

Branko Mihailović\*  
Drago Cvijanović\*\*  
Vladana Hamović\*\*\*

## MENADŽMENT KONCEPTI I TEHNIKE KAO PODRŠKA POSLOVNOM ODLUČIVANJU PREDUZEĆA<sup>1</sup>

**Sažetak:** Od menadžmenta preduzeća se očekuje da identifikuje različite izvore i mogućnosti rasta sa stanovišta celokupnog portfolija poslovanja preduzeća. Iz ovog je proistekla potreba za menadžment konceptima koji pomažu vrednovanju različitih poslova, kako u okviru određenog portfolija poslovanja, tako i u odnosu na poslove konkurenata. Upravljanje poslovanjem preduzeća podrazumeva primenu modernih menadžment koncepata i spremnost za suočavanje sa promenama. Naime, okolnosti u kojima se nalaze naša preduzeća, kao i globalni trendovi na području globalizacije tržišta i tehnologija, nameću puno urgentnih izazova na području poslovnog restrukturiranja. Menadžment preduzeća mora da optimizira poslovni portfolio, kao i da revitalizuje i kreira novo poslovno područje i tržište i, shodno tome, inovira strategiju.

**Ključne reči:** upravljanje vrednošću, portfolio koncept, upravljanje ukupnim kvalitetom, poslovni zaokret

## MANAGEMENT CONCEPTS AND TECHNIQUES AS A SUPPORT FOR BUSINESS DECISION- MAKING OF A COMPANY

**Summary:** A company's management is expected to identify different sources and possibility for growth in terms of general business operations portfolio of a company. This has provided the need for management concepts assisting in evaluating different business operations, within a particular business operations portfolio and in comparison with business operations of the competition. Business operations management in a company means the application of modern management concepts and readiness to face changes. Namely,

---

\* Dr Branko Mihailović, naučni saradnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, e-mail: brankomih@neobee.net

\*\* Dr Drago Cvijanović, naučni-savetnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, e-mail: drago\_c@mail.iep.bg.ac.rs

\*\*\* Dr Vladana Hamović, naučni savetnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

<sup>1</sup> Rad je deo istraživanja na projektu 149007 Ministarstva nauke Republike Srbije pod nazivom "Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju".

*the circumstances under which our companies operate as well as the global trends in the field of market globalization and new technologies pose plenty of urgent challenges in the area of business restructuring. A company's management must optimize the business portfolio as well as revitalize and create a new business area and market, consequently, innovate the strategy.*

**Key words:** *management by value, portfolio concept, total quality management, business turn*

## UVOD

Upravljanje preduzećem je kontinuirani proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarenja ciljeva poslovanja. Rezultat procesa upravljanja je upravljačka odluka i njena implementacija u poslovnoj aktivnosti. Strategijsko upravljanje je novi koncept koji uključuje, kako strategijsko planiranje, tako i strategijsku akciju u uslovima kada se poslovno okruženje brzo menja i rastu otpori sredine. Ključni faktori uspeha preduzeća u modernoj ekonomiji su sposobnost i brzina prilagođavanja. Od menadžera se zahteva analitičko rasuđivanje, vizionarstvo i eksperimentisanje novim mogućnostima. Poslovanje je dinamičan proces te se i ciljevi i strategije moraju kontinuirano preispitivati, kako bi preduzeće moglo spremno da odgovori na konkurenciju i razvoj tehnologije.

Zagovarajući strategijsko upravljanje kao pristup odlučivanju, Brus Henderson, koji je osnovao i dao veliki doprinos razvoju Bostonske konsultantske grupe, kaže: „Ubrzana stopa promene danas stvara poslovni svet u kome su uobičajene navike rukovodstva preduzeća neadekvatne. Iskustvo je bilo adekvatna osnova kada su se promene dešavale u malim količinama. Ali intuitivne i na iskustvu zasnovane filozofije upravljanja su veoma neadekvatne kada su odluke strategijske i imaju neponovljive konsekvence” (Henderson, 1979: 6). Stav Hendersona treba shvatiti kao kritiku odlučivanja u kome dominiraju predubedenja nad logičkim rasuđivanjem. Prethodno iskustvo je korisno kao jedna od osnova u donošenju strategijskih odluka. Međutim, iskustvo bi trebalo da bude osnova prilagodljivosti, a ne uzrok slepog pridržavanja poslovne tradicije. Zato se s pravom smatra da treba biti kreativan u razmišljanju i donošenju odluka. Kreativnost je sposobnost da se dođe do ideje koja je i nova i korisna. Shodno takvim zahtevima, vremenom su razvijani određeni menadžment koncepti i tehnike, kako bi se olakšalo poslovno odlučivanje, ali i sam proces menadžmenta u preduzeću.

