



**Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”
Zrenjanin**



**ISTRAŽIVANJE OPTIMALNIH PRAVACA
STRATEGIJSKOG DELOVANJA TOP
MENADŽMENTA PREDUZEĆA**

Doktorska disertacija

**MENTOR:
Prof. dr Milan Nikolić**

**KANDIDAT:
Mr Dražen Jovanović**

Zrenjanin, 2012.

Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin
Ključna dokumentacijska informacija

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag, dokt): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Mr Dražen Jovanović, dipl.inž.
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Milan Nikolić, vanredni profesor
Naslov rada: NR	Istraživanje optimalnih pravaca strategijskog delovanja top menadžmenta preduzeća.
Jezik publikacije: JP	Srpski (latinica).
Jezik izvoda: JI	Srpski /engleski.
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija.
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina.
Godina: GO	2012.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	21000 Novi Sad, Balzakova br. 6
Fizički opis rada: FO	(broj poglavlja /stranica/slika / tabela /referenci / priloga) (15 / 215 / 58 / 57 / 175 / 5)
Naučna oblast: NO	Menadžment.
Naučna disciplina: ND	Strategijski menadžment.
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Lider, menadžer, planiranje, preduzeće, promena, strategija, strategijski menadžment, top menadžment.
UDK	
Čuva se: ČU	U biblioteci TF "Mihajlo Pupin" Zrenjanin

Važna napomena: VN	
Izvod: IZ	Menadžment predstavlja jednu od najaktuelnijih oblasti našeg doba, mada je, pored svoje važnosti, još uvek nedovoljno istražen, u teorijskom i praktičnom smislu. Na osnovu dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da kvalitetan menadžment predstavlja temelj profitabilnog funkcionisanja svakog savremenog poslovnog sistema. Istraživanje, u doktorskoj disertaciji, je imalo za cilj da utvrdi ključne aktivnosti top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Potreba za ovim istraživanjem proizlazi iz neophodnosti utvrđivanja ključnih aktivnosti top menadžmenta, koje su važne za uspešno funkcionisanje preduzeća. Na taj način će se obezbediti da top menadžment svoje aktivnosti i napore uvek fokusira u pravom smeru, kao i to da u svakom trenutku bude moguća provera efikasnosti rada top menadžmenta u nekom preduzeću. Ovakvo istraživanje ima dodatni značaj s obzirom na tranzicione uslove u Bosni i Hercegovini.
Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP	04.11.2009.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	Predsednik: Prof. dr Milivoj Klarin, redovni profesor Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Član: Prof. dr Rado Maksimović, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad. Član: Prof. dr Zvonko Sajfert, redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Član: Prof. dr Mirko Savić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica. Član-Mentor: Prof. dr Milan Nikolić, vanredni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.

University of Novi Sad
 Tehnical Faculty "Mihajlo Pupin" Zrenjanin
 Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Concents code: CC	Ph.D.Thesis
Author: AU	Dražen Jovanović, M. Sc.
Menthor: MN	Milan Nikolić, Ph. D, associated professor
Title: TI	The study of optimal directions of strategic action by top management of enterprises.
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2012
Publisher: PU	The author's reprint
Publication place: PP	21000 Novi Sad, Balzakova street 6
Physical description: PD	(chapters /pages/ pictures/tables/ literature/appendix) (15 / 215 / 58 / 57 / 175 / 5)
Scientific field: SF	Management.
Scientific discipline: SD	Strategic Management.
Subject, Key words: SKW	Leader, manager, planning, enterprise, change, strategy, strategic management, top management.
UC	
Holding data: HD	In the library of Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
Note: N	

<p>Abstract: AB</p>	<p>Management represents the most current area nowadays, although, aside from its immense importance, it has not been researched sufficiently, neither in theory nor in practice. Based upon all the previous research, it is possible to draw the conclusion that high-quality management is the foundation of every contemporaneous profit-oriented business system. The goal of this doctoral dissertation is to determine the essential activities of the top-management within the companies in Bosnia and Herzegovina. This determination will enable the top management to focus their efforts to head in the right direction, in order to be able to evaluate the efficiency of their work. Regarding the fact that Bosnia and Herzegovina is going through the transition period, this type of research gains additional importance.</p>
<p>Accepted on Scientific Board on: AS</p>	<p>04.11.2009.</p>
<p>Defended: DE</p>	
<p>Thesis Defend Board: DB</p>	<p>President: Ph. D. Milivoj Klarin, full time professor, Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Member: Ph.D. Rado Maksimović, full time professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad. Member: Ph. D. Zvonko Sajfert, full time professor, Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Member: Ph. D. Mirko Savić, associate professor, Faculty of Economics, Subotica. Member-Menthor: Ph.D. Milan Nikolić, associate professor, Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p>

*Mojoj majci Nataliji-Nati na zdravlje,
a mom ocu Njegoslavu –Njegi na sećanje.
Hvala im.*

SADRŽAJ

UVOD	1
1. METODOLOŠKI KONCEPT	3
1.1. Problem i predmet istraživanja	3
1.2. Ciljevi istraživanja	3
1.3. Očekivani rezultati (hipoteze)	4
1.4. Plan rada	4
1.5. Metode i uzorak istraživanja	4
2. MENADŽMENT	6
2.1. Definisanje i značaj menadžmenta	6
2.2. Univerzalnost menadžmenta	9
2.3. Menadžment, efikasnost i efektivnost	10
2.4. Funkcije u menadžmentu	11
2.5. Pojam menadžera	12
2.6. Uloge menadžera	14
2.6.1. Adižesov model uloga menadžera	15
2.7. Zadaci menadžera	15
2.8. Veštine menadžera	16
2.9. Vrste menadžera	16
3. LIDERSTVO I LIDERI	19
3.1. Definisanje liderstva	19
3.2. Menadžment versus liderstvo	20
3.3. Pojam, uloga i funkcije lidera	21
3.4. Razlike između lidera i menadžera	22
3.5. Vizija, misija i ciljevi	23
3.5.1. Vizija	23
3.5.2. Misija	24
3.5.3. Ciljevi	25
4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	27
4.1. Pojam strategijskog menadžmenta	27
4.2. Značaj strategije u poslovanju	31
4.3. Uspešno sprovođenje strategija	34
4.4. Proces strategijskog menadžmenta	35
4.5. Planiranje	38
4.5.1. Podela planova	39
4.5.2. Suština i faze procesa planiranja	42
4.6. Strategijsko planiranje	43
4.7. Proces strategijskog planiranja	45
4.7.1. Karakteristike strategijskog i taktičkog planiranja	47
4.7.2. Efikasno sprovođenje strategije	48

4.8. Neuspesi u strategijskom planiranju	49
4.9. Rizici i mane strategijskog planiranja	49
5. STRATEGIJSKI ALATI	51
5.1. Swot analiza	51
5.2. Pest analiza	54
5.3. Ansoff matrica	56
5.4. BCG matrica	57
5.4.1. Pozicija proizvoda u BCG matrici	58
5.5. Nova BCG matrica	59
5.6. Porterova industrijska analiza	60
6. BENČMARKING	64
6.1. Pojam i definisanje benčmarkinga	64
6.2. Primena benčmarkinga	65
6.3. Procesi i etape benčmarkinga	66
6.4. Vrste benčmarkinga	71
6.5. Karakteristike poslovanja preduzeća pre i posle sprovođenja benčmarking procesa	72
7. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA	74
7.1. Pojam reinženjeringa	74
7.2. Značaj reinženjeringa	74
7.3. Karakteristike i faze reinženjeringa	75
7.4. TQM i reinženjering koncept	77
7.5. Upustva za uspeh reinženjering procesa	78
7.6. Zlatna pravila reinženjeringa	79
8. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	80
8.1. Pojam i definisanje menadžmenta ljudskih resursa	80
8.2. Strategijski menadžment ljudskih resursa	83
8.2.1. Definisanje i značaj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa	83
8.3. Strategijsko planiranje ljudskih resursa	84
8.4. Neophodnost promena menadžmenta ljudskih resursa	87
9. MARKETING	88
9.1. Definisanje i značaj marketinga	88
9.2. Marketing koncept	90
9.3. Otpori u primeni koncepcije marketinga	92
9.4. Marketing miks	93
9.5. Marketing strategija	96
9.5.1. Pojam, uloga i zadatak marketing strategije	96
9.5.2. Razvoj marketing strategije	99
9.5.3. Klasifikacija generalnihi marketing strategija	100

9.6. Odnos i sukob marketing funkcije sa ostalim funkcijama	103
9.7. Marketinška orijentisanost preduzeća	104
10. UPRAVLJANJE PROMENAMA	105
10.1. Kotterov model vođenja promena	107
10.1.1. Strategijske promene	107
10.2. Osnovne faze Kotterovog modela	109
10.3. Greške u vođenju promena	111
10.4. Otpor prema promenama	112
10.5. Stres u radu	113
10.6. Model stresa u radu	115
10.7. Izvori stresa u radu	116
10.8. Smanjivanje otpora na promene	117
10.9. Efikasno sprovođenje promena	118
11. PROFIL PREDUZEĆA OBUHVAĆENIH ISTRAŽIVANJEM (DESKRIPTIVNA STATISTIKA)	119
11.1. Edukacija radnika	121
11.2. Poslovanje preduzeća	121
11.3. Preferencije ispitanika	121
12. UTVRĐIVANJE FAKTORA KOJI OPISUJU KLJUČNE AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA	123
12.1. Faktori koji opisuju ključne marketinške aktivnosti top menadžmenta	123
12.1.1. Deskriptivna analiza	123
12.1.2. Faktorska analiza marketing aktivnosti top menadžmenta	124
12.2. Faktori koji opisuju ključne strategijske aktivnosti top menadžmenta	127
12.2.1. Deskriptivna analiza	127
12.2.2. Faktorska analiza strategijskih aktivnosti top menadžmenta	128
12.3. Faktori koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta u oblasti ljudskih resursa	131
12.3.1. Deskriptivna analiza	131
12.3.2. Faktorska analiza aktivnosti top menadžmenta u oblasti ljudskih resursa	132
12.4. Faktori koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta ukupno	135
12.4.1. Deskriptivna analiza	135
12.4.2. Faktorska analiza ukupnih aktivnosti top menadžmenta	135
12.5. Diskusija rezultata	140
12.5.1. Diskusija rezultata faktorske analize marketing aktivnosti top menadžmenta	141
12.5.2. Diskusija rezultata faktorske analize strategijskih aktivnosti top menadžmenta	141
12.5.3. Diskusija rezultata faktorske analize aktivnosti top menadžmenta u oblasti ljudskih resursa	141
12.5.4. Diskusija rezultata faktorske analize ukupnih aktivnosti top	141

13. UTVRĐIVANJE UTICAJA AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA FRUSTRACIJU TOP MENADŽERA	142
13.1. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na ukupnu frustraciju top menadžera	142
13.2. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR2	147
13.3. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR6	150
13.4. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR 8	153
13.5. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR 17	156
13.6. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR 21	159
13.7. Uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR 24	165
13.8. Diskusija rezultata	168
14. ZAVRŠNA RAZMATRANJA	169
14.1. Provera postavljenih hipoteza	169
14.2. Naučna i društvena opravdanost istraživanja	170
14.3. Zaključak	171
15. LITERATURA	172
PRILOZI	178
PRILOG 1: Izgled anketnih listova za anketiranje top menadžera i eksperata	179
PRILOG 2: Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za marketing aktivnosti	191
PRILOG 3: Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za strategijske aktivnosti	196
PRILOG 4: Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za aktivnosti ljudskih resursa	201
PRILOG 5: Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za ukupne aktivnosti top menadžmenta	206

UVOD

Uspešnost preduzeća se zasniva na poznavanju potreba tržišta i usaglašavanju svojih mogućnosti sa potrebama i zahtevima tržišta. Savremeno poslovno okruženje je dinamično, opterećeno čestim promenama. U takvim uslovima, poznavanje zahteva tržišta, pribaljanje svih potrebnih informacija o stanju na tržištu, tržišnim kretanjima i trendovima, postaje od presudnog značaja za opstanak preduzeća.

Mnogi fenomeni i procesi koji su danas prisutni na svetskom tržištu označavaju da je vreme stare logike ekonomskog ponašanja i donošenja odluka bespovratno prošlo, da tradicionalni pristupi gube tlo pod nogama i da se rađa svet opšte afirmacije menadžment koncepta u poslovnoj praksi. Menadžment je fenomen koji u konkretnom smislu definiše odgovarajuće ekonomske, odnosno društvene aktivnosti. U tom kontekstu, na menadžment se može gledati ne samo kao na proces upravljanja ili orijentaciju u poslovanju nego kao i društvenu filozofiju, i svakako, naučnu disciplinu.

Aktuelna faza razvoja svetske privrede predstavlja prelaz iz industrijskog društva prema ekonomiji koja se temelji na znanju i veštinama. Savremeni privredni tokovi nalaze svoje razvojne impulse u idejama i informacijama, a ne u obilju sirovina ili jeftinoj radnoj snazi. U takvom globalnom okruženju, uspešne su one organizacije koje unutar sebe i prema okruženju razvijaju sposobnost da brzo uče i koriste raspoložive resurse kako bi stvorile inovativne proizvode i usluge. Odgovornost menadžera je u tome da stvori radno okruženje u kome zaposleni u organizaciji najbolje mogu da obavljaju svoj posao prema svojim sposobnostima i da pomognu organizaciji u postizanju ciljeva.

Preduzeća u Bosni i Hercegovini trenutno imaju pred sobom brojne izazove: tranzicija, privatizacija, potreba za prihvatanjem uslova tržišnog privređivanja, tj. principa otvorene ekonomije. Da bi se navedeni izazovi uspešno savladali, neophodno je izvršiti brojne promene i poboljšanja. Jedan od najvažnijih segmenata u kome mora doći do podizanja postojećeg nivoa je top menadžment. Podizanje nivoa menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini, u velikoj meri, odgovornost je samih top menadžera. Od menadžera u periodu tranzicije se zahteva da budu fleksibilni, kreativni i da dobro poznaju sve komponente eksternog okruženja. Sa druge strane, oni bi trebalo da poseduju adekvatna profesionalna menadžerska znanja i veštine koje se uče i razvijaju. Može se slobodno reći da je opstanak preduzeća na tržištu uslovljen određenim determinantama koje omogućavaju prepoznatljivost preduzeća na tržištu. Svakako da je jedna od determinanti uspeha preduzeća kvalitetan menadžment, koji on prezentuje na tržištu.

Najpreglednija slika o radu može se dobiti sagledavanjem njegove strukture. Struktura rada je takva da po logici i sadržaju prati prethodno izlaganje. Rad je strukturiran u petnaest poglavlja i sastavljen je iz dva dela. U prvom delu rada, istraživanja su bazirana na literarne sadržaje i postojeća istraživanja iz ove oblasti. U drugo delu rada, gde su primenjena konkretna istraživanja, korištene su sledeće metode: metod analize sadržaja (za definisanje parametara), anketa (sakupljanje podataka), statističke metode (obrada podataka), a tu spadaju: statistička metoda, faktorska analiza i regresiona analiza.

U prvom poglavlju je izložen metodološki koncept: predmet, cilj, hipoteze i metode istraživanja.

U drugom, trećem i četvrtom poglavlju se objašnjavaju pojmovi kao što su menadžment, liderstvo, strategijski menadžment, te njihov međusobni odnos.

U petom poglavlju izvršeno je fokusiranje na strategijske alate, kao najznačajnijih razvojnih aktivnosti preduzeća. Odluka savremenog pristupa strategijskog menadžmenta jeste orijentisanost menadžera prema vanjskom okruženju. To znači da menadžeri moraju pažljivo posmatrati i shvatati promene, koje se dešavaju u samoj grani ali i širem okruženju u kome se preduzeće nalazi. Dobro poznavanje strukturalnih karakteristika grane u kojoj posluje konkretno preduzeće zajedno sa kreativnim razmišljanjem top menadžmenta vode ka dobrom izboru strategije i na toj osnovi i izgradnji konkurentnosti.

U šestom poglavlju je predstavljen benčmarking koji predstavlja tehniku ocene konkurentske sposobnosti preduzeća. Reč je o kontinuiranom procesu merenja proizvoda i usluga i poslovne prakse u odnosu na najznačajnije konkurente, ili one konkurente koji su za preduzeće interesantni.

U sedmom poglavlju predstavljen je reinženjering koji predstavlja kritičko sagledavanje poslovanja, redefinisane i optimizaciju poslovnih procesa da bi se ispunili zahtevi za smanjenjem troškova, unapređivanjem kvaliteta, povećanjem proizvodnje i brzine rada.

U osmom, devetom i desetom poglavlju se objašnjavaju pojmovi kao što su menadžment ljudskih resursa, marketing, menadžment promena, te njihov međusobni odnos.

U jedanaestom poglavlju predstavljeni su profili preduzeća obuhvaćenim istraživanjima.

Dvanaesto poglavlje je jedno od ključnih delova rada. U njemu je faktorskom analizom ukupnih aktivnosti top menadžmenta selektovano 12 faktora koje predstavljaju ključne aktivnosti top menadžmenta preduzeća.

Trinaesto poglavlje je, takođe, jedno od ključnih delova rada. U njemu je određivanje uticaja aktivnosti top menadžmenta na frustraciju top menadžera izvršeno uz primenu regresione analize.

Četrnaesto poglavlje se odnosi na završna razmatranja. Ovde je još jednom potvrđena dokazanost svih početnih hipoteza istraživanja. Takođe su rezimirani i svi naučni i društveni doprinosi ostvareni u radu.

Petnaesto poglavlje je spisak korišćene literature.

U celini posmatrano, prvih deset poglavlja imaju pretežno teoretski karakter i posvećena su ukazivanju na mesto i značaj strategijskog opredeljenja preduzeća jer to dominantno utiče na kvalitet poslovanja preduzeća u odnosu na njegove konkurente. Menadžeri preduzeća treba da budu upoznati sa svim dešavanjima, kako u svom okruženju tako i u samom preduzeću. Jedanaesto, dvanaesto i trinaesto poglavlje čine centralni deo rada u kome su postignuti osnovni naučni i društveni doprinosi.

1. METODOLOŠKI KONCEPT

1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Menadžment predstavlja jednu od najaktuelnijih oblasti našeg doba, mada je, pored svoje važnosti, još uvek nedovoljno istražen, u teorijskom i praktičnom smislu. Na osnovu dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da kvalitetan menadžment predstavlja temelj profitabilnog funkcionisanja svakog savremenog poslovnog sistema. U menadžmentu sve počinje od pojedinca koji posmatra svet oko sebe, upoznaje ga i sa tim saznanjem počinje sebi i drugima da stvara nova dobra koja poboljšavaju uslove života.

Potreba za ovim istraživanjem proizlazi iz neophodnosti utvrđivanja ključnih aktivnosti top menadžmenta, koje su važne za uspešno funkcionisanje preduzeća. Na taj način će se obezbediti da top menadžment svoje aktivnosti i napore uvek fokusira u pravom smeru, kao i to da u svakom trenutku bude moguća provera efikasnosti rada top menadžmenta u nekom preduzeću.

Predmet istraživanja u doktorskoj tezi jesu poslovni subjekti (preduzeća) u Bosni i Hercegovini (BiH), odnosno top menadžment preduzeća u BiH. Istraživanje će obuhvatiti velika i srednja preduzeća, pošto ova preduzeća imaju izraženu funkciju top menadžmenta. Pri tome će se posmatrati preduzeća nezavisno od vrste delatnosti i stepena uspešnosti.

U uslovima ograničenja, globalizacije i tranzicije, strateška aktivnost postaje sistematsko i kontinuirano istraživanje promena u okruženju i tržištu, a sa ciljem iznalaženja sopstvenih šansi. Savremeni top menadžeri ne stavljaju akcenat na traženje idealne organizacione strukture, već treba da se fokusiraju na upravljanje u skladu s promenljivim okruženjem, zahtevima tržišta i aktuelnom konkurencijom. Preduzeća u BiH, u većini slučajeva nisu dovoljno inovativna da bi prešla na novi način poslovnog razmišljanja. Naime, poslovni subjekti u BiH se još uvek nalaze u fazi početnog prihvatanja savremenih principa i tehnika menadžmenta, sa izuzetkom onih koja su uspešno završila proces transformacije.

Glavni problemi koji se javljaju kod procesa upravljanja organizacijom u preduzećima u BiH su sledeći: nekvalitetan top menadžmenta, neshvatanje integralnog pristupa procesu upravljanja organizacijom, pogrešno shvatanje marketinga, neadekvatno tretiranje ulaganja u marketing, problemi organizacione strukture, nedovoljna brzina usvajanja novih trendova, metoda i tehnika u menadžmentu.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U ovom radu, postavljena su tri osnovna cilja istraživanja:

1. Sagledavanje i utvrđivanje načina funkcionisanja i stepena efektivnosti i efikasnosti top menadžmenta u preduzećima u BiH.
2. Utvrđivanje ključnih faktora za kvalitetan, efikasan i uspešan rad top menadžmenta u preduzećima u BiH.
3. U praktičnom smislu, cilj disertacije je davanje predloga za poboljšanje rada top menadžmenta u BiH.

1.3. OČEKIVANI REZULTATI (HIPOTEZE)

Osnovna hipoteza:

Moguće je utvrditi faktore koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta i, na osnovu toga, definisati predloge za poboljšanje efektivnosti i povećanje efikasnosti top menadžmenta u preduzećima u BiH.

Posebne hipoteze:

- Moguće je definisati faktore koji opisuju (predstavljaju) ključne aktivnosti top menadžmenta u BiH.
- Moguće je sagledati i utvrditi način funkcionisanja i stepen efektivnosti i efikasnosti top menadžmenta u preduzećima u BiH.
- Moguće je definisati predloge za poboljšanje efektivnosti i povećanje efikasnosti top menadžmenta u BiH.

1.4. PLAN RADA

Plan rada za izradu doktorske disertacije je sledeći:

- Širok i detaljan pregled literature vezane za problem disertacije.
- Definisanje aktivnosti top menadžmenta koje će se ispitivati.
- Formulacija upitnika za ispitivanje prethodno definisanih aktivnosti top menadžmenta.
- Realizacija eksperimentalnog dela istraživanja kroz ekspertne metode naučnog ispitivanja (realizacija ankete za sakupljanje podataka).
- Statistička obrada podataka.
- Sagledavanje i utvrđivanje načina funkcionisanja i stepena efikasnosti top menadžmenta u preduzećima u BiH.
- Definisanje faktora koji opisuju (predstavljaju) ključne aktivnosti top menadžmenta u BiH.
- Definisanje predloga za poboljšanje efektivnosti i povećanje efikasnosti top menadžmenta u BiH.

1.5. METODE I UZORAK ISTRAŽIVANJA

Naučna istraživanja u doktorskoj disertaciji biće izvršena uz primenu sledećih metoda:

- analitičko-sintetička metoda i metoda analize sadržaja (za definisanje aktivnosti top menadžmenta koje će se ispitivati),
- ekspertne metode naučnog ispitivanja (anketa za sakupljanje podataka),
- metode statističke obrade podataka (faktorska analiza na osnovu koje će se utvrditi ključne aktivnosti top menadžmenta u BiH).

Pošto eksperimentalni deo istraživanja obuhvata ekspertne metode naučnog ispitivanja (anketa za sakupljanje podataka), uzorak će činiti eksperti. S obzirom na temu disertacije, kao eksperti biće uzeti top menadžeri iz preduzeća u BiH, ali i eksperti iz oblasti menadžmenta, koji su zaposleni u naučno - obrazovnim institucijama u BiH. Pre početka istraživanja, planirano je anketiranje najmanje 60 eksperata (oko 30 top menadžera i oko 30 eksperata iz oblasti menadžmenta).

Eksperimentalno istraživanje biće sprovedeno u preduzećima i naučno - obrazovnim institucijama iz BiH. Istraživanje će obuhvatiti velika i srednja preduzeća iz različitih privrednih delatnosti, nezavisno od stepena njihove uspešnosti. Takođe, istraživanje će obuhvatiti naučno - obrazovne institucije, pre svega institute, fakultete i visoke škole iz oblasti menadžmenta.

2. MENADŽMENT

2.1. DEFINISANJE I ZNAČAJ MENADŽMENTA

Stalni rast i potreba ljudi i njihovih zajednica u svakoj novoj vremenskoj dimenziji uslovljava povećanje uspešnosti ostvarivanja sve brojnijih, raznovrsnijih i složenijih ciljeva. Ograničene mogućnosti pojedinaca u svim oblastima života i rada, nameću potrebu za ljudima koji mogu da iznalaze nove načine i organizacione forme, odnosno načine usmeravanja, kako bi mogli da povećaju svoju moć i uticaj u prirodnom i društvenom poretku. Sve veći uticaj na promene stanja u prirodi i društvu, omogućilo je čoveku da poveća resurse i sa istima zadovoljava sve veće potrebe, koje se stalno povećavaju. Tako se i smanjuje razlika između ograničenih resursa na jednoj strani i zadovoljavanje neograničenih ljudskih potreba na drugoj strani. Iz navedenog proizilazi da su pitanja manje-više bila uvek ista, ali su odgovori u svakoj novoj vremenskoj dimenziji bili drugačiji i po pravilu efikasniji, saglasno stečenom iskustvu, veštini, odnosno znanju i veštinama koje je čovek sticao.

Menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. Menadžment je kompleksna aktivnost i pojavljuje se u tri aspekta (Fayol, 1949):

- proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima,
- posebna grupa ljudi čiji je posao da upravlja izvršenjem zadataka koje obavljaju drugi ljudi,
- naučna disciplina koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.

U celini posmatrano, može se konstatovati da je menadžment jedna multidisciplinarna aktivnost. Izdvojićemo još neke definicije menadžmenta:

- 1) Menadžment predstavlja veštinu obavljanja posla pomoću ljudi (Folett, 1942);
- 2) Menadžment je aktivnost kojom se vrše određene funkcije sa ciljem da se na efikasan način obezbede, rasporede i iskoriste ljudski naponi i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj (Waren, Voich, 1994);
- 3) Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja rada članova organizacije kao i korišćenje svih raspoloživih resursa organizacije u cilju postizanja postavljenih ciljeva (Stoner, Freeman, 1989);
- 4) Menadžment je trajan proces usmeren na ostvarenje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način (Bennet, 1987);
- 5) Menadžment je proces planiranja, organizovanja, usmeravanja i kontrolisanja aktivnosti zaposlenih u kombinaciji sa drugim organizacionim resursima kako bi se postigli postavljeni organizacioni ciljevi (Sters, Ugston, Mowday, 1985);
- 6) Menadžment se može definisati kao osnovna funkcija svakog preduzeća kao organizacionog fenomena. To je univerzalni proces kod koordinacije i usmeravanja svih organizacionih resursa radi ostvarivanja definisanja ciljeva (Todorović, 1997);
- 7) Menadžment je koordinacija svih resursa kroz proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi (Sisk, Williams, 1981);
- 8) Menadžment je proces rada sa drugim ljudima da bi se na efektivan način dostigli ciljevi organizacije putem efikasnog korišćenja limitiranih resursa u uslovima promenljivog okruženja (Kreitner, 2007).

Iz navedenih definicija mogu se izvući sledeća suštinska obeležja menadžmenta (Sajfert, 2000):

1. Menadžment je proces koji se jednako javlja u svim vrstama organizacija;
2. Menadžment se javlja na svim organizacionim nivoima;
3. Usmeren je na određivanje i realizaciju ciljeva organizacije;
4. Ključne odrednice procesa menadžmenta su: odlučivanje, uticanje, komuniciranje, koordinisanje, povezivanje;
5. Menadžment osigurava realizaciju organizacijskih ciljeva pomoću drugih ljudi;
6. Osnovni cilj menadžerskog procesa je efikasnost i uspešnost organizacije;
7. Menadžment obuhvata niz međusobno povezanih funkcija koje su prisutne u svim organizacijama i na svim organizacionim nivoima.

Menadžment ne predstavlja sistem znanja koji je u potpunosti zaokružen, jer on u sebi ne sadrži sve naučno utvrđene i prihvaćene odgovore koji su potrebni za efikasno rešavanje brojnih upravljačkih problema. Razlozi tome su dvojaki (Lončarević, 2006):

- zbog toga što je menadžment relativno mlada naučna disciplina i
- zbog izrazite dinamike postojećih i permanentne pojave novih problema upravljanja koji traže adekvatna, na nauci fundirana, rešenja.

Odgovornost menadžmenta je u tome da stvori radno okruženje u kome zaposleni u organizaciji najbolje mogu da obavljaju svoj posao prema svojim sposobnostima i da pomognu organizaciji u postizanju ciljeva. Uloga menadžmenta nije prolaznog karaktera. Istorija ljudskog društva pokazuje da je filozofija menadžmenta, odnosno rukovođenja i vođenja poslovnom politikom i državom bila prisutna od početka ljudskog roda. Iz tih razloga menadžment ima svoju budućnost. Transformacija menadžmenta mogla bi ići u više pravaca kao što su (Volaš, 2006):

- Dominacija znanja menadžera, koji mora imati visok nivo obrazovanja, s obzirom da sve više dobija karakter stručnog, a ne autokratskog rukovođenja.
- Menadžment mora posedovati tehnološka, finansijska, marketinška, razvojna, informativna i druga znanja kako bi mogao da usmerava proizvodni proces;
- Globalizacija privrede upućuje na potrebu poznavanja stranih jezika i tehnologije, jer je to preduslov za obavljanje ove funkcije;
- Potpunim vladanjem informacijama menadžment može da vodi preduzeće i da stupa u komunikaciju s drugim ljudima;
- Umesto ustaljenog birokratski orijentisanog menadžmenta na scenu stupa menadžment koji je spreman za timski rad i korišćenje stručnih timova na kreativan i diskretan način;
- Savremeni menadžment je menadžment promena i inovacija koje predstavljaju neminovnost u praćenju tehnologije i kretanja na tržištu;
- Menadžment budućnosti treba da teži izgradnji takve organizacije proizvodnje, usluga i rada koji će sve više ličiti na laboratorije i eksperimente uz potpunu zaštitu na radu i ljudske okoline;
- Inovativni profit treba da predstavlja sve veći izvor profita preduzeća, a ne samo na osnovu već osvojenog programa proizvodnje;
- Menadžer u budućnosti mora biti ličnost koja je spremna na nagle i rizične promene uz potrebu otklanjanja određenih prepreka koje ometaju inovacije;
- Vođenje računa o ljudskim resursima, potrebama i problemima radnika je jedna od vrlina menadžmenta budućnosti, jer samo zadovoljan i zaštićen radnik oseća firmu kao svoju, vodeći računa o njoj, odanošću japanskog radnika;

- Već današnji menadžment mora da vodi računa o globalizaciji koja predstavlja izazov, šansu i rizik;
- Ulaganje u obrazovanje, naučno istraživanje i informativnu tehniku, takođe je obeležje savremenog menadžmenta;
- Vođenje računa o kulturi (etici rada) je nešto što se već podrazumeva i što bi trebalo da bude uslov za ulazak u menadžmentsku strukturu;
- Savremeni menadžment je odgovorna struktura u moralnom, ekonomskom i pravnom smislu;
- Savremeni menadžment treba da poznaje etiku, stil i ponašanje drugih menadžera, jer kultura i ponašanje su različiti u svetu, a nekada su i suprotni.
- Savremeni menadžment treba da gradi imidž svoje firme i njen identitet, ali i identitet te vrste delatnosti i značaja te delatnosti;
- Savremeni menadžment stalno radi na unapređenju organizacije rada, osposobljavanju kadrova, i slobodnom vremenu svojih radnika;
- Kodeks savremenog menadžmenta govori o tome da treba izbaciti svaku agresivnost, zadržati mir, jačati volju za rad, biti spreman i za neuspeh;
- Pokazati spremnost na participaciju radnika u određenim formama radi aktivnog uticaja na poslovanje i status radnika;
- Obezbediti zaštitu radničkih predstavnika;
- Omogućiti slobodu sindikalnog organizovanja i delovanja radnika;
- Savremeni menadžment na konflikte reaguje kreativno, stvaralački i na nezadovoljstvo radnika gleda kao na pravo koje garantuju ustavi, zakoni i međunarodni standardi, te pristupa njihovom rešavanju na demokratski i ljudski način. No, savremeni menadžment preduzima mere i radnje da se ovi sporovi preduprede, što znači da se eliminišu mogući uzroci nezadovoljstva radnika.

Iz svega rečenog možemo uočiti bitne karakteristike menadžmenta, a to su:

- rad s drugima i pomoću drugih;
- ciljevi organizacije;
- efikasnost naspram efektivnosti;
- ograničeni resursi i
- promenljiva okolina.

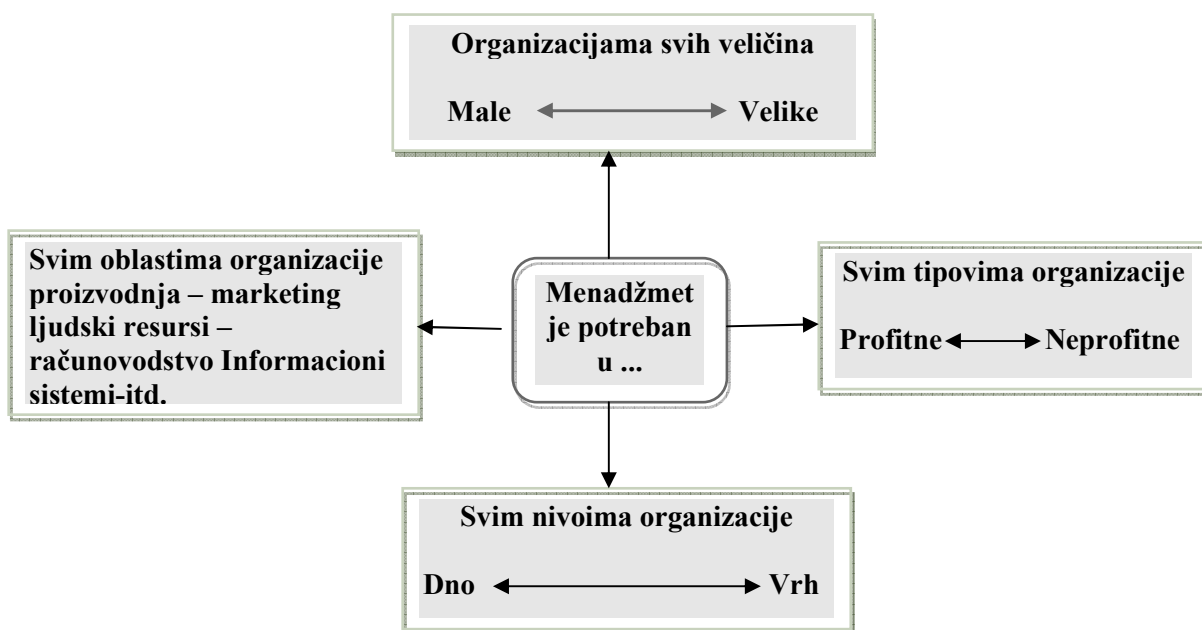
Menadžment se stalno suočava sa stalnim izazovima od kojih su najvažniji:

- potreba za vizijom ili kako opstati i profitirati u promenljivom okruženju,
- potreba za etikom, odnosno stalnim sagledavanjem dobrih i loših posledica aktivnosti, kao i potrebom za pravilnim reagovanjem na kulturnu različitost.

Menadžment ne izvršava, prema (Vukičević, 2007), neposredno operativne zadatke poslovanja organizacije, već se u tome oslanja na druge članove organizacije koji su nosioci pojedinih zadataka. Menadžment osigurava logističku podršku kako bi se ostvarili uslovi za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih, u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije, što zahteva kolektivnu akciju koja pretpostavlja menadžment. Činjenica je da se dobar menadžment oseća u celoj organizaciji je on određuje ritam, obezbeđuje energiju za rad koja daje snagu zaposlenima, što je u suštini kumulativni učinak upravljanja.

2.2. UNIVERZALNOST MENADŽMENTA

Menadžment je univerzalan proces, prema (Vukičević, 2007), koji se odnosi na svaku ljudsku delatnost, primenjiv je u svim granama privrede, u svim preduzećima, organizacijama i institucijama, bez obzira na njihovu veličinu i strukturu, zbog činjenice da je za postizanje ciljeva potrebno upravljanje. Menadžment će u svim tim uslovima planirati, organizovati, voditi i kontrolisati, slika 2.1. Međutim, to ne znači da se menadžment sprovodi na isti način.



Slika 2.1. Univerzalnost menadžmenta (Robbins, Coulter, 2005).

Pošto je potreba za menadžmentom univerzalna, u interesu nam je da se poboljša način na koji se upravlja u preduzećima. Preduzeća koja imaju zdrav menadžment razvijaju bazu lojalnih klijenata, šire se i razvijaju se. Preduzeća koje imaju loše rukovodstvo suočice se sa smanjivanjem broja klijenata i sa smanjenim prihodima.

Menadžment je sam po sebi značajna inovacija koja je unela revoluciju u poslovanje u poslednjih sto godina. U savremenoj privredi menadžer i menadžment održavaju sistem upravljanja preduzećem u kome su menadžeri profesionalci, školovani u posebnim poslovnim školama ili pripremani kroz prethodnu upravljačku praksu kombinovanu sa stalnim inovacijama znanja iz menadžmenta.

Univerzalnost i značaj menadžmenta se ogleda u superiornosti privreda razvijenijih zemalja koje imaju bolji i efikasniji menadžment, za razliku od nerazvijenih ili slabije razvijenih zemalja. U ovim zemljama je, pored slabijih količina i kvaliteta resursa, očit i slabiji sistem menadžmenta koji se primenjuje u njihovim preduzećima. Zaostajanje na našim prostorima naročito je uočljivo. Uprkos promeni vlasničke strukture i formalnog ulaska u sistem otvorene ekonomije, nije se mnogo popravilo stanje u ovoj oblasti u našim preduzećima. Proces pretvaranja u savremena preduzeća sa modernim, profesionalnim menadžmentom nije do kraja završen.

Karakteristike efikasnog menadžmenta su sledeće (Mullins, 2001):

- Motivacija za rad se mora postići modernim principima i tehnikama, a ne starim sistemom nagrada i pretnji;
- Zaposleni moraju biti ljudi koji imaju sopstvene potrebe, želje i vrednosti, i njihov osećaj vrednosti se mora održavati ili poboljšavati;
- Mora biti izgrađena organizacija gusto prepletenih i visoko efikasnih radnih timova koji su posvećeni postizanju ciljeva organizacije;
- Podržavajući odnosi moraju biti izgrađeni u okviru svake grupe. One nisu okarakterisane pravom pomoći, već uzajamnim poštovanjem.

Razlika između efektivnosti ("da se rade prave stvari") i efikasnosti ("da se pravilno radi"), ukazuje na značaj istovremenog izbora ciljeva i određivanja načina njihovog ostvarenja. U uspešnim organizacijama, visok stepen efikasnosti i velika uspešnost idu ruku pod ruku. Uspešnost menadžera ogleda se i kroz vremensku dimenziju, odnosno održavanje balansa između efektivnosti i efikasnosti kako u kratkom tako i u dugom roku, te da se osigura opstanak i ostvarenje vizije preduzeća. Umeće menadžera ogleda se kroz odnos ove dve komponente, tj. ponuditi pravu stvar na pravi način.

Jedan od glavnih problema menadžmenta je kako najbolje upotrebiti resurse organizacije u promenljivoj okolini. Dakle, optimalna kombinacija resursa i njihova najbolja upotreba jedan su od glavnih problema sa kojima se suočava moderni menadžment. Sa složenošću te organizacije taj problem postaje još veći i teži. U rešavanju tih problema nema jedinstvene prakse menadžmenta koja bi bila univerzalno primenljiva.

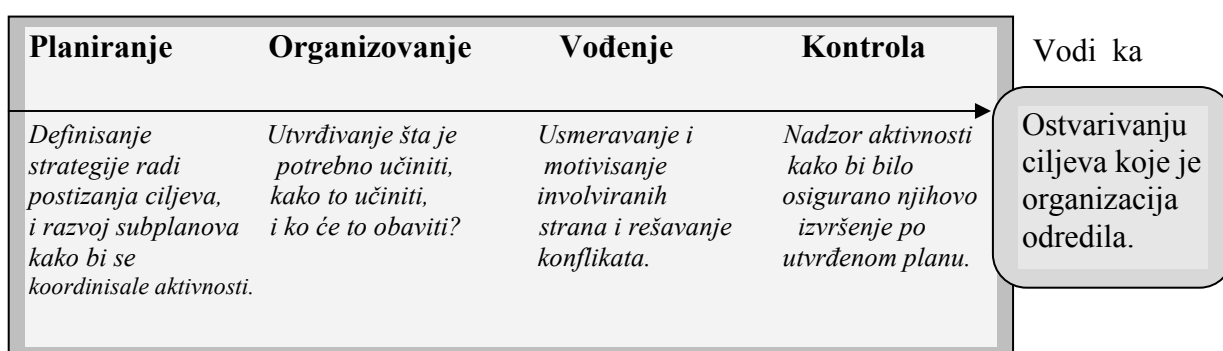
2.4. FUNKCIJE U MENADŽMENTU

Menadžment možemo da posmatramo kao seriju povezanih aktivnosti. Sinergija tih aktivnosti čine jedinstven menadžerski proces, njegovu srž, a nazivaju se funkcije menadžmenta. Najčešće se i objašnjava kroz svoje funkcije. Funkcije menadžmenta su sažete u četiri osnovne i veoma važne funkcije:

- **Planiranje** je osnovna funkcija u menadžmentu koja obuhvata definisanje ciljeva, utvrđivanje strategija radi postizanja tih ciljeva, i razvoj planova za integrisanje i koordinisanje aktivnosti. Drugim rečima, planiranje obuhvata utvrđivanje onoga što se želi/mora ostvariti i načina kako to najbolje ostvariti. Mnogi smatraju planiranje osnovnom i najvažnijom funkcijom, primarnom fazom u kojoj se sistematizovano sagledavaju buduće aktivnosti preduzeća. Planiranje omogućava menadžmentu da sagleda prilike u okruženju, uoči probleme u poslovanju, ali i nove šanse i mogućnosti za razvoj preduzeća.
- **Organizovanje** obuhvata definisanje zadataka koji treba da se urade, utvrđivanje ko treba da ih uradi, kako grupisati te zadatke, ko kome podnosi izveštaj, i gde se donose odluke. Krajnji rezultat dobro osmišljene organizacione strukture jeste poboljšano poslovanje. Skup ljudi, sirovina i mašina ne čini organizaciju, ali ispravno kombinovanje ovih resursa može se povećati produktivnost organizacije. U praksi su funkcije planiranja i organizovanja vrlo povezane.
- **Vodenje** obuhvata motivisanje podređenih službenika, podsticanje pojedinaca ili timova za vreme rada, izbor najefikasnijeg sistema komunikacija ili u svakom pogledu rešavanje pitanja ponašanja zaposlenih. Ova funkcija je teška u praktičnom obavljanju jer ne postoje egzaktni koraci u njenom obavljanju. Sve

je na subjektivnoj proceni menadžera i njegovoj veštini rada sa zaposlenima, tako da se upravljanje može definisati i kao sposobnost jednog nadređenog lica u organizaciji da utiče na zaposlene u njoj tako da oni međusobno saraduju i kooperiraju u radu sve u cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Može se reći da je upravljanje zasnovano na pretpostavci da je efikasnost poslovanja pretežno uslovljena motivacijom, sposobnostima i trudom zaposlenog ljudstva u organizaciji.

- **Kontrola** kao funkcija menadžmenta povezuje sve prethodno navedene funkcije. Tek sa spoznajom o ostvarenim rezultatima, kontrola kao funkcija menadžmenta dobija puni značaj. Kontrola podrazumeva mogućnost poređenja ostvarenog s planiranim, ali i pravodobno reagovanje na odstupanja od postavljenih standarda i plana. Kontrola obuhvata nadzor stvarnog učinka, poređenje stvarnog sa standardnim učinkom, i po potrebi, preduzimanje mera.



Slika 2.3. Funkcije menadžmenta (Robbins, Coulter, 2005).

Funkcije menadžmenta su poslovi koji se obavljaju u preduzeću i drugim organizacionim sistemima, grupisani u odgovarajuće, međusobno povezane, bazične grupe, koje se mogu posebno posmatrati, obrađivati i proučavati. Od samog početka menadžment je tretiran kao proces koji je sačinjen od određenih funkcija. Pošto je proces sistematičan način ostvarenja definisanih ciljeva, svi menadžeri, bez obzira na nivo i specijalnost se angažuju na ostvarenju međusobno uslovljenih funkcija koje doprinose realizaciji ciljeva.

2.5. POJAM MENADŽERA

Reč menadžer je izraz koji se upotrebljava za označavanje nosilaca menadžmenta u svim organizacijama. Pojam menadžera se veže za formalnu moć, odnosno za činjenicu da menadžeri u obavljanju svojih zadataka koordiniraju rad određenog broja ljudi. Pod menadžerima se podrazumevaju ljudi koji doprinose ostvarenju misije. Menadžeri su osobe koji su odgovorni za usmeravanje aktivnosti ka ostvarenju ciljeva organizacije, kao i da su menadžeri nosioci funkcija menadžmenta.

U osnovi, pojam menadžera označava ličnost koja vrši menadžersku funkciju u određenoj organizaciji. Ova, u praksi veoma prisutna definicija menadžera, odnosi se na (Lončarević, 2006):

- na posebne stručnjake (profesionalce) koje vlasnici kapitala odnosno kompanije, angažuju sa zadatkom, u skladu sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima, obavljaju menadžerske funkcije i

- na vlasnike preduzeća kada oni, kao pojedinci ili članovi menadžerskog tima, obavljaju menadžerske funkcije.

Menadžeri su osobe (Lončarević, 2006):

- koje poseduju menadžerska znanja i veštine (što ih verifikuje odnosno kvalifikuje kao-potencijalne ili stvarne-nosioce menadžmenta),
- koje su zadužene i ovlašćene da obavljaju menadžerske poslove (funkcije odnosno zadatke) u datim organizacijama,
- koje su odgovorne za rad i rezultate poslovanja organizacije, u celini ili njenog dela u kojoj obavljaju menadžerske funkcije.

Menadžer u današnjim uslovima poslovanja podrazumeva mnoge izazove. Menadžer, u zemljama u tranziciji, ima jako težak i nezahvalan posao. Dolazi u kontakt sa specifičnim ljudima i često je suočen sa ograničenim resursima a to može da bude izazov da motiviše zaposlene u situacijama haosa i neizvesnosti. Menadžeri mogu da imaju poteškoća sa efektivnom primenom znanja, veština, ambicija i iskustva s različitim grupama zaposlenih, jer uspeh menadžera zavisi uglavnom od učinka rada drugih.

Interesantno je uočiti, u tabeli 2.2, izazove i zadovoljstva koje posao menadžera donosi.

Tabela 2.2. Zadovoljstva i izazovi posla menadžera (Robbins, Coulter, 2005).

ZADOVOLJSTVA	IZAZOVI
<ul style="list-style-type: none"> • Stvaranje radnog ambijenta u kojem članovi organizacije postižu najbolje rezultate. • Prilika za kreativno razmišljanje i upotrebu mašte. • Pružanje pomoći drugima da pronađu razumevanje i ispunjenje u radu. • Podrška, podučavanje i saveti drugima. • Rad sa različitim ljudima. • Sticanje priznanja i statusa u organizaciji i zajednici. • Posedovanje uloge koja utiče na rezultate u organizaciji. • Dobijanje odgovarajuće kompenzacije u obliku plate, bonusa i opcija akcija, kao i raznih priznanja za uspešan rad. • Organizacijama su potrebni dobri menadžeri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obavljanje teških poslova. • Ophođenje s raznovrsnim tipovima ljudi. • Često suočavanje sa ograničenim resursima. • Motivisanje radnika u haotičnim i neizvesnim situacijama. • Uspešna mešavina znanja, veština, ambicija i iskustva različitih radnih grupa. • Uslovljenost uspeha tuđim radom.

2.6. ULOGE MENADŽERA

Ono što menadžeri rade najbolje može da se objasni sagledavanjem uloga koje oni obavljaju na poslu. Menadžeri izvršavaju 10 različitih, ali međusobno veoma povezanih uloga menadžmenta. Izraz uloga menadžmenta odnosi se na specifične kategorije menadžerskog ponašanja. Kao što je prikazano u tabeli 2.3. Mintzbergovih deset menadžerskih uloga grupisane su oko međuljudskih odnosa, prenosa informacija i procesa odlučivanja.

Tabela 2.3. Uloge menadžera po Mintzbergu (prema Todorović, Đuranović, 2004).

Tipovi uloga	Specifične uloge	Primeri aktivnosti za pojedine uloge
Donošenje odluka	<i>Preduzetnik</i>	Iniciranje i odobravanje poslovnih poduhvata.
	<i>Gašenje požara</i>	Brzo rešavanje iznenada nastalih promena interne i eksterne prirode.
	<i>Alokator resursa</i>	Opređeljivanje budžeta odnosno resursa za relevantne organizacione delove i određivanje plata za srednje i menadžere prve linije.
	<i>Pregovarač</i>	Vođenje pregovora sa dobavljačima, distributerima, sindikatima i partnerima u alijansi.
Interpersonalne	<i>Čelni čovek</i>	Obrazlaganje ciljeva zaposlenim i pojavljivanje na ceremonijama i drugim prigodnim skupovima.
	<i>Lider</i>	Kreiranje vizije i uticaj na druge da ostvaruju ciljeve organizacije.
	<i>Čovek za vezu</i>	Koordinira rad menadžera i različitih organizacionih delova i partnera u alijansi.
Informacione	<i>Kontrolor</i>	Ocenjuje performanse menadžera u različitim funkcijama i preduzima korektivne akcije.
	<i>Dissemonator (širenje) informacija</i>	Komuniciranje (horizontalno i vertikalno) i uspostavljanje tokova informacija (internih i eksternih).
	<i>Spiker</i>	Obaveštavanje unutrašnjeg i spoljnog auditorijuma o akcijama i namerama preduzeća.

Interpersonalne uloge obuhvataju poslove zaposlenih i druge zadatke koji su ceremonijalnog karaktera i simbolični po prirodi. Tri međuljudske uloge podrazumevaju da osoba bude nominalni lider i kontakt-osoba.

Informacione uloge su uloge koje uključuju primanje, sakupljanje i širenje informacija. Te tri informacione uloge podrazumevaju nadzor, osobu zaduženu za širenje informacija i portparola (zvaničnog tumača stavova).

Uloge u odlučivanju u suštini se odnose na donošenje pravilnog izbora. Te četiri odlučujuće uloge uključuju vlasnika preduzeća, lice zaduženo za otklanjanje problema, za raspodelu sredstava ili investiciona usmeravanja i pregovarača.

2.6.1. Adižesov model uloga menadžera

Adižes (1980), polazi od postavke da menadžeri u organizacijama obavljaju sledeće uloge:

- **Proizvođač.** (Menadžer mora voditi brigu da organizacija u kojoj radi, ostvari što bolje rezultate koji su jednaki ili bolji od konkurencije);
- **Administrator.** (Menadžer u organizaciji obavljaju određene aktivnosti kojima se sprovode sve planske odluke u organizaciji i utiče da se realni procesi u organizaciji odvijaju u skladu sa željenim, odnosno definisanim ciljevima, politikama, strategijama, planovima, programima, pravilima, postupcima i procedurama);
- **Preduzetnik.** (Menadžer pri vršenju preduzetničke uloge moraju biti dovoljno kreativni da osmisle i sprovedu akcije i da moraju biti spremni za rizikovanje);
- **Integrator.** (Obavljajući ulogu integratora, menadžer izgrađuje grupe koje su sposobne da efikasno funkcionišu na način da njihovo ponašanje ne zavisi isključivo od bilo kog pojedinca, uključujući tu i samog integratora).

Dobar menadžment, prema (Adižes, 1990), pretpostavlja potpuno i kvalitetno obavljanje svih gore pomenutih uloga i mora vršiti komplementaran menadžerski tim.

2.7. ZADACI MENADŽERA

Različiti modeli menadžmenta pružaju različite osnovne zadatke i uloge koji se zahtevaju od menadžera. No, s obzirom na komplementarnost i međusobno nadopunjavanje modela, iz njih se može stvoriti jedinstveni konceptualni okvir na temelju kojeg se može derivirati osam različitih uloga koje mora obavljati uspešan menadžer (Bahtijarević-Šiber, 1999):

1. *Menadžer vođa* – preuzima inicijativu, postavlja ciljeve i uspešno delegira.
2. *Menadžer proizvođač* – usmeren je na osobnu produktivnost i motivaciju, motiviše druge i upravlja vremenom i stresom.
3. *Menadžer koordinator* – planira, organizuje i koordiniše aktivnosti osoblja, te kontroliše.
4. *Menadžer "monitor"* - smanjuje zagušenje informacija, kritički analizira informacije, prezentuje informacije, te je zadužen za efektivno pisanje.
5. *Menadžer mentor* – pokušava razumeti sebe i druge, usmeren je na interpersonalne komunikacije i razvoj saradnika.
6. *Menadžer učitelj* – zadužen je za izgradnju tima, olakšava timsko rešavanje problema i participativno odlučivanje, upravlja interpersonalnim konfliktima.
7. *Menadžer inovator* – olakšava i omogućava prilagođavanja i promene, upravlja promenama i kreativno razmišlja.
8. *Menadžer posrednik* – zaokupljen je održavanjem vanjske legitimnosti i dobijanja vanjskih resursa. Tu su važni imidž, izgled i prezentacija. Sreće se s ljudima izvan jedinica i organizacije, predstavljajući, pregovarajući i osiguravajući resurse, "trguju", deluju kao veza i potparol.

Obzirom na raznolikost uloga i mnoštva jednako tako raznolikih zahteva koji se nameću menadžeru, menadžerski posao ne može obavljati bilo ko, već da je potrebna veoma kompleksna i zahtevna identifikacija i odabir veština, znanja, sposobnosti i ličnih obeležja koja menadžer treba imati.

2.8. VEŠTINE MENADŽERA

Menadžerima su potrebne određene veštine da bi izvršavali svoje dužnosti i aktivnosti koje su povezane sa njihovom funkcijom menadžera. Potrebne su tri osnovne veštine:

- **Tehničke veštine** podrazumevaju znanje i veštinu u određenoj grani, kao što su inženjering, računovodstvo ili proizvodnja. Te veštine su važnije za niže nivoe menadžmenta, jer to podrazumeva zaposlene koji obavljaju organizacione poslove.
- **Ljudske veštine** podrazumevaju sposobnost rada s drugim ljudima, kako s pojedincima, tako i sa grupom. Ta veština ima ključni značaj, jer podrazumeva direktno poslovanje s ljudima. Menadžeri koji vladaju tim veštinama u stanju su da izvuku najbolje rezultate od ljudi sa kojima rade. Oni znaju kako da komuniciraju, da motivišu, da rukovode i da pokrenu entuzijazam i poverenje. Ove veštine su podjednako važne na svim nivoima menadžmenta.
- **Konceptualne veštine** podrazumevaju sposobnost pojmovnog određivanja i izrade koncepta za složene i apstraktne situacije. Korišćenjem ovih veština menadžeri stiču sposobnost da sagledaju organizaciju u celini, da shvate odnose između različitih pojedinaca i da predvide kako se organizacija uklapa u šire okruženje. Ove veštine su najvažnije za najviše nivoe menadžmenta.

Danas, kada se na svakom radnom mestu od radnika dosta očekuje, zaposleni koji za preduzeće nisu organizaciono značajni moraju biti spremni da razvijaju svoje veštine i da preuzmu dodatni posao izvan svoje specifične oblasti posla. Razumevanje i razvijanje veština u menadžmentu od velikog su značaja i bez sumnje one će nastaviti da budu važan činilac u opisu menadžerskog posla.

2.9. VRSTE MENADŽERA

U tradicionalno postavljenim organizacijama menadžeri se često opisuju kao menadžeri prve linije, srednjeg nivoa ili top menadžeri, slika 2.4.

Menadžeri prve linije su na najnižem nivou menadžmenta i upravljaju radom zaposlenih koji ne pripadaju menadžerima, a koji su direktno ili indirektno uključeni u proizvodnju ili kreiranje proizvoda/usluge organizacije. Njih često nazivaju supervizori, ali oni takođe mogu da se zovu menadžeri smene, menadžeri po oblastima. Menadžeri prve linije predstavljaju operativni podsistem menadžmenta koji je usmeren na realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva. Oni su podređeni srednjim-koopeativnim menadžerima, a nadređeni neposrednim izvršiocima. Osnovni im je zadatak osiguravanje primene pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke podrške i motivisanje podređenih. Definišu dnevne aktivnosti, koje čine kontinuitano i efikasno pružanje usluga ili proizvodnju. Ovaj nivo menadžmenta karakteriše (Vukičević, 2007): mali uticaj spoljnog okruženja, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva i usmerenost na optimalizaciju proizvodno-uslužnog procesa.



Slika 2.4. Klasifikacija menadžera (Jones, George, 2003).

Menadžeri srednjeg nivoa uključuje sve nivoe menadžmenta između najnižih i najviših nivoa funkcija u organizaciji. Ti menadžeri upravljaju radom menadžera s najnižom funkcijom i njihova zvanja mogu biti, na primer, regionalni menadžer, vođa projekta, šef pogona ili menadžer odeljenja. Menadžeri srednjeg nivoa predstavljaju koordinacioni podsistem menadžmenta koji ima integracionu ulogu, pri čemu je odgovoran top menadžmentu, a nadređen nižim nivoima menadžmenta, odnosno operativnom podsystemu. Bavi se koordinisanjem različitih organizacionih jedinica. Taj nivo je nivo menadžmenta na kome se sprovodi preformulacija dugoročnih ciljeva organizacije u izvršne, operativne ciljeve i zadatke jedinica nižeg nivoa, odnosno implementacija celokupne strategije i politike koju definiše top menadžment. Koordinacioni podsistem menadžmenta orijentisan je na bližu budućnost i dužan je da uspostavi dobre odnose sa odgovarajućim okruženjem organizacije, da podstiče timski rad i da rešava konflikte. Na koordinacionom nivou menadžmenta je, prema (Vukičević, 2007): ulaz roba i materijala, znanja i informacija na operativni nivo, prepoznavanje problema u poslovnom procesu, iniciranje i predlaganje rešenja.

Na vrhu ili blizu vrha u organizaciji su **top menadžeri**, koji su odgovorni za donošenje odluka za celu organizaciju i utvđivanje planova i ciljeva koji utiču na celokupnu organizaciju. Takvi pojedinci obično imaju titule (zvanja), kao što su izvršni potpredsednik, predsednik, generalni direktor, glavni operativni rukovodilac, glavni izvršni rukovodilac ili predsednik odbora. Top menadžeri predstavljaju strategijski podsistem menadžmenta koji povezuje organizaciju sa okruženjem, predstavljaju organizaciju i osiguravaju joj podršku okruženja, pri čemu su izloženi najvećim pritiscima, pretnjama i uticajima iz okruženja. Strategijski podsistem se bavi, prema (Vukičević, 2007): strategijom poslovanja, dugoročnim planiranjem, ciljevima poslovanja i poslovnom politikom koja će biti u funkciji ostvarivanja ciljeva.

Druga podela menadžera može se izvršiti na osnovu organizacione delatnosti ili obima aktivnosti kojima rukovode. Pošto se organizacija opisuje i kao skup funkcija a funkcija je zbir sličnih aktivnosti, menadžeri mogu biti (Daft, Marcic, 1998):

- funkcionalni i
- generalni.

Funkcionalni menadžer je menadžer koji je odgovoran za funkcionisanje i rezultate rada organizacionih jedinica preduzeća u kojima se obavljaju istovrsni poslovi, odnosno zadaci. Odgovara za samo jednu aktivnost u organizaciji kao što su: proizvodnja, marketing, finansije, ljudski resursi, istraživanje i razvoj i dr.

Generalni menadžer ili menadžer opšteg tipa, je menadžer koji je odgovoran za funkcionisanje, odnosno rezultate rada cele korporacije ili njenih organizacionih delova koji imaju određeni stepen poslovne samostalnosti. Zadužen je za nadgledanje i povezivanje više različitih funkcija (aktivnosti) i moraju da raspoložu raznovrsnim znanjima i sposobnostima.

Što se tiče diferenciranja menadžera prema karakteru i fokusu poslovnih odluka, moguće je, slično već pomenutom pristupu koji uvažava hijerarhijske nivoe upravljačkih slojeva, govoriti o (Bateman, Zeithaml, 1990):

- a) strategijskim ili menadžerima stratezima,
- b) taktičkim ili menadžerima taktičarima,
- c) menadžerima operativcima.

Strategijski menadžeri osim, što su odgovorni za ceo sistem upravljanja, najdirektnije su uključeni u donošenje bazičnih upravljačkih odluka kao što su: vizija, misija, ciljevi, politika i strategija. Pri tome, moraju da operišu sa najširim prostornim i najdužim vremenskim poslovnim horizontom. Oni su stratezi, odnosno kreatori ponašanja preduzeća prema okruženju.

Menadžeri taktičari imaju ulogu da tako kombinuju resurse da se zamisli menadžera stratega što efektivnije i efikasnije ostvare. Oni operišu sa kraćim vremenskim horizontom i izvesnijim rešenjima.

Menadžeri operativci su najbliži konačnoj implementaciji strategije, odnosno njenom ostvarenju kroz praktična ostvarenja. Orijeantisani su da odgovorima na pitanja: kako, kada, sa kime i sa čime, direktno utiču na dinamiku i kvalitet ostvarenja proizvoda/usluga. Imaju vrlo određen pravac i predmet delovanja.

Ličnost, individua, predstavlja osnovu, centralno mesto od koje sve počinje i sa kojom se sve završava, jer svaki menadžer izrađuje i sprovodi svoj stil vođenja preduzeća. Njegova uspešnost se najčešće povezuje sa mnoštvom osobina, znanja, sposobnosti, veština, obrazovanja, iskustva i stručnosti koje treba da poseduje. Samo takva osoba može da kreira viziju preduzeća kako za rešavanje trenutno nametnutih problema tako i onih koji slede u bliskoj budućnosti, posebno u savremenim uslovima promenljivog međunarodnog okruženja.

3. LIDERSTVO I LIDERI

3.1. DEFINISANJE LIDERSTVA

Liderstvo je nova pojava u menadžmentu koja se intenzivno proučava u poslednje vreme i podrazumeva poštovanje, poverenje i timski rad. U širem smislu liderstvo se koristi da označi ne samo naročit način vođenja, već novi pristup u menadžmentu za koji se tvrdi da omogućava najbolje rezultate u poslovanju.

Kada je reč o pojmovnom određenju liderstva, posebno mesto zauzimaju i zaslužuju sledeće definicije:

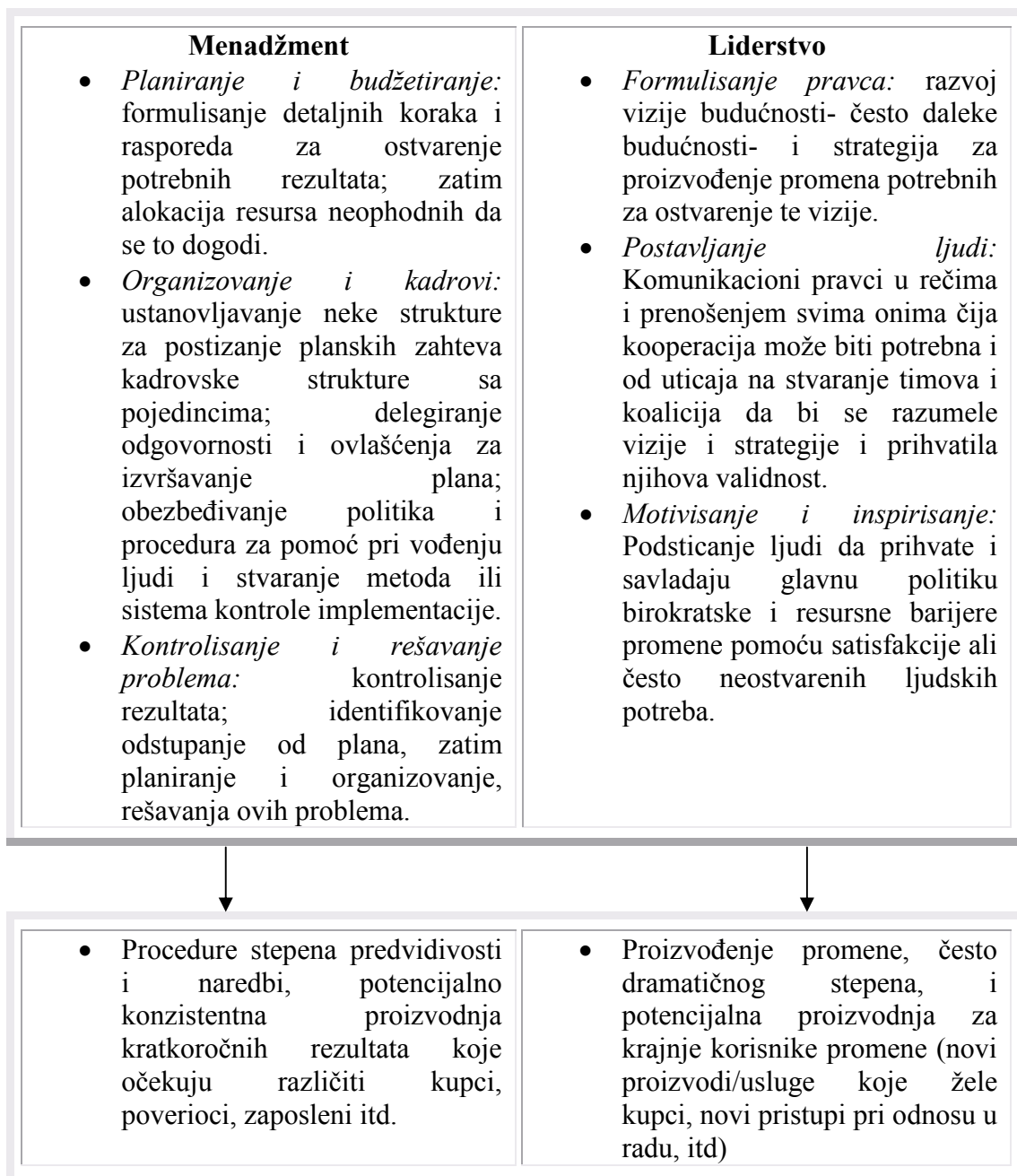
- 1) Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja (Northouse, 2001);
- 2) Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije (Higgins, 1994);
- 3) Liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija (Stoner, Friman, Gilbert, 1997);
- 4) Liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji (Kotter, 1996);
- 5) Liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva na grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije (Yukl, 1998);

Liderstvo objedinjuju sledeće komponente (Vukičević, 2007)

- Liderstvo podrazumeva postojanje drugih ljudi (sledbenika, podređenih ili članova tima) spremnih da prihvate smernice i uputstva lidera. Kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti lidera bili bi beskorisni;
- Liderstvo podrazumeva nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika, odnosno članova tima. Članovi tima nisu bez moći-oni mogu da utiču na aktivnosti grupe na različite načine, ali lider, po pravilu ima veću moć;
- Liderstvo podrazumeva sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika. Lideri utiču na zaposlene u organizaciji da se lično angažuju na ostvarenju ciljeva;
- Liderstvo podrazumeva poštovanje visokih etičkih normi kod lidera i sledbenika.

Liderstvo je dinamičan posao, pun izazova i neizvesnosti, neočekivanih obrta i očekivanih poteškoća, jer se stalno suočava sa promenama. Liderstvo je u savremenoj svetskoj privredi veoma cenjena vrednost, jer se veruje da lideri predstavljaju specifičnu aktivnu u preduzeću. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnost biti sposobnost liderstva da kreira društvenu arhitekturu potrebnu da se generiše intelektualni kapital, a on se odnosi na znanje, ideje, inovacije.

3.2. MENADŽMENT versus LIDERSTVO



Slika 3.1. Menadžment versus liderstvo (Dostić, 1996).

U praktičnim područjima svakodnevnog života, prema (Heller, 2003) razlika nije tako oštra i nepomična. Liderstvo i menadžment zahtevaju različite veštine, no međusobno se ne isključuju. Mogu biti blisko međusobno povezani, zavisno od situacije. Većina takozvanih "upravljačkih" uloga neće se baviti samo trajnim stanjem, niti će biti sasvim u području promena. Delimično će se baviti organizovanjem ljudi kako bi nešto postizali, a delimično njihovim motivisanjem i nadahnjivanjem. Stoga će svaki delotvorni menadžer morati pokazati da raspolaže i upravljačkim i liderskim veštinama.

3.3. POJAM, ULOGA I FUNKCIJE LIDERA

Za razliku od menadžera koji je orijentisan na: znati kako (efikasnost), lider je orijentisan na: znati zašto i zašto ne (efektivnost). Dok menadžer prihvata i održava, lider dovodi u pitanje i razvija. Menadžer rešava problem, a lider identifikuje problem koji treba rešiti. Lideri ostvaruju značajne promene i svoju moć zasnivaju na snazi ukupne ličnosti (stručne, moralne i profesionalne). Koncentrišu se na dugoročno poslovanje, ukazuju na nove pravce delovanja i iniciraju nove mogućnosti. Znaju da uspostave ravnotežu između kratkoročnog i dugoročnog. Shvataju značaj inovacije, a ne imitacije.

Lideri u organizacijama su, prema (Cohen, Bradford, 2005), koje utiču na ponašanje drugih, osobe koje poseduju sposobnost uticanja na ponašanje svojih saradnika. Ljudi koji imaju karakteristike lidera, prema (Vukičević, 2007), imaju prirodnu osobinu da ih drugi ljudi slede, da im veruju, da ih mogu motivisati i da mogu bez prisile uticati na njihovo ponašanje i znaju da inspirišu i motivišu ljude iz grupe koja ih sledi.

Lideri u organizacijama imaju sledeće uloge (Farren, Kaye, 1996):

1. Pomagač;
2. Procenitelj;
3. Prognozer;
4. Savjetodavac;
5. Osposobljivač.

Lideri imaju veoma značajnu ulogu u svakoj organizaciji i oni vrše sledeće uloge (Kouzes, Posner, 1997):

1. **Izazivaju proces.** Lideri su osobe koje su sposobne da prepoznaju dobre ideje i spremne su da prihvate izazov da se ove ideje sprovedu. Lideri su osobe koje podstiču inovacije i koje su spremne da, istovremeno, prihvate inovacije.
2. **Inspirišu željenom vizijom.** Lideri poseduju viziju i izuzetno je značajno da preduzimaju sve neophodne aktivnosti putem kojih svoje saradnike inspirišu vizijom. Lideri ne mogu saradnike angažovati preko komande, oni ih samo inspirišu.
3. **Omogućuju drugima da deluju.** Liderstvo podrazumeva i timski napor. Pravi lider daje podršku i pruža pomoć svima koji moraju realizovati određeni radni zadatak.
4. **Projektuju put.** Lideri daju primer i stiču odanost kroz jednostavne primere svakodnevnog ponašanja koje kreira impuls i progres.
5. **Ohrabruju srce.** Za lidera je karakteristično unošenje emocija koje omogućavaju stvaranje pobeđičke atmosfere.

Funkcija lidera prema (Stoner, Friman, Gilbert, 1997), podrazumeva da za uspešan rad grupe, potreban je neko ko može da izvrši dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju. Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rešavaju nesporazumi kao i one koje obezbeđuju da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe. Može se reći da, aktivnosti usmerene na održavanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider ili neko drugi da bi jedna grupa mogla uspešno da radi je prava liderska funkcija.

3.4. RAZLIKE IZMEĐU LIDERA I MENADŽERA

Osnovne razlike između menadžera i lidera prema Brajši (1997) su:

- Menadžer može biti neharizmatičan, ciljeve njegovog delovanja određuju objektivna nužnost i tradicija preduzeća, dok je lider harizmatičan, a ciljevi su mu određeni subjektivnim potrebama u nastojanju menjanja tradicije preduzeća.
- Menadžeri misle kratkoročno i imaju pred očima samo dobit za razliku od lidera koji imaju dugoročne perspektive i posmatraju horizont.
- Menadžeri dobro obavljaju zadatke, čak i loš zadatak znaju dobro obaviti. Lideri znaju i izabrati dobar zadatak, međutim, ponekad i dobar zadatak loše obave.

Bahtijarević-Šiber i sar. (1991) navode tri polazišta za razlikovanje lidera od menadžera, a to su:

- Lideri razmišljaju o poslovanju u terminima dugoročne uspešnosti. Njih zanima da li rade prave stvari. Menadžeri nastoje povećavati tekuću efikasnost poslovanja, baveći se pitanjem da li rade stvari na pravi način;
- Lideri su usmereni na ljude, dok se menadžeri radije bave stvarima (npr. materijalni resursi) i upravljanjem njima;
- Menadžeri nastoje održati poslovni sistem u stanju konzistentnosti i reda, baveći se kvalitetom, profitabilnošću ili operativnom efikasnošću. Lideri se bore za promenu poslovnog sistema, njegovu "kreativnu destrukciju" i nametanje pravila okruženju.

U sledećoj tabeli 3.1. veoma lako može se uočiti razlika između menadžera i lidera.

Tabela 3.1. Razlika između menadžera i lidera (Dostić, 1996).

MENADŽER	LIDER
- resursna moć - hijerarhijska pozicija - planiranje, organizovanje i kontrolisanje - sprovodi viziju - cilj: efikasnost - stabilni uslovi	- interpretativna moć - upravljanje svešću - kreira i vodi promenu - kreira viziju - cilj: efektivnost - turbulentni uslovi

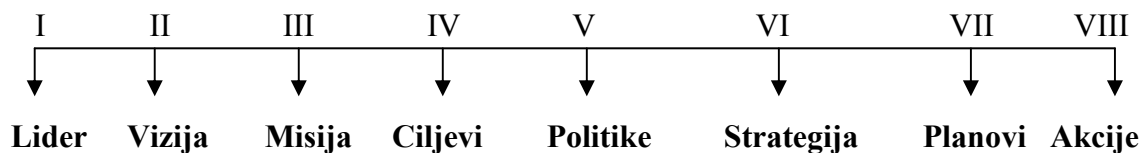
Dakle, dok se menadžeri trude kontrolisati, planirati, komunicirati, koordinisati, dotle lideri motiviše, stvaraju vizije, upravljaju promenama i nadahnjuju. Stoga, uspešni menadžer bi trebao biti i uspešni lider. Osim stručnosti i znanja menadžer treba imati i sva obeležja kvalitetnoga i uspešnog lidera kako bi ostvario ciljeve organizacije slobodnom saradnjom i naporima saradnika i zaposlenih. Lider mora razvijati i menjati samoga sebe, stalno prilagođavajući svoje znanje i radne sposobnosti u skladu sa promenljivim zahtevima okruženja. Sveukupna genijalnost lidera je stalno, na velikoj i presudnoj probi.

3.5. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI

Razvijajući misiju i viziju preduzeća, strategijski se razmišlja u vezi s budućnošću u dugoročnom periodu s ciljem:

- isticanja osećaja svrhe preduzeća,
- brige o dugoročnom upravljanju,
- davanja snažnog identiteta preduzeća,
- jasnog određivanja i davanja odgovora na ključna pitanja u vezi sa strategijskim menadžmentom: gde smo, šta mi to radimo i kuda idemo?

Proces, prema (Todorović, Đuričin, Janošević, 1998), mora početi od lidera koji ima viziju, koja se kroz sagledavanje svrha postojanja preduzeća, prevodi u ciljeve, politiku, strategiju, taktičke planove za preduzimanje konkretnih akcija, što se može videti na slici 3.2.



Slika 3.2. Pokretanje i realizacija aktivnosti preduzeća (Modifikovano prema: Todorović, Đuričin, Janošević, 1998).

3.5.1. Vizija

Kreiranje motivišuće vizije je isključivi zadatak lidera organizacije i da mobilise energiju za promene. Oni su ti koji treba da definišu buduće željeno stanje i da potom obezbede visok stepen prihvatanja na svim nivoima. Vizija preduzeća predstavlja ono što bi to preduzeće moglo postati ukoliko uspešno primenjuje svoju misiju. Predstavlja željenu moguću idealnu sliku organizacije u budućnosti odnosno viđenje novog stanja organizacije koje još ne postoji. Nije vremenski ograničena već održava sliku željene budućnosti koju lideri zamišljaju. Treba napomenuti da preduzeća bez vizije nemaju budućnost. Vizijom se daje orijentacija u budućnosti, određuje suština i ključni pravci akcije, što joj obezbeđuje svu posebnost za svako preduzeće ponaosob, njenu istovremenu adaptibilnost i dugovečnost ukoliko je, naravno, postavljena tako da u potpunosti uvažava sve faktore. Imati viziju, zapravo, znači biti sposoban da se vidi budućnost, predvideti budućnost, a upravo je predviđanje ključni instrument strategijskog menadžmenta koji pruža osnovu za upravljanje budućim akcijama i aktivnostima.

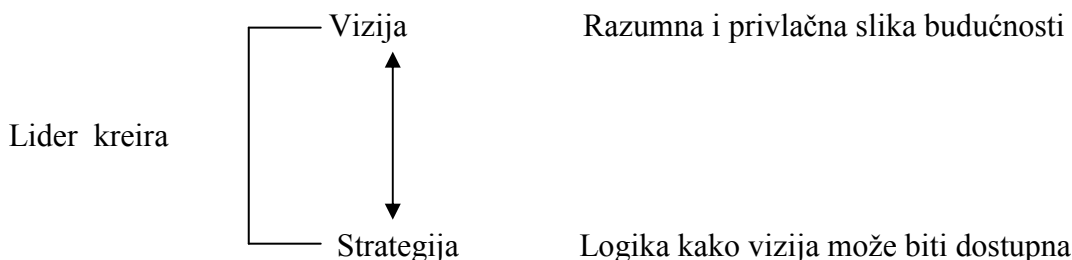
Efektivna vizija treba da bude (Kotter, 1996):

- **Zamisliva:** prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost.
- **Privlačna:** pogodna u odnosu na različite interese stejkholdera.
- **Moguća:** sadrži realne, ostvarljive ciljeve.
- **Fokusirana:** dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove.
- **Pogodna za komunikaciju:** lako se prenosi drugima. Treba da se objasni za kratko vreme.

Vizija privlači sve zaposlene i ima značajno učešće za uspeh preduzeća, a njena uloga je višestruka, jer može biti (Ferizović, Radić, 2005):

- vodič za strategiju, sugerisati puteve za posao, a razjašnjavajući glavni smer promena (gde, kako i kada "stići"), omogućuje se lakše donošenje odluka;
- inspirator za preduzeće i zaposlene, osiguravajući cilj vredan pažnje, da preduzimaju pravovremenu pravu akciju u ispravnom smeru;
- pomoć u koordinaciji velikog broja ljudi, a na takav način doprinosi stabiliziranju osnovnog poslovanja da osigurava konkurentске prednosti.

Odnos između vizije i strategije se može videti na slici 3.3.



Slika 3.3. Odnos između vizije i strategije (Dostić, 1996).

Pre nego što se lider počne baviti budućnošću, njenim predviđanjima i prognozom, on mora da bude sposoban i spreman da konačno reši i ukloni probleme sadašnjosti, i to u što kraćem roku uz što manje ulaganje, potrebe, troškove. Da bi se to postiglo, poslu se mora pristupiti sistematski, analitično i stručno. Za budućnost izvesniju i uspešniju se ne radi sutra, već danas i juče.

3.5.2. Misija

Misija ili svrha preduzeća definiše osnovnu funkciju ili zadatak preduzeća. Ona se izražava kao obavezujući dokument koji jasno iskazuje namere preduzeća vezane za delatnost kojom će se organizacija srednjoročno ili dugoročno baviti. Uloga misije je da usmerava odluke o ciljevima i strategijama. Razumevanje misije je od suštinske važnosti za preduzeće.

Postoje razni pristupi u određivanju i definisanju misije organizacije:

- 1) Organizaciona misija je svrha za koju, ili razlog zašto organizacije postoje (Certo, Peter, 1991);
- 2) Misija preduzeća predstavlja listu težnji uticajnih stejkholdera koje preduzeće poslužuje (Ansoff, McDonnell, 1990);
- 3) Misija organizacije je najopštija vrsta cilja i može se izraziti kroz društveni i privredni smisao njenog poslovanja (Johnson, Scholes, 1999).

Komponente jedne izjave misije trebaju biti jasno i koncizno istaknute. Osnovne komponente izjave misije su (Certo, Peter, 1991):

- kupci;
- proizvodi/usluge preduzeća;
- tržišta;
- tehnologije;

- ciljevi preduzeća;
- filozofija preduzeća;
- sopstveni koncept preduzeća;
- posvećenost imidžu preduzeća, rastu, zaposlenim i preživljavanju.

Osnovni faktori koji utiču na misiju prepoznaju se u (Ferizović, Radić, 2005):

- šansama i pretnjama iz vanjskog okruženja;
- specifičnim snagama i slabostima preduzeća;
- raspoloživosti sa resursima i
- životnom toku, istoriji preduzeća.

Razvijajući strategijsku misiju i viziju preduzeća, strategijski se razmišlja u vezi s budućnošću u dugoročnom periodu s ciljem:

- isticanja osećaja svrhe preduzeća;
- brige o dugoročnom upravljanju;
- davanja snažnog identiteta preduzeća;
- jasnog određivanja i davanja odgovora na ključna pitanja u vezi sa strategijskim menadžmentom: gde smo, šta smo, kuda i kako idemo ka cilju.

3.5.3. Ciljevi

Ciljevi predstavljaju određeno stanje ili situaciju, imaju konkretizovane veličine koje preduzeće traži da dostigne, te kao takve predstavljaju izazove za njihovo dostizanje. Ciljevi su krajnje tačke prema kojima su usmerene aktivnosti i pokazuju razloge postojanja preduzeća i okrenuti su ka budućnosti. Ciljevi, prema (Todorović, Đuričin, Janošević, 1998), predstavljaju stanje, odnosno tip i nivo poslovnih performansi kojima će preduzeće težiti u ostvarivanju svoje misije.

