџмент је заснован на концептима, идејама, знању и методама, који су преузети из теорије система и кибернетике, и који се примењује у решавању управљачких проблема. Због тога, активности предузећа треба анализирати у ширем оквиру, узимајући у обзир да су предузећа форме које је креирао човек (Ulrich 1972, „Das St. Galler Management-Modell“, web).

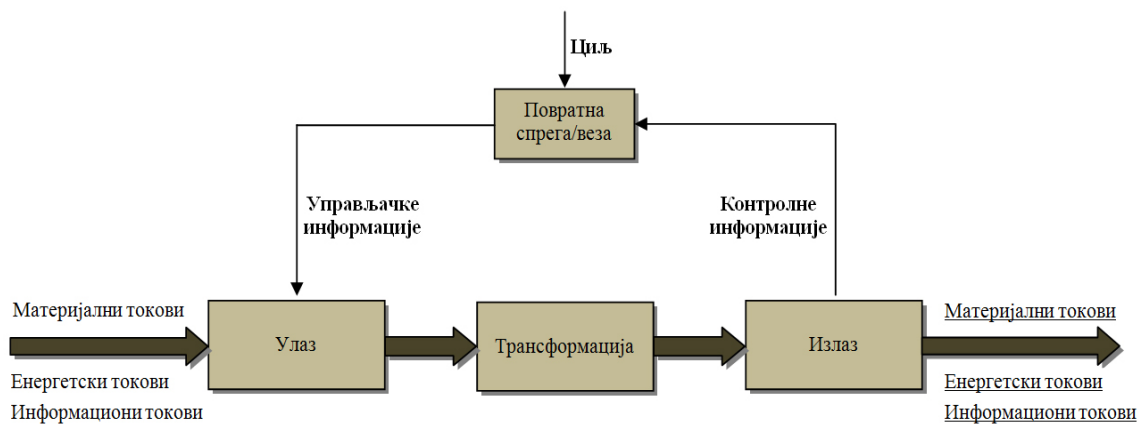
## 2.1.2 Кибернетски приступ пословном одлучивању

У ширем смислу, развој систематског приступа кондензује шире разумевање кибернетике, као науке која се конкретно бави управљањем сложених, динамичких система. То открива да постоје интерфејси између теорије менаџмента, теорије система и кибернетике. Економска кибернетика се бави тиме како предузеће као систем под утицајем разних поремећаја може да се контролише до унапред одређеног циља, и како појединачни елементи таквог система морају да буду пројектовани у циљу одржавања перформанси система.

Ваескер (2005, стр. 17) своје разумевање кибернетике почиње чињеницом да стриктна подела између кибернетике и теорије система, упркос дефинисаном обиму посла, није лако могућа. Кибернетика и теорија система се могу комбиновати, мада са различитим пондерисањем, јер се концептуално поприлично преклапају. Упоређујући суштину теорије система са суштином дефиниције кибернетике коју је дао Wiener, теорија система је свеобухватније формулисана, и тиме омогућава проширену примену апликација на све могуће системе. Приступ теорије система се заснива на холистичкој научној основи, који није формулисан у кибернетици. Davidson (2005, стр. 155) истиче да је према von Bertalanffy „вредност кибернетике ограничена, више или мање, апликацијама у техници као теорији регулационих механизма. Што се тиче регулације и информација, кибернетика доприноси развоју техника које се баве регулаторним и проблемима информисања уопште“. Предмет истраживања кибернетике су системи у којима се одвија процес управљања, који могу бити природни, друштвени или технички. Термин кибернетика потиче од речи „kibernetes“, која је синоним за кормилара. Првобитно је коришћен за опис система који кроз повратне механизме чува вредност у близини референтне вредности и на тај начин га стабилизује. Кибернетика је од почетка, као систем размишљања, заснована на интердисциплинарној основи комбинујући делове математике, статистике, неурофизиологије, биологије и теорије информација. Однос између системског размишљања и кибернетике је изузетно узак и разноврстан, јер кибернетика проучава понашање одређене класе система (Brauchlin 2007, стр. 5).

Када је реч о пореклу и природи појма кибернетике, у оптицају су различита схватања и дефиниције. Ashby (1974, стр. 15) дефинише кибернетику у општем смислу, као теорију машина. Flechtner (1970, стр. 10) гледа на кибернетику као на науку о структури, односима и понашањима у динамичном систему. Lerner (1971, стр. 15) сматра да је кибернетика наука контролних механизма система различите природе. Staehle (1999, стр. 42) види кибернетику као теорију равнотеже-одржавања механизма. Beer (1967, стр. 21) описује кибернетику као опште процедуралне шеме. Stacey, Griffin и Shaw (2000, стр. 65) сматрају да је кибернетика само-регулишућа дисциплина. Wiener (1948, стр. 11) кибернетику скицира као науку универзалне контроле, иако су резултати специфични.

У моделирању система, кибернетика полази од начела опште теорије система која систем представља као трансформацију улазних у излазне величине, при чему је пресудно својство регулације система. На слици 24. је приказан кибернетски модел система. Посебну пажњу треба обратити на део слике који представља повратну спрегу, која је искључиво информационог карактера. Назив повратна је одређен чињеницом да се информациони ток креће од излаза ка улазу система, што значи у супротном смеру од основних трансформационих токова. При томе, под излазом система у контексту повратне спреге, подразумева се било која тачка система у којој се могу добити информације о стању система, а под улазом у систем се подразумевају тачке система у којима је могуће деловати на промену понашања система. У складу са тим информације на излазу система се називају контролне, а на улазу система се називају управљачке (Sistemski pristup, web). Осим токова информација, повратну спрегу чини и посебан управљачки механизам, који има два информациона улаза. Један информациони улаз чине контролне информације, а други чине информације о циљевима система који се у облику параметара о жељеном стању система предочавају управљачкој компоненти.



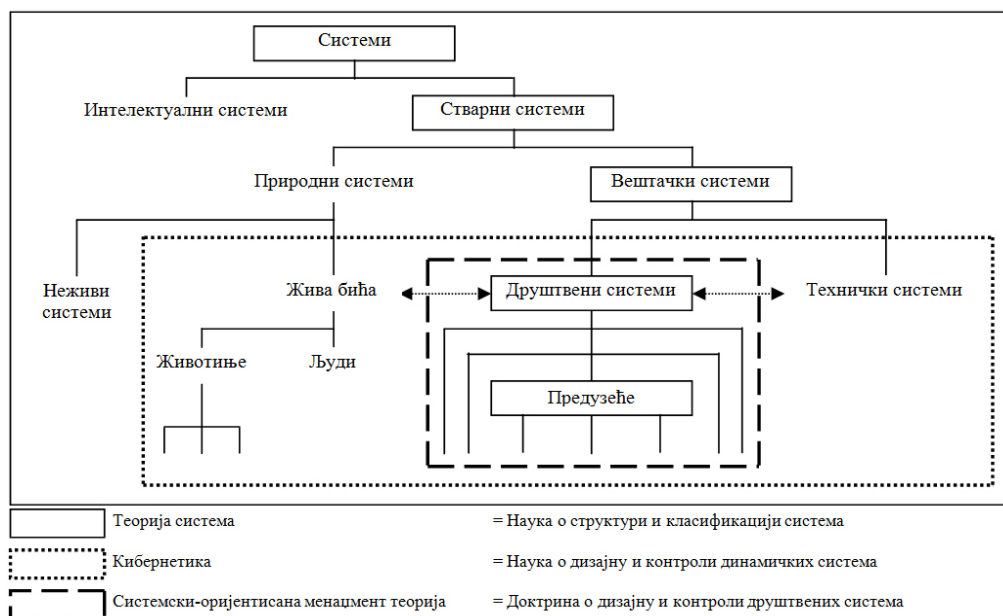
Слика 24. Кибернетски модел система (Sistemski pristup, web)

У односу на циљ управљања, односно, према врсти управљачких активности разликују се два типа повратне везе (Sistemski pristup, web):

1. Негативна повратна спрега – системи се налазе у стању лабилне равнотеже, односно због различитих утицаја и сметњи, систем би тежио ка стабилном стању. Механизам који то спречава је управљање, па због тог супротног смера деловања управљачких активности, овај тип повратне спреге има атрибут негативна;
2. Позитивна повратна спрега – постоји када управљачке активности имају исти смер као и промене система, па убрзавају започете промене. Овај облик понашања система претпоставља непостојање лимита, што је реално у коначном временском интервалу. Затим наступају контролни механизми окружења који негативном повратном спрегом настоје да задрже равнотежу тако што утичу на подсистеме.

Тумачење кибернетског модела предузећа истиче постојање два битна подсистема. Први је уобичајени део кибернетског модела који се односи на трансформациони део, и састоји се од улаза, трансформационог процеса и излаза. Други је управљачки механизам, који се тумачи као посебан подсистем са свим компонентама система, али само са информационим токовима, па се може означити као информациони систем. Трансформациони процес се односи на трансформацију, односно производњу информација, што значи да је количина информација на излазу већа од оне на улазу подсистема. Информације добијене процесом обраде података у информационом систему, користе се за управљање основним трансформационим системом, па се назива управљани систем, а информациони систем се назива управљачки. Улазне информације управљаног система се троше на смањење његове ентропије, па је за управљани систем излазна количина информација мања од улазне.

Ulrich је користио темеље кибернетике, с једне, и постојеће приступе, који су се односили на трансфер теорије система у теорију менаџмента, с друге стране (слика 25). Такође, стално је пратио сазревање кибернетике у пословној администрацији на темељима холистичког размишљања и деловања. „Системско размишљање се првенствено фокусира на успостављање општег контекста, искључивањем небитности и навођењем система да са релативно мало неопходних метода и инструмената функционише“ (Ulrich 2001, стр. 44-47). Моделирање Сент Гален модела менаџмента је свеобухватан приступ, заснован на идеји да се само на основу контекстуалних размишљања може доћи до правих одлука. Примена знања из теорије система и кибернетике, са темама као што су сложеност и подешавање, омогућава права решења и праве одлуке у процесу менаџмента. Сент Гален модел менаџмента је постављен тако да представља везу између науке и праксе. Да би остварио функцију моста, он омогућава независна решења заснована на интегрисању са актуелним концептима резултатски оријентисаног менаџмента, што представља основу холистичког приступа менаџменту. На тај начин се предности различитих менаџмент приступа и њихове слабости компензују у исто време.



Слика 25. Преглед система, кибернетике и теорија система (Ulrich 2001, стр. 44)

Холистички приступ Сент Гален модела менаџмента је утицао на размишљање и активности многих менаџера. Менаџери су у њему нашли референтни оквир дизајна за обезбеђивање будућности свог предузећа, који интегрише све пословне активности на кохерентној основи као део свеукупног концепта.

### 2.1.3 Тродимензионална структура менаџмента у „Коцки менаџмента“

У области системског менаџмента Malik (1993, стр. 26) прави разлику између два основна типа менаџмента, али не по карактеристикама институције и функције, већ по условима конструктивистичко-техноморфног приступа. С једне стране је класично-традиционални приказ, а с друге стране системско-револуционарни приступ који одговара системско-теоријском погледу на менаџмент. Конструктивистичко-техноморфни приступ се према Maliku (2000, стр. 37) заснива на идеји да се акционе области менаџмента, могу схватити као машине у класичном механичком смислу, што значи да у ситуацијама одлучивања, менаџмент следи претходно дефинисан и разрађен план до најситнијих детаља, чија је имплементација предвидива због детерминисања одлука. Ова идеја је распрострањена у оквиру традиционалне школе менаџмента, и овај приступ скоро увек претпоставља оптималну дистрибуцију информација релевантних за остваривање циљева.

С обзиром на све радикалније промене и развој са којима се менаџмент данас суочава, Bleicher (1992, стр 1) сматра да постоји оправдана сумња и веровање у праксу традиционалних приступа да су још увек у стању да се смислено носе са овим проблемима и изазовима. Сличан став износи Gomez (1978, стр. 17) који каже да повећање комплексности у зони одговорности менаџмента предузећа и других друштвено-техничких система, представља проблем који више не може да се реши применом традиционалних метода и начина размишљања. Решавање овог проблема захтева промену парадигме, односно примену системско-еволуционог приступа. Probst (1987, стр. 64) наводи да менаџмент системско-еволуционе перспективе може индиректним утицајима да оствари дизајн и контролу институција у окружењу, са циљем успостављања опште контроле и максимизације одрживости и одговорности. У бројним дискусијама, поступак холистичког решавања проблема, усвојен је као метод који се примењује код системски-оријентисаног приступа. Сент Гален модел Ulricha и Kriega, заснован је на идеји да створи ментални образац налога за смислене акције у друштвеним организацијама, и кроз

инклузивни менаџмент и интеракције да покрене примену и комуникацију. У средишту модела је „коцка менаџмента“, која представља структурирање пословних одлука у три димензије, што омогућава реалније разумевање управљачких функција и ефикаснију примену у пракси. Основни циљ је мапирање свих аспеката менаџмента применом ефикасне концептуалне шеме (слика 26).



Слика 26. Сент Гален коцка менаџмента (Ulrich и Krieg 1972, стр. 31)

Менаџмент коцка се схвата као управљачки систем за обраду информација, који обухвата три нивоа (Stippler, Mooge и Rosenthal 2010, стр. 3):

- Корпоративна политика – највиши ниво менаџмента, обухвата фундаменталне, дугорочне одлуке за предузеће у целини, циљеве, норме понашања;
- Корпоративно планирање – средњи ниво менаџмента, обухвата одлуке о дугорочним, средњорочним и краткорочним циљевима и мерама за њихову реализацију на свим нивоима организације, па се одлуке корпоративне политике преводе у мере и буџете;
- Корпоративна диспозиција – најнижи ниво менаџмента, је место где су одлуке и акције директно повезани са непосредним местима реализације (слика 26).

Истовремено, постоје три управљачке фазе: циљеви, средства и методе, и три управљачке функције: одлучивање, иницирање и контрола (слика 26). Ulrich (2001а, стр. 138) сматра да Сент Гален модел представља безвременску мрежну оријентацију, која може да се примени на основу прецизних захтева свих врста организација, предузећа и установа. Модел даје преглед ефикасности концептуалне и техничке основе организације и међусобне односе који су одлучујући за управљање кључним питањима, за све организације. Ulrich и Krieg (1972, стр. 35) издвајају три основна приступа, који карактеришу њихов модел менаџмента:

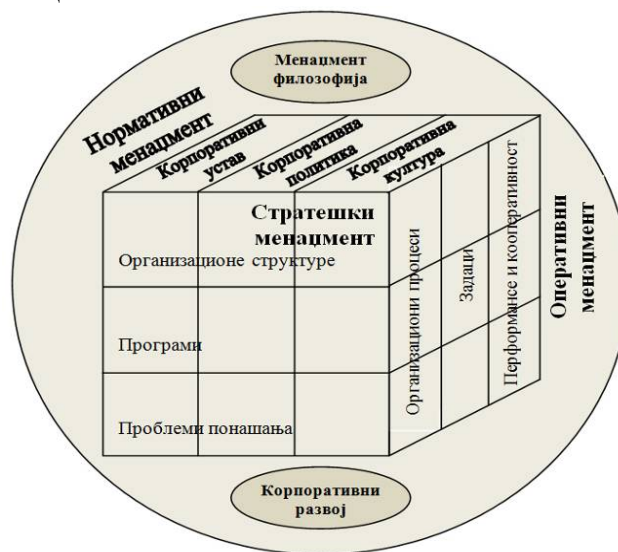
- Холистичко размишљање и деловање на изазове комплексности;
- Примена системски-оријентисане менаџмент теорије и праксе лидерства;
- Интегрисани развој нормативног, стратешког и оперативног нивоа менаџмента.

Matthäus (2008, web) наглашава велику пажњу, коју је изазвало структурирање активности менаџмента на три нивоа у Сент Гален моделу менаџмента и логика кружне културе и структуре развоја. Wöhrle (2003, стр. 27) у контексту структурирања менаџмента на три нивоа у моделу, истиче њихове основне задатке:

1. Нормативни менаџмент – континуирано развија визију, мисију и постављене циљеве; дугорочно планира оквир корпоративног идентитета; обухвата менаџмент филозофију и принципе;
2. Стратешки менаџмент – прецизира нормативни менаџмент; идентификује и развија потенцијале за успех; дизајнира свеобухватни оквир;
3. Оперативни менаџмент – операционализује циљеве и мере нормативног и стратешког менаџмента у пракси; циљано управља пословањем предузећа; управља и усмерава запослене у предузећу.



Односи између различитих нивоа менаџмента и структуре, активности и понашања у контексту Сент Гален модела менаџмента Ulricha и Kriega, приказани су у оквиру менаџмент коцке на слици 27.



Слика 27. Нормативни, стратешки и оперативни ниво менаџмента (Bleicher 1992, web)

Stippler (2010, стр. 3) додаје да наведени нивои менаџмента имају заједнички циљ да повежу три главна задатка:

- Развој предузећа – прилагођавање динамичном окружењу у дугорочној будућности;
- Дизајн предузећа – валидан приступ структури и стратегији у средњем року;
- Усмеравање предузећа – краткорочне контроле процеса и активности.

Stippler, Moore и Rosenthal (2010, стр. 4-5) описују да Сент Гален модел менаџмента Ulricha и Kriega чине три интегрисана дела:

- Пословни модел – трасира основу за менаџмент модел, на основу описа и анализе предузећа и снимања задатака и одговорности менаџмента;
- Менаџмент модел – користи се за анализу и опис управљачких процеса у предузећу;
- Организациони модел – описује структуру предузећа и његове специфичности.

На основу анализе три модела, Krieg (1985, web) истиче да може да се развије концепт менаџмента, који обухвата елементе менаџмент система (корпоративна политика, планирање и информациони системи), менаџмент процесе (оперативне јединице, привремене структуре и дистрибуција задатака), методолошке поступке (лидерство, методи и алати менаџмента) и менаџмент (потенцијал аквизиција, детекција тражње и набавке, и развој). Извршне нивое менаџмента Ulrich комбинује са следећим функцијама и методологијама (табела 16):

Табела 16. Однос менаџмент нивоа, основних задатака и методологија (Ulrich 1978, web)

Ниво менаџмента	Основни задаци	Методологије
Нормативни менаџмент	Проналажење смисла	Индивидуално вођство
	Истовремено креирање новина	
Стратешки менаџмент	Изградња потенцијала перформанси	Софт системска методологија
	Радити праве ствари	
Оперативни менаџмент	Коришћење постојећих потенцијала	Хард системска методологија
	Радити ствари на прави начин	
Ефикасни менаџмент	Извршење одређених операција	Функција мониторинга
	Радити ствари у право време	

Менаџмент има задатак да затвори јаз између циљева предузећа и свих стејкхолдера, односно да креира такву климу да људи раде једни за друге, уместо једни против других. Менаџмент је стога и наука о хуманости, што уводи друштвену димензију менаџмента (Ulrich 1978, web). Schwaninger (1988, стр. 126) указује на значај односа између различитих менаџмент нивоа, њихових оријентација и кључних циљева у Сент Гален моделу (табела 17).

**Табела 17. Однос менаџмент нивоа, основне оријентације и циљних категорија (Schwaninger 1988, стр. 126)**

Ниво менаџмента	Основна оријентација	Циљна категорија
Нормативни менаџмент	Карактеристике система	Развој
	Организационе структуре	Одрживост за живот
Стратешки менаџмент	Проблеми купаца	Нови потенцијали за успех
	Тржишна позиција	Постојећи потенцијал за успех
Оперативни менаџмент	Приноси/трошкови	Успех
Ефикасни менаџмент	Приходи/расходи	Ликвидност

Системски приступ, који узима у обзир индивидуалне и нелинеарне интеракције система, једно је од основних обележја Сент Гален модела менаџмента Ulricha/Kriega. Модел пружа методолошки оквир заснован на апстрактним принципима за деловање на мета нивоу у циљу решавања различитих проблема. Захваљујући моделу, менаџери могу да схвате перспективе тржишта и у пракси провере идеје које нуди модел.

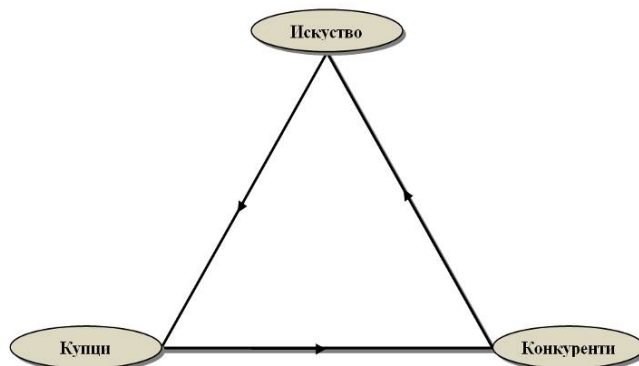
#### 2.1.4 Организационо учење као развојни фактор

Ulrich је у својим радовима о Сент Гален моделу менаџмента, стално указивао на свеprisутну комплексност, акцелирање брзине промена и неизвесности, као велике изазове са којима се суочавају предузећа, али и непрофитне и организације из јавног сектора. Због тога су бројни практичари и истраживачи менаџмента, настојали да креирају нове концепте, моделе и методе. Организационо учење и генерисање знања су два кључна појма који се могу подвести у оквире оваквих напора. Све до средине 1990-тих година, претпоставка, да поред појединаца и организације уче, привлачила је скромну пажњу у научној литератури, осим код неких аутора. За Ulricha (1984а, стр. 166) важне прекретнице у развоју теорије учења били су учење помоћу сигнала Pawlowa (1953), учење увидом Wertheimera (1964), хијерархијски модел учења Gagnéa (1970), појачано учење Skinnera (1974) и учење по моделу Vandura (1976), које добија на значају напретком симулационе технологије. Организационо учење је релативно млад концепт у менаџменту, који се нагло развија крајем 90-тих година прошлог века, са циљем да се објасне појаве до којих је дошло под утицајем нових трендова у предузећима. Ulrich (1984а, стр. 166) сматра да је учење: „процес само-претраге, самоспознаје и самооткривања.

Учење се заснива на само-стварању примарних искустава која генеришу нова значења. То није скуп чињеница, већ само-генерисање разлика, које се одвија кроз само-организовање“. Krishnamurti (Entlernen, Lernen und Wissen, web) додаје да учење не значи све већу акумулацију знања, већ да се зна. Према њему континуирано учење затвара празнине, подстиче нову енергију и доводи до развоја креативности и нових сазнања. Ulrich (Entlernen, Lernen und Wissen, web) наводи да се учење одвија кроз успехе и неуспехе, јер само на основу грешака може да се сазна да ли смо предузели и урадили праве ствари. Без грешака од стране појединца, ни учење друштвених система као што је предузеће, није могуће. Због тога, Malik (1984, стр. 206) констатује да се развој предузећа углавном заснива на способностима његових запослених да уче.

Nonaka (1995, стр. 183) истиче да организационо учење захтева организациони процес у коме се знање запослених дели, вреднује и интегрише. У том процесу, кључни изазов за менаџмент је да усмерава процес учења од појединца, преко групно-оријентисаног до организационог учења које је циљно оријентисано. Drucker (2005, стр. 49) додаје да је знање ефикасно само када се примењује у конкретним акцијама менаџмента, па је основна функција менаџмента да учини знање продуктивним. Према Schlosseru (1993, стр. 193) менаџери су актуелни катализатори за усклађивање комуникација, стварање знања и његово ослобађање за иновације, кроз интелигентну дистрибуцију знања, стварање нових знања и решавање проблема, што треба да доведе до прогресивних промена. На тај начин, организационо учење има улогу креирања знања, а продуковано знање има улогу мреже, у којој велики број запослених може међусобно да комуницира и учи једни од других. Пошто је знање категорија која се брзо мења, све више постаје субјективна творевина у реалном времену, па је предузећима потребан навигациони инструмент, који омогућава брже снабдевање новим знањима. За Ulricha (Entlernen, Lernen und Wissen, web) менаџмент знањем је тај навигациони инструмент, који представља кључну карактеристику успешних предузећа. Он закључује, некада је структура капитала била од кључног значаја за одрживост предузећа, а сада је то изградња и развој структуре знања.

Данас, на почетку 21. века, с обзиром на друштвена и економска кретања, учење је неопходан део ко-еволуције организације и животне средине, и стога прати све форме организовања у суочавању са императивом учења прошлих успеха и неуспеха. Концепт организационог учења и на њему заснован модел организације која учи, доводи у везу учење са перформансама предузећа. Суштински, концепт организационог учења подржава и генерише велике промене, због чега се у менаџмент литератури, организационо учење често сврстава у концепте реструктурирања и ревитализације предузећа (Petković, Janićijević и Bogićević 2003, стр. 447). Сматра се да је ера учења у менаџменту отпочела 1990. године појавом књиге „Пета дисциплина“ Petera Sengea, у којој аутор описује пет нових технологија компетентности, путем којих организације могу да постану учеће организације. Системско размишљање, личне вештине, ментални модели, учествовање у обликовању визије и тимско учење су базичне димензије у обликовању организације која учи (Petković, Janićijević и Bogićević 2003, стр. 448). Milisavljević (2007, стр. 341) истиче: „Организација која учи је организација која континуелно проширује своје капацитете да ствара своју будућност“. Simon и Tacke (у: Sattelberger 1996, стр. 169) наводе да: „учећу организацију виде као конкурентну предност у стратешком троуглу у којем учење из извора као што су купци, конкуренти и сопствено искуство заузима централно место“.



Слика 28. Стратешки троугао организационог учења (аутор)

За Lembkea (2004, стр. 56) концепт учења потиче од фокусираног појма на стицање знања и вештина, који је у контексту истраживања система, проширен са креирањем знања и везује се за акцију, па се учење посматра као унапређење потенцијала за ефикасну акцију. Према Müller-Stewensu и Pautzkeu (у: Sattelberger 1996, стр. 193) „логика процеса

организационог учења може се представити као модел круга учења (слика 29), који даје преглед главних корака, као и о случајевима које треба размотрити“. Модел круга учења је користан као оквир за признавање и одговарајуће сидрење кључних проблема и противречности, који могу настати током транзиције предузећа од нивоа појединца и идеја до нивоа интереса (Müller-Stewens и Pautzke у: Sattelberger 1996, стр. 196).



Слика 29. Организациони круг учења (Müller-Stewens и Pautzke у: Sattelberger 1996, стр. 195)

Организационо учење се одвија на индивидуалном, групном, интраорганизационом и интерорганизационом нивоу, што значи да је неопходно учити сам, у групи, у организацији и интерорганизационим интеракцијама, које једна организација остварује са другим организацијама. Овакав вид понашања свих запослених води ка изградњи интелигентне организације. Битна карактеристика интелигентне организације је комуникацијска јасност, као подлога за организациону спремност за промене и адаптацију чији су основни извођачи тимови људи, као креатори организационог дизајна и организационог учења (Vanjanin и Pešut 2003, стр. 38). Концепт интелигентне организације, интегрише аспекте адаптације и учења са само-референцама, само-трансформацијом, само-обновом и на крају само-трансценденцијом.

Да би разумели организацију која учи, потребно је указати на разумевање и суочавање са изазовима комплексности. Комплексност је присутна у свим областима живота и рада, само се њени утицаји осећају у неким ситуацијама јаче, у неким слабије. Важно је прво напоменути, да комплексност не треба да се тумачи као синоним за сложеност, иако сложени систем може да изгледа изузетно комплексно. Комплексност подразумева приступ код кога је целина више од пуког збира њених делова. Такође, треба рећи да је комплексност у стању да генерише нова својства система, што је један од најважнијих предуслова и за сам живот, па сваки систем мора да третира комплексност у извесној мери да би могао да преживи у комплексном окружењу (Schwaninger 2000, стр. 209). Важан концепт за опис комплексности је варијетет, који дефинише број могућих стања чију комплексност желимо да измеримо. Суочавање са варијететима Beer (1973, стр. 239-240) види као основни задатак савременог менаџмента. Менаџмент увек настоји да стабилизује предузеће, смањењем постојећих варијетета, или повећањем низа сопствених варијетета. Смањење варијетета се може постићи редуковањем количине информација у односу на утврђене операције. Уколико постоји потреба за повећањем количине информација, она је праћена ризиком, да то доведе до повећања варијетета, које води до нестабилности. Ashby (1974, стр. 299) је указао на ову везу и извео закон неопходних варијетета: „Само варијетет може да смањи варијетет. Само варијетет може да уништи варијетет“, који је Beer назвао Ashbyev закон неопходних варијетета. Gomez (у: Krieg, Galler и Stadelmann 2005, стр. 23) ово преводи на језик корпоративног менаџмента: „Комплексност проблемске ситуације може да се превазиђе само уколико је менаџмент у стању да јој супротстави барем исту количину комплексности“.

Не постоји јасан пут за креирање организације која учи, јер овај пут у организацији захтева знатне промене. Снага да се присили организација да учини такве промене у перспективи укључује промене у организацији, природи посла, пословној снази и у томе како људи уче. Међутим, није довољно само да се континуирано учи, већ да се учи брже од конкурентских предузећа. Сент Гален модел омогућава да се развије нови приступ менаџменту, који се заснива на организацији која учи, за суочавање са новим спектром проблема. Организација која учи је организација која има успеха у креирању, захтевању и преношењу организационог знања, као и мењању понашања да би се рефлектовало ново знање. То је организација која истиче системско решавање проблема, експериментисање са новим идејама, учење из сопствених и туђих искустава и историје, као и брзи трансфер знања кроз организацију. Код стварања такве организације, менаџери морају да створе погодну платформу за учење и охрабре размену информација између свих чланова организације. Организација која учи представља специфичан образац, односно фундаментални начин размишљања менаџмента. Сент Гален модел менаџмента обезбеђује висок степен синхронизације активности на сва три нивоа менаџмента, што осигурава да се сва три логичка нивоа држе под контролом без обзира на противречности које се могу појавити између њих. Такође, може да обезбеди превазилажење конфликта у питањима менаџмента, изградњу боље симулације и оптимизацију модела.

## **2.2 „Сент Гален концепт менаџмента“ – Knut Bleicher**

Друга генерација Сент Гален модела менаџмента, заснива се на општој идеји интегралног менаџмента. Током 1970-их и 80-их, појавили су се нови проблеми и питања у менаџменту, као нпр. стратегија, култура и менаџмент филозофија. Оригинална публикација Сент Гален модела менаџмента, Ulrich и Kriega из 1972. године није у супротности са овим дешавањима, али нека од њих нису обрађена експлицитно, што је довело до нове истраживачке иницијативе на Институту за менаџмент Универзитета у Сент Галену. На основу нових сазнања, менаџмент тим предвођен Knutom Bleicherom у периоду од 1984-1994. је преузео задатак да даље догради и продуби општи оквир за Сент Гален менаџмент модел. У позадини је идеја да се перцептивни апарат за суочавање са изазовима комплексности и промена користи помоћу једноставног концепта менаџмента са јасним границама, који се заснива на холистичком, системском размишљању и процедурама. Радна група је тродимензионални оригинални Сент Гален модел менаџмента допунила са новим екстензијама, а сам назив, Сент Гален концепт менаџмента се користи да би се разликовао од оригиналног Сент Гален модела менаџмента.

Општу идеју о интегрисаном приступу менаџменту, Bleicher је представио 1991. у књизи „Das Konzept Integriertes Management – St. Gallen Management-Konzept“, (Концепт интегралног менаџмента – Сент Гален концепт менаџмента). Ulrich је још 1970. у својој књизи Предузеће као продуктиван друштвени систем, тврдио да је холистички приступ прави пут у управљању и функционисању економских токова, и решавању проблема у предузећу. Сент Гален модел, заснован на традицији знања и континуираном унапређивању, представља мост између научних дисциплина и савремених менаџера који сугеришу холистички приступ у превладавању проблема. Bleicher је развио свој модел као вишу апликацију интегрално-оријентисаног приступа менаџменту. Bleicherov концепт је тзв. ситуациони приступ, заснован на препорукама дизајна како менаџмент на најбољи начин да реализује задатке у односу на различите ситуационе услове пословања и осигура дугорочну егзистенцију предузећа. Bleicher у свом концепту изражава изазове нормативног, стратешког и оперативног менаџмента, као низ специфичних тензија у процесу прилагођавања корпоративне политике. На овај начин, формулисана су централна питања која се односе на менаџмент. У Сент Гален концепту, менаџмент је изграђен на теорији система Luhmanna (1984) и полази од тога да су предузећа под утицајем системско-теоријских концепата и комплексног система. Систем се схвата као холистичка конструкција, која се састоји од различитих елемената који међусобно сарађују.

Bleicherov концепт се доказао корисним у пракси на различитим нивоима менаџмента (нормативни, стратешки, оперативни), у контексту холистичког приступа за анализирање и решавање проблема (структура, активности, понашања). Иако у концепту не могу да стану све релевантне теме из области менаџмента, концепт може да представља одређену оријентацију у реализацији свеобухватног система менаџмента у предузећу. У мају 2011. године у оквиру програма подршке интегрисаном менаџменту, Концепт интегрисаног менаџмента је допуњен и проширен додатним поглављем „Концепт интегрисаног менаџмента у пракси“. Тако је системски-интегративна менаџмент теорија и пракса осмишљена у Сент Гален моделу менаџмента, ослоњена на дугогодишњу традицију и практична међународна искуства, у последњих неколико година и деценија, значајно допринела развоју савременог менаџмента и организационе теорије.

### 2.2.1 Холистичка перспектива предузећа

Bleicher је Сент Гален концепт интегралног менаџмента развио на основу Сент Гален модела Ulricha и Kriega као холистички оквир за менаџмент. Ulrich (1984a, стр. 52) карактерише холистичку перспективу на следећи начин:

- Посматрање предузећа као отвореног система и његових веза са окружењем;
- Комбиновање аналитичког и синтетичког мишљања, у оквиру умрежених структура;
- Замена линеарног размишљања у једноставне узрочно-последичне везе ланца размишљања (нпр. руководство као петља континуираног побољшања);
- Интердисциплинарни приступ у размишљању и сарадњи;
- Стварање јасне представе о структури и процесима, при чему релевантне информације треба да добију већи значај.

Према Bleicheru, у холистичкој перспективи, окружење се истиче као кључна детерминанта у односу на предузеће, јер је предузеће отворен систем са бројним везама и интеракцијама са спољним светом. Полазећи од оваквог става, Сент Гален концепт менаџмента карактеришу три кључне категорије (Bleicher 2001, стр. 73):

- Холистичко размишљање и деловање на изазове комплексности;
- Примена системски-оријентисане менаџмент теорије и праксе лидерства;
- Интегрисани развој нормативног, стратешког и оперативног нивоа менаџмента.

Према Thommenu (2004, стр. 110) „концепт холистичког менаџмента омогућава уочавање релевантних феномена, менаџмент принципа и техника, лидерских задатака и стилова, у смислу опште контроле предузећа и управљања запосленима“. Централни задатак менаџмента је да стабилизује предузеће успостављањем равнотеже система, при чему се комплексност окружења мора експлицитно да се узме у обзир. То је резултирало водећим принципима размишљања и разумевања, који су смештени у средиште Сент Гален менаџмент концепта. Friedli (2006, стр. 89-90) полази од тога да се „интерна комплексност изражава варијететима, односно, бројем могућих стања система, па у том контексту, Сент Гален концепт наглашава улогу самоорганизујућих процеса у предузећу“. Von Steinmann и Schreyögg (2005, стр. 71) наводе да је у контексту системски-теоријског приступа Сент Гален концепта, релевантан еволутивни процес предузећа, који постулира да само предузећа која су дугорочно одржива, могу на најбољи начин да се адаптирају специфичним околностима комплексног окружења.

Полазну тачку Bleicherovog (2004, стр. 36) концепта представља спознаја да задаци са којима менаџмент мора да се носи, постају све комплекснији. Истовремено, будући да је капацитет менаџмента да се бави комплексним задацима ограничен (когнитивни услови), намеће се питање усложњавања менаџмент процеса. Етаблирани приступи, који покушавају да смање комплексност системском поделом рада и личним професионалним усавршавањем, дошли су до својих граница. Због тога, Bleicher (2004, стр. 41) говори о отварању временских маказа, као раскорака између реално-потребног времена за

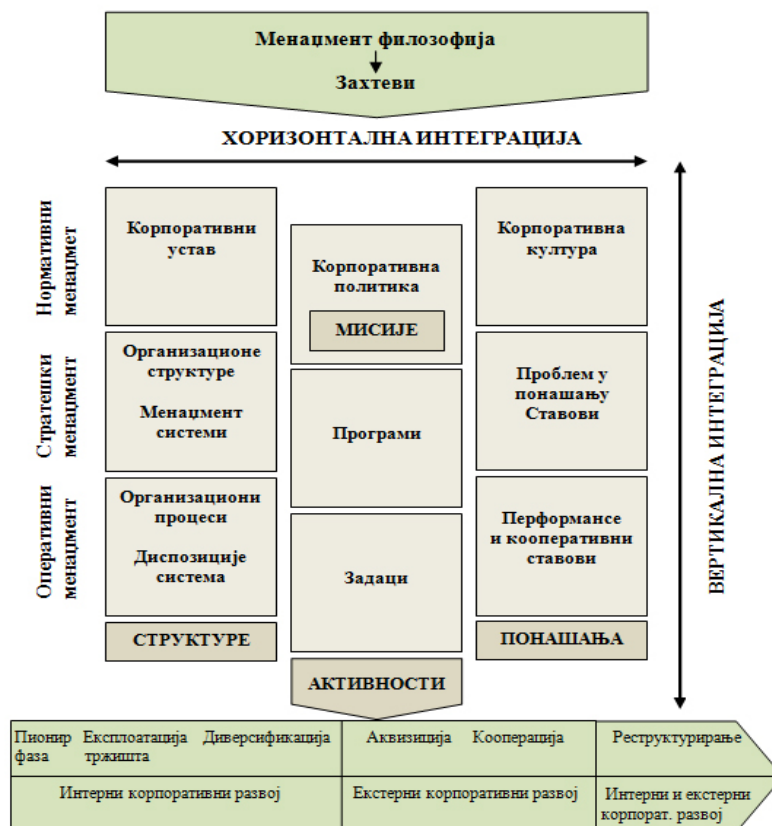


решавање комплексних ситуација, и доступног времена које је све краће. Као један од начина за суочавање са комплексностима Bleicher (2004, стр. 51) нуди холистички приступ, који омогућава разумевање структурне сложености у проблемским ситуацијама. Bleicher својим холистичким приступом омогућава менаџменту да рефлектује све аспекте управљања и имплементације, и да идентификује и решава проблеме. Bleicher конкретно описује карактеристике различитих задатака (димензије и поларизације) и начине на које могу да се остваре ти изазови. Све позиције се затим сумирају у одговарајуће категорије у предузећу и кључни постулат да добар менаџмент треба конзистентно и складно да интегрисе све задатке са екстерним захтевима и сваком фазом животног циклуса у којој се предузеће налази (Bleicher 1999, стр. 82).

Холистичко размишљање у свом концепту менаџмента, Bleicher (2004, стр. 53) заснива на следећим карактеристикама:

- Друштвени системи су уграђени у економском и друштвеном контексту;
- Истовремено се практикује аналитичко и синтетичко размишљање;
- Кружне идеје полазе од једноставног узрочно-последичног размишљања;
- Све већи значај и утицај информационих ресурса на структуре и процесе;
- Интердисциплинарност у размишљању захтева заједничку сарадњу.

Наведени сет карактеристика холистичког размишљања утицао је на конструкцију Сент Гален концепта менаџмента, који следи следеће циљеве (Bleicher 2004, стр. 78): димензионирање редоследа менаџмент проблема при одлучивању, увођење методологије за саморефлексију и ублажавање дијалога између доносиоца одлука, и пружање општег оквира и процедуралних образаца за интегрисани развој могућих решења, у односу на ситуациони контекст. Развој концепта, Bleicher заснива на претпоставци да само холистички приступ омогућава да се решавају сложени проблеми. На тој основи, Bleicher (1999, стр. 73) је оригинални Сент Гален модел менаџмента допунио са одређеним димензијама (слика 30):



Слика 30. Сент Гален концепт менаџмента (Bleicher 2004, стр. 88)

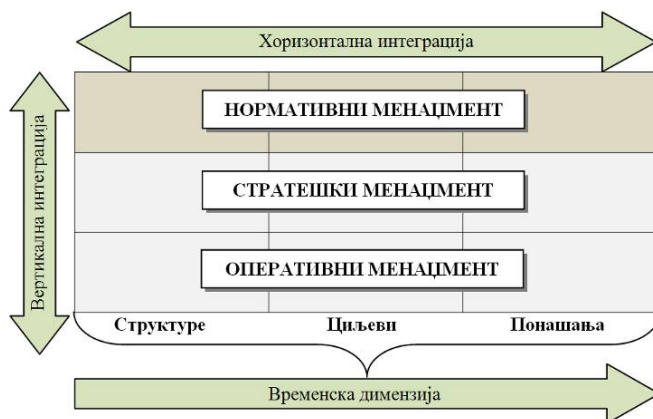


- Прва, вертикална димензија, коју чине активности, структуре и понашања, представља фундаменталне категорије за опис предузећа;
- Друга, хоризонтална димензија, обухвата три логичка нивоа менаџмента (нормативни, стратешки, оперативни), и структурирање менаџмент проблема и задатака на основу њихових различитих распона/захтева и чињеничне сложености;
- Трећа димензија се односи на време са различитим типовима корпоративног развоја, као развој који утиче споља и изнутра на пословање предузећа.

Основни циљ Bleichera је био да се већина релевантних менаџмент знања, која долазе из различитих научних дисциплина, учини транспарентним и приступачним, и стави на располагање у оквиру системског оквира модела. На све три димензије утиче менаџмент филозофија у смислу интегрисања на мета нивоу. Начин на који менаџмент остварује задатке да обезбеди дугорочан опстанак предузећа, ситуационо зависи од окружења (Bleicher 1999, стр. 74). Schwaninger (2001a, стр. 1217) посебно наглашава значај развоја Сент Гален концепта менаџмента, који, с једне стране потврђује предности у смислу еволуције организационог знања и адаптације, док с друге стране, представља важан фактор који додатно култивише истраживачку традицију утемељену на основама теорије система и кибернетике.

### 2.2.2 Усклађивање конститутивних елемената Сент Гален концепта менаџмента

Сент Гален концепт менаџмента (слика 31) карактерише дводимензионална структура проблема у области менаџмента: утицај времена (хоризонтални поглед) и конститутивни елементи (вертикални поглед). Bleicherov рад о вертикалној и хоризонталној интеграцији између нивоа менаџмента и елемената менаџмента представља консонатну карактеристику његовог интегралног приступа. Bleicher (1999, стр. 79) свако поље у концепту јасно дефинише без двосмислености, ради појашњења и потпунијег разумевања његовог садржаја, који рефлектује релевантни менаџмент аспект за свако поље. Једино на тај начин, сва поља производе јединствену слику у којој свако поље чува своје јединство. При томе, функција интеграције значи хармонизацију свих поља и области, где сви раде једни за друге.



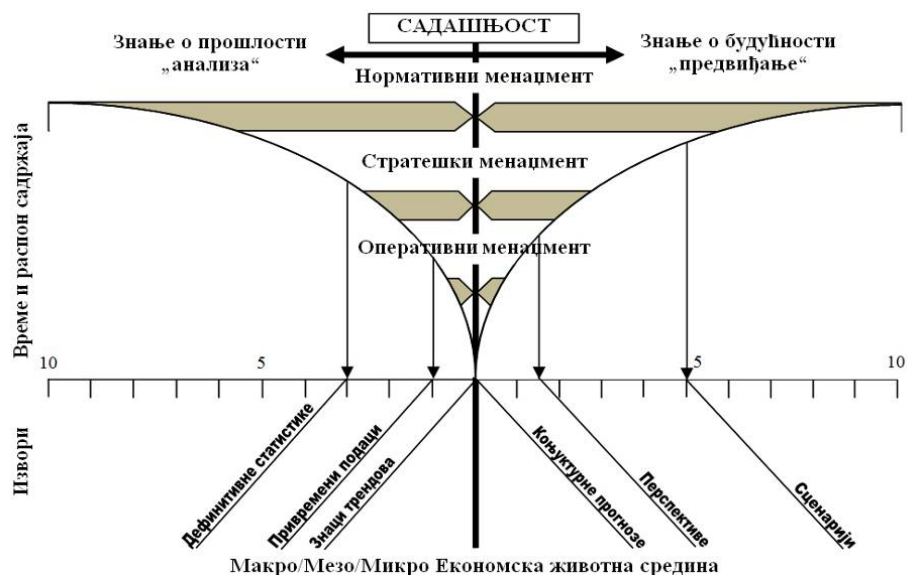
Слика 31. Поједностављени концепт интегралног менаџмента (Bleicher у: Alper и Atilla 2003, стр. 34)

Са хоризонталног аспекта, различити нивои менаџмента су дефинисани према временској димензији која захтева извршење различитих активности. Нормативни менаџмент има за циљ да обезбеди опстанак и раст предузећа, стратешки менаџмент се бави изградњом, одржавањем и коришћењем потенцијала успеха, док је оперативни менаџмент одговоран за имплементацију нормативних и стратешких циљева. На вертикалном нивоу, основне елементе менаџмента одликују структура, циљеви и понашања, тако што активности менаџмента директно утичу на организационе активности

на такав начин да се манипулише структуром, циљеви се утврђују и договара се основни образац понашања. Према Bleicheru (1999, стр. 78), нормативна димензија успоставља и дефинише понашање, циљ стратешке димензије је да реализује такво понашање, док се оперативна димензија бави перформансама процеса рада. На нормативном нивоу, статут предузећа је основа која одређује редослед и прописе у оквиру нормативне структуре.

Структура обухвата, с једне стране, редослед елемената у систему и њиховим односима, а с друге стране, инструменте (средства) за реализацију таквих аранжмана. На оперативном нивоу, структура се првенствено огледа у процесима. Циљеви могу бити квантитативни или квалитативни, при чему се формирање, управљање и развојне активности односе управо на квантификовање постављених циљева. Понашање обухвата све унутрашње друштвене и културне аспекте и интеграцију предузећа са својим окружењем. Изјава о мисији треба да опише општи правац и оријентацију за стратешки и оперативни менаџмент у нормативним циљевима. Организациона култура представља нормативе понашања који укључују когнитивне способности предузећа и ставове његових чланова према дужностима, задацима, производима, члановима менаџмента и осталим колегама који обликују перцепције и преференције над догађајима и дешавањима. Организациона култура је катализатор између понашања оријентисаних према прошлости и напредних понашања у друштвеној еволуцији.

На основу организационе културе и статута, политика предузећа доноси опште и стратешке циљеве, који су основна оријентација за стратешки менаџмент. Стратешки циљеви треба да буду подржани са одговарајућом организационом структуром. Ове структуре су допуњене управљачком структуром, која проблеме управљања, сарадње и понашања усмеравају у жељеном правцу. Стратешко понашање се бави решавањем проблема чланова предузећа у светлу развоја вредности и норми који чине организациону културу. Људи су једини разлог свих врста активности за решавање проблема који резултира имплементацијом стратешких програма, на основу мисије предузећа. Ова трансформација се дешава у оквиру који је дефинисан од стране организационе структуре и структуре менаџмента. Према Bleicheru (1999, стр. 80) функција менаџмента је да пренесе све нормативне и стратешке циљеве у оперативне акције. Укратко, на нормативном нивоу се побољшава формулисање политике идентификовањем критичних и нових технологија, друштвених токова и трендова. На стратешком нивоу, предвиђање помаже при формулисању стратегија у области стратешког истраживања. На оперативном нивоу, интеграција оперативних активности са нормативним и стратешким одлукама је најкритичнија, јер данашње одлуке дефинишу будуће сутра.



Слика 32. Менаџмент нивои и потреба за знањем (Графу: Alper и Atilla 2003, стр. 38)

Важна димензија Bleicherovog концепта је временски период у вези са сваким нивоом менаџмента. Graf (y: Alper и Atilla 2003, стр. 37) дистанцира менаџмент нивое на основу Bleicherovog концепта и показује да је на нормативном нивоу, потребна временска перспектива за 10 и више година, на стратешком нивоу менаџмента се граничи са 5, док се оперативни менаџмент бави временским роком од 1-1,5 године (слика 32).

При томе, знање је подељено на два дела. Знање о прошлости је анализа, а знање о будућности је предвиђање, што подвлачи различите радне пакете који се спроводе у студијама анализе и предвиђања, сваки на нивоу различитих захтева менаџмента, са различитим роковима. Операције могу да покрију само једну активност, која траје један дан или недељу дана, или гомилу активности које би се могле предузимати и неколико месеци (Alper и Atilla 2003, стр. 34). Bleicher у свом концепту изражава изазове нормативног и стратешког менаџмента као низ конкретних тензија, нпр. између оријентације на акционаре и оријентације на стејкхолдере у процесу подешавања корпоративне политике (слика 33). Тиме се формулишу централна питања која се односе на менаџмент, што дозвољава намераване одлуке на основу поређења циљних перформанси датих мапирањем и циљних профила за све поларитете у смислу развоја предузећа. При томе, језгро представља стабилизацију оријентације док спољни стубови стоје за оријентацију према променама.



Слика 33. Општи контекст могућности и посвећеност политици (Bleicher 1991, стр. 176)

Промена парадигме менаџмента у констелацији окружења предузећа указује на промене у контексту фактора који утичу на менаџмент процес. У свом концепту, Bleicher наглашава прелазак са тзв. тврдих фактора менаџмента и растући значај меких фактора у предузећу, који захтева посебну пажњу и осврт савремене менаџмент науке. Релевантност културе засноване на меким факторима (организациона култура, знање) изузетно добија на значају и прихватању у ситуацији када се дешавају динамичне промене у окружењу. То је период крупних промена које се не могу решити применом менаџерских приступа из прошлости, заснованим на стварању стабилног редоследа активности и њиховог мање/више статичног понављања, у оквиру планирања, организовања и контроле. Да би се изашло из овог режима и одговорило на нове изазове и промене, менаџмент мора да мотивише људе да делују на терену непознатих проблема и решења и да се идентификују са новом визијом организовања и мисијом постојања предузећа.

### 2.2.3 Интегрисање нормативног, стратешког и оперативног нивоа менаџмента

Концепт интегралног менаџмента Knuta Bleichera, заснива се на неприкосновеном ставу да је интегрални менаџмент критични фактор успеха, при чему: „Менаџери морају да буду спремни и способни да критички размишљају о свом раду ван свакодневног пословања, а не само на мање, одрживе корекције курса које носе у себи“ (Bleicher 2004, стр. 18). Основ Bleicherovog концепта чини структурирање управљачких задатака на три нивоа: нормативни, стратешки и оперативни менаџмент. Сва три нивоа су део менаџмент филозофије и визије за интеграцију различитих димензија на мета-нивоу. Bleicher указује на важност релације између менаџмента и пословне филозофије (Bleicher 2004, стр. 77).

Менаџмент филозофија је део пословне филозофије, која позиционира предузеће у друштву, а самим тим понашање и однос према релевантним стејкхолдерима. Пословна филозофија поставља темељну основу за етичке смернице, као реципрочни и универзални принцип, који води до легитимности предузећа и његових пословних активности. То је критична тачка везе за коју Bleicher верује да одговорност предузећа мора да буде усидрена. Bleicher (1994, стр. 73) истиче да менаџмент филозофија живи пословну филозофију и окренута је разматрању сталних различитих и легитимних притисака од стране друштва и стејкхолдера, посебно оних који су у непосредној близини запослених. За Bleichera (1994, стр. 73) менаџмент филозофија је процес који се састоји од три корака: идентификовања и разјашњења вредности, имплементације вредности у понашању и препознавања могућности за развој вредности. Сент Гален концепт није филозофија, ни рецепт са специфичним знањима, већ отворени референтни оквир у коме су менаџмент и извршни задаци, класификовани и организовани у холистички менаџмент концепт. Он је практични инструмент за менаџмент, који осигурава да су корпоративни циљеви усклађени са корпоративном филозофијом предузећа и идентификоване одговарајуће стратегије за његов даљи развој. Bleicher свој концепт заснива на структурирању менаџмента на три нивоа: нормативни, стратешки и оперативни менаџмент.

*Нормативни менаџмент* – полази од предузетничке визије из које потичу политичке акције и понашање предузећа. Bleicher (1999, стр. 94) гледа на визију као „конкретну слику будућности, довољно близу да се може видети изводљивост, и довољно изазовну да пробуди ентузијазам за нову реалност. Она генерише идеје и носи предузетничке акције“. Нормативни менаџмент обухвата следеће (под-димензије) на нормативном нивоу (Bleicher 2004, стр. 157):

- Корпоративна политика – је градивни елемент нормативног менаџмента, који има циљ да креира будуће сврсисходно понашање, дефинише правила игре, норме и принципе, и осигура живот и одрживи развој предузећа (Bleicher 1994, стр. 115). Сви циљеви треба да буду тако постављени да се остваре потенцијали користи. Pümpin (у: Grabner 2014, стр. 16) потенцијале користи разуме као „повољне констелације које предузеће може да ухвати, које су латентне у окружењу, на тржишту или унутар самог предузећа“. Pümpin (у: Grabner 2014, стр. 16-19) прави разлику између екстерних и интерних потенцијала користи (табела 18).

Табела 18. Примери потенцијала користи (Pümpin у: Grabner 2014, стр. 18)

ПОТЕНЦИЈАЛНИ КОРИСТИ	
Екстерни потенцијали користи	Интерни потенцијали користи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sourcing потенцијал</li> <li>• Спољни људски потенцијал</li> <li>• Финансијски потенцијал</li> <li>• Потенцијал имиџа</li> <li>• Потенцијал за сарадњу</li> <li>• Тржишни потенцијал</li> <li>• Еколошки потенцијал</li> <li>• Технолошки потенцијал</li> <li>• Потенцијал аквизиције и реструктурирања</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Билансни потенцијал</li> <li>• Потенцијал некретнина</li> <li>• Интерни људски потенцијал</li> <li>• Потенцијал знања</li> <li>• Потенцијал смањења трошкова</li> <li>• Организациони потенцијал</li> <li>• Потенцијал локације</li> <li>• Потенцијал синергије</li> </ul>

Један од основних циљева пословне политике је да идентификује и развија потенцијале користи, што резултира до мисије или политике, за које Bleicher (1999, стр. 94) каже да су рефлексија корпоративног политичког система, који има за циљ да обезбеди основну оријентацију за стратешки и оперативни менаџмент. Они дају у фундаменталном и свеобухватном облику смернице за спровођење активности“;

- Организациона култура – описује интерни културни конструкт, чији је циљ димензионарање понашања релевантних актера. Bleicher (2004, стр. 236) сматра да: „корпоративна култура, са свим својим карактеристикама и особеностима не мора да се подудара са друштвеним културним разумевањем. У том смислу, тежина утицаја пословне филозофије, политике и устава добија још више на значају, јер конституише и регулише понашање, а тиме и културу предузећа“. Bleicher (2004, стр. 238) под термином организациона култура подразумева „когнитивни развој знања и вештина предузећа, као и афективно рељефно подешавање запослених према задацима, производима, колегама, управи и предузећу“;
- Статут – „структурни оквир за развој користи и разумевање потенцијала користи“ Bleicher (1994, стр. 289). Статут успоставља конститутивне оквире, као што су правни облици предузећа, интегрисање стејкхолдера, питања вредности, основна права и односе руководиоца, запослених и управних органа, као и састав, интеракције и дистрибуцију одговорности. Он садржи чврста правила, која носе корпоративну политику. Ова правила су дата у основним правно-обавезујућим структурама, као што су статути, уредбе, подзаконска акта и пословници, бизнис планови и другим документима, који су постављени у контексту понашања запослених у предузећу. У свим преосталим пољима која нису унапред дефинисана од стране законодавства, предузеће их прецизира и допуњује са сопственим правилима топ менаџмента (Bleicher 2004, стр. 193). Ulrich и Fluri (1995, стр. 75) истичу најмање три критеријума рационалног и ефикасног статута: да буде демократски легитиман, да буде правно обавезујући и да буде отворен.

*Стратешки менаџмент* – је веза између нормативног и оперативног менаџмента.

Он се изводи из нормативног менаџмента и преводи нормативне стандарде корпоративне политике у стратегије. Уколико предузеће жели да менаџмент операције функционишу успешно, потребно је да унапреди стратешку оријентацију, која је део свеобухватне и интегрисане корпоративне стратегије. Основни циљ је да се успостави дугорочна конкурентска предност и конфигурација предузећа која омогућава имплементацију стратегија за оперативни менаџмент. Стратешки менаџмент је фокусиран на изградњу, одржавање и експлоатацију потенцијала успеха, који морају да се подесе у односу на расположиве ресурсе. Потенцијали успеха се рефлектују тиме да ли је предузеће обезбедило стратешку позицију успеха у односу на положај осталих предузећа. Због тога су вредности које предузеће може да генерише у великој мери одређени вредношћу потенцијала који су креирани пре тога. Schwaninger (2001b, стр. 140) дефинише потенцијале вредности као „скуп свих важећих специфичних пословних услова (нпр. ресурса, способности, језгра компетентности), који морају бити испуњени да би се обезбедила жељена вредност“. Референтна тачка Bleicherovih стратешких разматрања су под-димензије на стратешком нивоу (Bleicher 1996, стр. 74):

- Организациона структура и менаџмент система – Bleicher (2004, стр. 331) истиче да „дизајн организације мора да испуни стратешке циљеве и подржи имплементацију структура и менаџмент система“. Према Bleicheru (2004, стр. 332) „Организационе структуре су као структурални скелет организације, циљно оријентисане“. Он организациону структуру дели на четири димензије: елементи и оријентација односа, регулаторни карактер, конфигурација и правац структурирања (слика 34). У њиховим рефлексијама предузећа се индивидуално понашају и могу се класификовати. Bleicherova (2004, стр. 358-359) главна диференцијација се односи на стабилизациону организациону структуру и структуру оријентисану на промене.





Слика 34. Структурални профил организација (Bleicher 2004, стр. 360)

Стабилизациона организациона структура подразумева механистичку структуру оријентисану ка задацима, која се одликује монолитном хијерархијом и еквивалентна је класичном предузећу. Организационе структуре оријентисане на промене, показују персоналну зависност од стејкхолдера и запослених. Оне имају равне хијерархије, исте мреже и различиту подршку. У организационој структури, пословне јединице су распоређене у оквиру одређених одељења, група и локација, који функционишу на одговарајући начин. У оквиру структура су описани процеси, односно интеракције различитих функционалних јединица. Менаџмент системе, Bleicher (2004, стр. 361) описује као „системе који се користи у дијагностицирању, планирању и контроли, па на тај начин користе расположиве интерне и екстерне информације“, због чега говори о менаџменту информацијама и информационом менаџменту. Grabner (2014, стр. 18) додаје да „Менаџмент системе често називају системима за навођење, јер се користе за остваривање циљева предузећа, па су стога дизајнирани на практични начин“. Менаџмент системи су децентрализовани, кориснички оријентисани и умрежени;

- Стратешки програми – „служе за стратешко позиционирање предузећа и хармонизовање економске, друштвене и еколошке димензије“ (Bleicher 2004, стр. 288). Према Grabneru (2014, стр. 19) стратешки програми укључује стратегије у предузећу за остваривање стратешких позиција успеха, и служе циљаном развоју, следећи визију предузећа (нпр. увођење Леан менаџмента или Кругова квалитета). Bleicher (1999, стр. 91) прави разлику, на нивоу стратешког менаџмента, између екстремних позиција: стабилизације и промене. Стабилизација програма обухвата стандардизоване масовне програма са уским спектром услуга који су концентрисани на одређене тржишне сегменте. Конкурентска стратегија је дефанзивно оријентисана на задржавање најбољих пракси и конкурентских предности, док је додата вредност у великој мери самодоволна. У циљу детерминистичке алокације ресурса, користи се релативно крут и максимални капацитет. Такви потенцијали су ефикасни у уском распону примене, али су мање адаптивни. Промене стратешких програма су усмерене на индивидуалне програме ниша са опсегом услуга и покушаје да се решавају сложени проблеми клијената и оствари економија обима. Предузеће се ослања на екстерне синергетске потенцијале са својим купцима и добављачима, оптимизујући оријентацију на потрошаче стварањем композитне вредности. У ту сврху, потребни су флексибилни ресурси и вишак слободних капацитета који се узима у обзир;

- Проблеми понашања<sup>1</sup> – поред индивидуалног понашања менаџмента и запослених, у средиште разматрања, Bleicher (2004, стр. 389) поставља морално-етички поглед на све актере. Дугорочно, Bleicher очекује да ће последица промене вредности и норми корпоративне културе, утицати на промену нормативне димензије перцепција и преференција у смислу устава и политике, која ће повратно да утиче на резултат избора стратегија, структура и понашања. Решавање проблема понашања показују способност предузећа да се определи за нови стратешки правац и на тај начин активно утиче на будућност. Активности усмерене на решавање понашања запослених, укључују обуке за комуникацију или решавање конфликта и увођење нових организационих форми, као што су групни или тимски рад (Grabner 2014, стр. 19). Bleicher (2004, стр. 416) прави разлику, на нивоу стратешког менаџмента, између понашања у стабилном пословном окружењу и промене понашања. На основу тога, разликује четири димензије које чине профил стратешког решавања проблема понашања: развојни циљеви понашања, улоге понашања, основаност понашања и развој понашања (слика 35).



Слика 35. Профил стратешких проблема понашања (Bleicher 2004, стр. 376)

У контексту учења (слика 34), Bleicher (2004, стр. 416) дефинише два карактеристична обрасца: „Образац непрекидног индивидуалног учења, који има за циљ да повећа способност запослених у решавању проблема, док образац за промену система учења има за циљ да испроба и открије нове друштвене интеракције запослених, које су подржане од стране екстерних учесника“. Стратешко понашање у стабилном пословном окружењу карактерише снажна директива понашања у којој менаџмент настоји да очува асиметрију између управљања и извршења. Организационо учење има за циљ очување индивидуалног учења, односно продубљивање и консолидовање знања запослених у њиховим специфичним дисциплинама и повећање њихове способности за решавање проблема. С обзиром да се чланови руководства и запослени, један наспрам другог понашају на различите начине, Bleicher сматра да морална и етичка компонента морају да буду саставни део стратешког проблема понашања. Позивом на етичко фундаирање стратешког понашања, Bleicher (2004, стр. 421) закључује да ситуациона промена понашања у стратешком менаџменту омогућава предузећу да адекватно реагује на растуће комплексности.

<sup>1</sup> По аналогији, овде се под проблемима понашања подразумева решавање проблема понашања.



*Оперативни менаџмент* – свакодневно спроводи акције у складу са одлукама и захтевима нормативног и стратешког менаџмента. Оперативно спровођење свакодневних акција је усклађено са економским, финансијским и информационом резултатима, и перформанса менаџмент процеса. Bleicher (1996, стр. 76) истиче да се кључне тачке оперативног менаџмента односе на „усмеравање оперативног компоновања, дизајн стратегије рада кроз пројекте засноване на корпоративној политици, континуираном унапређењу извршних процеса и развоју кључних компетенција“. За Schwaningera (2001b, стр. 140) општи циљ оперативног менаџмента је да створи вредност за стејкхолдере. Grabner (2014, стр. 19) указује на неопходну дистинкцију између термина операциони и оперативни менаџмент: „операциони менаџмент укључује и стратешки ниво, јер одговарајући стратешки програми морају да се покрену за даљи развој постојећих процеса и структуре, да би осигурали дугорочну економску операцију“. На оперативном нивоу Bleicher (1996, стр. 76) нуди следеће релевантне под-димензије:

- Организациони процеси и диспозиције система – омогућавају конкретизацију стратешког менаџмента на основу редоследа налога управљања, дизајнирања и развоја процеса, који су под контролом диспозиције система;<sup>2</sup>
- Задаци – управљање оперативним спровођењем се заснива на општим циљевима у оквиру кибернетске контролне петље, вођства или контролног циклуса;
- Перформансе и кооперативно понашање – менаџери су одговорни за економски резултат, као и за разумевање и разматрање проблема понашања својих запослених. Због тога се менаџери увек креће у напетости између потреба запослених, с једне, и економских захтева пословања, с друге стране. Идеални стил вођства подразумева комбинацију обе форме понашања, које не треба узети као непремостиве супротности, већ као супротности које се узајамно подржавају и промовишу.

Bleicher у концепту интегралног менаџмента говори о хармонизацији различитих менаџмент нивоа кроз интердимензионални фит, који подразумева основу уклапања на сваком нивоу менаџмента, односно њихову интерну конзистентност (слика 36).

	Структуре	Активности	Понашања
Нормативни менаџмент	Базни/основни фит		Вертикални Фит
Стратешки менаџмент		Хоризонтални Фит	
Оперативни менаџмент			

Слика 36. Хармонизација појединих нивоа менаџмента (Bleicher 2004, стр. 602)

Када је реч о ефикасности Bleicherovog концепта, Schwaninger (2001b, стр. 144) говори да се на три нивоа менаџмента могу применити следећи критеријуми системске ефикасности:

- На оперативном нивоу – то су квалитет, продуктивност и профитабилност;
- На стратешком нивоу – то је ефикасност у конкурентном и кооперативном смислу;
- На нормативном нивоу – то је легитимитет, дефинисан као способност да се испуне захтеви свих релевантних стејкхолдера.

<sup>2</sup> Диспозициони систем је компјутеризован систем који је дизајниран да подржи рутинске одлуке у предузећу. Одлуке се односе само на краткорочни хоризонт одлучивања и немају стратешки правац.

### 2.3 Прелазни концепти у развоју Сент Гален модела менаџмента

Прелаз од 2 до 3. генерације Сент Гален модела менаџмента обележен је фокусирањем истраживачких активности на стварање вредности и димензије процеса стратешког менаџмента. Лонгитудиналне студије случаја истраживачких пројеката, као нпр. на Daimler-Benz, Ciba-Geigy, Sencorpu, Sulzeru, Vorwerk и др. довели су до бројних публикација, међу којима се истиче развој два оквира у Сент Гален моделу менаџмента: „Концепт вредности и процеса стратегије“ (ВИП концепт) и „Општи менаџмент навигатор“ (ОМН концепт).

Основна идеја ВИП концепта, који је први пут представио Peter Gomez 1998. године је одрживо повећање вредности за све кључне стејкхолдере (акционари, купци, добављачи, запослени, друштво и др.), што се посматра као језгро одговорности успешног менаџмента. Пут од визије до процеса организације, означава главне изазове који морају да се реше да задовоље очекивања стејкхолдера. Дизајниран у облику круга, ВИП концепт одражава традицију интегралног, холистичког приступа, који представља још један важан аспект размишљања Сент Гален школе менаџмента.

Guenter Mueller-Stewens и Christoph Lechner су 2001. године објавили концепт Општи менаџмент навигатор (ОМН), који промовише интегрисани садржај и димензије процеса стратешког менаџмента, као и генезу стратегија и њихов утицај. Они су започели свој рад са задатком да се прошири улога стратешких програма у Bleicherovom концепту интегралног менаџмента. Међутим, нова сазнања из истраживања о развоју, реализацији и мерењу ефеката стратегија, довела су до проширења језгра основног истраживања и стварања самосталног концепта. ОМН је настао на начин који промовише интегрисано разумевање кључних стратешких питања и менаџмента променама.

#### 2.3.1 „Концепт интегралног менаџмента у функцији стварања вредности” – Peter Gomez

Најважнији задатак менаџмента је да размишља о будућности предузећа, да идентификује путеве у будућности, у складу са могућностима и ограничењима, и најбоље начине да их конзистентно спроводи. Овај захтев покушава да испуни ВИП концепт, кроз интегрисање менаџмент вредности. Freidinger (2004, стр. 17) означава менаџмент вредности као „скуп свих менаџмент активности, које се односе на повећање вредности предузећа“. То је процесно-оријентисано размишљање о будућности, које се заснива на концепту вредности за стејкхолдере. У менаџменту вредности Gomez (1993, стр. 10) види: „пут ка одрживом расту вредности предузећа“. Он сматра да успешна предузећа истовремено имају за циљ економски успех, друштвену одговорност и одрживост животне средине у својој стратегији. Spremann, Pfeil и Weckbach (2001, стр. 27 и 71) сматрају да је „прелазак на менаџмент вредности најдубља промена у привреди у последњој деценији прошлог века. Они схватају менаџмент вредности као пут развоја предузећа и организација у свету који се мења“. Rappaport (1981, стр. 139) је развио један од првих постојећих приступа економској теорији вредности у контексту холистичке менаџмент теорије. Основни циљ за њега је максимизација вредности само за акционаре. С друге стране, Jensen (2001, стр. 301) сматра да је дугорочна максимизација вредности могућа само уколико се узму у обзир интереси свих стејкхолдера.

Основна преокупација ВИП концепта, који је Peter Gomez први пут представио 1998. је доследна вредносна оријентација, респективно фокусирана на стварање вредности. Концепт представља пут, од визије до организације процеса, па отуда акроним ВИП (Vision to Process Organization-VIP), и показује основне градивне блокове, који су дизајнирани у контексту стратешког менаџмента, као предуслов за одрживо стварање вредности. Тако је Gomez придодao још један важан елемент за Сент Гален школу менаџмента – холистичко решавање проблема у пракси. У центру предузетничких активности су одрживи раст и вредност за акционаре у смислу економски додате

вредности (ЕВА) и уважавање одговорности предузећа према кључним стејхолдерима. Стратешки приступ менаџмента оријентисаног на вредност разликује се од осталих стратешких приступа, јер у циљној оријентацији представља benchmark за успешно повећање вредности предузећа. Стога, Теесе (1990, стр. 40) дефинише стратешки менаџмент као: „формулисање, имплементацију и евалуацију управљачких акција са циљем повећања, побољшања вредности предузећа“. То повећање вредности за акционаре или стејхолдере, постиже се са максималним ефектима леверица, који су идентификовани као генератори вредности (Bätscher и Ermatinger 2011, стр. 6) и распоређени у ВИП концепту у облику круга (слика 37).



Слика 37. ВИП Концепт (Gomez 1998, стр. 63)

Полазна тачка корпоративног позиционирања је визија. Будући да је осмишљена за временски хоризонт од 5-10 година, мапа ВИП концепта је дизајнирана по важећим правилима конкуренције. Да би предузеће опстало у конкурентском окружењу, треба да утемељи своје кључне компетенције. Затим, мора да постоји конкретан начин да стратегије преведу визију у реалност, па је централни задатак да се утврде кључни процеси који најбоље могу да спроведу ове стратегије. На крају, ови процеси су помоћу одговарајуће организације усидрени тако, да су све силе у предузећу дизајниране да допринесу испуњењу визије. Као форма акционог циклуса, ВИП концепт је дизајниран у традицији холистички-кружног размишљања. Основне карактеристике концепта су (David 2002, стр. 25): холистички поглед на предузећа у окружењу; идентификовање леверица за побољшање вредности предузећа; и комбиновање менаџмент приступа у концепту. Са снажном подршком у Сент Гален традицији умреженог размишљања и деловања, референтни оквир ВИП концепта је показао постојаност, интеграцијом високих перформанси и подршком менаџменту (Bätscher и Ermatinger 2011, стр. 6). У позадини ВИП концепта, осећа се познато тројство Сент Гален школе менаџмента: стратегија-структура-култура. Концепт омогућава синергију између менаџмента и развоја, фокусом на следеће фундаменталне димензије менаџмента вредности:

*Визија* – конкретна, сликовита идеја, која на разумљив и популаран начин, генерише посвећеност и мотивацију. Према Baldinu (2006, стр. 3) визија је основа за корпоративне промене, као што су фузије, глобализације или мрежни пројекти, у контексту креативних, интуитивних и иновативних промена у предузећу. Johnson, Scholes и Whittington (2008, стр. 10) визију или стратешку намеру карактеришу као „жељено будуће стање организације. То је тежња око које стратег тражи да се фокусира пажња и енергија чланова организације“.

*Правила конкуренције* – као што су: брзе и динамичке промене, промена услова и неизвесности; јака конкуренција због ниских баријера за улазак на тржиште; доминација мрежних структура; соопетition-енглеска кованица за кооперацију и конкуренцију (односи се на промену улога током времена, као конкурент и партнер, нпр. предузећа производе заједно, али нуде производе као конкуренти на тржишту); процесна организација; и др., менаџмент модел мора да узме у најкраћем року (David 2002, стр. 26):

*Компетенције* – подразумевају способности предузећа да пласира и спроведе идеје боље од конкурената. Кључне компетенције су у прошлости углавном биле технолошке природе, док су у будућности повећане менаџерске способности. Ово укључује изградњу односа у мрежама и алијансама, задржавање купаца, развој талената и мотивисање запослених, и стварање одрживе корпоративне културе.

*Стратегије* – да би се утицало селективно на генераторе вредности, треба да се развију адекватне стратегије, које се односе на дугорочан правац предузећа, трасирајући његов пут до одредишта. Могу се изразити у оквиру опште изјаве о правцу оријентације предузећа, а у контексту избора врсте активности које су потребне за постизање циљева (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 10).

*Кључни процеси* – стратегије се имплементирају у процесима. У предузећима остају само процеси у којима постоје посебне способности, док су сви остали процеси спољни сарадници. Деконструкција ланца вредности обезбеђује мрежно повезивање са другима.

*Организација* – свако предузеће треба да има сопствену структуру, која је у складу са стратегијом. Са процесном оријентацијом, традиционална хијерархијска организација је у великој мери немогућа, јер долази до партнерства (outsorsinga, алијанси) и spin-offa, па мрежа постаје све важнија. Суштина идеје је да формалне структуре и процеси буду усклађени са неформалним процесима и односима у кохерентним конфигурацијама.

*Генератори вредности* – укључују следеће вредности (David 2002, стр. 26):

- Менаџмент вредности – оријентација на тржиште и конкуренте;
- Вредност за акционаре – предузеће остварује вредност, ако његова будућа слободна средства прелазе трошкове капитала. Слободна средства се могу контролисати кроз: раст прихода, профитне марже, капиталне издатке и трошкове, и порез на добит;
- Вредност за стејкхолдере – предузеће је посвећено изјави мисије у односу на различите стејкхолдере, у светлу разматрања услова за оптимизацију вредности за акционаре. Конзистентно праћење вредности за акционаре, дугорочно доводи до оптималног задовољења интереса свих стејкхолдера.

Повећање вредности и њена оптимизација, као стратешка оријентација, захтева следеће стратегије (David 2002, стр. 30): пословна стратегија (удео на тржишту, профитна маржа); корпоративна стратегија (раст продаје, добит, инвестиције, капитални трошкови, стопа пореза на добит); власничка стратегија (принос на уложени капитал, укупни повраћај). Оптимално стварање вредности се може постићи само ако сви актери међусобно хармонично сарађују. Одлучујући фактор је питање где и како предузеће да оствари пораст вредности (слика 38). Због тога, Freidinger (2004, стр. 18-19) захтева адекватне одговоре на следећа питања:



Слика 38. Логика менаџмента вредности (Freidinger 2004, стр. 18)

- Шта је ефекат? – ефекти морају бити разумљиви за запослене и ако је могуће да делују стимулативно на иницијативе;
- Како да се измери ефекат? – један од начина је концепт вредности за акционаре;
- Одакле да се почне? – концепт вредности има следеће генераторе вредности: раст продаје, профитна маржа, инвестиције у опрему и нето обртна средства, капитални трошкови, порез на добит, предности за купце, задовољство запослених;
- Како да се дизајнира? – користе се инструменти стратешког планирања и пословног реинжењеринга. При томе, важно је да се не занемари холистичка перспектива;
- Зашто заједно? – предузеће визију базира на намерама и способностима у наредним годинама, у односу на услове конкуренције. Када има дистинктивне способности у окружењу, поседује предности које га чини једним од водећих играча.

ВИП концепт се већ дуго низ година доказао корисним за развој корпоративних стратегија и стратешке организације у пракси. Због једноставности и јасноће, са фокусом на суштину и тежњом ка холистичкој процени изазова, модел је посебно погодан као платформа за стратешко размишљање и деловање лидера на свим нивоима предузећа.

### 2.3.2 „Општи менаџмент навигатор“ – Günter Müller-Stewens и Christoph Lechner

Müller-Stewens и Lechner су 1999. развили и представили концепт, који су назвали „Општи Менаџмент Навигатор-ОМН“, за свеобухватни дизајн корпоративних јединица. Концепт обезбеђује напредан интегрисан приступ стратегији и промени, као и визуализацију задатака који су успостављени у форми пет радних поља у циљу превазилажења јаза између дизајна стратегије и организационе ефикасности. Радна поља су логички међусобно повезана и куплована, што резултира симплификованим кружним аранжманом: иницирање, позиционирање, додата вредност, драматургија и мерење перформанси (слика 39).



Слика 39. Општи Менаџмент Навигатор (Müller-Stewens и Lechner 1999, стр. 28)

*Иницирање* – подразумева начин припреме дизајна рада, како се организује и доводи у замах. Формулисање стратегије и оперативна ефикасност, први је корак да се обезбеди оквир и изврше припреме које подржавају ово поље. Müller-Stewens и Lechner (1999, стр. 28-30) истичу да треба поштовати следећих пет кључних области дизајна:

1. Прва област дизајна обухвата питање – Ко треба да учествује? Традиционално, дизајн стратегије се посматра као домен топ менаџмента, па је ниво учешћа осталих запослених релативно мали и елитистички. Међутим, ситуација се мења, јер предузећа покушавају да укључе што више запослених и искористе њихов креативни потенцијал, с једне, и омогуће што бољу имплементацију дизајниране стратегије, с друге стране;

2. Други опсег дизајна зависи од временске компоненте – Када? Пракса показује да временски параметри варирају у зависности од индустрије, па су предузећа у турбулентним индустријама (технологија микрочипова, телекомуникације или генетски инжењеринг) приморана да чешће критички преиспитују своје стратегије, него предузећа у мање динамичним индустријама;
3. Трећа област дизајна су инструменти и ресурси који се користе – Чиме? Поред класичних инструмената, као што су Анализа портфолиа или Ланац вредности, додати су нови инструменти попут Benchmarkinga, Balanced Scorecarda, Менаџмента знањем. У смислу ангажованих ресурса, део који се троши на дизајн стратегије може се наћи у пракси у различитим облицима, па се саветује експлицитна анализа овог задатка;
4. Са питањем акције – Шта? долази се до четврте области дизајна. Питање о претежно аналитичком или интуитивном приступу, односно начину рада, често доноси контроверзне дискусије. Док је дизајн стратегије и програма промена за неке креативни чин, други се ослањају на предности аналитичког приступа;
5. Коначно, у петој области се тематизира понашање – Како? Ради се о потенцијалним конфликтима, понашању при доношењу одлука, транспарентности.

*Позиционирање* – кључна тема у овом радном пољу је позиционирање спољног односа корпоративне јединице, односно координација односа у корпоративном окружењу, при чему је окружење персонификација стејкхолдера. За разлику од успостављања граница да се ограничи ефекат и утицај стејкхолдера, Harrison и John сматрају да подизањем мостова може да се успостави партнерство са стејкхолдерима кроз заједничке основе и акције (слика 40).

#### НИВО УТИЦАЈА СТЕЈКХОЛДЕРА

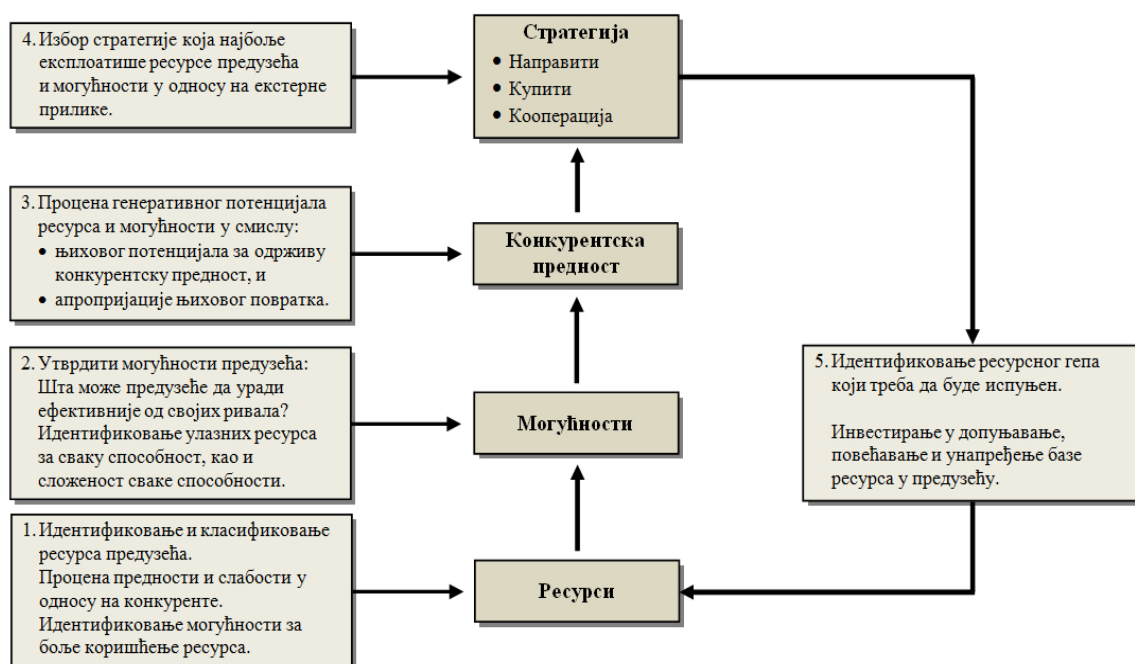
		<b>Низак</b>		<b>Висок</b>	
		<b>Низак</b>		<b>Висок</b>	
<b>СНАГА СТЕЈКХОЛДЕРА</b>	<b>Низак</b>	<b>А</b> Потрошити минималан напор	<b>Б</b> Држати стејкхолдере информисане		
	<b>Висок</b>	<b>Ц</b> Држати стејкхолдере задовољне	<b>Д</b> Стејкхолдер је кључни играч		

Слика 40. Матрица снага и утицаја стејкхолдера (Harrison и John 1996, стр. 47)

Harrison и John сматрају да овакав приступ менаџмента стејкхолдерима може да изгради конкурентску предност и обезбеди додатна средства за предузеће. Процена позиције предузећа према стејкхолдерима не може да се утврди објективно, јер зависи од перспективе из које се врши процена, критеријума који се користе и метода мерења, тако да та позиција углавном зависи од угла посматрања. Треба узети у обзир и постојање различитих тачака посматрања и конструкција стварности, чак и када се користи објективно утврђен метод.

*Додата вредност* – одлучност у позиционирању стратешког програма омогућава прелаз у радно поље додате вредности. Након што су развијене почетне идеје за екстерно позиционирање предузећа, следеће питање је шта мора интерно да се промени, да би се реализовао такав пројекат. Због тога су позиционирање и додата вредност блиско повезани и формирају две различите стране исте медаље (Müller-Stewens и Lechner 1999, стр. 32). Полазећи од жељеног позиционирања, намеће се питање програма перформанси са којим предузеће намерава да се суочи са својим стејкхолдерима. Да би се програм

перформанси појаснио, треба појаснити дизајн активности, које треба да обезбеде перформансе. Када је реч о активностима за остваривање програма перформанси, оне се могу одржати само када се набаве и распореде неопходни ресурси, јер помоћу њих предузеће ствара нову вредност. Због тога, анализа ресурса подразумева, не само истраживање улоге и доприноса кључних ресурса пословном резултату, већ разумевање како ресурси обезбеђују стварање вредности и како да се боре и опстају у борби са конкуренцијом. Müller-Stewens и Lechner (1999, стр. 32) у концепту ОМН-а описују четири врсте ресурса: хардвер-сировине, репроматеријали, системи; софтвер-информације, технологије, системи, процедуре; људски ресурси; и капитал. Јединствена структура ресурса чини основу конкурентске предности, коју подржавају кључни ресурси. У контексту кључних ресурса, Grant (1991, стр. 127) указује на: „Анализу генеративних потенцијала ресурса и могућности предузећа, и закључује да су најважнији ресурси и могућности предузећа (слика 41), они који су издржљиви, тешко се идентификују и разумеју, непотпуно су мобилни<sup>3</sup>, не могу лако да се копирају, и у којима предузеће поседује јасно власништво и контролу“.



Слика 41. Стратегија мобилизације ресурса (Grant 1991, стр. 115)

*Драматургија* – када би предузећа била само техничке структуре које раде на основу логике машина, људска димензија би била сувишна. Велики број пропалих процеса промене је превидео критичан значај, управо људске димензије. С друге стране, не треба да завања ни веровање у детерминистичку контролу друштвених система. Друштвени системи имају сопствену динамику, која због комплексности узајамних утицаја бројних фактора, њихових интеракција и ефеката повратне спреге, носи значајан проценат природне логике са собом. Овакво посматрање процеса промене отвара простор за дизајнирање као драматуршко дело, а не као доктрина, заснована на егзактним, ригидним и у основи нереалистичним претпоставкама, које само наука може да разуме. Када се ради о импликацијама за практичне могућности, једна од најважнијих је захтев да различите аспекте организационе акције треба узети у обзир са плуралистичком драматургијом. Volmann и Deal су дали класификацију која омогућава јасније сагледавање организационе промене уз помоћ четири перспективе (табела 19).

<sup>3</sup> Ресурси су непотпуно мобилни када су донекле специјализовани за специфичне потребе предузећа.

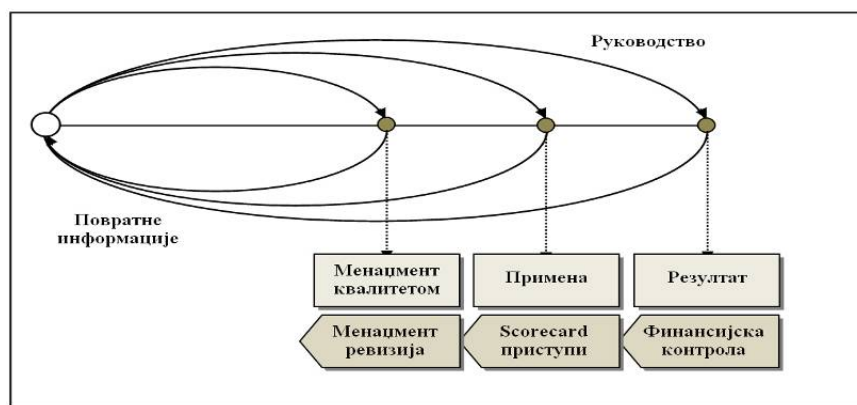


Табела 19. Смисао и садржај промена (Bolman и Deal, у: Müller-Stewens и Lechner 1999, стр. 35)

Организациона перспектива	Димензије	Значење и садржај промена
Политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процес доношења одлука,</li> <li>Коалиције,</li> <li>Конфликтна понашања,</li> <li>Ресурси,</li> <li>Интереси,</li> <li>Аргументи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Промена генерише конфликте и тако ствара победнике и губитници.</li> <li>Ефикасан менаџмент променама захтева стварање арене у којој се може трговати и остварити пословни аранжмани.</li> </ul>
Људски ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принципи менаџмента,</li> <li>Мотивација,</li> <li>Групни процеси,</li> <li>Кооперативна понашања,</li> <li>Креативност,</li> <li>Учење.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Промена чини да се људи осећају некомпетентно, угрожено и немоћно.</li> <li>Развој нових вештина, стварање могућности за интеграцију и стављања на располагање психолошке помоћи је од суштинског значаја.</li> </ul>
Симболика / Култура	<ul style="list-style-type: none"> <li>Језик,</li> <li>Симболи,</li> <li>Шале,</li> <li>Вредности,</li> <li>Норме,</li> <li>Акције,</li> <li>Темељне претпоставке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Промена генерише губитак смисла и значења.</li> <li>Људи развијају везу између симбола и симболичких поступака.</li> <li>Уколико је ова веза поремећена, имају потешкоће да наставе свој пут.</li> <li>Егзистенцијалне ране захтевају симболично исцељење.</li> </ul>
Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организациона структура,</li> <li>Процесна структура,</li> <li>Менаџмент системи,</li> <li>Правно-статутарна форма,</li> <li>Надокнада,</li> <li>Процена.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Промена мења јединственост и стабилност улога и односа, и ствара конфузију и хаос.</li> <li>Тиме, она захтева преоријентацију и преговоре о формалним односима и моделу компетенција.</li> </ul>

*Мерење перформанси* – концепт мерења перформанси сумира све врсте приступа, који прате активности мерења у предузећу. У принципу, разликују се три основне фазе развоја мерења перформанси (Müller-Stewens и Fontin 1998, стр. 203-217):

- Фокус прве фазе је заснован на резултатима мерења економских активности, применом оперативне и финансијске метрике у одређеном временском периоду (интерно и екстерно рачуноводство пружа увид у доступне вредносне промене);
- У другој фази, фокус је на мерењу спровођења стратегије и мерења перформанси са стратегијама предузећа. Поред тога, проширен је фокус посматрања на нефинансијску метрику и наглашен је значај интелектуалног капитала при мерењу перформанси (актуелни Scorecard приступи Карлана и Nortona);



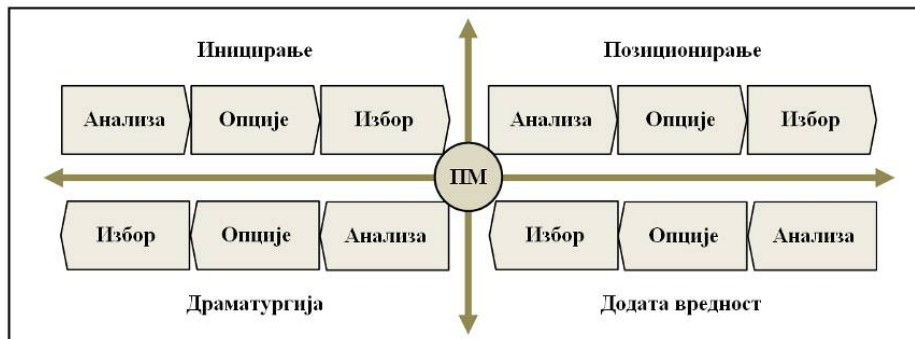
Слика 42. Развојне фазе мерења перформанси (Müller-Stewens и Lechner 1999, стр. 36)

- У овом тренутку улази се у трећу фазу развоја мерења перформанси, која се заснива на садржају и процедурама за дизајн рада, што поставља мерење менаџмента квалитетом у први план, јер само ако се одвија посматрање и мерење квалитета обављеног рада, могуће је у кратком циклусу повратних информација поново спровести сугестије и побољшања на дизајну рада. Такође, не ради се о мерењу доприноса појединих менаџера, већ о мерењу рада колективног вођства. Као полазна тачка разматрања, узимају се две кључне димензије, које се могу

описати као квалитет процеса и квалитет садржаја. Квалитет процеса се односи на релевантне аспекте дизајна у науци и пракси, који треба да покривају адекватне процедуре које су детаљно и систематски обрађене. Квалитет садржаја треба на свеобухватан начин да се бави питањем да ли развијени садржаји имају неопходан квалитет (Müller-Stewens и Lechner 1999, стр. 36).

Müller-Stewens и Lechner (1999, стр. 36) наводе да јасно разумевање мерења перформанси на основу критеријума иницирања, позиционирања, додате вредности и драматургије, може да пружи информације о квалитету процеса и квалитету садржаја. За потребе квалитета процеса користи се оријентациона шема (слика 43), при чему, у свим радним пољима Општег менаџмент навигатора могу да се поставе три радна корака:

- Први корак – односи се на анализу актуелне ситуације/стања у предузећу, која се може урадити на основу критеријума који је представљен у контексту иницирања;
- Други корак – када предузеће стекне увид у постојеће стање и жели нешто да промени, генерише се широк спектар опција, које могу да промене или побољшају тренутну ситуацију. Више опција значи шири расположиви простор за маневар;
- Трећи корак – врши се процена и избор најоптималније опције. Тек када се реализују радна поља, дуж посматраних димензија је развијен конзистентан програм промене.



Слика 43. Три радна корака по радном пољу (Müller-Stewens и Lechner 1999, стр. 37)

Због своје структуре и логике, Општи менаџмент навигатор је грађен на разликама, које се могу наћи у стратегији и организационим истраживањима. Општи менаџмент навигатор је вишенаменски концепт, који структурира задатке и питања стратешког менаџмента у форми пет међусобно повезаних радних поља. Примена основне логике модела, зависи од тога шта је циљ примене у појединачним случајевима. Müller-Stewens и Lechner (1999, стр. 39-41) наводе следеће апликације интересовања:

- Као компас за оријентацију – промовише настанак колективног заједничког језика и референтног оквира, и ставове актера чини транспарентним;
- Хеуристика у генерисању идеја – генерисање нових опција у различитим радним пољима, и помоћ да се систематски потраже и лоцирају нови правци деловања;
- Образац проблема – користи се да се лоцира узрок проблема и направи процена интеракција између различитих радних поља;
- Кутија за алат – знање о могућностима и ограничењима конкретних алата, омогућава промишљену примену и даљу професионализацију дизајна предузетничких јединица;
- Имплементација појединачних пројеката – може да помогне, нпр. код развоја нових тржишта, у контексту иницирања, да се појасни ко све учествује на тржишту, који су ресурси потребни и који правац деловања треба изабрати;
- Структурирање стратегије и процеса промена – логика модела може да се користи за било коју јединицу која има простора за маневар, нпр. на нивоу целог предузећа, индивидуалних пословних јединица, одељења или пројектних тимова.

## 2.4 „Нови Сент Гален модел менаџмента“ – Johannes Ruegg Stürm

Нови Сент Гален модел менаџмента Johannes Ruegg Stürma (2002), који се хронолошки и историјски често означава као трећа генерација Сент Гален модела менаџмента, представља синтетизовање традиционалног и модерног приступа. Модел је познат од 2002. године под званичним називом „Нови Сент Гален модел менаџмента“ или као „Теорија интегралног менаџмент приступа“. Мотив за обнову претходног модела се заснивао на два кључна разлога: с једне стране то је тежња ка интеграцији и целовитости, а с друге стране развој смисленог образаца за суочавање са потребама и изазовима континуираног истраживања, образовања и обуке менаџера. Нови модел интегралног менаџмента побољшава оригинални модел развијен од стране Ulricha и Kriega у следећим кључним аспектима:

- Прво, наглашава се етичка, нормативна димензија менаџмента;
- Друго, нови модел одражава повећање релевантности процесно-оријентисаног погледа на предузеће, посебно због иновација у информационој технологији, интензивне конкуренције засноване на времену и све значајније друштвених процеса;
- Треће, наглашене су интерпретативне димензије менаџмента, па се интегрисањем стратегије, структуре и културе, актуелни проблеми на релацији предузеће-стејкхолдери (ресурси, норме/вредности, бриге/интереси) испоручују на нов начин.

У томе се огледа настојање да се скрене пажња менаџменту на увид у погледу тумачења одређених ситуација и реалних чињеница, како би се остварило подударање очекивања и учинка. Нови модел менаџмента је постављен тако да представља везу између науке и праксе, јер су још Ulrich и његов тим били свесни чињенице да ефикасан систем менаџмента, не може да се заснива само на чистој науци, већ морају да се прате захтеви реалности. Да би остварио функцију моста, модел омогућава интегрисање независних решења са актуелним концептима резултатски-оријентисаног менаџмента, што представља основу холистичког менаџмент приступа. Менаџери су у моделу нашли референтни оквир дизајна за обезбеђивање будућности свог предузећа, који интегрише све пословне активности на кохерентној основи као део укупног концепта. Rüegg-Stürm (2002, стр. 22) описује системски-оријентисан приступ у менаџмент моделу као: „дизајн, контролу и даљи развој сврсисходно-оријентисаних друштвено-техничких организација“.

Нови Сент Гален модел менаџмента се разликује од других система, као што су Daimler Chrysler Produktion ssystem (DCPS) или Toyota Produktion ssystem (TPS), јер наглашени аспекти обуке и даљег образовања заузимају знатно већи приоритет. Поред тога, за разлику од наведених производно-оријентисаних система, који су дизајнирани као затворени и не дозвољавају одступање од строге структуре од врха до дна, и који се више фокусирају на производњу и процесе менаџмента, Сент Гален модел је отворен систем, који зависи од повратних информација и комуникације, идентификовања слабости и њихове оптимизације. Нови Сент Гален модел менаџмента се не заснива на краткорочној максимизацији профита, већ нуди оријентацију подршке у имплементацији. Истовремено, служи као оквир за примену различитих менаџмент концепата, алата и техника.

### 2.4.1 Посматрање и разумевање предузећа као комплексног система

Референтни оквир Сент Гален менаџмент модела Ruegg Stürma служи као систематска класификација питања, изазова, одлука и акционих области, која може да помогне у оријентацији и разумевању кључних термина и концепата у контексту менаџмента (2003, стр. 65). Dubs (2005, стр. 23) наводи да: „Нови Сент Гален модел менаџмента види себе као холистички оквир за умрежени и друштвени систем“. У Новом Сент Гален моделу, идеја о предузећу се заснива на основним појмовима теорије система, па је предузеће постављено као комплексан систем. Ruegg Stürm (2002, стр. 19) истиче да

„комплексност система зависи од визуре посматрања“, и додаје „опис система, а тиме и перцепција пословних проблема, на централизован начин одређује контекст у оквиру кога посматрач интерпретира своју визуру“. Систем је прво и пре свега свеукупност елемената, односно јединица, који се разликује од окружења. Међу елементима система не треба схватити само материјалне облике елемената, као што су непокретна и покретна имовина, инфраструктура, комуникацио/информационе технологије, опрема, производи, документа, артефакти и запослени. Исто толико су важни нематеријални елементи, који немају објектно/физичко отелотворење, као што су догађаји, комуникациони обрасци, односи, процеси, тимови, одељења, принципи, акције, стратегије, итд. Разноврсност елемената и интеракције између елемената објашњавају комплексност система. Ruegg Stürm (2003, стр. 67) описује систем као комплексан када:

- Између елемената система постоје разноврсни односи и интеракције, који се не могу лако контролисати и описати;
- Када су ови односи и интеракције због одређеног само-понашања елемената система и разних повратних петљи, предвидиви само у сталном, веома ограниченом развоју;
- Када из ових односа и интеракција, односно, из понашања система, појавни резултати не могу да се припишу особинама или понашањима појединих елемената, већ зависе од конкретних, динамичких, историјски развијених образаца актуелних интеракција.

Комплексни системи су динамички системи, који су стално у реконструкцији. Динамика комплексних система упућује да је немогуће систем разумети у целости, објективно и исправно га описати, и у потпуности га представити у моделу. Опис комплексног система зависи, пре свега, од наше визуре посматрања и свих језичких могућности, које су доступне у опису. Због тога, комплексност увек подразумева да је посматрање и тумачење догађаја у и око предузећа селективно. У зависности од контекста и перспективе, зависи и селективност посматрања, што доводи до различитих фокуса на предузетничке активности. Такав приступ менаџменту подразумева да понашање комплексних система може да се предвиди само у ограниченом облику и да утицај менаџмента на дизајн, контролу и развој предузећа има јасна ограничења (Ruegg Stürm 2003, стр. 68).

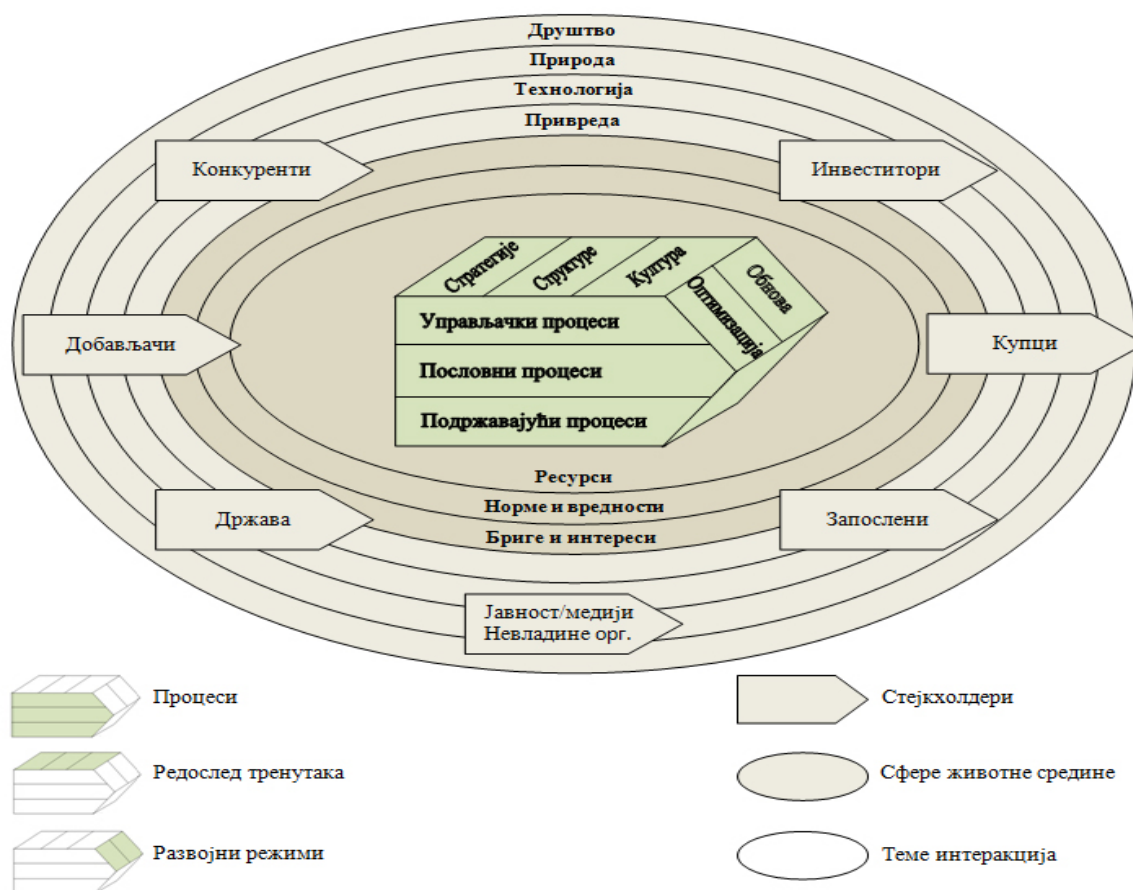
Међутим, разноврсност односа и интеракција, као и интеракција у оквиру једног предузећа, никако не значи да су догађаји у комплексном систему потпуно произвољни, хаотични и непредвидиви. У таквом контексту, било који облик сарадње и поделе рада био би немогућ. Одржива комплексност система нужно зависи од структурисања понављајућег редоследа извршавања радних процеса, који су резултат интеракција и образаца комуникације, и увек имају одређену конзистентност и постојаност током времена. Због тога, комплексне системе увек карактерише одређени степен уређености. Ruegg Stürm (2003, стр. 69) наводи карактеристике, по којима се предузећа разликују од других сложених система:

- Предузећа су економски системи – новчани приходи једног предузећа морају да покрију дугорочне трошкове који произилазе из текуће потрошње ресурса;
- Предузећа су циљно-оријентисани и мулти-функционални системи – морају да остваре преко својих специфичних функција, додатну вредност за друге системе и на тај начин задовоље захтеве више стејкхолдера истовремено;
- Предузећа су друштвено-технички системи – људи, укључени у различите заједничке праксе, подржани од стране техничких средстава, учествују у сложеном процесу поделе рада за одређене задатке за добробит својих стејкхолдера.

