

EKONOMIKA PREDUZEĆA

EVROPSKI UNIVERZITET  
BRČKO DISTRIKT  
BOSNA I HERCEGOVINA



EUROPEAN UNIVERSITY  
BRČKO DISTRICT  
BOSNIA AND HERZEGOVINA

# EKONOMIKA PREDUZEĆA



Prof. dr Boško Nadoveza, Mr Helena Pešić

Prof. dr Boško Nadoveza  
Mr Helena Pešić

ISBN 978-99955-775-8-2



7 178999 577582

# **EKONOMIKA PREDUZEĆA**

Prof. dr Boško Nadoveza, Mr Helena Pešić, *EKONOMIKA PREDUZEĆA*

**UREDNIK:**

Dr Nedeljko Stanković

**RECENZENT:**

Prof. dr Nikola Petrović, Visoka poslovna škola Beograd

Prof. dr Nevenka Nićin, Ekonomski fakultet, Evropskog Univerziteta

**IZDAVAČ:**

EVROPSKI UNIVERITET BRČKO DISTRIKTA

Tel. 049 490 905

<http://www.evropskiuniverzitet-brcko.com/>

Odlukom Senata Evropskog univerziteta u Brčkom, broj: 21-6/2014, od 17.03.2014. godine, knjiga «Ekonomika preduzeća» autora Prof. dr Boško Nadoveza, Mr Helena Pešić prihvaćena ja kao udžbenička literatura.

**ŠTAMPA:**

Markos, Banja Luka

**TIRAŽ:**

200.

ISBN 978-99955-775-8-2

**Prof. dr Boško Nadoveza**  
**Mr Helena Pešić**

**EKONOMIKA**  
**PREDUZEĆA**

**EVROPSKI UNIVERZITET**  
**BRČKO, 2014.**

# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	4
UVODNA RAZMATRANJA .....	5
UVOD .....	7
POJAM, PREDMET I CILJ IZUČAVANJA EKONOMIKE PREDUZEĆA .....	7
I DEO .....	11
POJAM, KARAKTERISTIKE I VRSTE PREDUZEĆA .....	11
1. DEFINISANJE PREDUZEĆA .....	11
2. PREDUZEĆE KAO SISTEM I ORGANIZACIJA .....	13
3. RAZLOZI POSTOJANJA PREDUZEĆA .....	21
3.1 Minimizacija transakcionih troškova .....	21
3.2 Prednosti specijalizacije .....	23
3.3 Redukcija rizika i neizvesnosti i uticaj na okruženje .....	23
3.4 Bolje korišćenje tehnike i tehnologije .....	24
3.5 Veće podsticanje i bolja kontrola .....	25
4. DIFERENCIJACIJA PREDUZEĆA .....	29
4.1 Diferencijacija preduzeća prema karakteristikama transformacionog procesa .....	29
4.1.1 Proizvodno preduzeće .....	29
4.1.2 Uslužno preduzeće .....	30
4.2 Diferencijacija preduzeća prema veličini .....	31
4.2.1 Malo preduzeće .....	32
4.2.2 Srednje preduzeće .....	35
4.2.3 Veloko preduzeće .....	36
4.3 Posebne vrste preduzeća .....	39
4.3.1 Mala preduzeća i samostalne firme .....	39
4.3.2 Multinacionalno preduzeće .....	40
4.3.3 Nefitno preduzeće .....	40
4.3.4 Virtuelno preduzeće .....	42
4.4 Privredna društva .....	43
4.4.1 Lično preduzeće( solo vlasništvo) .....	43
4.4.2 Partnersko preduzeće .....	44
4.4.3 Akcionarsko preduzeće .....	45
4.5 Javno preduzeće .....	47
II DEO .....	56
OKRUŽENJE PREDUZEĆA .....	56
1. POJAM I VRSTE OKRUŽENJA .....	56
2. OKRUŽENJE KAO IZVOR NEIZVESNOSTI .....	58
3. UPRAVLJANJE OKRUŽENJEM .....	62
3.1 Kontingentna (situaciona) teorija .....	62
3.2. Teorija zavisnosti od resursa .....	65
3.2.1 Strategija upravljanja simbiotskom međuzavisnošću preduzeća .....	66
3.2.2 Strategija upravljanja konkurentskom međuzavisnošću .....	71
3.3 Teorija transakcionih troškova .....	74
III DEO .....	80
TROŠKOVI .....	80
1. POJAM I ZNAČAJ TROŠKOVA .....	81
2. VRSTE TROŠKOVA .....	90
2.1. Podele troškova prema faktorima proizvodnje .....	90
2.1.1 Troškovi materijala .....	91

2.1.2	Utrošci sredstava za rad.....	93
2.1.3	Troškovi rada.....	94
2.2.	Inkrementalni i neotklonjivi troškovi.....	95
2.3.	Troškovi sa stanovišta mogućnosti evidentiranja.....	96
2.3.1	Troškovi prema mestima nastanka.....	96
2.3.2	Troškovi prema vezanosti za nosioce.....	97
2.3.3	Troškovi prema načinu prenošenja na nosioce.....	98
3.	KALKULACIJA TROŠKOVA.....	98
IV DEO	.....	106
PREDUZEĆE I TRŽIŠTE	.....	106
1. TRŽIŠTE - TRŽIŠNA STRUKTURA.....	106	
1.1	Analiza konkurencije.....	107
1.2	Potrebe potrošača.....	109
1.3	Promena tržišne strukture i konkurencije.....	111
2. TRŽIŠNA TRAŽNJA.....	112	
2.1	Determinante tražnje.....	113
2.2	Funkcija tržišne tražnje.....	114
2.3	Tržišna tražnja i životni ciklus proizvoda.....	117
3. PONUDA.....	117	
4. PRIHOD PREDUZEĆA.....	118	
V DEO.....	126	
EFEKTIVNOST I EFIKASNOST PREDUZEĆA.....	126	
1. POJAM EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI.....	126	
2. SHVATANJA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI.....	128	
2.1	Tradicionalni pristupi efektivnosti i efikasnosti.....	128
2.1.1	Pristup sistema resursa.....	129
2.1.2	Pristup internih procesa.....	129
2.1.3	Pristup ostvarenja cilja.....	130
2.2	Noviji pristupi efektivnosti i efikasnosti.....	132
2.2.1	Pristup stejkholdera.....	132
2.2.2	Pristup konkurentskih vrednosti.....	134
3. FAKTORI OD ZNAČAJA ZA IZBOR KRITERIJA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI PREDUZEĆA.....	139	
VI DEO.....	141	
EKONOMSKI PRINCIPI I OPTIMIZACIJA POSLOVANJA.....	141	
1. PRODUKTIVNOST.....	142	
1.1.	Definicija produktivnosti.....	143
1.2	Osnovni faktori produktivnosti rada.....	144
1.2.1	Tehnologija, proizvodnja i produktivnost.....	144
1.2.2	Ljudski resursi i produktivnost.....	154
1.2.3	Društveni i prirodni faktori i produktivnost.....	164
1.3	Analiza produktivnosti.....	165
1.4	Merenje produktivnosti.....	169
1.5	Faktori koji utiču na smanjenje produktivnosti.....	173
2. EKONOMIČNOST.....	175	
2.1	Definicija ekonomičnosti.....	175
2.1.1	Minimiziranje troškova.....	176
2.1.2	Maksimiziranje proizvodnje.....	179
2.1.3	Optimalna kombinacija inputa.....	179
2.2	Analiza ekonomičnosti.....	180

2.2.1 Analiza troškova i obima proizvodnje .....	181
2.2.2 Metodi stabilizacije kratkoročnih troškova u praksi .....	183
2.3 Analiza faktora ekonomičnosti.....	184
3. RENTABILNOST.....	186
3.1 Analiza rentabilnosti .....	186
3.1.1 Maksimiziranje profita .....	187
3.1.2 Minimiziranje gubitaka .....	189
3.1.3 Prag rentabilnosti (prelomna tačka) .....	190
3.2 Merenje rentabilnosti.....	191
3.3 Sprovođenje i unapređenje rentabilnosti .....	192
3.4 Ocena i predviđanje rentabilnosti.....	196
L I T E R A T U R A.....	202

# P R E D G O V O R

Knjiga *Ekonomika preduzeća* nudi studentima ekonomskog usmerenja neophodan nivo teorijskih i praktično primenljivih znanja o suštini preduzeća, procesu reprodukcije odnosno stvaranja vrednosti, okruženju, ekonomskim varijablama i faktorima koji utiču na realizaciju zadataka i stvaranje profita u okviru proizvodno – poslovnog kompleksa. Ta saznanja predstavljaju osnovu koja može biti korisna studentima, kao i drugim stručnjacima, jer se mogu staviti u funkciju definisanja opštevežećih principa i upravljačkih pravila, kao okvira menadžerskog odlučivanja, koje omogućuje efektivnost i efikasnost preduzeća odnosno tržišni i poslovni uspeh.

Autori su nastojali da kompleksno razmatre sve faktore i efekte njihovih uticaja na konkretne ekonomske varijable i, gde god je to moguće, da to stave u kontekst proizvodne funkcije. Na toj osnovi su data tumačenja i izvedeni zaključci o svim onim elementima, pretpostavkama i merama koje su neophodne da bi se eliminisali nedostaci i gradila kompetentnost i konkurentna prednost preduzeća, koju će valorizovati tržište.

Cilj ovakvog koncipiranja udžbenika je da omogući svim zainteresovanim da kroz ovladavanje ovom materijom razviju sposobnost za kompleksno razmatranje i analizu kao osnovu ekonomskog razmišljanja i odlučivanja. Pri tome, imala se u vidu činjenica da Ekonomika preduzeća predstavlja prvu u redosledu disciplina poslovne ekonomije koju izučavaju studenti, što je zahtevalo nešto veću detaljizaciju i dublje i sveobuhvatnije obrazloženje osnovnih ekonomskih pojmova i principa.

U izradi ovog udžbenika korišćen je bogati opus cenjenog profesora dr Živka Kostića, utemeljivača ekonomike preduzeća na našim prostorima, čiji originalni doprinosi ekonomici i organizaciji preduzeća predstavlja nepresušnu inspiraciju svima koji se upuštaju u istraživanja u oblasti ekonomike preduzeća. Korišćena je i obimna svetska literatura iz oblasti ekonomije, kao i pozitivni primeri iz prakse razvijenih privreda.

Nastojanja da se ispune svi navedeni zahtevi i realizuju postavljeni ciljevi predstavljalo je za autore veliki izazov ali i zadovoljstvo zbog mogućih rezultata i konkretnog doprinosa. Da li i u kojoj meri autori mogu biti zadovoljan učinjem, saznaće kada sagledaju mišljenja svojih čitalaca studenata, stručnjaka iz prakse i poznavalaca ove materije. U tom smislu, autori ove knjige biće zahvalni svima koji iskažu svoje mišljenje i sugestije, što će se svakako imati u vidu pri izradi drugog izdanja.

**Autori**



## UVODNA RAZMATRANJA

Knjiga Ekonomika preduzeća je koncipirana na način da sadrži upravo one elemente kroz koje se može najpotpunije sagledati preduzeće u izvršavanju poslovnih procesa odnosno realizaciji reprodukcije u datom okruženju i uz postavljene zahteve i ekonomske principe.

Knjiga ima uvod i šest delova (celina).

U uvodu je razmatrana teorijsko - sadržajna komponenta ekonomike preduzeća (pojam, predmet i ciljevi, u kontekstu ekonomskih principa) kao opšte discipline poslovne ekonomije.

U **prvom delu** knjige pod naslovom „Pojam, vrste i karakteristike preduzeća“, date su osnovne informacije o preduzećima kao strukturiranim organizacijama, privrednim društvima i osnovnim tržišnim subjektima, navedeni i detaljno objašnjeni neki osnovni razlozi njihovog formiranja i postojanja i prikazano moguće diferenciranje preduzeća prema nekim osnovnim kriterijumima (veličina, karakteristike transformacionog procesa, pravni oblici)

U **drugom delu** je kompleksno analizirano „Okruženje preduzeća“ sa svim elementima i njihovim uticajima koji determinišu neizvesnost, kako bi se stvorile pretpostavke za što potpunije sagledavanje i definisanje uticaja i mogućeg usmeravanja okruženja u cilju obezbeđenja stabilnog i sigurnog snabdevanja preduzeća potrebnim resursima. Pošlo se od stava da je okruženje to koje konačno određuje kritične faktore koje preduzeće treba da poseduje i koristi da bi bilo uspešno. U tom kontekstu izložene su tri osnovne strategije upravljanja okruženjem: 1) kontingentna - situaciona teorija, (2) teorija zavisnosti od resursa (upravljanje simbiotskom međuzavisnošću, upravljanje konkurentskom međuzavisnošću) i (3) teorija transakcionih troškova.

Polazeći od taga da **troškovi** imaju poseban značaj za ekonomiku preduzeća, u **trećem delu** knjige detaljno su analizirani i obrazloženi svi aspekti trošenja koji nastaju u procesu reprodukcije (utrošci faktora proizvodnje) i sagledane osnovne grupe i podgrupe troškova (fiksni, varijabilni, relativno fiksni, progresivni i regresivni) u funkciji njihove uloge u donošenju poslovnih odluka (izboru alternativnih aktivnosti) i iskazivanju rezultata poslovanja. Posebno su analizirani i grafički prikazani ukupni, prosečni i marginalni troškovi u kontekstu izračunavanja minimalnih troškova pri optimalnoj proizvodnji. Klasifikacija troškova koja je data i obrazložena, sačinjena je u funkciji uspešnijeg upravljanja troškovima (delovanja na visinu, strukturu i dinamiku), njihovog praćenja i evidentiranja.

U **četvrtom delu** knjige posmatrana je višeslojna interakcija između preduzeća i tržišta kroz nastojanje da se što potpunije identifikuju determinišući faktori i efekti koji nastaju u tom međusobnom delovanju. Suštinska odrednica od koje se polazi u tom razmatranju je da je tržište pokretač i determinanta efektivnosti i efikasnosti i da je, shodno tome, osnovni zadatak preduzeća da što adekvatnije odgovori tržišnim promenama i zahtevima kupaca odnosno potrošača. Poseban naglasak je na kupcima, naravno u kontekstu konkurencije, realnih uslova

i promena, jer oni determinišu tražnju i imaju veliki uticaj na efektivnost a time i na efikasnost preduzeća. Funkcija tražnje se posmatra kroz identifikaciju faktora i kvantifikaciju njihovih uticaja na tražnju koja je pretpostavku za uspešan plasman roba i usluga i ostvarenje prihoda preduzeća. Na kraju su razmatrani teorijski aspekti odnosa između tražnje i prihoda (ukupnog, prosečnog i marginalnog) i te relacije prikazane grafički kako bi se što lakše vršio izbor mogućih varijanti.

Tema **petog dela** je efektivnost i efikasnost preduzeća, posmatrani u okviru koncepta koji u sebi sadrži i istovremeno povezuje ciljeve kao i resurse koji se koriste radi ostvarenja tih ciljeva. Kompleksnost pristupa zahtevala je da se najpre sumarno razmatraju osnovne karakteristike međuuticaja, a zatim identifikuju osnovni faktori koji opredeljuju izbor odgovarajućeg pokazatelja uspešnosti preduzeća. Posebo se obrazloženi mogući pristupi (sistema resursa, internih procesa, ostvarivanja ciljeva) kao i kriteriji za utvrđivanje i iskazivanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća.