Postavljanje ciljeva ima svoju svrhu u (Ferizović, Radić, 2005):

- ostvarenju misije i vizije kroz ostvarenje ciljeva;
- kreiranju merila za praćenje izvršenja;
- uspostavljanju izvršavanja ciljeva, zahtevanim rangiranjem i raspoređivanjem;
- vođenju preduzeća prema inventivnosti, fokusiranju.

Ciljevi moraju da (Todorović, Đuričin, Janošević, 1998):

- imaju jaku motivacionu snagu;
- služe kao prava osnova za racionalno usmeravanje aktivnosti odnosno kriterijum za izbor ostalih planskih odluka;
- budu realni kako sa stanovništva mogućnosti preduzeća, tako i kada su u pitanju zahtevi okruženja;
- korespondiraju, odnosno da su kompatibilni sa sistemom vrednosti društva u kojem preduzeće ostvaruje svoju misiju.

Odluke o ciljevima poslovanja donose se na tri nivoa upravljačke hijerarhije preduzeća:

- preduzeća kao celine;
- pojedinačnih poslovnih jedinica, kao delova preduzeća;
- poslovnih funkcija preduzeća.

Preduzeće prvo definiše strategijske ciljeve, pri čemu vodi računa o nizu faktora, kao što su: stanje tržišta, produktivnost, inovacije, kvalitet menadžmenta i dr. Strategijske ciljeve definiše top menadžment preduzeća i njima se definišu globalni ciljevi preduzeća i imaju dugoročni karakter.

Taktički ciljevi proizilaze iz strategijskih, a podrazumevaju rezultate koje nameravaju ostvariti sektori ili funkcije kao najznačajniji delovi preduzeća. Taktički ciljevi su osnov za definisanje operativnih ciljeva, prema (Vukičević, 2007), kojima se definišu specifični rezultati koje treba da ostvare odeljenja, radne grupe i pojedinci. Često se obilježavaju i kao poslovni ciljevi ili funkcionalni ciljevi. Taktičke ciljeve definišu top menadžment i srednji nivo menadžera.

Operativni ciljevi moraju biti precizni, merljivi i vremenski određeni. Često se označavaju i kao zadatak-orijentisani ciljevi. Operativne ciljeve utvrđuju menadžeri srednjeg i prvog nivoa.

Ciljevi imaju svoju vremensku dimenziju, pa se razlikuju dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi, koji fokusiraju pažnju preduzeća na potrebu da u kratkom roku poboljšaju svoje performanse i rezultate. Važnost ciljeva mora biti postavljena tako da ciljevi nižih nivoa služe kao sredstvo za dostizanje ciljeva viših, odnosno najvišeg nivoa. Rezultati ciljeva su u povećanju konkurentnosti u dugoročno snažnoj tržišnoj poziciji.

Uloga strategije u tekućem poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih načina i alternativa za ostvarivanje planiranih ciljeva. To se obezbeđuje kombinovanjem raspoloživih ljudskih i materijalnih faktora, kao i drugih konkurentskih prednosti preduzeća. Težnja preduzeća je da na najbolji način odgovori na izazove i ograničenja okruženja i postigne što viši stepen efektivnosti i efikasnosti poslovanja.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

4.1. POJAM STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Ona je relativno nov koncept koji u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća počinje da se koristi od sredine pedesetih godina XX veka.

U fokusu strategijskog menadžmenta su interakcijski odnosi preduzeća i njegove okoline. Strategijski menadžment identifikuje profitni potencijal, a realizacijom strategijskih ciljeva, potencijalni profitni potencijal se pretvara u stvarni, realni. Izborom i formulisanjem strategijske opcije utvrđuje se okvir delovanja: određenja i vođenje poslova, jačanja konkurentske pozicije preduzeća, zadovoljavanje zahteva potrošača i postizanje ciljeva delovanja. Strategijski menadžment je, zapravo, proces s više faza delovanja, dinamički proces strategijskog upravljanja prema kojem bi preduzeće na svom području delovanja postiglo uspeh, da bude optimalno, tj., da bude efektivno u ostvarivanju ciljeva i efikasno u korištenju resursa. Izučavanje strategijskog menadžmenta je danas u svetu u snažnom zamahu (Ferizović, Radić, 2005).

Sam koncept i teorija poslovne strategije korene nalazi u vojnoj strategiji. Izvor je grčka reč *strategos*, koja označava glavno komandujućeg u vojsci i objedinjuje njegove osobine (Sajfert, Nikolić, 2005).

Tokom vekova, sve do industrijske revolucije, odnosno sredine 18. veka, reč strategija se usko vezuje uz isključivo vojnu i političku veštinu organizovanja i vođenja ratova, kao i načina dolaska izadržavanja na vlasti. Drugim rečima, strategija se u ovom kontekstu definiše kao veština predviđanja i usmeravanja vođenja vojnih i političkih događaja (Buble, i dr, 1997). Prema jednom od najznačajnijih teoretičara vojne istorije, Lidellu Hartu, strategija je "umetaost distribucije i implementacije vojnih resursa da bi se ispunili politički ciljevi" (Hart, 1967). Uklonimo li reč vojnih iz gornje definicije dolazimo do definicije koja se vrlo lako može primeniti i na poslovno okruženje.

Reč strategija, čije je osnovno značenje nauka o veštini ratovanja, podrazumeva osećanje opšte opasnosti, vreme brzih i drastičnih promena u okruženju koje treba preduhitriti ili nestati. Savremeni poslovni stratezi doživljavaju uslove u kojima rade kao ratno stanje a strategiju razvijaju kao mehanizam odbrane. Njihov osnovni zadatak je formulisanje strategije. Taj zadatak podrazumeva donošenje odluka o načinu na koji se ispunjavaju razvojni ciljevi organizacije i podrazumevaju odgovornost za opstanak organizacije i odgovornost za lični opstanak. Strategija obezbeđuje psihološku prednost, tako što eliminiše jedan od najdubljih ljudskih strahova, strah od iznenadnog. Na osnovu analize eksternog i internog okruženja, na osnovu razrađenih tehnika za predviđanje budućnosti, organizacija se usmerava ka određenoj misiji i ciljevima uz detaljno razmatranje svih mogućih varijanti razvoja. Strategijsko planiranje podrazumeva osmišljavanje rezervnih varijanti koje, u slučaju potrebe za izmenama u formulisanoj strategiji, obezbeđuju stalozeno i dosledno reagovanje (Milisavljević, 1997).

Strategije je neophodno pažljivo vrednovati pre nego što se izvrši izbor. Izbor strategije treba da se razmotri u odnosu na rizik koji je uključen u datu odluku ali je presudan element u izboru strategije vremenska usklađenost (Sajfert, 2002).

Strategija, prema (Dostić, 1996), je upravljačka aktivnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za ostvarivanje ciljeva njihovog funkcionisanja i razvoja. Izbor odgovarajuće strategije proističe iz okolnosti poslovanja preduzeća u privrednom i društvenom okruženju u kome deluju različiti podsticaji i ograničenja. Preduzeće, pri tome, raspolaže ograničenim resursima a u obavljanju njegove delatnosti postoji i deluje konkurencija drugih učesnika na tržištu. Strategija preduzeća treba da obezbijedi najpovoljniji način i put ostvarivanja ciljeva u uslovima tržišne konkurencije i pod dejstvom dinamičkih promena okruženja.

Strategija je specifičan način, oblik odlučivanja i aktivnosti, koje menadžeri preduzimaju s namerom da se ostvare ciljevi preduzeća. Strategija predstavlja originalnu ideju vodilju za donošenje odluka koja kroz dinamički plan igre, u kontinuelno menjajućim uslovima, uspostavlja interakciju između organizacije i njenog okruženja, kako bi se ostvarili ciljevi same organizacije.

Strategija preduzeća predominantno utiče na kvalitet poslovanja preduzeća, bez obzira da li je preduzeće u gubitničkom ili profitabilnom poslovanju, i upravo samo briljantna i dobro sprovedena strategija pravi razliku između posebno uspešnih i ostalih preduzeća. Briljantna strategija unapređuje preduzeća u profitabilnom poslovanju ili transformiše poslovanje u uslovima ograničenog potencijala rasta, profita, diverzifikacije.

Strategija se može definisati sa dva aspekta. Prvi aspekt se odnosi na korake koje organizacija namerava da preduzme. U ovom slučaju, strategija se definiše kao širok program (svesna, racionalna i aktivna uloga menadžmenta u formulisanju organizacione strategije) definisanja i realizovanja ciljeva organizacije i sprovođenja njenih zadataka . Drugi aspekt podrazumeva ono što organizacija čini bez obzira da li su njihove akcije prvobitno planirane ili ne. Na osnovu ovog aspekta, strategija se definiše kao model reakcije organizacije na svoju sredinu tokom vremena. Po ovoj definiciji, svaka organizacija ima strategiju, mada ne obavezno i efektivnu, čak iako ta strategija nije efektivno formulisana. Ovaj aspekt strategije obuhvata organizacije čiji menadžeri imaju reaktivno ponašanje. To su menadžeri koji reaguju i adaptiraju se na sredinu u skladu sa potrebama (Janošević, Todorović, 1997).

Orijentisanost preduzeća prema vanjskom okruženju treba biti njegova glavna preokupacija u obavljanju njegove određene funkcije. U vanjskom okruženju preduzeća, dešavaju se brze ekonomske i sociološke promene. Promene se dešavaju i u samim preduzećima. U preduzećima se vrše velike promene, a tipične metode transformacija su: restrukturisanje, reinženjering, programi kvaliteta, strategijske i kulturološke promene, a provode se i fuzije i kupovine preduzeća. Narastajuća konkurencija uvođenja novih tehnologija i novi stil života zahtevaju i novi menadžment. Strategijski menadžment treba da odgovori na promene. Strategijski menadžment je menadžment promena.

Uz pojam strategije je povezan pojam strategijskog menadžmenta. Razlog tome nalazi se u činjenici, kako Buble (2006), navodi, da izbor strategije ne znači ništa posebno ako

se ona ne transformiše u strategijski plan koji se onda implementira u praksi, i sprovede kontrola ostvarivanja izabrane strategije. Na osnovu ovih koraka zavisi dugoročni opstanak preduzeća.

SM= Strategijsko planiranje + Implementacija strategijskih planova + Strategijska kontrola.

To je, dakle, proces kojim se osigurava spremnost preduzeća na adaptaciju promenjive okoline. Prema tome, danas nije više dovoljno utvrditi način ostvarivanja ciljeva, već je nužno osigurati da se u tom procesu preduzeće adaptira uslovima okoline. To podrazumeva kontrolu ostvarivanja ciljeva preduzeća i preduzimanje korektivnih akcija kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji preduzeća (Cingula, Klačmer, 2006).

Strategija predstavlja način na koji se koriste pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimizaciju poteškoća prilikom ostvarenja željenih učinaka. Drugim rečima, strategija daje odgovore na pitanja (Cingula, Klačmer, 2006):

- Kako se prilagoditi promenljivim uslovima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako ostvariti konkurentsku poziciju na svakom području na kom se javlja preduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupca?
- Kako pozicionirati preduzeće i proizvod/uslugu u odnosu na konkurenciju i izbeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojim se jača svaki funkcionalni i operativni deo preduzeća?

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. (Chandler, 1962) koji u svojoj knjizi *Strategy and Structure* definiše strategiju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva preduzeća, prilagođivanje smerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. Iz toga se javljaju tri dimenzije:

- 1) ciljevi, dakle ono čemu se teži;
- 2) plan akcija ili koncepcija, odnosno kako treba delovati da bi se postigao cilj;
- 3) potrebni resursi neophodni da se dođe do zacrtanog cilja.

U Chandlerovoj definiciji sadržana je ideja po kojoj strategija uključuje racionalni proces planiranja. James B. Quinn (Quinn, 1980) je definisao strategiju kao nacrt ili plan koji integriše glavne ciljeve, politike i akcije preduzeća u jedinstvenu celinu. Na istoj liniji su i William F. Gluck, Kaufman i Walleck, (Gluck, Kaufman, Walleck, 1980) koji definišu strategiju kao sjedinjen, opsežan i integrisan plan kojim želimo da osiguramo ostvarenje temeljnih ciljeva preduzeća.

Još jedna bitna prednost strategije je otklanjanje osećanja usamljenosti. Ona podrazumeva timski rad a predpostavlja prihvatanje od strane zaposlenih u organizaciji. Ipak, naponi na sprovođenju i ostvarivanju određene strategije pokreću sve radne procese u organizaciji i na taj način čine implementaciju strategije jednako odgovornim zadatkom kao i njeno formulisanje. Strategijska promena do koje je dovela implementacija strategije takođe podleže kontroli, koja kroz finansijsku analizu (troškova, prihoda, investicija), analizu prodaje i distribucije, analizu tržišta (konkurentski položaj), analizu ljudskih resursa (produktivnosti, stabilnosti radne snage, potrebnih veština) i analizu fizičkih resursa (iskorišćenosti pogona, kvalitet proizvoda), ukazuje na odstupanje od predviđenog plana i izražava potrebu za merama korekcije.

Na taj način se zaokružuje proces strategijskog menadžmenta u organizacijama i onemogućuje da se upravljanje u uslovima stalnih promena pretvori u inprovizaciju tako što upućuje na sistemski pristup, stabilnost i red (Milićević, 2001).

Strategija povezuje:

- Šanse;
- Resurse;
- Sposobnosti;
- Vrednosti.

Različite kombinacije ovih elemenata, rezultuju različitim strategijama. Postoji pet glavnih karakteristika po kojima se strategija razlikuje od opštih vrsta planiranja. Te karakteristike ukazuju da je strategija organizacije centralni čvor oko koga se kreću glavne organizacijske aktivnosti (Janošević, Todorović, 1997):

- **Vremenski horizont.** Vezano za ovu karakteristiku, strategija se koristi kao opis aktivnosti koje obuhvataju produženi vremenski horizont. Vremenski horizont se odnosi na vreme koje je potrebno za sprovođenje tih aktivnosti, i na vreme potrebno za praćenje posmatranje njihovog uticaja.
- **Uticaj.** Posledice sprovođenja određene strategije ne moraju da budu očigledne za duži vremenski period, značajan je njihov krajnji uticaj.
- **Koncepcija napora.** Efektivna strategija obično zahteva koncentraciju aktivnosti, napora ili pažnje na veoma uskom delu sprovođenja. Fokusanje ovih izabranih aktivnosti implicitno smanjuje resurse drugih aktivnosti.
- **Model odluka.** Određenje vrste strategija zahtevaju seriju određenih vrsta odluka tokom sprovođenja. Potrebno je da odluke podržavaju jedna drugu i da prate konzistentan model.
- **Prožetost.** Strategija obuhvata širok spektar aktivnosti, od procesa raspoređivanja resursa do svakodnevnih operacija. Tada, svi nivoi organizacije dejstvuju u cilju jačanja organizacije.

Zadatak strategijskog menadžmenta je, dakle, da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu). Važna odgovornost strategijskog menadžmenta je izgradnja i održavanje ljudskih resursa tako da se interesi ljudi u organizaciji optimiziraju sa interesima organizacije. Sve ovo jasno obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera (Mašić, 2009).

Višestruke su koristi od strategijskog menadžmenta, a one bi se ogledale u tome da strategijski menadžment u preduzećima (Ferizović, Radić, 2005):

- doprinosi poboljšanju komunikacije,
- povećanju razumevanja,
- pažnje učesnika,
- doprinosi povećanju produktivnosti, a vodeći ka više efektivnim strategijama, više proaktivnim aktivnostima,
- potiče preduzeće na inicijativu.

4.2. ZNAČAJ STRATEGIJE U POSLOVANJU

Razvoj strategije u poslovanju, odnosno njen sve veći značaj postaknut je pre svega praktičnim potrebama preduzeća. Problemi koordinacije donošenja odluka i održavanje kontrole u naglo rastućim preduzećima s kojima su se suočili menadžeri 50-ih i 60-ih godina prošlog veka, stvorili su potrebu za prelaskom sa dosadašnjeg ad-hoc pristupa određivanja poslovne strategije i politike preduzeća ka strategijskom planiranju. Alfred D. Chandler definiše strategiju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva preduzeća i prilagođavanje smerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva (Chandler, 1962). Chandler (1962) u svojoj definiciji strategije naglašava tri bitne stvari koje preduzeća moraju da odrede:

- Definirati ciljeve, dakle utvrditi čemu preduzeće teži, odnosno koji je krajnji cilj i razlog određene poslovne aktivnosti;
- Plan i koncepciju aktivnosti, odnosno odrediti način delovanja da bi se dostigao navedeni cilj;
- Potrebne resurse neophodne da bi se došlo do cilja.

Uzevši u obzir ove pretpostavke, zaključak koji se nameće je da je pojam strategije više proces nego koncept. Steiner (1997) naglašava da je pojam strategije ušao u literaturu menadžmenta da bi se objasnili koraci koje preduzeće preduzima nasuprot stvarnim predviđenim koracima koje preduzimaju konkurenti (Steiner, 1997). Steiner takođe navodi da je postignuto vrlo malo usaglašenja oko značenja reči strategija u poslovnom okruženju.

Steiner naglašava neke od definicija strategije koje se često koriste (Steiner, 1997):

- Strategija predstavlja aktivnosti koje vrhovni menadžment preduzima, a koje su od ključne važnosti za preduzeće;
- Strategija se odnosi na osnovne odluke o budućim smernicama, odnosno na ciljeve i misiju;
- Strategija se sastoji od važnih aktivnosti koje su potrebne da bi realizovale navedene smernice;
- Strategija odgovara na pitanje: Šta preduzeće treba da radi?
- Strategija odgovara na pitanje: Koje ciljeve tražimo i kako ćemo ih postići?

Mintzberg (1994), objašnjava razvoj i napuštanje strategijskog planiranja u kasnim 80-im godinama. On pokušava da promeni pristup i shvatanje strategije naglašavajući pet najvažnijih razloga zbog kojih se ona koristi:

- Kao plan, ili formalni dokument koji objašnjava način dolaska iz jedne u drugu tačku;
- Obrazac unutar spleta aktivnosti;
- Strategija je pozicija, odnosno, svaka održiva pozicija, bila ona direktno konkurentna ili ne;
- Strategija predstavlja perspektivu, viziju i smer;
- Strategija se predstavlja kao specifičan manevar sa namerom da se nadmudri protivnik ili konkurencija.

Mintzberg (1994), takođe, navodi da razlog pojave strategije leži u prilagođavanju i odgovoru preduzeća na promenljivu okolinu. Preduzeće može da počne sa određenom perspektivom i onda da zaključi da ona zahteva sticanje određene pozicije, koja pažljivo

sročnim planom, s konačnim rezultatom i strategijom, koji su reflektovani obrascem evidentnim iz odluka i preduzetih aktivnosti kroz vreme. Navedeni obrazac odluka i aktivnosti definiše kao "nepredviđenu" strategiju nastalu kao rezultat neočekivanih događaja koji su se pojavili posle izrade plana, za razliku od "predviđene" strategije čiji je obrazac odluka i aktivnosti objašnjen početnim planom (Mintzberg, 1994).

Strategija kao temelj za određenje konkurentnosti je osnov za objašnjenje teorije strategije Portera (Porter, 1980, 2000), on naglašava da osnovno objašnjenje konkurentske strategije leži u težnji preduzeća da bude drugačije, različito od ostalih i dodaje da ona znači svestan odabir aktivnosti s ciljem donošenja jedinstvenih vrednosti. Ukratko rečeno, Porter naglašava da je cilj strategije postizanje konkurentske pozicije preduzeća, diferenciranje sebe u očima kupaca i stvaranje nove vrednosti koristeći splet aktivnosti koji je različit od konkurencije. Porter (2000) definiše konkurentsku strategiju kao kombinaciju ciljeva kojima preduzeće teži sredstvima kojima ono pokušava da postigne te ciljeve. Na taj način Porter strategiju obuhvata kao plan i poziciju. Kroz poglavlje nizale su se različite, manje i više slične, definicije strategije, odnosno objašnjenja šta ona određuje i koji je njen doprinos u poslovanju. Strategija je je most između budućih politika ili viših ciljeva u jednu ruku i taktika ili konkretnih akcija u drugu. Strategija i taktika povezuju prazan prostor između ciljeva i sredstava.

Ukratko, strategija je termin koji se odnosi na kompleksan splet mišljenja, ideja, unutrašnjih pogleda, iskustava, ciljeva, ekspertiza, sećanja, percepcija i očekivanja koja osiguravaju opštu vodilju za specifične aktivnosti preduzete da bi se dosegli određeni ciljevi (Nickols, 2003).

Menadžeri predlažu i provode strategiju, koja predstavlja jedan menadžerski plan "igre", da bi se:

- predlagali i uvodili poslovi.
- jačala konkurentska pozicija preduzeća,
- zadovoljili kupci,
- postigli ciljevi preduzeća.

Postojanje strategije je opravdano samo ako postoje ciljevi koji se žele postići. Ona služi kao vodič za buduće aktivnosti, a istovremeno je oblikovana preduzetim aktivnostima. Navedeno znači da je neophodan preduslov formulisanju strategije jasno i opsežno razumevanje ciljeva koji se žele postići. Bez navedenih jasnih vizija, aktivnosti se svode na čiste taktičke poteze koji se mogu na kraju svesti na puke nasumične poteze. To je najveći značaj strategije u poslovanju. Strategija je stoga:

- Proces - ne samo rezultat,
- Nepredvidiva i pogrešiva,
- Treba je redovno testirati,
- Ne mora biti logična/merljiva,
- Fleksibilna/preinačiva,
- Ima smisla i daje smisao,
- Usmerena na pojedince,
- Usmerena na odnose,
- Delimično podrazumevana, te često autokratska.

Kako je već navedeno, mentalitet rasta započinje stavom lidera (menadžera), koji će ga znati ispravno preneti na sve ostale učesnike u procesu rasta preduzeća, prvenstveno na zaposle. Na slici 4.1. prikazani su oblici strategijskog stava koji se odražavaju na rast preduzeća u odnosu na nivo sposobnosti vlastitog delovanja, te delotvornost planiranja.

VISOKA	VIZIONAR KOJI POSTIŽE MANJE OD OČEKIVANOG	USPEŠAN STRATEG	
NIVO SPOSOBNOSTI STRATEŠKOG DELOVANJA	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikuje prilike. • Zamišlja efektivne odgovore. • Poteškoće pretvaranja prilika u odgovore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Svestan vanjskog okruženja. • Prilike pretvara u posao. • Uči kako se temeljiti na uspehu i kako generisati novi poslovni uspeh. 	
	"IMA LI PILOTA U AVIONU"	KRATKOVIDNI INOVATOR	
NISKA	<ul style="list-style-type: none"> • Nesvestan prilika i pretnji. • Kontrolišu ga neočekivani događaji i uticaji. • Nije u stanju upravljati budućnošću. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouzda se u lične ideje i uverenja • Usko fokusiran. • Sposoban pretvoriti ideje u praksu. • Ne mora biti u stanju zadovoljiti tržišne potrebe. 	
	NISKA	DELOTVORNOST PLANIRANJA	VISOKA

Slika 4.1. Oblici strategijskog stava.

Strategijom se utiče na kvalitet poslovanja, a pri njenom donošenju postavljaju se tri ključna strategijska pitanja:

- 1) Gde se sada nalazimo?
- 2) Gde želimo ići, (Koji poslovnu poziciju želimo dostići i koji su nam strategijski ciljevi)?
- 3) Na koji način želimo dostići poslovnu poziciju i ostvariti strategijske ciljeve, (Kako stići i kojim putem ići, da stignemo tamo gde želimo)?

Strategija pruža odgovore na ova važna pitanja. Važno je istaći da se uspešna strategija postiže, pre svega, kroz izgradnju osnovnih funkcija preduzeća. To znači da se strategija gradi na realnim osnovama, na onome što preduzeće jeste i što bi moglo biti.

Izbor odgovarajuće strategije i njeno realizovanje preko razvojne i poslovne politike preduzeća, treba da omogući sticanje profita. Profit se javlja kao cilj i svrha osnivanja, tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća i njegovih poslovnih i organizacionih delova.

4.3. USPEŠNO SPROVOĐENJE STRATEGIJA

Prvi problem jeste razvoj jasne i smislene strategije. Drugi problem je od vrlo velikog praktičnog značaja, a to je efikasno sprovođenje razvijene strategije. Za uspešnost strategijskog planiranja treba preduzeti određene korake u njegovoj realizaciji. Sledi osam preporuka koje menadžeri treba da razmotre kako bi sproveli u delo svoje strategije (Sajfert, i dr, 2005):

1. *Saopštavanje strategija svim menadžerima koji donose ključne odluke.* Malo je koristi od formulisanja smislenih strategija ako one nisu saopštene svim onim menadžerima koji se nalaze u položaju da odlučuju o programima i planovima namenjenih njihovoj realizaciji.
2. *Stvaranje i saopštavanje pretpostavki planiranja.* Menadžeri treba da razvijaju pretpostavke presudne za planove i odluke i da ih objasne svima u lancu odlučivanja, kao i da daju uputstva za stvaranje planova i uputstva za odlučivanje u skladu sa tim pretpostavkama. Malo organizacija ovo radi. Međutim, ako pretpostavke planiranja ne uključuju ključne pretpostavke o okruženju u kome će se plan i realizovati, tada će se odluke zasnivati na ličnim pretpostavkama i željama. Ovo će gotovo sigurno voditi do grupe nekoordiniranih planova.
3. *Osiguranje da planovi akcije odražavaju osnovne ciljeve i strategije i doprinose njihovom ostvarenju.* Planovi akcije su taktički ili operativni programi i odluke do kojih se dolazi u raznim delovima organizacije. Ako ovi planovi ne odražavaju željene ciljeve i strategije, rezultat će da bude nejasne nade ili beskorisne namere. Ako se ovom području ne posveti pažnja, strategijsko planiranje verovatno neće imati krajnji učinak, tj. neće se značajno odraziti na profit kompanije.
4. *Redovno preispitivanje strategije.* Čak i pažljivo razvijene strategije mogu, ako se promene uslovi, da prestanu da budu odgovarajuće. Zato ih treba revidirati s vremena na vreme (glavne strategije barem jednom godišnje, možda i češće). Revizija strategije može da iziskuje pretraživanje spoljašnjeg okruženja s obzirom na nove prilike i pretnje kao i novu ocenu unutrašnjih snaga i slabosti.
5. *Stvaranje kontigencionih strategija i programa.* Ako mogu da se dogode velike promene u konkurentskim elementima ili drugim elementima okruženja, tada treba formulisati strategije za takve nepredviđene slučajeve.
6. *Prilagođavanje organizacione strukture potrebama planiranja.* Organizaciona struktura sa svojim sistemom delegiranja treba da bude oblikovana da pomogne menadžerima u ostvarenju ciljeva i donošenju odluka neophodnih za oživotvorenje planova. Ako je moguće, jedna osoba trebala bi da bude odgovorna za ispunjenje svakog cilja, kao i za primenu strategija da bi se postigao taj cilj. Treba utvrditi područja krajnjih rezultata i ključne zadatke, a zatim ih dodeliti pojedinim položajima što je moguće niže u organizacionoj strukturi.
7. *Ponovno naglašavanje planiranja i sprovođenje strategije.* Čak i kada organizacija ima upotrebljiv sistem ciljeva, taj sistem može lako da zakaže ako odgovorni menadžeri ne nastave da naglašavaju prirodu i važnost tih elemenata. Ovaj proces može da bude zamoran i da se čini nepotrebnim ponavljanjem, ali to je najsigurniji put da pripadnici organizacije saznaju za njih. Obučavanje ne znači i neophodno održavanje seminara. Najveći deo obučavanja može da se obavi u dnevnim interakcijama između podređenih i nadređenih.

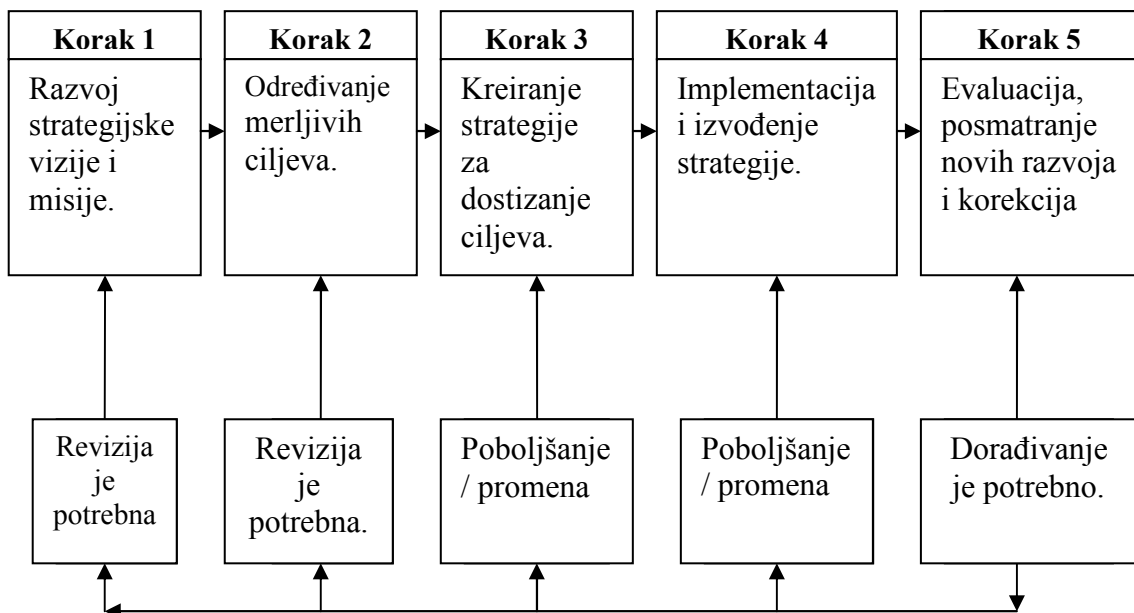
8. *Stvaranje korporacione klime koja tera na planiranje.* Jedini način kojim se može osigurati obavljanje planiranja jeste pažljivo razvijanje strategija i ulaganje mnogo truda da se realizuju.

4.4. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Karakteristike i elementi strategijskog menadžmenta ukazuju da je reč o pristupu kojim se konceptualizuje ponašanje preduzeća i modelira proces donošenja bazičnih odluka iz domena usmeravanja i realizacije njegove aktivnosti. Cilj je da se kroz inauguraciju sistema za pripremu planskih premisa i adekvatnu sinhronizaciju procesa donošenja odluka, obezbedi efikasan proces upravljanja. Otuda se radi o složenom procesu u kojem se suočavamo sa puno izazova koncepcijske i organizacione prirode. Različite situacije u okruženju, mogućnosti i aspiracije preduzeća utiču na tok strategijskog razmišljanja i njegovog modeliranja. U tom pogledu, kada se govori o strategijskom menadžmentu kao procesu, u literaturi se često ukazuje na različite pristupe osmišljavanja reagovanja preduzeća koji utiču i na način modeliranja procesa strategijskog menadžmenta (Todorović, i dr, 1998).

Strategijski menadžment ima svoj postupak, tok, razvoj, učesnike, odnosno u krajnjem, način rada u nekom vremenu, pa govorimo o procesu strategijskog menadžmenta. Proces strategijskog menadžmenta je dinamičan i kontinualan. Promenu cele strategije može izazvati promenu jedne varijable, odnosno komponente. Zavisno od toga, proces utvrđivanja i izbora strategijske opcije trebalo bi ponoviti, kako bi se adaptirala strategija prema promeni okruženja.

Šehić (2001) ističe pet zadataka strategijskog menadžmenta, što se vidi na slici 4.2.



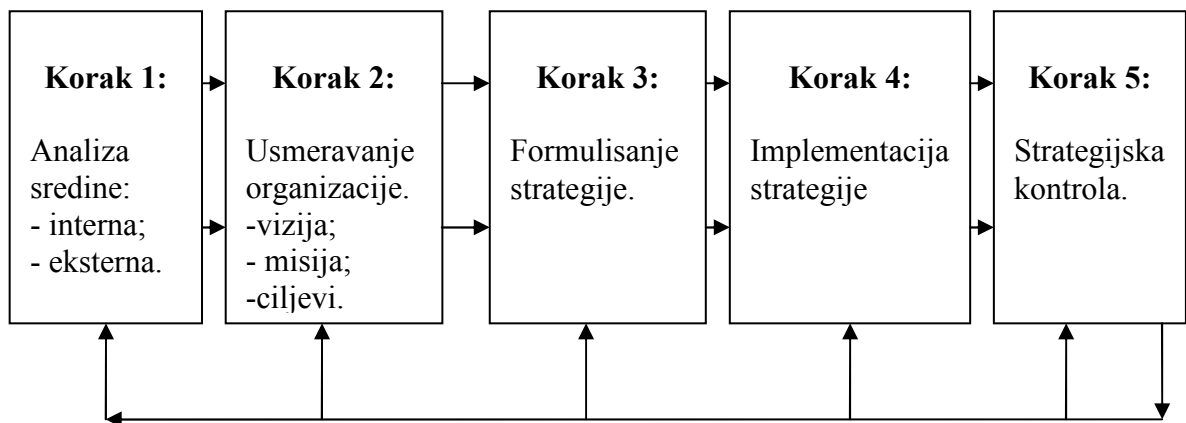
Slika 4.2. Pet zadataka strategijskog menadžmenta (Šehić, 2001).

Aktivnost strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja, dok je operativni menadžment usmeren na pretvaranje inputa u outpute u organizaciji. U tom smislu se odvijaju aktivnosti analize i anticipacije šansi i pretnji, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije, na drugoj strani, da bi se preispitala i/ili formulisala misija i globalni, dugoročni ciljevi i u skladu sa tim, pravac, metod i tempo rasta i razvoja, izvršila njihova implementacija, kao i implementacija adekvatne organizacione strukture, poslovne kulture i kontrole u organizaciji (Mašić, 2009).

Autori Certo i Peter (1991) proces strategijskog menadžmenta organizacije posmatraju kao kontinuirani, interaktivni proces koji uključuje:

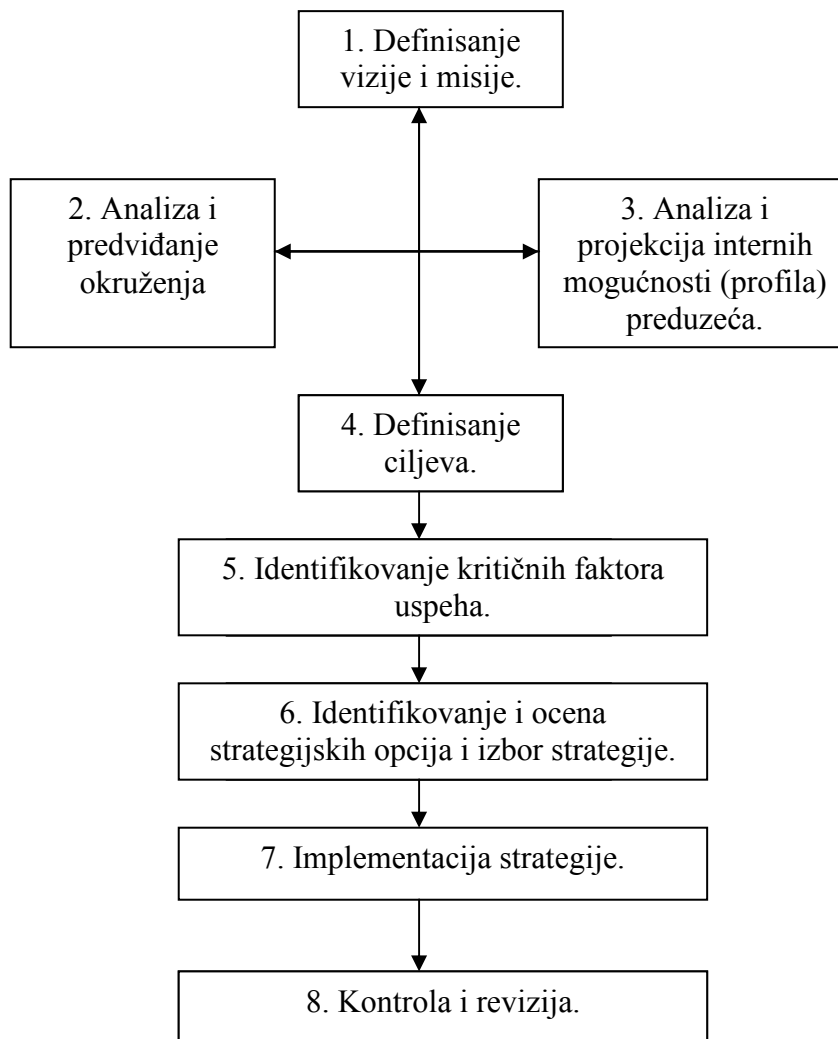
- analizu sredine,
- usmeravanje organizacije,
- formulisane strategije,
- implementaciju strategije,
- strategijsku kontrolu.

Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta mogu se videti na slici 4.3.



Slika 4.3. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta (Certo, Peter, 1991).

Imajući u vidu ranije date karakteristike i definiciju strategijskog menadžmenta, njegove odrednice kao i preovladajuća shvatanja u literaturi, proces strategijskog menadžmenta se može opisati kao tok istraživanja, strategijskog razmišljanja i kreiranja rešenja za ponašanje preduzeća kao i njihovo sankcionisanje relevantnim odlukama, uključujući i obezbeđivanje uslova za njihovu harmoničnu i pravovremenu implementaciju. Kao što je sintetički predstavljeno na slici 4.4, on uključuje nekoliko prepoznatljivih područja i interacija poslovnog rezonovanja i aktivnosti kojima se upravlja poslovanjem preduzeća u dinamičnoj sredini (Todorović, i dr, 1998).



Slika 4.4. Elementi proces strategijskog menadžmenta (Todorović i dr, 1998).

Proizilazi, prema tome, da proces strategijskog menadžmenta treba da usaglasi odgovore na relevantna pitanja kao što su (Todorović i dr, 1998):

- a) gde bi i kako bi poželjno bilo da bude preduzeće, odnosno artikuliše pogled na budućnost, ulogu i namere (vizija, svrha i misija),
- b) gde bi trebalo da ide preduzeće, odnosno koje performanse i na kojem nivou ostvariti (ciljevi),
- c) kojim putem tamo stići, odnosno koji pravac i način izabrati (strategija),
- d) kako organizovati oživotvorenje strategije (implementacija), i
- e) kako obezbediti ažurnost ostvarivanja i inoviranja upravljačkog procesa u svetlu novih eksternih mogućnosti i stečenih resursa i know how (kontrola i revizija).

Mašić (2009), daje opšta zapažanja prezentiranih, kao i drugih, modela procesa strategijskog menadžmenta:

- a) Prvi korak u procesu strategijskog menadžmenta, bez ikakve sumnje, odnosi se na strategijsku, situacionu analizu internih i eksternih faktora sredine organizacije.
- b) Formulisanje i reformulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva, nameće se kao logičan drugi korak u procesu strategijskog menadžmenta.

- c) Strategijski izbor, odnosno formulisanje strategija (njihovo generisanje, vrednovanje i selekcija) logičan je dalji korak takvog procesa.
- d) Implementacija, odnosno sprovođenje strategija u život organizacije i strategijska kontrola čine četvrti i peti korak jednog takvog obuhvatnog, kontinuiranog i interaktivnog procesa, čiji je osnovni cilj održanje organizacije potpuno podesnom da odgovori promenama i izaovima iz njene sredine.

Svaki od napred navedenih koraka, faza, odnosno komponenti procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda i tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost top menadžera kao i njegovog tima. Proces strategijskog menadžmenta traži uporište u čoveku, koji ima vizionarku sposobnost lidera, koji vlada menadžerskim veštinama, koji ima hrabrost da utiče na promene a da ih i sam stvara u cilju jačanja njegove organizacije na tržištu.

4.5. PLANIRANJE

Planiranje ima posebnu ulogu i važnost u menadžmentu. Planiranje je osnovna, polazna funkcija menadžmenta ali i bitna odgovornost svih menadžerskih nivoa. Planiranje je svesno usmeravanje aktivnosti. U svakoj organizaciji planiranje predstavlja formalizovani sistem. Planiranje mora da bude nešto više od refleksne i intuitivne akcije, tj. planiranje mora biti svestan, racionalni i ozbiljan proces u kome top menadžment stremi da bude spremno za ono što će se desiti u budućnosti. Planiranje je kontinualan proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcije za njihovo ostvarivanje. Planiranje zahteva odlučivanje, odnosno izbor između alternativnih budućih smerova aktivnosti kao i istrajnost u doslednosti donetih odluka.

Planiranje je prema (Ferizović, Radić, 2005), zapravo, sastavni deo svakog društvenog i privrednog sistema te svih njegovih podsistema, pa tako i sastavni deo aktivnosti svakog preduzeća (privrednog društva), zapravo svih pravaca njegovih akcija, a na kraju sastavni deo svake ljudske aktivnosti s jasnim pečatom volje.

Planiranje premošćuje jaz između onoga gde smo sada i onoga gde želimo da budemo. Ono čini mogućim ono što se, inače, ne bi dogodilo. Iako retko možemo predvideti budućnost, premda faktori van naše kontrole mogu da ometu i najbolje postavljen plan, ukoliko ne bi smo planirali, događaje prepuštamo slučaju. Planiranje je intelektualno zahtevan proces: traži da svesno odredimo smerove delovanja i naše odluke da budu u svrsi, znanju i pažljivim procesima (Sajfert, 2000).

Autori Đuričin i Janošević (2006), ističu da planiranje predstavlja filozofiju ponašanja preduzeća koja bazira na potrebi za sistematičnim i kontinuelnim razmišljanjem o budućnosti pre neposrednog reagovanja. U pitanju je oblik kauzaliteta, odnosno, sposobnost sagledavanja budućih posledica sadašnjih odluka.

Planiranje je, kao proces, menadžerska funkcija kojom se određuju ciljevi tekućeg poslovanja i razvoja organizacije, zatim predviđanje i definisanje budućih zadataka, kao i uslovi u kojima treba da se izvršavaju zadaci i ostvaruju ciljevi (Babić, Stavrić, 1999).

Ackoff (1981) planiranje definiše kao određivanje željene budućnosti i traženje efektivnih načina kako da se oni ostvare.

Mintzberg (1973) smatra da je planiranje:

- Razmišljanje o budućnosti;
- Kontrola budućnosti;
- Proces donošenja odluka;
- Integralni proces donošenja odluka;
- Formalizovana procedura koja rezultuje integralnim sistemom odluka.

Planiranje postavlja standarde i predstavlja standarde za ostale faze menadžment procesa (Griffin, 1999). Isti autor navodi da planiranje predstavlja osnovu za obavljanje drugih menadžerskih aktivnosti-organizovanja, vođenja i kontrolisanja-koje zavise od izrađenih planova. Ako su ti planovi nedorečeni i nejasni, zaposleni neće znati šta se od njih očekuje. Planovi strukturiraju aktivnosti kompanije i usređuju ih na viziju i ciljeve organizacije.

4.5.1. Podela planova

Planovi, kao rezultat planiranja, se dele na (Inić, 2005):

- Strategijske planove, odnosno na planove za realizaciju opštih ciljeva organizacije. Delo su top-menadžmenta.
- Operativne planove, odnosno planove koji sadrže detalje za realizaciju ili primenu strateških planova tokom svakodnevnog poslovanja.

Po faktoru vremena koje obuhvataju planovi se dele na (Babić, Stavrić, 1996):

- Dugoročne (po pravilu na rok od 10 godina), koji imaju stratejski karakter.
- Srednjoročne (po pravilu na rok od 5 godina, koji su zasnovani na analizi prošlosti, oceni sadašnjosti i proceni budućnosti).
- Kratkoročne (po pravilu na rok od 1 godine), koji preciziraju dinamiku izvršavanja planskih zadataka.

Prema kriterijumu funkcija:

- marketing,
- proizvodnja,
- finansije,
- ljudski resursi i sl.

Prema hijerarhiji menadžmenta koji donosi odluke:

- strateško,
- taktičko i
- operativno.

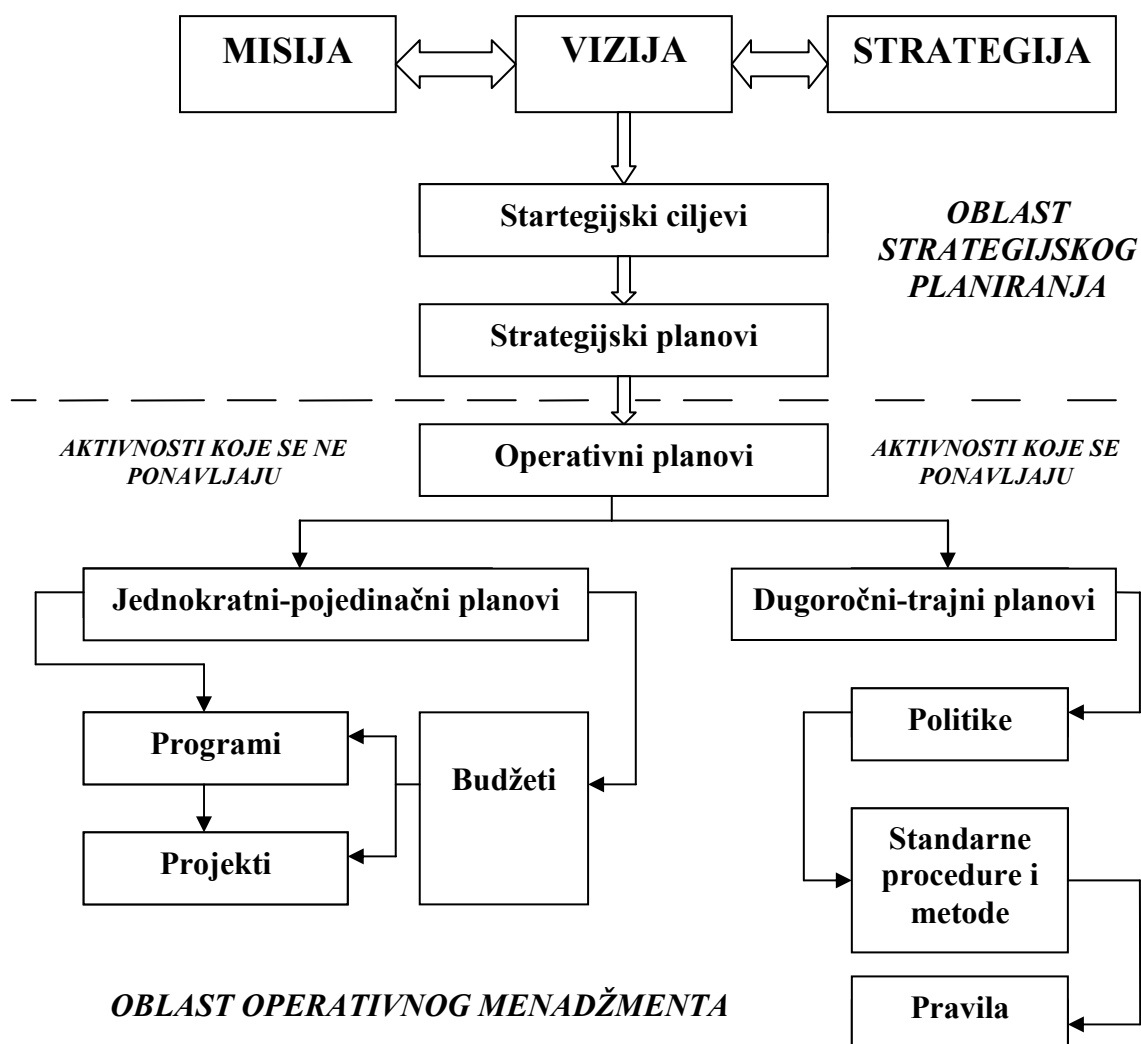
Centralno mesto u aktivnostima planiranja zauzimaju odnosi i vreme. Planiranjem dobijamo poželjnu sliku budućih okolnosti, uzimajući u obzir trenutno raspoloživa sredstva, prošla iskustva i itd.

Teorija i najbolja praksa uspešnih proizvodnih organizacija preporučuje da funkcije donose svoje planove i to (Vukičević, 2007):

1. Funkcija proizvodnje:
 - plan proizvodnje po kvalitetu i kvantitetu;
 - proizvodnja po radniku;
 - ekonomičnost proizvodnje;
 - iskorišćenost materijala;
 - iskorišćenost kapaciteta;
2. Funkcija nabavke:
 - plan nabavke po artiklima, cenama i vremenu nabavke;
 - iskorišćenost skladišta;
 - iskorišćenost voznog parka;
 - plan dobavljača;
3. Funkcija prodaje:
 - plan prodaje po artiklima, količinama i cenama;
 - koeficijent obrta;
 - plan kupaca;
4. Funkcija finansija:
 - likvidnost;
 - povrat investicija;
 - plan korišćenja kredita;
 - cash flow (plan novčanih tokova);
5. Funkcija ljudskih resursa:
 - plan zaposlenih po broju, kvalifikacijama i vremenu angažovanja;
 - plan obrazovanja;
 - plan fluktuacije radnika;
 - plan troškova za zaposlene.

S obzirom da je sasvim jasno da je plan samo instrument planiranja i da izražava jedno stanje, koje svojom statičnošću ne može da obezbedi kontinuitet planiranja, onda svakako ne bi trebalo proces planiranja uprostiti i svesti ga na izradu plana za odgovarajući period i kasniju realizaciju zacrtanog plana sa izvesnim sporadičnim promenama koje retko odražavaju stvarne i potrebne promene. Planiranje treba shvatiti kao kompleksan proces u kome je izrada plana kontinualna (Jovanović, 2005).

Da bi proces planiranja, kao prva faza procesa menadžmenta, bio uspešan, kompanija mora da ima viziju razvoja, misiju kao ostvarenje, ciljeve i strategiju, što je vidljivo na slici 4.5. (Inić, 2005.).



Slika 4.5. Hijejarhija organizacionih planova (Inić, 2005).

U tabeli 4.1. mogu se uočiti razlike između strateških i operativnih planova.

Tabela 4.1. Razlike između strateških i operativnih planova (Inić, 2005).

RAZLIKE	STRATEŠKI PLANOVI	OPERATIVNI PLANOVI
Vremenski rokovi	Okrenuti budućnosti. Nekoliko godina (nekoliko dekada).	Uglavnom 12 meseci.
Obim	Širok raspon aktivnosti organizacije	Koncentrisani na pojedinu delatnost organizacije.
Obim obuhvaćenih detalja	Opšti jednostavni termini.	Derivati strateških planova sa navedenim detaljnim podacima.

Autori Ferizović i Radić (2005), uočavaju razlike stratejske i operativne menadžere koji, zapravo, moraju dobro poznavati svoj posao. U tabeli 4.2. uočavamo razliku između funkcije vođenja kod stratejskog menadžmenta i funkcije rukovođenja kod operativnog menadžmenta (planiranje, organizovanje, rešavanje problema).

Tabela 4.2. Razlike između strategijskog i operativnog menadžmenta (Ferizović, Radić, 2005).

STRATEGIJSKI MENADŽMENT	OPERATIVNI MENADŽMENT
Aktivnosti usmerene na uspostavljanje odnosa preduzeća i njegovog okruženja.	Pretvaranje inputa u output.
Utvrđivanje vizije i ciljeva preduzeća.	Taktika, logistika i fokusiranja radi ostvarenja ciljeva.
Zasnivanje aktivnosti na efektivnosti.	Zasnivanje aktivnosti na efikasnosti.
Postizanje fleksibilnosti preduzeća orentisanošću ka okruženju (strategijsko planiranje i kreiranje strategijske pozicije).	Iskorištenje trenutne strategijske pozicije za ostvarenje operativnih ciljeva preduzeća.
Briga za profitne potencijale.	Pretvaranje profitnih potencijala u strani profit.
Definisanje budućnosti i upoznavanje ljudi s vizijom i inspirisanje da oni rade na njenom ostvarenju bez obzira na prepreke.	Set procesa koji omogućuju komplikovan sistem, ljudi i tehnologija, da nesmetano funkcioniše.

Čitava organizacija, njena struktura, mehanizmi upravljanja, procesi i sistemi planiranja trebali bi da budu dizajnirani da podržavaju generalni cilj (misiju) i doprinose rezultatima, a ne da ih opstruiraju ili da im stvaraju prepreke. Ovo će podrazumevati veću promenu u razmišljanju, i to takvu promenu u kojoj će menadžeri na svim nivoima u okviru kompanije morati da budu uključeni. Uobičajena teškoća u upravljanju jeste svakodnevno bavljenje i preokupiranost inputima (efikasnost) koja može zamagliti ili se suprostaviti postizanju vizije, misije i opšteg cilja (efektivnost). Svaka organizacija mora da radi unutar svojih ograničenja na području finansija, radne snage i zakona-inputima (Inić, 2005).

4.5.2. Suština i faze procesa planiranja

Uspešno poslovno planiranje pretpostavlja da (Inić, 2005):

- Poslovni proces mora biti dizajniran prema zahtevima organizacije.
- Proces planiranja mora biti saglasan sa jasno definisanom zajedničkom vizijom osnovnog cilja organizacije od strane svih zaposlenih-on mora biti deo života te organizacije.
- Proces bi trebalo ujediniti i motivisati sve zaposlene ka ostvarenju zajedničkog cilja.
- Proces treba da obuhvati ne samo analizu internih zahteva, nego i njihovo usklađivanje sa spoljnom okolinom u kojoj organizacija deluje. Ovo podrazumeva uvođenje i drugih zainteresovanih strana u procesu planiranja.
- Sa rezultatima planiranja procesa trebalo bi da budu upoznati svi oni koji će aktivno učestvovati u donošenju odluka o daljim aktivnostima u pogledu ostvarenja postavljenih ciljeva.
- Kratkoročni planovi bi trebali da budu u skladu sa planiranom strategijom organizacije.

- Proces planiranja bi trebao da bude cikličan, kontinuiran i kontrolisan, a postizanje ciljeva bi trebalo da bude praćeno nagradama.

Planovi su osnova za kontrolu. Bez planova kontrola nije moguća. Planiranje i kontrola su nerazdvojni. Kontrola bez plana je besmislena jer ne postoji način da se utvrdi posluje li organizacija u željenom smeru ako ranije taj smer nije utvrđen. U slučaju da su planovi i kontrola statični, top menadžer teži da na promene reaguje umesto da predviđa promene i da se za njih priprema.

4.6. STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Da bi se u potpunosti shvatio pojam strategijskog planiranja, potrebno je predočiti njegove aspekte (Steiner, 1997). Pre svega, ono predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Proces strategijskog planiranja počinje utvrđivanjem organizacionih ciljeva, odnosno, usmeravanjem putem: vizije, misije i ciljeva pri čemu se i definiše politika i strategija za njeno ostvarenje.

Strategijsko planiranje predstavlja način života. Posvećenost strategijskom planiranju je više od misaonog procesa, propisanog seta procesa, procedura, struktura i tehnika. Strategijsko planiranje objedinjuje tri vrste planova: strategijsko planiranje, planiranje srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativne planove. Strategijsko planiranje je usmereno na donošenje odluka strategijskog karaktera, vezanih za odnos organizacije i njenog okruženja. Strategijsko planiranje je "prirodnim" putem generisano iz klasičnog sistema dugoročnog ili korporativnog planiranja, najpre, u poslovnim sistemima koji su najizloženiji uticaju novih i brzih promena.

Većina organizacija priznaje značaj strategijskog planiranja vezan za dugoročni rast i dobrobit firme. Menadžeri su utvrdili da preciznim definisanjem misije svojih organizacija, lakše usmeravaju organizaciju ka željenom cilju. Rezultat toga je bolje funkcionisanje i brža i spremnija reakcija na promene sredine. Strategijsko planiranje omogućava pripremu za promenljivu sredinu u kojoj njihove organizacije funkcionišu. Brze promene umanjuju vrednost iskustva koje poseduju menadžeri, tako da su prinuđeni da razvijaju nove strategije koje odgovaraju problemima i prilikama u budućnost (Janošević, Todorović, 1997).

Glavna pažnja strategijskog planiranja je usmerena na probleme eksterne povezanosti osnovnih pretpostavki sa internom konfiguracijom preduzeća. Rešavanje problema je primarnog karaktera, a implementacija i kontrola su sekundarne aktivnosti. Strategijsko planiranje potertava izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na njeno okruženje (Mašić, 2009).

Globalna strategija koja se formuliše i usvaja strategijskim planom je jasan i logičan opis pravca u kom organizacija treba da ide da bi postigla ciljeve i ostvarila viziju. Ona se gradi s obzirom na specifičnosti same organizacije, specifičnosti sredine u kojoj organizacija deluje i s obzirom na druge subjekte sa kojima deli tu sredinu. Strategijski plan je dugoročni plan koji počinje procenom trenutne pozicije organizacije i željenom pozicijom u budućnosti, kao i kako stići to željenog cilja. U suštini, strategijsko planiranje je stvaranje dugoročne vizije organizacije u budućnosti i sredstava za njeno ostvarenje, kao i koje aktivnosti je potrebno sprovesti da bi se ona ostvarila.

Strategija olakšava donošenje odluka, postavljanje ciljeva, određivanje prioriteta i raspoređivanje sredstava i snaga. Svrha strategijskog planiranja nije da se donesu odluke vezane za budućnost, već da se organizacija osposobi da u budućnosti donese ispravne odluke. Strategijsko planiranje je neophodni deo strategijskog menadžmenta. Strategijsko planiranje je deo poslova upravljanja (uz organizaciju resursa, rukovođenje i kontrolu), ali i instrument upravljanja, disciplinovani napor da se donesu najvažnije odluke i povuku glavni potezi koji stvaraju imidž organizacije i usmeravaju je ka onome čemu teži. Strategijsko planiranje je proces, čiji je rezultat dokument koji služi kao instrument upravljanja.

Strategijsko planiranje se odnosi na duži vremenski period, kojim se obuhvata usklađivanje budućih potreba okruženja sa budućim mogućnostima preduzeća. Strategijsko planiranje obuhvata analizu portfolia, konkurencije i relevantne informacije vezane za okruženje preduzeća i preduzeće u celini. Kako se odnosi na duži vremenski period, neophodno je primeniti predviđanje mogućih dugoročnih kretanja u okruženju i preduzeću (Sajfert, 2002).

Poznati autor u oblasti planiranja, Steiner (1979) daje predloge da se strategijsko planiranje posmatra i opisuje sa različitih aspekata kako bi se u potpunosti shvatilo:

- Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistenskoj identifikaciji šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.
- Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.
- Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života. Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje u organizaciji moraju verovati i moraju želeći to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.
- Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. U tom smislu strategijsko planiranje se može definisati kao sistematski i više ili manje formalizovan napor preduzeća na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije preduzeća, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe preduzeća.

Prema (Mašić, 2009), strategijsko planiranje je orijentisano na:

- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju,
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

Proces strategijskog planiranja obuhvata adaptaciju organizacije na promene okruženja uključujući (Steiner, i dr, 1986):

- 1) Nadgledanje promene sredine (eksterne i interne u svim glavnim aspektima tako daleko koliko kompanija razmišlja);
- 2) Identifikacija šansi iz okruženja kako bi se iskoristile, i opasnosti da bi se izbegle;
- 3) Analiza snaga i slabosti kompanije, važna pri formulisanju i oceni strategija;
- 4) formiranje misije i ciljeva;
- 5) Identifikacija strategijskih programa za dostizanje ciljeva kompanije;
- 6) Ocena strategijskih programa i izbor onih koji će biti implementirane;
- 7) Utvršivanje svih neophodnih menadžerskih procesa potrebnih za pravljenje pouzdanih strategija podesnih za implementaciju.

Pri tom se polazi od očekivanja glavnih autsajdera i insajdera i baze podataka koja sadrži prethodne rezultate, tekuću situaciju i planske pretpostavke (premise) kao rezultate predviđanja. Strategijsko planiranje postaje nužnost na četvrtom nivou turbulencije, kada se promene i izazovi u budućnosti ne dešavaju u kontinuitetu već se dešavaju diskontinuiteti u odnosu na prošlost, ali takvi diskontinuiteti koji su predvidljivi. Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera mogu predvideti šanse i pretnje za njen dalji razvoj, (Mašić, 2009).

Strategijsko planiranje ima nastojanje da koristi analitične alate u cilju organizovanja strategijskih delovanja pre nego predviđene promene okruženja (Torset, 2001).

4.7. PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Top menadžeri su suočeni sa visokim nivoom neizvesnosti i nepotpunim informacijama i potreban im je smisao celine. Ljudi koji su suočeni sa takvim situacijama imaju izraženu potrebu za nekom vrstom merila, tačnije, vrednostima, prioritetima i jasnoćom (Weick, 1995), koji im mogu pomoći da razviju strategiju i dizajniraju prikladne tokove događaja.

Top menadžeri u procesu planiranja odlučuju o:

- planiranim ciljevima,
- strategiji za dostizanje ciljeva,
- aktivnostima neophodnim da bi se realizovali ciljevi,
- preprekama koje mogu sputavati pojedine aktivnosti,
- neophodnim resursima,
- troškovima pojedinih aktivnosti,
- detaljnom terminiranju sprovođenja aktivnosti.

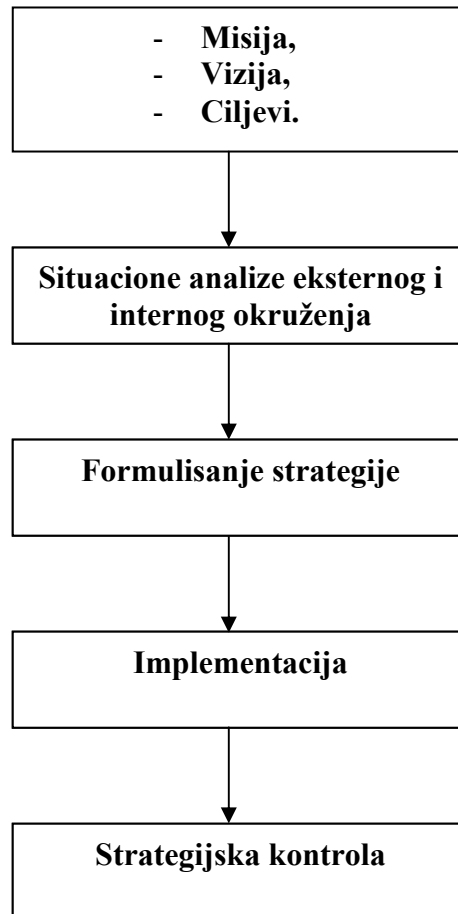
Inić (2005), ističe da strategijsko planiranje je proces koji se sastoji od sledećih faza:

- Analiza internog i eksternog okruženja;
- Formulisanje vizije i misije;
- Razvoj opših ciljeva;
- Kreiranje i selekcija generalne strategije implementacije;
- Alokacija resursa za ostvarenje organizacionih ciljeva.

Prema (Hill, Jones, 1998), u procesu strategijskog planiranja identifikuje se pet glavnih koraka:

1. izbor misije i ciljeva,
2. analiza vanjskog okruženja,
3. analiza internog okruženja,
4. izbor i implementacija strategije,
5. strategijska kontrola.

Proces strategijskog planiranja se može iskazati sledećom slikom (slika 4.6.).



Slika 4.6. Proces strategijskog planiranja (Hill, Jones, 1998).

U tabeli 4.3. mogu se uočiti fokusi delovanja strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta.

Tabela 4.3. Fokus delovanja strategijskog planiranja u odnosu na strategijski menadžment (Ferizović, Radić, 2005).

STRATEGIJSKO PLANIRANJE	STRATEGIJSKI MENADŽMENT
- Fokusiranje na donošenje optimalne strategijske odluke.	- Fokusiranje na dostizanje strategijskih rezultata.
- Upravljanje planovima.	- Upravljanje rezultatima.
- Analitički proces	- Organizaciono-akcioni program.
-Fokusiranje na poslove, ekonomske i tehnološke varijable.	- Široko fokusiranje na PEST varijable.
- Uži broj faza planiranja.	- Konzistentan, strategijski menadžment.

4.7.1. Karakteristike strategijskog i taktičkog planiranja

Strategijsko planiranje, prema (Inić, 2005), je proces analiziranja spoljne i unutrašnje sredine organizacije; razvoj odgovarajuće vizije, misije i sveopštih ciljeva; identifikacija opšte strategije kojoj treba težiti i alokacija resursima.

Strategijsko planiranje trasira pravac delovanja menadžera i ostalih u preduzeću. Kada menadžeri i zaposleni znaju u kom smeru ide razvoj njihovog preduzeća i poznaju sadržaj vlastitog doprinosa da bi se postigli ciljevi, oni mogu da koordinišu svoje aktivnosti i čine sve što je potrebno da bi postigli zajednički cilj. Strategijsko planiranje smanjuje nesigurnost primoravajući top menadžere da gledaju napred, predvide promene i rezultate tih promena, kao i odgovarajuću reakciju.

Taktičko planiranje je proces donošenja detaljnih odluka o tome šta da se radi, ko će to da uradi i kako to da se uradi – sa normalnim vremenom i domenom od godinu dana ili manje. Proces uopšteno uključuje (Inić, 2005):

- Izbor specifičnih ciljeva i sredstava implementacije strategijskog plana organizacije;
- Odlučivanje o kursevima akcije poboljšanja tekućih operacija;
- Razvoj budžeta za svaki odsek, odeljenje i projekat.

U tabeli 4.4. možemo uočiti fokus strategijskog i taktičkog planiranja.

Tabela 4.4. Fokus strategijskog i taktičkog planiranja (Modifikovano prema: Inić, 2005).

Dimenzija	Strategijsko planiranje	Taktičko planiranje
Određena svrha	Osigurana dugoročnost.	Efektivnost i rast sredstava implementacije strategijskih planova.
Priroda prihvaćenih zaključaka.	Kako opstati i biti konkurentan?	Kako postići specifične ciljeve?
Vremenski domen.	Dugoročni.	Kratkoročni.
Dinamika pravljenja	Svake 1-3 godine	Svakih šest meseci do godinu dana.
Uslovi odlučivanja	Nesigurnost i rizik	Nizak do umerenog nivoa rizika.
Okruženje	Promenljivo i neizvesno	Stabilno i predvidivo
Primarna faza	Planiranje.	Planiranje.

Strategijsko planiranje prema (Stoner, Freeman, 1989) je od presudnog značaja za zdravlje i rast preduzeća. Strategijsko planiranje ima zadatak da, za datu misiju, odredi strategijski fokus, odnosno, pravac i težište akcija. Oni koji uspeju da pogode u izboru strategijskog fokusa mogu taktički da greše. Za očekivati je da preduzeća koja imaju strategijsko planiranje ostvaruju bolje rezultate i da brže reaguju na promene. Dok je ritam promena bio spor, menadžeri su radili pod pretpostavkom da će budućnost biti slična prošlosti. U tim uslovima ciljevi i planovi su bili jednostavno ekstrapolacija prošlog iskustva. Danas se događaji menjaju prebrzo da bi iskustvo moglo biti vodič za budućnost. Nove uslove karakterišu nepredvidivi i jedinstveni problemi.

4.7.2. Efikasno sprovođenje strategije

Strategijsko planiranje, da bi bilo efikasno, mora u ostvarenju organizacionih ciljeva da ide dalje od alociranja resursa. Ono mora da bude praćeno strategijskim razmišljanjem koje uključuje i oblikovanje odgovarajuće organizacione strukture, efikasnog upravljačkog informacionog sistema, sistema proračuna za lakše ostvarenje strategijskih ciljeva i sistema nagrađivanja koji podupire strategiju (Sajfert i dr, 2005).

Proces strategijskog planiranja nije usmeren u pravcu oblikovanja strategije nego prema formalnoj razradi i operacionalizaciji planiranih strategija te je upravo to osnovni razlog zbog čega organizacije provode proces strategijskog planiranja odnosno programiranja. Strategija nije posledica strategijskog planiranja nego upravo obrnuto, njegova polazna tačka. U tom kontekstu proces strategijskog planiranja pomaže pri "transportu" planiranih strategija u realizovane, poduzimajući na taj način prvi korak koji vodi ka efikasnoj implementaciji.

4.8. NEUSPESI U STRATEGIJSKOM PLANIRANJU

Sajfert, Egić i Nikolić (2005), pripisuju neuspehe strategijskog planiranja sledećim elementima:

1. Menadžeri su neadekvatno pripremljeni za strategijsko planiranje.
2. Informacije za pripremanje planova su nedovoljne u planiranju akcija.
3. Ciljevi organizacije su suviše nejasni da bi bili od neke vrednosti.
4. Nisu jasno utvrđene poslovne jedinice.
5. Nije izvršeno efikasno proučavanje strategijskih planova poslovnih jedinica.
6. Veza između strategijskog planiranja i kontrole je nedovljna.

Posmatranjem ovih elemenata možemo uočiti da strategijsko planiranje treba da bude integrisano s ukupnim menadžerskim procesom upravljanja: organizacionom strukturom, sistemima ocenjivanja, nagrađivanja u odnosu na ciljeve. Efikasno upravljanje traži pristup sistemu koji uzima u obzir međuzavisnost menadžerskih aktivnosti.

4.9. RIZICI I MANE STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Inić (2005), ističe da menadžeri moraju biti obučeni da se čuvaju od tri tipa slučajnih negativnih posledica uključivanja u osmišljavanje strategije.

Prvo, vreme koji menadžeri provedu u procesu strategijskog menadžmenta može se negativno odraziti na njihove redovne obaveze. Menadžeri moraju biti obučeni da taj uticaj smanje tako raspoređujući i svoje dužnosti da obezbede vreme neophodno za strategijske aktivnosti.

Drugo, ukoliko kreatori strategije ne učestvuju vrlo neposredno u njenoj implementaciji, mogli bi izbeći odgovornost za donete odluke. Stoga, strategijski menadžeri moraju biti obučeni da ograniče svoja obećanja ono što donosioci odluka i njihovi podređeni mogu praktično da ostvare.

Treće, strategijski menadžeri moraju biti obučeni da predvide i reaguju na razočarenja podređenih koji su učestvovali u procesu zbog nedostignutih očekivanja. Podređeni mogu očekivati da čak i njihovo zalaganje u manje važnim fazama formiranja strategije rezultira kao prihvatanjem njihovih predloga, tako i povećanjem njihove nagrade, ili mogu očekivati da se traži njihovo mišljenje u odabranom broju tema kako bi se primenilo i na druge oblasti u donošenju odluka.

Učiniti top menadžere osetljivim da predosete negativne posledice i pripremiti ih, efikasnim sredstvima, da minimiziraju takve posledice umnogome će poboljšati potencijal strategijskog planiranja.

Glavna mana strateškog planiranja je opasnost od stvaranja ogromne birokratije planera, koje mogu da izgube kontakt sa poslovnim proizvodima i potrošačima. Neke organizacije su preterano investirale u konsultante, kadrove za planiranje i sofisticirane modele i programe planiranja, pa su im se takve investicije obile o glavu, jer kadrovi za planiranje mogu da uzurpiraju inicijativu i moć operativnih menadžera. Stoga je

potrebno strategijske planove i koncepte približiti realnim potrebama poslovanja jedne organizacije.

Druga mana strategijskog planiranja je što ponekada nastoji da ograniči preduzeće tj. organizaciju na korišćenje najracionalnijih i manje rizičnih opcija. Razlog tome je uglavnom što menadžeri uče razvijanje one strategije koje mogu da opstanu u detaljnoj analizi procesa planiranja i mogu da izbegnu atraktivne prilike koje podrazumevaju visok stepen neizvesnosti ili su teške za analiziranje i prenošenje.

5. STRATEGIJSKI ALATI

Pri izboru i razradi strategija za rast preduzeća, top menadžeri se najčešće služe sledećim strategijskim alatima:

- a) SWOT analizom;
- b) TOWS matricom;
- c) PEST(EC) analizom;
- d) ANSOFF matricom;
- e) BCG matricom (*Boston Consulting Group Matrica*, Portfolio matrica);
- f) Nova BCG matrica;
- g) Porterovom industrijskom analizom, i dr.

5.1. SWOT ANALIZA

Najčešće korištena analitička metoda, jedno savremeno analitičko sredstvo menadžmenta, strategijskog upravljanja, za analizu situacije, jeste tzv. SWOT analiza, koja je nastala od grupe autora Learned-a, Christiansen-a, Andrews-a i Guth-a (1969).

SWOT je akronim od početnih slova engleskih reči:

- Strengths – snage,
- Weaknesses – slabosti,
- Opportunities – šanse i
- Threats – pretnje,

i predstavlja analizu situacije s kojom se suočava top menadžer, preduzeće ili menažerski tim. To je strategijski instrument pomoću kojeg se sagledavaju unutrašnje snage/slabosti preduzeća (interni faktori) i vanjske šanse/pretnje iz okruženja (eksterni faktori) radi prepoznavanja prilika/rizika za opstanak preduzeća. Da bi se ova analiza izvršila potrebno je uočiti najznačajnije promene u okruženju i jasno utvrditi interne mogućnosti.

Za izbor strategije preduzeća je veoma značajno shvatanje i analiza ova četiri ključna strategijska faktora, važno za svako preduzeće, jer snage mogu poslužiti kao osnov za izgradnju suštinske kompetentnosti, a slabosti to, zapravo sprečavaju. Različiti su odnosi faktora, a preduzeće treba nastojati da održi svoje snage, ispravi svoje slabosti, unovči šanse i spreči delovanje pretnji iz okruženja. SWOT analiza, kao sumarni pregled šansi i opasnosti i snaga i slabosti, može se primeniti na čitavo preduzeće, pojedine poslove ili poslovne funkcije.

Postoji još i naziv SOFT analiza, a koja predstavlja kraticu od engleskih reči:

- Strengths (snage),
- Opportunities (šanse),
- Failures (greške, promašaji),
- Threats (pretnje).

Autori (Thompson, Strickland, 1996), u tabeli 5.1, daju set važnih pitanja koja menadžeri u SWOT analizi treba da uzmu u obzir pri procenjivanju internih i eksternih faktora sredine organizacije.

Tabela 5.1. Važni faktori za SWOT analizu (Thompson, Strickland, 1996).

INTERNA ANALIZA	
POTENCIJALNE INTERNE SNAGE	POTENCIJALNE INTERNE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Suštinske kompetentnosti u ključnim oblastima. • Snažan finansijski položaj. • Visok kvalitet proizvoda. • Potvrđeno tržišno liderstvo. • Dobro formulisane funkcionalne strategije. • Pristup ekonomiji obima. • Troškovne prednosti. • Dobar imidž preduzeća. • Sposoban menadžment. • Raspoloživi ljudski resursi. • Snažna promocija. • Sposobnost inoviranja proizvoda/usluge. • Drugo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasan strategijski pravac. • Slab finansijski položaj. • Slab kvalitet proizvoda/usluga. • Nedostatak strategijskog razmišljanja. • Loše posledice implementirane strategije. • Opterećenost internim problemima. • Slab tržišni imidž. • Slabosti zbog lošeg obavljanja marketing aktivnosti. • Nedostatak znanja i sposobnosti zaposlenih. • Nekvalitetan menadžment. • Drugo.
EKSTERNA ANALIZA	
POTENCIJALNE EKSTERNE ŠANSE	POTENCIJALNE EKSTERNE PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Visok stepen rasta tražnje na postojećem tržištu. • Pojava novih tržišta ili segmenata. • Nove grupe kupaca i/ili uvođenje novih proizvoda/usluga. • Širenje delatnosti (diverzifikacije). • Širenje delatnosti vertikalnim integracijama. • Ulazak na strana tržišta zbog smanjenja ulaznih barijera. • Otvorenost za prihvatanje novih tehnologija. • Sposobnost kretanja ka boljim strategijskim granama. • Samozadovoljstvo među suparničkim firmama. • Drugo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Smanjenje rasta potražnje na postojećem tržištu. • Spori rast tržišta. • Rast prodaje supstituta. • Promene potreba i ukusa kupca. • Pojava privredne krize, recesija. • Nepovoljne politike države. • Ulazak novih i jakih konkurenata u granu. • Jačanje snage kupaca i dobavljača. • Rast konkurentskih pritisaka. • Pretnja od stranih konkurenata. • Nepovoljni devizni kurs i/ili carinski propisi koji otežavaju izvoz. • Nepovoljne demografske promene. • Drugo.

SWOT analiza je ishodište u procesu strategijskog upravljanja, prvi korak u definisanju postojećeg stanja i zacrtavanju željene pozicije. To je pokušaj celovite vizualizacije pozicije preduzeća pa je zato uobičajeno da se rezultati primene. Često je SWOT analiza prvi i najjednostavniji strategijski alat od kojeg sve počinje. Poželjno je da

SWOT analizu vrše menadžeri koji dobro poznaju organizaciju. Da bi promene bile šanse za razvoj organizacije, SWOT analiza mora biti trajna menadžerska aktivnost istraživanja i kontrole. Pri ovoj analizi za pretnje, treba uzeti u obzir našu nesklonost promenama, nedostatak interesa ili motivacije, neprihvatanje obaveza, nedostatak fleksibilnosti, visok rizik ili nemogućnost stvaranja prednosti.

SWOT analize najčešće prikazuju u obliku matrice. Na temelju SWOT analize radi se i TOWS matrica, koju je autor (Weihrich, 1982), razvio i koja analizira iste faktore kao i SWOT analiza, samo polazi od analize eksternih faktora, tj. obrnutim redosledom i pomoću nje se definišu moguće strategije. TOWS matrica omogućuje sistemsku analizu strategijskih faktora, a iz kombinacije ovih faktora proizilaze određena moguća strategijska opredeljenja. U tabeli 5.2. daje se TOWS matrica za formulisanje strategije.

Tabela 5.2. TOWS matrica za formulisanje strategija (Weihrich, 1982).

<div style="text-align: center;"> Interni faktori Eksterni faktori </div>	UNUTRAŠNJE SNAGE (S): Lista snaga	UNUTRAŠNJE SLABOSTI (W): Lista slabosti
VANJSKE ŠANSE (O): Lista šansi	SO STRATEGIJA Maxi-maxi strategija Maksimalno uvećanje snaga i šansi.	WO STRAGIJA Mini-maxi strategija Minimiziranje slabosti i maksimalno uvećanje šansi.
VANJSKE PRETNJE (T): Lista pretnji	ST STRATEGIJA Maxi-mini strategija Maksimalno uvećanje snaga i minimiziranje pretnji.	WT STRATEGIJA Mini-mini strategija Minimiziranje slabosti i pretnji.

Uspešnost primene SWOT-a uveliko ovisi o uočavanju što većeg broja strategijskih faktora. Prilikom snimanja stanja važno ih je objektivno sagledati i grupisati prema kategorijama, za što mogu biti korištene različite tehnike. Pritom treba imati u vidu kako SWOT (TOWS) matrica samo daje "dijagnozu" stanja, kako okoline u kojoj organizacija funkcioniše (tj. delatnosti u kojoj se takmiči za prevlast nad konkurentima), tako i unutrašnjih karakteristika organizacije. Spomenute strategijske mogućnosti stoga su samo svojevrsan savet kako se u datom trenutku valja ponašati. Prema prethodnoj tabeli moguće je uočiti četiri alternativne strategije:

1. **SO strategija** - maksimalnim snagama maksimalno iskoristiti nastale prilike - u slučaju da je organizacija snažan konkurent u povoljnom okruženju, savetuje se agresivan napad na konkurenciju i osvajanje liderske pozicije.
2. **WT strategija** - minimizirati pretnje minimiziranjem slabosti - u drugom krajnjem slučaju, ukoliko je organizacija slaba, a uz to je i njeno okruženje nepovoljno, WT strategija joj preporučuje strategijsku odbranu postojećeg strategijskog položaja, bilo dok situacija u okruženju ne postane povoljnija, bilo dok se ne otklone neke od unutrašnjih slabosti.
3. **ST strategija** - maksimalnim snagama minimizirati pretnje - bazira se na korištenju vlastitih snaga u svrhu otklanjanja pretnji.
4. **WO strategija** - minimizirati unutrašnje slabosti maksimalnim korištenjem vanjskih prilika -savetuje razvijanje ili pribavljanje izvana trenutno slabih područja organizacije. Cilj ove strategije je iskorištavanjem konstatovanih prilika minimizirati svoje slabosti.

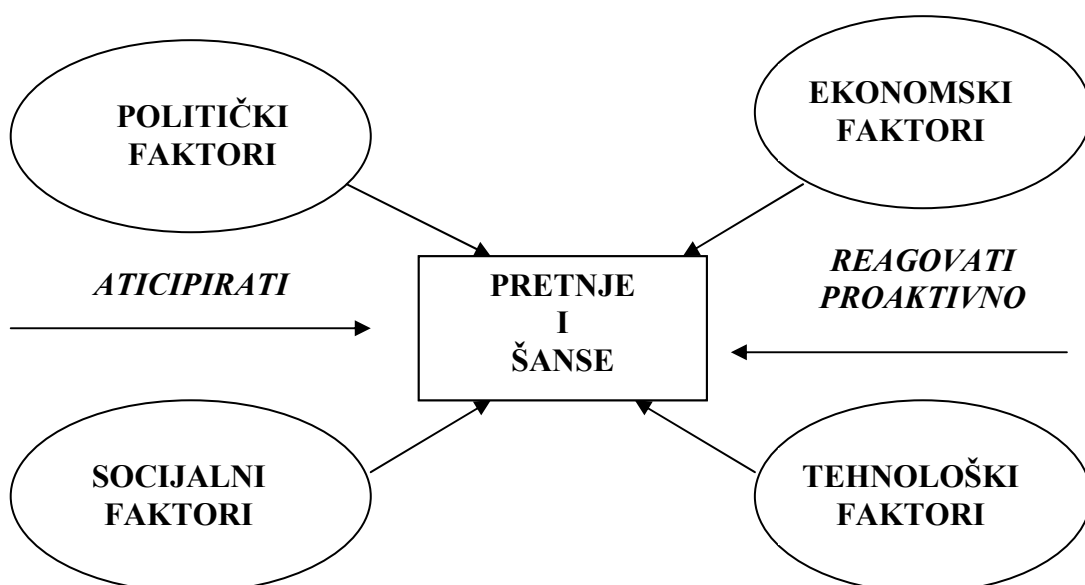
SWOT analiza je dijagnostički i prognostički instrument koji omogućuje i olakšava planiranje mera za pojačanje snaga i razgradnju slabih mesta.