Такође, предузећа су у економској конкуренцији са другим предузећима. У континуираној конкуренцији, успех могу да остваре само она предузећа, која увек изнова успевају да пруже бенефите боље у односу на конкурентска предузећа, односно супериорније да испуне захтеве различитих стејкхолдера (Ulrich и Fluri 1995, стр. 31).

## 2.4.2 Мултиваријабилност контекстуалних категорија у менаџмент процесу

Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürma, представља комплексност корпоративне стварности, коју менаџмент види пред собом, структурира задатке менаџмента и разликује значајне интерне и екстерне друштвене факторе (слика 44).



Слика 44. Преглед Новог Сент Гален модела менаџмента Rügge-Stürma (2002, стр. 22)

Rügge-Stürm уводи шест основних концептуалних категорија или димензија: сфере животне средине, стејкхолдери, теме интеракција, редослед или налог тренутака, процеси и развојни режими. Животне сфере предузећа и стејкхолдери заједно чине релевантно окружење предузетничког деловања. Теме интеракција се односе на питања о којима предузеће комуницира са стејкхолдерима. Предузетничко понашање се одражава у процесима који се одвијају на основу различитих развојних режима. Животне сфере привреда, технологије, природа и друштво представљају централни контекст предузетничке активности. Ова подела служи за аналитичку структуру пословног окружења како би се посебно идентификовали критични трендови. Друштво је најсвеобухватнија животна сфера, јер је значај појединих тема из области заштите животне средине изграђен у друштвеном дискурсу. Од посебног значаја за предузећа је привредни систем, односно њихова директна зависност од набавке, продаје, финансијских тржишта и др., јер морају да се такмиче са другим предузећима да обезбеде своју ликвидност у кратком року и дугорочни успех (2002, стр. 21). Rügge-Stürm (2002, стр. 21) описује стејкхолдере предузећа, односно инвеститоре, купце, запослене, добављаче, конкуренте, власти, јавност и невладине организације, као релевантне групе, организације и институције, који су погођени предузетничким стварањем вредности или загађењем животне средине. При томе, неки од ових стејкхолдера пружају предузећу на располагање неопходне ресурсе, као што су запослени или акционари.

Предузеће, као отворени систем, у сталној је интеракцији са својим окружењем. Теме интеракција се односе на питања, релације и објекте, преко којих предузеће комуницира са стејкхолдерима. То су, пре свега људи и културне теме и питања, као што су бриге и интереси стејкхолдера, норме и вредности менаџмента у контексту легитимитета процеса и предузетничких активности. Теме интеракција укључују и објектно везане елементе, односно ресурсе. Ово обухвата размењива материјална средства (нпр. зграде, опрему и информационе технологије), као и нематеријална средства, односно знања (као што су патенти, лиценце, заштитни знакови). Потпуна интеракција укључује и идеолошка питања којима се предузеће бави у свом окружењу. Предузетничко понашање људи, уз подршку техничких средстава, одвија се у процесима. Процес је систем задатака који се морају урадити на мање или више унапред стандардизован начин и могу да се користе у допуњавању информационих система. Предузетнички процес укључује све активности на додату вредност, пословне процесе и процесе подршке, као и руководство неопходно за овај посао, односно менаџмент процес, дизајна, контроле и развоја предузетничких активности (Rüegg-Stürm 2002, стр. 23).

Предузећа карактеришу специфични обрасци понашања и комуникације, односно стратегија, структура и култура. Структурирање редоследа тренутака извршавања и организовање процеса омогућавају да се ускладе пословни и свакодневни живот предузећа са одређеним ефектима и резултатима (Rüegg-Stürm 2002, стр. 23). Стратегије описују стратешку оријентацију знања предузећа и шта намерава да уради да би радило праве ствари. Структуре имају функцију да координирају корпоративне активности, и на тај начин одговоре на питање како предузећа да спроводе своје стратегије да раде праве ствари. Структуре дефинишу поделу рада у предузећу са циљем да се постигне највећа могућа ефикасност и продуктивност, и интегрисаност појединих услуга у целини, како би се осигурала ефективност процеса (Rüegg-Stürm 2002, стр. 48). Заједнички хоризонт смисла, одговара на питања Шта? и Зашто? предузетничке активности, што у коначном даје културу, која се манифестује, нпр. у визији и заједничком идентитету. Потребно је пажљиво размотрити функције корпоративне културе, јер стратегије и структуре предузетничких активности не морају детаљно да се регулишу, али култура мора (Rüegg-Stürm 2002, стр. 54). Релевантна позадина предузећа је предмет са високом динамиком животне средине, тако да предузеће мора константно да мења сопствену егзистенцију.

Организационе промене су неопходан услов за стабилно предузеће. У зависности од величине (ширина), опсега (дубина) и интензитета (брзина), промене могу да се крећу између развојних начина оптимизације (еволуциона, повећање) и обнове (револуционарна, радикална промена) (Rüegg-Stürm 2002, стр. 80).

Детаљним разматрањем основних категорија у моделу, Rüegg-Stürm види концепт одрживог и етичког менаџмента као пут ка дугорочном економском успеху, а не као циљ краткорочног раста и развоја предузећа. Холистичка природа модела подржава настојање да се задовоље интереси свих стејкхолдера и друштва у целини током времена, као и друштвена одговорност. Сент Гален модел менаџмента је уграђен у друштвене промене. Он се бави проблемима управљања различитих система. У моделу се могу препознати различити нивои система, уз доминантну улогу појединаца. У току индивидуализације, друштвени системи су диференцирани у мери, у којој поједини систем суперпонира над свим другим системима. При томе, појединци морају да раде заједно и улажу заједничке напоре у једну целину, па је појединац тако центриран у Сент Гален моделу да формира најмању јединицу у анализи модела. Као таква, она је основа за моделирање оптимизације различитих проблема. Појединци заједно дефинишу друштвене проблеме и заједно их решавају. Они су то плодно тло и суштина организационог стварања вредности, односно ослонац и суштина активности стејкхолдера. Они су и сами стејкхолдери, они су организације (Cachelin 2009, стр. 109-117).

### 2.4.3 Наглашен етички приступ менаџменту

За већину менаџера, примарни критеријум за успех је профит, као и увећање користи предузећа. Међутим, бројне друштвено-политичке дискусије показују да ово једнострано усмерење више није довољно. Имајући у виду актуелну кризу, као и негативне извештаје о претераним платама менаџмента, о криминалу и преварама у бројним предузећима, етички квалитет менаџмента је доведен у дубоку сумњу. Због тога се све више истичу предности поштене пословне праксе у пословању и враћање концепту угледног бизнисмена. Постоје мишљења да пословање без моралних и етичких критеријума не може да трајније, стабилније и значајније резултате (Pavlović и Branković 2010, стр. 3). Развој предузећа је у чврстој вези са развојем менаџмента, јер је ефикасна функција менаџмента претпоставка раста и развоја предузећа. У ужем смислу, предузеће је производно-оперативни систем, који постоји да би се подмириле потребе људи, док је у ширем контексту део укупне друштвене, националне и глобалне економије. Друштвена економија има за циљ да задовољи људске потребе и очува квалитет живота. Разумна друштвена економија се заснива на практичним предностима, јер у фокусу практичне економске логике треба да буду људи. Међутим, у теорији и пракси, модерна тржишна економија води до онога што се зове економска логика. Ulrich (2008, стр. 11) истиче да модерна економска логика генерише незаустављив економски раст, али са аспекта практичних користи, не оправдава економске разлоге. „Оно што се изгубило је етичка димензија рационалне економије. Такође, напомиње да разматрање етичке проблематике не значи одбацивање тржишне економије, већ заузимање разумног става у смислу стварања тржишне економије у духу људске цивилизације“.

Разумевање пословне етике започиње разумевањем етике као науке о моралу, која се бави истраживањем смисла и циљева моралних норми и основних критеријума за морално вредновање. Истраживање етике је немогуће без претходног осврта на морал, јер сама дефиниција каже да је етика филозофска дисциплина која истражује моралне тежње и циљеве, као и изворе и темеље морала, односно људско понашање које је прихваћено под одређеним моралним аспектом. Етичко становиште је засновано на моралним вредностима, које се најчешће појављују у покушајима да се дефинише етика, као што су: поштење, поверење, права и дужности, тачније, све оно што се може означити као добро или исправно у моралном смислу. У општем смислу морал је облик друштвене свести, скуп неписаних правила, обичаја, навика и норми који су прихваћени у животу неке заједнице. Морал одређује како треба да буде људско деловање, а припадници друштва прихватају те принципе и регулишу међуљудске односе (Pavlović и Branković 2010, стр. 2).

Pavlović и Branković (2010, стр. 2) истичу да је „пословна етика настала разматрањем односа између економије и морала, моралног статуса економских поступака у пракси и моралних својстава тржишних односа“. De George (1999, стр. 29-30) истиче „Пословна етика у свету се развијала у складу са развојем друштва, и тиме у складу са актуелним друштвеним појавама, због чега су се у појединим периодима мењали приступи који су се односили на област пословне етике“. Према Belaku (2010, стр. 544) идеја о етичком понашању у великој мери зависи од кључних актера: власника и менаџера. Савремени етички приступ менаџмента обухвата бројна сродна питања, као што су: друштвена одговорност, етички менаџмент и лидерство, фер трговина, глобализација у контексту решавања њених негативних ефеката, одрживост, социјално предузеће, микрофинансије, и било који други аспекти доброг савременог лидерства, менаџмента и организације који се односе на етику. Becker (2002, стр. 163) истиче: „Због доминације економског размишљања у друштвеној привреди, етичка оријентација не може објективно да се дефинише, иако у сваком конкретном процесу доношења одлука мора да се тражи етичка подршка у погледу принципа друштвене економије“. Ulrich (2008, стр. 13) наводи да „није довољно разјаснити етику само у сфери економских активности, јер економска рационалност увек постоји, већ је треба открити у економском размишљању“. Системски приступ је карактеристична метода у концепту интегралне пословне етике. Према Ulrichu



(2008, стр. 15) рационална етика, схваћена као интегрална пословна етика није применљива директно за решавање конкретних економских питања или креирање економске политике, већ подстиче рационално размишљање о основним економско-етичким питањима. Крајњи циљ интегралне пословне етике је да запослени, менаџери и стејкхолдери постану свесни значења и последица етичких питања у контексту трајних економских последица за предузеће и друштво у целини (Ulrich 1997, стр. 122)

Интересантан поглед на пословну етику формулисао је Staub-Bernasconi (1994, стр. 72): „Максимизирање профита или остварење већег удела на тржишту, није на челу менаџмента етичке економије. Одувек је основни циљ друштвеног рада био праведна расподела богатства и једнак приступ појединаца“. Према Ulrichу (2001, стр. 462) пут до свеобухватног програма пословне етике треба схватити „као део корпоративне политике, у складу са принципима организационог развоја и континуираног процеса учења“. Belak (2010, стр. 545) истиче „на стратешком нивоу менаџмента, процес планирања стратегије и стратешка алокација ресурса, одвија се за остваривање визије, мисије и циљева да се постане етичко предузеће“. Пословна етика не може да буде ограничена на инструментални приступ, јер све док се етички принципи користе тако да побољшају позицију предузећа на тржишту, не постоји етичка акција, већ примена метода корпоративног менаџмента. Такође, није довољно да се пословна етика посматра као коректив профита, јер се тада опште пословне активности етичког вредновања повлаче. Пословна етика захтева од менаџера да искључиво са друштвено-легитимним и смисленим стратегијама предузетничког стварања вредности, остваре егзистенцију и пословни успех својих предузећа (Ulrich 2008, стр. 19).

Кроз еволуцију менаџмента, етички аспекти су били заступљени у различитим формама, од еснафских заклетви (Hirokrat), до упутстава, закона, изјава о визији и мисији, и кодекса. Појава етике у менаџменту значила је да се запослени понашају одговорно без потребе за постојањем читавих нивоа надзора. Људи добијају шансу да раде и преузму одговорност, а не само да обављају свој посао. При доношењу етичких одлука, вредносни ставови менаџера имају опредељујући значај, посебно у случајевима који нису обухваћени писаним актима и нису се раније појављивали у пракси. Етички стандарди захтевају од менаџера у пословању да имају у виду следеће аспекте (Pavlović и Branković 2010, стр. 7):

- Пословни подухвати морају да генеришу профит;
- Пословни подухвати морају да балансирају жеље за профитом са потребама друштва.

Нови Сент Гален модел Rüegg-Stürma је компатибилан са Декларацијом УН за људска права и Основним законом, у коме су постављени самоактивност, самоопредељење и друштвена одговорност за појединачне акције, и имовину. Поред тога, модел је еколошки осетљив и не дозвољава да загађење резултира из пословања напоље. Свако предузеће мора увек да има на уму сложену стварност када је у питању економски успех, али и етичко деловање као добар грађанин. Методолошки, модел је погодан за саморефлексију и модерацију дијалога између стејкхолдера, који дају допринос својим виђењем циљева, актуелне ситуације и услова њихове реализације у процесу промена. Циљ модела није да укаже шта је етички, а шта не, већ да помогне да се боље одреди за себе оно што јесте етички, а шта је неетички. Најкраћи одговор би био да не постоји одговор, јер не постоји апсолутно правило о томе шта је етички, а шта није. У најопштијем и најједноставнијем смислу, најшире разумевање термина етички је „фер“, што подразумева и фер-оријентисане људе, посебно оне који су погођени ситуацијом.

## **2.5 Развојне тенденције Сент Гален модела менаџмента**

Од 60-их година прошлог века, Сент Гален модел менаџмента је еволуирао и редовно је ажуриран. Модел је служио као референтни оквир за примену различитих менаџмент концепта, алата и техника. Jungmeister и Gomez (2007, стр. 2) приближавају поглед на то како се данас користи Сент Галенов модел и откривају следеће аспекте:

- Модел предузећа – користи се као модел за предузеће да укаже на комерцијалну предузимљивост и елементе од којих комерцијално предузеће може да се састоји. Фокус је на покретању пословања или стварању бизниса;
- Интегрални приказ менаџмента – омогућава повезивање различитих менаџмент дисциплина, категорише их и позиционира једне поред других;
- Менаџмент алати – даје преглед и савете, и делује као списак алата за менаџере да идентификују где су, шта и како желе да остваре;
- Дизајн алата – помаже у изградњи програма да се избалансирају теме и провери однос комплетности и интеграције садржаја;
- Редуковање комплексности – смањује комплексност и омогућава лакше учење, објашњавајући и показујући односе између елемената и тема.

Дакле, модел стоји на линији холистичког, интегралног, европског погледа на менаџмент савремених предузећа.

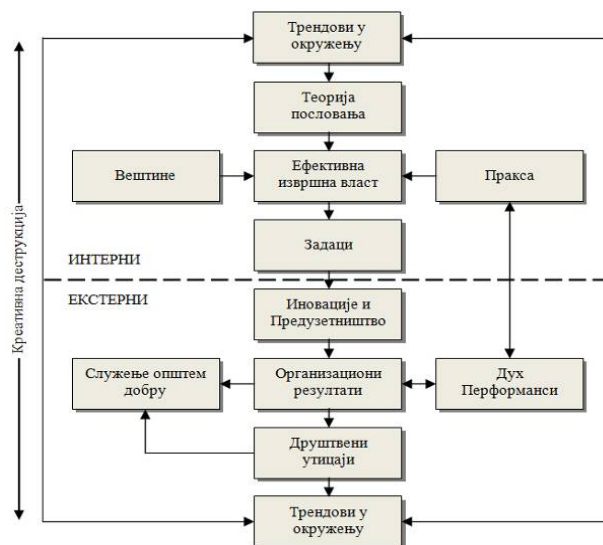
### 2.5.1 Кључни циљеви за дизајн нових модела

Појава нових и сложених облика пословања, као и потреба за интеграцијом различитих научних дисциплина траже одговор и рефлексiju у новим моделима. Интегрални начини размишљања откривају нове врсте пословних потенцијала, што отвара могућности за нове моделе менаџмента. Формулисање захтева за дизајн новог Сент Гален модела, захтева компаративни преглед кључних модела интегралног менаџмента, са циљем да се добије увид о томе шта актуелни модел Rüegg-Stürma може да пружи у поређењу са другим моделима.

*Druckerov модел менаџмента* – Drucker је разрадио свој модел менаџмента „ефективне извршне власти“, који се фокусира на следеће димензије:

- Организационе резултате, у смислу друштвеног утицаја и општег добра;
- Теорију пословања у смислу пословног модела, организационе структуре и процеса;
- Иновације и предузетништво, индуковани кроз трендове окружења;
- Лидерске вештине, праксе и задатке (Jungmeister и Gomez 2007, стр. 3).

Lahti (1972, стр. 43) описује Druckerov модел (слика 45) као „континуиран процес којим надређени и подређени идентификују заједничке циљеве, дефинишу главне области одговорности сваког појединца у погледу резултата који се очекују од њега и користе договорене мере као водич за рад сваког одељења и процену доприноса свакога“.



Слика 45. Модел менаџмента Petera Druckera (Maciariello 2006, стр. 4)

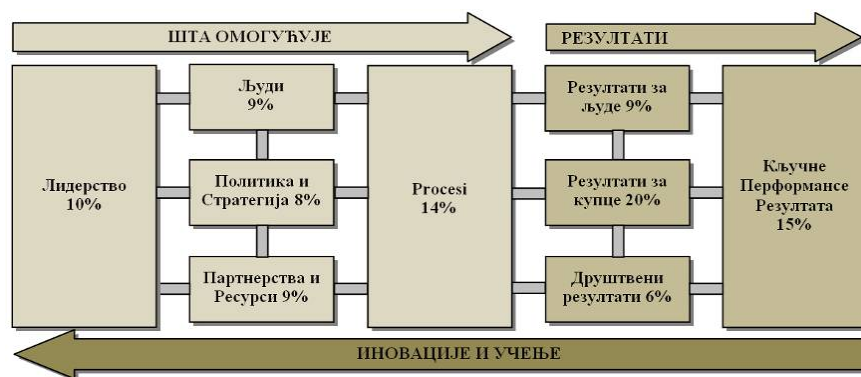
Сваки елемент модела је описан на итеративни начин, при чему лидерство и ефективност треба разумети као органску целину, а не као скуп изолованих елемената. За Druckera, примарни фокус је на организационим перформансама и интегралном лидерству, што он назива дух перформанси. Извршно лидерство се бави стварањем организација које имају високи дух перформанси. То су организације које предводе руководиоци који су посвећени да раде праве ствари на прави начин (Maciariello 2006, стр. 5). Опис модела обухвата три фазе:

1. Почиње се са општим жељеним циљевима;
2. Затим се одреди општи скуп средстава, потребан да се оствари сваки циљ;
3. Коначно, прегледају се конкретни резултати сваког од средстава, са подциљевима и идентификују специфични начини за реализацију сваког циља.

Jungmeister и Gomez (2007, стр. 3) у поређењу овог модела са актуелним Сент Гален моделом, констатују побољшан модел тражње и лидерства (укључујући задатке, вештине, праксе), као и димензије стварања вредности, иновације и мерења перформанси.

*Модел пословне изврности (ЕФКМ)* – је најпопуларнији алат квалитета, који помаже менаџменту да идентификују предности и могућности за побољшање, што сви у организацији могу да користе за постизање реалних циљева. Модел пословне изврности (слика 46) је заснован на искуствима водећих предузећа у области Менаџмента тоталним квалитетом и служи као референтни модел за имплементацију Менаџмента тоталним квалитетом у Европи (Thom и Ritz 2006, стр. 192). Модел се састоји од девет критеријума: лидерство, политика и стратегија, менаџмент људским ресурсима, ресурси, процеси, задовољство запослених, задовољство купаца, утицај на друштво и пословни резултати, који су груписани у две широке области (Jungmeister и Gomez 2007, стр. 4):

1. Што омогућује (омогућивачи) – како радимо ствари;
2. Резултати – исходи које циљамо, мере и постигнућа.



Слика 46. Димензије модела пословне изврности (EFQM, web)

У поређењу са актуелним Сент Гален моделом менаџмента, људи и секција за развој партнерства, као и остварени резултати су нове димензије, иако је ранија верзија модела имала укључену димензију вредности. Модел не укључује трансформацију или режим организационог развоја, али достигнућа на годишњем нивоу се оцењују од стране тзв. ЕФКМ оцењивача на основу захтеваних побољшања у односу на време и најбољу праксу у индустрији (Jungmeister и Gomez 2007, стр. 4).

*Нови Зеланд менаџмент модел (НЗИМ)* – интегрише најбоље локалне и међународне праксе менаџмента, да помогне менаџерима да развију своје способности и олакша приступ најновијим и релевантним међународним истраживањима и искуствима менаџмента. Референтни оквир модела (слика 47) омогућава менаџерима да идентификују своје развојне потребе, односно основне циљеве учења за изградњу темељних способности менаџмента. Модел се фокусира на четири кључне групе атрибута менаџмента (Gaunt 2006, web): способан менаџмент; способно лидерство; способна организација; и способна Управа.



Слика 47. Димензије менаџмент модела Нови Зеланд (аутор)

Прва два атрибута, менаџмент и лидерство, су ефективни супротни крајеви истог спектра. Менаџер је организатор посла, неко ко је одговоран за усмеравање и контролу рада, и запослене. Лидер је, са друге стране, неко ко људе прати, односно индивидуа који води или упућује друге. Менаџмент и лидерство су испреплетени у већини улога менаџмента, тако да заиста ефективни менаџери морају да разумеју и развијају атрибуте менаџмента и лидерства.

Табела 20. Основне карактеристике кључних атрибута НЗИМ (Gaunt 2006, web)

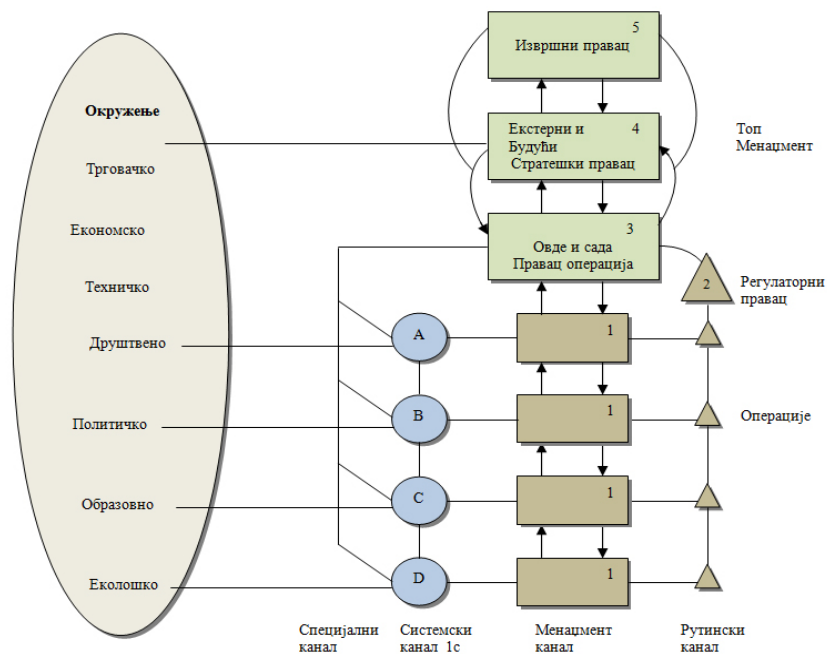
Способан менаџмент	Способно лидерство
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широк сет менаџмент алата</li> <li>• Специјализоване стручности</li> <li>• Разумевање организационих операција</li> <li>• Свесност утицаја екстерних фактора</li> <li>• Познавање општих пословних дисциплина</li> <li>• Спектар личних менаџмент вештина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратешка визија</li> <li>• Самосвесност</li> <li>• Хармонизовање са амбијентом деловања</li> <li>• Висока очекивања од себе и других</li> <li>• Позитивна постојаност (упорност)</li> <li>• Плус способност менаџера <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Поштење и интегритет</li> <li>✓ Улива поверења код других</li> <li>✓ Развија друге</li> <li>✓ Гради и одржава међусобне односе</li> </ul> </li> </ul>
Способна организација	Способна управа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одржива култура</li> <li>• Разумевање амбијента за ангажовање</li> <li>• Организационе промене</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегије</li> <li>• Етичке вредности</li> <li>• Политике</li> <li>• Мониторинг и ревизија</li> <li>• Подучавање и подршка извршних менаџера</li> </ul>

Ново у односу на актуелни Сент Гален модел менаџмента, који је формулисао Rüegg-Stürma, овде су димензије лидерства и управе.

*Модел одрживог система* – један је од најважнијих модела за представљање и анализу предузећа и питања сложености. Модел помаже да се представи режим рада предузећа, као и структурирано разумевање менаџмент циклуса и њихових веза. Веер (у: Schwaninger 2000, стр. 221) је дефинисао организационе претпоставке за одрживост система, које је касније операционализовао у моделу познатом као Модел одрживог система. У моделу је дат скуп функција који обезбеђује потребне и довољне услове за одрживост било ког људског или друштвеног система. Ове функције и њихове међусобне везе су интегрисани у свеобухватну теорију, чије се поставке могу резимирати у следећем (Schwaninger 2000, стр. 222-223):

- Предузеће је одрживо ако и само ако располаже сетом менаџмент функција које су интернализоване, идентификоване и формализоване у моделу;
- Било какви недостаци у овом систему, као што су недостајуће функције, недовољни капацитет функција, неисправне комуникације или интеракције међу њима, нарушавају или угрожавају виталност организације;
- Одрживост, кохезија и самоорганизовање предузећа зависи од тога да ли су функције рекурзивно присутне на свим нивоима организације.

Модел одрживог система је креирао Beer, а унапредио Cristopher, под називом Холистички менаџмент (слика 48), који у моделу интегрише следеће димензије: окружење (а); менаџмент канал (диференцирање на текуће операције и будуће стратешке правце, алокација на врх и извршни менаџмент); рутински канал (операције); и системски канал.



Слика 48. Модел одрживог система (Cristopher 2007, стр. 44)

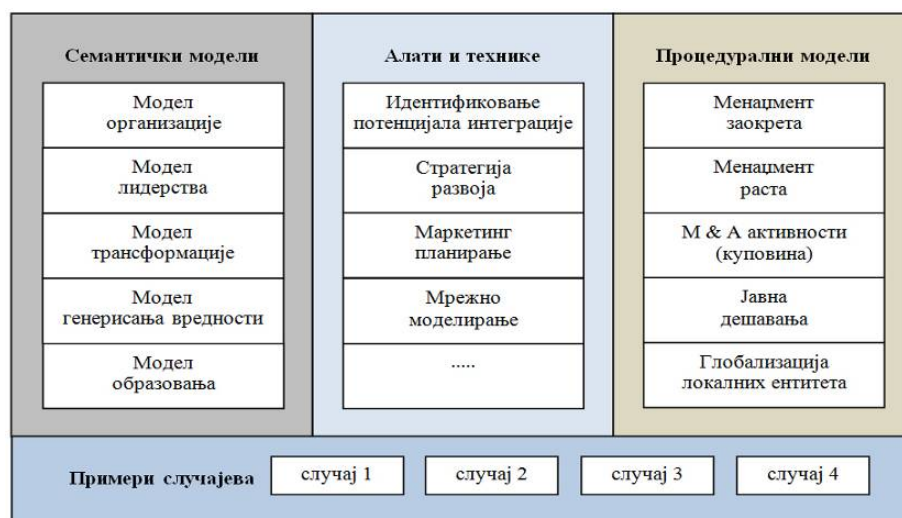
Cristopher (2010, стр. 65) описује модел одрживог система „као сложен, одлучан, пробабилистички систем, који никада не може бити потпуно у праву, као ни модел било ког сложенијег система. Варијетети у систему и њихове интеракције су много више него што се може остварити у моделу. По њему, модели нису ни у праву, ни криву, они су само више или мање корисни“. Модел одрживог система омогућава идентификовање релевантних одступања у функционисању предузећа у односу на кључне кибернетске принципе, при чему се имплементирањем адекватних промена у свим аспектима предузећа доприноси ефикаснијем остваривању дефинисаних циљева.

У односу на актуелни Сент Гален модел менаџмента, ово је једини модел менаџмента који интегрише еколошку димензију, слично Сент Гален моделу Rüegg-Stürma, која је изван сфере утицаја корпоративних акција. Што се тиче нових захтева, модел може да снима различите временске хоризонте у управљању текућим операцијама и будућих праваца, који имају неку аналогију са Сент Гален димензијама менаџмента на нормативном, стратешком и оперативном нивоу. Модел је користан за будуће моделе, због диференцирања канала комуникације на рутинском и системско-планском нивоу (Jungmeister и Gomez 2007, стр. 4).

Сви наведени модели су мање/више семантички на високом нивоу апстракције. Код свих представљених модела менаџмента недостају акциони одговори, па ефекат моделирања више има функцију категоризације шема и приказа. Jungmeister и Gomez (2007, стр. 5) су резимирали преглед кључних циљева и потреба за дизајн новог менаџмент модела: боље и брже менаџмент одлуке и резултати; боље образовање; боље управљање комплексношћу; јасност и транспарентност; извршна оријентација; подстицање рефлексије и интегралног размишљања; и подстицање размишљања о потенцијалима и могућностима.

Већина стручњака са Универзитета Сент Гален сматра да вероватно ни један модел не може да задовољи све наведене потребе, али модели на слици 49. повезани један са другима, путем јасних међусобних односа, могу боље да служе постављеним захтевима.





Слика 49. Преглед могуће структуре будућег модела менаџмента (Jungmeister и Gomez 2007, стр. 7)

- Модел организације – показује структуру елемената од којих се састоји свака организација, не само комерцијална, већ и јавна предузећа, и хибридне структуре;
- Модел лидерства – описује услове или компетенције, које лидер мора да има у сучељавању са организацијом;
- Модел образовања – описује како се компетенције лидерства и елементи модела организације уче применом дидактичког оквира и интегрисаног менаџмент програма;
- Модел трансформације – описује како се организује промена и трансформација, и како се предузеће трансформише из датог сета или почетне позиције;
- Модел генерисања вредности – описује исход менаџерских активности, што укључује нефинансијске вредности као што су заједничка имовина, друштвене бенефиције, и финансијске резултате као што су профит, обрт или пораст финансијског капитала.

Полазећи од формулисаних циљева и критичних тачака актуелних модела, констатована је потреба за пратећим алатима и техникама, који би омогућили конкретну употребљивост модела у корпоративном контексту, па би следећи корак подразумевао прелазак са семантичких модела на побољшани *toolbok*. У оквиру *toolboka* треба да постоји техника за моделирање динамичке стварности, тј. стварања узрока и ефеката, са којима модел треба да се избори. Поред алата и техника треба поставити и процедуралне моделе за специфичне намене, као што су М&А активности или куповина предузећа, глобализација локалних предузећа, модели који прате јавна дешавања и др.

## 2.5.2 Интегрисање менаџмента, лидерства и предузетништва

У све динамичнијем конкурентском окружењу, увек изнова се актуализује старо/ново питање: да ли диригентски штапић да преузме лидер или менаџер, јер је свет пун менаџера и назови лидера. Међутим, све више се заступа став, да би се максимизирао дугорочни успех, треба остварити синергију функција менаџера и лидера. Интегрисање менаџмента и лидерства захтева баланс између фокуса на организационе процесе (менаџмент), и визије, енергије запослених и истинске бриге за њих као људе (лидерство). Међутим, поред лидерства и менаџмента, још увек није довољно размотрен трећи елемент, односно димензија предузетништва, што је од кључног значаја за успех модерног менаџмента. Заједно, лидерство, менаџмент и предузетништво формирају три кључна елемента за лидерство у 21. веку. У том контексту Florijan и Louis (2009, стр. 3) истичу да Сент Гален модел може да послужи као нацрт и полазна основа за даље разумевање:

- **Лидерство** – испуњава нормативну функцију у погледу визионарства и смисленог доношења функција, стварајући визију и циљ за предузеће;
- **Менаџмент** – испуњава оперативни рад или оперативне функције, односно руковођење свакодневним радом и пословном администрацијом предузећа;
- **Предузетништво** – испуњава стратешку или експлоративну функцију, припремајући предузеће за континуирани успех и оптимално коришћење расположивих потенцијала.

Лидерство за 21. век позива на балансирање ове три функције, да се повећа потенцијал и ефикасност извршног менаџмента предузећа, и то: балансирањем портфолија појединих лидера као менаџера, лидера и предузетника; јачањем лидерских способности; и повећањем ефикасности лидера. У циљу разумевања интегрисања менаџмента и лидерства са предузетништвом, треба указати на темељна опредељења и дистинкцију која се прави у литератури између менаџмента, лидерства и предузетништва (Florijan и Louis 2009, стр. 3).

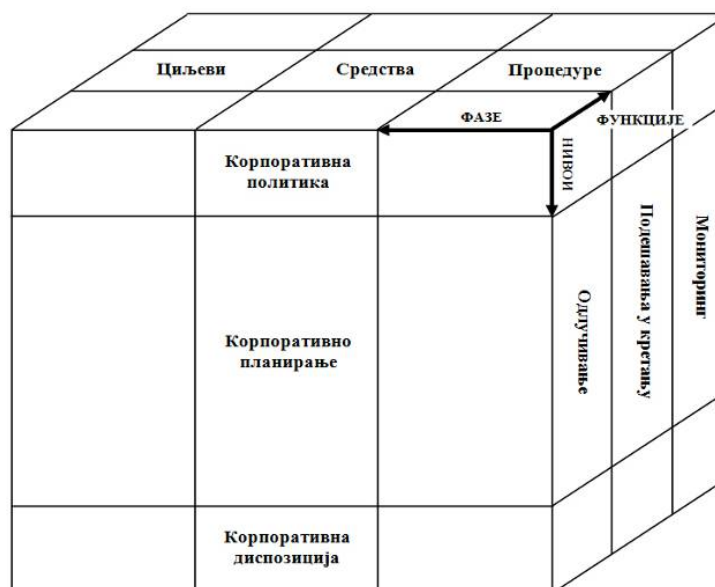
*Менаџмент* је рационално заснован приступ у размишљању и деловању, односно образац за директне организације и акције, који се ослања на скуп естаблираних и доказаних приступа, алата и техника планирања, организовања и контроле у формално структурираним окружењима. С обзиром да је у I и II поглављу доста тога речено на тему менаџмента, у овом делу рада фокус ће бити на лидерству и појашњењу односа између менаџмента и лидерства као увод у интегрисање са предузетништвом, на темељима Сент Гален модела менаџмента.

*Лидерство* је данас једна од доминантних тема у литератури менаџмента када је реч о обезбеђивању ефективности предузећа. У раној литератури о лидерству, доминирали су покушаји да се дефинишу суштинске карактеристике лидерства. Yukl (1989, стр. 253) сматра да се „лидерство дешава између људи и да укључује различите утицаје за остваривање циљева организације“. Milisavljević (1999, стр. 10) описује лидерство „као чин или понашање да се утиче на друге, мада га неки посматрају и као инструмент за остваривање циљева“. Kirkpatrick (1991, стр. 49) даје своје виђење: „Независно од тога да ли се људи рађају или изграђују у лидере, очигледно је да се лидери разликују од других људи. У домену лидерства, важан је појединац“. Northouse (2007, стр. 3) дефинише лидерство као „процес којим једна особа утиче на групу појединаца да остваре заједнички циљ“. Senge (2012, web) истиче да лидерство води ка развијању новог разумевања, способности и вештина индивидуалног и колективног учења.

Лидерство је у 21. веку оно шта је менаџмент био у 20. веку. Већ дуго времена, филозофи, научници и сами лидери траже начине да развију моделе за организовање и обављање лидерства на најбољи могући начин. Међутим, чак и данас не постоји ниједна теорија лидерства који важи у сваком случају. Stippler, Moore, Rosenthal и Dörffer (2010, стр. 17-18) подсећају да се Сент Гален модел менаџмента састоји од три основна дела:

1. Модел предузећа – предузеће се посматра као целина која се састоји од појединачних делова. Модел предузећа ствара темељ за модел лидерства, односно опис и анализу предузећа и идентификовање одговорности његових руководилаца;
2. Модел лидерства – анализира и описује лидерске процесе у предузећу. Лидерство се посматра као управљачки систем који обрађује информације и обухвата три нивоа:
  - Корпоративну политику – највиши ниво (циљеви, норме понашања);
  - Корпоративно планирање – средњи ниво (преводи корпоративне политичке одлуке у конкретну акцију и буџет); и
  - Диспозицију – најнижи ниво (акционе хитне одлуке).
 Ту су три лидерске фазе – циљеви, средства и процедуре, и три лидерске функције – одлучивање, покретање и мониторинг (слика 50);
3. Организациони модел – описује структуру предузећа, као конкретан систем и његове специфичне карактеристике.

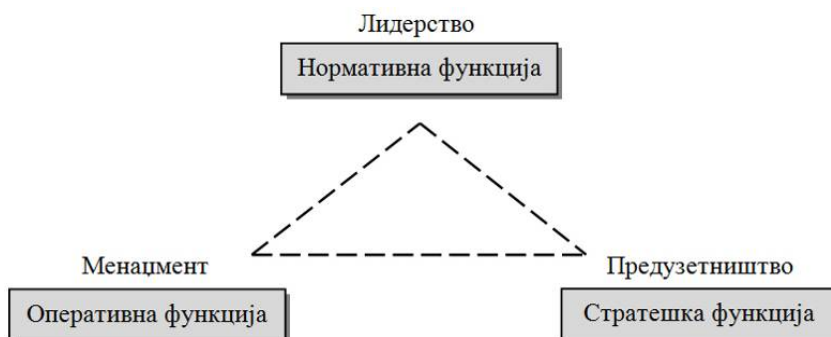




Слика 50. Сент Гален коцка лидерства (Ulrich, у: Stippler, Moore, Rosenthal u Dörffer 2010, стр. 18)

Анализа три модела омогућава идентификовање и разумевање одговорности менаџмента као извршне власти, што укључује методе доношења одлука (идентификовање и решавање проблема, доношење одлуке), системске методе (анализе) и методе управљања кадровима (интеракција између извршне власти и подређених). Модел лидерства открива суштинску дилему лидерства: Како лидерство може да се осмисли, имплементира и учи у предузећу које себе види као затворени или самоорганизујући систем? У Сент Гален моделу, ова дилема је превазиђена помоћу технократског система контроле, методологије одлучивања, системске методологије и метода управљања кадровима. Применом интегрисаног приступа, предузеће се може унапредити и хармонизовати од врха на доле.

За разумевање значаја интегрисања трећег кључног елемента, предузетништва, као референтни оквир, користи се Bleicherov Сент Гален концепт интегрисаног и холистичког менаџмента, који рефлектује системски-оријентисано, апликативно-фокусирано менаџерско размишљање и деловање. Три димензије: лидерство, менаџмент и предузетништво, могу се мапирати на линији овог модела, дуж три функције менаџмента – нормативне, стратешке и оперативне. Нормативни, стратешки и оперативни ниво формирају конзистентан менаџмент ентитет, при чему сви ови атрибути фаворизују ефективност и имплементацију три димензије лидерства у управљању предузећима (Bätscher и Ermatinger 2011, стр. 3). Приказ три различите улоге и функције лидерства, односно функционалне области које спадају у сваку од наведених димензија, илустративно су представљени на слици 51.



Слика 51. Три аспекта лидерства (Florijan и Louis 2009, стр. 7)

*Нормативно лидерство* – у Сент Гален моделу менаџмента, нормативна функција менаџмента се идентификује као лидерство. Много је књига и текстова написано о добром лидерству, одрживим стилевима и добрим аспектима лидерства, али можда најважнија функција лидерства, још увек је слабо развијена у предузећима, а то је способност да продукује смисао (Bätscher и Egmatinger 2011, стр. 4). Предузећа и њихова сврха се и данас често посматрају са чисто економске тачке гледишта. То би било у реду када би економија била једини аспект постојања предузећа. Међутим, предузећа су системски уграђена у различитим контекстима, као што су локалне структуре или корпоративна друштвена одговорност, регионалне мреже и сл., који превазилазе чисто економске односе. Лидерство дефинише вредности предузећа, а ове вредности служе да дефинишу све остало што предузеће ради или намерава да уради. Сходно томе, примарни задаци и функције лидерства су да обезбеди оквир за све што предузеће ради. Пошто лидерство не може да уради све само, треба се окренути оперативној функцији менаџмента (Florijan и Louis 2009, стр. 10).

*Оперативни менаџмент* – оперативну функцију менаџмента у Сент Гален концепту менаџмента, аутори једноставно називају менаџмент. Менаџмент, на основу организационих вредности које креира лидерство, креира стварне процесе и ставове који дефинишу начин на који предузеће спроводи стварне активности. На тај начин се прилично апстрактне вредности које генерише лидерство, преводе у свет чињеница, разумљив за предузимање адекватних акција. То практично значи да ни најбоља визија и најдетаљније вредности не гарантују успех предузећу ако се занемари оперативна страна посла. То супротставља лидерство и менаџмент, у настојању да испуне своје функције у оквиру интегралног модела – лидерство обезбеђује фондације, а менаџмент их спроводи у стварност (Florijan и Louis 2009, стр. 11).

*Стратешко предузетништво* – стратешка функција у Сент Гален концепту менаџмента се идентификују као предузетништво. У фокусу предузетништва је будућност, посебно на успостављању нових тржишта и нових потенцијала за раст предузећа. Међутим, предузетничка амбиција за новим и непознатим није истакнута у предузећима данашњице. Као резултат тога, примери предузетништва углавном могу да се нађу у новооснованим предузећима, па су најпознатији примери start-up предузећа. Међутим, упркос сјају start-ура, ретко се може видети светло зрелости и раста у потпуно развијеном предузећу. Због менаџерских недостатака током првог периода раста или недостатка лидерства у току развоја, често се до краја не трансформишу у потпуно развијена предузећа. С друге стране, start-up и њихови лидери, генерално предузетничких способности, могу да обезбеде давање значења и оријентације својим запосленима, јер се командовање визијом и свеобухватни смисао смисла, сматра једним од виталних способности сваког предузетника (Florijan и Louis 2009, стр. 12).

Увођење и успостављање предузетништва у предузећу, као и лидерства и менаџмента, је неопходна основа за изградњу успешног лидерства и организационог успеха у 21. веку. Балансирање три наведена аспекта лидерства је изазов са којим се суочавају сва предузећа у пословању на почетку 21. века. Модерни извршни развој треба да избалансира сва три аспекта лидерства – лидер, менаџер и предузетник. У зависности од позиције извршне власти, један аспект може бити више под стресом, јер је од већег значаја у функционалном смислу него други. Због тога су избалансиране способности и општи уравнотежен програм развоја, од виталног значаја да би могли да егзистирају и одговоре различитим захтевима данашњих лидера. Дефицити у индивидуалним способностима лидерства могу потицати из сваке од три одговарајуће области или из неуспеха да се адекватно избалансирају (Florijan и Louis 2009, стр. 14). Због тога, Bätscher и Egmatinger (2011, стр. 4) истичу: „Свако предузеће, да би дугорочно било успешно и стварало одрживе вредности, да би преживело терет пословања у 21. веку, треба да инвестира у интегрални модел лидерства, у теме као што су основне вредности лидерства, предузетнички дух и посвећени менаџмент“.

### 2.5.3 Сент Гален модел менаџмента 4. генерације

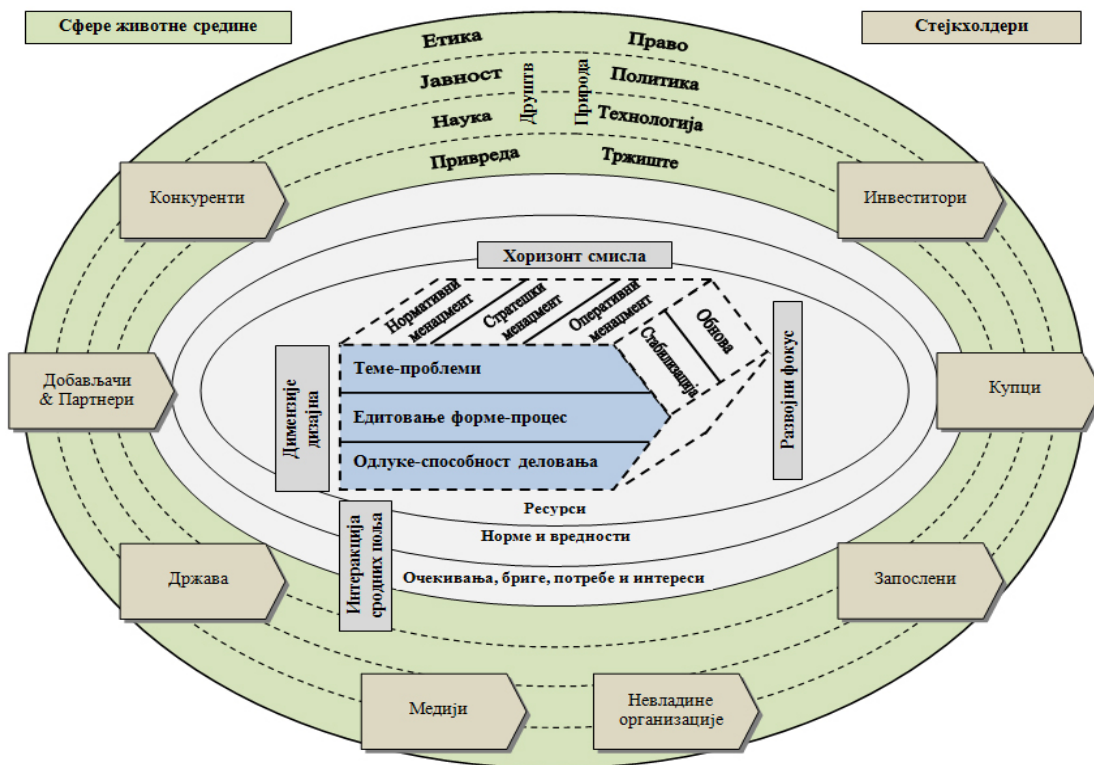
Најновија 4. генерација Сент Гален модела менаџмента прави разлику између менаџера и менаџмента, и разуме менаџмент као организацију специфичних пракси, која је усмерена на стварање вредности. Препоручује се да менаџмент процес треба схватити као комуникационе интервенције и праксу одлучивања, која се одвија у времену, и континуиране могућности сопствених акција. Комуникациона пракса, процесуалност и контекстуалност, формирају три основна стуба системско-предузетничког концепта менаџмента у најновијем моделу 4. генерације (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 5). Сент Гален модела 4. генерације, конституишу организација, окружење и њен менаџмент, као нераскидиво повезану системску јединицу (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 6):

1. Окружење као ресурс – окружење организације није независно од организације и њеног менаџмента, већ је отелотворење специфичне егзистенције, могућности и развоја простора, који је организација развила током свог постојања. Истовремено, то значи да окружење не може да се претпостави као нешто природно дато, већ мора увек изнова да се стабилизује, чува и даље развија (Weick 1979, стр. 264);
2. Организација као систем – свака организација се конституише у складу са освртом на окружење, диференцира се као систем, гради специфичне односе у окружењу и обезбеђује додатну вредност за окружење. Организација и окружење су међусобно усклађени и развијају се у континуираном процесу ко-еволуције. Другим речима, организације се конституишу у процесу само-структурирања, кроз размену рада и дистрибуирану праксу пружања вредности;
3. Менаџмент као пракса интервенција – организације се стално оспоравају вишком комплексности, када је у питању обезбеђење стабилности услед растуће подела рада и акција. Овај вишак се огледа у догађајима и дешавањима, која имају потенцијал опција и могућности да допринесу, као нпр.: увек може да буде другачије, могу да се поставе други приоритети, да се примењују друге технологије, да се користе другачији приступи. Одлуке у том контексту треба схватити као комуникациона достигнућа, односно одлуке колективног карактера. Одлуке оличавају заједничку селекцију и делују обавезујуће као индикативне премисе за будуће стварање вредности и организациони развој (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 6).

Постављањем менаџмента (као праксе) и организације (као система), могуће је обликовати организацију у критично-рефлексивном смислу као целину и добити садашње и будуће функционисање у приказу. Само из перспективе осцилирајућег посматрања менаџмента као функције организације и менаџмента као функције за организацију, може се адекватно разумети менаџмент из системско-предузетничке перспективе. У 4. генерацији Сент Гален модела менаџмента, актуализује се поглед на окружење као ресурс и самим тим начин организације простора. Истовремено, наглашена је комуникациона димензија ове перспективе: окружење као ресурс једне организације се представља као мање/више институционализовани комуникациони догађај за организацију у форми установљених дискурса, актуелних контроверзи и релевантне динамике односа. Под дискурсима се мисли на време стабилних функција система и логику акција, који се односе на основне функције, захтеване референце и успешне идеје, и отелотворују суштински константне рационалности. У економији, дискурс се односи на употребу оскудних ресурса, која се усаглашава са анализом трошкови/користи (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 7). Основне функције организације у Сент Гален моделу 4. генерације (слика 52) могу се описати са три основне категорије (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 8).

1. Практика одлучивања – организације треба да развију стабилну праксу при доношењу одлука, односно да успоставе рутинске форме или специфичне праксе, и успоставе и стабилизују едитовање одлука;
2. Референтни оквир – укључује оперативни, стратешки и нормативни хоризонт значења, у зависности од тога да ли се одлука односи на стабилизацију или

- оптимизацију свакодневних догађаја (= оперативни), на питања будућег прихода (= стратешки) или на питања идентитета и друштвене одговорности (= нормативни);
- Динамика система – конституисање организације иде истовремено са развојем и демаркацијом окружења. Како организација из перспективе Сент Гален модела менаџмента обухвата комуникацију, одлучивање и акције у радикално процесуалном смислу, границе система треба схватити у току стабилизације. Оваква стабилизација перформанси се односи на динамику система. Иза ове констатације лежи чињеница да организација може да остане оно што јесте, или да се континуирано мења у складу са развојем животне средине. Термин динамика система подразумева фокусирање на процесе диференцијације, интеграције и стабилизације, у екстерном односу (границе система према окружењу) и интерном (само-формирање структура).



Слика 52. Сент Гален модел менаџмента 4. генерације (Rüegg-Stürm и Grand 2012, стр. 16).

Менаџмент из перспективе Сент Гален модела менаџмента 4. генерације (слика 56) треба схватити као функцију, која стабилизује праксу одлучивања, референтни оквир и динамику система једне организације, и у исто време омогућава стварање вредности и њен даљи развој. Ова функција менаџмента се манифестује као пракса интервенција. Под интервенцијом се подразумева критична сегрегација у форми систематског посматрања и размишљања, која узима у обзир организацију у целини или под-системе организације, са освртом на специфичности окружења. Термин интервенција подсећа да хипотеза која покреће на акцију мора да буде циљна, са сазнањем да њено деловање, због сложености, никада не може тачно да се антиципира. Из перспективе 4. генерације Сент Гален модела менаџмента, разликују се три врсте ефеката, у зависности од утицаја менаџмента на развој организације у окружењу (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 8-9):

- Менаџмент пракса – рефлектује утицај менаџмента у погледу потенцијала за стварање вредности и даљег развоја организације, што имплицира отвореност за менаџмент интервенције, које су већ успостављене у репертоару постојеће менаџмент праксе, али и креативан развој за нове изазове;

2. Извршни менаџмент – треба разумети као свеукупност интервенција менаџмента, које карактерише усклађивање организације у целисти;
3. Корпоративна управа – обухвата разноврсне и динамичке односе организације са окружењем, као што су односи са власницима који помажу да се утврди идентитет и вредност организације, односи са актерима у релевантним дискурсима и контроверзама у окружењу на основу којих се оријентише стварање вредности, односи са стејкхолдерима, другим организацијама и заједницама који имају кључну улогу за добијање значајних ресурса (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 9).

Rüegg-Stürm (2015, стр. 272) у погледу 4. генерације Сент Гален модела истиче „Четврта генерација Сент Гален модела менаџмента сугерише како процес конституисања заједничког хоризонта смисла може да се интегрише у комплексно-оријентисано разумевање организације и менаџмента, чиме се на овај начин руши мит о контролабилности друштвених система“. Нови модел позива предузетнике, менаџере и пословна руководства, да рефлектују имплицитно организационо и управљачко разумевање, и превођење централне идеје, у контекст јачања организационог рада и способности за доношење одлука и акција. Тиме се промовише садашње и будуће стварање вредности и развој организације. Спецификација Сент Гален модела менаџмента 4. генерације је питање централне форме менаџмент праксе, која је усмерена ка радикалној саморефлексији (Rüegg-Stürm и Grand 2013, стр. 9).

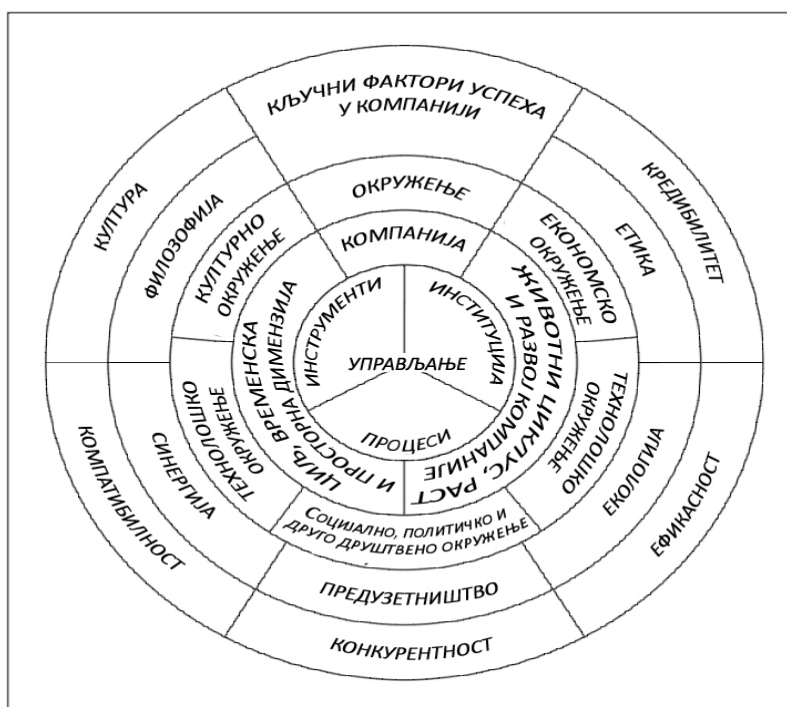
#### 2.5.4 МЕР – модел интегралног менаџмента

У Словенији, друштвено-политичке и економске промене током транзиције из социјалистичке у тржишну економију, подстакле су научна и истраживачка размишљања о менаџменту у развијеним тржишним привредама. Инспирисани развојем интегралних модела, посебно Сент Гален модела менаџмента, истраживачи из Словеније су покренули иницијативу за развијање сопственог модела интегралног менаџмента (Belak и Duh 2012, стр. 6). Координацију истраживачких активности је преузео институт за истраживање, образовање и издаваштво у области менаџмента и развоја предузећа, региона и другим срединама, познат под именом МЕР Еуроцентар из Словеније. МЕР је акроним: М– Менаџмент (на енглеском) → управљање, Е–Entwicklung (на немачком) → развој, Р– Развој (на словеначком) → развој (Belak и Duh 2000, стр. 3). Један од главних разлога за међународну истраживачку сарадњу на МЕР пројектима су разлике у развоју између традиционалних тржишних привреда и пост социјалистичких земаља у транзицији. С обзиром да је Словенија једна од земаља у транзицији, њени истраживачи су се нашли у тешким условима због бројних проблема на које су наилазили при преласку на тржишну економију. Они су морали да стекну нова знања што је брже могуће, али истовремено да забораве знања која су постала бескорисна у новим околностима. Препознајући потребу за новим знањима о менаџменту и развоју предузећа, словеначки истраживачи и аутори су позвали научнике из различитих земаља да сарађују и учествују у припреми и реализацији заједничке публикације. У јесен 1993. године, књига под насловом „Podjetništvo, politika podjetja in management“ Belaka, J. and co-authors, резултат је сарадње двадесет два аутора из преко 20. земаља. У контексту сарадње, основни циљ је био развијање заједничких идеја о менаџменту и развоју предузећа, и утемељење основе за израду концепта МЕР-модела интегралног менаџмента (Belak и Duh 2000, стр. 5).

На тај начин су научне доктрине различитих универзитета и земаља утицали на развој МЕР модела. У Словенији, општи модел интегралног менаџмента је развијен од стране Јанка Кралја (1995), који је представио идеју и резултате истраживачког рада у књизи „Politika podjetja v tržnem gospodarstvu“. Организациона политика схваћена у креативном смислу и изразу као пословна политика, политика предузећа, корпоративна политика, итд., користи се у литератури као општи водич за акције, процедуре и правила. У моделу Јанка Кралја, политички интереси стејкхолдера и филозофија предузећа су веома снажни фактори у креирању политике предузећа. Реална позадина креирања политике

предузећа лежи у интересу стејкхолдера и њиховом понашању (Duh и Štrukelj 2011, стр. 44). Наведени модел је претеча МЕР модела интегралног менаџмента, који је развијан скоро двадесет година, и ослањао се у свом развоју на Сент Гален модел интегралног менаџмента. Важан допринос у разумевању интегралног менаџмента у међународном окружењу пружили су радови Muglera и Thommea, који су истицали Сент Гален модел менаџмента, као један од најпризнатијих и најприхваћенијих модела интегралног менаџмента. МЕР модел је базиран на мулти-димензионалној интеграцији менаџмента предузећа и његовог окружења, полазећи од тога да је основна сврха предузећа опстанак и развој. Belak и Duh (2012, стр. 13) сажимају опис МЕР модела интегралног менаџмента у три кључне области (слика 53):

1. Интегрални менаџмент-димензије и посебне управе – дати су у првом кругу;
2. Предузеће и његово окружење – представљени су у другом и трећем кругу;
3. Кључни фактори успеха – представљени су у четвртном и петом кругу.



Слика 53. Модел интегралног менаџмента – МЕР модел (Belak и Duh 2012, стр. 12)

Три димензије менаџмента су уграђене у МЕР модел: менаџмент као процес, менаџмент као институција и као систем инструмената. Менаџмент процеси, инструменти и институције су хоризонтално и вертикално интегрисани у конзистентном функционисању целине. Процесна, инструментална и институционална интеграција је истовремено основни услов за ступање на снагу свих осталих фактора интеграције.

Процесна димензија МЕР модела – заснива се на интеграцији хијерархијских нивоа, основних и процесних функција. На хијерархијским нивоима менаџмент процеса разликују се политички, стратешки и оперативни ниво менаџмента. Планирање, организовање, усмеравање и контролисање се у оквиру МЕР модела разумеју као основне функције менаџмент процеса и као процес функција припреме информација, доношења одлука и предузимања мера (Belak и Duh 2012, стр. 13). Интегрисање планирања, организовања, усмеравања и контроле, као основних функција менаџмент процеса, започиње планирањем, које је праћено организовањем и усмеравањем спровођења. Контрола није последњи корак у низу, јер се спроводи у свим функцијама менаџмент процеса. Планирање, организовање, усмеравање и контрола су присутни на свим хијерархијским нивоима менаџмент процеса.

*Инструментална димензија МЕР модела* – менаџмент као инструментални систем, састоји се од вредности, пословних и водећих менаџмент принципа, стилова, техника и метода. Вредности, пословни и водећи менаџмент принципи, глобално дефинишу односе између предузећа, његовог окружења и запослених, који су посебно важни, јер се изабрани стилови и технике менаџмента заснивају на њима. Међу различитим стиливима менаџмента, треба разликовати две крајности: ауторитарни и партиципативни стил менаџмента, мада се у пракси могу наћи и њихове комбинације. Међу различитим техникама менаџмента разликују се: менаџмент помоћу циљева, менаџмент са изузецима, делегирани менаџмент и системски менаџмент. Што се тиче менаџмент метода, приоритет је дат методама пословног планирања, посебно методама за start-up и развојно планирање (Belak и Duh 2012, стр. 15).

*Институционална димензија МЕР модела* – обухвата све људе који су укључени у управљање предузећем (управа и менаџмент структуре). Границе између управе и менаџмент структура све више нестају развојем интегралних модела менаџмента, јер истраживања показују растућу потребу за интеграцијом обе структуре. Међу онима који су укључени у управу и менаџмент, Belak и Duh (2012, стр. 15) праве разлику између: власника-доносе одлуке о политици; топ менаџмента-одлучује о стратегијама; средњег менаџмента-доноси одлуке о оптималној алокацији ресурса (тактика); и оперативног менаџмента-доноси одлуке о расподели оперативних задатака. Избор појединаца који обављају функције менаџмента врши се у контексту њихових одговорности у процесу доношења одлука. Посебна пажња се посвећује личним карактеристикама менаџера, њиховој надлежности, овлашћењима и мотивацији, јер се верује да су од пресудног значаја за дугорочни опстанак и успех предузећа.

*Циљна димензија МЕР модела* – модел је показао применљивост за све врсте предузећа, без обзира на њихову делатност, величину, правну форму (не само за профитно-оријентисана, већ и за јавна предузећа, институте и друге непрофитне институције). Модел је дизајниран за предузећа у различитим фазама животног циклуса, раста и развоја, као и за предузећа која се налазе у посебним ситуацијама или прате различит сет циљева, као што су Кризни менаџмент, Менаџмент тоталним квалитетом или Менаџмент иновација, који такође представљају део система интегралног менаџмента (Belak и Duh 2000, стр. 8).

*Временска димензија МЕР модела* – са аспекта временске перспективе, модел је дизајниран да се користи у свим временским димензијама: на дужи и краће временске периоде, за будућност, садашњост и прошлост предузећа (Belak и Duh 2000, стр. 9).

*Просторна димензија МЕР модела* – омогућава функционисање менаџмент система на сва три места у предузећу (на тржишту, оперативно и когнитивно), што значи у свим димензијама окружења у којима функционише предузеће (Belak и Duh 2000, стр. 9).

Кључни фактори успеха су од стратешког значаја за сва предузећа, па због тога, предузећа треба да посвете велику пажњу овим факторима. Они треба да их идентификују и покушавају трајно да их побољшају. На основу савремених научних сазнања и резултата истраживања, у табели 21. су дати фактори успеха, који су инкорпорирани у МЕР модел.

Интегрисање менаџмента са филозофијом, културом и етиком, предузетништвом и екологијом, од пресудног је значаја за опстанак и успех предузећа. Ова интеграција предузећа са својим ширим окружењем (економско, културно, природно, технолошко и друштвено-политичко) спроводи се у оперативним, тржишним и когнитивним сферама функционисања предузећа и манифестује се као екстерне надлежности предузећа да ускладе предузеће за потенцијалне излазе (услуге/производе) са потребама и очекивањима окружења, са аспекта циљне, временске и просторне перспективе. Интегрисање интерних фактора (материјалних и нематеријалних), манифестује се као унутрашње надлежности предузећа и његова способност за ефикасно функционисање и остваривање синергије у свим областима. Само на тај начин предузеће ће бити у стању да боље од конкурената задовољава потребе и очекивања окружења. МЕР модел је верификован више пута током процеса стварања. Поједине димензије МЕР модела су већ имплементирани у неким



словеначким предузећима, чија имена се не могу навести због етичких разлога, али увелико практично користе стечена знања МЕР модела за решавање пословних и менаџмент проблема (Belak и Duh 2012, стр. 19-20). Упркос наведеним чињеницама, било би нереално рећи да је МЕР модел преживео процес верификације. Његова верификација и побољшање још увек трају. Стварање таквог модела никада није посао који се завршава, већ захтева стално учење, усавршавање и проверу (Belak и Duh 2000, стр. 12).

*Табела 21. Кључни фактори успеха (Belak и Duh 2012, стр. 15).*

<b>КЉУЧНИ ФАКТОРИ УСПЕХА</b>	
<b>Култура</b>	Развој предузећа није могућ без истовремене промене његове културе, мада је промена културе веома захтеван и дуготрајан процес;
<b>Филозофија</b>	Култура предузећа се разматра у сложеном контексту, при чему круг културе предузећа на нивоу науке, религије, филозофије, уметности и технике, почиње и завршава се у окружењу. Само култура која се заснива на савременој научној основи, одговорној филозофији, холистичком начину изражавања, техникама пријатељског функционисања предузећа и кредибилном понашању свих актера и стејкхолдера, гарантује висок етички ниво и кредибилитет предузећа;
<b>Етика</b>	Подразумева тежњу за таквом етиком која ће резултирати у холистички кредибилитет предузећа. Реализација холистичког кредибилитета није могуће без етичког понашања свих стејкхолдера;
<b>Кређибилитет</b>	Потврђује постојање међу-односа у примени етике и кредибилитета. Кређибилитет мора да буде утврђен и примењен обострано од стране предузећа као институције и свих стејкхолдера;
<b>Предузетништво</b>	Предузеће не може бити успешно на дужи рок, без људи који имају карактеристике предузетника и уколико нису створени услови за промовисање предузетништва. Због тога, у предузећима морају да се стварају услови за подстицање предузетничке активности;
<b>Синергија</b>	Стварање позитивних ефеката синергије је један од кључних фактора успеха сваког предузећа;
<b>Екологија</b>	Заузима централно место у односима предузећа са окружењем. Предузеће не би требало да третира еколошке напоре као терет, већ као напоре да покуша да побољша своју конкурентску позицију и перформансе и подигне еколошку свест својих стејкхолдера;
<b>Интерна и екстерна компатибилност предузећа</b>	Неопходна је у погледу визије и политике, стратегије и процеса, као и структуре предузећа, јер треба да се постигне избалансиран приступ између идентификованих очекивања и потреба животне средине, с једне стране, и унутар самог предузећа, у погледу одређеног времена, места, квантитета и квалитета, с друге стране;
<b>Ефикасност</b>	Захтева да рационалност, брзина и оптимизација трошкова реализације активности и процеса буду у центру пажње;
<b>Конкурентност</b>	Подразумева да предузећа у циљу веће конкурентности морају да препознају које карактеристике производа и услуга да понуде купцима у односу на захтеве животне средине, како да их унапреде у односу на конкуренте или да развију нове карактеристике производа/услуга, које конкуренти још не поседују или су тешки за копирање.

### **3. ПРИМЕНА КЉУЧНИХ ПОСТУЛАТА НОВОГ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА МЕНАЦМЕНТА У ФОРМУЛИСАЊУ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ СТРАТЕГИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА**

Када једном друштву иде добро, вероватноћа је велика да и њиховим организацијама и појединцима иде добро. Међутим, благостање једног појединца или једне организације говори мало о стању укупног друштва (Malik 2007, стр. 52). Због тога, Drucker (2005, стр. 19) констатује: „Сложене проблеме које менаџери данас морају да реше, не треба тражити у политичким или технолошким достигнућима, односно изван менаџмента и предузећа. Много више, ови проблеми су укоренењени у успех самог менаџмента“. Менаџмент треба да буде усмерен на друштвене проблеме, тако да може да прати и објашњава друштвене проблеме са полазне тачке стварања вредности. „Основне могућности за превазилажење друштвених проблема у економским приликама, нису нове технологије, нови производи или нове услуге под одређеним околностима, већ је решење у друштвеним иновацијама од којих ће предузеће или индустрија имати директну или индиректну корист“ (Cachelin 2009, стр. 111).

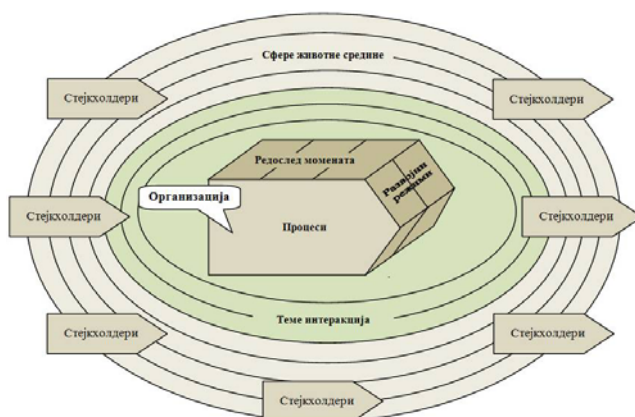
Модел који је усмерен на решавање социјалних и друштвених проблема, инспирисан захтевима животне средине, је нови Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürma. Према овом моделу, проблеми представљају организационо окружење предузећа и посматрају се у контексту организационог стварања вредности. Предузеће се састоји од мноштва појединаца, који заузврат плету организацију у мрежу интересних група. Они су елемент предузећа који је увек у покрету и који кроз њихове проблеме тражи нову равнотежу. При томе, појединци раде заједно и улажу заједничке напоре у целину, па је појединац центриран у Сент Гален моделу тако да формира најмању јединицу модела. Ова јединица је основа за моделирање различитих проблема, јер појединци заједно дефинишу друштвене проблеме и заједно их решавају. Они су то плодно тло и суштина организационог стварања вредности. Они су ослонац и суштина активности стејкхолдера, сами су стејкхолдери, они су у ствари предузеће (Cachelin 2009, стр. 113). Када је реч о предузећима, кроз активни и пасивни приступ ресурсима, појединац је део различитих организација. Кроз бројне интеракције појединац формира свој идентитет и самосталну јединственост. Одговарајуће понашање организације говори о интеракцији различитих актера и управљачких напора, где сви заједно дају идентитет организационом раду. Појединци који се удружују да заједно остваре заједнички циљ, постављају основу културе организације. Овај циљ може бити у функцији директног решавања неког друштвеног проблема, или из чисто економских разлога. То захтева од различитих актера да се заједно држе идентитета организације, који се непрекидно формира на основу заједничког приступа ресурсима и услед међусобне зависности. У овом смислу, предузеће је само вид интеракције са људима који имају своју сврху (Cachelin 2009, стр. 114).

#### **3.1 Идентификовање концептуалних категорија релевантних за стратешки менаџмент**

Spickers (2004, стр. 12) истиче као важан циљ у примени Сент Гален модела менаџмента „потребу за теоријским утемељењем организације и њеним уграђивањем у вишеслојном и комплексном окружењу“. Прихватањем овакве претпоставке, остварују се четири основна циља:

- Формирање оквира за идентификовање и боље разумевање веза између организације и њеног окружења;
- Структурирана анализа процеса промене путем моделирања;
- Локализација проблема у холистичком контексту;
- Дискусија о развојном режиму (модусу) организације.

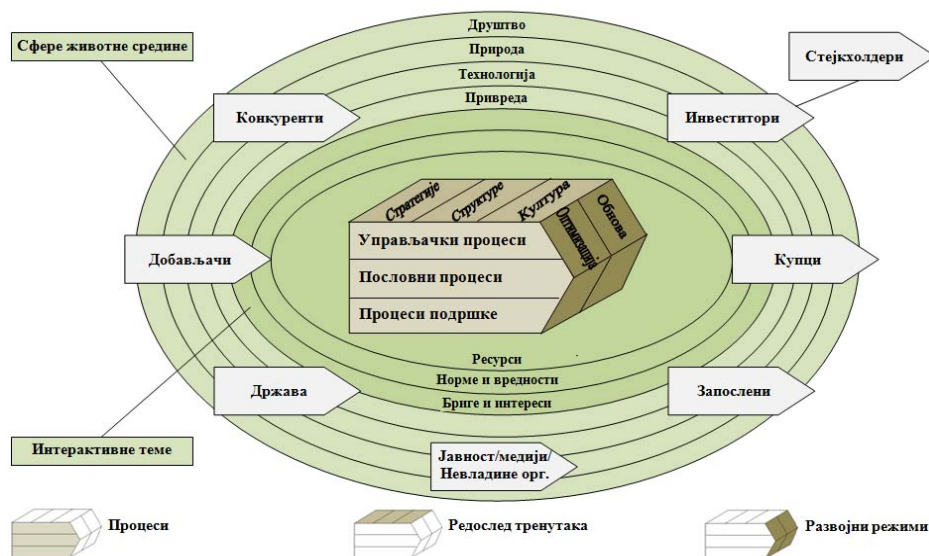
У циљу концептуалног појашњења модела, термин организација се не користи само да опише структуру, већ целину предузећа, организације или институције, па тиме представља знатно више од обичне организационе шеме или дијаграма. Rüegg-Stürm у Сент Гален моделу менаџмента полази од Weinertove (у: Arnold, Nolda и Nuisl 2001, стр. 244) дефиниције организације: „Колективна целина са релативно фиксним и препознатљивим границама, нормативног поретка, хијерархијским системом власти и комуникационим системом, која се бави акцијама и активности, које се обично односе на крајњи циљ или скуп крајњих циљева и задатака“. У центру пажње Сент Гален модела менаџмента је предузеће. Тим поводом, Rüegg-Stürm (2003, стр. 20) истиче: „Предузећа су привредни системи чија је сврха да осигурају егзистенцију на дужи рок продајом својих производа/услуга, што значи да остваре више прихода него што троше. Такође, предузећа су друштвено-технички системи, јер људи у оквиру сложеног процеса поделе рада, стварају корист у служби различитих стејкхолдера, која настаје из мреже потраживања, интереса и зависности у којој су људи укључени да делују на различите начине“. Ради потпунијег разумевања, у новом Сент Гален моделу менаџмента (слика 54), разликује се шест централних концептуалних категорија:



Слика 54. Градивна структура Сент Гален модела менаџмента Rüegg-Stürma (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 69)

1. Сфере животне средине – представљају полазну тачку за анализу предузећа. Треба их разумети као централни контекст предузетничких активности. „Термин средина се користи у смислу различитих окружења система, па се не ограничава само на природу“ (Landolt и Ritter 2005, стр. 9);
2. Стејкхолдери – организоване или неорганизоване групе људи, организација и институција, које су погођене активностима стварања корпоративне вредности и понекад штетним предузетничким активностима тог стварања;
3. Теме интеракција – односе се на разне врсте садржаја комуникационих процеса предузећа са својим стејкхолдерима;
4. Редослед или налог момената у извршавању операција – ова категорија обухвата: стратегије, структуре и културу, који дефинишу свакодневни живот предузећа у одређеном правцу и воде, мање/више до жељених резултата;
5. Процеси – све активности предузећа и његовог руководства, треба да буду обезбеђене у процесима, који сами по себи могу да се окарактеришу посебном чињеничном и темпоралном лигицом у спровођењу одређених подручја одговорности. Ова категорија се може поделити на менаџмент процесе, пословне процесе и процесе подршке;
6. Развојни режим/мод – описује основне обрасце предузетничких процеса промене организације или предузећа. Ова категорија се фокусира на очигледну разлику између обнове и оптимизације. Ово разликовање помаже у процени кретања који су у току, као и одлукама за процесе промена.

Све категорије у новом Сент Гален моделу менаџмента (слика 55) омогућавају структурисано представљање предузећа и аналитичко извођење свих релевантних фактора, као и презентацију њихових односа и интеракција, па представљају основ за дискусију о променама и њиховом утицају на предузеће.



Слика 55. Нови Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürm (2003, стр. 70)

Rüegg-Stürm (2003, стр. 70) под менаџментом не подразумева групу руководилаца у смислу менаџмента предузећа X, већ функцију, односно систем задатака менаџмента, са основним циљем дизајна и сврсисходног развоја циљно оријентисане друштвено-техничке организације (концепт организације је шири од концепта предузећа, јер укључује и друге институције, као што су болнице, јавне управе, верске организације, синдикати, фудбалски клубови, и др.). Као логична последица компресије објашњења, Landolt и Ritter (2005, стр. 9) закључују да је нови Сент Гален модел менаџмента веома погодан као мапа за оријентацију кључних питања којима се бави менаџмент, као што су:

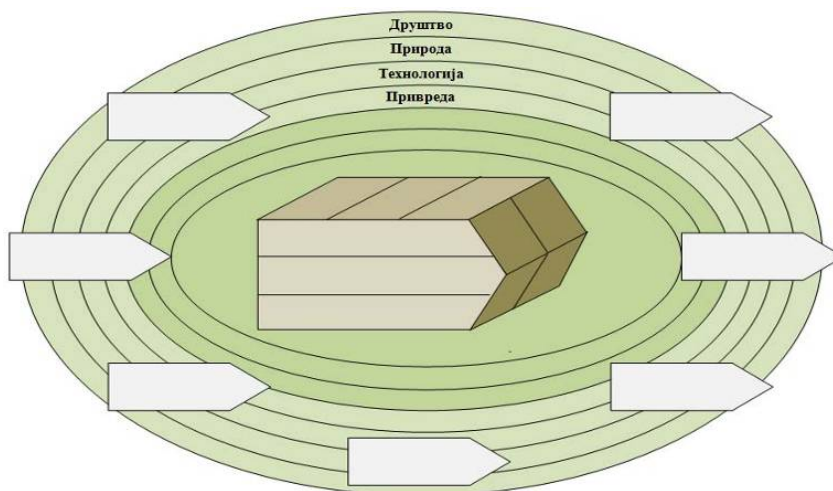
- Опис садржаја и структуре стратешких области и система;
- Опис окружења и структурирање интерног света предузећа;
- Разликовање важног од мање важног;
- Обезбеђење оквира који показује неке логичке везе и међузависности, и тиме брзе оријентације подешавања и деловања;
- Структурирање комуникације унутар предузећа помаже да се пажња менаџмента фокусира на одређене феномене;
- Олакшавање брзог разумевања и подршке организације колективној акцији;
- Развој заједничког хоризонта смисла и употреба одређеног језика олакшава да се свакодневни задаци смислено повезују у њиховој реализацији;
- Креирање модела вишег нивоа на мета нивоу.

### 3.2 Анализа окружења и идентификовање кључних фактора окружења

Окружење је контекст ланца догађаја. Предузеће је отворен систем са аспекта системско-теоријске анализе, а окружење и организациони рад чине га јединственим системом, јер управљање предузећем је неодвојиво од његовог окружења. Због тога, не може јасно да се разуме функционисање отвореног система без идентификовања супер система у који је смештен, што захтева да се опише окружење предузећа-система. Супер систем, у који је уграђен Сент Гален модел менаџмента треба схватити као централни контекст предузетничких активности (Rüegg-Stürm 2003, стр. 23). Knorr-Cetina (1989, стр.

88) истиче да са аспекта „конструктивистичке епистемологије стварност не постоји, већ се непрекидно изграђује. Она је појединачно створена и обликована од стране појединаца и користи се за решавање проблема“. Типично за системски-оријентисан приступ је самоорганизовање као темељ живих система.

Rüegg-Stürm (2003, стр. 82) говори о реалности и стварности у изградњи организације. Он динамичну реалност описује као однос између два система, односно догађај, при чему се интеракције, које се јављају, понављају у ланцу догађаја. Организацију посматра као систем логичних догађаја, који тако „отелотворује одређени део интеракције догађаја из текућег тока догађаја“. Thommen (2008, стр. 38) појашњава: „Организација је група појединаца и ентитета са структуром одговорности, овлашћења и односа. Термин организација се често користи као синоним за предузеће или фирму“. У друштву се разликују догађаји који захтевају интеракцију између организације и окружења, па су разне интеракције одраз специфичних и специјализованих манифестација система. У новом Сент Гален моделу менаџмента, Rüegg-Stürm (2003, стр. 25) описује четири животне сфере<sup>4</sup> у којима предузеће послује и са којима је повезано. Међутим, сфере животне средине се не могу јасно разликовати, већ омогућавају структурирање ресурса, које предузеће може да лоцира у свом развоју. Категорија сфере животне средине обухвата: друштво, природу, технологију и привреду (слика 56).



Слика 56. Сфере животне средине предузећа (Rüegg-Stürm 2003, стр. 72)

*Друштво* – је најсвеобухватнија сфера животне средине, која укључује бројне и различите друштвено-политичке дискурсе и дебате у контексту динамичког технолошког развоја и форми које ће одржати економску вредност. Само друштво се може диференцирати на одређене подкатегорије. Облик владавине описује на који начин је могуће политичко мишљење, какву улогу држава има, које норме имају валидност, какав је правни оквир, која је јавна инфраструктура на располагању и каква је политичка снага које преовлађује. Старост, ниво образовања, мотивисаност становништва, приходи и финансијске околности, као и социјални проблеми и тензије, обликују социјалну композицију друштва. Менталитет једног друштва се заснива на отворености становништва да идентификује нове културалне догађаје или промене, и спремности за преузимање ризика (Diez 2010, стр. 23). У контексту предузећа, фокус је на позицији предузећа у односу на питања привреде и пословања. У овој сфери треба успоставити однос између друштва и предузећа, што се постиже анализом привредних трендова и изазова који су присутни, и захтева који из њих проистичу, а који су од интереса за предузеће (Rüegg-Stürm 2003, стр. 72).

<sup>4</sup> Сфере животне средине представљају специфичан израз који се користи у земљама немачког говорног подручја, а који се односи на окружење или средину у којој предузеће послује. Ради прецизности рада, аутор се одлучио на употребу оригиналног израза и превода.



*Природа* – као сфера животне средине посматра се и тумачи у односу на перцепције и ставове према њој. Она се уопштено доживљава, а однос према природи зависи од актуелних друштвених дискурса, који се у односу на контроверзна питања еколошке забринутости у зависности од земље и културе, знатно разликују у свом друштвеном и економском контексту. Основни циљ у анализи сфере природе јесте да се заједно са партнерима нађу адекватни одговори на глобалне изазове 21. века, пре свега, у погледу заштите животне средине и коришћења све оскуднијих ресурса енергије и сировина. Трансформација глобалне климе захтева међудржавну сарадњу, као и истраживање и развој инвестиција у јавне истраживачке институције. Примарни задатак науке је да помогне у решавању мањка природних ресурса (исцрпљивање фосилних ресурса) и задовољи растућу тражњу за робом и енергијом (Hofmann, Rollwagen и Schneider, у: Diez 2010, стр. 30).

*Технологија* – тесно је повезана са динамиком друштвено-економског дискурса. Постоји тренд брзих научних и технолошких промена, чији динамизам и интернационализација вуку привреду и развој предузећа напред, посебно у областима (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 73) као што су: биотехнологија и генетски инжењеринг, процесне технологије, технологије материјала, технологије за производњу енергије, транспортне технологије, комуникационе и информационе технологије, као и друге технологије, и одговарајући оквирни услови за дифузију технологија.

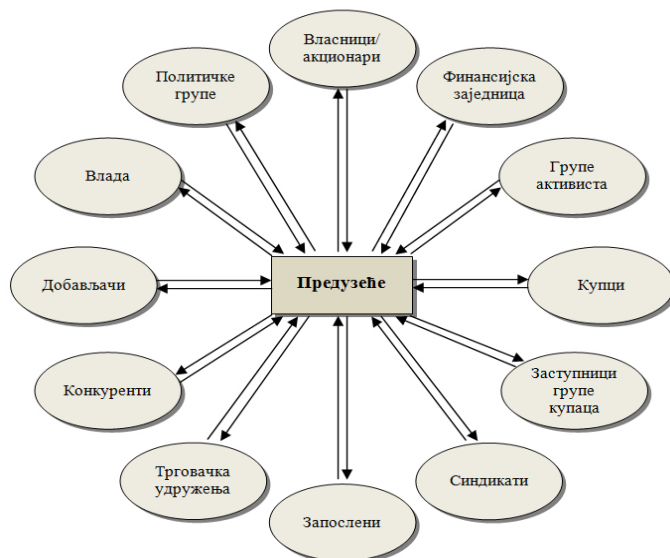
*Привреда/економија* – подразумева свеукупност свих објеката и дизајн мера људског постојања, који се односе на производњу и потрошњу тзв. дефицитарном робом. Они који су одговорни за пословање предузећа, морају да се такмиче на међународним тржиштима, да се прилагоде измењеним глобалним условима пословања и развију успешне стратегије да обезбеде конкурентност. Од предузећа се захтева ширина знања и стручност ширине, што ретко које предузеће може само да обезбеди, па пројекти сарадње у оквиру привреде и између предузећа, универзитета и истраживачких институција све више добијају на значају. То подстиче отворену културу сарадње, која промовише трансформацију са фокусом на најсавременије технологије и истовремено намеће високе захтеве социјалних и професионалних вештина запослених (Diez 2010, стр. 31). Бројни аспекти, као што су: макроекономски амбијент, доступност набавке и тржишта продаје, ефикасност рада и тржишта, доступност капитала, саобраћајна и телекомуникациона инфраструктура, јасно показују да је развој привреде блиско повезан са сложеним друштвеним и политичким процесима, па стриктна подела животне средине не може увек да омогући јасно идентификовање околности (Rüegg-Stürm 2003, стр. 74).

Разматрање сфере животне средине показује да се ради о димензији велике трансформације у којој је повећан значај димензије квалитативних и квантитативних ресурса. Квалитативна димензија се односи на све већу глобализацију и у складу са тим све већу конкуренцију, коју треба размотрити адекватним понудама. У квантитативној димензији се ради, пре свега, о демографским променама и укључивању образовања на адекватан начин. Иако сфера животне средине пружа само аналитичку структурну помоћ за идентификовање критичних трендова успеха, веома је важно детаљно размотрити све наведене сфере и применити их у конкретном предузећу и његовом контексту.

### **3.3 Мапирање стејкхолдера**

Пословање крајем 20. и почетком 21. века је скоро незамисливо без уважавања потреба ширег круга ентитета у односу на првобитну приоритизацију власника, а потом и купаца/корисника. Ови ентитети су у литератури познати под називом стејкхолдери, заинтересоване стране или заинтересоване групе, и у општем смислу обухватају појединце, групе и организације, који утичу и/или су под утицајем посматраног система. О значењу термина стејкхолдер први пут пише Freeman како би скренуо пажњу менаџменту на значај интереса акционара. Freeman (1984, стр. 53) дефинише појам стејкхолдера као „било коју групу или појединца који могу да утичу или су погођени при остваривању

сврхе организације“. По њему, стејкхолдери укључују запослене, власнике, купце, добављаче и повериоце, као и државне и локалне самоуправе, еколошке и потрошачке организације, синдикате и медије (слика 57). Johnson и Scholes (2002, стр. 206) наводе: „То су појединци или групе, који зависе од организације у испуњавању својих циљева, и од којих, заузврат, зависи организација“. Rüegg-Stürm (2003, стр. 74) истиче да „Предузеће никада није само себи циљ, већ обавља пословне активности у интеракцији са различитим стејкхолдерима“. Даље додаје „Да би била успешна у дужем временском периоду, предузећа би требало да имају за циљ фер размену/интеракцију са свим стејкхолдерима. Фер се у овом контексту схвата као спој дугорочног и избалансираног приступа/односа“.



Слика 57. Стејкхолдери у великом предузећу (Freeman у: Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр 154)

Дакле „Стејкхолдери су организоване или неорганизоване групе које директно представљају више/мање захтеве предузећа и његове перформансе. Основна мисија предузећа је да заступа интересе и потребе ових циљних група и залаже се за равнотежу различитих интереса“ (Diez 2010, стр. 34). Због постојања различитих интереса, Achleitner (1985, стр. 76) класификује стејкхолдере према њиховом утицају на организацију:

- Стејкхолдери које имају стварни, потенцијално директан или индиректан однос са предузећем, али чија је ниска снага да остваре моћ;
- Стејкхолдери у директном или индиректном контакту са предузећем, који имају вољу да остваре већу моћ, али је њихова снага ниска;
- Стратешки стејкхолдери са специфичним очекивањима и захтевима који имају ефективну власт и спремни су да врше контролу.

У литератури о стратешком менаџменту, концепт стејкхолдера се користи за софистициране анализе у предузећу и опис његовог пословног окружења и будућег развоја. Генерално, концепт је првобитно имао подређену улогу, а онда су различити аутори поново промовисали ову идеју у контексту стратешког менаџмента (Freeman, 1984). И унутар теорије система, постоји анализа стејкхолдера, нпр. када је реч о дизајну система, па је акценат на промовисању учешћа релевантних стејкхолдера (Zink 1984, стр. 25-49). Јасно је, дакле да менаџмент своје одлуке о сврси и стратегији предузећа, мора да доноси под утицајем очекивања стејкхолдера. То је додатни изазов за менаџере, јер бројни стејкхолдери, посебно код великих предузећа (слика 58), имају различита, често противречна очекивања, што значи да менаџери треба да заузму став о томе (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 153): који стејкхолдери ће имати највећи утицај; којим очекивањима морају да посвете највише пажње; и у којој мери се очекивања и утицаји различитих стејкхолдера разликују.



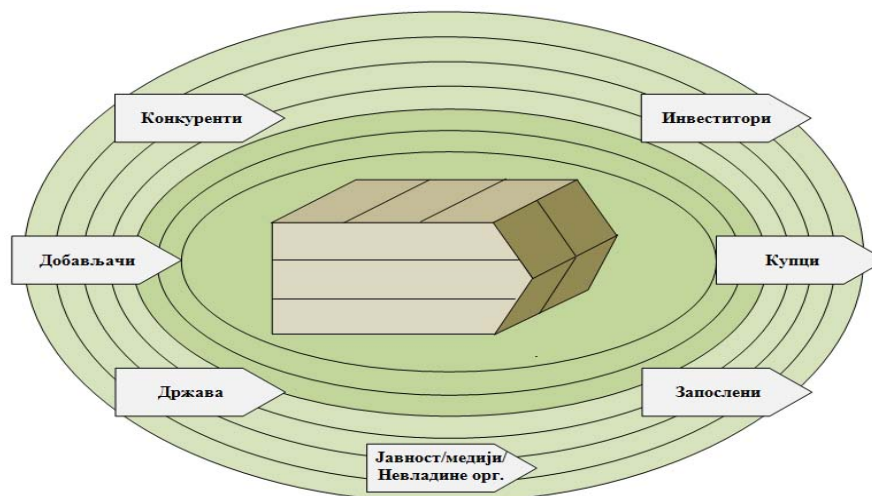
Уважавајући друштвено-одговорни талас управљања предузећем, бројни аутори су настојали да разјасне појам стејкхолдера и дају опште смернице за управљање односима са њима. Тако су настали различити начини мапирања стејкхолдера, да би се стекао увид у разумевање утицаја стејкхолдера. Мапирање је приступ који идентификује очекивања и моћ стејкхолдера и помаже у разумевању политичких приоритета.



Слика 58. Мапирање стејкхолдера (Mendelow у: Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 156)

Применом Mitchellove теорије (у: Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 156), постоје три атрибута (моћ, легитимност и ургентност), на основу којих је могуће препознати стејкхолдере, мапирати их у одређену категорију у зависности од наведених атрибута и одредити њихов значај за посматрано предузеће. Мапирање стејкхолдера применом матрице моћ/интереси (слика 58), описује се контекст у оквиру кога стратегија тежи класификовању стејкхолдера у односу на моћ и степен интереса који ће се показати у пружању подршке или супротстављању одређеној стратегији.

У Сент Гален моделу менаџмента, стејкхолдери се процењују према њиховом значају за предузеће. Међутим, последњих година води се широка дебата о томе да ли ова процена значи да акционари и власници имају суштински посебну улогу (акционарски приступ), или више група, као нпр. запослени, добављачи, и др. треба да добију равноправно разматрање (стејкхолдер приступ). Поред пословних разматрања, треба узети у обзир и етичке процене. У сваком случају, у центру процена су купци и њихове потребе, па предузеће мора да посвети пажњу релевантним захтевима и задовољству својих купаца.



Слика 59. Стејкхолдери предузећа (Rüegg-Stürm 2003, стр. 75)

На слици 59. стејкхолдери су приказани у спољашњем кругу модела. Према новом Сент Гален моделу разликују се две категорије стејкхолдера (Rüegg-Stürm 2003, стр. 74):

- Са леве стране (слика 59) су стејкхолдери који обезбеђују оквирне услове или ресурсе (конкуренти, добављачи, држава);
- На десној страни (слика 59) су стејкхолдери који су директно и у великој мери погођени пословањем предузећа (инвеститори, купци, запослени, јавност).

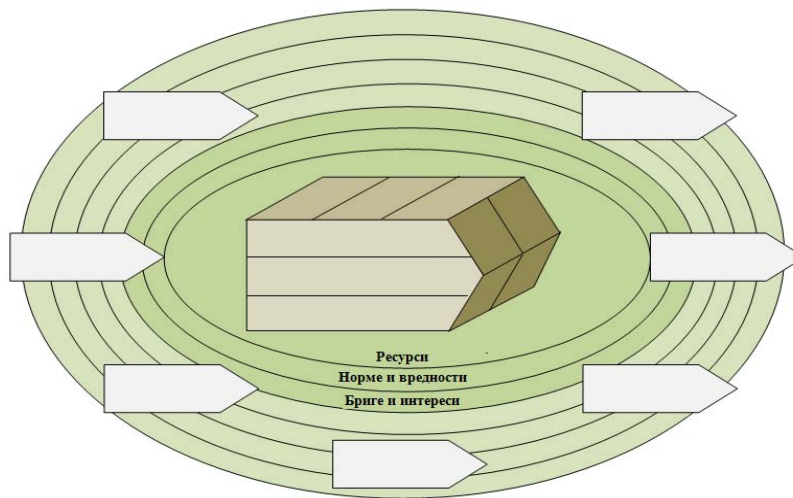
Свако предузеће мора да узме у обзир, које групе људи, организација или институција, су посебно укључени или погођени у стварање корпоративне вредности, односно еколошке штете. У новом Сент Гален моделу основни избор се врши из перспективе стратешког, односно нормативно-критичког (етичког) концепта стејкхолдера (Rüegg-Stürm 2003, стр. 75):

- Код концепта стратешког приступа, избор се заснива на ефектима моћи и интереса стејкхолдера у смислу обезбеђења будућности предузећа, а пресудан критеријум је потенцијал појединих стејкхолдера и њихов утицај на одрживост предузећа;
- Нормативно-критички (етички) концепт стејкхолдера подразумева да се све групе људи, без обзира на утицај, моћ или положај, на основу људског дигнитета и моралних права, препознају као релевантни стејкхолдери. Овде је критеријум само етички легитимитет оправданих захтева (Ulrich 2001, стр. 438)

За разлику од предузећа у којима доминира концепт стратешког приступа стејкхолдерима, постоји став да је концепт нормативно-критичког приступа стејкхолдерима, прихватљивији у ширем интересу друштвене заједнице, барем у смислу политичке рационалности. Bergmann (2004, стр. 12) сматра да би „Са аспекта рационалности менаџмента, управљање могло све више у будућности да узима у обзир интересе свих стејкхолдера, као и њихове доприносе жељеним ефектима“. У пракси се често јављају мешовите форме ова два регулаторна принципа, односно концепта стејкхолдера. Заговорници приступа стварања вредности за акционаре, заснованог на идејама утилитаристичког размишљања, сматрају да друштвена одговорност предузећа треба да се ограничи на максимизирање профита. Овај став се темељи на тези да је, у оквиру законских ограничења, могуће слободно, транспарентно и ефикасно деловати на тржишту кроз деловање невидљиве руке, како би се максимизирало друштвено благостање и створили услови за оптимално задовољење потреба стејкхолдера. Заговорници приступа стварања вредности за стејкхолдере, који кореспондира са стратешким концептом стејкхолдера, износе аргумент да треба следити максимизирање вредности за акционаре, али само у контексту дугорочног уравнотеженог разматрања свих стејкхолдера. Ова перспектива се супроставља чињеницом да не може бити етички и морално оправдано доносити одлуке у корист само одређених стејкхолдера, и да то, дугорочно, нема позитиван утицај на вредност за акционаре, јер имплицира свесно одрицање од капитала у корист других стејкхолдера (Rüegg-Stürm 2003, стр. 76-77).

### **3.4 Идентификовање тема комуникационих процеса између предузећа и стејкхолдера у функцији стратешког позиционирања предузећа**

Између предузећа и стејкхолдера се успостављају различити комуникациони и интеракциони процеси, који се односе на предмет, схваћен као одређене тематске области (теме), идејне или аспиративне природе у смислу размењивих добара и права. У оквиру тема интеракција, које се налазе у унутрашњем кругу модела менаџмента (слика 60), између сфера животне средине и предузећа је све што треба разумети у односу на стејкхолдере предузећа: Шта је на располагању? Шта се оспорава? Чему предузеће тежи? Шта мора активно да ради? У том контексту, разликују се, с једне стране, персонални и културно повезани елементи таквих односа, као што су бриге и интереси, норме и вредности, и, с друге стране, објектно повезани елементи, као што су ресурси (Rüegg-Stürm 2003, стр. 77).



Слика 60. Теме интеракција између предузећа и стејкхолдера (Rüegg-Stürm 2003, стр. 77)

Бриге притискају више генерализоване циљеве, док се интереси односе на непосредни сопствени интерес. Анализом сфера животне средине и диверсификацијом стејкхолдера, врши се и диверсификација интереса различитих стејкхолдера (Diez 2010, стр. 69). Вредности отелотворују фундаменталне идеје о томе шта чини добар живот, па зато представљају важне референтне тачке за легитимитет брига, интереса и понашања. Норме су универзално признате вредности, засноване на принципима и правилима понашања у односу на оно што је пожељно или неопходно, и оно што се избегава или је забрањено. Људи, организације или институције су стејкхолдери, када су директно или индиректно погођени пословним активностима предузећа, било да се ради о користима или ризицима, о краткорочном или дугорочном унапређењу или умањењу квалитета живота и развојних могућности. У том контексту, стејкхолдери могу да истакну одређене бриге из сфера животне средине, друштва, технологије, природе и привреде, јер реализација њиховог интереса чини ове бриге оправданим (Rüegg-Stürm 2003, стр. 78).

У складу са холистичким приступом, бриге и интереси различитих стејкхолдера захтевају респектибилно разматрање и процену. Све бриге и интереси у реализацији различитих пројеката (производња генетски модификоване хране, радно време, затварање производних погона, и др.), захтевају уважавање и пажљиво разматрање аргумената да би коначна одлука била разумљива и легитимна. У контексту савременог друштва, моралне норме и вредности играју централну улогу, али захтевају нов етички израз и легитимитет. Етички израз мора да буде у контексту нормативног менаџмента, који анкерисе централну референтну тачку легитимизације предузетничких процеса и афирмише дизајн актуелних стратешких и оперативних менаџмент процеса. Као резултат таквог легитимитета и процеса одлучивања, предузећу је потребан, не само нормативни оквир, већ приступ оскудним ресурсима, у процесу стварања предузетничке вредности. Који ресурси и под којим условима (цена, квалитет, услови коришћења) су доступни предузећу, односно шта се сматра легитимним, као нпр. сировине, енергија, земљиште, права, финансије, радна снага, знање, генетски материјал биљака или животиња, зависи од начина централизације важећих норми и вредности, и нормативне основе предузетничких активности. Због тога су ресурси у новом Сент Гален моделу постављени дубоко у ужем кругу (слика 64) (Rüegg-Stürm 2003, стр. 79).

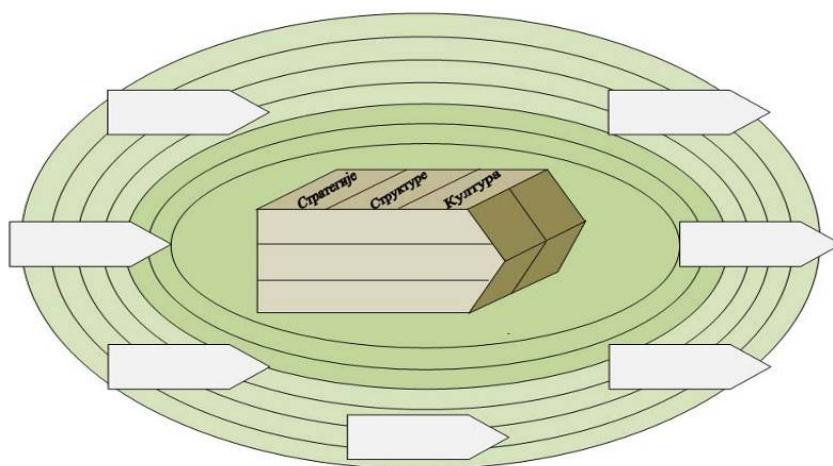
Са аспекта нормативно-етичког концепта, стејкхолдери су сви актери под утицајем позитивних и негативних утицаја предузећа, па је предузеће збир или тачније интеракција свих догађаја. То је процес конструкције реалности свих стејкхолдера у свакој интеракцији, који дају препознатљиви идентитет. На основу нормативног оквира, предузеће мора да послушкује звук стратешког позиционирања у односу на све стејкхолдере. Предузеће у позиционирању полази од специфичних селективних брига,

интереса и потреба одређених стејкхолдера, да би спровело одговарајућу приоритетизацију и дефинисало на тој основи стратешке правце, циљеве и пројекте. При томе, стратешки правци и циљеви се реализују кроз ефективне и ефикасне процесе стварања вредности (Rüegg-Stürm 2003, стр. 80).

Интеракција између предузећа и сфера животне средине се одвија у динамичном окружењу. Када то не би био случај, предузећа би се могла конструисати за вечност, и менаџмент не би био потребан, јер би све трајало заувек. Међутим, предузеће је принуђено да обезбеди способност преживљавања и прилагоди своје системе догађајима који стално мењају средину. Због тога, менаџмент стално мора да ре-интерпретира економске проблеме, а тиме и смисао и сврху управљања у односу на сталне промене у окружењу. Анализа промена у окружењу омогућава да се ближе опише ланац догађаја између сфера животне средине и предузећа, што је често проблематично, јер има онолико посматрања колико посматрача и скоро све изјаве су у супротности. Друштво са више опција је увек двосмислено, или како футуристи кажу „будућност припада онима који причају најбоље приче о њој“.