**Šesti deo** predstavlja neku vrstu nastavka onoga što je dato u prethodnom delu, s tim što je naglasak na efikasnosti preduzeća, koja je produbljena uvođenjem osnovnih principa poslovanja. Kompleksno su sagledani osnovni ekonomski principi (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) u kontekstu optimizacije poslovanja, kao pretpostavke opstanka, uspešnosti i daljeg rasta i razvoja preduzeća u turbulentnim tržišnim uslovima. Zbog značaja i uloge, poseban naglasak bio je na analizi zasnovanoj na konceptu proizvodne funkcije iz koje su izvedene osnovne relacije uticaja varijabli (obim proizvodnje, troškovi, prihodi) na ekonomske principe. Prikazane su metode merenja i objašnjeni faktori koji utiču na smanjenje produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.

## UVOD

### POJAM, PREDMET I CILJ IZUČAVANJA EKONOMIKE PREDUZEĆA KAO OPŠTE DISCIPLINE POSLOVNE EKONOMIJE

Potpuno i kompleksno izučavanje i razumevanje Ekonomike preduzeća zahteva da se ona postavi i sagledava u kontekstu Poslovne ekonomije, obzirom da čini jednu od njenih fundamentalnih i najstarijih disciplina.

Poslovnu ekonomiju čini skup disciplina ekonomske nauke koje izučavaju poslovanje preduzeća, od kojih se neke klasifikuju kao opšte discipline (**ekonomika preduzeća**, poslovno upravljanje, organizacija) a neke kao specijalizovane discipline, definisane kao funkcionalna područja (upravljanje proizvodnjom, finansijama, ljudskim resursima), odnosno pomoćna ili posebna područja (računovodstvo, kvantitativna analiza i bankarstvo, trgovina i dr.). Detaljniji uvid u predmet izučavanja poslovne ekonomije i mesto Ekonomike preduzeća u sistemu poslovne ekonomije može se steći na osnovu opšteprihvaćenog pregleda datog u tabeli 1.

Opšte discipline	<b>Ekonomika preduzeća</b>
	Poslovno upravljanje (Menadžment)
	Organizacija
Funkcionalna područja	Upravljanje proizvodnjom
	Marketing
	Upravljanje finansijama
	Upravljanje ljudskim resursima
Pomoćna područja	Računovodstvo
	Nauka o ponašanju
	Informatika
	Kvantitativna analiza
Posebna područja	Bankarstvo
	Osiguranje
	Međunarodno poslovanje
	Trgovina
	Saobraćaj
	Turizam

*Tabela 1 Pregled disciplina poslovne ekonomije*

Ekonomika preduzeća kao opšta disciplina proučava opšte probleme poslovanja preduzeća i shodno tome predstavlja konceptijsko-metodološku osnovu specijalizovanih disciplina u okviru poslovne ekonomije koje, svaka sa svoga aspekta, izučavaju poslovanje preduzeća. Dakle, ekonomika preduzeća je komplementarna specijalizovanim disciplinama poslovne ekonomije, koje proučavaju poslovanje celine preduzeća ili funkcionisanje pojedinih poslovnih funkcija preduzeća. Blisko je povezana sa svim mikroekonomskim disciplinama, a pre svega sa organizacijom preduzeća i upravljanjem, računovodstvom i finansijama.

Za poslovnu ekonomiju, a samim tim i za ekonomiku preduzeća od posebnog značaja u smislu obezbeđenja neophodne teorijsko metodološke osnove su (a) teorijska ekonomija (mikroekonomija- izučava ekonomsko ponašanje pojedinačnih ekonomskih subjekata i makroekonomija- proučava povezane ekonomske jedinice u privredi) i (b) nauke o odlučivanju (Teorija odlučivanja, Operaciona istraživanja i dr.) koje je razvile brojne metode i tehnike za donošenje optimalnih odluka i ocenu ostvarenih rezultata.

Ekonomika preduzeća je disciplina ekonomske nauke koja celovito i kompleksno proučava opšte probleme poslovanja preduzeća s ciljem da se definišu opštevažeći principi i upravljačka pravila kao okviri delovanja subjekata kao i konkretne mere i akcije koje će omogućiti efikasno ostvarenje ciljeva preduzeća. Pri tome, ekonomika preduzeća primenjuje rezultate sopstvenih teorijskih uopštavanja, metodologiju ekonomske nauke kao i rezultate istraživanja drugih ekonomskih disciplina.

Predmet izučavanja Ekonomike preduzeća je celina procesa poslovanja preduzeća, a to znači kompleksan proces reprodukcije odnosno stvaranja vrednosti (sve tri faze: ulaganje, transformacija ulaganja i rezultat). Dakle predmet izučavanja su (a) svi oblici ulaganja (ljudski resursi, materijal, novac i kapital, informacije i znanje, klijenti i potrošači -za uslužna preduzeća), (b) način na koji preduzeće koristi ljudsko znanje, veštine i sposobnosti, tehnologiju, mašine i opremu za transformisanje ulaganja u rezultate, (c) izlazni rezultati (gotovi proizvodi, usluge, plate, vrednosti za stejkholdere).

Čitav taj kompleks procesa poslovanja posmatra se sa aspekta ostvarenja i povećanja profita kao osnovnog motiva poslovanja, uz sagledavanje karakteristika troškova koji nastaju u reprodukciji i njihovog uticaja na cenu koštanja proizvoda odnosno na poslovni rezultat. Profit je jedan od osnovnih razloga nastanka preduzeća, mada ne treba zaboraviti ni činjenicu da postoje i preduzeća koja ne teže isključivom ostvarenju profita (neprofitna - ustanove u oblasti kulture i obrazovanja, zdravstvene ustanove itd) već imaju zadatak da prevashodno obezbede dobra i usluge koje su potrebne svim ljudima.

Osim toga, ekonomika preduzeća proučava karakteristike šireg i užeg okruženja preduzeća (kupci, dobavljači, konkurencija, Vlada), kroz sagledavanje međuticaja i interakcija koje nastaju u procesu obezbeđenja sigurnog i stabilnog snabdevanja iz okruženja sa svim onim što je potrebno za nesmetano odvijanje reprodukcije. Prihvata se stav da je okruženje to koje konačno određuje kritične faktore koje preduzeće treba da poseduje i koristi da bi bilo uspešno. Sagledavaju se načini na koje se preduzeće prilagođava dejstvu okruženja ili pak utiče na to okruženje u nastojanju da obezbedi sve resurse koji su neophodni za nesmetanu reprodukciju.

Sledeće važno područje koje proučava ekonomika preduzeća jesu efektivnost, efikasnost i tržišni uspeh preduzeća, kroz definisanje i primenu osnovnih principa efikasnosti (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost), koji u osnovi proističu iz fundamentalnih karakteristika i zahteva koje postavljaju ekonomski resursi u procesu proizvodnje. Dakle, sama činjenica da su resursi ograničeni i da postoje alternativne mogućnosti za njihovu upotrebu i korišćenje nameće neophodnost da se to radi krajnje racionalno. To otvara pitanje i ukazuje na mogućnost da se kroz adekvatne odluke može uticati na povećanje efikasnosti i efektivno korišćenje resursa, što je predmet izučavanja ekonomike preduzeća. Za tako nešto,

potrebno je poznavanje opšteprihvaćenih principa efikasnosti jer nude opšta znanja nastala uopštavanjem prakse velikog broja preduzeća.

Dakle, poznavanje i primena principa efikasnosti je preduslov tržišnog i poslovnog uspeha preduzeća. To znači da poslovni uspeh nije slučajnost već rezultat dosledne i stalne primene principa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Produktivnost je zahtev da se sa datom količinom inputa ostvari maksimalna količina proizvoda. Ekonomičnost je zahtev da se dati obim proizvodnje ostvari sa minimalnim troškovima. Rentabilnost je zahtev da se sa uložnim sredstvima ostvari maksimalan profit. Naravno, principi efikasnosti nisu zbirka uniformnih recepata za uspeh, niti svemogućće formule čija primena automatski vodi ka poslovnom uspehu. To su osnovne smernice ili pravila kojima treba usmeravati poslovne aktivnosti bilo kog preduzeća, ako se želi da ono bude efikasno u svim uslovima i promenama. Pri tome, nesporno je da je i posmatranje i proučavanje uspešnih firmi neophodno i korisno, s tim što će ta saznanja imati najveću vrednost ako se koriste da bi se uočili neki opšti principi na kojima te firme zasnivaju svoje ponašanje, a ne da se to preuzme kao imitirajući recept. Uspesne firme su to postale zato što adekvatno primenjuju principe efikasnosti i što su sposobne da iskoriste tržišne šanse i da se stalno prilagođavaju promenama okruženja. Dakle, mora se uvažavati postojeća praksa i institucionalno okruženje u kome preduzeće posluje, ali se moraju i dobro poznavati principi efikasnosti. Poslovni uspeh preduzeća nije slučajnost već rezultat istrajne primene principa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u datim uslovima.

Sušтина kompetentnosti je novi termin koji se sve više koristi u ekonomskoj teoriji u objašnjenju i građenju osnove za stvaranje neophodne konkurentске prednosti preduzeća, kao uslova opstanka na tržištu. Kompetentnost se posmatra kao kompleksno pitanje koje sadrži tri dimenzije: (a) funkcionalnost, (b) pristup tržištu i (c) integritet proizvoda. Pri tome, naglasak je na kompetentnosti preduzeća sa stanovišta potrošača, shvaćen kao kreativan i kontinuelan proces. Opšte prihvaćeni zaključak je da kada preduzeće definiše suštinu kompetentnosti, onda nakon toga treba da ide „unazad“ i shodno tome da definiše individualne stručnosti i tehnologije, koje čine suštinu kompetentnosti. Kompetentnost se posmatra kao sposobnost preduzeća da održava koordinirano korišćenje izvora na način koji može dovesti do ostvarenja cilja. To je sposobnost da se pribavljaju i koriste novi kvalitetno različiti izvori, odgovarajuće sposobnosti i načini koordinacije.

Osnovni cilj (zadatak) izučavanja ekonomike preduzeća je da se sistematski širi znanje o svim aspektima poslovanja preduzeća, što omogućuje potpunije razumevanje i objašnjenje suštine preduzeća, njegovog uspešnog poslovanja i funkcionisanja, odnosa sa okruženjem i svih međuticaja. Na taj način se (a) obezbeđuje sistemski pristup rešavanju poslovnih problema preduzeća, (b) nude znanja i veštine neophodne za uspešno upravljanje preduzećem i (c) ukazuje na neophodne aktivnosti i mere kojima se ostvaruju postavljeni ciljevi.

Iz svega rečenog može se zaključiti da je Ekonomika preduzeća (a) normativna naučna disciplina, jer propisuje načelno kako preduzeće treba da funkcioniše da bi ostvarilo postavljene ciljeve, (b) pozitivna naučna disciplina, jer utvrđuje kako preduzeće stvarno funkcioniše, objašnjavajući zašto preduzeće donosi odluke na određeni način.

Ekonomika preduzeća je primenjena mikroekonomska disciplina, koja povezuje ekonomiju i poslovnu praksu, na način koji je u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća. Zato se u okviru Ekonomike preduzeća vrši kompleksno i integralno sagledavanje reproduktionog procesa u konkretnim uslovima uz punu primenu opšteprihvaćenih teorijskih principa i pozitivne prakse. Ekonomika preduzeća se ne može osloniti samo na pojave koje se mogu učiti u praksi, bez nastojanja da se te pojave detaljno prouče i na osnovu toga definišu principi delovanja, niti samo na teorijska opšta znanja, već treba da integriše poslovnu praksu u principe donošenja poslovnih odluka.

---

## **Rezime**

*Ekonomika preduzeća kao opšta disciplina poslovne ekonomije proučava kompleksan proces reprodukcije i stvaranja nove vrednosti u cilju definisanja principa, upravljačkih pravila, mera i postupaka čija primena u praksi treba da omogući efikasno ostvarenje ciljeva preduzeća u datim uslovima i okruženju. Integrišući opšteprihvaćene teorijske principe i pozitivnu praksu, Ekonomika preduzeća nudi znanja i veštine koje su neophodne za sistematski pristup u sagledavanju problema i uspešno upravljanje preduzećem u svim uslovima.*

*Čitav taj kompleks procesa poslovanja (proces reprodukcije: input, proces transformacije, output) posmatra se sa aspekta ostvarenja i povećanja profita kao osnovnog motiva poslovanja, uz sagledavanje karakteristika troškova koji nastaju u reprodukciji i njihovog uticaja na cenu koštanja proizvoda.*

*Sledeće važno područje koje proučava Ekonomika preduzeća jesu efektivnost, efikasnost i tržišni uspeh preduzeća, kroz definisanje i primenu osnovnih principa efikasnosti (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost), koji u osnovi proističu iz fundamentalnih karakteristika i zahteva koje postavljaju ekonomski resursi u procesu proizvodnje*

---

## **Pitanja**

- 1. Definiši ekonomiku preduzeća u okviru poslovne ekonomije*
- 2. Predmet i cilj izučavanja ekonomike preduzeća*
- 3. Značaj i potreba primene osnovnih ekonomskih principa poslovanja*

## **Za one koji žele više**

- 1. Na koji način se primeri pozitivne prakse mogu prilagoditi i iskoristiti u konkretnom Preduzeću*

# I DEO

## POJAM, KARAKTERISTIKE I VRSTE PREDUZEĆA

### *Ciljevi prvog dela*

*Cilj ovog dela je da ponudi osnovne informacije o preduzeću, kao osnovnom tržišnom subjektu, u svrhu boljeg razumevanja i usvajanja osnovnih znanja o vrstama i suštinskim karakteristikama preduzeća kao i razlozima njihovog formiranja i postojanja. Ovaj segment će se sagledate kroz sledeća pitanja:*

- *preduzeće, pojam i osnovne karakteristike preduzeća*
- *preduzeće kao složeni sistem i organizacija*
- *razlozi postojanja preduzeća*
- *diferencijacija preduzeća, prema karakteristikama transformacionog procesa i prema veličini*
- *privredna društva*
- *javno preduzeće*

## 1. DEFINISANJE PREDUZEĆA

Preduzeće se definiše kao organizacija koja predstavlja složenu radnu celinu, u kojoj se prema određenim načelima, propisima i metodama, skladno povezuju elementi rada (kadrovi, sredstva za rad i predmeti rada), radi ostvarenja određene strukture i kvaliteta proizvoda ili usluga, koji zadovoljavaju potrebe tržišta, odnosno korisnike izlaznih rezultata. U opštem obliku, organizacija se može definisati kao agregaciju različitih, međusobno povezanih i logički grupisanih delova - podsistema, sa adekvatnom koordinacijom i jasno definisanim ciljevima.

Preduzeće se naziva privrednim društvom<sup>1</sup>, čijom aktivnošću se ostvaruje proces stvaranja vrednosti u tržišnoj privredi. U tom smislu, preduzeće predstavlja vrstu privredne organizacije i osnovni tržišni subjekt koji obavlja privrednu aktivnost. Iako preduzeća nisu jedini privredni subjekti, ona su ipak najefikasniji oblik za obavljanje privredne aktivnosti i ostvaruju najveći deo vrednosti u tržišnim privredama.

Nije realno očekivati da postoji samo jedna i to trajna definicija preduzeća i njegovog koncepta obzirom da postoje ne samo startne razlike stručnjaka i teoretičara i poimanju tog fenomena nego i potreba stalnog menjaja i dogradnje svake definicije u skladu sa neprekidnim promenama koje se dešavaju kao i sa razvojem znanja o preduzeću i njegovom

---

<sup>1</sup> Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS 125 / 04

funkcionisanju<sup>2</sup>. Preduzeće se obično definiše na sledeći način: Preduzeće je samostalna organizacija ekonomskih resursa sa odgovarajućom formom i strukturom, koja vrši transformaciju uloženi resursa u izlazne rezultate i tako stvara vrednost s ciljem da ostvari profit.