Za postizanje uspeha važno je na vreme uočiti sadašnje i buduće promene kako bi se mogli s njima uskladiti. Zato se smatra da SWOT analizu treba raditi svaka tri meseca, jer u savremenim turbulentnim uslovima poslovanja dolazi do naglih i neočekivanih promena. Saznanje o njihovom uticaju i vlastitim snagama i slabostima bitno olakšava oblikovanje budućeg uspeha. Ograničenja u sprovođenju SWOT analize jesu neizvesnost tržišnih i tehnoloških skokova te sposobnost prosuđivanja i kreativnost menadžment tima.

5.2. PEST ANALIZA

PEST analiza je metoda za analizu poslovnog okruženja preduzeća, industrijske grane ili nacionalne ekonomije. Posebno je zanimljiva za preduzeća koja žele na nova (strana) tržišta. Akronim PEST nastao je od prvih slova engleskih naziva tih faktora (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological). Preduzeće posluje u okruženju na koje deluju snage i trendovi koji oblikuju njegove mogućnosti i predstavljaju pretnje preduzeću. To su elementi koje preduzeće ne može kontrolisati, pa ih mora stalno pratiti i prilagođavati im se. Kako promene u okruženju ne moraju nužno negativno uticati na poslovanje neke organizacije, one mogu otvoriti i nove mogućnosti. U literaturi se za PEST analizu može pronaći i optimističniji naziv STEP (korak). Kako je svaka zemlja specifična upravo po ekonomskim, političkim, tehnološkim i sociokulturnim karakteristikama, menadžeri moraju napraviti PEST analizu za svaku zemlju u kojoj njihovo preduzeće želi poslovati. Kako bi uštedela, preduzeća znaju napraviti grešku i promatrati određen broj zemalja kao skupinu.

Osim PEST analize u literaturi se još često nailazi na PEST(EC) analizu koja posebno analizira ekološke (**E**cological ili **E**nvironmental) i kulturološke – (**C**ultural) faktore. Isto tako i PESTLE analiza posebno izdvaja pravne (**L**egal) i etičke (**E**thical) faktore.



Slika 5.1. PEST analiza (Ferizović, Radić, 2005).

Autori (Johnson, Sholes, 1999) daju listu najznačajnijih faktora u PEST analizi, koji su prikazani u tabeli 5.3. Treba napomenuti, da lista pitanja ili signala nije univerzalno primjenljiva za sva preduzeća i industrije, ali može da opiše vrste signala na koje treba motriti.

Tabela 5.3. Lista pitanja za analizu različitih utucaja (Modifikovano prema: Johnson, Sholes, 1999).

<p>POLITIČKI FAKTORI (Sve državne regulacije i zakonske odluke)</p>	<p>EKONOMSKI FAKTORI (Ovi faktori utiču na kupovnu snagu i troškove kapitala)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolsko zakonodavstvo. • Zakoni o zaštiti životne sredine. • Poreska politika • Stabilnost vlade. • Odredbe o spoljnoj trgovini. • Radno pravo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privredni ciklusi. • Ponuda kapitala • Inflacija. • Nezaposlenost. • Kupovna moć. • Raspoloživost energenata.
<p>SOCIJALNI FAKTORI (Uključuju demografske i kulturne faktore, a utiču na potrebe potrošača i veličine potencijalnih tržišta)</p>	<p>TEHNOLOŠKI FAKTORI (Ovi faktori mogu uticati na snižavanje barijera ulazaka u industrijske grane, redukovati efikasnost proizvodnog nivoa)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demografija stanovništva. • Distribucija dohotka. • Društvena mobilnost. • Promene u načinu života. • Nivoi obrazovanja. • Konzumerizam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaganje države u IiR. • Usmerenost države i industrije na nove tehnologije. • Nova otkrića/razvoj. • Brzina transfera tehnologije. • Brzina zastarevanja tehnologija.

Sam proces analiziranja vanjskog okruženja uključuje pojedinačno analiziranje svih relevantnih faktora okruženja. Provođenje analize okruženja je jedna veoma široka aktivnost s ciljem da se nadziru i tumače PEST promene i događaji, a posebno oni koji imaju trend i mogu imati određeni uticaj na granu. Skup preduzeća koje proizvode proizvode ili pružaju usluge, koji blisko mogu zameniti jedni druge, čine granu, čije su granice, zapravo, određene stavovima kupaca o ispunjavanju funkcija od strane proizvoda ili usluge. Analiza okruženja ima, dakle, svoju svrhu da se proširuje i podiže saznanje menadžera o potencijalnim razvijanjima promena koje bi mogle:

- imati uticaj na uslove grane, te
- postavljati nove prilike, ali i pretnje.

Analizom vanjskog okruženja, strukture tržišta, preduzeće identifikuje poziciju koju treba zauzeti i položaj koji bi trebalo prihvatiti. Analiza internih faktora treba da ukaže na izvore konkurentske prednosti. Samo one strategije koje bi bile zasnovane na identifikaciji izvora konkurentske prednosti i tržišnih struktura, zapravo bi bile u skladu s okolinom, što je i osnova za uspeh.

5.3. ANSOFF MATRICA

Postoji niz strategija rasta, međutim, većina se može prepoznati u Ansoffovoj matrici (*pogledati sliku 5.2.*) koja razvrstava preduzeća s obzirom na tržište i proizvod/uslugu (jesu li novi ili stari/postojeći) te upućuje na pravce delovanja unutar mogućeg proizvodnog portfolia (Ansoff, 1957). Ansoff matrica je postala popularan alat za preduzeća koje žele razumeti rizik kao komponentu raznih strategija rasta, uključujući i proizvod/uslugu u odnosu na razvoj tržišta, i diverzifikaciju i može se reći da je Ansoff matrica strategijski marketinški alat za planiranje koji povezuje marketinške strategije s opštim strategijskim smerom preduzeća.

Poznate su 4 strategije za povećanje tržišnog udela:

1. *Na istom tržištu s istim proizvodom/uslugom* (uzimanje posla od konkurencije) - najmanji rizik.
2. *Na novom tržištu s istim proizvodom/uslugom* (regionalno širenje, pronalaženje novih kupaca) -srednji rizik.
3. *Na postojećem tržištu s novim proizvodom/uslugom* (isto tržište, tj. kupci, nova ponuda) srednji rizik.
4. *Na novom tržištu s novim proizvodom/uslugom* (potpuna diverzifikacija) - najveći rizik.

STRATEGIJA RASTA PROIZVOD/USLUGA

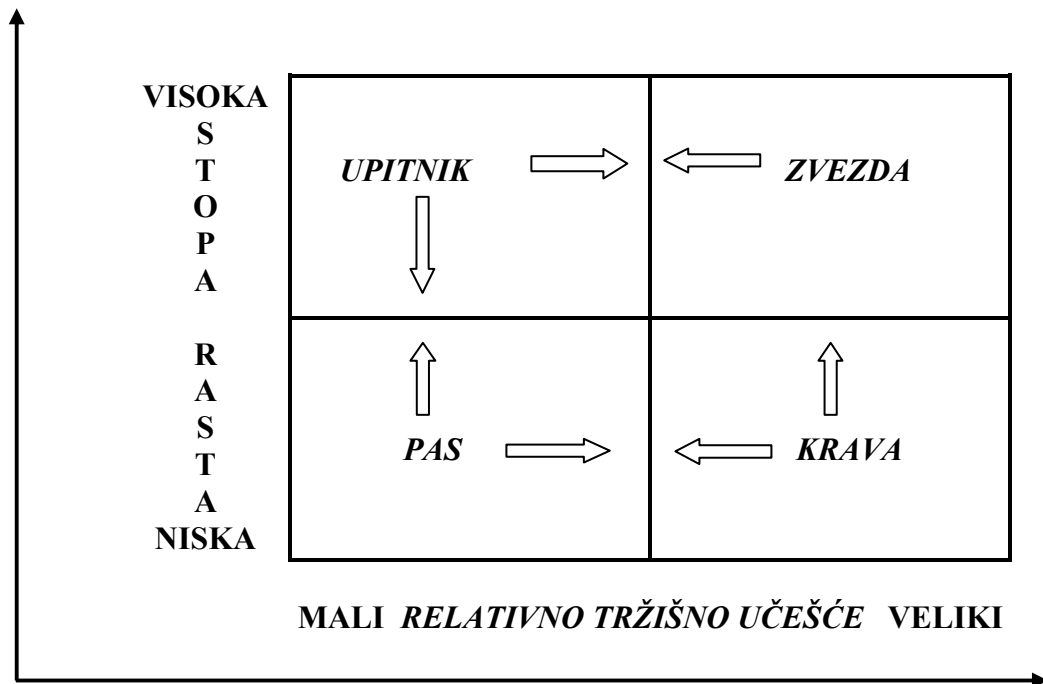
		POSTOJEĆI	NOVI
TRŽIŠTE	POSTOJEĆE	Prodor na tržište	Razvoj proizvoda...
	NOVO	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

Slika 5.2. Ansoffova shema (Ansoff, 1957).

Uočili smo da su, osim postojećih i potpuno novih proizvoda/usluga i tržišta, moguća i proširenja te modifikacije postojećih. Na taj se način u matrici proizvoda/usluga i tržišta dobiva puno više mogućih kombinacija, a samim time i više strategija s različitim nivoima potrebnih ulaganja i potencijalnog rizika.

5.4. BCG MATRICA

Bazirajući svoju ideju na fazama životnog ciklusa proizvoda/usluge i krivoj iskustva, konsultantska firma *Boston Consulting Group* (BCG), tokom šezdesetih i sedamdesetih godina, pod svojim je akronimom razvila, vlastitu metodologiju za strategijsko planiranje, tj. matricu analize portfolija ili *BCG matricu*. U literaturi se može često označava i kao "rast/učešće matrica". Smisao je da menadžeri deleći organizaciju na različite poslovne jedinice, tržišne segmente ili različite proizvode/usluge spoznaju celo poslovanje. Izračunati relativni tržišni udeo spomenutih komponenti predstavlja meru konkurentske moći organizacije, te se prikazuje jednom koordinatom. Računanjem stope rasta koja se smatra merom aktivnosti tržišta, određuje se i druga koordinata. Tako je moguće za svaku poslovnu jedinicu, tržišni segment ili proizvod/uslugu prema izračunatim koordinatama odrediti položaj u matrici prikazanoj na sledećoj slici 5.3.



Slika 5.3. BCG matrica analize poslovnog portfolija

Naime, realna je pretpostavka da se razna tržišta, kao i proizvodi ili poslovi u diverzifikovanim organizacijama, nalaze u različitim fazama razvoja. Polazeći od istraživanja koje je sprovedla BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja (Mašić, 2009):

- relativnog tržišnog učešća, i
- stope rasta tržišta.

Prema (Hax, Majluf, 1984), pod relativnim učešćem podrazumeva se tržišno učešće proizvoda određenog proizvođača u odnosu na vodećeg konkurenta, i izračunava se na sledeći način:

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{poslovni prihod}}{\text{prihod glavnog konkurenta}}$$

Autori Hax i Majluf (1984), ističu da stopa rasta tržišta (SRT) predstavlja izraz ekstremne atraktivnosti tržišta za posao preduzeća, a izračunava se na sledeći način:

$$STR \text{ u periodu}(t) = \frac{\text{ukupno tržište u periodu } (t) - \text{ukupno tržište u periodu } (t-1)}{\text{ukupno tržište u periodu } (t-1)} \times 100$$

BCG matrica analize poslovnog portfelja temelji se na životnom ciklusu proizvoda/usluga, a služi za određivanje davanja prioriteta proizvodu/uslugi u portfoliju preduzeća. Za osiguravanje stvaranja dugoročne vrednosti, preduzeće treba imati portfolio proizvoda/usluga koji sadrži:

- visoko rastuće proizvode/usluge koji traže ulaganje novca i
- nisko rastuće proizvode/usluge koji generišu puno novca.

Vodilja BCG matrice je da je za preduzeće bolje ako ima proizvod/uslugu koji ima veći tržišni udeo i/ili proizvod/uslugu s bržim rastom tržišta.

5.4.1. Pozicija proizvoda u BCG matrici

Zvezde (Stars) – visok rast, visok tržišni udeo.

- Proizvodi (poslovi) imaju konkurentsku poziciju u brzorastućoj grani i karakteristično visoko tržišno učešće, a glavni su za doprinošenje rasta preduzeća, tj. prihoda i profita. Zahtevaju posebnu pažnju menadžera. Koristi velike iznose novca (gotovine) i lideri su poslovanja tako da generišu velike iznose novca (gotovine).
Preporuka za akciju: Ima sposobnost rasta i potrebno je ulagati u marketing.

Krave muzare (Cash Cows) - niski rast, visoki tržišni udeli.

- To su proizvodi (poslovi) s relativno visokim tržišnim učešćem u jednoj zreloj grani, grani koja će, u dužem periodu, iskazivati postepeni pad. Profit i stvaranje novca (gotovine) su visoki, a investicije su niske zbog niskog rasta. Drži profit visokim. Temelj su preduzeća.
Preporuka za akciju: Nema mogućnost za rast zbog zrelosti proizvoda i ne treba ulagati u marketing.

Psi (Dogs) – nizak rast, mali tržišni udeo.

- Proizvodi (poslovi) imaju malo tržišno učešće, i to na tržištima koja stagniraju ili se smanjuju. Ovi proizvodi (poslovi) mali su stvaraoci profita, ali su i zbog ograničene mogućnosti za rast i mali potrošači finansijskih sredstava. Potrebna svesnost o troškovima, zalazak životnog ciklusa. Vrlo često je vlasnikov, menadžerov ljubimac i održava se u životu jer je znak prepoznavanja preduzeća.
Preporuka za akciju: Izbegavati i minimizirati broj *pasa* u preduzeću. Ako ne donosi gotovinu, likvidirati.

Upitnici (Question Marks, "zločesta deca") – visok rast, nizak tržišni udeo.

- Proizvodi (poslovi) koji se karakterišu niskim tržišnim učešćem na izrazito rastućim tržištima. Ima najgore osobine što se tiče novca (gotovine) zbog visokih zahteva i niskog vraćanja, jer ima niske tržišne udele. Ako se ništa ne učini u vezi s tržišnim udelom, *upitnik* će jednostavno apsorbovati velike iznose novca i kasnije, kada rast stane, postati *pas*.
Preporuka za akciju: Ili investirati puno ili prodati ili ne investirati i stvarati bilo kakvu gotovinu ako se može.

Prema (Ferizović, Radić, 2005), strategijski menadžeri, prema istaknutim principima u vezi s formiranjem ove matrice i činjenicama u vezi s položajem pojedinih poslova, stavljaju naglasak i usmeravaju svoju pažnju na novčani tok i karakteristike u vezi s investiranjem kod različitih tipova poslova, utvrđujući prioritete različite za svaki tip posla pojedinačno.

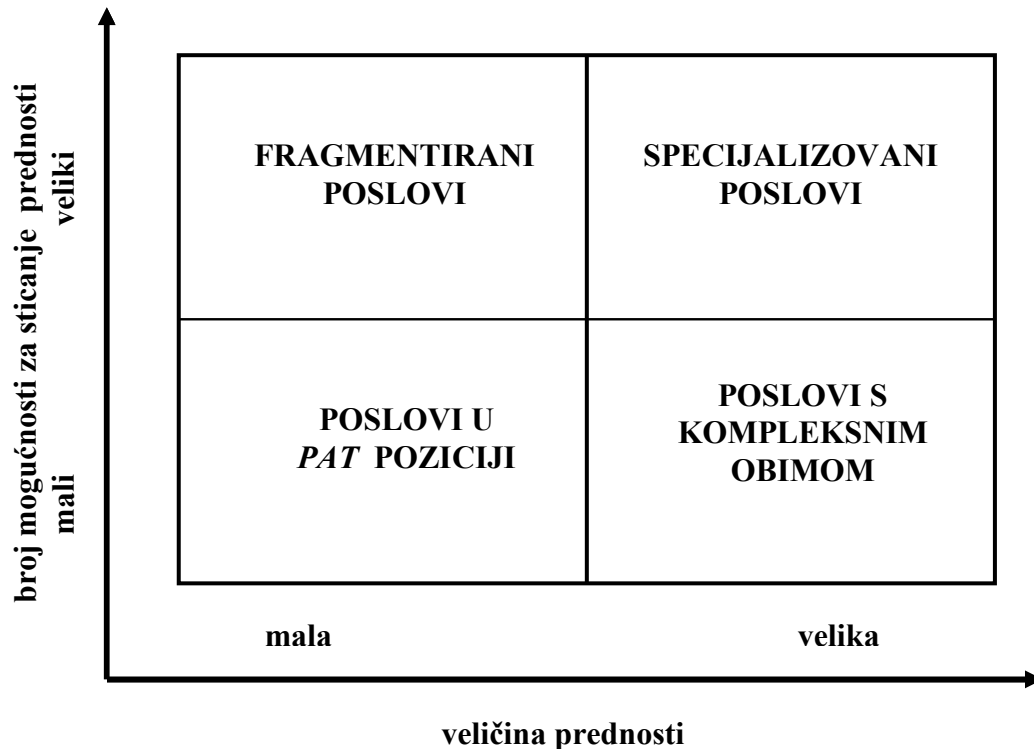
Istaknute su i brojne primedbe na istaknutu portfolio proizvodnu matricu (Ferizović, Radić, 2005):

- Prva primedba se odnosi na pojednostavljenost u vezi pojedinih obeležja matrice.
- Budući da je ovo prva i najjednostavnija matrica portfolia, ona, kao i druge, neuporedivo složenije matrice, ne mogu izbeći nedostatke u vezi s promenama tržišnih segmenata, koji su identifikovani u toku analize, ne mogu zasigurno, i dalje ostati nepromenjeni.
- Teško se može bez rezervi prihvatiti i pojednostavljenje kategorizacije poslova u samo četiri iskazane grupe.
- Isto tako, matrica ne može identifikovati koji posao nudi najbolje prilike za investiranje.
- Ne postoji čvrsta veza između relativnog učešća i profitabilnosti.

5.5. NOVA BCG MATRICA

U pokušaj da otkloni nedostatke BCG matrice, kojoj je glavna zamerka bila ta da je prilično jednostavna, Boston Consulting Group je kreirala novu portfolio matricu 1981. godine. Ova matrica predstavlja poboljšanu verziju BCG matrice. Autor McNamee (1985) ističe da nova BCG matrica ima zamenjenu koordinatu relativnog tržišnog učešća sa "veličinom prednosti koja će biti kreirana u odnosu na druge konkurente", a stopa rasta tržišta je zamenjena sa "brojem jedinstvenih načina kojima se mogu kreirati prednosti". Ključne determinante u formiranju date matrice su veličina prednosti, koja pokazuje visinu barijera za ulazak u granu, i broj mogućnosti diferenciranja preduzeća strateške poslovne jedinice po raznim osnovama. Njihovim suočavanjem dobija se matrica sa četiri polja koja predstavljaju četiri kategorije poslova, i to: fragmentovanih, specijalizovanih, poslova s kompleksnim obimom, te poslove u pat poziciji, što se može videti na slici 5.4.

- *Fragmentirani poslovi* su oni poslovi koji pružaju malu prednost za poslovne sisteme, ali imaju veliki broj mogućnosti za sticanje takve prednosti.
- *Specijalizovani poslovi* su oni poslovi koji imaju veliku prednost i veliki broj mogućnosti za sticanje te prednosti. Veličina prednosti je velika. Predstavljaju orijentisanost poslovnih sistema prema posebnim potrošačima, ali i posebnim tržištima.
- *Poslovi sa kompleksnim obimom* su poslovi koji donose velike prednosti, ali pružaju tek mali broj mogućnosti za sticanje te prednosti.
- *Poslovi u pat poziciji* su oni poslovi koji donose male veličine prednosti, a koji imaju veoma mali broj mogućnosti za sticanje te prednosti. Može se slobodno reći da je to, zapravo, delatnost niske profitabilnosti za sve konkurente.



Slika 5.4. Nova BCG matrica.

Autor Mašić (2009.), ističe da nova BCG matrica može uspješno poslužiti menadžment timu kako za identifikaciju strategijske pozicije pojedinih poslova, tako i za planiranje razvoja poslovnog portfolija organizacije. Koordinata "veličina prednosti" povezana je sa barijerama ulaska u pojedine poslove (delatnosti i grane). Što je veličina prednosti veća, barijere za ulazak u tu vrstu posla su veće, i obrnuto. Koordinata "broj mogućnosti za sticanje prednosti" usko je povezana sa mogućnošću diferenciranja po različitim osnovama (proizvod, kvalitet, cena, pakovanje, dizajn, kanali distribucije, promocija i sl.).

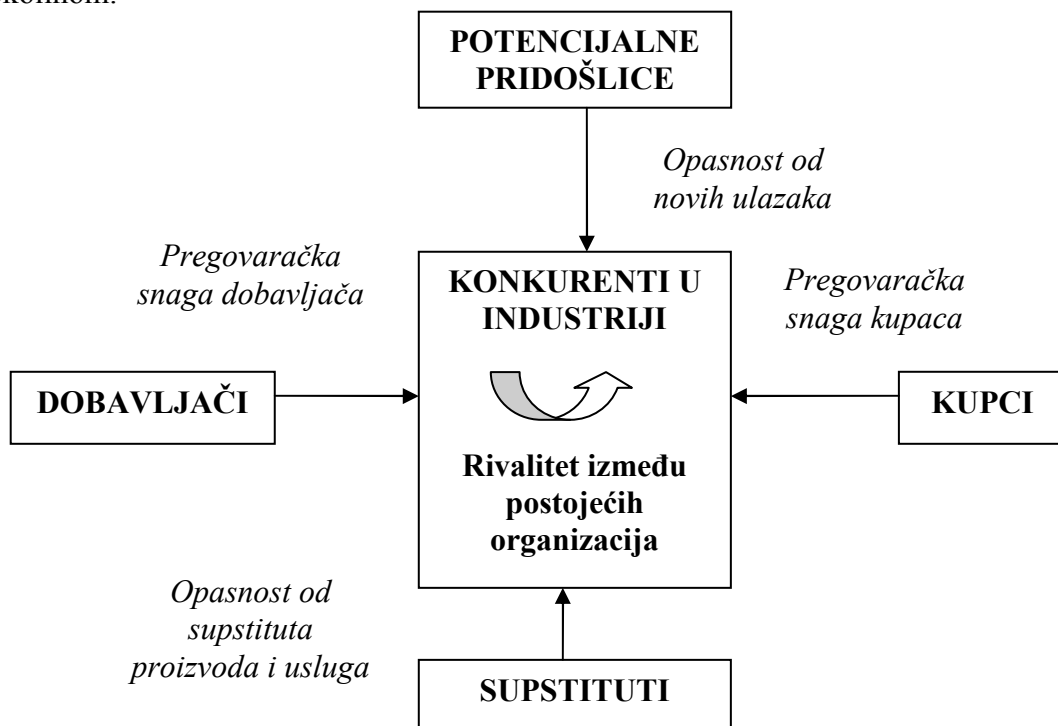
5.6. PORTEROVA INDUSTRIJSKA ANALIZA

Jasno je da se preduzeće obavezno mora pozicionirati u odnosu na okruženje. Strategijsko upravljanje je ono koje uvažava i prati događanja u okruženju i prilagođava svoje poslovanje zahtevima okoline. Definisane tržišta temeljeno je na međuticaju grupa potrošača koji imaju slične zahteve i strategijskih grupa konkurenata koji se takmiče kako bi zadovoljili te zahteve. Porter (1980.) je tu strukturu opisao pomoću pet konkurentnih sila u nekoj delatnosti:

1. **Jačanje moći dobavljača** (konkurentna snaga dobavljača).
2. **Jačanje moći kupaca** (konkurentna snaga kupaca).
3. **Pretnja pojave novih konkurenata u tom tržišnom segmentu** (ulazak konkurencije).
4. **Pretnja pojave zamenskih proizvoda ili usluga** (supstituta).
5. **Položaj i takmičenje tradicionalnih tržišnih rivala** (postojeća konkurencija).

Porter (1980), zagovara model kojim se tvrdi kako tržišna situacija (industrijska struktura) određuje ponašanje preduzeća. Ulaskom novih konkurenata smanjuje se cena, a time i profit. Zbog toga je potrebno, postojećim "igračima", koristeći zalihe profita, stvoriti barijere ulasku drugih. Preduzeće koje to sebi mogu priuštiti zauzimaju snažne pozicije na tržištu. Ako

su pak barijere niske, to prisiljava postojeće "igrače" na konkurisanje troškovima. Druga pretnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu/uslugi. Pregovaračka moć kupaca zavisi će o nekoliko faktora. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda/usluga iz ponuđenog asortimana, ili ako su malobrojni, ili ako su kritični element proizvodnog/uslužnog kvaliteta, kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će uticati na smanjenje proizvoda. Kao i kod kupaca, malobrojnost dobavljača ili prevelika ovisnost o njihovom kvalitetu povećati će moć dobavljača, samo što je ovde, za razliku od kupaca, uvetovano povećanja cene izlaznog proizvoda preduzeća, u skladu sa pregovaračkom moći dobavljača. Peta sila je suparnička sila među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cena, u odnosu na cene konkurencije. Uticaj sila prikazan je na sledećoj slici 5.5. Jednom kad se definišu sile, potrebno je doneti odluku koja je sila najznačajnija. Svrha identifikacije tržišne strukture i izvora konkurentskih prednosti njome uzrokovane je izvođenje strategija koje će biti u skladu sa okolinom.



Slika 5.5. Porterov model 5 konkurentskih sila (Porter, 1980).

Postojeći konkurenti:

- konkurenti su brojni ili su podjednaki po snazi i veličini,
- industrijski rast je slab (jača konkurentaska borba),
- proizvodi ili usluge nisu izdiferencirani i troškovi zamene nisu veliki,
- fiksni troškovi su visoki ili je proizvod/usluga kratkotrajan,
- kapacitet se povećava u velikim skokovima, višak kapaciteta,
- velika konkurencija iz uvoza,
- razlike među konkurentima u strategiji i osobinama.

Opasnost od potencijalnih novih konkurenata:

- postoje li ulazne barijere za nove konkurente,
- ekonomija veličine,
- proizvodna diferencijacija,
- kapitalna ulaganja,

- proces učenja (kriva iskustva),
- težak pristup resursima ili distributivnim kanalima,
- državna zaštita,
- dosadašnja uspešnost drugih preduzeća u grani u sprečavanju ulaska novih konkurenata,
- mogu li druga preduzeća u grani dodatno izvršiti pritisak na pridošlice,
- hoće li postojeće konkurentske firme sniziti cene radi čuvanja svog tržišnog udela.

Opasnost od supstituta:

- lakoća potrošačeva priklanjanja supstitutu,
- koliki su jednokratni troškovi dosadašnjih klijenata pri prelasku na supstitut.

Pregovaračka moć kupaca:

- može li kupac uticati na smanjenje profitabilnosti traženjem niže cene / veći kvalitet za istu cenu,
- mali je broj kupaca / manji broj kupaca, ali kupuje velike količine,
- proizvod je standardan ili nediferenciran (svi konkurenti proizvode iste ili slične proizvode),
- proizvod se koristi za daljnju proizvodnju ili preradu i čini bitan deo troškova kupaca,
- kupčev profit ovisi isključivo o trošku nabavne cene našeg proizvoda/usluge,
- proizvod nije važan za kvalitet, odnosno uslugu našeg kupca,
- kupac poseduje znatan potencijal za samostalnu proizvodnju našeg proizvoda (ne želi gubiti vreme na transport ili sl.).

Pregovaračka moć dobavljača:

- postoji mali broj dobavljača,
- proizvod je jedinstven (unikatan),
- distributeri imaju sposobnost postavljanja diskriminacijske cene svojim kupcima,
- grana nije važan ili jedini kupac dobavljačeva proizvoda/usluge.

Porterova analiza pet konkurentskih sila vodi do zaključka kako se preduzeće uspešnom analizom okruženja, te pozicionirajući se u odnosu na spomenute sile, postavlja u mogućnosti za ostvarenje iznadprosečne dobiti. Izbor strategija bazira se na konkurentskoj prednosti i rasponu. On navodi dva tipa ostvarivanja konkurentске prednosti: temeljem niskih troškova ili temeljem diferencijacije. Na taj način Porter je definisao tri generičke strategije prikazane na sledećoj slici 5.6.

R A S P O N	ŠIRI CILJ	1. TROŠKOVNO VOĐSTVO	2. DIFERENCIJACIJA
	UŽI CILJ	3A. TROŠKOVNI FOKUS	3B. FOKUSIRANA DIFERENCIJACIJA
		NIŽI TROŠKOVI	DIFERENCIJACIJA
KONKURENTSKA PREDNOST			

Slika 5.6. Tri Porterove generičke strategije (Porter, 1980).

Tri generičke strategije koje omogućuje iznad prosečne rezultate u delatnosti su:

- a) *Troškovno vođstvo.* (U troškovnom vođstvu bitno je smanjiti troškove proizvodnje, odnosno proizvoditi jeftinije nego što to radi konkurencija. Ključ ove strategije je u razvoju vrlo niske troškovne strukture koja omogućuje visoki povrat i prihod čak i onda kada je konkurencija jaka. Za primenu ove strategije obično su potrebni visok udeo na tržištu i troškovno superiorni pogoni. Niži troškovi proizvodnje ne moraju nužno značiti da će i cena tog proizvoda biti niža od konkurentskih. Ukupan poslovni proces sastoji se od brojnih procesa koji čine lanac vrednosti i ako svaki od elemenata tog lanca nije unapređen, poboljšan i troškovno superioran, krajnja cena proizvoda/usluge neće biti niža od konkurentskih iako smo na prvom koraku ostvarili prednost. Snižavanjem troškova prvenstveno se nastoji smanjiti cena proizvoda ili usluge kako bi bila povoljnija od konkurentske, a da se pri tome zadrži kvalitet i ostvari profit. Strategija troškovnog vođstva vodi prema podizanju efikasnosti na svim nivoima, pri čemu logistički proces i IT-a imaju važan uticaj. Strategija troškovnog vođstva je klasična strategija, uspešna u stabilnim uslovima poslovanja koju su preduzeća primenom metoda modernog menadžmenta ipak uspele prilagoditi dinamičnim uslovima poslovanja.
- b) *Diferencijacija.* (Strategija diferencijacije je usmerena na stvaranje specifičnog proizvoda ili usluge prepoznatljive osobnosti, vrhunskog kvaliteta i nešto više cene u odnosu na konkurenciju. Takve ponude imaju potreban kvalitet, bez obzira da li je ona sadržana u svojstvima, dizajnu, imidžu, dodatnoj usluzi, inovaciji i obično imaju veću cenu od poređenih konkurenata. Ponudu ističemo, jer diferencijacija se ne mora nužno odnositi na proizvod. Vrhunska prateća usluga može biti predmet strategije diferencijacije. Značaj ove strategije je i poboljšana komunikacija s kupcima. Diferencijacija se postiže sistemskim inspirisanjem kreativnosti, motivisanjem zaposlenih na inovativnost, upotrebom novih tehnologija, agresivnim marketingom, komunikacijom s kupcima, povezanošću sa svima koji učestvuju u procesu i jakim imidžom koji je osnovan prvenstveno na kvalitetu. Međutim, i ova strategija krije opasnosti i rizike. Viša cena može stvoriti određenu barijeru kod kupaca koji će, ipak, birati jeftiniji proizvod/uslugu. Naime, ma koliko diferencirani proizvodi ili usluge bili jedinstveni i inovativni, percepcija vrednosti se vremenom menja što preduzeća moraju uzimati u obzir pri odabiru ove strategije. Konačno, superiorni proizvod ili usluga i jake robne marke uvek su bile poželjna meta za imitatore koji, uglavnom uz nižu cenu imitacije i što veću sličnost originalu, mogu povući znatan deo tržišta.
- c) *Fokusiranje.* (Troškovni fokus ili fokusirana diferencijacija se odnosi na određeni, uski segment tržišta, posebnu liniju proizvoda/usluge ili određeno teritorijalno područje. Preduzeća koje sprovode ovu strategiju obično nisu u mogućnosti osigurati dovoljno resursa za konkurenciju šireg obima, pa se fokusiraju na male serije vrlo kvalitetnih, prestižnih proizvoda koje znače i svojevrzni elitizam i statusni simbol. Iako je fokusiranje na ciljane potrošače marketinški vrlo privlačan, rizik koji prati ovu strategiju vrlo je visok. U slučaju direktnog konkurentskog napada takva se preduzeća mogu vrlo teško odbraniti, budući da imaju visoko specijalizovanu proizvodnju i teško im je razvijati alterativne konkurentske prednosti.

Ipak, u najgoroj su situaciji preduzeća koja su u "sredini", koja nemaju karakteristike niti jedne od tri generičke strategije, koje duže vremena mešaju navedene strategije ili istovremeno koriste više strategija. Međutim, u poslednje vreme pokazuje se da niti generičke strategije više nisu ono što su bile. Naime, istovremeno korišćenje više strategija (npr. troškovno vođstvo i diferencijacija) može pozitivno uticati na poslovanje preduzeća.

6. BENČMARKING

6.1. POJAM I DEFINISANJE BENČMARKINGA

Benčmarketing je tehnika koja podrazumeva da se ciljevi i načini njihovog ostvarivanja definišu prema praksi najboljih kompanija u svetu. Benčmarketing, kao deo strategijskog menadžmenta, daje kompaniji smernice kako da se unapredi svoje poslovne procese, tehnička rešenja i funkcije. Benčmarketing predstavlja tehniku komparativne analiza vlastitog poslovanja sa poslovanjem najbolje organizacije. Benčmarketing u etimološkom smislu, čini jednu od "kovanica" savremenog menadžmenta. U pitanju je nova reč koja se uvodi u savremenu teoriju i praksu menadžmenta radi opisivanja pouzdane tehnike i "alata" koji je u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća (Mašić, 2009).

Termin benčmarketing je prezentovan i definisan na različite načine. Na primer, Venetucci (1992) definiše benčmarketing kao proces sakupljanja standarda za poboljšanja i razumevanje puta koji vodi organizaciju ka boljim performansama. McNair i Leibfried (1992) opisuju benčmarketing kao spoljni fokus na interne aktivnosti u cilju ostvarivanja kontinuiranih poboljšanja. Prema (Camp, 1995), benčmarketing je kontinuirani proces vrednovanja proizvodnih procesa, proizvoda i usluga sa preporukama za postizanje veće konkurentnosti, odnosno najbolje prakse. Prema jednoj od često navođenih definicija, koja je razvijena od strane Američkog centra za produktivnost i kvalitet (APQC, 1993), benčmarketing predstavlja sistematski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.

Izdvojićemo još neke definicije benčmarketinga:

1. Pre svega, to je istraživanje i posmatranje najbolje prakse konkurenata, odnosno traganje za najboljom industrijskom praksom koja vodi stvaranju superiornih performansi (Sajfert, Adamović, 2004).
2. Benčmarketing je proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba kao standarda za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, procesa i usluga (Stoner, Freeman, Gilbert, 1995).
3. Benčmarketing predstavlja kontinuirani proces merenja i upoređivanja sopstvenih proizvoda i/ili usluga kao i celokupnog poslovnog procesa i/ili nekog od njegovih delova u odnosu na najznačajnije konkurente ili one kompanije koje su priznate kao industrijski lideri (Bendlell, Boulter, Gatford, 1997).
4. Benčmarketing je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšavanja vlastitog poslovanja. Ovaj proces u sebe uključuje:
 - upoređivanje kompanije i njenih delova s najboljima, ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se delatnost obavlja;
 - upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisali najbolji;
 - komparacija proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;

- upoređivanje tehničkih rešenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene;
- primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- zadovoljenje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja (Harrington, Harrington, 1996).

6.2. PRIMENA BENČMARKINGA

Primena benčmarkinga u preduzećima je najuže povezana sa postizanjem poslovne izvrsnosti po ugledu na lidere u određenim oblastima i učenje na osnovu njihovih iskustava. U tom smislu, benčmarking predstavlja proces učenja zasnovan na tuđim poslovnim iskustvima, po osnovu prevođenja uočenih poslovnih iskustava u ostvarljive standarde (Sajfert, Đorđević, Bešić, 2006).

Benčmarking se usredsređuje na neprekidno poboljšanje poslovanja, uz posmatranje okruženja i orijentaciju na prave probleme. Preduzeća prolaze kroz velike promene što podrazumeva i promenu shvatanja i pogleda top-menadžmenta.

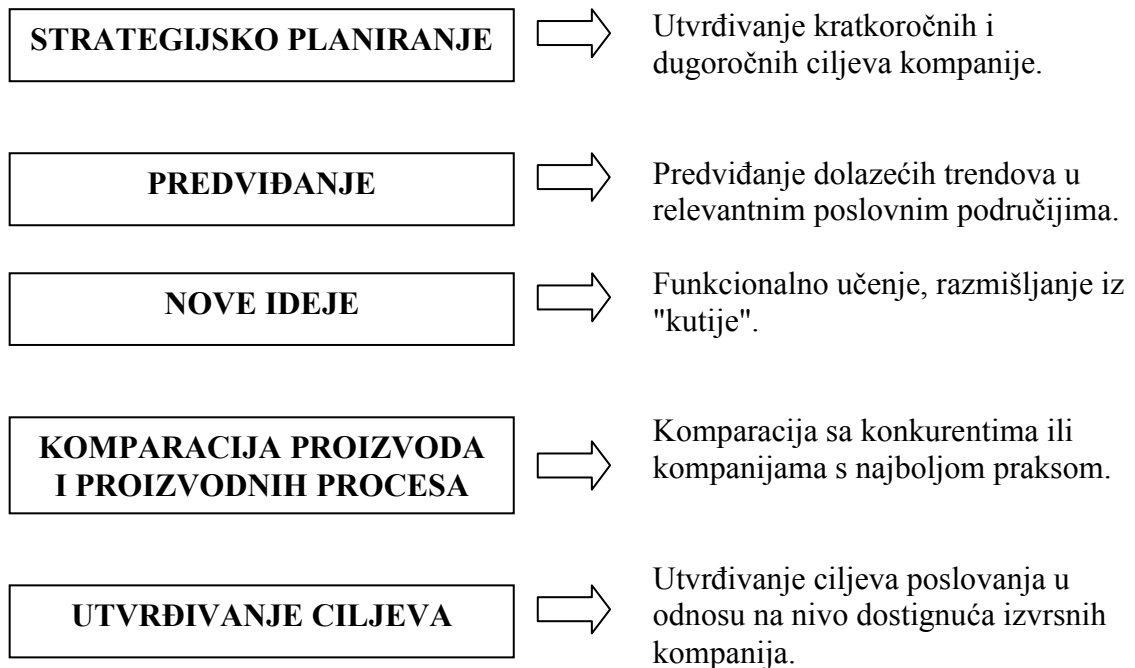
Međutim, benčmarking je više od običnog kopiranja. Ne postoje dva poslovanja koja su potpuno ista, jer je različito okruženje i kultura svakog preduzeća, pa je zato neophodno ispitivati praksu svakog preduzeća i razumeti kako se nešto radi (Sajfert, Nikolić, 2005).

Prema (Mašić, 2009), zajednički denominator prethodnih definicija benčmarkinga ima dva važna aspekta:

- fokus na kontinuiran i sistematski proces merenja i komparacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga i
- implementaciju najbolje prakse, što je od suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi u poslovanju.

Implementacija dobijenih rezultata zavisi od spremnosti za promenu i prilagođavanje novom načinu rada. Benčmarking posebno je značajan u sledećim oblastima : poslovno planiranje, razvijanje politike, rešavanje poslovnih problema, trajno poboljšanje, zadovoljstvo kupca, promena kulture, trajno učenje, menadžment na bazi činjenica, poboljšanje poslovnog procesa, razvoj strategije, filozofije totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), itd.

Područje primene benčmarkinga su mnogobrojna. Neka važna područja primene ove tehnike, mogu se videti na slici 6.1.



Slika 6.1. Područja primene benčmarkinga (Renko i dr, 1999).

Mašić (2009), ističe da benčmarking postaje komplementaran drugim tehnikama i "alatima" u strategijskom menadžmentu, a pre svega TQM-u i reinženjeringu poslovnih procesa.

6.3. PROCESI I ETAPE BENČMARKINGA

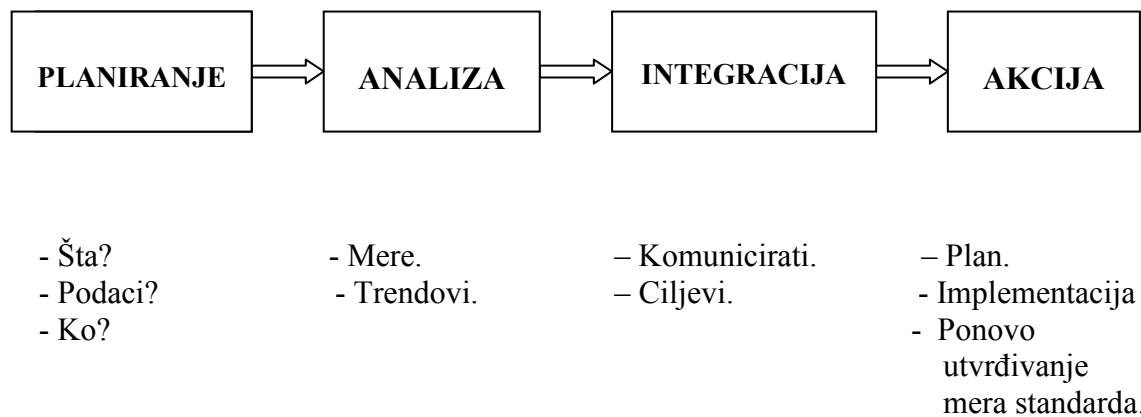
Benčmarking je alat koji omogućava analizu i upoređivanje bazirano na činjenicama, i omogućava realistično poboljšanje poslovnih procesa. Na taj način benčmarking predstavlja respektabilnu i sve više korištenu praksu u poslovnom svetu. To je proces identifikacije i razumevanja najboljih poslovnih praksi svetskih organizacija i njihova prihvatanja i apliciranja sa ciljem poboljšanja poslovnih procesa. Na vrlo efektivan način postiže se evaluacija trenutne pozicije firme u odnosu na one najbolje, čime se identifikuju područja i načini unapređenja performansi. Benčmarking se bazira na stvarnim podacima, koji se tretiraju u najstrožoj tajnosti i koji omogućavaju upoređivanje stvarnog trenutnog stanja firme u odnosu na tržište. Ponavljanjem benčmarkinga u pravilnim vremenskim periodima omogućava se efektivno praćenje trenutnog stanja i progresa. Benčmarking je potvrđena i testirana metodologija koja ima rastući trend u svetu u velikom broju firmi bez obzira na delatnost ili veličinu preduzeća (Camp, 1995).

Koncept benčmarkinga upotrebljavaju mnogobrojna preduzeća u želji da što više nauče od svojih neposrednih konkurenata. Proces benčmarkinga obuhvata upoređivanje delovanja preduzeća sa sličnim institucijama, organizacijama ili preduzećima u cilju obezbeđivanja znanja o tome koje metode, odnosno iskustva ili metode u vođenju poslova, je najbolje primeniti u određenoj grani industrije ili procesu unutar samog

preduzeća. To je sistematično i stalno traženje nove, bolje, uspješnije prakse koja će dovesti do poslovne izvrsnosti i konkurentnosti (Spendolini, 1992).

Benčmarketing kao pojam predstavlja spoljni pogled na unutrašnje aktivnosti, događaje ili procese, koji se sprovodi sa ciljem unapređenja poslovanja radi ostvarivanja konkurentnosti preduzeća. Proces benčmarketinga proizlazi iz analiziranja i razumevanja postojećih aktivnosti i procesa koji se sprovode u preduzeću i nastavlja se sa upoznavanjem poslovanja vodećeg u toj oblasti ili standarda sa kojima bi se mogli upoređivati i ocenjivati postojeći procesi. Proces benčmarketinga može da se uspostavi na bilo kom organizacionom ili proizvodnom nivou. Osnovni cilj je jednostavan: biti bolji od najboljih i prestići konkurenciju (Boxwel, 1994).

Tomlison (1998), posmatra proces benčmarketinga putem četiri faze, što se može vidjeti na slici 6.2.



Slika 6.2. Četiri faze benčmarketinga (Tomlisonu, 1998).

Harrington (1996), uočava pet faza koje obuhvataju dvadeset aktivnosti benčmarketing procesa, koji se može videti u tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Pet faza i dvadeset aktivnosti benčmarking procesa (Harrington, 1996).

BENČMARKING FAZE	AKTIVNOSTI
<p style="text-align: center;">FAZA I PLANIRANJE BENČMARKING PROCESA I UTVRĐIVANJE ELEMENATA BENČMARKING PROCESA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikovanje šta podvrgnuti benčmarkingu; 2. Dobijanje podrške top menadžmenta; 3. Izrada plana merenja; 4. Izrada plana skupljanja podataka; 5. Pregled planova sa stručnjacima; 6. Utvrđivanje elemenata benčmarking procesa;
<p style="text-align: center;">FAZA II PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA O VLASTITOM STANJU</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Prikupljanje i analiza internih objavljenih podataka; 8. Selekcija potencijalnih internih benčmarking pozicija; 9. Prikupljanje informacija koje su rezultat istraživanja; 10. Sprovođenje intervjuva i anketa; 11. Formiranje internog benčmarking odbora; 12. Vršenje internih poseta unutar kompanije;
<p style="text-align: center;">FAZA III PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA O DRUGIM KOMPANIJAMA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 13. Prikupljanje eksternih objavljenih podataka; 14. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih eksternih istraživanja;
<p style="text-align: center;">FAZA IV POBOLJŠANJE VLASTITOG STANJA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 15. Identifikovanje korektivnih akcija; 16. Razvoj plana primene; 17. Dobijanje podrške top menadžmenta za buduća rešenja; 18. Primena budućih rešenja i merenje njihovih aktivnosti;
<p style="text-align: center;">FAZA V KONTINUIRANA POBOLJŠANJA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 19. Unapređenje benčmarking baze podataka; 20. Primena kontinuiranog poboljšanja vlastitog poslovanja.

Prema (Atkinson i dr, 1999), koji posmatraju odvijanje benčmarking procesa kroz pet etapa, što se može videti iz sledeće tabele 6.2.

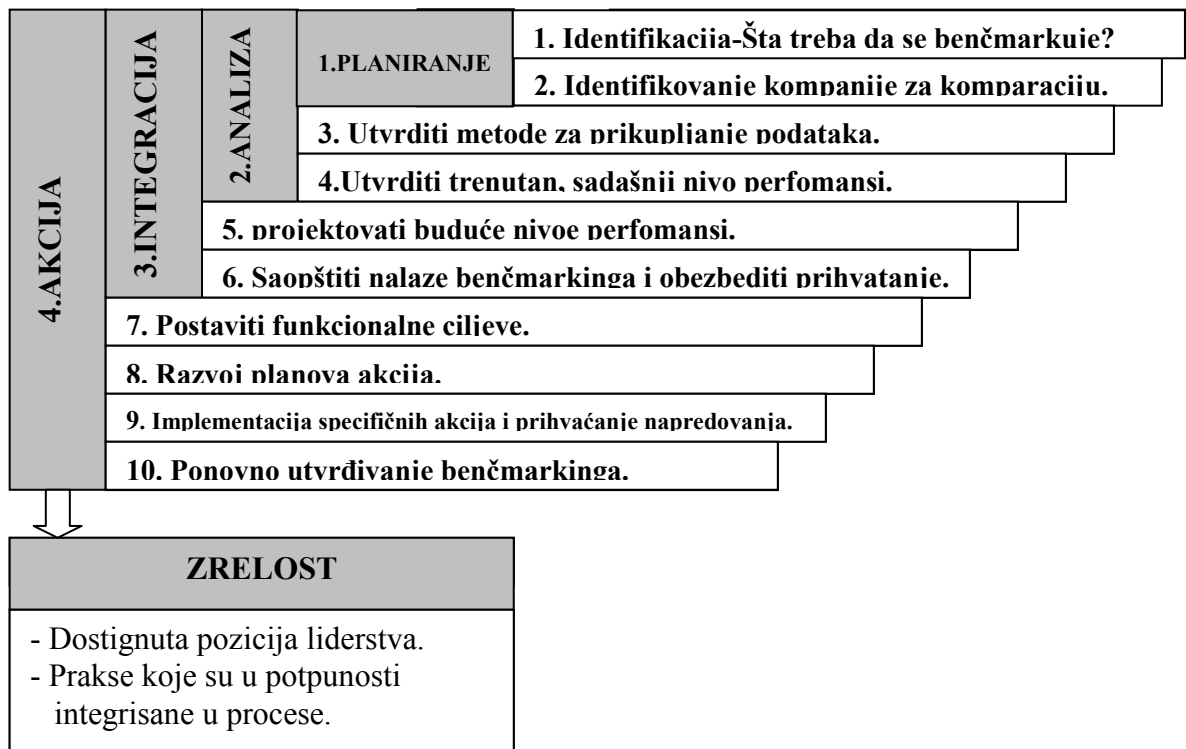
Tabela 6.2. Etape benčmarking procesa (Atkinson i dr, 1999).

ETAPE BENČMARKING PROCESA	FAKTORI ZA RAZMIŠLJANJE
<p>ETAPA 1: Interno proučavanje i priprema konkurentske analize</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Priprema interne i eksterne konkurentske analize. - Utvrđivanje ključnih područja za studiranje. - Utvrđivanje obima i značaja proučavanja.
<p>ETAPA 2: Razvijanje dugoročne posvećenosti benčmarking projektu i srastanje s timom za benčmarking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijanje dugoročne posvećenosti benčmarkingu. - Dobijanje podrške top menadžmenta. - Razvoj jasnog seta ciljeva. - Osamostaljivanje zaposlenih za pravljenje promena. - Srastanje s timom za benčmarking. - Korišćenje iskustva koordinatora. - Trenirati zaposlene.
<p>ETAPA 3: Identifikovanje benčmarking partnera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veličina partnera. - Broj partnera. - Relativna pozicija unutar i preko (van) industrije (grane). - Stepen poverenja između partnera.
<p>ETAPA 4: Metode prikupljanja i deljenja informacija.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vrste benčmarking informacija. - Proizvod. - Funkcija (proces). - Strategije (uključujući i metode upravljačkog računovodstva). - Metod skupljanja informacija. - Unilateralni (jednostrani). - Kooperativni. - Baza podataka. - Indirektno/treća strana. - Grupa. - Utvrđivanje mernih perfomansi. - Utvrđivanje benčmarking gepa u povezanosti sa mernim perfomansama.
<p>ETAPA 5: Preuzimanje akcija za takmičenje ili premašenje benčmarka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Komparacija mernih perfomansi.

Sušтина procesa benčmarkinga je određena načelima (Spendolini, 1992):

- Uzajamnost: benčmarking partneri uzajamno ostvaruju "dobijam - dobijaš" situaciju, odnosno imaju koristi svi učesnici;
- Analogija: predmet koji se uspoređuje, mora da bude uporediv - analogan;
- Merenje: cilj merenja je razumevanje rezultata benčmarking procesa.
- Rezultati merenja predstavljaju razlike u poslovanju;
- Ispravnost, tačnost: informacije benčmarking procesa moraju da proizlaze iz analize na osnovu činjenica, odnosno podataka, što se razlikuje od vođenja po osećaju.

Kamp (Camp, 1992) je razvio model koji može da se modifikuje i prilagodi tako da odgovara svakoj oblasti u kojoj je potrebno primeniti proces benčmarkinga. Kamp je razložio proces benčmarkinga na deset koraka koji se razvijaju kroz četiri faze, kao što je prikazano na slici 6.3.



Slika 6.3. Četiri faze i deset koraka benčmarkinga (Modifikovano prema: Camp, 1992).

6.4. VRSTE BENČMARKINGA

Benčmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija sa najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja (Inić, 2005).

Moguće je u suštini razlikovati dve vrste benčmarkinga (Stoner i dr, 1995):

- interni i
- eksterni.

Eksterni benčmarking možemo dalje deliti na:

- eksterni konkurentski benčmarking;
- eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarking;
- eksterni generički benčmarking.

Prema (Stoner i dr, 1995), nalazimo još dvije vrste benčmarkinga:

- kombinovani (interni i eksterni) benčmarking i
- strategijski benčmarking.

Tabela 6.3. Komparacija vrsta benčmarking procesa (Bendlell, Boulter, Gatford, 1999).

VRSTA BENČMARKINGA	SARADNJA IZMEĐU UČESNIKA	VAŽNOST INFORMACIJA	STEPEN POBOLJŠANJA
Interni	Dobra	Velika	Nizak
Eksterni konkurentski	Slaba	Velika	Srednji
Eksterni industrijski (funkcionalni)	Prosečna	Prosečna	Visok
Eksterni generički	Prosečna	Mala	Visok
Kombinovani: interni i eksterni	Prosečna	Prosečna	Vrlo visok

Komparacija različitih tipova benčmarkinga sa aspekta donošenja odluke, partnera i rezultata data je sledećom tabelom 6.4. (Inić, 2005).

Tabela 6.4. Komparacija benčmarkinga sa stanovništva odlučivanja (Inić, 2005).

VRSTA BENČMARKINGA	VREME DONOŠENJA ODLUKA	BENČMARKING PARTNERI	REZULTATI
Interni	3-4 meseca	Unutar prduzeća	Značajna poboljšanja
Eksterni konkurentski	6-12 meseci	Niko	Bolji od konkurenata
Eksterni industrijski (funkcionalni)	10-14 meseci	Ista industrija	Kreativni pomak
Eksterni generički	12-24 meseca	Sve industrije širom sveta	Promena paradigme
Kombinovani: interni i eksterni	12-24 meseca	Sve industrije širom sveta	Najbolji u vrsti

6.5. KARAKTERISTIKE POSLOVANJA PREDUZEĆA PRE I POSLE SPROVOĐENJA BENČMARKING PROCESA

U uslovima žestoke konkurencije na tržištu većina kompanija se susreće s problemom stagnacije i nazadovanju u poslovanju. Rešenje treba tražiti u benčmarkingu. To je moćno sredstvo koje kompaniji daje smernice kako bi se njeni problemi i poslovni procesi, tehnička rešenja i funkcije mogli da unaprede (Sajfert, Adamović, 2004.).

Tabela 6.5. Karakteristike poslovanja preduzeća pre i posle sprovođenja benčmarking procesa (Sajfert, Adamović, 2004).

PRE IMPLEMENTIRANJA BENČMARKING PROCESA	POSLE IMPLEMENTIRANJA BENČMARKING PROCESA
Neizvesnost.	Korišćenje svake dobre ideje.
Samo jedno moguće rešenje problema.	Više opcija rešenja problema.
Fokus na interno.	Fokus na eksterno.
Ciljevi iz prošlosti.	Ciljevi za najbolje poslovanje.
Slabo razumevanje tržišta.	Dobro razumevanje
Prioriteti interni.	Prioritet na potošača.
Dobri smo.	Trebamo biti bolji.
Upravljanje prema iskustvu.	Upravljanje činjenicama.
Prati druge iz svoje privredne grane.	Vodeći u industriji.

U celom postupku benčmarkinga, najvažnije je dobiti odgovore na sledeća pitanja (Watson, 1993):

1. *Šta se upoređuje ?*
2. *Sa kime se upoređuje ?*
3. *Kako mi izvodimo procese ?*
4. *Kako druga preduzeća izvode procese ?*

Preduzeće mora sebi postaviti realne ciljeve na bazi potencijala za poboljšanje imajući u vidu utvrđene razlike. Ciljevi se moraju razložiti, adaptirati odgovarajućoj organizacionoj strukturi i saopštiti onima koje tangira. Projekat benčmarkinga ne može biti potpuno uspešan, dok se ne preduzme akcija da bi se shvatio potencijal za unapređenja i dok se ne postignu željeni efekti. U sprovođenju plana, procesi na koje on utiče se moraju meriti i pratiti da bi se videlo da li se obavljaju kao što je očekivano i da bi se moglo nastaviti sa njihovim poboljšanjem.

7. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA

7.1. POJAM REINŽENJERINGA

Pojam reinženjeringa su uveli Hammer i Champy (1993). Tada je reinženjering stekao veliku popularnost i skoro sve kompanije u svetu su počele da proveravaju svoje poslovne procese.

Pod pojmom reinženjeringa poslovnih procesa podrazumevaju se zahvati u organizaciji i dizajnu poslovnih procesa koji donose suštinske, kvalitativne promene, dok se manji, kozmetički i parcijalni zahvati ne smatraju reinženjeringom jer se tu ne radi o temeljnoj promeni pristupa. Dakle, reinženjering ne znači reorganizovati, prilagoditi već početi iz početka. On nije usmeren ka traženju odgovora na pitanja kako ono što radimo obavljati brže, kvalitetnije ili bolje, kako to racionalizovati i sniziti troškove, već zašto uopšte nešto raditi tako kako se radi, a ne drugačije (Spremić, 2002).

Reinženjering poslovnih procesa (BPR) predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju, koja se javila devedesetih godina prošlog veka. Centralno mesto u filozofiji reinženjeringa pripada procesima (Hammer, 1996).

Pod reinženjeringom (McHugh, Merli, Wheeler, 1995) se podrazumeva poboljšanje svakog poslovnog procesa kao i poboljšanje podržavajućih i upravljačkih procesa.

Michael Hammer definiše reinženjering kao fundamentalnu (osnovnu) promenu mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja, kao što su: troškovi, kvalitet, usluga i brzina. U ovoj definiciji četiri ključne reči bitno određuju što je to reinženjering. To su reči: fundamentalno (osnovno), radikalno, drastično i proces, ali proces posebno (Hammer, Champy, 1995).

7.2. ZNAČAJ REINŽENJERINGA

U uslovima globalne konkurencije, sve je veći broj pitanja u vezi sa funkcionisanjem preduzeća koja zahtevaju nove poglede i nov način rešavanja. Ciljno orijentisano poslovanje u savremenom poslovanju ne daje uvek najbolje rezultate. Preduzeća moraju da organizuju svoje poslovanje oko procesa a ne oko funkcija (Grozđanić, Đorđević, 1999).

Tradicionalni oblici organizacija ne mogu uspešno da odgovaraju izazovima novog vremena. To ne znači da se ti oblici organizacija potpuno odbacuju, već da se moraju prilagoditi uslovima novog vremena. Uvažavanje svakog pojedinca, svakog čoveka u organizaciji je jedno od ključnih polazišta u reinženjeringu. U filozofiji reinženjeringa nije zadovoljan samo kupac, zadovoljni su i zaposleni. Ako je zadovoljan onaj koji radi, sigurno je da će proizvesti kvalitetan proizvod sa kojim će i kupac biti zadovoljan (Sajfert, 2002).

Svako preduzeće koje želi spremno da odgovori na poslovne izazove, mora da se menja u skladu sa uslovima okruženja, restruktuirati, redizajnirati i reorganizuje. U tome se ogleda značaj reinženjeringa. Filozofija reinženjeringa je zasnovana na traženju drugog, boljeg, drugačijeg načina u rešavanju problema (Sajfert, 2002). U tom smislu, ako je jedan od problema potreba za promenom poslovanja poslovnog sistema, promena se postiže i primenom reinženjeringa.

Reinženjering je jedan od logičnih koraka koji su važni za razvoj ciljeva top-menadžmenta. Savremeno preduzeće treba da upravlja promenama povezanim s jasnim vizijama definisanim od strane top-menadžmenta, koji upravo kroz promene koje su sastavni deo razvojne aktivnosti preduzeća ostvaruje strateške ciljeve. Temeljni cilj preduzeća, u okolnostima promena i uticaju brojnih vanjskih i unutrašnjih elemenata okruženja, jeste- *preživeti*, a to zahteva inovativnost, integrisanost, disciplinu i lojalnost preduzeću.

7.3. KARAKTERISTIKE I FAZE REINŽENJERINGA

Reinženjering se temelji na orijentaciji na proces poslovanja, provođenje radikalnih promena i postizanje drastičnog poboljšanja. Uprkos raznim mišljenjima o pojmu i definiciji reinženjeringa, može se reći da su glavne karakteristike reinženjeringa sledeće (Sikavica, Novak, 1999):

- temeljna promena načina razmišljanja;
- orijentacija prema procesima, a ne prema strukturama ili funkcijama;
- temeljna promena pristupa u rešavanju problema;
- pokušaj obavljanja posla na drugačiji, novi, odnosno bolji način;
- radikalne promene;
- novi početak;
- reinventivnost i dinamičan i kreativan pristup poslovanju;
- temeljno redefinisavanje, reorganizacija u redizajnu poslovnih procesa;
- orijentacija na osnovne poslovne procese i korišćenje spoljnih snaga, odnosno izvora.

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju devedesetih godina prošlog veka. Centralno mesto u filozofiji reinženjeringa pripada procesima i taj se termin odnosi na dizajniranje procesa. Osnovno polazište reinženjeringa se temelji na procesima odnosno prema Hammeru i Stantonu (Hammer, Stanton, 1994) na "poboljšanju svakog poslovnog procesa pa i na poboljšanju podržavajućih procesa kao i upravljačkih procesa". Reinženjering je proces koji menja organizacionu strukturu i kreira nove procese, nove sisteme, nove kulture i nove načine za sprovođenje promena za uspeh kompanija (Sajfert, 2000).

Reinženjering poslovnih procesa, kao novi pojam nije lako ni jednostavno definisati, jer postoje mnoge definicije pojma reinženjeringa, od strane raznih autora. Hammer (Hammer, Champy, 1993) definiše reinženjering kao temeljnu promenu mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja, kao što su: troškovi, kvalitet, usluga i brzina.

Novo vreme je donelo nove izazove, koji traže da se i problemi organizacije rešavaju na nov način. Otuda i potreba za reinženjeringom, danas i sada. Najvažniji razlozi za

potrebu za reinženjeringom su brze promene koje se dešavaju u svetu, kupci, odnosno potrošači koji su sve zahtevniji i konkurencija koja je sve oštrija (Sajfert, Adamović, 2004).

Reinženjeringom se želi napraviti određeni zaokret u poslovanju. Reinženjering je, zapravo, jedan radikalni redizajn u preduzeću, pa je potrebno, u prvom redu, bavljenje načinom upravljanja i vođenja promena i uvođenja sasvim novih pogleda na rad preduzeća u budućnosti.

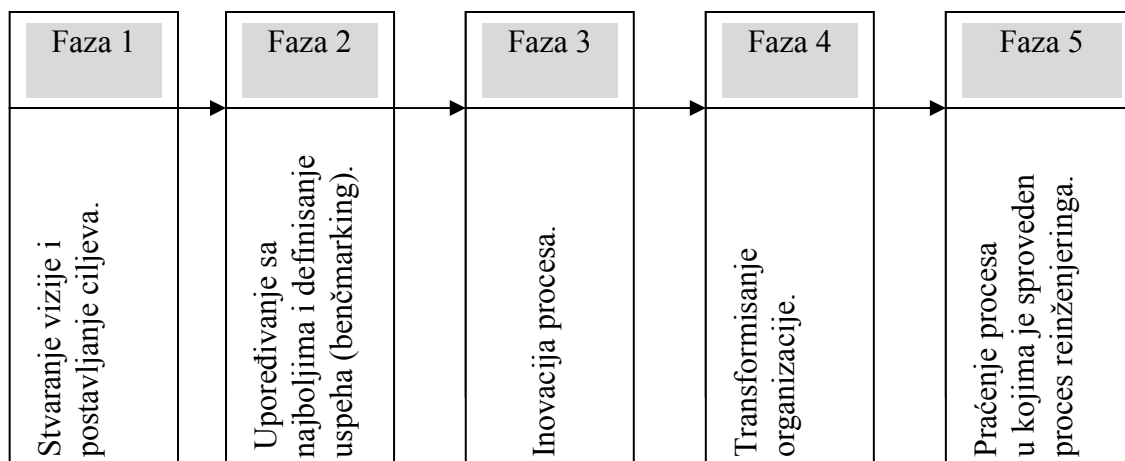
Razlika između procesa reorganizacije, redizajniranja ili restrukturiranja preduzeća je u drugačijem, radikalnom pristupu koji u središte zbivanja stavlja procese. Reinženjering poslovnih procesa dovodi do značajnih promena u organizaciji i to (Sikavica, Novak, 1999):

- 1) Umesto funkcijskih timova koji su do tada bili primarni u organizacionoj strukturi, dolaze procesni timovi, koji se sastoje od eksperata i specijalista raznih znanja koja su potrebna za realizaciju određenog poslovnog procesa,
- 2) Jednostavni i rutinski zadaci i poslovi zamenjeni su multidimenzionalnim zadacima, koji rezultiraju zadovoljstvom zaposlenih,
- 3) Umesto dosadašnjeg nadgledanja poslovanja pojedinaca, oni postaju samostalni i autonomni u poslovanju,
- 4) Umesto stručnog specijalističkog obrazovanja od svih zaposlenih zahteva se opšte obrazovanje,
- 5) Zaposleni se nagrađuju prema rezultatima rada, a ne prema obavljenim aktivnostima,
- 6) Zaposleni napreduju u na osnovu znanja i sposobnosti,
- 7) Poslovanje se obavlja u cilju zadovoljenja kupaca a ne udovoljenja pretpostavljenima,
- 8) Uloga menadžera se svodi na ulogu trenera, dirigenta, učitelja i prijatelja a ne nadzornika, kontrolora, goniča ili policajca,
- 9) Organizaciona struktura postaje znatno niža i "plića", polako nestaje srednji nivo menadžementa, tačnije, menja se njegova uloga i ukidaju se brojni nepotrebni nivoi koordinacije.

Osmišljavanje putem reinženjeringa mora da bude sveobuhvatno. Faze reinženjeringa su:

- 1) Stvaranje vizije i postavljanje ciljeva;
- 2) Upoređivanje sa najboljima i definisanje uspeha (benčmarking);
- 3) Inovacija procesa;
- 4) Transformacije organizacije;
- 5) Praćenje procesa u kojima je sproveden proces reinženjeringa.

Faze reinženjeringa su prikazane na slici 7.1.



Slika 7.1. Faze reinženjeringa (Sajfert, 2008).

U poslovnoj transformaciji organizacije, top menadžer koji se odluči na reinženjering proces i da bi u potpunosti uspio u tome, mora se pridržavati sledećeg recepta: kristalno jasna vizija, hrabrost da upusti u takve radikalne i korenite promene. Recept zahteva i potpunu predanost tom procesu, i da ima dovoljnu količinu vremena na raspolaganju, da bi se reinženjering proces obavlja na najbolji mogući način.

Svaka aktivnost treba da ima odgovorne nosioce, odnosno subjekte tog procesa, koji realizuju i implementiraju rezultate reinženjeringa. Tako se mogu prepoznati osnovne grupacije nosilaca procesa reinženjeringa i to:

- a) poslovni odbor ili veće izvršnih direktora,
- b) tim za reinženjering,
- c) lider procesa.

Svaki od ovih nosilaca procesa reinženjeringa ima tačno definisanu ulogu, koju ne može obaviti neki drugi nosilac u tom procesu. Timovi za reinženjering čine jedno ili više operativnih tela koja sprovode reinženjering poslovnih procesa. Lider procesa se mora angažovati iz redova linijskih menadžera (Sajfert, Nikolić, 2004).

7.4. TQM I REINŽENJERING KONCEPT

TQM koncept i reinženjering koncept predstavljaju koncepte koji zajedno deluju na polju unapređivanje kvaliteta poslovanja u savremenim uslovima privređivanja. Smatra se da ova dva koncepta predstavljaju dobar put za operativnu i funkcionalnu briljantnost. Ali i između njih postoje određene razlike.

TQM predstavlja rešenje usmereno na kvalitet, nije dovoljno široko i ne uzima u obzir brzinu i inovaciju proizvoda. Reinženjering podrazumeva poslovanje u brzim i drastičnim promenama, uvođenje novih procesa, a ne unapređivanje postojećih. (Grozđanić, Đorđević, 1999).

Osnovne razlike između ova dva koncepta prikazane su u tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Uporedni prikaz karakteristika TQM-a i reinženjeringa (Grozđanić, Đorđević, 1999).

PARAMETRI	TQM	REINŽENJERING
Osobina	Unapređenje	Inovacija
Nivo promene	Postepen	Radikalan
Početa tačka	Postojeći proces	Ne postoji
Učestanost promene	Neprekidno	Povremeno
Potrebno vreme	Dugo	Kratko
Učešće	Odozdo nagore	Odozgo nadole
Polje delovanja	Usko, unutar postojećih funkcija	Široko, kroz sve funkcije
Rizik	Umeren	Visok
Alat	Statistička kontrola	Informacione tehnologije

7.5. UPUSTVA ZA USPEH REINŽENJERING PROCESA

Potrebno je shvatiti da reinženjering nije običan posao. Tradicionalne paradigme za implementaciju su od male vrednosti u kontekstu radikalne, višedimenzionalne promene. Reinženjering zahteva jedinstveni stil primene, koji se očituje u pridržavanju sledećih upustava (Inić, 2005):

- *Uvek počnite sa potrošačem.*
Prepoznajte da li je svrha procesa da stvori novu vrednost za potrošača i osigurajte da je sav rad usmeren na zadovoljavanje njihovih potreba. Postaviti ostvarive ciljeve. Ljudi su uvek motivisani da napuste tradicionalno i zaista počnu ispočetka samo kada su u stanju da ostvare ciljeve koji su pred njih postavljeni kao izazov.
- *Radite brzo.*
Reinženjering neće uspeti ako se sprovedi opreznim koracima. Mora da bude sproveden pre nego što ga otpori u organizaciji prevladaju.
- *Tolerišite rizik.*
Nema napretka bez rizika. Nepoznato je uvek zastrašujuće, ali najveći rizik dolazi od održavanja *status quo-a*.
- *Prihvatite nesavršenost.*
Reinženjering je interaktivni proces. Kada se upušta u nepoznato neizbežno je da se načine greške i neophodno je učiti na njima.
- *Nemojte prestati prerano.*
Veliki broj organizacija zaustavi reinženjering proces čim počnu da se vide neki rezultati. To je podjednako loše kao i zaustaviti proces pred prvim teškoćama. Izdržljivost i strpljenje potrebni su da bi se postigli značajni rezultati.

7.6. ZLATNA PRAVILA REINŽINJERINGA

Poštovanje određenih principa je logično i potrebno, a za ovaj koncept vezuju se sledeći principi, koji se ističu kao zlatna pravila reinženjeringa.

Tabela 7.2. Zlatna pravila reinženjeringa (Ferizović, Radić, 2005).

Redni broj	OPIS
1.	Definisati viziju preduzeća i analizirati uporedne prednosti koje omogućavaju zadovoljenje novih strateških ciljeva.
2.	Definisati centralne poslovne procese koji su važni za postizanje ciljeva i isključiti sve što nije važno za racionalizaciju troškova i stvaranje dodatne vrednosti.
3.	Odrediti tim koji će voditi promene, stvarati kulturu promena i menjati menadžerski vođeno preduzeće u strukturama.
4.	Kreirati strategiju suprostavljanja promena temeljenu na kritičkoj analizi dosadašnjih odnosa, jasnoj viziji, razvoju sistema podrške, traženju političkog koncenzusa i stalnog nadzora nad promenama.
5.	Decentralizovati moć odlučivanja i odgovornosti na grupe koje će ostvarivati željene i planirane promene koje će postati središta nove organizacije preduzeća.
6.	Promene su okrenute strategiji smanjenja troškova i dodatnih vrednosti, pa su poslovni rezultati rezultanta uravnoteženosti i povezanosti oba procesa istovremeno.
7.	Menadžment promena je istovremeno stvaranje novih poslovnih mreža, gde potrošači ili poslovni partneri postaju partneri i stvaraoci vrednosti preduzeća.
8.	Uspešnost menadžerskih grupa zavisi od sistema njihovog nagrađivanja i promocije (dosad je to bilo rezervisano za pojedince).
9.	Ljudi i njihove sposobnosti su najvažniji u preduzeću, te treba stvarati kulturnu saradnju a ne konkurencije i postizati ravnotežu motivacije i odgovornosti za promene odozdo prema gore.
10.	Konačan uspeh promena je zavisan o najkritičnijem članu i zato treba pažljivo planirati svoje promene kroz poslovne planove, i vlasnika projekta, povezati ih u grozdove globalnog i neprestanog menjanja i prilagođavanja preduzeća.

8. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

8.1. POJAM I DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa je mlada naučna oblast koja u zadnjih par decenija zaokuplja sve veću pažnju, kako u privrednom tako i u naučnom svetu. Ljudski faktor i u davnim vremenima bio je važan za uspešno funkcionisanje organizacija. Danas, kada je tehničkim, tehnološkim i informacionim revolucijama racionalizacija sredstava i predmeta rada dostigla tačku visoke preciznosti, pažnja naučnika i poslovnih ljudi opravdano je sve više usmerena na ljudski faktor kao treći proizvodni element i veliki potencijalni izvor konkurentne prednosti. Praksa je pokazala da mnogo poslovnih rezultata, uspeha poslovnih planova i strategija zavisi upravo od kvalifikovanosti, predanosti i motivacije zaposlenih. Borba za talente postaje najjači oblik konkurencije. Rezultata i izraz tih promena koncepcija je menadžment ljudskih resursa kao sažet izraz nove filozofije i prakse menadžmenta. Ljudski resursi, prema (Sajfert, 2004), su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Inić (2005) ističe, da je danas najvažnija veština koju razvija top menadžment preduzeća, imati sposobnost da se zaposle i zadrže najbolje ljude. Menadžment ljudskim resursima je neprekidan proces koji organizaciju snabdeva pravim ljudima na pravim položajima, kada se za to ukaže potreba.

Planiranje rasta preduzeća, prema (Todorović i dr, 1998), mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbedi adekvatna kadrovska struktura i stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje. Zbog odlučujuće uloge ljudskih resursa u poslovanju preduzeća, smatra se da su investicije u kadrove daleko atraktivnije u odnosu na ulaganja u fizički kapital. Prednjačenje na području aktiviranja kadrovskih resursa postaje jedna od najbitnijih komponenti za obezbeđivanje opstanka i rasta preduzeća. Dinamičnost i vitalnost preduzeća odraz je kadrovske strukture i njene sposobnosti da kroz svoje progresivno obavljanje osposobi preduzeće za realizaciju novih razvojnih i strategijskih projekata.

Bogićević-Milikić (2006) ističe da je menadžment ljudskih resursa, ne samo važna poslovna funkcija u organizaciji, već, s obzirom na njene nosioce, i jedna od osnovnih upravljačkih funkcija u organizaciji. Može se definisati kao sistem koji obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u preduzeću: njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju. Nosioci funkcije upravljanja ljudskim resursima u preduzeću su svi nivoi menadžmenta, strategijski, srednji i operativni.

Izdvojićemo neke definicije menadžmenta ljudskih resursa:

1. Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji (Dulebohn i dr, 1995).
2. Menadžment ljudskih resursa ima za cilj korišćenje ljudskih potencijala u svrhu ostvarivanja organizacionih ciljeva (Mondy, Noe, 2005).

3. Menadžment ljudskih potencijala kao naučna disciplina je područje istraživanja i organizovanja znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u društvenim institucijama, odnosno organizacijama i cilj mu je stvaranje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, metoda, modela i postupaka uspešnog menadžmenta i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama (Bahtijarević-Šiber, 1999).
4. Pod menadžmentom ljudskih resursa smatramo upravljачku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima organizacije, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih (Pržulj, 2002).
5. Menadžment ljudskih resursa čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Sajfert, 2004).

Pojam menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Naučna disciplina;
- Menadžerska funkcija;
- Posebna poslovna funkcija u organizaciji;
- Specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa vrlo često se smatra samo poslovnom funkcijom u organizaciji ili jednim od zadataka menadžera. Ipak, menadžment ljudskih resursa podrazumeva (Poljić, 2009):

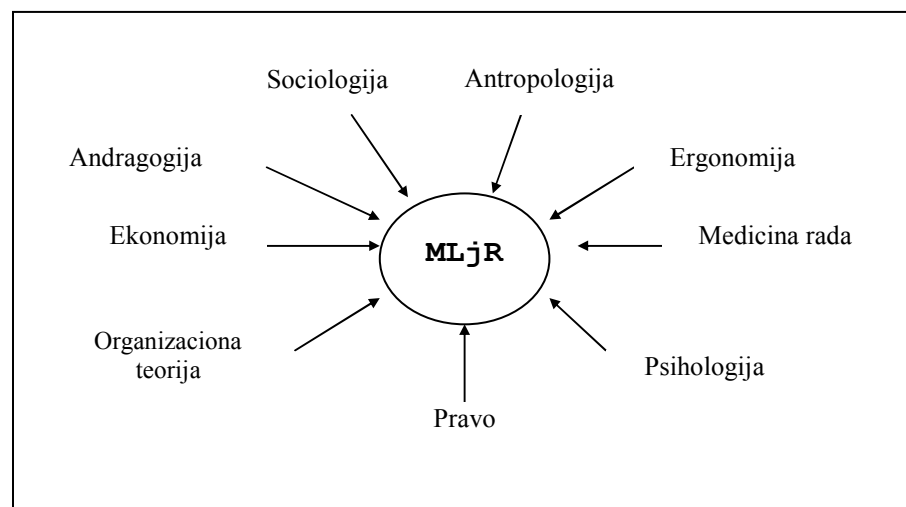
- poslovnu filozofiju (odnos prema ljudskom faktoru u organizaciji),
- naučnu disciplinu. Cilj menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline mogao bi se definisati, prema (Pržulj, 2007), kao utvrđivanje zakonomernosti ljudskog ponašanja na radu i stvaranje osnovnih naučnih pretpostavki, načela, metoda i postupaka uspešnog integrisanja i razvijanja ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva. Kao naučna disciplina, isti autor ističe da menadžment ljudskih resursa omogućava predviđanje, interpretaciju, upravljanje i kontrolisanje događaja i pojava, kao i razumevanje odnosa između njih.
- poslovnu funkciju ili praksu.

Menadžment ljudskih resursa može se okarakterisati kao:

- Interdisciplinarna oblast. Menadžment ljudskih resursa je interdisciplinarna teorija, prema (Poljić, 2009), koja se razvijala na osnovama širokog spektra znanja iz različitih naučnih oblasti radi održavanja i razvoja ljudskih potencijala u organizaciji.
- Humanistička oblast. Humanistički karakter menadžmenta ljudskih resursa, prema (Stone, Meltz, 1991), proizilazi iz njegovih osnovnih ciljeva i principa koji se baziraju na usaglašavanju individualnih i organizacionih ciljeva i respektovanja ljudskih potreba.
- Društvena oblast. Društveni karakter menadžmenta ljudskih resursa, kako ističe autor Poljić (2009), prvenstveno proizilazi iz činjenice da je predmet spoznaje čovek i njegov odnos prema organizaciji kao bitnoj društvenoj ćeliji. Kroz taj odnos prelamaju se mnogi širi društveni odnosi i obrnuto.

- Primijenjena teorija. Menadžment ljudskih resursa nije naučna disciplina, prema (Poljić, 2009), spekulativnog karaktera, nego je orijentisana na praksu i praktičnu primenu teoretskih saznanja. Njena svrha je unapređenje organizacione prakse menadžmenta ljudskih resursa radi bržeg razvoja i ostvarivanje ciljeva organizacije kao i razvoja individualnih potencijala pojedinaca.

Menadžment ljudskih resursa, prema (Pržulj, 2007), razvijao se pod uticajem drugih naučnih disciplina kao što su: psihologija, organizacija i teorija menadžmenta, ergonomija (nauka o odnosima čoveka i rada i prilagođavanje rada čoveku), ekonomija, sociologija, antropologija, andragogija (obrazovanje odraslih), medicina rada i pravo (slika 8.1.).



Slika 8.1. Menadžment ljudskih potencijala i druge naučne discipline (Pržulj, 2007).

Menadžment ljudskih resursa je, prema (Pržulj, 2007), interdisciplinarna teorija, koja zahteva širok spektar znanja iz različitih naučnih oblasti radi celovitog sagledavanja i izučavanja svog predmeta: korišćenja, održavanja i razvoja ljudskog potencijala u preduzeću. Za razliku od navedenih nauka, koje se parcijalno i svaka iz svog ugla bave čovekom i njegovim radom, menadžment ljudskih resursa integriše i celovito sagledava sve te aspekte sa stanovišta organizacione efikasnosti, pri čemu polazi od zadovoljavanja čovekovih ciljeva i potreba.

Može se reći da se menadžment ljudskih resursa ima sledeća ključna obeležja (DeCenzo, Robins, 1999):

- 1) Menadžment ljudskih resursa je primarno menadžment funkcija, a odgovornost za ljude pripada menadžerima svih nivoa.
- 2) Menadžment ljudskih resursa zahteva individualni pristup svakom zaposlenom u organizaciji.
- 3) Svi zadaci i procesi menadžmenta ljudskih resursa međusobno su povezani i ni jedan izolovano ne daje zadovoljavajuće rezultate.
- 4) Menadžment ljudskih resursa integrisan je interno i eksterno u preduzetničke aktivnosti i ima stratejski značaj.

Treba obratiti pažnju na prirodu ovog resursa i njegovog menadžmenta, jer to ima direktan uticaj na ponašanje i rad zaposlenih, a samim tim i na rad preduzeća. Može se

uočiti, da kvalitet menadžmenta ljudskih resursa bitno utiče na rad i rast preduzeća. Danas je najvažnija veština koju razvija menadžment ljudskih resursa u direktnoj saradnji sa top menadžmentom, sposobnost da zaposle i zadrže najbolje i najспособnije ljude i da ih motivišu tako da doživljavaju uspeh preduzeća kao svoj lični uspeh.