### 3.5 Формулисање редоследа тренутака<sup>5</sup> у предузећу – смисао, усклађивање и кохерентност

Да би предузећа у економском смислу била одржива, да би могла дугорочно и ефикасно да испоручују супериорне вредности својим стејкхолдерима, морају да обезбеде три централна задатка: смисао, усклађивање и кохеренцију. Редослед тренутака даје кохерентну форму свакодневном организационом животу и тиме намеће неки ред, усклађујући свакодневни живот у остваривању одређених ефеката и резултата. Термин редослед тренутака прати Giddensov (1997, стр. 240) термин структура тренутака. Giddens (1997, стр.81-83) разликује, сигнификује и легитимише три структурне димензије друштвених система, и сходно томе, три структурна модалитета: интерпретативне шеме, објекте и норме. У том смислу, редослед тренутака је свеобухватно уређивање и структурирање сила, што је упоредиво са структуром језика. Редослед тренуци су граматика, док су процеси предузећа писање или говор. „Редослед тренутака: стратегија, структура и култура, су практично замрзнуте одлуке и идентификоване акције, које остају мање-више константне, и на које људи унутар и изван предузећа могу да се ослоне“, (слика 61) (Rüegg-Stürm 2003, стр. 61).



Слика 61. Стратегије, структуре и култура као редослед тренутака предузећа (Rüegg-Stürm 2003, стр. 81)

<sup>5</sup> Редослед тренутака у предузећу је специфичан израз који се користи у земљама немачког говорног подручја, а који се односи на редослед или налог извршавања операција, односно свакодневних активности и задатака, у смислу поштовања реда и усклађивања организационог живота једног предузећа. Ради прецизности, аутор се одлучио на употребу оригиналног израза и превода.

Успешна предузећа се одликују чињеницом да су стратегија, структура и култура у равни и уклапају се заједно. Да би стејкхолдерима могле да се пруже очекиване користи, које се континуирано производе у области животне сфере, треба да се анализирају теме и питања интеракција и расположиви ресурси и вештине. Основни циљ је да се раде праве ствари (ефективност) (Drucker 1967, стр. 12). Функција усклађивања на основу одрживе оријентације знања омогућава да се креира стратегија предузећа (Rüegg-Stürm 2003, стр. 81). Међутим дугорочни успех предузетничких активности, не зависи само од вештог усклађивања процеса стварања вредности, већ и од високог степена кохеренције и финог подешавања свих активности у предузећу. Потреба за кохерентним и финим подешавањем захтева вешто усаглашене механизме координације. Основни циљ је да се раде праве ствари на прави начин (ефикасност) (Drucker 1967, стр. 12). Функција координације, на основу одрживе стратегије, омогућава изградњу структура предузећа, које омогућавају фино подешавање и кординирање активности у предузећу (Rüegg-Stürm 2003, стр. 81).

Да би чланови једног предузећа могли смислено да делују и реагују у различитим ситуацијама, као целина, потребан је заједнички хоризонт смисла, који може да се изрази као одржива, експлицитно или имплицитно формулисана визија и као кохерентан колективни идентитет. Развој заједничког хоризонта смисла, нема само стратешки значај, већ представља кључни задатак нормативне оријентације процеса. Хоризонт смисла је потребан да би запослени у предузећу о стратешким и конструктивним захтевима у конкретном случају, могли да делују смислено као целина. Заједнички хоризонт смисла у предузећу упућује на миран суживот, сарадњу и успех у реализацији различитих економских задатака. Такође, он мора да инспирише запослене на предузетнички задатак или да се развије минимум мотивације, идентификовања и унутрашње енергије за тај задатак. Заједнички хоризонт смисла, који испуњава функцију смисла у различитим формама, у значајном степену рефлектује културу предузећа (Rüegg-Stürm 2003, стр. 82).

Стратегија, структура и култура нису резултат само логички-исправних и рационалних разлога у смислу оријентације за остваривањем општег интереса. Где год да су људи укључени у сарадњу, увек су у игри интереси и моћ, јер сви људи, било као појединци или као репрезенти појединих стејкхолдера и коалиција, следе своје интересе кроз реализацију личних животних пројеката, или у вези са реализацијом циљева институционалних стејкхолдера. Због тога се развој стратегије, структуре и културе, као и појединачних циљева, са којима се процеси усклађују у предузећу, увек дешава у микро-политичким преговарачким процесима. Стејкхолдери, у мери у којој могу да добију приступ таквим процесима преговарања, излажу своје интересе и аргументе за легитимност својих брига, и боре се за прихватање својих интереса.

### **3.5.1 Примена системски-оријентисаног приступа у обликовању и формулисању корпоративне и пословне стратегије**

У научној литератури, тренутно, постоје два различита значења појма стратегије. С једне стране, стратегије има институционално значење. С друге стране, стратегија има функционални значај, јер дефинише све послове који се односе на планирање, организовање, извршавање и контролу процеса у ланцу вредности. Када је реч о интегралном менаџменту, стратегија се односи на функционални смисао, при чему су Schmelzer/Sesselmann (2008) проширили значење на формулисање задатака, контролу и праћење стратешких циљева предузећа. Због тога се све у вези са стварањем и очувањем конкурентности предузећа може посматрати као део стратегије, која је сажета и садржи релевантне елементе за стварање услова за оперативно извршавање процеса. Према Rüegg-Stürmu (2003, стр. 83), менаџмент може бити посвећен у односу на два задатка:

1. Непосредно извршавање текућих пословних активности, односно налога и пројеката; и
2. Изградња услова који омогућавају да предузеће буде дугорочно економски успешно.



Док је у првом случају фокус на успеху овде и сада, у другом је фокус на успеху у наредних 3, 5 или 10 година напора. Системско истраживање темеља за дугорочни успех предузећа, предмет је стратешког менаџмента (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 83), који рефлектује потребу за прилагођавањем предузећа изазовима комплексних и динамичних промена у окружењу. У Сент Гален моделу менаџмента, једна од централних димензија је управо стратешки менаџмент, који је стално еволуирао како би одговорио на растуће изазове менаџера савремених предузећа и сложеног пословног окружења.

Стратегија је широк оквир, који се користи као потенцијални план акције, да усклади све напоре и активности у кључним аспектима пословања, које треба да обезбеди дугорочну конкурентску предност (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 84). Према Porterу (1996, стр. 68): „Стратегија се односи на креирање јединствене и вредне позиције, која укључује различити сет активности. Реч креирање имплицира избор начина на који се предузеће такмичи“. У складу са овом идејом, стратегија је контингентни план о томе како да се модел менаџмента користи. Избор модела менаџмента подразумева избор одређеног начина конкурентности, логике, начина рада и стварања вредности за стејкхолдере предузећа. Термин контингент значи да стратегија садржи одредбе о томе шта да се ради у непредвиђеним ситуацијама које се могу десити. Eschenbach и Kunesch (1996, стр. 5) описују стратегију у пословном окружењу „као основни приступ у остварењу стратешких циљева, који су изведени из пословне политике. Дуго времена је дефиниција појма стратегије била повезана са временским хоризонтом планирања. Данас је фокус на потенцијалу за успех у првом плану, што је предуслов за одрживи оперативни успех“.

Стратегија, поред културе и структуре, у новом Сент Гален моделу спада у категорију редоследа тренутака (слика 62). Садржај стратегије обезбеђује предузећу основне правце у погледу стејкхолдера, услугама које се нуде, фокуса на додату вредност, кључних компетенција и области сарадње. Истовремено, дефинишу се практични начини за спровођење стратегије, који обезбеђују смернице за предузеће. За сваки од стратешких циљева, утврђују се неопходни ресурси, зависности између иницијатива, актери који учествују, временски распоред и приступ и организација пројекта (Rüegg-Stürm 2003, стр. 37). „У новом Сент Гален моделу менаџмента, термин стратегија се заснива на раздвајању циљева и средстава. Због тога се процес формирања циљева и циљеви корпоративне политике не посматра као део стратегије, већ се стратегија схвата као корак у процесу конкретизације корпоративних циљева“ (Eschenbach и Kunesch 1996, стр. 313).



Слика 62. Стратегије зависе од тога шта се дешава у предузећима (Rüegg-Stürm 2003, стр. 83)

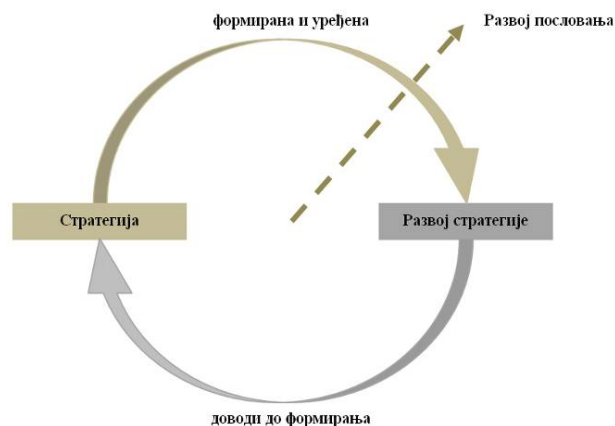
Rüegg-Stürm (2003, стр. 84-85) истиче да се у Сент Гален моделу, креирање стратегије спроводи у условима захтевних преговора и процеса одлучивања, узимајући у обзир бриге, потребе, интересе и вредности стејкхолдера. По њему: „Свака стратегија, у погледу садржаја, мора да обезбеди информације о следећих пет тематских области:

- Прво – да се стекне јасна слика о релевантним стејкхолдерима и њиховим бригама и потребама, које предузеће тежи да задовољи. То укључује идентификовање циљних група и циљних тржишта купаца и на страни набавке, као и релевантне циљне сегменте и њихова очекивања на тржишту рада и тржишту капитала;

- Друго – да се дефинише опсег услуга и користи, на такав начин, да буду додељени адекватним циљним групама, што укључује и питања ценовних сегмената;
- Треће – у одређивању фокуса на додатну вредност, мора да се разјасни на који део укупне вредности, предузеће жели фокус у смислу оптималног нивоа дубине производње (вертикална интеграција) или ограничења, односно који део ланца вредности жели да покрије, а који (нпр. кроз Outsourcing) треба препустити другима. Дубина производња прецизира колико дубоко у ланцу вредности, сопствено предузеће покрива активности (логистика, монтажа, дистрибуција и др.);
- Четврто – намећу се питања која произилазе из импликација за дефинисање подручја сарадње, за избор пословних партнера и организовање сарадње са њима;
- Пето – које способности или кључне компетенције постоје или тек треба да се развију, тако да предузеће на тржишту, на одржив начин дугорочно, у идеалном случају, може да профитира јединствене предности за купце и клијенте.

Ових пет тематских области су уско повезане и њихова обрада не може да се обави секвенцијално, већ паралелно. При томе, прикупљени одговори отелотворују оријентацију стратешког знања, која се користи као референца у расподели оскудних ресурса, који су на располагању предузећу. Обрада ових тематских области и дефинисање одговарајућих циљева, укључује у извесном смислу будућу конфигурацију стратешке позиције успеха, која је дизајнирана да омогући предузећу да стекне дугорочну конкурентску предност у односу на конкуренте. Термин конфигурација треба јасно да стави до знања, да се стратешка позиција успеха гради на основу кохерентне интеракције различитих циљева и способности (Rüegg-Stürm 2003, стр. 85). Овде се прво врши сегментација пословних поља<sup>6</sup>, а затим се за сваки сегмент пословања развија тзв. стратегија пословне јединице са одговарајућим снаповима потреба и услуга. Сегментација, која се врши према одређеним критеријумима, карактеристикама или одговарајућим формама, увек се користи када се очекује боље разумевање комплексне анализе објеката (предмета, ситуација), због своје декомпозиције и циљаног приступа (Ansoff 1984, стр. 37). Затим се пословне стратегије интегришу на нивоу предузећа у корпоративну стратегију.

У новом Сент Гален моделу менаџмента, Rüegg-Stürm (2003, стр. 42) прави разлику између стратегије као дела редоследа тренутака и процеса развоја стратегије као дела менаџмент процеса. Редослед тренуци оличавају свакодневни организациони живот, који се испољава у кохерентним процесима, који су структурирани и поравнати на основу редоследа тренутака. С друге стране, стратегија развоја прати одређени ток образаца, који се заснива на постојећој стратегији, актуелној структури и проживљеној култури. При томе, процес развоја стратегије доводи до нове стратегије, која утиче на структуру и културу, па стога постоји кружна последична веза (слика 63).

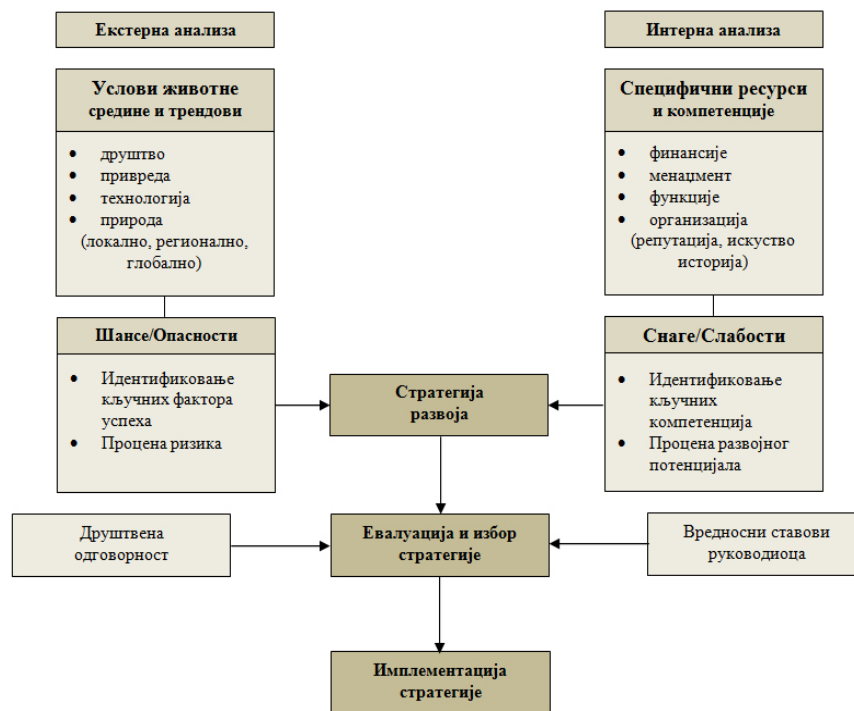


Слика 63. Кружна узрочно-последична веза између стратегије и развоја стратегије (Landolt u Ritter 2005, стр. 20)

<sup>6</sup> Пословна поља (бизнис) се могу сегментирати нпр. према делатностима, продајним регионима, формама дистрибуције и др.



Стратегије могу да не успеју или успеју, што зависи од њиховог садржаја или начина на који је стратегија настала, на који је развијена и имплементирана, односно од процеса развоја стратегије (Landolt и Ritter 2005, стр. 20). Rüegg-Stürm (2003, стр. 43) у Сент Гален моделу менаџмента користи прескриптивни приступ стратегији тзв. Дизајн школе. Дијаграм на слици 64. илуструје два теоријска мишљења (перспективе) у погледу тога шта може да се очекује од успешне стратегије:



Слика 64. Развој стратегије према Дизајн школи (Mintzberg, Ahlstrand и Lampel 1998, стр. 26)

*Споља-унутра перспектива* – тржишно заснован приступ стратегији, заснива се на интензивном истраживању окружења, посебно у сектору предузећа. На основу анализе интензитета конкуренције и атрактивности тржишта, у процесу развоја стратегије треба да се донесе одлука о томе, како предузеће да се позиционира у екстерном окружењу (тржиште, конкуренција, индустрија) у циљу остваривања одрживе конкурентске предности. Потенцијали, могућности и ризици у окружењу представљају полазну тачку за развој стратегије у овој перспективи. Према овој перспективи, стратешки успех је резултат чињенице да предузеће прати високо атрактивна тржишта док конкурентска стратегија (нпр. стратегија ниша, стратегија вођства у трошковима) нуди највеће шансе (Rüegg-Stürm 2003, стр. 88). Основни циљ ове перспективе је оптимално подешавање интерних компоненти за суочавање са екстерним окружењем (Kloess 1999, стр. 118).

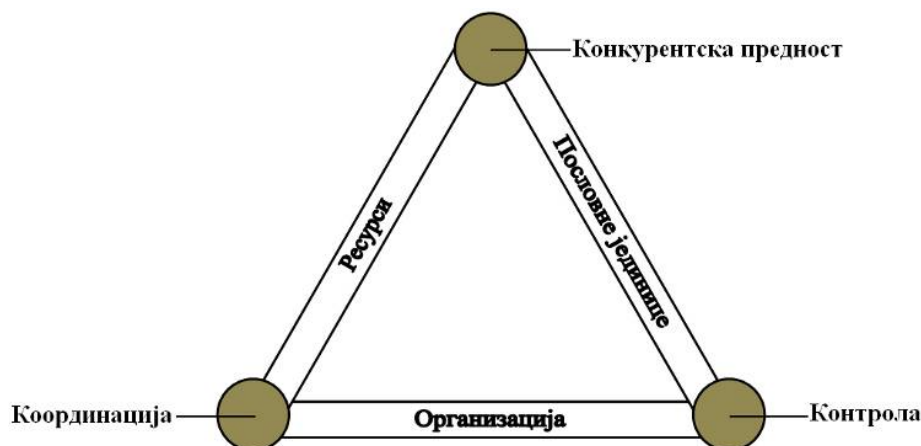
*Изнутра-споља перспектива* – ресурсно заснован приступ стратегији, полази од анализе растућих способности и ресурса предузећа. Одржива конкурентска предност, коју је предузеће стекло са овим начином размишљања, ако је у стању да мобилише ресурсе и изгради компетенције, који су истовремено вредни, ретки, тешко их је или немогуће имитирати и нису замењиви, омогућава да предузеће обликује окружење у своју корист. Стратегија развоја кроз оптику расположивих ресурса и стручности одражава унутрашње виђење, посебно специфичне карактеристике предузећа које су идентификоване као извор конкурентских фактора (Kloess 1999, стр. 117). Ресурси су материјална (зграде, машине, информационе технологије) и нематеријална средства (know-how, као нпр. патенти, лиценце, робне марке и у извесном смислу неразмљива знања запослених), потребни да би се ефективно и ефикасно обављали задаци у стварању додате вредности. Набавка ресурса, њихово мобилисање, комбиновање и даљи развој, одвија се на основу кључних

компетенција предузећа. Кључне компетенције су јединствене способности предузећа, који из перспективе клијената, нуде супериорне производе и услуге у односу на конкуренте, што им омогућава стварање одрживе конкурентске предности. Кључне компетенције се састоје, с једне стране, од когнитивних аспеката, односно знања, и с друге стране, од практичних способности, односно интелигентних процеса и организационих рутина, који у својој структури рефлектују организационо знање, како би се осигурало да се расположиви ресурси оптимално користе (Nelson и Winter, у: Rüegg-Stürm 2003, стр. 89). Због тога се сматра да предузећа треба доследно да се фокусирају на оне активности у ланцу вредности, где им кључне компетенције долазе више до изражаја. У Сент Гален моделу менаџмента, Rüegg-Stürm (2003, стр. 90) разликује три основна нивоа стратегије:

- Ниво корпоративне стратегије – бави се укупним обимом организације и како ће бити расподељени ресурси различитим пословним јединицама организације;
- Ниво пословне стратегије – често се назива и конкурентска стратегија, јер се односи на то како су предузећа укључена у такмичење на њиховим тржиштима;
- Ниво оперативне (операционе) стратегије – односи се на питање како саставни делови организације ефикасно да испоруче захтеве у погледу ресурса, процеса и људи до нивоа корпоративне и пословне стратегије.

*Корпоративна стратегија* – омогућава правилан избор пословних подручја, тржишта и активности предузећа. У екстерној перспективи, корпоративна стратегија детерминише начине ефикасног регулисања односа предузећа са стејкхолдерима. Интерна перспектива укључује начине ре-оријентације пословног портфолиа у правцу измена обима и структуре делатности предузећа и репозиционирања његових пословних јединица. Суштина примене корпоративне стратегије представља одређивање начина за додавање вредности на корпоративном нивоу кроз добру координацију пословних активности унутар сложеног система пословних јединица и ефикасну алокацију ресурса (Malenović и Sekulić 2003, стр. 11-12).

У Сент Гален моделу менаџмента, корпоративна стратегија је конкретизација корпоративне политике (Bleicher 1992, стр. 209). Формулисање корпоративне стратегије у моделу обухвата следећа четири корака (Hinterhuber 1992, стр. 7): 1) анализу стратешког положаја; 2) одређивање будућег положаја стратешко-пословних јединица и предузећа у окружењу; 3) избор технологија и развој вештина и ресурса који ће помоћи предузећу да се издваја у односу на конкуренцију и заузме адекватну позицију у окружењу; 4) успостављање критеријума и стандарда које треба саопштити и којима се мери успех стратегија и очекиваних перформанси на мета-нивоу. Ефикасна корпоративна стратегија је резултат синергије елемената троугла корпоративне стратегије, кога чине: ресурси, пословне јединице и организација, и резултирајуће стратешке активности: конкурентска предност, координација и контрола (слика 65) (Collis и Montgomery 1998, стр. 72).



Слика 65. Троугао корпоративне стратегије (Collis и Montgomery 1998, стр. 72)

Када су ресурси критични за пословни успех, резултат успешног дејства је конкурентска предност на тржишту. Када предузеће ефикасно алоцира ресурсе на пословне јединице, производе и активности, остварује се синергија и ефикасна координација пословања. Усклађеност мерила перформанси и система награђивања, с једне, и структуре предузећа, с друге стране, резултира успешном стратешком контролом.

*Пословна стратегија* – је сет базичних одлука које дефинишу дугорочне циљеве, њихове вредности које се могу приказати на тржишту, начин на који се гради и одржава у конкурентном пословном систему и начин самоорганизовања. Еквивалент пословне стратегије су одлуке које се односе на питања као што су стратегија формирања цена, иновација или диференцирање, нпр. кроз бољи квалитет и препознатљив дистрибутивни канал. Процес обликовања пословне стратегије је корак у процесу стратешког менаџмента, који претпоставља суптилно и креативно стратешко промишљање у проналажењу и обликовању начина организационог понашања. Процес није заснован само на размишљању и рационалном закључивању, већ и на богатом искуству и посвећености. То је процес у оквиру којег се формулисање и имплементација стратегије интегришу у флуидан процес учења из којег настаје стратегија.

*Оперативна (операциона) стратегија* – односи се на питања како саставни делови организације ефективно да испоруче захтеве у погледу ресурса, процеса и људи до нивоа корпоративне и пословне стратегије. У већини предузећа, успешне пословне стратегије у великој мери зависе од одлука које се доносе и активности које се спроводе на оперативном нивоу, па је интеграција оперативних одлука и стратегија од великог значаја (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 7). На оперативном нивоу стратегије, менаџмент и запослени обезбеђују ресурсе, и врше планирање, управљање и праћење пословних процеса, који се спроводе под одређеним условима. На овај аспект економске ефикасности долази социјални аспект понашања запослених, који у кооперативном понашању, и условима вертикалне и хоризонталне интеграције и комуникације, има велику улогу.

### 3.5.2 Примена системски-оријентисаног приступа у хармонизацији процеса и обликовању структуре

Структура у Сент Гален моделу менаџмента, поред културе и стратегије, спада у категорију редоследа тренутака. Увођење структура у смислу стратешких развојних процеса има за циљ да се развије структура на основу послова који се обављају са неопходним вештинама, уз доследан организациони аранжман у оквиру постојеће организације (Dubs 2005, стр. 81). Да би активности предузећа биле конзистентно координиране, Rüegg-Stürm (2003, стр. 92) посебно истиче значај структура (слика 66).



Слика 66. Структуре координирају понашања (Rüegg-Stürm 2003, стр. 91)

Термин структура (lat. *structura*-слагање, склапање) има више значења. Структура представља саставни део сваке организације и уједно њен најважнији део. Свака организација има систем унутрашњих веза и односа, организациону структуру, као динамичан елемент који прати циљеве, и произилазе из стратегије. Истраживањем организационе структуре бавили су се бројни теоретичари:

- Scot, W.: „Организациона структура је логичан однос између менаџмент нивоа и подручја функција, који омогућава успешно остваривање циљева предузећа“;
- Chandler, A.: „Организациона структура је средство за интегрисану употребу постојећих ресурса у организацији“;
- Perrow, C.: „Организациона структура представља систем односа међу људима ради извршавања одређених задатака“ (Bobrek, Tanasić и Travar 2007, web).

Drucker (1995, стр. 105) представља организациону структуру као „формално утврђени систем односа и веза између појединаца и група, у коме су њихове међусобне везе одређене распоредом задатака, одговорности и ауторитета“. Landolt (2005, стр. 13) истиче да структура предузећа има функцију поделе рада и координације. Користи се да декомпонује све пословне активности на специјализована подручја рада и координира и осигура кохерентност и фино подешавање ланца процеса на додатну вредност. Viebahn (2004, стр. 181) сматра да је „Организација развијена у циљу постизања одређене циљне структуре, која на адекватан начин рефлектује врсту рада и расподелу задатака“. Према Osterloh и Frostu (2006, стр. 31) структура и организација су две стране истог новчића, при чему у секвенцама организације доминира организациона структура. Позната је Chandlerova (1962, стр. 314) теза да структура прати стратегију и да је најсложенији тип структуре резултат неколико основних стратегија. Поједини аутори попут Halla и Saiasa (1980, стр. 149-163) истичу да је ово потцењивање улоге коју има структура, јер понекад стратегија прати структуру. Они признају значај стратегија за структуру, али упозоравају да каузалност може да иде и на другу страну. Henry Mintzberg (1990, стр. 183) истиче да: „структура следи стратегију као што лева нога прати десну у шетњи. У ствари, стратегија и структура подржавају организацију. Нико нема предност, свака увек претходи другој и прати је, осим када организација скаче на нову позицију“. Amburgey и Dacin (1994, стр. 1431) су тестирали релативни међусобни утицај стратегије и структуре кроз анализу стратешких и структурних промена у више од 200 америчких корпорација током скоро 30 година. У закључку, они констатују да структура детерминише стратегију. Значајан допринос у дискусији односа стратегија-структура дао је Burgelman (1983, стр. 67) који закључује да структура и стратегија егзистирају у реципрочном међусобном односу. У зависности од тога који део стратешког процеса се посматра, структура прати стратегију, и стратегија прати структуру. У савременим условима пословања, преовладава став да су структура и стратегија две међусобно зависне варијабле чији однос зависи од окружења (Petković, Janićijević и Bogićević 2003, стр. 153).

Rüegg-Stürm (2003, стр. 92) постулира у Сент Гален моделу да се структура фокусира на дефинисање и оптимизацију целокупног предузећа. У циљу усклађивања понашања са датом стратегијом предузећа, менаџмент мора да усклади све потенцијале из стратегије на оперативном нивоу. Да би сви чиниоци пословања у предузећу функционисали, потребно је да буду интегрисани и координирани на свим нивоима реализације задатака предузећа. Координација свих активности у предузећу, може успешно да се одвија само уколико се претходно утврди релевантна организациона структура предузећа која омогућава:

- Да се дефинише одговарајућа подела рада (диференцијација), која треба да доведе до ефикасности и продуктивности; и
- Да се обезбеди да парцијалне услуге које се пружају у процесу поделе рада могу да се координирају и реинтегришу у целину на ефикасан начин.

По Rüegg-Stürmu (2003, стр. 92) структуре држе све што има одређену константност током времена, па у том смислу, представљају израз политике или организације. Према Schedleru (1995, стр. 5), Нови Сент Гален модел менаџмента обезбеђује следеће функције: тимски рад; равну организацију; пројектни менаџмент; специјализацију сектора; примену ИТ-мреже; таргетирање циљева; нормативни водич; и перформансе зарада. Rüegg-Stürm (2003, стр. 93-94) у новом Сент Гален моделу диференцира две основне категорије структура:

- Градивна структура – рефлектује према којим основним критеријумима се групишу задаци и активности, као део чињеничне поделе рада и руковођења. На основу структуре, може се видети како је предузеће структурирано и по којој логици је организовало функције и активности. Овде се разликују функционална и дивизиона организациона структура. Код градивних структура, сажети преглед правила и хијерархија у функцији боље координације задатака су у првом плану;
- Процесна структура – користи се за прецизну хронолошку координацију, односно синхронизацију задатака, подзadataка и подручја подзadataка. Суочавање са радним токовима или процесима, крајем 1990-тих добило је огроман значај, јер се не ради само о томе да треба радити праве ствари на прави начин, већ да их треба радити и у право време. Процесна структура омогућава да процеси следе одређени степен стандардизације, што укључује и уштеду времена.

Градивне и процесне структуре долазе до изражаја у низу структурних или организационих захтева. Међу њима су, описи задатака и процедура, додељивање задатака, овлашћења и одговорности на одређеним локацијама, описи послова, прописи, правила и приручници, као и локални прописи, просторни услови (распоред производње, просторни дизајн на радном месту) и захтеви информационих технологија (Rüegg-Stürm 2003, стр. 95). Као одговор на ове захтеве, настају одређени облици поделе рада, координације, смернице и специфични односи између актера и појединих области предузећа. У општем контексту, градивна и процесна структура регулишу логичан и временски распоред и ток активности и процеса. Структуре, као и стратегије, не настају саме по себи, већ захтевају сврсисходан дизајн. Оне се мењају са новим захтевима, како би се ефикасније достигли одређени циљеви.

Willke (у: Rüegg-Stürm 2003, стр. 96) настанак структура, било да се ради о градивним или процесним структурама, везује за сам процес: „Појава структуре, поретка или организације, јавља се током времена из интеракција одговарајућих и мање одговарајућих интервенција, догађаја и доприноса људи“. Giddens (у: Rüegg-Stürm 2003, стр. 96) додаје „да политика или организација резултира из структурирања процеса, где су различити људи, на различите начине и у различитој мери укључени“.

Структурни процес или секвенца структуре се описује као низ задатака и активности предузећа, који има за циљ да се оптимално координира рад производног ланца у целини, како би се постигао највиши могући степен ефикасности и ефективности. Структурни процес се посебно користи када се предузеће одлучи на брзину и тачност својих производа/услуга у циљу веће конкурентности. Rüegg-Stürm (2003, стр. 96) у Сент Гален моделу менаџмента објашњава процес структурирања и структуре које проистичу из њега, као рекурзивни, кружни однос (слика 67), јер је успостављени структурални оквир услова, улог за наредне процесе структурирања. Структуре се практично никада не развијају поново од основе. Успостављене структуре чине оквир за процес структурирања нових активности, који може довести до нових имплементационих структура, па је круг затворен и може поново да почне.



Слика 67. Рекурзивитет структура и процес структурирања (Rüegg-Stürm 2003, стр. 97)



У природи корпоративне стратегије доминира дизајн организационе структуре и процеса, односно, кључне одлуке које се односе на организациону структуру и понашање предузећа, треба да буду релевантни за остваривање организационих циљева (Omalaja и Eguola 2011, стр. 72). Дакле, у било којој форми руководства и организационог рада, у структуралном контексту, не постоје само људи, већ и редослед формирања догађаја, успостављене структуре и стална комуникација, као и односи између процеса. У том циљу, предузећа се могу посматрати као само-организовани или само-референтни системи. Структуре се често доживљавају као сметња или чак репресивно. Таква перцепција не успева да препозна да је структура увек обоје, односно да има ограничавајућу функцију, али и функцију која омогућава (Ulrich у: Rüegg-Stürm 2003, стр. 97). Због тога, Dubs (2005, стр.85) тврди да „нема праве или погрешне структуре, већ свако предузеће, у односу на циљеве, културу и околности, треба да изабере и подеси адекватну организацију“.

### 3.5.3 Примена системски-оријентисаног приступа у обликовању корпоративне културе

Корпоративна култура у Сент Гален моделу менаџмента, поред стратегије и структуре (слика 68), спада у категорију редоследа тренутака једног предузећа. Заједно, они су извори само-организовања система (Malik 2004, стр. 145). Да би се обезбедило да сви чланови предузећа знају шта раде, важна је опште прихваћена корпоративна култура.



Слика 68. Култура обезбеђује смисао (Rüegg-Stürm 2003, стр. 98)

Одговарајућа корпоративна култура значајно доприноси успеху остваривања циљева и одрживости предузећа.<sup>7</sup> Smircich (1983, стр. 341) наводи да су „појам и концепт културе позајмљени из антрополошког истраживања, и да не постоји консензус о значењу термина, тако да и у примени у контексту организационе теорије постоје значајне разлике“. У оквиру организационе теорије, научници су користили концепт културе као метафору за учење организације, као форми у којима су значења изграђена и изражена кроз друштвене интеракције. Кад је постала део вокабулара менаџмент размишљања, научници су почели да посматрају културу као варијаблу, а не као корен метафоре, као нешто што је организација супротно од онога што је била. После 1950. култура је постала механизам којим се жели постићи ефикасност и управљачка контрола. Blau и Scott (у: Wallace, Hunt и Richards 1999, стр. 548-549) су први аутори послератног менаџмента, који су тврдили да се све организације састоје од формалних и неформалних димензија, и да није могуће знати или разумети деловање организације без звука разумевања њиховог неформалног карактера. Peters (у: Wallace, Hunt и Richards 1999, стр. 548-549) је први

<sup>7</sup> Неки аутори подржавају став да је организациона култура шири појам од корпоративне културе, који се односи, пре свега, на културу у великим организацијама. Међутим, у литератури Сент Гален модела менаџмента преовладава став да се организациона или корпоративна култура односе на било коју форму организације, а не само на корпорацију као сложену организациону форму. Због тог, већина аутора наведених у овом раду, термине организациона и корпоративна култура, користе као синониме.

направио анализу неформалне димензије, фокусирајући се на организациону културу и менаџмент. Почетак систематског изучавања корпоративне културе, везује се за Pettigrewa (у: Wallace, Hunt и Richards 1999, стр. 548-549) који је сугерисао да се организациона култура састоји од когнитивних система који објашњавају како људи мисле, са којим разлозима и како доносе одлуке. Такође, указао је на различите нивое културе, тврдећи да се на најдубљем нивоу, култура састоји од сложеног система вредности, претпоставки и веровања, који дефинишу начин на који предузеће послује.

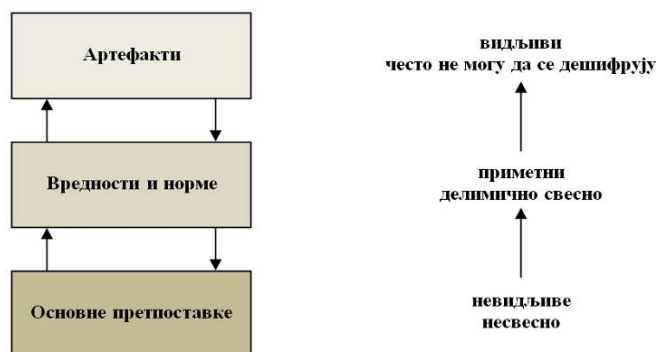
У овом тренутку, Schein се спомиње као неко ко је преовлађујуће утицао у области истраживања корпоративне културе. Према Scheinu (1997, стр. 52): „Процес формирања културе је, у извесном смислу, идентичан са процесом формирања група у којима је сама суштина групног идентитета култура групе. Без групи нема култура и без неких заједничких претпоставки, нема ни минималног степена културе, при чему се говори само о агрегату људи, а не групи“. Групе се као специфични културни обрасци понашања појављују само кроз међу-субјективну, па чак и међу-генерацијску интеракцију друштвених група. Чланови групе, обично несвесно, узимају идеје културе групе здраво за готово, без даљег доказивања, па само поређење међу културама може да покаже да ли су друге идеје могуће. У том смислу Schein (1997, стр. 26) дефинише културу као збир свега што је очигледно. Dubs (2005, стр. 107) сматра да је култура свеобухватан термин који описује квалитативни карактер једног предузећа. И додаје: „Све стратегије, процеси и структуре, иако су добро и свеобухватно описани, не вреде пуно, ако култура организације није заједничка, ако нема имплицитно претходно знање или један заједнички хоризонт смисла“ (2005, стр. 98). Degen (1988, стр. 77) појашњава да: „Обрасци понашања неке групе који нису одређени ни генетски, ни пасивно, представљају одговор на услове средине, а тиме и карактеристике ове групе као културни образац, па се називају културом“. За Klausa (2000, стр. 18) култура ствара осећај заједништва, као систем вредности са заједничким начином живота и животне праксе. Култура даје значење, а значење пружа оријентацију за појединца и организацију у целини. Hofstede (2001, стр. 393) описује корпоративну културу „као резултат процеса учења и интеракције са интерном и екстерном средином. Поједине радње и поступке који су били успешни у прошлости, треба уградити у основу опште прихваћеног понашања“. Deal и Kennedy (1982, стр. 4) сматрају: „Свака организација има културу. Без обзира да ли слаба или јака, култура има снажан утицај на организацију, јер утиче скоро на све (доношење одлука, понашање, и др.). Због тог утицаја, култура има велики утицај на успех пословања“. Заговорници функционалистичког погледа на културу (реалног и објективног у материјалном смислу), истичу само видљиве артефакте и у извесној мери опипљиве вредности културе, али игноришу директан утицај несвесних претпоставки (Schreyögg 1989, стр. 106). На основу овог приступа, све више је преовладавало мишљење да предузеће нема културу, већ културе, при чему је култура предузећа подељена на субкултуре које међусобно комуницирају.

Bleicher (1986, стр. 99) истиче да се у литератури менаџмента могу наћи два различита погледа на културу предузећа који настоје да је поједноставе:

- Свако предузеће има културу; и
- Свако предузеће је култура која се може описати.

Dülfer (1988, стр. 15) сматра да управо код крос-културног истраживања културе предузећа у целини, доминира сукоб између универзалног („...је култура“) и инструменталног („...има културу“), при чему Scheinova интегративна перспектива превазилази овај сукоб. Scheinov модел културе у три корака (слика 69) идентификује артефакте, вредности и основне претпоставке. На врху су артефакти, који су видљиви. Дакле, симболи, ритуали, митови, формална правила, језик предузећа (неформални или фиксни), одевање, писани принципи управљања, филозофије предузећа, лого фирме и друго су део архитектуре, који се односи на видљиво понашање. Све је видљиво, али се не може недвосмислено тумачити, јер се на артефакте може релативно лако.

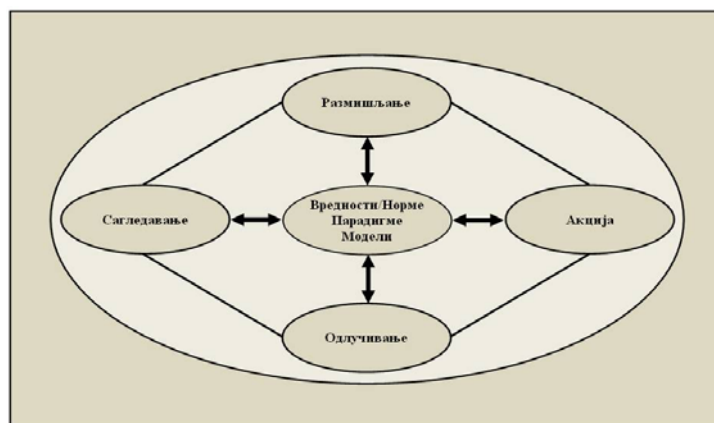




Слика 69. Scheinov модел културе (Schein 1980, стр. 4)

Зглобне вредности и нормe, представљају други ниво корпоративне културе, који могу посредно да се посматрају. Стандарди су специфична правила понашања, док су вредности етичких стандарда у људским изборима и деловањима. За разлику од предмета, делују директно и контролишу понашање, због чега представљају основу културних модела. Трећи ниво Scheinovog (1997, стр. 12) модела културе су основне претпоставке, које су засноване на вредностима, нормама и артефактима, и представљају културу у ужем смислу. Оне су несвесне, па се тешко могу схватити или измерити, али чине референтни оквир за људске перцепције и тако обликују ставове, жеље, мисли и осећања чланова једне културе. На тај начин, оне чине основу свих култура, специфичних веровања и акције. Иако је ова чињеница широко призната, већина аутора дефинишу културу само на нивоу вредности, норми и артефаката. Судећи по појавним дефиницијама културе, артефакти су видљиви и на тај начин лако мерљиви, вредности се не виде, али су и даље приметне, док једино основне претпоставке углавном остају скривене. Због тога, Schein (1997, стр. 94) сматра да основне претпоставке морају да буду у средишту културне анализе да обезбеде систематске изјаве и прогнозе. За потпунију анализу и разумевање корпоративне културе и њених ефеката, поред Scheinovog модела, често се у пракси примењују модел Deala и Kennedya (1987) и модел културне мреже Johnsona (1998).

Rüegg-Stürm (2003, стр. 55) под термином корпоративна култура у Сент Гален моделу менаџмента обухвата: „све суштински симболичне референтне тачке и извесности, којима се људи руководе у свакодневном животу и делују на очигледан начин, и на који можемо да се ослонимо“. Bleicher (1986, стр. 99) под термином корпоративне културе у Сент Гален моделу менаџмента, у општем смислу, подразумева когнитивно развијена знања и вештине предузећа, као и рељефна подешавања запослених за одређени задатак, производ, рад са колегама, на основу њихове перцепције и преференција према догађајима и збивањима. Rüegg-Stürm (2003, стр. 4) наводи да у корпоративној култури Сент Гален модела, вредности, нормe, парадигме и модели заузимају централно место (слика 70).



Слика 70. Формативна снага вредности, норми, парадигми и модела (Rüegg-Stürm 2003a, стр. 4)

Корпоративна култура није видљива, па једино истраживање колективних вредности, норми, парадигми и модела, омогућава разумевање предузећа. Она се не заснива на индивидуалним вредностима, већ на темељу колективних премиса и обликује перцепције, осећања и деловања предузећа (Sackmann 2002, стр. 24). Rüegg-Stürm (2003, стр. 54) полази од тога да експлицитне структурне спецификације нису саме по себи довољне да предузеће може правовремено да се носи са различитим бригама, интересима и импулсима из интерног и екстерног окружења. По њему, потребан је заједнички хоризонт смисла, односно заједничко експлицитно или имплицитно знање. Заједнички хоризонт смисла омогућава запосленима да смисленије схвате промене и интерпретирају изабрана правила са захтевима и датим спецификацијама. Снажан и здрав хоризонт смисла помаже запосленима да обраде и двосмислене, контрадикторне и тешко разумљиве информације и догађаје, али довољно корисне за оперативне потребе предузећа. Према Rüegg-Stürmu хоризонт смисла се рефлектује преко акција које могу да имају материјално отелотворење попут уметничких дела или артефакта са великим симболичким ефектом (нпр. просторно дизајнирани логотипи, архитектонски елементи дизајна), док су са друге стране углавном отелотворења нематеријалне природе. Нематеријални акциони тренуци, као што су нпр. неостварена очекивања, у причама или чак митовима, компресују заједничка искуства и сродне ставове, неписана правила и имплицитне уговоре, дају снагу у реализацији налога и доприносе рутинизацији акција. Нематеријални и делимично материјални, отелотворени симболима, акциони тренуци, заједно чине културу једног предузећа у смислу оријентације у дефинисању заједничког хоризонта смисла.

При доношењу одлука, за стратешки менаџмент у Сент Гален моделу, веома је значајна концептуализација разлика између стратегије, структуре и културе. Јасно идентификовање стратегије, које полази од идентификованих потреба, услуга, фокуса на стварање вредности, кључних компетенција и пословних партнера, опредељује конкретан концепт добро формулисана стратегије. Добро формулисана и имплементирана стратегија има битан утицај на остваривање конкурентске предности. Корпоративна култура је објектив кроз који се развија и имплементира корпоративна стратегија (слика 71). Сагледавање и анализа корпоративне културе у фази формулисања стратегије, значајно доприноси успешној имплементацији и достизању постављених стратешких циљева.



Слика 71. Културни утицаји на развој стратегије (Grinyer и Spender, у: Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 196)

Прихватањем корпоративних вредности, веровања и понашања, корпоративна култура креира оквир понашања предузећа, који утиче на степен реализације стратегије. Због тога је усклађивање стратешког позиционирања и корпоративне културе, критична одлика успешних предузећа. Суочени са стимулансом за акцију, као што је опадање перформанси, менаџери прво настоје да побољшају спровођење постојећих стратегија, нижим трошковима, побољшањем ефикасности, поштравањем контроле или побољшањем прихваћених начина за обављање послова, али у складу са постојећом

културом (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 197). Међутим, када менаџери интелектуално прихвате потребу да се промени култура, са акцентом на усклађивање са утврђеним правилима и рутинама, они то не могу да раде лако. У процесу промене културе, структуре предузећа могу релативно брзо да се промене у смислу класичног реструктурирања, али је потребан велики напор да се промене културне компоненте предузећа као што су локалне теорије или организационе рутине, односно конкретна пракса у свакодневном животу, која треба да се креће у новом правцу.

### 3.5.4 Рутинизација и промена корпоративних акција

Према Rüegg-Stürmu (2003, стр. 104) ефикасност стратегије, структуре и културе је резултанта експлицитних одлука и имплицитних услова, о важним и неспорним питањима. Другим речима, у оквиру сложених процеса стратегије, структуре и културе, кристалишу се током времена захтеви, који мање-више остају константни у актуелном времену и имају неупитну валидност. За ефикасно коришћење ограничених ресурса, укључујући и време, претпоставља се да комплетирање компликованог уговора или имплементација амбициозног развојног пројекта, не треба да се осмишљава сваки пут од почетка, већ да актери који су укључени могу да се ослоне на неку врсту устаљеног редоследа у њиховој реализацији. Редослед тренутака укључује све форме планова, принципа, правила, прописа и упуштава, али и приче и компримоване митове, односно заједничка искуства и неписана правила, који конституишу неки хоризонт очекивања или могућих предвиђања у њиховој интеракцији. Када се при обради и извршавању сличних, понављајућих задатака и изазова, увек позивамо на наведени редослед тренутака у времену, у сваком предузећу настају типични обрасци комуникације и понашања, које Rüegg-Stürm у Сент Гален моделу означава као рутинизацију организационих, акционих токова. Развој редоследа тренутака: стратегије, структуре и културе, и рутинизација организационих акција у предузећу, две су стране истог новчића.

Nelson и Winter (1982, стр. 14) користе термин рутински као општи назив за све редовне и предвидиве обрасце понашања у предузећу. Овај термин обухвата карактеристике предузећа, које се крећу од добро одређених техничких рутина за производњу, процедура за запошљавање и отпуштање, налог новог инвентара или појачавања производње ставки велике потражње, до политике у погледу инвестиција, истраживања и развоја, рекламирања и пословне стратегије о диверсификацији производа. У њиховој теорији еволуције, рутине играју улогу коју играју гени у биолошкој теорији еволуције. Nelson и Winter (1982, стр. 16) праве разлику између три класе рутина:

- Рутине краткорочног понашања, односно оперативних карактеристика;
- Рутине инвестиционог понашања; и
- Рутине за модификацију оперативних карактеристика.

Schein (1995, стр. 198) тумачи рутинске процедуре као израз корпоративне културе. По њему, оне су стабилизатори, који помаже менаџменту и запосленима да се оријентишу у предузећу. На пример, иако бирократске процесе у предузећу запослени често доживљавају као негативне, они уносе одређен ред из хаоса и могу да помогну да се избегну неизвесност и страх. Да би се задовољиле потребе у погледу безбедности, рутинске процедуре су основни алат запослених, који може да повећа кредибилитет менаџмента за поједине области/процесе.

Huws (2013, web) сматра да је рутинизација рада и његова реструктурирација у циљу увођења стандарда перформанси, процес за који је потребно време. Рутинизација организационог тока активности, не резултира само једноставном агрегацијом неповезаних, појединачних навика, већ рафинираном интеграцијом тих навика, као део свакодневне сарадње у оквиру личних, секторских и корпоративних крос-рутина. То имплицира да, у контексту стратегије, структуре и културе, операције нису само резултат понашања запослених и постепеног преузимања навика, већ и купаца и клијената,

добављача и партнера, у складу са интеракцијама предузећа. Током времена се ствара, више/мање фино подешена структура организационе комуникације и акционих рутина. Успешне акције потврђују адекватност успостављених рутина и редоследа тренутака, што се касније репродукује, док у случају неуспеха као. нпр. поновљених конфликта или проблема са квалитетом, настају иритације, које доводе у питање диспозицију редоследа тренутака и захтевају поновне преговоре и ново подешавање дневних рутина. Због тога, рутинизација увек има везе са организационим и личним квалификацијама и развојем компетенција (Rüegg-Stürm 2003, стр. 105). Giddens (1997, стр. 56) наглашава да се рутинизација „првенствено рефлектује у одређеним навикама понашања и рутинизационој контроли пажње, односно у неким навикама перцепције и интерпретације феномена свакодневног живота, што се односи на рад свих запослених у предузећу“.

Рутинизација има своје предности и недостатке. Важна предност је добитак у брзини, који може да доведе до предности у трошковима. Друга предност се састоји у редуковању грешака кроз текуће усавршавање рутина, и самим тим остваривање предности у погледу квалитета. Трећа предност је олакшана пажња за суочавање са заиста кључним изазовима са високим садржајем новина. Недостаци рутинизације су, прво, све што се дешава рутински, постепено, под одређеним околностима, угрожава постојање наше свести и воље, јер уобичајене перцепције и интерпретације могу лако да доведу до утемељења неупитних ставова и погледа на свет, и основних веровања. Друго, у предузећу морају пажљиво да се координирају различите навике појединаца, јер промена уобичајене навике једне особе може да доведе до потребе за ре-калибрацијом навике других људи. Треће, успостављене, укоренење рутине показују изражену отпорност на промене и иновације, што нема везе са спремношћу појединаца, већ са урођеном инерцијом комплексних, спрегнутих рутинских интеракција (Rüegg-Stürm 2003, стр. 106).

Weick (1979, стр. 229) сматра да у сваком зрелом колективу „постоји редослед тренутака са одговарајућим основним уверењима, навикама и рутинским перцепцијама, тумачењима и сарадњом, с једне стране, док се с друге стране формирају слепе мрље у заједничкој сарадњи. Само велика отвореност за промене и вешто управљање различитостима, може да заштити предузећа од опасности мртвих углова и слепих мрља“. Од виталног значаја је за предузеће да потребна средства за инвестирање успешно прођу кроз развој заједничког хоризонта значења и рутинизацију организационих процеса за сложенија и бржа тржишта. Rüegg-Stürm (2004, стр. 153) сматра да је транзиција пословања неопходна због притиска промена или проблема. То се дешава када нека очекивања нису испуњена или ако обрасци тумачења нису компатибилни. С друге стране, то може да буде резултат одступања између очекивања појединих акција и стеченог искуства. Међутим, поремећаји се не манифестују само у адекватном понашању или појави иритирајућих догађаја, већ представљају реалност када су у питању акције предузећа. Ови поремећаји и контрадикције су само наставак свакодневних догађаја, који на тај начин одлажу акције предузећа. Када се предузеће суочава са проблемима, приморано је да се врати у равнотежу, односно да поново успостави подударност између поретка стварности и свакодневног живота. Довођење у равнотежу је колективни процес изградње стварности који може да се уради на два начина (Rüegg-Stürm 2001, стр. 254):

- Путем асимилације – поремећај се инкорпорира у сам поредак стварности, што се тумачи као у реду, и на тај начин се занемарује, односно негира;
- Путем акомодације – спроводи се евентуални ре-дизајн и ре-визија (нова визија), што подразумева да постојећи поредак стварности у основи не спречава развој.

Rüegg-Stürm (2001, стр. 262 и 267) под променама у предузећу не подразумева промену аката, деловања или запослених, већ промену у структури или редоследу тренутака извршавања. Дакле, мењају се материјалне структуре (шири смисао) и/или навике, опажања и понашања. Промена може да се заустави када очекивања актера опет конвергирају и када су модели интерпретирања међусобно компатибилни. Тада, пословне акције поново могу да се врате у своје рутинизационе процедуре“.

### 3.6 Имплементација процеса у предузећу

Иако је структура кључни чинилац успешне организације, оно што омогућава њено функционисање су формални и неформални организациони процеси (слика 72) (Johnson, Scholes и Whittington 2008, стр. 446). Kunesch (1993, стр. 13) наводи да је термин процес, етимолошки, латинског порекла и у општем смислу значи поравнање, ток или развој.



Слика 72. Предузеће као систем процеса (Rüegg-Stürm 2003, стр. 107)

Osterloh и Frost (2006, стр. 31 и 100) дефинишу процес „као скуп међусобно повезаних или делујућих активности који претвара улазне у излазне резултате. Улаз су потребе купаца и услуге добављача, који се трансформишу у различитим варијантама процеса, па на излазу настају користи за купце. Процес описује ток и трансформацију материјала, информација, операција и одлука. Систем процеса се састоји од ресурса у смислу стварања вредности и производње робе и услуга“. Davenport (1993, стр. 5) дефинише процес као „ток и трансформацију материјала, информација, операција и одлука“. Becker и Kahn (2012, стр. 6) дефинишу процес на следећи начин: „Процес представља одговарајући временски и логичан след активности у предузећу“. Rüegg-Stürm (2003, стр. 66) у Сент Гален моделу менаџмента под процесом подразумева „лот или систем задатака, које треба извршити у мање/више стандардном унапред утврђеном сету секвенци (ланац задатака)“. Binner (2010, стр. 298) даје свеобухватну систематизацију и типологију процеса на основу шест критеријума: према корпоративној функцији, према перформансама, према начину стварања вредности, према значају, према начину трансфера знања и према комплексности процеса (табела 22).

Табела 22. Типови процеса (Binner 2010, стр. 298)

<p>Према корпоративној функцији</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основни процеси</li> <li>• Менаџмент процеси</li> <li>• Процеси подршке</li> </ul>	<p>Према типу перформанси</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Производни процеси</li> <li>• Услужни процеси</li> </ul>
<p>Према начину стварања вредности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процеси са директним стварањем вредности</li> <li>• Процеси са индиректним стварањем вредности</li> </ul>	<p>Према њиховом значају</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главни процеси</li> <li>• Секундарни процеси</li> </ul>
<p>Према начину трансфера знања</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративни развој и информациони процеси</li> <li>• Имплементација и процес учења</li> </ul>	<p>Према комплексности процеса</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Макро процеси</li> <li>• Микро процеси</li> </ul>

Према Mülleru (1999, стр. 159) сваки процес, може детаљно да се опише на основу следећих пет елемената:

1. Ланац задатака – показује најважније задатке процеса и њихов редослед на макро и микро-нивоу. Док је на макро нивоу дат преглед целокупног процеса, задаци на микро нивоу су описани тако детаљно, да представљају јасне инструкције за рад запослених;
2. Задатак је оперативна функција, коју:
  - обављају људи и/или машине;
  - одређени улази (подаци, материјали) зависе од процесних добављача;
  - мора да резултира одређеним користима (излази, резултати), који се испоручују у интерним или екстерним процесима за купце. Ефекат може да буде материјални (физички опипљиви производи) и нематеријални (услуге);
3. Информациони систем – подржава реализовање задатака путем апликација и базе података;
4. Управљање процесом – подразумева временску приоритетизацију задатака, фино подешавање актуелних задатака у свакодневном пословању и оптимизацију управљања расположивим ресурсима;
5. Развој процеса – укључује основни дизајн и даљи развој процеса.

Када се процесна перспектива конзистентно примени, свако предузеће, укључујући његове везе са својим стејкхолдерима, може да се сагледа као систем процеса између којих постоје бројне међузависности, као и односи између купаца и добављача. Овај систем процеса се често назива архитектура процеса (процесна архитектура). Идеја о систематском разматрању вредности предузећа као ланцу вредности није нова. Ланац стварања вредности покрива све задатке и активности, који чине специфичан фокус предузећа у стварању вредности (Rüegg-Stürm 2003, стр. 110). Основни циљ анализе ланца вредности је како наћи у различитим активностима конкретне изворе за конкурентску предност кроз реализацију потенцијала смањења трошкова или кроз диференцијацију перформанси (Porter 1999, стр. 75). Porter (1986, стр. 62) прави разлику између примарних активности, које директно доприносе стварању користи, и подржавајућих активности, које подржавају спровођење примарних активности (слика 73).



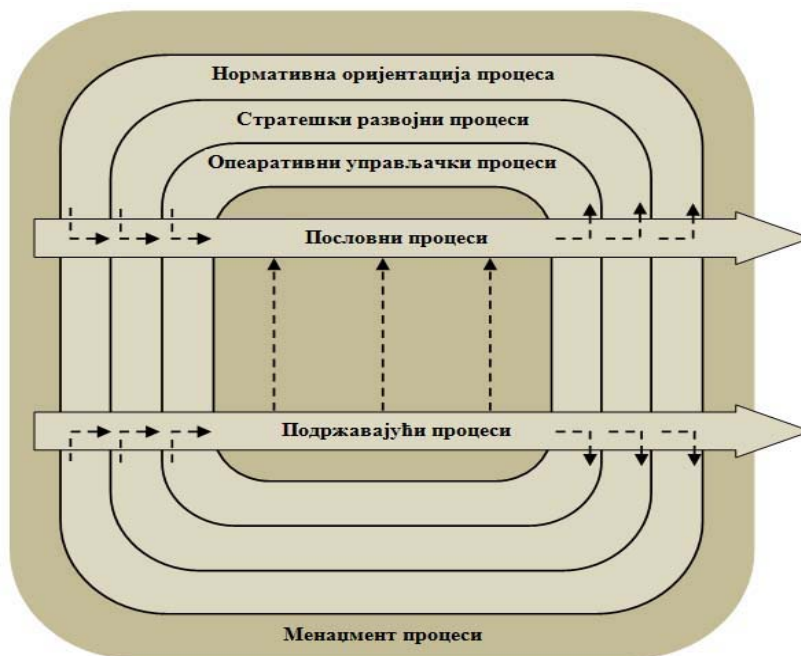
Слика 73. Ланац вредности (Porter 1986, стр. 62)

Полазећи од ланца вредности, све процесе стварања вредности у једном предузећу, могуће је груписати у три широке категорије матичних процеса (слика 74):

- Менаџмент (управљачки) процеси;
- Пословни процеси; и
- Подржавајући процеси (процеси подршке).

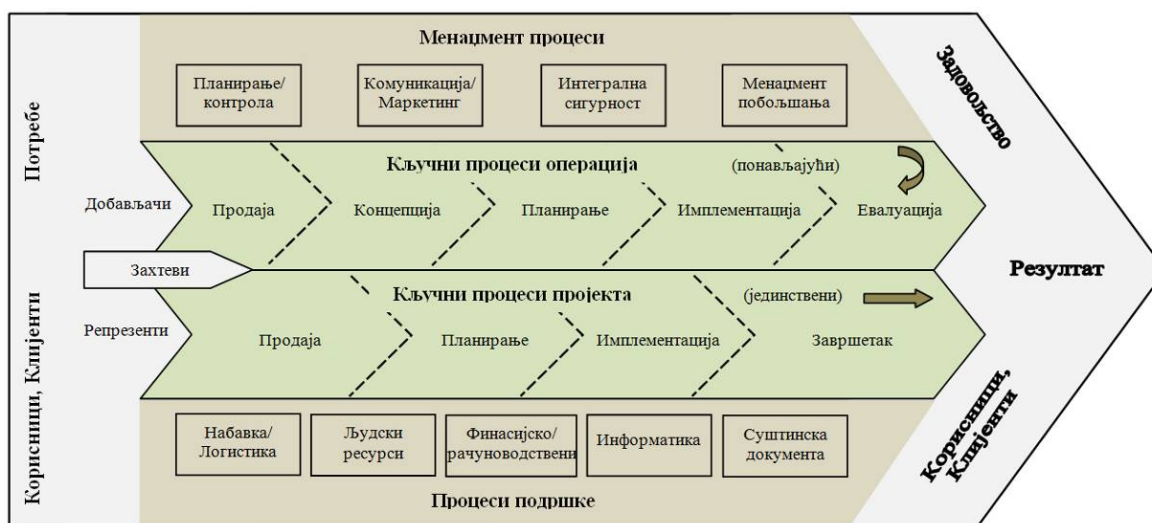


Наведене три категорије процеса се састоје од неколико важних под-процеса, који конституишу укупну процесну архитектуру једног предузећа. У контексту процесне архитектуре, Nelson (2003, стр. 30) сматра „да су организациона динамика и култура увек адут архитектуре. Без заједничког осећаја сврхе и мисије, ефективне управљачке структуре, извршног лидерства и посвећености, архитектура предузећа ће имати само минималан утицај. Добра архитектура процеса је алат извршног менаџмента за побољшање ефикасности предузећа, његову агилност и усклађивање са пословањем“.



Слика 74. Интеракција три категорије процеса у Сент Гален моделу менаџмента (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 111)

Нови Сент Гален модел менаџмента је послужио Hoferu (2009, стр. 28) као референтни оквир да истакне два аспекта који показују интеграцију са различитим захтевима менаџмент система. С једне стране је процесни пејзаж (слика 75) који пружа преглед кључних процеса у језгру предузећа, а с друге стране, ради се о континуираном усавршавању пословања предузећа са побољшањем циркулације процесних активности.



Слика 75. Процесни пејзаж (Hofer 2009, стр. 30)



Hofer (2009, стр. 29) сматра да се све активности додате вредности и промовисање потребног руководства могу обезбедити у процесима предузећа, који се одликују специфичном чињеничном и временском логиком у спровођењу, и одређеним подручјима одговорности. Процесни пејзаж (слика 91) је референтни процесни оквир предузећа, заснован на процесном приступу Сент Гален модела менаџмента Rüegg-Stürm. У фокусу су кључни процеси који омогућавају тражење клијената и добављача. Овде је реч, пре свега, о потребама клијената и корисника, и захтеву да се исти формулишу и трансформишу у резултате, што треба да доведе до високог задовољства клијената и корисника. Hofer (2009, стр. 30-31) диференцира процесни пејзаж на кључне процесе, менаџмент процесе и процесе подршке. Према Hoferу континуирано усавршавање пословања укључује решавање проблема и оптимизацију процеса, планирање и контролу процеса и унапређење менаџмент система, што има за резултат ефекте на побољшање целокупног предузећа. Основни циљ оптимизације процеса су ефективност и ефикасност. Унапређењем ефективности треба да се побољшају циљна достигнућа предузећа у контексту остваривања већих користи за купце и потпунијег испуњавања њихових захтева. Унапређење ефикасности се више фокусира на интерну организацију предузећа, при чему је у првом плану напредак, односно побољшање у односу улазних и излазних величина (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 225).

### 3.6.1 Менаџмент процеси

Менаџмент процеси укључују основне задатке менаџмента, који се односе на дизајн, контролу и развој циљно-оријентисане организације, односно све задатке који се одвијају у различитим менаџмент процесима (слика 76). Ово укључује, нпр. све активности планирања, координације и осигурања квалитета, као и контролу свих активности пословних и подржавајућих процеса.



Слика 76. Менаџмент процеси (Rüegg-Stürm 2003, стр. 113)

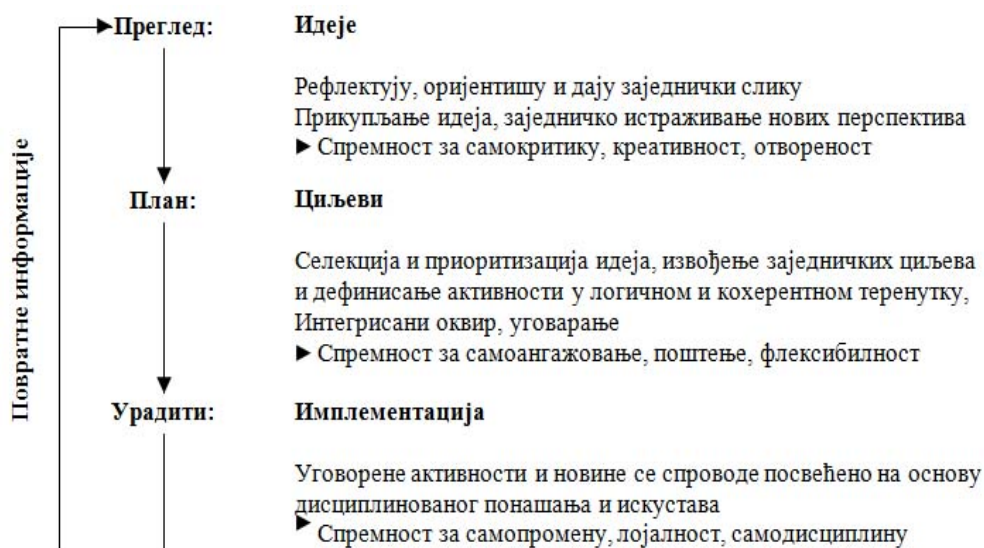
Полазећи од генеричких категорија менаџмент процеса, Rüegg-Stürm (у: Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 115) у Сент Гален моделу, све менаџмент процесе разуме као:

- Нормативно оријентисане процесе – служи да рефлектује и разјасни нормативне основе предузетничких активности. У ту сврху, развој основних принципа понашања служи као основа за суочавање са различитим стејкхолдерима у случају контроверзних питања и интереса, или за коришћење ризичних технологија;
- Стратешке, развојне процесе – обухватају подручја деловања, интегрисане стратегије и промене, у развоју одрживе стратегије и њеног успешног спровођења у свакодневном пословању. Ови процеси обухватају подручја у процесу развоја или успостављања стратешког партнерства;

- Оперативне управљачке процесе – укључују, пре свега, управљање појединачним пословним процесима и подржавајућим процесима заснованим на карактеристикама лидерства. Такође, још три под-процеса лидерства су укључени:
  - ✓ Процеси вођења запослених – служе за изградњу одрживих односа у смислу конструктивне сарадње и циљно-оријентисаног понашања запослених (укључивање запослених у постављање циљева, дизајн квалификација на радном месту, трансфер нових радних места, обуке, конструктивне повратне информације, итд.);
  - ✓ Процеси финансијског управљања – односе се на: препознавање, процењивање и припрему ефективних финансијских одлука и пословних случајева, при чему, централну улогу има контролна служба; контролу и извештавање, укључујући мерење перформанси и рачуноводствени приказ стања за интерне и екстерне стејхолдере; и процену ризика и осигурање приноса на уложени капитала, као и оптимално управљање уложеним капиталом (укључујући и инвестиционе одлуке).
  - ✓ Процеси менаџмента квалитетом – односе се на благовремено разјашњење и испуњење уговорених услуга између свих спољних и интерних купаца и добављача у појединим менаџмент, пословним и подржавајућим процесима.

Према Rüegg-Stürmi (2003, стр. 115) сваки менаџмент процес следи низ од четири под-процеса (слика 77), који у својој интеракцији, отелотворују менаџмент циклус:

- Оријентација – генерисање и рефлексивна идеја и контекстуално-оријентисаног знања;
- Планирање – идентификовање конкретних циљева и обавезујућих циљних споразума;
- Имплементација – пренос циљева у активности и рутине свакодневног пословања;
- Повратне информације – почињу са поређењем очекивања (циљеви) и искуствима (остварени резултати) и укључују заједничку комуникациону обраду детектованог циља и стварног несклада између актера, што доводи до: промена у форми имплементације, односно развоја нових мера и активности; прилагођавања циљевима; или до развоја потпуно нових идеја и перспектива.



Слика 77. Под-процеси менаџмент процеса (Rüegg-Stürmi 2003, стр. 116)

Ове активности, не само да пружају аналитичке способности, већ рефлектују живе ставове и подешавања руководиоца у односу на запослене и суочавање са проблемима, па због тога играју кључну улогу (Rüegg-Stürmi 2003, стр. 116).

### 3.6.2 Пословни процеси

Пословни процеси представљају практичну примену кључних активности предузећа на тржишту, које су директно усмерене на стварање основних користи за купце (слика 78). Употреба термина пословни процес није уједначена. Неки аутори користе термин пословни процес као синоним за појам процеса, док други постављају јасне границе између ова два термина. У корпоративној пракси, тек крајем 1990-их, постоји већа наглашеност на тему пословних процеса. Becker и Kahn (2012, стр. 6) разумеју пословни процес као „посебан процес који служи да испуни пословне циљеве предузећа“.



Слика 78. Пословни процеси (Rüegg-Stürm 2003, стр. 116)

У Сент Гален моделу, Rüegg-Stürm (2003, стр. 117) разликује три суштинске категорије пословних процеса који су међусобно повезани и инкорпорирани у свакодневном пословању:

- Кориснички процеси – укључују три под-процеса: стицање купаца, лојалност купаца и бренд менаџмент. Сви процеси у коначном воде до поновне одлуке о куповини код купаца, што укључује истраживање и развој тржишта, успостављање комуникационих веза са потенцијалним купцима (стицање купаца), и даљи развој и продубљивање односа са купцима (лојалност купаца, управљање односима са купцима);
- Процеси пружања услуга – обухватају све активности које резултирају тиме да купац добије уговорену услугу у договореном квалитету. Ту спадају под-процеси набавке, логистике и производње;
- Перформансе иновационих процеса – обухватају све под-процесе, који доприносе систематској иновацији производа. Код индустријских производа активности у области истраживања и развоја, играју централну улогу.

Пословни процеси, који у односу на конкуренцију доприносе на одлучујући начин, перципирају се као супериорна вредност за купца, па се зато зову још и кључни процеси.

### 3.6.3 Подржавајући процеси

Подржавајући процеси (процеси подршке) користе се да обезбеде инфраструктуру и пружање интерних услуга, који су неопходни како би пословни процеси могли да се обављају ефективно и ефикасно (слика 79). Rüegg-Stürm (2003, стр. 118) наводи следеће под-процесе:

- Процеси управљања људским ресурсима – односе се на селекцију, развој, евалуацију и адекватну компензацију запослених;
- Процеси образовања – служе за систематско додатно оспособљавање запослених и стварање повољних услова за учење и развој културе учења у предузећу;

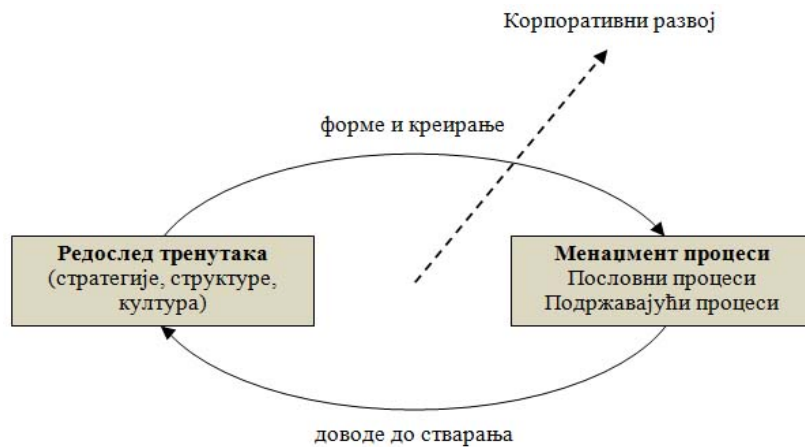
- Процеси управљања инфраструктуром – служе да обезбеде што ниже трошкове одржавања свих vrста инфраструктуре;
- Процеси који се баве информацијама – служе за процесуирање информација технолошких операција, финансијских података и података о ризицима, као и правремено обезбеђивање параметара и смерница за контролу процеса;
- Процеси комуникације – користе се да развију и изграде одрживе односе са екстерним и интерним стејкхолдерима, далеко изван непосредне перцепције економских интереса (корпоративни идентитет, односи са јавношћу);
- Процеси управљања ризицима – служе за одговарајућу евалуацију и руковођење пословним операцијама у вези са тржишним, финансијским, техничким и комуникационим ризицима;
- Процеси права – пружају смислену правну структуру и правну подршку пословним операцијама у погледу законских права стејкхолдера, па све до питања која се односе на оптимизације пореских плаћања.



Слика 79. Подржавајући процеси (Rüegg-Stürm 2003, стр. 117)

Rüegg-Stürm (2003, стр. 119) истиче да пословни и подржавајући процеси захтевају активан процесни менаџмент. У Сент Гален моделу менаџмента, то је део менаџмент процеса, који задржава два основна задатка: развој процеса и управљање процесима. Развој процеса и управљање процесима у оквиру нормативних базних одлука, као што су бриге и интереси стејкхолдера, треба да осигура успех на тржишту, односно да резултира стварањем супериорне предности за екстерне стејкхолдере у односу на конкуренте. Задаци у развоју процеса, обично се перципирају као део стратешког развојног процеса, једног или више стратешких тимова. Развој процеса одговара високо-софистицираном мултидимензионалном развоју процеса, који дубоко тангира структуре, дневне рутине, технологије, културу и профил способности запослених, и има за циљ развој супериорних процесних компетенција. Зато је фокус на развоју нових кључних компетенција, односно стратешки важне колективне способности (Rüegg-Stürm 2003, стр. 119).

Rüegg-Stürm (2003, стр. 121) објашњава да је у новом Сент Гален моделу менаџмента, свакодневни живот предузећа изражен у процесима. Процеси су структурирани и усклађени кроз редослед тренутака (стратегија, структура, култура). Развојни процес стратегије (менаџмент процес) не тече случајно, већ прати одређене обрасце токова, који се могу приписати редоследу тренутака, који су успостављени у прошлости и који су се мање/више доказали. Резултат развојног процеса стратегије, новоразвијена и у идеалном случају реализована стратегија са одговарајућим структурама и културом, заузима централно место у редоследу тренутака и омогућава услађивање коректних и легитимно признатих циљева, а касније утиче на следећи развојни процес стратегије (слика 80).



Слика 80. Кружни последични однос између редоследа тренутака и менаџмент процеса (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 121)

Оваква перспектива (слика 90) постоји у сваком предузећу између редоследа тренутака и процеса, као кружна последична веза, јер редослед тренуци (стратегија, структура, култура) су увек обострана средства (у смислу структурних средстава), за уређење свакодневних догађаја, с једне, и као резултат свакодневних организационих догађаја, с друге стране (Giddens 1997, стр. 240). Другим речима, док с једне стране редослед тренутака (стратегија, структура и култура) формирају менаџмент процесе, пословне процесе и стварају подршку процесима, с друге стране, менаџмент процеси, пословни процеси и процеси подршке, воде ка формирању редоследа тренутака.

### 3.7 Обнова или оптимизација пословања у предузећу

Свако предузеће је изложено вишем или нижем степену утицаја сталних промена. Данас се често каже да је промена једина константа. Drucker (1999, стр. 90) констатује да су „Промена и континуитет стубови, а не супротности, па њихово балансирање захтева сталне информације“. Watzlawick (1974, стр. 2) потврђује „опстанак и промену треба посматрати као комплементарни пар супротности“. Preisendörfer (2008, стр. 142) истиче да: „промена има углавном позитивну конотацију, посебно, у пословном менаџменту и организационој литератури, где постоји изречена склоност за флексибилност, динамичност, адаптивност и организацију која учи“. „Парадоксално звучи, али промена је предуслов за стабилност предузећа“ наводи Rüegg-Stürm (2003, стр. 122) и истиче да „успешан корпоративни развој мора да буде подједнако под утицајем стабилности и промена, несигурности и сигурне обнове, кроз уважавање традиције и нових путева“. Према Сент Гален менаџмент моделу, трансформација предузећа може да се одвија на два нивоа (Rüegg-Stürm 2003, стр. 123):

- Чињенични ниво (логика чињеница) – промене на овом нивоу значе нове организационе рутине, односно промену садржаја и логичног нивоа активности и њихов темпорални редослед. То значи да су неке активности изостављене, а неке имају предност и нису секвенцијалне, већ се обављају паралелно или су померене уназад. „Промене на чињеничном нивоу, односе се на менаџмент, пословне и подржавајуће процесе. Пошто се рутине токова и обрасци активности мењају, промене се одвијају у оквиру ланца вредности“ (Landolt 2005, стр. 17);
- Ниво односа (логика односа) – све промене на нивоу односа имају примарни циљ да побољшају квалитет односа између запослених у предузећу. Због тога се ове промене одвијају дуж линија међусобне сарадње, и утичу на дубоке промене у односу на: припадност и повезаност са личним и колективним идентитетом (на нивоу тима, одељења или предузећа у целини); вредности и идентификоване могућности; ставове и мишљења, основно расположење и слику о себи, у односу на

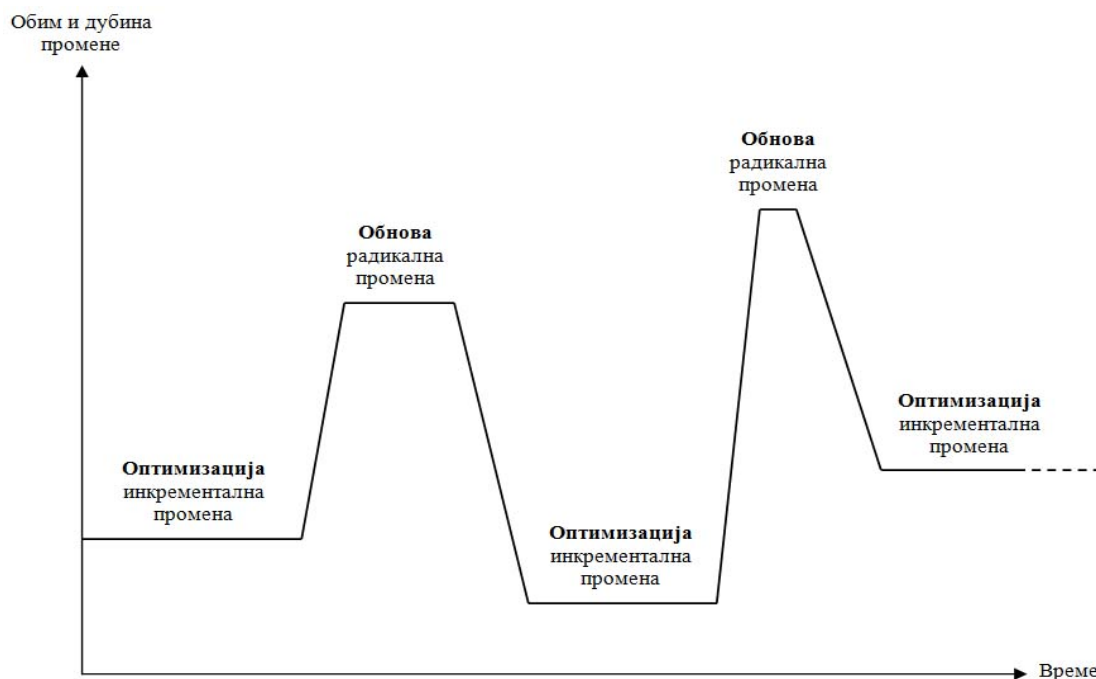


важне особе, групе, организационе јединице и организацију у професионалном контексту; уобичајене и друге навике запослених да се баве одређеним задацима, посебно другим људима и институцијама, унутар и ван предузећа (промена културе) (Landolt 2005, стр. 18).

Rüegg-Stürm (2003, стр. 124) наводи да трансформација предузећа према Сент Гален моделу може да има различите форме, и истиче следеће три категорије промена:

- Обим/ширина промене – подразумева концентрисаност на одређене активности или процесе, и намеће питања области задатака, зоне одговорности, активности, процеса и људи који су на неки начин погођени променама;
- Дубина промене – односи се на питање финог подешавања или фундаменталне промене, из визуре оних који су погођени структурним променама, укључујући и културну слику о себи и организационе рутине у свакодневном пословању;
- Интензитет промене – подразумева брже и континуиране, или мирне и стабилне дисконтинуалне промене, што отвара питање времена у коме се промена одвија.

Генерално, Rüegg-Stürm констатује: „шире, дубље и брже промене, односно већи обим и дубина каденце промена, подразумева више фундаменталну или радикалну предузетничку промену“. Током корпоративног развоја, многа предузећа се мењају (слика 81), еволуционо, инкрементално са више револуционарних, радикалних фаза, односно, након фазе континуиране оптимизације, често опет следи период фундаменталне обнове (2003, стр. 124)



Слика 81. Еволуционе и револуционарне фазе корпоративног развоја (Rüegg-Stürm 2003, стр. 125)

У Сент Гален моделу, посебно је наглашена дистинкција између еволутивних и револуционарних процеса промене, који су повезани са обимом и дубином промена у контексту битних разлика између оптимизације и обнове (слика 82), као основних модуса у развоју предузећа. Ове разлике се представљају на различите начине у литератури, нпр. као промена првог реда у односу на промену другог реда (Watzlawick/Weakland/Fisch 1974), као једна петља учења у односу на двоструку петљу учења (Argyris/Schön 1978), као опстанак активности у односу на напредовање активности (von Krogh/Roos 1995) (Rüegg-Stürm 2003, стр. 125). Dubs (у: Dubs, Euler, Rüegg-Stürm и Wyss 2004, стр. 71) истиче „развојне режиме као основни образац предузетничких процеса промене“.



**Слика 82. Оптимизација и обнова као основне форме корпоративног развоја (Rüegg-Stürm 2003, стр. 125)**

Док се оптимизација пореди само са финим подешавањима у оквиру датих структура, обнова имплицира фундаменталну промену образаца, у смислу колективног начина размишљања и образаца тумачења, образаца понашања или организационих рутина. Ако запослени након промене, могу лако да препознају свој обим задатака, ради се о оптимизацији. С друге стране, када је релативно тешко препознати растућу и познату стварност, онда постоји нека врста преломне тачке, прекретнице, од конвенционалног начина размишљања и процесних образаца ка фундаментално новој форми и новом квалитету (Landolt 2005, стр. 18). Без обзира, да ли се ради о оптимизацији или обнови предузећа, у пракси, емпиријским путем то није лако утврдити.

Оптимизација и обнова нису међусобно искључиве. Често је у предузећима са специфичним задацима, процесима и активностима, обнова неопходна, док је у неким другим ситуацијама довољна оптимизација. Велика одржива предузећа карактерише чињеница да су у стању вешто да комбинују оптимизацију и обнову. Током оптимизације може да се говори о суочавању са свакодневним пословима, нпр. помоћу кругова квалитета или одређених тимова, док је за одрживу обнову потребна промена институционализованих форми намењена промени посла. Ово, више/мање обухвата широке форме управљања пројектима или уградњу стварних промена у организацији у којој се развијене новине, специфицирају, конкретизују и уклапају у свакодневни рад организације (Rüegg-Stürm 2003, стр. 127).

Због обнове, у смислу развоја нових кључних компетенција и напора за стицање квалификација, препоручује се да се не покушава да се промени све одједном. У супротном, може доћи до појаве коју протагонисти промена квалификују као отпор. Због тога је понекад потребно временско секвенционирање промена. Шта више, када је обнова неопходна, увек се траже сигурности и периоди консолидације. Wimmer (1999, стр. 178) закључује да само-разумевање не доноси све одговоре за ефикасно суочавање са променама. Пажљиво проучавање интеракција између стабилности и промена, узимајући у обзир растуће промене и способности организације за обнову, један је од најзахтевнијих задатака менаџмента у стратешком и етичком смислу.



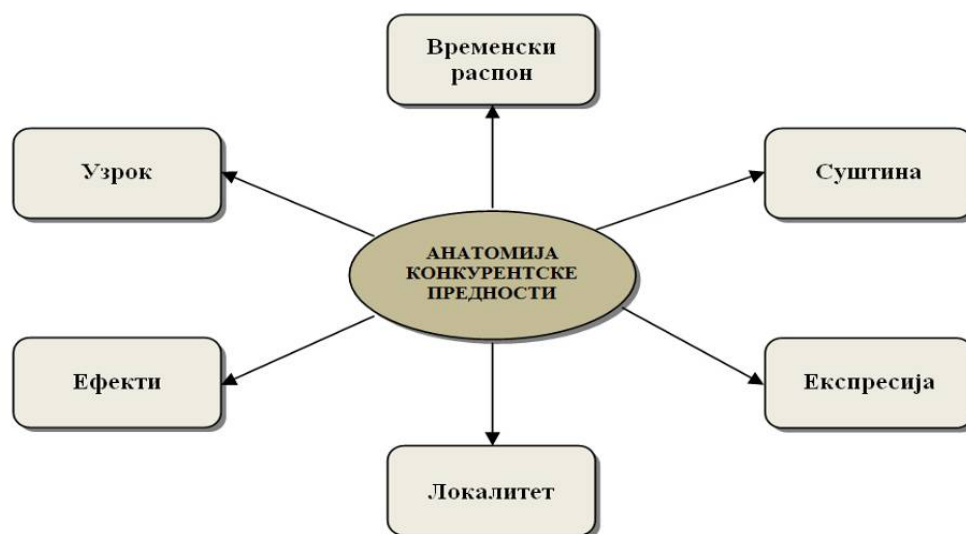
#### 4. СТРАТЕШКИ АСПЕКТ ПРИМЕНЕ СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА МЕНАЦМЕНТА У ФУНКЦИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Полазећи од познате Porterove (2008, стр. 21) констатације да је „Конкурентност основа која одређује успех или неуспех предузећа“, остваривање позиције конкурентске предности и побољшање перформанси предузећа у односу на конкуренте, кључни су циљеви којима предузећа треба да теже и да их остварују. Конкурентност је динамичка категорија која захтева континуирану анализу и адекватно реаговање менаџмента у проналажењу сета активности на којима постоје шансе за постизање пословног успеха, уз избегавање послова где су предности на страни конкуренције (Sekulić 2006, стр. 156). Међутим, питање, које се само по себи намеће, односи се на фундамент епистемологије конкурентске предности у менаџменту, посебно у контексту теорије и праксе стратешког менаџмента и његове повезаности са конкурентском предношћу. С обзиром да је конкурентска предност најчешће коришћени термин у стратешком менаџменту, стратешки менаџмент се јавља као нужна активност предузећа да би се стекла конкурентска предност. Ма (1999, стр. 259) дефинише конкурентску предност као „асиметричне или диференцијалне атрибуте предузећа, који му омогућавају да боље опслужује купце од других, односно да креирањем боље вредности за купце остварује супериорне перформансе“. За Omalaju (2011, стр. 67) конкурентска предност је основ за супериорне перформансе. Међутим, Ма појашњава да су конкурентска предност и супериорне перформансе две различите конструкције. Да би се постигле трајне супериорне перформансе, предузеће треба да има више конкурентских предности. У циљу изградње сета конкурентских предности и постизања супериорних перформанси, Ма (1999, стр. 260) сматра да предузеће мора да стиче једну по једну конкурентску предност.

Један од приступа који се бави проблемима конкурентности и њеног унапређења у предузећу је Сент Гален модел менаџмента, који се састоји од мање-више компатибилних елемената са сврхом да одржи уравнотежени однос између релевантних фактора од којих зависи опстанак и развој предузећа. Повезивање релевантних фактора кроз синтезу основних принципа и метода, подређено је захтевима реализације циљева и постизања конкурентске предности, односно бољих перформанси предузећа. У Сент Гален моделу, на стратешком нивоу менаџмента, ефикасност се у смислу конкурентности, односи на повезивање интерне перспективе са потребама екстерног окружења. С обзиром да је ефикасност мера дугорочне адаптације на ове потребе, може се мерити показатељима који рефлектују различите аспекте као што су: иновације, тржишна позиција, критични фактори успеха, квалитет и др. При томе, циљна изградња идентитета и улога корпоративне филозофије у моделу је конститутивна основа за адаптацију ревалоризације предузећа у транзицији друштвених и економских промена. То практично значи да се од менаџмента очекује стратешки приступ у развоју предузећа који се заснива на интегралној флексибилности. Комбиновањем интерних могућности са шансама и претњама из окружења, стратешки менаџмент дефинише пословни портфолио, однос према конкуренцији, као и пожељни ниво флексибилности. Од његове способности да препозна захтеве циљних тржишта, антиципира промене на тржишту и флексибилно реагује на акције конкурената избором адекватне стратегије, зависи укупан развој предузећа. Сент Гален модел омогућава анализу конкурентске предности, која се може користити као смерница за концептуални оквир предузећа, да побољша конкурентску позицију и перформансе, применом и манипулацијом идентификованих интерних ресурса, способности и система. Таква анализа може да допринесе да се расположиво и стечено знање стави на располагање интерним атрибутима у погледу стицања одрживе конкурентске предности и унапређења стабилности перформанси предузећа.

#### 4.1 Диференцирање у односу на конкуренцију

Конкурентност, као пракса модерног доба, друштвеног и пословног деловања, подразумева стабилну и јаку позицију предузећа у односу на друга предузећа чија је делатност подударна или иста. Потенцијални извори конкурентске предности налазе се свуда у предузећу, па сви запослени, без обзира на удаљеност од процеса дефинисања стратегије, морају да препознају своју улогу у подршци предузећу да оствари и одржи конкурентску предност. За јасније сагледавање и боље разумевања генеричке основе различитих конкурентских предности и изградњу супериорних перформанси, Ма предлаже интегрални оквир анатомије конкурентске предности (слика 83).



Слика 83. Анатомија конкурентске предности (Ма у: Omalaja и Eurola 2011, стр. 67)

Интегрални оквир омогућава менаџменту да систематски испита различите аспекте анатомије конкурентске предности на следећи начин (Ма у: Omalaja и Eurola 2011, стр. 67):

- Анализа узрока конкурентске предности помаже менаџменту да створи и стекне конкурентску предност;
- Анализа суштине (супстанце), експресије, локалитета и ефеката конкурентске предности омогућава менаџменту да боље искористи предност;
- Анализа временског распона конкурентске предности омогућава менаџменту да у потпуности искористи предност у складу са својим могућностима и одрживошћу.

Генерално, већина аутора се слаже да темеље диференцирајуће конкурентске предности чине четири стуба: квалитет, иновације, однос са купцима и ефикасност.

*Квалитет* – концепт квалитета се мењао током времена, јер је пратио кључне промене и дешавања у друштву, економији, науци и технологији. Појам квалитета се може дефинисати са интерног и екстерног аспекта. Интерни приступ дефинише квалитет степеном прилагођености производа/услуге интерним мерилима и спецификацијама, док се екстерни приступ заснива на потрошачком ставу, односно перцепцији вредности производа (Nešić и Skopec 2012, стр. 478). Традиционални приступ квалитету се односи на остваривање спецификација које су дефинисане нормама производа и техничком документацијом, и уклањање одступања у производњи контролом на улазу, у међуфазу и излазу. Савремени приступ је оријентисан на спречавање настанка грешака оценом способности властитих и производних процеса подизвођача (Lacković, Dolaček-Alduk и Široš 2009, стр. 420).

*Иновације* – теоријска и емпиријска истраживања показују да не постоји опште прихватљива и прецизна дефиниција иновација. Freeman (у: Eveleens 2010, стр. 2) сматра да „индустријска иновација укључује технику, дизајн, производњу, менаџмент и

комерцијалне активности, који су укључени у маркетинг новог/побољшаног производа или прве комерцијалне употребе новог/побољшаног процеса или опреме“. Drucker (у: Eveleens 2010, стр. 2) наводи: „Иновација је специфичан алат предузетника, средство којим се експлоатишу промене као прилика за другачије пословање или услугу“. Развој предузећа се углавном везује за иновације, док се почетак развоја теорије иновација, везује за Schumpetera, који је током прве половине 20. века, иновације означио као основни фактор технолошког и економског развоја. Иако дефиниција иновације варира у зависности од фокуса истраживања, у свим случајевима, иновација није само идеја, већ обухвата и имплементацију те идеје.

*Однос са купцима* – према маркетиншкој концепцији, кључ за остваривање циљева предузећа, резултат је добро дефинисаних потреба и жеља циљних тржишта. Да би се јасније разумели захтеви купаца, предузеће мора да буде способно да понуди бољи производ/услугу, од конкурената. С обзиром да купци дају оцену о квалитету производа, идеје о иновацијама долазе од купаца, па постизање квалитета, иновативности и ефикасности, истовремено значи и постизање одговорности према купцима. Да би предузеће изградило успешан однос са купцима мора да се фокусира на његове потребе и проналази начине за боље задовољавање тих потреба (Nešić и Skopec 2012, стр. 479).

*Ефикасност* – концепт ефикасности заузима значајно место у литератури Сент Гален модела менаџмента. О њему се говори у различитом контексту, и често се нераскидиво везује за концепт ефективности. Анализа ефикасности и ефективности примарно се бави односима између улаза, излаза и исхода (слика 84).



Слика 84. Идејни оквир ефикасности и ефективности (Mandl, Dierx и Ilzkovitz 2008, стр. 3)

Концепт ефикасности укључује идеју производње до могуће границе, што указује на изводљиве излазне нивое с обзиром на опсег операција. Farrell (1957, стр. 11) се у својим истраживањима бавио питањем како да се измери ефикасност, истичући значај овог питања за креаторе економске политике: „Важно је знати колико може да се очекује да ће предузеће да повећа своју производњу једноставним повећањем своје ефикасности, без апсорбовања додатних средстава“. Већи излаз за дати улаз или нижи улаз за дати излаз, на најбољи начин илуструје ефикасност одређених активности. Ефективност се односи на улаз или излаз за коначне циљеве који се желе постићи, односно коначни исход. Ефективност показује успех ресурса који се користе у постизању сета циљева. Код ефикасности, постоји разлика између техничке и алокативне ефикасности. Техничка ефикасност мери чист однос између улаза и излаза узимајући у обзир границу производних могућности, односно најбоље праксе. С друге стране, алокативна ефикасност рефлектује везу између оптималне комбинације инпута, узимајући у обзир трошкове и користи ка остваривању излаза. Постизање већих стопа може се максимизирати оптималном комбинацијом улаза (Mandl, Dierx и Ilzkovitz 2008, стр. 4).

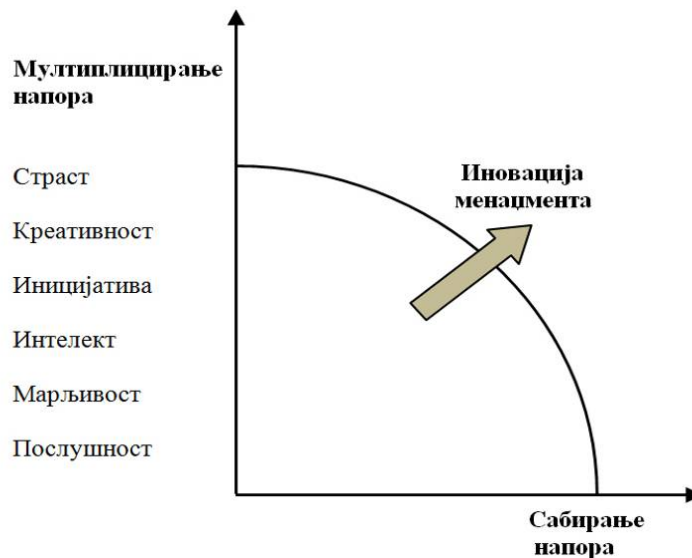
#### 4.1.1 Диференцирање применом менаџмент иновација

На основу традиционалне парадигме менаџмента, развијала се пракса менаџмента на чијим темељима су предузећа у прошлости остварила значајне успехе, па је тај модел менаџмента постао један од кључних фактора економског успеха. Модел су пратили и прате негативни атрибути, као што су бирократија, хијерархија, контрола и формалне процедуре. Конципиран на парадигми предузећа као затвореног система у коме су ефикасност и контрола темељна начела, менаџмент је као научна дисциплина крајем 20. века доживео низ промена, које су инициране развојем информационо-комуникационе технологије и умрежавања. Бројни теоретичари и практичари су тражили адекватна решења која би осигурала прогрес менаџмента као научне дисциплине, у теорији и пракси. У тражењу одговора, искристалисала су се три става (Birkinshaw 2012, стр. 18-22):

1. Одржање status quo позиције менаџмента – следбеници полазе од тога да без обзира на промене у којима менаџмент егзистира, његови принципи у погледу постављања циљева, координирања напора, контроле перформанси и др. никада се неће променити, јер су засновани на хијерархији људских активности и природи менаџерског рада;
2. Обликовање новог модела менаџмента – присталице полазе од тога да је данашњи менаџмент развијен за индустријску еру у којој је капитал био оскудан ресурс. Данас није тако, јер је оскудни ресурс знање а прогрес се остварује инвенцијом и креативношћу, па је актуелни модел менаџмента у раскораку са данашњим временом;
3. Реинвенција постојећег модела менаџмента – заговорници овог приступа сматрају да се постојећи модел не може једноставно одбацивати и супституисати неким новим моделом, већ постојећи модел треба иновирати на темељу стеченог искуства.

Током последњих пола века, научници широм света су оставили велики број академских истраживања и текстова о иновацијама. Док је већина истраживања била усмерена на различите аспекте технолошких иновација, током последњих 15. година, тренд истраживања је померен на друге облике иновација, као што су менаџмент иновације, иновације процеса и стратешке иновације, са циљем разумевања како се њима управља и како доприносе дугорочном успеху предузећа. Eveleens (2010, стр. 1) објашњава нарасло интересовање за менаџмент иновације, као резултат сазнања да менаџмент иновација може да има кључни значај за стицање конкурентске предности предузећа. Hamel (2006, стр. 75) дефинише иновације у менаџменту: „Као напуштање традиционалних принципа менаџмента или уобичајених форми организације, што битно мења начин на који се посао менаџмента обавља. Једноставно, менаџмент иновације мењају како менаџери раде оно што раде“. Birkinshaw, Hamel и Mol (2008, стр. 825) дефинишу менаџмент иновацију као „проналазак и имплементацију нове праксе менаџмента, процеса, структура или нових техника, који имају за циљ стицање конкурентске предности“. Damanpour и Aravind (2011, стр. 429) дефинишу менаџмент иновације „као нове приступе за осмишљавање стратегија и структура у организацији, модификовање процеса управљања, мотивисање и награђивање запослених“.

Van de Ven и Poole (1995, стр. 512) истичу да „Менаџмент иновација подразумева увођење новина у постојећој организацији, и као таква представља облик организационе промене. У најширем смислу, менаџмент иновација се може дефинисати као разлика у облику, квалитету или стању, активности менаџмента током времена у организацији, где је промена одлазак из прошлости“. Hamel (2007, стр. 251) сврху иновирања менаџмента види у мултиплицирању људских постигнућа, за разлику од традиционалног менаџмента, коме је сврха била решавање проблема контроле и учинака. У том смислу, основни циљ менаџмента је да прво умножи и сабере људски труд, како би се из људи извукло више од очекиваног, пружајући им средства, подстицаје и радне услове, а затим интегрише те напоре, да се људима омогући да заједничким снагама постигну оно што појединачно не могу (слика 85).

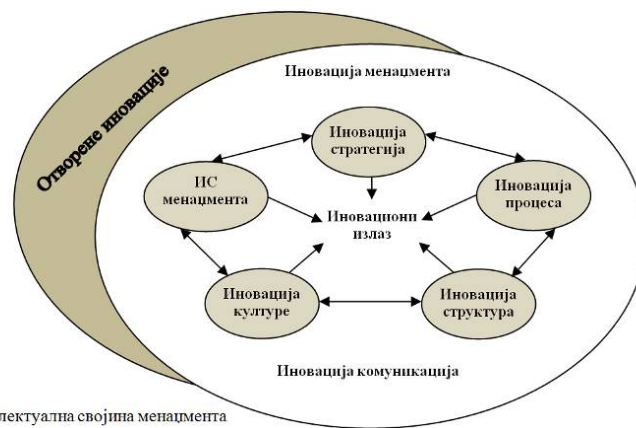


Слика 85. Димензије менаџерске ефикасности (Hamel 2007, стр. 251)

У литератури се могу срести различити приступи које су истраживачи менаџмента користили да дају смисао феномену менаџмент иновација. У циљу јаснијег разумевања, Birkinshaw, Hamel и Mol (2008, стр. 828) су издвојили три кључна питања која се јављају у развијању оперативне дефиниције менаџмент иновације:

1. Шта тачно значи бити иновативан? – разликују се два нивоа анализе:
  - На апстрактном нивоу менаџмента су идеје, које Kramer (1975, стр. 48) дефинише као „релативно стабилне целине знања о томе шта менаџери треба да раде, односно систем претпоставки, прихваћених принципа и правила поступака“. Примери идеја су научни менаџмент, менаџмент тоталним квалитетом или организација која учи;
  - На оперативном нивоу су праксе менаџмента, управљање процесима, технике менаџмента и организационе структуре, као различити аспекти правила и рутина, који се користе унутар предузећа у реализацији послова.
2. Каква иновација мора да буде? – постоје две подједнако важне тачке гледишта у литератури. Abrahamson (1999, стр. 709) дефинише менаџмент иновацију „као ново стање менаџмент технике која је на челу рационалног менаџмент прогреса“. Други истраживачи имплицитно виде иновацију као нешто ново у предузећу. Међутим, граница између ова два посматрања је прилично нејасна, ако се узме у обзир спектар примене менаџмент пракси, јер предузеће може да купи решења из фирме консултантске праксе, а може и само да дође до потпуне иновације за себе;
3. Шта је сврха менаџмент иновације – заговорници модне и културне перспективе виде менаџмент иновације као релативно мали трајан утицај на предузеће, док заговорници институционалне и рационалне перспективе виде менаџмент иновације као генерисање позитивних исхода за иновативност предузећа и друштво у целини. С обзиром да су циљеви ретко егзогени у предузећу, процес иновација може да доведе до увођења нове праксе или програма који мењају циљеве предузећа. Mol и Birkinshaw (2009, стр. 13) наводе да „менаџмент иновација има позитиван утицај на перформансе, јер има потенцијал да побољша перформансе предузећа на дужи рок“. Frankengerger (2013, стр. 2) потврђује растућу пажњу за менаџмент иновацијама као средством да предузећа постигну врхунске перформансе.

Wecht основне елементе менаџмент иновације заснива на Chesbrough моделу иновација (слика 86). Chesbrough (2005, стр. 3) описује нову парадигму иновација у светлу дебате о глобализацији и истраживању и развоју у предузећима.