Posledično, u radu su analizirani neki menadžment koncepti i tehnike koji su popularni u tržišnim ekonomijama, a koji se, uz izvesne modifikacije, odnosno prilagođavanja osobenostima našeg poslovnog ambijenta, mogu primeniti i u našim preduzećima.

## KONCEPT BOSTONSKE KONSULTANTSKE GRUPE

Budući da se od menadžmenta preduzeća zahteva da identifikuje različite izvore rasta i razvoja sa stanovišta celokupnog portfolia poslovanja preduzeća, javila se i potreba

za konceptima koji pomažu vrednovanju različitih poslova, kako u okviru određenog portfolia poslovanja, tako i u odnosu na poslove konkurenata. Jedan od prvih pokušaja u operacionalizaciji ovih varijabli predstavlja studija Bostonske konsultantske grupe (Boston Consulting Group – BCG). U međuvremenu je ovaj model višestruko modifikovan i razvijen je čitav niz različitih modela za pojedine aspekte strategijskog menadžmenta (Todorović, Đuričin, Janošević, 1998: 221). Naime, mnoge svetski poznate konsultantske kuće razvile su nove modele, koji su, u osnovi, zasnovani na BCG modelu.

Portfolio koncept se koristi za utvrđivanje najbolje kombinacije poslova u cilju ostvarenja dugoročne rentabilnosti preduzeća. Sinergetski efekti se ostvaruju na bazi različitih razvojnih mogućnosti i rentabilnosti finansijskih tokova različitih poslova. Primenom BCG pristupa poslovi se kategorizuju po tome da li imaju nisko ili visoko relativno tržišno učešće na tržištu koje ima visoku ili nisku stopu rasta. Poslovi sa visokim tržišnim učešćem su generatori finansijskih sredstava. Prema BCG modelu, moguće je identifikovati četiri tipa posla: tržišni lideri („zvezda” proizvodi), perspektivni proizvodi (proizvodi pod „znakom pitanja”), zreli proizvodi („krave muzare”), stagnirajući proizvodi („psi”). Poslovi koje karakteriše visoka stopa rasta tržišta i visko tržišno učešće nazivaju se *tržišnim liderima*. Međutim, doprinos ovih proizvoda prilivu gotovine je mali, jer su izraženi zahtevi za značajnim ulaganjima zbog potrebe očuvanja visokog tržišnog učešća na tržištu koje se brzo razvija. *Perspektivne proizvode* ili poslove karakteriše visok rast tržišta i nisko tržišno učešće. Ključna odluka za ove proizvode jeste – da li ulagati u njih ili ih eliminisati iz poslovnog portfolia. *Zreli proizvodi* poseduju dominantnu poziciju na tržištu, ali ti proizvodi pokazuju relativno spor rast. Posledično, za ove proizvode su potrebna mala investiciona ulaganja. Istovremeno, oni osiguravaju sredstva za investicije u nove poslove od kojih zavisi opstanak i razvoj preduzeća. *Stagnirajući proizvodi* ili poslovi imaju slabu konkurentsku poziciju na tržištu koje pokazuje spor rast. Samo u specijalnim slučajevima postoji potreba da se ne eliminišu, odnosno treba ispitati mogućnost da se, uz odgovarajuće modifikacije na proizvodu, obezbedi povoljna tržišna pozicija. Kod utvrđivanja cilja određenog posla i karaktera podrške koja mu može biti dodeljena, sugerišu se četiri osnovne strategijske opcije (Kotler, Keller, 2006):

- *Graditi*: ova strategija je usmerena na poboljšanje tržišne pozicije sa spremnošću da se ne ostvare prinosi u kratkom roku. Strategija je pogodna za perspektivne proizvode koji tek povećanjem tržišnog učešća mogu postati „zvezde”;
- *Zadržati*: u ovom slučaju želi se očuvati tržišno učešće određenog posla, što je pogodno kod zrelih proizvoda veće snage, jer obezbeđuju značajna novčana sredstva;
- *Žeti*: strategijom se žele obezbediti finansijska sredstva u kratkom roku, nezavisno od dugoročnih mogućnosti. Ova strategija je pogodna za „krave

muzare”, koje su nedovoljno snažne i čija je budućnost nejasna, a koje mogu brzo da obezbede novčana sredstva, ili kod nekih stagnirajućih i perspektivnih proizvoda;

- *Dezinvestirati*: ovde je cilj da se posao prodaje ili likvidira, jer se sredstva mogu bolje iskoristiti u druge svrhe. To je pogodno za „pse” i „znakove pitanja”, za koje se procenjuje da nisu u funkciji rasta preduzeća.