8.2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Danas se zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa suočavaju sa mnoštvom izazova koji se konstantno menjaju. Govorimo o savremenim trendovima koji utiču na menadžment ljudskih resursa, a to su globalizacija, tehnološke promene, promene u strukturi radne snage i prirodi poslovanja i tranzicija. Globalno tržište je prisililo i velika i mikro preduzeća da se savesnije odnose prema troškovima i produktivnosti. Zbog kritične prirode pitanja ljudskih resursa moraju biti u fokusu pažnje top menadžmenta.

Novi pristup ljudskim resursa podrazumeva veću uključenost ovog sektora u razvoj i implementaciju strategije preduzeća. Ako konkurentnost preduzeća, između ostalih, zavisi od zaposlenih, poslovna funkcija zadužena za regrutovanje, obuku, ocenjivanje tih zaposlenih mora igrati značajniju ulogu u uspehu preduzeća. Prihvatanje zaposlenih kao konkurentne prednosti vodi ka novom polju proučavanja koje se definiše kao strategijski menadžment ljudskih resursa, tj. povezivanje menadžmenta ljudskih resursa sa strategijskim ciljevima i misijom kako bi poboljšali poslovnu efikasnost i efektivnost i razvili organizacione kulture koje promovisu razvoj inovacija i fleksibilnost, kao i reagovanje na stalne promene na tržištu.

8.2.1. Definisane i značaj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa

Strategijski menadžment ljudskih resursa ima za cilj pospešivanje implementacije strategija jer je zapaženo da su neke dobro osmišljene strategije ostale bez rezultata usled opstrukcije od strane zaposlenih.

Možemo ga definisati kao skup odluka i aktivnosti koje za cilj imaju osmišljeno razvijanje ljudskih resursa radi obezbeđivanja konkurentne prednosti preduzeća i strategijskih ciljeva poslovanja, kao odgovor na izazove okruženja. Neophodnost strategijskog pristupa u upravljanju ljudskim resursima proizilazi iz izazova pred kojim se nalaze današnja preduzeća i koji zahteva nove sposobnosti, i to: globalizacija, profitabilan rast, razvoj tehnike, duhovni kapital i stalne promene (Ulrich, 1999).

Izdvojićemo još neke definicije strategijskog menadžmenta ljudskih resursa:

1. Strategijski menadžment ljudskih resursa je dugoročni, celoviti, integrativni pristup ljudskim resursima, koji je usmeren na potencijale i okruženje, na snage i slabosti, kao i na šanse i rizike (Ackermann, 1989).
2. Strategijski menadžment ljudskih potencijala znači obezbeđivanje da svi od vrha do dna organizacije načine sve što je potrebno za uspešnu primenu poslovne strategije. Ideja je da se ljudi upotrebe najpametnije s obzirom na strategijske potrebe organizacije (Cascio, 1995).
3. Strategijski menadžment ljudskih resursa označava sistematično i promišljeno razvijanje ljudskih resursa usmereno na postizanje i razvijanje organizacionih

sposobnosti i obezbeđivanja relevantne konkurentske prednosti sa svrhom ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja (Sajfert, 2004).

4. Strategijski menadžment ljudskih resursa je skup odluka i aktivnosti koje imaju za cilj osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbeđivanja konkurentske prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja kao odgovor na izazove okruženja (Pržulj, 2007).

Davanje strategijske dimenzije ljudskim resursima podrazumeva (Pržulj, 2007):

- Povezivanje ljudskih resursa sa strategijom preduzeća, čime bi se došlo do izraženog shvatanja o značaju ljudskih resursa za uspešnost poslovanja.
- Upravljanje ljudskim resursima treba da bude transformisano sa funkcionalne oblasti na nivo menadžmenta. Menadžeri svih nivoa treba da budu odgovorni za ljudske resurse.
- Upravljanje ljudskim resursima treba da bude integralni deo strategije preduzeća. To znači da se upravljanje ljudskim resursima integriše u menadžment preduzeća, čime dobija primarni strategijski značaj. Time se ove aktivnosti usmeravaju na budućnost i zahtevaju planski osmišljeno i proaktivno delovanje umesto ranije personalne administracije.

Osnovni faktor u primeni strategije su ljudski resursi, a njihovo se upravljanje vidi, ključnom ulogom menadžmenta u uspešnoj realizaciji strategije. Sa primenom strategije su povezani na dva načina (Sajfert, 2004):

1. Postojeći potencijali u terminima sposobnosti, znanja veština, vrednosti, interesa, aspiracija i motivacije bitno određuju mogućnost i uspešnost implementacije strategije. Osnovne vrednosti, stavovi, znatno utiču na koncepciju i izbor strategije ali i na njeno implementiranje. Osim toga različite strategije zahtevaju različiti tip i različito ponašanje menadžera i menadžmenta.
2. Uspešna primena strategije traži promene i prilagođavanja u programima i sistemima ljudskih resursa tako da "proizvode" znanja i druga svojstva, pa ponašanje potrebno ta uspešnu primenu strategije. Ti programi i sistemi treba da postanu inicijatori i sile promene.

Strategijski menadžment ljudskih resursa ima uporište u strategiji i ciljevima preduzeća. To podrazumeva strategijsko razmišljanje i blagovremeno sagledavanje konsekvenci odabranih strategijskih opcija na ljudske resurse, kao i oblikovanje pojedinih područja politike ljudskih resursa sa tog aspekta.

8.3. STRATEGIJSKO PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Meisinger (2003) ističe da menadžer za ljudske resurse mora integrisati ciljeve ljudskih resursa sa ciljevima organizacije. Ljudski resursi moraju se fokusirati na širenje svog strategijskog i visoko pozicioniranog učešća sa naglaskom na dodavanje vrednosti. Top menadžer treba saradivati sa profesionalcima za ljudske potencijale po svim pitanjima za koja su kvalifikovani. Menadžeri ljudskih resursa, prema (Davidson, 2002), daju podršku top menadžeru i menadžeru finansija u cilju razumevanja uloge koju ljudski kapital igra u organizaciji, i način na koji se kombinuje sa poslovnim procesima.

Primarni zadatak menadžera koji se bave upravljanju ljudskim resursima u preduzeću, jeste da preduzeću obezbedi kvalitetne menadžere i radnike, da ih motivišu, obrazuju i

razvijaju tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva preduzeća. Uspešan menadžer ljudskih resursa je onaj koji zna izabrati, trenirati, osposobljavati kadrove, voditi sastanke, upravljati konfliktima između pojedinaca i grupa, zna pregovarati, zna lobirati, zna planirati, zna integrisati napore eksperata različitih specijalnosti, i usmeriti ih prema zajedničkom cilju.

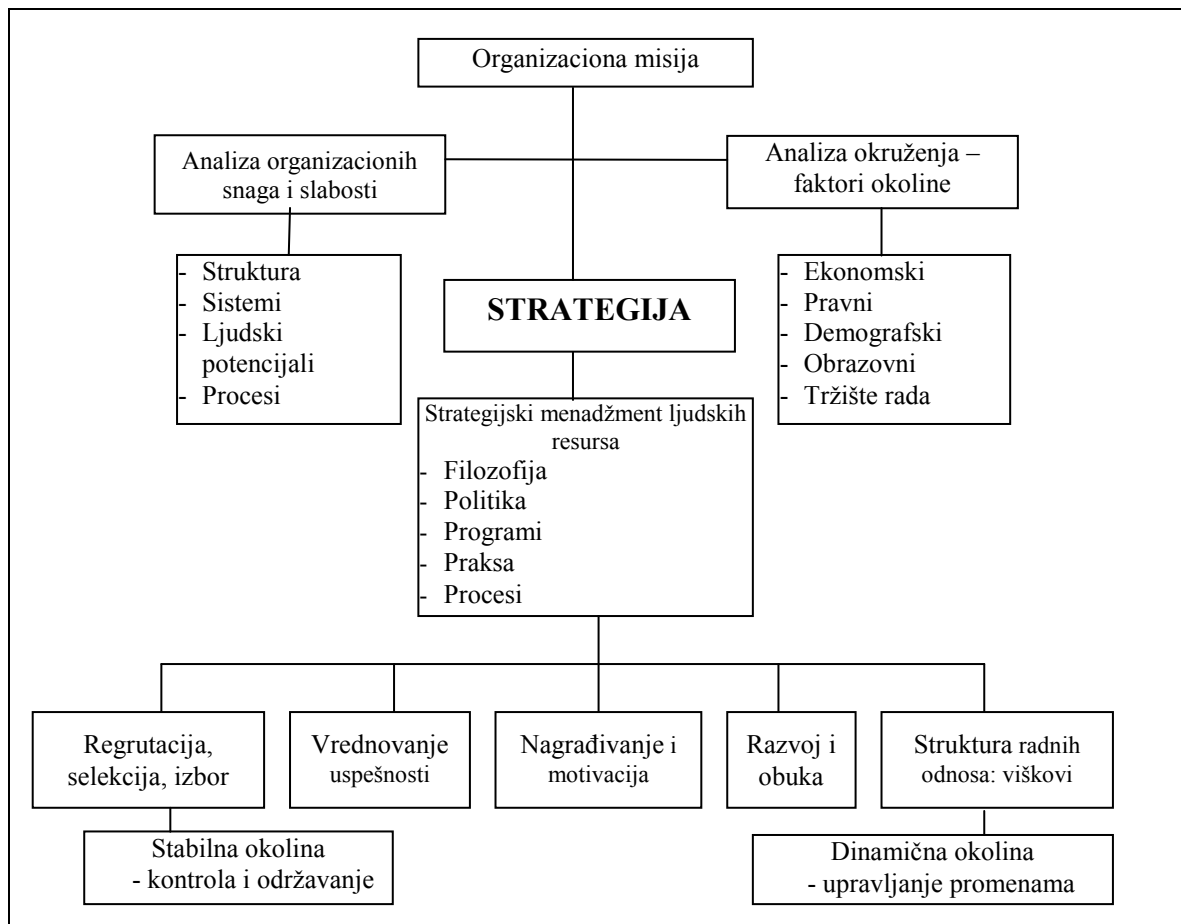
Da bi današnji menadžeri ljudskih resursa, kako ističe Voigh (2002), postali stratezijski partneri moraju svoje sektore voditi prema istim kriterijima koje primenjuju i drugi sektori u organizaciji. Podatke koji su im na raspolaganju moraju biti u stanju upotrebiti za predviđanje ishoda i time postaju stvarni partneri sa top menadžmentom. Sektor ljudskih resursa mora biti u stanju da dokaže a i da pokaže, da svojim aktivnostima stvara dodatnu vrednost za preduzeće.

Stratezijski ljudski resursi, prema (Tyler, 2001), uključuju pisanje kvantitativnog stratezijskog poslovnog plana i praćenje njegove implementacije. Kao i njihove kolege u finansijama, IR, nabavci i prodaji i marketingu, zaposleni u ljudskim resursima moraju se držati usvojenog plana.

Stratezijsko planiranje ljudskih resursa, kao i planiranje u drugim funkcijama u organizacijama polazi od:

- definisanja i utvrđivanja misije,
- analize eksternog okruženja radi identifikovanja eventualnih šansi i pretnji iz okruženja,
- analize internih potencijala u cilju identifikovanja snaga i slabosti i
- formulisanja dugoročnih i kratkoročnih planova i zadataka.

Stratezijsko planiranje i upravljanje ljudskim resursima je prikazano na sledećoj slici 8.2.



Slika 8.2. Strategijsko planiranje i upravljanje ljudskim resursima (Pržulj, 2007).

Strategijsko planiranje ljudskih resursa omogućava preduzeću da (Vetter, 1967):

- Smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju;
- Optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;
- Unapredi celokupan proces biznis planiranja;
- Identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- Predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima.

Pravila strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su već usvojena, tim pre što se smatra da je upravo strategijski pristup jedna od karakteristika po kojoj se menadžment ljudskih resursa razlikuje od personalnog menadžmenta. Ljudski resurs mora biti strategijski faktor, a uloga poslovnog stratega u budućnosti, će biti ključna uloga specijaliste za ljudske resurse. Strategijski menadžment ljudskih resursa pokazuje da je nezaobilazan faktor uspešne implementacije strategije preduzeća i da je jedna od najvažnijih veština savremenog menadžera uspešno oblikovanje strategije upravljanja ljudskim resursima. Zato planiranje ljudskih resursa mora biti sastavni deo strategijskih planova, a menadžeri ljudskih resursa aktivno uključeni u formulisanje i implementaciju poslovnih strategija. To zahteva celovit pristup organizacionim aktivnostima i preorientaciju sa tekućih problema na buduće razvojne zadatke.

8.4. NEOPHODNOST PROMENA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

U području menadžmenta ljudskih resursa moraju se dogoditi bitne promene, jer se poslednjih godina suočava sa brojnim izazovima usled globalizacije, tranzicije, brzih tehnoloških promena, promena u demografskoj strukturi i sl. Njihovi menadžeri moraju da urade sledeće (Sajfert, 2004):

- a) Da usvoje prvenstveno poslovnu, a ne "međuljudsku" orijentaciju u kojoj ostvarivanje poslovnih i strategijskih ciljeva postaje kriterijum odrađivanja svih aktivnosti i programa ljudskih resursa, a organizaciona uspešnost je osnova za procenu tih programa i aktivnosti;
- b) Da kratkoročnu usmerenost na aktuelne probleme i njihovo rešavanje i tekuće aktivnosti koje treba da zameni dugoročna orijentacija i sagledavanje potreba poslovanja u budućnosti i vizija ljudskih potencijala potrebnih da tu budućnost ostvare i smisle;
- c) Da usvoje spoljašnju umesto unutrašnje orijentacije i postanu izvor svih relevantnih informacija o tome šta se događa danas i šta će se događati u budućnosti u vezi sa ljudskim resursima u okruženju, a posebno kod konkurenata i kakve će implikacije imati za poslovanje i ostvarivanje strategijskih ciljeva;
- d) Da razvije kompletan, ali istovremeno fleksibilan i inovativan, sistem ljudskih resursa u kojem će pojedine funkcije biti međusobno usklađene, a celi sistem u skladu sa poslovnom strategijom i bitnim značajnostima unutrašnjeg i spoljašnjeg organizacionog okruženja;
- e) Da razvije intenzivne dvosmerne komunikacije i uključi ostale-linijske menadžere u proces razvijanja strategije i svih programa ljudskih resursa da bi se sagledale njihove praktične implikacije i dobila podrška onih od kojih zavisi puna primena i uspeh;
- f) Da uspostave spoljašnje kriterijume uspešnosti i da se stalno porede i takmiče sa najboljima u području upravljanja ljudskim resursima, i biti otvoren za pristup, strategiji programa i aktivnost menadžmenta ljudskih resursa;
- g) Obezbedi podršku top menadžmenta organizacije za pristup, strategiju, programe i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

9. MARKETING

9.1. DEFINISANJE I ZNAČAJ MARKETINGA

Marketing je oblast koja se neprestano razvija i veoma često se te promene odvijaju velikom brzinom. Marketing je realna, uzbudljiva aktivnost čijem su uticaju, u današnjem globalnom svetu, svi izloženi. U uzbudljivom poslovnom svetu, uspesi i neuspesi su svakodnevna pojava. Aktivnosti poslovnih sistema istovremeno odražavaju i oblikuju svet u kome živimo. U suštini svih ovih promena leži - marketing.

Poslovanje preduzeća, prema (Petrović, 2006), odnosno svakog poslovnog subjekta u savremenim uslovima, globalizacije, standardizacije, tranzicije i zaoštrene konkurencije na tržištu, veoma je kompleksno. Osim turbulentnosti tržišta, odnosa i procesa na njemu, sve su izraženiji i sofisticiraniji zahtevi kupaca. Petrović (2006) ističe da je osnovni problem sa kojim se susreće savremeno poslovanje, ne nedostatak robe, već nedostatak kupaca.

Poslovni sistemi postižu uspeh prema (Jobber, Fahy, 2006) ili propadaju iz mnogih razloga, ali je marketing vrlo često presudan faktor za ishod. Razlog tome je što fokus marketinga na kupcima proizvoda ili usluga i njihovim potrebama da se menjaju. Ako nemamo kupce, nemamo ni posao. Cilj marketinga je dugoročno zadovoljstvo kupaca, a ne kratkotrajna obmana i razni tržišni trikovi.

Američka asocijacija za marketing (AMA, 1985) definiše marketing na sledeći način: "Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi korist organizaciji i njenim stejkholderima."

Jednu od definicija marketinga daje U.K. Chartered Institute of Marketing (CIM, 1985): "Marketing je proces upravljanja koji identifikuje, predviđa i zadovoljava zahteve potrošača ostvarujući pri tome profit."

Izdvojićemo još neke definicije marketinga:

- 1) Autor Bennett (1988), daje sledeću definiciju: "Marketing je proces kojim se planira i sprovodi stvaranje ideja, robe i usluga, određivanje njihovih cena, promocija i distribucija da bi se ostvarila razmena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinaca i organizacija."
- 2) Marketing se sastoji od aktivnosti pojedinaca i organizacija koje omogućuju i ubrzavaju razmenu u dinamičnom okruženju pomoću stvaranja, distribucije, promocije određivanje cena robe, usluga i ideja (Dibb i dr, 1995).
- 3) Marketing predstavlja sektor za proizvodnju kupaca (Kotler, 2006).
- 4) Marketing je društveni i upravljački proces kojim-putem stvaranja, ponude i razmene proizvoda/usluga od vrednosti s drugima, pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele (Kotler, 1989).
- 5) Marketing je poslovna funkcija koja prepoznaje neispunjene potrebe i želje, definiše i meri njihovu jačinu i potencijalnu isplativost, određuje koja to ciljna tržišta organizacija može na najbolji način da usluži, odlučuje o tome koji proizvodi, usluge i programi odgovaraju izabranim tržištima i apeluje na sve u organizaciji da misle o kupcu i stoje mu na usluzi (Kotler, 2006).

- 6) Marketing je dopremanje pravih roba i usluga do pravih ljudi, na pravo mjesto, uz pravu cenu, s pravom komunikacijom i promocijom (Petrović, 2006).
- 7) Marketing je ekonomski proces koji povezuje proizvodnju i potrošnju omogućavajući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima (Milosavljević, 1994).
- 8) Marketing je poslovna koncepcija ili stav preduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu i znači usmerenost ka zadovoljavanju identifikovanih potreba građana kao potrošača, privrede i društva u određenim proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti (Milosavljević, 1994).
- 9) Marketing je naučna disciplina koja se bavi izučavanjem aktivnosti koje omogućavaju efektivnost i efikasnost razmene i povezivanja proizvodnje i potrošnje (Milosavljević, 1994).
- 10) Marketing je profitabilno zadovoljavanje potreba (Kotler, Keller, 2006).

U poslovnom smislu marketing možemo posmatrati i izraziti sa više elemenata (principa) i to (Petrović, 2006):

- 1) Marketing kao poslovna filozofija.
 - Specifičan koncepcijski pristup obavljanja biznisa, u smislu fokusiranja pažnje na potrošače i praktičnog delovanja (kako bi se shvatile i zadovoljile njihove potrebe).
- 2) Marketing kao poslovna funkcija.
 - Specifičan obim znanja, iskustva, postupaka i poslova koji se obavljaju u preduzeću.
- 3) Marketing kao poslovni proces.
 - Izučavanje niza menadžment tehnika koje se praktikuju u operativnom radu (tzv. marketing tehnologija). Treba napomenuti da tehnologija marketinga ima univerzalnu vrednost i potencijalnu univerzalnu primenljivost bez obzira da li je reč o domaćem ili međunarodnom marketingu.
 - Omogućava preduzeću pronalaženje odgovarajućih tržišta i ostvarivanje (održavanje) konkurentske pozicije.

Prema Kotleru (1988), značaj marketing aktivnosti proizilazi iz same suštine poslovno-filozofskog pristupa privrednom i društvenom životu. To podrazumeva i identifikaciju potreba i zahteva tržišta, meri njihovu veličinu, utvrđuje koja ciljna tržišta može najbolje opslužiti i odlučuje o odgovarajućim proizvodima, uslugama i programima da zadovolji ta tržišta.

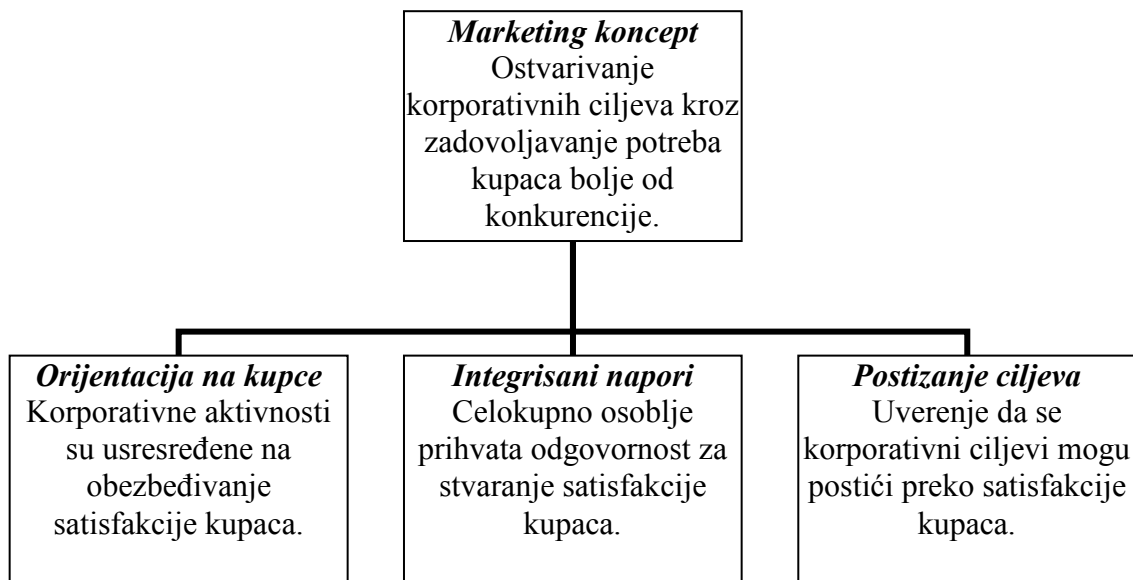
Marketing je nešto više od jednostavne propagande ili prodaje proizvoda ili usluga, marketing uključuje razvoj i upravljanje proizvodom/uslugom koji će zadovoljiti određene potrebe. Značaj marketinga je u tome što se fokusira na to da proizvod/usluga bude dostupan na pravom mestu, u pravo vreme i po ceni prihvatljivoj za kupca. To obuhvata i prenošenje takvih informacija koje će pomoći kupcima da odluče hoće li proizvod ili usluga uistinu zadovoljiti njihove potrebe i želje.

Dobar marketing nije slučajna, već je rezultat pažljivog planiranja i realizacije. Primena marketinga stalno se menja i usavršava praktično u svim delatnostima u cilju povećanja šansi za uspeh na tržištu, ali briljantan marketing retka je pojava i teško ga je podstići, specijalno u preduzećima koja se nalaze u tranzicijskom periodu. Marketing je konglomerat tehnike, umetnosti, kreativnosti i nauke.

9.2. MARKETING KONCEPT

Moderan marketing koncept može se izraziti prema (Jobber, Fahy, 2006), kao ostvarivanje korporativnih ciljeva kroz zadovoljavanje potreba kupaca bolje od konkurencije. Isti autori ističu da moraju biti ispunjena tri bitna uslova pre nego što marketing koncept može da bude primenjen (Jobber, Fahy, 2006):

- 1) Aktivnosti preduzeća trebalo bi da budu usresređene na obezbeđivanje satisfakcije kupaca, a ne na prostu proizvodnju proizvoda.
- 2) Ostvarivanje satisfakcije kupaca počiva na integrisanim naporima. Odgovornost za primenu ovog koncepta ne snosi samo odeljenje za marketing već bi trebalo da svoj deo odgovornosti snose svi, i odeljenje za proizvodnju, finansije, istraživanje i razvoj, inženjering, kao i druga odeljenja.
- 3) Da bi se integrisani naponi mogli ostvariti, menadžment preduzeća mora da veruje u to da se korporativni ciljevi mogu ostvariti preko zadovoljnih kupaca (slika 9.1.).



Slika 9.1. Ključne komponente marketing koncepta (Jobber, Fahy, 2006).

Koncepcija marketinga prema (Dibb i dr, 1995), nalaže organizacijama da pokušaju opskrbiti kupca proizvodom ili uslugom koji zadovoljava njihove potrebe, služeći se pri tome nizom aktivnosti koje će takođe pomoći poslovnom sistemu da ostvari svoje ciljeve. Satisfakcija kupaca je osnovni i glavni cilj marketinške koncepcije. Koncepcija marketinga ističe bitnost kupaca i daje naglasak da su oni polazna i završna tačka marketinških aktivnosti. U nastojanju da se zadovolje potrebe kupaca, preduzeće mora uzeti u obzir ne samo kratkoročne, trenutne potrebe, već i dugoročne želje. Pokušaj da se zadovolje tekuće potrebe kupaca, žrtvujući njihove dugoročne želje, samo će stvoriti nezadovoljstvo u budućnosti. Primena koncepcije marketinga jednako je dobra kako za kupca tako i za preduzeće.

Koncepcija marketinga, kako ističe Drucker (1973), je koordinisan marketinški napor, fokusiran na tržište i orijentisan na kupca, usmeren na stvaranje zadovoljenja kupaca, kao ključa u zadovoljavanju organizacionih ciljeva. Marketinška praksa, u savremenim

uslovima mora da prevaziđe vezivanje za transakcije koje često dovode do trenutne prodaje, ali i gubitka kupca u budućnosti.

Savremena koncepcija marketinga počiva na četiri glavna oslonca (Kotler, 1989):

- 1) fokusiranje tržišta;
- 2) orijentacija na kupca;
- 3) koordinisani marketing;
- 4) profitabilnost.

Fokusiranje tržišta prema (Petrović, 2006), predstavlja imperativ čak i za najjače svetske kompanije, jer je nemoguće za bilo koga delovati na svetskom tržištu i zadovoljiti svaku potrebu.

Orijentacija na kupca je sledeći važan korak, kako ističe Petrović (2006), nakon fokusiranja tržišta, a odnosi se na tačno definisanje potreba kupaca, gledano iz njihove perspektive, a ne perspektive preduzeća. To je veoma teško, čak nemoguće sprovesti bez detaljnog istraživanja ciljnog tržišta, kako bi se prepoznale tekuće potrebe tržišta i izašlo u susret potrebama i željama kupaca. Treba napomenuti da se kupci kod takvih analiza, dele na nove i stare, a veća se pažnja, uglavnom posvećuje zadovoljenju starih, već postojećih kupaca, jer je praksa pokazala da je, daleko lakše i jeftinije, zadržati stare kupce, nego privući nove.

Koordinisani marketing, prema (Petrović, 2006), predstavlja potpuno usaglašavanje svih pojedinaca i službi unutar preduzeća kod postizanja ciljeva dogovorenih marketinških akcija. Uslov da bi se to postiglo je vrlo kvalitetna organizacija preduzeća i razvijen sistem informisanja unutar preduzeća, pomoću kojeg će svi zaposleni biti upoznati sa oblicima i ciljevima novih marketinških programa, kako bi se potpuno u njih uklopili.

Profitabilnost je konačni cilj svih marketinških akcija prema (Petrović, 2006), i najbolje merilo njihovih uspešnosti.

Autori Dibb, Simkin, Pride, Ferrell (1995), ističu da koncepcija marketinga nije alternativan način definisanja marketinga. Ona je način mišljenja, tj. filozofija upravljanja koja utiče na sve aktivnosti preduzeća. Međutim, ta filozofija utiče na sve napore preduzeća, a ne samo na marketinške aktivnosti. Gore pomenuti autori napominju da je koncepcija marketinga bez sumnje filantropska filozofija kojoj je cilj pomoći kupcima na račun preduzeća. Preduzeće koje prihvata koncepciju marketinga mora ne samo zadovoljiti svoje kupce, nego i ostvariti svoje ciljeve, inače neće opstati na dinamičkom tržištu. Glavni i osnovni cilj preduzeća može biti povećanje profita, udela na tržištu, prodaje ili kombinacija tih ciljeva.

Kao što je ponovljeno u par navrata, ponovo treba naglasiti da koncepcija marketinga ističe da preduzeće može najviše i najbolje ostvariti svoje ciljeve samo ako zadovoljava i osluškuje potrebe kupaca. Cilj delovanja marketinških aktivnosti je da se postignu planirani rezultati razmene na ciljnom tržištu u sadašnjem i budućem periodu. Preduzeća koja su orijentisane na marketing, fokusirana su na kupca. Promene se doživljavaju kao uobičajena pojava, a sposobnost prilagođavanja tržišnim pojavama i prilikama smatra se neophodnom za opstanak.

9.3. OTPORI U PRIMENI KONCEPCIJE MARKETINGA

Marketing koncepcija zaživela je tokom sedamdesetih godina prošlog veka. Veliki broj preduzeća još uvek je aktivno ne sprovode. I dalje se mnoga preduzeća fokusiraju samo na kupca, formirajući stručna marketing odeljenja, dok ostali sektori (istraživanje i razvoj, proizvodnja, nabavka, finansije, odeljenje ljudskih resursa i dr) nisu u potpunosti integrisana u marketing koncepciju i filozofiju poslovanja.

Smatra se, prema (Petrović, 2006), da većina preduzeća nije postigla zrelost marketinga. Mnogi menadžeri smatraju da u preduzeću postoji efikasna marketing strategija ako u njemu postoji direktor za marketing, ili potprednik korporacije zadužen za marketing, direktore proizvoda, prodajnu mrežu, budžete za ekonomsku propagandu itd. Međutim, iako svi oni obavljaju zadatke marketinga, oni još uvek ne uspevaju sagledati celinu i prilagoditi se promenljivim i potrebama potrošača i promenljivoj i agresivnoj konkurenciji. Dosta preduzeća, zaista ne shvata ili prihvata koncepciju i filozofiju marketinga sve dok ga na to ne nateraju okolnosti i konkurencija.

Mogu se nabrojati neke od sledećih okolnosti koji nateraju preduzeća da počinju ozbiljno shvatati marketing koncept (Kotler, 1998):

- Pad prodaje;
- Polagani rast;
- Promena modela kupovanja;
- Povećanje konkurencije;
- Povećanje troškova marketinga.

U nastojanju da preduzeće efikasno i efektivno primenjuje koncepciju marketinga može se suočiti sa tri prepreke (Petrović, 2006):

1. organizacioni otpor:
 - pojedina odeljenja preduzeća, naročito proizvodnja i istraživanje i razvoj ne prihvataju izgrađeni marketing jer ugrožava njihovu vlastitu poziciju u organizaciji;
 - neprekidni napor marketinga je da zadrži pažnju svih odeljenja usmerenu na zadovoljenje kupca u sukobu je s osećajem samostalnosti ostalih odeljenja;
2. polagano učenje, sporost i zablude ogledaju se u pet faza:
 - marketing je ekonomska propaganda, unapređenje prodaje i publicitet;
 - marketing je vedra i prijateljska atmosfera;
 - marketing je inovacija;
 - marketing je pozicioniranje
 - marketing je marketing-analiza, planiranje i kontrola;
3. brzo zaboravljanje:
 - uprava je sklona da zaboravlja osnovne principe marketinga nakon početnog uspeha na tržištu (zaboravlja se osnovna максима marketinga: upoznaj svoje tržište i znaj kako da ga zadovoljiš).

Osnovna bit postojanja marketinga je da pretvara promenljive potrebe ljudi u isplative prilike. Usavremenim i surovim uslovima poslovanja marketing je neminovnost ne samo za ona preduzeća koja žele da uspeju na tržištu nego i za ona koja na njemu žele da se zadrže odnosno opstanu.

9.4. MARKETING MIKS

Marketing miks predstavlja ključnu aktivnost u savremenoj poslovnoj koncepciji. Predstavlja kombinaciju kontrolisanih instrumenata (varijable) marketinga kojima se koristi preduzeće da bi ostvarilo očekivani nivo prodaje na ciljnom tržištu. U fazi taktičkog marketinga vrši se izbor instrumenata marketing miksa koji će podržavati i isporučivati pozicioniranje proizvoda ili usluga. Pri formulisanju strategije preduzeće koristi različite instrumente koji pojedinačno ili u kombinaciji omogućuju ostvarenje ciljeva. Ovi instrumenti su u literaturi poznati kao 4P:

- Proizvod (Product), sama ponuda na tržištu, posebno materijalnog proizvoda, pakovanje, kao i skup usluga koje će kupac dobiti kupovinom;
- Cena (Price), cena proizvoda/usluge zajedno sa troškovima isporuke, garancije i sl.;
- Distribucija ili mesto (Place), mere preduzete da bi proizvod ili usluga bili dostupni i pristupačni na ciljnom tržištu;
- Promocija (Promotion), aktivnost komunikacije, poput reklamiranja, promocija prodaje, direktna pošta i publicitet radi informisanja, uveravanje ili podsećanja ciljnog tržišta na raspoloživost i koristi od proizvoda ili usluga.

Današnji, savremeni menadžeri i marketing autori, su proširili i produbili marketing miks dodavši još 3P, specijalno za uslužne delatnosti. Ključni elementi marketing miksa za marketing usluga se odnose na:

- Ljude (People);
- Procese (Process) i
- Radno i fizičko okruženje (Physical evidence).

Pored četiri osnovna instrumenta marketing miksa, marketing autori uključuju i tzv. 3C, odnosno:

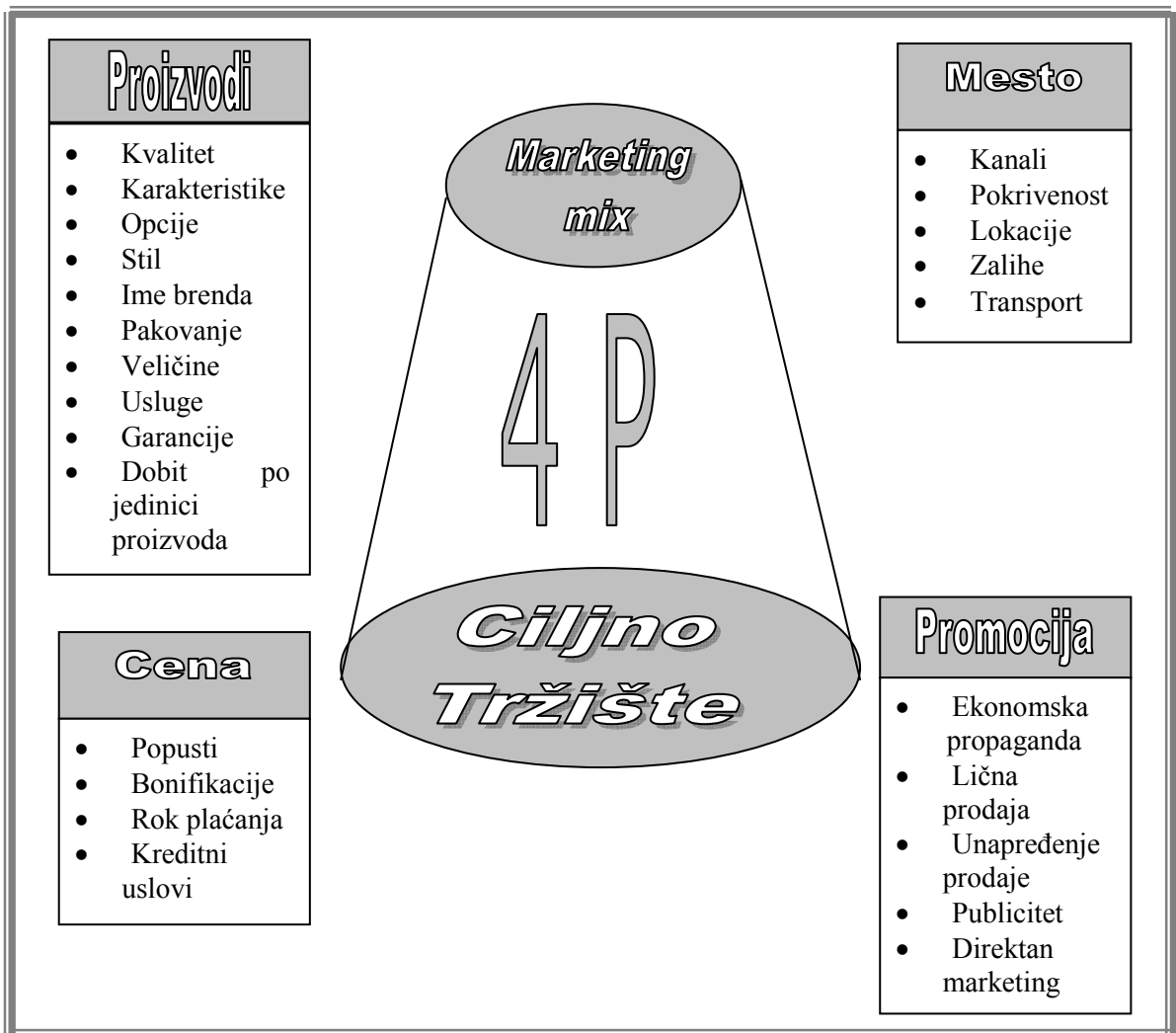
- Obezbeđivanje dugoročnih interesa potrošača (Consumerism);
- Kontrola i racionalno korišćenje resursa (Control) i
- Očuvanje okoline (Conservation).

Pojavilo se još jedno kritično viđenje prema (Kotler, 2003), potpuno valjano, po kojem koncept 4P posmatra tržište kroz prizmu prodavca, a ne iz prizme kupca. Svaki 4P bi se mogao objasniti kao 4C sa gledišta kupca, odnosno:

- Vrednost za kupca (Customer value) – vezuje se za proizvod;
- Trošak (Cost to the Customer) – vezuje se za cenu;
- Pogodnost za klijenta (Convenience) - vezuje se za distribuciju ili mesto;
- Komunikacija prodavac-kupac (Communication) – vezuje se za promociju.

Optimalni marketing miks, prema (Filipović, Kostić, 2001), obuhvata kreativno usklađivanje dodatnih postupaka ili elemenata, tako da proizvod ili usluga budu tržištu ponuđeni pod najpovoljnijim uslovima radi postizanja ciljeva preduzeća. Kombinacija instrumenata marketing miksa uslovljena je karakterom proizvoda/usluga i situacije na tržištu. Isti autori navode da se marketinški instrumenti koriste u strategijske svrhe. Cilj toga je da imamo pravi proizvod/uslugu sa pravom cenom na pravom mestu u pravo vreme i sa pravom promocijom, a sa ciljem da se ostvare što bolji poslovni rezultati od konkurencije.

Slika 9.2. naglašava odnos i zajednički fokus na kupca. Treba napomenuti da kupac nije deo marketing miksa. On treba da bude meta ili cilj svih marketing napora.



Slika 9.2. Instrumenti marketing miksa (Kotler, 1994).

Veoma bitan je aspekt kombinovanja prema (Filipović, Kostić, 2001), elementa marketing miksa i izbora strategijske alternative. Cilj je da kupci preko izabrane strategije dovedu u vezu snagu i poslovnu izvrsnost preduzeća, zadobiju poverenje i trajno posluju sa preduzećem. Treba napomenuti da svi elementi marketing miksa treba da budu više nego dovoljno dobri i usklađeni sa zahtevima i potrebama kupaca, ali isto tako i pojačani dodatnim aktivnostima na način da čine povezanu i jedinstvenu celinu. Koja god kombinacija da se koristi, bitno je da se ne zanemari oblast donošenja odluka koje su od ključne važnosti za efektivni marketing.

Menadžer marketinga treba da razvije marketing miks tako da bi mogao precizno odgovoriti potrebama ljudi ciljnog tržišta. Upravo zbog toga je potrebno skupljanje preciznih i svakodnevnih informacija o tim potrebama. Informacije mogu uključivati podatke o starosnoj dobi, primanjima, etničkom poreklu, polu i stepenu obrazovanja ljudi ciljnog tržišta; njihovi afiniteti prema vezane za osobine proizvoda/usluge; njihova mišljenja prema proizvodu/usluzi konkurencije; podatke o učestalosti i inteziteta korištenja proizvoda/usluge. Znajući sve te podatke, menadžer marketinga je

sposobniji da razvija proizvod/usluga, sistem distribucije, program promocije i može lakše da odredi cenu koja će zadovoljiti kupce ciljnog tržišta. Odgovornost marketing menadžera je da obezbede to da preduzeće isporuči vrednost za kupce, ali dok to rade, oni se mogu i treba služiti uslugama istraživača, zaposlenih u prodaji, stručnjaka za komunikaciju, propagandnih agencija i stručnjaka za maloprodaju i veleprodaju. U tabeli 9.1., prema (Dibb i dr, 1995), možemo uočiti moguće odluke i aktivnosti vezane za instrumente marketing miksa.

Tabela 9.1. Moguće odluke i aktivnosti vezane za instrumente marketing miksa (Dibb i dr, 1995)

Instrumenti marketing miksa	Moguće odluke i akcije
PROIZVOD	Razvoj i testiranje novih proizvoda; modifikacija postojećih proizvoda; uklanjanje proizvoda/usluga koji ne zadovoljavaju potrebe i želje kupaca; formulisanje imena i politike marke; kreiranje garancije proizvoda, utvrđivanje postupaka za njihovo ispunjavanje; planiranje pakovanja, uključujući materijale, veličine, oblike, dizajn.
DISTRIBUCIJA ILI MESTO	Analiza različitih tipova distribucijskih kanala; dizajn prikladnih distribucijskih kanala; dizajn uspešnog programa za odnose s javnošću; osnivanje centara za distribuciju; formulacija i primena postupaka za uspešno rukovanje proizvodima; utvrđivanje zaliha; analiza metoda prevoza; minimiziranje ukupnih troškova distribucije; analiza mogućih lokacija fabrika, prodavnica na veliko i malo.
PROMOCIJA	Izbor ciljeva promocije; izbor glavnih tipova promocije koji će se koristiti; selekcija propagandnog medija i raspored emitovanja oglasa; razvoj propagandnih poruka; merenje efektivnosti oglasa; odabir i školovanje prodajnog osoblja; formulisanje programa plata za prodajno osoblje; utvrđivanje reklamnih uzoraka, kupona, izložbi, nagradnih igara; priprema i slanje saopštenja za javnost.
CENA	Analiza cena konkurenata; formiranje politike cena; određivanje metode ili metoda koje se koriste za određivanje cena; određivanje cena; određivanje popusta za različite tipove kupaca; utvrđivanje uslova prodaje.

Efektivni marketing miks sastavljen je od četiri glavne karakteristike (Jobber, Fahy, 2006):

- 1) Prilagođen je potrebama kupaca. Treba biti dizajniran tako da zadovoljava potrebe ciljne grupe kupaca.
- 2) Stvara konkurentsku prednost. To je jasna prednost nad konkurencijom u onim aspektima performansi koje su bitne za kupce.
- 3) Marketing mora da se prilagodi resursima koje stoje na raspolaganju preduzeća.
- 4) Efektivni marketing miks mora biti dobro uklopljen, tako da ima konzistentnu temu.

Kvalitet marketing miksa uslovljen je elementima organizacione strukture, od kojih su najvažniji (Filipović, Kostić, 2001):

- Kvalitet zaposlenih ljudi (kvalifikaciona struktura, nivo obrazovanja, stil rada, znanje i veštine);
- Struktura sredstava za rad (nivo tehničko-tehnološke opremljenosti, informacione tehnologije);
- Finansijska, marketing i menadžment snaga.

Marketing miks se smatra instrumentom marketinga i ima dva zadatka (Filipović, Kostić, 2001):

- Komunikacijski aspekt ima za cilj da stvori takve uslove da proizvod/usluga na tržištu nađu kupca. Za ostvarivanje cilja komunikacije, potreban je kontinuiran rad i akcija u marketingu.
- Operativni zadatak marketing miksa ima za cilj da stvori uslove da dođe do razmene. To znači da adekvatnom kombinacijom instrumenata marketing miksa otkloni eventualna ograničenja vezana za proizvod/uslugu, sistem distribucije, odnosno prodaje, konačnu cenu, propise koji važe za poslove prometa, način i uslove prodaje.

Komunikacijski i operativni ciljevi moraju biti međusobno konzistentni. Zajedno su usmereni u tri glavna pravca ka (Filipović, Kostić, 2001):

- Upoznavanju kupca i potrošača sa proizvodom ili uslugom;
- Stvaranju želje kod kupca da kupi proizvod ili koristi uslugu;
- Održavanju ravnoteže između proizvodnje i plasmana, a što se može postići odgovarajućim upravljačkim aktivnostima marketinga.

Krajnji rezultat zajedničkog delovanja komunikacijskog i operativnog cilja postignut je ako kupac po najpovoljnijim uslovima dođu do potrebnog proizvoda ili usluge, a preduzeće ostvari odgovarajuću dobit. Veza između komunikacijskog i operativnog cilja uspostavlja se optimalnom kombinacijom marketing miksa. Cilj je postignut, prema (Filipović, Kostić, 2001), ako se odgovarajućom kombinacijom obezbedi odgovor na pitanje: šta, gde, kada, koliko i kako ponuditi od proizvoda i usluga kupcima i to mnogo kvalitetnije i pre od konkurencije.

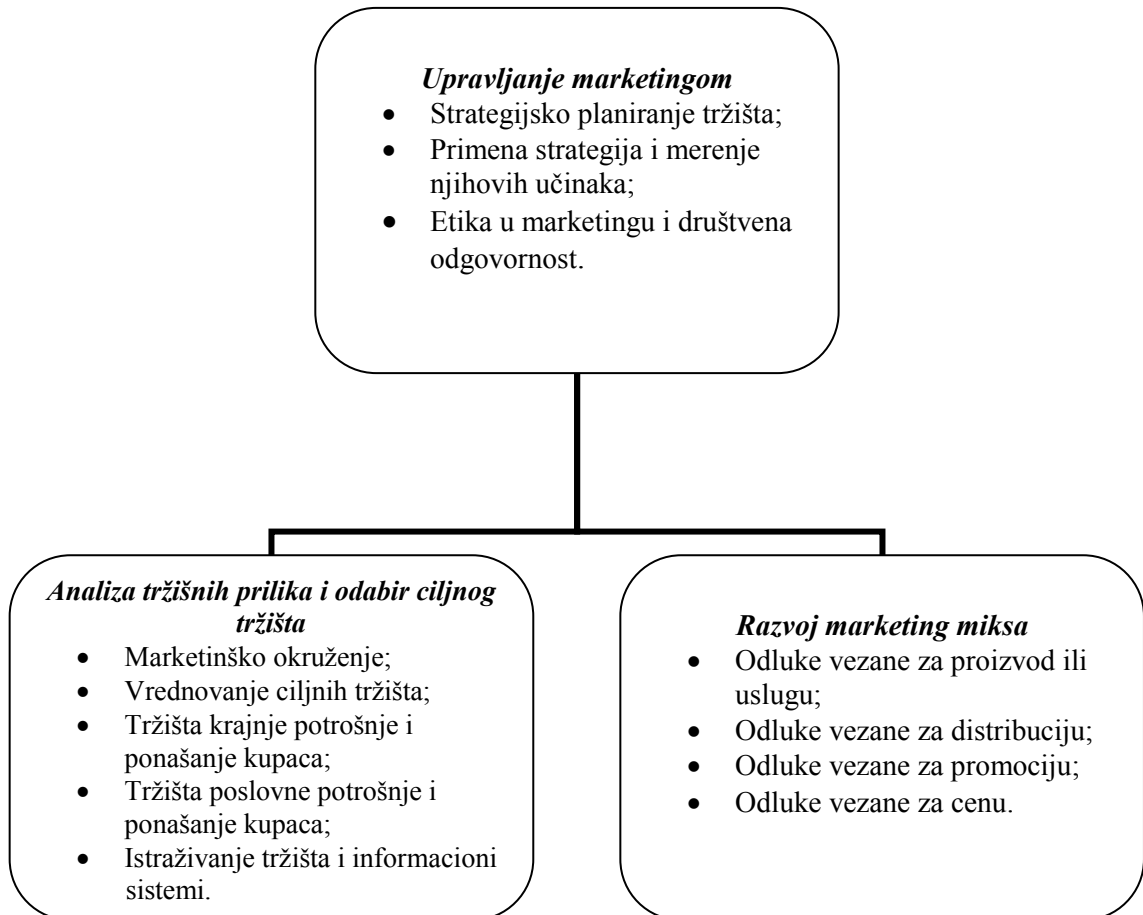
9.5. MARKETING STRATEGIJA

9.5.1. Pojam, uloga i zadatak marketing strategije

Da bi ostvarili svoj osnovni i glavni cilj, tj. ubrzanje poželjne razmene, menadžeri marketinga preuzimaju odgovornost za razvoj i vođenje marketing strategije. Marketing strategija sastoji se od izbora i analize ciljnog tržišta, tj. grupe ljudi, preduzeća, kojoj preduzeće želi prodavati svoj proizvod ili uslugu, stvaranja i održavanja odgovarajućeg marketing miksa (proizvod, promocija, distribucija i cena) koji će zadovoljiti te ljude i ta preduzeća. Marketing strategija sadržava plan za najbolju upotrebu sredstava preduzeća i taktiku za ostvarivanje njezinih ciljeva.

Kada marketing menadžeri, prema (Dibb i dr, 1995), žele razviti i voditi marketing aktivnosti, susreću se s dva različita skupa varijabli: varijable povezane s marketing

miksom i varijable od kojih se sastoji marketinško okruženje. Instrumenti marketing miksa su faktori su nad kojima preduzeće ima nadzor i ti instrumenti okružuju kupca. Varijable marketinškog okruženja su političke, pravne, zakonodavne, društvene, ekonomske te konkurentske i tehnološke snage. Na te faktore preduzeće imaju manji uticaj, ali one utiču na potrebe kupaca kao i na odluke marketing menadžera koje su vezane za instrumente marketing miksa. Na slici 9.3. je popis marketinških zadataka.



Slika 9.3. Opšti zadaci upravljanja marketingom (Modifikovano prema: Dibb, i dr, 1995).

Marketing strategija, prema (Dibb i dr., 1995), uključuje odabir i analizu ciljnog tržišta tj, skupine ljudi kojoj se preduzeće želi obratiti i stvaranje i održavanje odgovarajućeg marketing miksa. Marketing strategija je integralni deo opšte strategije preduzeća. Marketing strategija zahteva da se top menadžment preduzeća fokusiraju na četiri zadatka da bi ostvarili zadate ciljeve (Dibb i dr, 1995):

- 1) Analiza tržišnih prilika;
- 2) Odabir ciljnih tržišta;
- 3) Razvoj marketing miksa i
- 4) Upravljanje marketingom.

Postoje brojna shvatanja pojma marketing strategije:

- 1) Marketing strategija je način ostvarivanja ciljeva marketing aktivnosti preduzeća, odnosno izabrani strategijski pravac akcije (Milisavljević, 1977).

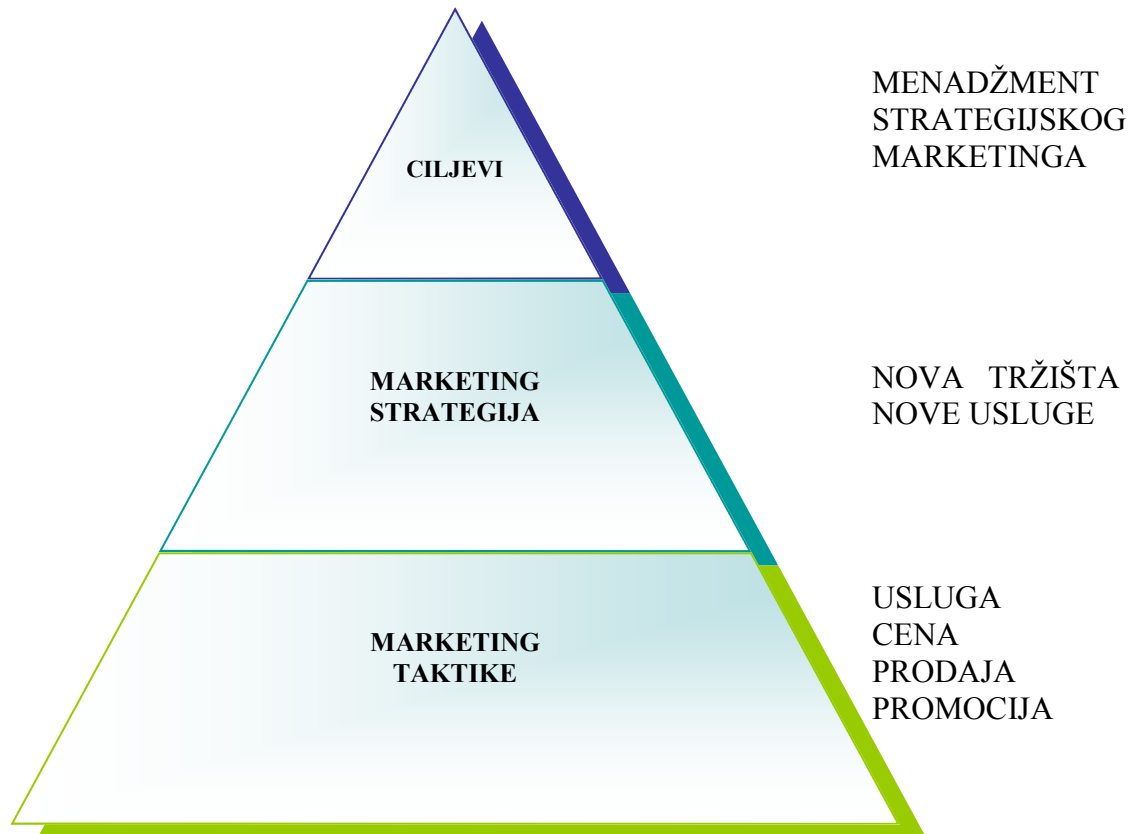
- 2) Marketing strategija je u osnovi način uticanja i prilagođavanja preduzeća ciljnim tržištima (Milisavljević, 1991).
- 3) Marketing strategija je način upravljanja odnosom preduzeća i sredine u savremenoj privredi (Stanton, 1981).
- 4) Marketing strategija je marketing način razmišljanja, prema kojem se od svake poslovne jedinice očekuje da postigne svoje marketing ciljeve. Marketing strategiju čine donošenje odluka o izdacima za marketing poslove, marketing miks i marketing alokacije u vezi sa očekivanim uslovima okoline i konkurenata (Kotler, 1988).

Odabrana marketing strategija, prema (Stanić, 2006), treba da omogući da se poveća učešće preduzeća u potencijalu tržišta otkrivanjem i kreiranjem novih mogućnosti na tržištu i efikasnijem reagovanjem na promene u sistemu potrošnje. Potrebe potrošača podložne su stalnim promenama, i zbog tog razloga treba izabrati i sprovesti onu marketing strategiju koja će omogućiti preduzeću uspostavljanje aktivnog odnosa prema tržištu i okruženju uopšte, kako bi se ostvarili definisani ciljevi poslovanja. Pri pristupanju određivanju adekvatne strategije, koju će preduzeće primeniti radi postizanja definisanih ciljeva, potrebno je imati u vidu da odabrana strategija treba da odgovara ne samo osnovnoj proizvodno-prodajnoj, tj. uslužnoj orijentaciji preduzeća, već i eksternim faktorima: tražnji i konkurenciji. Marketing strategija treba da usklađuje svoja tri elementa (Stanić, 2006): poslovno područje, alokaciju faktora proizvodnje i usluga i konkurentsku prednost.

Zadatak marketing strategije je da doprinese ukupnoj strategiji preduzeća u orijentisanosti na tržište i mogućnosti zadovoljenja potreba potrošača koje se manifestuju kroz platežno sposobnu tražnju. Identifikacija potreba građana kao potrošača, privrede i društva i posmatranje istih u odnosu na potencijal preduzeća su osnova za formulisanje marketing strategije. Alokacijom rada i sredstava na određeno područje poslovne delatnosti preduzeće preko marketing strategije nastoji da obezbedi i permanentno očuva konkurentsku prednost u odnosu na druga preduzeća koja se bave istom aktivnošću.

9.5.2. Razvoj marketing strategije

Osnovni cilj i svrha postojanja tržišno usmerene organizacione strukture i marketing strategije je ekonomska efektivnost i efikasnost preduzeća. Kod razvoja marketing strategije najčešće se primenjuje koncept strategijske piramide, koji možemo videti na sledećoj slici 9.4.



Slika 9.4. Strategijska piramida (Davies, 1995).

Prvi najviši nivo u razvoju marketing strategije je *menadžment strategijskog marketinga*. Strategijski marketing predstavlja moderan upravljači koncept adekvatnog prilagođavanja delatnosti preduzeća promenama na tržištu i direktno se oslanja na marketing orijentaciju. Treba da radi na ostvarenju misije i generalnih ciljeva preduzeća, zajedno sa menadžmentom preduzeća odlučuje o vrsti posla, odnosno tržišta kojim će se preduzeće baviti.

Drugi nivo utvrđuje konkretne marketing strategije za izabrane proizvodne linije i ciljna tržišta (*služba planiranja marketinga*).

Treći nivo (*operativni marketing*) radi na razvijanju marketing programa, definisanju sistema ponude i preciziranju mera koje će se preduzimati u narednom periodu radi realizacije strategija prihvaćenih na drugom nivou (izvršni marketing). Operativni marketing se odnosi na izbor, kombinaciju i stepen upotrebe određenih instrumenta marketing miksa.

9.5.3. Klasifikacija generalnihi marketing strategija

U tržišnoj privredi najpovoljnija je ona marketing strategija koja obezbeđuje preduzeću relativno trajnu konkurentsku prednost. Prednost je trajna ako ostali poslovni sistemi nisu u stanju da relativno jednostavno imitiraju superiornost koje preduzeće ima u svojoj ponudi ciljnom tržištu. Može se reći da konkurentska prednost ima trajni karakter ako preduzeće godinama održava poželjan razmak od konkurenata.

U osnovi iznalaženja i izbora odgovarajuće marketing strategije prema (Stanić, 2006), leži utvrđivanje adekvatnog odnosa između proizvoda/usluge i tržišta. U zavisnosti od kombinacije ova dva izvora rasta, moguće su različite alternative ili kombinovane marketing strategije. S obzirom da je veoma teško precizno razgraničiti marketing strategiju od opšte strategije preduzeća, razumljivo je što u literaturi postoje različita shvatanja o klasifikaciji strategija preduzeća i marketing strategija.

Autori Todorović i Milisavljević (1990) ističu da se strategije dele prema obuhvatanju, što bi značilo da je jedno strategija preduzeća kao složenog poslovnog sistema, i ta opšta strategija preduzeća je orijentisana na izbor načina rasta i razvoja preduzeća kao poslovnog sistema. Drugo je da strategija koja se definiše za pojedine podsisteme, što znači da su te strategije orijentisane na izbor načina usklađivanja proizvodnog ili uslužnog programa sa tržišnim sistemima, kojima su proizvodi i usluge namenjeni. Treće je za poslovne funkcije (proizvodnja, istraživanje i razvoj, nabavka i sl), što bi značilo da se funkcionalne strategije definišu za pojedine poslovne funkcije i poželjno je da obezbede spregu unutar poslovnih funkcija.

Kotler (1989), polazi od konkurentskih uslova u kojima posluje određeni poslovni sistem i ističe da je , moguće primeniti:

- Perspektivnu strategiju koja je orijentisana na razumevanje perspektive tržišta i karakteristika sredine u kojoj se poslovna aktivnost obavlja i ona predlaže načine da se preduzeće suoči sa sredinom.
- Optimizirajuća strategija je proces uključivanja programa preduzeća u strukturu grane i opštu sredinu i to na način koji mu omogućava najefikasnije korišćenje sredstava i rada.
- Prospektivna strategija je način da se preduzeće suoči sa promenama, kako onim koje se očekuju, tako i onim koje nisu anticipirane.

Uzimajući u obzir budući obim poslovanja, postoji nekoliko podela generalnih strategija preduzeća. Mogu se izdvojiti četiri takve strategije (Tomas, 1988):

- Strategija ograničenog rasta (stabilizacija). Karakteriše se zadovoljavanjem preduzeća sa dosadašnjim uspesima, kako po pitanju obima, tako i strukture delatnosti. (Preduzeće se, uglavnom, drži dosadašnjeg proizvodnog/uslužnog miksa, kanala distribucije i ciljnih tržišnih segmenata).
- Strategija ekspanzivnog rasta. Ona se bazira na širokom frontu izvora rasta i ofanzivnom pristupu njihovog aktiviranja. (Preduzeće uvećava obim svog poslovanja bilo da to bazira na datim proizvodima/uslugama i tržištima, proširivanju tržišta ili obuhvatanju novih delatnosti i tržišta).
- Strategija redukcije poslovanja. Primenjuje se u situaciji kada su ugroženi obim i struktura delatnosti kao i kvalitet performansi preduzeća.
- Kombinovana strategija. Preduzeće kombinuje date strategije, koje će zaustaviti pad performansi i amortizovati uticaj nepovoljnih okolnosti iz okruženja.

Koristeći iste kriterijume, prema (Hofer, Schendal, 1978), izdvajaju se šest alternativnih grupa strategije:

- strategija povećanja učešća na tržištu,
- strategija rasta;
- strategija povećanja dobiti;
- strategija kontrakcije na tržištu;
- strategija preorijentacije i
- strategija likvidacije i dezinvestiranja.

Porter (1980), razlikuje tri tipa strategije kada neko preduzeće želi da zadobije i održi konkurentsku prednost i to:

- Strategija opšteg vođstva u troškovima. Preduzeće kada sprovodi ovu vrstu strategije, orijentiše se na široko tržište i proizvodi velike količine proizvoda, odnosno usluga. Zahvaljujući veličini obima, preduzeće smanjuje troškove i nudi niže cene.
- Strategija diferenciranja proizvoda i usluga. Preduzeće se okreće na proizvode/usluge sa širokim opsegom ali sa jedinstvenim karakteristikama u pogledu dizajna, funkcionalnosti, pouzdanosti, kvaliteta i sl. Rezultanta toga je to da se stvara lojalnost marki, gde cena nije presudan faktor.
- Strategija fokusa, odnosno usmerenosti na ciljani tržišni segment. Preduzeće se orijentiše na uzak tržišni segment i pri tome nudi nisku cenu i jedinstven proizvod ili uslugu.

Buskirk (1970) navodi šest osnovnih marketing strategija:

- diferenciranje proizvoda,
- tržišna segmentacija,
- proizvodna segmentacija,
- strategija masovnog tržišta,
- strategija ciljne tržišne grupe,
- postupna strategija.

Imajući u vidu vremensku dimenziju, marketing strategija se može posmatrati kao (Borden, 1971):

- Dugoročna. Vodi računa o dugoročnim trendovima u široj marketing sredini.
- Kratkoročna. Podrazumeva stalno prilagođavanje promenama na tržištu.

Glavne marketing strategije, prema (Rocco, 1974), su:

- Strategija segmentacije tržišta, koja se deli na:
 - nediferencirani marketing,
 - diferencirani marketing,
 - koncentrisani marketing;
- Strategija konkurencije;
- Strategija proizvodnog ciklusa;
- Opšta tržišna strategija i
- Kombinovana strategija.

Komparacijom marketing strategije i vojne strategije može se navesti (Alderson, 1964):

- ofanzivna marketing strategija i
- defanzivna marketing strategija.

Kad preduzeće želi da ostvari ciljeve svoje poslovne politike, najčešće usmerene na povećanje obima prodaje, može izabrati (Marković, Penezić, 1991):

- Marketinšku strategiju usmerenu na ekstenzivno iskorišćenje tržišta. Celokupna aktivnost preduzeća je usmerena na izazivanje tzv. primarne tražnje. Sredstva i taktike borbe usmeravaju se ka oživljavanju i aktiviranju konkretnih potreba.
- Marketinšku strategiju usmerenu na intenzivno iskorišćenje postojećeg tržišnog potencijala. Aktivnost preduzeća je usmerena na kreiranje i jačanje selektivne tražnje, tj, tražnje proizvoda ili usluge datog preduzeća.

U svom poslovanju preduzeće je prisiljeno da koristi različite komparativne marketing strategije, a može se uočiti da se veoma često ide i na promene postojećih strategija i prihvatanje alternativa. Zato se izdvajanje jedne marketing strategije, prema (Stanić, 2006), treba shvatiti kao opredeljenje glavne strategijske orijentacije u sklopu niza drugih komparativnih orijentacija u datim uslovima poslovanja i vremena posmatranja.

Izbor odgovarajuće generalne i marketing strategije koje će preduzeće koristiti u cilju ostvarivanja zadatih ciljeva poslovanja određen je strukturom tržišta na kojem preduzeće posluje, odnosno nabavlja faktore proizvodnje i prodaje rezultate svoga rada. Stanje na tržištu može biti različito sa strane ponude i sa strane potražnje, pa time ističemo važnost marketing strategije, jer samo s njom preduzeće može opstati u ovom ekonomsko promenljivom okruženju.

9.6. ODNOS I SUKOB MARKETING FUNKCIJE SA OSTALIM FUNKCIJAMA

Kreativnost i energija celog preduzeća mora se ujediniti, i harmonično povezati da bi se ostvarili njegovi sveobuhvatni ciljevi i da bi se izbegli neproduktivni sukobi. Da bi se u tome uspelo trebalo bi uspostaviti ravnotežu između marketinške, tehničke i proizvodne funkcije. Zadatak marketinške funkcije nije samo uspostavljanje novih načina prodaje, nego i pronalaženje novih mogućnosti za zadovoljenje kupčevih potreba. Marketari su usmereni na probleme kupaca, a ne na troškove koji se odnose na zahteve kupaca. U tabeli 9.2. prikazan je moguć sukob marketing – funkcije i ostalih funkcija u preduzeću.

Tabela 9.2. Sukob marketing funkcije i ostalih funkcija u preduzeću (Kotler, 1989).

FUNKCIJA	TEŽIŠTE FUNKCIJE	TEŽIŠTE MARKETINGA
ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentalna istraživanja • stvarni kvalitet • funkcionalne osobine 	<ul style="list-style-type: none"> • primenjeno istraživanje • traženi kvalitet • prodajne osobine
INŽENJERING	<ul style="list-style-type: none"> • dugotrajnost proizvoda • malo modela • standardne komponente 	<ul style="list-style-type: none"> • kratkotrajnost proizvoda • mnogo modela • komponente po želji kupca
PROIZVODNJA	<ul style="list-style-type: none"> • nabavka velikih količina proizvodnih inputa • dugovečnost proizvodnje • velike serije • malo modela koji se retko menjaju • standardne narudžbe • proizvodnja bez problema • prosečan kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> • nabavka prema potrebama kupaca • kratkoročnost proizvodnje male serije s mnogo modela • česte promene modela • narudžbe kupaca • estetski izgled • jaka kontrola kvaliteta
NABAVKA	<ul style="list-style-type: none"> • uska linija proizvoda • standardni delovi • cena materijala • ekonomična količina robe 	<ul style="list-style-type: none"> • široka linija proizvoda • delovi izvan standarda • kvalitet materijala • optimalne količine robe
FINANSIJE	<ul style="list-style-type: none"> • tačno određena pravila troškova • kruti i postojani budžeti • formirane cene pokrivaju sve troškove 	<ul style="list-style-type: none"> • intuitivni razlozi za trošenje • fleksibilni budžeti (prema potrebama) • cene omogućuju dalji razvoj tržišta
RAČUNOVODSTVO	<ul style="list-style-type: none"> • standardne transakcije • malo izveštaja 	<ul style="list-style-type: none"> • posebni uslovi i popusti • mnogo izveštaja

Eventualni sukobi marketing funkcije sa ostalim funkcijama u preduzeću, moguće je izbeći na sledeći način:

- organizacijom zajedničkih seminara radi međusobnog shvatanja i poštovanja ciljeva, stila rada i problema;
- svako novi projekat dodeljuje se po jednoj osobi iz tehničke i marketinške funkcije, koje zatim zajedno rade tokom trajanja projekta;
- osoblje tehničke i marketinške funkcije se izmenjuju međusobno, kako bi se na taj način doživeli uzajamni radni uslovi;
- eventualne sukobe rešava menadžment-sloj preduzeća na osnovu jasno utvrđene procedure.

Suprotan pristup načinu rešavanja navedenih sukoba uvek će za posledicu imati nizak stepen primene marketinga, čiji uzrok leži u neadekvatnoj uspešnosti preduzeća.

9.7. MARKETINŠKA ORIJENTISANOST PREDUZEĆA

U relativno velikom broju, postoje oni menadžeri koji, u ovom savremenom vidu poslovanja, ne žele da gube vreme na marketing ili još nisu osmislili proizvod ili uslugu ili da su isuviše uspešni da bi im bio potreban marketing ili sa sigurnošću tvrde da su neuspešni i da sebi ne bi mogli priuštiti marketinški trošak. U našem slučaju, baza znanja, koja sadrži informacije o stavu prema marketingu, pokazuje da dominira moto zadovoljiti formu, koji se primenjuje u mnogim preduzećima kada je u pitanju funkcija marketinga.

Sa aspekta primene marketing koncepcije i marketing filozofije, u poslovnom svetu postoji tri vrste preduzeća (Petrović, 2006):

- preduzeća koja pokreću promene i inovacije;
- preduzeća koja promene posmatraju sa strane, i
- preduzeća koja se čude šta se to događa na tržištu.

S druge strane, treba imati u vidu da postoji četiri tipa preduzeća (Petrović, 2006):

- one koje nešto stvaraju;
- one koje posmatraju i reaguju;
- one koje posmatraju i ne reaguju;
- one koje ne primećuju da se išta događa.

Sa aspekta ove podele može se konstatovati da preduzeća traju sve dok obezbeđuju superiornu vrednost za kupca. One se moraju rukovoditi potrebama tržišta i kupca. U najboljem slučaju one upravljaju tržištem. Marketinška orijentacija preduzeća se može postići, ako menadžeri počnu da razmišljaju ovako:

- upornost se isplati i poštuje;
- biznis će funkcionisati samo ako marketing jeste marketing, a ne ukras;
- imaćemo prednost u odnosu na konkurente, ako počnemo primenjivati prethodnu tačku, a oni ne;
- marketing je snažan pokretač pozitivne energije firme;
- primenom marketinga zadržavamo stare i stvaramo nove kupce;
- primenom marketinga jačamo svoj imidž i sprečavamo da budemo zaboravljeni;
- naši konkurenti su stalno sa nama i uz nas i tržište se stalno menja, ono " živi ".

10. UPRAVLJANJE PROMENAMA

Svedoci smo dinamičnog poslovnog ambijenta u celom svetu i neprestane borbe za opstanak na tržištu. U eri tehnološke revolucije, tranzicije i sveopšte globalizacije, promene se dešavaju vrtoglavom brzinom. One imaju dalekosežan uticaj na društvo u celini i skoro da nema oblasti ljudske delatnosti koja nije, na ovaj ili onaj način, pod uticajem ovih promena. Ovako drastične promene odražavaju se i na ekonomsku sferu društvenog života, a pre svega u oblasti tržišnog poslovanja. Upravljanje organizacionim promenama u uslovima turbulentnog privrednog okruženja, jedan je od najznačajnijih i ujedno i najtežih zadataka sa kojima se menadžeri danas susreću.

Upravljanje promenama, kako ističe Sajfert (2008), je teorijska i praktična oblast ili disciplina menadžmenta. Ovaj segment menadžmenta pruža znanja o tome kada, šta i kako treba menjati u organizaciji. Organizacije moraju da se prilagođavaju i menjaju ili će nestati u promenljivom okruženju. Za menadžere je od esencijalne važnosti da poseduju sposobnost upravljanja promenama.

Promene su, prema (Todorović, Đuričin, Janošević, 1998), izraz učenja i izazvanog reagovanjem. Preuzimaju se sa ciljem da se otklone određene barijere, odnosno smanji ili eliminiše smetnje između sadašnjih i potrebnih performansi u poslovanju preduzeća. Izvođenje promena najdirektnija je posledica revizije i kontrole poslovanja i skoro redovni pratilac strategijskog upravljanja.

Promene se, prema (Adižes, 1994), ne mogu zaustaviti, te nam ostaje da se brže prilagođavamo. Uslov za to jeste da se naučimo kako brže rešavati probleme koje oni izazivaju. Smisao promena jeste da se preduzeće osposobi da u novim okolnostima zadrži i poboljša svoju poziciju na tržištu. Promenama se obezbeđuje opstanak i kreira rast preduzeća.

Todorović i Đuranović (2004) ističu smisao promene, tako da se preduzeće osposobi da očuva ili poboljša svoju poziciju u novonastalim okolnostima i mogu se odnositi na promenu strategije, poslovnog portfolija, tehnologije, organizacione strukture, ljudi i kulture. Isti autori ističu da sa stanovišta inteziteta, promene mogu uključivati postepena (inkrementalna) podešavanja, ili revolucionarna pomeranja, reorganizacije, zaokrete ili prestukturiranja. Za odvijanje promena nužno je postojanje (Todorović, Đuranović, 2004):

- a) Dovoljne mase podsticaja koji se formiraju u razvoju eksternih (komponente tržišnog, tehnološkog, društvenog, političkog okruženja) i internih (spoznajne mogućnosti, motivisanost i sklonost inovacijama i riziku postojećeg menadžmenta) faktora. Jovanović (2006) daje korake za dati proces:
 - Identifikacija uzroka ili izvora promena;
 - Objašnjavanje zaposlenima uzrok promena i neophodnosti uvođenja promena;
 - Podsticanje nezadovoljstva postojećim stanjem u preduzeću i stvaranje osećaja krivice kod zaposlenih zbog održavanja postojećeg stanja;
 - Širenje optimizma i pozitivnih očekivanja od promena i stvaranje psihološke sigurnosti zaposlenih.

- b) Strategijske vizije, odnosno slike budućnosti koja se promenama želi ostvariti. Smernice za ovaj korak prema (Jovanović, 2006) su sledeće:
- Kreiranje vizije preduzeća od strane lidera;
 - Širenje vizije među zaposlenima u preduzeću;
 - Davanja primera ponašanja u novim uslovima od strane vlasnika, lidera i menadžera.
- c) Implementacija promena, odnosno načina sprovođenja vizije u novu stvarnost. Jovanović (2006) daje predloge za ovaj korak:
- Analiza i ocena pozicije i mogućnosti lidera promena;
 - Identifikovanje agenata promena i ocena njihovog odnosa prema promenama i moći;
 - Okupljanje i vođenje koalicije za promene.

Pritisci, odnosno podsticaji za promene mogu dolaziti od (Bateman, Zeithaml, 1990):

- Top menadžmenta;
- Srednjih i nižih menadžera;
- Sistemskog zakonodavstva;
- Konkurentske sredine;
- Privrednog ambijenta;
- Tehnološkog razvoja i dr.

10.1. KOTTEROV MODEL VOĐENJA PROMENA

Profesor liderstva, John Kotter (1998) je definisao proces vođenja promena i može se prikazati kroz osam osnovnih koraka, a to su:

1. razvijanje svesti o neophodnosti promena;
2. formiranje snažne koalicije za pokretanje i vođenje promena;
3. definisanje vizije i strategije promena;
4. komuniciranje za ostvarivanje vizije promena;
5. angažovanje zaposlenih za široku akciju na realizaciji vizije;
6. stvaranje kratkoročnih uspeha (isticanje vidljivih poboljšanja);
7. konsolidacija postignutog i pokretanje daljih promena;
8. institucionalizacija novih postupaka.

Kotterov model koji je prikazan kroz osam navedenih faza, prema (Sajfert, 2008), polazi od utvrđivanja kriznih situacija i potreba za promenama u preduzeću, i preko stvaranja vizije i strategije promena i tima sposobnog da vodi promene, dolazi do promena stanja preduzeća i ponašanja zaposlenih.

Posmatrano kroz uobičajenu prizmu preduzeća, često se govori o promenama na područjima: strategije, tehnologije, organizacione strukture i ljudi, dok Kotter (1998) ističe tipične metode transformacije, a to su:

- reinženjering;
- restrukturiranje;
- programe kvaliteta;
- integracije i akvizicije;
- strategijske promene i
- promene organizacione kulture.

10.1.1. Strategijske promene

Strategijske promene se mogu odnositi na (Jojić, 2002):

- preorientaciju poslovnog portofolija,
- revitalizaciju određenog biznisa ili poslovne jedinice,
- zaokrete koje uključuju i najveći stepen promena koje preduzeće čini da bi se razrešile ozbiljnije krizne situacije.

Slična ovoj podeli je i grupisanje strategijskih promena koji se odnose na (Todorović, Đuričin, Janošević, 1998):

- nivo poslovnih jedinica,
- nivo preduzeća,
- nivo alijanse, odnosno poslovne mreže.

Razlikujemo više nivoa strategijskih promena (Certo, Peter, 1991):

- kombinovana,
- rutinska,
- radikalna i
- ponovno organizacijsko usmeravanje.

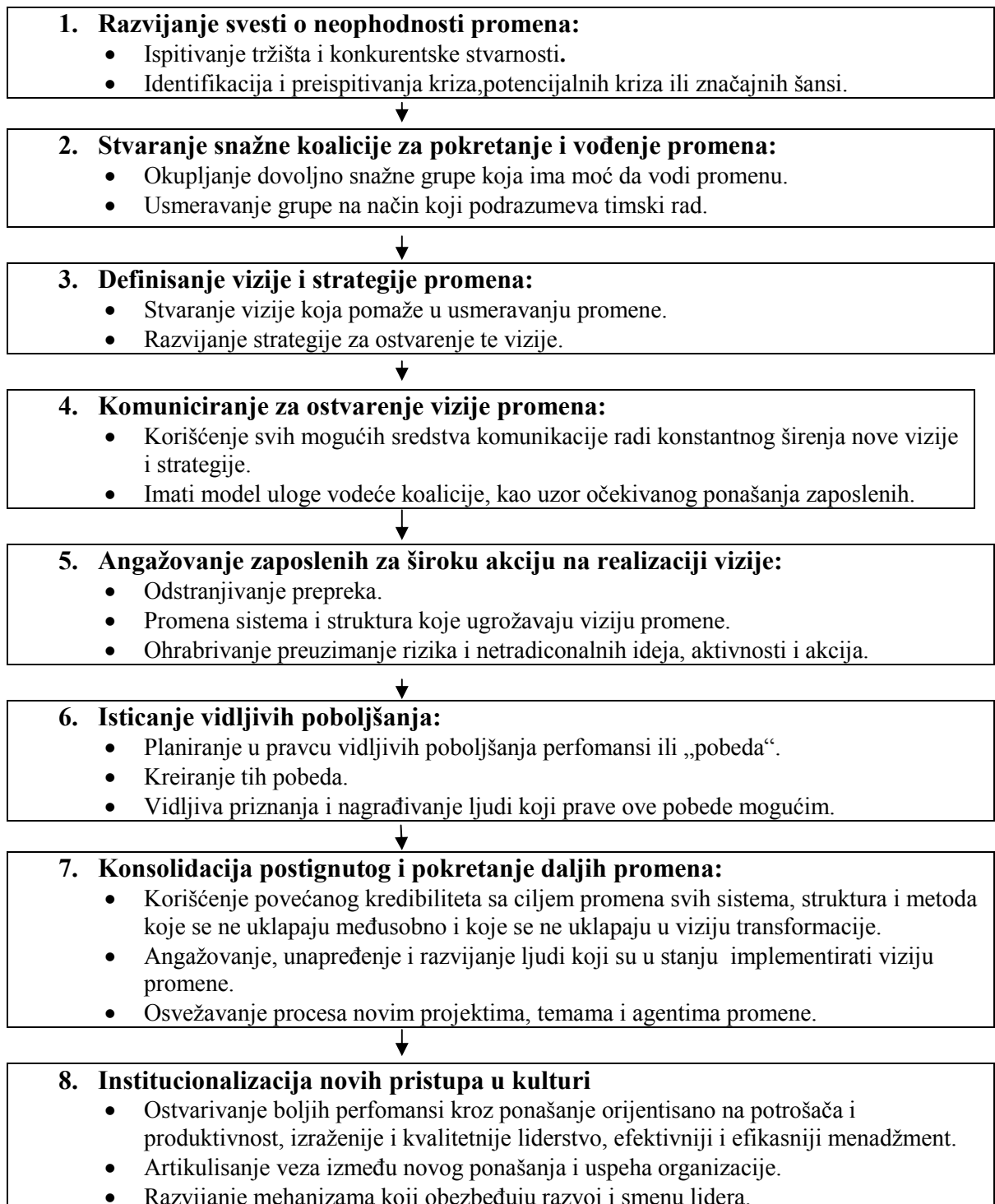
Nivoi stratejskih promena prema (Ferizović, Radić, 2005), se mogu prikazati na sledeći način.

Tabela 10.1. Nivoi stratejskih promena (Ferizović, Radić, 2005).