Слика 86. Основни елементи менаџмент иновације (Wecht 2011, стр. 5)

Hamel (2006, стр. 73 и 74) сматра да је менаџмент иновација призната као користан приступ повећању конкурентности и продуктивности предузећа, јер настоје да се разликују од конкурената. Менаџмент иновација према њему ствара дугорочну конкурентску предност када испуњава један или више од три следећа услова: када је заснована на принципу да доводи у питање ортодоксни менаџмент; када је системска, и обухвата низ процеса и метода; и када је део текућих програма проналазака, где се напредак остварује током времена.

Менаџмент иновација се операционализује у примени нових или значајно промењених организационих структура, менаџмент техника и маркетиншких концепата и стратегија. Mol и Birkinshaw (2009, стр. 4) објашњавају да „менаџмент иновацију није лако копирати, јер залази у само срце како предузеће функционише, односно менаџмент иновација је тешки обрнути инжењеринг и због тога може да буде одрживи извор конкурентске предности“. Feigenbaum (2005, стр. 96) тврди „систематизација менаџмент иновација је критичан фактор успеха предузећа за 21. век“. McCabe (2002, стр. 509) истиче „јачањем погледа на менаџмент иновације, свесна пажња се усмерава на појединце који покрећу процес, јер је један од циљева иновација менаџмента потреба да се повећа акценат на људском фактору, а да се при томе не изгуби из вида контекстуална динамика“. Hamel (2007, стр. 255) закључује: „Будућност менаџмента тек треба осмислити. Оно што ће се догодити у будућности вероватно ће донети исто запрепаштење које је у свом настајању донео модерни менаџмент крајем 19. века. Тада су осмишљени алати и методе менаџмента са намером да помогну у решавању проблема контроле и ефикасности у пословању предузећа индустријског доба. У постиндустријском добу, ти алати и методе су неадекватни па се развијају нови. То не значи будућност без менаџмента, али значи да ће менаџери све мање обављати класичне функције“.

#### 4.1.2 Диференцирање изградњом стратешког идентитета

Откако је уведен термин идентитет, концепт идентитета се наметнуо као слоган-фраза у савременом пословном свету. Успостављање идентитета представља настојање предузећа да постигне јединство, диференцирање, па чак и особеност, како би се створила јака веза са запосленима и изградио трајни индивидуализам односа са клијентима. У новој економији, успоставља се различита логика акција у којима се проблем идентитета предузећа представља на знатно сложенији начин. Термин, нова економија се наметнуо као парадигма због могућности које се отварају и расту применом информационо-комуникационих технологија. Суштински, нова економија се бави информацијама и комуникацијом. Због тога се значај материјалних граница пословних трансакција, као што су место, време и материјал, драстично смањује, јер робе нове економије могу бити произведене било где и у било које време, па су границе између производње, пружања



услуга и комуникације јако замагљене. Традиционалне фиксне тачке економских процеса у предузећима, као што су радно место, радно време, канали дистрибуције, итд. постају мање важни, јер нова економија повезује и интегрише развој, рад и комуникационе процесе широм света (Baescker 1999, стр. 182). Одговорности менаџера су усмерене на испитивање хијерархије и алтернативних структура, чиме се на мета-нивоу прелази са управљања у оквиру структуре на управљање кроз структуре. Феномен мета-менаџера се не ограничава само на фрагментиране организације, јер фрагментиране структуре у предузећу достижу ниво сложености у коме јединство организације постаје централно питање менаџмента, а питање граница и кохезије, односно идентитета, централни задатак менаџмента. Тиме, појам идентитета добија све важнију улогу у дискусијама о актуелним кретањима у пословном свету. Са аспекта теорије система, идентитет служи као средство да се смањи сложеност, али се наметнуо и као један од могућих инструмената за дистанцирање и издвајање у односу на конкуренцију (Cachelin 2007, web).

У разумевању стратешког идентитета, прво треба указати на значење термина идентитет који се може наћи у различитим контекстима (национални идентитет, друштвени идентитет, идентитет групе, идентитет појединца, корпоративни идентитет). Са аспекта предузећа као друштвеног система, концепт идентитета се посматра као асптрактна идеја по којој свако предузеће има своју особеност, јединственост и индивидуалност. Ђорђевић (2010, стр. 200) указује на важну дистинкцију у разумевању организационог и корпоративног идентитета: „суштински, корпоративни идентитет се бави стварањем идентитета који ће диференцирати позицију предузећа на тржишту и његову понуду у очима релевантних стејкхолдера. Организациони идентитет има дубљи значај код људи унутар предузећа, и води ка стварању заједничких вредности, идентификације и припадања“. И додаје „Чињеница да корпоративни идентитет почива на организационом идентитету, не само да издваја предузеће на тржишту, већ осигурава да имиџ који се пројектује није само козметичке природе, већ је аутентичан и спроводи се од стране свих запослених у предузећу“ Ђорђевић (2010, стр. 199).

Balmer (1995, стр. 25) сматра да стратешки идентитет означава „оно што предузеће јесте, односно све што саопшти, уради и направи, утиче на његов идентитет“. Ulrich (у: Cachelin 2007, web) наводи да стратешки идентитет пружа „оријентацију менаџменту за дизајн, развој и усмеравање организације“. За Tannebergera (1987, стр. 172) „Организациони идентитет је рефлексивна организационе индивидуалности“. „Стратешки идентитет у потпуном смислу, треба схватити као идентитет субјекта са заједничким циљевима и акционом оријентацијом“ (Spindler и Steger 2004, web). Wache и Brammer (1993, стр. 10) истичу: „сам по себи термин идентитет представља стање-идентитет предузећа. На основу тога, може се направити дистинкција између идентитета као циља, с једне стране, што само по себи може да значи промену овог стања у жељеном правцу, и идентитета као стратегије, с друге стране, која укључује методе за постизање овог циља“. Birkigt, Stadler и Funck (2000, стр. 33-36) су истакли четири основне фазе у развоју концепта стратешког идентитета:

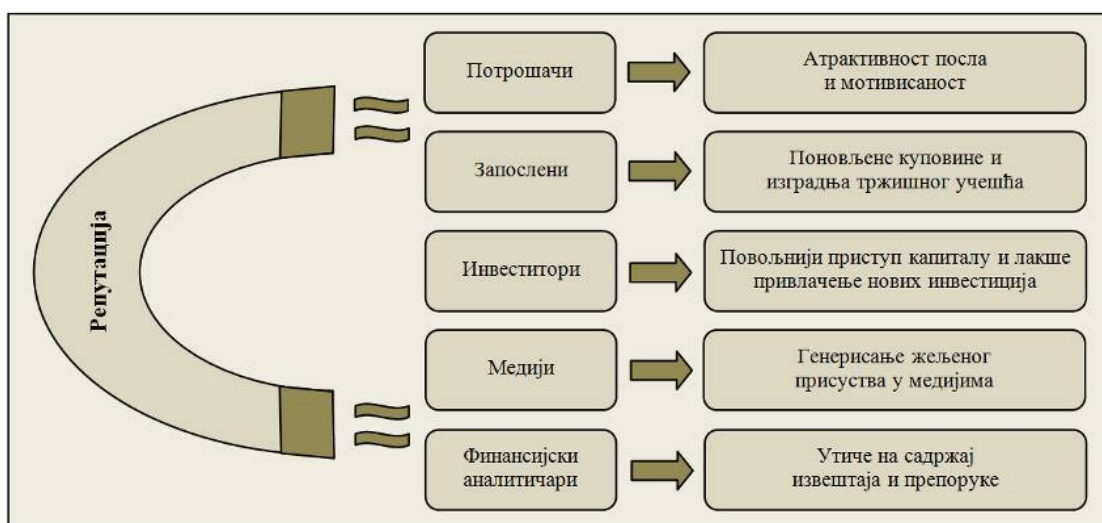
1. Традиционални период – односи се на период до краја I светског рата, у коме је идентитет предузећа обликовао искључиво оснивач. Карактеристике оснивача су се рефлектовале директно у филозофији предузећа (Wache и Brammer 1993, стр. 17);
2. Период техничког брэнда – обухвата време између првог и другог светског рата. Директна веза између личности појединца и предузећа се изгубила, а основни циљ је био идентитет предузећа на основу брэнда. Брэндирани производи треба да имају свој стил, конзистентан квалитет, сличне амбалаже и представљање, и заштићену ознаку са јединственом ценом. На основу тога су дизајнирани логотипи и успостављене смернице дизајна за типографију и графички дизајн;
3. Период дизајна – оснивањем школе за дизајн, почетком 50-их год. прошлог века, дошло је до везе са стварањем сопственог идентитета у дизајну производа, који је постао основа за редизајн читавог низа појава, које се односе на предузеће, па се тако, идентитет у првој линији дефинише на дизајну брэнда;

4. Стратешки период – касних седамдесетих, шире и свеобухватније разумевање идентитета расте са циљем да, да предузећу јединствену линију. Као ефикасан инструмент, користи се микс различитих компоненти, који Birkigt, Stadler и Funck (1988, стр. 18-20) паралелно са Маркетинг-миксом, описују као Микс-идентитета, односно представљање идентитета, као особеност динамичког језгра и полазну тачку садашњег стања предузећа, која укључује дизајн, понашање и комуникације.

У новијој литератури, разликују се три међусобно повезана термина који се често користе као синоними, иако између њих постоје значајне разлике: идентитет, имиџ и репутација. Идентитет обухвата све активности на основу којих се предузеће идентификује или пласира свој производ, што назначавља интерну перспективу која представља само оно што само предузеће рефлектује. Имиџ се сагледава ка споља, јер се односи на начин на који сви релевантни стејкхолдери перципирају предузеће и његове продајне елементе. Примена овог концепта је проширена на неколико термина као што су имиџ предузећа (како се посматра предузеће), имиџ производа (како се посматра одређени производ) и имиџ брэнда (како се посматра одређени брэнд у односу на остале брэндове). Репутација представља процењени имиџ. Према Weissvorn (1999, стр. 75) схватању: „Имиџ рефлектује низ различитих асоцијација које се односе на брэнд или назив предузећа и компресује брэнд и идентитет предузећа, док репутација рефлектује свеобухватну процену која се односи на то колико високо је предузеће цењено или поштовано“. Balmer и Soenen (1999, стр. 82) су развили модел који диференцира четири врсте идентитета:

1. Стварни идентитет – шта предузеће заиста представља;
2. Етаблирани идентитет – како шири јавност перципира предузеће, као и начини на које предузеће комуницира;
3. Идеални идентитет – подразумева оптимално позиционирање предузећа на тржишту узимајући у обзир снаге и способности и разумевање окружења;
4. Жељени идентитет – идентитет који извршни менаџери и управа желе да остваре.

Свако предузеће има идентитет без обзира да ли је планиран или непланиран. Он се формира према ономе за шта се предузеће залаже, и плански се гради да би предузеће остварило жељени имиџ. Имиџ сам по себи не представља циљ већ средство помоћу кога се остварује већи ефекат у пословању, што значи да имиџ није идентитет, већ резултат идентитета. Имиџ је значајан за предузећа, јер утиче на перцепцију и усмерава реакције кључних стејкхолдера. Стратешка репутација је перцепција стејкхолдера о предузећу, његовим активностима у прошлости и очекиваном развоју у будућности, у односу на конкуренте. Реч је о показатељу успеха подједнако важном као што су и финансијски индикатори, који имају значајан утицај на формулисање пословне стратегије (слика 87).



Слика 87. Значај стратешке репутације (Fombrun & Van Riel 2003, стр. 5)

Staw и Epstein (2000, стр. 527) истичу да је могуће изградити стратешку репутацију усвајањем иновативних менаџмент техника, које унапређују ефикасност предузећа без обзира на економске перформансе. Стратешки идентитет се обликује током година, па може да представља значајну конкурентску баријеру. Најчешће се означава као вредна стратешка актива или нематеријални ресурс предузећа, који је у функцији креирања вредности, није га могуће супституисати, ни имитирати у кратком року. Као такав, стратешки идентитет је у функцији постизања одрживе конкурентске предности. Стратешки значај идентитета се огледа у смањењу перципираног ризика и неизвесности за све појединце и организације, који су на било који начин повезани са предузећем, опредељујући његов успех, посредно или непосредно.

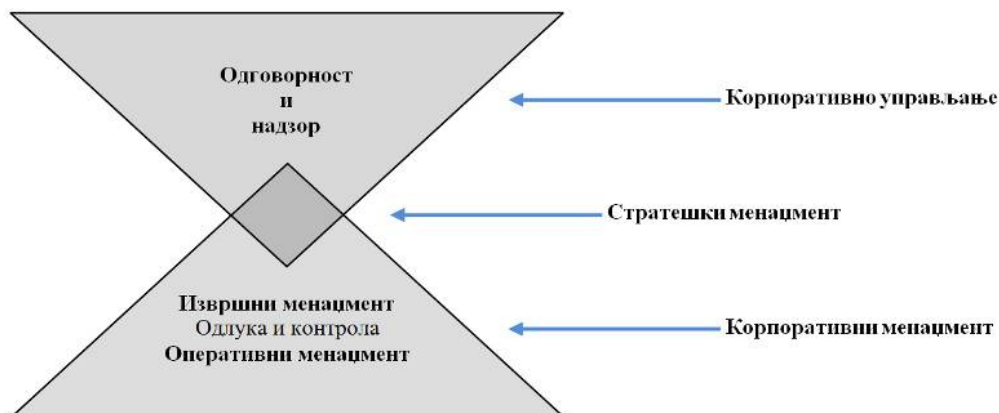
Према Сент Гален моделу менаџмента, предузеће се састоји од бројних појединаца, који заузврат плету организацију у мрежу интересних група. Појединци су елемент предузећа који је увек у покрету и који кроз своја питања тражи равнотежу. Ова питања чине контекст организационе активности предузећа. При томе, појединци раде заједно и улажу заједничке напоре у целину, па је појединац центриран у Сент Гален моделу да формира најмању јединицу. Као таква, она је основа за моделирање различитих проблема. Кроз бројне интеракције појединац формира свој идентитет и јединственост. Појединци који се удружују да остваре заједнички циљ, постављају основ идентитета предузећа. Овај циљ може да буде у функцији директног решавања неког друштвеног проблема, или из чисто економских разлога. То захтева од различитих актера да се заједно држе идентитета предузећа, који непрекидно еволуира на основу заједничког приступа ресурсима и услед међусобне зависности. Због тога су за менаџмент, од посебног значаја односи са стејкхолдерима, јер се на основу њих формира идентитет предузећа. У Сент Гален моделу се истиче значај идентитета као референтног, препознатљивог обележја, кога треба да буду свесни сви у предузећу, а пре свега менаџмент, који подржава идентитет рада људи и организације. Идентитет контролише понашање система, тако што прати само-дизајн, само-усмеравање и само-усавршавање. При томе, предузеће само одлучује како да тумачи прошлост и који ће пут узети у будућности.

## 4.2 Стварање вредности на корпоративном нивоу

Целокупан систем пословања успешних предузећа, осмишљен је око једне централне тачке, а то је стварање што веће вредности за своје акционаре и друге стејкхолдере. Развој сложених облика организовања предузећа условио је стварање мањег броја економски снажнијих, али организационо сложенијих и компликованијих корпоративних ентитета. Корпорација је најсложенији организациони облик, кога чине различити стејкхолдери, међу којима су најважнији власници капитала и менаџери. Zakić (2011, стр. 54) истиче да савремена корпоративна предузећа представљају доминантни и најзначајнији облик пословних организација у погледу вредности средстава, висине материјалних и финансијских улагања, те обима и ширине пословних активности.

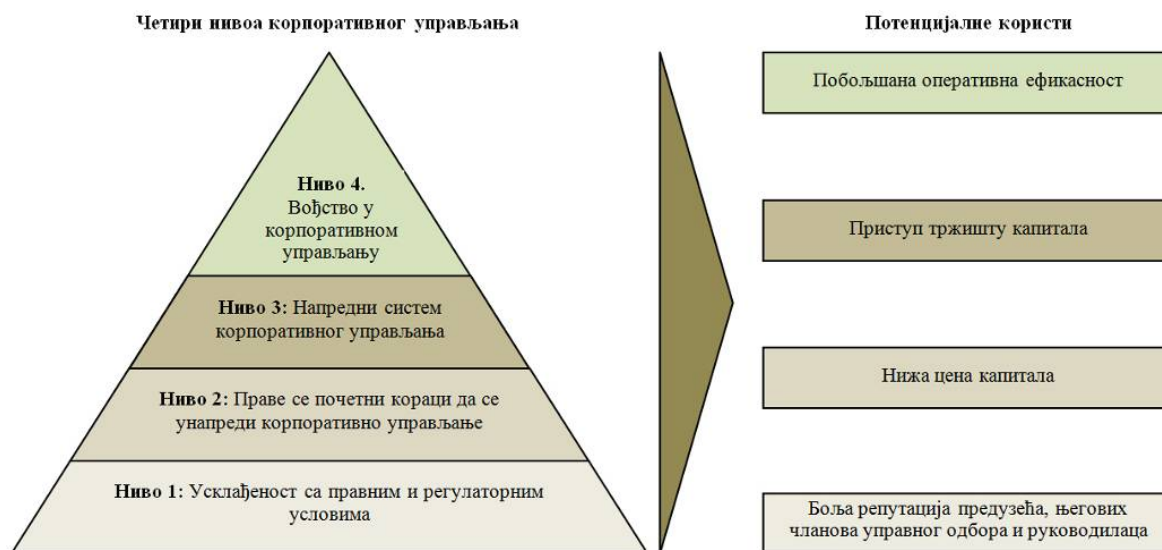
Корпорација је организациони облик предузећа у коме способности и знања власника капитала често нису довољни за управљање таквим ентитетом, па су принуђени да ангажују професионалне компетентне стручњаке изван предузећа, менаџере, на које преносе право управљања и руковођења. Међутим, пребацивање одговорности управљања на менаџере довело је до проблема, јер циљне функције власника и менаџмента корпорације нису идентичне, већ напротив конфликтне. озбиљност проблема је захтевала усвајање сета механизма који се називају корпоративним управљањем, са циљем да утичу на одлучивање менаџера у ситуацијама када постоји конфликт њихових интереса са интересима власника. Не постоји јединствена дефиниција корпоративног управљања која се може применити на све ситуације и све правне системе. Различите дефиниције, које су у оптицају, зависе од институције или аутора, од земље и правне традиције. Организација за економску сарадњу и развој (OECD), дефинише корпоративно управљање као „интерна средства помоћу којих се воде и контролишу акционарска друштва, а која обухватају

группу односа између менаџмента друштва, његовог одбора, његових акционара и других носилаца интереса. Корпоративно управљање обезбеђује и структуру кроз коју се постављају циљеви друштва и утврђују средства за достизање тих циљева, и праћење учинка” (Међународна финансијска корпорација 2011, стр. 6). Корпоративно управљање не би требало мешати са корпоративним руковођењем. Корпоративно управљање се фокусира на структуру и процесе предузећа ради обезбеђења непристрасности, транспарентности и одговорности у корпоративном понашању. Корпоративно руковођење, с друге стране, фокусира се на ресурсе који су потребни за обављање пословања (Међународна финансијска корпорација 2011, стр. 12).



Слика 88. Корпоративно управљање (Tricker у: Међународна финансијска корпорација 2011, стр. 13)

Примена највиших стандарда корпоративног управљања доноси лакши и повољнији приступ новом капиталу, што дугорочно води ка већој конкурентности предузећа, и смањује бројне ризике улагања у предузеће. Предузећа која активно промовишу праксу корпоративног управљања, цене и награђују појединце, који су способни да осмисле и примене добру политику корпоративног управљања. У општем смислу, предузећа којима се добро управља више доприносе националној привреди и друштвеној заједници (слика 89), јер почивају на здравим темељима, могу да омогуће већу добит акционарима и запосленима, па јачају поверење инвеститора у тржиште капитала (Међународна финансијска корпорација 2011, стр. 14).



Слика 89. Нивои и потенцијалне користи доброг корпоративног управљања (Међународна финансијска корпорација 2011, стр. 14)

Двадесет први век је започео са питањем корпоративног управљања у центру пажње. Банкрот Enrona, некада седме по величини компаније у Сједињеним Америчким Државама, шокирала је све у корпоративном свету. Када се банкротство корпоративних гиганата проширило на World Com, Global Crossing и Parmalat, инвеститори широм света су почели да се питају коме да поклоне своје поверење. Ови скандали су угрозили више од једне земље и више компанија које су биле укључене, јер је доведен у питање легитимитет пословања у целини. За разумевање корпоративног управљања, Carroll и Buchholtz (2008, стр. 122) истичу управо важност разумевања идеје о легитимитету. По њима, легитимитет јесте апстрактан појам, али је од виталног значаја, јер помаже да се објасни значај улоге корпоративног права, корпоративног управљања, акционара, управног одбора, менаџмента и запослених, који чине компоненте савременог система корпоративног управљања. Parsons (у: Epstein и Votaw 1978, стр. 72) је тврдио да су „организације легитимне у мери у којој се њихове активности поклапају са циљевима и вредностима друштвеног система у којима функционишу“. Иако је тешко говорити о легитимитету пословања у прагматичном смислу, оно што је важно, јесте прихватање облика пословања као институције у друштву (Carroll и Buchholtz 2008, стр. 123).

У контексту предузећа, термин корпоративна управа представља оквир за етичко доношење одлука и менаџерске акције у предузећу, који се заснива на транспарентности, одговорности и дефинисаним улогама. Корпоративна управа је процес, који репрезентују различите функције организација, које чини пет кључних тема: регулисање односа, регулисање промена, регулисање организације људи, регулисање финансија, виталност и одрживост. Основна сврха и потреба за добром корпоративном управом је креирање и одржавање вредности за предузећа и њихове стејкхолдере кроз предузетништво, иновације, развој и истраживање, и обезбеђење система одговорности и контроле сразмерно ризицима (Too и Weaver 2014, стр. 1386). Развојна природа пракси корпоративне управе, одвија се у светлу промена у окружењу, па мора да се прилагоди променама у контексту националног и интернационалног развоја (ASX Corporate Governance Council 2007, стр. 3). Hansen и Peytz (у: Milisavljević 2007, стр. 97) истичу три кључна задатка корпоративне управе:

- Први задатак – дефинисање визије предузећа, стварање додајних вредности преобликовањем портфолиа и стварање заједничких вредности;
- Други задатак – унапређење резултата СПЈ постављањем амбиционих али реалних циљева, и пажљивим праћењем њихових резултата;
- Трећи задатак – проширење извора предузећа стварањем економског потенцијала који је изнад онога који се добио уколико би СПЈ била самостална предузећа.

Too и Weaver (2014, стр. 1386) указују на јасну разлику између корпоративног менаџмента и корпоративне управе. Корпоративна управа дефинише структуре које користи предузеће, алоцира права и одговорности унутар тих структура и захтева уверење да менаџмент ефективно функционише у оквиру дефинисаних структура. Улога менаџмента је да управља предузећем у оквиру дефинисаног оквира. Управа и менаџмент су хијерархијски системи, који делегирају ауторитет и одговорност за дефинисане акције, због чега је концепт делегирања основни принцип корпоративне управе. Корпоративна управа није менаџмент, и функције морају да буду јасно раздвојене, као нпр. када је управни одбор одговоран за постављање стратешких циљева, док су извршни менаџери одговорни за успостављање мерила перформанси (Too и Weaver 2014, стр. 1389). Поред позитивних утицаја корпоративне управе на стварање вредности она може да има и негативне ефекте (уништавање вредности), ако су његови трошкови већи од користи које доноси, ако намеће бирократске механизме координације и контроле којима се смањује флексибилност пословних јединица, ако сигурним финансирањем штити пословне јединице које не стварају вредност, ако склапа стратешка партнерства са погрешним партнерима итд. На стварање/уништавање вредности у великој мери утиче стил корпоративне контроле и понашање топ менаџера.

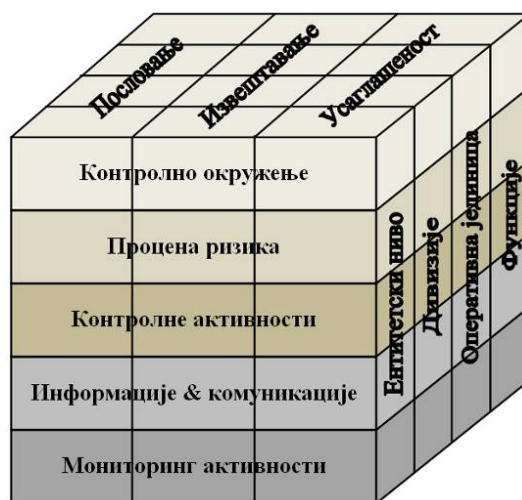
## 4.2.1 Добра контрола и ефикаснија алокација ресурса

Да би предузеће опстало на тржишту, треба да изгради сопствени стил организације и менаџмента. Поред тога, треба да има и изграђен систем контроле и ревизије у оквиру редовног и континуираног пословања. Када се у свакодневном животу помене појам контроле већина помисли на рачуноводство и потребу да се рачуноводствене и књиговодствене евиденције о пословању предузећа обаве у складу са важећим законским прописима. Контрола је битна за менаџмент, јер му обезбеђује подршку за ефикасно управљање предузећем. Корпоративна контрола је процес надгледања и контролисања менаџмента у свакодневном пословању, као и контрола финансијских извештаја предузећа. Контрола може да буде (Ђорђевић 2005, стр. 223):

- Интерна – обавља се унутар корпорације од стране надзорног одбора који се оснива као орган друштва. Основну функцију интерне контроле Stanišić (2009, стр. 49) види у помоћи менаџменту за остваривање постављених циљева и политика пословања, који могу бити вишеструки и различити, али се најчешће спомињу: профитабилност, спречавање настајања губитака, спречавање проневера и злоупотреба, спровођење буџета, итд. Према Ђорђевићу (2005, стр. 223): „Основни циљ интерне контроле је заштита права акционара и имовине корпорације“.
- Екстерна – спроводе је државни органи и независни екстерни ревизори, који нису у вези са друштвом. Иако се последње три деценије много радило на унифицирању Међународних рачуноводствених стандарда и стандарда финансијског извештавања, још увек не постоји општеприхваћени модел за примену унифицираних и нормативно изражених контролних функција у предузећу (Роровић, Мијић и Grublješić 2014, стр. 96).

Управљање контролним функцијама подразумева јасан опис улога и одговорности при вршењу контроле, полазећи од позиција менаџмента, оперативне и техника спровођења у предузећу, до расположивих ресурса. Интегрални оквир интерне контроле се заснива на 5. компоненти: контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информације и комуникације, и активности мониторинга, које су представљене у форми коцке (слика 90). Коцка интерне контроле почиње са циљевима дуж врха који се односе на пословање, извештавање и усаглашавање, што представља колоне коцке (COSO 2013, стр. 6):

- Пословање – односи се на ефикасно и ефективно коришћење ресурса организације;
- Финансијско извештавање – обухвата припрему поузданих финансијских извештаја; и
- Усаглашеност – односи се на усаглашеност са актуелним законима и прописима.



Слика 90. Интерна контрола: Интегрални оквир (COSO 2013, стр. 6)



Бочна страна коцке описује да се циљеви могу подесити за ентитет у целини, или се могу усмерити на одређене дивизије, оперативне јединице и функције унутар ентитета (укључујући и пословне процесе, као што су продаја, куповина и производња), илуструјући хијерархијску одозго-надоле структуру код већине предузећа. На предњој страни коцке су компоненте интерне контроле, које рефлектују редове коцке и подржавају предузеће у његовим напорима да оствари циљеве. Компоненте функционишу на нивоу ентитета, као и у свим дивизијама, оперативним јединицама, функцијама, филијалама или другим подгрупама ентитета. Коцка описује директну везу између циљева предузећа (оно што ентитет настоји да постигне), компоненти интерне контроле (оно што је потребно за постизање циљева) и оперативних јединица, правних ентитета и других структура унутар ентитета (нивои предузећа). Ефективан систем интерне контроле, који се односи на једну, две или више категорија циљева, захтева да свих пет компоненти функционишу и делују заједно. У коцки је посебно наглашен значај процене менаџмента у погледу процене ефикасности система интерне контроле. Утврђивање да ли је конкретан систем интерне контроле ефикасан, резултат је субјективне процене да ли је свака од пет компоненти интерне контроле присутна и функционише и да ли функционишу заједно, како би пружиле разумни ниво уверавања да су релевантни циљеви испуњени (COSO 2013, стр. 2).

Систем корпоративне контроле обухвата скуп мера, метода и поступака које је увео менаџмент предузећа ради заштите интегритета ресурса и пружања подршке управљачкој структури, како би се сви послови у току одвијања текућег процеса рада обављали на начин како је то прописано (Porović, Mijić и Grublješić 2014, стр. 97). Успостављање система корпоративне контроле је значајно, јер се помоћу њега лакше постижу циљеви предузећа, као што је успешност пословања, профитабилност и одговорност“ (Stanišić 2014, стр. 12). Корпоративни врх у диверсификованом предузећу не утиче директно на стварање вредности, већ индиректно преко утицаја на пословање појединачних пословних јединица у свом саставу (Rosić 2014, стр. 205). Корпоративни врх омогућава стварање вредности, јер спроводи бољу контролу и ефикаснију алокацију ресурса финансијског тржишта и користи различите предности које се остварују повезивањем и комбиновањем различитих активности ланца вредности и ресурса пословних јединица у саставу сложеног предузећа. Боља контрола од стране корпоративног врха постоји, јер располаже поузданим интерним информацијама о пословању организационих јединица на основу којих врши ефикаснију алокацију ресурса. Модел корпоративне контроле дефинише степен самосталности пословних јединица при доношењу стратешких одлука и утицај корпоративног врха на пословне јединице. Корпоративни менаџмент је и у развијеним земљама, још увек у великој мери неразвијен. Убрзани развој корпоративног менаџмента и тежња законодавних органа да усаврше норме и оквире пословања, све више сужавају простор предузећима да сами обликују корпоративно управљање, док истовремено све више расте значај регулативе (Ђорђевић 2005, стр. 223)

#### **4.2.2 Добро повезивање и комбиновање активности стратешких пословних јединица**

Стратегија има за циљ да обезбеди не само усмеравање већ и кохезију предузећа, што није једноставно у комплексним предузећима. Стварајући кохезију, стратегија установљава приоритет послова стратешко-пословних јединица (СПЈ), док кохезија захтева међусобно усклађивање пословних активности стратешко-пословних јединица. Стратегије стратешко-пословних јединица су оријентисане на избор начина усклађивања производног програма са тржишним сегментима којима су производи и услуге намењени у циљу стицања конкурентске предности (Milisavljević 2007, стр. 97). Thompson и Strickland (2001, стр. 52) сугеришу да се у предузећу које има само једну делатност, стратегија формулише на три нивоа: на нивоу делатности, на нивоу функционалних подручја и на оперативном нивоу. У случају диверсификованог предузећа, које се састоји од више од једног бизниса, стратегија се формулише и на нивоу предузећа као целине

(корпоративна стратегија). Према Novakoviću (2009, стр. 137) корпоративна стратегија мора да обухвати следећих пет елемената: дугорочна одрживост одлука, процес креирања и стварања вредности, конкурентска предност, искоришћење веза између предузећа и окружења, и визија. У контексту пословних стратегија Johnson и Scholes (2008, стр. 7) говоре о томе како различити бизниси, укључени у корпоративну стратегију, треба да се такмиче на њиховим појединачним тржиштима (из тог разлога, пословна стратегија се често назива конкурентна стратегија). Пословном стратегијом се одређује тип конкурентске предности који предузеће следи, начин алокације ресурса на поједине активности у ланцу вредности, начин прилагођавања променљивим условима у окружењу, одговор на одређене акције конкурената и врши се повезивање циљева кључних стејкхолдера. Најпознатије пословне стратегије су Porterove (1985, стр. 11-12) генеричке стратегије: стратегија вођства у трошковима, стратегија диференцирања и стратегија фокусирања. За разлику од корпоративне стратегије, која укључује одлуке о организацији у целини, пословна стратегија дефинише основне акције на којима предузеће треба да изгради и ојача своју конкурентску позицију на тржишту.

Корпоративна стратегија предузећа истовремено представља и његов пословни портфолио. Једна од најпопуларнијих и најчешће примењиваних техника за анализу корпоративне стратегије је БЦГ матрица (Boston Consulting Group-BCG, 1970), која пружа могућност да се сваки посао у предузећу позиционира у једном од 4 поља матрице, на бази стопе раста тржишта и релативне снаге конкурентске позиције на тржишту. Сваки посао позициониран у матрици представља се величином која репрезентује величину доприноса датог посла приходима предузећа (Ђурићин и Јаношевић 2005, стр. 247).

Стратешко-пословна јединица (СПЈ) се дефинише у смислу производа, купаца, тржишта и конкуренције. То је најмања пословна јединица (организациони део предузећа) за који је рационално да се формулише стратегија. Milisavljević (2007, стр. 88) наводи да не постоје објективни критеријуми за дефинисање СПЈ и да се некада вештачки форсира њихова независност. Свака СПЈ у поседу диверсификованог предузећа је целина, која би могла да послује независно, односно за коју постоји посебно тржиште за производе и услуге, које се разликује од друге СПЈ (Rosić 2014, стр. 207). Стратешко-пословна јединица треба да има следеће карактеристике (Milisavljević 2007, стр. 91):

- Хомогени сет тржишта које опслужује и ограничени број повезаних технологија;
- Јединствен сет производ-тржишта на начин да ниједна друга СПЈ из предузећа не конкурише за исте потрошаче са истим производима;
- Контрола над оним факторима који су неопходни за добре пословне перформансе;
- Одговорност за сопствену рентабилност као базичну претпоставку.

Свака СПЈ треба да створи стратегију прилагођену својим способностима и конкурентској позицији, али конзистентну са општим потенцијалом и потребама предузећа. Стратегија СПЈ се заснива на стварању супериорне вредности за потрошаче, чиме се настоји остварити конкурентска предност у делатности у којој СПЈ послује. Корпоративна стратегија не ствара директно конкурентску предност, јер нема директан контакт са потрошачима, али може да утиче на стварање конкурентске предности сваке од СПЈ у њеном саставу. Да би корпоративна стратегија водила ка стварању вредности за акционаре, потребно је да се остваре синергетски ефекти, који морају да превазиђу висину трошкова корпоративне управе да би могло да се говори о стварању вредности диверсификацијом. Овде се мисли на фиксне трошкове функционисања корпоративне управе који додатно оптерећују добитна остварења пословних јединица, али и на бројна ограничења у контексту смањења флексибилности СПЈ услед усклађивања пословања СПЈ са корпоративном стратегијом (Rosić 2014, стр. 207).

Појавом диверсификованих предузећа, када постоји више пословних јединица (центара добити, центара инвестиција, стратешко-пословних јединица), намеће се питање алокације ресурса (физичких, финансијских и кадровских). У тесној вези са овим је и питање степена самосталности пословних јединица у доношењу стратешких и

оперативних одлука. Према Chandleru (1962, стр. 94) у мултидивизионим предузећима, корпоративна управа комбинује, координира и оцењује пословање стратешко-пословних јединица и алоцира на њих одређене ресурсе. Кључни аспект координације стратешко-пословних јединица је подела одговорности на пословну коју имају менаџери пословних јединица и стратешку одговорност која остаје на нивоу менаџмента предузећа (Milisavljević 2007, стр. 95). Кључно питање у мултидивизионом предузећу је да ли корпоративна управа у процесу стварања стратегије са СПЈ доприноси стварању вредности. Стварање стратегије је најбољи начин да управа предузећа допринесе стварању вредности, пошто је она сама не ствара (Milisavljević 2007, стр. 98). Johnson и Scholes (2005, стр. 308-312) су издвојили следеће концепте улоге корпоративног врха у додавању вредности стратешко-пословним јединицама (табела 23):

**Табела 23. Портфолио менаџери, менаџери синергије и менаџери родитељи (Johnson и Scholes 2005, стр. 309)**

	Портфолио менаџери	Менаџери синергије	Менаџери родитељи
Логика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Агент за финансијска тржишта</li> <li>Стварање вредности на нивоу СПЈ је лимитирано</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Остваривање синергетских користи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Централне надлежности се могу користити за стварање вредности у СПЈ</li> </ul>
Стратешки захтеви	<ul style="list-style-type: none"> <li>Идентификовање и стицање подишене активне</li> <li>Брзо ослобађање од ниских перформанси СПЈ</li> <li>Низак ниво стратешке улоге на нивоу СПЈ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дељење активности/ресурса или трансферисање вештина/компетенција за побољшање конкурентске предности СПЈ</li> <li>Идентификовање одговарајућих база за дељење или трансферисање</li> <li>Идентификовање користи које премашују трошкове</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>СПЈ не испуњавају свој потенцијал (родитељску прилику)</li> <li>Родитељ има јасне и релевантне ресурсе или способности да побољша потенцијал СПЈ</li> <li>Портфолио је прикладан за родитељску експертизу</li> </ul>
Организациони захтеви	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аутономност СПЈ</li> <li>Ниски трошкови корпоративног особља</li> <li>Подстицаји засновани на резултатима СПЈ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Колаборативност СПЈ</li> <li>Корпоративно особље као интегратори</li> <li>Превазилажење отпора СПЈ за дељење или трансферисање</li> <li>Подстицаји на које утичу корпоративни резултати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративни менаџери разумеју СПЈ</li> <li>Ефективне структуралне и контролне везе између родитеља и СПЈ</li> <li>СПЈ могу бити аутономне, осим ако је неопходна сарадња</li> <li>Подстицаји засновани на перформансама СПЈ</li> </ul>

- Портфолио менаџер – делује као агент који посредује у корист акционара на финансијским тржиштима и управља различитим СПЈ на ефикаснији и ефективнији начин него што би то могли сами акционари;
- Менаџер синергије – заснива своје деловање на међусобној повезаности послова у оквиру корпоративне целине и на повезаности појединачних послова и корпоративног врха. Синергија се посматра као разлог постојања корпоративног родитељства, па менаџер синергије тежи да оствари синергетске ефекте који се могу извући из односа међузависности пословних јединица у корпоративном портфолиу;
- Менаџер родитељ – употребљава сопствене компетенције да унапреди способност СПЈ за стварање вредности у износу већем него што би то СПЈ могле као независне или под нечијом контролом. Goold, Campbell и Alexander (1998, стр. 309) сугеришу концепт родитељства као метафору односа између предузећа и стратешко-пословних јединица.

Изазов корпоративног родитељства је важан, јер се концентрише пажња на то да ли и на који начин активности предузећа-родитеља додају вредност. Могућности родитељства се заснивају на коришћењу језгра компетентности, на централизовању на нивоу предузећа и специјализацији појединих активности подршке које се могу искористити истовремено за унапређење пословања већег броја појединачних СПЈ. Дакле, према улози менаџера родитеља, извори синергетских ефеката произлазе из односа међузависности самог корпоративног врха и стратешко-пословних јединица у корпоративном портфолиу (Rosić 2014, стр. 209).

### 4.3 **Побољшање усклађености пословања предузећа**

Пословање предузећа у савременим условима привређивања захтева стратегију чијом ће се имплементацијом обезбедити остваривање жељених перформанси. Међутим, остваривање жељеног стања није лако, због утицаја бројних и различитих фактора, као што су: глобализација светског тржишта која је повећала интензитет међународне конкуренције на свим нивоима, све оштрија и бескомпромиснија конкурентска борба, све већи утицај различитих стејкхолдера који утичу на пословање предузећа, појачана друштвена компонента одговорности предузећа, интензивирње процеса спајања и преузимања предузећа, креирање различитих форми пословних алијанси, и др. Дата констелација фактора детерминише пословање предузећа и чини га све више неизвесним, па се стратегија јавља као управљачка одлука, којим се обезбеђује опстанак предузећа. Управљање у условима промена и дисконтинуитета захтева стратегију путем које предузеће може да обезбеди егзистенцију, односно виталност свог пословања.

Стратегија је била основни градивни блок конкурентности у последње три деценије, али у будућности, изградња одрживе конкурентске предности може да започне са добрим менаџмент моделом (Casadesus-Masanell и Ricart 2011, стр. 103). Приближавање информационих и комуникационих технологија 1990-их је довело до краткотрајне фасцинације менаџмент моделима, али су данас снаге, као што су дерегулација, технолошке промене, глобализација и одрживост, поново оживеле интересовање за концепт модела. То не изненађује, јер притисак да се отворе тржишта у земљама у развоју је водила таласа иновација менаџмент модела. Успоравање привредног раста у развијеном свету приморава предузећа да промене своје менаџмент моделе или креирају нове. Осим тога, раст нових технологија, преобликовање индустрије и прерасподеле профита, мења начине на који предузећа стварају вредност, па њихови менаџмент модели пролазе радикалне трансформације широм света. Међутим, већина предузећа се није у потпуности ухватила у коштац са тиме како да се такмичи кроз менаџмент моделе. Велики део проблема и даље лежи у непоколебљивом фокусу предузећа на стварање иновативних модела и процену њихове ефикасности у изолацији. Међутим, успех или неуспех менаџмент модела у великој мери зависи од тога како реагују у односу на моделе других играча у индустрији, јер већина предузећа их гради без размишљања о конкуренцији, већ их само рутински усваја. То значи да један менаџмент модел може да буде супериоран када се анализира изоловано, али ствара мању вредност од других, када се разматрају интеракције. Такође, конкуренти би могли да постану партнери у стварању вредности. Процењујући модел самостално, долази се до погрешних процена предности и мана, и лошег одлучивања, што је велики разлог зашто много нових менаџмент модела не успева (Casadesus-Masanell и Ricart 2011, стр. 104).

Такође, склоност да се игноришу динамички елементи менаџмент модела, у многим предузећима резултира чињеницом да не успевају да искористе свој пуни потенцијал. Мало менаџера може да схвати да могу да дизајнирају менаџмент моделе за генерисање тзв. winner-take-all ефеката уколико направе прави избор у развоју њихових менаџмент модела, јер добри модели менаџмента током времена могу да доведу до одрживе конкурентске предности.

#### 4.3.1 **Усклађивање менаџмент модела и стратегије предузећа**

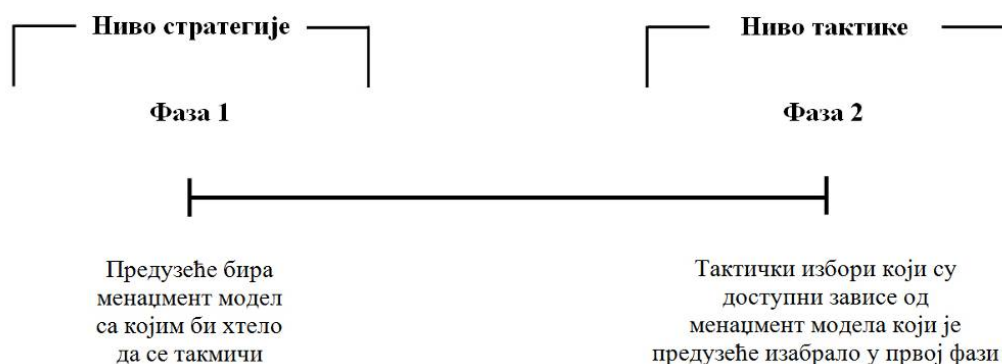
Порекло термина менаџмент модел захтева осврт уназад на списе Druckera „The Practice of Management“ из 1954. године, мада појам добија на значају тек у првој деценији 21. века. Менаџмент модел је објективни ентитет, јер сви избори направљени у сваком предузећу имају одређене последице. Појам менаџмент модела се односи, у ужем смислу, на логику предузећа, односно начин на који ради и ствара вредност за своје стејкхолдере. Freund (2009, стр. 3) тумачи менаџмент модел „као план пословне логике организације“. На површини, ова идеја изгледа као стратегија. Међутим, менаџмент модел је израз

реализоване стратегије. У једноставним конкурентним ситуацијама постоји један-на-један пресликавање између стратегије и модела менаџмента, што отежава раздвајање ових појмова. С обзиром, да је поље стратегије значајно еволуирало, предузећа су научила да анализирају средину и дефинишу своју позицију, развију конкурентске предности, и разумеју претње у контексту одржавања предности пред притиском конкурената.

Још увек не постоји сагласност о томе које су битне одлике врхунског менаџмент модела. Један од разлога је недостатак фундаменталног разумевања односа менаџмент модела и стратегије. Менаџмент модел се односи на стратегију, али није једнак са стратегијом. Он може да буде средство за планирање, али то није исто као моделирање. Менаџмент модел може да послужи сврси визуализације, али није организациона шема. Porter (2001, стр. 71-72) сматра да су менаџмент модел и стратегија централни појмови у управљању, који се често користе на недовољно јасан начин. „Оба термина су важни менаџмент концепти који су повезани на много начина, али је реторика менаџмент модела још увек прекривена границама“. Stähler (2002, стр. 48) наводи да менаџмент модел, сам по себи није стратегија, и једноставно је менаџмент модел а не стратегија:

- Менаџмент модел је предмет стратегије. Он зависи и израз је примењене стратегије. Стога је основна визија предузећа превођење стратегија у вредносне пропозиције;
- Менаџмент модел је више/мање резултат свесних одлука и активности и није експлицитно управљив, јер се мења временом;
- Тек када се анализира стратегија, основни менаџмент модел открива свој идентитет.

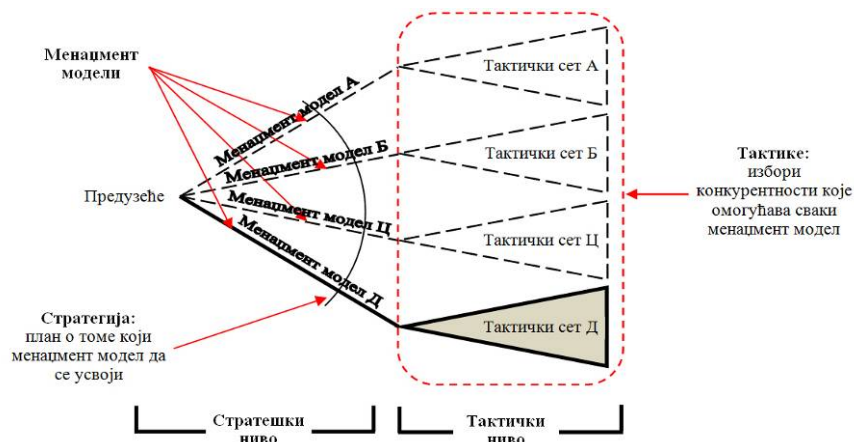
Yip (2004, стр. 19) идентификује два основна односа због утицаја стратегије на менаџмент моделе. „Предузеће са датим тржишним уделом обично жели да повећа тај проценат или побољша тржишну позицију, квалитет положаја или профитабилност. У већини случајева, то се уради са рутинским стратегијама које не мењају основни менаџмент модел“. Рутинска стратегија има за циљ инкременталну оптимизацију тржишне позиције. Међутим, фундаментално репозиционирање предузећа, захтева фундаменталну промену менаџмент модела, односно радикалну или трансформациону стратегију, што значи да радикално-различите стратешке позиције захтевају радикално-различите менаџмент моделе. Да би се остварило интегрисање менаџмент модела и стратегије, Casadesus-Masanell и Ricart уводе појам тактике, и предлажу генерички двостепени конкурентски процесни оквир (слика 91).



**Слика 91. Генерички двостепени конкурентски процесни оквир (Casadesus-Masanell и Ricart 2010, стр. 196)**

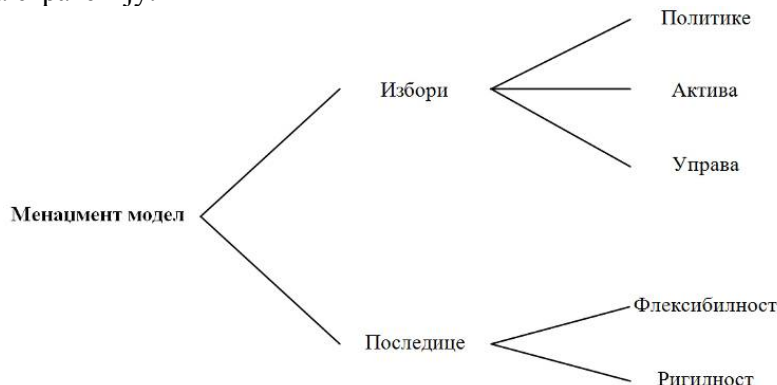
У првој фази, предузећа бирају свој менаџмент модел, у другој фази, менаџери бирају адекватне тактичке одлуке руководећи се својим циљевима (максимизирање вредности за стејкхолдере). Слика 92. представља организациони оквир где је основни циљ стратегије избор менаџмент модела, а изабрани менаџмент модел одређује расположиву тактику предузећа да се такмичи или сарађује са другим предузећима на тржишту.

Predić (2004, стр. 137) описује тактику као: „вештину у избору и одређивању начина и средстава за остварење постављеног задатка или циља. Тактика је конкретизација стратегије“. Менаџмент модел одређује тактику која је на располагању предузећу да се такмичи или сарађује са другим предузећима на тржишту, што потврђује да су менаџмент модел и тактика тесно повезани. Међутим, тактику не детерминише само менаџмент модел који се користи, већ тактика има централну улогу у томе колико ће предузеће бити у стању да створи вредност (Casadesus-Masanell и Ricart 2010, стр. 202). Стратегија, као контингентни акциони план подразумева дизајнирање/редизајнирање менаџмент модела, које треба да омогући предузећу да постигне своје циљеве, па је менаџмент модел рефлексија реализоване стратегије. Доступне акције за стратегију су избори (политика, ресурси, управљачка структура) који чине сировине менаџмент модела. Слично стратегији, тактике су правци деловања који се одвијају у оквирима, који су одређени менаџмент моделом предузећа (слика 92).



Слика 92. Однос стратегије, менаџмент модела и тактике (Casadesus-Masanell и Ricart 2010, стр. 204)

На слици 106. се види да разлике између менаџмент модела А, Б, Ц и Д могу бити мање/више значајне, што је неважно за развој, али је важно да постоји барем једна разлика у политици или ресурсима или управљању између менаџмент модела А, Б, Ц и Д. Још једна битна разлика између стратегије и менаџмент модела је да су модели уочљиви, док стратегије нису у потпуности видљиве. У једноставним ситуацијама, стратегија се поклапа са моделом, па је менаџмент модел рефлексија реализоване стратегије. Међутим, стратегија је много више од избора менаџмент модела, то је контингентни план о томе како модел треба да се конфигурише, у зависности од непредвиђених околности. Значајна разлика између стратегије и менаџмент модела је и у томе, што свако предузеће има неки модел, односно врши неке изборе са резултатима који су неке последице избора, али свако предузеће нема стратегију.



Слика 93. Елементи менаџмент модела (Casadesus-Masanell и Ricart 2007, web)



Casadesus-Masanell и Ricart (2007, web) констатују да се менаџмент модел у суштини, поред бројних компоненти, своди на сет стратешких избора и скуп последица, које проистичу из тих избора (слика 93). Избори су повезани са стварањем вредности и снимањем вредносних или алтернативних циљева, које предузеће може да оствари. Међутим, као што узроци имају ефекте у физичком свету, тако и управљачки избори имају своје последице. Према томе, менаџмент модел се састоји од избора и последица, али су то стварни избори и стварне последице, који су интерактивно повезани, јер се менаџмент модел односи на реалне односе. Менаџери који користе менаџмент модел одређеног предузећа, обично нису у могућности да обраде комплетан модел, јер је често сувише сложен, односно постоји превише избора и последица. Због тога, менаџери могу по свом избору да усвоје и примењују кључне изборе, односно подскуп или комплетан сет избора. Затим, сами менаџери процењују резултатске последице изведене из ових избора (Casadesus-Masanell и Ricart 2010, стр. 198). Последица је флексибилна уколико је осетљива на изборе који је стварају. Супротно, последица је крута уколико се не мења брзо са изборима који је стварају. Међутим, пракса показује да не постоји чисто флексибилна или крута последица, већ су све последице негде између, што је ствар степена процене (Casadesus-Masanell и Ricart 2007, web).

Иако се стратегија најчешће дефинише као потенцијални план акције да се постигне одређени циљ, суштински, стратегија је скуп избора који примењује менаџмент. У складу са овом идејом, стратегија је контингентни план о томе како да се менаџмент модел користи. С обзиром да је стратегија избор налога који има дубоке импликације на исход конкурентности, избор менаџмент модела је избор одређеног начина конкурентности, одређене логике предузећа, начина рада и стварања вредности за стејхолдере предузећа (Casadesus-Masanell и Ricart 2010, стр. 203). Оновни циљ интегралног менаџмента је да створи нову синтезу, која узима у обзир различите правце развоја, која између осталог, интегрише менаџмент модел и стратегију, и нуди добру основу за даљи развој менаџмента (Pümpin 1992, стр. 35).

#### **4.3.2 Усклађивање менаџмент модела и пословног модела**

Све до данас, предузећа су у сталној потражи за новим моделима конкурентске предности, тражећи изворе посебности који су трајни и тешки за копирање на тржишту. Као једна од могућности, јавила се идеја да модел менаџмента постане извор конкурентске предности. Међутим, одмах се наметнуло питање: Шта је модел менаџмента?, подједнако важно као и питање: Шта је пословни модел? У пракси се често не прави значајнија дистинкција између појмова: менаџмент модел и пословни модел. Међутим, Birkinshaw (2010, стр. 35) сматра да ове претпоставке заједно дефинишу шта предузеће зарађује, какве резултате сматра смисленим и шта мора да истиче да би одржало конкурентску позицију. Због јаснијег разумевања, Birkinshaw (2009, стр. 82) указује на разлике између ова два појма. Док „пословни модел“ даје одговоре на питања „шта“ и „зашто“ у пословању, „менаџмент модел“ даје одговоре на подједнако важно питање „како“? (Birkinshaw 2010, стр. 35).

Термин пословни модел широко користе менаџери у организацијама, консултанци, аналитичара пословања, па чак и радио и телевизијски програми за ширу јавност. Свеprisутност термина и бројне ситуације у којима се користи, сугеришу да пословни модели заузимају значајно место у свету рада и управљања. Међутим, перцепција јавности о употреби пословних модела варира, како у контексту признавања значаја овог термина, тако и у погледу његове сврхе и последица. Историјски посматрано, пословни модел има дугу традицију у теорији менаџмента, иако је дугом периоду концептуализације, претходила идеја независног пословног модела и широк спектар различитих тумачења пословног модела. Osterwalder, Pigneur и Tucci (2005, стр. 4) су утврдили да су појам пословног модела први пут користили Bellman и Clark 1957. године. Други рани примери коришћења могу се наћи код McGuire (1965) и Waltona (1966). Према Zollenkopu (2006,

стр. 27) стварно порекло концепта може да се прати уназад до почетака пословне информатике средином 1970-их, јер је у то време, термин углавном коришћен у вези са пословним моделирањем. До почетка 1990-их, термин пословни модел углавном се користио у вези са терминима из области рачунара и моделирања система, тако да су пословни модели концептуално произашли из информационог моделирања и производње информација. Ghaziani и Ventresca (2005, стр. 543) констатују да се поред компјутерског система и моделирања, термин пословни модел користи и у стратешком контексту, поред термина као што су модел прихода или управљање односима. Данас, схватање пословног модела као алата за моделирање, све више се повлачи, док је стратешка компонента термина све значајнија.

Hedman и Kalling (2002, стр. 149) истичу да људи са позадином информационе технологије преферирају термин пословни модел, док људи са позадином менаџмента користе термин стратегија. Magretta (2002, стр. 91) описује пословни модел „као систем, односно како се делови бизниса уклапају заједно“. Zott и Amit (2010, стр. 216) дефинишу пословни модел као „систем међусобно зависних активности, који описује начин на који предузеће заједно са својим партнерима, ствара вредности и присваја део створене вредности“. Chesbrough и Rosenbloom (2002, стр. 533) посматрају пословни модел као „конструкт који посредује између технолошког нивоа и привредне делатности, и дефинишу га као хеуристичку логику која повезује технички потенцијал за остваривање економских вредности“. Osterwalder (2009, стр. 15) описује пословни модел „као концептуални алат који садржи сет елемената и њихових веза, и омогућава изражавање логике предузећа-зарађивање новца“. Према Hamelu (2000, стр. 83) „Концепт пословног модела компримује четири кључне компоненте: стратегију, стратешке ресурсе, кориснички интерфејс и мрежу вредности“. Baden-Fuller и Mary су издвојили неколико дефиниција појма пословни модел да покажу како различити аутори користе различите приступе у анализама појма пословни модел (табела 24).

**Табела 24. Шта је пословни модел? (Baden-Fuller & Mary 2010, стр. 158)**

Аутори	Дефиниција	Фокус анализе укључује	Појам модела
Tece	Како фирма испоручује вредност купцима и конвертује плаћања у профит.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ситуира концепт пословног модела;</li> <li>• Однос иновације пословног модела и техничких иновација.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Врсте и типови;</li> <li>• Улога модела.</li> </ul>
Zott & Amit	...систем међусобно зависних активности које превазилазе фокалну фирму и њене границе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наглашава међузависности ван граница фирми;</li> <li>• Дobar дизајн захтева: садржај, структуру и управљање.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Врсте и типови.</li> </ul>
Williamson	...трошкови иновације пословног модела нуде предности на радикално нове начине што значи више за мање.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Како low cost пословни модели из Кине и Индије функционишу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пратећа улога модела.</li> </ul>
Gambardella & McGahan	Пословни модел је механизам за претварање идеја у приходе по разумној цени	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иновације пословних модела у секторима високе технологије омогућавају малим фирмама да искористе своје идеје.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Макете;</li> <li>• Упрошћени описи.</li> </ul>
Itami & Noshino	...пословни модел је модел профита, систем испоруке и систем учења.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставља учење у центар пажње;</li> <li>• Класификује пословне системе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улоге модела;</li> <li>• Модел организма.</li> </ul>
Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega	Систем вредности, плус констелација вредности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Друштвени пословни модел који лежи између профита и добротности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улоге модела.</li> </ul>
Casadesus & Ricart	Логика фирме, како функционише и ствара вредност за своје стејхолдере	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерфејс између пословног модела, стратегија и тактика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Манипулативна способност модела</li> </ul>
Demil & Lecoq	Начин на који се активности и средства користе да осигурају раст и одрживост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Динамика промене пословног модела током времена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модел организма.</li> </ul>
Sabatier, Rousselle & Mangematin	Раскршће компетентности и потрошачких потреба	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Портфолио пословних модела</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ресепти</li> </ul>

Полазећи од различитих дефиниција у литератури које предлажу различите компоненте пословних модела, Frankenberger, Weiblen, Csik и Gassmann (2013, стр. 255) описују пословни модел са четири централне димензије:

- Ко – полазећи од аргумента да је тржиште кључни фактор који је повезан са успехом, у моделу је идентификована циљна група купаца као једна од централних димензија дизајна пословног модела;

- Шта – димензија која описује шта се нуди циљној групи купаца, или се обично овај појам назива предлог вредности за купце или једноставно вредност пропозиција. Према Osterwalderu (2004, стр. 43) предлог вредности за купце се може дефинисати као „укупан пакет производа и услуга предузећа, који су од значаја за купца“;
- Како – да би предузеће могло да гради и дистрибуира предлог вредности, мора да савлада неколико процеса и активности, који заједно са расположивим ресурсима и могућностима и њиховом оркестрацијом у интерној вредности ланца предузећа, формирају трећу димензију пословног модела;
- Зашто – објашњава зашто је пословни модел финансијски одржив. У суштини, ова димензија обједињује аспекте као што су структура трошкова и прихода.

Frankenberger, Weiblen, Csik и Gassmann (2013, стр. 256) су редуковали пословни модел на четири димензије, да би био разумљив и лак за коришћење, и у исто време, довољно исцрпан да се изведе јасна слика о архитектури пословног модела. Основни циљ је да се искористе пословне прилике за стварање вредности за стејкхолдере, односно, да се испуне потребе клијената и оствари суфицит, и генерише профит за предузеће и његове партнере. Тај циљ се огледа у предлогу вредности за купца, који Magretta (2002, стр. 89) описује као „вредност око које се предузеће окреће“. У том циљу, сврсисходно повезивање међусобно зависних активности у мрежу односа и интеракција између предузећа и његових стејкхолдера је суштина пословног модела (Zott и Amit 2010, стр. 218).

Да би се пословни модел лоцирао у свету менаџмента, Osterwalder (2004, стр 15) га описује као посредника, који делује као нека врста лепка између различитих перспектива и нивоа менаџмента. Ове перспективе морају бити интегрисане да би се успешно спровеле визије и стратегије, и да се гарантује ефикасно и ефективно пословање. Разликовање нормативног, стратешког и оперативног нивоа у Сент Гален моделу менаџмента, отвара додатни ниво за пословни модел између стратегије и операција. Концепт пословног модела може да се користи за интеграцију различитих стејкхолдер перспектива и захтева у контексту модела менаџмента. Резултат може бити боље разумевање пословних и непословних односа предузећа, због чега пословни модел може да послужи као вредна перспектива за рад у оквиру одговарајућих менаџмент мера и акција. Кључна одлика пословног модела је што омогућава холистички слику пословања, односно указује на комбиновање интерних димензија пословања, као што су ресурси и активности, и екстерних димензија, као што су купци и партнери предузећа. У контексту односа пословног и менаџмент модела Schwaninger (2008, стр. 1) даје одговор указујући на основне компоненте менаџмент модела:

- Став и стандарди лидерства – обезбеђују нормативни оквир за корпоративне активности;
- Пословни модел – омогућава боље разумевање пословања и ефикасније управљање;
- Организациони модел – садржи архитектуру за свеобухватни процесно оријентисани дизајн организације;
- Модел процеса и производа – испоручују мапе и инструменте, као уређаје за менаџмент, квалитет и кредибилитет.

Менаџмент модели треба да подрже ефективно лидерство и високе перформансе у свим слојевима и на свим нивоима предузећа. Они укључују широке нормативне оквире, што значи, да поред пословних модела, обухватају и остале квалитативне и квантитативне моделе на стратешком, тактичком и оперативном нивоу.

#### **4.4. Увођење интегрисаног менаџмента квалитетом**

Да би се остварило успешно управљање и руковођење неког система (предузећа), потребно је да се тај систем води и управља на систематичан и транспарентан начин. Успех се јавља као резултанта примене и одржавања менаџмент система, који је

пројектован да континуирано побољшава перформансе, интегришући потребе и захтеве свих стејкхолдера. Менаџмент квалитетом трасира пут у стабилним и транзиционим условима, применом адекватних метода и техника, који омогућавају да се оствари врхунски ниво квалитета, с једне, и врхунски ниво менаџмента, с друге стране. Менаџмент квалитетом је парадигма пословне успешности, јер његово успостављање побољшава интерне функције предузећа, улива поверење корисницима и изазива ланчану реакцију побољшавања код испоручиоца и стејкхолдера. Квалитет представља темељ, а способност предузећа да разуме и задовољи стварне потребе потрошача, основни циљ менаџмента квалитетом. Менаџмент квалитетом је менаџерска филозофија и начин управљања пословањем да би се остварио догоровни успех (Luburić 2014, стр. 59). То је процес којим се препознаје и управља активностима потребним за остваривање циљева квалитета предузећа. Овај процес интегрише низ активности које се односе на планирање, контролу, осигурање и побољшавање квалитета (Lacković, Dolataček-Alduk и Šipoš 2009, стр. 421).

Модерна наука са својим интегративним карактером, нуди могућност да се савремени изазови размотре са интегралног аспекта из холистичке перспективе и пруже адекватне препоруке за акцију. Холистички-интегративни смисао, концепт квалитета је стекао применом концепта управљање тоталним квалитетом (Total quality management-TQM). Филозофија TQM-а се заснива на приступу Deminga, Feigenbauma, Ishikawe, Jurana, када је то био кључни концепт многих предузећа у свету. Овај концепт је фокусиран на квалитет и остварење вишег нивоа квалитета, заснован на учешћу свих запослених и усмерен на дугорочни успех задовољењем захтева корисника.

Уз помоћ знања из основних наука и практичних искустава у решавању проблема, референтни оквир Сент Гален модел менаџмента омогућава развој холистичког приступа менаџмента квалитетом (Ulrich 1981, стр. 2). При томе, архитектуре менаџмент система су дизајниране тако да релевантне информације омогућавају развијање стратешких програма, који садрже неопходну анализу карактера и проблема. Резултат стратешких програма и оперативних пројеката су конкретна изведена планирања која су подвргнута контроли, полазећи од тога да оперативни системи обезбеђују функцију стратешког менаџмента. Због преклапања и интеракције различитих приступа, то захтева интеграцију, односно дефинисање интегрисаног менаџмент система. У том контексту, општи оквир Сент Гален модела омогућава преглед и повезивање различитих димензија интегрисаног менаџмента, као и извођење специфичне конфигурације предузећа. Основни задатак менаџмента је да кроз ефективни и ефикасни приступ интеграцији развије пословну изврсност, односно, да истовремено обезбеди бољи квалитет производа и смањење трошкова уз коришћење одређених инструмената за осигурање квалитета.

#### **4.4.1. Менаџмент квалитетом – парадигма пословног успеха**

Квалитет је термин чија употреба датира далеко у историју, и који обухвата веома различите карактеристике и садржај. Потиче од латинске речи *qualitas*, чије је основно значење својство, особина, вредност. Међутим, како ретко која ствар или појава има само једно својство, особину или вредност, тако се и о квалитету може више сазнати тек када се скуп његових својстава упореди са захевима. Проучавање феномена квалитета је започело у периоду између два светска рата у 20. веку, када је Shewhart (у: Ђорђевић и Ћоќало 2007, стр. 10) осмислио контролни дијаграм, који је омогућавао да се на основу статистичких података из прошлости и теорије вероватноће, предвиди процес производње, и тиме утиче на спречавање производње лоших производа у будућој пословној пракси предузећа. Shewhartovo учење је применио Deming у Јапану, који је заједно са колегама из Јапанског удружења научника и инжењера, развио приступ менаџмента квалитетом. Тако су учења, не само Deminga, већ и Jurana, Sarashona и Shewharta, која нису наишла на разумевање у Америци, широко прихваћена у Јапану, који је у релативно кратком периоду стекао репутацију земље која производи јефтине производе са ниским квалитетом. Са историјске тачке гледишта, Мајић (2009, стр. 452) указује на три значајна периода у развоју квалитета:

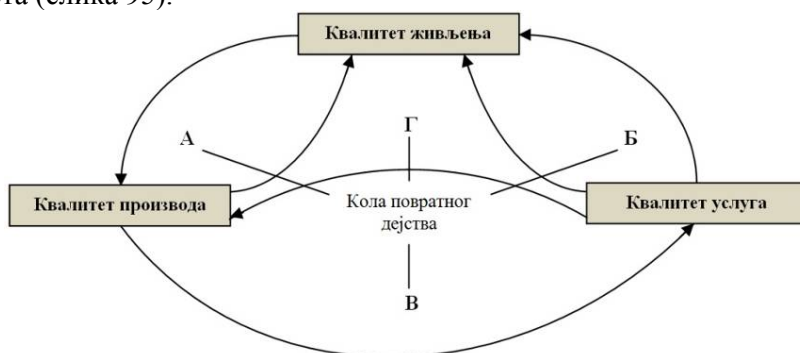
- Период квантитативног привређивања – идентификовао је квантитет као основну меру успешности, док су произвођачи диктирали карактеристике производа;
- Период ефикасног привређивања – омогућио је јефтине производе слабијег квалитета;
- Период квалитативног привређивања – означава квалитет као основни диференцирајући фактор успешних и неуспешних предузећа.

Lacković, Dolaček-Alduk и Šipoiš илуструју прелаз од традиционалног до савременог приступа квалитету, у склопу глобалних интеграција и усмеравања на квалитет (слика 94).



Слика 94. Усмеравање на квалитет (Lacković, Dolaček-Alduk и Šipoiš 2009, стр. 420)

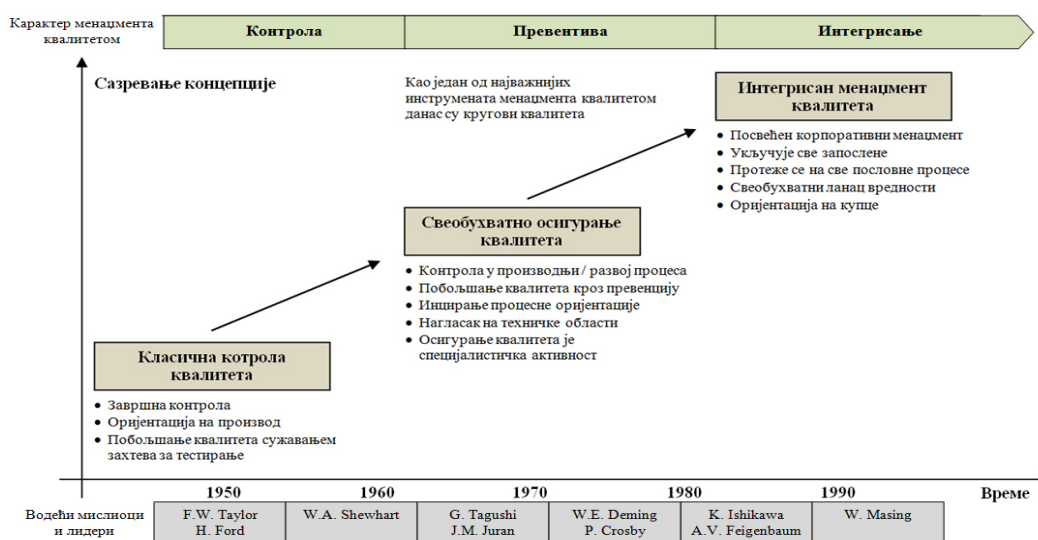
Традиционалним приступом у осигурању квалитета, откривају се грешке на производима које су већ настале, а резултирају трошковима дораде, прераде или шкарта производа, јер је квалитет задовољавајући само уколико се производи не враћају и ако се не примају притужбе. Савремени приступ квалитету усмерен је на спречавање настанка грешака оценом способности сопствених и производних процеса подизвођача. С обзиром да је квалитет пресудан тржишни и диференцирајући фактор предузећа, квалитет је постао парадигма конкурентности. Појмовно одређење и дефинисање квалитета се разликује од фокуса посматрача. Према Demingu (1996а, стр. 139) квалитет је „вишедимензионална категорија, која за предузеће значи обезбеђивање опстанка на тржишту, а за менаџмент производњу планираног броја производа према зацртаној спецификацији“. Једну од најкраћих и општеприхваћених дефиниција, дао је Jugan (1999, стр. 3): „Квалитет је задовољство купаца“. Kelly (1997, стр. 19) сматра: „не постоји универзална дефиниција квалитета, јер је квалитет у суштини виђење квалитета, па то што корисник види као квалитет јесте квалитет“. Stoner (1995, стр. 210) дефинише квалитет као „осећање да је нешто боље од нечега другог“. Mitrović (1996, стр. 5) истиче: „Квалитет производа је скуп својстава којима се остварује квалитет услуге са циљем да се постигне квалитет рада и живљења човека“. Везу између квалитета производа, услуга и живљења, приказује на кругу квалитета (слика 95).



Слика 95. Круг квалитета (Mitrović 1996, стр. 6)

Garvin (1987, стр. 104-107) предлаже осам критичних димензија квалитета који могу да послуже као оквир за стратешке анализе: перформансе, карактеристике, поузданост, усаглашеност, трајност, сервисбилност, естетика и перципирани квалитет. Предузеће не мора да тражи свих осам димензија квалитета истовремено. Производ или услуга могу да се рангирају високо у односу на једну димензију квалитета и ниско у односу на другу, па се побољшање у једној може постићи на рачун друге. То је изазов за менаџере да се такмиче на изабраним димензијама квалитета, при чему менаџери морају да процене које димензије су корисницима најбитније и да се усмере на те димензије. Heleta (2010, стр. 19) сматра да је атрактивност квалитета, позитиван концепт у основи, јер нико није против квалитета и сви желе да га имају. Steinmann и Schreyögg (1993, стр. 576) су истакли следеће фазе (слика 96) у историјском развоју оријентације на квалитет:

- Класична контрола квалитета – идеје научног менаџмента, подела рада доводи до раздвајања одлучивања, извршења и контроле;
- Свеобухватно осигурање квалитета – активности квалитета које се појачавају и уграђују у развојни и производни процес;
- Интегрални менаџмент квалитетом (Total-Quality-Management) – оријентација на квалитет, који треба да буде усклађен са процесима планирања и дизајна.



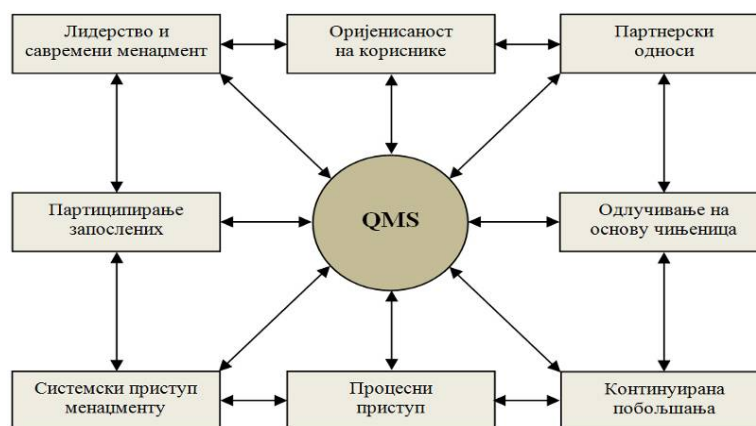
Слика 96. Развојне фазе менаџмента квалитетом (адаптација аутора) (Brüggemann 2004, web)

Менаџмент квалитетом представља наставак развоја менаџмент концепта и вишедеценијског деловања у области контроле квалитета. Ђорђевић (2007, стр. 18) сматра да менаџмент квалитетом треба да омогући унапређивање квалитета пословања, јер је то основ за унапређење других фактора који утичу на конкурентску способност предузећа, посебно продуктивности пословања и формирања цена. Heleta (2008, стр. 57) истиче да „менаџмент квалитетом обухвата оперативне активности, које су усмерене на праћење процеса и уклањање узрока незадовољавајућег рада уз примену статистичких метода и техника“. Битна промена у приступу квалитету, јавља се применом концепта обезбеђења квалитета, који настаје као резултат нове филозофије квалитета, док практична примена долази до пуног изражаја увођењем система квалитета по ИСО 9000. Heleta (2008, стр. 59) посебно апострофира следећу дистинкцију: „термин менаџмент квалитетом (management by quality) би могао да се користи када би се менаџмент односио само на непосредно оперативно управљање квалитетом као објектом управљања. Термин квалитет менаџмента (management of quality) обухвата шире значење од термина менаџмент квалитетом, јер обухвата планирање, оперативно управљање, обезбеђење и побољшавање квалитета“. Ова суштинска дистинкција потврђује даљу еволуцију квалитета од менаџмента квалитетом до квалитета менаџмента у остваривању постављених циљева и задатака.



#### 4.4.2 Моделирање менаџмента квалитетом

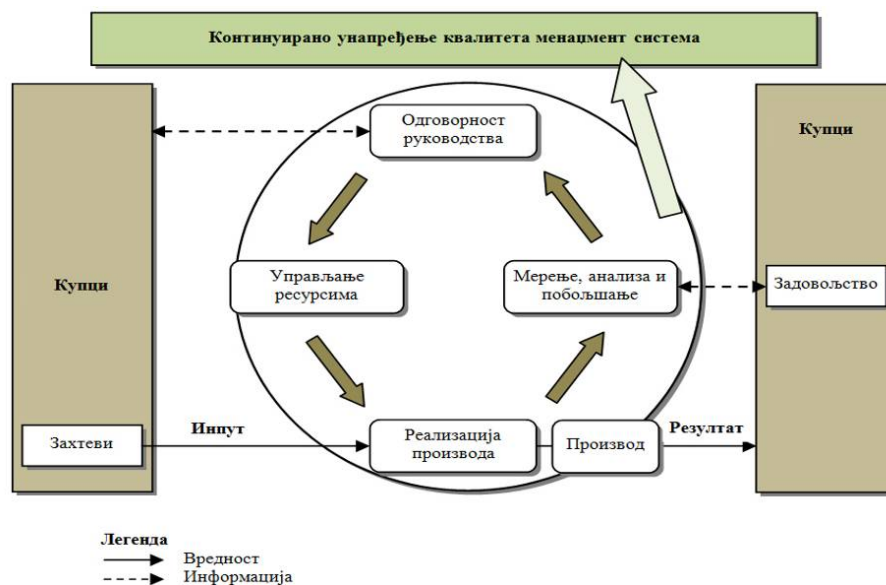
Развој квалитета је доживео пуну експанзију на крају другог и почетком трећег миленијума. Полазећи од техничке контроле квалитета производа, коју су обављали контролори квалитета, па све до менаџмента тоталним квалитетом, захтевао је примену различитих инструмената и алата за ту сврху (Heleta 2008, стр. 145). Мада се менаџери квалитетом баве од појаве савремених предузећа, менаџмент квалитетом је као концепт и програм уобличен тек последњих деценија. Идентификовано је осам принципа менаџмента квалитетом (слика 97) које менаџмент може да користи у циљу побољшавања перформанси предузећа (Perović и Krivokarić 2007, стр. 92):



Слика 97. Структура принципа система менаџмента квалитетом (Luburić 2014, стр. 62)

1. Оријентисаност на кориснике – организације треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, да испуне њихове захтеве и превазиђу њихова очекивања;
2. Лидерство и савремени менаџмент – лидери успостављају јединствене циљеве и вођење организације, док менаџмент ствара ситуације и амбијент у којима ће запослени моћи потпуно да се посвете реализацији циљева организације;
3. Укључивање запослених – запослени на свим нивоима су суштина организације и само потпуно ангажовање омогућава искоришћеност њихових потенцијала;
4. Процесни приступ – предвиђени циљеви се ефикасније остварују када менаџмент адекватним активностима и ресурсима управља као процесима;
5. Системски приступ менаџменту – одређивање, разумевање и вођење система корелативних процеса ради остварења предвиђеног циља доприноси ефикасности и могућности планирања у једној организацији;
6. Континуирано побољшавање – укупних перформанси треба да представља стални циљ организације;
7. Доношење одлуке на бази чињеница – ефикасне одлуке су засноване на логичкој анализи чињеница и информација;
8. Успостављање партнерских односа са кооперантима – обострано корисни пословни односи повећавају обострану способност ради стварања вишка вредности.

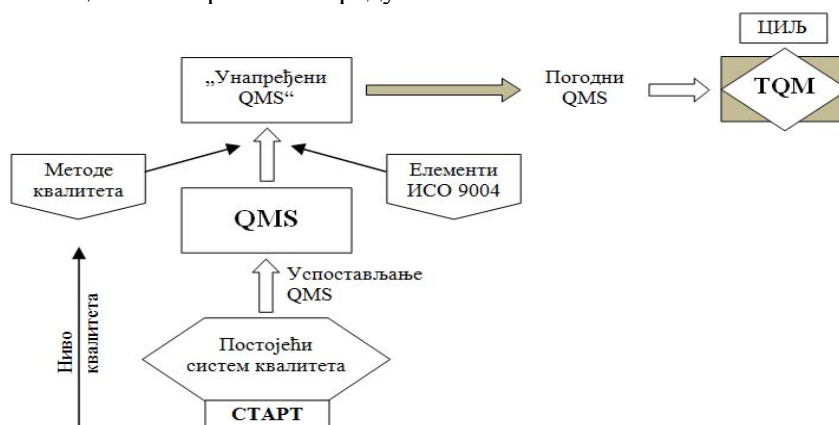
Као што се види (слика 97) успостављен је полицентрични систем, као конзистентни мрежни систем, у коме сви наведени принципи у таквом склопу дају пуну ефективност и ефикасност. Примену принципа, предузећа виде као филозофију за управљање операцијама. Наведени принципи менаџмента квалитетом чине основ за стандарде система менаџмента квалитетом у оквиру серије стандарда ИСО 9000. Од 1987. када су званично објављени, стандарди ИСО 9000 представљају јединствен модел за управљање квалитетом на бази добровољне сертификације организација свих величина. Стандарди су израђени са циљем да помогну организацијама свих врста и величина, да створе методолошки приступ за обезбеђење квалитета и управљање квалитетом у производњи и систему пружања услуга, у националним и међународним оквирима.



Слика 98. Модел система менаџмента квалитетом (SN EN ISO 9001:2008, у: Hofer 2009, стр. 13)

Модел система менаџмента квалитетом обезбеђује оквир за континуирано побољшање перформанси, и остваривање захтева и сатисфакције купаца. Ефикасност система, производа и процеса се континуирано прати путем верификације (интерна и екстерна ревизија) у смислу контроле квалитета, идентификовања и смањења ризика (Thompen 2008, стр. 735). Модел се може проширити и на остале стејкхолдере, па представља искорак ка моделу изврности (Heleta 2008, стр. 76). Теоретски, интегрисање различитих менаџмент система, могуће је остварити дефинисањем заједничких принципа, вредности, методологија и структуре на којима почивају. Практично, то значи примену TQM модела који садржи наведене елементе и представља оквир у који се могу сместити сви менаџмент системи (Heleta 2008, стр. 146).

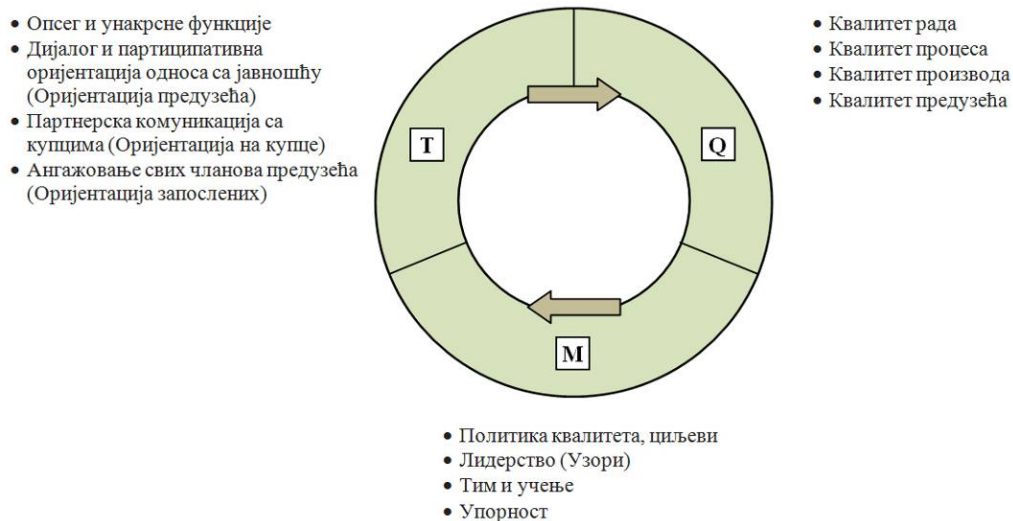
Модел управљања тоталним квалитетом (Total Quality Management-TQM) – је менаџмент приступ дугорочног успеха кроз потрошачку сатисфакцију, заснован на учешћу свих чланова организације и континуираном побољшању процеса, производа, услуга и културе њиховог рада (Mašić 2009, стр. 467). Овај модел је постао полазиште и императив за менаџмент савремених предузећа.



Слика 99. Пут ка TQM-у (Davidović 2005, стр. 52)

Међународни стандард DIN EN ISO 9000:2000 дефинише TQM на следећи начин: „На основу учешћа свих чланова и метода менаџмента у једној организацији, квалитет у самом средишту има за циљ задовољство купаца по основу дугорочног пословног успеха, као и предности за све чланове организације и друштво у целини“ (Hummel и Malorny

2000, стр. 5). Из дефиниције произилази да се TQM види као свеобухватни метод за усмеравање целокупног предузећа. TQM се фокусира на три основна циља: дугорочни пословни успех, предности за све чланове организације и користи за друштво у целини. При томе, запослени на свим нивоима хијерархије су укључени у процес TQM, па се овај концепт квалитета са овако вишедимензионалним садржајем, у пракси често назива корпоративни квалитет. За Granta (1995, стр. 14) TQM је не само скуп високо ефикасних алата и техника, већ револуционарна филозофија менаџмента која доводи у питање конвенционалне менаџмент праксе и теорије. Heleta (2010, стр. 45) у TQM-у види шансу за фундаментално унапређење пословних функција и процеса у предузећу (слика 100).



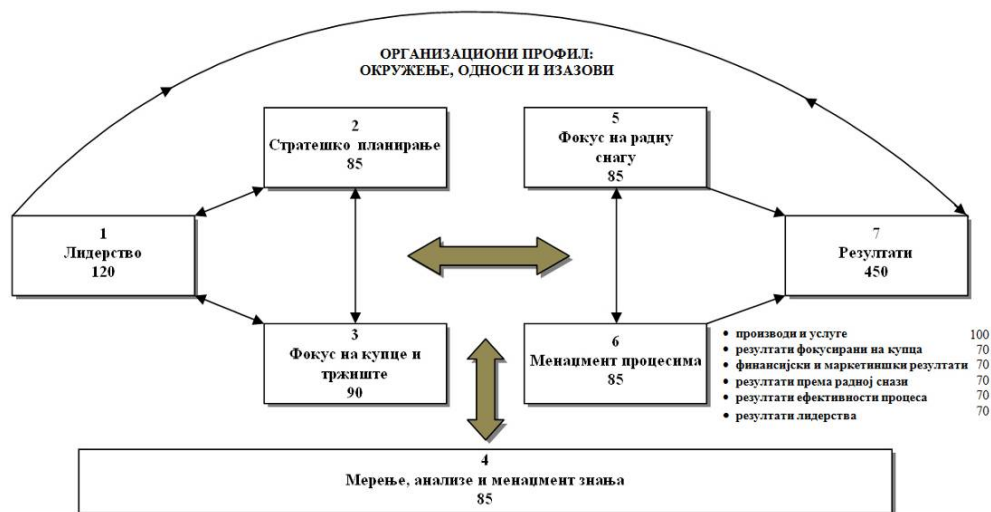
Слика 100. Кључни аспекти TQM-модела (Etienne 2000, стр. 47)

Thom и Ritz (2006, стр. 186) илуструју модел управљања тоталним квалитетом следећим градивним блоковима за предузећа:

- Тотални – подразумева укључивање свих нивоа и аспеката организације;
- Квалитет – подразумева свеобухватно сагледавање квалитета организационе структуре, система, процеса, потенцијала и резултата;
- Менаџмент – подразумева релевантно вођство и организацији која учи.

Поред бројних следбеника TQM филозофије, постоје и критичари који сматрају да TQM не одговара времену револуционарних потреба и да носи са собом високе трошкове (Rao, Carr, Dambolena, Корр, Martin, Rafi и Schlesinger 1996, стр. 18-19). Без обзира на ограничења, TQM модел има своју примену у менаџменту предузећа и у будућности, јер предузеће у данашњем, динамичном окружењу, глобализације и мултинационалног повезивања, мора стално да се адаптира, развија и иновира. У основи постоји три модела менаџмента тоталног квалитета, које су развиле индустријски развијене земље: MB модел у Америци, EFQM Модел за пословну изврсност у Европи и Јапански модел за пословну изврсност. Наведени модели TQM-а су засновани на практичним и теоријским сазнањима из области менаџмента квалитетом у одређеним земљама, тако да у себи садрже специфичности развоја концепта у својим производним системима.

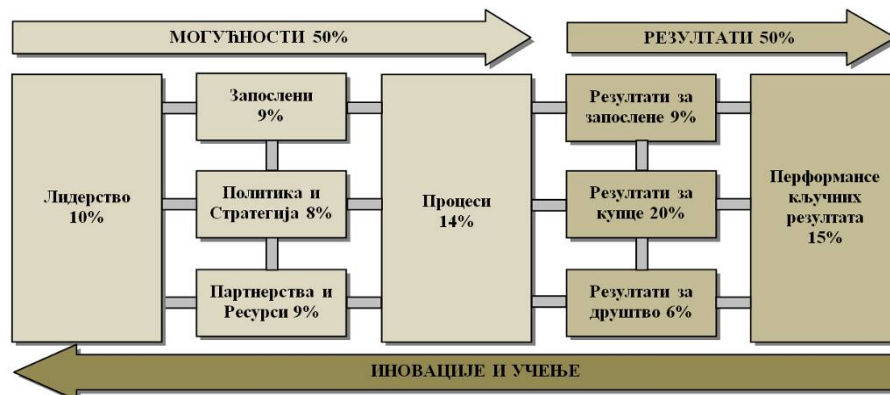
*Malkolm Beldridž (MB) модел изврсности* – инициран је у Америци 1987. као награда за квалитет Malkolm Baldrige National Quality Award, која се традиционално додељује, у циљу подстицања предузећа да користе TQM као средства за остварење конкурентске предности. Модел подстиче размишљање о побољшању перформанси предузећа и пословних јединица у остваривању њихове конкурентности (слика 101). Основни циљ модела је промовисање квалитета као битног фактора конкурентности, усвајање захтева за остваривање пословне изврсности и ширење информација о најбољој пракси међу свим типовима организација у САД-у (Davidović 2005, стр. 176).



Слика 101. Релације између критеријума MB модела – системска перспектива (Heleta 2010, стр. 318)

Модел је заснован на седам критеријума за одређивање перформанси изврсности, шест интерних и један екстерни тј. односи се на купце и тржишне домете предузећа. Укупан збир поена је 1000, при чему су кључни критеријуми: лидерство (11%), стратешко планирање (8%), купци и тржиште (8%), информације и анализа (8%), управљање људским ресурсима (10%), менаџмент процесима (10%) и пословни резултати (45%). Сваки од главних критеријума има даље своју структуру са тежинским коефицијентима.

*EFQM модел пословне изврсности* – крајем 1980-их покренута је иницијатива у Европи о вредновању квалитета у предузећу на холистички начин, која је довела до стварања Европске фондације за управљање квалитетом (EFQM), а конкуренција до Европске награде за квалитет 1992. године, односно EFQM модела пословне изврсности (Zink у: Schnauber 2005, стр. 95). Без обзира на сектор, величину, структуру или зрелост предузећа, EFQM модел је практичан алат, који има за циљ да помогне предузећима да утврде мерењем где се налазе на путу ка изврсности, да разумеју празнине и стимулише их на решења. Такође, модел обезбеђује да се у пословне одлуке уграде потребе и захтеве свих стејкхолдера и ускладе са циљевима предузећа (EFQM, wikipedia). У поређењу са филозофијом TQM, EFQM укључује све задатке у смислу холистичког модела менаџмента. Термин изврсност, као израз модерне интегративне дефиниције квалитета, посматра се као проширење класичног концепта квалитета који представља апроксимацију жељених перформанси (Wild 2007, web). Термин перформансе је израз који се често помиње, а преводи се као мерење или процена учинка. Међутим, за Hoffmann (2002, стр. 8) мерење учинка не представља крајњи циљ, већ средство за усмеравање пажње на циљеве предузећа (слика 102).



Слика 102. Модел пословне изврсности из 2000.(EFQM, 2000, стр. 8)



Европска фондација за управљање квалитетом објашњава EFQM модел на следећи начин: „Постићи боље резултате укључивањем свих запослених у стално унапређење процеса“ (EFQM 1992, стр. 10). Као и остали модели за процену предузећа у смислу организационе или пословне изврности, и овај модел је ажуриран и ревидиран 2000. на сличном нивоу критеријума из оригиналне верзије (Zink у: Schnauber 2005, стр. 98).

EFQM модел за пословну изврност нема универзални приступ, већ треба да помогне предузећима да изграде сопствени приступ у постизању пословне изврности. Унутар модела има неколико базних концепата коју су обавезни за његову примену (слика 118), од којих првих пет: лидерство, менаџмент људским ресурсима, политика и стратегија, ресурси и процеси представљају сопствене потенцијале и могућности за постизање резултата (како радимо ствари), док преосталих четири представљају резултате које је предузеће постигло, а то су: задовољство запослених, задовољство купаца, утицај на друштво и пословни резултати (исходи које циљамо, мере и постигнућа). Сваки од девет наведених критеријума има висок ниво дефиниције (табела 25), па модел изврности садржи 32. под-критеријума (због обима, неће се наводити у раду), који представљају питања које треба размотрити приликом процене учинка предузећа апликаната ка циљу пословне изврности. Приказани проценти су пондери који се користе приликом бодовања за постизање пословне изврности. Стрелице наглашавају динамичку природу пословања и илуструју како иновације и учење помажу лидерима да побољшају могућности, које производе боље резултате (Using the EFQM, web).

Табела 25. Идентификовање основних критеријума EFQM модела (Heleta 2010, стр. 324-326)

НАЗИВ КРИТЕРИЈУМА	ОПИС КРИТЕРИЈУМА
1. Лидерство	менаџмент тим поставља и промовише основне принципе TQM-а, као темељ процеса у предузећу према континуираном унапређењу
2. Политика и стратегија	обухватају концепт TQM-а и дефинишу параметре који треба да се користе за одређивање, распоређивање, преглед и даље унапређење стратешких циљева и политичких смерница
3. Менаџмент људских ресурса	предузеће управља, развија и ослобађа знање и пун потенцијал својих запослених на индивидуалном, тимски-заснованом и ширем нивоу предузећа у циљу постизања континуираног побољшања
4. Партнерства и ресурси	предузеће планира и управља својим екстерним партнерствима и интерним ресурсима у циљу подршке своје политике и стратегије, и ефективног функционисања процеса
5. Процеси	предузеће дизајнира, управља и побољшава своје процесе за подршку својих политика и стратегија, како би се осигурало континуирано побољшање пословања и генерисале вредности за стејхолдере
6. Резултати за купце	показују перцепцију коју купци имају за производе и процесе предузећа
7. Резултати за запослене	показују осећања запослених у предузећу о предузећу;
8. Друштвени резултати	перцепција предузећа у друштву, као што су утицај предузећа на квалитет живота, животну средину, итд;
9. Перформансе кључних резултата	идентификовање јаза између планираног и стварног пословања, шта предузеће остварује у односу на планиране перформансе.

У средишту EFQM модела и процеса самооцењивања је логика позната као Радар логика. Радар је скраћеница за: **R**esults-резултати; **A**pproach-приступ; **D**evelopment-имплементација; **A**ssessment-процена; и **R**eview-преглед (EFQM 2000, стр. 34-37). Овде је, с једне стране, наглашен значај оријентације акција на жељене резултате, а с друге стране, логика сталног побољшања у смислу PDCA циклуса (Plan, Do, Check, Act). Иако основне категорије постоје од раније, унете су модификације, па је поред процена и прегледа, укључена имплементација, док је додатни нагласак стављен на придружени процес учења. Примена радар логике помаже предузећима да идентификују приоритете, и планирају и спроводе побољшања, где год је потребно (Zink у: Schnauber 2005, стр. 99).

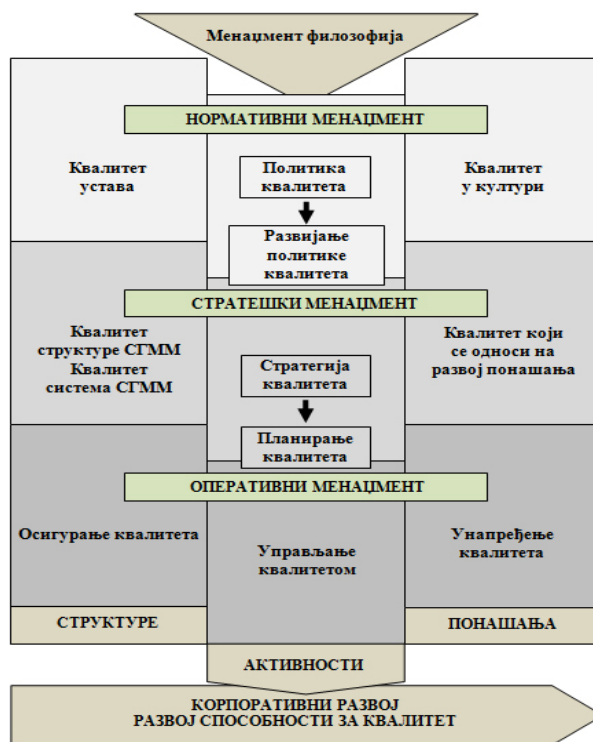
*Јапански модел за пословну изврност* – почетком 50-их у Јапану је успостављена Demingova награда за изврност у примени концепта Тотална контрола квалитета (TQC). За разлику од MB и EFQM модела, јапански модел није довољно транспарентан за самооцењивање. Ефекти јапанске награде се односе на идентификовање предузећа која примењују TQC и инспирисање других да их следе у томе. Јапански модел изврности (слика 103) креиран је 1997. године као резултат трансформације концепта TQC у TQM. Посебан акценат у моделу се ставља на ефекте и утицај TQC на квалитет, сервис, испоруку, профит, безбедност и околину. Велики значај је дат предвиђању будућности и доношењу планова и програма за остваривање и развој TQC концепта.



Слика 103. Нови јапански модел изврности (Ćirović, Milisavljević, Pokrajaс, Mašić и Heleta 2009, стр. 138)

#### 4.4.3 Сент Гален модел менаѢмента у функцији интегралног менаѢмента квалитетом

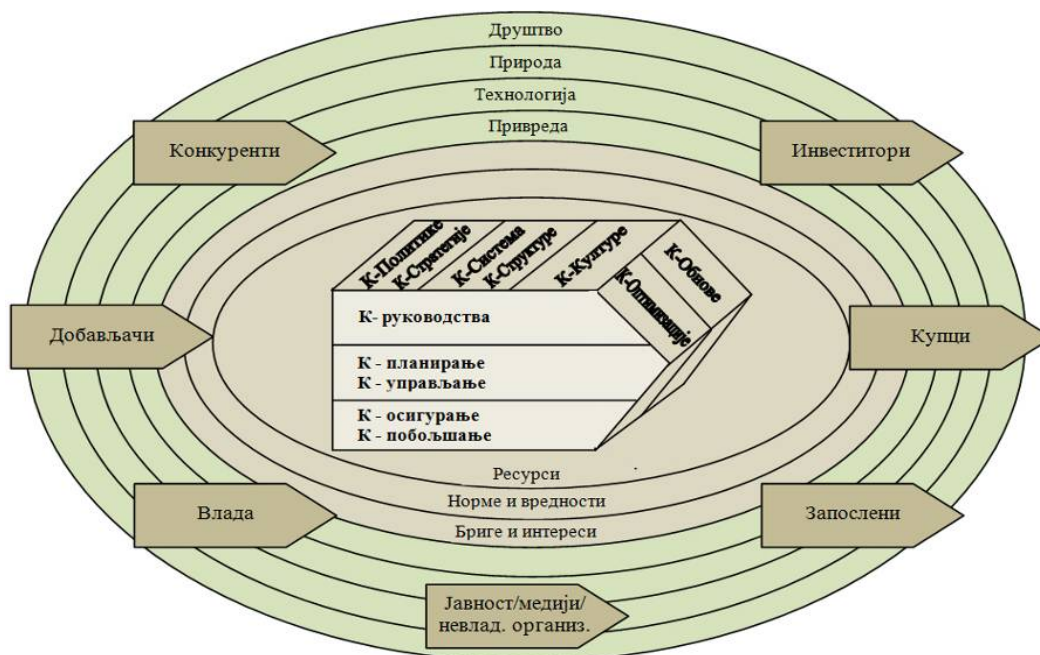
Да би се помогло менаѢмерима и запосленима из свих области индустрије, услуга и јавне управе, у управљању квалитетом, на Универзитету у Сент Галену је развијен интегрисани приступ менаѢмента квалитетом, који интегрише екстерне и интерне сфере, и третира квалитет на језику пословне администрације. Сент Гален модел интегрисаног менаѢмента квалитетом, као основу за интеграцију менаѢмента квалитетом у пословну економију, користи Bleicherov Сент Гален концепт интегрисаног менаѢмента (слика 104).



Слика 104. Сент Гален концепт интегрисаног менаѢмента квалитетом (Seghezzi, Fahrni и Herrmann 2007, стр.11)



У организационој структури Bleicherovog концепта, инкорпорирано је знање менаџмента квалитетом, чиме је 1996. створен концепт интегрисаног менаџмента квалитетом, који се као део опште теорије менаџмента бави задацима менаџмента квалитетом. На тај начин, сви специфични аспекти квалитета могу се директно ставити у везу са општим питањима менаџмента (Seghezzi, Fahrni и Herrmann 2007, стр. 9). Свеобухватност концепта гарантује да део који се односи на интегрисани менаџмент квалитетом у постојећем Сент Гален менаџмент моделу, као што су модели серије стандарда ИСО 9000 или Модел пословне изврности (EFQM), није у супротности са интегрисаним управљањем квалитетом и омогућава сваком менаџеру да примењује управљање квалитетом у свом одељењу. Сент Гален приступ интегрисаног менаџмента квалитетом из 1996. године је концепт (слика 104). У принципу, менаџмент концепти као менталне концептуалне идеје или визије чине основу за пројектовање конкретног менаџмент и организационог система. Међутим, пут од апстрактног концепта до конкретног модела је врло тежак па примена концепта интегрисаног менаџмента квалитетом и суочавање са проблемима на путу имплементације, у оперативној пракси није могућа без укључивања модела. Модел, као апстрактна слика реалног система у којој су реалности комплексног менаџмента и организације поједностављени, олакшава сагледавање узрочно-последичних веза. Као основа за модел интегрисаног менаџмента квалитетом, користи се нови Сент Гален модел Rüegg-Stürma (2002). Овај модел је усвојен као темељ за нови интегрисани приступ менаџмента квалитетом по садржају и структури, који је допуњен са шест нових концептуалних категорија (слика 105).



Слика 105. Сент Гален модел интегрисаног менаџмента квалитетом (Seghezzi 2007, стр. 12)

Свих шест концептуалних категорија Сент Гален модела су важни за менаџмент квалитетом, па морају да се узму у обзир у моделу интегрисаног менаџмента квалитетом. Seghezzi (2007, стр. 12) наводи да се ради о следећим категоријама:

- Сфере животне средине – означавају контексте у којима се пословне активности одвијају, што у будућем времену за менаџмент квалитетом има још важнију улогу;
- Стејкхолдери – за већину предузећа, купци и њихови захтеви су најважнији актери. Међутим, у будућности, и други стејкхолдери, као што су конкуренти, инвеститори, Влада, јавност, невладине организације, добиће већи значај у менаџменту квалитетом;

- Теме интеракција – менаџмент квалитетом треба да има редовну комуникацију са стејкхолдерима. Основна питања се односе на ресурсе, норме, моделе и вредности, бриге и интересе. Питање ресурса је од посебног значаја за менаџмент квалитетом. За тзв. интелигентна предузећа, запослени су најважнији ресурс, јер припадају предузећу као носиоци знања и у исто време имају идентитет са својим бригама и интересима.