Ova definicija ukazuje na sledeće bitne karakteristike preduzeća:

(1) *da je to samostalan ekonomski subjekt* (samostalno donosi odluke o tome šta će i kako proizvoditi i kako će raspoređivati ostverene rezultate, naravno uz uvažavanje uticaja ograničenja iz okruženja – pravna regulativa, etičke norme i ekonomske zakonitosti)

(2) *da predstavlja organizovanu celinu* sa jasnom formom (oblik organizovanja) i strukturom (procesi kroz koje se povezuju subjekti i resursi).

Pod formom ili oblikom organizovanja podrazumeva se pravni oblik preduzeća vlasništvo (lično, partnersko, akcionarsko preduzeće), od koga zavisi upravljanje, kontrola itd, odnosno tip-vrsta organizacione strukture (jednostavna, funkcionalne, divizionna, matrična itd.).

Pod strukturom organizacije podrazumeva se broj, veličina i način međusobne povezanosti materijalnih i ljudskih resursa. To su odnosi između ljudskih resursa (ljudi) međusobno, odnosi između ljudskih i materijalnih resursa (sredstava) i odnosi između samih materijalnih resursa.

Da bi preduzeće efikasno funkcionisalo svi ti mnogobrojni odnosi moraju se organizovati<sup>3</sup>

(3) *da stvara vrednost* transformišući uložene resurse (materijal, novac i kapital, ljudski resursi, informacije i znanje) u izlazne rezultate (gotovi proizvodi, usluge, plate i dividende, vrednosti za stejkholdere) u cilju stvaranja profita (tri faze procesa stvaranja vrednosti).

Zato se i kaže da ukupno funkcionisanje preduzeća faktički predstavlja proces transformacije određenih ulaganja u rezultate, a koji se usmerava donošenjem konkretnih odluka i njihovim sprovođenjem, uvažavajući okruženje kao bitan činilac.

Uspešnost preduzeća da iz okruženja obezbeđuje resurse potrebne za proizvodnju kao i njegova sposobnost da efikasno koristi tehnologije i druge resurse prilikom pretvaranja ulaganja u rezultate, opredeljuje koliko će vrednost preduzeće stvoriti u ovoj fazi. Dakle, ovde se govori o transformaciji ne samo u fizičkom smislu, nego o transformaciji vrednosti.

Kako će biti postavljena i koliko će biti efikasna transformacija zavisi od poslovne aktivnosti preduzeća. Rezultat svega toga je proizvod odnosno usluga koji se prodaju na tržištu i tako ostvaruje prihod. Deo prihoda, preduzeće koristi za nadoknadu (reprodukciju) utrošenih resursa, dok višak dog prihoda predstavlja profit, koji se može raspodeliti vlasnicima ili iskoristiti za nove investicije.

(4) *da je tržišna institucija* (osnovni subjekt tržišne privrede), gde se alokacija resursa obavlja u skladu sa ponudom i tražnjom a prema zahtevima osnovnih ekonomskih principa (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost)

U savremenoj privredi postoji veliki broj različitih vrsta preduzeća, koja se međusobno razlikuju po mnogim obeležjima odnosno kriterijumima (karakteristike transformacionog procesa, veličina preduzeća, oblici svojine itd). Preduzeće, kao osnovni privredni subjekt, javlja se u vrlo različitim oblicima, obavlja specifične delatnosti i razlikuje se po mnogim drugim karakteristikama. U tom smislu se vrši njihova klasifikacija i razvrstavanje, prema

---

<sup>2</sup> Osnovnu definiciju preduzeća koja je bila neka vrsta početne opšteprihvaćene definicije dao je Ž.Kostić, u svojoj poznatoj knjizi „Osnovi teorije mezeonomije“, Savremena administracija, Beograd, 1976, str. 58

<sup>3</sup> Kostić, Ž. , Osnovi teorije mezeonomije“, Savremena administracija, Beograd, 1976, str. 58

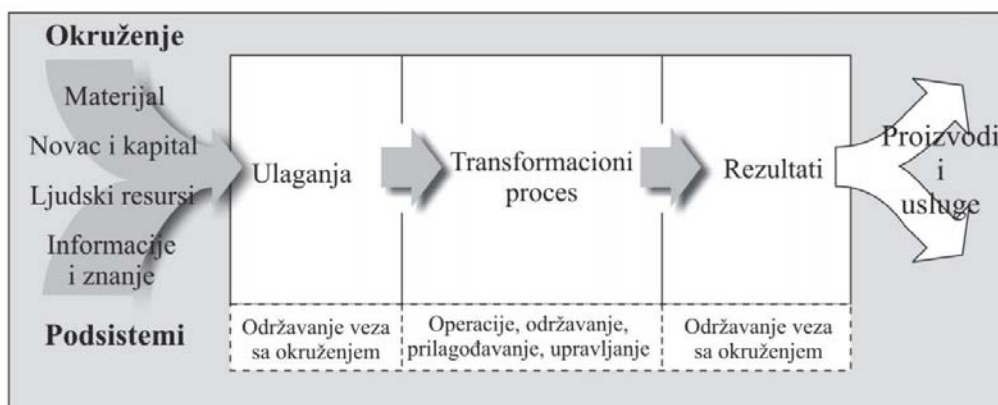


nekom od definisanih kriterijuma, a onda posmatraju ti specifični elementi koji karakterišu pojedine skupine preduzeća.

Danas se preduzeće prihvata kao neophodnost i integralni deo tržišne privrede, pa se sasvim logično postavlja pitanje zašto je to tako i šta to donosi formiranje preduzeća kao prednost odnosno koji su to razlozi postojanja preduzeća. Nastojanja da se odgovori na ova pitanja dovela su do nastanka teorija koje su unapredile ekonomiku preduzeća i ostale ekonomske discipline.

## 2. PREDUZEĆE KAO SISTEM I ORGANIZACIJA

Radi potpunijeg sagledavanja i boljeg razumevanja celine preduzeća i odnosa koji se javljaju između njegovih delova, najbolje je da se sve to predstavi kao sistem<sup>4</sup>. Dakle, preduzeće se može posmatrati kao celina (sistem) koja se sastoji od međusobno povezanih elemenata - delova, koji čine podsisteme u preduzeću. Na slici 1 prikazano je preduzeće kao sistem i njegovi najznačajniji podsistemi.



*Slika 1 Sistem i podsistemi preduzeća*

*Izvor Daft, R. I. Organization Theory and Design, West Publishing Company, 1992., str. 10*

Sistem ima više podsistema i elemenata između kojih postoje direktne ili indirektno veze, kao i odgovarajuće inpute i outpute, preko kojih se povezuje sa okruženjem. Skup elemenata sa svojim svojstvima čini sadržaj sistema, a veze među elementima omogućavaju ostvarivanje cilja postojanja sistema.

Preduzeće kao sistem povezano je sa okruženjem iz koga dobija inpute (materijal, novac i kapital, ljudske resurse, informacije i znanja), koje kroz transformacione procese pretvara u proizvode i usluge koje plasira na tržištu. Proces pretvaranja ulaznih veličina u izlazne ostvaruje se kroz potpuno i ciljno usklađeno funkcionisanje svih elemenata sistema. U slučaju odstupanja od utvrđenog cilja ili eventualnih promena u okruženju, aktivira se povratna veza

<sup>4</sup> Gigch, J.P.: *Applied General System Theory*, Harper and Row, 1978., str. 1- 55

preko koje se preduzeće prilagođava novim zahtevima. Dakle, da bi se osigurao opstanak preduzeća kao složenog sistema u turbulentnim uslovima, neophodno je da se poslovanjem i razvojem preduzeća adekvatno upravlja.

Podsistemi su integrisani u preduzeće kao jedinstveni i celoviti sistem, tako da zajedno grade strukturu preduzeća odnosno procese (ekonomski, tehničko tehnološki, proizvodni) kroz koje se realizuju zadaci. Najznačajniji podsistemi svakog preduzeća su: podsistem održavanja veza sa okruženjem (pribavljanje neophodnih resursa – na strani ulaganja, i prodaja proizvoda- na strani rezultata), podsistem operacija - proizvodnje (transformacija ulaganja u rezultate), podsistem održavanja (staranje o ispravnosti i radnoj sposobnosti sredstava), podsistem prilagođavanja promenama u okruženju (kroz istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i tehnologije, razvoj organizacije) i upravljački podsistem (upravlja celinom i koordinira podsisteme)<sup>5</sup>. Elementi odnosno celine u strukturi preduzeća se mogu identifikovati kao prirodni, tehničko-tehnološki i organizacioni.

Dakle, organizacija je specifičan oblik angažovanja dve ili više osoba, koje rade zajedno i na koordiniran način doprinose ostvarenju grupnih rezultata i ostvarenju društvenih, organizacionih i individualnih ciljeva. Karakteristike takve organizacije su:

- ciljna usmerenost
- struktura i međuzavisnost delova
- organizaciona dinamika (ulaganje, transformacija, procesi, rezultati)
- hijerarhija i upravljanje
- okruženje i uticaji

Najznačajnije karakteristike preduzeća kao sistema su da je to organizacioni, složeni i otvoreni sistem<sup>6</sup>.

Preduzeće je *organizacioni sistem* jer nastaje kao rezultat ljudskog stvaralaštva u organizovanju procesa proizvodnje, što će reći da ljudi osnivaju preduzeće da bi njegovim usmerenim funkcionisanjem ostvarili svoje ekonomske ciljeve. Termin organizacija se koristi da opiše proces organizovanja i da se opiše društveno biće koje je formirala grupa ljudi, da bi ostvarili neke ciljeve koje kao pojedinci nisu u stanju da ostvare. Ključni elementi svake organizacije su svrha ili cilj koji se želi ostvariti, kao i ljudi i struktura, koja odgovara prirodni zadatka koji organizacija obavlja.

Organizovanje je proces kojim ljudi sagledavaju mogućnosti da zadovolje potrebe, a zatim pribavljaju i koriste izvore da zadovolje te potrebe. Način na koji organizacija koristi ljudske resurse i tehnologiju da transformiše inpute i outpute, određuje kako se vrednost stvara u fazi konverzacije.<sup>7</sup>

*Organizaciona struktura* determiniše interne odnose u preduzeću (ustanovljeni način odnosa), autoritet odlučivanja i sistem koordinacije aktivnosti putem komunikacije. Organizacionom strukturom su definisani poslovi i ljudi koji treba da ih obavljaju. Svrha organizacione strukture je: (1) omogućava primenu strategije, (2) alokira zadatke i odgovornosti, (3) ustanovljava formalne odnose u podnošenju izveštaja, (4) efikasno grupiše ljude u organizacionoj jedinici (5) opredeljuje autoritet, nadležnosti i kontrolu (6) omogućava koordiniranje i (7). maksimizira organizaciju<sup>8</sup>

Organizaciona struktura, koja je rezultat procesa organizovanja treba da odgovara ciljevima i okruženju u kojem preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost, odnosno mora biti usklađena

<sup>5</sup> Daft, R.I. *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, 1992., str 10

<sup>6</sup> Kukolića, S. *Osnovi teorije organizacionih sistema*, Oeconomica, Bgd, 1972, str -19 23

<sup>7</sup> Jones R. G. *Organizational Theory, Design and Change*, four edition, Pearson Prentice Hall, Nj, 2004., str.2

<sup>8</sup> Levicki, S. J. *Interactive Strategy Wokout*, third edition, Prentice- Hall, London, 2003., str. 211.

sa strategijom kao načinom ostvarivanja ciljeva. Organizaciona struktura se prilagođava donetim odlukama, ali se istovremeno pri donošenju strategijskih odluka vodi računa o postojećoj organizacionoj strukturi. Za razumevanje promena organizacione strukture potrebno je poći od razmatranja uzajamnih odnosa između četiri elementa organizacije: zadataka (stvoriti proizvod ili uslugu sa namerom da se ostvari dobit prodajom na tržištu), strukture (dati okvir), sredstava (materijalni resursi) i ljudi (koriste sredstva da bi obavili posao). Prema tome, nije moguće stvoriti organizacionu strukturu ukoliko se ne zna koje će se poslovne aktivnosti obavljati, kojiće se izvori koristiti i koje ciljeve treba ostvariti u određenim vremenskim periodima.

Preduzeće je *otvoreni sistem* jer je u stalnoj interakciji sa okruženjem budući da je to jedini način da obezbedi potrebne resurse i da plasira rezultate svoga poslovanja. Pri tome, preduzeće mora budno da prati sve promene, da im se prilagođava i utiče na njih jer samo tako može opstati u turbulentnim tržišnim uslovima.

*Složenost* preduzeća proističe iz činjenice da postoje brojni podsistemi, raznoliki elementi strukture i veoma kompleksni i isprepleteni odnosi i procesi u funkcionisanju i realizaciji zadataka. Sama činjenica da preduzeće zapošljava radnike sa vrlo različitim znanjima, sposobnostima koji koriste veliki broj različitih sredstava za rad i materijala, pri čemu nastaju brojni i isprepleteni odnosi, ukazuje na svu složenost preduzeća. Preduzeće kao kompleksan sistem uzajamno zavisnih delova se vremenom menja pod dejstvom eksternih i internih faktora. Najčešće faktori eksternog karaktera iniciraju organizacione promene.

Potrebna su tri tipa akcija u stvaranju sposobne organizacije. Prvo, obezbediti adekvatne kadrove kroz izbor i kontinuelno osposobljavanje (tehnička stručnost i intelektualni kapital), što uključuje i jak menadžment tim, Drugo, stvarati suštinu kompetentnosti i konkurentne sposobnosti (funkcionalnost, pristup tržištu, integritet proizvoda) koje omogućavaju dobro sprovođenje strategije. Treće, organizovati poslovne funkcije i procese u lancu vrednosti i odlučivanja na način usklađen sa uspešnom primenom strategije<sup>9</sup>

Stepen centralizacije- decentralizacije određuje na kojim se nivoima u organizacionoj strukturi donose poslovne odluke i kakvog su karaktera. Na menadžmentu je da bira između različitih konkurentnih struktura upoređujući koristi od specijalizacije sa koristima od koordinacije. Posebna pažnja treba da se posveti „potrebi autonomije“ kada organizacionim jedinicama treba da se upravlja na način koji se razlikuje od upravljanja celinom preduzeća .

Isključivo hijerarhijske strukture imaju slabosti jer ne omogućuju horizontalne veze odnosno, mrežu.<sup>10</sup> tako da se ide na sistem koji obezbeđuje horizontalnu i lateralnu povezanost u organizaciji. Zagovara se smanjenje nivoa u organizacionoj strukturi odnosno kreiraju se organizacije u kojoj preduzetništvo može da se širi sve do linijskih organizacionih jedinica. Struktura je bitna, ali je ona samo jedan element organizacione promene. Novo je shvatanje da se na preduzeće gleda kao na portfolio procesa, pri čemu se akcentuju horizontalni procesi (preduzetnički, stvaranja kompetentnosti i obnove).

Preduzećima u kojima postoji velika povezanost proizvoda sa visokom tržišnom povezanošću, odgovara struktura po *funkcionalnom* principu. U procesu planiranja fokus je na konkurenciji, konkurentskoj prednosti, na segmentaciji tržišta na osnovu posebnih obeležja proizvoda, fazama u evoluciji proizvod – tržište.<sup>11</sup> Funkcionalna struktura odgovara i preduzećima sa visokom povezanošću proizvoda, a sa skromnom povezanošću tržišta. Tu se strategijske poslovne jedinice stvaraju da se suoče sa različitošću tržišta ili geografskog područja, da u fokusu pažnje bude svako tržište na najefikasniji način.