Stratejska promena	Grana	Organizacija	Proizvod/ usluga	Tržišni slogan
<i>Kontinualna strategija</i> (stratejski ciljevi se trebaju postizati implementacijom dosadašnje strategije)	ista	ista	isti	isti
<i>Rutinska stratejska promena</i> (nužnost promena u tržišnim prilikama)	ista	ista	isti	novi
<i>Ograničena stratejska promena</i> (novi napori i delimična promena strategija)	ista	ista	novi	novi
<i>Radikalna stratejska promena</i> (temeljita reorganizacija preduzeća)	ista	nova	novi	novi
<i>Ponovno organizacijsko usmeravanje</i> (slučaji menadžera i/ili akvizicija iz raznih grana)	nova	nova	novi	novi

10.2. OSNOVNE FAZE KOTTEROVOG MODELA

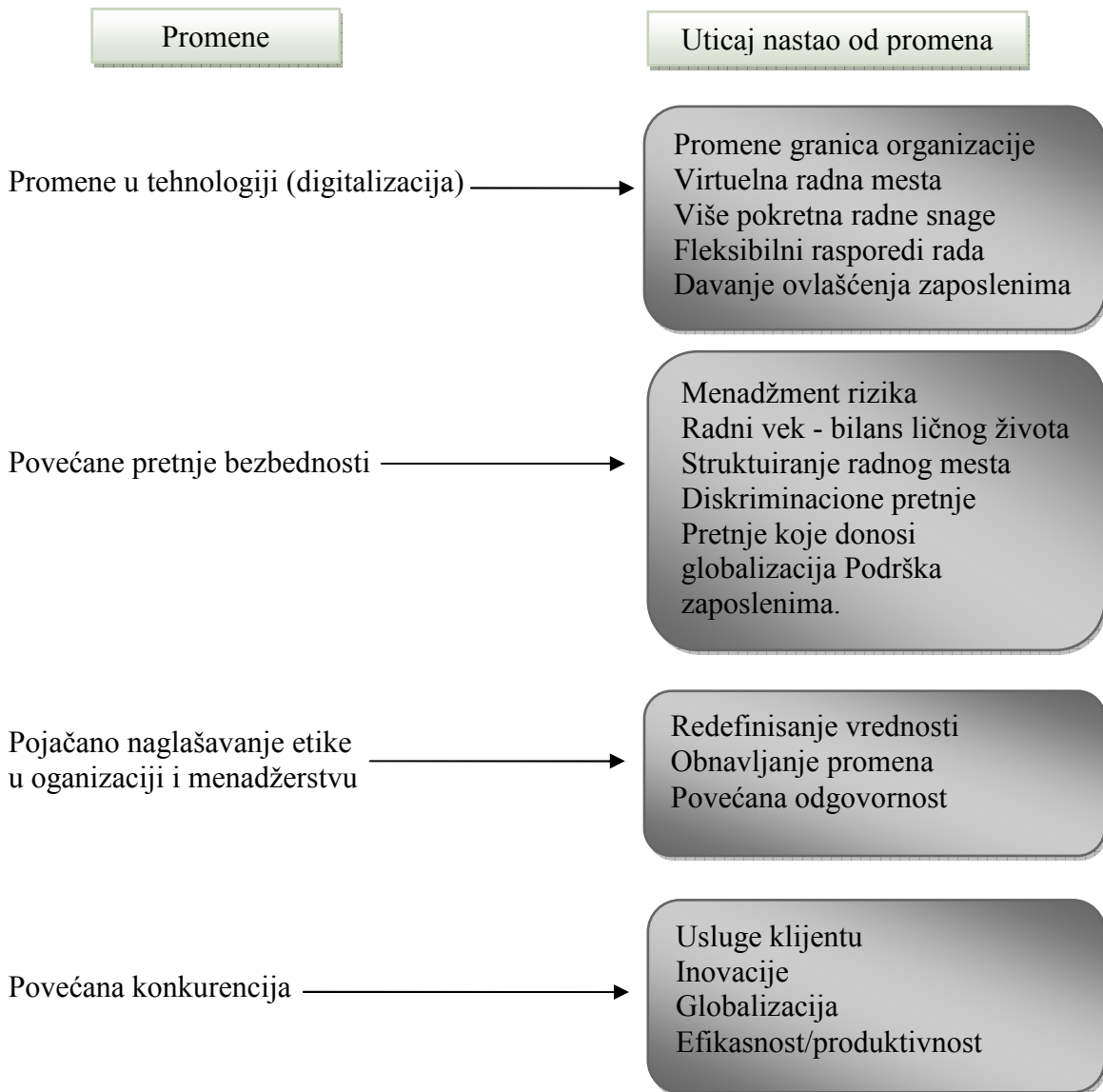
Jovanović (2006) je razradio osnovne faze Kotterovog modela, na pojedine aktivnosti koje čine određenu fazu, što se može videti na sledećoj slici 10.1.



Slika 10.1. Razrađeni Kotterov model (Jovanović, 2006).

Prve četiri faze prema (Mašić, 2009), u procesu transformacije su neophodne da bi se omekšao okamenjeni status quo, a od pete do sedme faze uvode se novi oblici prakse a dok poslednja faza se odnosi na usađivanje promene u kulturu organizacije. Bez sleđenja svih osam koraka nikad se neće dobiti završna linija i napraviti čvrsta promena.

Prema (Robbins, Coulter, 2005), menadžeri su se uvek morali baviti promenama koje su nastajale unutar i izvan njihovih organizacija. U današnjem svetu gde se menadžeri neprekidno bave globalnim, ekonomskim i političkim neizvesnostima i tehnološkim napretkom, promena je stalna. Slika 10.2. ilustruje neke najvažnije promene s kojima su menadžeri suočeni.

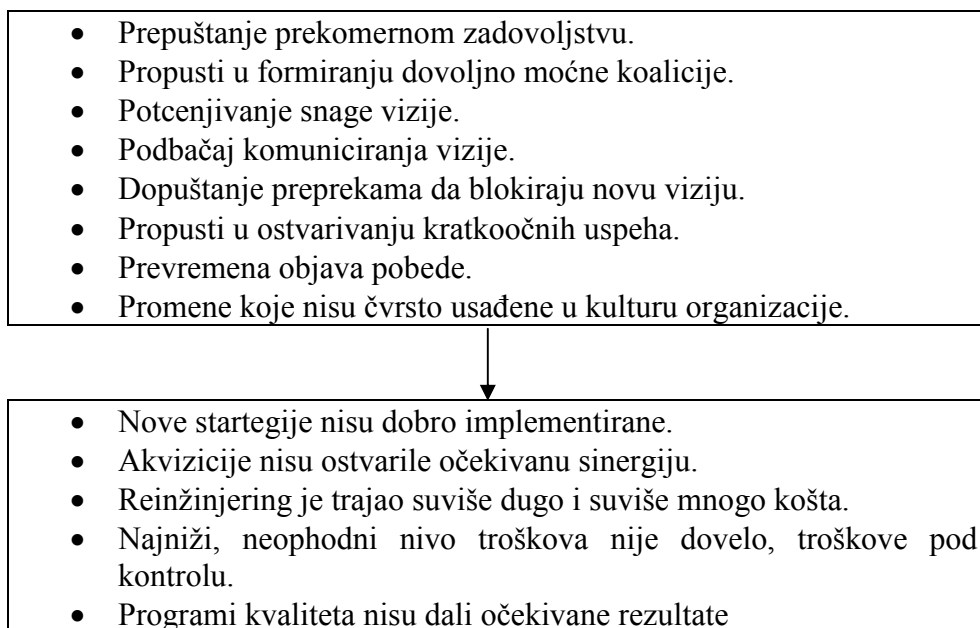


Slika 10.2. Najvažnije promene s kojima su menadžeri suočeni (Robbins, Coulter, 2005).

Treba istaći dve takve promene, koje na posao menadžera imaju značajan uticaj: *porast značaja klijenata i inovacija*.

10.3. GREŠKE U VOĐENJU PROMENA

Osam glavnih i najčešćih grešaka u vođenju promena koje, prema (Kotter, 1998), mogu rezultovati do delimičnog ili potpunog neuspeha se može videti na sledećoj slici 10.3.



Slika 10.3. Osam glavnih grešaka i njihove posledice u vođenju promena (Kotter, 1998).

Mašić (2009) ističe da prisustvo bilo koje od navedenih osam grešaka u procesima transformacije može imati dalekosežne posledice. Pravljenje ma koje od ovih grešaka u toku transformacije može izazvati ozbiljne posledice. Razumnom planskom akcijom, veštinom i mudrosti top menadžmenta, one se mogu izbeći ili ublažiti. Procesom u osam faza može se izgurati destruktivnost i obezbediti uspešnost transformacionog poduhvata.

10.4. OTPOR PREMA PROMENAMA

Otpor promenama, prema (Marcetić, 2009), razlikuje se među pojedincima, među organizacijama, među zemljama, (kultura, tradicija, razvijenost, mogućnost zaposlenja, mobilnost radne snage i sl). Razlozi za otpor mogu biti razni (Stojiljković, 2006):

1. **Prethodna i sadašnja obaveza** - zaposleni nisu spremni na promene jer su investirali energiju i znanje u status quo, stoga misle da ništa ne treba menjati i da sve funkcioniše upravo onako kako bi trebalo.
2. **Ego protekcija** - zaposleni nisu spremni priznati kako nešto nije u redu sa sadašnjom situacijom, a posebno da su oni napravili greške ili su vlastite aktivnosti usmerili u pogrešnom pravcu.
3. **Odbrana vrednosti** - postoji snažna grupa ili individualni identitet s prevladajućim vrednostima, gde je nebitno jesu li one efektivne i tražene sa organizacijske tačke gledišta.
4. **Nedostatak informacije** - zaposleni se ne žele menjati jer ne vide vlastiti interes u promeni, zbog nedostatka informacije o svrsi promene i željenom stanju.
5. **Strah** - strah od nepoznatog koji rezultira protektivnim i defanzivnim stavovima onih koji su uključeni u promenu. Ovde strah ima dvojaku ulogu i tako mu menadžment mora pristupiti, on sa jedne strane predstavlja barijeru za uspešno sprovođenje promene, dok se sa druge strane može biti inicijator promene.
6. **Uticaj pojedinaca** - snažne i dominantne osobe šalju poruku o tome kako su promene nepotrebne.
7. **Uticaj grupa** - snažne grupe šalju poruke da su promene nepotrebne. Uvek postoji snažna tendencija grupnog mišljenja i grupnih standarda.

Ljudi se opiru promeni zbog četiri osnovna razloga (Inić, 2005):

- 1) Nedostatka uključenosti u proces.
- 2) Nedostatka znanja o promeni.
- 3) Nesigurnosti u vezi budućnosti kao rezultat promene.
- 4) Osećanja nemoći da se kontroliše sopstvena sudbina.

Zbog toga je važno definisati smislenu promenu i diferencirati je od drugih napora koji takođe nose oznaku promene uz uvažavanje sledećih sedam nivoa promena (Inić, 2005):

- 1) Efektivnost - raditi prave stvari.
- 2) Efikasnost - raditi prave stvari na pravi način.
- 3) Poboljšanje - raditi stvari bolje.
- 4) Rezovi - raščistiti sa stvarima.
- 5) Kopiranje - raditi stvari koje drugi rade.
- 6) Razlikovanje - raditi stvari koje niko drugi ne radi.
- 7) Nemoguće - raditi stvari koje niko drugi ne radi.

10.5. STRES U RADU

Radna sredina se nalazi neminovno i najdirektnije pod uticajem brzih promena tehnologije, a intenzivna i dugotrajna izloženost ovim pritiscima manifestuje se u velikom broju zanimanja kroz niz fizičkih, psihičkih i socijalnih poremećaja, koji predstavljaju elemente sindroma poznatog u medicini pod nazivom *stres*.

Stres je u porastu na svim nivoima u radnim organizacijama i predmet je velikog broja istraživanja koja imaju za cilj *razumevanje promena* u napetosti, uzbuđenju, anksioznosti, konfliktima, emocionalnim promenama, frustraciji nastalim pod uticajem stresa. Druga svrha ovih istraživanja je *pronalaženje načina* pomoću kojih bi se stres smanjio na najmanju moguću meru. Danas se smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih radnih i organizacijskih problema, i velikog broja bolesti (kardio-vaskularnih, mentalnih i drugih) (Jambrek, Penić, 2008).

Stres je stanje u kojem se nalazi pojedinac usled dejstva različitih, najčešće štetnih, agensa na strukturu ili funkciju organizma. Razlikuju se fiziološki, sociološki i psihološki stres. Jambrek i Penić (2008) smatraju psihološki stres presudnim za kvalitetno delovanje i aktivnost organizacije. Pod psihološkim stresom autori podrazumevaju štetne transakcije između pojedinca i određenog svojstva okoline. Transakcija obuhvata i stimulus i reakciju, pa tako pod pojam stresa spadaju uzroci, reakcije i posledice. Procena pojedinca je ta koja pripisuje situaciji stresogeni potencijal i ima odlučujući uticaj na razmere u kojima će situacija biti stresna (Petz, 1987).

Stres u radu/profesionalni stres doživljava se kada zahtevi radne sredine prevazilaze mogućnosti zaposlenih da upravljaju ili izađu na kraj s njima. Može se javiti kod bilo koga, u bilo kom sektoru, i u organizaciji bilo koje veličine (Michi, 2002, Cox i dr, 2000).

Stres u radu svakako se može definisati i kao model emocionalne, kognitivne, psihološke i bihevioralne reakcije na negativne i štetne aspekte sadržaja posla, njegove organizacije i radne sredine (Levi, 2002, Diamantopoulou, 2002).

Prema profesionalnim i situacionim kriterijumima, mogu se izdvojiti razne vrste profesionalnih i situacionih stresova: stres operatora, stres menadžera, stres pilota, stres novinara, vozački stres, ispitni stres, sportsko-takmičarski stres, stres pred javni nastup i niz drugih stresova koji prate određene situacije ili vrste poslova koje čovek obavlja (Čabarkapa, 1997).

Uspešan preduzetnik, lider i menadžer stres vidi kao tenziju i frustraciju koje su posledica pritiska na poslu, kontrolor leta posledicom stresa smatra svoje probleme u koncentraciji, zdravstveni radnik misli da je stres uzrok njenog trajnog umora, a učitelj u školi oseća da je izložen stresu kada radi s neposlušnim učenicima. Iz ovih primera je vidljivo kako su gotovo svi ljudi danas u određenoj meri svesni uloge stresa u njihovom životu, ali je svako doživljava na svoj način.

U Evropskoj uniji stres je postao jedan od najozbiljnijih rizika u svetu posla, tj. drugi je najzastupljeniji zdravstveni problem u vezi sa radom, posle bola u leđima, odnosno muskuloskeletnih bolesti (Cox i dr, 2000).

U zaključku postojećih analiza nalazimo da će skala profesionalnog stresa varirati kao funkcija demografskih i profesionalnih faktora. Specifično je da je zabeležen veći profesionalni stres kod sredovečnih ljudi, udovica, razvedenih ili razdvojenih, a da su menadžeri zajedno sa profesorima, zdravstvenim radnicima, novinarima, profesionalna grupa koja prijavljuje visok nivo stresa na radnom mestu (McVicar, 2003, Smith i dr, 2003, Chan i dr, 2000)

Rad menadžera određen je aktivnostima koje u sebi, kao neizbežan i trajan pratilac, nose mogućnost izbijanja konflikata. Posledice stresnih situacija navedene su u tabeli 10.2.

Tabela 10.2. Posledice profesionalnog stresa menadžera (Babić, 2011).

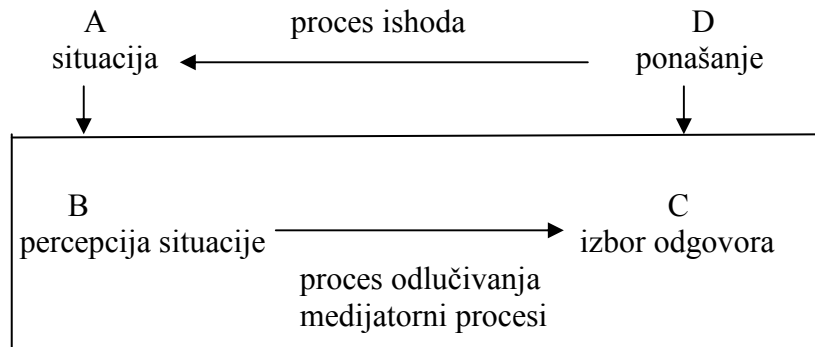
SIMPTOMI	STRESNE SITUACIJE
Emocionalni	Anksioznost, agresivnost, depresivnost, pojačan osećaj zamora i iscrpljenosti, razdražljivost i nervoza .
Intelektualni	Slaba koncentracija, zaboravnost, teškoće u donošenju odluka, mentalni blokovi, kriticizam.
Fiziološki	Povećanje kateholamina i kortikosteroida i drugih hormona stresa, povećanje nivoa šećera, poremećaj pulsa i krvnog pritiska, teškoće sa disanjem, znojenje, suva usta, "knedla" u grlu, problemi sa varenjem, smetnje u zglobovima i kičmenom stubu, dermatološki problemi, poremećaj spavanja, umor itd.
Bihevioralni	Promene na planu ponašanja – povećan ili smanjen apetit, preterano pušenje i konzumiranje alkohola, izloženost rizičnom ponašanju i povredama u životu i na radu (posebno u saobraćaju), ispadi u ponašanju itd.
Organizacioni	Odsustvovanje sa posla, fluktuacija, slabo zadovoljstvo poslom, niska motivisanost za rad, antagonizam, loši međuljudski odnosi, stvaranje nepovoljne klime itd.

Za upravljanje stresom menadžeri moraju (Sajfert, 2008):

- Da razumeju stres i uticaj stresa na učinak zaposlenih;
- Da identifikuju gde stvarno stres postoji u organizaciji i
- Da pomognu zaposlenima da kontrolišu stres.

10.6. MODEL STRESA U RADU

U nastojanju da se rasvetli fenomen psihološkog stresa u radnoj sredini razvijen je čitav niz modela koji se razlikuju po svojoj složenosti. Jedno su uži modeli, u kojima se stres u radu tretira kao rezultat neodgovarajućih zahteva radne sredine koji su u neskladu s mogućnostima zaposlenih. U ovu kategoriju modela stresa ulazi Makgratov (*McGrath*) model, slika 10.4.



Slika 10.4. *McGrathov model ciklusa stresa (McGrath, 1970).*

Prema McGrath-u stresni ciklus započinje sklopom događaja u nekoj sociopatološkoj situaciji (A). Ako ključna osoba opaža postojeće stanje kao opasno i preteće, tada ova situacija postaje za nju izvor stresa, bez obzira da li je ta percepcija tačna ili ne (B). Čovek tada bira određeni odgovor kao reakciju, s namerom da situaciju izmeni u svoju korist, da ukloni ili umanjí pretnju. Reakacija nosi sa sobom određene posledice, mada one ne moraju obavezno biti i one nameravane (C i D).

U razmatranju uzroka stresa u radnoj sredini Makgret (McGrath, 1976) polazi od činjenice da je organizacija složen sistem. Unutar tog sistema razlikuju se tri osnovna subsistema: ličnost, socijalna sredina i fizičko-tehnička sredina.

Kada je reč o pojedincu stres se u organizaciji može pojaviti na različitim nivoima, bilo da se radi o situacijama koje proizlaze iz tri osnovna podsistema, ili o situacijama vezanim za područja preseka podsistema.

Izvori stresa u organizaciji (Milutinović, 2006):

- 1) Radni zadaci – stres proizilazi iz težine i nejasnoća radnih zadataka;
- 2) Radna uloga – stres proizilazi iz konflikta uloge, preopterećenja zbog više uloga;
- 3) Okruženje ponašanja – stres proizilazi iz manjka ili viška radne snage;
- 4) Fizičko-tehnički uslovi rada – stres proizilazi iz mikroklima, fizičke iscrpljenosti, smenskog rada;
- 5) Međuljudski odnosi – stres proizilazi iz neprijateljstva, rivalstva, socijalne izolacije;
- 6) Dispozicija inherentne strukture ličnosti, koju određena osoba unosi u radnu okolinu.

Ovih šest izvora stresa ne deluju izolovano, već su stresne reakcije rezultat delovanja podražaja iz nekoliko izvora.

Dakle, neki posao će predstavljati izvor stresa ukoliko on ne zadovoljava potrebe i ciljeve radnika, odnosno ukoliko radnik nije sposoban odgovoriti zahtevima radnog mesta. Doživljaj stresa, koji je rezultat loše usaglašenosti radnika i radne sredine, može dovesti do različitih vidova tenzija/pritisaka, odnosno odstupanja od normalnog ponašanja, koji se na psihološkom planu manifestuju kao nezadovoljstvo poslom, anksioznost, nervoza, depresija, gubitak samopouzdanja, a na fiziološkom kao povišeni krvni pritisak, gastritis, palpitacija, nesanica. Bihevioralni simptomi stresa uključuju izostanke s posla, preterano pušenje, česte posete lekaru. Ako situacija traje izvesno vreme, mogu se pojaviti ozbiljniji poremećaji psihofizičkog zdravlja radnika.

10.7. IZVORI STRESA U RADU

U dosadašnjim istraživanjima stresa u radu, a prema Evropskoj agenciji za sigurnost i zaštitu zdravlja na radu, uočeni su potencijalni izvori stresa iz dve kategorije, tabela 10.3.

Tabela 10.3. Izvori stresa prema Evropskoj agenciji za sigurnost i zaštitu zdravlja na radu (Cox i dr, 2000).

Kategorija	Stanje koje definiše opasnost
Dodatak radu	
Organizaciono okruženje i dužnosti	Slaba komunikacija, nizak nivo podrške za rešavanje problema i ličnog razvitka, nejasna očekivanja u organizaciji.
Uloga/funkcija u organizaciji	Nejasna uloga i konflikt uloge, odgovornost za ljude
Napredak u karijeri	Stagnacija i neizvesnost u karijeri, degradacija ili napredovanje, niska plata, nesigurnost posla, niska društvena vrednost posla.
Sloboda odlučivanja/upravljanje	Slaba participacija u donošenju odluka, nedostatak kontrole nad radnim mestom (upravljanje, naročito u formi učešća).
Međuljudski odnosi na poslu	Socijalna i fizička izolacija, loš odnos sa pretpostavljenima, međuljudski konflikti, nedostatak socijalne podrške.
Međuveza kuća-posao	Sukob zahteva posla i kuće, slaba podrška kod kuće, problemi „duplog“ zanimanja.
Sadržaj rada	
Radna sredina i oprema za rad	Problemi u pogledu pouzdanosti, dostupnosti, prikladnosti i održavanja ili opravke, i uređaja i sredstava.
Osobine posla	Nedostatak raznolikosti/monoton i oskudan radni period, nepotpun ili besmislen rad, nedovoljna upotreba veština i visoka neizvesnost.
Radna norma/radno opterećenje	Rad preko i ispod norme, nemogućnost kontrole/upravljanja nad radnim opterećenjem, vremensko ograničenje.
Raspored rada	Smenski rad, krut raspored rada, nepredvidivo radno vreme, dugi ili nedruštveni trenuci.

Dakle, napetost i užurbana radna aktivnost zbog postizanja što boljih rezultata, ipak, ne moraju uvek da izazovu stres. Odbambena reakcija u vidu stresa pojavljuje se i u slučajevima kada za izvršavanje zadataka ne stoje na raspolaganju odgovarajući uslovi ili kada osoba nema direktan uticaj na ishod posla. Ponekad je uzrok stresom monotona radno-profesionalna aktivnost, sumorno okruženje, poslovi koji nisu jasno definisani i produktivno određeni. Nije neočekivano što su u vlasti stresa zaposleni koji nemaju jasnu sliku o svom radnom identitetu i doživljaju napredovanja i profesionalne uspešnosti.

10.8. SMANJIVANJE OTPORA NA PROMENE

Glavni cilj upravljanja promenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima. Organizacija je spremna na promene kad njezini zaposleni ispunjavaju dva preduslova: sposobnost i želju. Sposobnost znači posjedovanje neophodnog nivoa znanja i veština da bi se promene uspešno provele. Želja predstavlja motivaciju svih zaposlenih da bi se navedena znanja i veštine primenile u svrhu provođenja promena. Pojedinci i organizacije povećavaju svoju opštu spremnost na promene poboljšanjem vlastite prilagodljivosti. To se može postići uvođenjem formalnog procesa upravljanja promenama koji se sastoji od četiri ključna faktora (Rijavec, Miljković, Brdar, 2008):

1. **Fleksibilnost** - predstavlja sposobnost prihvatanja promena uz minimalne gubitke na kvalitetu ili produktivnosti. Fleksibilni pojedinci su sposobni ostati mirni u nepredvidivoj okolini i brzo se mogu vratiti iz stresnih stanja. Veća elastičnost unutar organizacije podrazumeva njezinu veću sposobnost izbegavanja neproduktivnog ili uništavajućeg ponašanja: pogrešne informacije, promena osoblja i svi drugi problemi koji dovode do kašnjenja i nepotrebnih troškova. Fleksibilni pojedinci su pozitivni, usredsređeni, organizovani i proaktivni.
2. **Komunikacija** - preduzeća imaju formalnu i neformalnu komunikacijsku strukturu. Uvažavanje neformalne strukture predstavlja važnu kariku prikupljanja i prepoznavanja važnih poslovnih informacija. Isto tako, ne sme se dogoditi greška jednosmerne (top-down) komunikacije, prikriivanja informacija, krivih uobličavanja i iskrivljavanja informacija. Ako osoblje razume razloge promena, kao i vlastitu ulogu u samom procesu promena, vrlo je verovatno da će podržati inicijativu. Komunikacija vezana uz promene mora biti pokrenuta s vrha, služiti se i formalnim i neformalnim komunikacijskim kanalima, biti neprekidno nadzirana i razvijana, temeljiti se na otvorenosti i poštenju, biti kombinacija pisane i usmene komunikacije i ne sme se opterećivati nevažnim detaljima. Dok se u poslednje vreme jako naglašava uloga upravljanja odnosima s kupcima, često se zaboravlja važna disciplina - upravljanje odnosima s radnicima. Preduzeće predstavlja organizovanu grupu ljudi, a ono što oni rade čini preduzeće više ili manje uspešnim.
3. **Edukacija** - uspostavljanje znanja i praktičnog razumevanja ljudske reakcije na promene. Edukacijom o posedicama promena smanjuje se nepredvidivo neproduktivno ponašanje, rizik neprihvatanja promena i osigurava okrenutost zaposlenih pravim problemima. Solidni nivo znanja o promenama ima značajan uticaj na uspeh vođenja promena. Takvo znanje može biti primenjeno na stvarnim projektima vezanim uz promene ili u obrazovne svrhe.

4. **Priprema** - za pripremu je ključno uskladiti planirane promene s raspoloživim resursima. Očekivanja ni u kom slučaju ne smeju nadmašiti stvarne mogućnosti. To se može izbeći pažljivom pripremom tj. razmotriti planirane promene procenjujući njihovu potencijalnu vrednost, uticaj i potrebne resurse, dati prednost promenama, odrediti trenutni kapacitet implementacije promena, uskladiti (ispraviti) planirane promene u skladu s ograničenjima kapaciteta te razviti i ugraditi strategije za povećanje opšte sposobnosti usvajanja promena - organizacijsku prilagodljivost.

Metodologija promene predstavlja strukturni plan za postizanje željenih ciljeva putem implementacije prihvaćenih rešenja za promjene. Prateći strukturisani, još uvek fleksibilni implementacijski okvir, smanjuju se greške i propusti, menadžment timu se osigurava precizno određivanje zahteva i rutinsko rešavanje složenih problema.

10.9. EFIKASNO SPROVOĐENJE PROMENA

Preduzeće je sredina u kojoj u svakom trenutku egzistira dinamička ravnoteža, odnosno sukob interesa snaga koje podržavaju i snaga koje se opiru promeni. Organizacioni sistem, prema (Inić, 2005), je prvo u stanju relativne ravnoteže, jer se primenjuje poznata praksa, s tim da se u momentu implementacije promene narušava ta ravnoteža. Podržavajuće snage predstavljaju opozicionu grupu koja je spremna za promene, a snage opstrukcije predstavlja poziciona grupa. Promena pozicionih grupnih stavova i ponašanja se ostvaruje primenom nekog od pristupa (Inić, 2005):

- Uvođenjem novih podržavajućih snaga;
- Uklanjanjem snaga otpora;
- Ojačavanjem podržavajućih snaga;
- Slabljenjem snaga otpora;
- Konvertovanjem snaga otpora u podržavajuće snage.

Bar jedna od ovih pristupa, kako ističe autor Inić (2005), se mora primeniti da bi se ravnoteža pomerila u korist promene, s tim da je, u slučaju da se koristi više njih-uspeh zagarantovan.

U savremenoj privredi mora se ići na krupne promene i to bez garancije za uspeh. Menadžer mora da pokreće druge da bi bio pokretač promena. Preduzeće se menja istovremeno sa promenom razmišljanja i akcija. Menadžer ne sme biti neodlučan, on mora da bira ili ne bira pravac akcije. U stvari, menadžment je svojevrсно vršenje izbora. Ukoliko se menadžer odluči da ne bira neko će doneti odluku za njega. Menadžeri treba da upravljaju promenama, krizom, da ih i sami, ako treba zbog strategije preduzeća i povećanja konkurentnosti, stvaraju.

11. PROFIL PREDUZEĆA OBUHVAĆENIH ISTRAŽIVANJEM (DESKRIPTIVNA STATISTIKA)

Aktuelni proces globalizacije svetskog tržišta i kompleksnost poslovnog okruženja su savremeni uslovi poslovanja na koje se sve više i više preduzeća ne mogu prilagoditi. Ovaj problem je prisutan kako u tržišno razvijenim ekonomijama, tako i u tranzicijskim ekonomijama. Proces tranzicije u tržišnu privredu podrazumeva upravljanje značajnim promenama od strane menadžera u Bosansko-hercegovačkim preduzećima. Bitno je posebno istaći značaj promena u ekonomskoj i pravnoj komponenti okruženja, kao i neophodnost izgradnje adekvatnih institucija tržišne privrede, pri čemu promena privrednog sistema rezultuje u kreiranju sredine koja podstiče preduzeća na uspešno restrukturiranje.

Iskustva pokazuju, da je restrukturiranje preduzeća u istočnoevropskim privredama u tranziciji se odvijalo u uslovima koji su bili vezani za opšte karakteristike procesa prelaza iz centralno-planske u tržišnu privredu, koje se odnose na privatizaciju, decentralizaciju ekonomskog odlučivanja, liberalizaciju cena, kreiranje konkurentskih tržišta, reformu preduzeća i korporatizaciju, liberalizaciju spoljne trgovine, otvaranje privrede prema inostranstvu i liberalizaciju inostranih investicija. Sa druge strane, okruženje preduzeća u pojedinim zemljama u tranziciji ima bitne specifičnosti kao posledice izbora između alternativa na koje su uticali konkretni ekonomski, socijalni i politički faktori. Umesto institucija centralističkog planiranja i monopola spoljne trgovine, danas, uz podsticanje preduzetničke inicijative, preduzeća mogu samostalno da planiraju i organizuju svoje aktivnosti i da konkurišu na domaćem i na inostranim tržištima.

Bosna i Hercegovina se nalazi na zapadnom delu Balkanskog poluostrva. Graniči se sa Hrvatskom na severu, zapadu i jugu, Srbijom i Crnom Gorom na istoku. Do 1991 godine, BiH je bila jedna od šest konstitutivnih jedinica – republika bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Bosnu i Hercegovinu čine dva entiteta, Republika Srpska i Federacija BiH. Odlukom međunarodne arbitraže, pridružena je, kao samostalna administrativna jedinica u okviru BiH, Distrikt Brčko Bosne i Hercegovine. Broj preduzeća, po veličini u Bosni i Hercegovini, možemo videti u tabeli 11.1

Tabela 11.1. Broj preduzeća po veličini u Bosni i Hercegovini (Zavod za statistiku BiH, 2011).

Broj preduzeća	Republika Srpska	Federacija BiH	Distrikt Brčko	Ukupno BiH
MIKRO (0-9 zaposlenih)	8.045	16.897	1.048	25.990
MALO (10-49 zaposlenih)	2.016	3.929	153	6.098
SREDNJE (50-249 zaposlenih)	462	1.206	22	1.690
VELIKO (250 i više zaposlenih)	65	195	1	261

Kao instrument istraživanja poslužio je anketni upitnik sastavljen od 181 pitanja, strukturiranih u sedam tematskih celina. Pored osnovnih podataka o ispitanicima, preduzećima kao i poslovanju obuhvaćenim istraživanjem, anketni upitnik obuhvata sledeće tematske celine: ocenjivanje značaja parametara marketing aktivnosti, ocenjivanje značaja parametara strategijskog delovanja, ocenjivanja značaja parametara ljudskih resursa, ocenjivanje jačine parametara uznemirenosti, frustriranosti. Izgled anketnih listova za anketiranje top menadžera i eksperata se može videti u prilogu P1.

Sakupljanje upitnika vršeno je putem intervjua sa ispitanicima (top menadžeri i menadžeri srednjeg nivoa). To su ljudi koji imaju uvid u strategiju preduzeća, odnose u preduzeću i dr. Anketirani su menadžeri koji su zaposleni u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Anketom su bili obuhvaćeni i eksperti iz naučno - obrazovnih institucija (profesori, asistenti). Ocena eksperata je ključna za određivanje najznačajnijih parametara koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Dobijeni su odgovori od ukupno N = 100 anketiranih menadžera i eksperata iz 71 preduzeća i iz 7 naučno-obrazovnih institucija (iz nekih preduzeća su dobijeni odgovori od više menadžera). Broj anketiranih menadžera je 71, a broj anketiranih eksperata iznosi 29. Obrazovni nivo ispitanih menadžera, u preduzećima posmatran kroz formalni stepen obrazovanja, je da su fakultetski obrazovani (71%). Obrazovni nivo ispitanih eksperata je da njih 21% ima zvanje magistra nauka, a (8%) ima zvanje doktora nauka. Istraživanje je trajalo 5 meseci, približno u periodu od 1. marta do 1. avgusta 2011. godine.

Prema vlasničkoj strukturi, u uzorku su zastupljena, državna, društvena i privatna preduzeća, tabela 11.2. Istraživanje je obuhvatilo preduzeća iz različitih oblasti poslovanja. Izabrana su preduzeća koja su konkurentna na tržištu. U izboru uzorka preduzeća, za sprovođenje istraživanja, poslužio je poslovni adresar Bosne i Hercegovine.

Tabela 11.2. Uzorak

UZORAK		Broj	Total
REGION	Republika Srpska	36	78
	Federacija BiH	36	
	Distrikt Brčko	6	
VLASNIČKA STRUKTURA PREDUZEĆA	Državno	34	78
	Društveno	29	
	Privatno	15	
OSNOVNA DELATNOST PREDUZEĆA	Industrijska proizvodnja	59	78
	Zanatska proizvodnja	1	
	Servisiranje i održavanje	3	
	Saobraćaj i transport	5	
	Projektovanje, inženjering i konsalting	1	
	Drugo	9	
TIP PREDUZEĆA	Srednje (50 - 249 zaposlenih)	18	78
	Veliko (250 i više zaposlenih)	60	

11.1. EDUKACIJA RADNIKA

Menadžeri, direktori i vlasnici ispitanih preduzeća izuzetnu pažnju posvećuju edukaciji svojih radnika. Tako, 65% menadžera izjavljuje da je neko od zaposlenih u poslednjih godinu dana bio na usavršavanju i inoviranju znanja, i to srednja preduzeća 73%, a velika preduzeća 74%. U najvećem broju slučajeva (44%) reč je o tehničko-tehnološkom usavršavanju, kao i prisustvu simpozijumima i kongresima (26%). Prema mišljenju ispitanika, radnicima najviše nedostaje znanje stranih jezika (56%) i poznavanje rada na računaru (38%). Gotovo svi (96%), ispitanici izjavljuju da su u prethodnih godinu dana posećivali sajmove.

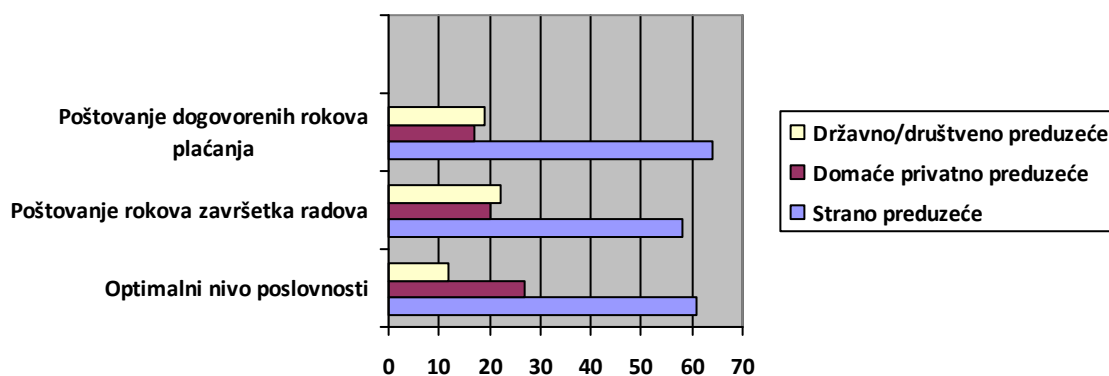
11.2. POSLOVANJE PREDUZEĆA

Uglavnom svi ispitanici (90%) izjavljuju da saraduju sa velikim poslovnim sistemima (domaća državna i društvena preduzeća i to najviše kroz trgovinsko poslovanje). Većina ispitanika ima i poslovne partnere u inostranstvu (77%). Ipak, najveći obim saradnje se ostvaruje sa domaćim preduzećima (66%), iako je po mišljenju ispitanika, najbolji poslovni partner strano preduzeće.

11.3. PREFERENCIJE ISPITANIKA

Na slici 11.1., mogu se videti sledeće preferencije ispitanika:

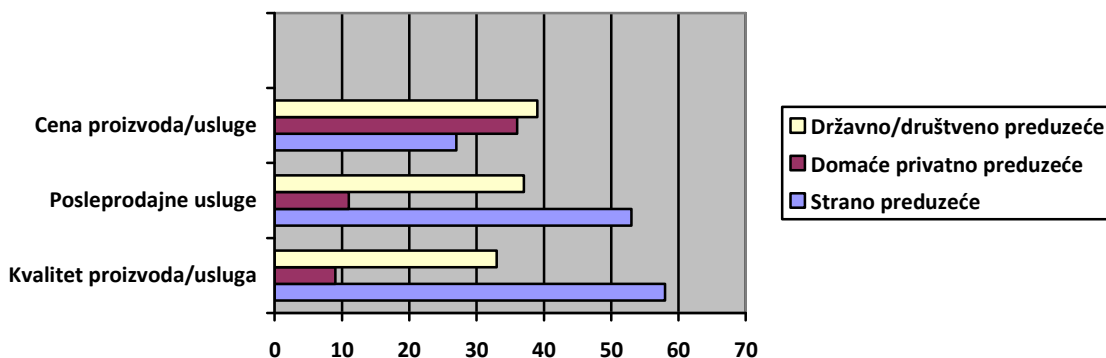
- Optimalni nivo poslovnosti – preferiraju strano preduzeće (61 %), domaće privatno (27 %), državna/društvena preduzeća (12 %),
- Poštovanje rokova završetka radova – najviše poverenja imaju u strano preduzeće (58 %), državna/društvena preduzeća (22 %), pa tek domaće privatno (20 %).
- Poštovanje dogovorenih rokova plaćanja - najviše poverenja, opet, imaju u strano preduzeće (64 %), državna/društvena preduzeća (19 %), pa tek domaće privatno (17%).



Slika 11.1. Optimalni nivo poslovnosti

Na slici 11.2., mogu se videti sledeće preferencije ispitanika:

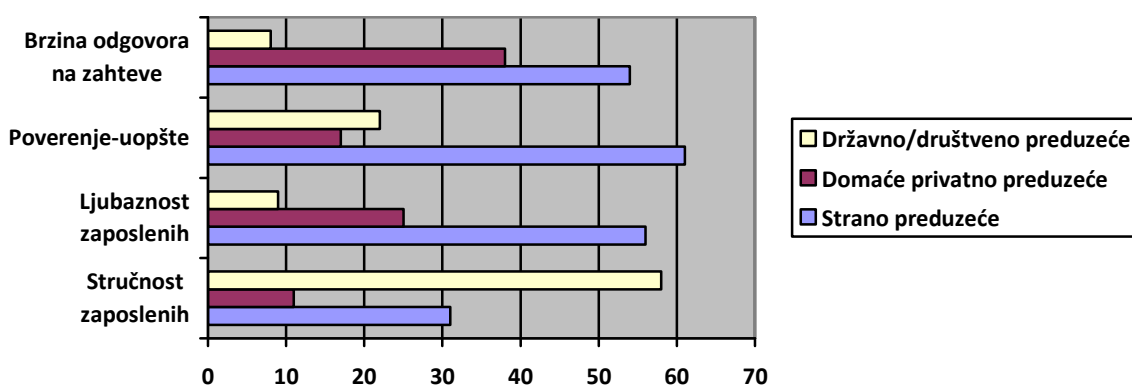
- Kvalitet proizvoda/usluga: strano preduzeće (58%), državna/društvena preduzeća (33%), domaće privatno (9%).
- Posleprodajne usluge: strano preduzeće (53%), državna/društvena preduzeća (37%), pa tek, domaće privatno (11%).
- Cene proizvoda/usluga: državna/društvena preduzeća (39%), domaće privatno (36%), strano preduzeće (27%).



Slika 11.2. Ocene cena, kvaliteta i posleprodajnih aktivnosti.

Na slici 11.3., mogu se videti sledeće preferencije ispitanika:

- Stručnost zaposlenih: državna/društvena preduzeća (58%), strano preduzeće (31%), domaće privatno (11%).
- Ljubaznost zaposlenih: strano preduzeće (56%), domaće privatno (25%), državna/društvena preduzeća (9%).
- Poverenje – uopšte: strano preduzeće (61%), državna/društvena preduzeća (22%), domaće privatno (17%).
- Brzina kojom odgovaraju na zahteve: strano preduzeće (54%), domaće privatno (38%), državna/društvena preduzeća (8%).



Slika 11.3. Ocena stručnosti zaposlenih, ljubaznosti, brzine odgovora na zahteve, poverenje-uopšte.

12. UTVRĐIVANJE FAKTORA KOJI OPISUJU KLJUČNE AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA

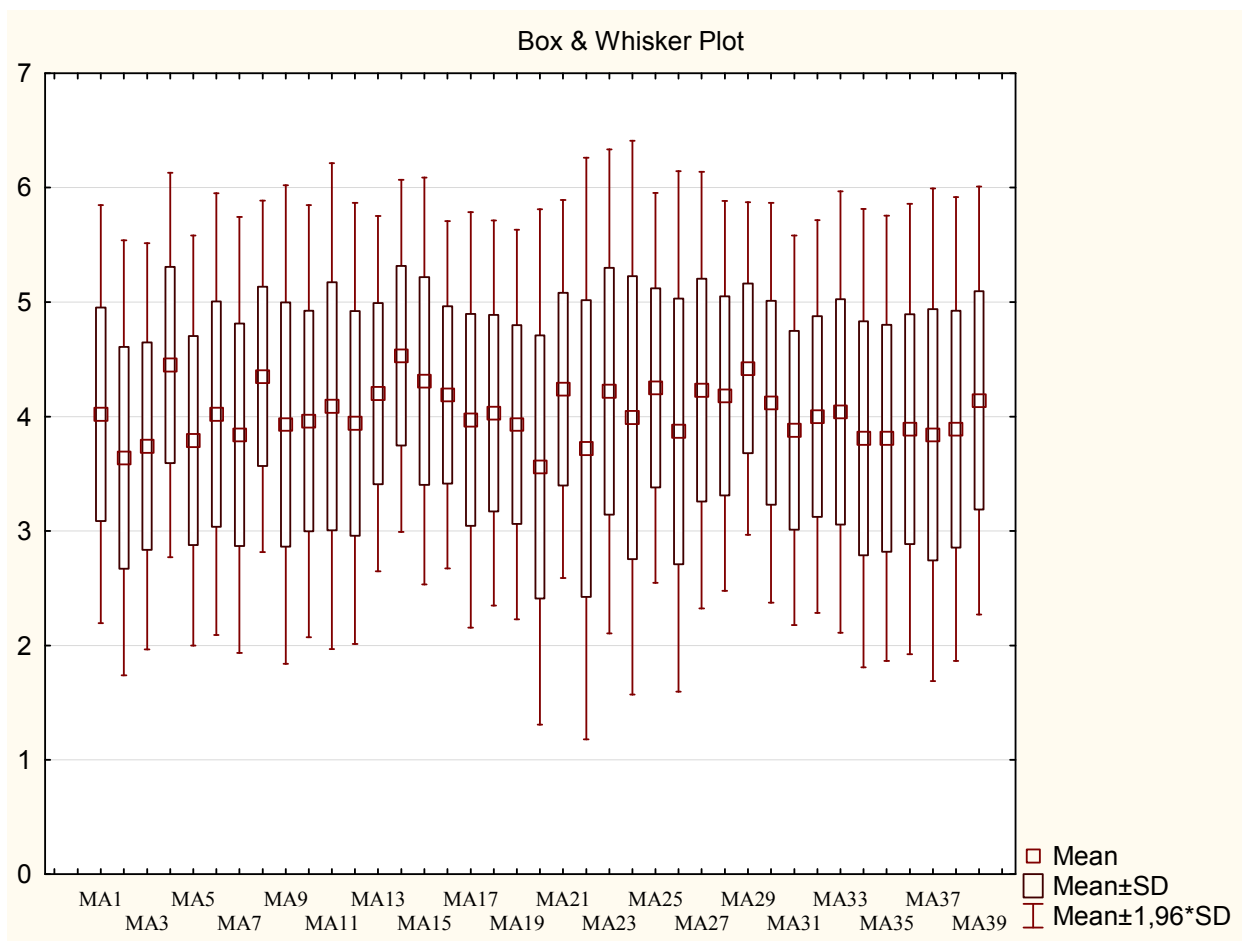
Za utvrđivanje faktora koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta, korišćena je faktorska analiza. Faktorska analiza je skup matematičko-statističkih postupaka koji omogućavaju da se u većem broju varijabli među kojima postoji povezanost utvrdi manji broj osnovnih varijabli koje tu povezanost objašnjavaju. Osnovne varijable se nazivaju faktori ili latentne dimenzije.

Cilj faktorske analize je da veliki broj međusobno povezanih manifestnih varijabli (ocene parametara) kondenzuje i redukuje u manji broj međusobno relativno nezavisnih latentnih varijabli koje mogu objasniti određeni procenat međusobnih relacija analiziranog skupa manifestnih varijabli. Izdvojene latentne varijable (faktori) smatraju se izvorima (generatorima) varijacija i kovarijacija među manifestnim varijablama.

12.1. FAKTORI KOJI OPISUJU KLJUČNE MARKETINŠKE AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA

12.1.1. Deskriptivna analiza

Pre faktorske analize urađena je deskriptivna analiza originalnih podataka za 39 varijabli (prethodno definisani parametri u upitniku za marketinške aktivnosti). Grafikon sa slike 12.1. pokazuje box plot za svaku varijablu gde su prikazane aritmetičke sredine i intervali u kojima se kreće vrednost varijabli.



Slika 12.1. Box plot za svaku varijablu marketinških aktivnosti gde su prikazane aritmetike sredine i intervali u kojima se kreće vrednost varijabli

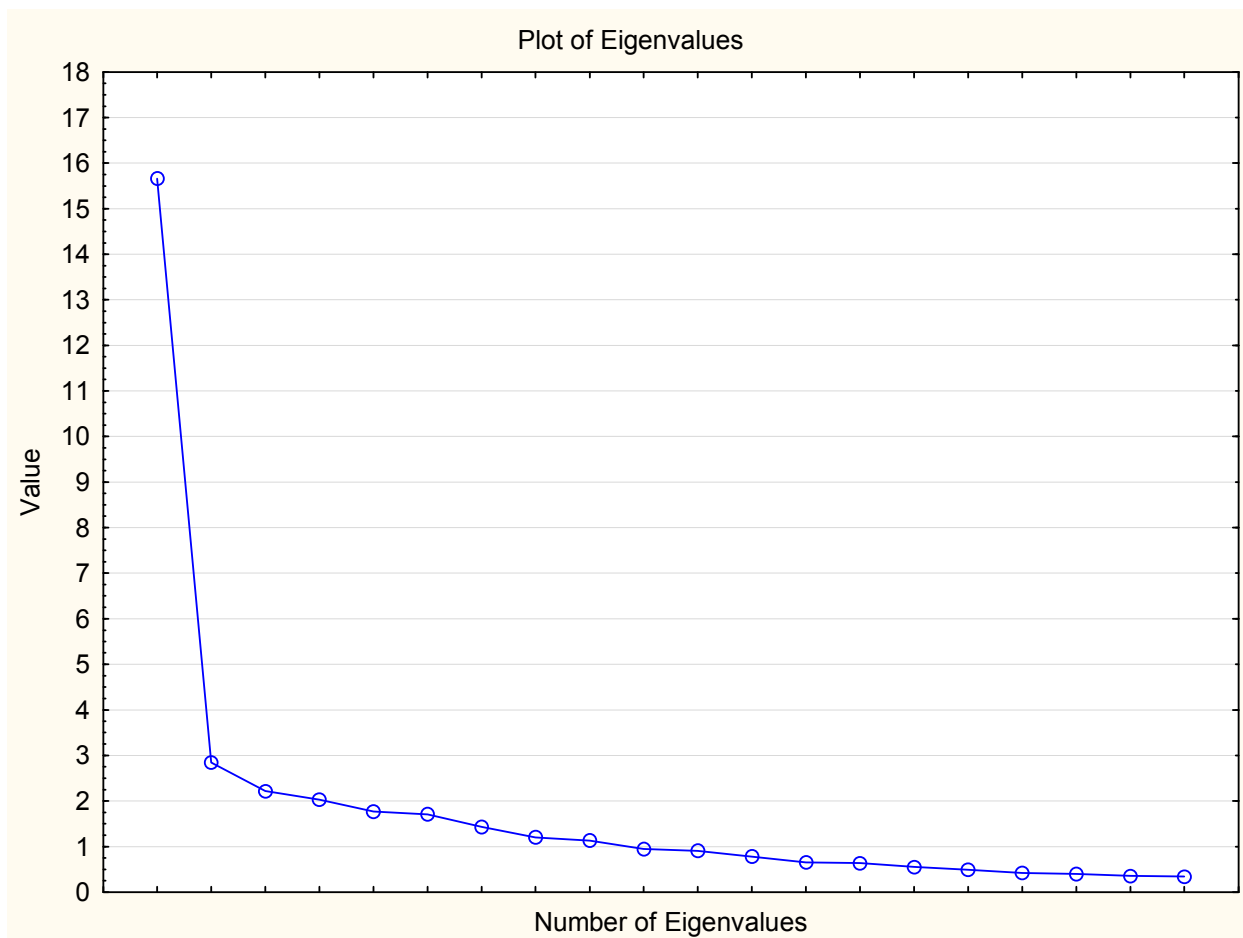
12.1.2. Faktorska analiza marketing aktivnosti top menadžmenta

Urađena faktorska analiza u ovom slučaju ima sledeće karakteristike:

- Faktorska analiza je zasnovana na analizi glavnih komponenti kao metodu ekstrakcije faktora.
- Analizom je selektovano **9 faktora**.
- Minimalna ajenvrednost iznosi 1, što je uobičajena visina varijanse glavnih komponenti. To znači da će u rotaciju faktora biti uključeni samo oni koji imaju ajenvrednost veću od 1.
- Nakon prve ekstrakcije faktora, izvršena je njihova rotacija po varimax normalizovanom metodu. To je najpoznatiji metod za rotaciju faktora. Inače, rotacija se vrši da bi faktori bili lakši za tumačenje.

9 faktora zajedno objašnjava 76,9% varijacija originalnih podataka, što je visok procenat s obzirom na broj varijabli u modelu (39). U analizi je korišćen Scree kriterijum. Na osnovu ovog kriterijuma, broj značajnih faktora se određuje na osnovu određivanja faktora posle kog se vrednosti karakterističnih korenova ustaljuju. Na slici1, na horizontalnoj osi, nalaze se faktori i scree plot odnosno graf pokazuje ajenvrednosti svakog faktora. Na osnovu slike se pronalaze prelomne tačke

(breakpoints) koje pomažu da se odredi koliko faktora bi trebalo uzeti u obzir prilikom analize. Slika 12.2. pokazuje da je prvi faktor značajniji od ostalih. Na osnovu toga, prvi faktor objašnjava najveći deo varijanse i pokriva oko 40,1% varijacija originalnih podataka. Posle prvog faktora, vrednosti u kontinuitetu opadaju do devetog, nakon čega se vrednosti ustaljuju.



Slika 12.2. Odnos faktora - Vrednosti karakterističnih korenova

Tabela 12.1. pokazuje ajgenvrednosti za modele sa jednim, dva, tri pa do devet faktora. Ista tabela u poslednjoj koloni pokazuje kako je rastao procenat objašnjenog varijabiliteta sa povećavanjem broja faktora.

Tabela 12.1. Raspored ajgenvrednosti prema različitim modelima faktorske analize

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	15,6590052	40,1512954	15,6590052	40,1512954
2	2,84679911	7,2994849	18,5058043	47,4507803
3	2,21706441	5,68478054	20,7228687	53,1355609
4	2,0324819	5,21149204	22,7553506	58,3470529
5	1,76654813	4,52961058	24,5218988	62,8766635
6	1,70678158	4,37636301	26,2286803	67,2530265
7	1,42916168	3,66451712	27,657842	70,9175436
8	1,20163772	3,08112237	28,8594797	73,998666
9	1,13146268	2,90118636	29,9909424	76,8998523

Tabela 12.2. pokazuje faktorska opterećenja (factor loadings) odnosno koeficijente korelacije originalnih varijabli sa dobijenim faktorima. Identifikovane faktore je potrebno interpretirati na osnovu ovih rezultata. U tabeli su jasnije naznačena (crvenom bojom) ona faktorska opterećenja koja su najznačajnija, odnosno koja su veća od 0,5. Tako se, na primer, uočava da je faktor 1 u značajnoj vezi sa 9 originalnih varijabli itd. Negativni predznak u faktorskoj analizi nema većeg značaja jer je u pitanju multidimenzionalni a ne, na primer, dvodimenzionalni prostor.

Tabela 12.2. Koeficijenti korelacije varijabli (parametara) sa datim faktorom

Varijabla (MA)	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
1	0,23	0,59	0,35	-0,07	0,01	0,42	0,32	-0,08	0,10
2	-0,01	0,55	0,23	0,28	-0,03	0,39	0,18	0,10	-0,12
3	-0,04	0,14	0,23	0,08	0,27	0,60	0,09	0,30	0,36
4	0,75	0,06	0,19	0,01	-0,10	-0,10	0,25	0,21	0,04
5	0,52	0,54	-0,17	0,20	-0,04	0,05	0,11	0,02	0,33
6	0,43	0,33	0,50	-0,36	0,11	0,02	0,12	0,17	0,07
7	0,01	0,21	-0,01	0,12	0,09	0,81	0,15	0,06	0,13
8	-0,01	0,18	0,14	-0,03	-0,11	0,18	0,78	0,19	0,02
9	0,14	0,43	0,24	0,04	0,09	0,08	0,30	0,60	0,09
10	0,70	-0,09	0,29	0,24	0,09	-0,10	0,03	-0,06	0,23
11	0,52	0,27	0,33	0,25	0,20	0,39	-0,01	0,20	0,06
12	0,43	0,10	0,21	0,23	0,19	0,36	-0,11	0,45	-0,02
13	0,09	-0,00	0,33	0,05	0,32	0,22	0,25	-0,26	0,45
14	0,22	0,04	0,24	0,17	0,24	0,05	0,74	0,04	0,14
15	0,37	0,20	-0,06	0,32	0,50	-0,10	0,40	0,28	0,13
16	0,56	-0,11	0,14	0,09	0,46	-0,03	0,27	0,01	0,34
17	0,28	0,16	-0,06	0,08	0,34	0,15	0,11	0,65	0,16
18	0,32	0,15	0,16	0,09	0,44	0,03	0,11	0,20	0,59
19	0,30	0,10	0,06	0,31	-0,05	0,34	-0,02	0,24	0,63
20	0,15	0,02	0,59	0,37	-0,01	0,16	0,33	0,25	0,36
21	0,24	0,08	0,30	0,75	0,11	0,19	-0,03	-0,01	0,10
22	0,26	0,17	0,83	0,26	0,08	0,14	0,13	0,13	0,07
23	0,74	0,25	0,24	0,21	0,39	0,00	0,03	0,04	-0,08
24	0,43	0,18	0,72	0,03	0,22	-0,04	0,22	0,08	0,09
25	0,40	-0,00	0,33	0,13	0,48	0,45	0,11	-0,24	0,00
26	0,20	0,10	0,84	0,05	0,25	0,16	0,12	-0,06	0,03
27	0,46	0,29	0,20	0,10	0,34	0,37	0,32	0,31	-0,01
28	0,29	0,09	0,03	0,70	0,14	0,24	0,36	0,19	0,12
29	0,39	0,12	0,19	0,29	0,30	0,16	0,54	-0,24	-0,03
30	0,43	-0,09	0,36	0,19	0,18	0,46	0,29	0,27	-0,01
31	0,66	0,02	0,22	0,09	0,06	0,34	0,09	0,17	0,11
32	0,54	0,38	0,12	-0,04	0,29	0,29	0,01	0,06	0,37
33	0,60	0,33	0,25	-0,07	0,32	0,25	-0,00	0,29	0,22
34	0,47	0,39	0,10	0,03	0,17	0,24	0,18	0,44	0,13
35	0,17	0,84	0,09	-0,03	0,08	0,23	0,02	0,14	-0,02
36	0,00	0,81	0,12	0,10	0,34	-0,07	0,01	0,17	0,06
37	-0,13	0,54	0,03	0,54	0,18	-0,10	0,20	0,06	0,28
38	0,13	0,33	0,21	0,09	0,76	0,14	0,08	0,08	0,01
39	0,08	0,08	0,16	0,05	0,79	0,18	-0,02	0,26	0,15
Expl.Var	5,91	3,97	4,03	2,49	3,47	3,05	2,74	2,34	1,99
Prp.Totl	0,15	0,10	0,10	0,06	0,09	0,08	0,07	0,06	0,05

Dakle, identifikovani faktori su rotirani primenom varimax metode. Rezultati rotacije su prikazani u tabeli 12.2. Identifikovani faktori su interpretirani na osnovu rezultata koji su prikazani u tabeli 12.2. Na osnovu prikazanih rezultata, faktori koji opisuju ključne marketinške aktivnosti top menadžmenta u BiH su definisani na sledeći način:

- F1(MA) – Praćenje promena u okruženju (potrebe potrošača, rad konkurencije) u cilju povećanja fleksibilnosti proizvodnog programa,**
- F2(MA) – Podizanje kvaliteta rada i motivacije marketing menadžera u preduzeću,**
- F3(MA) – Marketing aktivnosti vezane za osvajanje i povećavanje prisutnosti na međunarodnom tržištu,**
- F4(MA) – Marketing aktivnosti vezane za osvajanje i povećavanje prisutnosti na domaćem tržištu,**
- F5(MA) – Praćenje zadovoljstva potrošača i zadržavanje potrošača,**
- F6(MA) – Praćenje efikasnosti marketing aktivnosti,**
- F7(MA) – Formulisanje odgovarajućeg odnosa na relaciji cena - kvalitet proizvoda - mogućnosti potrošača,**
- F8(MA) – Primena savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija u marketing aktivnostima,**
- F9(MA) – Uspešnost novih proizvoda/usluga na tržištu.**

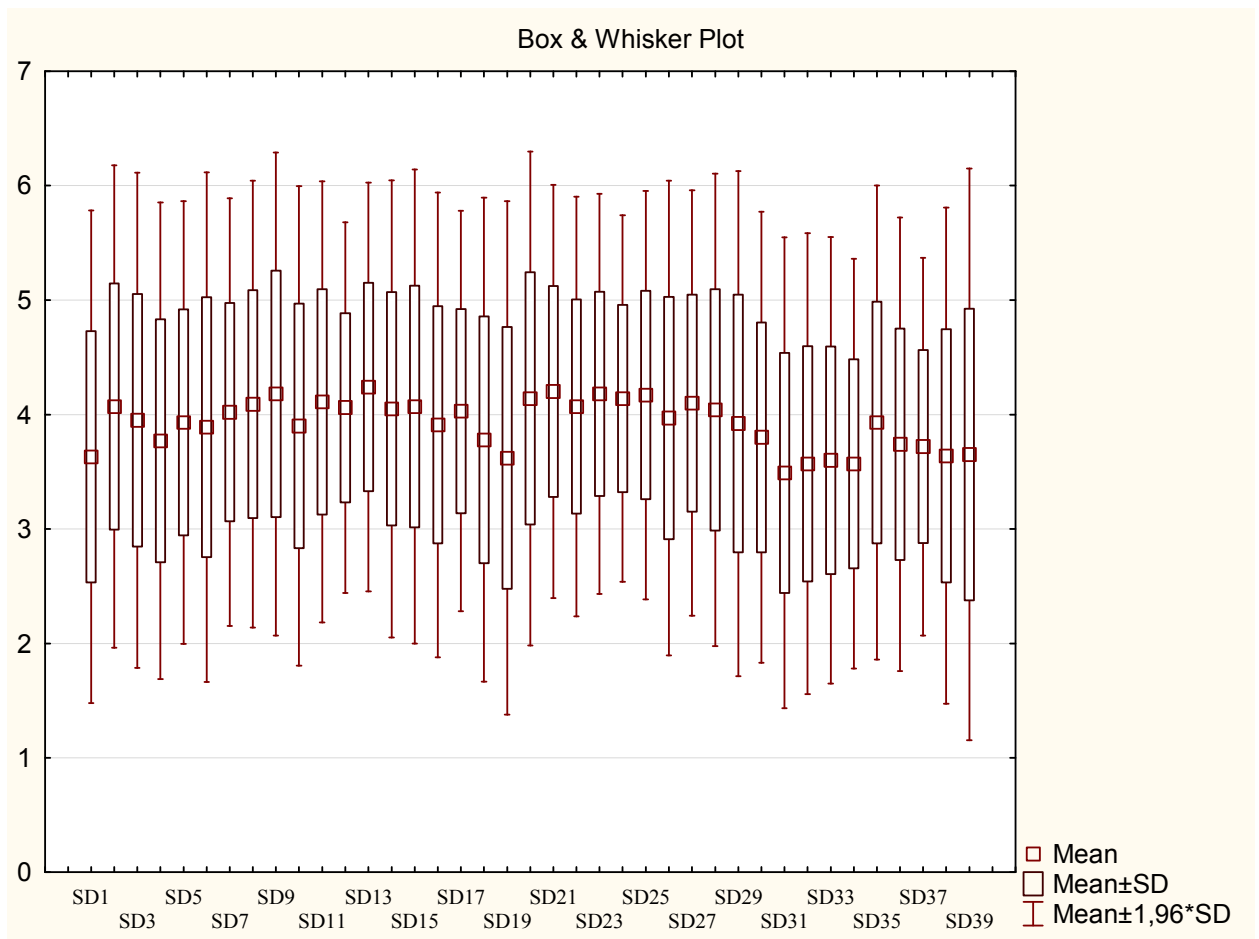
U prilogu P.2. date su dve tabelle. Tabela P.2.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno. Tabela P.2.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom.

Tabela P.2.2. pokazuje za svaku jedinicu koliko je vezana za koji faktor. Što je broj veći, to preduzeće se više ističe u vezi tog faktora. Na primer, kod marketing aktivnosti, preduzeće (top menadžer) 1 ima najveći rezultat kod faktora broj 6 (1,514) što znači da faktor 6 ima najveći uticaj kod tog preduzeća i to tako da pri rastu faktora 6 raste i vrednost preduzeća. Zahvaljujući tome, moguće je vršiti razne analize. Na primer, traži se ono što je zajedničko za preduzeća koja imaju visoke rezultate kod nekog faktora. Na taj način, moguće je sagledati koja preduzeća (po veličini, obliku vlasništva, stepenu uspešnosti i dr.) imaju izražene varijable koje opisuju posmatrani faktor.

12.2. FAKTORI KOJI OPISUJU KLJUČNE STRATEGIJSKE AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA

12.2.1. Deskriptivna analiza

Pre faktorske analize urađena je deskriptivna analiza originalnih podataka za **39 varijabli** (prethodno definisani parametri u upitniku za strategijske aktivnosti). Grafikon sa slike 12.3. pokazuje box plot za svaku varijablu gde su prikazane aritmetičke sredine i intervali u kojima se kreće vrednost varijabli.



Slika 12.3. Box plot za svaku varijablu strategijskih aktivnosti gde su prikazane aritmetike sredine i intervali u kojima se kreće vrednost varijabli

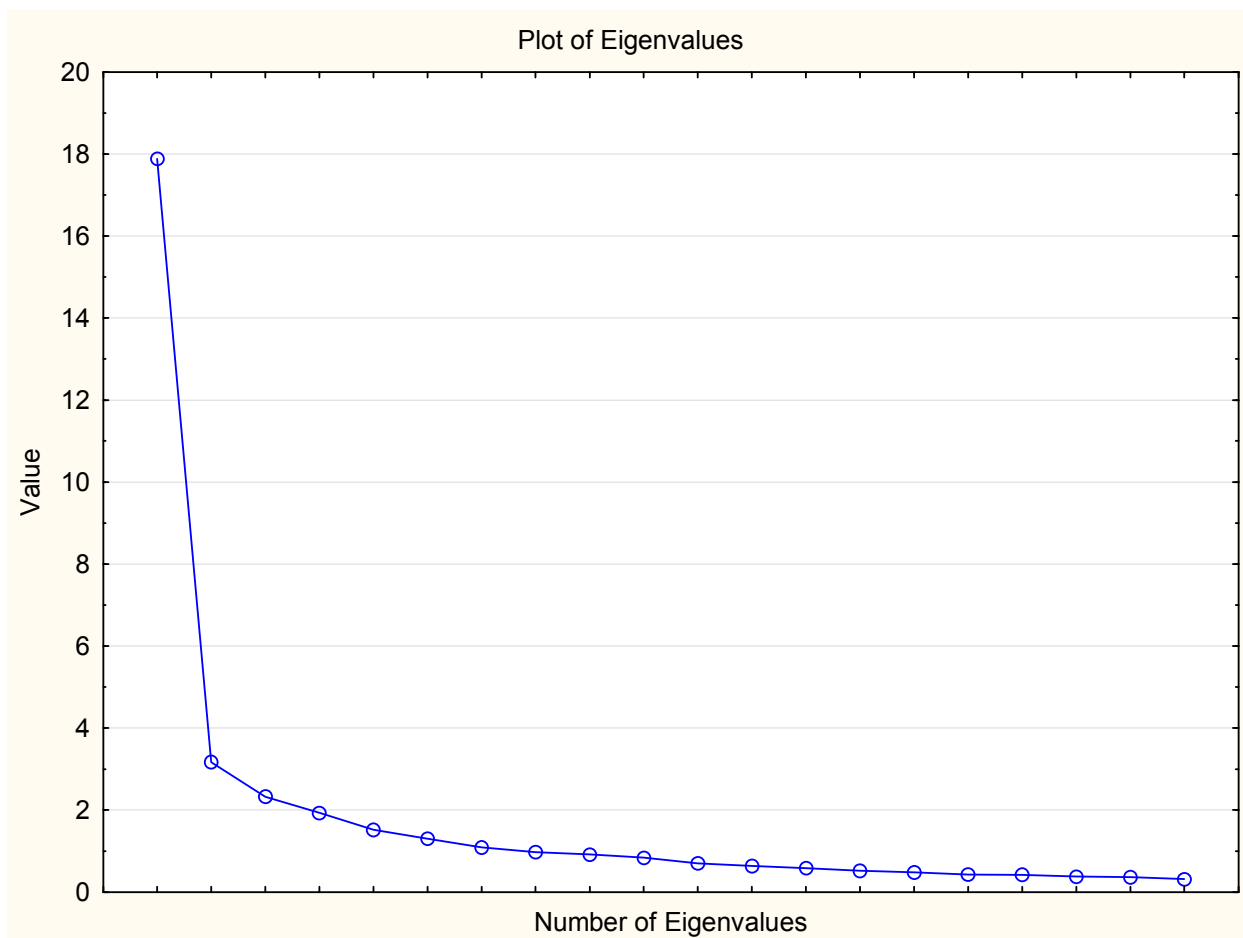
12.2.2. Faktorska analiza strategijskih aktivnosti top menadžmenta

Urađena faktorska analiza u ovom slučaju ima sledeće karakteristike:

- Faktorska analiza je zasnovana na analizi glavnih komponenti kao metodu ekstrakcije faktora.
- Analizom je selektovano **7 faktora**.
- Minimalna ajenvrednost iznosi 1, što je uobičajena visina varijanse glavnih komponenti. To znači da će u rotaciju faktora biti uključeni samo oni koji imaju ajenvrednost veću od 1.
- Nakon prve ekstrakcije faktora, izvršena je njihova rotacija po varimax normalizovanom metodu. To je najpoznatiji metod za rotaciju faktora. Inače, rotacija se vrši da bi faktori bili lakši za tumačenje.

7 faktora zajedno objašnjava **74,93%** varijacija originalnih podataka, što je visok procenat s obzirom na broj varijabli u modelu (39). U analizi je korišćen Scree kriterijum. Na osnovu ovog kriterijuma, broj značajnih faktora se određuje na osnovu određivanja faktora posle kog se vrednosti karakterističnih korenova ustaljuju. Na slici 1, na horizontalnoj osi, nalaze se faktori i scree plot odnosno graf pokazuje ajenvrednosti svakog faktora. Na osnovu slike se pronalaze prelomne tačke

(breakpoints) koje pomažu da se odredi koliko faktora bi trebalo uzeti u obzir prilikom analize. Slika 12.4. pokazuje da je prvi faktor značajniji od ostalih. Na osnovu toga, prvi faktor objašnjava najveći deo varijanse i pokriva oko **45,86%** varijacija originalnih podataka. Posle prvog faktora, vrednosti u kontinuitetu opadaju do **sedmog**, nakon čega se vrednosti ustaljuju.



Slika 12.4. Odnos faktora - Vrednosti karakterističnih korenova

Tabela 12.3. pokazuje ajgenvrednosti za modele sa jednim, dva, tri pa do **sedam** faktora. Ista tabela u poslednjoj koloni pokazuje kako je rastao procenat objašnjenog varijabiliteta sa povećavanjem broja faktora.

Tabela 12.3. Raspored ajgenvrednosti prema različitim modelima faktorske analize

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	17,89	45,86	17,89	45,86
2	3,17	8,12	21,05	53,98
3	2,33	5,97	23,38	59,95
4	1,93	4,95	25,31	64,90
5	1,52	3,89	26,83	68,79
6	1,31	3,35	28,14	72,14
7	1,09	2,79	29,22	74,93

Tabela 12.4. pokazuje faktorska opterećenja (factor loadings) odnosno koeficijente korelacije originalnih varijabli sa dobijenim faktorima. Identifikovane faktore je potrebno interpretirati na osnovu ovih rezultata. U tabeli su jasnije naznačena (crvenom bojom) ona faktorska opterećenja koja su najznačajnija, odnosno koja su veća od **0,5**. Tako se, na primer, uočava da je faktor 1 u značajnoj vezi sa **6** originalnih varijabli itd. Negativni predznak u faktorskoj analizi nema većeg značaja jer je u pitanju multidimenzionalni a ne, na primer, dvodimenzionalni prostor.

Tabela 12.4. Koeficijenti korelacije varijabli (parametara) sa datim faktorom

Varijabla (SA)	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
1	0,103	0,035	0,214	0,190	0,043	0,835	0,109
2	0,491	-0,026	0,168	0,519	0,263	0,386	0,176
3	0,475	-0,022	0,235	0,193	0,610	0,243	0,204
4	0,106	0,310	0,119	0,229	0,662	0,122	0,048
5	0,277	0,703	0,122	0,084	0,294	0,182	-0,151
6	0,636	0,284	0,129	0,234	0,341	0,195	0,131
7	0,696	0,041	0,176	0,214	0,111	0,256	-0,019
8	0,605	0,010	0,298	0,072	0,325	0,472	0,001
9	0,200	0,276	0,784	0,148	0,127	0,173	-0,102
10	0,413	0,386	0,398	-0,091	0,297	0,300	0,210
11	0,031	0,670	0,339	0,090	0,339	-0,034	0,136
12	0,080	0,315	0,305	0,234	0,587	0,163	0,078
13	0,449	0,163	0,407	0,024	0,647	0,034	0,065
14	0,185	-0,090	0,728	0,225	0,251	0,365	0,037
15	0,289	-0,065	0,541	0,171	0,437	0,023	0,226
16	0,113	0,119	0,806	0,152	0,140	-0,000	0,243
17	0,346	0,445	0,550	-0,021	0,112	-0,033	0,386
18	0,570	0,294	0,585	0,058	0,138	-0,062	0,261
19	0,787	0,311	0,168	0,208	-0,017	-0,136	0,100
20	0,675	0,211	0,090	-0,049	0,410	0,230	0,308
21	0,361	0,204	0,134	-0,172	0,314	0,535	-0,035
22	0,024	0,315	0,608	0,117	0,263	0,276	0,165
23	0,176	0,393	0,304	0,053	0,693	0,025	0,113
24	0,315	0,096	0,258	0,076	0,171	0,165	0,762
25	0,215	0,153	0,561	0,045	0,265	0,456	0,173
26	0,169	0,239	0,100	0,520	0,566	0,221	-0,047
27	0,048	0,229	0,320	0,647	0,247	0,026	0,047
28	0,053	0,381	0,623	0,348	0,115	0,226	-0,195
29	0,150	0,703	0,418	0,311	0,018	0,154	-0,136
30	0,034	0,757	0,080	0,404	0,185	0,045	0,235
31	0,118	0,678	-0,002	0,381	0,275	0,121	0,356
32	0,139	0,515	-0,062	0,549	0,307	0,042	0,344
33	0,150	0,295	0,152	0,819	0,130	-0,051	0,022
34	0,205	0,430	0,265	0,238	0,358	-0,150	0,090
35	0,311	0,385	0,619	-0,007	0,301	0,189	0,117
36	0,172	0,286	0,513	0,443	0,319	0,071	-0,190
37	0,242	0,294	0,324	0,572	-0,144	0,393	-0,001
38	0,144	0,530	0,564	0,409	0,042	0,105	-0,046
39	0,314	0,677	0,400	0,167	0,109	0,022	-0,054
Expl. Var	4,657	5,629	6,461	3,770	4,374	2,612	1,720
Prp. Totl	0,119	0,144	0,166	0,097	0,112	0,067	0,044

Dakle, identifikovani faktori su rotirani primenom varimax metode. Rezultati rotacije su prikazani u tabeli 12.4. Identifikovani faktori su interpretirani na osnovu rezultata koji su prikazani u tabeli 12.4. Na osnovu prikazanih rezultata, faktori koji opisuju ključne strategijske aktivnosti top menadžmenta u BiH su definisani na sledeći način:

F1(SA) – Sposobnost i efikasnost top menadžmenta (u smislu donošenja ispravnih strategijskih odluka i spremnosti na ulaganje u istraživačke aktivnosti),

F2(SA) – Upravljanje poslovnim procesima uz uvažavanje strategijskih ciljeva i planova,

F3(SA) – Težnja ka originalnosti proizvoda i načina poslovanja u cilju osvajanja tržišta i postizanja boljih poslovnih rezultata,

F4(SA) – Primena kvantitativnih metoda strategijskog planiranja i strategijskog odlučivanja,

F5(SA) – Obezbeđivanje podrške zaposlenih u odgovaranju na promene u okruženju i potrebe potrošača,

F6(SA) – Kvalitet definisane vizije i misije preduzeća,

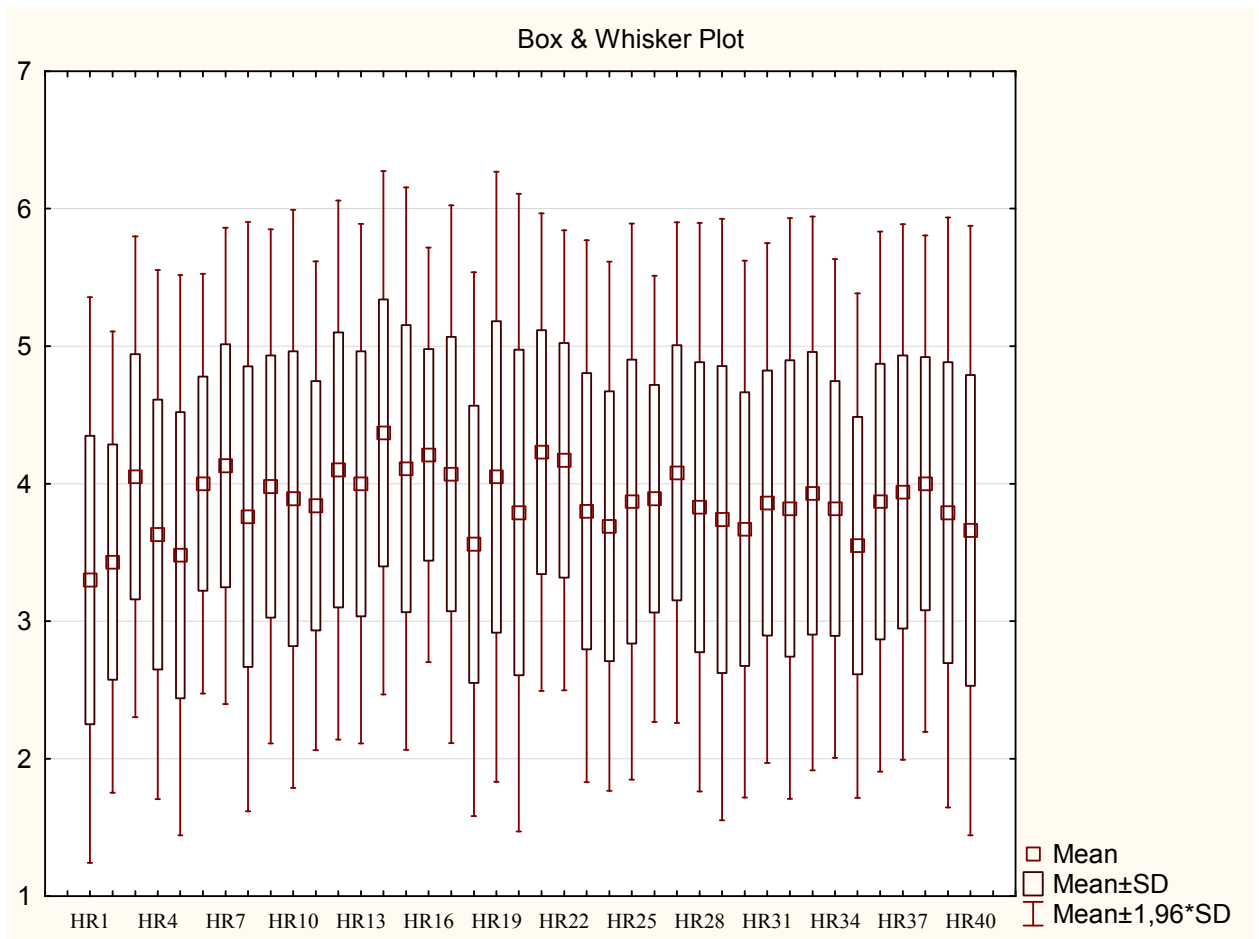
F7(SA) – Uvođenje novih proizvoda / usluga u proizvodni / uslužni program.

U prilogu P.3. date su dve tabelle. Tabela P.3.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno. Tabela P.3.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom. Tabela P.3.2. može se koristiti za razne analize, kao što je prethodno objašnjeno.

12.3. FAKTORI KOJI OPISUJU KLJUČNE AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA U OBLASTI LJUDSKIH RESURSA

12.3.1. Deskriptivna analiza

Pre faktorske analize urađena je deskriptivna analiza originalnih podataka za **40 varijabli** (prethodno definisani parametri u upitniku za ljudske resurse). Grafikon sa slike 12.5. pokazuje box plot za svaku varijablu gde su prikazane aritmetičke sredine i intervali u kojima se kreće vrednost varijabli.