Три преостале категорије: редослед момената (стратегије, структуре и култура), процеси и развојни режими, чине језгро модела интегрисаног менаџмента квалитетом (Seghezzi, Fahrni и Herrmann 2007, стр. 14):

- Редослед момената – политике и стратегије, системи и структуре, и култура имају кључну улогу. Од њиховог доброг решења зависи успех, а може се одредити и ефективност предузећа. Да би се побољшао квалитет, треба постепено или радикално, променити културу, која има један од највиших приоритета у менаџменту квалитетом;
- Процеси – менаџмент квалитетом мора да обезбеди да мрежа процеса функционише ефикасно и ефективно и да се развија у континуитету. Сент Гален модел менаџмента квалитетом дислоцира задатке менаџмента у три врсте процеса:
  - ✓ процеси на додату вредност – планирање квалитета и контрола квалитета,
  - ✓ процеси подршке – осигурање квалитета и унапређење квалитета,
  - ✓ процеси управљања квалитетом.
- Развојни режими – у основи постоје две врсте развоја, које обезбеђују будућност предузећа. С једне стране, стоји фундаментална обнова због сталних промена, посебно на тржиштима, али и еколошких сфера, па предузеће мора да се обнови, с времена на време. С друге стране, предузеће мора да уноси континуирана побољшања у малим корацима, кроз оптимизације процеса у оквиру мањих пројеката. У том смислу, менаџмент мора да пружи подршку и увери се да функционише побољшање система.

Сент Гален модел интегрисаног менаџмента квалитетом је диференциран на (Seghezzi, Fahrni и Herrmann 2007, стр. 15):

- Нормативни и стратешки менаџмент квалитета са политиком, стратегијом, структуром, системом и културом, у складу са редоследом момената Сент Гален модела;
- Оперативни менаџмент за управљање квалитетом, планирање квалитета, контролу квалитета, осигурање и унапређење квалитета, у складу са концептуалним категоријама процеса Сент Гален модела менаџмента;
- Имплементацију у предузећима са концептима и моделима, корпоративним дизајном и развојем, евалуацијом, сертификацијом и наградама организације, у складу са широким тумачењем режима развојних категорија у Сент Гален менаџмент моделу.

Дизајн Сент Гален концепта интегрисаног менаџмента квалитетом 1996. који је допуњен у Сент Гален моделу интегралног менаџмента квалитетом 2003. нуди следеће предности (Seghezzi, Fahrni и Herrmann 2007, стр. 15):

- Практична применљивост концепта квалитета је побољшана у моделу квалитета;
- Модел је компатибилан са другим моделима (ИСО 9001, 9004);
- Модел је компатибилан са моделима пословне изврности (EFQM, MB модел);
- Модел је у складу са трендовима у савременом пословној оријентацији, који је иницирао Porter у његовом процесно-оријентисаном моделу;
- Могућа је практична примена модела у школама које разматрају процесно-оријентисани приступ управљања пословном администрацијом;

## 4.5 Развој одрживог пословања предузећа

Уласком у 21. век, дефиниција пословног успеха се проширује са „колико новца предузеће зарађује“, на „на који начин предузеће зарађује новац“. У данашњој пословној пракси, предузећа се сусрећу са све ширим спектром захтева и интереса стејкхолдера. Како општа друштвена свест расте, мења се и свест о пословању, па стејкхолдери имају све већу жељу да непосредније учину на пословање предузећа. У том контексту, све више добија на значају појам друштвене одговорности предузећа. Тему друштвена одговорност предузећа треба започети чињеницом да се тај појам дуго, у различитим формама и под различитим терминима провлачи кроз теорију и праксу пословања. Друштвена одговорност је добила на значају у позадини релативне економске стабилности и раста. Дугорочни успех друштвене одговорности се заснива на њеној способности да се позиционира унутар језгра пословне стратегије и стратегије развоја, постајући део свакодневног пословања (United Nations Industrial Development Organization 2002, стр. 9). Тиме, друштвена одговорност ствара снагу и стратешки значај у предузећима, што се види као начин стварања одрживе вредности. Стога, друштвену одговорност треба посматрати као форму стратешких, дугорочних инвестиција, јер и када није директно везана за производе и процес производње, друштвена одговорност представља начин изградње или одржавања репутације. Због тога је основни циљ да друштвена одговорност постане интегрални део стратегије предузећа. Друштвену одговорност треба схватити као покушај да се стратегија предузећа базира на хватању корака са одрживим развојем. Она се развија као последица све интензивније промене веза које постоје између пословног света и друштвене заједнице. Све више је оних који мисле да предузећа не могу бити усмерена само на стицање што већег профита за власнике, већ и на активности које значајно учину (позитивно или негативно) на живот друштвене заједнице, Због тога, предузећа морају да преузму одговорност, која полази од уважавања права и интереса других, и остваривања општих друштвених интереса.

О филозофији одрживог развоја се интензивно расправља у политици и индустрији, али ретко се преноси на реалност пословних активности (Baumgartner 2012, стр. 1). Један од разлога је што амбициозни план активности корпоративне одрживости треба да буде уграђен у стратегију да би била успешна. Уколико аспекти одрживог развоја нису део размишљања менаџмента и чланова предузећа, активности корпоративне одрживости неће ефикасно утицати на основну делатност предузећа (Baumgartner 2009, стр. 102). Концепт одрживог развоја је један од кључних концепата економије природних ресурса и животне средине. Економија животне средине подразумева остваривање одрживог развоја, који је компатибилан са еколошким развојем, који повезује људе, економију и животну средину.

Упркос различитим интерпретацијама у литератури, овај концепт данас заузима централно место у разматрању другорочне перспективе опстанка човечанства. Одрживи развој се истиче као суштински предуслов и крајњи циљ ефикасне организације људских активности на Земљи. Сам појам није нов. Његови корени се могу наћи у делима класичне економске науке, у раним покушајима одговора на питање каква је перспектива развоја људског друштва везана за ограниченост природних ресурса, пре свега земљишта, затим демографски раст, као и опадајуће приносе у производњи. Одрживи развој је модел који омогућава коришћење средстава да се задовоље људске потребе, без загађивања животне средине, па потребе могу бити задовољене, не само у садашњости, већ и у будућности. То је данас општеприхваћени концепт без универзалне дефиниције, пре свега, у циљу спровођења еколошке политике у свим структурама и на свим економским нивоима.

### 4.5.1 Изградња репутације друштвено одговорног предузећа

Иако се о друштвеној одговорности предузећа говори као релативно новом концепту, он је стар колико и теорија предузећа. Традиционална теорија предузећа је имала и позитиван, и негативан однос према друштвеној одговорности. Присталице су

друштвену одговорност сагледавале преко неекономских циљева, док су је противници сматрали етички неприхватљивом и економски неоправданом. Савремена теорија предузећа, друштвену одговорност сматра конститутивним елементом пословне стратегије предузећа (Figar 2010, стр. 569). У теорији, идеје о друштвеној одговорности први пут износи Andrew Carnegie 1899. године, који пише о потреби предузећа да помаже и унапређује друштво и окружење у коме функционише (Ivanović-Đukić 2011b, стр. 24). Од 1950. утемељује се модеран концепт друштвене одговорности у коме се кључна питања односе на морална начела и етичко понашање предузећа, као што су: сигурност производа, искреност у маркетингу, права запослених, могућност напредовања на послу, заштита животне средине и сл. (Ivanović-Đukić 2011b, стр. 24-25). Howard Bowen (у: Tewes 2008, стр. 6) се спомиње као аутор, који је први јасније профилисао друштвену одговорност у пословању, док се Levitt (1958, стр. 41-50) спомиње као први аутор који је проучавао утицаје друштвене одговорности на пословање. Дискусије о друштвеној одговорности нису биле актуелне све до 1980-их када мултинационалне компаније привлаче велику пажњу јавности својим друштвено-неодговорним понашањем, које се испољава у виду незаконитог и неетичког понашања (запошљавање малолетне деце, драстично различита цена рада у различитим деловима света за исти рад, продаја производа штетних по здравље, загађивање природне средине, прекомерно коришћење ресурса на штету будућих генерација и др.).

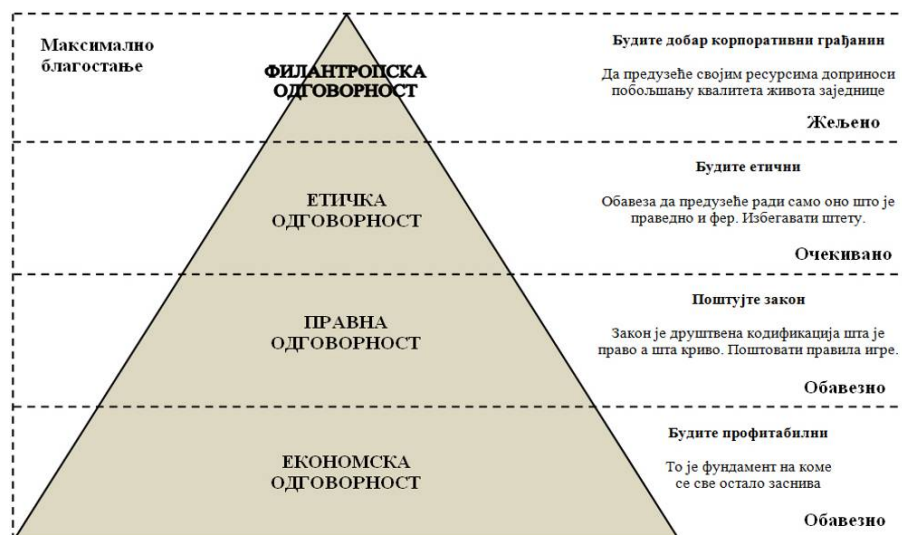
Према Muleju (2011, стр. 26) мисија друштвене одговорности треба да промовише глобалну синергију вредности, културе, етике и норми (табела 26), како би помогли човечанству да опстане радећи добро за све стејкхолдере на основу холистичког принципа а не изван званичне законске обавезе и регулативе, само за стејкхолдере власнике.

**Табела 26. Синергија вредности, културе, етике и норми (Potocan и Mulej, у: Mulej 2011, стр. 30)**

Индивидуалне вредности = међузависне са знањем	↔	Култура = вредности и навике које многи деле, који чине заокружену друштвену групу
↕		↕
Норме = прописане исправне и погрешне вредности у друштвеној групи	↔	Етика = преовлађујуће вредности о исправном и погрешном у друштвеној групи

Појам друштвене одговорности се различито схвата, тумачи и дефинише у различитим организацијама, што указује на разлике у дефинисању на нивоу појединих држава. За Ivanović-Đukić (2011a, стр. 46): „Друштвено одговорно пословање је еволуирајући појам који нема стандардну дефиницију, ни прецизно дефинисану групу елемената које обухвата. У литератури се најчешће среће израз корпоративна друштвена одговорност, који прихвата и објашњава већина теоретичара. У Србији још увек није усвојен јединствен превод, али се најчешће користи израз корпоративна друштвена одговорност или само друштвена одговорност, као и друштвено одговорно пословање“. Заједничко за све приступе и концепте је да поред друштвених, еколошких и етичких разлога, економски приступ представља основно обележје. Интегрисање правних, моралних и еколошких принципа унутар пословних процеса и стратегија не значи минимизирање економске одговорности или стављање у други план, већ њено сагледавање из угла ширих друштвених користи (Stanković и Đukić 2007, стр. 230). Carroll (1991, стр. 40-43) је профилисао модел у облику пирамиде корпоративне друштвене одговорности (слика 106), који показује да друштвене обавезе предузећа обухватају: економску, правну, етичку и филантропску одговорност. Усклађеност економског и правног нивоа одговорности за Carroll представљају равни, чије поштовање је предуслов за стицање друштвене одговорности. Етичке вредности и на тој основи предузете акције се очекују од предузећа у контексту стицања корпоративне одговорности, док је

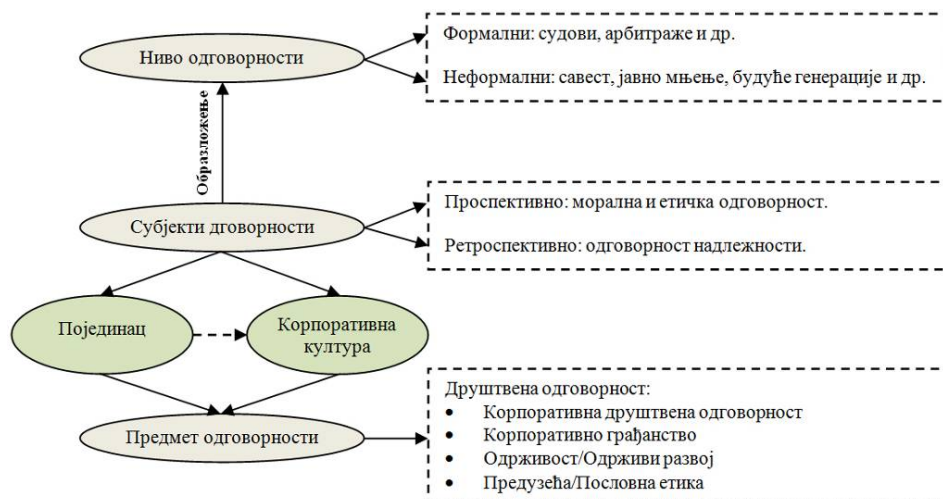
филантропски ниво обавеза пожељан у виду донација. Carroll сматра да је корпоративна друштвена одговорност „концепт који се протеже на сва четири наведена нивоа, али су економски оријентисане акције и правне усклађености, основни услов за све нивое“.



Слика 106. Пирамида корпоративне друштвене одговорности (Carroll 1991, стр. 42)

У 21. веку, друштвене промене и нови изазови, поново су оживели друштвену и еколошку одговорност предузећа. Разлози за раст учешћа предузећа у области друштвене и еколошке одговорности, проистичу из глобализације светске трговине, кризе влада и развоја информационо-комуникационих технологија, у комбинацији са све израженијим захтевима стејкхолдера за информацијама. Тренутно разумевање друштвене одговорности је засновано на пословно-оријентисаној одговорности, која комбинује економске циљеве са друштвеним потребама. Abländer и Zimmerli (у: Nida-Rümelin 1996, стр. 303) питања концепта друштвене одговорности посматрају у односу на три сегмента (слика 107):

- Предмет одговорности – активности, жељене/нежељене последице, остварени ефекти;
- Субјекти одговорности – појединци, групе и институције. Одговорност се не може искључиво везивати за појединце као доносиоце одлука, јер у комплексним условима пословања савремених предузећа такав приступ није одржив;
- Ниво одговорности – своди на разликовање између формалних (судови, комисије, итд) и неформалних институција (савест, јавно мњење, итд.);



Слика 107. Тростепени однос друштвене одговорности (Tewes 2008, стр. 17)



Према Ulrichu (у: Beschoner и Schmidt 2007, стр. 61) дебата о друштвеној одговорности је подељена у два тора. Прво, додела одговорности предузећима као субјектима одговорности је одбачена и осећај одговорности за поступке предузећа је ускраћен, чиме се одговорност искључиво везује за појединца. Друго, на осећај одговорности се не гледа као на основу морала, већ као на релевантну основу која предузећу даје идентитет и омогућава холистичко интегрисање акција и напора свих запослених на заједничком циљу. Идентитет је видљив у корпоративној култури, посвећеност корпоративној друштвеној одговорности се примењује у пракси, док морални идентитет проистиче из етике и корпоративне културе. Kirchhoff наглашава да прихватање корпоративне друштвене одговорности покрива четири кључне области (слика 108).



Слика 108. Четири стуба корпоративне друштвене одговорности (Kirchhoff у: Gazdar, Habisch, Kirchhoff и Vaseghi 2006, стр. 18)

Dahlsrud (2006, стр. 3) је прегледом релевантне литературе, чланака из часописа и веб страница, пронашао и анализирао 37. дефиниција од 27. аутора, које покривају временски период од 1980-2003. Не улазећи у навођење и објашњење појединачних дефиниција, Dahlsrud је анализом и применом технике кодирања, идентификовао пет основних димензија: еколошку, друштвену, економску, стејкхолдер и димензију добровољности (табела 27), које омогућавају истраживање и јасније разумевање садржаја и суштине друштвене одговорности. Добијени резултати указују да су све наведене димензије неопходне да би се разумело дефинисање друштвене одговорности. Разликовање димензија је корисно, јер се различити скупови алата користе приликом анализе и управљања друштвеним, еколошким и економским утицајима из пословања.

Табела 27. Пет димензија, шема кодирања и пример фраза (Dahlsrud 2006, стр. 4)

Димензије	Дефиниција је кодирана према димензији на коју се односи	Пример фраза
Еколошка димензија	Природно окружење	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чистија животна средина</li> <li>• управљање животном средином</li> <li>• забринутост за животну средину у пословним операцијама</li> </ul>
Друштвена димензија	Однос између пословања и друштва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доприноси бољем друштву</li> <li>• интегрисање друштвених проблема у пословању</li> <li>• разматрање обима њиховог утицаја на заједницу</li> </ul>
Економска димензија	Друштвено-економски или финансијски аспекти, укључујући опис корпоративне друштвене одговорности у терминима пословних операција	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доприноси економском развоју</li> <li>• очување профитабилности</li> <li>• пословне операције</li> </ul>
Стејкхолдер димензија	Стејкхолдери или групе стејкхолдера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интеракције са својим актерима</li> <li>• како организације интерагују са својим запосленима, добављачима, купцима и заједницама</li> <li>• третирање стејкхолдера предузећа</li> </ul>
Димензија добровољности	Акције нису прописане законом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засноване на етичким вредностима</li> <li>• изван законских обавеза</li> <li>• добровољност</li> </ul>

Основни циљ друштвено-еколошки одговорног предузећа је да комбинује конкурентне предности предузећа и друштвену одговорност, и генеришу дугорочну додатну вредност за предузеће. Две стране укључене у области корпоративне друштвене одговорности су привреда и друштво, што значи да постоје две различите групе и ангажман за сваку од њих. Habisch (у: Gazdar, Habisch, Kirchhoff и Vaseghi 2006, стр. 81) ово зове „пословни случај и друштвени случај. Пословни случај посматра друштвене и еколошке обавезе у контексту конкурентности и усмерен је на стварање додате вредности. Друштвени случај тражи фокус на користи за друштво“. Претпоставка друштвене



одговорности није луксуз, већ инвестиција у будућност (Europäische Kommission 2001, стр. 5, web). За реализацију позитивних ефеката друштvene одговорности, потребан је утемељен стратешки концепт и стратешки циљеви. Поштовање ове две тачке је потребно да би се на најбољи начин искористили расположиви потенцијали. Због тога је потребно широко сидриште предузећа у оперативном пословању и континуирана комуникација активности. Извештавање треба да се обавља тако да запослени и екстерни стејкхолдери доживљавају посвећеност и могу да се укључе у процес.

Стратешку примену друштvene одговорности за стварање вредности објаснио је Baron (2001, стр. 8) који истиче „ако је мотивација да се чине друштвено-корисне услуге, по цену смањења профита, акција је друштвено одговорна, али ако је мотивација да се услуге чине само када је то неопходно, тада је акција оријентисана на личне интересе“. McWilliams и Siegel (2001, стр. 119) сматрају да активности друштvene одговорности треба укључити приликом формулисања стратегије. Међутим, за интегрисање друштvene одговорности у стратегију потребно је време за прилагођавање предузећа. Такође, уградња друштvene одговорности у мисију предузећа, не може да се спроведе без утицаја и разматрања окружења и личних вредности менаџера. Galbreath (2009, стр. 121) сматра да стратегија преузима конзистентно значење, не само у погледу испуњавања друштvene одговорности и развоја предузећа већ и у погледу развоја и одрживости друштва у целини.

Већина анализа показују да концепт друштvene одговорности није ништа ново на концептуалном нивоу, јер пословање је увек имало друштvene, еколошке и економске утицаје, као и забринуте стејкхолдере, било да се ради о влади, купцима или власницима. Међутим, на оперативном нивоу, прича је другачија. Због глобализације, контекст у коме се пословање савремених предузећа одвија, мења се све бржим темпом. Нови стејкхолдери и различита национална законодавства постављају нове захтеве и очекивања у пословању, па се тако мењају и друштвени, еколошки и економски утицаји пословања, које треба оптимално избалансирати приликом одлучивања. Због тога, изазов у пословању није толико дефинисање друштvene одговорности, већ разумевање како је друштвена одговорност конструисана у специфичном друштвеном контексту помоћу концептуалног оквира за идентификовање и дефинисање друштвено-одговорног пословања. У таквом контексту, поред постојећих алата и претходно утврђених образаца, за управљање друштвеном одговорношћу, треба да се развијају и имплементирају успешне пословне стратегије (Dahlsrud 2006, стр. 6).

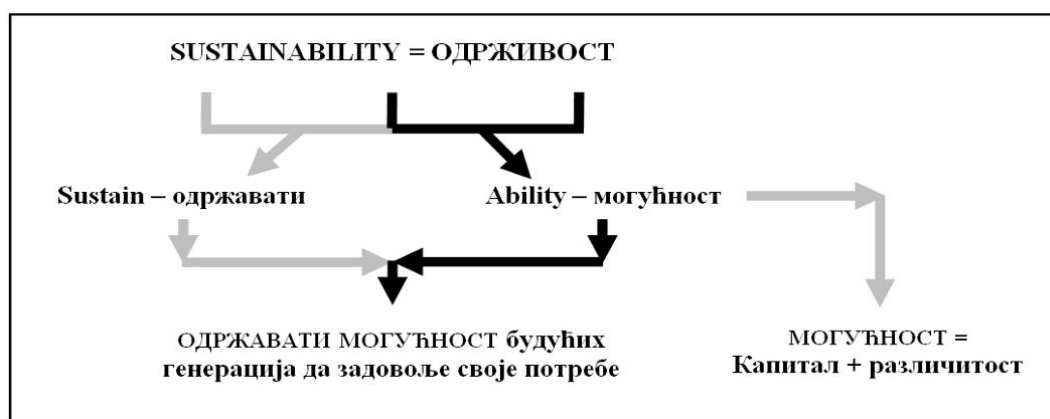
Ivanović-Đukić (2011b, стр. 26) закључује: „друштвено одговорно пословање предузећа које води рачуна о интересима великог броја друштвених група доноси користи и друштву (ублажавањем различитих проблема) и предузећима (стварањем одрживе конкурентске предности). Захваљујући томе, и услед великог броја социјалних и еколошких проблема на глобалном нивоу, концепт друштвено одговорног пословања прихвата све већи број предузећа, јер менаџмент схвата да одговорно пословање обезбеђује одрживу конкурентску предност“. Због тога се од менаџмента све више захтева и очекује да води пословање на друштвено одговоран начин, односно, да делује тако да не заступа само економске интересе, већ и добробит друштва као целине.

#### **4.5.2 Одржива конкурентска предност и стратегије одрживости**

Концепт одрживог развоја својим значењем омогућава помирења између човека и природе. Овакав став најбоље поткрепљује Pearceova (1989, стр. 20) тврдња: „Одрживи развој је лојалност према будућности“, која утемељује схватање да је одрживи развој један од кључних елемената човечанства у 21. веку. У литератури се често наводи да је концепт одрживог развоја први пут службено промовисан 1987. године у студији „Наша заједничка будућност“, која је резултат рада Комисије Уједињених нација за животну средину и развој. Међутим, елементи политике одрживог развоја могу се пронаћи још у радовима класичних економиста Ricarda, Malthusa и Milla (Drljača 2012, стр. 23). Концепт одрживости је широко прихваћен као путоказ за развој човечанства. Постоје јаки морални

разлози да данашња генерација не сме да деградира планету Земљу, са њеним потенцијалима. То практично значи да, право садашње генерације на искоришћавање ресурса и животне средине не сме да угрози исто право наредним генерацијама, што је аналогно Златном правилу економије да садашње генерације не могу да троше више него будуће генерације (Albijić и Pešić 2012, стр. 154).

Правичност одрживости произилази из рационалне и одговорне расподеле ресурса и постојећих могућности садашњим и будућим генерацијама. Још увек постоје извесне забуне у вези са терминима одрживи развој и одрживост, који су били и још увек су за многе истраживаче синоними. Енглеска реч sustainable-одржив, изведена је из латинског *sus tenere*, што значи држати усправно. У енглеском, реч се користи од 1290, али етимолошко значење речи је повезано са импликацијама које се односе на њену употребу (Milutinović 2012, стр. 597). Према De Vrijsu (у: Milutinović 1989, стр. 597) одржавати може значити подржавати жељено стање нечега, али и поднети нежељено стање. Milutinović (2012, стр. 597) додатно појашњава: „Глагол одржавати носи са собом конотацију пасива, за разлику од придева одржив, који имплицира активну конотацију“ (слика 109).

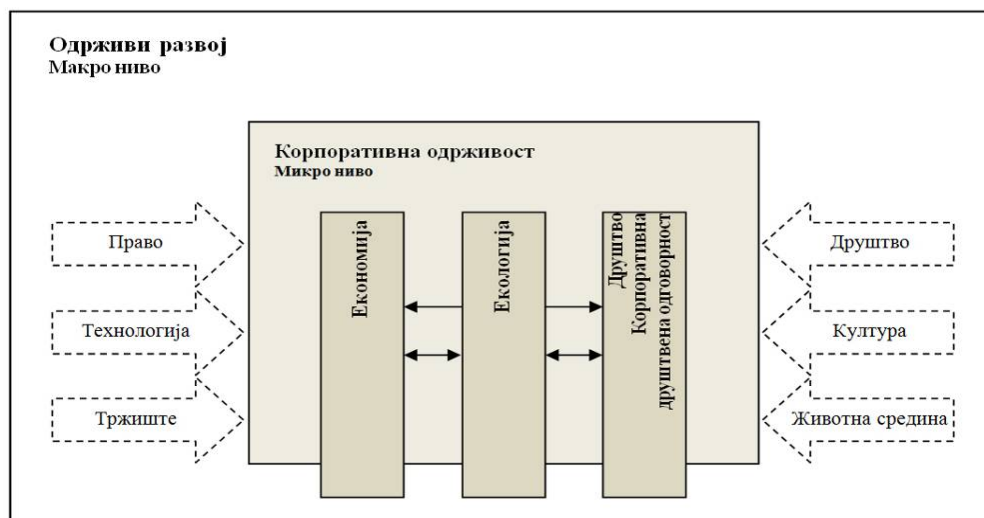


Слика 109. Од лексичког ка субстанцијалном одређењу одрживости (Milutinović 2012, стр. 598)

Одрживост је као термин настала унутар екологије, означавајући могућности екосистема да временом одрже одређену популацију, да би тек касније додавањем контекста развоја и формирањем синтагме „одрживи развој“ фокус анализе са животне средине прешао на друштво. Одрживост, у ширем смислу, значи способност да се задржи одређени процес и чешће се користи у вези са биолошким и људским системима, односно није концепт специфичан за област економије. Концепт одрживог развоја је тешко схватити, због вишеструког значења појма, који је истовремено једноставан и комплексан. Једноставан, јер се једноставним речима може описати комплетна филозофија одрживог развоја. Комплексност појма долази до изражаја када се схвати да његова материјализација подразумева промену понашања у свим сегментима људског деловања, и када се схвати да се ради о темељној ревизији и промени система вредности (Drljača 2012, стр. 24). Најшире прихваћена дефиниција одрживог развоја је она из Brundtland извештаја „задовољење садашњих потреба, без угрожавања способности будућних генерација да задовоље своје потребе“ (Drexhage & Murphy 2012, стр. 6). Полазећи од ове дефиниције, Schmidheiny (у: Ћрњар и Ћрњар 2009, стр. 83) истиче три важна елемента у концепцији одрживог развоја:

- Концепт развоја – за разлику од привредног раста, који квантитативне елементе ставља у први план, са аспекта одрживог развоја тежиште је квалитативни концепт;
- Концепт потреба – у средиште интереса ставља питања расподеле основних ресурса за остваривање квалитета живота;
- Концепт будућних нараштаја – указује на суштину одрживости и поставља суштинско питање: „Шта садашње генерације остављају будућим поколењима“?

Према Ћрнјару (2009, стр. 81) одрживи развој се дефинише као однос између динамичких привредних система које осмишља човек, и динамичких еколошких система који се споро мењају, и који морају да буду у еколошкој равнотежи. Purvis и Grainger (2004, стр. 1) истичу „Специфичност одрживог развоја као концепта, састоји се у покушају да се укључе еколошке и интер-генерацијске димензије у неокласичној теорији економског развоја“. Данас, под појмом одрживог развоја, подразумева се остваривање три основна циља (Albijiћ и Pešić 2012, стр. 154): одрживост путем економског раста без инфлације и повећања спољне задужености; одрживост на социјалном плану кроз смањење сиромаштва; и одрживост у погледу коришћењу природних ресурса и заштите животне средине. Ebner & Baumgartnerov (2006, стр. 13) модел одрживог развоја (слика 110) нуди идеје које се тичу одрживог развоја на макро нивоу. Концепт одрживог развоја на корпоративном нивоу се наводи као корпоративна одрживост, која се заснива на три стуба: економским, еколошким и друштвеним питањима, при чему се друштвена димензија артикулише као корпоративна друштвена одговорност. На основу три стуба модела одрживог развоја, Conti (2007, стр. 126) сматра да критеријуми могу да се прегрупишу, тако да се виде кључни резултати економске одрживости и резултати друштвене одрживости, проширени за резултате корпоративне друштвене одговорности као предуслов за трећи, еколошки стуб.



Слика 110. Однос одрживог развоја, корпоративне одрживости и друштвене одговорности (Ebner и Baumgartner 2006, стр. 13)

Укључивањем временске димензије, идеја сталног мерења и унапређења комбинује промену са одрживошћу на мета нивоу. Ebner и Baumgartner (2006, стр. 14) објашњавају да не утиче само друштво на предузеће, већ и спровођење корпоративне одрживости у предузећима има позитивне ефекте на друштво у дугом року, што је приказано сивим колонама које досежу у белу зону на слици 110. Dahlsrud (2006, стр. 4) је указао на пет димензија друштвене одговорности: еколошку, друштвену, економску, стејкхолдер и димензију добровољности, чије комбиновање у различитим дефиницијама резултира визијом о одрживом развоју. Полазећи од три димензије одрживог развоја (економска, еколошка, друштвена) у односу на пет димензија друштвене одговорности (еколошка, друштвена, економска, стејкхолдер, добровољна) Ebner и Baumgartner (2006, стр. 13) су идентификовали следеће релације између одрживог развоја и друштвене одговорности:

- Друштвена одговорност се тумачи као друштвена димензија одрживог развоја, па одговорност ентитета обухвата друштвене, економске и еколошке одговорности;
- Друштвена одговорност је темељ концепта одрживог развоја, који се користи на макро-економском нивоу, док се друштвена одговорност користи на ентитетском нивоу и изражава одрживу оријентацију ентитета. На ентитетском нивоу су мале

разлике између одрживости и друштвене одговорности: одрживост се фокусира на стварање вредности, управљање заштитом животне средине, еколошки систем производње и управљање људским капиталом, док је друштвена одговорност повезана са одређеним аспектима заједништва између појединаца и ентитета;

- Друштвена одговорност се третира као тродимензионални модел, синоним за одрживи развој. Овај тренд потиче од америчких истраживача и настојања ентитета да замене концепт одрживог развоја концептом друштвене одговорности.

Произилази да је одрживост специфичан концепт ентитетског нивоа, који се користи на микро-економском нивоу, док одрживи развој има шире подручје инклузије и користи се на макро-економском нивоу. Стога се о одрживом развоју говори као циљу, на националном или међународном нивоу, и о одрживости као циљу на нивоу ентитета.

Бројне дискусије о стратегијама одрживости показује различите приступе одрживости и пружају оријентацију како предузећа да се фокусирају на одрживост. Ипак, типологија таквих стратегија не даје јасне препоруке дизајна и деловања у односу на одрживост (Baumgartner и Ebner 2010, стр. 81). У контексту одрживих стратегија, основни циљ формулисања је повезан са питањем конкурентске предности. Креирање стратегије одрживе конкурентности је сложен процес који треба да определи како ће се пословање развијати, које циљеве треба поставити и које мере и акције треба предузети да би се циљеви остварили (Роровчић-Авгић 2007, стр. 247). За корпоративну стратегију одрживости, неопходно је узети у обзир све димензије одрживости, њихов утицај и међусобне односе. На путу ка одрживости Bleischwitz (2004, стр. 118) истиче следеће нивое:

- Ниво 1 – Излазна оријентација (заштита животне средине и интензивни трошкови);
- Ниво 2 – Процес производње (еко-ефикасност);
- Ниво 3 – Процес управљања и подршке (највиши степен ефикасности);
- Ниво 4 – Животни циклус размишљања
- Ниво 5 – Интеграција захтева/доприноса стејкхолдера.

Baumgartner (2010, стр. 140) објашњава да ови нивои описују оријентацију одрживости предузећа у односу на захтеве концепта одрживог развоја. При томе, важно је, за сваки ниво узети у обзир, основне циљеве одрживости, аспекте иновација, стејкхолдере и ресурсе. Због тога постоје различити стратешки варијетети (табела 28), који су истакнути за сврху, циљ, приступ и ниво деловања појединих стратегија.

**Табела 28. Типови корпоративних стратегија одрживости (Baumgartner 2010, стр. 142)**

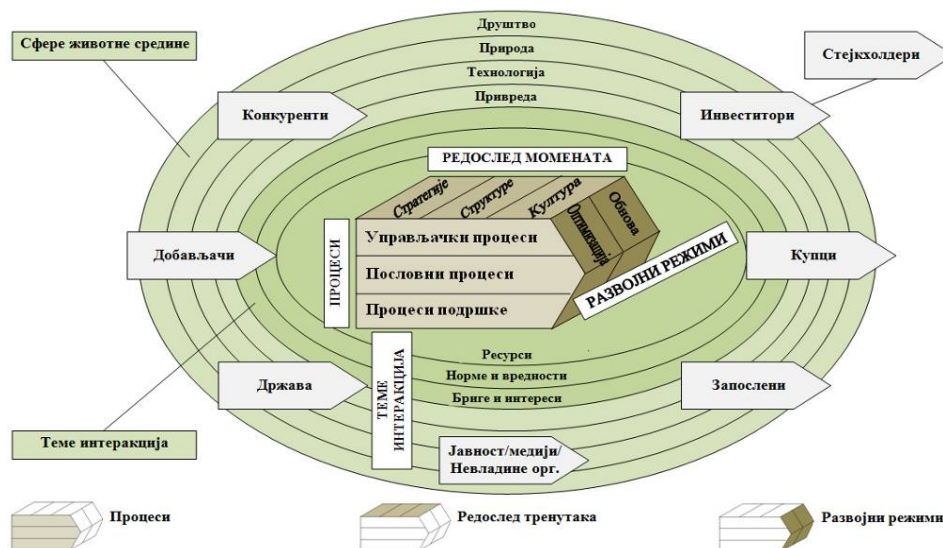
приступ \ стратегија	ДРУШТВО	ТРЖИШТЕ
<b>ИНТЕРНИ</b>	<p>интroversтна (ублажавање ризика)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• правна сигурност</li> <li>• <b>ниво акције:</b> ниво 1-3 (излаз, производња, предузеће)</li> </ul>	<p>конзервативна (ефикасност)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• контрола процеса</li> <li>• <b>ниво акције:</b> ниво 1-3 (излаз, производња, предузеће)</li> </ul>
<b>ЕКСТЕРНИ</b>	<p>екстрoversтна (леgitимизација)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изградња имиджа</li> <li>• регулаторни оквир (позитиван ефекат)</li> <li>• <b>ниво акције:</b> ниво 4-5 (животни циклус, стејкхолдери)</li> </ul>	<p>визионарска (хoлистичка)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тржишно позиционирање</li> <li>• диференцирање</li> <li>• ефективност</li> <li>• <b>ниво акције:</b> ниво 4-5 (животни циклус, стејкхолдери)</li> </ul>

Важна тачка дискусије о корпоративним стратегијама одрживости је усклађеност између стратегија одрживости и конкурентности. За анализу овог односа, Baumgartner (2010, стр. 87) користи два критеријума: трошкове проузроковане стратегијом одрживости и примаоце бенефита због одрживе стратегије. У погледу ефеката трошкова, стратегија одрживости може да доведе до смањења, повећања или константности трошкова, док одрживе активности могу бити од користи за друштво у целини или за купце.

Иако одрживи развој може да се критикује због нејасноћа и тешкоћа приликом примене у пракси, као и протекционизма у развијеним земљама, он представља признање као реалну чињеницу да су природни ресурси ограничени и да природна средина показује ограничен капацитет за апсорпцију отпада. Одрживи развој је начин обављања свакодневних активности, који треба да делује тако да обезбеди равнотежу између природних граница на планети, сатисфакције садашњих и сатисфакције будућих потреба. Увођење димензије одрживог развоја је неопходно, како би одрживи развој промовисао ефикасније у смислу зеленијег и конкурентнијег коришћења ресурса. Уз сву сложеност и недореченост, концепт одрживог развоја поседује значајне потенцијале за мотивацију енергије различитих социјалних актера, на локалном, регионалном и глобалном нивоу.

### 4.5.3 Сент Гален модел менаџмента у функцији одрживог развоја

Термин одрживо-оријентисани менаџмент, као један од водећих принципа одрживости схвата се као регулативна идеја која има за циљ да обезбеди или достигне одрживост управљачког процеса у пословној пракси. Доследно опредељење предузетничких активности, засновано на овој идеји, захтева обимно промишљање и (ре)оријентацију процеса код менаџера и запослених. Термин одрживо-оријентисани менаџмент је језички гломазан и носи ризик од погрешног разумевања у пракси, јер се намеће утисак да се одрживо-оријентисани менаџмент удаљио од реализације уобичајених економских и техничких циљева у складу са ограничењима која намећу питања одрживости. Са конструктивистичке тачке гледишта, менаџмент одрживости се посматра као културно-свесни менаџмент, што подразумева признање ограничене контроле, поштовање вредности и ставова запослених. Сент Гален модел менаџмента је заснован на разумевању конструктивистичког приступа менаџменту, према коме друштвене системе није могуће неограничено планирати и контролисати. Поред тога, у моделу је од великог значаја нормативни ниво менаџмента, јер је одрживост нормативни концепт, па модел садржи кључне елементе одрживости. Такође, у моделу се препознаје централни значај корпоративне културе за текуће акције предузећа, и омогућава праћење системских интеракција између меке корпоративне културе, с једне стране, и тврдих стратегија, структура и система, с друге стране. На основу тога, могу се извући закључци за дизајн одрживо-оријентисане организације, па Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürma (слика 111) представља теоријски концептуални оквир за емпиријску детекцију и евалуацију менаџмента одрживости (Bieker 2005, стр. 74).



Слика 111. Нови Сент Гален модел менаџмента Ruedegg-Stürma (Ruedegg-Stürm 2002, стр. 22)

Нови Сент Гален модел Rüegg-Stürma је дизајниран тако да фокусира проблем или задатак, односно у зависности од проблема или задатка, различити делови модела могу да обезбеде холистички оквир за анализу проблема и решења (Bleicher 1999, стр. 73). Основна одлика модела је да се боље разумеју функције модерног предузећа у контексту тржишне логике (Rüegg-Stürm 2002, стр. 35). Због системске структуре, холистичког приступа, етичке и нормативне основе, Сент Гален модела менаџмента је према Dyllicku и Hummelу (1996, стр. 14) погодан за менаџмент одрживог развоја. У складу са одговарајућим концептуалним категоријама Сент Гален модела менаџмента, овде се прави разлика између одрживо-оријентисаних редоследа тренутака, процеса и развојних режима.

Системска структура модела, посматра предузеће као преплитање материјалних (средства за производњу, производи, запослени) и нематеријалних елемената (одељења, процеси или стратегије) (Rüegg-Stürm 2002, стр. 18). У оквиру одрживо-оријентисаног пословања, први корак који треба направити јесте, да се поред економских, уграде еколошки и друштвени аспекти у одлуке и резултирајуће поступке. Ово омогућава тродимензионални концепт вредности (Triple Bottom Line), који подразумева да су за одрживо пословање потребне све три димензије, економска, еколошка и друштвена, да се добије и креира вредност (Zadek 2001, стр. 105). Затим се економска кретања усклађују у временској перспективи, тако да се могу одржавати у дугом року (принцип сталности). Са овим принципом је тесно повезан принцип очувања капитала, који захтева да се живи од дохотка, а не од капитала. То води до проширеног концепта капитала (три форме), као језгра одрживе економије, који је у разумевању Сент Гален модела знатно шири него што се користи у економским приступима (Dyllick у: Belz и Bieger 2004, стр. 423):

- Економски капитал – економски приступи праве разлику између финансијског капитала (инвестиције, хартије од вредности у форми капитала или дуга) и реалног капитала (машине, опрема, некретнине). Трећи облик економског капитала је знање (know-how, искуство), који је изазвао велико интересовање последњих година (Bieger и Dyllick, у: Tiemeуer и Wilbers 2006, стр. 89);
- Еколошки (природни) капитал – еколошки приступи полазе од природних ресурса на којима се заснивају економски процеси производње. Meadows (1993, стр. 68) прави разлику између обновљивих (дрво, риба, житарице) и необновљивих извора (биодиверзитет, фосилна горива, земљиште). Поред ресурса, ту су и пријем, прерада и неутрализација загађења и отпадних материја;
- Друштвени капитал – прави разлику између људског и друштвеног капитала. Људски капитал укључује аспекте као што су способности, мотивације или лојалност људи и радне снаге. Друштвени капитал, са аспеката квалитета и перформанси друштвених институција (школе, универзитети, здравство, јавне службе и културне институције) пружа друштвени оквир за економске активности.

Сви наведени облици капитала су важан основ за успешан и одржив економски развој. Они се могу интерпретирати на макроекономском нивоу и на нивоу предузећа. На макроекономском нивоу, реч је о колективном капиталу у форми јаке економије и перцепције одговорности према животној средини и друштвеној солидарности. На нивоу предузећа, ради се о доступном економском капиталу у форми финансијског капитала, опреме или знања, еколошком капиталу у облику резерви сировина, могућностима за одлагање, и еколошком know-how. На крају, остаје питање друштвеног капитала у форми мотивације и лојалности запослених, климе и културе у предузећу, и прихватања и поверења у окружењу (Bieger и Dyllick, у: Tiemeуer и Wilbers 2006, стр. 90).

У Сент Гален моделу менаџмента Rüegg-Stürma, дата су три различита логичка нивоа менаџмента: нормативни, стратешки и оперативни, са одговарајућим циљевима и контролним варијаблама, које су релевантне за сваки од нивоа. Предмет одрживо-оријентисаног менаџмента има различито значење на сваком од нивоа, па се сви морају узети у обзир симултано. Schwaninger (2004, стр. 13) истиче следеће критеријуме ефикасности Сент Гален модела у погледу одрживости на три нивоа менаџмента:



- Оперативни менаџмент – критеријум ефикасности се огледа у смислу продуктивности, профитабилности и квалитета. Постоје различите одрживо-оријентисане мере које директно утичу на профит, као нпр. уштеда енергије која ослобађа животну средину и смањује трошкове у исто време. Како су трошкови осигурања, одлагање отпада, и др. драстично порасли, рационално је избегавати их од почетка, па је најефикасније, у финансијском и економском смислу, да се еколошки управља предузећем;
- Стратешки менаџмент – критеријум је конкурентна и кооперативна ефикасност. Schwaninger (2004, стр. 13) наводи да стратешка оријентација одрживог развоја може да утиче на побољшање конкурентске позиције;
- Нормативни менаџмент – критеријум организационе спремности је легитимитет, односно способност предузећа да одговара на захтеве свих кључних стејкхолдера. Овакав концептуални систем у моделу на три логичка нивоа менаџмента, даје суштину појма одрживо-оријентисаног менаџмента (Schwaninger 2004, стр. 14).

Waxenberger (2001, стр. 161) истиче да централно место у контексту одрживости заузима добра воља менаџмента да усклади корпоративне акције у односу на изјаву о мисији одрживости, као и да јавно оправда ове акције. Добра воља, као категорички императив, представља изражени предуслов за легитимне, моралне акције, тако да максима воље у сваком тренутку може да се посматра као универзални закон. У мотивацији за акције да се делује одрживо, лежи изазов који се базира на етичким принципима. Међутим, проблем са мотивационим принципима је што су сувише апстрактни да би могли да изазову промене у понашању предузећа и запослених. За прву фазу је довољно да менаџмент покаже посвећеност да се побољша и гарантује одрживост. Тек када предузећа покажу добру вољу да се интензивно и доследно ангажују на одрживо-оријентисаној економији, постављају се питања имплементације одрживих принципа, вредности и норми. То подразумева одвајање праксе економског и технократског размишљања и деловања, који је неспојив са концептом одрживости и принципима који из њега проистичу. Кључни задаци одрживо-оријентисаног менаџмента су успостављање смислене вредности идеја (Шта желимо да урадимо?) и дефинисање разумних пословних принципа (Како желимо да остваримо циљеве?), који се конкретизују на нивоу одрживо-оријентисане корпоративне политике (Bieker 2005, стр. 86).

**Одрживо-оријентисана корпоративна политика** – са основним циљевима, принципима и вредностима, представља нормативни оквир за менаџмент одрживости (Bleicher 1994, стр. 59). Из тог оквира су изведене стратегије и мера њихове одрживости, као и одговарајуће структуре. Међутим, одрживо-оријентисана корпоративна политика није само друштвено-технички изводљива, већ је њен главни циљ да се успостави кредибилитет са стејкхолдерима и стекне њихово поверење у предузетничке активности. Да би се то постигло, нису довољне само лепе речи у облику изјава о мисијама, визијама или другим веровањима. Уместо тога, предузећа морају да идентификују проблеме стејкхолдера и узму у обзир концеквенце својих поступака (Ulrich 2001, стр. 431). Одрживо-оријентисана корпоративна политика може, у зависности од сопственог нивоа аспирација, значајно да утиче на решавање проблематичних области у друштву, као што су област исхране, здравља, покретљивости, ресурса и климе. Због тога, корпоративна политика према Ulrichu и Fluriu (1995, стр. 65) треба „да изгради и одржава јаке везе са стејкхолдерима, и да се у том смислу бави њиховим вредностима и интересима“. Она мора да узме у обзир све захтеве на равноправној основи са економским партикуларним интересима. У зависности од степена укључености стејкхолдера, Bleicher (1999, стр. 161) разликује два типа одрживо-оријентисане корпоративне политике:

1. Опортунистичка корпоративна политика – једнострано је оријентисана према краткорочним интересима акционара и крије ширу друштвену одговорност;
2. Посвећена корпоративна политика – интегрише интересе свих стејкхолдера, а не само акционара. У оквиру ове политике интегрисана је политика заштите животне

средине, као што је предвиђено системом менаџмента животном средином у складу са ISO 14001, који обавезује предузећа на еколошко понашање, унапређење еколошких перформанси и спречавање загађења животне средине (слика 112). Одрживост корпоративне политике обезбеђује оријентисани оквир Сент Гален модела у коме се реализују одлуке и акције запослених.



Слика 112. Основни типови корпоративне политике у зависности од одрживости (Dyllick и Hummel 1996, стр. 20)

У наставку су представљени адаптирани централни елементи Сент Гален модела менаџмента Rüegg-Stürma са циљем реализације одрживости. Одрживост Сент Гален модела на основу одрживо-оријентисане економије, не треба схватити као кутију за алат која даје монтажне рецепте и упутства за поступање у вези са концептом одрживости. Сент Гален модел омогућава предузећима која су на почетку одрживости, као и онима у којима је одрживост већ успостављена у култури, додирне тачке за имплементацију процеса учења у вези са одрживошћу. Модел се може применити и у специфичним ситуацијама, у зависности од развојног контекста и утицаја одрживости на предузеће.

**Одрживо-оријентисани редослед момената** – обухвата одрживо-оријентисане стратегије, које дају дугорочни оријентисани оквир и дефинишу циљеве којима треба да тежи предузеће, као и како се могу постићи. Одрживо-оријентисане структуре и системи организују и координирају процесе унутар предузећа у погледу пословних циљева, како би предузеће остварило циљеве одрживости. За успех менаџмента одрживости важно је да одрживост нађе пут и у корпоративној култури, која се огледа у акционим-перцепцијама, нормама и вредностима запослених (Bieker и Dyllick, у: Tiemeyer и Wilbers 2006, стр. 91).

**Одрживо-оријентисане стратегије** – изазови одрживости се углавном перципирају као оперативни, а не стратешки задатак, иако је одрживост призната као стратешко питање, које се обично посматра као проблем ризика а не као прилика за менаџмент. Steger (2004, стр. 47) напомиње да су стратегије одрживости ретко интегрисане у пословне стратегије предузећа, што значи да и даље нису интегрисане, па нису ни ефикасне колико би могле да буду. Упркос проблемима имплементације, у контексту стратешких одлука, важно је узети у обзир потенцијалне користи, које се могу развити са одрживим стратегијама. Gminder (у: Schaltegger и Dyllick 2002, стр. 108) истиче следеће користи применом одређених одрживих стратегија: смањење ризика и управљање ризиком; побољшање имиџа и репутације; побољшање продуктивности и ефикасности; диференцирање на тржишту; и развој тржишта.

**Одрживо-оријентисане структуре и системи** – структуре и системи организују и координирају поделу рада у оквиру процеса у предузећу, интегришу одрживо-оријентисане надлежности у организацији и осигуравају њихово разматрање у контексту доношења одлука и имплементације процеса. Кроз изградњу структура се регулише расподела задатака и одговорности у области одрживости (Dyllick и Hamschmidt 2000, стр. 101). Meffert и Kirchgeorg (1993, стр. 40) препоручују да одрживост постане линија одговорности, која се узима у обзир од стране свих пословних области приликом доношења одлука. Тек када се етаблира таква затезна линија, професионална одељења могу да се концентришу на задатке, са којима реално могу да се носе, односно да пруже професионалну стручну подршку у области одрживости. Менаџмент системи допуњују структуре тиме што регулишу процедуре. За област одрживости, развијен је велики број специфичних система, као што су еколошко планирање и инструменти одлучивања,

менаџмент ризицима и систем за заштиту животне средине, и менаџмент систем одрживости за систематско усклађивање менаџмента. Посебну улогу у области одрживости имају стандардизовани и сертификовани системи менаџмента, који отварају могућност сертификавања од стране независног специјализованог тела.

*Одрживо-оријентисана култура* – одрживост корпоративне културе чини дугорочна одговорност и (ре)оријентација процеса у предузећу, који се једино индиректно могу држати под контролом (Bieker 2005, стр. 95). Интеракције између тврђих и меких фактора (структура, стратегија и системи су тврђи фактори, док запослени, стил и вештине представљају меке факторе) и централна улога културе, може се применити на менаџмент одрживости, између културе, с једне, и стратегија, структура, процеса, као и способности за учење, с друге стране. Корпоративна култура је предуслов и циљ одрживо-оријентисаног менаџмента. Међутим, таква култура захтева обимне организационе промене и процесе учења. Одрживост захтева транзицију из монолога ка дијалогу, односно културно свесном разумевању менаџмента (Dyllick 1990, стр. 44).

*Одрживо-оријентисани процеси* – Rüegg-Stürm (2002, стр. 64) прави разлику између менаџмент процеса (нормативна оријентација процеса, стратешки развојни процеси и оперативни процеси пословања), пословних процеса (у форми процеса за купце, перформанси производње и перформанси иновације процеса) и процеса подршке (инфраструктура, информације, комуникације, управљање ризиком, право, и др.).

*Одрживо-оријентисани менаџмент процеси* – започињу на нормативном нивоу, где је циљ да се покаже добра воља и посвећеност менаџмента, и да се појасне етичке и нормативне основе менаџмента одрживости. То ствара потребну сигурност, која омогућава запосленима да се укључе, што је уједно и основа да акције буду признате од релевантних стејкхолдера. Нормативни менаџмент системи одрживости траже конкретизацију политике одрживости у облику јавно доступних изјава о мисији, које треба да документују убеђења и опредељења. На нивоу стратешких менаџмент процеса одвија се планирање, примена, праћење и даљи развој менаџмента одрживости. Оперативни менаџмент процеси у области одрживости су углавном добро прихваћени и у широкој су употреби. Они су део естаблираног квалитета, животне средине или менаџмента ризиком у чијем оквиру се прате и даље развијају (Bieker и Dyllick, у: Tiemeyer и Wilbers 2006, стр. 98-99).

*Одрживо-оријентисани пословни процеси* – овде се ради о пружању услуга, евалуацији перформанси и иновационим процесима, па самим тим и о развоју, производњи и маркетингу производа и услуга. У контексту одрживости, важно је да се узме у обзир интегрисаност ових процеса. Предузећа се концентришу у одрживости на осетљивим тржиштима на оптимизацију постојећих производа и услуга, без контекста њихове производње и сировинске основе. Одрживо усклађивање пословних процеса захтева да се узме у обзир управо овај контекст да се постигне и задржи оптимизација током читавог животног циклуса производа (Dyllick и Hamschmidt 2000, стр. 56).

*Одрживо-оријентисани процеси подршке* – обезбеђују инфраструктуру и интерне услуге за менаџмент и пословне процесе. Као подршка одрживо-оријентисаних одлука, захтевају се специфичне информације о економским, еколошким и друштвеним условима, као позадина ових одлука. У вези са тим, правни, политички и технолошки развој имају важну улогу, као и информације о стејкхолдерима и њиховим очекивањима. Посебан значај, поред екстерних информација, има комуникација која информише широк круг стејкхолдера, чиме се увек изнова осигурава репутација и легитимитет. Поред комуникације, мере руководства за јачање мотивације имају веома важну улогу. Sackmann (2002, стр. 179) истиче финансијске мотиваторе који утичу на каријере. Ulrich (2001, стр. 457) апелује да подстицаји имају важан утицај на то, који део реалности се перципира као релевантан и у којој мери се одрживо-оријентисане информације усвајају и спроводе у контексту пословних процеса. Klemisch (2003, стр. 267) истиче одрживо-оријентисану обуку и образовање као значајан фактор да се обезбеди и консолидује основно разумевање између запослених у предузећу.

**Одрживо-оријентисани развојни режими** – у развоју многих предузећа долази до преласка са еволутивне, инкременталне, на више радикалније фазе развоја. Посматрано по фазама, фазу континуиране оптимизације прати фаза фундаменталне обнове. Док је оптимизација повезана са побољшањима у датим структурама, нови начини размишљања и обрасци понашања захтевају фундаменталне промене у датим структурама.

**Одрживо-оријентисана оптимизација** – познати системи менаџмента одрживости и животном средином, као што су ISO 14001 или SIGMA, засновани су на принципу Plan-Do-Check-Act (PDCA), познатом као Demingov циклус. Сходно томе, у овим системима се прате мере за планирање и имплементацију, а затим се на основу уочених одступања, идентификују корективне мере. Овде се логика контролне петље користи да се осигура да циљеви нису само експлицитно дати, већ да је све заиста урађено да би се остварили циљеви. Додатни елементи PDCA принципа у оквиру ових менаџмент система укључује бројне рутине и инструменте, који треба да омогуће оптимизацију система и процеса (Bieker и Dyllick, у: Tiemeуer и Wilbers 2006, стр. 101). То подразумева да се изазови одрживости систематски схватају и процењују, да се на тој основи дефинишу циљеви и програми, и да се дефинишу и опишу критични процеси. Осим тога, треба да се обезбеде и подесе механизми праћења, спроведе интерна ревизија или донесе процена од стране највишег руководства у оквиру мера са циљем континуираног побољшања. До сада, постоји добра оптимизација постојећих процеса и система, али се она углавном односи на традиционалне области као што су енергетика и управљање ресурсима, управљање отпадом и ризиком. Насупрот томе, врло мало је правих иновације које су покренуте. У већини случајева, постоји инкрементални приступ иновацијама, који не решава проблеме одрживости (Bieker 2005, стр. 159).

**Одрживо-оријентисана обнова** – подразумева да се овде не спроведе само мањи креативни увиди, већ се ради о сложенем и захтевном развојном процесу. Hockerts (у: Tiemeуer и Wilbers 2006, стр. 102) је развио процесни модел одрживог предузетништва, који идентификује могућности за одрживе иновације, и њихову примену у неформалном, алтернативном сектору, освајања тржишних ниша које ће на крају довести до масовног тржишта. Fichter (2005, стр. 17-19) је покушао да развије интра-предузетништво, теорију о одрживости иновација на централном нивоу, засновану на повезивању предузетништва и интеракција. За њега, централни изазов лежи у чињеници, да није довољно да се развију одрживи производи или само решавање проблема (нпр. соларне технологије или алтернативни извори енергије), већ да у исто време треба да се обезбеде одговарајућа одржива тржишта за истим, што је прилично тежак задатак. Fichterov интегративни приступ одрживости, фундаментално карактерише покушај холистичког формулисања општих, дугорочних циљева људског развоја, који покрива све релевантне димензије. Крајњи циљ је операционализација начела одрживог развоја.

Сент Гален модел менаџмента пружа оквир који јасно указује на важност односа између појединих елемената модела и који се може користити за дефинисање конкретних задатака менаџмента, што обезбеђује практичну помоћ у решавању сложених изазова у менаџменту одрживости. Да би се избегли могући приговори у пракси, као нпр. да је модел превише теоријски и да се не примењује, корпоративна политика, култура, стратегија и процеси предузећа су на нивоу сваког проблема другачији са специфичним приступима. Ови приступи се разликују у погледу интеграције одрживо-оријентисаних принципа, вредности и норми. При томе, дати предлози нису рецепти за управљање одрживошћу, већ смернице за корпоративну праксу о начинима и средствима да се предузећа постепено приближе концепту одрживости, схваћеном као регулативна идеја. Сент Гален модел менаџмента не треба схватити као рецепт, али се може применити на одређене ситуације у зависности од контекста развоја и појединачних утицаја одрживости на предузеће. Кључни задатак менаџера и свих запослених је конкретна корпоративна акција у контексту одрживости.

## 5. ПРИМЕНА СТРАТЕШКОГ АСПЕКТА СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛА МЕНАЦМЕНТА У ГРАЂЕВИНСКОЈ ИНДУСТРИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

### 5.1 Карактеристике пословног амбијента Републике Србије

Светска економска криза и дубока рецесија указали су на све слабе тачке актуелног тржишног модела раста, мада је глобална криза, између осталог, резултат структурних слабости и неравнотежа у светској економији. Узрок кризе је претерано ослањање на неолиберални тржишни фундаментализам, односно дерегулацију, пре свега у финансијском сектору. Криза се из финансијске сфере прелила на реалан сектор, чиме је довела до опадања светске производње, међународне трговине, страних директних инвестиција и раста незапослености. Реалистично сагледавање изазова и перспективе глобалног пословног окружења претпоставља комплексну перцепцију укупних односа у савременом свету, интеракцију вишеструких државних и недржавних ауторитета, анализу њихових развојних улога и последичних ефеката на бројне економске и друштвене актере, групе и економије (Ђурић-Kuzmanović и Vuković 2010, стр. 33).

Заоштравањем глобалне економске кризе, домаћа економија је ушла у турбулентно раздобље и критичну фазу развоја. Власти су прво негирале постојање кризе, затим су оптимистички процењивале да ће нас криза заобићи и да нас неће свом снагом погодити, па чак и да отвара развојну шансу Србији. Под утицајем збивања на светским финансијским тржиштима, дошло је до значајнијег повлачења страних инвеститора и смањења портфолио инвестиција. Спекулативни капитал брзо је напуштао земљу, а због смањења нивоа страних директних инвестиција дошло је до слабљења динара. Уплашени кризом, грађани су у кратком року подигли око милијарду евра девизне штедње. Расла је цена капитала на страном и домаћем тржишту, а каматне стопе нису пратиле тренд смањивања референтне стопе и еурибора. Домаћа и глобална криза су се спојиле и показале суштину и дубину економских проблема. Криза је јасно показала да модел развоја Србије, заснован само на сектору услуга, високој потрошњи, увозу и расту спољног дуга, није одржив (Мићић 2011, стр. 13).

Ефекте светске економске кризе Србија је дочекала у специфичним иницијалним условима. Наиме, током протекле деценије ипо, Србија је своју привреду засновала на великом приливу страних инвестиција, а своју валуту је јачала великом количином девиза (Ђурић-Kuzmanović и Vuković 2010, стр. 36). Оног тренутка када је заустављен прилив капитала у Србију, када је дошло до пада кредитне активности и приватне и јавне потрошње, домаћа економија је ушла у дубоку кризу. Оваквом стању, у огромној мери је допринела држава некомпетентним понашањем, апсолутном доминацијом партијских интереса и одсуством стратегије економског развоја. Потрошен је новац од кредита, донација и приватизације предузећа, а да скоро ништа није учињено у реалном сектору (Мићић 2011, стр. 12). Економска криза у Србији највише је погодила грађевинарство, индустрију и трговину на мало. Слабљење привредне активности и смањење физичког обима светске трговине, пад извозне тражње и преусмеравање на националне оквире, утицало је на смањење производње, запослености и извоза. Због смањења обима и раста цене капитала, дошло је до смањења укупне домаће тражње, због чега је смањена и индустријска производња, односно домаћа предузећа била су принуђена да отпуштају раднике, како би смањила укупне трошкове и лакше преживела тешку економску кризу (Мићић 2011, стр. 15). Поменути макроекономски проблеми са којима се суочава Србија говоре да постојећи одговори досадашњих српских власти на кризне импулсе из окружења нису били делотворни. Такође, све значајније је питање какву политику држава може да примени у условима светске финансијске кризе како би промовисала привредни раст националне економије који ће побољшати материјалну позицију сиромашних људи и дискриминисаних група становништва.

### 5.1.1 Карактеристике макроекономског амбијента

Данас је општеприхваћено мишљење да је наша економско-финансијска криза последица глобалне економско-финансијске кризе. О узроцима и ефектима кризе, често се пише и говори, и сви се слажу са тешким последицама кризе на нашу привреду. Међутим, озбиљне економске и финансијске тешкоће у нашој привреди и друштву, нису искључиво последица глобалне кризе. Економске, нарочито финансијске тешкоће су резултат процеса који већ дуго траје, који је праћен пословањем са губицима и неадекватним финансирањем инвестиција и текућег пословања, што су опет главни разлози поремећаја финансијске структуре и пратеће великвдности, дугогодишње слабости наше привреде (Ranković 2009, стр. 16-17). Нагло повећање губитака у нашој привреди почело је половином 90-тих година, и условљено је увођењем санкција, које је имало за последицу драстично смањење извоза. Смањење извоза, уз пратеће смањење обима производње и запослених, условио је раст губитака. Са растом губитака смањивао се број запослених, уз истовремено повећање броја предузећа и обима задужености код банака по основу дугорочних и краткорочних зајмова. Пораст задужења, због губитака сопственог капитала имао је за последицу пораст финансијских расхода. Из тога произилази чврста повезаност стања и успеха, јер губитак смањује капитал, а смањење капитала узрокује допунско задужење, чија цена повећава расходе у будућности, који погоршавају будуће резултате (Ranković 2009, стр. 18).

После промена 2000. привреда Србије се затекла са структуром која је заокружена скоро четврт века раније, током друге половине 70-их. Најтеже је стање било у индустрији, јер је индустријска опрема амортизована и сведена на 12%-15% своје реалне вредности из 1989. године. Структурно, ситуација је још тежа, јер је затечена израубована опрема, примерена захтевима тржишта од пре 25. година, док у структури извоза доминирају производи нижих фаза прераде. То је захтевало велика инвестициона улагања и стварање нове структуре. Због тога је проблем инвестиционог улагања тесно повезан са питањем привредног раста и запошљавања. У периоду 1991-2000. Србија је изгубила потенцијални друштвени производ од преко 150 милијарди евра, што је довело до великог пада стандарда већине становништва, скоро потпуно је уништена средња класа, док је број сиромашних нагло растао. Порука овог разматрања је да је досадашњи модел раста и макроекономске равнотеже толико исцрпљен да више не може да функционише (USAID 2010, стр. 49).

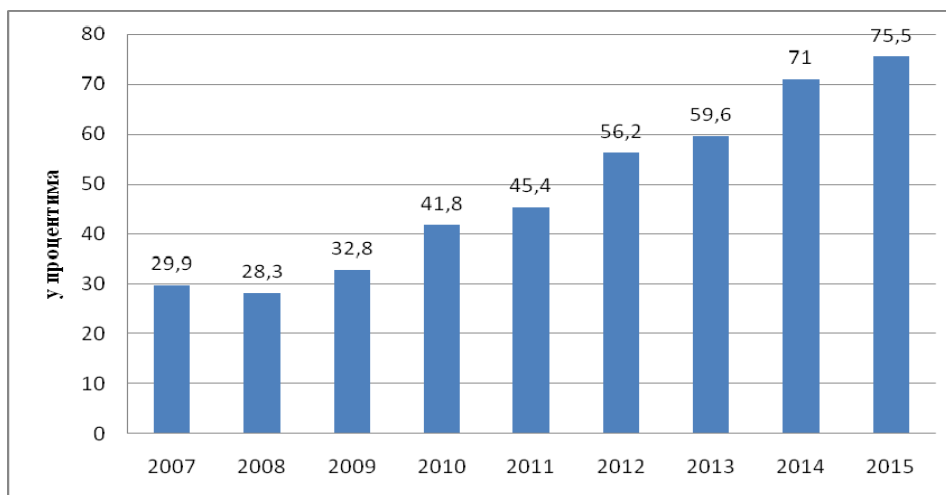
Током протеклог дела прве деценије овог века, закључно са 2008. када је избила криза раст домаће тражње (7,5% годишње) и потрошње (7,3%) био је знатно бржи од раста БДП-а (5,4% годишње), тако да је током последње две године (2007 и 2008) вредност унутрашње тражње премашивала вредност бруто домаћег производа за преко 23%. Око 19% укупне домаће тражње задовољавано је вишком увоза над извозом, тј. дефицитом робе и услуга, који је растао по стопи од 10,9% годишње. Србија је лидер у погледу удела издатака за пензије и расхода за запослене, а тиме и у погледу укупног удела јавних издатака у БДП-у. Апсолутни износи јесу мали са гледишта потреба корисника, али то није случај због рестриктивне буџетске политике, већ због ниског БДП-а *per capita*. По том показатељу Србија је на зачељу на коме ће и остати ако политика потрошње остане подређена потребама развоја. Суштина се може описати и на други начин: У амбијенту готово непрекидног предизборног стања, карактер јавне потрошње је деформисан тако што је тежиште њеног деловања усмерено на успостављање социјалног мира (USAID 2010, стр. 51). Данас, када се погледају основни макроекономски показатељи Србије (табела 29) утисци су подељени. Неки имају добар, други лош развој. У оне који се побољшавају спада инфлација, чија стопа је са 10% и више пала на око 2% последњих година, имајући у виду да у Србији последњих деценија монетарна стабилност није континуирана. И када се постигне, не траје дуго, а цена је обично висока.



Табела 29. Најважнији макроекономски показатељи Србије (Ministarstvo finansija 2015, web)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
БДП	29,5	33,7	30,6	29,8	33,4	32,7	34,3	33,1	-
Раст БДП	5,9	5,4	-3,1	0,6	1,4	-1,0	2,6	-1,8	0,9
Инфлација	11,0	8,6	6,6	10,3	7,0	12,2	2,2	1,7	2,1
Текући рачун	-18,6	-21,1	-6,6	-6,8	-10,9	-11,6	-6,1	-6,0	-
Запослени	2,00	2,00	1,90	1,80	1,75	1,73	1,71	1,70	1,72
Незапослени	18,1	13,6	16,1	19,2	23,0	23,9	22,1	18,9	19,2
Јавни дуг	29,9	28,3	32,8	41,8	45,4	56,2	59,6	70,9	72,2
Дефицит	-1,9	-2,6	-4,4	-4,6	-4,8	-6,8	-5,5	-6,6	-5,9

Повољно је и кретање текућег рачуна, који је и даље негативан, али је са преко 20% од пре неколико година пао на око 6% БДП-а у 2014. Раст извоза такође је на позитивној страни. С друге стране, национални доходак је од 2008. у стагнацији, а чак и да се остварио пројектовани раст од 0,9%, национални доходак у 2015. био би мањи него 2008. Број запослених се непрестано смањује и од 2008-2014. опао је са 2,00 на 1,72 милиона. Пошто је остварени доходак остао приближно исти, следи да је са одласком око 280.000 запослених порасла продуктивност, што значи да су они били вишак. Стопа незапослености се колебала у распону 13,6-23,9% без јасне тенденције (Prokopiјевић 2015, web). Хронични проблем Србије је непрестани раст јавног дуга у светлу стагнантне привреде. Дуг је порастао са 28,3% БДП-а 2008. на 75,5% средином 2015. Србија спада у две земље источне Европе којима јавни дуг најбрже расте, што повећава ризик државног банкротства (слика 113).



Слика 113. Учешће јавног дуга у БДП 2007-2015 (Ministarstvo finansija 2015, web)

Поред тога, раст јавног дуга има и друге лоше последице, јер указује на више порезе и нижи економски раст у будућности. У светлу растућег јавног дуга постоји контроверза о кретању буџетског дефицита у 2015, који је протеклих година био један од највиших у Европи. Постоје и други економски проблеми у Србији, који су овде изостављени, као што је пад популације, иселјавање млађих и квалификованих, растућа централизација земље, раст суме ненаплативих кредита, неликвидност фирми, лоше кретање на берзи. Ненаплативи кредити су достигли 24% укупних кредита, што ће у наредним годинама бити један од већих проблема, јер ће уздрмати не само банкарски систем, већ и јавне финансије, реални сектор, па и читаву државу (Prokopiјевић 2015, web).

У 2015. српска привреда је изашла из рецесије у коју је ушла 2009. Остварен је раст БДП-а од 0,8%. Фискално прилагођавање и структурне реформе резултирали су побољшањем пословног амбијента у Србији, и остварењем већих инвестиција, нарочито

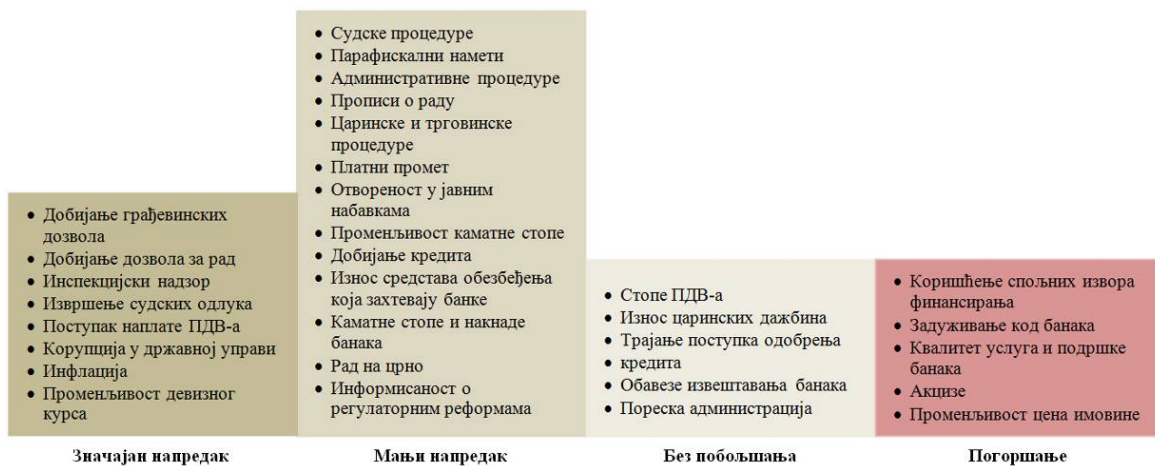
приватних. Иако привредни раст није био превише динамичан, промењена је парадигма раста, па се раст заснивао на одрживим изворима, извозу и инвестицијама, диверсификован је и праћен растом броја запослених. Индустијска производња у 2015. за 11 месеци, порасла је 7,9 одсто, при чему је прерађивачка индустрија остварила раст од 5,9 одсто (Centar za visoke ekonomske studije 2015, web). Према извештају Наредне банке, дефицит текућег биланса у 2015. је смањен у односу на претходну годину, и потпуно је покривен нето приливом страних директних инвестиција. Покривеност увоза извозом је 74% (слика 114) што представља напредак у односу на претходну годину (Statistika Narodne Banke Srbije 2016, web).



Слика 114. Робна размена у периоду 2007-2015 (Narodna Banka Srbije 2016, стр. 6, web)

Српски извоз се увећао у претходној години за 8,4%, али се као добар сигнал, пре свега, истиче повећање диверсификованости извоза, и значајније укључивање шире палете производа у извозну корпу. Сектори који су имали најзначајније учешће у извозу били су друмска возила, електричне машине и апарати, поврће и воће, житарице и производи од житарица, и обојени метали. Као најзначајније извозне дестинације истакле су се Италија, Немачка, Босна и Херцеговина, Румунија, Руска Федерација и земље региона. Просечна инфлација у 2015. је нижа од планиране и износила је око 1,5%. Број запослених у 2015. је порастао за 31.000 више него претходне године (2,4%). Том расту су значајно допринела два сектора, која су била у великој мери погођена финансијском кризом – прерађивачка индустрија и грађевинарство. Позитиван тренд је забележен и у услужним секторима, што сигнализира буђење предузетништва, али и смањење сиве економије. Међутим, и поред позитивних трендова, незапосленост је и даље међу највишима у Европи, а број формално запослених још није достигао преткризни ниво. Просечна зарада номинално је мања за 0,9 одсто, док је реално мања за 2,2 одсто у односу на исти период 2014. Међутим, овакве промене одраз су различитих кретања просечних зарада у приватном и јавном сектору (Centar za visoke ekonomske studije 2015, web).

Вредно је споменути и анкету коју спроводи Ipsos Stratedžik Marketing на годишњем нивоу од 2011. у оквиру USAID пројекта за боље услове пословања, који пружа подршку Влади Србије да повећа конкурентност привреде и приватног сектора кроз унапређење пословног окружења, управљање јавним финансијама и јачање финансијских тржишта. Последња анкета из септембра/октобра 2015. је спроведена путем директних интервјуа са представницима 1.008 привредних друштава и предузетника. Резултати анкете (слика 115) указују на то да се пословни амбијент у Србији побољшао у одређеним областима, у другима су резултати мање импресивни, док се у једном броју сектора бележи назадовање.



Слика 115. Напредак у спровођењу реформи 2011-2015 (USAID 2015, стр. 3, web)

Од свих елемената регулаторног оквира у Србији, парафискални намети и даље имају најнегативнији утицај. Привредници су међу аспекте регулаторног оквира који неповољно утичу на пословно окружење уврстили порезе и доприносе на зараде, порез на додату вредност, пореску администрацију, сиву економију и административне процедуре. Међу областима код којих је у 2015. примећено побољшање су добијање грађевинских дозвола (43% негативних одговора 2014, а 28% 2015), извршни поступак (66% негативних одговора 2014, а 55% 2015) и добијање дозвола за обављање делатности (34% негативних одговора 2014, а 25% 2015). Такође, испитаници су у 2015. навели да корупција има мањи утицај на њихово пословање, при чему: 12% привредника сматра да корупција веома много угрожава њихово пословање, а 37% наводи да им корупција донекле угрожава пословање, у односу на 17%, односно 42% из 2014. (USAID 2015, стр. 2, web).

Када је реч о макроекономском окружењу привредници инфлацију и променљивост девизног курса и каматних стопа сматрају најнеповољнијим чиниоцима, мада се и код ових фактора запажа побољшање. Макроекономски ефекти досадашњег транзиционог пута и укупно стање у друштвено-економском амбијенту су крајње незадовољавајући и захтевају радикални заокрет. Макроекономска кретања (незапосленост, инфлација, корупција, слабе институције, рецесија и др.) имају велики утицај на свакодневни живот људи. Према Huber (1991, стр. 21) макротрендови се интернализују као лични проблеми, па појединци и њихови проблеми у свакодневном животу рефлектују друштвене промене на микроплану. Полазећи од постојећих ресурса и окружења потребно је креирати концепт економског и друштвеног развоја који ће бити у функцији јавног интереса и потреба људи за квалитетнијим животом, и вишим нивоом животног стандарда (Drakulić и Dokmanović 2013, стр. 112).

Грађевинска индустрија је међу онима које су први и најјаче осетили ефекте глобалних нестабилности. Већина грађевинских предузећа у Србији је суочена са низом проблема, као што су: неликвидност, недовољна инвестициона улагања, неповољни услови за добијање кредита, споро прилагођавање европским стандардима и техничкој регулативи, рад на црно и сива економија, и неуређеност тржишта. Како је грађевински сектор у претходном периоду снажно погођен кризом, последица тога је пад активности и до 50 одсто. Ако се даље говори у бројкама, чињенице показују да је око 80% предузећа у грађевинској индустрији у блокади, а свака друга фирма одавно испуњава услове за стечај или ликвидацију. Тренутно у Србији влада пословна атмосфера у којој не постоји ни минимална сигурност, посебно када су у питању трошкови производње. Нереалан курс динара и његове осцилације, инфлација, цене основних енергената и друге промене, представљају сталну претњу за пословање домаћих грађевинских предузећа, уместо да то буду категорије у које могу највише да се поуздају.

## 5.1.2 Специфичности институционалног оквира

Грађевинска индустрија је у многим земљама кључна компонента економског раста. У земљама у развоју грађевинарство увек има главну улогу у развоју и смањењу сиромаштва пружањем приступа основним услугама и транспортним капацитетима. Развој грађевинске индустрије је смислен и управљив процес за побољшање капацитета и ефективности у грађевинској индустрији да задовољи националне економске захтеве за зградама и другим физичким инфраструктурним објектима. Такође, развој грађевинарства треба да подржи одрживе националне циљеве економског и друштвеног развоја, истовремено обезбеђујући:

- Повећање вредности за клијенте грађевинске индустрије, као и одговорност према животној средини у процесу испоруке вредности;
- Одрживост и конкурентност домаћих грађевинских предузећа;
- Оптимизацију улоге свих актера и стејкхолдера кроз процес технолошког и институционалног побољшања и кроз одговарајући развој људских ресурса.

Међутим, грађевинска индустрија се у свим земљама сусреће са различитим проблемима и изазовима. У земљама са закаснелом транзицијом, ти проблеми и изазови имају специфичности, које се огледају у посебном институционалном амбијенту и хроничном недостатку релевантних извора финансирања. Уколико се овоме дода и утицај актуелене економске кризе, евидентно је да расте интезитет изазова са којима се суочава грађевинска индустрија (Mladenović 2013, стр. 245). Значај институционалног оквира за развој грађевинске индустрије, постојање институција и њихов плурализам карактерише успешне тржишне привреде. То је кључна карика која недостаје већини транзиционих привреда, које су имале суфуцит квази-неолибералног монизма и дефицит и фијаско многих институција, и тиме су се удаљиле од институционалног плурализма. Дефицит јасног институционалног оквира увек проузрокује несигурност људских интеракција и пословних трансакција. Институционални оквир обезбеђује концептуалну теорију и праксу за анализу начина преко којих се могу разумети структуре менаџмента и развој друштава.

Деведесете године 20. века сведоче о променама у политичким и економским системима земаља Централне и Источне Европе и Западног Балкана, које су без преседана по размерама: усвојени су нови уставни, власт је пренета на изабране представнике, формиран је вишепартијски систем, конкурентно окружење за слободне тржишне учеснике, подстакнут је развој организација цивилног друштва и независних масовних медија. Међутим, у условима који су резултат великог закашњења у погледу спровођења стратешких институционалних и друштвених реформи, смисао прокламованих макроекономских циљева у значајној мери је осиромашен. Хронично кашњење са спровођењем институционалних промена, и с тим у вези институционална нестабилност, негативно се одразила и на одвијање економских процеса (Leković 2001, стр. 34). Требало је да прође више од једне деценије да ове земље увиде да је један од највећих пропуста био потцењивање значаја изградње снажног институционалног оквира, као темељног предуслова за демократију, владавину права, стабилност, тржишно пословање и добробит друштва. „Институционална перспектива представља моћну и све значајнију теоријску подлогу објашњења колективне и индивидуалне активности, која у агрегатном изразу доприноси успеху или неуспеху националних економија“ (Ivanović 2013, стр. 135). Madžar (1995, стр. 113) истиче: „Институционална уређеност представља фундаменталну претпоставку ефикасности и стабилности привредног система, будући да се унутар институционалних оквира одвијају како процеси одлучивања, тако и економски процеси. Институционални оквир дефинише надлежност одлучивања, фиксира норму понашања и утиче на последице алтернативних одлука тако што усмерава привредне субјекте да се оријентишу на одговарајуће облике пословања“.

Изградња институција има за циљ повећање регуларности, професионализације и ефикасности система јавне управе. Посебан значај институционалног оквира је да обезбеди легалитет тржишних услова пословања, јер без правне државе је незамислив савремени привредни систем. Осим легалитета, потребан је и легитимитет деловања институција у сваком конкретном случају. Неки поступак не постаје легитиман јер га је спровела држава или неки њен орган, већ се оправданост конкретног поступка цени на основу оправданости његовог садржаја (Lilić 2011, стр. 2). Због тога је од приоритетног значаја спровођење институционалних трансформација које су неопходне за ефикасно функционисање тржишне економије. Суштину трансформација чине фундаменталне институционалне промене, као саставни део системске трансформације друштва у целини.

У домену анализе, еволутивна теорија институционалних трансформација се суштински ослања и потврђује импликације које произилазе из концепта зависности пута<sup>8</sup> (Ivanović 2013, стр. 146). Чињеница да је време иреверзибилно и да предисторија једног догађаја у сваком временском тренутку може да има потенцијални утицај на даље одвијање датог процеса, представља суштинску карактеристику еволутивних теорија. У контексту транзиције, основна поука овог става би била да институционална решења која су у прошлости била изабрана у домену формалне институционалне структуре, имају и врше велики утицај на институционалне изборе који се појављују у садашњости. Исти закључак се односи и на неформалне институције које имају спорију динамику промене (Ivanović 2013, стр. 141). Из тог разлога са аспекта економије, еволутивни процес треба да буде схваћен као трансформациони процес кумулативних промена, при чему резултат сваке трансформације, у одређеном тренутку обликује услове у којима могу да се одвијају будућа репродукција и трансформација (Martins 2009, стр. 79).

Правна регулатива која дефинише пословање грађевинског сектора у Србији, дефинисана је Законом о планирању и изградњи, Законом о државном премеру и катастру, Правилником о енергетској ефикасности зграда, Правилником о условима, садржају и начину издавања сертификата о енергетским својствима зграда. Неефикасност Катастра непокретности у решавању захтева странака је један од озбиљних проблема, који утичу на број инвестиција у грађевинској индустрији. Овакав институционални амбијент, уз актуелну економску кризу, отворио је проблем недостатка средстава за финансирање грађевинских пројеката. Банке и друге финансијске организације су престале да финансирају грађевинска предузећа зато што правне празнине погодују дужницима, који то користе у условима кризе, што је отворило проблематику финансирања инвестиционих активности у грађевинарству (Mladenović 2013, стр. 247). Значај грађевинске индустрије, њена мултипликативност на остале пратеће и сродне индустрије, примерено учешће у БДП државе које се може повећати кроз значајна финансијска улагања у капиталне пројекте оправдава потребу да се грађевинска индустрија третира као један од стратешких сектора развоја националне економије.

Стратешки приступ грађевинарству може да служи држави, њеним органима и институцијама, као и правним лицима из ове делатности, за дефинисање дугорочне политике за развој грађевинске делатности. Поштујући сву дивергентност и бројност утицајних сектора на развој грађевинарства, неизбежно је потенцирати, уколико инвестиције представљају скелет развоја грађевинарства, да фундамент представља институционална сигурност инвестиција и ефикасност органа управе и регулативе. Кључ успеха је трансформација прописа, пре свега у области својинско-правних односа и правила изградње објеката. То је предуслов за успостављање јасне институционалне

<sup>8</sup> „Науек је на интересантан начин појаснио концепт пута. Пут се појављује када појединци који путују кроз шуму или шетају поред реке, прате траг својих претходника. Једноставније за појединца је да прати овај траг него да тражи пут који би њему био најпогоднији. Током времена захваљујући оваквом понашању, у шуми или поред реке, формира се пут, који чини живот једноставнији свим будућим шетачима. Међутим, креирање пута није интенција било ког појединца, јер су сви желели, из сопствених разлога, да шетају уз реку или да путују кроз шуму. Радећи то, пут је формиран ненамерно, иако је вреднован позитивно до стране свих шетача. Није био потребан ауторитет да би се креирао пут, и његово одржавање је саморегулишуће, јер сви шетачи користе исти пут и чине га доступним другима једноставно користећи га фреквентно. Оваква логика се у економији може применити на настанак, тржишта, конвенција и социјалних норми“.

основе на свим нивоима власти за инвестирање и стварање позитивне атмосфере за улагање и страних и домаћих инвеститора. (Ministarstvo uređenja prostora i zaštite životne sredine 2010, стр. 6). На основу тренутних прописа, грађевинска индустрија у Србији је фрагментирана, уместо да је интегрисана јасно-координираном политиком владе. Аномалије у прописима, које се односе на процедуре, време и трошкове за издавање грађевинских дозвола, уређење изградње, услуге набавке, регистрацију пружалаца услуга и професионалаца треба регулисати и институционално договорити, да одговарају грађевинској индустрији у контексту брже и ефикасније оперативности. Грађевинска индустрија у Србији послује у веома специфичном институционалном амбијенту, који према подацима Светске банке, није наклоњен онима који се баве привредном активношћу. Наиме, од 185 истраживаних земаља, по пословном амбијенту за реализацију привредних активности, Србија је на 86. месту. Овако оцењен институционални амбијент, резултат је бројних проблема у грађевинарству, као што су корупција, криминал, институционална несигурност, итд. (Mladenović 2013, стр. 246).

Оно што грађевинска предузећа потенцирају у Србији јесте да транспарентно пословање постане устаљена и редовна пракса и да не прелази у оквире сиве економије. Само на тај начин привреда Србије, а тиме и грађевинска индустрија, може да рачуна на дугорочни развој. Међутим, за то је неопходна адекватна и снажна улога државе. Грађевинарство је индустрија коју прате све друге привредне гране, па би њен опоравак подстакао опоравак укупне привреде јер може да носи половину привредног раста Србије. Отуда и закључак да прелаз економије на стабилан раст није могућ без суштинских и темељних институционалних промена које треба да омогуће услове за успостављање модерне и просперитетне тржишне привреде. Уколико су институционална решења трајнија и стабилнија, етаблирају се услови за стабилно и ефикасно функционисање тржишне привреде. Због тога је неопходно да институционална решења, која доноси држава буду добро конципирана и постојана, како би сви економски субјекти, као и привредни систем у целини, могли да остваре максималну ефикасност и стабилност.

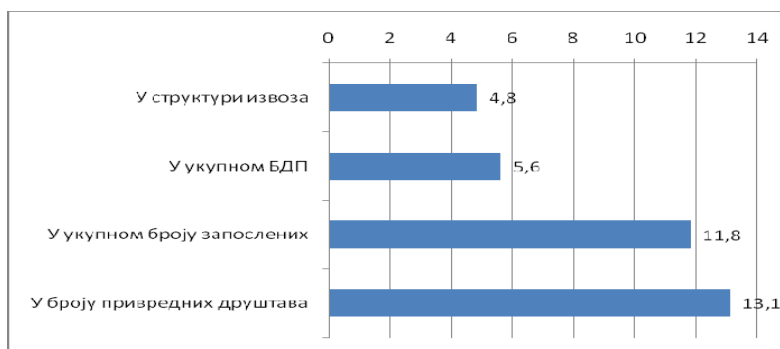
## **5.2   Анализа актуелног стања грађевинске индустрије у Републици Србији**

Грађевинарство је специфична и веома значајна област савремене привреде. Због бројних веза са осталим областима и гранама привреде, грађевинарство се, поред осталог, користи и за регулацију привредних токова једне земље на макро нивоу. Грађевински сектор одликује велики број малих предузећа високог интензитета рада, али и велика зависност од јавних прописа и јавних инвестиција. Креатори политике често користе овај сектор као индикатор тренда, циклични стабилизатор макро-економских трендова, који је ограничен у периодима економске експанзије и стимулисан у периодима рецесије. Битна карактеристика грађевинарства је да везује велики део остатка привреде, пре свега електро-индустрију, индустрију производње машинских елемената, базичне хемије и материјала који се не примењују само у грађевинарству. Мултипликативни ефект сектора грађевинарства на привреду одражава се и преко утицаја на финансијски сектор. Хипотеке и хипотекарно тржиште као сегмент тржишта капитала на коме су сви пласмани осигурани хипотеком, у непосредној је вези са тржиштем некретнина на којем доминирају објекти као последица грађевинских активности. Један од кључних фактора за подстицање економског раста у последња два века јесте грађевинска индустрија. Да би могле успешно да одговоре промењеним захтевима и потребама инвеститора, грађевинска предузећа данас на тржишту нуде велики број различитих услуга и производа у којима су примењена савремена техничко-технолошка решења (Božilović-Ristoska 2008, стр. 41).

У Србији, грађевинска индустрија са својим геостратешким и топографским положајем, од изузетног је значаја за функционисање привреде у целини. Изградња путева, школа, болница, домовна здравља, аеродрома, железнице, брана, водне и електро инфраструктуре, телекомуникационе и друге инфраструктуре обезбеђује основну артеријску мрежу за савремени живот и развој (Ministarstvo uređenja prostora i zaštite



životne sredine 2010, стр. 1). Генерално, грађевинска индустрија је повезана са скоро свим областима људског деловања, јер су производи грађевинске индустрије инпути за друге привредне гране, па је грађевинска индустрија важан генератор привредног раста, како у развијеним, тако и у мање развијеним земљама (Mladenović 2013, стр. 246). Интезитет активности грађевинске индустрије је постепено опадао у последњој деценији, иако потреба и значај грађевинске индустрије расте. Да би грађевинска индустрија остварила потенцијал лидера, треба да буде добро координирана, организована и спремна да се развија, односно мора да приступи нужној промени досадашњег модела пословања (Totović 2013, стр. 6, web). Према актуелним подацима, грађевинску привреду Србије чини око 11.530 привредних друштава, са око 116.760 радника. Грађевинска индустрија учествује у укупном броју привредних друштава са 13,1%, а у укупном броју запослених са 11,8% (слика 116) (Privredna komora Srbije, 2016, web).



Слика 116. Параметри грађевинарства у 2015 (Privredna komora Srbije, 2016, web)

Индикатори који описују кретање грађевинарства у 2015. години нису потпуно усаглашени, па се не може дати потпуно поуздана оцена о величини раста овог сектора привреде, мада сви актуелни подаци говоре да грађевинарство током читаве грађевинске сезоне у 2015. години (табела 30), показује постепени раст.

Табела 30. Учениће грађевинарства у бруто домаћем производу 2009-2015 (FREN 2015, стр. 13)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015				Учениће
								Q1	Q2	Q3	Q4	2015
Укупно	96,9	100,6	101,4	99,0	102,6	98,2	100,7	98,2	101,1	102,3	101,2	100,0
Порези минус субвенције	98,6	99,5	101,1	97,8	98,9	99,2	99,8	100,6	98,7	99,9	100,0	15,8
Бруто додата вредност	98,6	100,8	101,5	99,2	103,3	98,	100,9	97,7	101,6	102,8	101,5	84,2
Бруто додата вредност без пољопривреде	96,7	100,2	101,5	101,1	101,6	97,5	101,9	98,3	102,8	103,9	102,5	90,5
Пољопривреда	95,2	106,4	100,9	82,7	120,9	102,0	92,5	91,6	90,2	94,0	93,3	9,5
Индустрија	96,8	100,8	103,2	105,6	106,0	92,4	104,7	96,1	108,1	108,4	106,8	24,7
Грађевинарство	87,1	97,6	105,9	90,2	96,1	98,5	111,1	98,2	117,3	118,9	108,0	5,6
Трговине, саобраћај и туризам	92,9	100,0	99,5	99,3	102,3	101,1	100,7	100,3	100,4	101,2	100,7	18,1
Информисање и комуникација	97,0	103,2	102,6	102,8	99,9	96,1	99,6	96,5	99,5	102,9	99,6	5,0
Финансијске делатности и осигурање	102,6	101,9	98,4	92,0	90,5	97,2	102,2	101,6	98,7	105,0	104,1	3,2
Остало	99,7	99,8	100,9	101,8	100,2	99,9	99,1	98,3	98,3	100,1	99,6	34,0

Уколико се испостави да опоравак грађевинарства представља трајнији тренд, то би могло да представља најаву бољих дана домаће привреде. Међутим, још увек неки други битни макроекономски индикатори не подржавају уочени раст грађевинарства, као што су изузетно низак ниво страних директних инвестиција и инвестиционих кредита. Процена је да је додата вредност сектора грађевинарство у 2015. повећана за око 8% у односу на исти период 2014., а индекс изведених грађевинских радова је повећан за око 14% у сталним ценама (слика 117). Уз то, мерење броја запослених у грађевинарству даје индикацију солидног раста броја запослених у овом сектору. На крају, независни индикатор који се посматра као додатни и вероватно и најпоузданији показатељ грубих трендова кретања грађевинске активности, индекс производње цемента, забележио је раст од 8,7% 2015. у односу на исти период претходне године (FREN 2015, стр. 16).



Слика 117. Учесће грађевинарства у структури бруто додате вредности у 2014 и 2015 (Ministarstvo finansija 2016, стр. 19)

Основне карактеристике грађевинарства Србије, могу се резимирати у следећем:

- Српско тржиште у сектору грађевинарства у односу на тржишта европских земаља је мало тржиште;
- Запошљавање у грађевинарству представља значајан фактор социјалног мира;
- Инвестициона изградња је повезана са остваривањем друштвено-економских и политичких циљева;
- Основна карактеристика тренутног стање грађевинске оперативе је низак ниво организационе културе и обучености, пре свега менаџерских структура, фокусираност власничко-менаџерских структура на краткорочне финансијске циљеве, присутност стратегија ниских трошкова као конкурентске предности уместо диверсификације, скромно вертикално и хоризонтално повезивање унутар сектора и органски раст као искључива развојна стратегија;
- Тржиште је изложено разним облицима нетржишног понашања, од којих се посебно издваја уплив политичког волонтизма у јавним инвестиционим пројектима и још увек недовољно изграђен и транспарентан систем јавних набавки;
- Присутност глобализационих процеса и стране уговорне праксе (FIDIC) и непостојање националне аутономне регулативе;
- Велика осетљивост грађевинског тржишта на политичку и економску динамику и нестабилност;
- Број судских спорова у грађевинарству је релативно мали, што говори о непостојању тржишне демократије.

### 5.2.1 Специфичности управљања пословима у грађевинарству

Грађевинска делатност је једна од најстаријих људских делатности, јер потиче из времена настанка човека. Након задовољења потребе за храном, човек је морао да обезбеди скровиште, да раскрчи пут или премости реку. Сви објекти од пре неколико хиљада година, рађени су по интуицији, без унапред утврђених правила. Сазнања су преношена с колена на колена усменим путем, а учило се на грешкама. Захтеви за квалитетом градње нису били експлицитно изражени, а први писани документ са таквим захтевима датира од пре више од 4000. година. Вавилонски владар Hammurabi (2123-2081. пре Нове ере) је сачинио Кодекс који садржи правила за грађење објеката. Та правила су више правног, а не техничког карактера, и говоре о одговорности за изграђене објекте.

Novaković (2003, стр. 11) наводи да се грађевинарство, према неким дефиницијама, односи само на грађење у ужем смислу у свим његовим фазама од темеља до коначног завршетка и предаје објеката на употребу. Према другим дефиницијама, грађевинарство се посматра као грађевински комплекс, који поред грађевинарства у ужем смислу обухвата грађевинско пројектовање, производњу грађевинских материјала и компонената, као и бројне делатности које су повезане са проблематиком грађевинске механизације и пружања других услуга у грађевинарству (Ministarstvo uređenja prostora i zaštite životne sredine 2010, стр. 1).

Грађевинарство је сектор са специфичним карактеристикама који је строго регулисан и који се у великој мери разликује од других сектора. Крајњи производ у грађевинарству је производ који се не може транспортовати, а уједно представља и један од најиздржљивијих људских артефаката у простору. Грађевинарство ствара физичку инфраструктуру за становање и рад, производњу, транспорт и есенцијалне услуге. То је радно интензиван сектор, са високом мобилношћу радне снаге и растућом потребом за све квалификованијом радном снагом што је резултат примене све софистицираније грађевинске технологије. Код инвестиција у машине, алате и друге елементе производње, врши се амортизација за краћи временски период него код других индустријских сектора. Уговори су најчешће везани за време трајања грађевинских радова а ниво несрећних случајева је релативно висок. Коначно у грађевинарству се ствара велика количина отпадног материјала и грађевинског шута од рушења и реконструкције старих објеката. Грађевински сектор је други по доприносу ЦО<sub>2</sub> емисије, док је неким земљама, недостатак природних грађевинских материјала значајан проблем. Полазећи од наведеног, специфичне карактеристике грађевинске индустрије у односу на друге индустријске секторе, могу се резимирати у следећем (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2005, стр. 1, web):

- Грађевинска делатност је хетерогена и фрагментирана захваљујући великом броју врло различитих професионалних занимања и предузећа;
- У грађевинској индустрији доминирају мања грађевинска предузећа, која су усмерена ка задовољењу потражње локалних тржишта, и контролишу углавном само један елемент у укупном грађевинском процесу;
- Грађевинарство је један од географски најдисперзивнијих сектора са израженим регионално-тржишним различитостима;
- Грађевинарство је у значајној мери пројектно-оријентисана делатност;
- Финални грађевински производ треба да траје 25-50 година или дуже, а када застари, на њему се раде поправке, адаптације и реконструкције, за разлику од осталих индустријских производа који се у том случају једноставно замене новима;
- Читава делатност има висок ниво регулативе, односно закона и стандарда, који су у грађевинарству строжији у односу на већину осталих привредних делатности;
- Улазне баријере за нова предузећа у грађевинарству су релативно ниске, јер је довољан релативно мали почетни капитал, а потребно знање је сваком доступно;
- Висока мобилност радне снаге и растуће потребе за вештинама због све већег присуства софистициране технологије.

Zlatanović (Zlatanović 1998, стр. 640) додаје још неколико ужих битних карактеристика грађевинске индустрије:

- Клијент је углавном познат, грађевинска производња се већином остварује по наруџбини, иако неки ситни предмети или објекат модули могу да се граде за тржиште (станови, пословне просторије и др);
- Вредност, обим и дужина трајања радова на реализацији инвестиционог пројекта условљавају велики број учесника у изградњи;
- Због дужине трајања пројекта, често се у току његове реализације мењају мере економске политике и законски прописи, а мењају се и услови снабдевања материјалом, енергијом, радном снагом и опремом;

- Значајан проценат радова се одвија на отвореном простору, због чега фактори поремећаја из окружења могу бити врло изражени. Спољашњи фактори (хидролошки, метеоролошки) могу изазвати непредвидиве последице као нпр. проблеме са снабдевањем ресурсима, дуже и краће прекиде у извођењу радова;
- Грађење је јединствен процес, нема понављања пројектних решења и нема могућности да се искуства претходног случаја примене на следећем случају. Важе само генерални принципи, правила и процедуре.

Применом савремене технике и технологије, грађевинска индустрија мора да се заснива на савременом концепту менаџмента, јер грађевинарство одликује сложеност и променљивост технолошких процеса узрокована специфичностима грађевинске индустрије. У складу са наведеним карактеристикама, изведена је SWOT анализа грађевинског сектора.

**Табела 31. SWOT анализа грађевинског сектора**  
(European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2005, стр. 11, web)

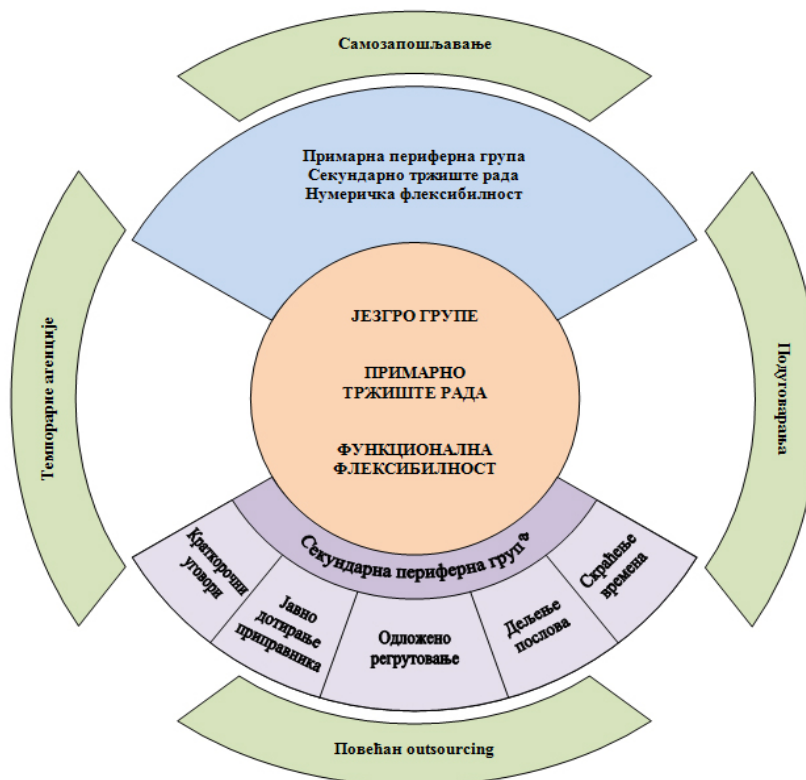
СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повећан интерес великих грађевинских предузећа за истраживање и развој</li> <li>• Растућа специјализација међу предузећима која резултира високом компетенцијом и знањем у специфичним подручјима грађевинарства</li> <li>• У Републици Србији, држава је и даље значајан инвеститор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ниска продуктивност</li> <li>• Непривлачност за потенцијално нове запослене</li> <li>• Угроженост здравља и сигурности од повреда и несрећа</li> <li>• Ниска стопа улагања у истраживање и развој код малих и средњих предузећа</li> <li>• Недостатак менаџмента код грађевинских предузећа</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развој нових производа</li> <li>• Заштита околине и управљање отпадом</li> <li>• Монтажна изградња</li> <li>• Нови тржишни сегмент: јавно-приватно партнерство</li> <li>• Појачан интерес за специјалистичким грађевинским студијама</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стагнација раста на тржиштима Европске уније</li> <li>• Растућа глобализација – долазак великих америчких и европских корпорација</li> <li>• Старење радне снаге</li> <li>• Повећање конкуренције на тржишту рада ширењем Европске уније</li> </ul>

Пре индустријске револуције, грађевинарство се заснивало на занатској производњи и провереним технологијама. Пројекти су реализовани слично као данашњи design-build пројекти, односно једном човеку (мајстору) је директно од стране клијента био поверен читав процес пројектовања, изградње и одржавања објекта. Индустријска револуција је изазвала бројне промене, посебно због нагле урбанизације и увођења нових материјала и технологија. Ови догађаји су променили грађевинарство, јер се поделом рада и специјализацијом јавила потреба за комплекснијим начином управљања пројектима. Крајем 19. века реализација пројеката почиње да личи на данашње, и суштински до данас, мало тога се променило.