## KONCEPT MENADŽMENTA ZASNOVAN NA VREMENU

Mogućnost uspostavljanja prednosti u vremenu reagovanja otvara nove puteve za konstruisanje dobrih konkurentnih strategija. U većim kompanijama strategijski izbori su ograničeni na tri opcije:

1. *Potruga za koegzistencijom sa konkurencijom*. Izbor je retko stabilan, budući da konkurenti odbijaju da sarađuju.
2. *Povlačenje pred konkurencijom*. Mnoge kompanije biraju ovaj kurs. Poslovna štampa je prepuna prikaza kompanija koje se povlače sa tržišta, fokusirajući svoje poslovanje kroz odustajanje od određenog posla.
3. *Napadi na konkurenciju bilo direktno ili indirektno*. Direktni napad uključuje klasičnu konfrontaciju – „rezanje” cena i povećanje kapaciteta, stvarajući odlučnu konkurenciju. Indirektni napad zahteva iznenađenje. Konkurenti ili ne razumeju strategije koje se koriste protiv njih, ili razumeju ali ne mogu da odgovore, nekad zbog brzine napada, a nekad zbog njihove nesposobnosti da pokrenu akciju (Stern, Deimler, 2006: 6).

Od tri alternative samo jedan napad stvara mogućnost za stvarni razvoj. Direktni napad zahteva superiorne resurse, uvek je skup i potencijalno rizičan. Indirektni napad obećava najveći profit za najmanji trošak. Vremenski zasnovana strategija nudi moćan pristup za uspešne indirektno napade na veće poznate konkurente.

Razmotrimo primer *Atlas Door*-a, desetogodišnje američke kompanije, koja se razvijala po prosečnoj godišnjoj stopi od 15% u industriji sa globalnom godišnjom stopom rasta manjom od 5%. Poslednjih godina njene zarade pre poreza bile su 20% od prodaje. *Atlas* je bez dugova, pri čemu je za deset godina kompanija postala lider u svojoj branši (Stern, Deimler, 2006: 80). *Atlas Door* proizvodi industrijska vrata. To je proizvod sa gotovo bezgraničnim varijetetima, uključujući neograničene izbore visine, širine i materijala. Zbog varijabilnosti inventar je skoro beskoristan u susretu sa željama kupaca. Većina proizvoda može se proizvesti samo nakon što je porudžbina ugovorena, pri čemu je industriji potrebno gotovo četiri meseca da odgovori na porudžbinu vrata koja su bila rasprodata (ili poručena). *Atlasova* strategijska prednost je bilo vreme. Kompanija je mogla da odgovori na bilo koju porudžbinu u roku od par nedelja. Naime, strukturisan

je ulaz porudžbine, inženjeringa, proizvodnje i logističkih sistema da bi se informacije i proizvodi kretali brzo i pouzdano. Uspješna implementacija strategije bazirana je na sledećim elementima (Stern, Deimler, 2006: 81):

- *Just-in-time koncept*. Proizvodni proces je organizovan na osnovu proizvoda i raspoređen da započne i kompletira sve delove u isto vreme.
- *Ušteda vremena na frontalnom kraju sistema, gde je porudžbina započeta i procesuirana*. Tradicionalno, kad kupci ili distributeri pozovu proizvođača vrata sa zahtevom za cenom i isporukom, moraće da čekaju više od jedne nedelje na odgovor. Ako tražena vrata nisu na zalihama, u planu ili nisu projektovana, organizacija snabdevača će utrošiti još više vremena u potrazi za adekvatnim odgovorom širom sistema. Posledično, izvršena je modernizacija celog ulaza porudžbina, inženjeringa, cenovnika i planiranja procesa. Danas, *Atlas* može da oceni i isplanira 95% svojih porudžbina dok su naručiocu još na telefonu. U stanju je da brzo konstruiše nove specijalne narudžbine, jer je sačuvao u bazi podataka dizajn i datum proizvodnje svih prethodnih specijalnih narudžbina, što drastično redukuje vreme neophodnog konstruisanja.
- *Čvrsta kontrola logistike*. Efikasna logistička kontrola podrazumeva da se na mesta ugradnje uvek dostavljaju samo kompletne porudžbine. *Atlas* je razvio sistem za praćenje delova proizvodnje i potom kupio delove za svaku porudžbinu, osiguravajući dolazak svih neophodnih delova u ugovoreno vreme dostave – logistička operacija – u pravo vreme.