Slika 12.5. Box plot za svaku varijablu ljudskih resursa gde su prikazane aritmetike sredine i intervali u kojima se kreće vrednost varijabli

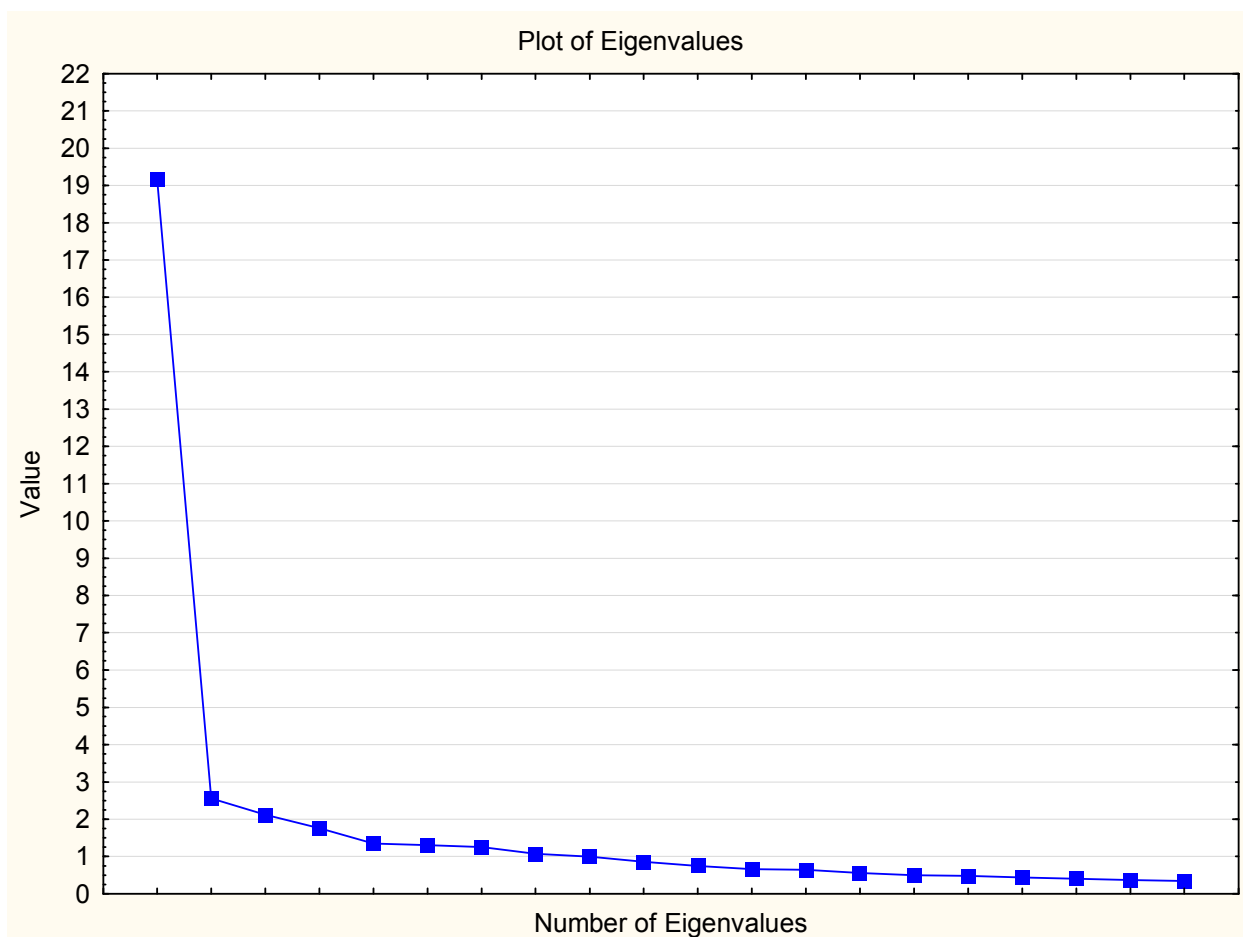
12.3.2. Faktorska analiza aktivnosti top menadžmenta u oblasti ljudskih resursa

Urađena faktorska analiza u ovom slučaju ima sledeće karakteristike:

- Faktorska analiza je zasnovana na analizi glavnih komponenti kao metodu ekstrakcije faktora.
- Analizom je selektovano **8 faktora**.
- Minimalna ajgenvrednost iznosi 1, što je uobičajena visina varijanse glavnih komponenti. To znači da će u rotaciju faktora biti uključeni samo oni koji imaju ajgenvrednost veću od 1.
- Nakon prve ekstrakcije faktora, izvršena je njihova rotacija po varimax normalizovanom metodu. To je najpoznatiji metod za rotaciju faktora. Inače, rotacija se vrši da bi faktori bili lakši za tumačenje.

8 faktora zajedno objašnjava **76,4%** varijacija originalnih podataka, što je visok procenat s obzirom na broj varijabli u modelu (**40**). U analizi je korišćen Scree kriterijum. Na osnovu ovog kriterijuma, broj značajnih faktora se određuje na osnovu određivanja faktora posle kog se vrednosti karakterističnih korenova ustaljuju. Na slici

1, na horizontalnoj osi, nalaze se faktori i scree plot odnosno graf pokazuje ajgenvrednosti svakog faktora. Na osnovu slike se pronalaze prelomne tačke (breakpoints) koje pomažu da se odredi koliko faktora bi trebalo uzeti u obzir prilikom analize. Slika x.6. pokazuje da je prvi faktor značajniji od ostalih. Na osnovu toga, prvi faktor objašnjava najveći deo varijanse i pokriva oko **47,9%** varijacija originalnih podataka. Posle prvog faktora, vrednosti u kontinuitetu opadaju do **osmog**, nakon čega se vrednosti ustaljuju.



Slika 12.6. Odnos faktora - Vrednosti karakterističnih korenova

Tabela 12.5. pokazuje ajgenvrednosti za modele sa jednim, dva, tri pa do **osam** faktora. Ista tabela u poslednjoj koloni pokazuje kako je rastao procenat objašnjenog varijabiliteta sa povećavanjem broja faktora.

Tabela 12.5. Raspored ajgenvrednosti prema različitim modelima faktorske analize

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	19,169	47,924	19,169	47,924
2	2,557	6,393	21,727	54,317
3	2,117	5,292	23,844	59,609
4	1,757	4,393	25,601	64,002
5	1,348	3,369	26,949	67,372
6	1,305	3,262	28,254	70,634
7	1,253	3,132	29,506	73,766
8	1,072	2,679	30,578	76,445

Tabela 12.6. pokazuje faktorska opterećenja (factor loadings) odnosno koeficijente korelacije originalnih varijabli sa dobijenim faktorima. Identifikovane faktore je potrebno interpretirati na osnovu ovih rezultata. U tabeli su jasnije naznačena (crvenom bojom) ona faktorska opterećenja koja su najznačajnija, odnosno koja su veća od **0,5**. Tako se, na primer, uočava da je faktor 1 u značajnoj vezi sa 7 originalnih varijabli itd. Negativni predznak u faktorskoj analizi nema većeg značaja jer je u pitanju multidimenzionalni a ne, na primer, dvodimenzionalni prostor.

Tabela 12.6. Koeficijenti korelacije varijabli (parametara) sa datim faktorom

Varijabla (MA)	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
1	0,329	0,107	0,495	0,436	0,162	-0,044	0,311	-0,017
2	-0,001	0,128	0,714	0,389	0,081	0,147	0,096	0,317
3	0,343	0,387	0,449	0,356	-0,071	0,193	0,311	-0,145
4	0,193	0,397	0,307	0,409	0,117	0,124	0,172	0,418
5	0,127	0,183	0,117	0,740	-0,018	0,062	0,260	0,282
6	0,367	0,298	0,054	0,428	0,265	-0,019	0,152	0,479
7	0,320	0,692	0,199	0,124	-0,108	0,153	0,147	0,129
8	0,156	0,282	-0,016	0,110	-0,003	0,830	0,158	-0,020
9	0,095	0,230	0,155	0,166	0,109	0,271	0,625	0,085
10	0,147	0,304	0,297	0,253	0,078	-0,104	0,372	0,619
11	0,222	0,132	0,256	0,326	0,693	0,209	0,204	0,100
12	-0,018	0,340	0,160	0,226	0,721	-0,086	0,286	0,150
13	0,528	0,301	0,127	0,122	0,467	0,337	-0,112	0,231
14	0,680	0,252	0,085	-0,010	0,272	-0,109	0,427	-0,055
15	0,752	0,259	0,043	0,214	0,046	0,172	0,239	-0,006
16	0,726	0,132	0,173	0,276	-0,198	0,173	0,027	0,217
17	0,428	0,127	0,068	0,660	0,032	0,155	0,265	0,149
18	0,286	-0,060	0,172	0,757	0,223	-0,036	0,020	0,057
19	0,507	0,211	0,111	0,344	0,332	0,061	0,506	0,252
20	0,295	0,455	0,229	0,242	0,054	0,370	0,303	0,149
21	0,123	0,400	0,756	-0,073	0,238	0,002	0,110	0,064
22	0,328	0,707	0,285	-0,157	0,171	-0,087	0,205	0,154
23	0,033	0,835	0,178	0,097	0,228	0,024	0,159	0,047
24	0,061	0,294	0,016	0,712	0,249	0,303	0,240	-0,087
25	0,227	0,154	0,178	0,587	0,201	0,074	0,411	0,211
26	0,158	0,478	0,038	0,441	0,170	0,129	0,113	0,217
27	0,731	0,059	0,033	0,315	0,159	0,038	0,090	0,135
28	0,500	0,252	0,179	0,199	0,326	0,139	0,173	0,493
29	0,219	0,177	0,361	-0,024	0,431	0,414	0,236	0,488
30	0,059	0,129	0,402	0,191	0,223	0,477	0,429	0,350
31	0,048	0,675	0,094	0,173	0,181	0,319	0,355	0,219
32	0,314	0,153	0,008	0,426	0,095	0,214	0,605	0,283
33	0,470	0,236	0,097	0,179	0,096	0,171	0,572	0,385
34	0,325	0,405	0,234	0,335	0,134	0,327	0,250	-0,122
35	0,149	0,758	0,086	0,233	0,205	0,353	-0,010	0,126
36	0,220	0,597	-0,003	0,302	0,111	0,213	0,455	0,159
37	0,254	0,437	0,123	0,325	0,479	-0,020	0,482	0,019
38	0,242	0,271	0,171	0,464	0,107	0,110	0,632	-0,060
39	0,163	0,214	0,449	0,244	0,168	-0,042	0,538	0,281
40	0,049	0,110	0,424	0,116	0,342	0,046	0,517	0,212
Expl.Var	4,753	5,566	3,013	5,119	2,795	2,290	4,569	2,472
Prp.Totl	0,119	0,139	0,075	0,128	0,070	0,057	0,114	0,062

Dakle, identifikovani faktori su rotirani primenom varimax metode. Rezultati rotacije su prikazani u tabeli 12.6. Identifikovani faktori su interpretirani na osnovu rezultata koji su prikazani u tabeli 12.6. Na osnovu prikazanih rezultata, faktori koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta u oblasti ljudskih resursa u BiH su definisani na sledeći način:

- F1(HR) – Znanje, motivacija i mogućnosti za napredovanje zaposlenih u preduzeću,**
- F2(HR) – Pravednost i sistemski pristup u raspodeli zadataka, nagrađivanju i rešavanju konflikata,**
- F3(HR) – Efikasnost u realizaciji donetih odluka,**
- F4(HR) – Stvaranje pozitivne organizacione klime koja podstiče slobodu, inicijativu i kreativnost zaposlenih,**
- F5(HR) – Odnos zaposlenih prema promenama i inovacijama,**
- F6(HR) – Kvalitet interne komunikacije,**
- F7(HR) – Kvalitetan odnos na relaciji top menadžment - zaposleni, baziran na poverenju,**
- F8(HR) – Brzina ispravljanja grešaka u proizvodnim i poslovnim procesima.**

U prilogu P.4. date su dve tabelle. Tabela P.4.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno. Tabela P.4.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom. Tabela P.4.2. može se koristiti za razne analize, kao što je prethodno objašnjeno.

12.4. FAKTORI KOJI OPISUJU KLJUČNE AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA UKUPNO

U ovom delu, urađena je faktorska analiza nad svim varijablama zajedno ($39 + 39 + 40 = 118$ varijabli). Na ovaj način dobijaju se ključne aktivnosti top menadžmenta ukupno gledano.

12.4.1. Deskriptivna analiza

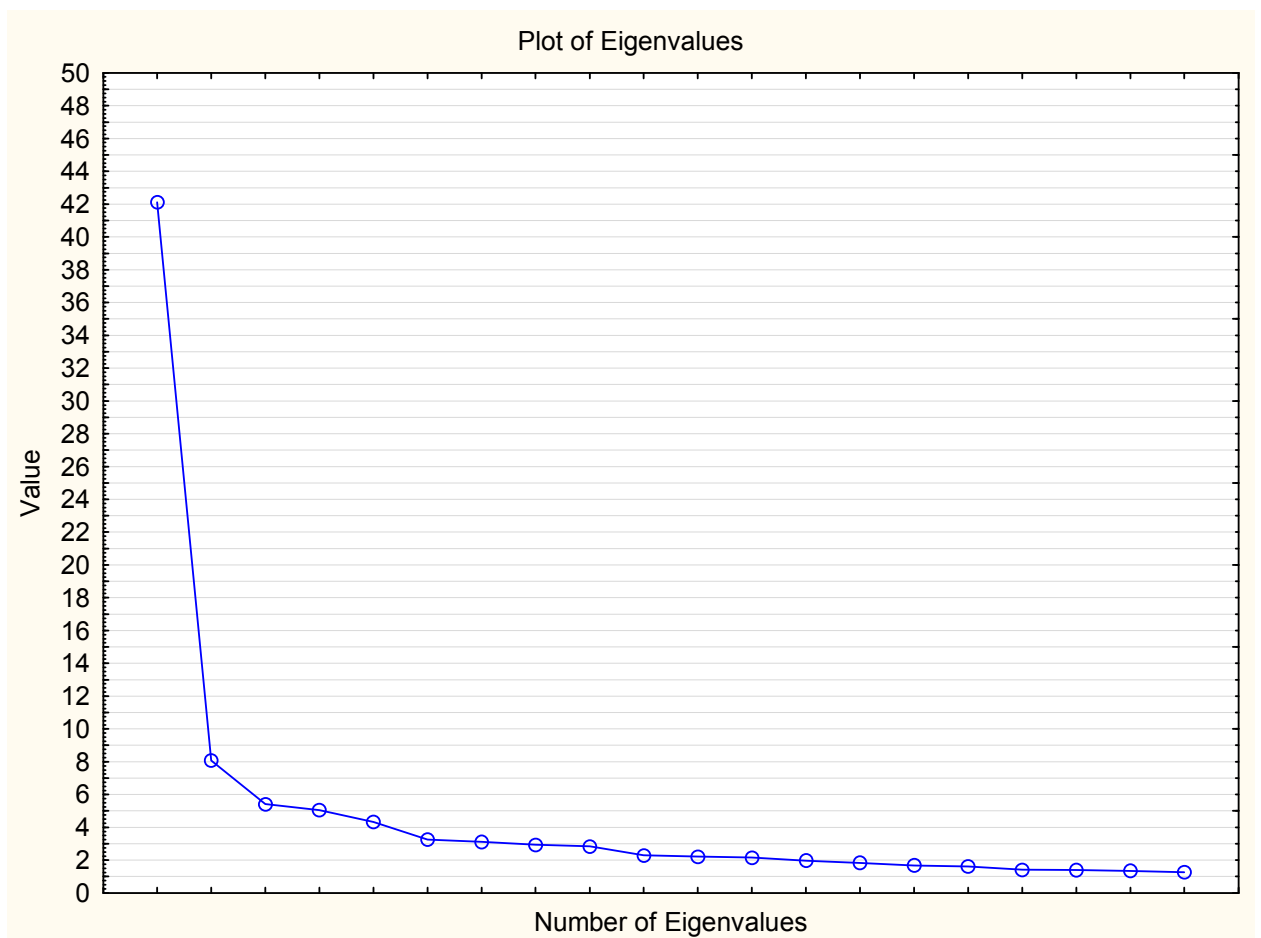
Box plot nije urađen zbog velikog broja varijabli (118) pa grafikom ne bi bio pregledan.

12.4.2. Faktorska analiza ukupnih aktivnosti top menadžmenta

Urađena faktorska analiza u ovom slučaju ima sledeće karakteristike:

- Faktorska analiza je zasnovana na analizi glavnih komponenti kao metodu ekstrakcije faktora.
- Analizom je selektovano **12 faktora**.
- Minimalna ajgen vrednost iznosi 1, što je uobičajena visina varijanse glavnih komponenti. To znači da će u rotaciju faktora biti uključeni samo oni koji imaju ajgen vrednost veću od 1.
- Nakon prve ekstrakcije faktora, izvršena je njihova rotacija po varimax normalizovanom metodu. To je najpoznatiji metod za rotaciju faktora. Inače, rotacija se vrši da bi faktori bili lakši za tumačenje.

12 faktora zajedno objašnjava 71% varijacija originalnih podataka, što je visok procenat s obzirom na broj varijabli u modelu (118). U analizi je korišćen Scree kriterijum. Na osnovu ovog kriterijuma, broj značajnih faktora se određuje na osnovu određivanja faktora posle kog se vrednosti karakterističnih korenova ustaljuju. Na slici 1, na horizontalnoj osi, nalaze se faktori i scree plot odnosno graf pokazuje ajgenvrednosti svakog faktora. Na osnovu slike se pronalaze prelomne tačke (breakpoints) koje pomažu da se odredi koliko faktora bi trebalo uzeti u obzir prilikom analize. Slika 12.7. pokazuje da je prvi faktor značajniji od ostalih. Na osnovu toga, prvi faktor objašnjava najveći deo varijanse i pokriva oko 35,68% varijacija originalnih podataka. Posle prvog faktora, vrednosti u kontinuitetu opadaju do dvanaestog, nakon čega se vrednosti ustaljuju.



Slika 12.7. Odnos faktora - Vrednosti karakterističnih korenova

Tabela 12.7. pokazuje ajgenvrednosti za modele sa jednim, dva, tri pa do dvanaest faktora. Ista tabela u poslednjoj koloni pokazuje kako je rastao procenat objašnjenog varijabiliteta sa povećavanjem broja faktora.

Tabela 12.7. Raspored ajgenvrednosti prema različitim modelima faktorske analize

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	42,107	35,684	42,107	35,684
2	8,080	6,847	50,187	42,531
3	5,421	4,594	55,608	47,125
4	5,054	4,283	60,661	51,408
5	4,336	3,675	64,998	55,083
6	3,254	2,758	68,251	57,840
7	3,121	2,645	71,373	60,485
8	2,938	2,490	74,311	62,975
9	2,840	2,407	77,150	65,382
10	2,299	1,948	79,449	67,330
11	2,213	1,876	81,662	69,205
12	2,155	1,826	83,817	71,031

Tabela 12.8. pokazuje faktorska opterećenja (factor loadings) odnosno koeficijente korelacije originalnih varijabli sa dobijenim faktorima. Identifikovane faktore je potrebno interpretirati na osnovu ovih rezultata. U tabeli su jasnije naznačena (crvenom bojom) ona faktorska opterećenja koja su najznačajnija, odnosno koja su veća od **0,5**. Tako se, na primer, uočava da je faktor 1 u značajnoj vezi sa **13** originalnih varijabli itd. Negativni predznak u faktorskoj analizi nema većeg značaja jer je u pitanju multidimenzionalni a ne, na primer, dvodimenzionalni prostor.

Napomena:

Redosled varijabli u tabeli 12.8. je sledeći: prvo su navedene marketinške aktivnosti (1 do 39), pa strategijske aktivnosti (40 do 78) i na kraju aktivnosti vezane za ljudske resurse (79 do 118).

Tabela 12.8. Koeficijenti korelacije varijabli (parametara) sa datim faktorom

Varijabla	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10	Factor 11	Factor 12
1	0,153	0,383	0,258	0,110	0,099	0,538	-0,008	0,295	0,074	0,132	0,103	-0,040
2	0,263	0,160	0,116	-0,003	0,330	0,480	0,085	0,213	-0,006	0,184	0,131	-0,008
3	0,179	0,305	0,076	0,073	0,065	0,256	0,038	0,110	0,004	0,645	0,037	0,001
4	-0,099	0,624	0,088	0,248	0,072	0,012	-0,082	0,128	0,318	-0,235	0,065	-0,009
5	-0,002	0,303	0,095	0,090	0,308	0,244	0,287	0,038	0,525	0,020	0,138	-0,055
6	0,063	0,515	0,257	0,252	-0,110	0,430	-0,229	-0,060	0,086	-0,064	-0,049	0,279
7	0,127	0,166	0,136	-0,076	0,092	0,213	0,054	0,243	0,101	0,665	0,002	-0,120
8	0,172	0,166	0,002	0,049	0,049	0,227	0,064	0,698	0,081	0,023	0,049	-0,004
9	0,059	0,323	-0,005	0,455	0,140	0,451	0,152	0,219	0,164	0,077	0,006	0,145
10	-0,059	0,687	0,146	-0,026	0,082	-0,203	0,093	-0,071	0,180	-0,116	0,262	0,041
11	0,190	0,662	0,161	0,179	0,091	0,258	0,024	-0,073	0,173	0,261	0,057	-0,098
12	0,209	0,477	0,015	0,302	0,173	0,051	-0,035	-0,044	0,219	0,270	0,068	0,079
13	0,207	0,375	0,182	-0,012	-0,058	-0,048	0,182	0,075	-0,132	0,232	0,309	0,093
14	0,238	0,435	0,380	0,092	-0,089	0,058	0,168	0,501	0,023	0,082	0,025	0,150
15	0,108	0,385	0,160	0,290	0,000	0,053	0,350	0,152	0,308	0,187	0,253	0,202
16	0,113	0,571	0,201	0,182	-0,052	-0,238	0,200	0,112	0,144	0,127	0,284	0,115
17	0,125	0,280	-0,078	0,574	0,022	0,124	0,196	0,005	0,341	0,335	0,007	-0,026
18	0,080	0,494	0,181	0,307	-0,008	-0,002	0,255	0,003	0,160	0,285	0,153	0,093
19	0,117	0,412	0,229	-0,001	0,213	-0,000	0,242	-0,071	0,381	0,245	-0,042	0,151
20	0,295	0,691	0,158	-0,101	0,089	0,111	0,231	0,230	-0,077	0,059	-0,154	0,102
21	0,093	0,577	0,036	-0,257	0,115	0,091	0,382	-0,119	-0,001	0,146	0,117	0,079
22	0,244	0,771	0,162	0,062	0,022	0,274	0,032	0,047	-0,208	-0,034	0,054	-0,006

23	-0,002	0,696	0,047	0,267	0,028	0,114	0,053	-0,086	0,231	0,026	0,361	0,040
24	0,167	0,755	0,158	0,211	0,072	0,194	-0,078	0,114	-0,122	-0,116	0,160	0,160
25	0,125	0,601	0,131	-0,039	0,093	-0,012	-0,111	-0,011	-0,038	0,415	0,282	-0,127
26	0,245	0,729	0,049	0,019	0,081	0,210	-0,129	0,048	-0,383	0,035	0,155	-0,006
27	0,111	0,587	0,149	0,356	-0,038	0,286	0,080	0,177	0,227	0,341	0,046	-0,044
28	0,156	0,499	0,089	-0,106	0,183	0,027	0,487	0,271	0,241	0,198	0,048	-0,038
29	0,052	0,496	0,136	0,037	0,135	0,012	0,185	0,456	-0,082	0,147	0,318	0,062
30	0,124	0,719	-0,029	0,115	0,137	-0,048	-0,062	0,304	0,079	0,295	0,011	-0,129
31	0,056	0,695	-0,025	0,119	0,250	-0,045	-0,169	0,132	0,187	0,124	0,126	-0,111
32	0,022	0,575	0,142	0,191	0,121	0,253	-0,014	-0,007	0,313	0,227	0,111	-0,054
33	0,090	0,634	0,170	0,254	0,033	0,280	-0,087	-0,068	0,348	0,234	0,119	0,154
34	0,127	0,482	0,057	0,215	0,130	0,342	-0,003	0,154	0,474	0,167	0,020	0,194
35	0,003	0,189	-0,033	0,128	0,230	0,745	0,006	0,099	0,197	0,198	0,156	-0,073
36	0,159	0,147	-0,103	0,176	0,131	0,721	0,231	-0,084	0,073	0,123	0,208	0,167
37	0,146	0,117	0,008	0,022	0,256	0,360	0,656	0,138	0,015	0,098	0,112	0,057
38	0,176	0,392	0,017	0,355	-0,011	0,264	0,204	-0,081	-0,122	0,436	0,121	0,096
39	0,240	0,348	-0,029	0,207	-0,028	0,091	0,114	-0,227	0,059	0,511	0,205	0,230
40	-0,188	0,067	0,235	0,049	0,166	0,248	-0,126	0,083	0,306	0,138	0,470	0,406
41	0,119	0,052	0,515	0,045	0,308	-0,084	0,171	0,233	0,025	0,133	0,333	0,382
42	0,118	0,249	0,614	0,102	0,224	-0,085	0,037	0,088	-0,130	0,395	0,323	0,134
43	0,134	0,222	0,230	0,111	0,525	-0,019	-0,015	0,004	0,166	0,355	0,130	-0,025
44	0,157	0,113	0,300	0,193	0,607	0,116	-0,216	-0,155	0,130	0,062	-0,060	0,159
45	0,172	0,105	0,627	0,033	0,435	-0,114	-0,021	0,042	0,147	0,082	0,172	0,153
46	0,198	0,097	0,585	0,126	0,043	0,115	0,040	0,110	0,192	0,043	0,101	0,427
47	0,114	0,314	0,582	0,114	0,123	-0,161	-0,064	0,091	0,269	0,174	0,347	0,226
48	0,176	0,272	0,226	0,616	0,272	0,102	-0,088	0,162	0,099	-0,071	0,256	0,127
49	0,150	0,292	0,539	0,186	0,369	0,025	-0,151	-0,070	0,217	0,048	0,266	-0,123
50	0,129	0,189	0,194	0,337	0,631	0,088	0,024	-0,097	0,218	0,015	0,030	-0,177
51	0,226	0,259	0,225	0,210	0,513	0,033	-0,126	-0,012	-0,173	0,248	0,279	0,034
52	0,139	0,316	0,569	0,296	0,337	-0,203	-0,109	0,139	-0,032	0,195	0,174	-0,090
53	0,087	0,259	0,275	0,497	0,089	-0,038	-0,061	0,201	0,058	0,049	0,555	0,196
54	0,049	0,172	0,470	0,335	0,151	-0,042	0,042	0,292	-0,162	0,140	0,379	-0,020
55	0,036	0,138	0,268	0,681	0,211	0,081	0,083	0,081	0,054	-0,067	0,333	-0,090
56	0,095	0,085	0,525	0,494	0,347	0,165	0,157	-0,227	-0,005	-0,082	0,153	-0,156
57	0,129	0,199	0,631	0,486	0,283	0,050	0,101	0,028	0,023	-0,176	0,127	-0,099
58	0,225	-0,088	0,636	0,165	0,288	0,179	0,187	0,114	0,024	-0,084	-0,088	0,011
59	0,123	0,181	0,814	-0,024	0,214	-0,081	0,050	0,026	0,237	0,107	0,158	-0,069
60	0,072	0,101	0,512	0,084	0,072	0,109	-0,332	-0,084	0,255	0,051	0,200	0,266
61	0,076	0,208	0,162	0,475	0,414	-0,012	-0,076	-0,010	0,239	-0,029	0,395	-0,030
62	0,336	0,317	0,370	0,270	0,443	-0,001	-0,082	-0,007	-0,119	0,238	0,144	-0,148
63	-0,034	0,106	0,631	0,045	0,238	0,177	0,066	-0,066	-0,156	-0,101	0,265	0,027
64	0,072	0,224	0,401	0,296	0,214	0,215	-0,219	-0,009	-0,057	0,031	0,528	0,148
65	0,163	0,086	0,246	0,020	0,591	-0,083	-0,015	0,380	0,075	0,245	0,223	0,103
66	0,071	0,120	0,049	0,208	0,622	0,007	-0,013	0,472	0,111	-0,133	0,191	0,097
67	0,137	0,191	0,026	0,536	0,506	0,050	-0,164	0,069	0,093	-0,034	0,190	0,334
68	0,250	0,001	0,096	0,417	0,605	0,212	-0,012	-0,076	0,188	-0,010	0,131	0,171
69	0,361	-0,055	0,141	0,062	0,755	0,178	0,117	-0,151	-0,012	0,057	0,094	0,024
70	0,326	-0,031	0,271	-0,037	0,720	0,078	0,124	-0,030	0,145	0,016	0,122	0,010
71	0,197	0,093	0,214	-0,070	0,740	0,139	0,236	0,158	-0,014	0,050	0,035	0,078
72	0,255	-0,020	0,089	0,159	0,620	0,062	0,291	0,355	-0,109	-0,070	0,005	0,311
73	0,250	0,133	0,237	0,263	0,496	0,152	-0,046	0,082	-0,033	0,081	0,020	-0,090
74	0,152	0,154	0,462	0,568	0,340	0,175	-0,164	-0,098	0,006	0,188	0,171	0,059
75	0,273	0,063	0,185	0,528	0,448	-0,069	0,087	0,128	-0,095	0,166	0,118	0,293
76	0,134	-0,087	0,166	0,278	0,424	0,133	0,103	0,094	0,047	0,015	0,250	0,535
77	0,330	0,051	0,098	0,542	0,523	0,063	0,108	0,032	0,197	-0,031	0,178	0,182
78	0,432	0,027	0,321	0,368	0,485	0,023	0,037	-0,115	0,262	-0,111	0,050	0,024

79	0,295	0,260	0,138	0,194	0,175	0,163	-0,045	0,076	0,217	-0,184	0,481	0,208
80	0,284	0,190	-0,012	0,135	0,228	0,145	-0,066	0,094	0,621	0,005	0,298	0,112
81	0,433	0,178	0,237	0,044	0,298	0,054	0,070	0,116	0,111	0,047	0,321	0,425
82	0,418	0,086	0,069	0,212	0,451	0,195	-0,064	0,140	0,197	0,070	0,402	0,016
83	0,264	0,193	0,119	0,139	0,220	0,030	0,251	0,103	0,157	0,068	0,597	0,077
84	0,310	0,279	0,237	0,272	0,290	0,140	-0,072	0,243	0,075	0,198	0,395	-0,140
85	0,667	0,075	0,071	-0,034	0,309	0,089	0,089	0,106	-0,017	0,029	0,142	0,186
86	0,357	0,097	-0,064	-0,086	0,211	-0,008	0,040	-0,152	0,002	0,531	0,227	0,293
87	0,363	0,252	0,168	0,181	0,334	-0,059	0,068	-0,122	0,160	0,049	0,170	0,395
88	0,437	0,322	0,206	0,104	0,355	0,098	0,029	0,121	0,351	-0,117	0,214	-0,113
89	0,423	0,085	0,129	0,590	-0,003	0,211	-0,121	-0,046	0,098	0,112	0,327	0,062
90	0,391	0,165	0,017	0,592	0,241	0,133	-0,199	0,008	0,113	0,069	0,076	0,006
91	0,523	0,096	0,156	0,182	0,074	0,326	-0,279	0,015	-0,011	0,381	0,168	-0,009
92	0,428	0,272	0,448	0,224	0,064	0,041	-0,068	0,072	-0,112	-0,016	0,189	0,070
93	0,474	0,208	0,365	-0,069	-0,016	0,029	-0,070	0,172	-0,103	0,179	0,466	0,102
94	0,255	0,195	0,319	-0,161	0,056	0,015	-0,131	0,321	0,066	0,250	0,498	0,163
95	0,297	0,288	0,263	0,085	0,135	0,083	0,013	-0,084	0,051	0,136	0,668	-0,049
96	0,113	-0,026	0,158	0,217	0,017	0,176	0,050	0,060	0,066	0,012	0,745	0,040
97	0,484	0,292	0,367	0,279	0,157	0,127	-0,090	0,035	0,100	0,074	0,447	0,018
98	0,639	0,202	0,137	0,124	0,075	0,017	0,139	0,055	0,134	0,202	0,331	-0,070
99	0,541	-0,009	0,001	0,242	0,152	0,223	-0,074	0,203	0,422	-0,213	-0,038	0,259
100	0,710	0,038	0,240	0,102	0,262	-0,056	0,014	0,207	0,162	0,080	-0,131	-0,040
101	0,722	0,095	-0,046	0,075	0,415	0,036	0,038	0,157	-0,003	-0,001	-0,019	-0,041
102	0,337	0,081	-0,025	0,281	0,304	0,094	0,122	-0,187	-0,068	0,224	0,566	0,079
103	0,325	0,280	0,214	0,303	0,157	0,106	0,098	0,013	0,172	-0,046	0,560	0,005
104	0,472	0,159	0,015	0,227	0,228	0,051	0,198	0,122	0,078	0,146	0,344	-0,306
105	0,369	0,101	0,424	-0,021	-0,014	0,242	-0,276	0,096	-0,125	0,078	0,437	0,037
106	0,496	0,269	0,255	0,243	0,168	0,129	-0,295	0,140	0,135	0,108	0,287	0,015
107	0,485	0,221	0,144	0,308	0,134	0,130	-0,281	0,111	0,386	0,261	0,036	0,121
108	0,443	0,276	0,120	0,151	0,303	0,145	-0,033	-0,265	0,394	0,149	0,188	0,119
109	0,691	0,170	0,024	0,122	0,382	-0,042	0,072	-0,111	0,144	0,279	0,115	-0,059
110	0,388	0,257	0,300	0,198	0,122	-0,063	0,106	-0,046	0,176	0,175	0,567	-0,056
111	0,528	0,387	0,374	0,132	0,137	0,095	-0,027	0,007	0,138	0,142	0,277	0,010
112	0,646	0,083	0,181	0,056	0,072	0,180	0,096	-0,139	-0,005	0,158	0,277	0,224
113	0,750	-0,051	-0,029	0,069	0,297	0,116	0,107	0,124	-0,084	0,285	0,140	0,011
114	0,646	0,199	0,110	0,231	0,306	-0,073	0,102	0,199	-0,114	0,134	0,280	0,095
115	0,532	0,168	0,187	0,547	0,249	0,054	-0,036	0,006	-0,004	0,057	0,282	0,110
116	0,499	0,295	0,175	0,227	0,169	-0,047	0,063	-0,170	0,046	-0,068	0,487	0,154
117	0,530	0,181	0,203	0,325	0,130	0,034	0,002	-0,058	0,354	-0,124	0,249	0,066
118	0,456	0,161	0,244	0,358	-0,052	-0,046	0,037	0,022	0,466	0,013	0,120	-0,037
Expl.Var	11,706	12,911	8,993	8,363	10,287	4,328	3,003	3,427	4,550	4,649	8,609	2,992
Prp.Totl	0,099	0,109	0,076	0,071	0,087	0,037	0,025	0,029	0,039	0,039	0,073	0,025

Dakle, identifikovani faktori su rotirani primenom varimax metode. Rezultati rotacije su prikazani u tabeli 12.8. Identifikovani faktori su interpretirani na osnovu rezultata koji su prikazani u tabeli 12.8. Na osnovu prikazanih rezultata, faktori koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta (ukupno) u BiH su definisani na sledeći način:

F1(U) – Pravednost i sistemski pristup u raspodeli zadataka, nagrađivanju i rešavanju konflikata,

F2(U) – Aktivnosti vezane za osvajanje i povećavanje prisutnosti na domaćem i međunarodnom tržištu,

F3(U) – Sposobnost i efikasnost top menadžmenta (u smislu donošenja ispravnih strategijskih odluka i spremnosti na ulaganje u istraživačke aktivnosti),

F4(U) – Težnja ka originalnosti proizvoda i načina poslovanja u cilju osvajanja tržišta i postizanja boljih poslovnih rezultata,

- F5(U) – Upravljanje poslovnim procesima uz uvažavanje strategijskih ciljeva i planova**
- F6(U) – Podizanje kvaliteta rada i motivacije (marketing) menadžera u preduzeću,**
- F7(U) – Obrazovanje (marketing) menadžera,**
- F8(U) – Formulisanje odgovarajućeg odnosa na relaciji cena - kvalitet proizvoda – mogućnosti potrošača,**
- F9(U) – Efikasnost u realizaciji donetih odluka,**
- F10(U) – Kvalitet interne i eksterne komunikacije,**
- F11(U) – Stvaranje pozitivne organizacione klime koja podstiče slobodu, inicijativu i kreativnost zaposlenih,**
- F12(U) – Društvena odgovornost preduzeća.**

Može se primetiti da je većina definisanih faktora (9 od 12) već identifikovana u okviru tri grupe aktivnosti top menadžera, koje su prethodno analizirane. To je posledica sličnog grupisanja varijabli u ovoj, zajedničkoj analizi. **Time se potvrđuje konzistentnost grupisanja varijabli u sve četiri izvršene analize.** Treba zapaziti i to da je faktor F10(U) sličan sa faktorom F6(HR) kod ljudskih resursa u delu koji se odnosi na internu komunikaciju. Takođe, raspodela zajedničkih 9 faktora je ravnomerna, s obzirom da iz svake od tri grupe aktivnosti dolaze po 3 faktora.

Kod faktora F6(U) i F7(U), u osnovi se radi o marketing menadžerima, ali se može proširiti gladanje na sve menadžere. Zbog toga, u nazivima ovih faktora, reč *marketing* stoji u zagradi.

U prilogu P.5. date su dve tabele. Tabela P.5.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno. Tabela P.5.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom. Tabela P.5.2. može se koristiti za razne analize, kao što je prethodno objašnjeno.

12.5. DISKUSIJA REZULTATA

Praktična primena rezultata faktorske analize, ogleda se u sledećem:

- Definisani faktori omogućavaju brzu i efikasnu analizu aktuelnog stanja pojedinih grupa aktivnosti top menadžmenta ili ukupnih aktivnosti top menadžmenta.
- Analiza faktora za pojedinu grupu aktivnosti, ukazuje menadžerima na koje faktore da se fokusiraju u naporima usmerenim ka unapređivanju aktivnosti top menadžmenta.
- Dakle, izdvojeni faktori omogućavaju menadžerima efikasan pregled trenutnog stanja, efikasnu komparaciju (benčmarking) sa drugim preduzećima i efikasan izbor budućih akcija na polju unapređenja aktivnosti top menadžera.

12.5.1. Diskusija rezultata faktorske analize marketing aktivnosti top menadžmenta

Kod marketinških aktivnosti, prvi faktor je *Praćenje promena u okruženju (potrebe potrošača, rad konkurencije) u cilju povećanja fleksibilnosti proizvodnog programa*. Ovim je potvrđen značaj praćenja promena i stvaranja fleksibilnog proizvodnog programa. Ostali faktori u domenu marketinga su takođe važni, ali suština konkurentske prednosti leži u kvalitetu proizvoda i brznoj reakciji na promene u okruženju i fleksibilnom proizvodnom programu, kojim se odgovara na potrebe potrošača.

12.5.2. Diskusija rezultata faktorske analize strategijskih aktivnosti top menadžmenta

Kod strategijskih aktivnosti, prvi faktor je *Sposobnost i efikasnost top menadžmenta (u smislu donošenja ispravnih strategijskih odluka i spremnosti na ulaganje u istraživačke aktivnosti)*. Posledice loših strategijskih odluka mogu biti veoma loše za preduzeće, naročito ako se u nizu donese nekoliko pogrešnih strategijskih odluka. Iz tih razloga, anketirani menadžeri smatraju da je za obezbeđenje dugoročnog opstanka preduzeća najvažnije donositi ispravne strategijske odluke. Ostale strategijske aktivnosti jesu važne, ali ako se donose pogrešne strategijske odluke, sve ostalo što se dobro radi može da ostane bez ikakvog pozitivnog efekta.

12.5.3. Diskusija rezultata faktorske analize aktivnosti top menadžmenta u oblasti ljudskih resursa

Kod ljudskih resursa, prvi faktor je *Znanje, motivacija i mogućnosti za napredovanje zaposlenih u preduzeću*. Najvažniji zadatak top menadžera, kada su u pitanju ljudski resursi, jeste stvaranje uslova koji će motivisati zaposlene i obezbediti im mogućnost da se stručno usavršavaju i napreduju. Stvaranjem takve, pozitivne klime u preduzeću, rešava se najveći broj problema u sferi menadžmenta ljudskih resursa u preduzeću.

12.5.4. Diskusija rezultata faktorske analize ukupnih aktivnosti top menadžmenta

Kod ukupnih aktivnosti top menadžmenta, prvi faktor je *Pravednost i sistemski pristup u raspodeli zadataka, nagrađivanju i rešavanju konflikata*. Konačno, kada su analizirane sve varijable zajedno, na prvom mestu po značajnosti našao se faktor koji u prethodne tri analize nije bio prvi. Ukupno posmatrano, najznačajniji faktor nije direktno vezan za neka određena marketinška, strategijska ili uopšteno poslovna pitanja, već se u prvom redu odnosi na osnovne relacije u međuljudskim odnosima. Ovakav rezultat može se objasniti tranzicionim uslovima gde međuljudski odnosi i pravednost, u velikoj meri, dobijaju na značaju. U dvanaest faktora ukupne analize, nisu ušli direktno faktori koji su na prvom mestu kod marketinških aktivnosti i aktivnosti vezanih za ljudske resurse. Međutim, može se reći da je prvi faktor marketinških aktivnosti zastupljen u setu od dvanaest ukupnih faktora kroz sledeće faktore: F2(U); F4(U) i F5(U). Slično tome, prvi faktor aktivnosti u domenu ljudskih resursa zastupljen je u setu od dvanaest ukupnih faktora kroz sledeće faktore: F6(U) i F7(U). Za razliku od ova dva slučaja, prvi faktor strategijskih aktivnosti direktno je zastupljen u setu od dvanaest ukupnih faktora kao faktor F3(U).

13. UTVRĐIVANJE UTICAJA AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA FRUSTRACIJU TOP MENADŽERA

Određivanje uticaja aktivnosti top menadžmenta na frustraciju top menadžera izvršeno je uz primenu regresione analize. Multivarijantna regresija i korelacija spada u grupu metoda multivarijantne statističke analize koja nalazi sve veću primenu u velikom broju naučnih disciplina. Multivarijantna statistička analiza nudi širok spektar metoda i tehnika: diskriminaciona analiza, conjoint analiza, analiza glavnih komponenti, AID i CHAID metodi, faktorska analiza, klaster analiza itd. (Savić, 2009).

Analiza uticaja aktivnosti top menadžmenta je izvršena za ukupne vrednosti frustracije, a zatim i parcijalno za karakteristične, odabrane parametre frustracije (izabrano i analizirano šest takvih parametara). Prikaz dobijenih rezultata dat je u nastavku.

13.1. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA UKUPNU FRUSTRACIJU TOP MENADŽERA

U prvom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na ukupnu frustraciju. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR), a zatim i srednja vrednost za parametre frustracije (FR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je srednja vrednost frustracije (FR) zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.1. i tabeli 13.2. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.1. Zavisnosti FR - Ukupne frustracije od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates Sigma-restricted parameterization									
	FR_AVG Param.	FR_AVG Std.Err	FR_AVG t	FR_AVG p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR_AVG Beta (β)	FR_AVG St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	2,548	0,495	5,149	0,000	1,566	3,530				
MA_AVG	0,169	0,156	1,081	0,282	-0,141	0,480	0,148	0,137	-0,123	0,419
SA_AVG	0,157	0,166	0,944	0,347	-0,173	0,487	0,156	0,165	-0,172	0,484
HR_AVG	-0,238	0,183	-1,299	0,197	-0,601	0,125	-0,234	0,180	-0,591	0,124

Tabela 13.2. Testiranja zavisnosti FR - Ukupne frustracije od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR_AVG	0,156	0,024	-0,006	1,136	3,000	0,379	45,826	96,000	0,477	0,793	0,501

Ne postoji ni jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, ni jedna od prosečnih veličina nema značajnog uticaja na prosek frustracije. Iz tabele 13.1. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 2,548$ pokazuje teorijsku vrednost FR kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = 0,169$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = 0,157$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = - 0,238$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.1. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na frustraciju FR, u sledećem obliku:

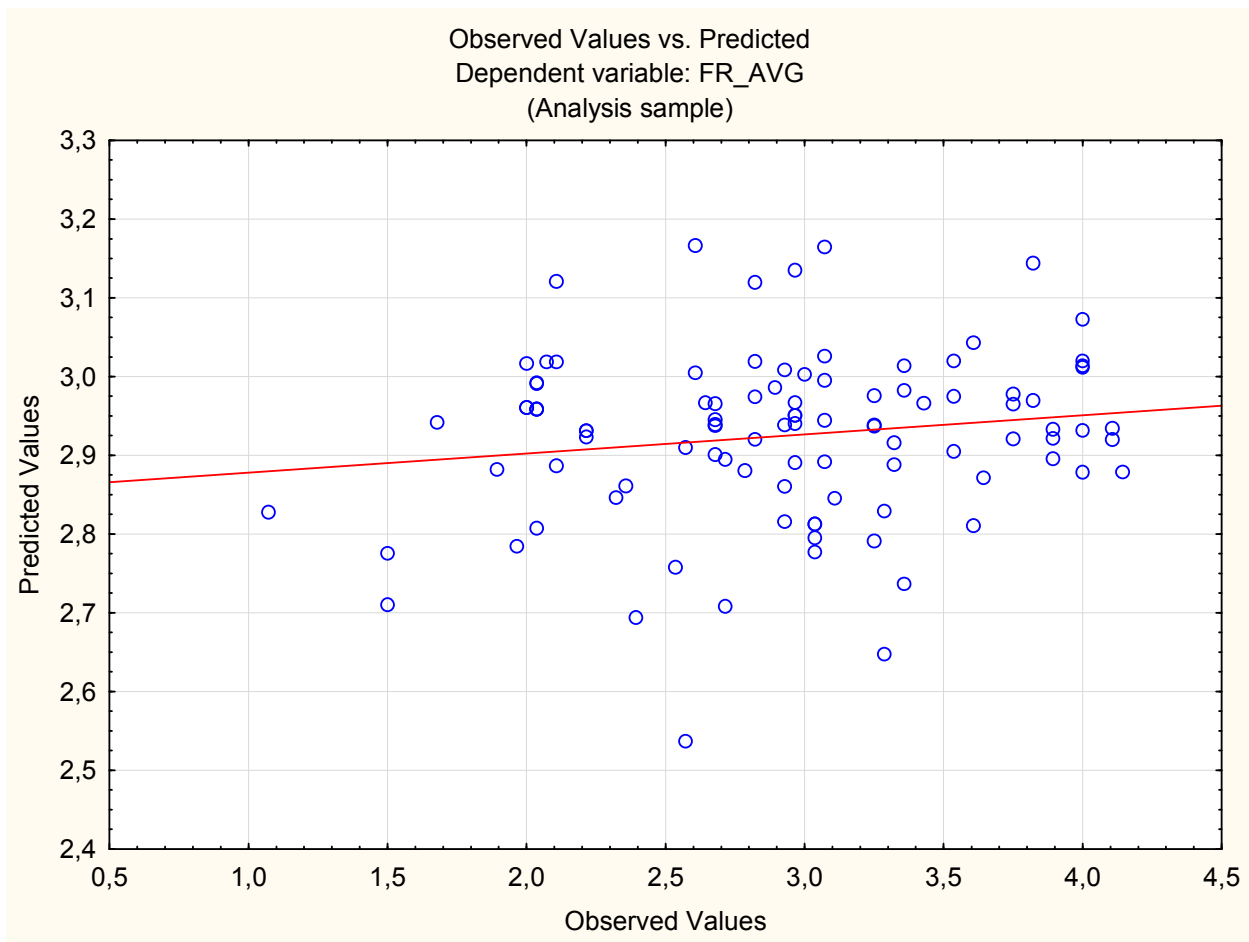
$$\hat{Y} (FR) = 2,548 + 0,169 \cdot MA + 0,157 \cdot SA - 0,238 \cdot HR \quad (1)$$

pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

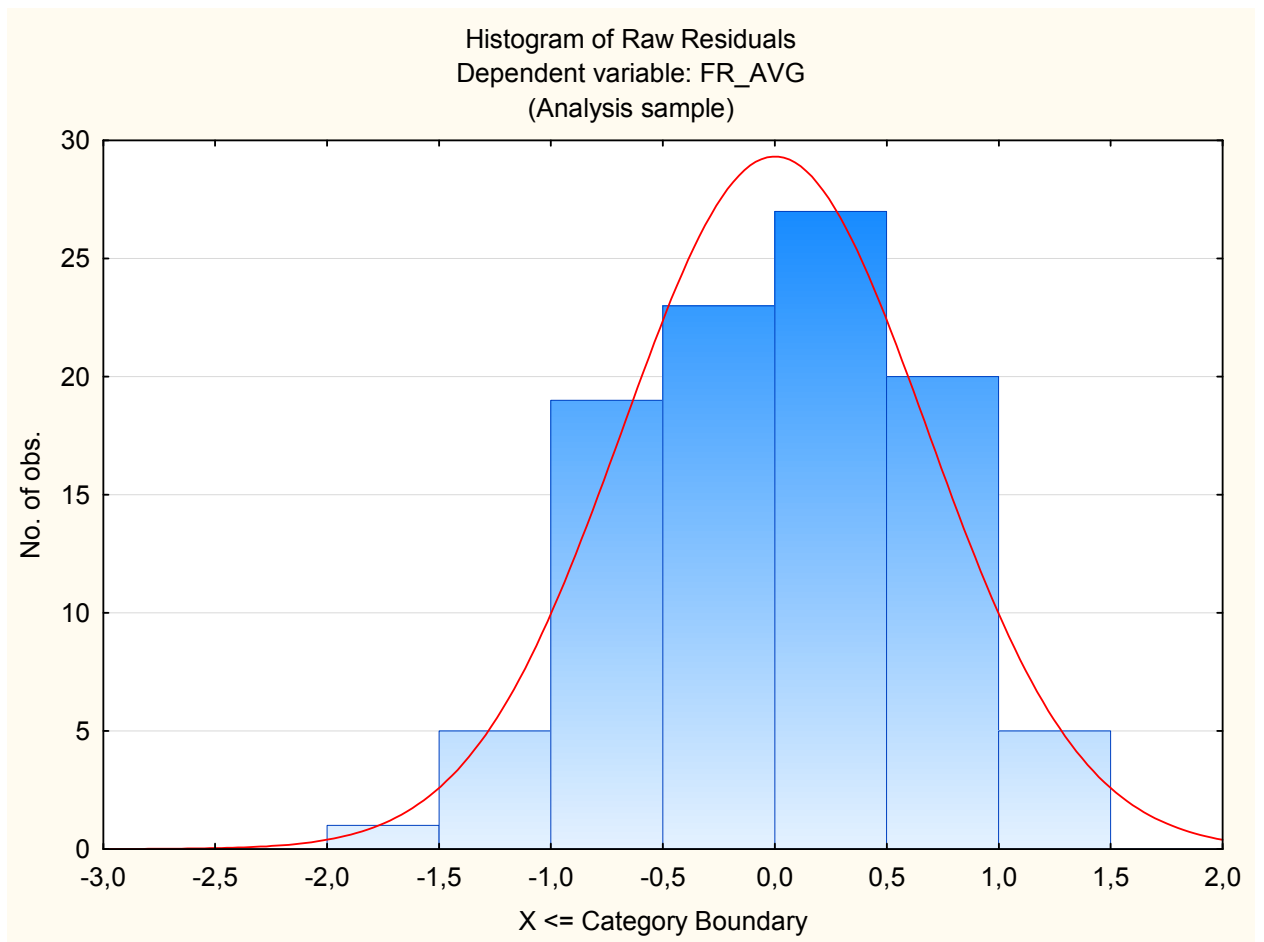
Iz jednačine (1) vidi se da HR ima negativan uticaj na frustraciju FR.

U tabeli 13.2. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = - 0,006$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na frustraciju FR, aktivnosti top menadžmenta utiču 0,6 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

Na slici 13.1. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela. Na slici 13.2. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.1. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela



Slika 13.2. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka)

Tabela 13.3. pokazuje originalne podatke: prosečne vrednosti frustracije za svakog top menadžera (observed), teorijske vrednosti na osnovu regresionog modela (predicted) i rezidualne (resids).

Tabela 13.3. Originalni podaci za ukupnu frustraciju

Observed, Predicted, and Residual Values Sigma-restricted parameterization (Analysis sample)			
	FR_AVG - Observed	FR_AVG - Predictd	FR_AVG - Resids
1	3,107	2,846	0,262
2	4,000	2,878	1,122
3	2,964	2,967	-0,003
4	3,536	3,020	0,516
5	2,107	3,019	-0,912
6	3,000	3,003	-0,003
7	3,893	2,922	0,971
8	4,143	2,879	1,264
9	2,821	2,920	-0,099
10	2,893	2,986	-0,094
11	1,071	2,828	-1,756
12	2,036	2,959	-0,923
13	3,321	2,916	0,405
14	2,214	2,931	-0,717
15	2,036	2,991	-0,955
16	3,357	2,983	0,374

17	2,357	2,861	-0,504
18	3,643	2,872	0,771
19	2,071	3,019	-0,947
20	3,071	2,892	0,180
21	1,964	2,785	-0,820
22	2,571	2,537	0,035
23	3,071	2,945	0,127
24	4,000	2,932	1,068
25	2,000	2,961	-0,961
26	2,036	2,992	-0,957
27	1,500	2,776	-1,276
28	2,821	3,120	-0,298
29	2,714	2,895	-0,180
30	2,214	2,923	-0,709
31	2,929	2,816	0,113
32	2,536	2,758	-0,222
33	1,679	2,942	-1,263
34	2,321	2,846	-0,525
35	2,571	2,910	-0,339
36	2,643	2,967	-0,324
37	2,679	2,938	-0,259
38	3,607	3,043	0,564
39	3,429	2,966	0,462
40	3,036	2,778	0,258
41	2,929	3,009	-0,080
42	3,536	2,975	0,561
43	2,679	2,945	-0,267
44	4,000	3,012	0,988
45	2,679	2,901	-0,223
46	4,000	3,020	0,980
47	3,071	3,026	0,045
48	3,036	2,813	0,223
49	2,000	3,017	-1,017
50	4,107	2,934	1,173
51	3,286	2,648	0,638
52	3,893	2,933	0,960
53	3,821	2,970	0,852
54	2,964	2,951	0,013
55	3,750	2,921	0,829
56	3,071	2,995	0,076
57	2,964	2,891	0,073
58	1,893	2,882	-0,989
59	3,250	2,939	0,311
60	2,929	2,939	-0,010
61	3,250	2,976	0,274
62	3,750	2,965	0,785
63	3,607	2,811	0,796
64	2,107	2,887	-0,779
65	2,036	2,959	-0,923
66	2,786	2,881	-0,095
67	3,750	2,978	0,772
68	2,679	2,966	-0,287
69	4,000	3,073	0,927
70	3,071	3,165	-0,093
71	3,036	2,795	0,241
72	2,821	2,974	-0,153
73	3,357	2,737	0,620
74	4,107	2,920	1,187

75	3,286	2,829	0,456
76	3,893	2,896	0,997
77	3,821	3,144	0,677
78	2,964	2,940	0,024
79	2,607	3,005	-0,398
80	3,250	2,937	0,313
81	2,036	2,807	-0,772
82	1,500	2,711	-1,211
83	2,821	3,019	-0,198
84	2,714	2,708	0,006
85	3,321	2,888	0,433
86	4,000	3,014	0,986
87	2,964	3,135	-0,171
88	3,536	2,905	0,631
89	2,107	3,121	-1,014
90	2,393	2,694	-0,301
91	2,679	2,939	-0,261
92	3,357	3,014	0,343
93	2,607	3,166	-0,559
94	2,929	2,861	0,068
95	2,964	2,951	0,013
96	2,036	2,959	-0,923
97	2,214	2,931	-0,717
98	3,036	2,813	0,223
99	2,000	2,961	-0,961
100	3,250	2,791	0,459

13.2. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA PARAMETAR FRUSTRACIJE FR2

U ovom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR2 - Ne mogu da podnesem kada moram da čekam na stvari koje želim odmah. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je parametar frustracije FR2 - Ne mogu da podnesem kada moram da čekam na stvari koje želim odmah, zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.4. i tabeli 13.5. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.4. Zavisnosti FR2 - Ne mogu da podnesem kada moram da čekam na stvari koje želim odmah, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates									
	Sigma-restricted parameterization									
	FR2 Param.	FR2 Std.Err	FR2 t	FR2 p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR2 Beta (β)	FR2 St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	5,131	1,021	5,027	0,000	3,105	7,157				
MA AVG	-0,302	0,323	-0,936	0,352	-0,942	0,338	-0,128	0,136	-0,398	0,143
SA AVG	-0,051	0,343	-0,149	0,882	-0,732	0,630	-0,025	0,165	-0,352	0,303
HR AVG	-0,071	0,377	-0,189	0,851	-0,820	0,678	-0,034	0,180	-0,390	0,323

Tabela 13.5. Testiranje zavisnosti FR2 - Ne mogu da podnesem kada moram da čekam na stvari koje želim odmah, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR2	0,170	0,029	-0,002	5,773	3,000	1,924	194,867	96,000	2,030	0,948	0,421

Ne postoji ni jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, ni jedna od prosečnih veličina nema značajnog uticaja na parametar frustracije FR2. Iz tabele Y.4. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 5,131$ pokazuje teorijsku vrednost FR2 kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = -0,302$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR2 kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = -0,051$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR2 kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = -0,071$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR2 kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.4. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na parametar frustracije FR2, u sledećem obliku:

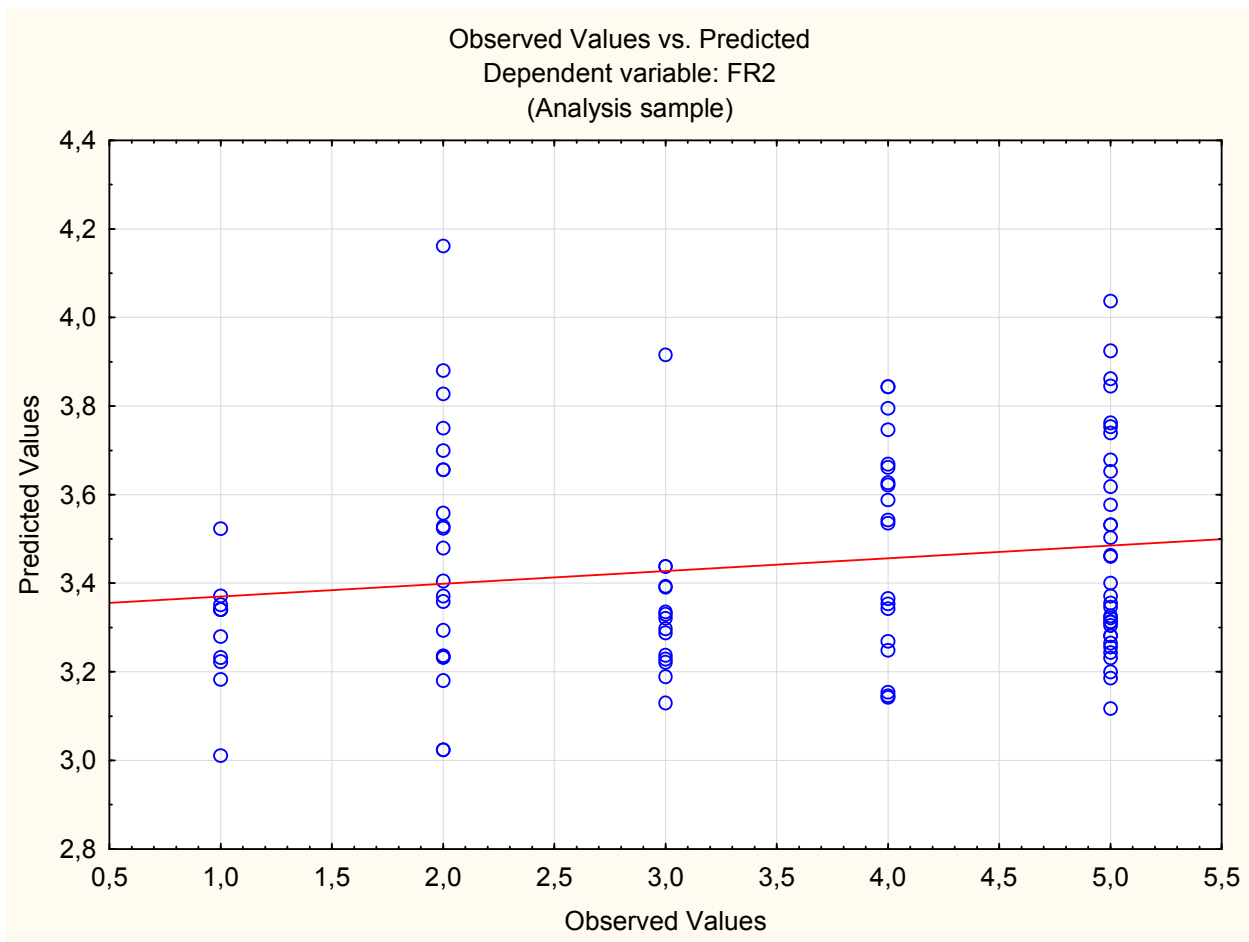
$$\hat{Y}(\text{FR2}) = 5,131 - 0,302 \cdot \text{MA} - 0,051 \cdot \text{SA} - 0,071 \cdot \text{HR} \quad (2)$$

pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

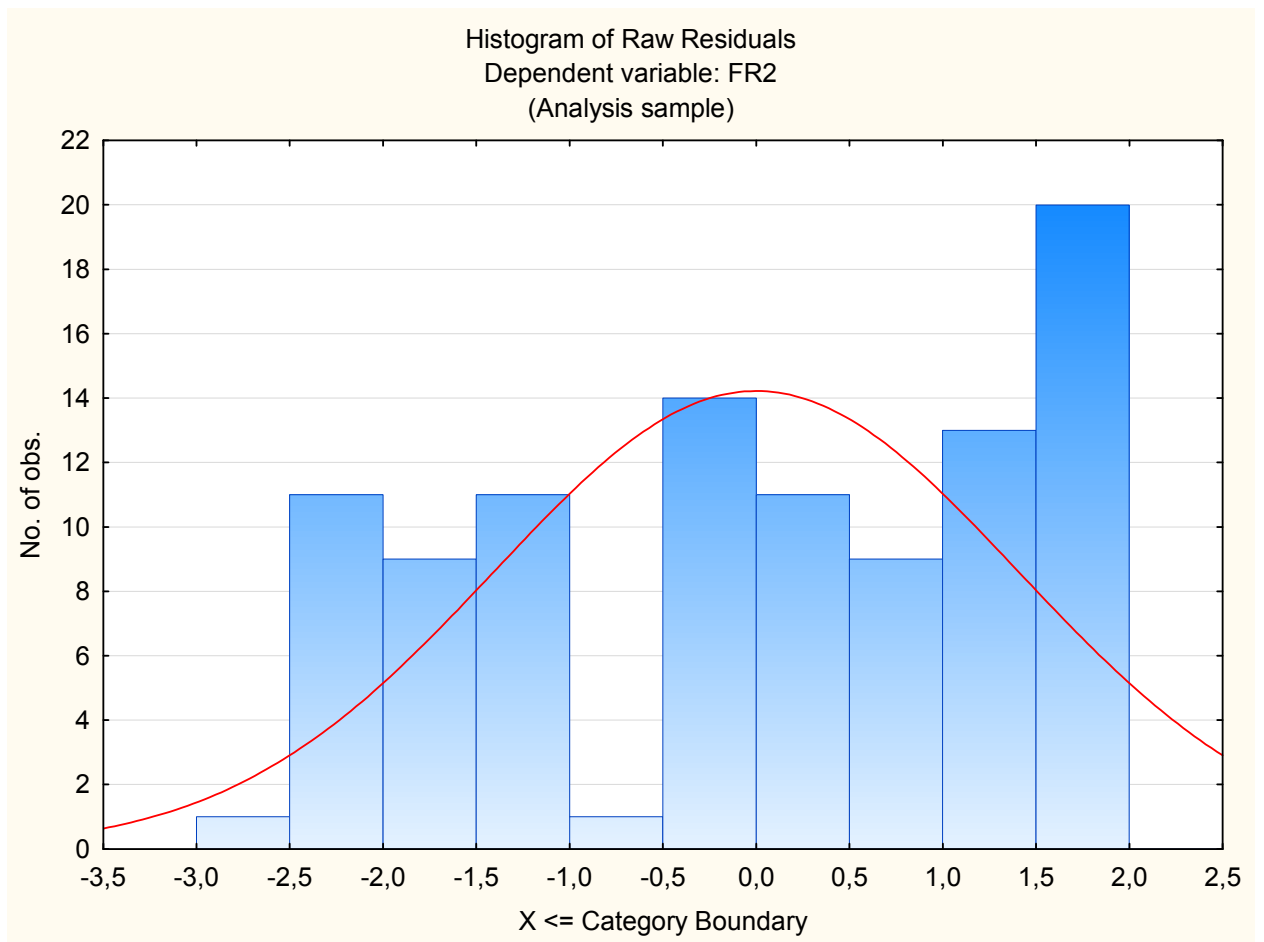
Iz jednačine (2) vidi se da MA, SA i HR imaju negativan uticaj na parametar frustracije FR2.

U tabeli 13.5. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = -0,002$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR2 je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na parametar frustracije FR2, aktivnosti top menadžmenta utiču 0,2 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

Na slici 13.3. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela. Na slici 13.4. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.3. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela



Slika 13.4. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka)

13.3. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA PARAMETAR FRUSTRACIJE FR6

U ovom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR6 - Ne mogu da podnesem kada se ljudi ponašaju protivno mojim željama. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je parametar frustracije FR6 - Ne mogu da podnesem kada se ljudi ponašaju protivno mojim željama, zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.6. i tabeli 13.7. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.6. Zavisnosti FR6 - Ne mogu da podnesem kada se ljudi ponašaju protivno mojim željama, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates									
	Sigma-restricted parameterization									
	FR6 Param.	FR6 Std.Err	FR6 t	FR6 p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR6 Beta (β)	FR6 St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	2,716	0,743	3,653	0,000	1,240	4,192				
MA_AVG	-0,082	0,235	-0,350	0,727	-0,549	0,384	-0,048	0,138	-0,322	0,226
SA_AVG	-0,057	0,250	-0,229	0,819	-0,553	0,439	-0,038	0,167	-0,370	0,293
HR_AVG	0,041	0,275	0,150	0,881	-0,504	0,587	0,027	0,182	-0,334	0,389

Tabela 13.7. Testiranja zavisnosti FR6 - Ne mogu da podnesem kada se ljudi ponašaju protivno mojim željama, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR6	0,058	0,003	-0,028	0,343	3,000	0,114	103,417	96,000	1,077	0,106	0,956

Ne postoji ni jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, ni jedna od prosečnih veličina nema značajnog uticaja na parametar frustracije FR6. Iz tabele 13.6. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 2,716$ pokazuje teorijsku vrednost FR6 kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = -0,082$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR6 kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = -0,057$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR6 kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = 0,041$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR6 kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.6. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na parametar frustracije FR6, u sledećem obliku:

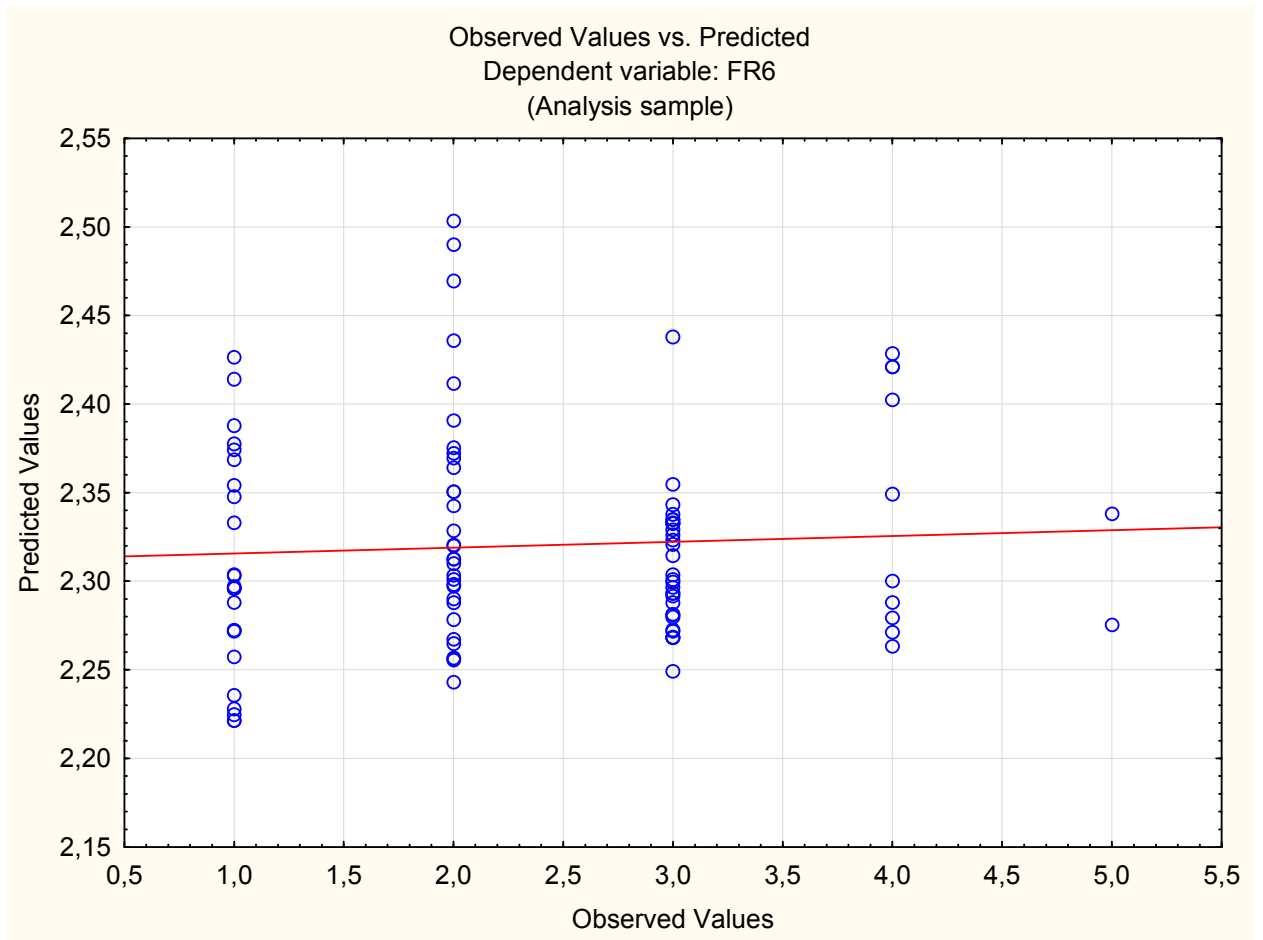
$$\hat{Y}(\text{FR6}) = 2,716 - 0,082 \cdot \text{MA} - 0,057 \cdot \text{SA} + 0,041 \cdot \text{HR} \quad (3)$$

pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

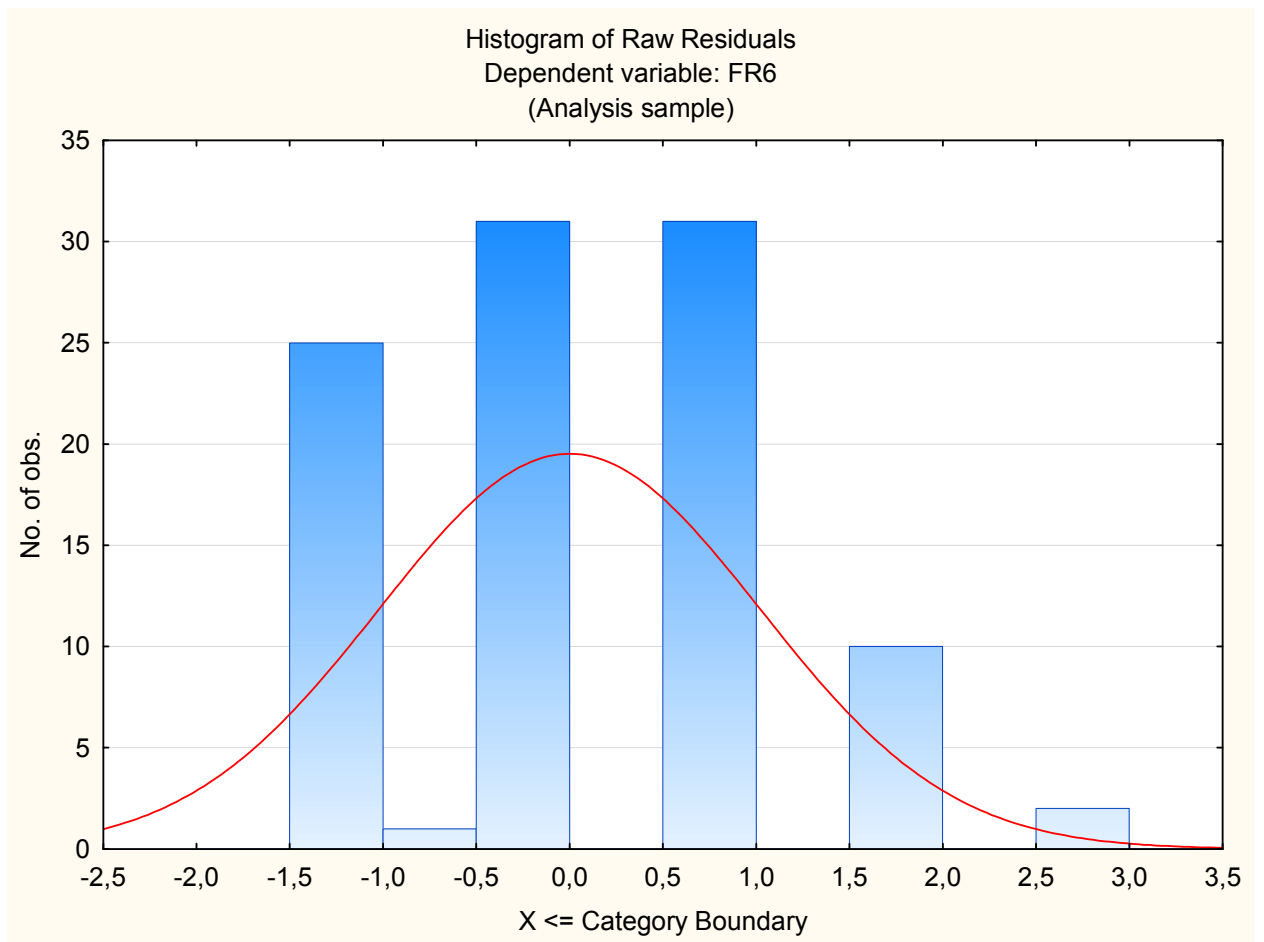
Iz jednačine (3) vidi se da MA i SA imaju negativan uticaj na parametar frustracije FR6.

U tabeli 13.7. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = -0,028$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR6 je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na parametar frustracije FR6, aktivnosti top menadžmenta utiču 2,8 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

Na slici 13.5. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela. Na slici 13.6. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.5. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela



Slika 13.6. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka)

13.4. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA PARAMETAR FRUSTRACIJE FR8

U ovom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR8 - Ne mogu da podnesem frustraciju kada ne ostvarim svoje ciljeve. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je parametar frustracije FR8 - Ne mogu da podnesem frustraciju kada ne ostvarim svoje ciljeve, zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.8. i tabeli 13.9. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.8. Zavisnosti FR8 - Ne mogu da podnesem frustraciju kada ne ostvarim svoje ciljeve, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates									
	Sigma-restricted parameterization									
	FR8 Param.	FR8 Std.Err	FR8 t	FR8 p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR8 Beta (β)	FR8 St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	3,161	0,776	4,074	0,000	1,621	4,701				
MA_AVG	-0,154	0,245	-0,627	0,532	-0,640	0,333	-0,086	0,137	-0,357	0,186
SA_AVG	0,325	0,261	1,247	0,216	-0,193	0,843	0,206	0,166	-0,122	0,535
HR_AVG	-0,268	0,287	-0,934	0,353	-0,837	0,301	-0,168	0,180	-0,526	0,189

Tabela 13.9. Testiranja zavisnosti FR8 - Ne mogu da podnesem frustraciju kada ne ostvarim svoje ciljeve, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR8	0,148	0,022	-0,009	2,535	3,000	0,845	112,625	96,000	1,173	0,720	0,542

Ne postoji ni jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, ni jedna od prosečnih veličina nema značajnog uticaja na parametar frustracije FR8. Iz tabele 13.8. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 3,161$ pokazuje teorijsku vrednost FR8 kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = -0,154$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR8 kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = 0,325$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR8 kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = -0,268$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR8 kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.8. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na parametar frustracije FR8, u sledećem obliku:

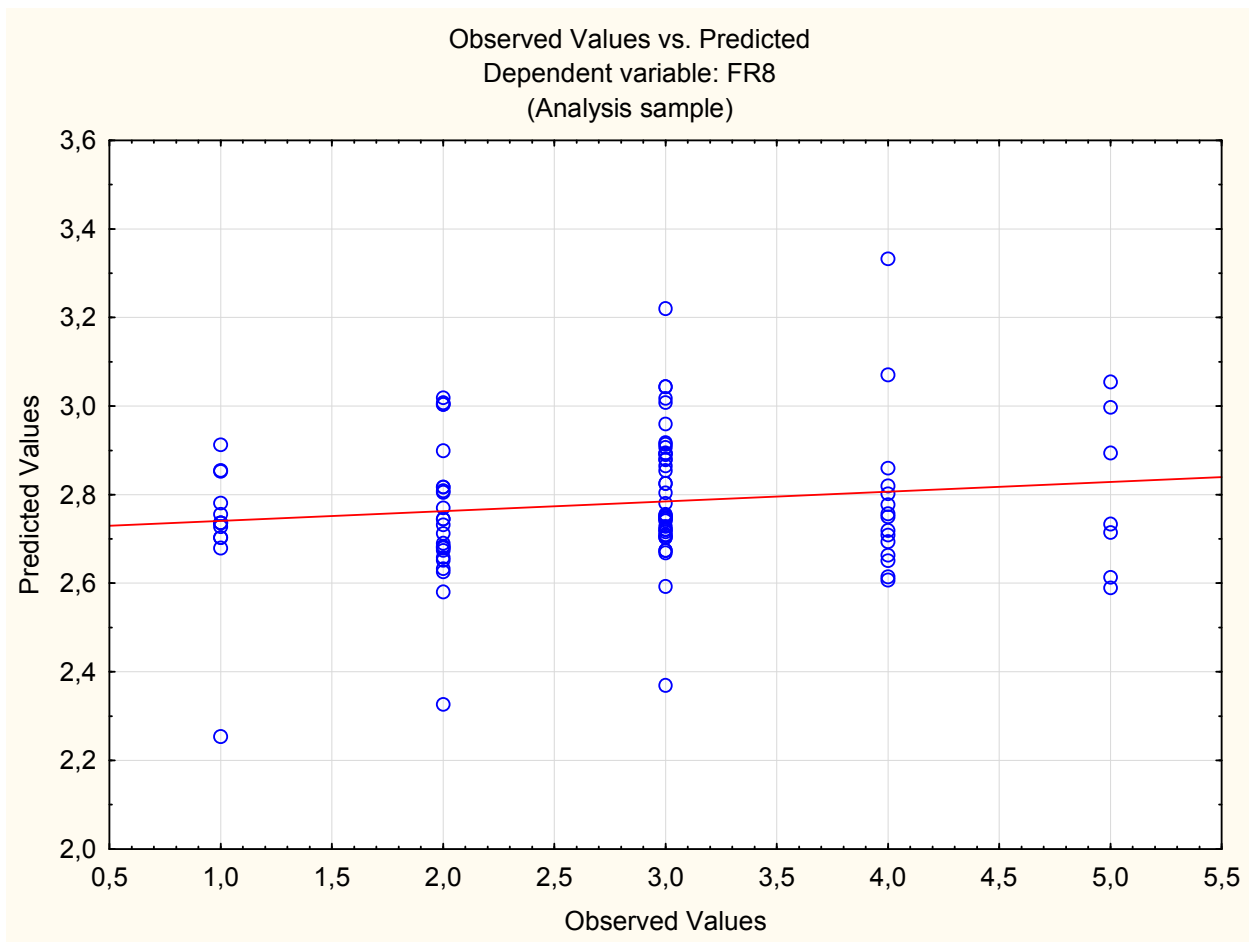
$$\hat{Y}(\text{FR8}) = 3,161 - 0,154 \cdot \text{MA} + 0,325 \cdot \text{SA} - 0,268 \cdot \text{HR} \quad (4)$$

pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

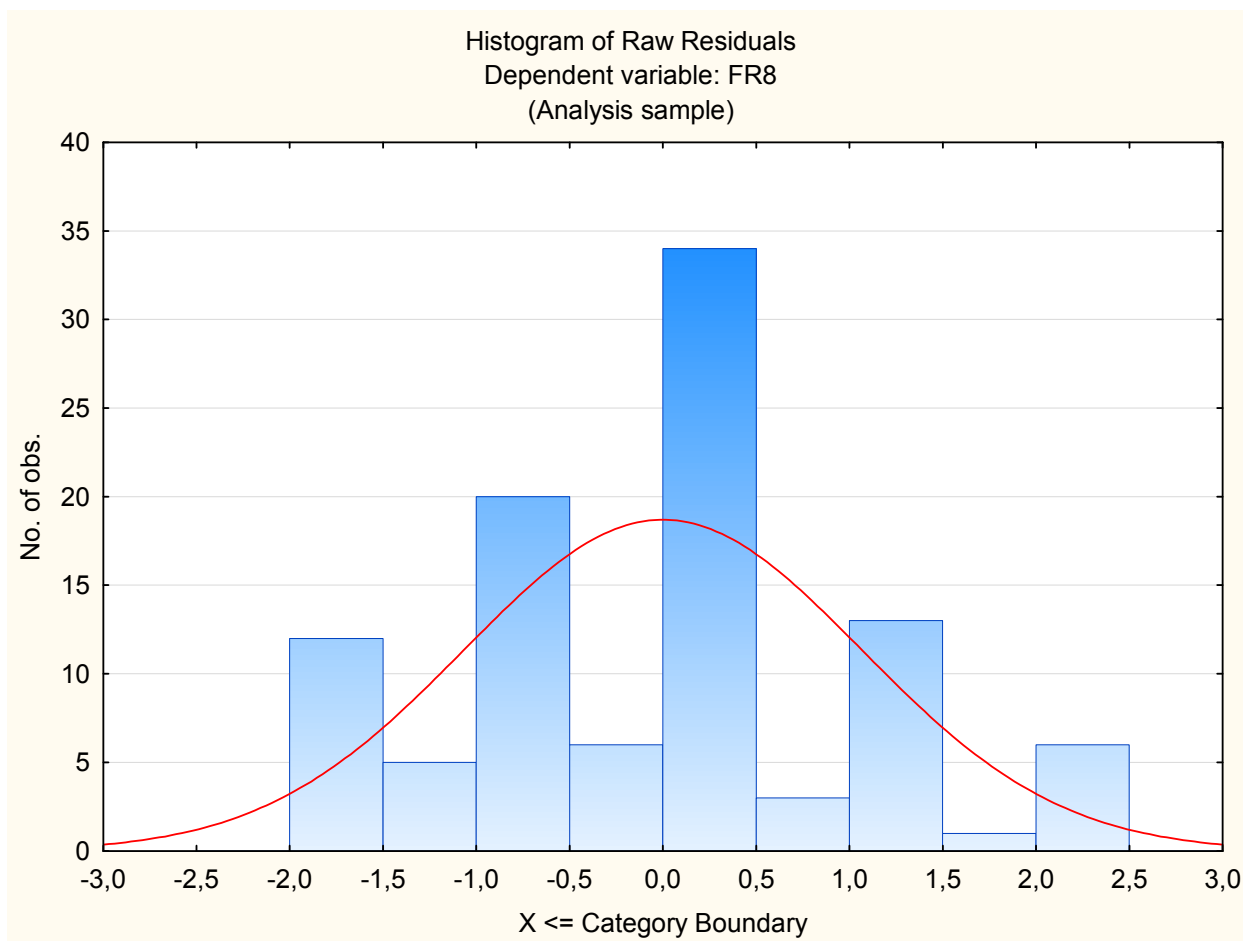
Iz jednačine (4) vidi se da MA i HR imaju negativan uticaj na parametar frustracije FR8.