Бројни аутори се слажу да је тренутно у току друга револуција, само што овог пута област кључних промена није механика него електроника, односно информатика. Тиме у грађевинарству долази до фундаменталних промена које се односе на границе између професија, уговорних односа, теоријских иновација у области управљања пројектима, система набавки производа и услуга, специјализације, фрагментације, стандардизације, пројектантских решења, технологије итд. (Stojadinović и Marinković 2015, стр. 5). Данас, грађевинска делатност је веома широка област, која се обавља у условима променљивог пословног окружења, у коме су неизвесност и бројни пословни ризици редовни пратилац свих грађевинских операција. Све то је повезано са ограниченим временским роковима и инвестиционим средствима. Због тога је у савременом грађевинарству пројектни приступ нужност, јер је потребно правилно и рационално планирати, квантификовати, усмеравати и контролисати процес изградње разних типова објеката и управљати њиме у свакодневном пословању грађевинских предузећа (Vuletić 2010, стр. 161).

Још једна битна специфичност грађевинарства и изазов за менаџмент грађевинских предузећа, односи се на решавање проблема функционисања у погледу одређивања броја и структуре запослених, с обзиром на непознат обим посла у одређеном будућем временском периоду. Полазећи од пројектне оријентисаности и добијања посла кроз

тендерске процедуре, тешко је одредити колико ће предузеће заиста имати посла на годишњем нивоу, јер то зависи од бројних фактора који нису под контролом предузећа: опште стање у привреди државе, у финансијском сектору, поузданост инвеститора, број тендера на којима може да се учествује, број добијених послова у односу на број учешћа на тендерима, објективност спровођења тендерских процедура, ниво понуда конкуренције итд. Проблеми који могу да настану због погрешне процене количине посла на годишњем нивоу су: премало радне снаге да се изнесе добијени посао, превише радне снаге за добијени посао или лоше избалансирана структура радне снаге за оба случаја.



Слика 118. Atkinsonov модел флексибилног предузећа (1984, стр. 30)

Процена количине посла је посебна тема и специфичност грађевинарства. Резултати процене су кључни улазни параметри за конкретне послове и од њиховог квалитета и тачности директно зависи пословни успех грађевинског предузећа. Међутим, без обзира како се изврши процена, постоји потреба за одређеним нивоом флексибилности у погледу броја и структуре запослених помоћу које се може превазићи одступање реално добијене количине посла у односу на планирану. У том смислу, један од најчешће разматраних модела је модел флексибилног предузећа који је предложио Atkinson (слика 118). Термин флексибилност се огледа у функционалном, нумеричком и финансијском погледу. Према Atkinsonu (1984, стр. 29-30) у оквиру предузећа постоје четири групе запослених (Atkinson 1984, стр. 29-30):

- Прва група запослених чини језгро предузећа – стално запослени који обављају послове од највеће важности за пословање предузећа. Они немају строго дефинисан опис радног места, већ обављају широку лепезу послова и надокнађује мањак радне снаге у одређеном периоду;
- Другу групу чине периферни запослени – деле се на примарну и секундарну групу. Примарна периферна група запослених је у сталном радном односу, али са мањом сигурношћу задржавања посла у односу на језгро. То су углавном радници нижих квалификација који не обављају суштински важне послове, али пружају додатну функционалну флексибилност предузећу;

- Трећу групу запослених чини секундарна периферна група – радници који су ангажовани у скраћеном радном времену, на одређено време или у неком другом односу који није сталан. Ова група обезбеђује нумеричку флексибилност, која подразумева способност предузећа да се шири, ангажујући додатну радну снагу код прилива посла, и скупља, отпуштајући радну снагу када посла нема довољно;
- Четврту групу чини радна снага ангажована у некој врсти подизвођачког односа – није у радном односу са предузећем и обично обавља специјалистичке послове. То може бити класичан подизвођачки однос између два предузећа или су то појединци без сталног запослења или чланови агенција које се баве изнајмљивањем радне снаге. Ова група запослених додатно обезбеђује нумеричку флексибилност фирме.

Финансијска флексибилност подразумева привремено запошљавање локалне радне снаге, на локацији где се пројекат реализује, што је ређи случај који се јавља код интернационалних пројеката. На менаџменту предузећа је доношење одлуке о структури и бројности сваке од описаних група. Структура група зависи од конкретне делатности и технолошких процеса који чине производ/услугу предузећа. Мање стално запослена радна снага значи мање фиксне трошкове, а све неравнотежности се компензују ангажовањем додатних запослених на одређено време (на пројекту, сезонски, пола радног времена и сл.) или ангажовањем подизвођача. Међутим, поставља се питање функционисања тако некохерентне скупине људи који немају исту посвећеност предузећу и успеху на конкретном пројекту. Подизвођачки рад је скупљи (најмање 6%) па се доводи у питање конкурентност цене. Уколико подизвођачи нису у могућности да учествују на датом пројекту у одређеном временском периоду, угрожени су рокови за завршетак послова, односно, повећан је ризик да предузеће неће моћи да испоштује све захтеве у погледу квалитета производа, рокова, трошкова и квалитета услуге. Такође, сви запослени који не чине језгро предузећа раде под стресом да могу да изгубе посао. Зато је потребно донети избалансiranу одлуку, јер нема готових решења која важе за сва предузећа (Stojadinović и Marinković 2015, стр. 28). Основна критика Atkinsonovog модела је дескриптивна, а не оперативна природа, јер описује нешто што је одувек постојало, а не даје смернице менаџменту за конкретну примену. Па ипак, модел пружа добар темељ за увођења система награђивања према оствареним резултатима у развоју система менаџмента људским ресурсима (Stojadinović и Marinković 2015, стр. 29).

### 5.2.2 Карактеристике модела менаџмента у грађевинским предузећима Србије

Менаџмент има широку примену у грађевинарству од најранијих дана, с обзиром на велика финансијска улагања и њихово ангажовање у реализацији различитих грађевинских пројеката. Може се рећи да је менаџмент основни алат савременог грађевинарства, чији је основни задатак да пронађе ефикасан и оптималан пут деловања при обављању грађевинских послова. Менаџмент посебно добија на значају, с обзиром, да се у грађевинарству обављају специфични и сложени радови, који захтевају ангажовање високо образованих и високо квалификованих стручних кадрова као и ангажовање више различитих предузећа (Zlatanović 1998, стр. 638). Са економског аспекта, менаџмент је важан ресурс у грађевинарству, јер значајно утиче на повећање продуктивности и профитабилности грађевинских предузећа. Са научног аспекта, менаџмент је доминирајућа научна дисциплина и вештина управљања која пружа најсавременије методе, алате и технике за унапређење и развој у свим сферама рада и пословања грађевинских предузећа. Велика динамика развоја економије и технологије, конкурентски и политички притисци, фрагментација тржишта, као и проблеми са структуром, захтевају да грађевинарство почне да се прилагођава и да промени модус својих управљачких и оперативних активности. У домаћем грађевинарству, све до скоро, није се са значајом говорило о терминима као што су лидерство, модели, моделирање менаџмента или агресиван приступ у циљу стицања позиције најкомпетентнијег на тржишту. Међутим, све



већа сложеност задатака у различитим областима менаџмента поставља све веће проблеме, па су због веће екстерне и интерне сложености у функционисању грађевинских предузећа, процеси одлучивања и избора све тежи.

Када је реч о теорији и пракси грађевинског менаџмента у Србији, може се рећи да је још увек далеко од менаџмента који би се могао репрезентовати одређеним моделом. Концепт менаџмента у грађевинским предузећима Србије, у условима транзиције, обухвата читав низ промена, усклађивања и спровођења, које се не могу обавити ни лако ни брзо. Ни инсталирани капацитети, ни извори сировина или институционална основа, па чак ни капитал на располагању, не могу да гарантују пословни успех. Сви ови фактори заједно нису довољни без адекватног менаџмента да их конвертује у одговарајуће стратегије које воде до пословног успеха. Србија је имала и има озбиљне економске и политичке проблеме и за то време менаџмент у већини предузећа (не само грађевинских), био је краткорочно оријентисан, са основним задатком да осигура опстанак предузећа.

Менаџмент грађевинских предузећа у Србији, развијао се последње две деценије у условима сталних промена, које су биле специфичне, и различите у односу на остале земље у Европи и свету. Економска и социјална превирања у Србији наметнула су потребу за радикалним променама у грађевинским предузећима за менаџментом, организацијом и операцијама. Темпо и садржај промена утицали су на поједине специфичности менаџмента у грађевинском предузећима. Једна од специфичности је брзо достизање руководећих позиција, што не представља предност, јер домаћи менаџери који су прерано достигли врх, окренули су се себи и својим циљевима, немају моћ лидерства, и не могу да преносе знање својим сарадницима, што представља суштину менаџмента. Следећа специфичност је нестабилност. Услед брзих и непредвидивих екстерних и интерних промена, људи не остају предуго на руководећим положајима, па ни искуство на руководећим пословима у једном предузећу и остварени добри резултати, нису гаранција за избор на руководеће позиције у другом предузећу. Такође, избор људи на руководеће положаје често се врши у складу са различитим врстама породичних, политичких и других веза, који не стварају амбијент за стварање и развој квалитетних менаџера. Додатну препреку представља низак ниво квалитета образовања професионалних менаџера, уз генерално низак ниво ослањања на професионални менаџмент у грађевинским предузећима (Vukotić, Milivojević и Zakić 2013, стр. 69).

Грађевински менаџери у Србији имају значајан потенцијал руковођења, али и доста лоших навика у третману људи (немају развијене вештине комуникације) и недостатак знања за управљање. Поред тога, један од основних недостатака је слаба организација, која је тесно повезана са сналажљивошћу у одређеним ситуацијама, што је место где већини грађевинских менаџера недостају адекватна знања. Такође, претерани емоционализам представља одређене појаве које су у суштини негативне, као што су импулсивност и наглост, али и неке које су људски позитивне, али су непримерене пословању у високо конкурентном и динамичком тржишном окружењу које захтева рационализацију, реструктурирања, реинжењеринг или downsizing. Традиционални менталитет и наслеђени менталитет у деценијама дугом самоуправном социјализму, где је у друштву и предузећима доминирао дух заједништва, солидарности, срдчаности и хумана оријентација, показао се као кочница за актуелни рационализам и апстракционизам, који су неопходни за садашњу тржишну утакмицу. Што се тиче теоријског знања и компетенција, менаџери су солидно образовани, али им недостају практична менаџерска искуства. Поред недостатка менаџерских искустава, постоји проблем који се односи на раскорак између теорије и праксе, што додатно отежава примену добрих теоријских концепата. Наиме, у друштву у целини, влада неслагање између општих (друштвених, политичких, правних) стратегија и циљева њихове примене. И када су општи елементи добро осмишљени, камен спотицања се појављује у њиховој практичној примени. Ово је тачка конвергенције и преклапања између опште и организационе културе у Србији, па је тешко спровести промене у предузећима која наилазе на различите отпоре у друштвеном окружењу (Vukotić, Milivojević и Zakić 2013, стр. 72).

Улога менаџмента у савременим грађевинским предузећима обухвата стваралачки и рутински приступ, па је менаџмент у грађевинарству истовремено наука и рутина. Развој менаџмента тежи да он постане више наука него рутина, а укључивање већег броја научних области, као што су техника изградње, организација, технологија, економија, кибернетика, информатика, психологија, социологија и др. и научно заснованих принципа, подстиче такву тежњу. С друге стране, поменуте науке повећају учешће менаџмента у решавању проблема (Vukomanović, Radujković и Dunović 2008, стр. 776). Већина запослених гледа на менаџмент као рутину, јер је по њима, добар менаџер човек са дугогодишњим искуством на руководећим позицијама. Овакво гледиште мора да се мења, јер менаџерска професија захтева континуирану едукацију и сталну евалуацију примењених знања, како би обезбедила максималну ангажованост и оптималне резултате домаћих грађевинских предузећа (Zlatanović 1998, стр. 642). Мора се прихватити чињеница да менаџмент у грађевинарству није само искуство, професионално осећање и интуиција, већ савремена пословна филозофија заснована на научним дисциплинама, мултидисциплинарног и интердисциплинарног карактера.

Већина радова о менаџменту у грађевинарству односи се на грађење у ужем смислу, где се испољавају бројне специфичности грађевинске производње. Међутим, мало је радова који се баве самим проблемима и изазовима са којима се сусреће менаџмент савременог грађевинског предузећа (Novaković 2003, стр. 11). Менаџмент у српском грађевинарству нема битне одлике предузетништва и одговорајуће менаџерске концепте и праксе, што је одлика савременог менаџмента. Највећи део српског менаџмента фокусира пажњу на то како да се послови обављају, а не шта се обавља, што има за последицу гушење креативног рада и његово обављање по унапред датој шеми (Azemović 2012, стр. 380). Покушај да се постојећа менаџерска пракса, без неопходних адаптивности трансформише у квалитетну и успешну менаџерску праксу, само је довео до негативне селекције кадрова. Излазак српског грађевинарства на тржиште са развијеним земљама без темељно оспособљених менаџера, сам по себи је ближи неуспеху. Филозофија српског менаџмента мора да пређе приликом обраћања запосленима са речи „ја“ на реч „ми“.

Менаџери у Србији ће се увек разликовати од менаџера у развијеним земљама, али те разлике не смеју да буду тако велике, да утичу на успешност наступа српских предузећа на тржиштима. У савременим привредним системима и њиховим сегментима у пословном концепту важи тзв. тројни концепт: финансије-тржиште-кадрови. У средини концепта је лоцирано тржиште које детерминише пословну политику, технологију и организацију предузећа. У новије време, афирмише се концепт: маркетинг-менаџмент-развој људских ресурса, који је прихватљив и за наша грађевинска предузећа. Ефикасност менаџмента зависи од хармонизовања складног и ефикасног рада читаве групе људи који раде на одређеној врсти производа или услуга. Због тога основни филозофски и практични модел менаџмента у српским грађевинским предузећима, треба да буде оријентација на људе као најважнији капитал и кључни извор иновативности, предузетништва и креативности. Овакав модел менаџмента у сваком предузећу развија и одржава врло јасан и чврст систем основних вредности чија су окосница услужност, поузданост и квалитет (Azemović 2012, стр. 381).

### **5.2.3 Значај менаџмента пројектима у грађевинским предузећима Србије**

Грађевинарство је струка која се најдуже бави пројектима, још из времена пирамида. Без израде и управљања пројектима није могућа инвестициона делатност у грађевинарству. Према савременим схватањима, сваки подухват који има циљ, рок и расположиве ресурсе, може се посматрати као пројекат. Сви пројекти у грађевинарству су повезани са техничким стандардима, који су прописани домаћим и међународним законима. Менаџмент пројектима се заснива на емпиријски утврђеним истинама и практичном искуству људи који се њима баве (AG Magazin 2007, web). У традиционалном грађевинарству, пројектовање је временски, просторно и организационо одвојено од

грађења, као две одвојене фазе у процесу реализације грађевинских објеката, од којих свака захтева одговарајуће уговорне и друге процедуре. У савременим условима, које карактеришу брзи развој науке и технике, време реализације има све већу улогу, па зато све чешће долази до тесног повезивања пројектовања и грађења у различитим уговорним и организационим облицима (Novaković 2003, стр. 11).

Термин пројекат долази од латинске речи *projectum-projicere*, бацити испред. Оригинално значење речи пројекат је нешто што долази пре него што је било што друго направљено. Пројекат се у литератури различито дефинише, али се све дефиниције суштински свode на формулацију да он представља начин решавања проблема са којима се предузеће сусреће, а тиме и начин реализације постављених циљева. Пројекат представља начин имплементације стратегије, који се односи на редовне и нове активности, којима се тежи профитабилности и одрживом расту. Према Vuletiću (2010, стр. 162) пројекат подразумева „активности, ресурсе и време, и следеће услове, елементе и радње: прецизно дефинисане и орочене стратешке циљеве, реалан буџет, флексибилно планирање, реалну динамику процеса и јасан програм активности, координисан, мотивисан и компетентан пројектни тим, ефикасну комуникацију на нехијерархијским основама и стално мерење успеха“. Wysocky и McGary (2003, стр. 3) дефинишу пројекат као „след јединствених, сложених и повезаних активности које имају заједнички циљ или сврху која мора бити довршена у одређеном року, у оквиру прорачуна и према одређеној спецификацији“. Резултат, као излаз једне активности је улазна компонента следеће активности. Свака активност троши време, материјалне и људске ресурсе. Активности неког пројекта су јединствене, јер је њихов опсег, след и утрошак ресурса, својствен само том пројекту. Повезаност активности се рефлектује у њиховим међусобним логичним и технолошким односима. Битна смерница пројекта је време трајања, као једно од битних ограничења пројекта. Други ограничавајући елемент је висина расположивог прорачуна, односно финансијских, материјалних и људских ресурса (слика 119).



Слика 119. Троугао ограничења пројекта (Wysocky и McGary 2003, стр. 10)

Сваки пројект има свој одређени почетак и крај. Завршетак пројекта настаје када се испуне циљеви, када постане јасно да се циљеви неће постићи, или када потреба за пројектом више не постоји па се пројекат укида. Резултат пројекта може да буде:

- Производ или предмет – који је настао производњом, који се може квантификовати, и који је целина за себе или готова компонента целине;
- Способност извођења услуге – као нпр. пословне функције које су подршка производњи или дистрибуцији;
- Резултат – последице или документи (Project Management Institute 2004, стр. 8).

Сваки грађевински пројекат носи одређени степен ризика да се претпостављени параметри неће остварити. Да би се избегли или ублажили негативни утицаји таквих догађаја, пројектом треба управљати кроз његов животни циклус. Животни циклус пројекта се састоји од одређених фаза пројекта, од његовог почетка па до завршетка. Не постоји јединствена дефиниција животног циклуса пројекта, јер она зависи од врсте и специфичности датог пројекта. У општем смислу, може се рећи да животни циклус пројекта одређује: послове које треба обавити у појединим фазама пројекта, рокове завршетка послова појединих фаза, као и начин њиховог прегледа и прихваћања, актере по појединим фазама, и начин контролисања и одобравања сваке фазе пројекта.

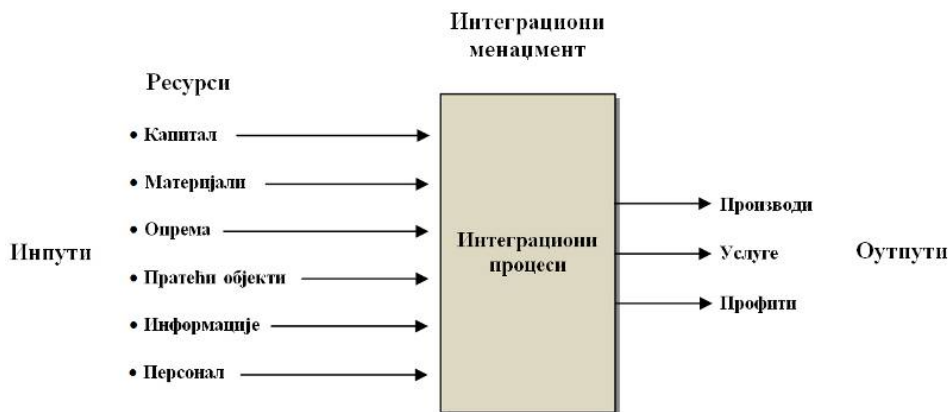
Менаџмент пројектима подразумева примену знања, вештина, алата и техника у спровођењу активности у неком пројекту како би се остварили захтеви које пројекат треба да испуни. Kerzner (2003, стр. 4) истиче да је управљање пројектом „планирање, организација, вођење и контролисање ресурса неког предузећа за релативно краткорочни циљ који је постављен како би се остварили виши циљеви“. Hendrickson (2008, стр. 26) наводи: „Менаџмент пројектом је умеће вођења и координације људских и материјалних ресурса током животног века пројекта, при чему се користе модерне технике менаџмента како би се постигли претходно дефинисани циљеви у погледу опсега пројекта, његових трошкова, временског рока, квалитета и задовољства актера“.

С обзиром да је грађевинска делатност веома широка и стално се обавља, у условима променљивог пословног окружења, менаџмент пројектима у грађевинарству претпоставља визионарско размишљање, које се заснива на рационалном планирању, квантификавању, усмеравању и контроли процеса изградње различитих типова објеката и управљања њима у свакодневном пословању грађевинских предузећа. Kerzner (2003, стр. 3) истиче следеће добре стране и користи менаџмента пројектима у грађевинарству: обави се више посла са мање људи у краћем времену; повећање профитабилности; боља контрола промене опсега пројекта; боља организација која резултира повећањем ефикасности и ефективности; повећава се квалитет предмета пројекта; смањују се конфликти између учесника у пројекту; итд.

Kerzner (2003, стр. 9) истиче још једну битну специфичну димензију грађевинских пројеката: мултифункционалност. У организационом смислу, грађевински пројекат пресеца скоро све постојеће функцијске линије унутар постојеће организације предузећа. Због тога је менаџер грађевинског пројекта одговоран за координацију и интеграцију активности на више, функционалних линија, при чему интеграција активности укључује:

- Интеграцију активности које су неопходне за развијање плана пројекта;
- Интеграцију активности које су неопходне за извршење плана; и
- Интеграцију активности које су неопходне за реализацију измене плана.

Менаџер пројекта мора да конвертује инпуте-ресурсе у оутпуте-производе, услуге и на крају профит (слика 120).



Слика 120. Интегрисани менаџмент грађевинским пројектима (Kerzner 2003, стр. 10)

Пројект менаџери грађевинских предузећа увек имају већу одговорност, а мање ауторитета, што их тера да преговарају са менаџментом вишег нивоа и функционалном управом за контролу ресурса предузећа. Иако је организација грађевинског пројекта специјализован, ентитетски оријентисан задатак, не може да постоји одвојено од традиционалне структуре грађевинског предузећа, па менаџер пројекта мора стално да хода и балансира оградом између две организације. Он је посредник кроз кога се све постиже и који је стално под притиском да што боље искористи своје ресурсе.

Добри менаџери и оперативци у грађевинарству могу довести до знатних уштеда кроз смањење трошкова, смањење утрошака рада, бољу технологију и организацију, уклањање насталих сметња, извештавањем и др. Уз ове факторе, квалитет се подразумева као неспоран критеријум. Основни циљ менаџмента пројектима у грађевинарству је спровођење активности у задатом времену ради завршетка у предвиђеном року, у оквиру предвиђених финансијских средстава (Јовановић 1995, стр. 57). За разлику од других пројеката, пројекти у грађевинарству су елаборати израђени на бази јединствене и хомогене методологије, с једне, и великог броја индивидуалних планских одлука које се заснивају на хетерогеној методологији, с друге стране. Израда и реализација пројеката у грађевинарству подразумева прецизније дефинисање и орочавање стратешких циљева, већу реалност буџетирања, флексибилније планирање, реалну и прецизну динамику пројектних фаза и њихове реализације, јасан програм активности, стручан, координиран, мотивисан и компетентан пројектни тим, ефикасне и правовремене комуникације и континуирано мерење успеха (Vuletić 2010, стр. 170). Грађевински пројекти не производе производ у буквалном смислу речи и не резултирају готовом услугом, већ омогућују производњу (индустријски објекти) и стварају предуслове за пружање услуга (нискоградња-путеви, железница и сл., до финансијских, здравствених и осталих услуга: банке, болнице, итд.). Стога се често у животни век грађевине укључује и фаза употребе грађевине након примопредаје кориснику. Завршетком грађевине и примопредаје кориснику, не престаје животни век грађевинског пројекта. Он се даље наставља кроз сврсисходно коришћење грађевине и инвестиционо одржавање током читавог животног века, односно до рушења или реконструкције.

### **5.3 Конкурентност грађевинских предузећа у Републици Србији**

Конкурентност је значајна тема која представља императив савременог пословања и друштва у целини. Када се говори о реалном сектору, конкурентност показује колико су активности предузећа добре или лоше са аспекта остваривања резултата и испуњења пословних циљева и стратегије предузећа. Осмишљавањем свог пословања повећањем продуктивности унутар јединица и сектора, побољшањем квалитета производа/услуга, усавршавањем и иновирањем техника производње, повећањем ефикасности процеса, унапређењем пословне праксе и управљачких механизма, предузећа стално трагају за повољном конкурентском позицијом у конкретној индустријској грани (Nešić и Džunić 2014, стр. 112). Због значаја за конкурентност и просперитет грађевинске индустрије, тема продуктивности је у фокусу интересовања од почетка индустријализације. Продуктивност је важан извор конкурентске предности за грађевинска предузећа, али због значаја грађевинске индустрије, има значајне ефекте на продуктивност националне економије у целини. Због тога је повећан притисак глобалне конкуренције приморао грађевинска предузећа да ставе још већи нагласак на побољшање продуктивности.

Тему конкурентности Porter (2008, стр. 21) отвара констатацијом да је то основа која одређује успех или неуспех предузећа, као и адекватне активности предузећа које доприносе њеном остваривању, као што су иновативност, кохезиона организациона култура или добра имплементација. Конкурентска предност према Porterу (2008, стр. 22) настаје из вредности коју је предузеће способно да створи за своје купце, а која премашује његове трошкове производње. Конкурентност као подручје економске теорије, грубо се дефинише као скуп институција, политика и чинилаца који одређују степен

продуктивности једне земље. Пре дефинисања конкурентности, Ristić и Tanasković (2011, стр. 70) сматрају да прво треба указати на терминолошку разлику између конкурентности и конкуренције, јер се у широј домаћој јавности и медијима, ова два термина користе као синоними, па се унапређење конкурентности и унапређење конкуренције неоправдано поистовећују. Конкуренција као тржишни феномен говори о интензитету тржишне утакмице између тржишних учесника, како на страни понуде, тако и на страни тражње за добрима и услугама. Аспекти конкуренције улазе у прорачун само једног од укупно дванаест стубова конкурентности земље, што конкурентност чини знатно ширим и обухватнијим појмом од конкуренције.

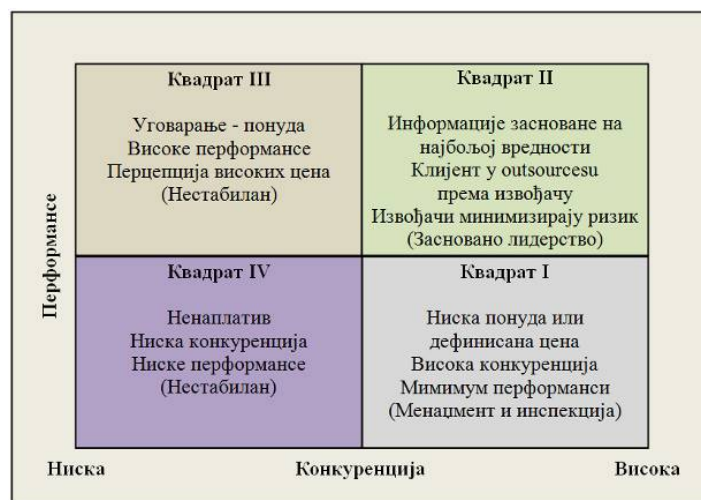
Конкурентност нације је утемељена у њеним микроекономским основама које се манифестују кроз софистицираност предузећа и квалитет пословног микроекономског окружења (Nešić и Džunić 2014, стр. 111). У основи, оно што разликује конкурентност нације од конкурентности предузећа је место које заузима у стварању економске вредности у друштву. Претпоставка је да економску вредност стварају само предузећа, а држава треба да успостави окружење које подржава или омета активности предузећа. Конкурентска предност се налази у сржи пословања предузећа на конкурентским тржиштима. Међутим, након вишедеценијског ширења и напретка, многа предузећа су изгубила из вида конкурентску предност у трци за растом и у потрази за диверсификацијом. Данас, важност конкурентске предности је већа него икад, јер су предузећа широм света суочена са споријим растом, као и са домаћим и глобалним конкурентима који се не понашају као да је растуће тржиште довољно велико за све (Porter 2008, стр. 16). Иако постоје различити ставови, дефиниције и значења конкурентности, већина економиста се слаже да ће 21. век бити раздобље глобалне економске конкуренције, захваљујући, пре свега, процесу глобализације.

Грађевинарство може да буде високоаккумулативна и извозна привредна грана, не само код развијених већ и код земаља у развоју. Међутим, с обзиром на динамику промена, грађевинарство се суочава са великим бројем изазова у циљу одржавања и побољшања конкурентности. Већина грађевинских предузећа која долази из земаља у транзицији, међу њима и српска предузећа, у којима доминира домаћи капитал имају финансијске проблеме, поготову када се ради о инвестирању у нову опрему и нове технологије. Примена савремених техничко-технолошких решења у грађењу, јесте неопходан, али не и довољан услов за стицање конкурентске предности на тржишту грађевинских услуга и производа. По својој природи, грађевинарство је пример концепта заснованог на страни понуде и представља границе унутар којих се предузећа боре ради пласмана сличних услуга/производа. Једна од основних карактеристика грађевинарства је велика променљивост потражње на тржишту грађевинских услуга/производа која у великој мери утиче на пословање грађевинских предузећа и на начин на који се прилагођавају променама (Božilović-Ristoska 2008, стр. 42).

Грађевинарство се описује као фрагментарни привредни сектор у коме ниједно предузеће нема значајан тржишни удео. Фрагментална природа грађевинарства и немогућност да се производи грађевинарства визуелно идентификују омогућавају велику конкуренцију и једноставан улазак нових конкурената на тржиште. Према Kashiwagiji, Egbu, Kovelu и Badgeru (у: Khosrowshahi 2004, стр. 1006) грађевинска индустрија се дефинише у смислу конкуренције и перформанси (слика 121). Притисак светске конкурентне цене приморава грађевинску индустрију да улази у велику конкуренцију са минималним стандардима, где најбољу вредност представља најнижа цена. Овакво окружење има следеће карактеристике: изградња и менаџмент пројектима је критична компонента; цена је заснована на условима, које диктира окружење; и праксе које се имплементирају не мотивишу ефикасност и квалитет (дизајнери су плаћени по сату, минимални стандарди, нема заслуга за квалитетан рад).

Грађевинско предузеће је пројектовано да ствара нове вредности у складу са захтевима и жељама купаца и осталих стејкхолдера уз стално унапређење пословања у циљу лојалности, задржавања купаца и остваривања профита.



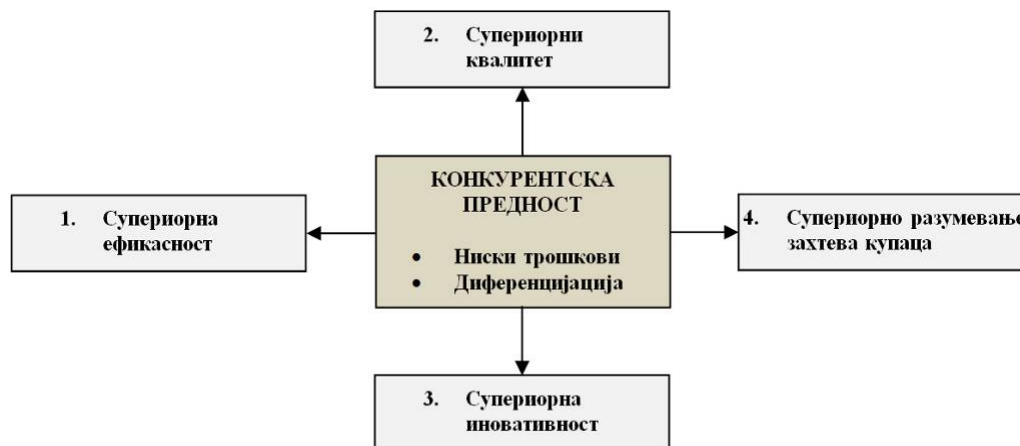


Слика 121. Структурни модел грађевинске индустрије (Kashiwagi, Egbu, Kovel u Badger, у: Khosrowshahi 2004, стр. 1006)

Конкурентска предност мора да има највећи допринос вредности коју инвеститори добијају ангажујући грађевинско предузеће и мора да буде довољно обухватна да обезбеди основу за развој нових производа и услуга. У условима појачане стране и домаће конкуренције, на шта наши грађевинари морају да рачунају и на локалном, домаћем тржишту, годинама уназад стандардна одступања, или боље прецизност реда 5-6% више није задовољавајућа за данашње услове, јер је и 1-2% превише. Није чак ни проблематично ако се са неком позицијом ради и са губитком, али само када се то зна и са тим рачуна пре почетка рада. Када се ради грађевински пројекат, поред оптимизовања и рационализовања оперативног времена израде, још важније је да подаци буду тачни, јер свака грешка значајно продужава време до наплате по извршеним радовима, што отежава пословање на пројекту, и на нивоу целог предузећа (Totović 2013, стр. 6, web).

Nešić и Skorup (2012, стр. 477) наводе четири темељна ослоња (слика 122) конкурентске предности грађевинских предузећа:

- Ефикасност – однос између излаза производа/услуга и улаза сировине/материјала, па већи ниво производње, са мање ангажованих ресурса, значи већу ефикасност;
- Квалитет – поред тржишног учешћа, најважнија детерминанта профитабилности;
- Иновативност – дугорочно посматрано конкуренција је конкуренција иновацијама;
- Потпуно разумевање захтева купаца – да би потпуно разумели захтеве купаца, предузеће мора бити способно да понуди бољи производ/услугу од конкурената.



Слика 122. Темељи конкурентске предности грађевинских предузећа (Nešić и Skorup 2012, стр. 477)

Суштина стратешког понашања грађевинских предузећа је њихово повезивање са индустријом, а кључ успеха је одржива конкурентска предност. Конкурентска предност подразумева остваривање повољнијег положаја од осталих конкурената у индустрији и других тржишних актера. Повољнији положај се постиже конкурентским позиционирањем које омогућава предузећу надпросечне профите у дугом року (Tirugić 1999, стр. 3). Porter (1985, стр. 11) сматра да постоје само две врсте конкурентске предности: ниски трошкови и диференцирање (табела 32). Конкурентска предност се гради испоруком једнаке вредности купцима уз ниже трошкове од конкуренције (предност ниских трошкова) или давањем веће вредности купцима уз просечне трошкове у индустрији (диференцирање).

**Табела 32. Конкурентска предност предузећа (Shank и Govindarajan 1993, стр. 49)**

		Релативни трошкови положај	
		Инфериоран	Супериоран
Релативни диференцирајући положај	Супериоран	<b>ПРЕДНОСТ ДИФЕРЕНЦИРАЊА</b>	<b>ПРЕДНОСТ ДИФЕРЕНЦИРАЊА И ТРОШКОВНА ПРЕДНОСТ</b>
	Инфериоран	<b>НЕМА ПРЕДНОСТИ</b>	<b>ПРЕДНОСТ НИСКИХ ТРОШКОВА</b>

Уколико грађевинско предузеће жели конкурентску предност, мора да направи избор о врсти предности коју жели да постигне и тржишном подручју које жели да покрије. Истовремена трошкова и диференцијална предност тешко може да има дугорочни карактер, јер је обично, пре или касније, надвладају и неутралишу конкуренти. Све док предузеће није на нивоу изврности и врхунске продуктивности у индустрији, дотле су и помаци ка ниским трошковима и диференцирању компатибилни (Tirugić 1999, стр. 5). Домаћа грађевинска предузећа морају да раде на темељној промени развојног модела, а основ који би створио фундамент одрживог раста и развоја, оличен је у троуглу: трошкови, инвестиције, извоз.

### 5.3.1 Трошкова конкурентност

Један од начина да грађевинско предузеће постигне конкурентску предност, јесте да постигне и одржава значајно ниже трошкове у односу на конкуренте у грађевинској индустрији. Најнижи трошкови обезбеђују повлашћен статус предузећу и омогућавају му да понуди ниже цене од конкурената, што може да резултира постизањем већег тржишног учешћа или већих профита при реализацији производа/услуга по просечној цени у грађевинској индустрији. Конкурентска предност, која се темељи на ниским трошковима, постиже се фокусом на релативно стандардне производе/услуге са знатним потенцијалом тражње. Она се гради када је тражња за асортиманом еластична, што пружа могућност стратешког управљања ценама. Стратешка опредељеност изградње конкурентске предности на бази ниских трошкова захева да трошкови буду у сржи стратегије грађевинског предузећа, и њен најважнији садржај, као и садржај кључних пословних одлука (Tirugić 1999, стр. 7).

Када се грађевинско предузеће оријентише на континуирано редуковање трошкова у свим сегментима пословања, мора да има веће производне капацитете и оутпате у односу на конкуренцију. Такође, треба да искористи постојеће потенцијале економије искуства и да оствари приступ јефтинијим инпутима и ресурсима. При планирању асортимана понуде, тежи се избегавању маргиналних захтева клијената и смањењу трошкова свих класа. У том контексту, Aaker (1995, стр. 224) истиче да је значајно „развијати културу ниских трошкова, у којој ће се менаџмент, процеси, структуре, награђивања и све друго бавити перманентним смањивањем трошкова“. Са стратешког аспекта, трошкови нису само функција величине оутпута предузећа, већ и функција

стратешких избора о томе како конкурисати, као и манаџерских вештина у извршавању стратешких избора. Нижи просечни трошкови од конкуренције значе успешно управљање и контролисање свих извора и покретача трошкова у ланцу вредности. Посебно треба размотрити генераторе трошкова који резултирају из веза и односа појединих активности у процесу стварања вредности. Трошкова предност произилази из ефикаснијег обављања активности у ланцу вредности од конкурената, па менаџмент грађевинског предузећа мора пажљиво да прати и анализира сваку трошковну активност и идентификује изворе трошкова са циљем смањења трошкова у свакој пословној активности, као и смањење и елиминисање појединих пословних активности у ланцу вредности предузећа. Tipurčić (1999, стр. 8) покретаче трошкова у предузећу дели у две основне категорије:

- Структурални покретачи трошкова – имају базу у теорији индустријске организације. Shank & Govindarajan (1993, стр. 20) наводе пет стратешких избора у односу на постојећу економску структуру индустрије који имају везе са трошковним положајем предузећа: величина пословања; обим пословања; искуство; технологија; и сложеност понуде;
- Извршни покретачи трошкова – одређују трошковни положај предузећа, који зависи од способности успешног обављања послова. Shank & Govindarajan (1993, стр. 22) наводе следеће извршне покретаче: партиципација; холистичко управљање квалитетом; утилизација капацитета; ефикасност организације посла; производна конфигурација; и истраживање веза са купцима и добављачима у ланцу вредности.

Разумевање концепције трошковних покретача је разумевања начина понашања трошкова у свакој од активности ланца вредности. Свако грађевинско предузеће треба да идентификује свој ланац вредности и идентификује трошковне покретаче за сваку од активности ланца. Предузеће које тежи трошковном лидерству не сме да занемари ни изворе диференцирајућих фактора. Конкурентска предност ниских трошкова везана је уз постизање паритета (идентичне понуде или различите комбинације производних атрибута које купци подједнако преферирају) или близине на бази диференцијације са конкурентима (Besanko, Dranove и Shanley 1996, стр. 471).

Оријентација на ниске трошкове може, али не мора да резултира конкурентском предношћу грађевинских предузећа. Избор ниских трошкова за изградњу конкурентске предности значи оријентацију на стратегију трошковног и тежњу ка индустријском лидерству, јер суштина стратешке логике је бити индустријски лидер (Porter 1985, стр. 97). Положај трошковног лидера у индустрији требало би да омогући бољу одбрану од индустријских конкурената, јер предузеће може офанзивно да конкурише ниским ценама или да се брани од претњи ценовних ратова. Поред тога, може да користи ниске цене за преузимање сразмерног дела продаја од конкурената и тако оствари веће тржишно учешће и надпросечни профит у индустрији у којој је јака ценовна конкуренција. Нижи трошкови омогућавају сигурније сучељавање предузећа у ситуацијама нестабилних цена и јаке преговарачке моћи клијената. Неутралисање надмоћи снажних добављача могуће је када већа ефикасност допусти већи ценовни простор како би се предузеће носило са повећањем трошкова пословних инпута. Према потенцијалним новим играчима, предузеће је у повољнијем положају зато што ниски трошкови не делују само као улазна баријера, већ осигуравају простор за редуковање трошкова као одбрана од уласка нових конкурената и заштита од атрактивних супституата (Thompson и Strickland 1987, стр. 106).

Ризици за грађевинска предузећа која своју конкурентску способност заснивају на ниским трошковима, односе се на несигурност средине и појачану нестабилност пословних и структуралних фактора индустрије. Већа несигурност и динамика средине, значе и веће ризике стратегије трошковног лидерства. На пример, проблем се може јавити ако конкуренти могу релативно лако и јефтино да имитирају методе којима је предузеће постигло предност ниских трошкова. Стварање услова за технолошке промене може довести до значајних трошковних уштеда за конкуренте и анулирања, до тада, стечене предности предузећа. Стратешки фокус на трошковне редуције може да створи тзв.

маркетиншку кратковидост, када предузеће не може да препозна потребу за новим развојем производа или промене у обављању неке од активности у ланцу вредности. Такође, може се повећати жеља клијената за додатним квалитетом, новим услугама или може доћи до опадања осетљивости купаца на цену, и тиме пораста потребе за диференцирајућим факторима (Tirugic 1999, стр. 12).

У нашим грађевинским предузећима, не поклања се довољно пажње анализи и контроли трошкова, па се често не примењују ни традиционални, као ни савремени, приступи контроле трошкова. Исто важи и за елиминисање трошкова у различитим фазама грађевинске производње, који се јављају у значајном обиму у највећем броју грађевинских предузећа. Узроци оваквог стања су бројни, али се углавном тумаче као наслеђе из времена социјалистичке-договорне економије, када су грађевинска предузећа пословала у амбијенту у коме су у знатној мери била заштићена од конкуренције различитим државним мерама, а многа од њих су имала монопол или повлашћени положај на тржишту. То је подстицало нетржишно пословање и креирало организациону културу која се одликовала високим степеном толеранције на нетржишно понашање. С обзиром да транзиција још није завршена и да је процес приватизације, у многим случајевима, био неуспешан, ситуација се ни до данас није изменила. Због тога је потребно да грађевинска предузећа развијају механизме којима ће унапређивати своје пословање и смањивати трошкове, што ће им омогућити да се успешније суоче са конкуренцијом на тржишту која ће се повећавати, са напредовањем процеса приступања Србије чланству у ЕУ.

### **5.3.2 Инвестициона конкурентност**

Инвестиције (инвестирање) представљају неопходан услов за остварење прогреса и реализацију сталног настојања човека да овлада природним силама и искористи их за што ефикасније задовољење својих потреба. Без инвестиција нема технолошког прогреса и напретка у целини. Инвестирање је део глобалног проблема развоја као сталног процеса којим свако предузеће настоји да осигура своје будуће пословање. Инвестирањем се реализују планирани развојни циљеви, а тиме и укупни развој предузећа. Континуитет у реализацији циљева потврђује континуитет инвестиција, па је развој сваког предузећа везан за планирање и ефикасну реализацију инвестиција (Jovanović 2006, стр. 3).

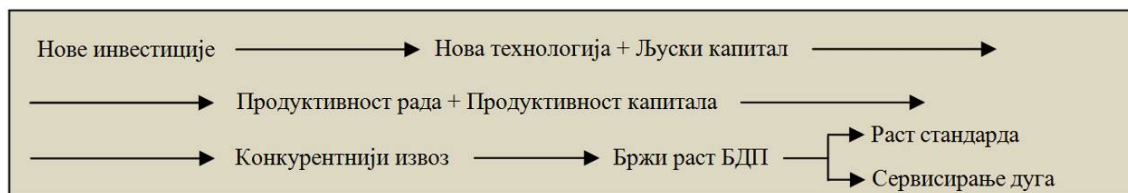
Појам инвестиција или процеса инвестирања, односи се на све облике трошења ресурса (новца, опреме, људи-знања, производа итд.) у сврху заснивања нових пословних активности или обнављања и проширивања постојећих. Ради се о специфичној употреби ресурса, које нема сврху непосредног задовољења одређених потреба потрошача и других корисника одређених производа/услуга, већ посредно, стварањем услова за нову, додатну производњу и уопште пословну активност. Ресурси се троше да би се обезбедиле нове или веће количине производа/услуга и тако повећале могућности задовољавања потрошачких потреба. Инвестирање, као кључни сегмент развојних активности, односи се на привреду као целину, па се тада говори о инвестиционим активностима и политици као делу националне економије и економске политике, и на предузећа или чак делова предузећа који имају одређену самосталност у питањима властитог развоја (Milojević 2013, стр. 2).

Инвестиције су комплексна категорија, па због тога у литератури постоје бројне и различите дефиниције. Етимолошки, корен речи инвестиција је у латинској речи *investitio* што значи улагање капитала у неки уносан посао или предузеће. Инвестиција представља улагање у одређене ресурсе који се дугорочно везују, тј. ради се о одрицању потрошње у садашњости, како би се добила увећана вредност предузећа у будућности (Ђurićin, Јаношевић и Калићанин 2009, стр. 395-396). Већина аутора се слаже да инвестирање представља одрицање од потрошње у садашњости, да би се добиле одређене користи у будућности. Ова општа дефиниција је најподеснија, јег садржи све важне елементе који карактеришу процес инвестирања. Према Reumansu (у: Jovanović 2006, стр. 4): „Уопштено речено, инвестирање се састоји у набавци реалних добара, што ће рећи у плаћању једне садашње цене са циљем да се у будућности располаже извесним приходима. То је размена

нечег извесног за низ нада распоређених у времену“. Дефинисање инвестиција као улагања у реална производна добра (нису укључена трајна потрошна добра) се у теорији сматра дефинисањем инвестиција у ужем смислу, док шири смисао обухвата и улагања за набавку робе, сировина, потрошних материјала, и плаћање услуга (Јовановић 2006, стр. 5).

Инвестиције, и с тим у вези питања економског раста, развоја и конкурентности, данас су често третирана тема у теорији и реалном економском животу. Теоријски, инвестиције су генератор привредног развоја, његове стопе раста, структуре развоја и економске стабилности. По многима, оне су доминантна варијабла при анализи фактора раста и развоја на микро и макро нивоу, јер се најчешће полази од претпоставке да виша стопа инвестиција значи и вишу стопу раста. То би, по правилу значило веће инвестиције, веће ангажовање грађевинске индустрије. Поред тога што представљају услов егзистенције, раста и развој, у теорији о конкурентности, инвестиције су битан фактор постизања и унапређења конкурентске позиције грађевинских предузећа. Питање конкурентности и њеног унапређења код домаћих грађевинских предузећа изазива још увек недоумице. Већина грађевинских предузећа пропада или тавори чекајући нови инвестициони циклус финансиран од страних инвеститора, надајући се да ће послове добити преко реда из социјално-политичких разлога, односно ради упошљавања домаће радне снаге. Само мањи део заиста ради на развијању сопствене конкурентности, како би постала способна да сама освоје нове послове на здравој конкурентској основи, код нас и у свету. Тачно је да домаћа грађевинска предузећа губе тендере јер немају финансијску снагу као страни конкуренти, али није разумљиво зашто не теже ка томе да изводе грађевинске радове брже и јефтиније од других.

Генерално, домаћа грађевинска предузећа могу да искористе домаће и стране изворе инвестиција, трансфер технологије, јефтину радну снагу, и да улагањем у иновације и предузетништво учине своје производе/услуге конкурентнијим на тржиштима. Инвестиције, као централна тема за домаћа грађевинска предузећа, треба да служе као дијагностички инструмент у свеукупној процени конкурентности, а не само као ултимативни циљ. То значи, да би дошло до повећања конкурентности није довољно само повећање инвестиција, већ треба сагледати на који начин инвестиције могу да допринесе конкурентности и колико су продуктивне. Савремена теорија конкурентности у фокус ставља дугорочну продуктивност са којом се користе сви расположиви ресурси, као и схватање да се просперитет не наслеђује већ креира. Раст продуктивности и конкурентности грађевинских предузећа може и треба да се подстиче и домаћим и страним инвестицијама (слика 123).



Слика 123. Ефекти инвестиција (Jefferson Institute 2003, стр. 41)

Домаће инвестиције су важне за побољшање продуктивности грађевинских предузећа и унапређење инфраструктуре. Домаћи капитал је доступан, али се због цене не може профитабилно употребити, па је грађевински сектор лимитиран баријерама ниске акумулативне способности с једне, и немогућности коришћења доступних средстава с друге стране. Други проблем домаћих инвестиција је њихова неповољна структура, јер скоро више од две трећине остварених инвестиција иде у пасивне фондове, док у машине и опрему одлази мање од трећине, па се грађевинска индустрија креће у зони динамички неефикасних инвестиција. Због тога, и процентуално значајно издвајање за инвестициону потрошњу остаје без трансмисије на привредни раст. Стране инвестиције доносе додатни капитал, као и технологију, вештине, менаџмент, приступ тржишту, али и конкуренцију.

Међутим, сваки од ових фактора зависи од основне конкурентности земље. Инвеститори неће да инвестирају ако земља не нуди атрактивну пропозицију вредности у поређењу са локалним зарадама. Стране инвестиције потпомажу раст продуктивности у грађевинарству јер омогућавају да се специјализују у индустријским сегментима и делатностима у којима су продуктивнија. Међутим, страна улагања могу и да угрозе раст продуктивности, јер намећу међународне стандарде продуктивности, па нека делатност може бити потиснута ако њена продуктивност није довољно већа од продуктивности страних конкурената, чиме се могу неутралисати било какве предности у погледу висине локалних зарада (Vjetrov и Subotić 2014, стр. 91). Због тога, инвестиције треба посматрати и анализирати као део свеукупне процене конкурентности земље, а не само као крајњи циљ који треба испунити.

Основни проблем грађевинских предузећа у Србији је недостатак дугорочних извора финансирања трајног обртног капитала, чиме се онемогућава раст грађевинских радова. Финансирање растућих потреба за трајним обртним капиталом из краткорочних извора намеће предузећу сложену, ризичну и скупу политику константног рефинансирања кредита. Vukadinović и Jović (2012, стр. 11) истичу да свака развојна политика предузећа која је одређена развојним циљевима нема сврху уколико није праћена реализацијом инвестиција, чиме се постиже и реализација развојних циљева. Грађевинско предузеће које нема инвестиције одржава текуће функционисање, што на кратак рок може бити без тежих последица, али дугорочно води до стагнације и заостајања за конкуренцијом.

Конечно, важно је истаћи улогу државе у побољшању пословног амбијента као једну од стратегија за стварање повољнијег амбијента за инвестиције, јер је то један од главних фактора који утиче на пословање грађевинских предузећа и побољшање инвестиционих капацитета. Стварање позитивног пословног амбијента, са добром институционалном и финансијском инфраструктуром, довео би до стварања повољнијег пословног амбијента и повећања нивоа инвестирања од стране домаћих и страних инвеститора. У том контексту, чвршћа сарадња грађевинског и државног сектора, конзистентност и непоколебљивост државе, треба да резултирају стварањем снажног институционалног оквира са легитимитетом који има снагу да имплементира донесене законе и санкционише њихово кршење. Такође, неопходно је стварање снажног регулаторног оквира и ефикасног финансијског система који би обезбедио потребан капитал за свакодневно пословање грађевинских предузећа. Побољшање пословног амбијента утицало би на боље позиционирање Србије на глобалној лествици конкурентности, а тиме и домаћих грађевинских предузећа на домаћем и иностраним тржиштима (Vjetrov и Subotić 2014, стр. 94).

### 5.3.3 Извозна конкурентност

Извоз домаћих предузећа (па и грађевинских) је веома низак у поређењу са регионалним стандардима, што јасно указује на недостатак конкурентности. Домаћа предузећа имају бројне компаративне предности<sup>9</sup>, конкуренти из нових земаља чланица ЕУ имају чак и веће трошкове рада у поређењу са Србијом, али су стекли конкурентску предност кроз снажну међународну интеграцију и знатно већу радну продуктивност. Недостатак конкурентности и слаб извоз су последице слабе продуктивности и недовољних инвестиција, нарочито у производном сектору. Производња се данас налази испод 20 процената БДП-а, што је далеко ниже од успешнијих нових земаља чланица ЕУ, где је продуктивност производног сектора скоро дупло већа у поређењу са Србијом. Слаба продуктивност је директно повезана са ниским степеном инвестиција, јер су стране директне инвестиције у Србији ниже него у региону, при чему око три четвртине страних

<sup>9</sup> Iako su koncepti konkurentne i komparativne prednosti teorijski bliski, nisu identični. U konceptu komparativnih prednosti država iskazuje komparativne prednosti u proizvodnji i izvozu onih grana kod kojih su autarkične cene niže od cena u uslovima slobodne trgovinske razmene. S druge strane, koncept konkurentnosti se shvata nešto šire, i, pored faktora koji utiču na komparativne prednosti, obuhvata i uticaj drugih faktora, kao što su politike vlade. Međutim, poistovećivanje izvozne konkurentnosti i komparativnih prednosti nacionalne privrede, koje je često zastupljeno u praksi, nije bez osnova. Ono je utemeljeno na neophodnosti da se, prilikom analize komparativnih prednosti, zanemare stroge, često nerealistične, teorijske pretpostavke, i da se izvrši analiza na bazi realne tržišne situacije i raspoloživih podataka (Branković 2015, стр. 49).



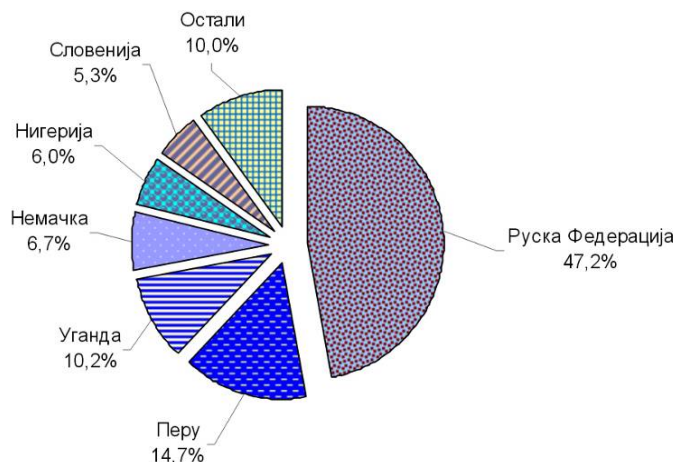
директних инвестиција одлази у неразмјенљиве привредне секторе (World Bank Group 2014, стр. 2-3, web). Према подацима РЗС вредност радова које су грађевинска предузећа из Србије извели у иностранству у 2014. износила је 28.224 мил. динара (табела 33).

Табела 33. Грађевински радови у иностранству (Републички завод за статистику 2016, стр. 68, web)

	хил. РСД			
	2011	2012	2013	2014
Вредност уговорених радова	16 757 673	30 108 771	36 881 845	35 405 778
Вредност изведених радова	15 050 263	17 456 922	33 614 169	28 224 451
<b>Вредност изведених радова по континентима</b>				
Европа	4 223 440	9 711 655	24 261 759	18 056 931
Азија	3 776 906	2 821 978	1 056 060	905 719
Африка	5 160 489	3 508 014	5 205 155	5 125 368
Северна Америка	-	-	27 789	-
Јужна Америка	1 889 428	1 385 275	3 063 406	4 136 433

Вредност радова прерачуна је по курсу 1 USD  
(2011 = 79,2802 РСД; 2012 = 80,8662 РСД; 2013 = 86,1763 РСД; 2014 = 83,1282 РСД)

Највећа грађевинска активност, посматрано према државама, забележена је у Руској Федерацији, 47,2% од укупне вредности изведених радова, затим у Перуу, 14,7%, и Уганди, 10,2% (слика 124). Посматрано према врсти грађевина, у 2014. години 50,7% вредности радова изведено је на зградама, а 49,3% на осталим грађевинама. Материјал и опрема из Републике Србије највише су уграђивани у Словенији и Црној Гори. Укупан број радника из Републике Србије које су наши извођачи у просеку ангажовали у иностранству јесте 1868. Највећи број радника радио је у Руској Федерацији, Немачкој, Црној Гори и Словенији, док је у осталим државама било ангажовано до 53 радника (Републички завод за статистику 2015, web).



Слика 124. Вредност изведених радова у иностранству 2014 (Републички завод за статистику 2015, web)

Према подацима републичког завода за статистику, из IV квартала 2015. године, вредност изведених грађевинских радова предузећа из Србије порасла је за 11,2% у односу на IV квартал 2014. године, посматрано у текућим ценама, док у сталним ценама тај раст износи 13,7%. Од укупне вредности радова изведених у IV кварталу 2015, вредност радова на територији Републике Србије износи 90,2%, а у иностранству 9,8% (Građevinarstvo-portal građevinske industrije 2016, web).

Nešić (2008, стр. 8) истиче да за домаћа грађевинска предузећа нема ни лаког, ни брзог начина да уклоне бројне и крупне детерминанте неконкурентности. Пошто за стварање конкурентских предности треба доста времена, улагања и среће, Nešić предлаже грађевинским предузећима да се више оријентишу на компаративне (колико их има) него на конкурентске предности. У иностранству више не постоје тржишта на којима се са

мало рада може остварити висок профит у грађевинарству. Наступ на иностраним тржиштима, захтева професионалан приступ у свим пословним сегментима, постојање финансијске, комерцијалне и правне логистике, и адекватне кадрове који могу да руководе и реализују пројекте у сарадњи са локалним фирмама и локалном радном снагом.

Према Unkoviću (2010, стр. 124) извођење грађевинских радова у иностранству је најкомплекснији облик грађевинских услуга. Đogović (2014, web) сматра да због застареле техничко-технолошке опремљености домаћих грађевинских предузећа, која резултира краткотрајним застојима у раду, обимнијим ангажовањима радне снаге и ниском стопом продуктивности рада, скоро је немогуће добити посао на иностраном тржишту. За повећање учешћа на иностраним тржиштима, домаћа грађевинска индустрија мора да обезбеди повећање своје извозне конкурентности. Извозно оријентисана грађевинска предузећа морају да уважавају чињеницу позитивне корелације дугорочног, динамичног и одрживог економског раста и извоза грађевинске индустрије. Тиме би се обезбедио раст продуктивности и међународне конкурентности, и утицај на динамичан развој осталих привредних делатности и реализацију већине друштвено-економских циљева.

Један од најважнијих аспеката извозне стратегије јесте идентификовање основних праваца развоја грађевинске индустрије (производна оријентација и тржишни наступ), у циљу ефикасног подизања њене конкурентности, што подразумева висок ниво приоритета и специјализације извоза. Производи/услуге и предузећа чији развој треба подржати су они који на најефикаснији и најпродуктивнији начин користе расположиве ресурсе, и они које одговарају структури увозне тражње спољнотрговинских партнера Србије. У краткорочном периоду, то захтева ревитализацију постојећих, али и реиндустријализацију грађевинских предузећа. У циљу ефикаснијег подизања конкурентности српске грађевинске индустрије и њеног извоза, треба се базирати на ужим производним нивоима који су технолошки иновативнији и утичу на раст продуктивности. У контексту реиндустријализације грађевинских предузећа и раста конкурентности, важно је дефинисати и водити нову, активну и софистицирану грађевинску политику. Основни циљ нове политике је да дефинише области у којима ће грађевинска предузећа бити конкурентна и продуктивна, као предуслова ефикасног развоја извозне конкурентности грађевинске индустрије (Мићić 2011, стр. 20).

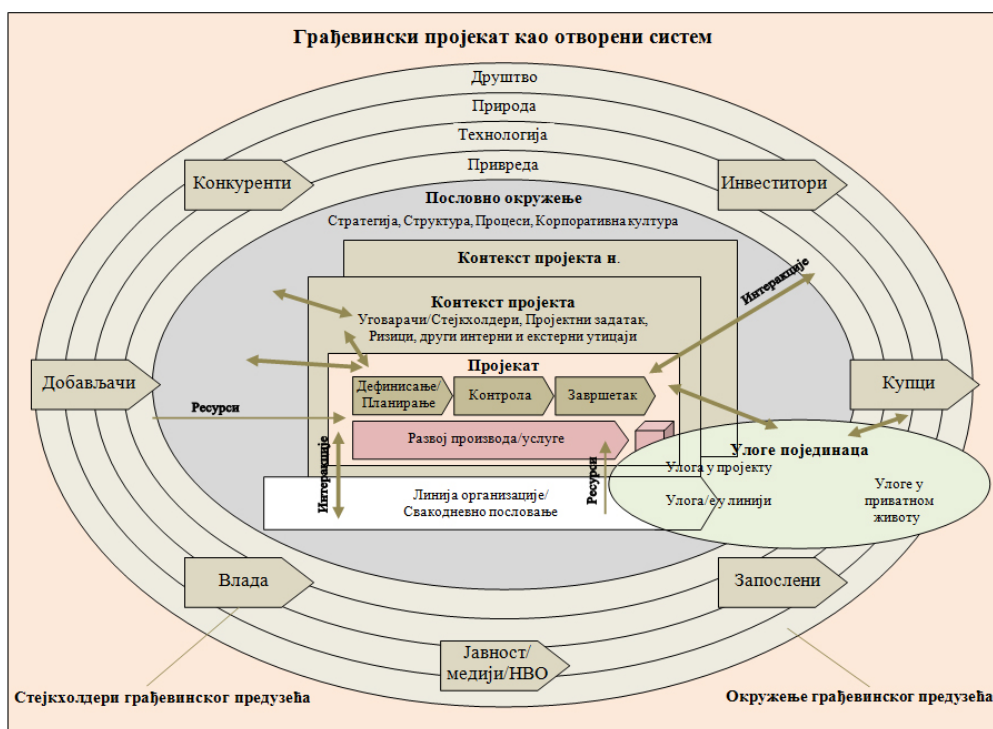
У домаћем грађевинарству постоји стратешко опредељење да се у будућности значајно повећа извоз грађевинских производа/услуга. Успеси, које је српско грађевинарство постигло претходних деценија представљају кредибилну основу за такво опредељење и развој. Међутим, извоз не може да расте ако производи нису високог квалитета и ако нису ефикасно произведени. Да би се унапредио извоз, неопходно је да грађевинска предузећа искористе прилив страног капитала, трансфер технологије, радне снаге, и да самим улагањем у иновације и предузетништво учине своје производе/услуге конкурентнијим на страним тржиштима, и тиме повећају извоз земље (Vjetrov и Subotić 2014, стр. 91). Јачање извозне конкурентности кроз трансформацију извозне структуре могуће је само значајним растом пословне и инвестиционе активности грађевинских предузећа која своје пословање заснивају на високим технологијама, знању и иновацијама (Ministarstvo privrede 2013, стр. 51).

#### **5.4 Сент Гален модел менаџмента у функцији менаџмента пројектима у грађевинским предузећима Републике Србије**

Менаџмент грађевинским пројектима је свет виђен очима менаџера грађевинског пројекта из перспективе индивидуалног пројекта. Већ дуже време, ово је углавном иста тачка гледишта и један је од кључних разлога зашто се менаџмент грађевинским пројектима мало променио и развио током последњих 20 година. С обзиром да се грађевински пројекти разматрају из спољне перспективе предузећа, у овом раду се нуди предузетнички, референтни оквир Сент Гален модела менаџмента, који покушава да задовољи захтев да се интегрише привремени рад на пројектима у стабилну дугорочну

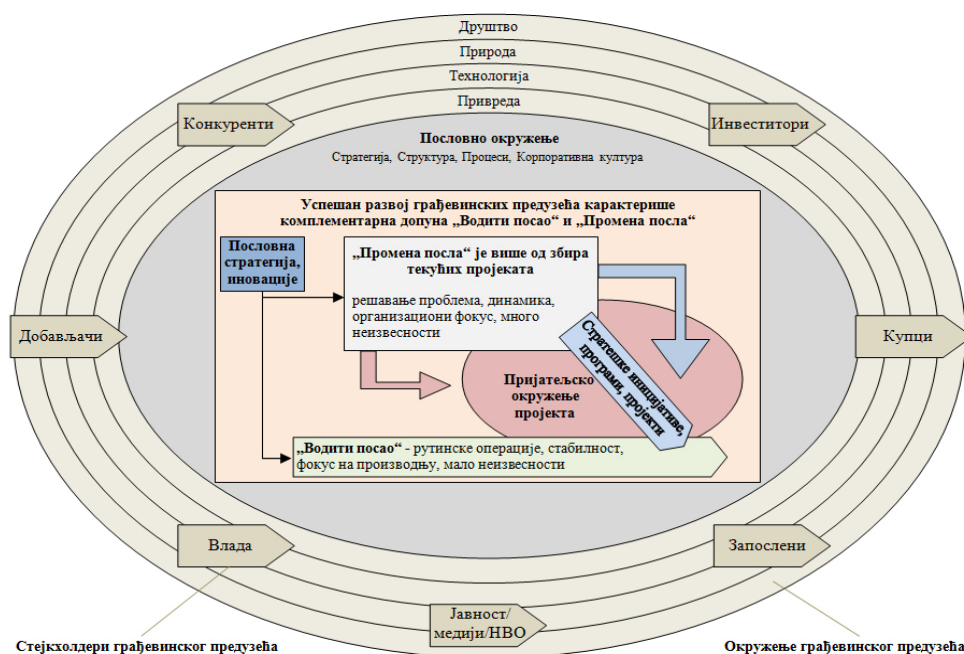
линију организације и да се тамо одрживо анкерише. Границе перцепције проблема и моделирања су померене према споља, а теме, као што су спровођење стратегије и реализација користи су у првом плану.

Нови приступи менаџмент пројектима у грађевинарству претпостављају да проблем лежи у фундаменту, односно начину на који се до сада суштински приступало грађевинским пројектима. Перцепција савременог радника није селективна, већ је карактерише рељефна акција у суочавању са пројектним изазовима. Чињеница је да се свет опажа кроз одређену визуру, која је резултат селективног фокуса на индивидуалном пројекту. Међутим, у садашњим и будућим условима пословања, потребне су различите визуре. Да би се добио холистички поглед на тему пројектног рада, посматрање мора да се врши са различитих перспектива и карактеристика. Конкретно, кроз придружену допуну на постојећу „изнутра ка споља“ перспективу, са пројектне тачке гледишта „споља ка унутра“ перспективе, грађевинска предузећа које се баве пројектима имају потпуно нове могућности дизајнирања, ван класичног приступа менаџмента пројектима. Међутим, напредак се не остварује само елементарним додавањем друге тачке, већ се прави искорак унапред у пројектном раду може остварити само уз подршку менаџмента предузећа. Хоризонт разумевања грађевинског пројекта мора да се прошири, као отворен систем, јер се понашање пројеката може разумети само у контексту њиховог окружења. То је пословно окружење са својим битним параметрима као што су стратегија, структура, процеси и корпоративна култура. Без одговарајућег разматрања ових параметара и различитих интеракција између окружења и пројеката, грађевинска предузећа које се баве пројектима, не могу ништа фундаментално да промене или побољшају. Слика 147. илуструје примену Сент Гален модела интегралног менаџмента, као основе за системско разумевање грађевинског пројекта и његовог окружења. Грађевински пројекти се спроводе у специфичном пројектном контексту, који није независно окружење, већ његов део у интеракцији са интерним корпоративним окружењем, које је заузврат укључено у бројне екстерне сфере животне средине. При томе, грађевински пројекти и околне сфере су у активним интеракцијама једни са другима (слика 125).



Слика 125. Системско разумевање пројекта применом Сент Гален модела менаџмента (Rietiker 2006, стр. 53 - примењена илустрација аутора)

Уколико се пође од разумевања грађевинског пројекта као отвореног система, тада менаџмент не посматра само индивидуални пројекат, већ цело предузеће. Овакво разумевање пружа менаџменту приступ стратешки битним деловима система предузећа, ослобађа поглед на менаџмент пројектима као интегрални део функције менаџмента у структурном и културном смислу, и у најбољим могућим условима обезбеђује реализацију грађевинског пројекта. Проблем недостатка сарадње између пројеката и линија је одавно познат, али у савременим условима пословања, све више постаје основна препрека за успешно функционисање пројекта. Успешан развој карактерише комплементарна допуна стабилности и промене, односно уважавање традиције, с једне, и храбри приступ новинама, с друге стране. Због тога је потребан алат за интегрисање, понекад стриктно раздвојених линија и оперативних пројеката, и остварење веће пропустљивости. Примена Сен Гален модела менаџмента може да служи као управљачки алат итеграције за индиректну контролу над стварањем пријатељског окружења пројекта (слика 126).



Слика 126. Сент Гален модел менаџмента у функцији алата интеграције између „Водити посао“ и „Промена посла“ у стварању пријатељског окружења пројекта (примењена илустрација аутора)

Интеграција мора да узме у обзир различите карактеристике пројеката, темпоралну организацију и оријентисану стабилност примарне организације, у контексту пословања. Будућност грађевинских предузећа лежи у већој оријентацији на пројекте и моделирање менаџмента пројектима. Међутим, иако има пројектно-оријентисаних грађевинских предузећа која већи део свог промета остварују на пројектима, има и оних које услуге пружају првенствено преко линија (класична грађевинска предузећа). Културу, структуру и начин размишљања, класична грађевинска предузећа углавном одређују кроз своје рутинске активности, а не кроз рад на пројектима (слика 127). Функционисање савременог пројектно-оријентисаног грађевинског предузећа подразумева, у концептуалном и методолошком смислу, интегрисање различитих дисциплина, програма и портфолиа менаџмента, на једном пројекту. На пример, у ситуацији политички осетљивих активности, треба изградити најширу могућу подршку пре званичног почетка пројекта, укључивањем и фокусирањем у разговорима, пре свега реализације јасних користи након завршетка пројекта. Такав холистички приступ обезбеђује Сент Гален модел менаџмента, који сугерише да организационе способности и понашање у пројектима треба интегрисати и усмерити на дистрибуцију додатних могућности за што већи број запослених у различитим областима, уместо фокуса на само неколико организационих јединица.



**Слика 127. Однос пројектно-оријентисаног и класичног грађевинског предузећа (Rietiker 2008, стр. 28 - примењена илустрација аутора)**

Системски приступ Сент Гален модела менаџмента, који подразумева системско разумевања пројекта и његово препознавања у контексту стратешког менаџмента, доводи до закључка да менаџмент пројектима у оквиру грађевинских предузећа има стратешки значај. Колики је овај значај у појединим предузећима и да ли је потребна нека акција, зависи од садржаја стратешког планирања и размишљања топ менаџмента о тренутном и будућем стратешком значају пројектног рада. Стратешки менаџмент грађевинског предузећа треба да ангажује врхунску администрацију, средњи менаџмент и запослене на оперативном нивоу, са одговарајућим варијацијама у интензитету. Тим за планирање има задатак да изради и прати годишњи план рада, који садржи основне циљеве и практичне активности за остваривање стратешких циљева, као и да прати и контролише спровођење стратегије грађевинског предузећа. Резултати имплементације су стратешке смернице и акције, који произилазе из одлука управе (где се иде?), на основу рационалне анализе и сумирања у годишњем плану рада. Слично томе, стратегије које произилазе из поступака руководиоца (како се ради?) су под великим утицајем психолошких аспеката. Они су интерпретације стварности, искустава и увида, од којих одговори за промену теку од стратегија као што је планирано.

Интеракције се даље настављају кроз комуникацију на састанцима, када средњи менаџери, који делују ближе операцијама, раде на идентификовању стратегије за решавање слабости. Такође, током оперативних запажања, они примећују који су планови флексибилни, које менаџери константно подешавају са или без стратешке супституције, директно као одговоре на непредвидиве интерне и екстерне факторе. Распоред састанака треба да поприми карактер сличан интеракцијама у Сент Гален моделу менаџмента, где сваки тим развија динамичну интеракцију са догађајима и познатим рутинама, који су разумљиви за све чланове. Састанци треба да укажу на мотивацију и напоре, да интегришу менаџере и лидере и обликују њихово мишљење. На овај начин у грађевинском предузећу се интегрише легитимни систем са системом у сенци и координира рад појединаца и тимова са секторима.

Идентификовањем јаза између циљева и стратегија, који су интерно усаглашени и екстерно се саопштавају стејкхолдерима, и нових циљева и стратегија који произилазе из организационе динамике, идентификују се неформалне активности које доводе до ефикасне имплементације. Овај феномен илуструје симболички оквир стратешког менаџмента, као део свеобухватног референтног оквира Сент Гален модела менаџмента, као и способност предузећа да се само-регулише и прилагоди окружењу. Овај јаз оправдава захтеве менаџмента сложених грађевинских предузећа за коришћењем



разноврсних, флексибилних и ефикасних менаџмент пракси. Успостављање процеса стратешког планирања је тешко, јер само грађевинско предузеће, планови и пројекти, и целокупна грађевинска индустрија, пролазе стално кроз промене. У том контексту, стратешки менаџмент успешно подржава грађевинска предузећа да постану активнија и мање реактивна на честе промене.

Стратешки значај пројектног рада у предузећу одређује, какви треба да буду култура и структура. Појединачни елементи културних и структурних услова морају да буду дизајнирани без супротности, јер свака организација треба сталну структуру, која обезбеђује њену интерну стабилност. Суштинска промена у управљању пројектима, увек се односи на културу и структуру. Културне промене су тешке и дуготрајне, а искуства показују да покушаји да се промени култура, обично заврше са површинским ефектима. С друге стране, знатно лакше и брже се спроводе утицаји и акције на промену структуре. Грађевинска предузећа треба да граде успех у односу на своју конкретну ситуацију и примењују приступе који се у тој ситуацији могу имплементирати, јер само успешна имплементација доноси конкурентску предност. Уколико се грађевински пројекат истински интегрише у стабилне организационе линије и утемељи на одржив начин, стратегија, структура и култура морају да буду у хармоничном склопу, јер утичу једни на друге. Пошто ова линија не резултира аутоматски резултатима, потребно је да сви запослени буду тога свесни и фокусирани на успостављања менаџмента пројектима у центру модела (слика 147).

Да би структура и култура у погледу рада на пројектима могли да се ускладе, потребно је да грађевинско предузеће дизајнира интерно пријатељско пројектно окружење у складу са стратегијом и операцијама. У том контексту, централна одлука менаџмента је дизајнирање културног и структурног оквира у условима постојања пријатељског окружења пројекта. То претпоставља да је менаџмент истакао значај пројектног рада за грађевинско предузеће у складу са договореним вредностима и нормама, и да обим и консеквенце промена у менаџменту пројектима у предузећу могу да се вреднују на адекватан начин. Кружна логика представљена на слици 128. показује, да култура мора адекватно да се размотри и понови неколико пута, све док се стварно и одрживо испод површине нешто не промени. Треба напоменути да су радна средина и ефекти окружења, као и колективно понашање, манифестације културе. Дакле, неизговорене или ненаписане вредности и норме обликују пројектни рад у грађевинским предузећима, али и стандардну праксу, након чега менаџмент својим кадровским одлукама испољава утицај на запослене. Имплементација менаџмента пројектима у грађевинским предузећима је комплексан, средњорочни или дугорочни стратешки задатак, који захтева, између осталог, разјашњење вредности које се односе на пројекат и менаџмент, дизајн пријатељског пројектног окружења у складу са референтним Сент Гален моделом интегралног менаџмента и развојних мера пратећег особља.



Слика 128. Кружна логика културног и структуралног развоја грађевинског предузећа (Rietiker 2006, стр. 80 - примењена илустрација аутора)



Данас је јасно, да више није довољно само да се пошаљу руководиоци или вође пројекта на обуку да би могли да раде у менаџменту грађевинских пројеката. Потребно је окружење које омогућава и промовише успешне пројекте, имплементацију стратегија и реализацију користи. То је могуће само уколико менаџмент грађевинским пројектима интегрише топ менаџере, клијенте и руководиоце линија, средства и начине, који омогућавају задовољавање њихових потреба, као и захтева шире друштвене заједнице.

### **5.5 Примена кључних постулата Сент Гален модела у моделирању менаџмента грађевинских предузећа**

Раст сложености у окружењу и интерном деловању грађевинског предузећа, доноси нове изазове у свакодневном пословању (несташица средстава, одлуке донете под притиском времена, недокучиви услови за акције, непредвиђене последице деловања, и др.), на које често не може адекватно да се одговори са традиционалном менаџмент праксом. Све то намеће нова размишљања у контексту менаџмента, лидерства и организационог схватања. Овај рад показује да је ефикасно управљање могуће у контексту неизвесности, двосмислености, конфузије и незнања, применом адекватног менаџмент алата, у овом раду Сент Гален модела менаџмента. Поред раста неизвесности и двосмислености данашњег развоја грађевинских предузећа, треба узети у обзир диференцирање менаџмент процеса у складу са деловањем различитих фактора и узрока.

Екстерни узроци раста неизвесности и двосмислености су, пре свега, резултат непредвидивих политичких процеса, који утичу на конфигурацију окружења грађевинских активности. Такође, иновације које се примењују у области грађевинарства и промене очекивања надзорних одбора и финансирање, додатно утичу на динамику и комплексност окружења. Интерне сложености управљачких програма се односе на повећање специјализације грађевинских инжењера и извршилаца, диференцијацију стручности професије, еманципацију радника и корисника, и развој мреже снабдевања. Сва ова догађања потврђују да односи између процеса, организационих јединица, грађевинских предузећа и регулаторних тела, могу да буду прилично крхки и нестабилни. Поред тога, односи могу да поприме додатну комплексност, нпр. коегзистенцијом кооперативних и конкурентних елемената. Истовремено, са повећањем несигурности, двосмислености и сложености, грађевинска предузећа морају да буду у стању да реагују на адекватан начин. Ту може да им помогне примена Сент Гален модел менаџмента, који омогућава компензовање све веће несигурности и опадајуће предвидљивости, да би се организациони систем стабилизовао као целина и задржао способност да доноси релевантне одлуке и делује ефикасно и ефективно.

Холистички приступ модела подразумева да се стабилизација и интеграција односе на грађевинско предузеће у целини као комплексан систем, посебно на организовање и стабилизовање услова који су неопходни за одрживе и кохерентне одлуке које доносе различити актери предузећа. Први важан елемент за стабилизацију предузећа је да формира своју одрживу вредност, односно предвидиве, поуздане и толерантне односе, јер циљ мора да буде поуздана колегијалност. Други елемент се наслања на први, јер међусобно блиско наслањање захтева обавезна правила сарадње. Трећи елемент се састоји у јасном диференцирању мисије и идентитета, односно за које идеје и принципе се залаже грађевинско предузеће у поређењу са другим предузећима у својој понуди клијентима, јавности и инвеститорима. Предмет стабилизације, с једне стране, односи се на рутинизирање активности које доносе додатну вредност, јер корисници/клијенти желе предвидљивост и поузданост. Оно што је договорено мора да се реализује, упркос потенцијалним трвезима које се могу јавити у унутрашњем деловању предузећа, што је у основи фокус интегрисаног менаџмента квалитетом. С друге стране, долази до стабилизације односа са актерима процеса, посебно клијентима и корисницима на које се односе, али и стабилизације односа између запослених и одељења, служби или сектора.

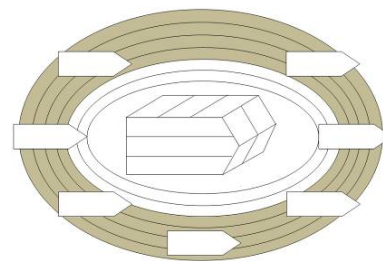
У контексту интеграције, примена Сент Гален модела менаџмента омогућава одговарајуће умрежавање различитих доприноса на додатну вредност и актера. Интеграција, у било којој форми, увек треба да доведе до ефективнијег и ефикаснијег система. Користи од интеграције се односе на побољшање процесних перформанси, интерне методе менаџмента и интердисциплинарни тимски рад, већу мотивацију менаџмента, повећање поверења купаца, смањење трошкова, и др. Такође, интеграција креира синергију унапређењем комуникација између одељења, бољу кооперацију и рад у процесима, и јединствени аудит, који штеди новац и време и омогућава идентификовање умрежених проблема. Интегрисањем најновијих знања и практичних искустава, модел омогућава суочавање са реалним изазовима у пракси, као и фокусирање на методологије и алате који су погодни за свакодневну употребу, са циљем да пружи опипљиве резултате практичног значаја. Примена Сент Гален модела омогућава менаџменту грађевинских предузећа у Србији да се озбиљно припреми за изазове у будућности. Менаџмент већине грађевинских предузећа у Србији још увек нема потребан холистички приступ, основно разумевање таквог функционисања и односа између појединих елемената предузећа. У том смислу, Сент Гален модел као холистички оквир пружа структурну помоћ за ангажовање свих релевантних области грађевинског менаџмента. Модел омогућава да сложена питања и пословни процеси постану разумљивији и јаснији, и на једноставнији начин даје преглед њихових међусобних интеракција (табела 34).

**Табела 34. Могућности примене Сент Гален модела менаџмента у грађевинским предузећима (аутор)**

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА		
Шта је модел?	Шта омогућава модел?	Примена модела у грађевинским предузећима
Поједностављена слика стварности	<ul style="list-style-type: none"> <li>поједностављење помаже да се боље разумеју сложене корелације</li> <li>омогућава да не буду укључени сви аспекти, већ само они који су важни</li> <li>обезбеђује разликовање битног од небитног</li> </ul>	Модел помаже предузећу да трасира јасан стратешки пут за равноправно укључивање у конкурентску трку на домаћем и иностраном тржишту.
Свеукупни приступ одређеним темама	<ul style="list-style-type: none"> <li>свеукупни приступ помаже да се успостави холистички поглед и на тај начин спречава мртве углове</li> <li>модел служи као оријентација (навигација) у непознатом окружењу</li> </ul>	Модел помаже предузећу у антиципирању будућних промена које утичу на укупан амбијент у коме послује, јер омогућава системски преглед стратешких акција да предузеће може да се носи са факторима средине, интерним променама и прилагођавањима, како би се ускладиле активности и циљеви.
Одређени поглед на одређену тему	<ul style="list-style-type: none"> <li>уколико сви имају исти поглед на одређену тему и користе исте термине, олакшава се комуникација унутар предузећа</li> </ul>	Модел као мапа може да усмери предузеће да послује у правцу остварења јасно одређених циљева.
Структурирање конкретне тематске области	<ul style="list-style-type: none"> <li>проблем или питање може да се решава на структуриран начин применом модела</li> </ul>	Модел на структуриран начин даје слику окружења. Најкраћи пут није увек најбржи и најефикаснији. Кроз скретања (адаптација или обнова) предузеће може да избегне клисуру (проблеме) без моста преко реке.

За разлику од класичног приступа, који је заснован на принципима линеарности и стабилности, у сложеном и динамичном свету, потребан је интегрисан и холистички приступ, заснован на принципима модела и теорија. У том смислу Сент Гален модел менаџмента може да помогне менаџменту грађевинских предузећа да се осврне на практичне проблематичне ситуације и изазове из различитих перспектива, да их анализира и измени. Сент Гален модел менаџмента Rüegg-Stürma, као најновији у Сент Гален теорији менаџмента, пружа конструктивистичко разумевање стварности и обезбеђује заједнички језик и основно знање за препознавање и именовање изазова у светлу сложености. Модел Rüegg-Stürma идентификује генеричка поља одлучивања, увођењем шест основних концептуалних категорија или димензија, који су од суштинског значаја за менаџмент. Разумевање ових концептуалних категорија је предуслов за примену Сент Гален модела менаџмента у грађевинским предузећима: сфере животне средине; стејкхолдери; теме интеракција; редослед тренутака; процеси; и развојни режими. Комплексност грађевинског предузећа доводи до важне напомене, коју увек треба имати на уму. Појединачне категорије су респективно повезане са осталим елементима модела, па је основни предуслов у контексту разумевања примене Сент Гален модела менаџмента да се избегне размишљање у смислу изолованих елемената и категорија у моделу.

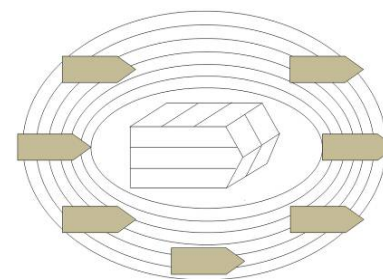
*Сфере животне средине* – уграђивање предузећа у окружењу, не дешава се само по себи, јер и окружење утиче на пословање предузећа. У Сент Гален моделу менаџмента слике окружења илуструју четири сфере животне средине: друштво, природа, технологије и економија. Предузеће је део све четири сфере, мада јасно приписивање одређеним сферама животне средине није увек могућа. У табели 35. су описане четири сфере животне средине у контексту примене у грађевинским предузећима.



Табела 35. Сфере животне средине у грађевинском предузећу (аутор)

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА		
Сфере животне средине	Опис	Примери за грађевинско предузеће
Друштво	Људи чине друштво и прописује правила (обично у форми закона), која регулишу суживот, а односе се и на предузећа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографски потенцијал (старосна структура становништва, ниво образовања, етичка припадност, мотивисаност, миграције становништва и др.);</li> <li>• Институционални оквир законских прописа и регулативних активности (пуна законодавна заштита права власништва, заштита уговора, обуздавање административне самовоље и корупције, време, трошкови и процедуре за добијање грађевинских дозвола, правни оквир и др);</li> <li>• Менталитет друштва и отвореност да се идентификују нови културни догађаји и промене, и усвоји нови систем вредности и веровања, као и спремност за преузимање ризика;</li> </ul>
Природа	Природа обезбеђује за предузећа, често ограничене, ресурсе за производњу, па је самим тим оптерећена од стране предузећа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми заштита животне средине (употреба еколошких материјала и амбалаже, примена нових технологија грађења, смањење загађења, уштеда енергије, и др.);</li> <li>• Друштвено-одговорно пословање (безбедност и здравље на раду на градилиштима, свест о одговорности, поштење, придржавање, транспарентност и др.);</li> <li>• Одрживи развој (енергетска ефикасност зграда, одрживо коришћење сировина и материјала, употреба индустријског отпада у грађевинарству, методологија интегралног пројектовања, пројектовање грађевинских објеката са аспекта продужења трајности експлоатационог века грађевинских објеката, и др.).</li> </ul>
Технологије	Технолошки развој значајно утиче на економску активност, јер технологија мења и поједностављује бројне процесе у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увођење процесне технологије, технологије материјала, технологије за производњу енергије, и др.;</li> <li>• Улагање у истраживање и развој, нове проналаске и иновације;</li> <li>• Динамика и интезивност технолошког трансфера;</li> <li>• Централизовано доношења одлука и већа приступност информацијама захваљујући ИТ технологијама.</li> </ul>
Економија	Предузећа су део националне економије, која зависи од набавке, продаје, рада и финансијских тржишта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Макроекономски амбијент (стопа инфлације, стопа инвестиција, бруто домаћи производ, каматне стопе, девизни курсеви, стварни и дискрециони доходак, ниво запослености, рецесија и др.);</li> <li>• Доступност набавке и тржишта продаје;</li> <li>• Ефикасност рада и финансијских тржишта;</li> <li>• Доступност капитала;</li> <li>• Добављачи и концентрација клијената;</li> <li>• Саобраћајна инфраструктура;</li> </ul>

*Стејкхолдери* – свако предузеће има различите стејкхолдере, који имају другачија очекивања и захтеве. Стејкхолдери једног предузећа могу својим активностима да утичу на различите начине: од расподеле користи и промоције до прихватања ризика и утицаја на квалитет свакодневног живота предузећа. У Сент Гален моделу менаџмента, наведено је седам кључних стејкхолдера, при чему су њихова евентуална очекивања илустрована на примеру грађевинског предузећа (табела 36).

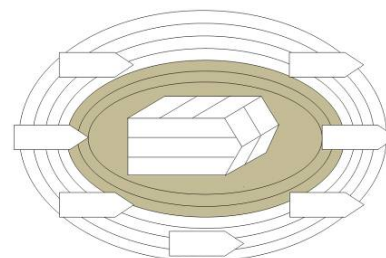




Табела 36. Стејкхолдери на примеру грађевинског предузећа (аутор)

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА		
Стејкхолдери	Опис	Примери за грађевинско предузеће
Инвеститори	Позајмљују новац предузећима да могу да спроведу неопходне инвестиционе активности. Заузврат, очекују надонакнаду за уложени новац.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвеститори (позајмљени капитал) очекују да грађевинско предузеће плаћа камату на добијени кредит на месечном нивоу и потпуно врати кредит на дан доспећа;</li> <li>Власници капитала очекују принос који се може остварити неком другом инвестицијом идентичног ризика.</li> </ul>
Купци/клијенти	Сарадња са њима омогућава опстанак предузећима, јер они купују производе/услуге на тржиштима.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Купци/клијенти очекују висок квалитет и поузданост понуђених производа/услуга по доброј цени;</li> <li>Брига о купцима/клијентима.</li> </ul>
Запослени	Раде у предузећима и својим продуктивним радом дају значајан допринос стварању производа/услуга.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запослени очекују од менаџмента предузећа сигуран посао и пристојну плату;</li> <li>Стварање и одржавање позитивне радне атмосфере и активно учешће у остваривању пословних циљева предузећа;</li> <li>Обезбеђење услова за здрав и безбедан рад;</li> </ul>
Јавност/ Невладине организације	Они посматрају активности предузећа и критички их преиспитују.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Допринос развоју цивилног друштва кроз партнерства и друштвено-развојне пројекте;</li> <li>Транспарентност одлука и активности предузећа у контексту радних стандарда, радног права и заштите животне средине</li> </ul>
Држава	Поставља економске активности у границама закона, третира предузеће са порезима и обезбеђује неопходну инфраструктуру.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Држава очекује од предузећа да осигура радна места, правремено плаћа порез и послуже у складу са прописима о заштити животне средине и развоја шире друштвене заједнице.</li> </ul>
Добављачи	Пружају потребне сировине, полупроизводе, производе или услуге, да би предузећа произвела своје производе/услуге.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Очекују успостављање дугорочних партнерских односа, поверење и квалитет испорученог материјала, сировина и услуга, измирење обавеза на време.</li> </ul>
Конкуренти	Пружају исте или сличне производе/услуге на тржишту и боре за исте или сличне групе купаца/клијената.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Очекују од предузећа фер понашање и поштовање стандардних услова уговора и процедура (нпр. да се не нуде грађевински производи/ услуге по дампинг ценама).</li> </ul>

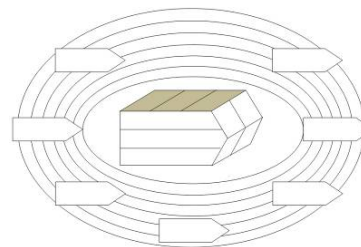
Теме интеракција – представљају све оно због чега се стејкхолдери обраћају предузећу. Бриге и интереси стејкхолдера су засновани на одређеним нормама и вредностима. Да би избегло дубље сучељавање са стејкхолдерима, предузеће одређује пословне активности које су суштински пожељне, а које треба избегавати, и који ресурси су неопходни да оствари пословну вредност. Личне теме су бриге, интереси, вредности и норме, док се објектно-повезане теме односе на ресурсе (нпр. капитал).



Табела 37. Теме интеракција у грађевинском предузећу (аутор)

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА		
Теме интеракција	Опис	Примери за грађевинско предузеће
Бриге и интереси	Бриге се првенствено односе на више опште циљеве, док се интереси односе на непосредне личне интересе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Профитабилно пословање, квалитетно управљање предузећем, остваривање пословних циљева, нова радна места, кредитни рејтинг, стварање вредности, стварање одрживе равнотежи између посла и породичног живота, одсуство прекомерног стреса и др.</li> </ul>
Норме и вредности	Норме су основни, опште признати, на вредности засновани оквири понашања. Вредности оличавају идеје о томе шта чини добар живот.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интегритет, свест о одговорности и преузимање личне одговорности, поштење према свим стејкхолдерима, придржавање свих релевантних закона, као и интерних и екстерних прописа, правилника и стандарда;</li> <li>Тимски рад и повезивање јаче стране индивидуалног и колективног рада, као и ангажовање појединаца и њихово награђивање за лични допринос при постизању циља;</li> <li>Подизање културе ризика, идентификовањем и избегавањем ризика, проценом и управљањем ризицима који се не могу избећи.</li> </ul>
Ресурси	Ресурси су потребни у процесу стварања вредности и могу да буду нпр. сировине, енергија, финансије или људски рад.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Примена процесног приступа у управљању свим ресурсима и активностима предузећа;</li> <li>Систематско смањење емисије штетних материја у околину (ваздух, воду, земљиште), уштеда ресурса и енергије, минимизирање употребе штетних материја и количине отпадних материја;</li> <li>Употреба грађевинских материјала који имају СЕ ознаку;</li> <li>Континуирано и планско образовање, обука и мотивисање запослених у циљу ефикаснијег и квалитетнијег обављања послова;</li> </ul>

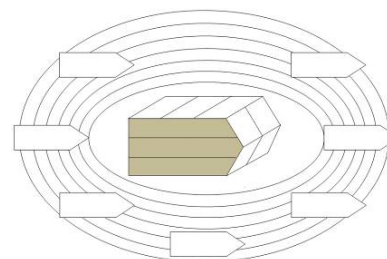
*Редослед момената* – састоји од стратегије, структуре и културе, који обезбеђују унутрашњи поредак у предузећу. Стратегија и структура могу бити под значајним утицајем менаџмента предузећа у односу на корпоративну културу, која је стварана током година па се не може лако управљати.



Табела 38. Редослед тренутака у грађевинском предузећу (аутор)

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА		
Редослед тренутака	Опис	Примери за грађевинско предузеће
Стратегија	Да би се остварили дугорочни и конкретни циљеви, развијају се стратегије, које имају за циљ да осигурају успех и одрживост предузећа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Континуирано унапређивање односа и развијање партнерства са инвеститорима, власницима, подизвођачима и корисницима, доприноси оптимизацији задовољења обостраних интереса;</li> <li>• Моделирање менаџмента омогућава бржу, ефикаснију и рационалнију реализацију грађевинских пројеката;</li> <li>• Коришћење минералних ресурса и грађевинских производа на одрживи начин, омогућава најефикаснију употребу ресурса и увођење система за рециклирање и поновну употребу;</li> <li>• Интегрисање система менаџмента квалитетом (ISO 9001), заштитом животне средине (ISO 14001), безбедности и здравља на раду (OHSAS 18001) и других система менаџмента у интегрални менаџмент систем;</li> <li>• Специјализација доприноси стицању високих компетенција и знања у специфичним областима грађевинарства;</li> <li>• Лачање грађевинске оперативе увођењем софистициране опреме;</li> <li>• Континуирано улагање у развој људских ресурса, засновано на потребама савременог грађевинарства, у циљу повећање продуктивности.</li> </ul>
Структура	Односи се на редослед у предузећу, који су створиле структурна и процедурална организација. Структурна организација прецизира хијерархијске нивое и нивое одговорности у оквиру предузећа. Процедурална организација прецизира када и којим редоследом се реализују подзадачи у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развој матричне организационе структуре, засноване на снажном управљачком информационом систему, најприкладнија је структурна форма за пројектну природу грађевинских послова;</li> <li>• Утврђивање процедуралног тока послова (груписање специјалиста) води већој мотивацији и продуктивности запослених у грађевинском предузећу;</li> <li>• Побољшање комуникационе мреже је предуслов за побољшање система координације између подсистема предузећа и остваривања синергије у акцијама на примени стратегије.</li> </ul>
Култура	Култура описује начин на који људи комуницирају једни са другима у оквиру предузећа, које су заједничке вредности и норме унутар предузећа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интегрисање културе са стратегијом предузећа, обезбеђује да култура, вредности и структура, као и квалитет, мотивација и посвећеност запослених доприносе испуњавању циљева предузећа;</li> <li>• Развој културе која рефлектује основне вредности и препознатљив карактер укоренен у понашању запослених, наглашава тимски рад, комуникацију и координацију између група, дељење знања, слободан ток информација, сарадњу, толеранцију и преузимање ризика и одговорности.</li> </ul>

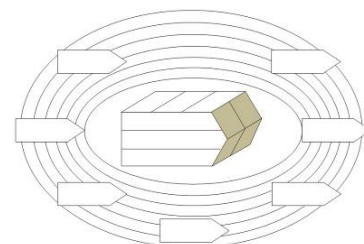
*Процеси* – у предузећима се истовремено одвијају различити процеси. У дијаграму тока Сент Гален модела менаџмента, разликују се три матичне врсте процеса, сваки са различитим фокусом. Менаџмент, пословни и подржавајући процеси су међусобно повезани процеси који утичу једни на друге, и под битним су утицајима редоследа тренутака (стратегија, структура и култура).



Табела 39. Процеси у грађевинском предузећу (аутор)

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАЦМЕНТА		
Процеси	Опис	Примери за грађевинско предузеће
Менаџмент процеси	<p>Менаџмент процеси укључују све што има везе са дизајном, контролом и развојем предузећа. То конкретно укључује предузетничко руководство, у коме се разликује три нивоа :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормативна оријентација процеса – у првом плану су основни принципи понашања и праведан однос према стејкхолдерима;</li> <li>• Стратешки развојни процеси – развој стратегије код које је дугорочни успех предузећа у првом плану;</li> <li>• Оперативни менаџмент процеси – управљање запосленима и ефикасност у свакодневном пословању је у првом плану.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус на јасном разумевању потреба и очекивања свих стејкхолдера, и разматрању њихових мишљења и сугестија. Предузимање одговарајућих мера да се пословање усклади са захтевима закона и прописа о заштити животне средине, и да се испуне очекивања и захтеви свих стејкхолдера;</li> <li>• Јачање конкурентности повећањем продуктивности и ефикаснијом употребом расположивих кадровских и материјалних ресурса, увођењем менаџмент на бази TQM и интегрисањем менаџмент система;</li> <li>• Квалитетно и поуздано извођење грађевинских радова у складу са захтевима инвеститора, пројектне документације и законским прописима.</li> <li>• Оптимизација процеса, скраћење времена реаговања на захтеве између различитих одељења, служби и тимова, и елиминисање сувишних активности из сваког процеса;</li> <li>• Стално повећавање нивоа заштите здравља и безбедности на раду запослених, и нивоа обуке екстерних извршилаца, у циљу постизања нултог нивоа ризика за запослене и подуговараче;</li> <li>• Рационална потрошња ресурса и енергије, одговарајуће поступање са отпадом и опасним материјама и стално повећавање прикупљања секундарних сировина са аспекта заштите животне средине, и њихова предаја овлашћеним институцијама.</li> </ul>
Пословни процеси	<p>Односе се на практичну примену активности које су непосредно везане за остваривање користи за купца, или стварне производне и услужне процесе. Разликују се две групе процеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процеси оријентисани на купца/клијента;</li> <li>• Процеси оријентисани на перформансе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задовољавање захтева, потреба и очекивања инвеститора и крајњих корисника уз стално праћење степена њиховог задовољства;</li> <li>• Врхунски третман инвеститора и клијената у свим контактима (испуњење захтева у уговореним роковима) и развој односа са испоручиоцима и подуговарачима у духу добре сарадње;</li> <li>• Обезбеђење квалитета изведених грађевинских повећањем ефикасности извођења грађевинских радова и смањењем оперативних трошкова;</li> <li>• Промовисање употребе грађевинских материјала који имају СЕ ознаку и боље информисање инвеститора и клијената о примени међународних стандарда и последицама њихове имплементације;</li> <li>• Рационална потрошња ресурса и енергије, одговарајуће поступање са отпадом и опасним материјама и стално повећавање прикупљања секундарних сировина са аспекта заштите животне средине, и њихова предаја овлашћеним институцијама.</li> </ul>
Подржавајући процеси	<p>Док пословни процеси покрећу активности, подржавајући процеси пружају неопходну инфраструктуру и корпоративне услуге.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увођење интегралног система менаџмента са лидерским карактеристикама на бази TQM-а (руководеће особље);</li> <li>• Развој, припрема и спровођење оспособљавања запослених на свим нивоима за савремену грађевинску производњу, односно стицање специфичних знања, вештина, и стручно оспособљавање које захтева модеран начин привређивања, тржишно оријентисана привреда и све оштрија конкуренција (управљање образовањем);</li> <li>• Инфраструктура и сигурност њеног функционисања обезбеђује ефективну и ефикасну реализацију процеса и производа (истраживање тржишта и формирање базе података, уговарање и наплата посла, координација између циљева процеса и циљева предузећа, координација у коришћењу финансијских, људских и других реурса, и др.), што подразумева сталну анализу ефективности и ефикасности инфраструктуре, анализу утицаја инфраструктуре на радну и животну средину, као и идентификовање, оцену, и смањивање или ублажавање ризика који су повезани са инфраструктуром (управљање инфраструктуром);</li> <li>• Осигуравање банкарских гаранција за извођење радова за које је потребно осигурати банкарске гаранције, деловање банака кроз реализацију развојних пројеката, успостављање одвојене извозне кредитне линије за капитално-интензивне међународне грађевинске пројекте, одржавање повољне ликвидности и профитабилности (финансијско управљање).</li> </ul>

Развојни режими – да би се обезбедио дугорочни успех предузећа, неопходне су велике и мале промене. Промене могу да се односе на производе, процесе или организацију предузећа. У Сент Гален моделу менаџмента постоје два начина на које предузећа могу да се промене: обнова и оптимизација.