Kad je *Atlas* započeo poslovanje, distributeri su bili nezainteresovani za njegov proizvod. Naime, distributeri su uveliko promovisali „liniju vrata” većeg konkurenta, te nisu videli nijedan razlog da promene snabdevača, osim možda popusta na osnovnu cenu. Međutim, kao početnik, *Atlas* je bio premali da bi se borio po osnovu cene. Umesto toga, pozicionirao se kao rezervni snabdevač vrata kod koga bi kupci dolazili ukoliko oprobani snabdevač ne bi mogao da isporuči, ili bi prekoračio rok isporuke proizvoda. Naravno, neke porudžbine su neminovno došle u *Atlas*, koji bi onda zahtevao veću cenu zbog svoje brze isporuke. *Atlas* ne samo da je dobijao više cene, već je njegov vremenski zasnovan proces uticao da se cene smanje. Tokom deset godina kompanija je zamenila vodeće snabdevače vrata u 80% distribucije u zemlji. Sa svojom stratejskom prednošću kompanija je mogla biti selektivna, postajući na taj način snabdevač samo za vodeće distributere. Posle ovog indirektnog napada oprobani konkurenti nisu odgovorili efikasno. Naime, dok tradicionalne kompanije prate trošak i veličinu, novi konkurent ostvaruje vremensku prednost i time nadmašuje svoje konkurente.

## METODOLOGIJA ZAOKRETA – DELOITTE & TOUCHE

Konsultantska kompanija *Deloitte & Touche* razvila je metodologiju zaokreta u poslovanju preduzeća, koja se sastoji od tri integrisana koraka: 1. dijagnoza stanja finansijskih i proizvodnih mogućnosti preduzeća; 2. krizno upravljanje i 3. upravljanje zaokretom (*Corporate Recovery Services in Central Europe*, 1994: 2).

Prvi korak obuhvata analizu finansijskih mogućnosti preduzeća klijenta i daje uvid u trenutnu finansijsku poziciju i projekciju zarađivačke snage, ukoliko se postojeći trendovi nastave. Dijagnoza proizvodnih mogućnosti obuhvata: analizu tržišta nabavke i prodaje, analizu procesa proizvodnje i proizvodnog programa, strategije cena, izvora konkurentne prednosti i sl. Predlaganje strategijskih alternativa za preduzeće klijenta bazira se na dijagnozi finansijskog stanja i proizvodnih mogućnosti. Drugi korak je krizno upravljanje koje, po pristupu *Deloitte & Touche*, obuhvata pet grupa aktivnosti: 1. finansijsko restrukturiranje; 2. prodaju nepotrebne aktive; 3. racionalizaciju proizvoda; 4. pravilno određivanje broja zaposlenih i pregled tržišta. Treći korak u prevazilaženju krize je upravljanje zaokretom, koji obuhvata finansijsko restrukturiranje i proizvodno restrukturiranje. Cilj ovog koraka je da se preduzeće uvede u zonu profitabilnosti. Strateški zaokret omogućava preduzeću da se adekvatno pozicionira na tržištu.

## KONCEPT UPRAVLJANJA ZASNOVAN NA VREDNOSTI

Radi se o konceptu koji zahteva planiranje i kontrolu akcionarske vrednosti. Osnovne pretpostavke koncepta UZV su: na akcionarsku vrednost presudno utiče gotovinski tok; izbor strategije koja maksimira vrednost bazira se na tzv. „pokretačima vrednosti”; vrednost je okvir sistema merenja performansi i nagrađivanja menadžera (Đuričin, 1999: 30). Uspeh menadžerskih odluka meri se njihovim doprinosom u maksimiranju akcionarske vrednosti. Da bi se menadžerske odluke povezale sa interesima akcionara, neophodno je poštovati sledeća tri principa:

- krajnje merilo uspeha je ukupan prinos akcionara (UPA);
- vrednost se stvara ukoliko prinos (ili zarada) na ulaganja prevazilazi trošak kapitala;
- rast može da „stvori” i „uništi” vrednost (Đuričin, 1999: 30).

Upravo smo u prethodnom periodu bili svedoci prividnog rasta koji je „uništavao vrednost” domaćih preduzeća. Naime, u fokusu je bila proizvodnja, njeno povećanje, pa makar to bila i proizvodnja za zalihe. Takođe, u mnogim preduzećima troškovi proizvodnje su prevazilazili prihode od prodaje. Rast takve proizvodnje je ugrožavao vrednost preduzeća, te smo danas u situaciji da veliki broj preduzeća ima „negativan kapital”, tj. nema vrednost, budući da su obaveze i gubici veći od imovine kojom raspolazu. Imajući to u vidu, privatizovana preduzeća ne smeju napraviti istu grešku