U tabeli 13.9. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = -0,009$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR8 je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na parametar frustracije FR8, aktivnosti top menadžmenta utiču 0,9 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

Na slici 13.7. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela. Na slici 13.8. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.7. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela



Slika 13.8. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka)

13.5. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA PARAMETAR FRUSTRACIJE FR17

U ovom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR17 - Ne mogu da izdržim opterećenje kada moram da uradim nešto odmah. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je parametar frustracije FR17 - Ne mogu da izdržim opterećenje kada moram da uradim nešto odmah, zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.10. i tabeli 13.11. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.10. Zavisnosti FR17 - Ne mogu da izdržim opterećenje kada moram da uradim nešto odmah, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates									
	Sigma-restricted parameterization									
	FR17 Param.	FR17 Std.Err	FR17 t	FR17 p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR17 Beta (β)	FR17 St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	2,296	0,979	2,345	0,021	0,353	4,239				
MA_AVG	-0,002	0,309	-0,007	0,994	-0,616	0,612	-0,001	0,138	-0,275	0,273
SA_AVG	0,065	0,329	0,198	0,843	-0,588	0,719	0,033	0,167	-0,299	0,365
HR_AVG	0,036	0,362	0,098	0,922	-0,683	0,754	0,018	0,182	-0,344	0,379

Tabela 13.11. Testiranja zavisnosti FR17 - Ne mogu da izdržim opterećenje kada moram da uradim nešto odmah, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR17	0,048	0,002	-0,029	0,411	3,000	0,137	179,349	96,000	1,868	0,073	0,974

Ne postoji ni jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, ni jedna od prosečnih veličina nema značajnog uticaja na parametar frustracije FR17. Iz tabele 13.10. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 2,296$ pokazuje teorijsku vrednost FR17 kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = -0,002$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR17 kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = 0,065$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR17 kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = 0,036$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR17 kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.10. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na parametar frustracije FR17, u sledećem obliku:

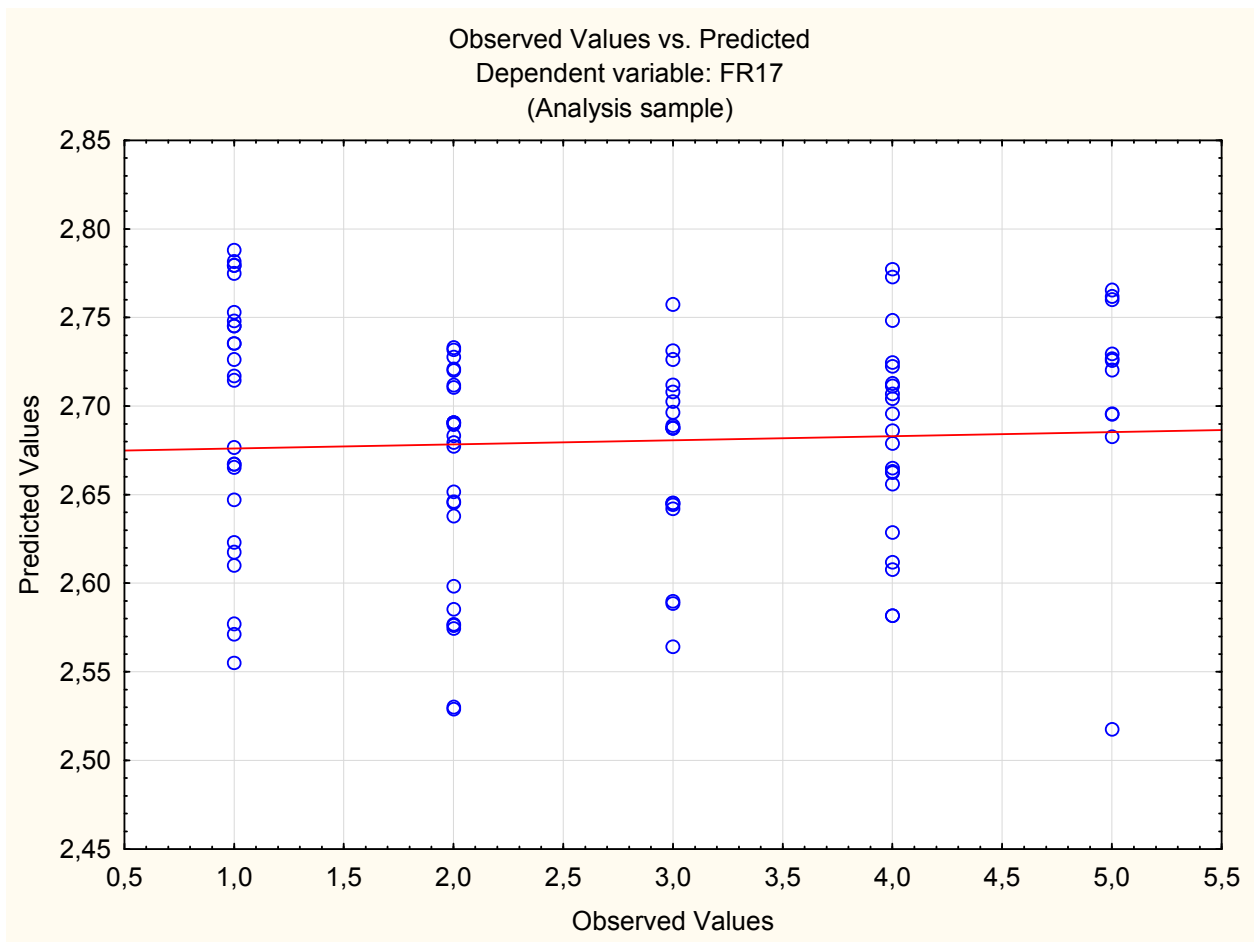
$$\hat{Y}(\text{FR17}) = 3,161 - 0,002 \cdot \text{MA} + 0,065 \cdot \text{SA} + 0,036 \cdot \text{HR} \quad (5)$$

pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

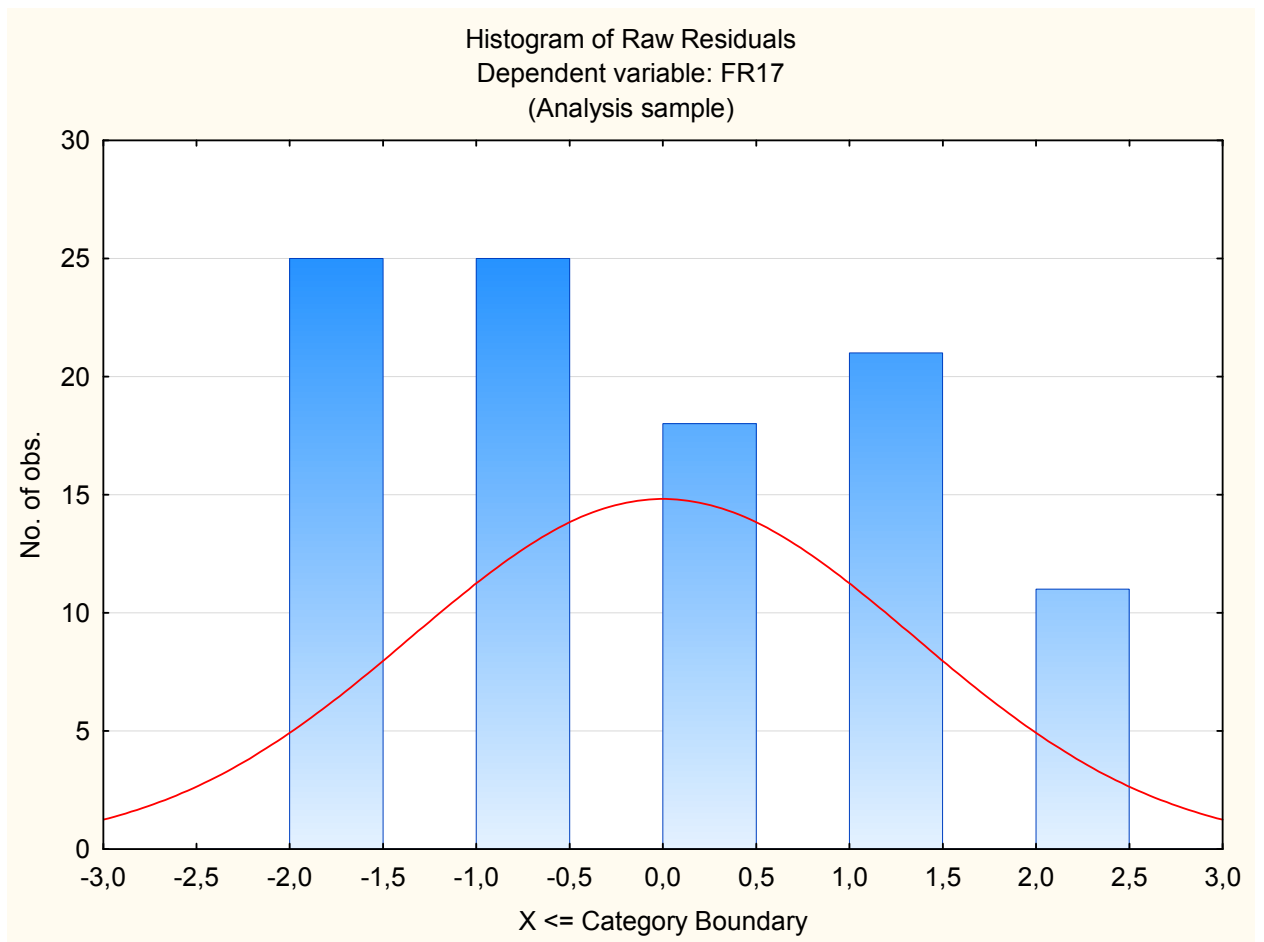
Iz jednačine (5) vidi se da MA ima negativan uticaj na parametar frustracije FR17.

U tabeli 13.11. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = -0,029$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR17 je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na parametar frustracije FR17, aktivnosti top menadžmenta utiču 2,9 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

Na slici 13.9. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela. Na slici 13.10. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.9. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela



Slika 13.10. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka)

13.6. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA PARAMETAR FRUSTRACIJE FR21

U ovom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR21 - Ne mogu da izdržim da radim stvari koje zahtevaju dosta napora i muke. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je parametar frustracije FR21 - Ne mogu da izdržim da radim stvari koje zahtevaju dosta napora i muke h, zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.12. i tabeli 13.13. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.12. Zavisnosti FR21 - Ne mogu da izdržim da radim stvari koje zahtevaju dosta napora i muke, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates									
	Sigma-restricted parameterization									
	FR21 Param.	FR21 Std.Err	FR21 t	FR21 p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR21 Beta (β)	FR21 St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	2,406	0,696	3,456	0,001	1,024	3,788				
MA_AVG	0,083	0,220	0,379	0,705	-0,353	0,520	0,051	0,135	-0,217	0,320
SA_AVG	-0,495	0,234	-2,113	0,037	-0,959	-0,030	-0,346	0,164	-0,671	-0,021
HR_AVG	0,307	0,257	1,191	0,236	-0,204	0,817	0,212	0,178	-0,141	0,566

Tabela 13.13. Testiranja zavisnosti FR21 - Ne mogu da izdržim da radim stvari koje zahtevaju dosta napora i muke, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR21	0,213	0,045	0,015	4,295	3,000	1,432	90,695	96,000	0,945	1,515	0,215

Može se primetiti da se u ovom slučaju javlja jedini statistički značajan regresioni koeficijent koji važi i u osnovnom skupu. To je koeficijent $b_2 = -0,495$, koji pokazuje za koliko jedinica se smanji FR21 kada se SA poveća za jednu jedinicu. Tako postoji jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, jedna od prosečnih veličina (SA) ima značajnog uticaja na parametar frustracije FR21. Iz tabele 13.12. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 2,406$ pokazuje teorijsku vrednost FR21 kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = 0,083$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR21 kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = -0,495$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR21 kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = 0,307$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR21 kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.12. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na parametar frustracije FR21, u sledećem obliku:

$$\hat{Y}(\text{FR21}) = 2,406 + 0,083 \cdot \text{MA} - 0,495 \cdot \text{SA} + 0,307 \cdot \text{HR} \quad (6)$$

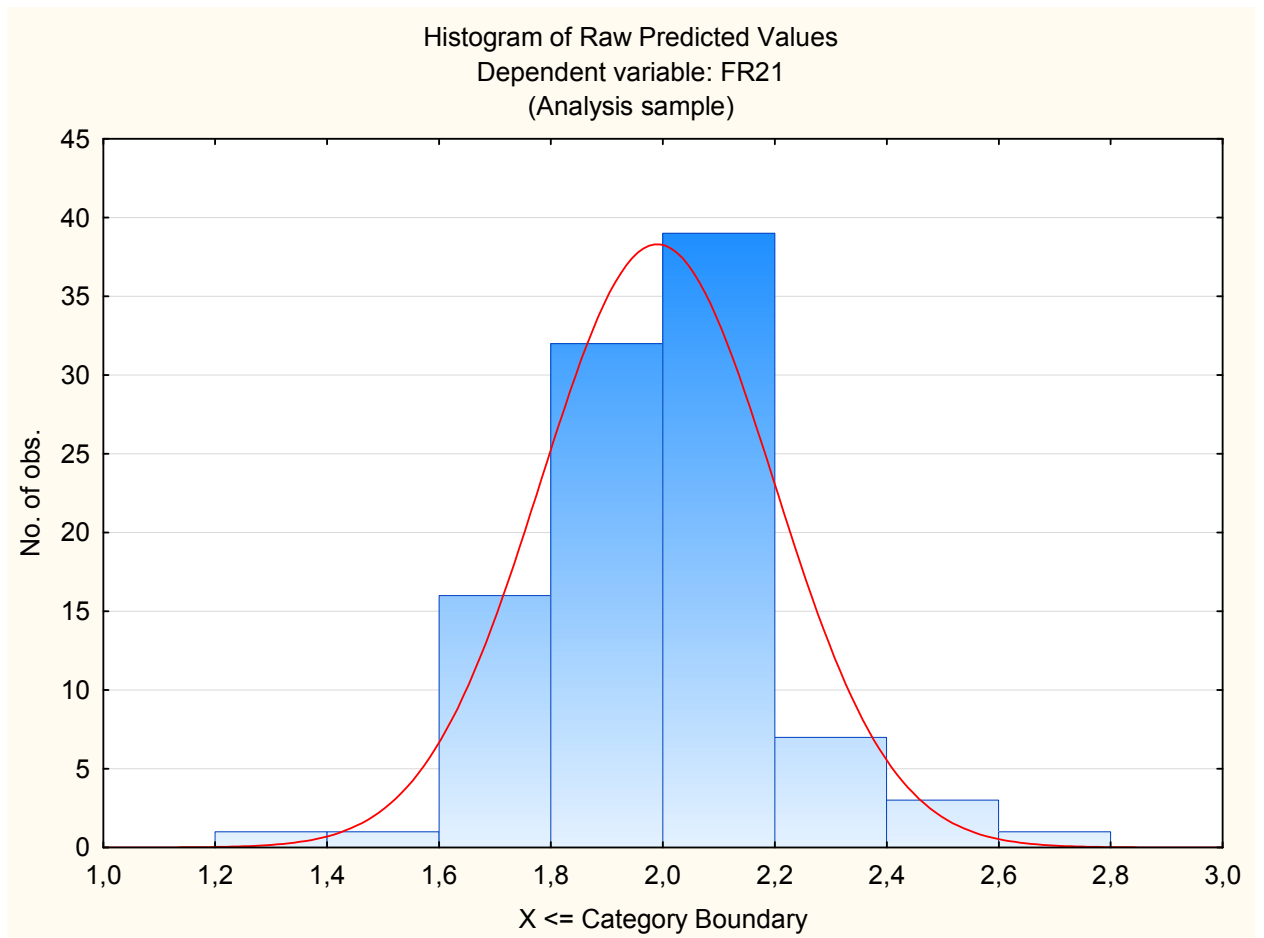
pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

Iz jednačine (6) vidi se da SA ima negativan uticaj na parametar frustracije FR21.

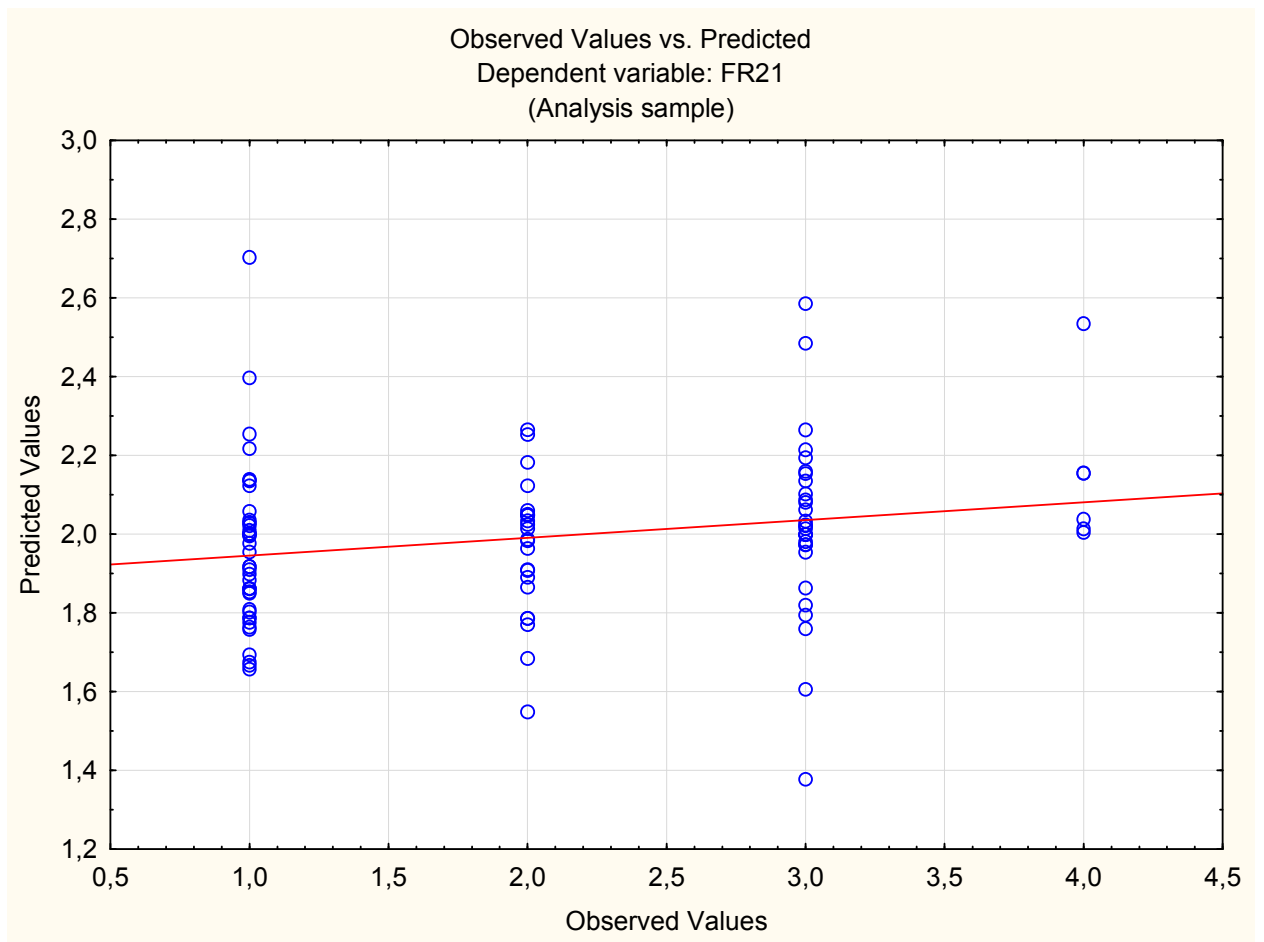
U tabeli 13.13. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = 0,015$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR21 je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na parametar frustracije FR21, aktivnosti top menadžmenta utiču 1,5 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

S obzirom da u ovom slučaju postoji jedini statistički značajan regresioni koeficijent u kompletnoj regresionoj analizi, ovde je prikazana i distribucija teorijskih vrednosti (Slika 13.11.). Pošto je očigledna normalna distribucija, zaključuje se da je model pouzdan. Na slici 13.12. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti

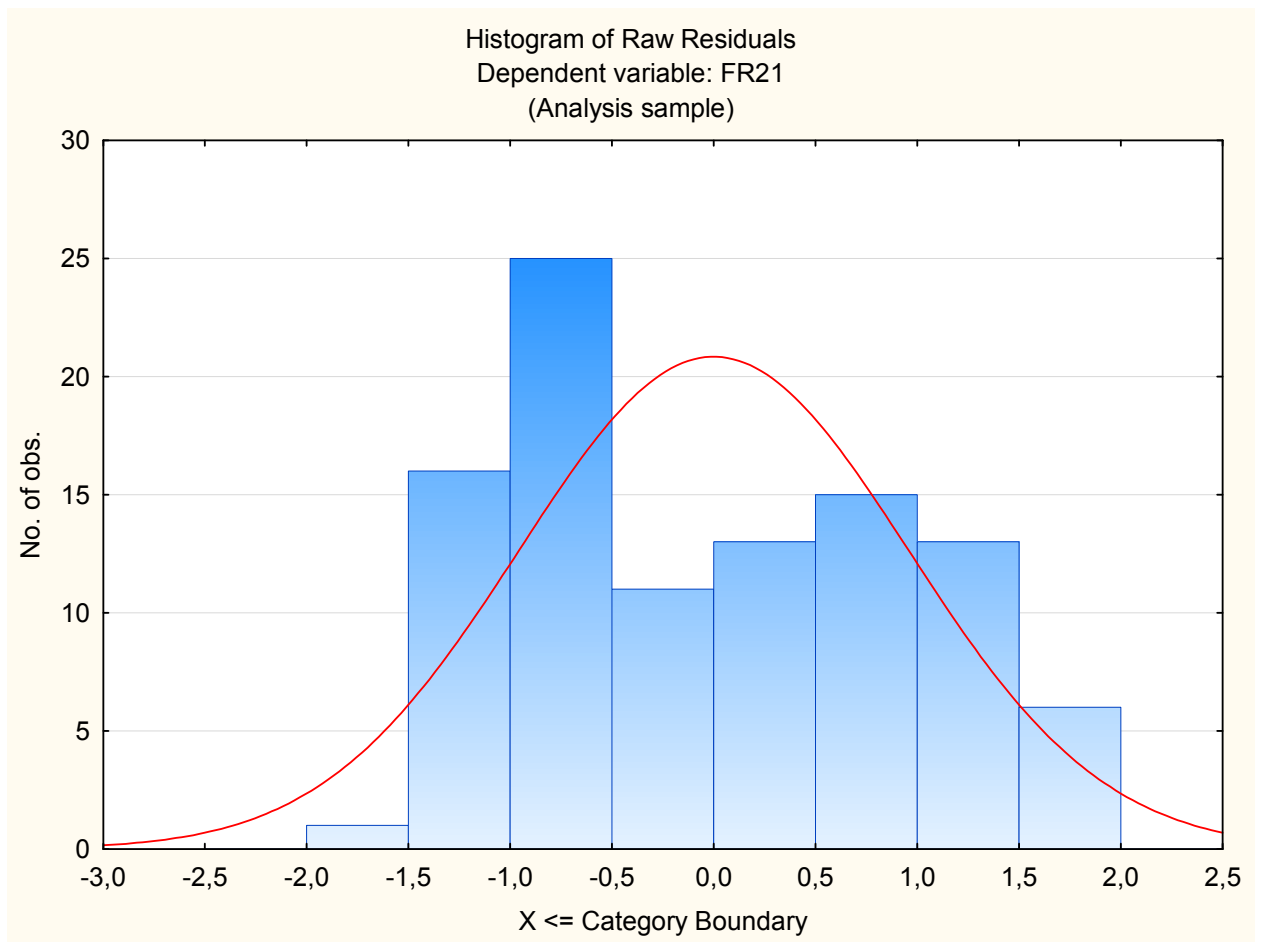
na osnovu regresionog modela. Na slici 13.13. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.11. Distribucija teorijskih vrednosti



Slika 13.12. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela.



Slika 13.13. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).

Tabela 13.14. pokazuje originalne podatke: prosečne vrednosti parametra frustracije FR21 za svakog top menadžera (observed), teorijske vrednosti na osnovu regresionog modela (predicted) i rezidualne (resids).

Tabela 13.14. Originalni podaci za parametar frustracije FR21.

Observed, Predicted, and Residual Values Sigma-restricted parameterization (Analysis sample)			
	FR21 - Observed	FR21 - Predictd	FR21 - Resids
1	2,000	2,047	-0,047
2	3,000	2,033	0,967
3	1,000	1,977	-0,977
4	2,000	1,866	0,134
5	1,000	1,862	-0,862
6	1,000	1,955	-0,955
7	3,000	1,863	1,137
8	3,000	2,062	0,938
9	1,000	2,058	-1,058
10	1,000	1,850	-0,850
11	1,000	1,898	-0,898
12	1,000	2,001	-1,001
13	3,000	1,972	1,028
14	1,000	1,787	-0,787
15	1,000	1,883	-0,883
16	3,000	1,760	1,240

17	1,000	2,027	-1,027
18	3,000	1,954	1,046
19	1,000	1,862	-0,862
20	1,000	1,853	-0,853
21	1,000	1,808	-0,808
22	3,000	2,485	0,515
23	1,000	2,030	-1,030
24	2,000	1,964	0,036
25	1,000	1,918	-0,918
26	1,000	2,140	-1,140
27	1,000	1,802	-0,802
28	2,000	2,265	-0,265
29	3,000	2,264	0,736
30	2,000	1,986	0,014
31	3,000	2,215	0,785
32	1,000	1,861	-0,861
33	1,000	2,022	-1,022
34	1,000	2,137	-1,137
35	1,000	1,694	-0,694
36	2,000	2,034	-0,034
37	2,000	2,183	-0,183
38	2,000	1,984	0,016
39	3,000	1,819	1,181
40	2,000	2,253	-0,253
41	2,000	2,048	-0,048
42	2,000	1,891	0,109
43	2,000	1,548	0,452
44	3,000	2,154	0,846
45	2,000	1,786	0,214
46	3,000	1,795	1,205
47	1,000	1,764	-0,764
48	4,000	2,154	1,846
49	1,000	2,009	-1,009
50	3,000	1,974	1,026
51	2,000	1,770	0,230
52	3,000	2,087	0,913
53	2,000	2,025	-0,025
54	3,000	1,999	1,001
55	4,000	2,004	1,996
56	3,000	2,023	0,977
57	3,000	2,135	0,865
58	1,000	1,995	-0,995
59	4,000	2,014	1,986
60	3,000	2,022	0,978
61	3,000	1,980	1,020
62	1,000	2,036	-1,036
63	3,000	2,159	0,841
64	1,000	1,998	-0,998
65	1,000	2,001	-1,001
66	1,000	2,254	-1,254
67	3,000	2,014	0,986
68	2,000	1,910	0,090
69	3,000	1,377	1,623
70	1,000	1,667	-0,667
71	4,000	2,534	1,466
72	3,000	1,999	1,001
73	1,000	2,135	-1,135
74	3,000	2,081	0,919

75	2,000	2,051	-0,051
76	3,000	2,194	0,806
77	2,000	1,786	0,214
78	3,000	2,102	0,898
79	1,000	1,675	-0,675
80	4,000	2,038	1,962
81	1,000	2,397	-1,397
82	1,000	2,703	-1,703
83	2,000	1,684	0,316
84	3,000	2,585	0,415
85	2,000	2,123	-0,123
86	3,000	1,606	1,394
87	1,000	1,776	-0,776
88	2,000	1,907	0,093
89	1,000	1,758	-0,758
90	1,000	2,217	-1,217
91	2,000	2,014	-0,014
92	1,000	1,910	-0,910
93	1,000	1,657	-0,657
94	1,000	2,123	-1,123
95	3,000	1,999	1,001
96	1,000	2,001	-1,001
97	1,000	1,787	-0,787
98	4,000	2,154	1,846
99	1,000	1,918	-0,918
100	2,000	2,060	-0,060

13.7. UTICAJ AKTIVNOSTI TOP MENADŽMENTA NA PARAMETAR FRUSTRACIJE FR24

U ovom koraku, utvrđen je uticaj aktivnosti top menadžmenta na parametar frustracije FR24 - Ne mogu da podnesem osećaj da nisam na visini nekog zadatka. To je učinjeno tako što je za svakog anketiranog top menadžera uzeta srednja vrednost za marketinške aktivnosti (MA), srednja vrednost za strategijske aktivnosti (SA) i srednja vrednost za ljudske resurse (HR). Zatim je izvršena regresiona analiza, pri čemu je parametar frustracije FR24 - Ne mogu da podnesem osećaj da nisam na visini nekog zadatka, zavisna promenljiva.

Rezultati statističke obrade za ovaj slučaj dati su u tabeli 13.15. i tabeli 13.16. Boldovane vrednosti u ovim tabelama ukazuju na statistički značajne koeficijente.

Tabela 13.15. Zavisnosti FR24 - Ne mogu da podnesem osećaj da nisam na visini nekog zadatka, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Effect	Parameter Estimates									
	Sigma-restricted parameterization									
	FR24 Param.	FR24 Std.Err	FR24 t	FR24 p	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt	FR24 Beta (β)	FR24 St.Err.β	-95,00% Cnf.Lmt	+95,00% Cnf.Lmt
Intercept	3,010	0,897	3,357	0,001	1,230	4,789				
MA AVG	0,121	0,283	0,428	0,669	-0,441	0,684	0,059	0,138	-0,215	0,333
SA AVG	-0,112	0,301	-0,373	0,710	-0,711	0,486	-0,062	0,167	-0,394	0,269
HR AVG	-0,023	0,331	-0,068	0,946	-0,680	0,635	-0,012	0,182	-0,374	0,349

Tabela 13.16. Testiranja zavisnosti FR24 - Ne mogu da podnesem osećaj da nisam na visini nekog zadatka, od aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR)

Depend. Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual										
	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
FR24	0,059	0,003	-0,028	0,521	3,000	0,174	150,389	96,000	1,567	0,111	0,954

Ne postoji ni jedan statistički značajan koeficijent u osnovnom skupu. Drugim rečima, ni jedna od prosečnih veličina nema značajnog uticaja na parametar frustracije FR24. Iz tabele 13.15. uočavaju se sledeće zavisnosti:

Parametar $a = 3,010$ pokazuje teorijsku vrednost FR24 kada bi vrednost MA, SA i HR bila jednaka nuli.

Koeficijent $b_1 = 0,121$ pokazuje za koliko jedinica se poveća FR24 kada bi se MA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_2 = - 0,112$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR24 kada bi se SA povećao za jednu jedinicu.

Koeficijent $b_3 = - 0,023$ pokazuje za koliko jedinica se smanji FR24 kada bi se HR povećao za jednu jedinicu.

Takođe, na osnovu tabele 13.15. može se postaviti multivarijacioni regresioni model zavisnosti uticaja aktivnosti top menadžmenta (MA, SA i HR) na parametar frustracije FR24, u sledećem obliku:

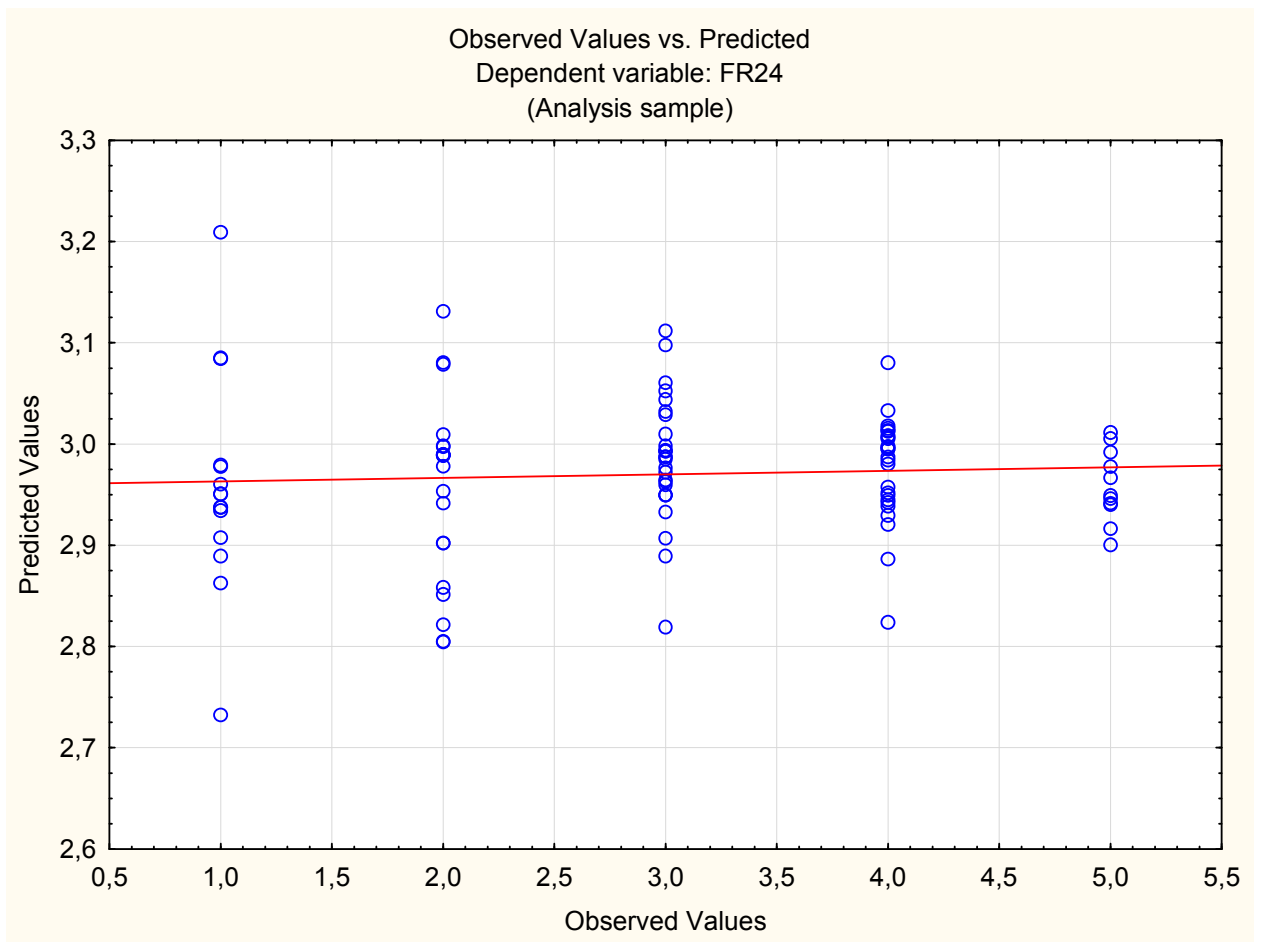
$$\hat{Y} (\text{FR24}) = 3,010 + 0,121 \cdot \text{MA} - 0,112 \cdot \text{SA} - 0,023 \cdot \text{HR} \quad (7)$$

pri čemu veličine MA, SA i HR uzimaju vrednosti iz intervala [1, 5].

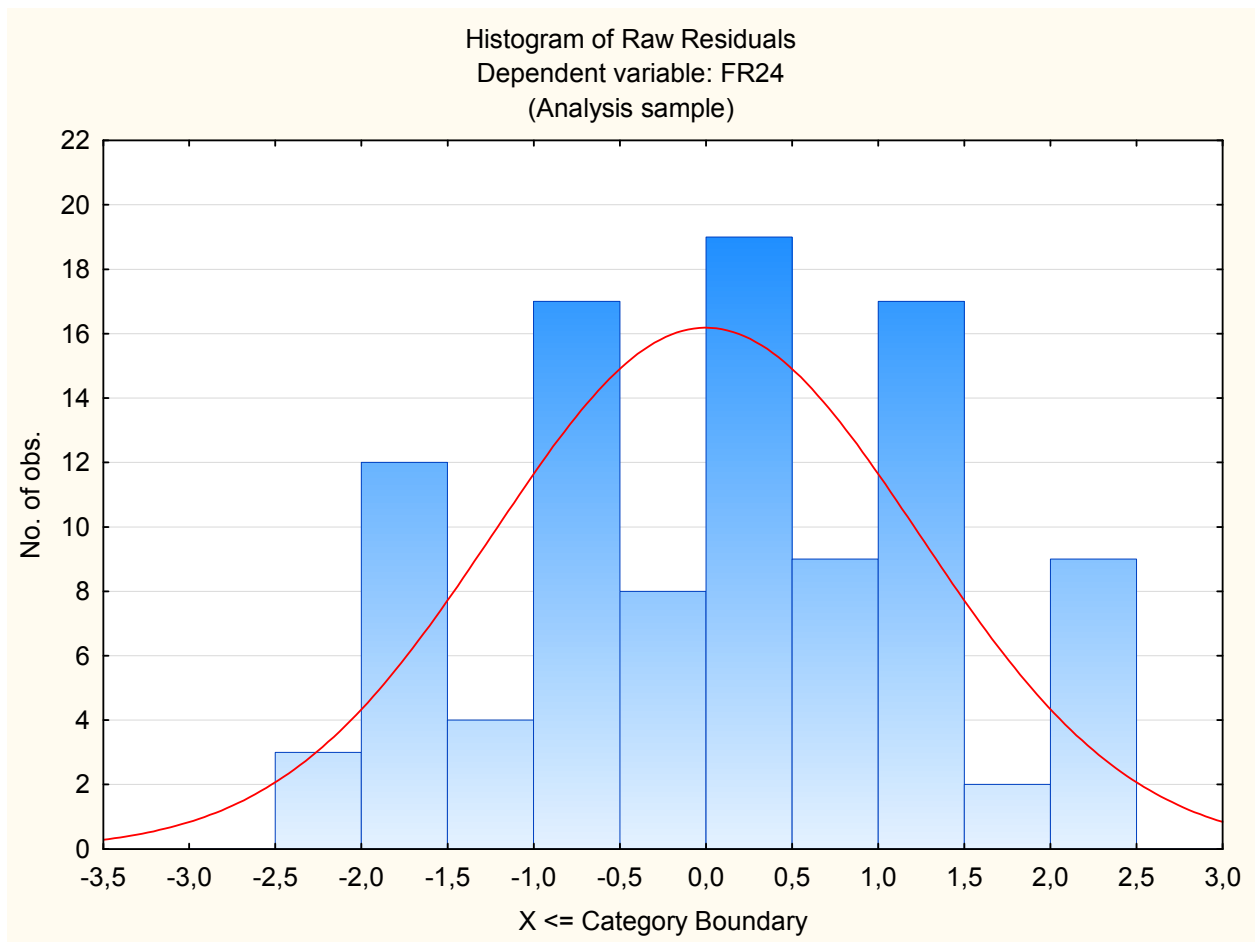
Iz jednačine (7) vidi se da SA i HR imaju negativan uticaj na parametar frustracije FR24.

U tabeli 13.16. može se uočiti korigovani indeks determinacije (koji u ovom slučaju iznosi $R^2 = - 0,028$). Ova vrednost pokazuje koliko procenata varijabiliteta promenljive FR24 je objašnjeno varijacijama promenljivih MA, SA i HR. Praktično, to znači da na parametar frustracije FR24, aktivnosti top menadžmenta utiču 2,8 %, dok ostatak predstavljaju uticaji drugih faktora i slučajnosti. Takođe, ovaj indeks nije statistički značajan u osnovnom skupu, odnosno van formiranog uzorka.

Na slici 13.14. dat je grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela. Na slici 13.15. prikazana je distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).



Slika 13.14. Grafički prikaz originalnih podataka i teorijskih vrednosti na osnovu regresionog modela.



Slika 13.15. Distribucija reziduala (razlika između teorijskih i originalnih podataka).

13.8. DISKUSIJA REZULTATA

Primenjena metodologija istraživanja pokazala se kao uspešna za ispitivanje uticaja aktivnosti top menadžera na frustraciju top menadžera. Istraživanje je pokazalo da ne postoji jaka veza između aktivnosti top menadžera i frustracije top menadžera. Ovo se može tumačiti time što na frustraciju top menadžera utiču razne druge okolnosti, pre svega osobine ličnosti posmatranog top menadžera.

U analizi se pojavio samo jedan statistički značajan regresioni koeficijent koji važi i u osnovnom skupu. To je koeficijent $b_2 = -0,495$, koji pokazuje za koliko jedinica se smanji FR21 - Ne mogu da izdržim da radim stvari koje zahtevaju dosta napora i muke, kada se strategijska aktivnost (SA) poveća za jednu jedinicu. Praktično, sa pojačavanjem strategijskih aktivnosti, dolazi do smanjenja frustracije koja se odnosi na naporan i mukotrpan rad. Ovo se može tumačiti time što je rad na strategijskim aktivnostima dinamičan, zanimljiv, izazovan i kreativan, dovodi do dobrih poslovnih rezultata, a samim tim motiviše top menadžere i ne predstavlja neki naporan rad za njih.

Konačno, postavljeni multivarijacioni regresioni modeli (jednačine) omogućavaju izračunavanje vrednosti frustracije (ukupno) ili parcijalno za karakteristične parametre frustracije, a u zavisnosti od vrednosti i nivoa aktivnosti top menadžmenta. Preko korigovanih indeksa determinacije utvrđeni su procentualni uticaji aktivnosti top menadžmenta na frustraciju top menadžera.

14. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

14.1. PROVERA POSTAVLJENIH HIPOTEZA

Ključne aktivnosti top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini određeni su primenom faktorske analize. Definisane su ključne marketinške aktivnosti, strategijske aktivnosti, aktivnosti u domenu ljudskih resursa, kao i ključne aktivnosti top menadžera ukupno posmatrano. Definisani faktori omogućavaju brzu i efikasnu analizu aktuelnog stanja pojedinih grupa aktivnosti top menadžmenta ili ukupnih aktivnosti top menadžmenta. Analiza faktora za pojedinu grupu aktivnosti, ukazuje menadžerima na koje faktore da se fokusiraju u naporima usmerenim ka unapređivanju aktivnosti top menadžmenta.

Na bazi ovih rezultata, formulisani su sledeći set od pet predloga za poboljšanje rada top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini:

- Obezbeđivanje pravednosti i sistemskog pristupa u raspodeli zadataka, nagrađivanju i rešavanju konflikata. Drugim rečima, potrebno je obezbediti pravednost u međuljudskim odnosima i razvojni međuljudske odnose.
- Sprovoditi aktivnosti vezane za osvajanje i povećavanje prisutnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.
- Težiti donošenju ispravnih strategijskih odluka i ulagati u istraživačke aktivnosti.
- Stvaranje uslova koji će motivisati zaposlene i obezbediti im mogućnost da se stručno usavršavaju i napreduju.
- Kontinuirano pratiti promene u okruženju (potrebe potrošača, rad konkurencije) u cilju povećanja fleksibilnosti proizvodnog programa.

Praktično, ovi predlozi predstavljaju najvažnije zadatke za top menadžere. Ispunjavanjem ovih zadataka, rad top menadžera, u preduzećima u Bosni i Hercegovini, postaće efektivniji i efikasniji. To će doprineti rešavanju najvećeg dela problema sa kojima se top menadžeri susreću u praksi, a njihova preduzeća ostvariće znatno bolje poslovne rezultate.

Utvrđivanjem faktora koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta i definisanjem predloga za poboljšanje rada top menadžmenta u preduzećima u BiH, potvrđena je osnovna hipoteza u ovom istraživanju.

Definisanjem faktora koji opisuju (predstavljaju) ključne aktivnosti top menadžmenta u BiH, potvrđena je prva posebna hipoteza. Analizom stanja definisanih faktori u nekom konkretnom preduzeću, omogućeno je brzo i jednostavno utvrđivanje načina funkcionisanja i stepen efektivnosti i efikasnosti top menadžmenta u preduzećima u BiH, pa je na ovaj način potvrđena druga posebna hipoteza. Definisanjem predloga za poboljšanje efektivnosti i povećanje efikasnosti top menadžmenta u BiH, potvrđena je i treća posebna hipoteza u ovom radu.

Na osnovu iznetih konstatacija, kao i kroz prethodnu diskusiju rezultata, jasno je da su potvrđene osnovna i sve posebne hipoteze postavljene na početku ovog istraživanja.

14.2. NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA

U radu je zastupljen značajan broj literarnih izvora u cilju objedinjavanja uticaja strategijskog menadžmenta na različite aspekte funkcionisanja i životnog ciklusa poslovnog sistema i njenog značaja za poslovnu izvrsnost, konkurentnost, čak i opstanak preduzeća na tržištu. Teoretski značaj se ogleda u sveobuhvatnom pristupu uloge i značaja top menadžmenta, kao i uticaja menadžmenta na razvoj i poslovnu izvrsnost preduzeća.

Naučnu opravdanost istraživanja predstavlja razvijen model za određivanje ključnih aktivnosti top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini, na osnovu definisanih parametara koje opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta. Pri tome, identifikovano je 12 faktora koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Ti faktori su značajni za teoriju i praksu strategijskog menadžmenta.

Posmatrano sa praktične strane, rezultati istraživanja su primenljivi u preduzećima, u organizacionom i upravljačkom smislu. Menadžeri mogu da sagledaju ključne aktivnosti top menadžmenta u svom preduzeću u odnosu na prosečno stanje u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Na osnovu rezultata, lako su uočljive aktivnosti top menadžmenta koje treba dodatno razvijati u pojedinim preduzećima. Rezultati istraživanja mogu biti od velike pomoći menadžerima u pokretanju odgovarajućih akcija u cilju podizanja efektivnosti i efikasnosti u poslovanju u sopstvenom preduzeću. U ovome se ogleda društvena opravdanost realizovanog istraživanja.

Ograničenje ovog istraživanja leži, pre svega, u činjenici da rezultati važe samo za preduzeća u Bosni i Hercegovini. Rezultati mogu biti značajni za neke zemlje koje su u procesu tranzicije. Takođe, moguće je proširiti istraživanje na neke druge zemlje, ili ponoviti isto istraživanje u Bosni i Hercegovini, ali u nekom drugom vremenskom periodu.

Primena dobijenih rezultata zavisi, pre svega, od samih top menadžera u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Oni bi trebali da postanu svesni značaja svoje uloge u poslovanju preduzeća i uticaju na brojne aspekte poslovanja, među kojima su i marketinške aktivnosti, strategijske aktivnosti i aktivnosti u domenu ljudskih resursa. To se može ostvariti kroz edukaciju aktuelnih, potencijalnih i budućih top menadžera. Nadam se da ovaj rad može doprineti podizanju aktivnosti top menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini na viši nivo, a time i brojnih poslovnih aspekata.

14.3. ZAKLJUČAK

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od svih organizacija, da u svoju organizacionu strukturu implementiraju savremene tehnike menadžmenta. Stanje funkcionisanja svakog realnog poslovnog sistema, duboko se temelji na sve više neizvesnim i/ili rizičnim uslovima privređivanja. Samim tim, njegovo funkcionisanje i opstanak na tržištu postaju izuzetno složeni i neizvesni. Uspešno preduzeće ne može da bazira svoj rad na prevaziđenim tehnikama i principima upravljanja. Upravljanje organizacijom mora da se uskladi sa potrebama korisnika i zatevima iz okruženja. Neophodno je da domaći top menadžeri steknu znanja koja su svrsishodna i delotvorna i predstavljaju sredstvo za praktično funkcionisanje organizacije. Posebna pažnja mora se posvetiti implementiranju novih pristupa u upravljanju poslovnim sistemom, kako u koncepcijskom, tako i u organizacionom smislu. Važno je istaći da se uspešna strategija postiže, pre svega, kroz izgradnju osnovnih funkcija preduzeća. To znači da se strategija gradi na realnim osnovama, na onome što preduzeće jeste i što bi moglo biti.

Ukoliko želimo stvoriti preduzeće koje je vitalno i sposobno da opstane u tržišnom okruženju, neophodno je kreativno redizajniranje postojeće poslovne filozofije i organizacije, uz simultano stvaranje i promociju novog upravljačkog znanja, kao osnove savremenog menadžmenta, a sve u cilju što boljeg organizovanja preduzeća, što je preduslov efektivnog i efikasnog poslovanja. Ugradnjom sve više znanja u nove proizvode/usluge dolazi do prelaza iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja, pri čemu informacija postaje dominantan resurs, a informacione i komunikacione tehnologije postaju temelj infrastrukture poslovanja. Vrednost preduzeća ogleda se kroz njegov imidž, tržišnu percepciju robnih marki, povezanost s partnerima, razvijenost odnosa s kupcima, kao i kroz znanje i sposobnost zaposlenih. Važno je napomenuti da je znanje specifično u odnosu na ostale resurse: znanje se upotrebom ne troši, već naprotiv, upotrebom njegova vrednost raste.

Istraživanje optimalnih pravaca strategijskog delovanja top menadžmenta preduzeća, kako je izloženo u ovom radu, predstavlja finalni rezultat širokih i složenih istraživanja koja su obavljena u izabranim preduzećima, anketiranjem uspešnih menadžera i eksperata. Prezentovani rezultati imaju veliki praktičan značaj za preduzeća u Bosni i Hercegovini. Top menadžment može analizirati sopstveno preduzeće i utvrditi sopstvenu poziciju u odnosu na prosečno stanje. Takođe, top menadžeri u svojim aktivnostima, vezanim za unapređenje aktivnosti top menadžmenta u preduzećima, treba da se baziraju na podizanje nivoa najznačajnijih parametara koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta u preduzećima. Pored toga, izdvojeni ključni faktori koji opisuju ključne aktivnosti top menadžmenta, omogućavaju menadžerima efikasan pregled trenutnog stanja i efikasan izbor budućih akcija na polju aktivnosti top menadžmenta.

*Bolje je imati lava na čelu vojske sastavljene od zečeva,
nego zeca na čelu vojske sastavljene od lavova.
(Napoleon, 1769 – 1821).*

15. LITERATURA

- [1] Ackermann, K. F, (1989). *Strategischer Personalmanagement auf dem Prüfstand*, Poeschel, Stuttgart.
- [2] Ackoff, R.L, (1981). *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, New York.
- [3] Adičes, I, (1980). *How To Solve The Mismanagement Criss*, Adizes Institute, Santa Monica.
- [4] Adičes, I, (1990). *Životni ciklus preduzeća*, NIP Politika, Beograd.
- [5] Adičes, I, (1994). *Upravljanje promenama*, Prometej-Agora, Novi Sad.
- [6] Alderson, W. G, (1964). *Planing and Problem Solving in Marketing*, Richard D. Invin Inc, Howewwod.
- [7] AMA, (1985). *Basics of Marketing*. Available from URL: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0LSH/is_3_8/ai_n13254488/. Accessed April 11, 2010.
- [8] Ansoff, I, (1957). *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, Sep/Oct, vol 35 no 5, pp.113-124.
- [9] Ansoff, I, McDonnell, E, (1990). *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- [10] APQC, (1993). *Basics of Benchmarking*, (Houston, Texas, APQC).
- [11] Atkinson, A, Banker, R. D, Kaplan, R. S, Young, S. M, (1999). *Management accounting*, Prentice Hall, New Jersey.
- [12] Babić, M, Stavrić, B, (1996). *Organizacija preduzeća*, KIZ, Centar, Beograd.
- [13] Babić, M, Stavrić, B, (1999). *Menadžment-strukture i funkcije*, KIZ, Centar, Beograd.
- [14] Babić, M. B, (2011). *Stres na radnom mestu*, Zbornik radova 6. Međunarodnog naučnog savetovanja "Rizik i bezbednosni inženjering" , Kopaonik, pp. 230-237.
- [15] Bahtijarević-Šiber, F, (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- [16] Bahtijarević-Šiber, F, Borović, S, Buble, M, Dujanić, M, Kapustić, S, (1991). *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb.
- [17] Bateman, T. S, Zeithaml, C. P, (1990). *Management Function and Strategy*, Irwin, Boston.
- [18] Bendlell, T, Boulter, L, Gatford, K, (1999). *The benchmarking workout*, Bitman Publishing.
- [19] Bennet, R, (1987). *Management*, Pitman Publising, London.
- [20] Bennett, D, P, (1988). *The Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing, Association, Chikago.
- [21] Bogičević-Milikić, B, (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [22] Borden, (1971). *The Concept of the Marketing mix, Marketing Classies*, Apup and Bocan, Inc, Boston.
- [23] Boxwell, R, (1994). *Benchmarking for a Competitive Advantage*, McGraw Hill.
- [24] Brajša, P, (1997). *Sedam tajni uspešnog menadžmenta*, Alinea, Zagreb.
- [25] Buble, M, (2006). *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split.
- [26] Buble, M, Cingula, M, Dujanić, M, Dulčić, Ž, Ljubić, F, Mencer, I, Pučko, D, Singer, S, Tipurić, D, Zan, L, (1997). *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split.
- [27] Buskirk, H, R, (1970). *Principles of marketing*, Holt Rinehart and Winston, Inc, Chikago.
- [28] Camp R. C, (1992). *Learning from the best leads to superior performance*, The Journal of Business Strategy, Vol 12, No. 3, pp. 3-6.
- [29] Camp, R.C, (1995). *Business Process Benchmarking - Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- [30] Cascio, W. F, (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th edition, McGraw-Hill.

- [31] Certo, S, Peter, P, (1991). *Strategic Management: Concepts and Application*, McGraw-Hill Inc, New York.
- [32] Chan, K. B, Lai, G, Ko, Y.C, Boey, K.W, (2000). *Work stress among six professional groups: the Singapore experience*, *Social Science and Medicine*, 50, pp. 1415-1432.
- [33] Chandler, A.D.Jr, (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Press, London.
- [34] CIM, (1985). *Basics of Marketing*. Available from URL: <http://www.cim.co.uk/resources/libraryservices/libraryservices.aspx>. Accessed April 11, 2010.
- [35] Cingula, M, Klačmer, M, (2006). *Strategijski menadžment*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet Organizacije i Informatike, Varaždin.
- [36] Cohen, R, Bradford, L, (2005). *Influence without Authority*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- [37] Cox, T, Griffiths, A, Cox, S, Rial-González, E, (2000). *Research on work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work.
- [38] Čabarkapa, M, (1997). *Psihološki aspekti stresa*. U: Vidaković A, *Medicina rada I*. Beograd: KCS; Institut za medicinu rada i radiološku zaštitu "Dr Dragomir Karajović", Udruženje za medicinu rada Jugoslavije, pp. 35-47.
- [39] Daft, R. L, Marcic, D, (1998). *Understanding Management*, South-Western, Fort Worth.
- [40] Davies, A, (1995). *The Strategic Role of Marketing*, McGraw-Hill, Beograd.
- [41] Davidson, B, (2002). *The Difference Between Rightsizing and Wrongsizing*, *The Journal of Business Strategy* 23, pp. 31-35.
- [42] DeCenzo, D. A, Robins, S. P, (1999). *Human Resources Management*, John Wiley & Sons, New York.
- [43] Diamantopoulou, A, (2002). *Europe under stress*. In: *Working on stress*, European Agency for Safety and Health at Work.
- [44] Dibb, S, Simkin, L, Pride, W. M, Ferrell, O. C, (1995). *Marketing*, Mate, Zagreb.
- [45] Dostić, M, (1996). *Preduzetništvo i menadžment u malom biznisu*, Institut za ekonomiku i razvoj Republike Srpske, Srpsko Sarajevo.
- [46] Drucker, P, (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York.
- [47] Dulebohn, J. H, Ferris, G. R, Stodd, J. T, (1995). *The History and Evolution of Human Resources Management*, Handbook Publishers.
- [48] Đuričin, D, Janošević, S, (2006). *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [49] Farren, C, Kaye, B. L, (1996). *New Skills for New Leadership Roles*, Jossey- Bass, San Francisko.
- [50] Fayol, H, (1949). *General and Industrial Management*, sir Isak Pitman and Sons, Ltd, London.
- [51] Ferizović, M, Radić, R, (2005). *Strateški menadžment*, Fakultet za poslovne studije, Banja Luka.
- [52] Filipović, V, Kostić, M, (2001). *Marketing menadžment, Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [53] Folett, M, P, (1942). *Dynamic administration*, HarperCollins, New York
- [54] Gluck, F.W, Kaufman, S.P, Walleck, A.S, (1980). *Strategic management for competitive advantage*, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 154-161.
- [55] Griffin, R. W, (1999). *Management*, Houghton, Mifflin Company, Boston.
- [56] Grozdanić, R, Đorđević, D, (1999). *Osnove ekonomije*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [57] Hammer, M, (1996). *Beyond Reengineering*, Harper Business, New York.
- [58] Hammer, M, Champy, J, (1993). *Reengineering the Coopertion*, HarperCollins, New York.
- [59] Hammer, M, Champy, J, (1995) *Reengineering the Corporation Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London.

- [60] Hammer, M, Stanton, S. A, (1994). *The Reengineering Revolution: A Handbook*, HarperBusiness.
- [61] Harrington, H.Y, Harrington, J. S, (1996). *High performance benchmarking: 20 steps to success*, McGraw-Hill, New York.
- [62] Harrington, J, (1996). *High Performance Benchmarking*, McGraw-Hill.
- [63] Harrington, J, (1996). *The Complete Benchmarking Implementation Guide*, McGraw-Hill.
- [64] Hart, B.H.L, (1967). Chapter 22, *Grand Strategy in Hart, B.H.L*. Strategy. Second Edition, Basic Books, New York: Signet, pp. 353–360.
- [65] Hax, A, Majluf, N, (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- [66] Heller, R, (2003). *Priručnik za menadžere*, Profil international, Zagreb.
- [67] Higgins, M, (1994). *The Management Challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York.
- [68] Hill, C, Jones, G, (1998). *Strategic management Theory An Integrated Approach*, Forth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston-New York.
- [69] Hofer, C.W, Schendel, D.E, (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St Paul, MN.
- [70] Inić, B, (2005). *Menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd.
- [71] Jambreč, I, Penić, I. I, (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspjeha poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2), pp. 1181-1206.
- [72] Janošević, S, Todorović, J, (1997). *Strategijski menadžment*, Želind, Beograd.
- [73] Jobber, D, Fahy, J, (2006). *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd.
- [74] Johnson, G, Scholes, K, (1999). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.
- [75] Jojić, R, (2002). *Menadžment*, Institut za ekonomiku i razvoj Republike Srpske, Srpsko Sarajevo.
- [76] Jones, G, George, J, (2003). *Essentials of Contemporary Management*, McGraw-Hill, New York.
- [77] Jovanović, P, (2005), *Menadžment, Teorija i praksa*, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd.
- [78] Jovanović, P, (2006). *Upravljanje Promenama*, Yumpa, Beograd.
- [79] Kotler, F, (1988). *Upravljanje marketingom*, Savremena administracija, Beograd.
- [80] Kotler, F, (1989). *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.
- [81] Kotler, F, (2003). *Kako, kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Stylos, Novi Sad.
- [82] Kotler, F, (2006). *Marketing od A do Z*, Adizes, Novi Sad.
- [83] Kotler, P, (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, New York.
- [84] Kotler, P, (1998). *Marketing Management*, 6th Edition, Prentice-Hall, New York.
- [85] Kotler, P, Keller, L. K, (2006). *Marketing Management*, 12e, Prentice-Hall, New York.
- [86] Kotter, J, (1996). *Leading Change*, Harvard Business Press, Boston.
- [87] Kotter, J, (1998). *Vođenje promene*, Želind, Beograd.
- [88] Kouzes, M, Posner, Z, (1997). *The leadership challenge*, Jossey- Bass, San Francisko.
- [89] Kreitner, R, (2007). *Foundations of Management*, South-Western, Fort Worth.
- [90] Learned, E, Christiansen, R, Andrews, K, Guth, W, (1969). *Business policy: Text and cases*, Homewood, IL, Irwin.
- [91] Levi, L, (2002). *Guidance of work-related stress. Spice of life or kiss of death?* European Commission, Luxembourg.
- [92] Lončarević, R, (2006). *Menadžment*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina.
- [93] Marcetić, A, (2009). *Kako uspješno upravljati promjenama*. Available from URL: <http://kvalis.com/menaderska-psihologija/37-menaderska-psihologija/122-kako-uspjenoupravljati-promjenama>. Accessed March 25, 2010.
- [94] Marković, V, Penezić, R, (1991). *Marketing*, Alef, Novi Sad.
- [95] Mašić, B, (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

- [96] McGrath, J.E. (1976). *Stress and behavior in organizations*. In Dunnette, M. D, (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago,
- [97] McHugh, Merli, Wheeler, (1995). *Beyond Business Process Re-engineering: Towards the Holonic Enterprise*, Wiley, Chichester.
- [98] McNair, J, Leibfried, K. H. J, (1992) *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*, Harper Business Press, New York.
- [99] McNamee, P, (1985). *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press.
- [100] McVicar, A, (2003). *Workplace stress in nursing: a literature review*, Journal of Advanced Nursing, 44 (6): 633–642.
- [101] Meisinger, S, (2003). *Strategic HR Means Translating Plans into Action*, HR Magazine 48, p. 8.
- [102] Michi, S, (2002). *Causes and management of stress at work*, Occupational and Environmental Medicine, 59: 67-72
- [103] Milićević, V, (2001). *Strategijsko poslovno planiranje : Menadžment pristup*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [104] Milisavljević, M, (1991). *Marketing strategija*, Ekonomski Fakultet, Beograd.
- [105] Milisavljević, M, (1997). *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd.
- [106] Milisavljević, M, Todorović, J, (1991). *Marketing strategije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [107] Milosavljević, M, (1977). *Leksikom Marketinga*, Savremena administracija, Beograd.
- [108] Milosavljević, M, (1994). *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
- [109] Milutinović, D, (2006). *Profesionalni stres medicinskih sestara*, Magistarski rad, Medicinski Fakultet, Novi Sad.
- [110] Mintzberg, H, (1973). *Strategy Making in Three Modes*, California Management Review, 16, pp. 44-53.
- [111] Mintzberg, H, (1994). *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, pp. 107-114.
- [112] Mondy, R. W, Noe, M. R, (2005). *Human Resource Management, ninth edition*, Prentice Hall 2005,
- [113] Mullins, L, (2001). *Hospitality management and organisational behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- [114] Nickols, F, (2003). *Strategy: Definitions and Meaning*, Available from URL: http://home.att.net/~nickols/strategy_definition.htm, Accessed june 19, 2010.
- [115] Northouse, P. G, (2001). *Leadership*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks.
- [116] Petrović, P, (2006). *Marketing*, Čigoja, Beograd.
- [117] Petz, B. (1987). *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb.
- [118] Poljić, M, (2009). *Menadžment ljudskih potencijala*, Ekonomski Fakultet u Brčkom, Brčko.
- [119] Porter, M.E, (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- [120] Porter, M.E, (2000). *What is a Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- [121] Pržulj, Ž, (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
- [122] Pržulj, Ž, (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, II dopunjeno izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd.
- [123] Quinn, J. B, (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood, IL, Irwin.
- [124] Renko, N, Delić, S, Škrtić, S, (1999). *Benchmarking – u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb.
- [125] Rijavec, M, Miljković, D, Brdar, I, (2008). *Pozitivna psihologija: znanstveno istraživanje ljudskih snaga i sreće*, IEP, Zagreb.
- [126] Robbins, S, Coulter, M, (2005). *Menadžment*, Data status, Beograd.
- [127] Rocco, F, (1974). *Osnovi tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb.

- [128] Sajfert, Z, (2000). *Proizvodno poslovna organizacija*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [129] Sajfert, Z, (2000). *Menadžment*, Tehnički Fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [130] Sajfert, Z, (2002). *Menadžment*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [131] Sajfert, Z, (2004). *Menadžment ljudskih resursa: Apologija humanog kapitala*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [132] Sajfert, Z, (2008). *Upravljanje promenama*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [133] Sajfert, Z, Adamović, Ž, (2004). *Menadžment benchmarking process*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin.
- [134] Sajfert, Z, Đorđević, D, Bešić, C. (2006). *Menadžment trendovi*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [135] Sajfert, Z, Egić, B, Nikolić, M, (2005). *Strategijski menadžment*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [136] Sajfert, Z, Nikolić, M, (2004). *Proizvodno poslovni sistemi*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [137] Sajfert, Z, Nikolić, M, (2005). *Strategijski menadžment*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [138] Savić, M, (2009). *Multivariate performance analysis of retail banking sector*, Strategic Management, (Subotica, Serbia), Vol. 14, No. 2, pp. 28-35.
- [139] Sikavica, P, Novak, M, (1999). *Poslovna organizacija*, III. izmenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb.
- [140] Sisk, H, Williams, C, (1981). *Management and Organization*, South-Western, Fort Worth.
- [141] Smith, A, Brice, C, Collins, A, Matthews, V, McNamara, R, (2000). *The scale of occupational stress: A further analysis of the impact of demographic factors and type of job*, Centre for Occupational and Health Psychology School of Psychology, Cardiff University for the Health and Safety Executive, Contract Research Report 311/2000.
- [142] Spendolini, M. J, (1992). *The Benchmarking Book*, Amacom, New York.
- [143] Spremić, M, (2002). *Perspektive unaprjeđenja poslovanja hrvatskih kompanija primjenom poslovnog Reinženjeringa*, prethodno priopćenje, UDK 334.74, Savremeno poduzetništvo, broj 5.
- [144] Stanić, M, (2006). *Marketing i konkurencija*, Fakultet za poslovne studije, Banja Luka.
- [145] Stanton, W. J, (1981). *Fundamentals of Marketing*, 5th Edition, McGraw-Hill, New York.
- [146] Steiner, A. G, Miner, J. B, Gray, E. R, (1986). *Management Policy and Strategy*, 3rd edn, Macmillan, New York.
- [147] Steiner, G, (1979). *Strategic Planning. What Every Manager Should Know*, Free Press, New York.
- [148] Steiner, G, (1997). *Strategic planning: What every manager must know*, Free Press, New York.
- [149] Sters, R, M, Ugston, G.R, Mowday, R.T, (1985). *Managing Effective Organizations*, Boston.
- [150] Stojiljković, N, (2007). *Upravljanje promjenama*, Infotrend. Available from URL: <http://www.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=29&KatID=19&ClanakID=346>. Accessed March 25, 2010.
- [151] Stone, T, Meltz, N, (1991). *Human Resources Management in Canada*, Holt, Reinhart and Winston of Canada.
- [152] Stoner, J, Freeman, E, Gilbert, D, (1995). *Management*, Prentice Hall Internacional, Editions, Sixth edition, Technology, Press, London.
- [153] Stoner, J. F, Friman, R. E, Gilbert, D. R, (1997). *Menadžment*, Želind, Beograd.
- [154] Stoner, J.F, Freeman, R.E, (1989). *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- [155] Šehić, Dž, (2001). *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar.
- [156] Thompson, A. A, Strickland, A, J, (1996). *Strategic Management (Concepts & Cases)*, ninth edition, Irwin, Chicago
- [157] Todorović, J, (1997). *Japanski menadžment*, FON, Beograd.

- [158] Todorović, J, Đuranović, D, (2004). *Osnovi menadžmenta*, Slobomir P Univerzitet, Bijeljina
- [159] Todorović, J, Đuričin, D, Janošević, S, (1998). *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
- [160] Todorović, J, Milisavljević, M, (1990). *Planiranje razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
- [161] Tomas, J, (1988). *Strategic Management*, Harper and Row, New York.
- [162] Tomlison, G, (1998). *Comparative analysis: benchmarking*, Prentice Hall Europe.
- [163] Torset, C, (2001). *Strategic Thinking: Why, What, and How – An Organizational Model Of Strategic Thinking*, EGOS XVIIth Colloquium, The Odyssey of Organizing, July, Lyon, France.
- [164] Tyler, K, (2001). *Evaluate Your Next Move*, HR Magazine 46, pp. 66-7.
- [165] Ulrich, D, (1999). *Strategisches Human Resource Management*, Carl Hanser Verlag, Munchen.
- [166] Venetucci, R, (1992). *Benchmarking: a reality check for strategy and performance objectives*, Production and Inventory Management Journal, Vol. 33, No. 4, pp 32-36.
- [167] Vetter, W. E, (1967). *Man Power Planning for high talent personnel*, Bureau of Industrial Relations, p 15.
- [168] Voigh, C, J, (2002). *The ILCPE Lessons, International Leadership and Management for the Global Workplace*, available through I.L.C.P.E., Bethesda, MD.
- [169] Volaš, Č, (2006). *Osnovi menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
- [170] Vukičević, M, (2007). *Menadžment*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Prometej, Novi Sad.
- [171] Waren, D, Voich, D, (1994). *Menadžment*, Poslovni sistem, Grmeč, Beograd.
- [172] Watson, G. H, (1993). *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Perfomance against the World's Best*, John Niley and Sons, Inc, New York.
- [173] Weick, K.E, (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [174] Weihrich, H, (1982). *The Tows Matrix-A tool for Situational Analysis*, Long Range Planing, April.
- [175] Yukl, G, (1998). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.

PRILOZI

PRILOG 1 (P1)

Izgled anketnih listova za anketiranje top menadžera i eksperata.



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin

Anketa:

Istraživanje optimalnih pravaca strategijskog delovanja top menadžmenta preduzeća

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom "*Istraživanje optimalnih pravaca strategijskog delovanja top menadžmenta preduzeća*", koja se radi na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin"u Zrenjaninu.

Istraživanje se sprovodi anketiranjem top menadžera i eksperata iz oblasti menadžmenta u preduzećima koja se nalaze na teritoriji Bosne i Hercegovine. Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima.

Molim Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatram da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike, a u funkciji unapređivanja poslovne izvrsnosti domaćih preduzeća. Molim Vas da svoje odgovore formirate na osnovu lične procene, bez obzira na očekivanja.

Važna napomena: Anketa može biti anonimna (po Vašem izboru), a pojedinačni podaci u svakom slučaju ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,

Mr Dražen Jovanović, dipl.inž.
e-mail: jdrazen13@yahoo.com
Tel: ++387 65 903 795

Bijeljina, 2011.

A) Osnovni podaci o ispitaniku

1.	Pol:	Muški 1 Ženski 2	5.	Stručna sprema:	Srednja škola..... 1 Viša 2 Visoka 3 Magistar nauka 4 Doktor nauka 5
2.	Godine:		6.	Zanimanje ispitanika:	Ekonomista 1 Pravnik 2 Inženjer 3 Tehnolog 4 Drugo: _____ 5
3.	Telefon:		7.	Funkcija u preduzeću:	Direktor / menadžer 1 Šef / rukovodilac 2 Vlasnik / suvlasnik 3 Ekspert / specijalista 4 Drugo: _____ 5
4.	e-mail adresa:				

B) Osnovni podaci o preduzeću

1.	Naziv preduzeća:		2.	Grad:	
3.	Ulica:		4.	Telefon, faks:	
			4.a.	WWW adresa kompanije, preduzeća:	
5.	Vlasnička struktura preduzeća	Državno 1 Društveno 2 Privatno 3	10.	Osnovna delatnost	Industrijska proizvodnja 1 Zanatska proizvodnja 2 Servisiranje i održavanje 3 Saobraćaj, transport 4 Turizam, ugostiteljstvo 5 Poljoprivreda 6 Projektovanje, inženjering i konsalting 7 Marketing i dr. intelektualne usluge ... 8 Drugo: _____ 9 Drugo: _____ 10
6.	Privredni subjekt	Preduzeće 1 Kompanija 2 Agencija 3 SZR 4 Drugo: _____ 5			
7.	Godina osnivanja:		11.	Ako je industrija, koja grana	Tekstilna 1 Drvena, drvnoprerađivačka 2 Građevinska 3 Elektroprivreda 4 Mašinska 5 Automobilska, kamioni, traktori 6 Naftna 7 Prehrambena 8 Farmacija i medicinska oprema 9 Drugo: _____ 10
8.	Broj radnika zaposlenih u preduzeću:				
9.	Broj radnika sa visokom stručnom spremom:				

C) Podaci o poslovanju

1.	Koliko je zaposlenih u posljednjih godinu dana bilo na usavršavanju, inoviranju znanja (procentualno)?	0 - 10 % 1 10 - 20 % 2 preko 20 % 3
2.	Ako jeste, koja vrsta usavršavanja je najviše zastupljena?	Tehničko tehnološko usavršavanje 1 Menadžersko usavršavanje 2 Opšte kulturno usavršavanje, (strani jezik i sl.) 3 Simpozijumi, kongresi 4 Ostalo: 5
3.	Da li ste Vi bili na usavršavanju, inoviranju znanja?	Da 1 Ne 2
4.	Ako jeste, kojoj vrsti usavršavanja ste prisustvovali?	Tehničko tehnološko usavršavanje 1 Menadžersko usavršavanje 2 Opšte kulturno usavršavanje, (strani jezik i sl.) 3 Simpozijumi, kongresi 4 Ostalo: 5
5.	Koja znanja i sposobnosti zaposlenih najviše nedostaju u Vašem preduzeću (do 3 odgovora)?	Poznavanje računara 1 Znanje stranih jezika. 2 Stručno znanje iz matične oblasti kojom se preduzeće bavi 3 Podrška, majstori, vozači, radnici i sl 4 Administrativci, pravnici, ekonomisti i sl. 5 Poznavanje menadžmenta. 6 Znanje iz prodaje. 7 Znanje iz izrade tehničko-tehnološke dokumentacije 8 Drugo: 9
6.	Kakva je tehnička opremljenost Vašeg preduzeća?	Odlična 1 Zadovoljavajuća. 2 Nezadovoljavajuća. 3
7.	Da li Vaše preduzeće ima razvojni plan ?	Da 1 Ne 2
8.	U kom vremenskom okviru je dimenzioniran razvojni plan?	_____ meseci
9.	U kojoj meri Vaše preduzeće ulaže u istraživanje i razvoj?	U velikoj meri 1 Zadovoljavajuće 2 Nedovoljno 3
10.	Da li ostvarujete saradnju sa velikim poslovnim sistemima?	Da 1 Ne 2
11.	Ako je odgovor da, kako?	Zajedničko ulaganje 1 Kooperacija 2 Trgovinsko poslovanje 3 Inženjering. 4 Ostalo: 5
12.	Ako je odgovor ne, da li planirate ili želite takvu saradnju?	Da 1 Ne 2
13.	Da li imate poslovne partnere u inostranstvu?	Da 1 Ne 2

	Iz Vašeg iskustva, koje preduzeće bi ste odabrali za zajedničku saradnju, ako je u pitanju:		Domaće privatno	Domaće državno /društveno	Strano
14.	Poslovnost	1	1	2	3
	Poštovanje dogovorenih rokova za završavanje posla	2	1	2	3
	Poštovanje dogovorenih rokova plaćanja	3	1	2	3
	Kvalitet proizvoda, usluga	4	1	2	3
	Garancije, rezervni delovi, servisiranje ...	5	1	2	3
	Cena proizvoda, usluga	6	1	2	3
	Stručnost zaposlenih	7	1	2	3
	Ljubaznost i predusretljivost zaposlenih	8	1	2	3
	Poverenje, generalno	9	1	2	3
	Brzina kojom odgovaraju na vaše zahteve, pitanja ...	0	1	2	3
15.	Generalno, na osnovu Vašeg iskustva, najbolji poslovni partner je ...		1	2	3
16.	Sa kojim preduzećima najviše saradujete?		1	2	3
17.	Sa kojim preduzećima najefektivnije saradujete?		1	2	3

D) Ocenjivanje značaja parametara marketing aktivnosti

U tabeli D navedeni su parametri (pokazatelji) marketing aktivnosti i funkcije marketinga u preduzećima. Od Vas se očekuje da kvantitativno vrednujete svaki parametar jednom od ocena 1-5. Ta ocena treba da predstavlja kvantitativno izražen **značaj** i uticaj svakog parametra. Ocene imaju sledeće značenje:

1 – veoma mali značaj,

2 – mali značaj,

3 – prosečan značaj,

4 – veliki značaj,

5 – veoma veliki značaj.

Ocenjivanje se vrši zaokruživanjem odgovarajućeg broja (ocene).

Tabela D: Ocenjivanje značaja parametara marketing aktivnosti i funkcije marketinga

Br. par.	Parametri marketing aktivnosti i funkcije marketinga	Ocene značaja posmatranih parametara				
		1	2	3	4	5
1.	Preduzeće sastavlja kvalitetne marketing planove.	1	2	3	4	5
2.	Preduzeće obavlja operativnu kontrolu marketing aktivnosti.	1	2	3	4	5
3.	Preduzeće povremeno revidira celokupne marketing aktivnosti.	1	2	3	4	5
4.	Preduzeće prati sve promene u poslovnom, mikro i makro okruženju.	1	2	3	4	5
5.	Preduzeće sprovodi strategiju segmentacije tržišta i/ili diferencijacije proizvoda	1	2	3	4	5
6.	Dobra koordinacija između sektora marketinga i sektora istraživanja i razvoja.	1	2	3	4	5

7.	Preduzeće meri efikasnost ulaganja u ekonomsku propagandu.	1	2	3	4	5
8.	Preduzeće ima formulisane odgovarajuće strategije cena svojih proizvoda / usluga.	1	2	3	4	5
9.	Stepen primene informatičkih tehnologija u oblasti marketinga.	1	2	3	4	5
10.	Fleksibilnost proizvodnog programa.	1	2	3	4	5
11.	Pravovremenost i pouzdanost informacija sa tržišta.	1	2	3	4	5
12.	Kontinuitet u prilivu informacija sa tržišta.	1	2	3	4	5
13.	Distribucija informacija od marketinga ka top menadžmentu.	1	2	3	4	5
14.	Poznavanje i uvažavanje potreba potrošača.	1	2	3	4	5
15.	Zadovoljstvo potrošača postojećim proizvodima preduzeća.	1	2	3	4	5
16.	Istraživanje mogućnosti za uvođenje novih proizvoda / usluga u proizvodni program.	1	2	3	4	5
17.	Zastupljenost novih proizvoda/ usluga u proizvodnom programu.	1	2	3	4	5
18.	Uspešnost novih proizvoda/ usluga na tržištu.	1	2	3	4	5
19.	Veličina domaćeg tržišta koje preduzeće opslužuje.	1	2	3	4	5
20.	Veličina inostranog tržišta koje preduzeće opslužuje.	1	2	3	4	5
21.	Učešće na domaćem tržištu koje preduzeće opslužuje.	1	2	3	4	5
22.	Učešće na inostranom tržištu koje preduzeće opslužuje.	1	2	3	4	5
23.	Proširivanje aktivnosti na domaćem tržištu.	1	2	3	4	5
24.	Proširivanje aktivnosti na inostranom tržištu.	1	2	3	4	5
25.	Perspektive preduzeća na domaćem tržištu	1	2	3	4	5
26.	Perspektive preduzeća na inostranom tržištu	1	2	3	4	5
27.	Kvalitet i efekti promocije proizvoda.	1	2	3	4	5
28.	Razgranatost prodajne mreže i distribucija proizvoda/ usluge.	1	2	3	4	5
29.	Kvalitet proizvoda u odnosu na konkurentske.	1	2	3	4	5
30.	Kvalitet promocije u odnosu na konkurenciju.	1	2	3	4	5
31.	Sistematsko praćenje rada konkurencije.	1	2	3	4	5

32.	Poznavanje sopstvene konkurentske pozicije.	1	2	3	4	5
33.	Kvalitet i efikasnost rada marketing službe u preduzeću.	1	2	3	4	5
34.	Kvalitet i efikasnost PR službe u preduzeću.	1	2	3	4	5
35.	Perspektiva marketing menadžera u preduzeću.	1	2	3	4	5
36.	Ugled marketing menadžera u preduzeću.	1	2	3	4	5
37.	Prethodno obrazovanje marketing menadžera u preduzeću.	1	2	3	4	5
38.	Kvalitet stručnog usavršavanja marketing menadžera u preduzeću.	1	2	3	4	5
39.	Odnos preduzeća sa akterima u okruženju (kupcima, građanima, poslovnim partnerima, novinarima, medijima, konkurencijom).	1	2	3	4	5

E) Ocenjivanje značaja parametara strategijskog delovanja

U tabeli E navedeni su parametri (pokazatelji) strategijskog delovanja u preduzećima. Od Vas se očekuje da kvantitativno vrednujete svaki parametar jednom od ocena 1-5. Ta ocena treba da predstavlja kvantitativno izražen **značaj** i uticaj svakog parametra. Ocene imaju sledeće značenje:

1 – veoma mali značaj,

2 – mali značaj,

3 – prosečan značaj,

4 – veliki značaj,

5 – veoma veliki značaj.

Ocenjivanje se vrši zaokruživanjem odgovarajućeg broja (ocene).