Табела 40. Развојни режими у грађевинском предузећу (аутор)

СЕНТ ГАЛЕН МОДЕЛ МЕНАџМЕНТА		
Развојни режим	Опис	Примери за грађевинско предузеће
Оптимизација	Ниска, континуирана промена процеса и производа, односно фино подешавање у уквиру датих структура.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постизање оптималних вредности посматраних величина, не нарушавајући ограничења структуре грађевинског предузећа (минимални трошкови, максимални профит, минимална потрошња енергије, максимални капацитет, максимална ефикасност и др.);</li> <li>• Оптимизација при изради грађевинских пројеката, оптимизација оперативних параметара грађевинских процеса, оптимизација мрежног плана грађевинске производње, оптимизација културе, оптимизација управљања процесима и др.</li> </ul>
Обнова	Темељне промене у процесима и производима, у смислу колективног начина размислања и образаца тумачења, образаца понашања или организационих рутина.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реструктурирање (реинжењеринг) грађевинског пословања и менаџмента, као пут у промене – поновно обликовање предузетничких процеса, нова подручја рада, трајна улога информатичких технологија, трагање за могућностима, реинжењеринг у менаџменту, смисао и циљ конкретног грађевинског предузећа, потребна обележја предузетничке културе, менаџмент процеси-одговори из праксе и др.;</li> <li>• Реструктурирање (реинжењеринг) пословних процеса у грађевинарству – план, програм и структура управљања инвестицијама на нивоу извођача и инвеститора, избор адекватне организационе структуре грађевинског предузећа, увођење принципа менаџмента квалитетом, примена модела у грађевинарству (менаџмент модели, пословни модели, модели управљања извршењем, модели управљања пројектима, модели квалитета, и др.), реинжењеринг вредности и људских ресурса, увођење ЕРП решења (Enterprise Resource Planning- планирање, праћење и анализа пословних активности) у грађевинским предузећима, и др.</li> </ul>

## 5.6 Примена Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије грађевинских предузећа

Грађевинска предузећа се сматрају једним од најсложенијих облика организација у савременом друштву. Њихова комплексност произилази из комплексних циљева, комплексне природе њихових активности, употребе вишеструких и сложених технологија, заједничке радне снаге и већег броја професионалаца који обављају послове. То је комплексан систем чији елементи треба да буду лабаво интегрисани, са аутономним пословним јединицама или слабим везама између њих. Због различитих карактеристика, грађевинска предузећа су посебно погодна за проучавање формулисања и имплементације стратегије. Традиционално, грађевинска предузећа се посматрају као професионална бирократија, описани као лабаво организовани и спрегнути системи. Са ове перспективе, грађевинска предузећа су плуралистичке организације са вишеструким циљевима, који нису увек компатибилни са једним или више глобалним стратешким правцима.

С обзиром да се целокупна домаћа привреда скоро до 90-тих прошлог века, развијала у нетржишном амбијенту, изван рационалне тржишне усклађености, директна последица таквог развоја је данашњи менаџмент, који нема битне одлике предузетништва и одговорајуће савремене менаџерске концепте и праксе. Највише пажње домаћи менаџмент посвећује томе како да се послови обављају, а не шта се обавља, што има за последицу гушење креативног рада и обављање послова по унапред датом обрасцу.

Највећи изазов за грађевинска предузећа је да извршавају своју друштвену мисију у смислу пружања квалитетних грађевинских услуга са оскудним ресурсима. То захтева ефикаснији менаџмент, бољу администрацију, пажљиво планирање, тренутни одговор на екстерне захтеве и очекивања различитих стејкхолдера. Да би на што адекватнији начин одговорили на ове захтеве, грађевинска предузећа морају да усвајају или ојачају своје менаџмент праксе. Домаћа грађевинска предузећа треба да превазиђу бројне и различите административне потешкоће за прилагођавање менаџмент пракси њиховим специфичним потребама, тако што ће научити да помире сложености својствене грађевинској индустрији са стратешким иницијативама за менаџмент праксама, које остварују позитивне резултате. Један од начина је примена Сент Гален менаџмент модела, који омогућава континуирани напредак и контролу равнотеже између краткорочних и дугорочних циљева пословања, финансијских и нефинансијских показатеља и мера, као и интерног и екстерног извршења.

### 5.6.1 Упитник о значају и улози модела менаџмента у пословању грађевинских предузећа

Кључни циљ истраживања, односи се на сагледавање улоге и значаја који модели менаџмента имају у пословању домаћих грађевинских предузећа. У складу са циљем истраживања, формулисан је упитник који се ослања на централне концептуалне категорије у Сент Гален моделу менаџмента, које су релевантне за стратешки менаџмент. Због тога је упитник диференциран на неколико сегмената анализе:

- А. Опис узорка у истраживању – општи подаци о грађевинским предузећима која су учествовала у истраживању;
- Б. Идентификовање и карактеристике пословног окружења као централног контекста предузетничких активности домаћих грађевинских предузећа;
- В. Значај комуникационих процеса и односа сарадње са стејкхолдерима;
- Г. Стратегија, структура и култура – обликовање свакодневног пословања предузећа;
- Д. Пословни процеси у предузећу – чињенична и темпорална логика спровођења;
- Ђ. Организационе промене у предузећу – развојни обрасци промена;
- Е. Модел менаџмента у функцији унапређења конкурентности грађевинских предузећа.

Упитник је формулисан тако да помогне да се направи критички осврт на модел менаџмента и упознају могућности примене модела у пракси, у циљу остваривања веће ефикасности и ефективности пословања. Упитник је структуриран тако да омогући преглед кључних категорија Сент Гален модела менаџмента из угла менаџера домаћих грађевинских предузећа, како би се идентификовала кључна питања и захтеви, који су фундаментални у моделирању менаџмент процеса. Чак и ако грађевинско предузеће у овом тренутку не користи ниједан модел менаџмента, преглед упитника омогућава да се сагледа значај и допринос модела менаџмента у контексту иновирања менаџмент праксе и увођења менаџмент модела у предузећу, као потенцијалног извора конкурентске предности који би детерминисао одрживи дугорочни успех грађевинског предузећа.

Упитник је дизајниран у форми посебно састављене анкете на основу теоријског фундамента у функцији добијања релевантних података за тестирање постављених хипотеза. Овакав приступ уважава потребе менаџера и власника грађевинских предузећа да пружени подаци остану поверљиви. Концепт упитника, осим података за оцену значаја и улоге модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности грађевинских предузећа, омогућава сагледавање и оцену транзиционих услова пословања, као и трендова и тенденција у којима послују предузећа. У истраживању је примењено анкетирање путем online упитника, који имају неколико предности у односу на традиционалне упитнике у погледу трошкова, брзине, изгледа, флексибилности и функционалности, и што омогућује креирање online упитника који комбинује функционалност традиционалног упитника и Интернет странице.

Основни функционални критеријум приликом састављања упитника за грађевинска предузећа, био је да се исти може поунити брзо и лако, због чега је снижена поузданост прикупљених података, и ограничен домет њихове анализе. Добијени резултати су применљиви за грађевинска предузећа у Србији и могу да послуже као основ за даља истраживања у оквиру реализације истог или сличног истраживања, са истим или другим критеријумима. Још једно ограничење истраживања, огледа се у томе да су упитници попуњени од стране једног или неколико менаџера у предузећима, од којих су неки на руководећем положају, неки су помоћници или заменици генералних менаџера, а неки руководиоци сектора и служби. Стога, одговори у великој мери зависе од компетентности и субјективног мишљења индивидуалних менаџера у вези са постављеним питањима, што је уједно и главни извор одређеног степена непоузданости прикупљених резултата.

## 5.6.2 Анализа анкете и интерпретација емпиријских резултата

### А. Опис узорка у истраживању – општи подаци о грађевинским предузећима

Упитник је послат на адресу 29. грађевинских предузећа у Србији online путем. Након елиминисања неисправно и непотпуно попуњених упитника, као и предузећа која се нису одазвала позиву, узорак истраживања је сведен на 24. грађевинска предузећа (списак анкетираних грађевинских предузећа је дат у прилогу 1).

**Величина предузећа** – према нашем Закону о рачуноводству, критеријума Boltonovog комитета и индикатора Европске Уније, анкетирана грађевинска предузећа су разврстана према критеријуму величине, који је приказан у табели 41. При томе, преостала два критеријума који се користе за разврставање предузећа према величини: вредност пословних прихода и вредност пословне имовине, нису узети у обзир у анкети, јер по мишљењу аутора могу да створе одбојност испитаника према истраживању, сматрајући да су подаци поверљиви и да залазе у домен пословне тајне предузећа, иако су јавно доступни и могу се проверити. С обзиром да нису посебно релевантни за ово истраживање, разврставање грађевинских предузећа је извршено само према критеријуму броја запослених.

Табела 41. Разврставање предузећа према критеријуму величине (web)

Редни број	Величина предузећа	Просечан број запослених
1.	Микро предузеће	до 9
2.	Мала предузећа	10-49
3.	Средња предузећа	50-249
4.	Велика предузећа	250 и више

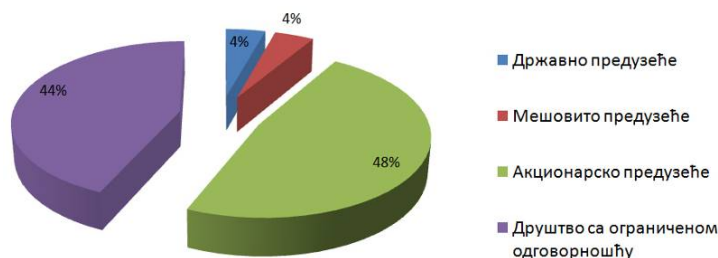
Од укупног броја анкетираних грађевинских предузећа у овом истраживању, према критеријуму величине, укупно је 4. микро предузећа, 6. малих предузећа, 8. средњих предузећа и 6. великих предузећа (прилог 1).



Графикон 1. Грађевинска предузећа према критеријуму величине у узорку истраживања

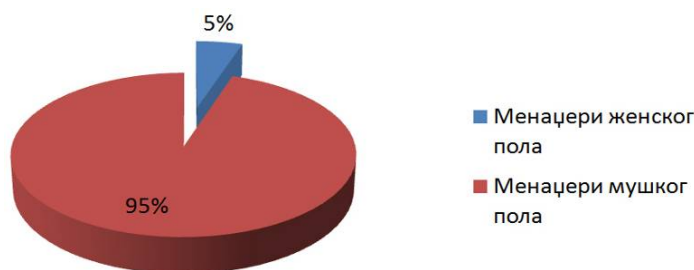
Наведена структура грађевинских предузећа, који су предмет истраживања, 75% малих и средњих и 25% великих предузећа, потврђује да је грађевинарство фрагментирани привредни сектор у коме доминира већи број малих и средњих предузећа и мали број велику предузећа, у коме ниједно предузеће нема значајнији тржишни удео. Фрагментална природа грађевинарства и немогућност да производи грађевинског предузећа буду визуелно идентификовани омогућавају велику конкуренцију и једноставан улазак нових конкурената на тржиште. Стога, основна конкурентска предност мора да има највећи допринос вредности коју инвеститори добијају ангажовањем конкретног грађевинског предузећа. При томе, вредност мора да буде довољно свеобухватна да обезбеди основу за развој нових производа.

**Власничка структура предузећа** – према овом критеријуму доминирају акционарска друштва 48% и друштва са ограниченом одговорношћу 44% (графикон 2). Више од 2/3 грађевинских предузећа која су учествовала у истраживању, послују дуже од 20. година, па се може рећи да имају велико искуство и изграђену репутацију на домаћем тржишту. Власнички односи имају значајно дејство на понашање менаџмента грађевинских предузећа. Међутим, да би се заузео адекватан став о импликацијама промене власничке структуре предузећа на понашање и мотивацију менаџера, требало би осим власништва, обухватити анализом и факторе, као што су тржишна структура гране и релевантна законска регулатива, јер је мотивација менаџера директно условљена интеракцијом различитих фактора, од којих су најзначајнији тип власништва, конкурентност гране и ефикасност законске регулативе.



**Графикон 2. Власничка структура грађевинских предузећа у узорку истраживања**

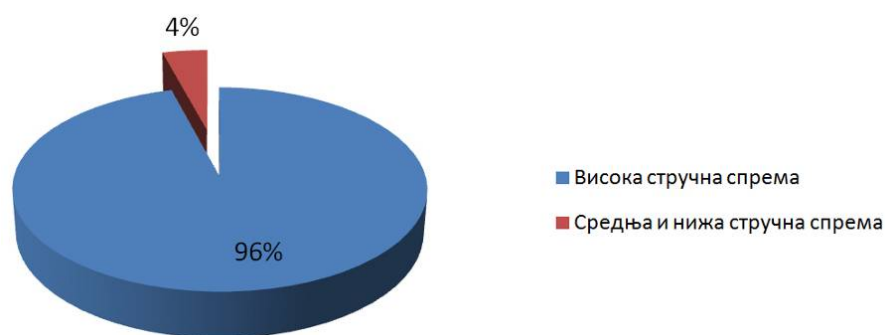
**Полна структура менаџера** – од укупног броја (80) анкетираних менаџера у узорку грађевинских предузећа, 4. менаџера су особе женског пола, док је преосталих 76. менаџера мушког пола, односно у овом репрезентативном узорку само 5% менаџера су припаднице женског пола (графикон 3). Жене менаџери, углавном су позиционирани на нижим нивоима руковођења у организационој хијерархији, што им не омогућава значајније учешће у процесима стратешког одлучивања у предузећима. Став по коме су жене мање способне од мушкараца за обављање менаџерских послова доминира у већину друштава у свету.



**Графикон 3. Полна структура анкетираних менаџера грађевинских предузећа**

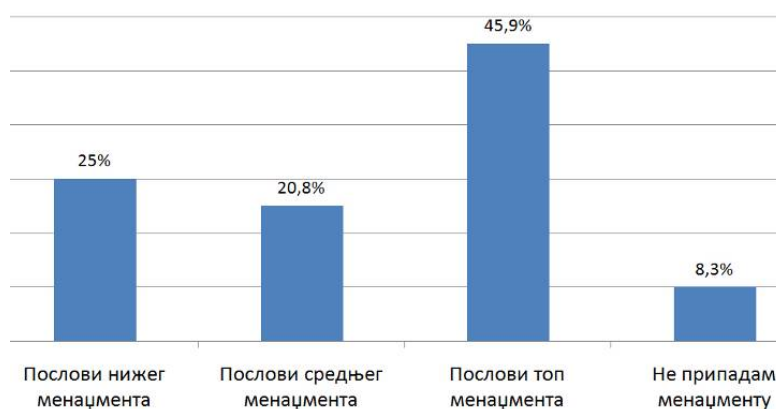
То показују подаци и у најразвијенијим државама попут САД и у земљама Западне Европе, где жене чине 3% директора великих компанија и заузимају 12% средњих и нижих менаџерских структура, иако их је у укупној радној снази око 45%. Прошле године је у САД на високим менаџерским позицијама било тек 8% жена, иако зарађују 72% плате мушких колега на истим положајима. Чињеница је да је наше друштво још увек поприлично традиционално оријентисано и да жене у Србији до руководећих позиција у предузећима стижу знатно спорије од мушкараца. Како би се превазишле баријере са којима се жене менаџери суочавају у свим, не само грађевинским предузећима, треба унапредити мере за постизање једнакости полова и окончавање дискриминација заснованих на полу. На крају, интересантан податак из суседне Хрватске: једина делатност где су жене менаџери боље плаћене од мушкараца менаџера је управо традиционално мушка делатност – грађевинарство.

**Образовна и квалификациона структура менаџера** – резултат анкетираних менаџера у истраживаном узорку грађевинских предузећа показује да 96% менаџера поседује високу стручну спрему, док преосталих 4% обухвата средња и нижа стручна спрема (графикон 4). То потврђује чињеницу наведену у овом раду да су менаџери грађевинских предузећа, у погледу теоријског знања и компетенција, добро образовани, али им недостају практична менаџерска искуства. Поред недостатка менаџерских искустава, постоји проблем који се односи на раскорак између теорије и праксе, што додатно отежава примену добрих менаџерских концепата. Ово је тачка конвергенције и преклапања између опште и организационе културе у Србији, па је тешко спровести промене у предузећима која наилазе на различите отпоре у друштвеном окружењу. У домаћем грађевинарству недостаје формално познавање метода и техника у склопу менаџерског посла који интегришу знања из комплементарних научних области (економија, информатика, право, хуманистичке науке,...). Већина запослених гледа на менаџмент као на рутину, јер је по њима, добар менаџер човек са дугогодишњим искуством на руководећим позицијама. Овакво гледиште мора да се мења, јер менаџерска професија захтева континуирану едукацију и евалуацију примењених знања, како би обезбедила максималну ангажованост и резултате домаћих грађевинских предузећа.



Графикон 4. Образовна структура анкетираних менаџера грађевинских предузећа

**Послови које обављају менаџери** – анкета је показала да од укупно 80. анкетираних менаџера у грађевинским предузећима (графикон 5), 45,8% обавља послове топ менаџера (директор, заменик директора, помоћник и др.), 25% послове нижег нивоа менаџмента (стручни сарадник, пословођа, надзорник и сл), 20,9% послове средњег менаџмента (директор одељења, сектора и сл.) и 8,3% анкетираних не припада менаџменту. Може се уочити, да скоро половина анкетираних менаџера припада топ менаџменту, што додатно легитимише и даје валидност овој анкети, јер они репрезентују особе које имају значајан утицај на доношење кључних одлука и пословање предузећа у целини.



Графикон 5. Послови које обављају менаџери анкетираних грађевинских предузећа



## Б. Идентификовање и карактеристике пословног окружења као централног контекста предузетничких активности домаћих грађевинских предузећа

На основу спроведеног истраживања, може се на одговарајући начин сагледати сигнификантност фактора и карактеристика домаћег пословног окружења. Резултати анкете указују да се пословно окружење у Србији за грађевинска предузећа није побољшало, јер чак 70,8% менаџера се уопште не слаже са констатацијом да је општи привредни амбијент у Србији повољан и подстицајан за пословање грађевинских предузећа (графикон 6). Чак ни реформе спроведене у последњих неколико година нису барем повећале оптимизам менаџера грађевинских предузећа. Већина анкетираних менаџера, скоро 80%, слаже се са оценом да транспарентност и равноправни третман грађевинских предузећа на тржишту, има изузетан значај за тржишни успех грађевинских предузећа. Овакав став испитаника се везује за институционални и регулаторни оквир пословања. Стварање повољне пословне климе превазилази стандарде макроекономских претпоставки. Спровођење развојне политике мора да буде без уплитања бирократских органа, а свакако без административних одуговлачења при регистрацији, запошљавању, извозу, репатријацији профита, обезбеђивању потребне правне заштите и сл. Осим тога, претпоставља се постојање транспарентне и коректне јуристичке регулативе, и ефикасног банкарског, односно финансијског система.

Од свих елемената регулаторног оквира у Србији, парафискални намети и порези имају високо изражен негативни утицај, јер 37,5% анкетираних менаџера то потврђује, као и 20,8% оних који се донекле слажу, док је само 8,4% менаџера који се у потпуности и делимично не слажу са таквом оценом (графикон 6). Очигледно је да парафискални и порески намети представљају још увек велико оптерећење за, финансијски и материјално-технички, посрнула и изнемогла грађевинска предузећа. Иако је пореска управа спровела значајне реформе, она и даље представља проблем. Најпопуларнија реформа коју је држава спровела јесте увођење могућности за електронско подношење пореских пријава. Међутим, упркос унапређењима, анкета показује да 58,3% менаџера и даље наводи негативан утицај пореских намета на пословање њихових предузећа. Међу питањима у којима се примећује велико незадовољство анкетираних менаџера грађевинских предузећа је добијање грађевинских дозвола, извршни поступак и других повезаних дозвола за обављање грађевинске делатности. Чак 62,5% испитаника се потпуно слаже и 33,3% донекле, значи преко 95%, да је добијање грађевинских и других повезаних дозвола за рад, сложен и дуготрајан поступак који успорава рад грађевинских предузећа.



Графикон 6. Карактеристике пословног окружења

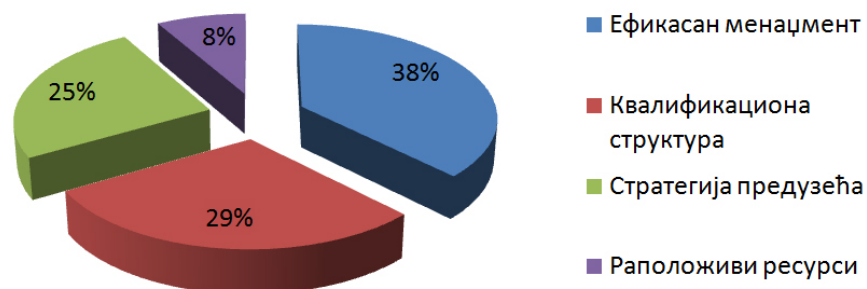


Иако је донет нови Закон о планирању и изградњи, који је ступио на снагу у марту 2015., као што се види из графикана, менаџери грађевинских предузећа не виде значајнија побољшања у погледу времена и новца који троше на поштовање прописа и решавање регулаторних питања. Резултати анкете показују да се 37,5% испитаника у потпуности и 29,2% делимично слажу са оценом да су опште административне процедуре сложене и обимне, и да ограничавају ефикасније пословање грађевинских предузећа. Можда разлог лежи у томе што су Закон и процедуре прописује још увек новина, и вероватно је да ће се утицај реформи у већој мери осетити тек у будућем периоду.

Посебно значајно питање, односи се на еколошке захтеве у грађевинарству, који с једне стране повећавају трошкове пословања, а с друге стране представљају неопходност и обавезу грађевинских предузећа у контексту дугорочно-одрживог развоја. Заштита животне средине је једно од најдоминантнијих питања које утиче на сутрашњицу. То захтева примену нових решења у технологији изградње и увођење нових стандарда и регулативе у циљу заштите квалитета у грађевинарству. Међутим, технолошку револуцију прати огроман број правила, која су преточена у нову регулативу, што на путу приближавања Европској Унији, за домаћа грађевинска предузећа представља велики изазов, коме морају организовано да приступе, како би били равноправни у наступима на домаћем и иностраном тржишту.

У овом сегменту упитника, који се односи на идентификовање карактеристика пословног окружења, због обимности, нису наведена сва релевантна питања са којима се суочавају менаџери грађевинских предузећа, па треба истаћи још две битне чињенице: менаџери троше знатно више времена на поштовање прописа него раније, и сива економија и даље има изразито изражен негативни утицај на домаће грађевинарство, иако је држава 2014. поштрила контролне механизме. Развојем пословног окружења, мења се и начин управљања грађевинским предузећем. Ако грађевинско предузеће комбиновањем финансијских, материјалних и кадровских ресурса остварује и максимизира циљеве пословања, тада покретање и реализовање активности зависи од интегрисања лидерства, менаџмента и предузетништва у циљу успешнијег остваривања мисије предузећа.

На основу мултикритеријумске анализе, која је спроведена у анкети, може се закључити да је пословно окружење у Србији још увек неразвијено и недовољно подстицајно за грађевинска предузећа. Ефикасно институционално окружење представља темељ функционисања развијене тржишне привреде, с обзиром да дефинише правила игре за сва предузећа и омогућава једнак третман на тржишту. Међутим, без обзира на идентификоване карактеристике пословног амбијента, менаџери анкетираних грађевинских предузећа препознају своју одговорност и потврђују, да ефикасан менаџмент 38% и његове квалификације 29%, заједно са ефикасном стратегијом 25%, остаје кључни и опредељујући фактор за успешно пословање грађевинских предузећа (графикон 7). Највећу одговорност за успешно пословање и управљање грађевинским предузећима, има извршни менаџмент, који има најбољи приступ информацијама и процесима, па мора да буде у самом језгру вођства и поступака који се односе на доношење одлука.



Графикон 7. Кључни фактори успешног пословања грађевинских предузећа

## В. Значај комуникационих процеса и односа сарадње са стејхолдерима

**Значај комуникационих процеса између менаџмента и запослених** – сви процеси у грађевинским предузећима базирани су на понашању људи и комуникацији међу њима. Процес комуникације је огледало оргнаизационог понашања почевши од стила управљања и руковођења до тимскога рада међу запосленима. Резултати анкете показују да су менаџери анкетираних грађевинских предузећа упознати са значајем ефективног комуницирања у предузећу. То су показали својим одговорима у упитнику где су са 37,5% у потпуности потврдили и са 20,85 делимично, да у њиховим предузећима не постоји строго успостављена координација и формализација односа, насупрот 8,3% испитаника који су потпуно и 29,2% који су то делимично потврдили (графикон 8). Овакви резултати потврђују постојање флексибилнијих веза између менаџмента и запослених у предузећу, што отвара простор за боље информисање запослених о резултатима пословања, прецизније разумевање пословне мисије, визије и стратегије предузећа и континуирано унапређење мотивационих фактора. Овакав приступ комуникацији позитивно утиче на развој каријере запослених, њихово задовољство на послу, и што је најважније додатно их мотивише да буду лојални заједничким вредностима предузећа у коме раде.

Интересантно је да су одговори у погледу формалне (45,8%) и неформалне (45,8%) комуникације у грађевинском предузећу потпуно изједначени, што говори о свесности и разумевању значаја оба облика комуникације у предузећу од стране анкетираних менаџера. Наиме, менаџери су свесни чињенице да кључна одговорност за успостављање добре комуникације лежи на њима, и то пре свега са аспекта положаја у организационој структури предузећа, а тиме и могућности деловања у правцу дефинисања циљева и унапређења система комуницирања. Исти проценат одговора у корист неформалне комуникације потврђује њихово разумевање да формални канали комуникације у грађевинским предузећима функционишу само у спреси са неформалним токовима информација, који могу да помогну појединцима и групама да остваре своје циљеве. Чак, у случајевима када формални канали ометају преношење информација, незваничне везе између људи (као што су пријатељства, или везе у другим одељењима), могу да помогну процес комуникације.

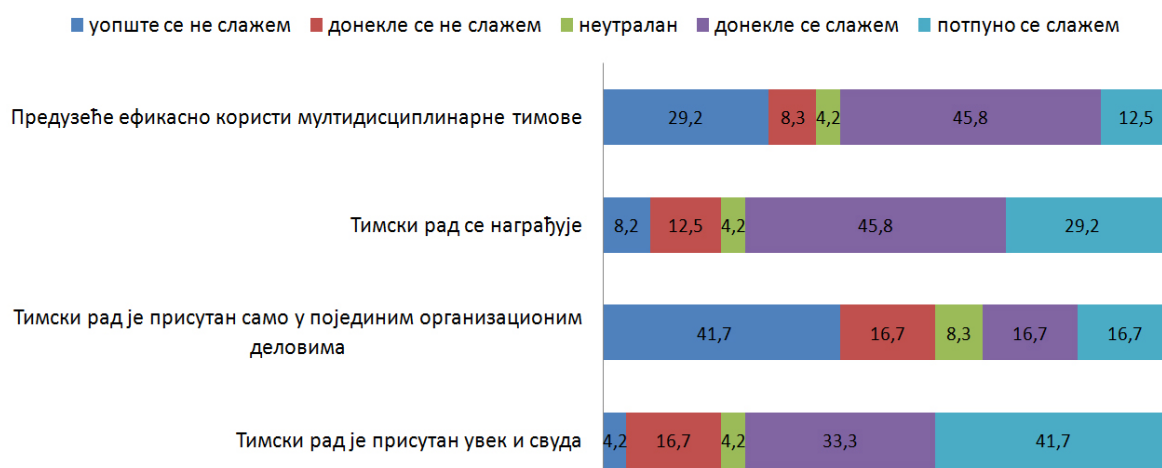


Графикон 8. Значај комуникационих процеса у грађевинским предузећима

Од свих стејхолдера, за менаџмент су свакако најважнији његови запослени, па је због тога врло битно да комуникација између менаџмента и запослених буде ефективна. С обзиром на сложеност грађевинских предузећа, ефективна комуникација је предуслов за успешност тако сложеног предузећа. Резултати анкете показују да тачно 50% анкетираних менаџера само делимично потврђује добре комуникационе односе између менаџмента и запослених, 20,8% потврђује добру комуникацију, док 12,5% сматра да комуникација није добра и 8,3% да је делимично добра, што није лош резултат, с обзиром на стање у којима се налази већина грађевинских предузећа, али отвара могућности и за потенцијалне конфликте. Честе конфликтне ситуације између менаџера и запослених резултирају падом

морала запослених што отежава достигнуће стратешких циљева предузећа. Основни проблем у комуникацији је да оно како смо разумели не мора бити оно што су други хтели да нам саопште. Стога, информисаност даје запосленима јасне поруке о радним задацима, резултатима рада и пресудна је за процес доношења одлука. Информисаност треба да буде свакодневна и прецизна, у складу са организационим и културолошким начелима.

**Значај тимског рада** – грађевинарство је најочигледнији пример потребе за тимским радом и координацијом свих фаза рада и учесника. Менаџмент савременим грађевинским предузећима подразумева пројектни приступ. С обзиром да је грађевински пројекат по својој природи и структури веома сложен, независно од ког је пројектног решења, тимски рад је данас кључ модерног менаџмента грађевинским предузећима. Генерално, резултати показују да се у анкетираним грађевинским предузећима не фаворизује превише значај и улога тимова (графикон 9). Чак 29,2% испитаника истиче да се у њиховим предузећима не користе мултидисциплинарни тимови, 8,3% њих то делимично истиче, док 45,8% испитаника истиче да се само донекле слажу са оценом да њихова предузећа ефикасно користе предности мултидисциплинарних тимова. Остаје дилема да ли се испитаници слажу са недовољним коришћењем мултидисциплинарних тимова или се то односи на њихову ефикасност, што би захтевало ширу и дубљу анкету за анализу. С друге стране, 29,2% менаџера потврђују да се тимски рад награђује, 45,8% се донекле слаже, а само 8,2% се не слажу са том констатацијом. То је добар резултат, јер показује да већина анкетираних менаџера схвата значај награђивања тимског рада, а тиме узрочно и прихватају увођење тимског рада у својим предузећима, јер 41,7% њих потврђује да је тимски рад присутан увек и свуда, 33,3% се донекле слаже и само 4,2% менаџера се уопште не слаже. Тимски рад се сматра једним од најбољих начина за организовање рада грађевинских предузећа. Неки истичу да његово време тек долази и да ће тимски рад бити нужно-доминантан облик рада у грађевинарству будућности. Поједина истраживања показују да укупан резултат тимског рада превазилази укупан резултат рада истог броја индивидуа, који нису тимски организовани, и до 30%. Користећи потенцијале у највећој мери, чланови тима постижу више заједничким радом него што би иначе могли сами да постигну. Синергетски ефекти заједничког рада и заједничког циља, представљају суштину тима и тимског рада, који се показао ефикаснијим и ефективнијим од свих досадашњих облика пословања, па представља велики потенцијал за развој и подстицање пословања, посебно у грађевинским предузећима.



Графикон 9. Значај тимског рада у грађевинским предузећима

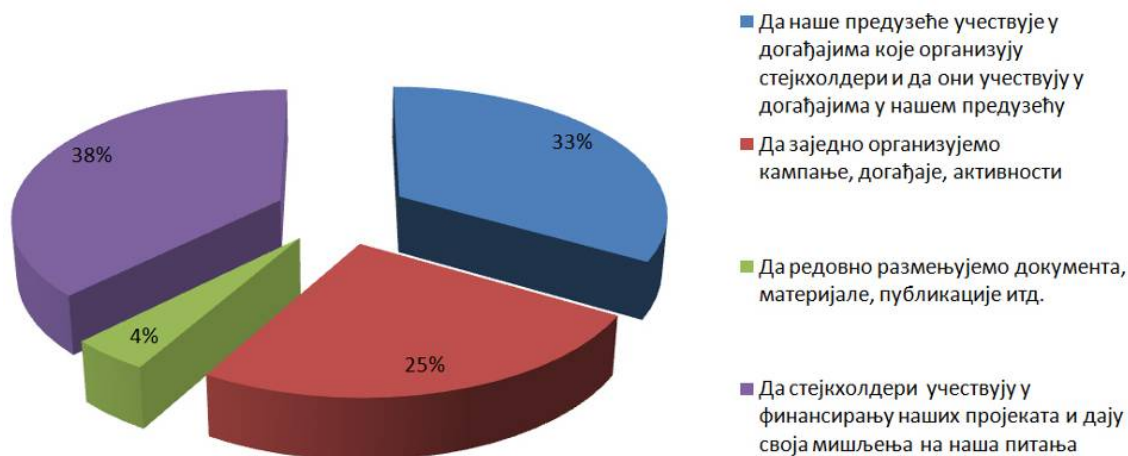
**Сарадња грађевинских предузећа са стејкхолдерима** – резултати менаџера анкетираних предузећа, када је реч о стејкхолдерима, прилично су неуједначени и контрадикторни. Менаџери се потпуно слажу 25% и донекле 37,5% да критике стејкхолдера проузрокују промене, и слажу се са оценом да критике треба да се

анализирају и решавају, 37,5% се потпуно слаже и 25% донекле, што показује да менаџери уважавају стејкхолдере и њихове потребе и захтеве, бриге и интересе. Међутим, када треба отворено да се дискутује о критикама стејкхолдера и да се промовишу као пожељне, опада проценат менаџера који се слажу са таквом политиком предузећа према стејкхолдерима, па 20,8% њих се слаже да треба отворено изнети све критике стејкхолдера, 33,3% се донекле слаже, а само 8,3% менаџера се потпуно и 41,7% донекле слаже да су критике пожељне и да их треба промовисати у активној интеракцији са свим релевантним актерима (графикон 10). На основу тога, може се закључити да менаџери анкетираних грађевинских предузећа декларативно поштују своје стејкхолдере, али још увек нису довољно спремни да се активно баве стварним решавањем њихових проблема и захтева. Разлог лежи, вероватно у томе, што менаџери још увек нису на адекватан начин схватили значај и улогу стејкхолдера за опстанак и развој предузећа.



**Графикон 10. Однос грађевинских предузећа према стејкхолдерима**

С друге стране, када је реч о унапређењу форми сарадње са стејкхолдерима, менаџери су у први план са 38% поставили њихово учешће у финансирању грађевинских пројеката, затим са 33% да грађевинска предузећа учествују у догађајима које организују стејкхолдери и обратно, и трећи приоритет сарадње 25% се односи на заједничко организовање маркетиншких и других кампања, догађаја, промотивних и других активности. На последњем месту унапређења сарадње са стејкхолдерима, 4% менаџера су истакли размену докумената, материјала, публикација и др. Према томе, за менаџере најзначајнији облик унапређења сарадње је инвестирање у пројекте њихових грађевинских предузећа (графикон 11).



**Графикон 11. Унапређења сарадње грађевинских предузећа са стејкхолдерима**

Стејкхолдери могу да буду пројектни инвеститори, али менаџмент мора да одреди фазу или активност када ће одређени стејкхолдер бити актуелан, тј. када треба да буде укључен у пројекат. Такође, менаџери морају да осмисле одговарајуће активности којима ће приступити стејкхолдерима, како би се њихов утицај искористио на најбољи могући начин. Тиме се долази до недвосмисленог закључка да је примарна улога менаџмента да задовољи интересе релевантних стејкхолдера. Разумевање пословања савременог грађевинског предузећа као друштвено-техничког и друштвено-технолошког система води управо у правцу промовисању учешћа свих релевантних стејкхолдера. Више је него јасно, да менаџмент своје одлуке о сврси и развоју предузећа, мора да доноси под утицајем очекивања стејкхолдера, што је додатни изазов за менаџере, јер бројни стејкхолдери, посебно код сложених предузећа, каква су грађевинска, имају различита, често противречна очекивања, па менаџери треба да заузму јасан став о томе: који стејкхолдери имају највећи утицај; којим очекивањима морају да посвете највише пажње; и у којој мери се утицаји различитих стејкхолдера разликују.

### Г. Стратегија, структура и култура – обликовање свакодневног пословања предузећа

*Стратегија грађевинских предузећа* – вокабулар стратегије је толико широк да се она користи у различитим контекстима и за различите намене. Резимирањем бројних карактеристика стратегије, може се издвојити неколико кључних импликација стратегије: сложеност, неизвесност, интеграција, динамичност, мрежни односи, стварање вредности, оперативне активности, промена. Све наведене карактеристике стратегије асоцирају на карактеристике савремених грађевинских предузећа, због чега су грађевинска предузећа посебно интересантна за проучавање стратегије.

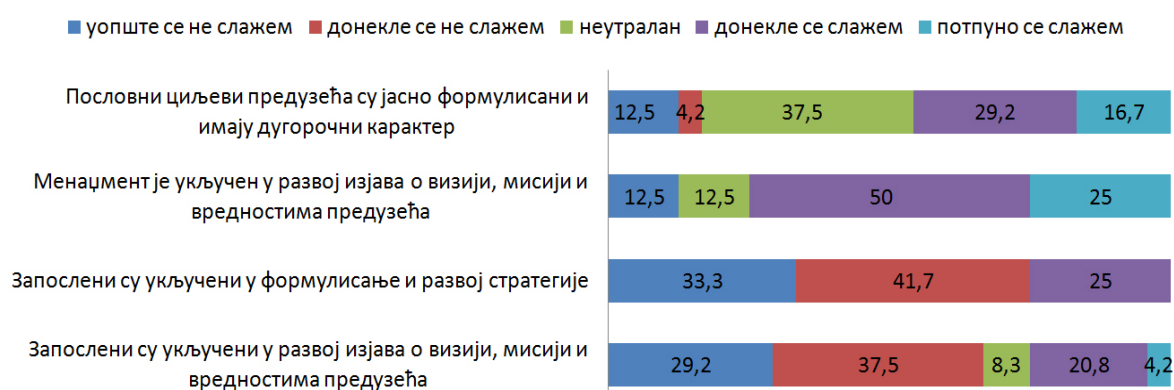


Графикон 12. Мисија, визија и стратегија у грађевинским предузећима

Резултати анкете, у погледу стратешког наступа показују (графикон 12) да се 4,2% слаже да у предузећу постоји дефинисана изјава о вредности, 25% се донекле слаже, а 4,2% менаџера сматра да у предузећу не постоји дефинисана изјава о скупу вредности. Велики проценат менаџера који су неутрални 54,2%, потврђује чињеницу да нису најбоље упознати са значењем изјава о вредности, које представљају водич (усмеравају) за стратегију предузећа. Постоји мишљење да се дугорочни успех многих америчких корпорација (Disney, General Electric, Coca Cola) може приписати (барем делимично) јаким основним вредностима (нпр. послујемо са интегритетом и испуњавамо обећања, настојимо да будемо изузетни у свему што радимо, обезбеђујемо запосленима да досегну свој максимални потенцијал, и тд).



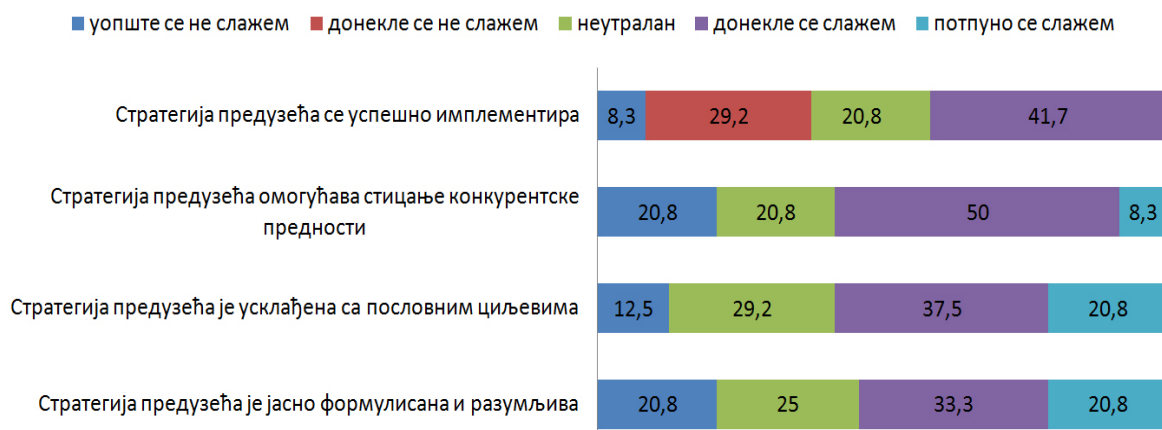
Даља анализа показује да су менаџери нешто боље упознати са мисијом, при чему се 12,5% потпуно слаже са ставом да у предузећу постоји мисија која усмерава и даје смисао пословним активностима предузећа, чак 41,7% се само делимично слаже, док се 8,3% уопште не слаже и 29,2% се донекле не слаже. Визија је популарни термин за који 41,7% менаџера потврђује да је релевантна за пословне активности предузећа, исто толико 41,7% се донекле слаже, док се само 8,3% менаџера уопште не слаже са наведеном тврдњом, што показује да су менаџери свесни значења визије као неког будућег жељеног стања предузећа. Међутим, већ код разумевања и конкретизације стратегије, само 4,2% менаџера потпуно потврђују да запослени разумеју стратегију, 41,7% се само донекле слажу да запослени разумеју стратегију, 25% су неутрални менаџери, док се 8,3% уопште не слажу и 16,7% се донекле не слажу са наведеном тврдњом. У анкетираним грађевинским предузећима само 16,7% менаџера потврђује да у предузећу постоји јасно дефинисана стратегија, 37,5% се донекле слаже, 16,7% менаџера су неутрални, 8,3% потврђују да не постоји јасно дефинисан стратегија и 20,8% се донекле не слажу са наведеном тврдњом.



**Графикон 13. Учешће менаџера и запослених у формулисању мисије, визије и стратегије**

Следећи резултати се односе на формулисане циљеве и учешће менаџмента и запослених у процес формулисања и развоја мисије, визије и стратегије у узорку грађевинских предузећа (графикон 13). Само 16,7% анкетираних менаџера потврђује да су дугорочни пословни циљеви јасно формулисани у предузећу, 29,2% се донекле слаже, чак 37,5% менаџера је неутрално, јер очигледно зна или нису информисани и 12,5% се уопште не слаже са наведеном тврдњом. Што се тиче учешћа менаџмента у формулисању изјава о визији, мисији и вредности предузећа, 25% менаџера потврђује да су укључени, 50% да су само делимично консултовани, 12,5% су неутрални и исто толико менаџера се не слаже са наведеном тврдњом. Када је реч о запосленима у предузећу, према анкетираним менаџерима они нису ни укључени у процес формулисања стратегије, 25% се слаже да су донекле укључени, 41,7% се донекле не слаже да су укључени и 33,3% сматра да запослени не учествују у процесу формулисања и развоја стратегије. Учешће запослених у формулисању изјава о визији, мисији и вредности предузећа се своди на 4,2% менаџера који се потпуно слажу са тврдњом да су укључени, 20,8% се донекле слаже, а преовладавају мишљења менаџера са 37,5% који се донекле не слажу и 29,2% који се уопште не слажу са наведеном тврдњом. Наведени резултати показују да се у грађевинским предузећима која су предмет анкете, процесом централизације каналишу напори за формулисање стратегије у политичком и структурном домену, што значајно смањује аутономију грађевинског предузећа и смањује учешће менаџера на нижим нивоима управљања и запослених у стратешком процесу.





**Графикон 14. Имплементација стратегије у грађевинским предузећима**

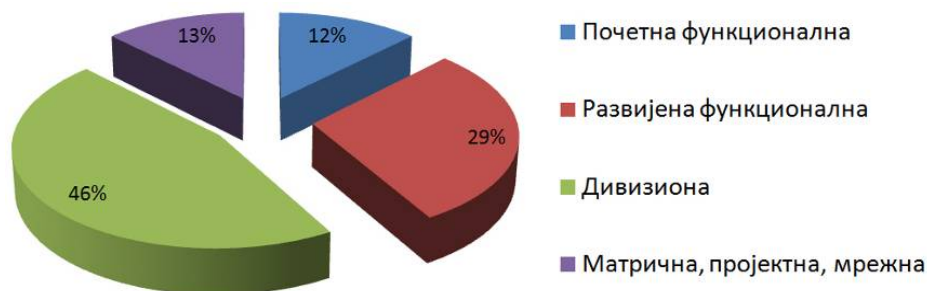
Последњи део анализе сегмента стратегије, односи се на имплементацију усвојене стратегије у грађевинским предузећима која су предмет истраживања. Као што се види (графикон 14), 41,7% менаџера се донекле слажу да се стратегија успешно имплементира, 20,8% су неутрални, 29,2% се само донекле не слажу и 8,3% се уопште не слаже са наведеном тврдњом. Што се тиче става да стратегија доприноси стицању конкурентске предности, само 8,3% менаџера се слаже, 50% менаџера је неутрално, 29,2% се донекле не слаже и 8,3% се уопште не слаже са наведеном тврдњом. Када је реч о томе да је стратегија усклађена са пословним циљевима и да је јасно и разумљиво формулисана, резултати су прилично слични. Наиме, 20,8% менаџера се потпуно слаже са овом тврдњом, 37,5%, односно 33,3% се донекле слаже, 29,2% односно 25% су неутрални менаџери и 12,5% односно 20,8% се уопште не слаже са наведеном тврдњом. Сумирајући наведене резултате у контексту стратешког правца, формулисања и имплементације стратегије у истраживаним грађевинским предузећима, долази се до закључка да је један од основних разлога због кога имплементација стратегија не успева, то што већина менаџера зна више о формулисању и развоју стратегије, него о њиховој имплементацији. Формулисање стратегије јесте тешко, али је за менаџере грађевинских предузећа имплементација или спровођење стратегије у целом предузећу, још теже.

**Структура грађевинских предузећа** – анализа резултата анкете који се односе на структуру грађевинских предузећа показују генерално да структура следи стратегију. Наиме 54,2% менаџера се потпуно слаже да је структура централизовано оријентисана, 33% менаџера је неутрално и 12,5% се уопште не слажу са овом тврдњом, што се негде поклапа са пређашњом констатацијом да се стратегија грађевинског предузећа централизовано формулише и имплементира (графикон 15). Тврдњу да у предузећу постоји велики број хијерархијских нивоа менаџмента демантује скоро 37,5% менаџера који се уопште не слажу и 33,3% који се само донекле не слажу, док 12,5% менаџера потврђује ову тврдњу и 8,3% менаџера се само донекле слаже са наведеном тврдњом. Када је реч о подели рада и специјализацији, 25% менаџера потврђује да у предузећу постоји изражена подела рада и специјализација, 58,35 менаџера се само донекле слажу са овом тврдњом, и 4,2% демантује наведену тврдњу. Што се тиче оцене да организациона структура подржава реализацију пословних процеса 8,3% менаџера се потпуно слаже, али 4,25 менаџера потврђује да је структура предузећа високо формализована, 58,3% се само донекле слажу са овом оценом, док 20,8% менаџера сматра да структура не подржава несметано одвијање пословних процеса. Такође, 37,5% менаџера је неутрално у погледу формализоване структуре, док 25% не мисли да је организациона структура њихових предузећа високо формализована.



**Графикон 15. Анализа структуре грађевинских предузећа**

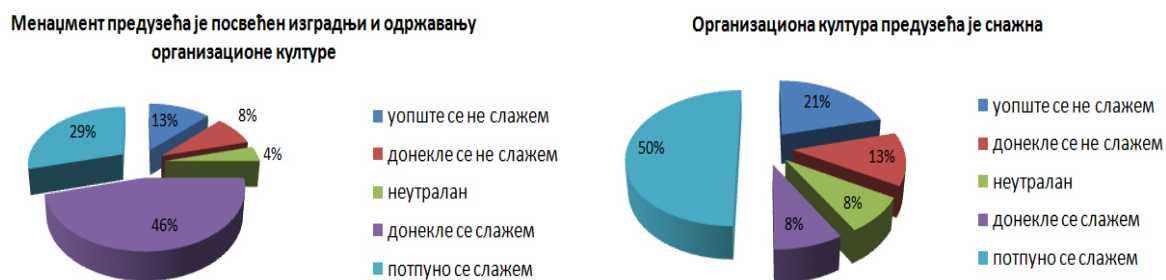
Изостанком организационе структуре и пратећих процедура, настала би анархија система и изостали би очекивани резултати. Поред формалне, свако предузеће (па и грађевинско) има и неформалну структуру, која настаје спонтано, непосредним деловањем и повезивањем људи у предузећу, што је карактеристика управо грађевинских предузећа. Генерално, организационе структуре се могу окарактерисати као спектар који се распростире од функционалне до пројектне, са различитим варијацијама матричних структура између. У погледу модела организационе структуре анкетираних грађевинских предузећа, доминира дивизиони модел организационе структуре са децентрализованим пословним јединицама, коју је потврдило 46% менаџера, док се за развијену функционалну изјаснило 29% менаџера, за модел матричне, пројектне или мрежне 13% и 12% менаџера је потврдило да у њиховим предузећима егзистира почетна функционална организациона структура (графикон 16). Анализа резултата анкете показује да је у већини грађевинских предузећа присутна традиционална хијерархијски-оријентисана организациона структура.



**Графикон 16. Модел организационе структуре грађевинских предузећа**

Једном успостављена организациона структура може да буде задовољавајућа на одређено време, али не дугорочно и трајно, што се посебно односи на грађевинска предузећа која претендују на пројектну структуру. Акцент је на новом размишљању о организационом дизајну и наглашавању промена, укључујући неформалне процесе и односе уз формалне. Суштина идеје је да формалне структуре и процеси морају да буду усклађени са неформалним процесима и односима у кохерентним конфигурацијама. Основу за успостављање организационе структуре савремених пројектно-оријентисаних грађевинских предузећа представљају пословни процеси у грађевинарству. Сви процеси се међусобно интегришу у целину која у одређеној организационој структури чини мрежу процеса. Применом процесног приступа кроз остварење организационе структуре повезивањем процеса, добија се систем који је кориснички оријентисан. Уколико се пословање грађевинског предузећа посматра као сложен динамички систем, примена процесног приступа је императив и нужност савременог пословања.

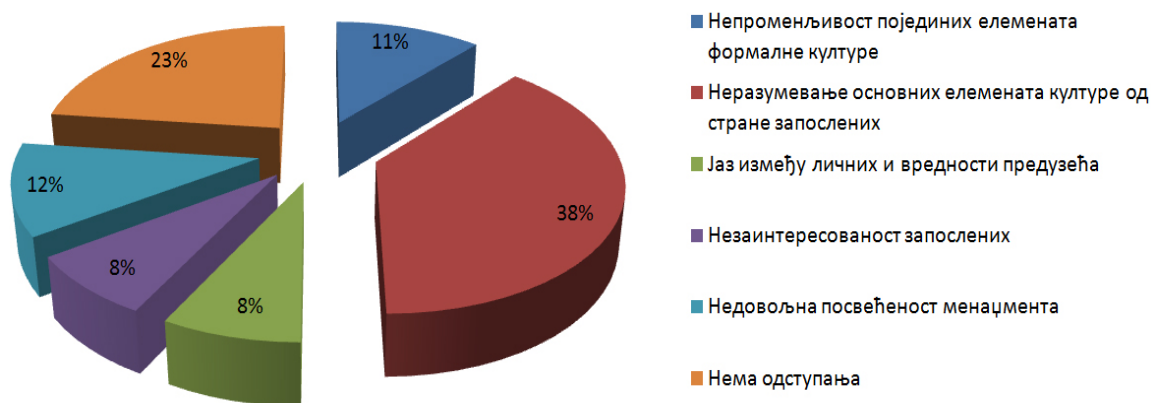
**Организациона култура грађевинских предузећа** – успех савремених грађевинских предузећа у данашњој динамичној, високо конкурентној средини, великим делом зависи од организационе културе, која употпуњује менаџерски алат, поред организационе структуре, политике, информационог система, технологије и стратегије. С обзиром да се организациона култура производи кроз интер-субјективне и интер-генеративне интеракције, односно кроз комуникацију, а менаџмент добар део времена проводи у комуникацији, имплицативно се остварује формативни утицај менаџмента на обликовање организационе културе предузећа. Резултати анкете показују да се 29% менаџера потпуно слаже са оценом да је менаџмент њихових предузећа посвећен изградњи и одржавању организационе културе, 46% се донекле слаже, 13% се уопште не слаже, 8% се донекле не слаже и 4% менаџера је заузело неутралан став, што рефлектује недовољну посвећеност менаџмента организационој култури у циљу успешнијег функционисања грађевинских предузећа (графикон 17).



**Графикон 17. Посвећеност менаџмента и снага организационе културе**

С обзиром на проценат посвећености менаџмента, интересантна је анализа снаге (јачине) организационе културе у грађевинским предузећима. Иако је само 29% анкетираних менаџера подврдило посвећеност менаџмента изградњи и одржавању организационе културе у њиховим предузећима, чак 50% њих се потпуно слаже да организациона култура њиховог предузећа спада у категорију снажних култура, 8% се донекле слаже, 21% се уопште не слаже, 13% се донекле не слаже и 8% је неутрално. Овакав, помало контрадикторан резултат, свакако је последица тога што снажну организациону културу, која се често назива и хармонизована култура, имају мала и у мањем обиму средња предузећа (у овој анкети је 75% таквих предузећа). Посебно мала, млада предузећа могу брзо да нађу хармонизовану културу, јер су менаџери, као нови актери у предузећу, генерално компатибилни са овом културом. Менаџмент брзо развија сопствени замах па има стални културни утицај на цело предузеће, тако што делује, мотивише, и јача идентификовање са предузећем, повећавајући лојалност и посвећеност запослених у њему. Јака организациона култура је важан интерни референтни оквир за све менаџере грађевинског предузећа, јер олакшава пренос знања и иновација, а менаџменту даје потребан кредибилитет. Такође, хармонизовану културу грађевинског предузећа карактерише повећање интерне ефикасности, али отежава комуникацију са окружењем и адаптацију на окружење, што доводи до великих потешкоћа у прилагођавању предузећа драстичним променама у окружењу.

Када је реч о утврђивању разлога за одступање стварне од формалне организационе културе, 23% анкетираних менаџера сматра да нема одступања, 12% мисли да је у питању недовољна посвећеност менаџмента, 8% сматра да је у питању незаинтересованост запослених, 8% указује на јаз између личних и вредности предузећа, 11% сматра да је непроменљивост појединих елемената формалне културе разлог и 38% сматра да се ради о неразумевању основних елемената културе од стране запослених (графикон 18).



**Графикон 18. Основни разлози одступања стварне од формалне организационе културе**

Уколико спојимо неразумевање организационе културе од стране запослених (38%), незаинтересованост запослених (8%) и став о непроменљивости појединих елемената формалне културе (11%), добијамо резултат од 57%, који се у основи односи на потпуно или недовољно разумевање феномена организационе културе. Сагледавањем улоге и садржаја контекста организационе културе у функционисању грађевинских предузећа, кроз призму филозофије менаџмента и холистичког приступа, долази се до разумевања како се ствара култура у предузећу на темељима друштвеног односа између запослених, кроз начине размишљања, понашања и веровања. Тиме се долази до разумевања фундаменталног значаја и утицаја културе на успешност пословања грађевинских предузећа. Разумевање усклађивања стратегије, структуре и културе, указује на организациону културу као пресудни фактор у доношењу и спровођењу стратегије, у способности предузећа да се прилагођава променама у окружењу, у координацији и контроли понашања запослених унутар структуре и процеса, као и у подршци учењу, мотивацији, решавању конфликта, партиципацији и комуникацијама.

#### **Д. Пословни процеси у предузећу – чињенична и темпорална логика спровођења**

**Пословни процеси у предузећу** – структура је кључни елемент успешног организовања, али оно што омогућава функционисање организације у свакој структури су формални и неформални организациони процеси. Они омогућавају одвијање организационих операција и могу да помогну или ометају превођење стратегије у акцију. Према анализираним резултатима, 20,8% менаџера сматра да је менаџмент њихових грађевинских предузећа усмерен на континуирано побољшање процеса, 45,8% се донекле слаже, 8,3% се уопште не слаже са овом тврдњом и исто толико 8,3% се донекле не слаже, док 16,7% менаџера има неутралан став. Фокус менаџмента на континуирано побољшање процеса је основ свих процесно-оријентисаних менаџмент метода.

У погледу комплементарности циљева пословних процеса и стратешких циљева, само 12,5% менаџера се потпуно слаже да усклађеност постоји, 37,5% се донекле слаже, 4,2% се уопште не слаже са наведеном оценом и 45,8% (скоро половина) је неутрална. Овако висок ниво неутралног става је вероватно последица њихове неинформисаности, непознавања пословних и стратешких циљева или не-учествовања у њиховом формулисању. 12,5% менаџера се слаже да су пословни процеси стандардизовани и фиксирани, 33,3% се донекле слаже, 16,7% се уопште не слаже и опет јако висок проценат 37,5% неутралних ставова, што потврђује да менаџери не учествују у довољној мери у формулисању и организацији пословних процеса у анкетираним грађевинским предузећима (графикон 19).





**Графикон 19. Пословни процеси у грађевинском предузећу**

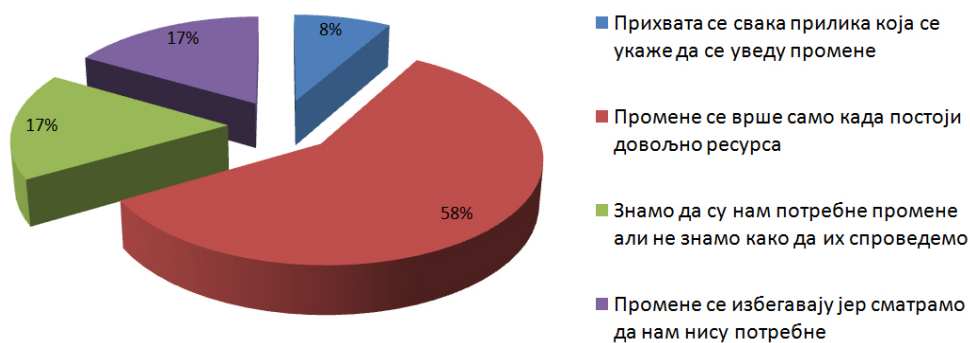
У погледу моделираних и графички описаних пословних процеса, 29,2% менаџера потврђује да запосленима стоје на располагању описани пословни процеси, донекле потврђује 29,2%, а 37,5% истиче да запослени немају тако описане пословне процесе. Модели процеса представљају графички приказ пословних процеса, и описују све подпроцесе, активности и кораке од којих се процеси састоје, као и остале елементе који учествују у спровођењу процеса (активности, ресурси, организациони елементи) и њихове параметре (време трајања активности, број ресурса, капацитет ресурса, организационе јединице, радна места, и др.). Што су модели боље и детаљније дефинисани, повећава се ефикасност развоја програмских решења и смањује могућност грешака.

Чак 70,8% менаџера потврђује да је пословање њихових предузећа процесног карактера, док 4,2% тврди супротно. Овај резултат анкете је посебно интересантан, јер менаџери препознају у преко 70% анкетираних грађевинских предузећа, процесни карактер пословања. Без намере да омаловажим разумевање и одговоре анкетираних менаџера, али принцип процесне парадигме, и фокус на процесе може да значи много ствари: као процесни поглед, процесни приступ, процесна оријентација, процесни менаџмент, управљање процесима, моделирање процеса, унапређење процеса и др. Процесни карактер пословања подразумева процесно-оријентисано предузеће, чији је основни циљ стварање вредности за стејхолдере. Основни циљ процесно-оријентисаног менаџмента је максимизирање ефикасности процеса, а не ефикасност предузећа или организационе јединице. Управља се целим процесима, а организационе јединице се награђују за ефикасан допринос успешном извршењу процеса. Стварање вредности за стејхолдере је темељна стратегија процесно-оријентисаног предузећа. Према томе, за овакав резултат је потребна процесно-оријентисана структура грађевинских предузећа (резултати анкете су потврдили да доминира јака хијерархијска структура), јака међуфункционална комуникација (само 20,8% анкетираних менаџера сматра да је комуникација добра), процесно-оријентисани менаџмент, и др.

У погледу дефинисања пословних процеса и одговорности за реализацију процеса, 54,2%, односно 62,5% менаџера потврђује да су пословни процеси, улоге и одговорности јасно дефинисани, 29,2% односно 8,3% се донекле слаже, док се 8,3% односно 25% менаџера уопште не слажу са наведеним тврдњама. Дефинисање пословних процеса у грађевинским предузећима, због њихове сложености, представља основ за реализацију свих осталих корака у пословању. Усвајање процесне оријентације у пословању грађевинских предузећа, дубоко задире у организациону структуру, фокус предузећа, систем мерења, власничке и односе са клијентима. При томе, основни фокус за успешну реализацију инвестиционих пројеката у грађевинарству није у реализацији појединачних процеса, већ у њиховој координацији.

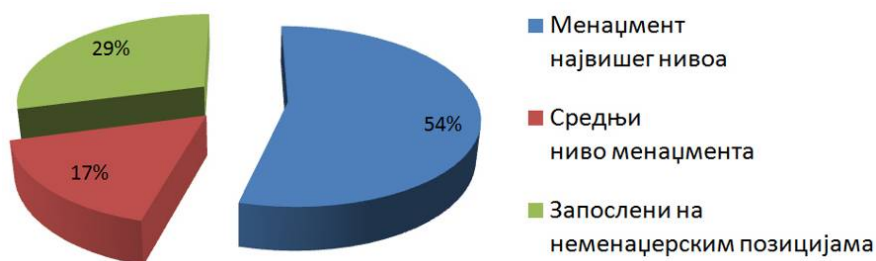
## Ћ. Организационе промене у предузећу – развојни обрасци предузетничких промена

*Организационе промене у грађевинском предузећу* – сви друштвени и пословни системи су подложни сталним променама и прилагођавању променљивом окружењу, а тиме и савремена грађевинска предузећа. Промене су важно обележје времена у коме се послује и брзог напретка у скоро свим областима живота и рада. Оне су услов опстанка и развоја свих друштвених и пословних система. Према резултатима анкете, 58% менаџера анкетираних грађевинских предузећа сматра да промене треба вршити само када постоји довољно ресурса, 17% зна да су им потребне промене али не зна како да их спроведе, 17% избегава промене јер сматра да им нису потребне, и свега 8% анкетираних менаџера подржава став да промене треба увести кад год се укаже прилика у предузећу (графикон 20).



Графикон 20. Менаџмент и промене у грађевинском предузећу

Одговори менаџера анкетираних грађевинских предузећа упућују на пасиван однос менаџмента према променама, који се оправдава недостатком ресурса, незнањем и избегавањем промена. Међутим, брзо реаговање на промене у окружењу и прилагођавање променама је основ успешног менаџмента грађевинских предузећа и ефикасног пословања.



Графикон 21. Менаџмент и запослени у функцији иницирања промена

Менаџмент мора да респектује чињеницу да су промене препознатљиво обележје амбијента у коме грађевинска предузећа послују, и да предузеће не може ефикасно да послује и развија се, уколико менаџмент не иде у корак са променама, уколико их сам не иницира и не користи. Према мишљењу менаџера анкетираних грађевинских предузећа, менаџмент највишег нивоа 54% треба да иницира организационе промене у предузећу, следе запослени на неменаџерским позицијама са 29% и средњи ниво менаџмента са 17% (графикон 21). Овакав резултат показује да менаџера схватају да је управљање променама комплексан процес, који захтева осмишљен менаџерски приступ и одговорност за успешно спровођење промена, које може да носи само менаџмент највишег нивоа. Менаџмент грађевинских предузећа мора да буде спреман да управља непрекидним променама које се догађају у окружењу и унутар предузећа, јер само тако може да обезбеди егзистенцију и развој.



У погледу управљања и спровођења промена, интересантно је да се само 8,3% анкетираних менаџера слаже да су промене усмерене на повећање ефикасности пословања, 41,7% се само донекле слаже, 37,5% је исказало неутралан став, 4,2% се уопште не слаже и 8,3% се донекле не слаже са наведеном тврдњом. То показује да су менаџери заинтересовани за промене, али су пасивни јер немају спознају о томе које и какве промене промене могу да утичу на повећање ефикасности пословања њихових предузећа. То потврђују резултати одговора у контексту стратегије за увођење и имплементацију промена, у којима чак 54,2% менаџера негира да уопште постоји стратегија, 4,2% се донекле не слаже и 12,5% су неутрални. То значи, скоро 70% менаџера сматра у потпуности или делимично да се у њиховим предузећима не развија стратегија за имплементацију промена насупрот 8,3% који тврде супротно и 20,8% испитаника који се са њима делимично слажу. У погледу тимова за управљање променама, ситуација је још негативнија, јер 62,5% менаџера потпуно негира идеју формирања тимова за управљање променама, 4,2% се делимично слаже и 8,3% је неутрално. С друге стране само 12,5% менаџера потврђује да се у њиховим предузећима формирају тимови за управљање променама и исто толико 12,5% се делимично слажу (графикон 22). Може се закључити да у више од 70% анкетираних грађевинских предузећа не постоји дефинисана стратегија за имплементацију промена, као ни тимови за управљање променама. Закључак се намеће сам по себи, с обзиром да је стратегија промене фундаментално полазиште за организационе промене у предузећу.

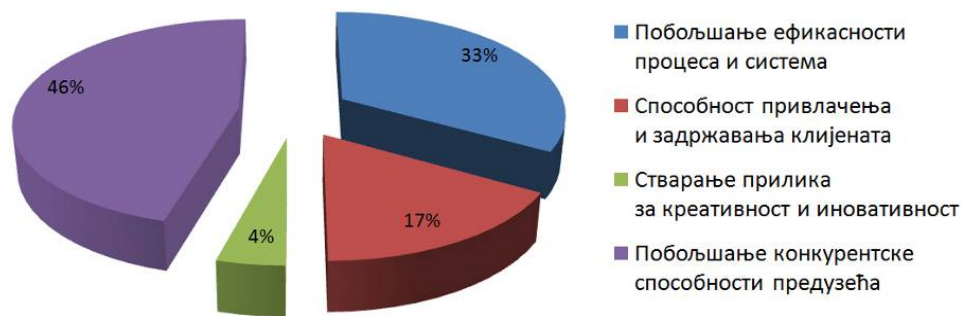


**Графикон 22. Имплементација и управљање променама у грађевинском предузећу**

Даље, у истраживању се сагледава учешће запослених у процесу покретања и управљања променама, као и награђивање запослених, који су посебно допринели успешном спровођењу променама. Резултати анкете показују да се 50% менаџера уопште не слаже да су запослени укључени у процес управљања променама, 33,3% су неутрални, свега 8,3% се слаже и 8,3% се само донекле слаже. То доводи до закључка да запослени у преко 83,3% случаја нису уопште укључени у процес промена у грађевинским предузећима. Питање које се само по себи намеће је: Како уопште иницирати и спроводити било какве промене без учешћа запослених који треба да изнесу те промене? Менаџмент јесте потребан, али не и довољан услов за имплементацију организационих промена у грађевинским предузећима. Промене захтевају велику енергију коју могу да генеришу само запослени, и то запослени који су мотивисани за промене. Међутим резултати анкете показују другачији став менаџера. Наиме, 45,8% анкетираних менаџера се уопште не слаже са тврдњом да менаџери награђују запослене који доприносе успешном спровођењу промена, 8,3% се донекле не слаже, 29,2% су неутрални, а тек 8,35 менаџера сматра да треба наградити запослене за њихове доприносе и 8,3% се донекле слаже. Овакав став менаџера не изненађује, јер претходни критеријуми анкете откривају у

великој мери њихову неспремност и пасивност, да се ухвате у коштац са бројним проблемима и задацима, чије решавање захтева иницирање и имплементирање промена у предузећима. Неспорна је чињеница да мотивација запослених (као и менаџера уосталом) зависи, пре свега од награда које очекују од организационих промена, сразмерно уложеном труду и напору различитих учесника у остваривању промена.

Када је реч о томе да организационе промене утичу на конкурентност грађевинског предузећа, резултати показују подељена мишљења менаџера, при чему се 25% менаџера уопште не слажу са овом тврдњом, 12,5% се донекле не слаже, 29,2% имају неутралан став по овом питању, 16,7% се слаже и 16,7% се само делимично слаже. Увођење организационих промена је неопходно за унапређење конкурентности грађевинских предузећа, јер континуирани развој и сталне промене присиљавају менаџмент да временом мења првобитну мисију, и тражи шансе на новим подручјима пословања, како би обезбедио текуће пословање и развој. У идентификовању актуелног фокуса организационих промена (графикон 23), 46% менаџера истиче побољшање конкурентске способности предузећа, 33% истиче побољшање ефикасности процеса и система, 17% истиче способност привлачења и задржавања клијената, и 4% сматра да актуелни фокус треба да буде на стварању прилика за креативност и иновативност. Очигледно је да питање конкурентности и њеног унапређења, код менаџера грађевинских предузећа изазива недоумице, као и начини да се конкурентност унапреди на најбољи и најбржи начин. У релацији промене-конкурентност, капитал промене представља кључни фактор који омогућава грађевинским предузећима да буду конкурентна, јер путем организационих промена, грађевинско предузеће мења структуру, процесе, производе, услуге, структуру запослених и др. Повећавањем капитала промене, предузеће смањује заостајања за конкуренцијом, економским променама и технологијама које се развијају.

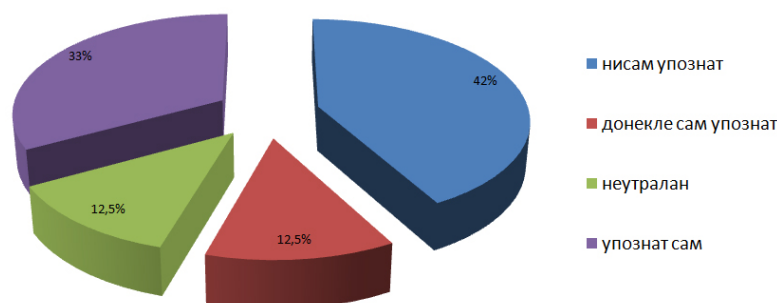


*Графикон 23. Актуелни фокус организационих промена у грађевинском предузећу*

Трансформација било ког грађевинског предузећа зависи од обима, дубине и интензитета промене. Генерално, већи обим и дубина промена, упућују на одговарајућу радикалну промену. Међутим, већина предузећа се током развоја мења еволуционо, кроз различите фазе континуиране оптимизације. Због тога се приступ организационим променама, може посматрати са аспекта еволутивних и радикалних процеса промене у контексту разлика између оптимизације и обнове, као образаца предузетничких промена у развоју грађевинских предузећа. Промене су основни узрок развоја сваког грађевинског предузећа. Због тога се вредност грађевинског предузећа не огледа у његовој дуговечности, већ у способности да се мења. Да би опстала у променљивом оружењу, предузећа морају и сама стално да се мењају и развијају. Промене и развој подразумевају улагање напора у реevaluацију и реafirмацију конкурентских предности грађевинских предузећа и њихових позиција на тржишту. Домаћа грађевинска предузећа, суочена са континуираним и значајним променама, које су настале као резултат напредка у грађевинској индустрији и промена у законодавству, морају свој развој да темеље на стратегији промена, јер само промене доприносе повећању вредности.

## Е. Модел менаџмента у функцији унапређења конкурентности грађевинских предузећа

*Модел менаџмента грађевинског предузећа* – моделирање менаџмента представља решење за бројне проблеме, који се јављају у савременом пословању. Модели менаџмента омогућавају управљање пословима на начин како их виде актери, при чему се послови посматрају као целина, а не као низ функционалних делова. Они хармонизују различите активности менаџмент процеса, омогућавају примену новог, имплементационог стила и развој решења са уграђеном претпоставком појаве промена у пословању у будућности. Резултати овог сегмента анкете показују да менаџери анкетираних грађевинских предузећа нису упознати са појмом, садржајем и контекстима примене менаџмент модела. У прилог томе су и резултати анкете, који показују да 42% менаџера није упознато са значењем термина модел менаџмента, 12,5% је донекле упознато, 12,5% је заузело неутралан став и 33% потврђује да су упознати са значењем термина модел менаџмента (графикон 24).



Графикон 24. Модел менаџмента грађевинског предузећа

Када се сумира укупан резултат, преко 65% менаџера анкетираних грађевинских предузећа није упознато са значењем и садржајем појма модел менаџмента. Такав став додатно подржавају одговори које су менаџери дали на следеће три констатације. У одговору на оцену да модел менаџмента доприноси унапређењу конкурентске предности предузећа, 16,7% менаџера се потпуно слаже, 25% се донекле слаже, 50% менаџера је заузело неутралан став, и 8,3% се уопште не слаже. Ако изузмемо 16,7% менаџера који се потпуно слажу и 8,3% менаџера који се уопште не слаже са овом тврдњом, остаје 75% менаџера који су неутрални и донекле се слажу, што потврђује чињеницу да анкетирани менаџери углавном нису упознати са применом модела менаџмента, јер се једна од основних предности модела менаџмента огледа управо у томе да се користи као извор конкурентске предности.

Код следеће констатације, само 8,3% менаџера сматра да модел менаџмента утиче на резултате предузећа, 29,2% се донекле слаже, 45,8% су неутрални, 12,5% се уопште не слаже и 4,3% менаџера се само донекле не слаже са наведеном тврдњом (графикон 25). Резултат је такав да се преко 90% менаџера анкетираних грађевинских предузећа не слаже, неутрално је или се делимично слаже са тврдњом да модел менаџмента утиче на резултате предузећа. Одговори на тврдњу, да у моделу менаџмента доминира решавање оперативних проблема и задатака, имају само формални карактер одговора, јер без разумевања претходних тврдњи, тешко је дати релевантан одговор на питање решавања оперативних задатака и проблема применом модела. Висок проценат неутралних одговора у односу на све три тврдње (50%, 45,8% и 50%) сведочи о томе да менаџери у зони неутралности ограђују своје непознавање или недовољно познавање савремених трендова и промена, који се дешавају у менаџменту. Модел менаџмента одавно има улогу менаџмент алата, који омогућава симулацију динамичког понашања предузећа, на основу процесних узрочно-последичних односа, који се рефлектују у кључним индикаторима перформанси предузећа.



**Графикон 25. Модел менаџмента у функцији унапређења конкурентске предности грађевинског предузећа**

Последња ставка у анкети, односи се на лоцирање позитивних и негативних фактора који би највише утицали на пословање грађевинских предузећа, уласком Србије у Европску унију. С обзиром да то није тема овог рада, задржаћу се само на генералном осврту. На питање о факторима који позитивно утичу, анкетирани менаџери су издвојили два кључна фактора: стабилну пословну климу 37%, и лакше спровођење закона са 31% датих одговора. С друге стране, у групи фактора који негативно утичу, менаџери су означили три кључна фактора: јаку конкуренцију 37%, веће трошкове радне снаге 26% и улагање у прилагођавање новим условима 24% (графикон 26).



**Графикон 26. Утицај позитивних и негативних фактора на пословање грађевинских предузећа, уласком Србије у Европску унију**

Стабилна пословна клима и спровођење закона, као наглашени позитивни фактори, имплицирају стабилни институционални амбијент, чији циљ треба да буде повећање регуларности, професионализације и ефикасности система јавне управе. Само стабилна и трајна институционална решења етаблирају услове за стабилно и ефикасно функционисање тржишне привреде, која омогућава да сви економски субјекти, и привредни систем у целини, остваре максималну ефикасност.

У групи негативних фактора доминира јака конкуренција. Без упуштања у дубљу анализу, навешћу неколико чињеница на којима се базира респект менаџера домаћих грађевинских предузећа према иностраним конкурентима. Домаћа грађевинска оператива располаже застарелим техничко-технолошким капацитетима, што има за последицу краткотрајне застоје у раду, обимније ангажовање радне снаге и ниску стопу продуктивности рада. Када је реч о менаџерској оспособљености, ради се углавном о старијим стручњацима са искуством на домаћем и иностраном тржишту. Треба додати недостатак капитала и ресурса, лошу и неефикасну организацију, слабо плаћене кадрове и велику режију на градилиштима. С друге стране, долазак иностраних грађевинских предузећа и сарадња са њима, има и позитивне ефекте на тржиште целокупне грађевинске индустрије, јер ће донети модерну опрему и технологију, ново знање, савремене менаџмент алате и праксе, и др.

### 5.6.3 Примена Сент Гален модела менаџмента у формулисању и имплементацији стратегије грађевинских предузећа

Резултати мултикритеријумске анкете, у погледу стратешког наступа домаћих грађевинских предузећа, показују да анкетирани менаџери делимично разумеју стратегију и већину појмова који карактеришу стратешки наступ (визија, мисија, изјаве о вредности, конкурентска предност, стратешки циљеви, и др.), али не показују разумевање имплементације стратегије у пракси и њене практичне импликације. Менаџмент домаћих грађевинских предузећа мора напорно да ради како би помирио сукобе интереса и научио да живи са непредвидивостима. У том погледу, спровођење стратегија у грађевинским предузећима илуструје политичку рационалност менаџмента, који мора јасно и транспарентно да представи формалне планове и циљеве, тако да могу лако да се саопште и да буду разумљиви свим запосленима у предузећу и другим стејкхолдерима.

Менаџмент грађевинских предузећа треба да користи специфичне праксе у имплементацији стратегије, које укључују различите агенсе и хијерархијске нивое. У оваквом сценарију, менаџмент је децентрализован у мери у којој су децентрализоване интеракције између актера који су укључени и активности људи који раде у пракси. Када су планови, акције и циљеви у грађевинском предузећу систематизовани, менаџери свесно прихватају своје одговорности и унапређују процес менаџмента. Ослањање на нови Сент Гален модел менаџмента може да помогне да се процес менаџмента схвата као неопходан услов за усвајање нових процедура и изградњу нове културе фокусиране на резултате. Стратешки менаџмент треба да се ослања на стратешке циљеве предузећа, као што су: промене са повећањем оријентације на клијенте, развој ка самоодрживости кроз смањење оперативних трошкова, успостављање репутације познатог грађевинског предузећа, побољшање квалитета производа/услуга и стварање нових механизма за повратне информације и учења. Поред интерног оквира, грађевинско предузеће треба да комуницира са стејкхолдерима, што потврђује постојање лабаве везе односа између интерних и екстерних стејкхолдера.

Увођење менаџмент модела у грађевинском предузећу указује на потребу за професионализацијом менаџмента и информационим системом у циљу доношења одлука, акција и активности контроле. Свако грађевинско предузеће треба да развије обуку и програме квалификација за менаџере, и дизајнира менаџерски информациони систем, који дефинише индикаторе повратних информација, које се сматрају кључним за стратешки менаџмент, у смислу разматрања и мерења стратешких циљева, активности и процеса.

Имплементација стратегија у домаћим грађевинским предузећима, применом Сент Гален модела менаџмента, требало би да се реализује у две фазе. Прва фаза би обухватала преглед интерних процеса који подржавају и квалификују менаџере усмерене ка стратешком менаџменту. Друга фаза би била посвећена решавању сукоба интереса између актера стратешког процеса. Пошто је менаџмент фокусиран на доношење одлука и постављање циљева, и грађевинске стратегије, пракса стратешког менаџмента је ограничена, због тога што менаџери нижих нивоа не разумеју где и како да се спроводи стратегија. Стратешки менаџмент је ефикасан само када је демократски успостављен и јасан за запослене у целом грађевинском предузећу. Стратешке акције захтевају интеракције и емитовање између запослених, јер сви појединци морају да имају свест за њихово поље перформанси, шта се очекује од њиховог професионалног обављања, који су стратешки циљеви подручја, тако да могу да имају визију у целини, као и како да утичу на укупне резултате предузећа. Овакав став показује да је учешће свих запослених полазна претпоставка за ефикасност грађевинског предузећа и кључ за постизање бољих резултата у имплементацији стратегије. Учешће запослених јача практичну перспективу стратегије и присутне интеракције у грађевинском предузећу, као комплексном систему, односно утиче на емитовање и спровођење правила, интерних контрола, индикатора перформанси и других алата за управљање процесима који утичу на побољшање стратешких пракси. При томе, уградња научно фундираних знања о понашању човека у темеље деловања

менаџмента даје менаџменту валидну подлогу за ефикасно деловање на плану рада са људима, сарадницима и извршиоцима. Истовремено, менаџмент обезбеђује основне претпоставке за конституисање елемената радне средине по мери запослених, чиме мотивисаност сваког учесника за очекивано ангажовање добија у значају и претпоставка је за остваривање свих задатака са оптималном ефикасношћу.

Као што се види у резултатима анкете, већину домаћих грађевинских предузећа одликује централизован процес каналисања напора и пракси за спровођење стратегије у политичком и структурном домену, што смањује аутономију грађевинског предузећа и учешће на нижим нивоима менаџмента у стратешком процесу. Планиране стратегије и акције се не филтрирају низ хијерархију стратегија, већ се свODE на одговорност менаџера средњег и оперативног нивоа да прати опште смернице са врха, без простора за тумачења или импровизације. Исход централизованог менаџмента је да они који раде уопште нису укључени у спровођење стратегије, док они који су задужени за спровођење стратегије нису свесни општих циљева у грађевинском предузећу, па се оваква ситуација пре може назвати организованој анархијом него стратешки менаџмент грађевинског предузећа. Очигледно је да су менаџери домаћих грађевинских предузећа углавном обучени да планирају, а не да имплементирају стратегије. Формулисање стратегије јесте важно, али менаџери треба да буду дорасли изазову када имплементација почне озбиљно да се реализује. Резултати анкете потврђују да имплементација стратегије није ни приближно тако јасна и разумљива као формулисање стратегије. Такође, резултати анкете показује да топ менаџери у грађевинским предузећима препознају да се једна од замки стратешког менаџмента крије управо у фази имплементације, а не у фази формулисања стратегије.

Процес имплементације стратегија се састоји у томе, шта треба предузети да би стратегија успешно функционисала и достигла циљане перформансе. Усвајање стратешког менаџмента је фундамент иницијативе за побољшање перформанси, јер ефикасност стратешког менаџмента доприноси испуњењу мисије предузећа. Имплементација стратегија у грађевинском предузећу применом Сент Гален модела менаџмента омогућава системски преглед стратешких акција, да предузеће може да се носи са факторима средине, интерне промене и прилагођавања, како би се ускладиле активности и циљеви. Примена пракси модела се спроводи ради ублажавања ризика менаџмента, који се односе на интерне процесе и операције. Имплементација стратегије произилази из добро дефинисаних конфигурација, које треба да имају тенденцију лабавог интегрисања као система за неговање веће аутономије, више капацитета за само-организовање и флексибилнији систем контроле. Због веће децентрализације и флексибилности, запослени имају већу аутономију, чиме се стимулише стратегија и унапређење смислене праксе (хоризонта смисла) и креативности. У оваквом случају, стратегије су интегрисане као део менаџмента и повезане организационим плановима. Стратешки менаџмент је као драјвер који испољава снажно присуство кроз децентрализован систем топ менаџмента са великом бирократском флексибилношћу.

Један од кључних разлога због кога имплементација стратегија у домаћим грађевинским предузећима не успева је тај што руководиоци, менаџери и супервизори не користе моделе да воде своје поступке у току имплементације. Без адекватних менаџмент модела, они покушавају да спроведу стратегије без доброг разумевања бројних фактора који, често истовремено, морају да се реше, да би имплементација била спроводљива.

Формулисање и имплементација стратегија не гарантују супериорне организационе перформансе за грађевинско предузеће у континуитету, јер чак и са пажљивим развојем плана имплементације на пословном нивоу, успех имплементације није загарантован. Овде се не ради само о процесу формулисања и развоја стратегије, већ и транспарентном дефинисању процеса имплементације и осигурању одговарајућих ресурса и способности за имплементацију. У економској теорији и пракси, још увек постоји неравнотежа у нагласку на формулисање и имплементацију стратегије, због чега интегрисани приступ Сент Гален модел са погледом на праксу изазива велико интересовање.



Суштина добре стратегије се рефлектује у томе да се изгради снажан и флексибилан став који треба да обезбеди успешан наступ, упркос утицају непредвиђених и неочекиваних екстерних фактора. Детаљна студија критичних фактора је од кључног значаја за успешну имплементацију. Сент Гален модел менаџмента омогућава идентификовање кључних фактора, који се могу сврстати у неколико категорија, па је неопходно да се анализира специфичност сваке категорије како би се утврдило да ли се грешка односи на фазу формулисања или фазу имплементације. Примена Сент Гален модела омогућава сумирање критичних фактора имплементације и предлаже оквир за ефикасну имплементацију стратегије. Без смерница модела, имплементација постаје лавиринт. Без лидерства, менаџери раде ствари за које мисле да су важне, што често резултира неорганизованим и дивергентним резултатима. Без логичног приступа, који осигурава модел, имплементација трпи грешке, јер менаџери не знају које кораке да предузму и када да их предузму.

Логично, следи да менаџери грађевинских предузећа који нешто знају о имплементацији стратегије имају предност над онима који не знају, због чега предности ефикасније имплементације укључују конкурентску предност и веће приносе за акционаре. Централна тачка, која је од кључног значаја, односи се на чињеницу да је имплементација процес, а не одлука, акција или корак. То није резултат једне одлуке или активности, већ сета интегрисаних одлука или акција током времена. Ова чињеница подупире објашњење зашто је ефекат имплементације конкурентна предност. Предузећа ће увек покушавати да имитирају успешну имплементацију стратегије. Међутим, ако имплементација укључује низ интерно конзистентних, интегрисаних активности система или процеса, имитација ће бити изузетно тешка, ако не и немогућа. Код менаџера који траже брза решења проблема, имплементација ће завршити у покушајима, а не у пословној стратегији, јер брже, није увек и боље.

Због тога, аутор менаџерима грађевинских предузећа, сугерише Сент Гален модел менаџмента, јер се рутински суочавају са сетом збуњујућих одлука о стратешким и оперативним проблемима, укључујући и оне који се баве имплементацијом. Њима треба мапа пута да их логично усмерава до успешне имплементације, што може да им обезбеди нови Сент Гален модел интегралног менаџмента. Такође, потребно је да утврде приоритете, јер када је све важно, онда ништа није важно. Приоритети морају да буду јасно и логично постављени како би се дефинисале адекватне активности за успешну имплементацију. Уколико менаџери усвоје адекватан модел, он омогућава и олакшава симултани поглед на планирање и имплементирање. Дobar модел даје јаснију слику која омогућава менаџерима да виде и предвиде проблеме имплементације.

Применом моделирања менаџмента могу се остварити значајна побољшања у менаџерској пракси домаћих грађевинских предузећа, али не постоји један најбољи приступ који би се универзално примењивао у свим грађевинским предузећима. У овом раду се препоручује да је прави пут за домаћа грађевинска предузећа формирање оригиналног приступа на бази примене истакнутих предности Сент Гален модела интегралног менаџмента. При томе, специфична решења је потребно усклађивати на националном нивоу у складу са локалном традицијом, нивоом развоја, структуром привреде и грађевинске индустрије, и специфичним условима домаћег тржишта.

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Данас се на менаџмент гледа као на генеричку функцију и основни развојни ресурс сваког предузећа. Менаџмент се своди на знање, практично, стручно и научно, које се примењује у процесу планирања, организовања, вођења и контроле, са циљем остваривања ефективности и ефикасности предузећа. Због тога, у теорији и пракси савременог менаџмента, постоји скоро јединствена сагласност да је менаџмент једини ресурс, односно форма која може да гарантује стицање и одржавање конкурентске предности предузећа.

Менаџмент је посебно велику експанзију доживео у грађевинарству, јер је грађевинарство једна од најкреативнијих људских активности. Промене у примени менаџмента и професионализацији менаџера у грађевинским предузећима захтевају програмске, економске, организационе, кадровске и финансијске трансформације, јер суштина савременог менаџмента, није само способност да се реализују утврђени циљеви, већ да се сопственим ресурсима оствари интензиван и ефикасан развој предузећа. Практично, то значи редуковање учешћа активности које не доприносе повећању вредности, што захтева да менаџмент напусти застарела правила и да води и усмерава предузеће ка променама. Највећу одговорност за успешно пословање и управљање грађевинским предузећима носи извршни менаџмент, који својом позицијом у предузећу, има најбољи приступ информацијама и процесима, па мора да буде у средишту вођства и поступака који се односе на доношење релевантних одлука. Досадашња пракса показује да концепт савременог менаџмента, као ефикасна технологија управљања пословним активностима, тешко налази примену у домаћим грађевинским предузећима. Спроведена истраживања су показала да највећи број домаћих грађевинских предузећа, без обзира на њихову тренутну тржишну позицију и финансијску снагу, треба препројектовати и дефинисати кључне постулате пословања на новим, ефикаснијим основама. Застарела технологија, слаб квалитет и високе цене као последица ниске продуктивности, и традиционално-оријентисани менаџмент, основни су разлози недовољне конкурентности домаћих грађевинских предузећа. Домаћа грађевинска предузећа имају потенцијале и шансе, само под условом да српски менаџери и власници промене пословну филозофију и успоставе нове елементе конкурентности. На том путу, успех у највећој мери зависи од способности менаџмента да напусти превазиђене политике и технике, и прихвати модерне менаџмент технике и праксе, као и да учи из искустава предузећа која су успешна на глобалном тржишту. Иако не постоји универзалан систем менаџмента, постоје одређени темељни принципи, опште природе, чија примена омогућава успостављање и развој успешног менаџмента у одређеном предузећу.

Аутор овог рада сугерише примену Сент Гален модела интегралног менаџмента, који својим фундаменталним принципима и концептуалним категоријама омогућава конструкцију друштвене реалности, наглашавањем нормативно-политичке, процедуралне и психолошке природе пословања савремених предузећа. Применом модела, у домаћим грађевинским предузећима, запослени тумаче пословну стварност на основу својих уверења, интереса и погледа на свет, и она делује као резултат њиховог тумачења. У средишту Сент Гален модела је филозофски и практични концепт оријентације на људе као најважнији капитал и кључни извор иновативности, предузетништва и креативности. То је уједно и основни услов успеха и развоја предузећа. Овакав модел менаџмента у грађевинским предузећима развија и одржава јасан и чврст систем основних вредности чија су суштина услужност, поузданост и квалитет. С друге стране, Сент Гален модел олакшава разумевање, јасније сагледавање и легитимисање активности менаџмента домаћих грађевинских предузећа да демонстрира стратешке акције, циљеве и показатеље учинка запосленима, да разматра проблеме и достигнућа, и анализира потребу за додатним активностима за остваривање циљева.

Методологија моделирања омогућава репрезентовање менаџмент процеса на једноставан и препознатљив начин. Основни циљ је да аналитичар менаџмент система може јасно да постави опсег предузећа-система који моделира и одабрани начин на који ће модел да буде имплементиран. Методологија укључује различите концепте и односи се на одређене дисциплине и поља истраживања, али то није само прост скупа метода, већ се односи више на образложења и филозофске претпоставке. Модели омогућавају управљање пословима у грађевинарству на начин како их виде учесници, при чему се послови посматрају као целина, а не као низ функционалних делова. Модели хармонизују различите саставне делове грађевинског процеса: постојеће пословне системе, пословна правила, активности корисника, интегришући их дизајном и окружењем за извршавање. Због тога је моделирања менаџмента сложен посао, јер је грађевинарство, само по себи сложено. Важан елемент у креирању сопственог модела менаџмента је антиципирање будућих промена које утичу на укупан амбијент у коме предузеће послује. Због сложености и специфичности послова које обављају, грађевинска предузећа морају да задовоље различите критеријуме како би успешно функционисала, као што су: очекивања свих стејхолдера, критеријуми и показатељи успешности грађевинског предузећа, ефикасност примене функција менаџмента, и др.

Приликом израде докторске дисертације пошло се од основне хипотезе да „Успешна примена принципа Сент Гален модела менаџмента у процесу формулисања и имплементације стратегије може да доведе до повећања конкурентности предузећа која послују у условима високе комплексности и неизвесности“. Резултати истраживања су показали да грађевинска предузећа која имају било какав модел менаџмента, у старту имају већу конкурентску предност у односу на предузећа која немају никакав модел. У погледу улоге менаџмент модела за унапређење конкурентске предности, из угла менаџера домаћих грађевинских предузећа, резултати су показали да се 16,7% менаџера потпуно и 25% донекле слажу са тврдњом да менаџмент модел може да буде извор конкурентске предности. Овај резултат је у корелацији са пословним успехом који су остварила анкетирани грађевинска предузећа. Од 24. анкетираних грађевинских предузећа, према званичним подацима из финансијских извештаја о пословању привредних друштава (Агенција за привредне регистре), само предузећа која су потврдила да примењује менаџмент технике и праксе у оквиру актуелног модела менаџмента, остварила су повећање пословних прихода и нето добити у 2014. у односу на 2013. годину. То је укупно 5. или 20,8% од укупно анкетираних грађевинских предузећа. Наведени резултати потврђују валидност основне хипотезе, да примена модела менаџмента у контексту иновирања менаџмент праксе и увођења менаџмент модела у предузећу, као потенцијалног извора конкурентске предности, детерминише одрживи дугорочни успех грађевинског предузећа. Модел менаџмента има улогу менаџмент алата, који омогућава симулацију динамичког понашања предузећа, на основу процесних узрочно-последичних односа, који се рефлектују у кључним индикаторима перформанси предузећа.

На основу полазне хипотезе, спроведена истраживања су омогућила да се докажу и појединачне хипотезе у овом раду, које се могу систематизовати и сумирати у следећем.

Сент Гален модел менаџмента својим референтним оквиром, пружа циљно-оријентисана решења за сложене садашње и будуће изазове у глобалном контексту – применом Сент Гален модела, у истраживању је спроведена мултикритеријумска анализа окружења, која полази од тога да се уграђивање предузећа у окружењу, не дешава само по себи, јер и окружење повратно утиче на пословање грађевинског предузећа. Референтни оквир Сент Гален модела омогућава идентификовање и карактеризацију четири основне сфере окружења: друштво, природа, технологије и економија. Грађевинско предузеће је део све четири сфере, јер јасно приписивање одређеним сферама окружења није могуће. Идентификовањем основних сфера окружења, формулисана су циљно-оријентисана решења грађевинских предузећа за садашње и будуће изазове у глобалном контексту (нпр. усвајање новог система вредности и веровања, употреба еколошких материјала и

амбалаже, примена нових технологија грађења, подизање нивоа безбедности и здравља на градилиштима, одрживо коришћење сировина/материјала, увођење процесне технологије).

Стратешки менаџмент у оквиру Сент Гален модела, је прагматичан и динамичан алат за успешно формулисање мисије, визије и стратегије предузећа – својим расположивим алатима и концептима, референтни оквир Сент Гален модела менаџмента пружа рационалну помоћ за успостављање опште стратегије грађевинског предузећа и доношење одлука у различитим пословним процесима према успостављеној стратегији. Резултати истраживања менаџмента анкетираних грађевинских предузећа потврђују закључак да је стратегија као друштвена пракса од кључног значаја, не само за боље разумевање спровођења стратегија, већ и за њен утицај на ефикасност менаџмента. Поједина, домаћа грађевинска предузећа су превазишла административне потешкоће у прилагођавању менаџмент праксе њиховим специфичним потребама и научила су да помире сложености у грађевинској индустрији са стратешким иницијативама за менаџмент и праксама, који остварују позитивне резултате. Један од тих резултата је како да се примене стратегије коришћењем рационалних алата. Систематизовањем знања из различитих области примене научних и практичних метода, Сент Гален модел нуди информациону, методолошку и инструменталну подршку у креирању портфолиа грађевинског предузећа и испуњавању његове визије, мисије и циљева.

Стратешки менаџмент у оквиру Сент Гален модела, омогућава мултидимензионалну анализу пословања предузећа, дизајн и управљање процесима – резултати истраживања су показали да је стратешки менаџмент свеобухватна и сложена филозофија пословања и управљања грађевинским предузећима, чија временска димензија сеже у будућност. Он је заснован на јасно дефинисаним циљевима и начинима њиховог реализовања, због чега се базира на информацијама из окружења, које омогућава референтни оквир Сент Гален модела мултикритеријумском анализом основних сфера окружења. Резултати истраживања су посебно указали на значај захтева и интереса стејкхолдера, који се морају узети у обзир при дефинисању и реализацији стратегија. Мултидимензионални карактер анализе пословања, модел омогућава интегрисањем и комбиновањем различитих наука, техника и менаџмент пракси. Такође, у резултатима истраживања је наглашена оријентација на процесни приступ у грађевинарству. Према стратешком менаџменту у Сент Гален моделу, процесни приступ је кључно средство у идентификовању снага и слабости, и откривању начина на који се може побољшати ефикасност грађевинског предузећа. У општем контексту, основни циљ процесне парадигме је побољшање перформанси одвијања процеса и повећање његове ефикасности.

Стратешка оријентација Сент Гален модела менаџмента са холистичким и иновативним фокусом је добар темељ за унапређење конкурентности – холистичко-системски концепт који нуди модел са својим предностима у сагледавању квалитета целине и растућих глобалних услова пословања, представља предуслов за овладавање и успешно управљање. Промена актуелног или увођење новог модела менаџмента, у Сент Гален моделу менаџмента се посматра као облик иновације менаџмента. Иновирање менаџмента је битно за разумевање менаџера, предузетника и теоретичара из неколико разлога: менаџмент иновација представља недовољно искоришћен извор будуће вредности; конкуренти теже могу да имитирају/понове читав сет активности система менаџмента; и, с обзиром да иновирање менаџмент модела може да буде потенцијални извор конкурентности, менаџери треба да подрже напоре конкуренције у овој области, јер конкурентске претње често долазе изван граница традиционалне индустрије.

Стратешки аспект примене Сент Гален модела у домаћим предузећима пружа најбоље резултате уношењем ситуационих варијабли домаћег макроекономског окружења – сумирањем резултата истраживања у контексту примене Сент Гален модела менаџмента у грађевинским предузећима, дошло се до закључка да менаџерска професија мора да се реновира како би менаџер, као појединац или члан менаџмент тима могао да одговори динамичним захтевима пословања. Притисак конкурентских предузећа захтева од менаџмента домаћих грађевинских предузећа, да брже креира флексибилне стратегије и

структуре, да прихвата и примењује захтеве и правила нове менаџмент праксе. Међутим, ниједан модел менаџмента, па ни Сент Гален модел, не може да се издвоји као најбољи. Прави пут за домаћа грађевинска предузећа је да креирају сопствени, оригинални модел менаџмента, користећи као фундаменталне принципе Сент Гален модела интегралног менаџмента, и уграђивањем контекстуалних ситуационих варијабли домаћег пословног окружења. Такав модел менаџмента, мора да буде усклађен са локалном традицијом, нивоом развоја, структуром домаће привреде и специфичним условима тржишта.

Инвестирање у развој модела менаџмента треба посматрати у смислу дугорочног успеха грађевинског предузећа. У том циљу, треба поћи од анализе менаџмента са стратешког аспекта, односно, шта предузеће жели да постигне. При томе, менаџмент треба да буде повезан са мисијом, визијом и циљевима, с једне и интересима стејкхолдера, с друге стране, јер само задовољни акционари и стејкхолдери, показују сигнал успешног пословања грађевинског предузећа. Добро осмишљен и креиран модел менаџмента обезбеђује низ дугорочних предности за предузеће, јер истовремено обезбеђује:

- Директну повезаност активности предузећа са његовим примарним циљевима;
- Мотивисање запослених када остваре резултате адекватне постављеним циљевима;
- Јасну одговорност између циља који треба остварити и одговорност за реализацију планираног циља;
- Контролу процеса, при чему се резултати мере према утврђеном стандарду;
- Одређивање мерљивих резултата менаџмента и елиминисање нејасних циљева.

У принципу, моделирање менаџмента у грађевинским предузећима је спор и дуг процес, који оставља доста простора за побољшање, јер грађевинска предузећа још увек немају практични референтни оквир који узима у обзир организацију и димензије пројеката, и користи уграђене процесно-оријентисане индикаторе и методе за прикупљање података. Спектар решења омогућава да грађевинска предузећа направе адекватан избор, креирајући модел менаџмента за који сматрају да ће у највећој мери задовољити актуелне потребе и омогућити им да ажурно прате будуће промене. Грађевинска предузећа нису више ограничена само на избор између специфичних грађевинских апликација и традиционалних, гломазних решења која су наменски креирана за производњу и не подржавају процесе у грађевинарству. Сада постоји и одговарајућа алтернатива, као што је међународно признати Сент Гален модел интегралног менаџмента, који интегрише све пословне процесе у грађевинарству и омогућава грађевинским предузећима да лакше уреде управљачке процесе, успоставе пуну контролу над пословањем, да буду спремна за тржишну утакмицу, као и за раст, унутар и ван граница земље. Применом модела, грађевинска предузећа могу јасније да осмисле стратегију развоја, у складу са европским и глобалним интеграционим токовима, при чему сет савремених метода и техника, и менаџмент пракси које пружа Сент Гален модел интегралног менаџмента, представља темељ успешног тржишног и одрживог развоја.

У контексту домаће теорије и праксе менаџмента, може се рећи да смо на почетку пута моделирања менаџмента, са опредељујућим дилемама и питањима, који су супротни дефинисаним ставовима и одговорима, што потврђује да смо још увек далеко од домаћег менаџмента који би могао да се репрезентује моделом. Иако постоје појединачна домаћа грађевинска предузећа која су направила одређени напредак у професионализацији свог менаџмента и актуелних менаџмент тимова, менаџмент и даље није потпуно професионалан и независан од управљачких тела, и управљачких послова и активности свакодневног менаџмента. Прихватање суштинских принципа и менаџмент пракси Сент Гален модела менаџмента треба посматрати као потребан, али не и довољан услов за успешно функционисање препорученог менаџмент модела. Битно је да менаџмент домаћих грађевинских предузећа мења своје менталне моделе, како би могао да осигура развој у променљивом и комплексном окружењу. Ментални модели су личне парадигме и слике како свет функционише, па је њихова промена, промена начина гледања на свет, односно когнитивног оквира који одређује како размишљамо, како се понашамо и

делујемо. Резултати истраживања потврђују спремност менаџера домаћих грађевинских предузећа на промене, али недостају одговарајуће теорије и менаџерске праксе, које разматрањем специфичности и сложености грађевинских предузећа, могу да анкеришу те промене. Кључ за преусмеравање менаџера и запослених према организационим циљевима је успостављање културе учинка, како би сви запослени схватили значај и везу између свог рада и укупног успеха предузећа. Због тога је рационални приступ Сент Гален менаџмент модела поједностављен, да би могао ефикасно да се примењују у комплексним окружењима каква су грађевинска предузећа.