(Mihailović, 2007). Preteča koncepta upravljanja zasnovanog na vrednosti predstavlja merilo uspeha EVA (Economic Value Added). Suština je u dodatoj vrednosti koja se stvara kroz poslovanje preduzeća. Faktički, dodati prihodi, koji su posledica menadžerskih odluka, moraju biti veći od rashoda koji u vezi sa njima nastaju. Koncept upravljanja zasnovan na vrednosti podrazumeva stalno uvećanje vrednosti, budući da se sve menadžerske odluke ocenjuju sa stanovišta doprinosa uvećanju vrednosti za vlasnike. S tim u vezi, značajno je znati da, pored tržišne vrednosti preduzeća, postoji i imanentna vrednost, koja se može dobiti na dva načina: prvo, primenjujući konvencionalan pristup diskontovanog gotovinskog toka (DGT), tako da se projektovani gotovinski tok diskontuje troškom kapitala ( $K_e$ ), primenom ovog pristupa dobija se apsolutni iznos stvorene ili uništene vrednosti; drugo, izračunavanjem gotovinskog prinosa na investiciju (Gpnl). Na ovaj način dolazimo do procenjenog relativnog iznosa stvorene ili uništene vrednosti (Đuričin, 1999:31). Oslanjajući se na prethodno navedene pretpostavke UZV koncepta, menadžeri donose odluke koje rezultiraju u akcionarskom prinosu. Naime, daje se podrška onim odlukama kada je  $DGT > 0$ , odnosno  $Gpnl > K_e$ . Samo rast u kombinaciji sa prinosima na uložena sredstva doprinosi rastu ukupnog akcionarskog prinosa.

## KORIŠĆENJE KONCEPTA TQM I REINŽENJERINGA

TQM (upravljanje ukupnim kvalitetom) i reinženjering su koncepti koji su usmereni na to da se kroz postepene (TQM) ili radikalne promene (reinženjering) obezbedi kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa, respektovanje zahteva potrošača i indoktrinacija kolektiva kao celine da se uvek rukovodi najboljim rešenjima u ostvarivanju misije preduzeća (Todorović, 2003). Zbog toga što podstiču stratezijski pristup upravljanja operacijama, podjednako se odnose na direktne i indirektno radnike, te baziraju na interorganizacijskoj i interfunkcijskoj saradnji, ovi koncepti su široko prihvaćeni kao pouzdani načini za sticanje i održavanje konkurentskih prednosti. Bitne karakteristike oba koncepta su: 1. poboljšanje procesnih sposobnosti usmereno je, pre svega, na kreiranje vrednosti za kupce; 2. uzimaju u obzir kako interne, tako i eksterne korisnike učinaka; 3. tragaju za šansama da simultano unaprede višedimenzionalne konkurentske prednosti; 4. podrazumevaju strukturni pogled na preduzeće; 5. stimulišu i podrazumevaju saradnju među funkcijama i organizacionim delovima preduzeća; 6. usmereni su na rad bez greške i benčmarkovanje s najboljim konkurentima (Todorović, 2003).

TQM i reinženjering su slični koncepti, ali imaju i određene specifičnosti koje se odnose na obim promena, predmet, osoblje, obim angažovanja menadžmenta, granice, stepen kontinuiteta i sl. Tako, dok je fokus TQM na uže definisanim mestima za unapređenje, obično na zadacima ili aktivnostima, postupcima, reinženjering je usmeren na: šira područja za poboljšanje i sa više ambicija da se anticipira i spreči nastajanje problema. Prvi TQM je fokusiran na inkrementalna i kontinuirana poboljšanja koja Japanci

nazivaju *kaizen*, dok reinženjering podrazumeva radikalna poboljšanja. Poboljšanja kod TQM se odnose na dati sistem, dok reinženjering uključuje redizajniranje sistema određenog poslovnog procesa. Načelno rečeno, upravljanje totalnim kvalitetom usmereno je na inauguraciju načina mišljenja odozdo na gore, a reinženjering se bazira na pristupu odozgo na dole. TQM implicira male doprinose većeg broja pojedinaca, za razliku od reinženjeringa koji podrazumeva involviranje značajnog dela viših menadžera. Dok TQM podrazumeva kontinuirana poboljšanja, reinženjering uključuje povremene, radikalne promene u poslovnim procesima uključujući i njihovu stabilizaciju na novim osnovama. Prema istom izvoru, ne radi se o konceptima koji se međusobno isključuju niti da su sami sebi ciljevi, već da su u pitanju naponi koji su često međusobno komplementarni i preuzimaju se sa očekivanjem da se kroz unapređenje i izmene poslovnih procesa omogući preduzeću da uživa održivu konkurentsku prednost.