---

<sup>9</sup> Thompson, A. A. Jr. And A. S. Strickland III Strategic Management. Thirteenth edition, Mc Grow –Hill / IRVIN, Boston, 2003., str. 360.

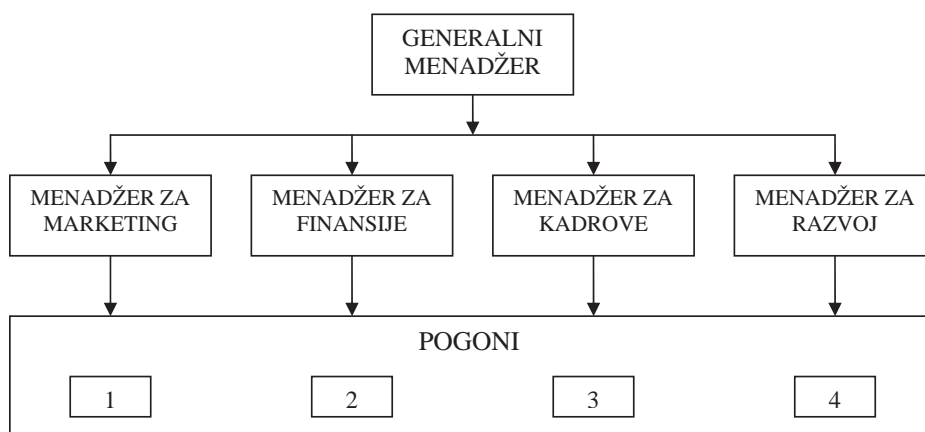
<sup>10</sup> Naisbith, J. Megatrends, Warner Books, New York, 1984., str. 221.

<sup>11</sup> Milosavljević, M. Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007., str 465.

*Funkcionalni* način organizovanja predstavlja klasičan i jedan od najstarijih načina organizovanja proizvodnih preduzeća i vezuje se za američkog inženjera F. Tejlora. Suština funkcionalnog organizovanja je u tome što se organizacioni delovi u okviru preduzeća sastavljaju od jedne ili više srodnih aktivnosti ili delatnosti.

Kod funkcionalne organizacije, funkcija (kao što su npr. marketing, kadrovi i sl.) predstavlja osnovu struktuiranja, a definiše se kao organizaciona jedinica (sektor, odeljenje i sl.). Dakle, organizacioni delovi se sastavljaju od jedne ili više srodnih aktivnosti ili delatnosti, odnosno kao osnov za struktuiranje uzimaju se funkcije, po principu jedna funkcija - jedan sektor

*Funkcionalna* organizaciona struktura omogućava specijalizaciju i profesionalnost u obavljanju poslova. Ona odgovara preduzećima koja svoju konkurentnu prednost stvaraju na distinktivnoj kompetentnosti na jednom ili par poslovnih funkcija, kao i preduzećima koja nemaju brz rast i razvoj. Ovakav tip organizacije omogućava povećanje operativne efikasnosti kada se zadaci obavljaju na rutinski -standardan način, a odgovornost za ostvarenje profita je na samom vrhu preduzeća.



*Slika 2. Funkcionalna organizacija*

Prednosti funkcionalne organizacije su: visok stepen podele rada po funkcijama kao i specijalizacija, visok nivo integriteta i jedinstvenost poslova, stručno vođenje poslova na nivou funkcija. Loše strane su rascepanost poslova koja otežava koordinaciju, „zatvorenost“ funkcionalnih menadžera u svoje organizacione jedinice što otežava neophodnu međusobnu saradnju i određenu nezainteresovanost za poslovne rezultate preduzeća kao celine.

Funkcionalna organizacija vremenom postaje kruta i monolitna, sa sve manjim stepenom ukupne fleksibilnosti, što otežava brzu preorijentaciju u proizvodnji i neophodno prilagođavanje zahtevima kupaca. To je i razlog što se savremeni menadžment sve više okreće ka decentralizovanom načinu organizovanja, vodeći računa da se na strategijskom nivou zadrži finansijsko - razvojna i kadrovska funkciju, kao i funkcija kontrole, obezbeđujući time jedinstvo organizacije. Ostale funkcije odnosno poslovi se mogu delegirati na niže nivoe, koji dobijaju veća ovlašćenja u okviru utvrđenih programskih postavki. U tom smislu se može govoriti o modalitetima decentralizacije (federalna, funkcionalna, kombinovana).

Brojne promene, a pre svega globalizacija poslovanja, dovodi u sve većoj meri do novih organizacionih struktura, procesa donošenja poslovnih odluka i načina upravljanja preduzećem. Sa pojavom diversifikovanih preduzeća javili su se brojni problemi u upravljanju za koje nije bilo jednostavno naći dobro rešenje. Jer kada postoji više poslovnih jedinica na nivou preduzeća javlja se pitanje optimalne alokacija izvora u svim segmentima uz istovremeno obezbeđenje neophodne samostalnosti pojedinih poslovnih jedinica. Sve to je uslovalo nastanak diviziono strukture, koja postepeno zamenjuje funkcionalnu strukturu. Istovremeno se akcentira potreba prelaženja sa centralizovanog na decentralizovani sistem upravljanja preduzećem.

*Diviziono* organizacija preduzeća može biti struktuirana na više načina. U praksi dominiraju dva osnovna modaliteta iz kojih nastaju i trči, kao kombinacija osnovnih načina struktuiranja, i to:

- predmetna diviziono organizacija
- teritorijalna (regionalna) diviziono organizacija

U *multidivizionom* preduzeću kad god nema potrebe za koordinacijom među poslovnim jedinicama, odluke može donositi menadžment pojedinih poslovnih jedinica, ali na osnovu strategijskih odluka koje donosi uprava preduzeća. Međutim, ostaje činjenica da je decentralizacija odlučivanja ograničena, što se može smatrati kao određena slabost ovog tipa organizacione strukture.

Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda, a sa visokom povezanošću tržišta potrebna je *diviziono struktura*. To je neophodno zbog različitih tehnologija i proizvodnih procesa proizvodnje. Stvaraju se strategijske poslovne jedinice sa idejom da se obezbedi strategijski pristup tržištu uz eliminisanje kontraproaktivne konkurencije u okviru tržišta<sup>12</sup>

U preduzećima sa malom povezanošću proizvoda i malom povezanošću tržišta potrebna je multidiviziono struktura (pogodna kod holdinga). Visok stepen različitosti traži dosta decentralizovano odlučivanje. Potrebne su strategijske poslovne jedinice zbog dimenzija preduzeća koja spadaju u ovu kategoriju. Ciljevi se postavljaju na finansijskoj osnovi kako se ne bi previdele realne mogućnosti na tržištu.

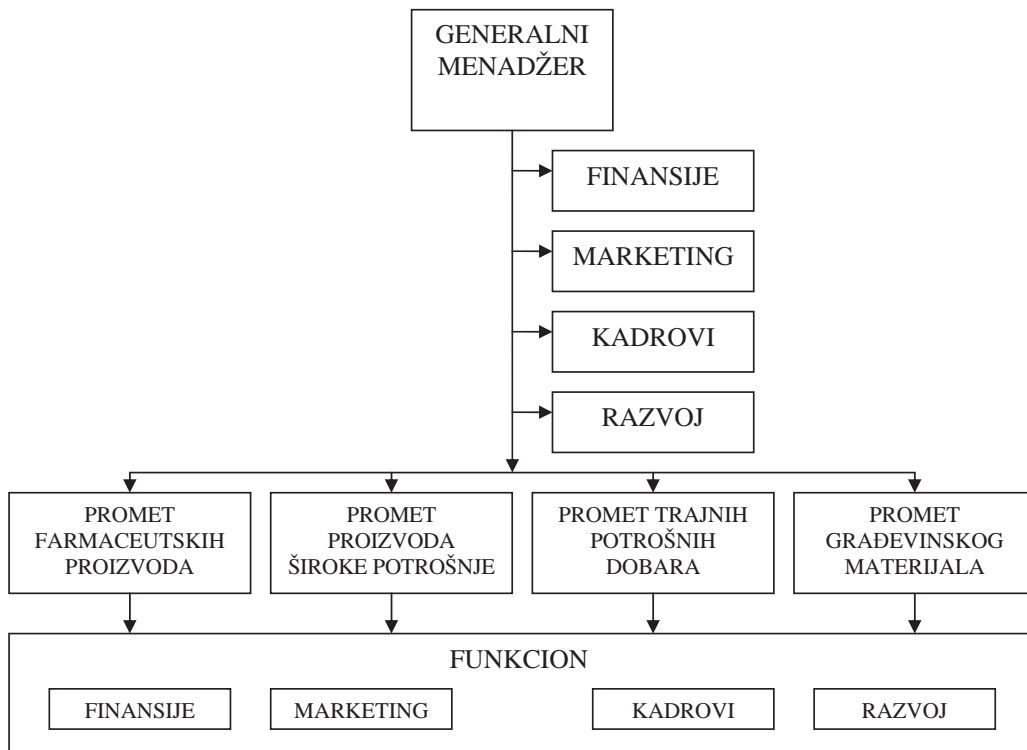
Sušтина *diviziono organizacije* je formiranje više zasebnih organizacionih segmenata (divizija) u okviru preduzeća, usemerenih na određeni proizvod. Postoji predmetna i teritorijalna diviziono organizacija.

Predmetna organizacija je primerena preduzećima koja imaju vići broj proizvoda ili kanala distribucije i podrazumeva decentralizaciju najvećeg broja funkcija po proizvodima, grupama proizvoda ili linijama asortimana. Pri tome su moguće različite varijante i različita rešenja, stim da se treba rukovoditi principom racionalizacije i efikasnosti. Poslove koji se obavljaju u okviru određenog segmenta, treba locirati na nivou tog segmenta, dok se ostali poslovi mogu zadržati na nivou top menadžmenta.

Kada se predmetni poslovi dekomponuju, neophodno je da se svi poslovi svrstaju u određene organizacione celine koje će biti same sebi dovoljne, ali i efikasne za uspešno funkcionisanje decentralizovanog dela. U *predmetnoj divizionoj* organizaciji, na najvišem nivou menadžmenta vodi se finansijsko kadrovska i razvojna politika, a na nivou pojedinih divizija (farmaceutski proizvodi, proizvodi široke potrošnje i sl.) uspostavlja se funkcionalna organizacija (finansije, kadrovi i sl.). Svaka funkcija funkcioniše kao zasebna celina i odgovorna je za rezultate poslovanja. Ipak divizija nije samostalno preduzeće jer mora da deluje u skladu sa organizacijskom postavkom i politikom definisanom na vrhu preduzeća.

---

<sup>12</sup> Milosavljević, M Savremeni strategijski menadžment, megatrend univerzitet, Beograd, 2007. ,str. 465.

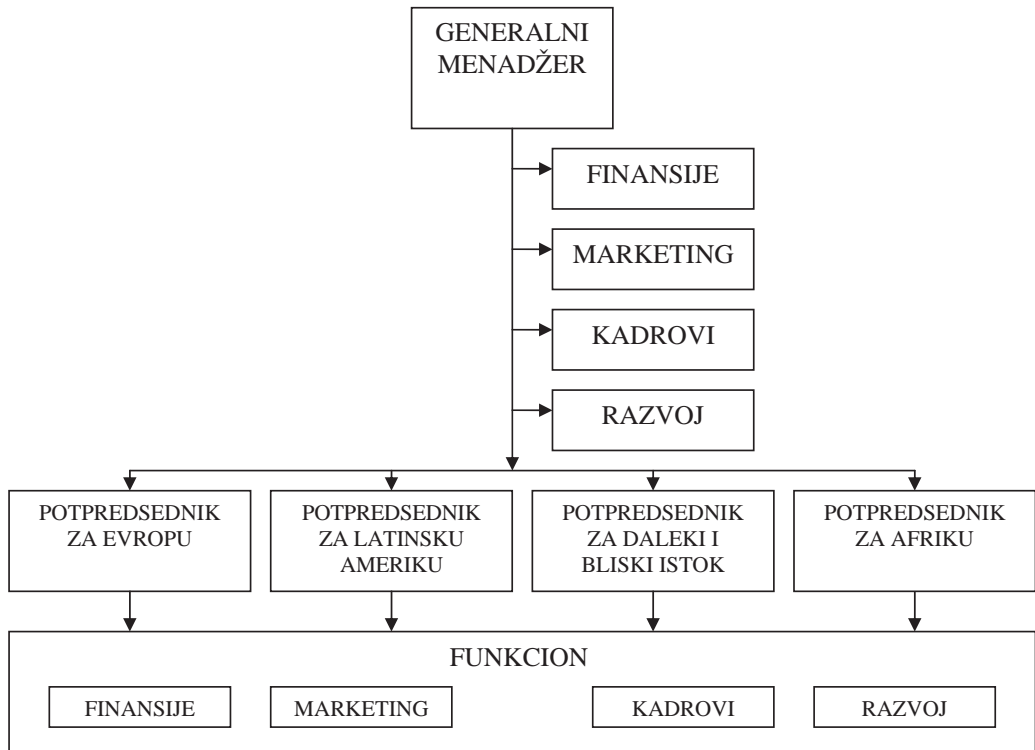


Slika 3. Predmetna divizionna organizacija

Iz šeme je vidljivo da je predmetna divizionna organizacija racionalna, a sa stanovišta funkcionisanja, efikasno rešenje. Dakle, na najvišem nivou preduzeća vodi se finansijsko-kadrovska i razvojna politika, a na nivou pojedinih divizija uspostavlja jedino moguća funkcionalna organizacija, koja donosi decentralizaciju funkcija na nivou divizija a time i povećava njihovu zainteresovanost i uspešnost. Ukoliko bi se za sve divizije vodili centralizovani poslovi to bi stvorilo trom, neefikasan i nefleksibilan sistem, u kome bi funkcije bile udaljene od mesta problema, što bi usporavalo donošenje odluka.

Prethodna šema pokazuje da svaka divizija funkcioniše kao „zasebno“ preduzeće (mada to nije, jer mora da deluje u skladu sa politikom preduzeća) i da odgovara za rezultate poslovanja.

*Teritorijalna divizionna organizacija* je utoliko drugačija što se rasčlanjavanje funkcija vrši u okviru pojedinih teritorija odnosno regiona (kod predmetne divizionne organizacije to su grupe proizvoda -farmaceutski proizvodi, proizvodi široke potrošnje i sl.). U ovom načinu organizovanja uspostavlja se takva struktura koja zaokružuje više relativno samostalnih celina na jednoj teritoriji, koje su sposobne da udovolje potrebama, željama i zahtevima određene regije. Ovakva struktura se primenjuje kada postoje različite potrebe kupaca po regionima i kada se te potrebe mogu najefikasnije zadovoljiti formiranjem posebnog - regionalnog paketa ponude (npr. za Evropu, za Ameriku i sl.)