Сент Гален модел менаџмента је динамички прилагодљив модел, подложен сталном унапређивању, узимајући у обзир нове емпиријске концепте у науци о менаџменту и организацији, којима се унапређују перформансе. Са инструменталног аспекта, допринос применом Сент Гален модела менаџмента у грађевинским предузећима, огледа се у следећем:

- Сагледавање синергијске примене нових и напредних приступа у теорији и пракси менаџмента, посебно интегралног менаџмент приступа;
- Разумевање хармонизације пословних стратегија, организационе структуре и корпоративне културе применом актуелних концепата и пракси менаџмента, води до повећања конкурентности и ефикасности, и остварења успешнијих резултата.

Наравно, сваки модел менаџмента у домаћој пословној пракси треба прихватити условно, јер не постоји рецепт за успешан менаџмент модел у свакој ситуацији. Успех менаџмент модела зависи од индивидуалних могућности менаџера и руководиоца, као и околности у којима се налази свако предузеће.



## LITERATURA

1. Aaker, D.A. 1995. „*Strategic Market Management*“, 4th. Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Abrahamson, E. & Fairchild, G. 1999. “Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Process”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp. 708-740.
3. Achleitner, P. 1985. „*Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen*“, Bern Stuttgart Haupt.
4. Albijanić, M. i Pešić, V.R. 2012. „Nova ekonomska paradigma: Održivi razvoj i društvena odgovornost“, *10. Međunarodni naučni skup Sinergija*, 30. mart Bijeljina, str. 151-158.
5. Alper, A. and Atilla, M.O. 2003. „An integrated view of foresight: integrated foresight management model“, *The Emerald Research Journal, Marmara University*, MCB UP Limited, pp. 33-45
6. Amburgey, T. and Dacin, T. 1994. “As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1427-1452.
7. Ansoff, H.I. 1965. „*Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*“, New York.
8. Ansoff, I. 1984. „*Implanting Strategic Management*“. London: Prentice-Hall.
9. Ansoff, H.I. and McDonnell, E.J. 1990. „*Implanting Strategic Management*“, New York: Prentice Hall.
10. Arsić, L.J., Milićević, Z. i Premović, J. 2011a. „Integralni modeli u funkciji upravljanja korporativnim performansama“, *Ekonomski pogledi*, 1, str. 13-24.
11. Ashby, W.R. 1974. „*Einführung in die Kybernetik*“, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
12. Abländer, M.S. & Zimmerli, W.Ch. „Wirtschaftsethik“. In: Nida-Rümelin, J. (Hrsg.) 1996. „*Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Ein Handbuch*“, Stuttgart: Alfred Kröner. S. 290-345.
13. Atkinson, J. 1984. „Manpower strategies for flexible organisations“, *Personnel Management*, Vol. 16, pp. 28-31.
14. ASX Corporate Governance Council, 2007. „*Corporate Governance Principles and Recommendations with 2010 Amendments*“, 2nd Edition.
15. Azemović, N. 2012. „Mogući model menadžmenta u funkciji privrednog razvoja Srbije“, *Socioeconomica-The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, Vol. 1, No. 2, pp. 379-388.
16. Baden-Fuller, C. and Mary, S.M. 2010. „Business Models as Models“, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2, Elsevier Ltd., pp. 156-171.
17. Baecker, D. 1999. „*Organisation als System*“, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.
18. Baldin, K.M. 2006. „*Mission, Vision und Werte für eine erfolgreiche, nachhaltige Neuausrichtung*“, Change Culture Consultants AG Raesfeld.
19. Balmer, J.M.T. 1995. “Corporate Branding and Connoisseurship”, *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 24-46.
20. Balmer, M.J. & Soenen, B.G. 1999. „The Acid Test of Corporate Identity Management“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, pp. 69-92.
21. Banjanin, M.K., Pešut, M. 2003. „Menadžment koncepti inteligentne organizacije“, *Menadžment u industriji, naučni skup, Kruševac, juni*, Zbornik radova, Kruševac: Viša tehnička škola za industrijski menadžment, str. 35-40.
22. Baron, D. 2001. „Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy“, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, issue 1, pp. 7-45.
23. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. 1991. „Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research“, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 5-16.
24. Bätischer, R&Ermatinger, J. 2011. „Effective Leadership Implementation“, *Global Partnership Management Journal*, Vol. II. No. 1-2., pp. 3-9.

25. Baumgartner, R.J. 2009. "Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation", *Sustainable Development*, Vol. 17, Issue 2, pp. 102-113.
26. Baumgartner, R.J. 2010. „*Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente*“. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. Auflage: 1.
27. Baumgartner, R.J. and Ebner, D. 2010. "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels", *Sustainable Development*, Vol. 18, No. 2, pp. 76-89.
28. Baumgartner, J.R. 2012. „Organizational culture – an essential factor for sustainable industry management“, The 18th Greening of Industry Network Conference, 22-24 Oct. Linköping. pp. 1-13. In: <https://gin.confex.com/gin/2012/webprogram/Paper3644.html> (preuzeto 11.01.2014)
29. Becker, E.H. 2002. „*Das sozialwirtschaftliche Sechseck*“, Lambertus Verlag GmbH, Freiburg.
30. Becker, J. Kugeler, M. & Rosemann, M. (Hrsg.) 2012. "Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung". *Springer Gabler*. S. 3-16.
31. Beer, S. 1967. „*Kybernetik und Management*“, Fischer, Frankfurt am Main.
32. Beer, S. 1973. „*Kybernetische Führungslehre*“, Herder & Herder, Frankfurt/New York.
33. Belak, J. & Duh, M. 2000. „*MER Model of Integral Management: it's Improvement with Enterprises' Key Success Factors*“, Insitut for Management and Development, MER Evrocenter.
34. Belak, J. & Duh, M. 2012. "Integral Management: Key Success Factors in the MER Model", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 3, pp. 5-26.
35. Belak, J. and Duh, M. 2000. "MER Model of Integral Management: Concept and Basic Features", University of Maribor and MER Evrocentre, Family Business Institute in Maribor.
36. Belz, C. & Bieger, T. (Eds.) 2004. „*Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*“. Frankfurt a. M.: Redline Wirtschaft, pp. 422-446.
37. Bergmann, A. „Erfolgsfaktoren im öffentlichen und privaten Sektor“. In: Bergmann, A. & Hofmeister, A. 2004. "Privatisierung-schlägt das Pendel zurück". Bern, Verlag SGVW-Schriftenreihe Nr. 44. Bern. S. 9-14.
38. Bertalanffy, L.Von. 1949. „Zu einer allgemeinen Systemlehre“. *Biologia Generalis I*. S. 114-129.
39. Bertalanffy, L.von. 1968. „*General System Theory*“, George Braziller, New York.
40. Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, T.M. 1996. „*The economics of strategy*“, John Wiley.
41. Beschorner, T. und Schmidt, M. (Hrsg.) 2007. „*Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*“. Mering: Rainer-Hampp. S. 51-70.
42. Bieker, T. 2005. „*Normatives Nachhaltigkeitsmanagement: Die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil und Maschinenbaubranche*“, Dissertation Nr. 3068, Der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts, Rechts und Sozialwissenschaften.
43. Binner, H. 2010. "Prozessmanagement von A bis Z: Erläuterungen und Vernetzung zeitgerechter Begriffe". Auflage: 1, Hanser.
44. Birkigt, K., Stadler, M.M. und Funck, H.J. 1988. „*Corporate Identity*“. 4. Auflage, Landsberg am Lech.
45. Birkigt, K., Stadler, M.M. und Funck, H.J. 2000. "Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele", 10. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
46. Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, J.M. 2008. „Management Innovation“, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 825-845.
47. Birkinshaw, J. and Goddard, J. 2009. „What is your management model?“, *Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 2, pp. 81-90.
48. Birkinshaw J. 2010. „*Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*“, CA: Jossey-Bass, San Francisco.

49. Birkinshaw, J. 2012. „*Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done, Revised and Updated Edition*“, Jossey-Bass, San Francisco.
50. Blankenburg, D. 1999. „*Evaluation von Performance-Measurement-Systemen: eine empirische Analyse*“, University of St. Gallen.
51. Bleicher, K. 1984. „Unternehmungspolitik und Unternehmenskultur-Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung“. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 53. Jg. S. 494-500.
52. Bleicher, K. 1986. „Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator“. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 55. Jg. S. 97-108.
53. Bleicher, K. 1989. „*Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor*“. Frankfurt am Main und Wiesbaden.
54. Bleicher, K. 1991. „*Das Konzept integriertes Management*“, Frankfurt am Main etc. (Campus), 5th, revised and enhanced edition 1999.
55. Bleicher, K. 1992. „*Das Konzept integriertes Management*“, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
56. Bleicher, K. 1994. „*Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management-Konzept)*“, Campus Verlag; Auflage: 1, Frankfurt am Main, New York.
57. Bleicher, K. 1996. „*Das Konzept Integriertes Management*“, Frankfurt, New York (4. Aufl.).
58. Bleicher, K. „Change Management-Von der Vision zur Neuausrichtung“. In: Schuh, G. (Hrsg.) 1999. „*Change-Management: von der Strategie zur Umsetzung*“. 2. Auflage, Aachen: Shaker.
59. Bleicher, K. 1999. „*Das Konzept integriertes Management: Visionen-Missionen-Programme*“, 5. Auflage, Campus, Frankfurt.
60. Bleicher, K. 2004. „*Das Konzept Integriertes Management. Visionen Missionen Programme*“, 7. Auflage, Campus, Frankfurt am Main.
61. Bleicher, K. 2001. „*Das Konzept Integriertes Management: Visionen, Missionen, Programme*“. 7. Auflage, Frankfurt/Main: Campus.
62. Bleischwitz, R., Latsch, M. and Andersen, S.K. 2004. „Sustainable Development and Collective Learning: Theory and a European Case Study“, *Bruges European economic policy briefings*, No. 7, p. 118.
63. Bloom, H., Calori, R. and Woot, P. 1994. „*Euromanagement, A New Style for the Global Market*“, London: Kogan Page.
64. Boone, F.P. and Van Den Bosch, F.A.J. 1997. „Discerning a Key Characteristic of a European Style of Management“, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 26, No. 3, pp. 109-127.
65. Božilović-Ristoska, J. 2008. „Konkurentna prednost građevinskih kompanija“, *Tehnička dijagnostika*, br. 4., str. 41-45.
66. Brauchlin, E. 2006. „*Die Anfänge des St. Gallen Management Modells*“, St. Gallen experience, St. Gallen Management Institut.
67. Brauchlin, E. 2007. „*Systemdenken und Kybernetik als Grundlage des St. Galler Management-Modells*“, St. Gallen experience, St. Gallen Management Institut.
68. Budde, O. & Schuh, G. 2010. „Holistic PLM Model, Deduction of a Holistic PLM Model from the General Dimensions of an Integrated Management“, *International Conference on Product Lifecycle Management, R 84*, Bremen, Germany, pp. 380-395.
69. Burgelman, R.A. 1983. „A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy“, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61-70.
70. Cachelin, L.J. 2009. „*Management in der Multioptiongesellschaft*“. Dissertation Nr. 3585. Der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts, Rechts und Sozialwissenschaften. Wiesbaden, Gabler.
71. Calori, R. and deWoot, P. 1994. „*A European Management Model*“. London: Prentice Hall.
72. Carroll, B.A. 1991. „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders“, *Business Horizons*, Vol. 34, Issue 4, pp. 39-48.

73. Carroll, B.A. and Buchholtz, K.A. 2008. „*Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*“, Seventh Edition, South-Western Cengage Learning.
74. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, E.J. 2010. „From Strategy to Business Models and to Tactics“, *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 195-215. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, E.J. 2011. „How to Design a Winning Business Model“, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2, pp. 100-107.
75. Chandler, A. 1962. „*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*“, MIT Press.
76. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. 2002. „The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies“, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.
77. Chesbrough, W.H. 2003. „The Era of Open Innovation“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 34-42.
78. Chesbrough, W.H. 2005. „Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation“, *Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems*, Copenhagen, 27-29. June, Vol. 44, No. 3, pp. 1-27.
79. Christopher, F.W. 2007. „*Holistic Management: Managing what matters for company success*“, Hoboken, New Jersey: Wiley-Interscience.
80. Christopher, F.W. 2010. „From System Science-A New Way to Structure and Manage the Company for Sustainable Success“. *Service Science*, Vol. 2, No. 1-2, pp. 62-75.
81. Ćirović, M., Milisavljević, M., Pokrajac, S., Mašić, B., Heleta, M. 2009. „*Strateški menadžment*“, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, ČUGURA print, Beograd.
82. Collis, J.D., Montgomery, A.C. 1998. „Creating Corporate Advantage“, *Harvard Business Review*, May-June, 1998, pp. 71-83.
83. Collins, R.J. & Thompson, R. 1997. „Systemic failure modes: a model for Perrow's normal accidents in complex, safety critical systems“. *Advances in safety and reliability. Oxford: Elsevier Science Ltd.* pp. 357-364.
84. Conant, R.C. and Ashby, W.R. 1970. „Every Good Regulator of a System Must Be a Model of that System“, *International Journal of System Science*, Vol. 1, No. 2, pp. 89-97.
85. Conti, T. 2007. „A history and review of the European quality award model“, *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, pp. 112-128.
86. COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. „*Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*“.
87. Črnjar, M. i Črnjar, K. 2009. „*Menadžment održivog razvoja: Ekonomija – Ekologija – Zaštita okoliša*“, Sveučilišna knjižnica Rijeka.
88. Dahlsrud, A. 2006. „How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions Corporate“, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, Issue 1, John Wiley&Sons, Ltd and ERP Environment, pp. 1-13.
89. Damanpour, F. and Aravind, D. 2011. „Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents“. *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 423-454.
90. Davenport, T.H. 1993. „*Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*“, Harvard Business School Press.
91. David, R. 2002. „*Führung und Organisation*“. Universität St. Gallen-Hochschule für Wirtschafts, Rechts und Sozialwissenschaften (HSG).
92. Davidović, B. 2005. „*Kvalitet logističkih usluga*“, Viša šezelznička škola, Beograd.
93. Davidović, B. 2009. „*Menadžment kvaliteta u transportu*“, Intelkt: BM štampa, Beograd.
94. Davidson, M. 2005. „*QuErDenken: Leben und Werk Ludwig von Bertalanffys*“. Verlag Peter Lang (Systemtheorie). Frankfurt am Main.
95. De George, R.T. 1999. „*Business Ethics*“. 5th Edition, Prentice Hall, New York.
96. Deal, E.T. & Kennedy, A.A. 1982. „*Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*“. Addison-Wesley Publishing Company.
97. Degen, R. 1988. „Auch Affen haben Kultur-Vermittlung von Brauchtum bei Affen“, *Neue Zürcher Zeitung, Forschung und Technik*. Nr. 268. Zürich.

98. Deming, E. 1996a. „*Kako izaći iz krize*“, Privredni pregled Grmeč, Beograd.
99. Deming, E. 1996b. „*Nova ekonomska nauka*“, Privredni pregled Grmeč, Beograd.
100. Diez, A. 2010. „*Entwicklung eines Konzepts zur Plung fersonalentwick für eine Technische Universität*“, Universität St. Gallen.
101. Dobi, S., Bugár, L. 2008. „Japanese Management Strategies“, *6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, Hungary*, May 30-31., pp. 201-216.
102. Drakulić, D. i Dokmanović, M. 2013. „Srbija pred izborom: Novi koncept ekonomskog i društvenog razvoja ili ulazak u dublju krizu“, *XII naučni skup: Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije*, 5. april, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 111-120.
103. Drexhage, J. and Murphy, D. 2012. „Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012“, International Institute for Sustainable Development (IISD), Background Paper United Nations Headquarters, New York.
104. Drljača, M. 2012. „Koncept održivog razvoja i sistem upravljanja“, *Međunarodni skup Nedelja kvaliteta, Kvalitet i Izvrnost*, Vol. 1, Br. 1-2, Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Beograd, str. 20-26.
105. Drucker, P. 1967. „*Die ideale Führungskraft*“. Düsseldorf: Econ.
106. Drucker, P.F. 1995. „*Postkapitalističko društvo*“, Grmeč-Privredni pregled, Beograd.
107. Drucker, P.F. 1999. „*Management Challenges for the 21st Century*“, HarperBusiness, 1st Edition New York.
108. Drucker, P.F. 2005. „*Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren*“. 4. Auflage. Berlin: Econ.
109. Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. und Wyss, C.E. (Hrsg.) 2004. „*Einführung in die Managementlehre*“, Band 1, Bern/Stuttgart/Wien.
110. Dubs, R. 2005. „*Die Führung einer Schule-Leadership und Management*“. Zürich: Franz Steiner Verlag.
111. Duh, M., Štrukelj, T. 2011. “The Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Preconditions for Coping with Global Environmental Changes”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 8, No. 1, pp. 41-60.
112. Duin, H. 2007. „Systemic Strategic Management For VBEs In The Manufacturing Sector“, *BIBA-Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH*, pp. 25-32.
113. Dyllick, T. und Probst, G. 1984. „*Management*“, Bern.
114. Dyllick, T. & Hamschmidt, J. 2000. „*Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen: eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz*“. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH.
115. Dyllick, T. 1990. „*Ökologisch bewusstes Management*“, Die Orientierung Nr. 96, Schweizerische Volksbank: Bern.
116. Dyllick, T. und Hummel, J. 1996. “*Integriertes Umweltmanagement*”, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 35, Der Universität St. Gallen.
117. Dyllick, T. and Hockerts, K. 2002. „Beyond the business case for corporate sustainability“, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, No. 2, pp. 130-141.
118. Dörner, D. 2003. „*Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen*“. Rowohlt Verlag, Hamburg.
119. Dülfer, E. 1988. „Organisationskultur: Phänomen-Philosophie-Technologie. Eine Einführung in die Diskussion“. *DERS*. (Hrsg.), Stuttgart. S. 1-22.
120. Đorđević, B., Miletić, S. 2010. „Holistika kao nov pristup u menadžment procesu“, *Međunarodna naučna konferencija Menadžment*, Kruševac 17-18. mart, str. 123-129.
121. Đorđević, M. 2005. „Korporativno upravljanje: Vlasništvo, Kontrola i Prava akcionara“, *Privredna izgradnja*, Godina XLVIII, br. 3-4, str. 211-229.
122. Đorđević, M. 2010. „Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejkholderima“, *Marketing*, Vol. 41, Br. 3, str. 195-206.

123. Đorđević, D. i Čočkalović, D. 2007. „Upravljanje kvalitetom“, Izmenjeno i dopunjeno izdanje, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin
124. Đuričin, D. i Janošević, S. 2005. „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Beograd.
125. Đuričin, N.D., Janošević, V.S. i Kaličanin, M.Đ. 2009. „Menadžment i strategija“, CID, Beograd, str. 395-396.
126. Đurić-Kuzmanović, T. i Vuković, M. 2010. „Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize“, *Škola biznisa*, Br. 3, str. 32-40.
127. Ebner, D. and Baumgartner, J. 2006. „The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility“, *Corporate Responsibility Research Conference*, 4th-5th Sept. Dublin, pp. 1-17.
128. EFQM-European Foundation for Quality Management (Ed.). 1992. „*The European Quality Award*“, Eindhoven.
129. Ehlers, U.D., Pawlowski, Jan Martin (Eds.), Handbook on Quality and Standardisation in E-Learning. Berlin: Springer, pp. 79-96.
130. Epstein, J.M. 2008. „*Why Model?*“, Working Paper SFI-WP 08-09-040. Santa Fe Institute.
131. Eschenbach, R. & Kunesch, H. 1996. „*Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*“, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
132. Etienne, M. 2000. „*Total Quality Management (TQM) im Spital: Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung*“. Bern: Haupt.
133. Eveleens, C. 2010. „Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications“. *Working Paper HAN University of Applied Sciences*, pp. 1-16.
134. Farrell, J. 1957. „The Measurement of productive efficiency“, *Journal of the Royal Statistical Society*, Part III Vol.120.
135. Feigenbaum, A.V. and Feigenbaum, D.S. 2005. „What Quality Means Today“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 2. p. 96.
136. Fichter, K. 2005. „Interpreneurship: Die unternehmerische Rolle bei Nachhaltigkeitsinnovationen“, *Ökologisches Wirtschaften*, Nr. 2. S. 17-19.
137. Figar, N. 2010. „Društvena odgovornost preduzeća-Od neprihvatanja do integrisanja u poslovnu strategiju“, *Ekonomске teme*, Godina XXXIV, Broj 2, str. 569-584.
138. Fink, G., Neyer, A.K. & Kölling, M. 2006. „Understanding Cross-Cultural Management Interaction: Research into Cultural Standards to Complement Cultural Value Dimensions and Personality Traits“, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 36, No. 4, pp. 38-60.
139. Flechtner, H.J. 1970. „*Grundbegriffe der Kybernetik*“, Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.
140. Florijan, P. and Louis, K. 2009. „*Unleashing the Full Potential of Leadership*“, Systemic Excellence Group 01. Berlin.
141. Fombrun, J.C. & Van Riel, C.M.B. 2003. „*Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*“, Financial Times, Prentice Hall, 1 edition. New Jersey.
142. Forrester, J.W. 1972. „*Grundzüge einer Systemtheorie*“, Verlag Gabler, Wiesbaden.
143. Frankenberger, K., Weiblen T., Csik, M. and Gassmann, O. 2013. „The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges“, *International Journal Of Product Development*, No. 18, pp. 249-273. pp. 1-18.
144. Freeman, R.E. 1984. „*Strategic Management: A Stakeholder Approach*“, Boston: Pitman Publishing.
145. Freeman, R.E. 2004. „The Stakeholder Approach Revisited“. *Zeitschrift für Wirtschaftsund Unternehmensethik*, Vol. 5, No. 3, pp. 228-254.
146. Frederickson (ed.) 1990. „*Perspectives on strategic management*“, Harper Business, pp. 39-80.
147. Freidinger, R. 2004. „*Geschäftsprozesse im Unternehmen*“. GRIN Verlag.
148. FREN-Fondacija za razvoj ekonomske nauke, 2015. „*Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*“, Okt-Dec. br. 43, Beograd.



149. French, L.W. and Bell, H.C.jr. 1999. *“Organization Development”*, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Prentice Hall, New Jersey.
150. Freund, L.F. 2009. *“Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for Business Models for Sustainability”*, Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg.
151. Friedli, T. 2006. *„Technologiemanagement-Modelle zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“*, Universität St. Gallen. Berlin: Springer.
152. Gabler, 2000. *„Wirtschaftslexikon“*, Gabler Verlag; Auflage: 16 Aufl. Bd. 4.
153. Galbreath, J. 2009 *„Building corporate social responsibility into strategy“*, *European Business Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 109-127.
154. Gälweiler, A. 1990. *„Strategische Unternehmensführung“*. 2. Auflage, Campus; Frankfurt.
155. Garvin, A.D. 1987. *„Competing on the Eight Dimensions of Quality“*, *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 6, pp. 100-109.
156. Gazdar, K., Habisch, A., Kirchhoff, K.R. und Vaseghi, S. (Hrsg.), 2006. *„Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen“*, Berlin: Springer. S. 13-33.
157. Ghaziani, A. & Ventresca, M.J. 2005. *„Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000“*. *Sociological Forum*, Vol. 20, No. 4, pp. 523-559.
158. Giddens, A. 1997. *„Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung (Theorie und Gesellschaft)“*. Campus Verlag, Auflage: 3, Frankfurt.
159. Glaserfeld von, E. 1996. *„Der Radikale Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme“*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
160. Gomez, P. & Probst, G. 2007. *„Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens“*, 3. Aufl., Haupt Verlag, Bern.
161. Gomez, P. 1978. *„Die kybernetische Gestaltung des Operations Management“*, Paul Haupt, Bern.
162. Gomez, P. 1993. *„Wertmanagement-Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel“*, Econ: Düsseldorf.
163. Gomez, P. 1998. *„Ganzheitliches Wertmanagement-Von der Vision zur Prozessorganisation“*. *IO Management*, No. 3. S. 62-65.
164. Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. 1998. *„Corporate Strategy and Parenting Theory“*, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2, pp. 308-314.
165. Grabner, T. 2014. *„Operations Management: Auftragserfüllung bei Sach und Dienstleistungen“*, 2. Auflage, Springer Gabler.
166. Grant, R.M. 1991. *„The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation“*. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3. S. 114-135.
167. Grant, M.R. 1995. *„AMR Captures TQM-Essence Escapes“*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 1, pp. 11-15.
168. Habisch, A., Neureiter, M., Schmidpeter, R. (Hrsg.) 2008. *“Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager”*, Berlin: Springer.
169. Hall, J.D. and Saias, A.M. 1980. *“Strategy follows structure”*, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 2, pp. 149-163.
170. Hamel, G. 2000. *„Leading the Revolution“*, Harvard Business School Press: Boston.
171. Hamel, G. 2006. *„The why, what and how of management innovation“*. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 72-84.
172. Hamel, G. 2007. *„The Future of Management“*, Harvard Business Review Press, 1. edition, Boston, Massachusetts.
173. Harrison, J.S. & John, C.H. 1996. *„Managing and partnering with external stakeholders“*. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 2, pp. 46-60.
174. Hauptman, L., Belak, J. 2010. *„Tax Accounting and Business Ethics in Corporate Governance of State-Owned Enterprises“*, *University of Maribor, Faculty of Economics and Business*, pp. 543-552.

175. Hedman, J. & Kalling, T. 2002. „The Business Model: A Means to Comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology“, *European Conference on Information Systems Proceedings*, Paper 63., Jun. 6-8., Gdańsk, pp. 148-162.
176. Heinen, E. 1987. „*Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*“. München: Oldenbourg Verlag GmbH.
177. Heleta, N.M. 2008. „*Menadžment kvaliteta*“, Univerzitet Singidunum Beograd.
178. Heleta, N.M. 2010. „*TQM-Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*“, Zavod za udžbenike Beograd.
179. Hendrickson, C. 2008. „*Project Management for Construction, Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects and Builders*“, Second Edition, Version 2.2, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
180. Hinterhuber, H. 1990. „*Wettbewerbsstrategie*“, 2. Auflage; de Gruyter.
181. Hinterhuber, H. 1992. „*Strategische Unternehmensführung. Strategisches Denken*“, 5. Auflage; de Gruyter.
182. Hofer, R. 2009. „*Managementsystem eines öffentlichen KMU, Konzept eines Managementsystems für die NSNW AG*“, Universität Bern, Bern.
183. Hoffmann, O. 2002. „*Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze*“. 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
184. Hofstede, G. 2001. „*Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*“. 2nd Edition. Sage Publications.
185. Huber, J. 1991. „Macro-Micro Links in Gender Stratification: 1989 Presidential Address“. *American Sociological Review*, Vol. 55, Issue 1, pp. 1-10. 11-25.
186. Hummel, T. und Malorny, C. 2000. „*Total Quality Management: Tipps für die Einführung*“. 3. Auflage, München, Wien: Hanser.
187. Ivanović, V. 2013. „Evolutivni pristup analizi institucionalnih promena u tranzicionim ekonomijama“, *XII naučni skup: Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije*, 5. april, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 135-148.
188. Ivanović-Đukić, M. 2011a. „Podsticanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u funkciji pridruživanja Srbije EU“, *Ekonomске teme*, Broj 1, str. 45-58.
189. Ivanović-Đukić, M. 2011b. „Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji“, *Sociologija*, Vol. LIII, N° 1, str. 21-42.
190. Javidan, M. „Core Competence: What Does it Mean in Practice?“. U: Sekulić, V. 2006. „Konkurentna prednost i korporativni uspeh preduzeća“, *Ekonomске teme*, Godina izlazenja XLIV, br. 4-5, Univerzitet u Nišu Ekonomski fakultet, str. 155-167.
191. Jefferson Institute, 2003. „*Konkurentnost privrede Srbije*“, Jefferson Institute Belgrade.
192. Jensen, M.C. 2001. „Value Maximisation, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function“, *European Financial Management*, Vol. 7, No. 3. S. 297-317.
193. Johnson, G. 1998. „Rethinking incrementalism“. *Strategic Management Journal*, 9. Jg. Heft 1.
194. Johnson, G. and Scholes, K. 2002. „*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*“, 6th. Edition, Harlow, England: Pearson Education.
195. Johnson G., Scholes K. and Whittington R. 2005. „*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*“, Seventh edition, Financial Times Prentice Hall.
196. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. 2008. „*Exploring Corporate Strategy*“, Eighth Edition.
197. Jovanović, M. 2001. „*Interkulturni menadžment*“, 3. izdanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
198. Jovanović, P. 1995. „*Upravljanje projektom*“, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
199. Jovanović, P. 2006. „*Upravljanje investicijama*“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
200. Jung, R.H., Bruck, J. und Quarg, S. 2011. „*Allgemeine Managementlehre-Lehrbuch für die angewandte Unternehmens und Personalführung*“, Auflage: 4, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

201. Jungmeister, A. and Gomez, P. 2007. „Requirements For A New Generation Of The St. Gallen Management Model“, University of St. Gallen, School of Management, Technology and Law.
202. Juran, M.J. & Gryna, M.F. 1999. „Planiranje i analiza kvalitete: Od razvoja proizvoda do upotrebe“, Mate, Zagreb.
203. Kaplan, R.&Norton D. 1997. „Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen“. Schäffer-Poeschel; Stuttgart.
204. Kaufmann, A.C. 2003. „Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien“, Technischen Hochschule Zürich.
205. Kay, J. 2012. „Obliquity: Why Our Goals are Best Achieved Indirectly“, *Journal of Education and Vocational Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-27.
206. Kelly, M.J. 1997. „Upravljanje ukupnom kvalitetom=(Total Quality Management): Kako i što-program visokoučinkovitog poslovanja“, Potecon Zagreb.
207. Kerzner, H. 2003. „Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling“, Eighth Edition, John Wiley & Sons.
208. Khosrowshahi, F (Ed.), 2004. *20th Annual ARCOM Conference*, 1-3 September, Heriot Watt University. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 2, pp. 1005-1015.
209. Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. 1991. “Leadership: Do traits matter?”, *Academy of Management Executive*, No. 5, pp. 48-60.
210. Klaus, P.H. 2000. „Kultur und Kulturwissenschaft: Eine Einführung“. Zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen, Basel, A. Francke.
211. Klemisch, H. „Partizipation und Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen“. In: Brentel, H., Klemisch, H. und Rohn, H. (Hg.), 2003. „Lernendes Unternehmen“, Westdeutscher Verlag: Wiesbaden. S. 255-272.
212. Kloess, S.G.C. 1999. „Konzeption eines Aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren-Kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung“. Dissertation Nr. 2231, Universität St. Gallen.
213. Knorr-Cetina von, K. 1989. „Spielarten des Konstruktivismus“. *Soziale Welt*, Vol. 40, No. 1/2, S. 86-96.
214. Kotler, P., Bliemel, F. 1995. „Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung“, 8. Auflage; Schäffer-Pöschel; Stuttgart.
215. Kralj, J. „Enterprise’s Policy in Market Economy“. In: Belak, J. 2003. „The MER model of integral management“, Evrocenter-Založba MER v Mariboru, Gubno, pp. 15-72. p. 18.
216. Kralj, J. „Enterprise’s Policy in Market Economy“. In: Duh, M. and Štrukelj, T. 2011. „The Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Preconditions for Coping with Global Environmental Changes“, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 8, No. 1, pp. 41-60. p. 44.
217. Kramer, H. 1975. “The philosophical foundations of management rediscovered”. *Management International Review*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 47-54.
218. Kreimeyer, M., Neumüller, K. and Lindemann, U. 2006. „A Management Model for the Design Process in Vehicle Safety Development“, *International Design Conference-Modeling and Management of Engineering Processes Workshop*, Dubrovnik-Croatia, May 15-18. pp. 1525-1532.
219. Krieg, W., Galler, K., Stadelmann, P. 2005. “Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis”, Haupt Verlag, Bern.
220. Kritz, W.C. 2000. „Lernziel: Systemkompetenz: Planspiele als Trainingsmethode“, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.
221. Kunesch, H. 1993. “Grundlagen des Prozessmanagements”. Ueberreuther, Wien.
222. Lacković, Z., Zlata Dolaček-Alduk, Z., Šipoš, D. 2009. „Organizacijska struktura sustava upravljanja kvalitetom u građevinarstvu“, 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem “KVALITET 2009”, Neum, B&H, 04.-07. juni, str. 419-424.

223. Lahti, R.E. 1972. „Implementing the Systems Means Learning to Manage Your Objectives“, *College and University Business*, LII, 2., pp. 43-46.
224. Lambert, J.H. 1974. „Logische und philosophische Abhandlungen“, Vol. 1. Berlin/Dessau/Leipzig. Partly reprinted in *Systemtheorie und Systemtechnik*, ed. Händle, F. and Jensen, S. Munich: Nymphenburger Verlagshandlung, pp. 87-103.
225. Landolt, P. & Ritter, Z.I. 2005. „*Strategisches Management in der öffentlichen Verwaltung*“, Projektarbeit der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts, Rechts und Sozialwissenschaften, St. Gallen.
226. Lawler, E. and Ledford, G. 1992. „*A Skill-Based Approach to Human Resource Management*“, Center for Effective Organizations, School of Business Administration, University of Southern California.
227. Lechner, C. & Müller-Stewens, G. 1999. „*Strategy Process Research: What do we know, what should we know?*“, Working Paper No. 33, Institute of Management, University of Sent Gallen.
228. Leković, V. 2001. „Korelacija tržišne institucionalizacije i tranzicionih procesa“. *Ekonomski horizonti*, Broj1-2, str. 31-42.
229. Lembke, G. 2004. „*Die lernende Organisation: Als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*“, 1.th. edition, Marburg: Tectum Verlag.
230. Lerner, A.J. 1971. „*Grundzüge der Kybernetik*“, C.F. Winter Verlag, Berlin.
231. Levitt, T. 1958. „The dangers of social responsibility“, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 41-50.
232. Lilić, S. 2011. „Modernizacija srpske državne uprave“, *Konferencija: Reforma: politička volja i/ili administrativni kapacitet*, 10. maj FEFA, Beograd.
233. Lindemann, U. 2002. „Flexible Adaption of Methods within the Design Process“, *7th International Design Conference-DESIGN*, Dubrovnik 14-17 may, pp. 81-86.
234. Lindemann, U., Maurer, M. and Braun, T. 2009. „*Structural Complexity Management. An Approach for the Field of Product Design*“, Springer, Berlin.
235. Lončarević, R. 2007. „*Menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
236. Luburić, R. 2014. „Total Quality Management as a Paradigm of Business Success“, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol. 3, No. 1, pp. 59-80.
237. Luhmann, N. 1987. „*Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*“, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
238. Ma, H. 1999. „Creation and preemption for competitive advantage“. *Management Decision*, Vol. 37, No. 3, pp. 259-267.
239. Maciariello, J.A. 2006. „*Peter F. Drucker on Executive Leadership and Effectiveness, The Leader of the Future*“, Jossey-Bass, San Francisco.
240. Madžar, L.J.1995. „*Svojina i reforma*“, Ekonomski institut, Beograd.
241. Magretta, J. 2002. „Why Business Models Matter“, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86-92.
242. Malenović, N., Sekulić, V. 2003. „Efikasnost strtegije po osnovu korporativne prednosti“, *Ekonomске teme*, godina izlaženja XLI, br. 3, Ekonomski fakultet Niš, str. 11-20.
243. Malik, F. 1984. „*Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*“, Bern und Stuttgart: Haupt.
244. Malik, F. 1993. „*Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Probleme*“. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
245. Malik, F. 2000. „*Strategie des Managements komplexer Systeme, Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*“, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.

246. Malik, F. 2004. „Selbstorganisation im Management“. In: „*Malik on Management*“, 12. Jg. Management Zentrum St. Gallen, St. Gallen. S. 137-150.
247. Malik, F. 2007. „*Management. Das A und O des Handwerks*“. Frankfurt: Campus.
248. Malik, F. 2010. „*Management: The Essence of the Craft*“. Campus Verlag GmbH.
249. Mandl, U., Dierx, A. & Ilzkovitz, F. 2008. „*The effectiveness and efficiency of public spending*“, European Economy, Economic Papers 301. Feb. Brussels.
250. Marković, A., Krmpot, V. 2014. „Holističko-sistemska pristup upravljanju promenama“, *Ekonomika*, Vol. 60, br. 3, str. 149-160.
251. Martins, N. 2009. „A Transformational Conception of Evolutionary Processes“, *Evolutionary and Institutional Economics Review*, Vol. 6, Issue 1, pp. 71-102.
252. Mašić, B. 2009. „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
253. Mašić, B. 2010. „*Menadžment: Principi, Koncepti i Procesi*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
254. McCabe, D. 2002. „Waiting for dead men’s shoes: Towards a cultural understanding of management innovation“. *Human Relations*, Vol. 55, pp. 505-536.
255. McWilliams, A. and Siegel, D. 2001. „Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective“, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127.
256. Meadows, H.D., Meadows, D. und Randers, J. 1993. „*Die neuen Grenzen des Wachstums. Deutsche*“, Verlags: Dva.
257. Meffert, H. and Kirchgeorg, M. 1993. „Das neue Leitbild Sustainable Development-der Weg ist das Ziel“. *Harvard Business Manager*, 15. Jg., Heft 2. S. 34-45.
258. Međunarodna finansijska korporacija, 2011. „Korporativno upravljanje: Priručnik“, 3. izdanje, Beograd.
259. Mende, M. 1995. „*Ein Führungssystem für Geschäftsprozesse*“, Dissertation Nr. 1634, Hochschule St. Gallen.
260. Mercado, S., Welford, R. & Prescott, K. 2001. „*European Business*“, 4 ed., Harlow et al.: Financial Times-Prentice Hall.
261. Mičić, V. 2011. „Uzroci i način Rešavanja ekonomske krize u Srbiji“, *Škola biznisa*, Br. 3, str. 11-23.
262. Milisavljević, M. 1999. „*Liderstvo u preduzećima*“, Beograd: Čigoja štampa.
263. Milisavljević, M. 2007. „*Savremeni strategijski menadžment*“, Megatrent univerzitet, Beograd.
264. Milisavljević, M. i Todorović, J. 1991. „*Strategijsko upravljanje*“, Ekonomski fakultet, Beograd.
265. Milutinović, S. 2012. „Odnos održivosti i održivog razvoja“. *TEME*, Godina XXXVI, Br. 2, str. 596-613.
266. Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2016. „*Bilten javnih finansija*“, januar br. 137.
267. Ministarstvo privrede, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2013. „*Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu*“, Beograd, decembar 2014.
268. Ministarstvo uređenja prostora i zaštite životne sredine, 2010. „*Strategija razvoja građevinarstva u Crnoj Gori do 2020. godine*“. Podgorica.
269. Mintzberg, H. 1987. „The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy“. *California, Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 11-24.
270. Mintzberg, H. 1990. „The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management“, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-195.
271. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. 1998. „*Strategy safari. A Guided Tourthrough the Wilds Strategic Management*“, The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc, New York.
272. Mitrović, Ž. 1996. „*Kvalitet i menadžment*“, YUPIK, Beograd.
273. Mladenović, I., 2013. „Građevinarstvo kao industrijski sektor u funkciji oporavka privrede Republike Srbije“, *Ekonomski horizonti*, Godina XV, Sveska 3, str. 245-256.

274. Mol, J.M. and Birkinshaw, J. 2009. „*Management Innovation in the UK*“, DIUS Research Report.
275. Mugler, J. 1998. „Die Wiener Schule der Betriebswirtschaftslehre“, *Journal für Betriebswirtschaft*. S. 45-87.
276. Mulej, M. 2011. „Socially responsible entrepreneurship and business ethics“, *Workshop material, KEN in Graz*. Slovenian Business and Research Association, Brussels.
277. Mulej, M., Espejo, R., Jackson, C.M., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P. & Mulej, N. 2000. „*Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlage za celovitost in uspeh managementa)*“, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
278. Müller, M. 1999. „*Prozessorientierte Veränderungsprojekte-Fallbeispiele des Unternehmenswandels*“. Bamberg (Difo).
279. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. 1999. „Die Gestaltung unternehmerischer Einheiten: Der General Management Navigator als ein Konzept zur integrierten Strategie und Wandelarbeit“. *Die Organisationsentwicklung*, Nr. 2. S. 24-43.
280. Müller-Stewens, G./Fontin, M. „Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement“. In: Handlbauer, G. et al. (Hrsg) 1998. „*Perspektiven im Strategischen Management*“, Berlin/New York. S. 203-217.
281. Nelson, M. 2003. „*Enterprise Architecture Modernization Using the Adaptive Enterprise Framework*“. The Mercator Group.
282. Nelson, R.R. and Winter, G.S. 1982. „*An Evolutionary Theory of Economic Change*“. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts and London.
283. Nešić, S. & Skorup, S. 2012. „Konkurentnost kao osnovni cilj funkcionalnog menadžera budućnosti“, *Međunarodna naučna konferencija-Menadžment 2012*, 20-21 april, Mladenovac, Srbija, str. 476-481.
284. Nešić, S. 2008. „Konkurentnost privrede Srbije“, *Srpski ekonomski forum, Radni dokument*, Beograd.
285. Nešić, S. i Džunić, M. 2014. „Osmišljenost poslovanja i poslovne prakse preduzeća u Srbiji“, *Zbornik radova: Ime igre je konkurentnost-putevi obnove srpskog razvoja*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, str. 111-126.
286. Northouse, G.P. 2007. „*Leadership theory and practice*“. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
287. Novaković, V. 2003. „*Menadžment u savremenom građevinarstvu*“, Izdavač časopis Izgradnja, Beograd.
288. Novaković, S. 2009. „Korporativno-strategijska analiza resursa“, *Škola biznisa*, Br. 3, str. 136-143.
289. NZIM 2007. „*From Research to Management Models*“. New Zealand Institute of Management.
290. Omalaja, M.A. & Eruola, O.A. 2011. „Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource based Philosophy“, *Scientific Review Economic Analysis*, Vol. 44, No. 1-2, pp. 59-77.
291. Osterloh, M. und Frost, J. 2006. „*Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*“, 5. überarbeitete Auflage, Verlag: Gabler, Wiesbaden.
292. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. „*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*“. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
293. Osterwalder, A. 2004. „*The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*“. Universite de Lausanne.
294. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, L.C. 2005. „Clarifyng Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept“, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, pp. 1-25.



295. Österle, H., Brenner, W. und Hilbers, K. 1991. „*Unternehmensführung und Informationssystem: Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements*“. Stuttgart: Teubner.
296. Pavlović, M./Branković, B. 2010. “Uloga etike u savremenom poslovanju”, 8. *Međunarodna naučno stručna konferencija: Na putu ka dobu znanja*, 24-26 septembar, Sremski Karlovci, str. 1-8.
297. Pearce, D.W., Markandya, A. and Barbier, E.B. 1989. “*Blueprint for a Green Economy*”, Routledge, 1st Paperback Edition.
298. Perović, J.M. i Krivokapić, Z. 2007. „*Menadžment kvalitetom usluga*“, Pobjeda, Podgorica.
299. Petković, M., Janićijević, N. i Bogičević, B. 2003. „*Organizacija: Teorije, Dizajn, Ponašanje, Promene*“, 2. izdanje, Ekonomski fakultet Beograd.
300. Popovčić-Avrić, S. 2007. “Unapređenje konkurentnosti-Ključni parametar strategije razvoja privrede Srbije”, *Zbornik radova: Izazovi ekonomske politike Srbije u 2007*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 245-251.
301. Popović, S., Mijić, R. i Grublješić, Ž. 2014. „Interna kontrola i interna revizija u funkciji menadžmenta“, *Škola biznisa*, br. 1, str. 95-107.
302. Porter, E.M. 1985. „*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*“, First Free Press Edition.
303. Porter, M. 1986. “*Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive advantage)*”, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
304. Porter, M. 1992. „*Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*“, 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.
305. Porter, M. 1996. „What is Strategy?“, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.
306. Porter, M. 1999. “*Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*”, Campus Verlag, Auflage: 10. Frankfurt am Main.
307. Porter, M.E. 2001. „Strategy and the Internet“. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78.
308. Porter, E.M. 2008. „*Konkurentnska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*“, Masmedia Zagreb.
309. Predić, B. 2004. “*Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća*”, Naučna KMD, Beograd.
310. Preisendörfer, P. 2008. „*Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*“. 2. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
311. Preyer, G.und Schissler, J. 2003. „*Integriertes Management: Was kommt nach der Lean Production?*“, Verlag Sciene-Digital, Frankfurt.
312. Probst, G.J.B. 1987. „*Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*“, Verlag: Berlin, Parey.
313. Project Management Institute, 2004. „*A Guide to the Body of Knowledge*“, Third Edition, PMI, Pennsylvania.
314. Pudelko, M. 2006. „Universalism, Particularism and Singularism in Cross-National Management“, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 36, No. 4. pp. 9-37.
315. Pudelko, M. and Harzing, A.W. 2007. „How European is management in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe“, *European Journal of International Management*, Vol. 1. No. 3, pp. 206-224.
316. Pümpin, C. 1992. „*Strategische Erfolgspositionen*“, Paul Haupt Verlag, Bern.
317. Purvis, M. & Grainger, A. 2004. „*Exploring Sustainable Development: Geographical Perspectives*“. London: Earthscan chairman of the Foundation for Research on Economics and the Environment.
318. Ranković, J. 2009. „Šta su prioriteti u rešavanju naše ekonomsko-finansijske krize“, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 57, br. 1-2, str. 16-21.

319. Rao, A., Carr, P.L., Dambolena, I., Kopp, J.R., Martin, J., Rafi, F. & Schlesinger, F.P. 1996. *“Total Quality Management: A Cross Functional Perspective”*, John Wiley & Sons, 1st Edition, New York.
320. Rappaport, A. 1981. „Selecting Strategies that Create Shareholder Value“, *Harvard Business Review*, Vol. 59. S. 139-149.
321. Reinecke, S. 2000. *„Konzeptionelle Anforderungen an Marketing-Kennzahlensysteme“*, Arbeitspapier des Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen.
322. Rieckmann, H. 2000. *„Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches“*, 2. durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main, Berlin: Peter Lang.
323. Riedl, R. 2000. *„Strukturen der Komplexität, Eine Morphologie des Erkennens und Erklärens“*, Springer-Verlag, Heidelberg.
324. Rietiker, S. 2006. *„Der neunte Schlüssel-Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management“*. Bern.
325. Rietiker, S. 2008. „Projektbewusstes Management“, *Projekt Management*, Nr. 1. S. 23-31.
326. Ristić, B. i Tanasković, S. 2011. „Konkurentnost Srbije: merenje konkurentnosti i rangiranje zemalja prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma“, *Kvartalni monitor*, br. 25-26, str. 68-80.
327. Robbins, P.S. 1987. *„Organization Theory“*, Second edition, Prantice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
328. Rosić, M. 2014. „Značaj i uloga strategijskog alata usklađene liste u upravljanju diversifikovanim preduzećima“, *Megatrend revija*, Vol. 11, No, 1, str. 205-222.
329. Rüegg-Stürm, J. 2001. *„Dynamisierung von Führung und Organisation: eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987-1996“*. Bern: Haupt.
330. Rüegg-Stürm, J. 2002. *„Das neue St. Galler Management-Modell“*, Paul Haupt Verlag, Bern.
331. Rüegg-Stürm, J. 2003. *„Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz“*. Bern: Haupt.
332. Rüegg-Stürm, J. 2003a. *„Kulturwandel in komplexen Organisationen“*, IfB-Diskussionsbeitrag Nr. 49, des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.
333. Rüegg-Stürm, J. 2003b. *„Organisation und Organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht“*. Auflage: 2. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
334. Rüegg-Stürm, J. 2004. *„Das neue St. Gallen Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre“*, 2. durchgesehene Auflage, Haupt Verlag: Bern.
335. Rüegg-Stürm, J. und Grand, S. 2012. *„Das St. Galler Management-Modell: eine systemisch-integrative Perspektive auf Organisation und Management“*. Institut für Systemisches Management und Public Governance. Universität St. Gallen.
336. Rüegg-Stürm, J. und Grand, S. 2013. *„Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht, Management als Praxis“*, IMPacts Ausgabe 06., Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St. Gallen. S. 5-10.
337. Rüegg-Stürm, J. 2015. „Sinn in der Management-Praxis“. *Vom Sinn der Soziologie*, Festschrift für Thomas S. Eberle. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 271-282.
338. Sackmann, S.A. 2002. *„Unternehmenskultur: Erkennen-Entwickeln-Verändern“*, Hermann Luchterhand Verlag.
339. Sattelberger, T. (Ed.) 1996. *“Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung”*, 3.th. edition, Gabler Verlag Wiesbaden.
340. Schaltegger, S. & Dyllick, T. (Hg.) 2002. *“Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien”*, Gabler Verlag, Auflage: 1. Wiesbaden. S. 95-147.
341. Schein, E.H. 1980. *„Organisationspsychologie (Führung-Strategie-Organisation)“*, Gabler Verlag, Auflage: 1st ed.
342. Schein, E.H. 1995. *„Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte“*, Campus Verlag, Auflage: 1. Frankfurt. S.

343. Schein, E.H. 1997. „*Organizational Culture and Leadership*“. 2nd Ed., San Francisco: Jossey Bass.
344. Schlosser, G. 1993. „*Einheit der Welt und Einheitswissenschaft: Grundlegung einer Allgemeinen Systemtheorie (Wissenschaftstheorie, Wissenschaft und Philosophie)*“, Vieweg+Teubner Verlag, 1st edition.
345. Schnauber, H. (Hrsg.) 2005. „*Kreativ und konsequent*“. Walter Masing, ein leben für die Qualität. Hanser Verlag, Münschen, Wien. S. 85-106.
346. Scholten, L.D. 2010. „*Every Good Key Must Be A Model Of The Lock It Opens (The Conant & Ashby Theorem Revisited)*“.
347. Strategie und Wandelarbeit“. *Die Organisationsentwicklung*, Nr. 2. S. 24-43. S. 38.
348. Schreyögg, G. 1989. „Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 41. S. 94-113.
349. Schwaninger, M. 1988. „Integrale Planung: Ein innovatives Konzept?“. *Die Unternehmung*, Vol. 42, No. 2. S. 123-136.
350. Schwaninger, M. 1994. „*Managementsysteme*“, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
351. Schwaninger, M. 2000. „Managing Complexity-The Path Toward Intelligent Organizations“, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 207-241.
352. Schwaninger, M. 2001. „A solid basis for transdisciplinary in management education and research“, Institute of Management, University of St Gallen, *University Press*, Vol. 30 No. 9-10, pp. 1209-1222.
353. Schwaninger, M. 2001. „Intelligent Organizations: An Integrative Framework“. *Systems Research and Behavioral Science*, No. 18., John Wiley & Sons, Ltd. pp. 137-158.
354. Schwaninger, M. 2004. „Long over Chort Term: The Example of Ecological Management“, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, Volume 1, Issue 1, pp. 11-27.
355. Schwaninger, M., Olaya, C. and Ambroz, K. 2007. „The Complexity Challenge: A Case for Model-based Management“, *Proceedings of the 25th International Conference of the System Dynamics Society*, Massachusetts Institute of Technology-System Dynamics Group, Boston.
356. Schwaninger, M. & Janovjak, M. 2008. „Model-Based Management: A Systemic Approach from the Pharmaceutical Industry“, *Institute of Management Discussion Paper, nr. 56.*, University of St. Gallen, pp. 1-29.
357. Schwaninger, M. 2009. „Model-Based Management“. A Research Agenda, *Institute of Management Discussion Paper*, Nr. 57., University of St. Gallen.
358. Seghezzi, H. D., Fahrni, F. und Herrmann, F. 2007. „*Integriertes Qualitätsmanagement: Der St. Galler Ansatz*“, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. Auflage: 3, München.
359. Seghezzi, H.D. 2003. „*Integriertes Qualitätsmanagement: das St. Galler Konzept*“. 2. Auflage, München, Wien: Hanser.
360. Seghezzi, H.D. 2007. „Die Unternehmensqualität: In der Verantwortung der Geschäftsleitung“, *MQ Management und Qualität*, Vol. 42, No. 10, pp. 11-13.
361. Sekulić, V. 2006. „Konkurentna prednost i korporativni uspeh preduzeća“, *Ekonomске teme*, Godina izlazenja XLIV, br. 4-5, Univerzitet u Nišu Ekonomski fakultet, str. 155-167.
362. Shank, J.K. and Govindarajan, V. 1993. „*Strategic Cost Management: the New Tool for Competitive Advantage*“, New York: The Free Press.
363. Shue, G. 1996. „*Betriebshütte-Production und Management*“, Basics of business-modeling, Berlin: Springer, Lecture 11. S. 1-23.
364. Smircich, L. 1983. „Concepts of Culture and Organizational Analysis“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3. pp. 339-358.
365. Spickers, J. 2004. „*Die Entwicklung des St.Galler Management-Modells*“. Alma 1. HSG Universität St. Gallen.

366. Spremann, K., Pfeil, O.P., Weckbach, S. 2001. „*Lexikon Value-Management*“, Oldenbourg, München.
367. Stacey, D.R., Griffin, D. and Shaw, P. 2000. „*Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?*“, Routledge, London.
368. Staehle, H.W. 1999. „*Management*“, Verlag Vahlen, München.
369. Stähler, P. 2002. „Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing“. *Proceedings of the International Workshop on Business Models*, Lausanne, 4-5 Oct.
370. Stanišić, M. 2009. „*Revizija*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
371. Stanković, Lj. i Đukić, S. 2007. „Društvena odgovornost preduzeća-osnov za kreiranje vrednosti“, *Ekonomске teme*, Godina XXXI, Br. 2., str. 229-242.
372. Staub-Bernasconi, S. 1994. „*Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit*“, Freiburg.
373. Staw, M.B. & Epstein, D.L. 2000. „What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 523-556.
374. Steger, U. 2004. „*The Business of Sustainability: Building Industry Cases for Corporate Sustainability*“, Palgrave Macmillan: New York.
375. Steinmann, H. und Schreyögg, G. 1993. „*Management*“, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
376. Steinmann, H. & Schreyögg, G. 2005. „*Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte-Funktionen-Fallstudien*“, Gabler Verlag, Auflage: 6, Wiesbaden.
377. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. and Dörffer, T. 2010. „*Leadership: Approaches-Development-Trends*“, Bertelsmann Stiftung Leadership Series.
378. Stojadinović, Z. i Marinković, D. 2015. „*Upravljanje ljudskim resursima u građevinarstvu*“, Akademska misao, Beograd.
379. Stojković, B. 2009. „Različiti pristupi upotrebi pojma strategija u savremenom dobu“, *Vojno delo*, Br. 3, Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Medija Centar Odbrana, str. 241-269.
380. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. 1995. „*Management*“, Prentice Hall, International Limited, London.
381. Stracke, C.M. „Process-Oriented Quality Management“. In: Ehlers, U.D., Pawlowski, Jan Martin (Eds.) 2006. „*Handbook on Quality and Standardisation in E-Learning*“. Berlin: Springer, pp. 79-96.
382. Tanneberger, A. 1987. „*Corporate Identity: Studie zur theoretischen Fundierung und Präzisierung der Begriffe Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität*“. Universität Freiburg: Dissertation.
383. Tewes, S. 2008. „*Empirische Eruiierung und Umsetzung einer Methodik zur Evaluation des Konzeptes gesellschaftliche Verantwortung in Hochschulen*“, Universität Duisburg-Essen.
384. Thom, N. & Ritz, A. 2006. „*Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*“. Gabler Verlag, Auflage: 3, Wiesbaden.
385. Thommen, J.P. 2002. „*Management und Organisation*“. Konzepte-Instrumente-Umsetzung, Versus Verlag, Zürich.
386. Thommen, J.P.. 2004. „*Betriebswirtschaftslehre*“. 6. aktualisierte Auflage. Zürich: Versus.
387. Thommen, J.P. 2008. „*Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*“. 8. Auflage, Versus Verlag, Zürich.
388. Thompson, A.A. & Strickland, J.A. 1987. „*Strategic Management: Concepts and Cases*“, Edition 4, Business Publications Inc.
389. Thompson, A.A. Jr. and Strickland, J.A. 2001. „*Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*“. McGraw-Hill Higher Education.
390. Thurley, K., and Wirdenius, H. 1989. „*Towards European Management*“, London: Pitman.
391. Tiemeyer, E. & Wilbers, K. (Hrsg.) 2006. „*Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften*“. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld. S. 87-106.

392. Tipurić, D. 1999. „Konkurentna prednost preduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacije“, *Poslovna analiza i upravljanje*, br. 3, str. 3-16.
393. Todorović, J., Đurićin, D. i Janošević, S. 1998. „*Strategijski Menadžment*“, Institut za tržišna Istraživanja, Beograd.
394. Todorović, J., Đurićin, D., i Janošević, S. 2003. „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Beograd.
395. Too, G.E. & Weaver, P. 2014. „The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance“, *International Journal of Project Management*, Vol. 32, Issue 8, pp. 1382-1394.
396. Trompenaars, F. 1993. „*Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*“. London: Nicholas Brealey Publish.
397. Ulrich, H. 1970. „*Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*“, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern.
398. Ulrich, H. and Krieg, W. 1972. „*St Gallen Management-Modell*“, Haupt, Bern.
399. Ulrich, H. und Krieg, W. 1974. „*Das St. Galler Management-Modell*“, Berne etc. (Paul Haupt).
400. Ulrich, H. 1976. „*Managementphilosophie und Unternehmungsstrategie*“, Bern (u.a.): Haupt.
401. Ulrich, H. 1981. „*Management-Philosophie für die Zukunft*“. Gesellschaftlicher Wertwandel als Herausforderung an das Management. Bern-Stuttgart.
402. Ulrich, H. 1984a. „*Management*“, 1. Auflage, P. Haupt, Bern.
403. Ulrich, H. 1984b. „Umdenken im Management: Konsequenzen für Forschung und Lehre“. In: *Wirtschaft und Gesellschaft auf dem Weg in die 90er Jahre*. Kap. 2.2. S. 47.
404. Ulrich, H. 1987. „*Unternehmungspolitik*“, 2. Auflage; Haupt Verlag; Bern, Stuttgart.
405. Ulrich, H. und Probst, J.G. 1995. „*Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*“. Verlag: Paul Haupt, Bern; Auflage: 4.
406. Ulrich, H. 2001a. „*Systemorientiertes Management, Studienausgabe*“, Verlag Paul Haupt, Bern.
407. Ulrich, H. 2001b. „Unternehmungspolitik“. In: *Stiftung zur Förderung des systemorientierten Managementlehre (Hrsg.)*, Hans Ulrich Gesammelte Schriften, Band 2. Bern: Haupt.
408. Ulrich, H. und Sidler, F. 2001c. „*Ein Managementmodell für die öffentliche Hand*“, 1. Auflagen, Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
409. Ulrich, P. 1984. „Systemsteuerung und Kulturentwicklung: Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre“. *Die Unternehmung*, 38. Jg., Nr. 4. S. 303-325.
410. Ulrich, P. & Fluri, E. 1995. „*Management. Eine konzentrierte Einführung*“, Auflage: 7, Bern: Haupt.
411. Ulrich, P. 1997. „*Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*“, Bern, Stuttgart, Wien.
412. Ulrich, P. 2001. „*Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*“. 3.überarbeitete Aufl. Bern: Haupt.
413. Ulrich, P. 2008. „*Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*“, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage Haupt Verlag, Bern.
414. United Nations Industrial Development Organization, 2002. „*Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*“, Vienna.
415. Unković, M. 2010. „*Međunarodna ekonomija*“, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Poslovni fakultet, Beograd.
416. USAID, 2015. „*Anketa 1000 preduzeća: Poslovna anketa Srbija 2015*“.
417. USAID, 2010, Fond za razvoj ekonomske nauke-FREN, Makroekonomske analize i trendovi-MAT, „*Poskrizni model ekonomskog rasta i razvoja*“, Beograd.

418. Uskoković, V. 2004. „*Na putu redukcioniističko-holističke ravnoteže savremene nauke i društva*“, Akademski Misao.
419. Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. 1995. “Explaining development and change in organizations”. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.
420. Varela, F. 1993. „*Kognitionswissenschaft-Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven*“. 3. Auflage. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
421. Vester, F. 2007. „*The Art of Interconnected Thinking: Tols and Concepts for a New Approach to Tackling Complexity*“, Munich, Germany: MCB (Management, Cybernetics, Bionics) Verlag.
422. Viebahn, P. 2004. „*Hochschullehrpsychologie: Theorie und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre*“. Bielefeld: Universitäts Verlag Webler.
423. Višnjić, D. 2005. „Strategija države kao sudbina nacije“, *Ministarstvo odbrane-Sektor za ljudske resurse i Institut ratne veštine*, Beograd, str. 188-208.
424. Vjetrov, A. i Subotić, J. 2014. „Investicije i spoljna trgovina-Intermedijarni indikatori i podstrekajući konkurentnosti“, *Zbornik radova: Ime igre je konkurentnost-putevi obnove srpskog razvoja*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, str. 88-110.
425. *Vojna enciklopedija*, 1975. tom IX, Redakcija Vojne enciklopedije, Beograd.
426. Vukadinović, P. i Jović, Z. 2012. „*Investicije*“, Univerzitet Singidunum Beograd.
427. Vukomanović, M., Radujković, M. i Dunović, B.I. 2008. „Modeli upravljanja izvršenjem u građevinskim poduzećima“, *Građevinar 60*, Građevinski fakultet Zagreb, str. 771-778.
428. Vukotić, S., Milivojević, T. i Zakić, N. 2013. „Theory, Practice and Characteristics of Management in Serbia“, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 2, issue 2, pp. 63-75.
429. Vuletić, G. 2010. „Specifičnosti upravljanja projektima u građevinarstvu“, *Montenegrin Journal Of Economics*, Vol. VI, No. 12, str. 161-171.
430. Wache, T. & Brammer, D. 1993. „*Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*“, Wiesbaden.
431. Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. 1974. „*Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*“, W.W. Norton & Company. Reprint edition, New York/London.
432. Waxenberger, B. 2001. „*Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung*“, Paul Haupt, Bern.
433. Weaver, W. 1948. „Science and complexity“. *Classical Papers-Science and complexity E:CO*, Vol. 6, No. 3, 2004, pp. 65-74.
434. Wecht, H.C. 2011. „How to create an atmosphere for innovation“, *Annual conference-Best practices in transfer of science and technology*, 26-27. May, Stockholm. Institute of Tehnology Management.
435. Weick, K. 1979. „*The Social Psychology of Organizing*“. 2nd edition, New York: McGraw-Hill.
436. Weick, K.E. & Quinn, R. 1999. „Organizational change and development“. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-386.
437. Weiss, M.A., Anderson, E. and Macinnis, J.D. 1999. „Reputation Management As a Motivation for Sales Structure Decisions“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 74-89.
438. Wiener, N. 1948. „*Cybernetics*“, John Wiley & Sons, New York.
439. Wimmer, R. 1999. „Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen“. *Soziale Systeme*, Nr. 5, Heft 1. S. 159-180.
440. Wöhrle, A. 2003. „*Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*“, Baden-Baden.
441. Wysocky, R.K. & McGary, R. 2003. „*Effective Project Management*“, Third Edition, John Wiley&Sons.
442. Yip, G. 2004. “Using Strategy to Change Your Business Model”, *Business Strategy Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 17-24.



443. Yukl, G. 1989. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol. 15. No. 2., p. 251-289.
444. Zadek, S. 2001. „*The Civil Corporation*“. Earthscan: London/Sterling.
445. Zakić, V. 2011. „Dodata ekonomska vrednost kao merilo generisanja vrednosti za akcionare“, *Škola biznisa*, br. 1, str. 53-61.
446. Zink, K.J. 1984. „Zur Notwendigkeit eines sozio-technologischen Ansatzes“. In: Zink, K.J. (Hrsg.) „*Sozio-technologische Systemgestaltung als Zukunftsaufgabe*“, Hanser, München.
447. Zink, J.K. 2007. "From Total Quality Management to Corporate Sustainability Based on a Stakeholder Management", *Journal of Management History*, Vol. 13, No. 4, pp. 394-401.
448. Zlatanović, M. 1998. „Management in civil engineering and its developing trends“, *The scientific journal Facta Universitatis, Series: Architecture and Civil Engineering*, Vol.1, No 5, pp. 637-644.
449. Zollenkop, M. 2006. "Geschäftsmodellinnovation: Schriften zum europäischen Management", Springer: Auflage.
450. Zott, C. and Amit, R. 2008. "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 1-26.
451. Zott, C. and Amit, R. 2010. "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 216-226.

### Интернет стране

1. AG Magazin, 2007. „Vrednost upravljanja projektima u srpskom građevinarstvu“. Na: <http://www.yu-build.rs/index.php/200711222900/AG-magazin/Vrednost-upravljanja-projektima-u-srpskom-gradjevinarstvu.htm> (preuzeto 07.03.2016)
2. Arbogast, S. 2003. „Business Modeling: Money Pit or Blueprint for Success“, DM Review. In: <http://aecsync.net/articles/DMReview090503.html> (preuzeto 18.11.2014)
3. Birkinshaw, J. and Goddard, J. 2009. „What is your management model?“, Magazine: Winter Research Feature. In: <http://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/> (preuzeto 13.03.2012)
4. Bleicher, K. 1992. „St. Gallen Managementansatz“. In: [www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf](http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf) (preuzeto 02.03.2011)
5. Bloom, N., Homkes, R., Sadun, R. and Van Reenen, J. 2011. "Why American Management Rules the World", Harvard Business Review. In: <https://hbr.org/2011/06/why-american-management-rules> (preuzeto 15.11.2013)
6. Bobrek, M., Tanasić, Z., Travar, M. 2007. „Procesna organizacija“, Mašinski fakultet Banjaluka, str. 31. Na: [http://etf.unibl.org/?c=prikazi&objekat=sadržaj&f\\_id=10274&ss\\_jezik=1](http://etf.unibl.org/?c=prikazi&objekat=sadržaj&f_id=10274&ss_jezik=1) (preuzeto 02.03.2011)
7. Brüggemann, H. 2004. „Qualitätsmanagement“. In: [http://public.fh-wolfenbuettel.de/~lipt002/iptwww/03/lehrinformationen/qualitaetsmanagement/QM\\_Kap1.pdf](http://public.fh-wolfenbuettel.de/~lipt002/iptwww/03/lehrinformationen/qualitaetsmanagement/QM_Kap1.pdf) (preuzeto 09.08.2015)
8. Cachelin, L.J. 2007. „Identitätsorientiertes Management Von der Überwindung von Knappheit zur Überwindung von Überfluss“, Arbeitspapiere der Wissensfabrik, Komplexität statt Knappheit, In: <https://www.wissensfabrik.ch/komplexitaet-statt-knappheit/> (preuzeto 11.02.2012)
9. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, E.J. 2007. „Competing Through Business Models“, IESE Business School Working Paper No. 713. In: [http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8u9mi-casadesus\\_et\\_ricart.pdf](http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8u9mi-casadesus_et_ricart.pdf) (preuzeto 05.06.2013)
10. Centar za visoke ekonomske studije, 2015. „Privredna kretanja u 2015. godini“. Na: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx> (preuzeto 25.03.2016)

11. Chapagain, D.P. 2009. „Japanese Style Management“. In: <http://www.dineshchapagain.com.np/admin/files/Japanese%20Style%20Management.pdf> (preuzeto 13.10.2014)
12. Clayton, M. 2009. „Management Models Pocketbook“. In: <http://www.ronrosenhead.co.uk/tag/management-models/> (preuzeto 10.06.2015.)
13. Đogović, S. 2014. „Domaća preduzeća ne mogu da pariraju stranim – Institut za tržišna istraživanja analizirao konkurentnosti srpskih građevinskih firmi“, List Danas od 13.06.2014. Na: [http://www.ekapija.com/website/sr/company/photoArticle.php?id=924124&path=gradiliste\\_260813.jpg](http://www.ekapija.com/website/sr/company/photoArticle.php?id=924124&path=gradiliste_260813.jpg) (preuzeto 11.02.2015)
14. EFQM Excellence Model. In: [http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM\\_Excellence\\_Model](http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM_Excellence_Model) (preuzeto 08.07.2014)
15. EFQM. In: <http://qmplus.qmul.ac.uk/mod/resource/view.php?id=320833> (preuzeto 30.07.2014)
16. Europäische Kommission, 2001. „Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. In: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_de.pdf) (preuzeto 05.06.2015)
17. European Foundation for Quality Management, 1998. „EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines“, Brussels, Belgium. In: [http://www.flow.de/en/pdf/1203change\\_e.pdf](http://www.flow.de/en/pdf/1203change_e.pdf) (preuzeto 30.07.2014)
18. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2005. „Trends and drivers of change in the European construction sector: Mapping report“. In: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/emcc/publications/2005/ef04149en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/emcc/publications/2005/ef04149en.pdf) (preuzeto 05.03.2016)
19. Gaunt, K. 2006. „NZIM: From Research to Management Models“. In: <http://www.management.co.nz/articles/nzim-research-management-models> (preuzeto 29.10.2012)
20. Građevinarstvo-Portal građevinske industrije, 2016. „Građevinska delatnost u IV kvartalu 2015 godine“. Na: <http://www.gradjevinarstvo.rs/vesti/12877/810/gradjevinska-delatnost-u-iv-kvartalu-2015-godine> (preuzeto 03.05.2016)
21. Huws, U. 2013. „Javni sektor u doba krize kapitalizma“. In: <http://pe.org.rs/osvrti/ursula-huws-javni-sektor-u-doba-krize-kapitalizma-intervju/> (preuzeto 25.01.2015)
22. Jovanović, M. 1994. „13 Lekcija o menadžmentu“, Megatrend, Beograd. Na: [http://www.knowledge-banks.org/za\\_goste/frameset\\_menadzment.htm](http://www.knowledge-banks.org/za_goste/frameset_menadzment.htm) (preuzeto 22.06.2014)
23. Katzy, R.B. & Sung, G. 2003. „State of the Art of Virtual Organization Modeling“, CeTIM at University Bw Munich, Werner-Heisenberg-Weg 39, Neubiberg. In: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.1401&rep=rep1&type=pdf> (preuzeto 23.12.2013)
24. Kay, J. 1998. „Good business“. In: Prospect Magazine, <http://www.prospectmagazine.co.uk/features/goodbusiness> (preuzeto 19.10.2015)
25. Krieg, W. 1985. „St. Gallen Managementansatz“. In: [www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf](http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf) (preuzeto 02.03.2011)
26. Krishnamurti, J. „Entlernen, Lernen und Wissen“. In: <http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endomanagement/buch/hab4322.pdf> (preuzeto 04.03.2011)
27. Kvantitativni metodi u ekonomiji“. Na: [http://www.docsity.com/sr/kvantitativni\\_metodi\\_u\\_ekonomiji-metode\\_ekonomske\\_analize-skriptu-ekonomski\\_fakultet\\_/183658/](http://www.docsity.com/sr/kvantitativni_metodi_u_ekonomiji-metode_ekonomske_analize-skriptu-ekonomski_fakultet_/183658/) (preuzeto 30.09.2013)
28. Matthäus, T. 2008. „St. Gallen Management Modell“. In: <http://www.umweltsystemwissenschaften.at/usw-magazin/systemwissenschaften/157-st-galler-management-modell> (preuzeto 02.03.2011)
29. Ministarstvo finansija Republike Srbije-publikacije, 2015. Projekcije ili podaci za period januar-jul. Na:

- <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/bilten%20javne%20finansije/2016/Bilten%20137%20SRB%202204.pdf> (preuzeto 13.03.2016)
30. Ministarstvo finansija Republike Srbije-Uprava za javni dug, 2015. „Stanje i struktura javnog duga“. Na:  
<http://www.javnidug.gov.rs/upload/Stanje%20i%20struktura/Web%20site%20debt%20report%20-%20SRB%20LATINICA.pdf> (preuzeto 25.04.2016)
  31. Narodna Banka Srbije, 2016. „Makroekonomska kretanja u Srbiji“. Na:  
[http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/18/18\\_3/prezentacija\\_invest.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/18/18_3/prezentacija_invest.pdf) (preuzeto 25.04.2016)
  32. Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. „The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation“. In:  
[http://l.kryptoniitti.com/lassial/files/summaries/100120-Nonaka\\_and\\_Takeuchi\\_1995\\_summary.pdf](http://l.kryptoniitti.com/lassial/files/summaries/100120-Nonaka_and_Takeuchi_1995_summary.pdf) (preuzeto 15.10.2014)
  33. Privredna komora Srbije, 2015. „Srbija vaš poslovni partner“. Na:  
<http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/CMIP/Brosura%20PKS%20sr%281%29.pdf> (preuzeto 15.03.2016)
  34. Privredna komora Srbije, 2016. „Građevinarstvo, industrija građevinskog materijala i stambena privreda“. Na: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=7> (preuzeto 15.04.2016)
  35. Prokopijević, M. 2015. „Neka osetljiva pitanja ekonomije u Srbiji“. Na:  
<http://pescanik.net/neka-osetljiva-pitanja-ekonomije-u-srbiji/> (preuzeto 13.03.2016)
  36. „Radikaler Konstruktivismus“. In: [https://de.wikipedia.org/wiki/Radikaler\\_Konstruktivismus](https://de.wikipedia.org/wiki/Radikaler_Konstruktivismus) (preuzeto 20.10.2011)
  37. Republički zavod za statistiku, 2015. „Saopštenje-Statistika građevinarstva“, br. 158, god LXV. Na:  
[http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/78/16/GR50\\_158\\_srb.pdf](http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/78/16/GR50_158_srb.pdf) (preuzeto 15.02.2016)
  38. Republički zavod za statistiku, 2016. „Statistički kalendar Republike Srbije 2016“, Republički zavod za statistiku Beograd. Na:  
[http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/07/26/Statisticki\\_kalendar\\_2016.pdf](http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/07/26/Statisticki_kalendar_2016.pdf) (preuzeto 03.05.2016)
  39. Senge, P. 2012, “Promišljanje liderstva u organizaciji koja uči”, q21 Quantum 21.net, Znanost i umjetnost vođenja, IEDC-Bled School of Management. In:  
<http://www.quantum21.net/?component=q21&id=1039> (preuzeto 03.06.2013)
  40. “Sistemski pristup“. In: <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/SistemskiPristup.pdf> (preuzeto 04.05. 2013)
  41. Smuts, J. 1926. „Holism and Evolution“. In: <https://en.wikipedia.org/wiki/Holism> (preuzeto 29.11.2012)
  42. Statistika Narodne Banke Srbije, 2016. Na: <http://nbs.rs/internet/latinica/80/index.html> (preuzeto 25.03.2016)
  43. Stippler, M., Moore, S. & Rosenthal, S. 2010. „Führung: Ansätze-Entwicklungen-Trends“, Teil 2: Systemische Führung, Bertelsmann Stiftung Leadership Series. S. 4-5. In:  
<https://dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84561/herunterladen> (preuzeto 19.11.2015)
  44. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. and Dörffer, T. 2010. „Leadership: Approaches-Development-Trends“, Bertelsmann Stiftung Leadership Series. In:  
[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/imported/leseprobe/LP\\_978-3-86793-323-0\\_1.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/imported/leseprobe/LP_978-3-86793-323-0_1.pdf) (preuzeto 19.11.2015)
  45. Terrahe, J. 1991. „Unternehmensstrategie und Organisation“. In: [http://www.vwa-muenchen.de/fileadmin/pdf/Dozenten/Marr/2009-09-23\\_Marr\\_Unternehmensstrategie+Organisation.pdf](http://www.vwa-muenchen.de/fileadmin/pdf/Dozenten/Marr/2009-09-23_Marr_Unternehmensstrategie+Organisation.pdf) (preuzeto 03.04.2012)

46. Tipurić, D. 2013. „Konkurentska prednost i generičke konkurentske strategije: Resursna teorija strategije“. Na: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-6-Konkurentska\\_prednost\\_genericke\\_konkurentske\\_strategije\\_i\\_resursni\\_pristup.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-6-Konkurentska_prednost_genericke_konkurentske_strategije_i_resursni_pristup.pdf) (preuzeto 13.10.2015)
47. Totović, A. 2013. „Da li je građevinarstvo spremno za ERP rešenja?“, NPS New Frontier Group.  
Na:[http://www.nps.rs/fileadmin/Content/nps.rs/Dokumenti/Da\\_li\\_je\\_gradevinarstvo\\_spremo\\_o\\_za\\_ERP\\_resenja.pdf](http://www.nps.rs/fileadmin/Content/nps.rs/Dokumenti/Da_li_je_gradevinarstvo_spremo_o_za_ERP_resenja.pdf) (preuzeto 16.03.2016)
48. Ulrich, H. „Endo-management“. In:  
<http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf> (preuzeto 19.10.2011)
49. Ulrich, H. „Entlernen, Lernen und Wissen“. In:  
<http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab4322.pdf> (preuzeto 04.03.2011)
50. Ulrich, H. „Kognition und Radikaler Konstruktivismus“. In:  
<http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab33.pdf> (preuzeto 19.10.2011)
51. Ulrich, H. „Philosophy: The Concept of Holistic, System-Oriented Management“. In:  
<http://www.sgmi.ch/htm/611/en/Philosophy.htm> (preuzeto 23.10.2011)
52. Ulrich, H. 1972. „Das St. Galler Management-Modell“. In: <http://www.christian-grueber.com/Texte/PDF/Ulrich,%20St.%20Galler%20Management-Modell.pdf> (preuzeto 11.10.2010)
53. Ulrich, H. 1978. „St. Gallen Managementansatz“. In:  
[www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf](http://www.wissensnavigator.com/interface4/management/endo-management/buch/hab413.pdf) (preuzeto 02.03.2011)
54. Ulrich, H. 1984. „Managementphilosophie“. In:  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Managementphilosophie> (preuzeto 28.09.2013)
55. Using the EFQM Excellence Model“. In:  
<http://qmplus.qmul.ac.uk/mod/resource/view.php?id=320833> (preuzeto 08.07.2014)
56. Wideman, R.M. 2003. „Modeling Project Management“. In:  
<http://www.maxwideman.com/papers/pm-models/intro.htm> (preuzeto 29.03.2014)
57. World Bank Group, 2014. „Republika Srbija, Dokument o politikama o konkurentnosti Srbije –Kako do stabilnije srpske privrede: Unapređenje konkurentnosti, jačanje privatnog sektora i otvaranje novih radnih mesta“. U: Trgovina i konkurentnost: Evropa i Centralna Azija. Na:  
<https://www.google.rs/#q=Republika+Srbija%2C+Dokument+o+politikama+o+konkurentnosti+Srbije+%E2%80%93Kako+do+stabilnije+srpske+privrede> (preuzeto 13.02.2016)

**Прилог 1: Списак анкетираних грађевинских предузећа**

Ред. бр.	Назив предузећа	Место	Делатност предузећа	Број запослених	Тржишна позиција	Број анкетираних менаџера
1.	Geosonda-Konsolidacija	Београд	Изградња хидротехничких објеката	150	Регион	3
2.	Geosonda - Fundiranje	Београд	Остали непоменути специфични грађевински радови	93	Србија	1
3.	Gea	Панчево	Инжењерске делатности и техничко саветовање	3	Србија	1
4.	Makspro	Београд	Инжењерске делатности и техничко саветовање	13	Регион	1
5.	Deneza M	Београд	Изградња стамбених и нестамбених зграда	286	Регион	4
6.	Institut "Jaroslav Černi"	Београд	Истраживање и развој у природним и техничко-технолошким наукама	253	Регион	4
7.	DIK d.o.o	Београд	Припрема градилишта	2	Србија	1
8.	Total	Београд	Инжењерске делатности и техничко саветовање	2	Србија	1
9.	Šuša	Нови Сад	Рушење објеката	11	Србија	1
10.	Štrabag	Београд	Остали непоменути специфични грађевински радови	92	Регион	3
11.	Gradsko stambeno	Београд	Остали инсталациони радови у грађевинарству	220	Београд	3
12.	KBV	Београд	Остале услуге информационе технологије	27	Србија	3
13.	Hidrotehnika - Hidroenergetika	Београд	Изградња хидротехничких објеката	710	Регион	7
14.	Mostprojekt	Београд	Инжењерске делатности и техничко саветовање	22	Србија	3
15.	Goša montaža	Велика П.	Производња металних конструкција и делова конструкција	633	Регион	7
16.	Pira Inženjering	Београд	Инжењерске делатности и техничко саветовање	4	Србија	1
17.	Energoprojekt - Oprema	Београд	Остали непоменути специфични грађевински радови	204	Регион	7
18.	BASF	Београд	Трговина на велико хемијским производима	32	Србија	1
19.	Mostogradnja	Београд	Изградња мостова и тунела	1.056	Регион	6
20.	Hidrosrem	Сремска Митровица	Изградња хидротехничких објеката	56	Регион	3
21.	CIP	Београд	Истраживање и развој у осталим природним и техничко-технолошким наукама	418	Србија	10
22.	Geoing group	Београд	Испитивање терена бушењем и сондирањем	12	Београд	1
23.	Novkol	Београд	Изградња цевовода	108	Србија	3
24.	Ratko Mitrović - Dedinje	Београд	Изградња стамбених и нестамбених зграда	186	Србија	5
	Укупно:					80

**Прилог 2: Упитник о примени модела менаџмента у функцији конкурентности грађевинских предузећа.**

**У П И Т Н И К**  
**о примени модела менаџмента**  
**у циљу унапређења конкурентности грађевинских предузећа**

Поштовани,

Пред Вама је упитник који је састављен у сврху истраживања у оквиру израде докторске дисертације под називом „Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа“. Упитник је анониман. подаци прикупљени овим упитником, као и добијени резултати, неће бити представљени јавности на индивидуалном нивоу, нити ће бити коришћени у комерцијалне сврхе, већ искључиво за потребе истраживања у овој дисертацији.

Молим Вас да попуните приложени упитник према наведеном упутству и одговорите на наведена питања. Унапред се захваљујем на издвојеном времену и уложеном труду!

<b>А. Општи подаци о предузећу</b> (молим Вас да заокружите један одговор)		
1.	Молим Вас да упишете назив вашег предузећа:	
2.	Предузеће у коме радите према критеријуму величине представља:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Микро предузеће (до 10 запослених)</li><li>• Мало предузеће (до 50 запослених)</li><li>• Средње предузеће (од 50-250 запослених)</li><li>• Велико предузеће (више од 250 запослених)</li></ul>
3.	Власничка структура предузећа у коме радите је:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Државно предузеће</li><li>• Мешовито предузеће</li><li>• Акционарско друштво</li><li>• Друштво са ограниченом одговорношћу</li><li>• Самостални предузеник</li><li>• Остало</li></ul>
4.	Заокружите пол:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Женски пол</li><li>• Мушки пол</li></ul>
5.	Послови које тренутно обављате у вашем предузећу су:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Послови нижег нивоа менаџмента (стручни сарадник, пословођа, надзорник и сл.)</li><li>• Послови средњег нивоа менаџмента (директор одељења, сектора и сл.)</li><li>• Послови топ менаџмента (помоћник директора, заменик, директор и сл.)</li><li>• Не припадам менаџменту</li></ul>
6.	Просечни ниво образовања/квалификације менаџера у предузећу у коме радите је:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Висока стручна спрема</li><li>• Висока и виша стручна спрема</li><li>• Професионални нивои</li><li>• Средња и нижа стручна спрема</li></ul>



**Б. Молим Вас да оцените степен у коме се наведени искази односе на ваше предузеће у односу на карактеристике домаћег пословног окружења**

Молим Вас да уз сваку тврдњу наведену у оквиру различитих тема овог упитника, заокружите оцену у распону која на најбољи начин илуструје стање у вашем предузећу:

- 1 - уопште се не слажем  
 2 - донекле се не слажем  
 3 - неутралан  
 4 - донекле се слажем  
 5 - потпуно се слажем

1.	Опште административне процедуре су сложене и обимне, па ограничавају ефикасније пословање.	1	2	3	4	5
2.	Порески и непорески намети, таксе и накнаде, додатно отежавају услове пословања и негативно утичу на пословно окружење.	1	2	3	4	5
3.	Време и трошкови који се односе на процедуре плаћања и новчане трансакције и даље отежавају пословање.	1	2	3	4	5
4.	Добијање грађевинских и других повезаних дозвола су сложени и дуготрајни поступци који отежавају и успоравају рад предузећа.	1	2	3	4	5
5.	Расположивост квалификоване радне снаге не одговара потребама и захтевима грађевинских предузећа.	1	2	3	4	5
6.	Еколошки захтеви (управљање отпадом, смањење загађења, очување енергије, и др.) додатно увећавају трошкове пословања.	1	2	3	4	5
7.	Неравноправни и често нетранспарентни конкурентски услови пресудно утичу на тржишни наступ грађевинских предузећа.	1	2	3	4	5
8.	Општи привредни амбијент у Србији је повољан и подстицајан за пословање грађевинских предузећа.	1	2	3	4	5
9.	Предузећа у коме радите је успешније у односу на предузећа исте делатности.	1	2	3	4	5
10.	Кључни фактор успешног пословања грађевинских предузећа је: (заокружите један одговор) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефикасан менаџмент</li> <li>• Квалификациона структура</li> <li>• Стратегија предузећа</li> <li>• Расположиви ресурси</li> <li>• _____</li> </ul> <p align="right">(остало)</p>					

<b>В. Молим Вас да оцените однос и комуникацију менаџмента са стејкхолдерима у и ван предузећа</b>						
1.	У предузећу постоји јасно стратешко усмерење на реализацију захтева и потреба свих релевантних стејкхолдера.	1	2	3	4	5
2.	Оцените комуникационе процесе између менаџмента и запослених у предузећу.					
	Комуникација између менаџмента и запослених у предузећу је добра.	1	2	3	4	5
	Комуникација између запослених у предузећу је добра.					
	Комуникација између запослених у предузећу је само формална.	1	2	3	4	5
	Комуникација између запослених у предузећу је само неформална.	1	2	3	4	5
	Формална и неформална комуникација између запослених у предузећу је добра.	1	2	3	4	5
	У предузећу је успостављена строга координација и формализација односа.	1	2	3	4	5
3.	Оцените тимски рад између запослених у вашем предузећу.					
	Тимски рад је присутан увек и свуда.	1	2	3	4	5
	Тимски рад је присутан само у појединим организационим деловима.	1	2	3	4	5
	Тимски рад има велики значај за пословање предузећа и зато се награђује.	1	2	3	4	5
	Предузеће ефикасно користи мултидисциплинарне тимове, који имају јасно дефинисане надлежности и одговорности.	1	2	3	4	5
4.	Процените однос запослених према критикама стејкхолдера у вашем радном окружењу.					
	Критике стејкхолдера су пожељне и промовишу се.	1	2	3	4	5
	Критике стејкхолдера се отворено износе свим релевантним групама у предузећу.	1	2	3	4	5
	О критикама стејкхолдера се увек разговара.	1	2	3	4	5
	Критике стејкхолдера се увек анализирају и решавају.	1	2	3	4	5
	Критике стејкхолдера проузрокују промене	1	2	3	4	5
	Критике стејкхолдера се уопште не анализирају.	1	2	3	4	5
5.	Сарадња са стејкхолдерима је кооперативна.	1	2	3	4	5
	Сарадња са стејкхолдерима је поштена.	1	2	3	4	5
6.	Које облике сарадње са вашим стејкхолдерима бисте унапредили? (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Да наше предузеће учествује у догађајима које организују стејкхолдери и да стејкхолдери учествују у догађајима које организује наше предузеће</li> <li>• Да заједно организујемо кампање, догађаје, активности</li> <li>• Да редовно размењујемо документа, материјале, публикације итд.</li> <li>• Да стејкхолдери учествују у финансирању наших пројеката и дају своја мишљења на наша питања</li> </ul>				

Г. Стратегија, структура и култура у функцији обликовања свакодневног пословања предузећа						
1. Стратегија предузећа						
1.1	У предузећу постоји јасно стратешко усмерење-дефинисана стратегија.	1	2	3	4	5
1.2	Запослени на свим нивоима предузећа разумеју стратегију, намере и прокламоване циљеве.	1	2	3	4	5
1.3	Визија је релевантна за пословне активности вашег предузећа.	1	2	3	4	5
1.4	У мом предузећу постоји јасна мисија која усмерава и даје смисао пословним активностима предузећа.	1	2	3	4	5
1.5	У мом предузеће постоји јасно дефинисан скуп изјава о вредности.	1	2	3	4	5
1.6	Оцените учешће запослених, менаџмента и Управног одбора у развоју изјава о визији, мисији и вредностима предузећа.					
	Запослени су укључени у развој изјава о визији, мисији и вредностима предузећа.	1	2	3	4	5
	Менаџмент је укључен у развој изјава о визији, мисији и вредностима предузећа.	1	2	3	4	5
	Управни одбор је укључен у развој изјава о визији, мисији и вредностима предузећа.	1	2	3	4	5
1.7	Пословни циљеви предузећа су јасно постављени и имају дугорочни карактер.	1	2	3	4	5
1.8	Основни дугорочни циљеви вашег предузећа се односе на: (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Већу продају</li> <li>• Повећање ефикасности пословања</li> <li>• Раст и развој</li> <li>• Интерну стабилност</li> <li>• Јачање брендова и изградњу добре репутације предузећа</li> <li>• (остало)</li> </ul>				
1.9	Стратегија мог предузећа је усклађена са пословним циљевима.	1	2	3	4	5
1.10	Стратегија мог предузећа омогућава стицање конкурентске предности.	1	2	3	4	5
1.11	Стратегија мог предузећа се успешно имплементира.	1	2	3	4	5
1.12	Политика мог предузеће подржава усвојену стратегију.	1	2	3	4	5
1.13	Стратегија која не може успешно да се изврши, напушта се, подешава или мења.	1	2	3	4	5
1.14	Актуелни модел менаџмента који се односи на имплементацију стратешких иницијатива је врло ефикасан.	1	2	3	4	5

2. Структура предузећа						
2.1	Организациона структура мог предузећа подржава несметано одвијање пословних процеса.	1	2	3	4	5
2.2	Организациона структура мог предузећа је: (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неформална - почетна функционална</li> <li>• Тежи централизацији - развијена функционална</li> <li>• Сложена са децентрализованим пословним јединицама – дивизиона</li> <li>• Декомпонована на мање аутономне јединице -матрична, пројектна, мрежна</li> </ul>				
2.3	Унутар мог предузећа је присутан висок ниво формализације.	1	2	3	4	5
2.4	У мом предузећу је изражена подела рада и уска специјализација радника.	1	2	3	4	5
	У мом предузећу је присутан велики број хијерхијских нивоа менаџмента.	1	2	3	4	5
	У мом предузећу је присутан велики број организационих делова и сектора.	1	2	3	4	5
2.5	У мом предузећу је наглашена централизација одлучивања.	1	2	3	4	5
2.6	Актуелна организациона структура мог предузећа подржава имплементацију стратегије.	1	2	3	4	5

3. Организациона култура предузећа						
3.1	Организациона култура мог предузећа је изузетно снажна (сви су упознати са правилима понашања и поштују их).	1	2	3	4	5
3.2	Формална организациона култура (писана правила понашања) се поклапа са стварном културом запослених у мом предузећу (понашање запослених у свакодневном раду).	1	2	3	4	5
	Који су по Вама разлози одступања стварне од формалне организационе културе у вашем предузећу? (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непримењивост појединих елемената формалне културе у реалним пословним околностима</li> <li>• Неразумевање основних елемената културе од стране запослених</li> <li>• Јаз између личних и вредности предузећа</li> <li>• Незаинтересованост запослених</li> <li>• Недовољна посвећеност менаџмента</li> <li>• Нема одступања</li> </ul>				
3.3	Менаџмент мог предузећа је посвећен изградњи и одржавању организационе културе.	1	2	3	4	5
3.4	Организациона култура мог предузећа је иновативно-оријентисана (подстиче се увођење промена).	1	2	3	4	5
	Организациона култура мог предузећа је традиционално-оријентисана и нема предузетнички карактер.	1	2	3	4	5

Д. Пословни процеси у предузећу						
1.	Пословни процеси у мом предузећу су јасно дефинисани.	1	2	3	4	5
2.	Улоге и одговорности над појединим пословним процесима су јасно дефинисани.	1	2	3	4	5
3.	Пословање предузећа представља низ међусобно повезаних пословних процеса.	1	2	3	4	5
4.	Већина запослених у мом предузећу разуме како се пословни процеси извршавају.	1	2	3	4	5
5.	Запосленима на располагању стоје моделирани и графички описани пословни процеси.	1	2	3	4	5
6.	Пословни процеси су стандардизовани и потпуно фиксирани.	1	2	3	4	5
7.	Циљеви пословних процеса су комплементарни са стратешким циљевима и помажу у реализацији пословне стратегије предузећа.	1	2	3	4	5
8.	Менаџмент предузећа је усмерен на континуирано побољшање пословних процеса.	1	2	3	4	5

<b>Б. Организационе промене у предузећу</b>						
1.	На који начин се менаџмент односи према променама у вашем предузећу? (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прихвата се свака прилика која се укаже да се уведу промене</li> <li>• Промене се врше само када постоји довољно ресурса</li> <li>• Знамо да су нам потребне промене, али не знамо како да их спроведемо</li> <li>• Промене се избегавају, јер сматрамо да нам нису потребне</li> <li>• (остало)</li> </ul>				
2.	Иницијативу за организационим променама претежно покреће: (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менаџмент највишег нивоа</li> <li>• Средњи ниво менаџмента</li> <li>• Менаџмент најнижег нивоа</li> <li>• Запослени на неменаџерским позицијама</li> </ul>				
3.	Организационе промене утичу на конкурентност мог предузећа.	1	2	3	4	5
	Запослени у мом предузећу су укључени у процес управљања променама.	1	2	3	4	5
	У мом предузећу се формирају тимови за управљање променама.	1	2	3	4	5
	У мом предузећу се развија стратегија за имплементацију промена.	1	2	3	4	5
	Менаџери награђују запослене, који доприносе успешнијем спровођењу промена.	1	2	3	4	5
	Организационе промене су усмерене на повећање ефикасности пословања предузећа.	1	2	3	4	5
4.	Идентификујте актуелни фокус организационих промена у вашем предузећу: (заокружите један одговор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успостављање јасног смера и будућег деловања</li> <li>• Побољшање ефикасности процеса и система</li> <li>• Способност привлачења и задржавања купаца</li> <li>• Стварање прилика за креативност и иновативност</li> <li>• Побољшање конкурентске способности предузећа</li> </ul>				

<b>Е. Модел менаџмента у функцији унапређења конкурентске предности предузећа</b>						
1.	Упознат/а сам са значењем термина модел менаџмента.	1	2	3	4	5
2.	Модел менаџмента доприноси унапређењу конкурентности мог предузећа.	1	2	3	4	5
	Модела менаџмента има кључни значај за резултате мог предузећа.	1	2	3	4	5
	У моделу менаџмента мог предузећа доминира решавање оперативних проблема.	1	2	3	4	5
6.	Које од доле наведених фактора сматрате најзначајнијим за ваше предузеће уколико Србија уђе у ЕУ (заокружите највише 3 позитивна и 3 негативна фактора):					
	Позитивни: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабилна пословна клима</li> <li>• Лакше спровођење закона</li> <li>• Приступ ЕУ тржишту без царина и других препрека</li> <li>• Стабилно тржиште капитала</li> <li>• Боља понуда радне снаге</li> <li>• Јединствена валута</li> <li>• Виши ниво заштите економске конкуренције</li> </ul>	Негативни: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Јака конкуренција</li> <li>• Престанак услова за конкурентнију цену</li> <li>• Стриктнија заштита потрошача</li> <li>• Стриктније еколошко законодавство</li> <li>• Улагање у прилагођавање новим условима</li> <li>• Виши етички захтеви</li> <li>• Виши трошкови радне снаге</li> </ul>				

Искрено Вам се захваљујем на помоћи и стрпљењу при попуњавању овог упитника!

С поштовањем,

Слободан Ракић

### ***Прилог 3: Пропратно писмо.***

Поштовани,

Моје име је Слободан Ракић. Докторант сам на Економском факултету у Нишу, у области стратегијског менаџмента. У циљу израде докторске дисертације спроводим истраживање о значају и улози модела менаџмента у циљу унапређења конкурентности грађевинских предузећа у Републици Србији. У истраживању ће учествовати око тридесет истакнутих грађевинских предузећа широм Србије.

Молим Вас да издвојите одређено време и попуните 1 (један) примерак упитника који Вам шаљем у прилогу. Подаци, који ће се добити на темељу ваших одговора неће бити представљени јавности на индивидуалном нивоу, нити ће резултати истраживања бити коришћени у комерцијалне сврхе, већ искључиво за потребе научно-истраживачког рада у овој дисертацији. Одговори из упитника биће резимирани са адекватним збирним резултатима, чиме је гарантована анонимност предузећа и учесника анкете, као и дискретност прикупљених података. Попуњени упитник можете вратити у приложеној коверти, када будете у могућности, на приложену адресу. Уколико су Вам потребне додатне информације, можете ме контактирати на телефон: 064/112-14-30 или Е-mail: bob13257@gmail.com.

Унапред се захваљујем на издвојеном времену и уложеном труду у попуњавању овог упитника. Срдачан поздрав.

С поштовањем,

***Напомена:*** Уколико сматрате да нисте надлежни за ову област, молим Вас да упитник проследите релевантној особи у Вашем предузећу. Хвала!



## БИОГРАФИЈА

- Основно и средње образовање завршио у Београду;
- 1997. завршио Вишу школу за примењену информатику и статистику, стечено звање: Инжењер информатике;
- 2002. завршио Економски факултет у Нишу, одбраном дипломског рада „Планирање пословања предузећа Консолидација д.о.о. Холдинга Геосонда Београд“, под менторством Проф. др Биљане Предић, стечено звање: Дипломирани економиста;
- 2010. одбранио магистарску тезу под називом „Стратегије у функцији избора правца и метода раста предузећа“ на Економском факултету у Нишу, под менторством Проф. др Биљане Предић, стечено звање: Магистар економских наука;
- 2000-2002. године, комерцијални директор привредног друштва „Fenicia“ из Београда;
- 2003-2016. године, Правно пословна школа Београд, радно место: Професор економске групе предмета;
- током рада обављао бројне дужности: председник Актива за развојно планирање, председник Комисија за јавне набавке, председник Комисија за остваривање и распоређивање сопствених прихода школе, председник стручног већа економске науке, председник Комисије за израду финансијског плана школе, координатор активности у новим стручним профилима и др.;
- аутор Стратешког плана развоја Правно пословне школе, аутор пројеката о самовредновању и евалуацији самовредновања школе;
- аутор приручника: Основи финансијског тржишта, Бизнис план и фазе израде бизнис плана, аутор и вођа редакцијског тима Србије за израду Приручника за рад и пословање у школским виртуелним предузећима;
- председник Актива за развојно планирање и увођење нових стручних профила (пословни администратор и банкарски службеник), председник комисије и пројектног тима за успостављање сарадње на интернационалном нивоу (Финска, Данска, Немачка и др.);
- носилац сертификата са различитих семинара (активна настава, умрежавање средњих стручних школа, развој испитних матурских задатака, пословна комуникација, развој наставних планова и програма, бизнис планирање, пројект менаџмент и др.);
- републички координатор форума наставника за стручни предмет Обуку у бироу, увођење, имплементација и развој Есо Net пројекта (Аустрија) у Србији;
- аутор и предавач акредитованог семинара: Виртуелно предузеће – увод у виртуелну привреду и Сајам виртуелних предузећа;
- организатор и координатор планирања и организовања I националног сајма школских виртуелних предузећа у Београду и учесник међународних сајмова школских виртуелних предузећа у Братислави, Будви, Салцбургу и др.;
- 2011. председник Комисије за ревизију новог стручног профила Пословни администратор и његово увођење у редовну наставу;
- аутор научних радова у области Менаџмент иновација на међународној конференцији, на Високој Пословно-Техничкој школи струковних студија у Ужицу, октобра 2012. године под називом Science and Higher Education in Function of Sustainable Development (Integral management model and innovativeness of Serbian companies, Management modelling for making operations more efficient);
- аутор научног рада Integrated Management as A Factor of Innovativeness in Serbian Companies, који је објављен у интернационалном часопису Communications in Dependability and Quality Management, 2012;
- 2013. члан Комисије за рецензију уџбеника Економија, аутора Пауновић Б. и Добриловић М. и др.;

- учесник и realizator бројних семинара, конференција и радионица (умрежавање виртуелних предузећа, Електронска обрада података и интернет, Израда задатака за матуру, Комуникација, Активна настава, Стратешка радионица-резултати у раду виртуелних предузећа, Обука за мултипликаторе, Бизнис план виртуелног предузећа, Изградња националне мреже виртуелних предузећа, Израда критеријума квалитета, Увођење стандарда у пословању виртуелних предузећа, Развој наставног материјала за рад у виртуелном предузећу, и др.).



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији унапређења конкурентности предузећа, која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 27.06. 2016. године

Аутор дисертације: мр Слободан Ракић

Потпис аутора дисертације

мр Слободан Ракић



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА ДОКТОРСКЕ  
ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: мр Слободан Ракић

Наслов дисертације: Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у функцији  
унапређења конкурентности предузећа

Ментор: Проф. др Маја Ивановић-Ђукић

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан електронском облику, који сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу.

У Нишу, 27.06. 2016. године

Потпис аутора дисертације

мр Слободан Ракић



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом:

**Стратешки аспект примене Сент Гален модела менаџмента у  
функцији унапређења конкурентности предузећа**

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да подвучете само једну од шест понуђених лиценци; опис лиценци дат је у наставку текста)

У Нишу, 27.06. 2016. године

Аутор дисертације: **мр Слободан Ракић**

Потпис аутора дисертације

мр Слободан Ракић