## TEHNIKE MREŽNOG PLANIRANJA – PERT I CPM

Među prvim tehnikama mrežnog planiranja pojavili su se PERT i CPM koje su se nezavisno i simultano razvile u vojsci i industriji (Todorović, 2003). PERT je skraćenica od početnih slova engleskih reči *Program Evaluation and Review Technique* (tehnika ocene i revizije programa) i razvijen je u SAD 1958. godine prilikom realizacije raketnog sistema *Polaris*, dok je CPM (*Critical Path Method*), tj. metod kritičnog puta, razvijen 1957. godine u hemijskoj industriji. Zahvaljujući primeni računara, ove dve tehnike su dalje usavršavane, tako da danas predstavljaju najpopularnije tehnike mrežnog planiranja. Danas, međutim, egzistira i veći broj varijanti ovih tehnika, među njima pominjemo sledeće: GERT (*Graphical Evaluation and Review Technique*), tj. tehnika grafičke ocene i revizije programa; CPS (*Critical Path Scheduling*), tj. sinhronizacije pomoću kritičnog puta; RAMPS (*Resource Allocation and Multi-Project Scheduling*), tj. alokacija resursa i sinhronizacija više projekata; GAN (*Generalisation Activity Networks*), tj. mreža za generalizaciju aktivnosti i sl. U sovjetskoj literaturi i praksi, takođe se operiše varijantama tehnika mrežnog planiranja. Prema istom izvoru, PERT i CPM su, pre svega zbog svojih karakteristika i prednosti, u procesu identifikovanja i planiranja aktivnosti vrlo brzo potisnuli Gantove dijagrame. Iako su se pojavili skoro nezavisno, imaju puno sličnosti, a razlike su više rezultat njihovog istorijskog nastanka. PERT se pojavio u vezi sa upravljanjem istraživačkim projektima, koji po prirodi uključuju veći stepen neizvesnosti u pogledu trajanja i međusobne uslovljenosti aktivnosti, dok se CPM razvio u domenu projektovanja izgradnje objekata, gde se može operisati određenim standardima u pogledu tehnologije i materijala. Određene izmene se vezuju za veličinu, izgled i način realizacije, a ređe za promenu bazične koncepcije projektovanja. Prema tome, odnosi se na determinističke projekte. Otuda, CPM u prvi plan ističe vezu između skraćivanja vremena trajanja aktivnosti i ponašanja troškova u realizaciji projekta. Stoga, operiše se poznatim vremenom trajanja aktivnost. Za razliku



od njega, PERT uvažava problem postojanja neizvesnosti u pogledu trajanja pojedinih aktivnosti (Wiest, Levi, 1969:36).

Radi se o tehnikama i metodama koje omogućavaju da se efikasnije organizuje proces projektnog planiranja. Zahvaljujući interesu koji su pobudile, kao i iskustvima u praksi, razvijen je veliki broj varijanti koje su njihovu primenu učinile još plodotvornijom u procesu planiranja. U okviru prednosti PERT-a i CPM-a, posebno bi trebalo istaći sledeće:

- grafičko predstavljanje aktivnosti njihove međusobne uslovljenosti obezbeđuje bolju preglednost projektnog plana kao celine;
- omogućavaju integraciju planske aktivnosti, u smislu da se uvek ima u vidu celina i delovi projektnog plana;
- omogućavaju da se rano otkriju ključni problemi i traga za rešenjima;
- mrežni dijagram omogućava efikasnije komuniciranje između planera, organa upravljanja, organizatora izvođenja i neposrednih izvršilaca;
- stimulira traganje za alternativama i obezbeđuje fleksibilnost u upravljanju projektnim planom (Todorović, 2003).

Pored navedenih prednosti PERT i CPM imaju, međutim, i svojih ograničenja i određenih nedostataka. One obično iziskuju povećanje troškova planiranja, pogotovo kada je reč o brojnim proračunima i analizi pojedinih parametara. Takođe, prisutna je opasnost da se zbog loše procene pojedinih parametara dobije nerealna slika i ugrozi valjanost mrežnog dijagrama i određenih zaključaka u pogledu vremenskog i troškovnog optimiziranja realizacije projekta. Na kraju treba ukazati na ograničenje PERT-a u pogledu mogućnosti efikasnog premošćavanja granica među organizacionim delovima preduzeća pa i među pojedinim funkcijama. Posledično, PERT i CPM ne mogu zameniti kvalitativnu stranu procesa planiranja, niti eliminisati potrebu uvažavanja predmetne, proceduralne i organizacione dimenzije procesa projektnog planiranja.

## MENADŽMENT KONSALTING

U svom uputstvu za ućlanjenje, Institut menadžment konsultanata u Velikoj Britaniji definiše menadžment konsalting kao „uslugu koju pruža nezavisna i kvalifikovana osoba ili osobe u određivanju i istraživanju problema koji se tiču politike, organizacije, procedura i metoda, preporučujući odgovarajuće aktivnosti i pomažući u njihovoj primeni” (*Guide to Membership*, 1974). Menadžment konsalting je jedna od najznačajnijih tehnika menadžmenta razvijenih tokom poslednjih pedeset godina. Sekundarni efekat ovog izuma jeste brzi razvoj novih okvira, alatki i tehnika u brojnim organizacijama. Iznenađuje, međutim, da o ovoj pojavi nije mnogo pisano. Delimično je

to posledica malog broja zainteresovanih ljudi za ovu temu, a to se može posmatrati kao nesposobnost velikog broja menadžera da prepoznaju koristi od usluga konsultanata. Drugim delom, to može biti posledica toga što su konsalting organizacije veoma tajnovite i diskretne, pa se stoga njihova delatnost teško analizira i objašnjava.