Slika 4 Teritorijalna divizionarna organizacija

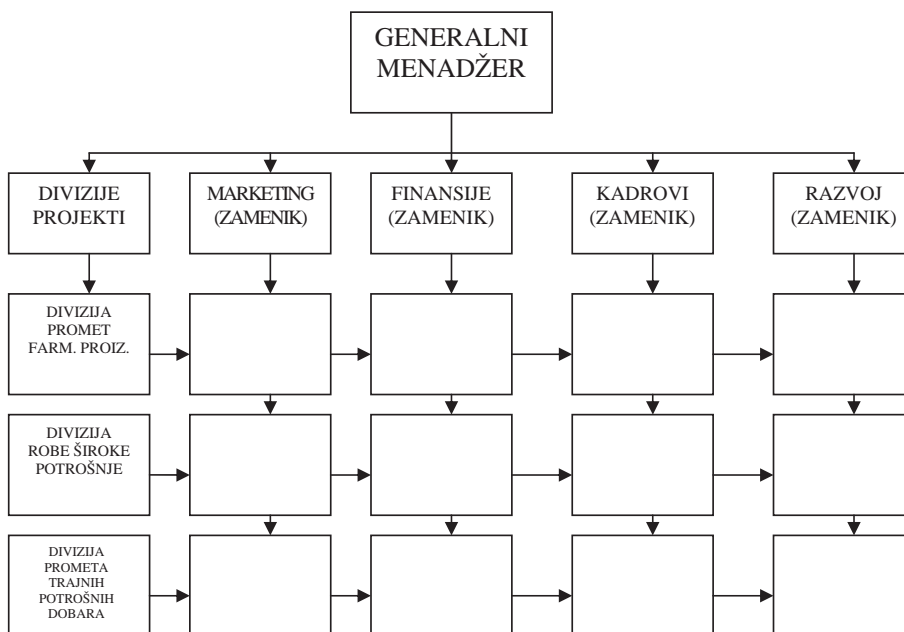
Kao što se vidi iz šeme, na nivou pojedinih regija formira se posebna organizaciona jedinica sa posebnim regionalnim menadžmentom, koji je odgovoran za sve objekte na svojoj teritoriji po pitanju paketa ponude, plasmana, profita itd. Na nivou top menadžmenta se vodi politika, formuliše jedinstvena programska i organizaciona postavka i određuje misija preduzeća.

Svaka teritorijalna organizacija je relativno autonomna i najčešće ima svoje prodajne objekte, kadrove i računovodstvo, svoju prodaju itd. U svom radu se susreće sa specifičnostima koje treba da istraži i u skladu sa njima da donosi odluke. Koordinacija njihovog rada vrši se sa jednog mesta odnosno od strane direktora teritorijalne jedinice, a sve u skladu sa programskom postavkom definisanom na najvišem nivou.

U cilju eliminisanja slabosti odnosno povećanja prednosti divizionarne organizacije, kao oblika decentralizacije, teoretičari predlažu primenu nekih konkretnih principa. To se pre svega odnosi na istovremeno jačanje delova - divizija organizacije i stvaranje jake centralne vlasti, jer će sve drugo voditi u neefiksnost. Isto tako, treba omogućiti nesmetani rast divizija i učiniti ih odgovornim za poslovanje uz davanje ovlašćenja za motivisanje i stimulisanje zaposlenih.

*Matrična struktura* je pogodna kada konvencionalne strukture ne zadovoljava ili kada treba strateški upravljati veoma različitom grupom poslovnih aktivnosti koje su međusobno povezane. Ona omogućava veću pažnju svakoj dimenziji strateškog prioriteta i olakšava istovremeno odvijanje više strateških inicijativa. Međutim, stvaraju se dosta kompleksni odnosi među pojedinim različitim elementima organizacije.

Matrična organizacija se često naziva projektnom ili sistemom višeslojnih komandi. To je neka vrsta hibrida koji je nastao kombinacijom funkcionalne organizacije (po stručnim pitanjima) i divizione organizacije (po pitanjima izvršenja poslova iz osnovne delatnosti)



Slika 5. Matrična organizacija organizaciona struktura

Svaki radnik u diviziji je odgovoran menadžeru divizije po pitanjima izvršenja poslova iz svere delovanja, ali je i odgovoran funkcionalnom specijalisti po stručnim pitanjima (radnik prima dva pa i više naloga). Navedene veze stvaraju dualnost u rukovođenju, što može uticati na smanjenje efikasnosti u radu.

Matrična organizacija je efikasna jer povezuje različite stručnjake za rešavanje problema na nivou divizija (projekata) i stavlja naglasak na specifičnosti poslova pojedinih divizija koje imaju posebne probleme u svom funkcionisanju. Time se problemi uspešnije rešavaju, jer eksperti na nivou divizija rade u okviru tima ostvarujući sinergetski efekat.

Prednost matrične organizacije je u fleksibilnosti, obzirom da se divizije formiraju u zavisnosti od situacije i potreba, dok je njena slabost u nepostojanju jedinstva komandi (dualni sistem), obzirom da svaki menadžer prima naloge i od funkcionalnog i od divizionog menadžera.

Praksa potvrđuje da diverzifikacija velikih preduzeća traži složenu i decentralizovanu organizaciju, dok jednostavna struktura odgovara malim preduzećima gde dominira preduzetnik. U malim organizacijama nema posebnih poslovnih funkcija, postoji jedna ili dve proizvodne linije orijentisane na malo identifikovano tržište.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Daniels, J. D. And H. L. Radebaugh, International Business, Environment and Operation, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Mass, 1986., str. 8.



### 3. RAZLOZI POSTOJANJA PREDUZEĆA

Od kada su se preduzeća nametnula kao osnovni tržišni subjekt u robno novčanoj privredi, teoretičari postavljaju pitanje o razlozima njihovog nastanka odnosno analiziraju sve one faktora koji su opredelili nastanak i opstanak preduzeća u već dužem periodu. Još 1973. nobelovac Ronald Kous u svom članku „Poreklo preduzeća“ postavio je pitanje o razlozima nastajanja preduzeća<sup>14</sup>. U najkraćem, njegov odgovor na ovo pitanje je da preduzeće postoji zato što su troškovi usmeravanja resursa koje ono vrši niži od troškova korišćenja tržišnog mehanizma. Dakle, (1) niži transakcioni troškovi su jedan od ubedljivijih razloga postojanja preduzeća, mada se mogu identifikovati i drugi argumenti koji to isto potvrđuju. To se pre svega odnosi na (2) mogućnost specijalizacije koja proističe iz podele rada i efekte koje donosi, (3) redukciju rizika i neizvesnosti kroz lakše delovanje na okruženje, (4) veće i bolje korišćenje tehnike i tehnologije i (5) veće podsticanje i bolju kontrolu. Naravno u literaturi se mogu naći i drugačije grupisani razlozi odnosno odgovori na pitanje zašto preduzeće postoji<sup>15</sup>. Svaki od odgovora na pitanje zašto preduzeća postoje utemeljeni su u određenoj teoriji, koja preduzeće definiše i analizira iz drugačije perspektive, ali im je zajedničko to da je veća efikasnost osnovni razlog postojanja preduzeća.

#### 3.1 Minimizacija transakcionih troškova

Preduzeća su osnovni tržišni subjekti čije učešće na tržištu podrazumeva kupovinu resursa i prodaju proizvedenih roba i usluga. Pri svakoj tržišnoj kupovini ili prodaji javljaju se troškovi razmene odnosno troškovi tržišnih transakcija (transakcioni troškovi), koji podrazumevaju: (a) troškove prikupljanja informacija o predmetu razmene (cena, kvalitet, uslovi nabavke), (b) troškove pregovaranja učesnika u razmeni i (c) troškove koji nastaju u funkciji ostvarenja postignutog dogovora (da bi se ugovor u celini ispunio). Dakle, radi se o troškovima koji nastaju u vezi prikupljanja podataka, pregovaranja, nadgledanja, realizacije i vođenja procesa kupovine odnosno prodaja.

Prikupljanje neophodnih informacija za potrebe kupoprodaje može da bude veoma skupo, obzirom da su informacije sve važnije u poslovnom svetu i da sve više koštaju. Pregovaranje između kupca i prodavca predstavlja fazu koja prethodi dogovoru i ona je posledica nepotpune informisanosti strana u razmeni. Kada se postigne dogovor, javljaju se dodatni troškovi jer treba osigurati da se obe strane pridržavaju dogovorenog.

Troškovi prikupljanja informacija i troškovi pregovaranja rezultat su imperfektosti tržišta i ograničene racionalnosti, dok su troškovi koji nastaju da bi se postignuti dogovor ostvario, posledica oportunističkog ponašanja učesnika.

Kada bi tržišni mehanizam funkcionisao savršeno u smislu potpune i samostalne koordinacije resursa za potrebe proizvodnje, tada bi troškovi korišćenja tržišnog mehanizma odnosno obavljanja transakcija bili najniže mogući i ne bi bilo velike potrebe da se faktori proizvodnje povezuju u okviru preduzeća radi stvaranja proizvoda. Tada bi bilo moguće da se faktori proizvodnje kupuju ili zapošljavaju za određeni kraći vremenski period umesto na trajnoj osnovi. To bi s druge strane, značilo da da preduzeće i stotine stručnjaka svakodnevno troše

---

<sup>14</sup> Couse, R. *The Nature of the Firm, Economica, New Service, Vol IV, str. 386-415*

<sup>15</sup> *Preduzeće postoji zbog 1.Prednosti specijalizacije, 2.Redukcije rizika i neizvesnosti i 3.Minimiziranja transakcionih troškovatroskova*

vreme pregovarajući o tome ko će koji posao toga dana raditi, sa kim će raditi, koliko će za to biti plaćen itd. Zato se preduzeća rađe opredeljuju da dugoročno rešavaju pitanje zapošljavanja, čime se transakcije sa tržišta prenose na preduzeće. Dakle, preduzeće preuzima ulogu koordinacije resursa. Međutim, u praksi, najčešće nije pogodno koordinirati veći broj resursa za proizvodnju većeg broja proizvoda posredstvom tržišnog mehanizma. Doduše, jednostavniji oblici tržišnog kratkoročnog povezivanja faktora proizvodnje postoje u varijanti kada poljoprivrednik zakupac iznajmljuje zemljište i pozajmljuje neophodni kapital za finansiranje obrade zemlje i setvu. Pored toga, sve veći broj lizing kompanija izdaje u zakup različita sredstva za rad, od specijalizovanih mašina do transportnih sredstava<sup>16</sup>.

Ograničena racionalnost posledica je nekompletnosti ljudskog znanja i odnosi se na dostupnost i tačnost informacija, što će reći da se manifestuje nedostatkom informacija i nemogućnošću da se one prikupe, obrade i memorišu. Pod oportunistom se podrazumeva nepoštenje i sebičnost na putu postizanja dogovora, tako da oportunističko ponašanje stvara opasnost manipulacije informacijama, lažnog prikazivanja namera i pokušaja ostvarenja lične koristi na štetu druge strane. Dakle, ograničena racionalnost i oportunističko ponašanje su osnovni uzroci nastanka transakcionih troškova odnosno razlog visokih troškova tržišnih transakcija.

Transakcioni troškovi se minimiziraju internalizovanjem transakcija odnosno time što preduzeća preuzimaju određene transakcije i obavljaju ih samostalno kao potpuno vertikalno integrisana (prema dobavljačima ili distributerima) umesto da to u potpunosti prepuštaju tržištu, koje je ipak nesavršeno. U tom kontekstu se otvara pitanje izbora o tome kada bi i u kojoj meri transakcije trebalo obavljati preko tržišta, a kada bi, zbog visokih transakcionih troškova to morala preuzeti preduzeća. Odluka o izboru se svodi na to da li se preduzeće opredeljuje za varijantu da nešto kupuje na tržištu ili da samo proizvodi. Transakcije se razlikuju na osnovu sledećih karakteristika:

- (1) *Određenost* - odnosi se na vezanost strana u razmeni za transakciju (ta vezanost može biti visoka zbog potencijalno velikih troškova i mogućeg gubitka- npr. kada se kupuje oprema za neke velike sisteme i da ne postoji vezanost- npr. pojedinačna kupovina mleka ili hleba)
- (2) *učestalost i trajanje* - neke transakcije su trenutne i kratko traju npr. kupovina mleka i hleba, a neke se ponavljaju pod istim ili sličnim uslovima tokom dužeg perioda npr. radni odnos. Neke transakcije su trenutne, ali se obavljaju retko, npr. kupovina stana, dok se neke obavljaju i traju dugo npr. izgradnja velikog sistema. Kada su transakcije učestale i kratko traju, transakcioni troškovi su niski jer se transakcije obavljaju bez prethodnog dogovora i ugovora. Što je učestalost transakcije manja, a traje duže, transakcioni troškovi se povećavaju zbog svega onoga što podrazumeva ulazak u kupoprodajni odnos.
- (3) *Neizvesnost i složenost* – jednostavne transakcije obavljaju se na osnovu standardnih ugovora u kojima su specificirana prava i obaveze obeju strana. -npr kupoprodaja kukuruza (precizira se količina, cena, mesto isporuke itd ). Složene transakcije (npr. izgradnja hidrocentrale) obavljaju se takođe na osnovu ugovora, ali se u njemu u trenutku izrade ne mogu tako precizno definisati svi elementi (nisu poznati svi uslovi, moguće su promene na tržištu ili u okruženju itd). Neizvesnost u pogledu budućih uslova određenih složenih transakcija ukazuje na to da se ugovorom ne mogu precizno odrediti sva prava i obaveze obeju strana, pogotovu one koja bi važile u svakoj novonastaloj situaciji. Naravno, to je nešto što može da uslovi oportunističko ponašanje, neke strane, što se može odraziti na povećanje transakcionih troškova. Rešenje ovoga

---

<sup>16</sup> Shafto, T., Old, J., *The Organization in Environment, Volume J, Pitman Business Education, 1979, str 82*

problema je upravo u internalizaciji transakcija, s tim što odluku o tome treba doneti na osnovu upoređenja troškova internalizacije i troškova transakcija preko tržišta.

### 3.2 Prednosti specijalizacije

Preduzeća su nastala kada su domaćinstva prestala da budu samodovoljna i kada su počela da proizvode za drugoga, odnosno kada su počela proizvodnju za razmenu. Rad u takvom kolektivu omogućava podelu rada između više članova kolektiva i njihovu specijalizaciju za određene poslove. Specijalizacija ima dvostruko značenje. S jedne strane, znači raditi samo jedan posao, a s druge, znači raditi za drugog odnosno proizvoditi za razmenu.

Specijalizacija je nastala kao rezultat podele rada, koja je donela deljenje procesa rada na veliki broj posebnih poslovnih zadatak. Na taj način su stvoreni uslovi da se svaki radnik specijalizuje za obavljanje jednog konkretnog posla odnosno da se usredredi na uže delove procesa rada. To je omogućilo razvoj konkretnih radnih sposobnosti a time i brže, kvalitetnije i stručnije obavljanje poslova, uz niže troškove i veće uštede odnosno veću efikasnost. Rezultat podele i specijalizacije rada je stvaranje realnih uslova za proizvodnju velikog obima. S druge strane, pošto specijalizacija znači proizvoditi za drugog, to direktno znači da stepen neophodne specijalizacije zavisi od veličine tržišta  $10^{17}$ . Što je tržište veće, veći je stepen specijalizacije, a onda je i veći obim proizvodnje, što dalje znači da su niži prosečni troškovi a veća ekonomičnost, rentabilnost i ukupna efikasnost preduzeća. Dakle, preduzeća postoje zbog prednosti specijalizacije ili proizvodnje za drugog, a prednost specijalizacije je veća efikasnost.

Prednosti specijalizacije, kao razlog postojanja preduzeća, utemeljene su u neoklasičnoj teoriji preduzeća, koja za osnovni predmet analize ima razmenu. Zato je neoklasičnoj teoriji potreban koncept preduzeća, koji će da odvoji proizvodnju od potrošača, odnosno preduzeće koje proizvodi isključivo za prodaju tj. za drugog. Shodno tome, preduzeće se definiše kao proizvodno - tehnička jedinica koja kupuje inpute i proizvodi dobra za potrebe drugog tj. razmenu. Odluke o kupovini konkretnih vrsta i količina inputa, kao i vrsti i količini outputa, donosi preduzetnik odnosno preduzeće koje tako ostvaruje profit ali i snosi rizik odnosno gubitak. Pri tome, neoklasični koncept preduzeća se predstavlja kao model preduzeća (pojednostavljeni prikaz ili apstrakcija realnosti), koji izostavlja sve varijable koje nisu bitne za postavljeni cilj. A cilj neoklasične teorije je analiza efikasnosti, odnosno optimizirajuće ponašanje preduzetnika i način na koji se preduzeće prilagođava promenama.