Tabela E: Ocenjivanje značaja parametara strategijskog delovanja

Br. par.	Parametri strategijskog delovanja	Ocene značaja posmatranih parametara				
		1	2	3	4	5
1.	Vizija i misija odgovaraju uslovima u okruženju.	1	2	3	4	5
2.	Vizija i misija preduzeća su jasno definisani.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni podržavaju viziju i misiju preduzeća.	1	2	3	4	5
4.	Povoljnost strukture i distribucije moći u preduzeću.	1	2	3	4	5
5.	Primarna uloga menadžera u organizaciji je jasna.	1	2	3	4	5
6.	Top menadžment poseduje visok kvalitet u timskom radu.	1	2	3	4	5
7.	Top menadžment međusobno saraduje pri donošenju strategijskih odluka.	1	2	3	4	5
8.	Top menadžment donosi ispravne strategijske odluke.	1	2	3	4	5

9.	Odluke se donose na način koji posao čini efektivnijim.	1	2	3	4	5
10.	Važne strategijske i operativne odluke brzo prelaze u akciju.	1	2	3	4	5
11.	Orijentisanost preduzeća ka budućnosti.	1	2	3	4	5
12.	Orijentisanost preduzeća na na strategijske aspekte poslovanja.	1	2	3	4	5
13.	Preduzeće se uspešno nosi sa promenama u okruženju.	1	2	3	4	5
14.	Odnos preduzeća i zaposlenih prema promenama i inovacijama.	1	2	3	4	5
15.	Težnja preduzeća ka originalnosti proizvoda / usluga.	1	2	3	4	5
16.	Težnja preduzeća ka originalnosti u načinu poslovanja.	1	2	3	4	5
17.	Stepen savremenosti tehnologija u preduzeću.	1	2	3	4	5
18.	Stimulisanje inovativnih i istraživačkih aktivnosti u preduzeću.	1	2	3	4	5
19.	Stepen ulaganja u naučno istraživačke aktivnosti.	1	2	3	4	5
20.	Sposobnost i efikasnost top menadžmenta.	1	2	3	4	5
21.	Motivisanost top menadžmenta.	1	2	3	4	5
22.	Preduzeće raspolaže relevantnim informacijama iz okruženja.	1	2	3	4	5
23.	Stepen poznavanja i uvažavanja potreba potrošača.	1	2	3	4	5
24.	Značaj koji se pridaje uvođenju novih proizvoda u proizvodni program.	1	2	3	4	5
25.	Značaj koji se pridaje politici kvaliteta proizvoda.	1	2	3	4	5
26.	Ambicije preduzeća za poboljšanjem poslovnih rezultata.	1	2	3	4	5
27.	Ambicije preduzeća za pobeđivanjem konkurencije.	1	2	3	4	5
28.	Ambicije preduzeća za osvajanjem tržišta.	1	2	3	4	5
29.	Upravljanje kvalitetom, uvođenje i primena standarda u preduzeću.	1	2	3	4	5
30.	Upravljanje poslovnim procesima u preduzeću.	1	2	3	4	5
31.	Kvalitet primenjenih postupaka reinženjeringa poslovnih procesa.	1	2	3	4	5
32.	Kvalitet benčmarkinga (komparacije) poslovnih procesa sa drugim preduzećima.	1	2	3	4	5
33.	Primena kvantitativnih metoda u strategijskom planiranju i strategijskom odlučivanju	1	2	3	4	5

34.	Ocenjivanje uspešnosti izabranih i primenjenih strategija.	1	2	3	4	5
35.	Podizanje nivoa organizacione kulture u preduzeću.	1	2	3	4	5
36.	Poslovanje u skladu sa principima poslovne etike.	1	2	3	4	5
37.	Stepen društvene odgovornosti preduzeća.	1	2	3	4	5
38.	Planiranje u skladu sa principima održivog razvoja.	1	2	3	4	5
39.	Mere za zaštitu životne sredine.	1	2	3	4	5

D) Ocenjivanje značaja parametara ljudskih resursa

U tabeli F navedeni su parametri (pokazatelji) ljudskih resursa u preduzećima. Od Vas se očekuje da kvantitativno vrednujete svaki parametar jednom od ocena 1-5. Ta ocena treba da predstavlja kvantitativno izražen **značaj** i uticaj svakog parametra. Ocene imaju sledeće značenje:

1 – veoma mali značaj,

2 – mali značaj,

3 – prosečan značaj,

4 – veliki značaj,

5 – veoma veliki značaj.

Ocenjivanje se vrši zaokruživanjem odgovarajućeg broja (ocene).

Tabela F: Ocenjivanje značaja parametara ljudskih resursa

Br. par.	Parametri ljudskih resursa	Ocene značaja posmatranih parametara				
		1	2	3	4	5
1.	Uključenost zaposlenih u proces donošenja odluka.	1	2	3	4	5
2.	Donete odluke se realizuju bez velikih korekcija.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni podržavaju viziju i misiju preduzeća.	1	2	3	4	5
4.	Povoljnost strukture i izvora moći u preduzeću.	1	2	3	4	5
5.	U preduzeću vlada pozitivna demokratska atmosfera.	1	2	3	4	5
6.	Perspektiva zaposlenih u preduzeću.	1	2	3	4	5
7.	Informacije iz okruženja pravovremeno stižu do nadređenih.	1	2	3	4	5
8.	Informacije se efikasno prenose kroz organizacionu strukturu preduzeća.	1	2	3	4	5
9.	Zaposleni dobijaju jasne informacije o rezultatima svog rada.	1	2	3	4	5
10.	Brzina promene loših postupaka u proizvodnji i poslovanju.	1	2	3	4	5
11.	Odnos zaposlenih prema promenama i inovacijama.	1	2	3	4	5

12.	Raspoređenost zaposlenih na odgovarajuća radna mesta.	1	2	3	4	5
13.	Zaposleni mogu da iskažu svoje znanje i veštine.	1	2	3	4	5
14.	Nivo znanja i stručnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni imaju mogućnost da napreduju u karijeri.	1	2	3	4	5
16.	Spremnost zaposlenih na dodatno usavršavanje i obrazovanje.	1	2	3	4	5
17.	Spremnost rukovodstva da ulaže u usavršavanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
18.	Zaposleni imaju slobodu u realizaciji zadataka.	1	2	3	4	5
19.	Zaposleni dobijaju precizne i jasno definisane zadatke.	1	2	3	4	5
20.	Napredovanje i nagrađivanje se vrši na osnovu postignutih rezultata.	1	2	3	4	5
21.	Pravila koja zaposleni trebaju da poštuju su jasna.	1	2	3	4	5
22.	Disciplina zaposlenih.	1	2	3	4	5
23.	Sistem nagrada i kazni je potpuno jasan.	1	2	3	4	5
24.	Postoji mogućnost slobodnog iznošenja mišljenja.	1	2	3	4	5
25.	Podsticanje inicijative i kreativnosti pojedinaca.	1	2	3	4	5
26.	Primena tehnika proširivanja i obogaćivanja posla.	1	2	3	4	5
27.	Motivacija top menadžmenta.	1	2	3	4	5
28.	Motivacija i ažurnost zaposlenih.	1	2	3	4	5
29.	Zaposleni imaju osećaj ličnog uspeha.	1	2	3	4	5
30.	Evaluacija rezultata pojedinaca je odgovarajuća.	1	2	3	4	5
31.	Pravedna podela zadataka.	1	2	3	4	5
32.	Kvalitet internih međuljudskih odnosa u preduzeću.	1	2	3	4	5
33.	Stvaranje povoljne organizacione klime u preduzeću.	1	2	3	4	5
34.	Orijentisanost top menadžmenta na kvalitet odnosa u preduzeću.	1	2	3	4	5
35.	Primena sistemskog pristupa u rešavanju konflikta na radnom mestu.	1	2	3	4	5
36.	Kvalitet timskog rada u preduzeću.	1	2	3	4	5

37.	Međusobno poverenje i uvažavanje članova tima.	1	2	3	4	5
38.	Stepen poverenja između top menadžmenta i zaposlenih.	1	2	3	4	5
39.	Poštovanje etičkih normi unutar preduzeća.	1	2	3	4	5
40.	Kod zaposlenih postoji osećaj pripadnosti i ponosa.	1	2	3	4	5

G) Ocenjivanje jačine parametara uznemirenosti, frustriranosti

U tabeli G navedeni su parametri (pokazatelji) uznemirenosti, frustriranosti u preduzećima. Od Vas se očekuje da kvantitativno vrednujete svaki parametar jednom od ocena 1-5. Ta ocena treba da predstavlja kvantitativno izraženu **jačinu** ovih uverenja kod Vas. Ocene imaju sledeće značenje:

1 – odsutno,

2 – blago,

3 – umereno,

4 – jako,

5 – veoma jako.

Ocenjivanje se vrši zaokruživanjem odgovarajućeg broja (ocene).

Tabela G: Ocenjivanje jačine parametara uznemirenosti, frustriranosti

Br. par.	Parametri uznemirenosti, frustriranosti	Ocene jačine posmatranih parametara				
		1	2	3	4	5
1.	Moram naći najlakši način da rešim problem, ne mogu da izdržim da se mučim.	1	2	3	4	5
2.	Ne mogu da podnesem kada moram da čekam na stvari koje želim odmah.	1	2	3	4	5
3.	Apsolutno moram da se oslobodim uznemiravajućih osećanja što brže, ne mogu da izdržim kada ona traju.	1	2	3	4	5
4.	Ne mogu da podnesem da budem sprečen/a da ostvarim svoj puni potencijal.	1	2	3	4	5
5.	Ne mogu da podnesem da radim zadatke koji mi se čine suviše teškim.	1	2	3	4	5
6.	Ne mogu da podnesem kada se ljudi ponašaju protivno mojim željama.	1	2	3	4	5
7.	Ne bih mogao/la da podnesem osećaj da gubim razum.	1	2	3	4	5
8.	Ne mogu da podnesem frustraciju kada ne ostvarim svoje ciljeve.	1	2	3	4	5
9.	Ne mogu da podnesem da radim nešto kada nisam za to raspoložen/a.	1	2	3	4	5
10.	Ne mogu da podnesem ukoliko drugi ljudi stanu na put onome što želim.	1	2	3	4	5
11.	Ne mogu da podnesem određene misli.	1	2	3	4	5
12.	Ne mogu da tolerišem snižavanje sopstvenih standarda čak i kada bi to bilo korisno.	1	2	3	4	5

13.	Ne mogu da podnesem kada moram da nateram sebe da radim.	1	2	3	4	5
14.	Ne mogu da podnesem kada me uzimaju "zdravo za gotovo".	1	2	3	4	5
15.	Ne mogu da izdržim situacije u kojima bih mogao/la da se osetim uznemireno.	1	2	3	4	5
16.	Ne mogu da podnesem da završim sa poslom ukoliko nisam u potpunosti zadovoljan/a time kako sam ga obavio.	1	2	3	4	5
17.	Ne mogu da izdržim opterećenje kada moram da uradim nešto odmah.	1	2	3	4	5
18.	Ne mogu da podnesem kada moram da se povinujem zahtevima drugih.	1	2	3	4	5
19.	Ne mogu da izdržim uznemirujuća osećanja.	1	2	3	4	5
20.	Ne mogu da podnesem da radim nešto ukoliko nisam u stanju da to uradim dobro.	1	2	3	4	5
21.	Ne mogu da izdržim da radim stvari koje zahtevaju dosta napora i muke.	1	2	3	4	5
22.	Ne mogu da podnesem kada ja moram da se menjam, a drugi su u krivu.	1	2	3	4	5
23.	Ne mogu da nastavim sa svojim životom, ili da budem srećan/a, ako se stvari ne promene.	1	2	3	4	5
24.	Ne mogu da podnesem osećaj da nisam na visini nekog zadatka.	1	2	3	4	5
25.	Ne mogu da podnesem kada moram da istrajavam u zadacima koji mi ne prijaju.	1	2	3	4	5
26.	Ne mogu da podnesem kritiku, naročito onda kada znam da sam u pravu.	1	2	3	4	5
27.	Ne mogu da podnesem da izgubim kontrolu nad svojim osećanjima.	1	2	3	4	5
28.	Ne mogu da podnesem nikakav pad sopstvene samokontrole.	1	2	3	4	5

Primedbe, sugestije, komentari:

PRILOG 2 (P2)

Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za marketing aktivnosti.

MARKETING FAKTORSKA

Tabela P.2.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno.

Tabela P.2.1. Koeficijenti faktora

Factor Score Coefficients (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components									
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7	Factor - 8	Factor - 9
MA1	0,011	0,184	0,034	-0,135	-0,106	0,138	0,097	-0,195	0,031
MA2	-0,062	0,160	0,037	0,122	-0,085	0,120	0,010	-0,025	-0,166
MA3	-0,155	-0,060	0,037	-0,059	0,044	0,223	-0,036	0,103	0,184
MA4	0,232	-0,023	-0,017	-0,046	-0,159	-0,110	0,084	0,067	-0,048
MA5	0,168	0,199	-0,182	0,039	-0,142	-0,044	-0,003	-0,153	0,181
MA6	0,059	0,077	0,159	-0,258	-0,043	-0,076	0,003	0,038	0,031
MA7	-0,044	-0,003	-0,119	-0,028	-0,020	0,395	0,034	-0,085	0,015
MA8	-0,068	-0,006	-0,028	-0,112	-0,107	0,034	0,415	0,072	-0,019
MA9	-0,083	0,055	0,069	-0,042	-0,052	-0,093	0,086	0,312	-0,017
MA10	0,188	-0,052	0,036	0,080	-0,067	-0,116	-0,069	-0,092	0,090
MA11	0,086	0,019	0,032	0,078	-0,026	0,102	-0,128	0,014	-0,094
MA12	0,058	-0,070	0,022	0,094	-0,002	0,101	-0,161	0,220	-0,154
MA13	-0,076	-0,031	0,057	-0,088	0,080	0,057	0,078	-0,235	0,305
MA14	-0,029	-0,059	-0,022	-0,025	0,042	-0,057	0,356	-0,035	0,010
MA15	0,028	-0,011	-0,142	0,100	0,174	-0,154	0,153	0,084	-0,056
MA16	0,099	-0,104	-0,070	-0,059	0,135	-0,080	0,094	-0,073	0,149
MA17	-0,015	-0,065	-0,087	-0,018	0,090	-0,022	0,001	0,340	-0,005
MA18	-0,034	-0,018	-0,005	-0,066	0,097	-0,098	-0,021	0,027	0,356
MA19	0,010	-0,034	-0,035	0,066	-0,166	0,089	-0,108	0,050	0,400
MA20	-0,116	-0,080	0,218	0,111	-0,137	-0,061	0,051	0,133	0,191
MA21	-0,005	-0,004	0,076	0,396	-0,037	-0,003	-0,158	-0,053	-0,055
MA22	-0,069	-0,000	0,324	0,098	-0,083	-0,069	-0,083	0,059	-0,028
MA23	0,195	0,051	-0,031	0,077	0,093	-0,080	-0,079	-0,080	-0,202
MA24	0,009	0,012	0,242	-0,051	-0,004	-0,143	0,007	0,008	-0,010
MA25	0,065	-0,053	-0,006	-0,006	0,168	0,196	-0,021	-0,247	-0,114
MA26	-0,079	-0,011	0,320	-0,024	0,036	-0,027	-0,057	-0,058	-0,032
MA27	0,055	-0,008	-0,063	-0,038	0,064	0,096	0,091	0,076	-0,156
MA28	0,016	-0,048	-0,100	0,317	-0,028	0,027	0,089	0,042	-0,078
MA29	0,082	0,009	-0,085	0,069	0,076	0,033	0,231	-0,245	-0,137
MA30	0,045	-0,154	0,030	0,021	-0,009	0,162	0,069	0,113	-0,146
MA31	0,173	-0,068	-0,029	-0,027	-0,091	0,119	-0,033	0,013	-0,026
MA32	0,110	0,085	-0,077	-0,126	0,012	0,074	-0,072	-0,124	0,187
MA33	0,104	0,038	-0,008	-0,127	0,024	0,032	-0,092	0,049	0,056
MA34	0,073	0,047	-0,062	-0,066	-0,038	0,020	0,022	0,156	-0,016
MA35	0,017	0,289	-0,029	-0,049	-0,047	0,035	-0,056	-0,057	-0,070

MA36	-0,092	0,280	0,027	0,034	0,105	-0,154	-0,074	0,001	-0,016
MA37	-0,141	0,189	-0,005	0,257	0,015	-0,174	0,018	-0,039	0,141
MA38	-0,082	0,050	0,003	-0,007	0,328	-0,018	-0,032	-0,037	-0,111
MA39	-0,119	-0,074	0,009	-0,035	0,348	0,008	-0,075	0,108	-0,004

Tabela P.2.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom.

Tabela P.2.2. Faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno

Factor Scores (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components									
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7	Factor - 8	Factor - 9
1	-0,388	-0,148	1,324	-0,171	-0,856	1,514	-0,239	0,181	-1,109
2	0,401	0,518	0,212	0,689	1,309	0,035	-0,644	0,314	0,259
3	-0,155	-0,687	0,736	1,142	0,423	0,088	0,518	0,341	1,055
4	0,355	0,453	0,090	0,495	1,034	0,265	0,253	0,957	-0,172
5	0,459	0,908	0,512	0,448	0,269	0,766	0,285	0,334	1,020
6	0,399	0,014	0,042	0,689	0,842	0,173	0,527	0,396	0,610
7	0,654	0,580	-0,660	0,323	0,852	0,420	0,591	-0,411	-0,399
8	0,442	0,460	0,126	0,638	1,171	0,221	-0,277	0,864	-0,148
9	0,464	0,721	0,237	0,545	0,487	0,451	0,027	-0,796	-1,257
10	0,462	-0,719	-0,829	1,567	1,318	-0,551	-0,340	-0,440	-0,250
11	-0,370	0,763	0,131	-1,427	1,482	-1,319	0,303	0,267	0,544
12	-0,805	-0,040	0,381	0,912	0,468	0,035	-0,317	0,940	0,934
13	0,079	-0,270	0,275	1,452	0,594	-0,343	-0,880	0,622	-0,568
14	0,769	0,605	-3,236	0,016	-0,259	1,216	0,206	-1,441	-1,425
15	0,459	0,908	0,512	0,448	0,269	0,766	0,285	0,334	1,020
16	0,117	0,378	-2,505	-0,406	0,368	0,726	-0,217	-0,050	-0,802
17	0,929	-0,102	-1,389	0,296	-0,312	1,836	-0,605	-0,359	0,208
18	0,572	0,282	-1,857	-0,072	0,303	0,235	0,699	0,132	0,541
19	0,459	0,908	0,512	0,448	0,269	0,766	0,285	0,334	1,020
20	-0,361	-0,487	-0,867	1,140	2,134	-0,745	-0,415	-0,005	0,816
21	0,488	0,602	-2,525	-0,021	0,011	0,974	0,392	-0,780	-0,528
22	-0,617	-2,114	-2,257	-0,651	1,409	-0,658	-0,018	0,263	-1,066
23	1,366	-0,921	0,473	0,418	0,052	-0,261	0,225	0,843	0,876
24	0,265	0,577	0,593	0,177	0,002	-0,618	0,029	0,737	1,791
25	0,218	1,601	0,547	0,577	0,573	-0,194	-0,452	-1,489	0,241
26	0,114	0,139	-0,362	-0,035	-0,461	-0,767	-0,206	1,011	-0,134
27	-2,500	1,470	-1,220	-3,443	1,051	1,665	0,428	-0,632	1,194
28	0,177	0,942	0,406	0,593	0,346	0,136	-0,021	-0,786	-0,705
29	-0,856	-0,492	-0,466	-0,440	-0,667	0,053	1,055	1,159	0,016
30	-0,279	1,599	0,288	1,496	-1,034	-0,244	0,472	-0,729	-0,239
31	-0,175	-0,818	0,055	-0,807	0,500	-1,252	-0,889	0,859	-0,344
32	-0,159	0,384	-0,421	-0,239	-0,268	-2,463	1,137	0,042	-2,010
33	-0,083	1,927	0,530	1,331	-1,411	-0,022	0,616	-0,965	-1,161
34	-0,603	-0,113	0,701	-0,903	-0,588	-0,925	-0,140	-0,036	-0,761
35	-0,266	0,198	-0,363	-0,052	-0,840	-2,252	0,565	1,336	-2,649

36	-0,115	0,369	-0,762	-0,060	0,001	-2,252	1,243	-0,260	-1,577
37	0,122	-1,143	-1,110	-0,392	1,311	1,308	-0,037	1,279	-0,428
38	0,273	0,283	0,048	-1,271	-2,109	0,622	-0,472	0,395	0,588
39	-0,717	-1,234	0,787	0,323	-0,831	-0,101	0,883	0,274	-0,822
40	0,777	0,583	-2,014	1,273	-1,082	-2,266	-2,596	-1,593	2,537
41	0,544	1,251	0,267	-0,446	-1,110	-0,056	0,280	0,352	-0,295
42	0,275	0,817	0,662	-0,547	0,034	0,314	0,187	0,199	-0,594
43	-0,674	-1,299	0,017	-1,963	-2,746	-0,820	1,426	-0,334	1,765
44	-0,006	-0,498	-0,871	0,584	0,385	-0,445	-0,365	1,317	1,040
45	-1,302	-0,496	-1,599	-1,254	-2,465	-0,381	0,727	1,578	2,771
46	0,585	-0,026	-0,270	0,035	-1,018	-0,139	0,891	1,710	0,526
47	0,694	-0,240	-0,004	-0,408	-0,104	0,664	0,475	1,196	-0,704
48	-3,211	-1,928	0,261	2,391	-0,580	1,207	1,649	-2,896	0,536
49	0,664	0,860	0,011	-0,447	0,298	-0,050	0,400	0,529	-1,043
50	-0,125	0,336	-0,232	0,858	1,123	0,808	0,214	-0,260	-0,135
51	-1,376	-0,370	0,084	-1,130	-1,738	0,459	-2,166	-0,398	-1,512
52	0,046	0,433	0,062	-0,268	0,907	-0,184	0,081	1,045	0,361
53	-1,150	0,821	1,114	0,140	0,406	-0,624	0,656	1,017	0,086
54	1,048	-1,146	0,988	-1,518	0,706	-0,756	0,301	-1,815	-0,191
55	0,590	-0,938	1,057	-0,836	0,752	-0,072	-0,295	-0,428	0,847
56	0,891	-0,022	0,355	-0,534	0,005	0,981	-0,461	-0,515	1,339
57	-0,026	-0,387	0,770	0,096	-0,544	1,902	0,261	0,500	0,496
58	0,664	0,222	0,159	-0,232	0,123	0,182	0,295	0,120	0,008
59	1,597	-0,833	0,273	0,734	-0,835	-0,224	0,539	0,777	0,284
60	1,473	-1,014	0,807	-1,304	0,202	-0,811	0,084	-1,464	-0,707
61	-0,329	0,240	0,763	0,246	0,661	-0,499	0,257	0,485	0,850
62	0,237	1,098	-0,635	-1,390	-0,117	-0,188	-0,403	0,632	1,265
63	1,081	0,622	1,195	-0,818	-4,466	-0,191	-2,068	0,200	-0,508
64	0,540	0,144	0,168	-0,269	0,488	0,189	0,216	0,233	0,004
65	-0,805	-0,040	0,381	0,912	0,468	0,035	-0,317	0,940	0,934
66	1,401	-4,121	-2,325	0,808	-0,936	1,211	-0,243	1,646	-1,635
67	0,346	0,703	-0,234	0,212	0,322	0,961	0,096	1,044	-1,798
68	-0,717	-1,234	0,787	0,323	-0,831	-0,101	0,883	0,274	-0,822
69	0,777	0,583	-2,014	1,273	-1,082	-2,266	-2,596	-1,593	2,537
70	0,544	1,251	0,267	-0,446	-1,110	-0,056	0,280	0,352	-0,295
71	0,275	0,817	0,662	-0,547	0,034	0,314	0,187	0,199	-0,594
72	0,811	-0,698	0,944	-0,666	0,512	-0,636	0,440	-1,853	-0,497
73	-3,349	-0,416	-0,301	-0,078	1,296	-3,147	-0,473	1,136	-0,813
74	-1,150	0,821	1,114	0,140	0,406	-0,624	0,656	1,017	0,086
75	1,048	-1,146	0,988	-1,518	0,706	-0,756	0,301	-1,815	-0,191
76	0,590	-0,938	1,057	-0,836	0,752	-0,072	-0,295	-0,428	0,847
77	0,891	-0,022	0,355	-0,534	0,005	0,981	-0,461	-0,515	1,339
78	-0,026	-0,387	0,770	0,096	-0,544	1,902	0,261	0,500	0,496

79	1,048	-1,146	0,988	-1,518	0,706	-0,756	0,301	-1,815	-0,191
80	1,348	-0,988	0,292	0,660	-0,106	-0,208	0,381	1,003	0,276
81	-2,500	1,470	-1,220	-3,443	1,051	1,665	0,428	-0,632	1,194
82	0,177	0,942	0,406	0,593	0,346	0,136	-0,021	-0,786	-0,705
83	-0,856	-0,492	-0,466	-0,440	-0,667	0,053	1,055	1,159	0,016
84	-0,279	1,599	0,288	1,496	-1,034	-0,244	0,472	-0,729	-0,239
85	0,175	-0,581	0,960	0,247	-0,662	1,620	0,386	0,420	-0,059
86	-0,388	-0,148	1,324	-0,171	-0,856	1,514	-0,239	0,181	-1,109
87	0,401	0,518	0,212	0,689	1,309	0,035	-0,644	0,314	0,259
88	-0,155	-0,687	0,736	1,142	0,423	0,088	0,518	0,341	1,055
89	0,355	0,453	0,090	0,495	1,034	0,265	0,253	0,957	-0,172
90	-1,218	-2,212	-0,318	0,452	-1,009	-0,591	-3,022	-0,848	0,185
91	1,048	-1,146	0,988	-1,518	0,706	-0,756	0,301	-1,815	-0,191
92	1,366	-0,921	0,473	0,418	0,052	-0,261	0,225	0,843	0,876
93	-0,083	1,927	0,530	1,331	-1,411	-0,022	0,616	-0,965	-1,161
94	-1,878	-0,264	1,585	-0,418	1,098	1,949	-6,244	0,518	-1,790
95	1,048	-1,146	0,988	-1,518	0,706	-0,756	0,301	-1,815	-0,191
96	-0,805	-0,040	0,381	0,912	0,468	0,035	-0,317	0,940	0,934
97	0,769	0,605	-3,236	0,016	-0,259	1,216	0,206	-1,441	-1,425
98	-3,211	-1,928	0,261	2,391	-0,580	1,207	1,649	-2,896	0,536
99	0,218	1,601	0,547	0,577	0,573	-0,194	-0,452	-1,489	0,241
100	-2,316	0,877	-0,338	-0,295	-0,383	-2,051	-0,317	0,422	-1,139

PRILOG 3 (P3)

Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za strategijske aktivnosti.

STRATEGIJSKE FAKTORSKA

Tabela P.3.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno.

Tabela P.3.1. Koeficijenti faktora

Factor Score Coefficients (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components							
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7
SD1	-0,118	0,010	-0,042	0,017	-0,103	0,473	0,102
SD2	0,104	-0,141	-0,061	0,204	-0,017	0,095	0,060
SD3	0,063	-0,137	-0,032	0,040	0,189	-0,004	0,027
SD4	-0,087	0,008	-0,068	0,007	0,267	0,001	-0,056
SD5	0,056	0,231	-0,101	-0,122	0,036	0,077	-0,212
SD6	0,194	0,010	-0,095	0,024	0,012	-0,005	-0,034
SD7	0,277	-0,059	-0,046	0,058	-0,082	0,014	-0,128
SD8	0,159	-0,062	-0,026	-0,033	0,024	0,140	-0,117
SD9	-0,006	-0,007	0,193	-0,030	-0,051	-0,014	-0,130
SD10	0,037	0,097	0,009	-0,158	-0,010	0,101	0,059
SD11	-0,103	0,173	0,019	-0,098	0,066	-0,042	0,041
SD12	-0,117	-0,001	-0,002	0,004	0,211	0,017	-0,018
SD13	0,078	-0,067	0,038	-0,069	0,225	-0,133	-0,104
SD14	-0,063	-0,162	0,183	0,057	0,021	0,076	-0,011
SD15	-0,001	-0,177	0,132	0,053	0,124	-0,135	0,086
SD16	-0,077	-0,094	0,243	0,022	-0,044	-0,111	0,154
SD17	0,034	0,081	0,108	-0,101	-0,111	-0,093	0,218
SD18	0,169	-0,007	0,117	-0,044	-0,102	-0,172	0,085
SD19	0,368	0,027	-0,034	0,045	-0,169	-0,207	-0,057
SD20	0,179	0,023	-0,103	-0,097	0,044	0,031	0,087
SD21	0,044	0,093	-0,082	-0,179	0,055	0,266	-0,114
SD22	-0,157	0,027	0,122	-0,050	0,014	0,101	0,097
SD23	-0,071	0,036	-0,004	-0,090	0,263	-0,073	-0,032
SD24	-0,042	-0,044	0,016	0,010	-0,087	0,045	0,538
SD25	-0,079	-0,014	0,089	-0,068	-0,004	0,183	0,082
SD26	-0,040	-0,052	-0,087	0,152	0,205	0,034	-0,115
SD27	-0,062	-0,083	0,040	0,240	0,038	-0,074	0,012
SD28	-0,062	0,032	0,126	0,047	-0,041	0,050	-0,173
SD29	0,006	0,189	0,026	-0,008	-0,123	0,052	-0,144
SD30	-0,093	0,200	-0,092	0,049	-0,042	0,038	0,150
SD31	-0,084	0,171	-0,133	0,048	-0,011	0,074	0,226
SD32	-0,054	0,073	-0,137	0,161	0,022	0,001	0,217
SD33	0,030	-0,065	-0,024	0,325	-0,033	-0,117	-0,010
SD34	0,019	0,043	0,012	0,021	0,089	-0,165	-0,017
SD35	-0,002	0,055	0,105	-0,121	0,007	0,012	-0,002

SD36	0,004	-0,048	0,089	0,112	0,075	-0,083	-0,212
SD37	0,037	0,017	0,005	0,184	-0,223	0,168	-0,001
SD38	-0,015	0,078	0,097	0,068	-0,113	-0,013	-0,068
SD39	0,084	0,178	0,022	-0,065	-0,085	-0,049	-0,124

Tabela P.3.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom.

Tabela P.3.2. Faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno

Factor Scores (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components							
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7
1	1,286	0,117	-0,299	0,528	-0,154	0,778	-2,518
2	-1,339	0,994	0,782	0,635	1,208	0,173	0,099
3	-2,408	0,425	0,840	0,602	1,114	0,571	1,391
4	-0,032	0,713	0,072	0,326	1,199	0,622	-0,096
5	0,530	0,767	0,457	0,959	0,132	0,894	0,622
6	-2,022	0,157	0,854	0,747	1,370	0,284	0,989
7	0,453	0,940	0,011	0,775	0,631	1,147	-0,518
8	-1,533	0,910	0,552	0,789	1,427	0,436	-0,224
9	-0,666	1,182	-0,180	-0,165	0,320	-0,007	0,104
10	0,647	-0,248	0,309	-0,293	0,157	0,554	-0,768
11	0,251	0,616	0,372	1,270	0,445	0,295	0,140
12	0,921	0,379	-0,688	0,143	-0,473	0,438	-0,120
13	0,128	0,379	0,863	-0,383	-0,200	-0,324	0,279
14	-0,373	0,533	-0,074	0,058	-0,539	0,457	0,513
15	0,572	0,860	0,483	1,004	0,327	0,534	0,584
16	-0,244	0,088	-0,388	0,480	-0,092	0,794	-0,294
17	-0,700	0,966	-1,024	-0,373	1,043	1,790	-0,184
18	0,621	1,038	0,115	-0,006	-0,106	-0,197	-0,268
19	0,530	0,767	0,457	0,959	0,132	0,894	0,622
20	1,360	0,057	1,566	0,227	-0,041	-1,354	-0,403
21	0,652	1,043	0,047	1,001	0,195	0,617	0,579
22	-1,310	-1,124	-0,050	-2,034	0,164	0,085	-0,937
23	1,044	1,045	-0,275	-0,631	0,984	-0,406	-1,472
24	1,140	0,217	0,435	0,384	0,327	0,046	-0,001
25	0,286	1,134	-0,365	-0,060	0,499	1,083	-0,389
26	0,941	-0,368	-0,337	-1,010	-1,690	-0,187	-2,807
27	0,245	0,459	0,442	0,896	0,030	0,885	-0,281
28	-0,573	-1,026	-1,993	-1,023	0,750	-0,341	-2,081
29	-2,084	-0,408	0,007	-0,799	-0,132	-1,637	0,584
30	0,021	-0,575	-0,092	-0,507	1,581	0,515	0,824
31	-0,082	-1,061	-0,652	1,063	-1,066	-0,336	-1,238
32	0,622	0,500	1,080	0,755	-0,957	-1,103	0,636
33	-0,141	0,041	0,730	-0,011	-1,280	-0,018	1,466
34	-1,081	0,813	0,053	-0,289	-1,963	-1,679	1,509
35	0,148	0,196	0,884	0,294	-0,271	-0,835	0,247

36	-2,396	0,053	-0,584	0,375	-0,969	-0,452	1,871
37	1,209	0,153	0,951	-2,659	-1,447	-1,809	-0,395
38	-1,157	0,323	0,077	-0,820	-1,364	-0,902	1,142
39	-0,554	-0,399	1,089	0,588	0,272	-1,489	-0,411
40	-0,697	1,308	-3,158	-1,348	-1,802	0,943	3,153
41	-0,894	-0,675	0,083	0,740	0,431	-0,178	-1,210
42	0,946	-0,040	0,781	0,666	-0,406	-0,428	-0,008
43	1,207	0,819	-0,587	0,626	-0,655	-0,991	1,085
44	-2,258	-2,484	1,649	1,737	-2,065	1,319	-0,791
45	0,133	0,136	-0,032	0,388	-0,597	-0,258	-1,039
46	1,095	-0,114	0,534	0,103	-0,079	0,217	0,908
47	0,929	0,512	0,534	0,125	0,767	-1,079	-0,124
48	0,659	-2,155	-3,691	2,681	1,497	-2,433	1,136
49	0,453	-0,567	-0,143	1,127	-1,081	-0,057	0,438
50	0,539	-0,167	1,836	0,617	-0,061	-1,478	-1,350
51	-0,391	0,190	1,589	0,122	0,170	-0,977	-0,119
52	0,840	0,258	1,469	-0,667	-0,891	-2,510	0,611
53	-0,535	0,547	1,047	-0,539	0,492	-1,285	-1,332
54	0,578	-2,102	0,559	-1,688	0,668	0,681	0,846
55	0,884	-0,946	0,414	-1,112	0,983	0,303	0,674
56	0,745	-1,490	0,266	-0,557	-0,064	1,427	1,267
57	0,246	0,582	-0,593	-1,177	1,057	0,958	-0,495
58	0,588	0,277	0,069	0,568	0,018	1,068	-0,236
59	0,769	1,068	-0,207	-0,809	0,613	-0,206	-0,576
60	0,781	-1,942	0,381	-1,749	0,392	0,586	0,879
61	0,513	0,265	-1,027	1,099	0,482	0,029	0,021
62	-0,527	-0,340	-0,035	0,365	0,562	-0,864	-0,405
63	-1,455	1,429	-0,808	-0,938	-1,038	0,621	-1,616
64	0,588	0,277	0,069	0,568	0,018	1,068	-0,236
65	0,921	0,379	-0,688	0,143	-0,473	0,438	-0,120
66	-1,172	-1,027	-1,623	-0,616	0,267	-1,030	-2,080
67	0,745	-1,490	0,266	-0,557	-0,064	1,427	1,267
68	-0,894	-0,675	0,083	0,740	0,431	-0,178	-1,210
69	0,946	-0,040	0,781	0,666	-0,406	-0,428	-0,008
70	1,207	0,819	-0,587	0,626	-0,655	-0,991	1,085
71	-2,258	-2,484	1,649	1,737	-2,065	1,319	-0,791
72	0,578	-2,102	0,559	-1,688	0,668	0,681	0,846
73	-0,415	0,566	-1,596	-0,150	-3,382	1,643	-0,416
74	0,840	0,258	1,469	-0,667	-0,891	-2,510	0,611
75	-0,535	0,547	1,047	-0,539	0,492	-1,285	-1,332
76	0,578	-2,102	0,559	-1,688	0,668	0,681	0,846
77	0,884	-0,946	0,414	-1,112	0,983	0,303	0,674
78	0,745	-1,490	0,266	-0,557	-0,064	1,427	1,267

79	0,286	1,134	-0,365	-0,060	0,499	1,083	-0,389
80	0,950	1,202	-0,303	-0,959	0,755	-0,518	-0,820
81	-0,573	-1,026	-1,993	-1,023	0,750	-0,341	-2,081
82	-2,084	-0,408	0,007	-0,799	-0,132	-1,637	0,584
83	0,021	-0,575	-0,092	-0,507	1,581	0,515	0,824
84	-0,082	-1,061	-0,652	1,063	-1,066	-0,336	-1,238
85	0,246	0,582	-0,593	-1,177	1,057	0,958	-0,495
86	0,530	0,767	0,457	0,959	0,132	0,894	0,622
87	-2,022	0,157	0,854	0,747	1,370	0,284	0,989
88	0,453	0,940	0,011	0,775	0,631	1,147	-0,518
89	-1,533	0,910	0,552	0,789	1,427	0,436	-0,224
90	-0,174	-0,808	-1,654	-1,195	-1,500	0,163	-0,795
91	-0,894	-0,675	0,083	0,740	0,431	-0,178	-1,210
92	0,946	-0,040	0,781	0,666	-0,406	-0,428	-0,008
93	1,207	0,819	-0,587	0,626	-0,655	-0,991	1,085
94	-2,395	2,502	-1,352	-2,988	0,610	-1,478	0,767
95	0,578	-2,102	0,559	-1,688	0,668	0,681	0,846
96	0,921	0,379	-0,688	0,143	-0,473	0,438	-0,120
97	-0,373	0,533	-0,074	0,058	-0,539	0,457	0,513
98	0,659	-2,155	-3,691	2,681	1,497	-2,433	1,136
99	0,286	1,134	-0,365	-0,060	0,499	1,083	-0,389
100	0,234	0,281	-1,028	0,128	-3,613	1,411	-0,000

PRILOG 4 (P4)

Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za aktivnosti ljudskih resursa.

HR FAKTORSKA

Tabela P.4.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno.

Tabela P.4.1. Koeficijenti faktora

Factor Score Coefficients (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components								
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7	Factor - 8
HR1	0,061	-0,070	0,251	0,085	-0,011	-0,093	0,009	-0,187
HR2	-0,094	-0,065	0,376	0,103	-0,094	0,047	-0,141	0,081
HR3	0,060	0,042	0,243	0,050	-0,165	0,025	0,022	-0,262
HR4	-0,051	0,068	0,050	0,086	-0,079	-0,032	-0,102	0,193
HR5	-0,096	0,020	-0,040	0,250	-0,136	-0,066	-0,024	0,123
HR6	0,029	0,046	-0,131	0,084	0,044	-0,121	-0,105	0,257
HR7	0,045	0,221	0,033	-0,025	-0,199	-0,040	-0,055	0,015
HR8	-0,011	-0,039	-0,048	-0,054	-0,028	0,497	0,010	-0,078
HR9	-0,067	-0,044	-0,024	-0,073	-0,043	0,109	0,282	-0,050
HR10	-0,067	0,047	0,002	-0,004	-0,138	-0,174	0,060	0,362
HR11	0,003	-0,110	0,034	0,026	0,379	0,098	-0,077	-0,109
HR12	-0,111	0,045	-0,074	0,021	0,375	-0,124	0,004	-0,034
HR13	0,164	-0,020	-0,016	-0,053	0,248	0,161	-0,257	0,041
HR14	0,252	-0,008	-0,037	-0,161	0,095	-0,146	0,154	-0,176
HR15	0,260	-0,011	-0,030	-0,051	-0,043	0,023	0,009	-0,119
HR16	0,257	-0,037	0,082	0,007	-0,215	0,037	-0,124	0,078
HR17	0,058	-0,042	-0,045	0,176	-0,077	0,006	-0,020	0,001
HR18	0,030	-0,082	0,061	0,283	0,090	-0,076	-0,175	-0,075
HR19	0,095	-0,060	-0,093	-0,026	0,084	-0,056	0,125	0,032
HR20	0,013	0,051	0,037	-0,021	-0,088	0,135	0,018	-0,012
HR21	0,018	0,048	0,413	-0,103	0,023	-0,054	-0,093	-0,125
HR22	0,079	0,221	0,054	-0,159	-0,026	-0,180	-0,007	0,006
HR23	-0,089	0,298	-0,023	-0,001	0,027	-0,128	-0,056	-0,060
HR24	-0,116	0,029	-0,082	0,245	0,099	0,103	-0,036	-0,179
HR25	-0,041	-0,045	-0,021	0,137	0,006	-0,043	0,063	0,022
HR26	-0,060	0,139	-0,103	0,132	0,007	-0,035	-0,107	0,079
HR27	0,258	-0,071	-0,038	0,017	0,045	-0,038	-0,093	-0,006
HR28	0,112	-0,033	-0,044	-0,058	0,083	0,007	-0,089	0,236
HR29	0,006	-0,124	0,074	-0,163	0,158	0,235	-0,027	0,213
HR30	-0,091	-0,141	0,119	-0,069	0,011	0,269	0,100	0,111
HR31	-0,119	0,169	-0,107	-0,029	-0,017	0,077	0,060	0,065
HR32	-0,009	-0,071	-0,149	0,018	-0,068	0,046	0,224	0,100
HR33	0,081	-0,051	-0,103	-0,112	-0,087	0,015	0,205	0,168
HR34	0,045	0,037	0,083	0,040	0,002	0,120	-0,014	-0,232
HR35	-0,052	0,229	-0,065	0,047	0,038	0,096	-0,189	0,004

HR36	-0,050	0,147	-0,162	0,009	-0,061	-0,003	0,122	0,020
HR37	-0,013	0,064	-0,085	0,014	0,194	-0,123	0,114	-0,146
HR38	-0,025	-0,009	-0,006	0,061	-0,053	-0,031	0,237	-0,188
HR39	-0,041	-0,037	0,138	-0,032	-0,060	-0,108	0,167	0,054
HR40	-0,066	-0,098	0,132	-0,082	0,090	-0,010	0,181	0,001

Tabela P.4.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom.

Tabela P.4.2. Faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno

Factor Scores (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components								
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7	Factor - 8
1	0,005	-0,149	0,567	0,279	0,010	1,516	0,737	-0,134
2	0,281	0,735	1,062	1,225	0,390	0,681	0,031	0,396
3	0,484	0,677	-0,380	1,900	0,126	-1,102	-0,919	0,547
4	0,408	0,643	0,297	1,334	0,522	-0,324	-1,086	0,569
5	-0,052	1,161	0,645	0,623	0,410	0,796	0,238	0,442
6	0,366	0,291	-0,532	2,170	0,007	-0,987	-0,549	0,429
7	0,582	0,774	0,279	0,674	0,282	0,470	0,431	0,341
8	0,281	0,735	1,062	1,225	0,390	0,681	0,031	0,396
9	-0,068	0,519	-0,145	0,090	-0,727	0,526	0,813	0,321
10	0,988	0,077	-1,269	-0,345	-1,074	0,144	0,179	0,378
11	0,380	0,768	0,592	1,122	0,574	0,512	0,180	0,311
12	0,173	-0,922	-0,503	-0,708	0,609	0,970	1,107	0,530
13	0,123	1,488	-1,938	-2,263	1,097	1,438	1,823	-0,104
14	0,157	-0,347	-0,218	-0,093	-0,397	-0,202	-0,589	-0,199
15	0,281	0,735	1,062	1,225	0,390	0,681	0,031	0,396
16	-1,126	-0,325	0,600	-0,120	-0,678	-0,377	-0,277	0,079
17	0,130	0,109	1,181	-0,141	-0,003	1,368	-0,555	0,889
18	-0,469	0,467	0,089	0,270	0,913	0,538	0,328	0,847
19	-0,052	1,161	0,645	0,623	0,410	0,796	0,238	0,442
20	1,168	0,239	-0,149	0,462	0,009	0,307	-0,193	0,800
21	0,527	0,453	1,187	0,844	0,256	0,744	0,061	0,616
22	-0,027	-0,423	-0,446	0,317	0,923	-0,494	0,160	-0,541
23	-0,263	0,695	0,569	-0,243	-0,416	0,599	1,144	0,661
24	0,358	0,802	1,136	0,618	0,586	0,622	-0,175	0,017
25	0,272	0,054	-0,169	0,458	0,422	0,750	-0,092	1,050
26	-1,481	-0,900	-0,302	-0,551	0,696	0,014	-1,575	0,743
27	0,136	-0,045	-0,128	0,978	0,290	2,075	-0,019	0,473
28	-2,220	-1,738	0,320	-0,403	-1,626	0,671	-1,853	2,060
29	-0,197	0,017	0,562	-1,535	2,281	1,245	-2,943	-1,670
30	0,135	0,356	-0,357	1,700	0,632	-0,984	-0,785	0,443
31	-0,250	-0,490	0,701	-1,851	0,936	-0,519	0,680	-0,827
32	-1,143	0,964	0,687	1,205	0,039	-0,070	0,337	-0,070
33	0,950	-0,886	-0,467	1,105	-1,354	-0,455	-0,345	1,840
34	-1,856	-0,144	-0,816	-0,504	-0,395	0,715	-0,004	1,341
35	-0,002	-0,357	-0,111	-0,504	0,816	0,086	-0,418	-0,306

36	-2,664	-0,701	-0,606	0,229	0,045	-0,238	-1,267	0,963
37	-0,412	0,217	-2,401	-1,423	1,486	-1,775	0,501	1,989
38	-1,602	-0,276	-0,593	-0,486	-1,159	0,356	-1,546	1,007
39	-0,437	-0,671	0,316	0,097	0,360	-0,563	-0,375	-0,553
40	-0,587	-1,057	3,047	-2,186	-3,350	-0,116	2,002	-1,435
41	-0,191	0,063	0,749	-2,420	0,615	-0,101	0,522	-0,303
42	0,351	0,824	1,075	-0,302	0,086	-0,818	0,205	-0,179
43	-0,273	0,031	-0,150	-0,688	0,519	-2,976	0,078	-0,138
44	-2,857	-0,989	-1,069	2,262	-0,668	-0,209	1,268	-2,835
45	-1,351	-0,030	0,751	-0,252	-0,688	-2,092	-0,297	1,248
46	0,812	0,098	0,423	-0,271	-0,036	0,902	-0,210	-0,574
47	0,694	0,865	0,868	-0,113	-0,105	-0,131	-0,814	-0,304
48	0,905	2,894	-3,107	-0,762	-3,584	0,492	-1,173	-1,436
49	-0,164	-0,482	1,128	-0,551	-0,137	1,254	-0,218	-1,063
50	0,772	1,741	-0,619	0,042	0,344	-2,100	0,609	0,324
51	0,097	0,722	-0,676	-0,521	1,789	-1,102	0,236	0,621
52	-0,641	1,723	0,810	0,568	-0,024	-0,881	0,354	-1,679
53	-0,647	-1,312	-0,683	0,673	0,243	0,617	2,782	-1,816
54	1,904	-2,316	-0,551	0,255	-0,278	-0,271	-0,230	-0,197
55	1,276	-1,057	-0,641	0,687	0,008	-0,062	0,714	0,344
56	1,317	-0,852	-0,205	0,666	0,202	-0,519	-0,176	-0,392
57	0,630	1,005	0,220	-0,769	-0,889	0,500	0,909	0,934
58	0,267	0,828	0,569	0,499	0,616	0,563	0,126	-0,082
59	-0,257	0,534	1,298	-0,526	-0,731	0,714	0,775	0,814
60	1,814	-2,417	-1,043	0,295	-0,349	-0,097	0,171	-0,109
61	-0,565	-0,132	0,946	0,617	-1,518	-0,413	0,987	1,040
62	0,995	0,236	-0,742	-2,191	-0,380	0,593	0,118	0,862
63	1,024	0,440	0,352	-1,572	-0,047	-2,430	0,087	-1,488
64	0,267	0,828	0,569	0,499	0,616	0,563	0,126	-0,082
65	0,173	-0,922	-0,503	-0,708	0,609	0,970	1,107	0,530
66	-2,250	-1,657	0,259	-0,683	-1,715	0,746	-1,680	2,134
67	1,317	-0,852	-0,205	0,666	0,202	-0,519	-0,176	-0,392
68	-0,273	0,031	-0,150	-0,688	0,519	-2,976	0,078	-0,138
69	-2,857	-0,989	-1,069	2,262	-0,668	-0,209	1,268	-2,835
70	-1,351	-0,030	0,751	-0,252	-0,688	-2,092	-0,297	1,248
71	0,812	0,098	0,423	-0,271	-0,036	0,902	-0,210	-0,574
72	1,645	-2,307	-0,513	0,421	-0,376	-0,121	-0,388	-0,016
73	1,038	-0,918	1,880	-0,375	-0,877	0,142	-2,576	-2,832
74	0,097	0,722	-0,676	-0,521	1,789	-1,102	0,236	0,621
75	-0,641	1,723	0,810	0,568	-0,024	-0,881	0,354	-1,679
76	-0,647	-1,312	-0,683	0,673	0,243	0,617	2,782	-1,816
77	1,904	-2,316	-0,551	0,255	-0,278	-0,271	-0,230	-0,197
78	1,276	-1,057	-0,641	0,687	0,008	-0,062	0,714	0,344

79	-0,027	-0,423	-0,446	0,317	0,923	-0,494	0,160	-0,541
80	-0,294	0,500	1,424	-0,556	-0,786	0,616	0,927	0,863
81	-0,197	0,017	0,562	-1,535	2,281	1,245	-2,943	-1,670
82	0,135	0,356	-0,357	1,700	0,632	-0,984	-0,785	0,443
83	-0,250	-0,490	0,701	-1,851	0,936	-0,519	0,680	-0,827
84	-1,143	0,964	0,687	1,205	0,039	-0,070	0,337	-0,070
85	0,456	0,920	0,341	-0,473	-0,805	0,602	0,836	0,508
86	-0,068	0,519	-0,145	0,090	-0,727	0,526	0,813	0,321
87	0,988	0,077	-1,269	-0,345	-1,074	0,144	0,179	0,378
88	0,380	0,768	0,592	1,122	0,574	0,512	0,180	0,311
89	0,173	-0,922	-0,503	-0,708	0,609	0,970	1,107	0,530
90	-1,824	-0,575	-1,154	-0,675	-0,833	-0,481	-0,409	0,403
91	-0,191	0,063	0,749	-2,420	0,615	-0,101	0,522	-0,303
92	0,351	0,824	1,075	-0,302	0,086	-0,818	0,205	-0,179
93	-0,273	0,031	-0,150	-0,688	0,519	-2,976	0,078	-0,138
94	-2,037	0,400	-3,425	-0,121	2,310	2,143	-1,453	-1,515
95	1,904	-2,316	-0,551	0,255	-0,278	-0,271	-0,230	-0,197
96	0,173	-0,922	-0,503	-0,708	0,609	0,970	1,107	0,530
97	0,157	-0,347	-0,218	-0,093	-0,397	-0,202	-0,589	-0,199
98	0,905	2,894	-3,107	-0,762	-3,584	0,492	-1,173	-1,436
99	0,272	0,054	-0,169	0,458	0,422	0,750	-0,092	1,050
100	0,714	-0,560	1,386	0,514	-1,116	-0,292	-2,872	-1,650

PRILOG 5 (P5)

Koeficijenti faktora i faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno za ukupne aktivnosti top menadžmenta.

SVE AKTIVNOSTI FAKTORSKA

Tabela P.5.1. sadrži koeficijente na osnovu kojih se izračunavaju faktor skorovi odnosno koordinate u multidimenzionalnom prostoru za svakog respondenta (jedinicu posmatranja) pojedinačno.

Tabela P.5.1. Koeficijenti faktora

Factor Score Coefficients (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components												
	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7	Factor - 8	Factor - 9	Factor - 10	Factor - 11	Factor - 12
MA1	-0,008	0,002	0,041	-0,025	-0,019	0,146	-0,018	0,071	-0,005	-0,009	-0,014	-0,048
MA2	0,001	-0,017	0,003	-0,051	0,034	0,132	0,003	0,042	-0,022	0,011	0,008	-0,035
MA3	-0,014	-0,017	0,004	0,010	-0,010	0,038	-0,009	0,020	-0,013	0,170	-0,033	-0,006
MA4	-0,032	0,090	-0,022	0,010	0,014	-0,029	-0,039	0,030	0,055	-0,102	-0,007	-0,013
MA5	-0,044	0,001	0,002	-0,040	0,034	0,049	0,085	-0,010	0,133	-0,023	0,024	-0,062
MA6	0,006	0,064	0,046	0,009	-0,047	0,109	-0,075	-0,046	-0,028	-0,060	-0,075	0,109
MA7	-0,022	-0,048	0,028	-0,022	-0,004	0,037	-0,009	0,073	0,040	0,188	-0,026	-0,062
MA8	0,010	-0,020	-0,020	0,002	-0,023	0,044	-0,009	0,227	0,020	-0,016	-0,001	-0,029
MA9	-0,029	0,001	-0,020	0,081	-0,017	0,090	0,046	0,055	-0,003	-0,001	-0,040	0,035
MA10	-0,028	0,112	-0,019	-0,052	0,030	-0,082	0,019	-0,055	0,024	-0,084	0,042	0,011
MA11	0,002	0,061	0,012	-0,006	-0,005	0,041	-0,002	-0,055	0,010	0,022	-0,036	-0,049
MA12	-0,002	0,042	-0,038	0,035	0,012	-0,039	-0,027	-0,029	0,023	0,053	-0,034	0,027
MA13	0,014	0,028	0,008	-0,012	-0,035	-0,033	0,057	-0,004	-0,054	0,027	0,034	0,026
MA14	0,032	0,018	0,067	0,016	-0,077	-0,011	0,049	0,138	-0,013	-0,014	-0,063	0,041
MA15	-0,020	-0,004	0,006	0,049	-0,055	-0,030	0,121	0,028	0,058	0,030	0,009	0,050
MA16	-0,005	0,054	-0,002	0,029	-0,040	-0,113	0,066	0,014	0,015	0,003	0,016	0,034
MA17	-0,015	-0,023	-0,029	0,134	-0,046	-0,025	0,076	0,003	0,062	0,098	-0,042	-0,024
MA18	-0,020	0,025	0,014	0,062	-0,042	-0,046	0,092	-0,023	0,011	0,058	-0,021	0,025
MA19	-0,010	0,029	0,037	-0,036	0,012	-0,035	0,069	-0,056	0,089	0,046	-0,060	0,049
MA20	0,051	0,100	0,020	-0,044	-0,005	0,004	0,053	0,024	-0,060	-0,054	-0,093	0,047
MA21	-0,000	0,085	-0,008	-0,090	0,029	0,013	0,109	-0,093	-0,025	-0,023	0,010	0,030
MA22	0,037	0,117	0,007	-0,026	-0,008	0,063	-0,001	-0,033	-0,112	-0,093	-0,037	-0,000
MA23	-0,038	0,080	-0,043	0,007	-0,001	-0,005	0,011	-0,053	0,020	-0,044	0,057	-0,002
MA24	0,010	0,116	-0,019	-0,000	0,001	0,026	-0,042	-0,002	-0,096	-0,104	-0,018	0,061
MA25	-0,020	0,063	-0,022	-0,046	0,029	-0,033	-0,065	-0,025	-0,027	0,077	0,038	-0,053
MA26	0,028	0,125	-0,039	-0,035	0,027	0,044	-0,068	-0,025	-0,160	-0,069	-0,001	0,008
MA27	-0,017	0,020	0,015	0,060	-0,050	0,035	0,021	0,041	0,028	0,066	-0,045	-0,034
MA28	-0,001	0,034	0,003	-0,044	0,008	-0,025	0,140	0,050	0,056	0,009	-0,014	-0,036
MA29	-0,035	0,039	-0,027	-0,009	0,011	-0,028	0,033	0,123	-0,044	0,001	0,048	0,003
MA30	-0,011	0,083	-0,056	0,007	0,032	-0,069	-0,061	0,085	-0,004	0,047	-0,030	-0,046
MA31	-0,029	0,096	-0,070	-0,023	0,067	-0,059	-0,096	0,029	0,023	-0,004	0,010	-0,046
MA32	-0,037	0,042	0,002	-0,009	0,009	0,039	-0,019	-0,023	0,058	0,029	-0,009	-0,039
MA33	-0,023	0,051	0,004	-0,000	-0,018	0,038	-0,041	-0,046	0,055	0,029	-0,029	0,047
MA34	-0,017	0,023	-0,015	-0,008	-0,007	0,053	-0,026	0,032	0,099	0,017	-0,040	0,054
MA35	-0,053	-0,028	-0,020	-0,033	0,031	0,210	-0,020	0,017	0,032	0,025	0,039	-0,066

MA36	-0,012	-0,020	-0,028	-0,008	-0,007	0,200	0,074	-0,058	-0,021	-0,010	0,035	0,034
MA37	-0,008	-0,023	0,004	-0,007	0,006	0,095	0,218	0,003	-0,019	-0,013	0,013	-0,010
MA38	-0,007	0,011	-0,013	0,083	-0,038	0,035	0,074	-0,052	-0,081	0,097	-0,026	0,035
MA39	0,004	0,011	-0,033	0,036	-0,031	-0,020	0,035	-0,096	-0,017	0,126	-0,003	0,091
SD1	-0,097	-0,036	-0,001	-0,053	0,023	0,060	-0,063	0,021	0,077	0,041	0,095	0,121
SD2	-0,033	-0,031	0,062	-0,020	0,007	-0,041	0,050	0,049	-0,005	0,031	0,018	0,116
SD3	-0,037	-0,013	0,086	0,000	-0,001	-0,043	0,011	0,001	-0,051	0,101	0,003	0,030
SD4	-0,042	-0,000	-0,001	-0,021	0,086	-0,039	-0,031	-0,015	0,032	0,095	-0,007	-0,029
SD5	-0,021	0,018	0,022	-0,021	0,099	0,013	-0,090	-0,070	0,002	0,012	-0,066	0,053
SD6	-0,016	-0,011	0,093	-0,046	0,039	-0,042	-0,012	-0,011	0,032	0,014	-0,024	0,031
SD7	0,012	-0,029	0,114	-0,007	-0,063	0,022	0,024	0,011	0,035	0,001	-0,059	0,140
SD8	-0,026	-0,001	0,075	-0,023	-0,022	-0,073	-0,024	0,012	0,066	0,037	0,012	0,058
SD9	-0,019	0,007	-0,014	0,100	-0,001	-0,013	-0,025	0,046	-0,024	-0,036	-0,000	0,021
SD10	-0,023	0,011	0,069	-0,030	0,036	-0,003	-0,050	-0,041	0,044	-0,011	0,012	-0,083
SD11	-0,032	0,012	-0,001	0,020	0,097	-0,000	0,001	-0,048	0,029	-0,010	-0,024	-0,094
SD12	-0,026	0,024	-0,023	0,001	0,085	-0,019	-0,064	-0,026	-0,084	0,047	0,020	-0,001
SD13	-0,025	0,012	0,068	0,040	0,024	-0,087	-0,037	0,032	-0,029	0,048	-0,029	-0,054
SD14	-0,043	-0,009	-0,016	0,081	-0,030	-0,050	-0,015	0,063	-0,019	0,003	0,079	0,041
SD15	-0,042	-0,025	0,052	0,067	-0,020	-0,029	0,023	0,086	-0,064	0,032	0,038	-0,040
SD16	-0,043	-0,026	0,012	0,135	-0,017	-0,004	0,056	0,026	-0,025	-0,024	0,036	-0,073
SD17	-0,022	-0,019	0,097	0,077	0,004	0,048	0,094	-0,098	-0,040	-0,039	-0,020	-0,095
SD18	-0,008	-0,003	0,111	0,077	-0,018	0,007	0,069	-0,013	-0,031	-0,070	-0,041	-0,073
SD19	0,023	-0,049	0,149	0,013	-0,023	0,064	0,088	0,011	-0,006	-0,035	-0,086	-0,029
SD20	-0,010	-0,022	0,163	-0,055	-0,016	-0,017	0,031	-0,017	0,073	0,015	-0,028	-0,065
SD21	-0,016	-0,014	0,083	-0,043	-0,018	0,030	-0,110	-0,035	0,062	0,012	-0,008	0,081
SD22	-0,050	0,002	-0,038	0,051	0,052	-0,039	-0,027	-0,005	0,034	-0,018	0,064	-0,048
SD23	0,008	0,022	0,028	0,021	0,049	-0,027	-0,034	-0,025	-0,066	0,039	-0,029	-0,074
SD24	-0,037	-0,002	0,117	-0,035	0,012	0,077	0,041	-0,055	-0,062	-0,056	0,022	-0,020
SD25	-0,046	0,001	0,020	0,002	0,012	0,054	-0,073	-0,019	-0,051	-0,018	0,079	0,023
SD26	-0,043	-0,020	-0,017	-0,037	0,093	-0,056	-0,048	0,112	0,016	0,067	0,021	0,012
SD27	-0,049	0,008	-0,067	-0,000	0,106	-0,031	-0,045	0,148	0,008	-0,049	0,033	0,007
SD28	-0,038	0,023	-0,075	0,074	0,072	-0,038	-0,075	0,016	-0,031	-0,014	-0,005	0,117
SD29	-0,016	-0,017	-0,032	0,034	0,076	0,030	-0,013	-0,039	0,009	-0,012	-0,011	0,038
SD30	0,008	-0,009	-0,011	-0,049	0,119	0,043	0,022	-0,081	-0,031	-0,010	-0,005	-0,016
SD31	0,004	-0,014	0,017	-0,078	0,108	0,017	0,021	-0,040	0,028	-0,020	0,001	-0,030
SD32	-0,021	0,007	0,004	-0,068	0,122	0,029	0,046	0,012	-0,026	-0,015	-0,018	0,006
SD33	-0,001	-0,006	-0,028	0,017	0,078	-0,011	0,072	0,087	-0,066	-0,036	-0,039	0,103
SD34	-0,001	0,001	0,014	0,020	0,062	0,025	-0,026	0,010	-0,039	0,005	-0,038	-0,055
SD35	-0,032	-0,021	0,056	0,089	0,009	0,023	-0,039	-0,043	-0,043	0,052	-0,037	-0,001
SD36	-0,009	-0,016	-0,019	0,113	0,029	-0,072	0,027	0,028	-0,075	0,052	-0,045	0,103
SD37	-0,034	-0,033	-0,018	0,027	0,038	0,010	0,024	0,011	-0,025	0,005	0,011	0,184
SD38	0,001	-0,019	-0,037	0,080	0,041	-0,028	0,036	-0,002	0,008	-0,018	-0,012	0,040
SD39	0,042	-0,014	0,036	0,027	0,027	-0,016	0,024	-0,054	0,042	-0,049	-0,049	-0,022

HR1	0,014	0,018	-0,033	-0,031	-0,003	0,028	-0,024	0,007	0,029	-0,099	0,081	0,041
HR2	0,007	-0,013	-0,050	-0,048	0,012	0,007	-0,046	0,029	0,164	-0,023	0,053	0,001
HR3	0,033	0,005	-0,006	-0,048	0,008	-0,012	0,004	0,006	0,002	-0,025	0,015	0,138
HR4	0,011	-0,025	-0,052	-0,024	0,048	0,029	-0,045	0,036	0,033	-0,011	0,069	-0,039
HR5	-0,009	-0,016	-0,036	-0,018	0,002	-0,015	0,078	0,013	0,027	-0,019	0,119	-0,018
HR6	-0,006	-0,013	-0,010	0,010	0,014	0,012	-0,039	0,070	0,000	0,025	0,054	-0,095
HR7	0,096	0,003	-0,020	-0,052	0,011	0,007	0,010	0,006	-0,027	-0,040	-0,014	0,053
HR8	0,017	-0,009	-0,053	-0,043	0,030	-0,037	-0,015	-0,069	-0,012	0,139	0,019	0,114
HR9	0,027	0,032	-0,016	-0,008	0,025	-0,057	0,013	-0,071	0,004	-0,014	-0,025	0,143
HR10	0,044	0,022	-0,000	-0,054	0,025	0,007	-0,005	0,018	0,079	-0,086	0,016	-0,085
HR11	0,040	-0,039	-0,008	0,104	-0,070	0,028	-0,018	-0,012	-0,011	0,016	0,017	-0,006
HR12	0,033	-0,003	-0,041	0,103	-0,002	-0,008	-0,065	0,006	-0,014	0,009	-0,037	-0,012
HR13	0,058	-0,035	0,009	0,000	-0,032	0,075	-0,103	0,001	-0,021	0,084	-0,014	-0,023
HR14	0,060	0,018	0,065	0,018	-0,048	-0,000	-0,011	-0,001	-0,063	-0,045	-0,031	0,009
HR15	0,056	-0,008	0,034	-0,057	-0,049	0,003	-0,031	0,035	-0,035	0,005	0,058	0,010
HR16	-0,000	-0,019	0,013	-0,086	-0,015	-0,007	-0,073	0,093	0,026	0,043	0,085	0,029
HR17	0,000	0,002	-0,005	-0,047	-0,004	0,015	0,004	-0,050	-0,002	-0,010	0,130	-0,063
HR18	-0,032	-0,056	-0,018	0,004	-0,033	0,051	0,028	0,018	0,011	-0,017	0,171	-0,039
HR19	0,042	-0,002	0,024	-0,001	-0,032	0,015	-0,026	-0,008	-0,002	-0,025	0,041	-0,034
HR20	0,086	-0,018	-0,003	-0,008	-0,049	-0,023	0,047	0,000	0,025	0,012	0,030	-0,061
HR21	0,089	-0,022	-0,017	0,003	-0,036	0,036	-0,034	0,064	0,095	-0,084	-0,055	0,073
HR22	0,118	-0,021	0,040	-0,003	-0,022	-0,043	-0,002	0,056	0,038	-0,002	-0,097	-0,034
HR23	0,110	0,014	-0,045	-0,021	0,036	-0,017	-0,011	0,032	-0,024	-0,044	-0,044	-0,030
HR24	-0,003	-0,018	-0,070	0,023	0,029	0,000	0,040	-0,079	-0,052	0,035	0,109	0,000
HR25	0,011	-0,000	-0,012	0,008	-0,021	0,009	0,041	-0,015	0,018	-0,059	0,095	-0,046
HR26	0,044	-0,022	-0,035	0,022	-0,004	-0,010	0,066	0,030	0,010	0,003	0,062	-0,158
HR27	0,039	-0,020	0,056	-0,062	-0,042	0,084	-0,094	0,018	-0,041	-0,017	0,060	-0,020
HR28	0,050	0,002	-0,000	-0,008	-0,016	0,009	-0,112	0,039	0,014	-0,005	0,009	-0,024
HR29	0,051	-0,017	-0,004	0,020	-0,029	-0,011	-0,111	0,039	0,087	0,062	-0,059	0,028
HR30	0,038	0,014	-0,012	-0,043	0,020	0,010	-0,021	-0,110	0,081	0,005	-0,005	0,022
HR31	0,086	0,002	-0,034	-0,015	0,027	-0,051	0,010	-0,057	0,019	0,044	-0,023	-0,040
HR32	0,020	-0,014	0,011	-0,006	-0,030	-0,042	0,044	-0,032	0,035	0,013	0,089	-0,065
HR33	0,062	0,017	0,041	-0,030	-0,032	0,004	-0,011	-0,026	0,013	-0,013	-0,005	-0,026
HR34	0,094	-0,016	0,017	-0,030	-0,049	0,039	0,038	-0,076	-0,027	-0,002	0,004	0,064
HR35	0,101	-0,039	-0,035	-0,007	0,000	0,007	0,019	0,024	-0,038	0,048	-0,010	-0,017
HR36	0,075	0,006	-0,037	0,025	0,000	-0,061	0,021	0,043	-0,065	-0,004	0,005	0,016
HR37	0,052	-0,007	-0,016	0,089	-0,023	-0,026	-0,001	-0,010	-0,050	-0,011	-0,007	0,017
HR38	0,056	0,033	-0,024	-0,007	-0,014	-0,038	0,028	-0,084	-0,026	-0,073	0,062	0,033
HR39	0,074	-0,003	0,009	0,015	-0,043	-0,018	0,014	-0,031	0,072	-0,072	0,002	-0,010
HR40	0,071	-0,028	0,041	0,050	-0,087	-0,046	0,034	0,008	0,119	-0,013	-0,032	-0,047

Tabela P.5.2. pokazuje faktor skorove odnosno koordinate za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno u multidimenzionalnom prostoru. Veći faktor skor za neku jedinicu govori da ta jedinica posmatranja ima izraženije one varijable koje su povezane sa datim faktorom.

Tabela P.5.2. Faktor skorovi za svaku jedinicu posmatranja pojedinačno

Factor Scores (Spreadsheet2 in Drazen.stw) Rotation: Varimax normalized Extraction: Principal components

	Factor - 1	Factor - 2	Factor - 3	Factor - 4	Factor - 5	Factor - 6	Factor - 7	Factor - 8	Factor - 9	Factor - 10	Factor - 11	Factor - 12
1	0,991	-0,070	-0,197	-0,562	0,077	0,013	-1,458	0,185	0,204	0,352	0,327	1,467
2	0,938	0,520	-1,050	0,505	1,132	0,055	0,107	-0,325	0,196	0,486	1,326	-0,060
3	-0,141	0,922	-1,131	0,252	1,124	-0,313	0,346	0,568	-0,778	0,028	1,675	-0,932
4	-0,159	0,533	-0,174	0,275	0,976	0,450	-0,025	0,656	0,381	0,830	0,790	-0,443
5	0,652	0,784	0,276	0,210	1,114	0,760	0,502	0,072	0,333	0,520	0,230	0,658
6	-0,591	0,920	-1,182	0,499	1,070	0,031	0,453	0,606	-0,553	0,375	1,859	-0,873
7	0,658	-0,025	0,077	0,111	1,082	-0,055	-0,288	0,308	0,473	0,630	0,906	0,551
8	0,971	0,557	-1,178	0,454	1,060	0,154	-0,149	0,040	0,355	0,719	1,142	0,056
9	0,368	0,641	-0,647	-0,393	0,989	0,329	0,303	-0,503	-0,030	0,049	0,349	-0,711
10	-0,662	0,387	0,267	-0,158	0,319	-1,391	0,261	-0,250	-0,052	0,523	0,382	0,451
11	1,195	-0,741	0,027	0,671	0,691	0,118	-0,305	0,005	-0,055	-0,011	1,198	0,815
12	0,243	0,215	0,813	-0,087	-0,365	0,262	0,912	-0,871	0,215	0,776	-0,840	0,809
13	1,435	0,393	0,541	1,023	-0,197	-0,599	0,745	-1,308	-1,077	0,554	-1,460	0,365
14	-1,285	-1,747	0,231	0,055	0,662	-0,109	0,125	0,330	0,858	0,716	0,533	-0,867
15	0,713	0,601	0,355	0,192	1,005	0,837	0,471	0,216	0,510	0,519	0,669	0,353
16	-1,377	-1,513	-0,112	0,358	0,562	-0,329	0,134	0,273	1,255	0,948	-0,142	0,410
17	0,328	-0,059	-0,247	-1,582	0,987	-0,217	-1,874	-0,144	2,144	1,247	0,267	0,417
18	0,707	-0,713	0,499	0,601	0,282	-0,039	0,343	-0,081	1,237	0,511	-0,241	-0,237
19	0,652	0,784	0,276	0,210	1,114	0,760	0,502	0,072	0,333	0,520	0,230	0,658
20	0,722	-0,681	1,033	1,446	-0,294	-1,102	1,379	-0,474	-0,182	0,546	0,621	-0,191
21	0,869	-1,814	0,655	0,000	1,170	-0,152	-0,319	0,234	1,414	0,514	1,317	-0,052
22	0,949	-1,632	-1,291	0,531	-2,275	-2,372	-0,788	-0,237	0,862	0,009	1,434	-1,168
23	1,310	1,476	0,311	0,009	0,215	-1,162	0,034	-0,584	0,860	-0,102	-0,930	0,272
24	1,174	0,308	0,764	0,445	-0,042	0,321	0,597	-0,293	0,402	0,051	0,084	0,714
25	0,099	0,551	0,260	-0,777	1,111	1,017	-0,434	-0,635	0,033	0,187	0,639	0,046
26	-1,181	-0,013	-0,708	0,655	-1,314	0,191	0,201	0,361	0,734	0,199	-1,604	0,514
27	0,537	-3,038	0,572	0,699	0,375	0,988	-1,197	0,069	0,277	2,195	1,114	0,499
28	-2,218	1,264	-1,641	-1,519	-0,766	1,137	0,357	0,578	0,895	1,172	-1,014	-0,948
29	0,125	-0,576	-1,143	0,759	-1,424	0,536	0,186	0,926	-0,182	0,638	-1,791	-1,285
30	0,013	-0,406	0,895	-0,271	-0,197	1,448	0,896	0,281	-0,301	-0,077	1,296	-1,450
31	0,581	-0,392	-1,019	0,627	-1,308	-0,945	-0,200	-0,184	0,341	-0,650	-1,013	1,326
32	0,886	-1,317	-0,224	0,863	0,806	-0,481	0,348	0,319	-0,102	-2,333	1,201	-0,347
33	-0,430	-0,121	0,517	-1,062	-0,128	2,397	0,835	0,794	0,218	-1,383	1,527	-1,718
34	0,383	-0,196	-1,231	0,042	-0,017	0,612	0,167	-0,852	-0,734	-1,712	-0,581	-1,358
35	-0,593	-1,253	0,079	1,101	0,847	-0,217	-0,814	0,621	-0,479	-1,326	-0,046	-0,116

36	-1,831	-0,371	-2,076	0,054	0,690	0,274	0,633	0,680	-0,067	-1,366	0,213	-1,312
37	0,299	0,102	0,711	1,725	-2,135	-0,792	0,726	-0,203	0,797	0,987	-1,748	-2,759
38	-1,712	0,304	-1,108	-0,394	0,599	0,956	-0,420	0,090	0,197	-0,589	-1,114	-1,172
39	-0,745	-0,058	-0,284	1,029	0,564	-0,991	-0,138	1,001	-1,079	-0,678	-0,514	-0,230
40	0,122	-0,617	0,558	-3,326	-0,589	-0,426	2,446	-3,398	3,429	-2,117	-0,358	-0,481
41	-0,278	0,706	-0,724	0,498	-0,020	0,593	-0,829	1,258	0,079	-0,146	-1,980	1,403
42	0,569	0,228	0,510	0,559	0,075	0,587	-0,019	0,687	0,198	-0,603	-0,381	0,169
43	-0,518	-1,147	1,818	0,021	1,135	-0,727	-0,755	0,936	-0,481	-2,356	-1,566	-0,155
44	-2,496	0,421	-3,174	1,546	-0,638	-1,171	2,325	-0,067	-0,331	0,337	1,527	2,411
45	-0,695	-2,020	0,018	0,719	0,457	-0,906	0,255	1,479	1,644	-0,527	-0,843	-0,851
46	-0,345	0,176	1,073	0,396	0,231	0,246	0,062	0,884	0,281	0,101	-0,360	0,358
47	0,126	0,199	0,852	0,704	0,622	0,078	-0,461	0,645	0,044	0,301	-0,935	0,150
48	1,100	-0,962	0,227	-3,905	0,400	-1,888	2,189	2,091	-3,429	1,273	-0,664	-0,390
49	-0,516	0,550	-0,208	-0,093	-0,208	0,866	0,224	0,516	0,402	-0,056	-0,725	1,452
50	1,023	0,147	0,036	1,568	-0,096	-0,126	0,687	0,932	-0,839	0,230	-0,042	-0,956
51	1,351	-2,749	0,245	1,374	0,744	-0,974	-2,380	-0,077	-1,003	-1,110	0,590	-1,849
52	1,108	0,473	-0,017	1,566	-0,726	0,589	1,614	-0,435	-0,432	-0,569	-0,831	-0,656
53	0,251	0,466	-0,240	1,391	-0,621	0,729	1,522	-1,020	-1,054	-0,305	-0,118	0,147
54	-1,310	0,845	1,394	-0,299	-1,838	-0,629	-1,422	-0,103	-1,060	-0,463	1,361	-0,082
55	-0,025	0,905	1,314	-0,064	-1,019	-0,498	-0,701	-0,626	-0,501	0,048	0,995	-0,286
56	-0,760	0,570	1,297	-0,317	-1,308	0,396	-0,097	0,071	0,308	0,596	1,021	-0,042
57	1,287	0,952	0,325	-1,314	0,082	-0,016	-1,346	0,106	0,840	0,829	-0,442	0,093
58	0,971	-0,029	0,280	0,167	0,027	-0,052	-0,151	0,195	0,533	0,352	0,565	0,709
59	1,090	1,336	0,426	-0,315	0,297	-0,990	0,035	-0,329	1,335	-0,575	-0,865	-0,180
60	-1,408	0,917	1,322	-0,448	-1,639	-0,608	-1,499	-0,200	-0,893	-0,578	1,320	-0,251
61	0,018	0,743	0,004	-0,755	0,651	0,044	0,763	0,370	0,646	-0,337	0,045	0,848
62	-0,061	0,045	-0,137	0,253	-0,150	0,686	-0,239	0,195	-0,045	0,703	-1,302	0,350
63	0,504	0,626	-1,422	-1,903	0,944	0,946	-3,389	-0,180	0,102	-3,251	-0,761	-0,557
64	0,975	-0,018	0,246	0,204	-0,006	-0,074	-0,114	0,095	0,515	0,484	0,561	0,804
65	0,243	0,215	0,813	-0,087	-0,365	0,262	0,912	-0,871	0,215	0,776	-0,840	0,809
66	-1,635	0,083	-2,228	-1,234	-0,407	-3,068	-0,885	0,574	2,284	1,151	-0,988	-1,015
67	-0,778	-0,051	1,133	-0,149	-1,294	1,273	-0,154	0,555	0,440	0,785	0,955	-0,157
68	-0,561	0,304	-0,417	0,483	0,287	-0,770	-0,707	1,377	-1,131	-1,051	-1,259	0,753
69	-2,840	-1,200	0,678	0,669	1,658	-1,694	2,574	-2,376	0,285	-1,015	0,965	0,959
70	-1,330	0,389	1,060	0,039	1,072	1,385	0,528	0,581	0,570	-1,077	-1,741	-0,589
71	0,526	0,726	-2,714	0,310	-1,557	0,822	-0,433	1,245	-0,312	-0,056	1,042	1,841
72	-1,379	0,810	1,340	-0,478	-1,705	-0,300	-1,046	0,046	-0,994	-0,393	1,404	-0,214
73	0,145	-2,645	-0,624	-0,986	-1,590	1,454	0,073	-1,281	-1,150	-1,145	-0,291	3,774
74	1,350	0,012	0,651	1,728	-1,175	1,381	1,052	0,075	-0,983	-0,673	-1,133	-1,167
75	1,356	0,709	-0,676	0,997	-0,228	-1,375	-0,308	-0,570	-1,037	-1,365	0,080	-0,252
76	-0,030	1,195	0,801	0,279	-2,094	-0,839	0,203	-1,349	-0,552	-0,060	0,887	0,196
77	-1,968	0,978	1,844	-0,105	-0,683	0,430	-0,456	-0,148	-0,414	0,809	0,396	-0,221
78	-0,133	0,600	1,124	-0,765	-1,273	0,603	-0,408	0,422	0,355	0,674	1,117	-0,282

79	-0,590	0,623	0,626	0,234	0,832	-1,071	-1,238	-0,469	-0,914	-0,750	0,265	0,366
80	1,266	1,393	0,407	-0,223	0,196	-1,078	0,087	-0,642	1,277	-0,342	-1,025	-0,039
81	0,034	-2,047	-0,950	-0,322	-1,976	1,821	-1,297	0,953	0,422	2,866	-1,472	-0,441
82	1,419	0,703	-2,105	-0,489	-1,518	1,532	0,745	0,139	-0,078	-0,807	1,422	-2,784
83	-0,685	-0,976	1,637	1,053	-0,328	-0,321	-0,084	0,533	-0,008	0,777	-1,506	0,007
84	1,673	0,067	-1,822	-0,686	-1,181	0,959	1,430	0,584	0,707	-1,038	0,917	0,277
85	1,261	1,037	0,274	-1,360	0,155	-0,142	-1,331	-0,068	0,730	0,509	-0,336	0,193
86	-0,131	-0,147	0,827	-0,020	1,639	0,127	-0,547	-0,062	-0,588	0,126	0,169	0,597
87	-1,406	1,232	-0,741	0,234	1,538	-0,003	0,218	-0,054	-1,016	1,074	0,489	0,140
88	1,051	0,363	0,076	0,018	0,938	-0,572	0,158	0,209	0,169	0,408	0,950	0,588
89	-0,830	1,003	-0,502	0,846	1,373	0,189	0,014	-0,031	-0,240	1,154	-0,329	0,481
90	-0,312	-1,369	-0,864	-1,375	-0,860	-2,007	-0,441	-1,893	0,068	-0,886	-0,432	-0,188
91	0,006	1,127	-0,828	0,515	-0,109	-1,457	-1,643	0,631	-0,898	-0,687	-1,385	1,927
92	0,487	1,220	0,412	0,578	0,053	-0,807	0,570	0,452	0,681	-0,696	-0,594	0,343
93	-1,229	0,418	1,292	-0,472	1,245	1,957	0,854	0,710	-0,522	-1,607	-1,505	-0,485
94	-0,466	-0,406	-1,738	-0,007	1,520	1,142	-1,686	-5,963	-3,232	2,567	-1,562	-1,787
95	-1,310	0,845	1,394	-0,299	-1,838	-0,629	-1,422	-0,103	-1,060	-0,463	1,361	-0,082
96	0,243	0,215	0,813	-0,087	-0,365	0,262	0,912	-0,871	0,215	0,776	-0,840	0,809
97	-1,285	-1,747	0,231	0,055	0,662	-0,109	0,125	0,330	0,858	0,716	0,533	-0,867
98	1,100	-0,962	0,227	-3,905	0,400	-1,888	2,189	2,091	-3,429	1,273	-0,664	-0,390
99	0,099	0,551	0,260	-0,777	1,111	1,017	-0,434	-0,635	0,033	0,187	0,639	0,046
100	-0,316	-2,558	-0,246	-1,040	-1,100	2,462	0,004	-0,482	-0,889	-1,350	0,207	2,548