Empirijsko istraživanje tržišta konsultantskih usluga u Srbiji izvršeno je novembra 2008. godine pomoću ankete. Sačinjena su dva anketna listića: jedan je bio namenjen konsultantskim organizacijama koje deluju u Srbiji, a drugi preduzećima agrokompleksa, kako bi se sakupili podaci koji se tiču ponude i tražnje konsultantskih usluga u Srbiji, ocene njihovog razvoja, uz utvrđivanje faktora razvoja itd., sve da bi se došlo do zaključaka koliko i kako usluge utiču na performanse preduzeća (Mihailović, 2010: 15). Anketno istraživanje tržišta konsultantskih usluga u Srbiji izvršeno je pomoću tri tehnike: 1. telefonska anketa; 2. direktni intervju i 3. elektronskim putem. Ukupan uzorak je obuhvatio 92 preduzeća, pri čemu su formirana dva stratuma (stratifikovana uzorka). Istraživanjem je obuhvaćen što veći broj varijabli koje utiču na performanse preduzeća u agrokompleksu (Tabela 1). Svaka varijabla ima vrednost od 1 (minimalna vrednost) do 5 (maksimalna vrednost).

**Tabela 1. Varijable koje utiču na performanse preduzeća u agrokompleksu**

Varijable		1	2	3	4	5
1.	Konsultantske usluge					
2.	Institucionalna infrastruktura					
3.	Politička stabilnost					
4.	Liberalizacija tržišta					
5.	Privatizacija preduzeća					
6.	Konkurencija u delatnosti					
7.	Cene					
8.	Kurs					
9.	Porezi					
10.	Obrazovanje					
11.	Menadžment					
12.	Tehnološka razvijenost					
13.	Poslovna strategija preduzeća					
14.	Inovacije preduzeća					
15.	Biznis inkubatori i klasteri					
16.	Finansije					

Ocena razvoja konsultantskih usluga u Srbiji i uticaja na performanse preduzeća izvršena je pomoću faktorske analize (Tošić, 2007). Ona predstavlja multivarijacioni postupak koji omogućava da se u većem broju posmatranih varijabli, između kojih postoji

povezanost, utvrdi manji broj osnovnih varijabli, koje objašnjavaju takvu međusobnu povezanost. Te osnovne/latentne varijable poznate su pod nazivom – faktori.

Primenom faktorske analize izvršeno je ekstrahovanje faktora i određivanje njihovog učešća u varijansi (*Tabela 2*).

**Tabela 2. Ekstrahovanje faktora i njihovo učešće u varijansi**

Varijable	Početne karakteristične vrednosti			Suma kvadratnih sadržaja ekstrahovanih faktora			Rotirana suma kvadratnih sadržaja		
	Ukupno	% u varijansi	Kumulativno %	Ukupno	% u varijansi	Kumulativno %	Ukupno	% u varijansi	Kumulativno %
1.	6,743	41,426	41,426	5,478	36,517	36,517	2,984	19,893	19,893
2.	2,283	14,025	55,451	2,235	14,900	51,416	2,924	19,493	39,386
3.	1,481	9,098	64,549	1,324	8,827	60,243	2,189	14,592	53,978
4.	1,404	8,625	73,174	1,459	9,730	69,972	1,732	11,550	65,528
5.	1,115	6,850	80,024	0,921	6,139	76,112	1,588	10,584	76,112
6.	0,844	5,188	85,212						
7.	0,607	3,727	88,939						
8.	0,497	3,056	91,994						
9.	0,338	2,078	94,073						
10.	0,267	1,643	95,715						
11.	0,198	1,219	96,934						
12.	0,160	0,981	97,915						
13.	0,142	0,870	98,786						
14.	0,117	0,716	99,502						
15.	0,081	0,498	100,000						

Iz tabele o ekstrahovanju faktora i njihovom učešću u varijansi može se primetiti sledeće:

- faktor 1 objašnjava 41,43% pojave koja se istražuje;
- faktor 2 objašnjava 14,02% pojave koja se istražuje;
- faktor 3 objašnjava 9,1% pojave koja se istražuje;
- faktor 4 objašnjava 8,62% pojave koja se istražuje;
- faktor 5 objašnjava 6,85% pojave koja se istražuje.

Očigledno je da ovih pet faktora predstavlja 80%, kumulativno, varijansi, tj. objašnjavaju pojavu koju istražujemo. Iz poslednje tabele se mogu sagledati koje su to varijable koje

čine ovih pet faktora. Uzećemo da varijable koje čine faktor budu sa njim u korelaciji, čiji je koeficijent veći od 0,6 (može se uzeti i 0,5).