### 3.3 Redukcija rizika i neizvesnosti i uticaj na okruženje

Okruženje u kome posluje preduzeće izvor je neizvesnosti i brojnih uticaja na svaki segment preduzeća. Zato se komunikacija sa okruženjem, kao izvorom resursa, mora shvatiti kao jedan od ključnih zadataka od koga zavisi u kojoj meri će se obezbediti sigurni i stabilni uslovi za kontinuelnu reprodukciju. U tom smislu se govori o načinima i postupcima kroz koje preduzeće utiče na to okruženje kako bi obezbedilo potrebne resurse ili eliminisalo faktore koji ograničavaju pristup resursima. Za razliku od pojedinca, preduzeće raspolaže kapacitetima neophodnim za praćenje promena u okruženju kao i za preduzimanje mera kojima se može uticati odnosno upravljati okruženjem. Velike kompanije imaju posebne

---

<sup>17</sup> Još je A. Smit, u čuvenoj knjizi *Bogatstvo naroda*, izneo tvrdnju da podela i specijalizacija zavise od „razmera tržišta“

organizacione jedinice koje prate okruženje i koje različitim merama nastoje da preduprede i neutrališu negativne uticaje iz okruženja i iskoriste sve povoljne okolnosti.

Teoriju po kojoj preduzeća postoje zbog minimiziranja rizika i neizvesnosti formulisao je čuveni ekonomista F. Najt pre sto godina, dakle pre nastanka akcionarskih preduzeća, kada je vlasnik - menadžer bio ista osoba. Sa pojavom akcionarskih preduzeća, došlo je do odvajanja vlasništva od kontrole, tako što je kontrola prenet na menadžere. Međutim, pokušavajući da odgovori na ovaj problem u kontekstu svog osnovnog tumačenja, Najt pojašnjava da odluku o izboru menadžera, koji u daljem radu donose sve odluke i vrše kontrolu u preduzeću, faktički donose vlasnici. Na taj način, vlasnici posredno imaju pravo kontrole u zamenu za snošenje rizika i neizvesnosti.

Iako ovo mišljenje opovrgava savremena teorija i praksa, za veliku većinu je nesporno da preduzeća postoje zbog minimiziranja rizika i neizvesnosti. Međutim, činjenica je da vlasnik menadžer snosi veći rizik od zaposlenih, koji traže stabilne uslove, relativno sigurne plate i zaštitu od rizika i neizvesnosti. Vlasnik - menadžer pruža zaposlenima zaštitu od rizika i neizvesnosti, ugovarajući sa njima plate, čiji iznos ne zavisi od moguće promene poslovnih rezultata preduzeća. Zaposleni su na taj način, bar delimično, zaštićeni od slučajnih promena poslovnih rezultata, koje su posledica rizika i neizvesnosti. Vlasnik - menadžer snosi veći stepen rizika i neizvesnosti od zaposlenih zato što je njegov ulog u preduzeće veći. S druge strane, u zamenu za snošenje većeg rizika, vlasnik - menadžer zahteva kontrolu i upravljanje u preduzeću, a to su poluge preko kojih vrši redukciju rizika i neizvesnosti. Iz toga razloga vlasnik menadžer potražuje ukupan ostatak profita, koji se dobija kada se od ostvarene prodaje isplati zaposlenima i pokriju ostali troškovi. Profit koji prisvaja vlasnik menadžer, posledica je redukcije ili minimiziranja rizika i neizvesnosti i razlog zbog koga preduzeća nastaju i postoje.

Popularnost i originalnost Najove teorije sastoji se u tome što je ispitujući razloge nastanka i postojanja preduzeća došao do zaključka da profit nije rezultat rizika, već rezultat neizvesnosti. To je pojasnio činjenicom da se rizik može osigurati, što bi značilo da je to trošak, dok se neizvesnost ne može osigurati, a time ni konvertovati u trošak. Profit nastaje kao rezultat događaja koji se ne mogu predvideti odnosno čiji ishod se ne može proračunati na objektivnoj osnovi.

Pitanje izvesnosti, rizika i neizvesnosti vezuje se za pravovremeno posedovanje potpunih podataka na osnovu kojih se vrši procena predvidivosti ishoda. Dakle, sve zavisi od toga da li se ishod svake alternative može jasno i nedvosmisleno predvideti odnosno da li se taj ishod može učiniti unapred poznatim. Kada ishod nije poznat ili kada se ne može predvideti, prisutni su rizik i neizvesnost. U tim slučajevima vrši se proračun verovatnoće ishoda, stim što se u slučaju rizika proračun vrši na osnovu objektivnih kriterijuma, dok slučaju neizvesnosti ne postoje takvi objektivni kriterijumi već se to vrši na osnovu subjektivnih kriterijuma (znanje, iskustvo, intuicija itd.).

### **3.4 Bolje korišćenje tehnike i tehnologije**

Formiranjem preduzeća stvaraju se uslovi za veće i bolje korišćenje moderne tehnike i tehnologije, a to opet doprinosi povećanju obima i proširenju asortimana proizvodnje odnosno ostvarenju efekata ekonomije obima i ekonomije širine<sup>18</sup>. Ekonomija obima označava smanjenje prosečnih troškova (po jedinici proizvodnje) do koga dolazi usled povećanja obima proizvodnje. Ekonomija širine je omogućila da se smanje troškovi usled

---

<sup>18</sup> .Jones, G.R. *Organization Theory: Text and Cases*, Prentice Hall, 2001, str 5- 8

širenja asortimana proizvoda, jer se faktički povećava efikasnost korišćenja nedovoljno iskorišćenih resursa (koriste se u proizvodnji više različitih proizvoda). Poznati su primeri iz prakse (Honda, Tojota) koji su imali liniju za istovremenu proizvodnju tri modela automobila, čime su smanjili troškove i povećali fleksibilnost proizvodnje, omogućavajući preduzećima da se lakše prilagode promenama tražnje na tržištu <sup>19</sup>.

### 3.5 Veće podsticanje i bolja kontrola

Preduzeće kao organizovani oblik privređivanja može da koristi različite upravljačke, organizacione, normativne i ekonomske mere uticaja na zaposlene kako bi se obezbedilo da budu efikasniji nego da rade samostalno kao pojedinci. Strukturu autoriteta i sistemom kontrole preduzeće može da utiče na zaposlene da kontinuirano usklađuju svoje sposobnosti i aktivnosti sa poslom koji obavljaju i da se prilagođavaju stalnim promenama i zahtevima procesa rada, s ciljem da se poveća kvalitet i efikasnost procesa. U skladu sa tim preduzeće može da ispolji uticaj u segmentu stalnog usaglašavanja potreba i razvojnih ciljeva preduzeća sa ambicijama, željama i mogućnostima zaposlenih. Dakle, cilj je da se obezbedi kontinuirana kompetentnost zaposlenih u toku čitavog radnog veka i da se kroz to gradi konkurentna prednost preduzeća. Preduzeće ima potrebu da stalno osposobljava zaposlene i da to stimuliše njihovim adekvatnim postavljenjem i unapređenjem, a pojedinac ima interes da stalno podiže nivo svojih znanja i sposobnosti. Pored ovoga, preduzeće može da utiče na povećanje efikasnosti rada zaposlenih izgradnjom i doslednim sprovođenjem stimulativnog sistema nagrađivanja, kojim se dobre performanse i postupanje nagrađuju. Za to je potrebno, s jedne strane jasno definisanje normativa i standarda rada i ponašanja, a s druge, kriterijuma za objektivno vrednovanje učinjenog. Na toj osnovi treba postaviti sistem nagrađivanja i stimulisanja zaposlenih.

Preduzeće može kroz izgradnju adekvatnog sistema vrednovanja poslova i zadataka i učinka i doprinosa svakog pojedinca stvarati uslove u kojima će biti vidljivo i uporedivo stvarno angažovanje svakog pojedinca kao i njegovi konkretni učinci i doprinosi u realizaciji ciljeva preduzeća. To može biti izuzetno podsticajno i da omogući da svaki pojedinac maksimalno ispolji svoje ukupne potencijale.

Naravno i rad u timovima, u okviru preduzeća, može doprineti stvaranju određenog nivoa zadovoljstva među zaposlenima jer se stvaraju uslovi da se može potpunije sagledati celina zadatka koji se izvršava, a postoji mogućnost i neposrednog konsultovanja sa licima koja rade u istoj branši. Uz to, rad u preduzeću kao i u timovima omogućuje užu specijalizaciju zaposlenih, koji na taj način postaju eksperti za određeni segment i produktivniji u radu.

---

<sup>19</sup> Joens, G. R. *Organizational Theory, Text and Cases*, Prentice Hall, 2001, str 6.

---

## **Rezime**

*Preduzeće se po važećem Zakonu naziva privrednim društvom i predstavlja vrstu privredne organizacije odnosno osnovni subjekt tržišne privrede. Pošto je, zbog različitog gledanja i neophodnosti stalnog sadržajno terminološkog dograđivanja u skladu sa neprekidnih promena, teško dati jednu opšteprihvaćenu i trajnu definiciju. Zato teorijska nastojanja idu u pravcu da se daju bitne karakteristike koje bi bile zajedničke svim preduzećima, pa da se to uobliči u nekoj definiciji. U tom smislu, preduzeće se može definisati kao samostalna organizacija ekonomskih resursa sa odgovarajućom formom i strukturom, koja vrši transformaciju uloženi resursa u izlazne rezultate i tako stvara vrednost s ciljem da ostvari profit.*

*Celovito sagledavanje fenomena preduzeća zahteva da se uoče različiti oblici i specifične delatnosti pojedinih grupacija preduzeća i pokuša naći racionalan odgovor na to koje prednosti donosi formiranje preduzeća kao osnovnog tržišnog subjekata za obavljanje privrednih aktivnosti.*

*Podsistemi su integrisani u preduzeće kao jedinstveni i celoviti sistem, tako da zajedno grade strukturu preduzeća i procese (ekonomski, tehničko tehnološki, proizvodni) kroz koje se realizuju zadaci. Najznačajniji podsistemi svakog preduzeća su: podsistem održavanja veza sa okruženjem (pribavljanje neophodnih resursa –na strani ulaganja i prodaja proizvoda- na strani rezultata), podsistem operacija- proizvodnje (transformacija ulaganja u rezultate), podsistem održavanja (staranje o ispravnosti i radnoj sposobnosti sredstava), podsistem prilagođavanja promenama u okruženju (kroz istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i tehnologije, razvoj organizacije) i upravljački podsistem (upravlja celinom i koordinira podsisteme).*

*Razumno objašnjenje razloga nastanka i postojanja preduzeća oduvek je predstavljalo izazov za ekonomiste, stručnjake kao i za sve one koji su želeli da proniknu u suštinu ovoga vida objedinjavanja i organizovanja ljudi u izvršavanju poslovnih aktivnosti. Mnogo je tu različitih viđenja i grupisanja faktora koji direktno ili indirektno objašnjavaju razloge postojanja preduzeća. Jedno od tih malo detaljnijih objašnjenja govori o pet faktora koji se mogu navesti u prilog objašnjenja razloga postojanja preduzeća:*

*(1) niži transakcioni troškovi, (2) mogućnost specijalizacije koja proističe iz podele rada i efekte koje donosi, (3) redukcija rizika i neizvesnosti kroz lakše delovanje na okruženje, (4) veće i bolje korišćenje tehnike i tehnologije i (5) veće podsticanje i bolja kontrola.*

### **Minimiziranje transakcionih troškova**

*Radi se o troškovima koji nastaju u vezi prikupljanja podataka, pregovaranja, nadgledanja, realizacije i vođenja procesa kupovine odnosno prodaja.*

*Troškovi prikupljanja informacija i troškovi pregovaranja rezultat su imperfektnosti tržišta i ograničene racionalnosti, dok su troškovi koji nastaju da bi se postignuti dogovor ostvario, posledica oportunističkog ponašanja učesnika.*

*Transkacioni troškovi se minimiziraju internalizovanjem transakcija odnosno time što preduzeća preuzimaju određene transakcije i obavljaju ih samostalno kao potpuno vertikalno integrisana (prema dobavljačima ili distributerima) umesto da to u potpunosti prepuštaju tržištu koje je ipak nesavršeno. U tom kontekstu se otvara pitanje izbora o tome kada bi i u kojoj meri transakcije trebalo obavljati preko tržišta, a kada bi, zbog visokih transakcionih troškova to morala preuzeti preduzeća. Naravno, moraju se uvažiti i bitne karakteristike*

transakcija (određenost, učestalost i trajanje, neizvesnost i složenost) koje opredeljuju način postupanja.

#### **Prednost specijalizacije**

Specijalizacija je nastala kao rezultat podele rada u preduzeću, koja je donela deljenje procesa rada na veliki broj posebnih poslovnih zadatak. Na taj način su stvoreni uslovi da se svaki radnik specijalizuje za obavljanje jednog konkretnog posla odnosno da se usresredi na uže delove procesa rada. To je omogućilo razvoj konkretnih radnih sposobnosti a time i brže, kvalitetnije i stručnije obavljanje poslova, uz niže troškove i veće uštede odnosno veću efikasnost.

#### **Redukcija rizika i neizvesnosti**

Okruženje u kome posluje preduzeće izvor je neizvesnosti i brojnih uticaja na svaki segment preduzeća. Zato se komunikacija sa okruženjem, kao izvorom resursa, mora shvatiti kao jedan od ključnih zadataka od koga zavisi u kojoj meri će se obezbediti sigurni i stabilni uslovi za kontinuelnu reprodukciju. Pitanje izvesnosti, rizika i neizvesnosti vezuje se za pravovremeno posedovanje potpunih podataka na osnovu kojih se vrši procena predviđivosti ishoda. Naravno, tu je i pitanje o stepenu preuzimanja rizika od strane vlasnika menadžera i zaposlenih.

#### **Bolje korišćenje tehnike i tehnologije**

Boljim korišćenjem tehnike i tehnologije obezbeđuje se ekonomija obima, koja označava smanjenje prosečnih troškova (po jedinici proizv.) do koga dolazi usled povećanja obima Proizvodnje, kao i ekonomija širine koja omogućuje da se smanje troškovi usled širenja asortimana proizvoda,

#### **Veći podsticaj i blja kontrola**

Preduzeće kao organizovani oblik privređivanja može da koristi različite organizacione, normativne i ekonomske mere uticaja na zaposlene kako bi se obezbedilo da budu efikasniji nego da rade samostalno kao pojedinci. Uz to, preduzeće može da utiče na povećanje efikasnosti rada zaposlenih izgradnjom i doslednim sprovođenjem stimulativnog sistema nagrađivanja, kojim se dobre performanse i postupanje nagrađuju

---

### **Pitanja**

1. Kako bi se moglo definisati preduzeće kroz naglašavanje zajedničkih karakteristika
2. Pojasni proces stvaranja vrednosti
3. Navedi i objasni najznačajnije podsisteme u svakom preduzeću
4. Karakteristike organizacije
5. Organizacija, organizaciona struktura, organizovanje
6. Tipovi organizacione strukture
7. Razlozi nastanka i postojanja preduzeća
8. Objasni faktor minimizacije transakcionih troškova kao razlog postojanja preduzeća
9. Karakteristike transakcija
10. Objasni faktor prednosti specijalizacije i podele rada kao razlog postojanja preduzeća
11. Objasni faktor redukcije rizika i neizvesnosti kao razlog postojanja preduzeća
12. Objasni faktor boljeg korišćenja tehnike i tehnologije kao razlog postojanja preduzeća
13. Objasni faktor većeg podsticaja i bolje kontrole kao razlog postojanja preduzeća

***Za one koji žele više***

- 1. Uporedi i pojasni suštinske razlike između funkcionalne, divizionne i matične strukture*
- 2..Detaljnije razmotri i objasni kako preduzeće donosi odluku o tome kada i u kojoj meri transakcije treba obavljati preko tržišta, a kada bi samo trebalo preuzeti taj posao i transakcione troškove*
- 3.. Kako se vrši proračun verovatnoće ishoda kada je u pitanju rizik, a kako kada je u pitanju neizvesnost. Preuzimanje rizika od strane vlasnika menadžera i zaposlenih*



## 4. DIFERENCIJACIJA PREDUZEĆA

Postoje brojna i raznovrsna preduzeća koja posluju na nacionalnim i svetskim tržištima i koja se mogu diferencirati i grupisati u različite grupacije prema određenim kriterijumima. Uobičajeno je da se diferencijacija preduzeća izvrši prema sledećim kriterijumima:

- (1) suštinskim karakteristikama transformacionog procesa (proizvodna i uslužna preduzeća
- (2) veličini preduzeća (mala, srednja i velika preduzeća)
- (3) pravnom obliku, koji se definiše Zakonom. Uobičajeni pravni oblik preduzeća u zemljama tržišne privrede je oblik privrednog društva (lično, partnersko i akcionarsko preduzeće)

### 4.1 Diferencijacija preduzeća prema karakteristikama transformacionog procesa

Osnovno diferenciranje preduzeća prema kriterijumu koji ukazuje na karakteristike transformacionog procesa je: *proizvodna i uslužna*

#### 4.1.1 *Proizvodno preduzeće*

Proizvodna preduzeća obavljaju svoju delatnost tako što u okviru procesa proizvodnje vrše transformaciju ulaganja (upotrebnih kvaliteta uloženi resursa), u konkretne proizvode (upotrebnih kvalitet gotovih proizvoda). Dakle, rezultat procesa proizvodnje je opipljiv fizički proizvod koji može poslužiti za potrošnju ili dalju preradu.

Osnovne karakteristike proizvodnih preduzeća determinisane su karakteristikama tehnološkog procesa proizvodnje i samog proizvoda koji nastaje u tom procesu. Proizvodna preduzeća po pravilu obavljaju svoju delatnost na jednoj ili manjem broju lokacija na kojima imaju lakši pristup sirovinama i radnoj snazi. Ova preduzeća su u principu kapitalno intenzivna, pri čemu tehnološki faktori imaju dominantnu ulogu. Da bi se iskoristile velike mogućnosti tehnologije, a time i smanjili troškovi, proizvodna preduzeća moraju adekvatno da koncentrišu sredstva koja im stoje na raspolaganju. No, to nikako ne znači da su znanja i sposobnosti zaposlenih manje važna i sa manjim uticajem na odvijanje procesa proizvodnje.

Ono što je suštinska odrednica proizvodnih preduzeća jeste da postoji odvojenost procesa proizvodnje od procesa potrošnje proizvoda, koji nastaje u tom procesu, jer se gotovi proizvodi najpre skladište (kraći ili duži vremenski period), a onda idu na tržište, tako da se tek nakon prodaje mogu „trošiti“. To važi čak i u varijanti kada se proizvodi za poznatog kupca odnosno kada se proizvod, zbog svoje prirode, ne može skladištiti (npr. električna energija). Odvojenost procesa proizvodnje od procesa potrošnje proizvoda daje, u određenom smislu, „prostor“ proizvodnom preduzeću da standardizuju svoj proizvodni asortiman (jer uslovno rečeno, proizvodi za skladište) i tako omogućiti zaposlenima da se specijalizaciju za uže poslova.

Proizvodna preduzeća koja su svrstana u jednu veliku skupinu, mogu se dalje diferencirati i grupisati u podgrupe prema specifičnim karakteristikama proizvodnog procesa na: industrijska, i građevinska preduzeća, ekstraktivna preduzeća za proizvodnju proizvoda

mineralnog porekla i ekstraktivna preduzeća za preradu proizvoda biljnog porekla. Preduzeća svrstana u navedene podgrupe, zbog izrazite heterogenosti procesa proizvodnje, mogu se dalje diferencirati. Tako se industrijska preduzeća mogu najdetaljnije diferencirati na ona koja prave proizvode od prirodnih supstanci (proizvodnja metala, metalnih minerala, hemijskih proizvoda, tekstilnih i kožnih poluproizvoda i sl), koja proizvodi proizvode od sintetičkih supstanci i poluproizvoda (hemijaska proizvodnja višeg stepena) i preduzeća koja prerađuju, obrađuju ili oplemenjiju poluproizvode od prirodnih ili veštačkih materijala (mašinogradnja, elektroindustrija, mehanička prerada drveta, prerada tekstilnih proizvoda i sl.)<sup>20</sup>

#### **4.1.2 Uslužno preduzeće**

U savremenoj privredi sve veći i značajniji udeo imaju usluge, tako da se sve češće govori o novoj eri „uslužne privrede,“ u kojoj se pored tradicionalnih usluga (usluge prometa robe, transportne i zanatske usluge), sve više razvijaju nove i kompleksnije usluge kao što su:

- finansijske usluge
- usluge brze isporuke robe
- usluge upravljanja bazama podataka
- usluge poslovnog savetovanja i konsaltinga

I kod uslužnih preduzeća postoji proces transformacije ulaganja u rezultate, s tim što ta preduzeća u tom procesu pružaju uslugu svojim klijentima. Suštinska odrednica uslužnih preduzeća vezuje se za specifičnost transformacionog procesa, koja se odnosi na neodvojivost procesa pružanja usluge i procesa potrošnje usluge. Vremensko poklapanja ova dva procesa podrazumeva neposredan kontakt pružaoca usluge i njegovog klijenta, što potencira potrebu maksimalnog prilagođavanja i brzog odgovora specifičnim zahtevima korisnika usluga. To nadalje, zahteva visok stepen suštinske kompetentnosti zaposlenih u uslužnim preduzećima, koji moraju da imaju ne samo tehnička znanja već i humanistička znanja i interpersonalne sposobnosti. Od njih se traži da odmah odreaguju i u potpunosti odgovore zahtevu situacije odnosno onome što zahteva i očekuje korisnik usluge.

Rezultat usluga je nematerijalizovani i neopipljivi output, koga čine uglavnom znanja i umeća zaposlenih kao i informacije, tako da su uslužna preduzeća, po pravilu, radno intenzivna. Svoju efikasnost uslužna preduzeća mogu povećati dezagregiranjem u niz manjih i specifičnih organizacionih jedinica (ekspoziture, predstavništva, restorani, šalteri i sl) lociranih što bliže konzumentima.

Ipak treba naglasiti da ne postoji uvek tako jasno i precizna podela na proizvodna i uslužna preduzeća i da se sve podele vrše na bazi preovlađavajućih karakteristika. Potvrda ovoga nalazi se u činjenici da poneka uslužna preduzeća imaju i neke karakteristike proizvodnih preduzeća, odnosno da neka proizvodna preduzeća imaju izvesne karakteristike uslužnih preduzeća. Drugim rečima, postoje preduzeća koja su po svojim karakteristikama između proizvodnih i uslužnih (npr restorani brze hrane – standardizovana jela imaju karakteristike proizvoda; banke -standardizovani bankarski proizvodi), kao što i sve usluge nisu nematerijalne (opravka kola i sl.).

---

<sup>20</sup> Kostić, Ž., *Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Bgd, 1992, str. 79*

## 4.2 Diferencijacija preduzeća prema veličini

Prema kriterijumu veličine, preduzeća se diferenciraju na mala, srednja i velika. Međutim osnovni problem je nepostojanje jasnih i nedvosmislenih indikatora (merila) veličine, prema kojima nebi bilo dileme oko diferenciranja preduzeća. Obično se veličina preduzeća izražava:

- brojem zaposlenih
- visinom sredstava (kapitala) kojim preduzeće raspolaže,
- visinom ukupnog prihoda odnosno profita

Problem koji može nastati izborom pojedinačnog indikatora veličine je da izabrano merilo ne uvažava specifične karakteristike pojedinih preduzeća, te stoga ne može iskazati realnu veličinu preduzeća. Tako na primer, ako se kao indikator veličine uzme brojno stanje zaposlenih, preduzeće koje posluje u kapitalno intenzivnoj delatnosti može biti klasifikovano kao malo, a da zapravo po visini kapitala i ostvarenom profitu pre spada u srednje. Isto tako, ako se kao indikator veličine uzme visina kapitala, onda bi preduzeća iz radno intenzivne delatnosti bila klasifikovana kao mala, iako se po ostalim indikatorima mogu svrstati u velika. Sledeći problem koji je vezan za indikatore veličine proizilazi iz toga što nisu jasno postavljene opštevažeće granične vrednosti svakog indikatora, a posebno za svaku industrijsku granu. Dakle, mora biti precizirano koliko radnika treba da zapošljava preduzeća da bi se smatralo malim ili srednjim, odnosno kolika treba da bude vrednost sredstava preduzeća da bi se smatralo velikim.

Klasifikacija preduzeća prema veličini nije značajna samo zbog potrebe detaljnijih i usmerenih proučavanja već i zbog činjenice što se na taj način direktno određuju preduzeća koja mogu imati neka konkretna prava i beneficije koje im namenjuju zvanične institucije (u smislu podrške, olakšanog pristupa sredstvima iz kreditnih izvora, obezbeđenja informacija za otpočinjanje i vođenje posla, pomoći u rešavanju problema, obezbeđenju obuke, smanjenju poreskih opterećenja i sl).<sup>21</sup>

Imajući u vidu navedene probleme u vezi indikatora veličine, u praksi se koriste prilagođeni indikatori (posebno za svaku granu ili grupaciju) ili se pribegava kombinaciji više indikatora. Tako se na primer u V. Britaniji, prema indikatorima Boltonovog komiteta, za malo preduzeće smatra ono koje u industriji zapošljava do 200 radnika, a u trgovini ostvaruje prihod do 50.000 funti godišnje, koje u građevinarstvu zapošljava do 50 radnika i koje u oblasti transporta ima do 5 vozila.<sup>22</sup> Sličan pristup ima američka Uprava za malu privredu, gde se za malo preduzeće smatra ono koje ispuni dva od sledeća četiri kriterijuma 1 vlasnik preduzeća samostalno upravlja i rukovodi preduzećem, 2 kapital za poslovanje obezbeđuje pojedinac ili mala grupa ljudi, 3 preduzeće je lokalno po svojim poslovima a radnici i menadžeri pripadaju lokalnoj zajednici i 4 prema osnovnim indikatorima veličine broj zaposlenih, vrednost sredstava, prihod preduzeće je manje od drugih preduzeća koja posluju u istoj grani.

U preporukama Evropske komisije određuju se kriteriji za definisanje mikro, malih i srednjih preduzeća, prema kojima u tu grupaciju preduzeća spadaju ona koja zapošljavaju manje od 250 ljudi, čiji je godišnji prihod do 50 miliona evra i / ili čija je vrednost ukupnih sredstava do 43 miliona evra. (mikro preduzeća -do 10 lica, godišnji prihod i/ ili vrednost ukupnih sredstava nisu veća od 2 miliona evra. Mala preduzeća -do 50 lica, godišnji prihod i /ili

<sup>21</sup> U mnogim državama, prvenstveno malim preduzećima se daje konkretna podrška (resorna ministarstva, Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, Garancijski fondovi itd)

<sup>22</sup> Bolton Committee Report on Small Firms, navedeno prema: Shafto, T., Old, J. -op cit, str 130.

vrednost ukupnih sredstava nisu veća od 10 miliona evra). Pored ovoga kriterijuma definisan je i dodatni po kome preduzeće mora da bude nezavisno, što znači da više od 25% kapitala ili prava upravljanja ne sme biti kontrolisano od strane javnih institucija.<sup>23</sup>

Po mnogima, jedna od najboljih definicija malog preduzeća je da je malo preduzeće ono čiji vlasnik samostalno upravlja i koje nije dominantno u oblasti u kojoj posluje.

#### *4.2.1 Malo preduzeće*

Malo preduzeće ne određuje samo veličina iskazana brojem zaposlenih već i njene posebnosti kada su u pitanju uticaj na tržištu, stvarna nezavisnost i lični uticaj.

Najveći broj preduzeća u svakoj savremenoj privredi čine mala preduzeća<sup>24</sup>, pri čemu su ona međusobno veoma različita obzirom da ih ima samo sa jednim zaposlenim (vlasnik) do onih koji se svojim karakteristikama približavaju preduzećima srednje veličine. Naravno, tu se ubrajaju i preduzetničke jedinice (radnje, agencije, biri i sl.) koje nemaju status pravnog lica. Svojim brojem, osobenostima i kapacitetima, mala preduzeća daju izuzetan doprinos povećanju zaposlenosti, diversifikovanju privredne strukture, inovacijama i tehničkom progresu kao i realizaciji širih društvenih ciljeva. Sve to im daje atribut generatora privrednog rasta i razvoja, zbog čega vlade mnogih zemalja tržišne privrede podstiču njihov nastanak i pomažu njihovo poslovanje, kroz poreske olakšice, povoljnije kredite i stvaranje stimulatavnijeg privrednog ambijenta.

Sa malim preduzećima, posebno onim najmanjim, obično se povezuje pojam preduzetništva iz razloga što se preduzetničke ideje obično realizuju pokretanjem malog biznisa. Inovacije uvode preduzetnici, zbog čega se preduzeće koje nastaje oko inovacije naziva preduzetnička firma. Preduzetništvo se uvek povezuje sa promenama u najširem smislu te reči, kao što su nova ideja, novi proizvod, novi i drugačiji izvori snabdevanja, novi ili izmenjeni proizvod, nova organizacija, novi procesi itd. Naravno, preduzetnik kao nosilac preduzetničkog procesa ne mora da bude i inovator, ali je zato on neko ko uočava poslovne šanse i uvek koristi inovacije da bi stvorio vrednost. Međutim, to nikako ne znači da preduzetništvo treba isključivo vezati samo za novoosnovana odnosno mala preduzeća jer se preduzetničko pokretački duh ekonomske aktivnosti javlja u svim preduzećima.<sup>25</sup> U principu mala preduzeća se mogu osnivati u bilo kojoj formi privrednog društva ali se najčešće pojavljuju u obliku ortačkog društva, komanditnog društva i društva sa neograničenom odgovornošću, dok preduzetničke jedinice nemaju status pravnog lica.

##### *(a) Karakteristike malih preduzeća*

Mala preduzeća imaju mali udeo na tržištu i samim tim ne mogu mnogo uticati na cene i količinu roba i usluga koje se nude na nacionalnom tržištu. Međutim, ona mogu i te kako da se uspešno snađu u tržišnim nišama, dominirajući malim tržišnim segmentima na kojima nije jasno profilisana konkurencija.