- Faktor 1 (makroekonomska stabilnost): kurs, institucionalna infrastruktura, cene, porezi;
- Faktor 2 (inovativnost): inovacije, poslovna strategija, konsultanske usluge, finansije;
- Faktor 3 (privatizacija): privatizacija preduzeća, konkurencija;
- Faktor 4 (političko-tehnološki faktor): politička stabilnost, tehnološka razvijenost;
- Faktor 5 (konkurencija u delatnosti): liberalizacija tržišta, konkurencija.

Primetno je da su varijable grupisane u određene faktore po svojoj prirodi, a to je ono čemu faktorska analiza i služi. Prvi faktor bi mogao da se nazove *makroekonomska stabilnost*, drugi bi nosio ime *inovativnost*, treći faktor bi bio *privatizacija*, četvrti neka bude *političko-tehnološki faktor*, a peti faktor je *konkurencija u delatnosti*. Varijable koje čine pojedine faktore mogu da se dopune, spuštanjem kriterijuma na 0,5 i tada bi prikaz svakog faktora bio detaljniji.

Zaključci izvedeni na osnovu rezultata empirijskog istraživanja (Mihailović, 2010: 115) su:

- 80% varijacija u performansama preduzeća, u agrokompleksu Srbije, može se pripisati grupi od pet faktora: makroekonomska stabilnost, inovativnost, privatizacija, političko-tehnološki faktor i konkurencija u delatnosti.
- Konsultantske usluge su, po svojoj prirodi i vezama sa ostalim varijablama, u drugoj grupi faktora koja predstavlja inovativnost preduzeća, što se može oceniti kao relativno značajan uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu Srbije.
- Anketirana preduzeća u agrokompleksu su uticaj konsultantskih usluga na performanse sa najvišim ocenama u oblasti: kvaliteta proizvoda (4,2); satisfakcije potrošača (4,1); veština i znanja zaposlenih (3,83) i vrednosti za akcionare (3,73).

Shodno rezultatima istraživanja, uočljivo je da je primarni faktor koji utiče na performanse preduzeća u agrokompleksu makroekonomska stabilnost, koja obuhvata sledeće varijable: kurs, institucionalna infrastruktura, cene i porezi. Drugi faktor po uticaju je inovativnost preduzeća, koja pored konsultantskih usluga uključuje inovacije, poslovnu strategiju i finansije. Ova dva faktora opisuju više od 50% varijacija u performansama preduzeća agrokompleksa Srbije.

## ZAKLJUČAK

Deficit znanja, nerazvijene menadžerske sposobnosti i veštine rukovodilaca u srpskim preduzećima, kao i nedostatak iskustva u rešavanju nestrukturiranih problema, su dodatni problem koji opterećuje domaću privredu u završnoj fazi tranzicije, koja treba da označi radikalni zaokret i pravu prekretnicu u budućem razvoju domaće ekonomije i njenih aktera. Da bi se ovaj zaokret i postigao, domaćim organizacijama i njihovom menadžmentu je potrebna profesionalna pomoć u znanju, informacijama i razvoju novih sposobnosti i veština.

Uspesno rešavanje nagomilanih problema u završnoj fazi ekonomske tranzicije u Srbiji moguće je ukoliko se stvori poslovni ambijent koji podstiče procese preobražaja ekonomskog i društvenog sistema u Srbiji. Tržišni način poslovanja se neće desiti sam po sebi. Naime, osim faktora, kao što je recimo država, koja treba da bude katalizator transformacionih procesa, potrebne su i intervencije u raznim sferama poslovanja preduzeća, koje se odnose, između ostalog, i na primenu savremenih menadžment koncepata i tehnika.

## LITERATURA

- [1] Deloitte & Touche, (1994) *Corporate Recovery Services in Central Europe*.
- [2] Đuričin, D., (1999) *Postprivatizacioni procesi u preduzeća*, Miločer, SEJ "Miločerski ekonomski forum".
- [3] Henderson, B., (1979) *Henderson on Corporate Strategy*, Boston, ABT Books.
- [4] Kotler, P., Keller, K. L., (2006) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status.
- [5] Mihailović B., (2007) *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Beograd, Institut za ekonomiku poljoprivrede.
- [6] Mihailović, B., (2010) *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, doktorska disertacija, Valjevo/Beograd, Fakultet za menadžment/Megatrend Univerzitet.
- [7] Stern W. C., Deimler S. M., (2006) *The Boston consulting group on strategy*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- [8] Todorović, J., (2003) *Strategijski i operativni menadžment*, Beograd, Konzit.
- [9] Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S., (1998) *Strategijski menadžment*, II izdanje, Beograd, IZIT.

- [10] Tošić, V., (2007) *Primena metoda multivarijacione analize u istraživanju pozicioniranja turističkog proizvoda*, doktorska disertacija, Univerzitet Braća Karić.
- [11] Wiest, J., Levi, F. A., (1969) *Management Guide to PERT/CPM*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.