Najznačajnije karakteristike malih preduzeća kroz koje se gradi tržišna prednost su:

---

<sup>23</sup> *Commission Recommendation of 6 May 2003. Concerning the Definition of Micro, Small . Termin Small and Midium Enterprise (SME) usvojen je od strane Evropske komisije 1966.godine.Ovim terminom definišu se organizacije koje zapošljavaju do 250 ljudi, a vode ih menadžeri malih firmi, vlasnici- menadžeri ili preduzetnici.*

<sup>24</sup> *Prema zvaničnim podacima iz 2003. godine u Evropskoj uniji od ukupnog broja preduzeća čak 98.8% čine mala preduzeća, 0,93% srednja preduzeća, a samo 0,21% velikih. Slična je situacija i u državama bivše SFRJ. (u Srbiji mala preduzeća čine 95.7%).*

<sup>25</sup> *Preduzetništvo u velikim preduzećima često se naziva interno ili korporativno preduzetništvo*

- visok stepen fleksibilnosti
- podstiču inovativnost
- održavaju bliske odnose sa kupcima i grade dobre međuljudske odnose
- podstiču konkurentnost velikih preduzeća
- podstiču inicijativu i doprinose unapređenju znanja i radnog iskustva zaposlenih i generiraju nova radna mesta

*Fleksibilnost* se ogleda u sposobnosti brzog prilagođavanja preduzeća promenama, izazovima i zahtevima tržišta i ukupnog okruženja, na čemu se gradi efikasnost i konkurentnost malih preduzeća. Dakle, fleksibilnost predstavlja značajnu komparativnu i konkurentsku prednost malih preduzeća, posebno u periodima usporavanja privredne aktivnosti i velikih promena, koja se ogleda u mogućnosti jednostavnijeg i bržeg preusmeravanja ka granama i aktivnostima koje donose veću stopu rasta. U savremenim uslovima, ti izazovi su sve veći i zahtevniji i kreću se od nove tehnologije i organizacije struktuiranja i metoda rada, preko novih profila i drugačijih znanja i sposobnosti do kompleksnijeg pristupa u vrednovanju i motivisanju zaposlenih.

*Inovativnost* je izuzetno značajna za razvoj svakog subjekta. Otuda pitanje adekvatnog podsticanja ukupne inovativnosti na svim nivoima postaje jedno od ključnih za opstanak na probirljivom i promenljivom tržištu. I upravo na tom segmentu, mala preduzeća su izvor novih poslovnih ideja odnosno inovacija, koje velika preduzeća ili ne mogu ili nisu spremna da obezbede. Mala preduzeća lakše eksperimentišu, iniciraju promene, pokreću i razvijaju nove aktivnosti i egzaktnije mere i vrednuju učinak inovatora. Velika preduzeća su okrenuta bazičnim istraživanjima, koja traju dugo i zahtevaju zajednički rad velikog broja stručnjaka, čiji je učinak dosta teško izmeriti.

*Bliski odnosi sa kupcima* daju realne šanse malim preduzećima da bolje sagledaju njihove zahteve, da ih bolje informišu i privuku ne samo na osnovu cene već i na osnovu bitnih karakteristika proizvoda, posebno kvaliteta. Neposredni kontakt davaoca i korisnika usluga je od velikog značaja za kvalitet usluge i zadovoljstvo klijenata.

U malom preduzeću neposredniji je odnos između vlasnika i zaposlenih i ljudi se lakše identifikuju sa preduzećem i zato su spremniji da ulažu dodatni napor.

*Podsticanje konkurentnosti velikih preduzeća*. Mala preduzeća ulaze na tržište, pronalaze slabosti velikih "igrača", penetriraju njihovo tržište smanjujući njihov tržišni udeo. Drugim rečima, velike firme su zadovoljne tržišnim udelom i ne strahuju da će prepuštanjem svoga delića izgubiti više nego što bi dobile nepotrebnim dodatnim angažovanjem. U tim slučajevima, mala preduzeća zadovoljavaju tražnju na uskom segmentu tržišta (tržišnim nišama), na kojima velika preduzeća nemaju interes da posluju. Ova pojava se obično tumači činjenicom da su mala preduzeća fleksibilnija i manje birokratizovana i stoga daleko spremnija da promene uspostavljeni poredak na tržištu. Da bi se probila na tržišni međuprostor, mala preduzeća moraju pribeći inovacijama, kvalitetnijem proizvodu i nižim cenama, čime podstiču konkurenciju u koju se uključuju i velika preduzeća. Dakle, mala preduzeća imaju ulogu kontrolnog faktora o čemu, itekako, moraju da vode računa i velika preduzeća.

*Podsticanje inicijative i pružanje mogućnosti zaposlenima da stiču znanja i profesionalna iskustva*. U malim preduzećima, zbog nižeg stepena specijalizacije i podele rada zaposleni obavljaju nekoliko različitih poslova, čime stiču šira znanja, zanatske veštine ili čak umetnički "talent", koja nisu dostupna radnicima u velikim preduzećima. Na taj način mala preduzeća stiču prednost i u proizvodnji pojedinačnih proizvoda ili proizvoda u malim serijama, a time i lakše zadovoljavaju potrebe tržišta. Ujedno, to predstavlja najbolju pripremu radnika da postanu lideri i menadžeri i istovremeno unaprede svoju kreativnost i talent.

*Generiranje novih radnih mesta.* Brza preorijentacija i brzo donošenje odluka omogućuju malim preduzećima da otvaraju nove poslove i na taj način stalno povećavaju broj zaposlenih, preuzimajući i radnike koji ostaju bez posla u javnom sektoru i velikim preduzećima. Procenjuje se da u malim preduzećima, u svetu, radi 50% od ukupnog broja zaposlenih.<sup>26</sup> Najveći broj malih preduzeća posluje u poljoprivredi, građevinarstvu, maloprodaji i veliko prodaji, a najveći broj radnih mesta mala preduzeća stvaraju u oblasti usluga, maloprodaji i proizvodnji.

*(b) Karakteristike malih preduzeća koje usložavaju poslovanje*

Faktori koji uslovljavaju navedene prednosti malih preduzeća istovremeno mogu biti uzrok nekih nedostataka ili ograničenja. Tako na primer, fleksibilnost s jedne strane, donosi mogućnost bržeg prilagođavanja i kvalitetnijeg zadovoljavanja zahteva kupaca, dok s druge strane, može da uzrokuje manju efikasnost zbog većih troškova proizvodnje po jedinici proizvoda (česte promene proizvodnog asortimana, pojedinačna ili maloserijska proizvodnja, nedovoljna specijalizacija zaposlenih, korišćenje univerzalnih mašina, uhodavanje tehnološkog postupka, nestandardizacija proizvoda, nepostojanje jasnih procedura itd.).

Isto tako, činjenica da se u malim preduzećima stvaraju pojedinci sa univerzalnim znanjima i visokim profesionalnim sposobnostima (mogu obavljati više različitih poslova) koji postaju ključni ljudi, vremenom može postati ozbiljan nedostatak u smislu da od tih ljudi zavisi opstanak firme i da je teško naći brzu zamenu za njih.

Zbog toga što svoje poslovanje zasnivaju na jednom ili malom broju proizvoda koje plasiraju na jedno ili ograničeni broj tržišta, mala preduzeća se susreću sa visokim tržišnim rizikom odnosno mogućnošću da zbog promene tražnje za njihovim proizvodom dođe do smanjenja prihoda, koji se ne može kompenzovati na neki drugi način. Isto takva „pretnja“ postoji zbog toga što proizvode malih firmi kupuje relativno mali broj potrošača, tako da je i najmanje smanjenje njihovog broja proporcionalno veliko za tako mali obim prodaje. Mala preduzeća za razliku od većih, imaju izrazite teškoće da minimiziraju poslovne rizike, što opet otežava mogućnost dobijanja finansija. Dakle, mala preduzeća se suočavaju sa više strategijskih problema, pri čemu se strategija biznisa izjednačava sa marketing strategijom.

Iako su mala preduzeća generator stvaranja novih radnih mesta, ovo je pitanje koje zahteva višestruko i nekonvencionalno razmatranje pre donošenja konačne odluke o prijemu novih radnika. Naime, u većini ekonomske stručne literature, troškovi zaposlenih se tretiraju kao varijabilni troškovi, što je naravno opravdano samo pri većem zapošljavanju i ostvarenju većeg obima proizvodnje, kakvo postoji u velikim firmama. Ovo svakako može da implicira pogrešnim odlukama kada je u pitanju zapošljavanje manjeg broja ljudi u malim firmama (ova stavka zahteva veliku sumu novca koja značajno uvećava fiksne troškove).

Istraživači su saglasni da je glavna definišuća činjenica malih firmi u postojanju mnogo veće nesigurnosti, zatim u inovacijama i evoluciji firme.<sup>27</sup> Male firme se suočavaju sa nesigurnim tržištem, imaju ograničeni broj potrošača i često ne mogu uticati na cenu. Vlasnikova aspiracija i motivacija može takođe biti nesigurna. Efekat ove visoke stope nesigurnosti primorava da donošenje odluka bude kratkoročno. Male firme takođe donose inovacije na poseban način, a što ih čini drugačijim od velikih firmi, dok evolucija prati prilagođavanje stila i funkcija menadžmenta.

*(c) Izvori finansiranja malih preduzeća*

Nedostatak finansijskih sredstava prisutan je u svakoj fazi razvoja malih preduzeća, a posebno u fazama osnivanja i rasta. Dakle, može se govoriti o kontinuitetu finansijskog rizika, budući da on postoji i kada dođe do rasta malog preduzeća jer se tada teško dolazi do

<sup>26</sup> Megginson, W. et al., *Small Business Management*, str. 6

<sup>27</sup> Wznanczyk P., *The Managerial Labour market in Small and Midiam Sized Enterprises*, London, 1993.

konvencionalnih finansijskih izvora, a pre svega, kredita koji su dostupni ostalim preduzećima. Banke nerado kreditiraju mala preduzeća jer na njih gledaju kao na nesigurne zajmoprimece, a kada to čine onda su to krediti sa višom kamatnom stopom. Iz dopunskih izvora finansiranja mala preduzeća obezbeđuju sredstva, po pravilu, po nepovoljnijim uslovima od uslova koji važe za velika preduzeća. Nabavka finansijskih sredstava predstavlja poseban problem za preduzetnike odnosno preduzetničke firme, zbog izuzetno visokog stepena poslovnog rizika i neizvesnosti razvoja i komercijalizacije poslovne ideje odnosno inovacije. Kako većina malih preduzeća ne posluje u formi akcionarskog društva, to onda i nisu u stanju da potreban kapital obezbede prodajom akcija na tržištu kapitala odnosno plasmanom drugih hartija od vrednosti (obveznice, komercijalni zaoisi i sl.).

Iz svih ovih razloga, u tržišnim privredama postoje državne agencije za mala preduzeća koje posreduju između njih i zainteresovanih kreditora i investitora, obezbeđujući kreditne garancije malim preduzećima i osnivajući posebne kompanije za ulaganje u mala preduzeća i preduzetničke firme<sup>28</sup>.

Zbog problema u finansiranju mnoga mala preduzeća, posebno u fazi osnivanja, sredstva za finansiranje poslovanja i razvoj obezbeđuju iz vlasničkog kapitala (lični kapital vlasnika, kapital poslovnih „anđela“), fonda „smelog kapitala“, zajmovima od prijatelja i rođaka, trgovačkim i komercijalnim kreditima (finansijske i ostale institucije) i sl.. Propulzivna mala preduzeća mogu sredstva za finansiranje razvoja obezbediti od tzv poslovnih „anđela“, odnosno imućnih pojedinaca koji u zamenu za za vlasnički udeo u preduzeću, investiraju u mala preduzeća.<sup>29</sup>

Sasvim mali broj najpropulzivnijih, prevashodno, srednjih preduzeća koja posluje u konjunktornim privrednim granama, mogu obezbediti sredstva za finansiranje iz takozvanog „fonda smelog kapitala“<sup>30</sup>. Ovaj kapital se koristi za finansiranje rasta i poboljšanje boniteta preduzeća, u svrhu uspešnije prodaje svojih akcija na tržištu kapitala ili u konačnom lakše prodaje velikim korporacijama. U ostalom, prodajom akcija ili samog preduzeća jakim korporacijama, smeli kapitalisti ostvaruju kapitalnu dobit i tako obezbeđuju povraćaj investiranih sredstava uz visoke prinose<sup>31</sup>.

#### 4.2.2 Srednje preduzeće

Najveća razlika između malih i srednjih preduzeća je u organizacionoj strukturi, načinu upravljanja i organizaciji rada. Dok je za mala preduzeća karakteristična neformalna organizacija i jednostavna organizaciona struktura, kod srednjih preduzeća organizaciona struktura je formalizovana, uglavnom funkcionalna, sa više hijerarhijskih nivoa, sa definisanim radnim mestima i odnosima između svih subjekata i sa formalizovanim sistemom kontrole.<sup>32</sup> Zbog svega toga, srednja preduzeća se susreću sa mnogo složenijim problemima

---

<sup>28</sup> Kompanije za ulaganje u mala preduzeća tipičan su američki „finansijski proizvod“, čiji nastanak je inicirala američka Agencija za mala preduzeća s ciljem da investiraju u rizični kapital.

<sup>29</sup> Shulman, J.M. „Debt and Other Forms of Financing“, u: Bygrave, W.D. -The Portable MBA in Entrepreneurship, Jon Wiley, 1994, str 195- 235

<sup>30</sup> Engl. Venture Capital Funds

<sup>31</sup> Zider, B. „How Venture Capital Works“, Harvard Business Review, November-December 1998., str. 131- 139

<sup>32</sup> Struktura malih preduzeća slična je „paukovoj mreži“, gde je vlasnik u centru i povezan sa svakim zaposlenim, tako da je organizaciona struktura neformalna, bez definisanja jasnih pravila i procedura, i gde je nadgledanje direktno. Struktura je potpuno „ravna“, pa stoga efikasna i brzo reagujuća. Vlasnik vodi organizaciju svojim primerom i direktnim komuniciranjem. Sa rastom preduzeća i povećanjem broja aktivnosti, javlja se potreba za delegiranjem zadataka i odgovornosti na saradnike. Poslovanje poprima formalnu hijerarhijsku strukturu u kojoj nastaju organizacione jedinice, tako vlasnik mora da nauči da kontroliše poslovanje kroz dobijene informacije umesto ličnim prisustvom i intervencijom.

kako tekućeg poslovanja tako i rasta, čije rešavanje zahteva profesionalno upravljanje preduzećem odnosno promenu u načinu upravljanja. Najznačajnije promene u upravljanju nastaju sa profesionalizacijom upravljanja odnosno zapošljavanjem profesionalnih menadžera koji preuzimaju deo poslova koje u malim preduzećima vrše vlasnici - menadžeri. To se prevashodno odnosi na poslove izbora, obuke, ocenjivanja i motivisanja svojih saradnika u funkciji podizanja i usklađivanja njihovih aktivnosti sa potrebama i zahtevima poslovanja. Naravno, to mora biti praćeno postupkom prenošenja dela ovlašćenja na podčinjene i gradnjom drugačijeg sistema upravljanja saradnicima – menadžerima.

Preduzeća srednje veličine, za razliku od malih preduzeća, raspolazu sa dovoljno sredstava da mogu da aktivno deluju na tržište i sa dovoljno upravljačkih resursa sposobnih da kreiraju strategijski plan i da ga primene u praksi. Stoga su na području strategijskog upravljanja prednosti preduzeća srednje veličine, u odnosu na mala preduzeća, u veličini tržišnog učešća, raspoloživim resursima i upravljačkim sposobnostima, a u odnosu na velika preduzeća, u mogućnosti neposrednog korišćenja upravljačkih sposobnosti.<sup>33</sup>

Iako preduzeća srednje veličine raspolazu većim iznosom kapitala i ostvaruju veće prihode, banke ih doživljavaju kao rizične zajmoprimaloce, tako da ih nerado kreditiraju. Da bi nekako prevazišla taj problem i obezbedila finansiranje rasta, mnoga preduzeća srednje veličine se reorganizuju u akcionarska društva, čime stiču uslove za pristup tržištu kapitala. Isto tako, propulzivna preduzeća srednje veličine imaju lakši pristup specijalizovanim fondovima za vlasničko finansiranje nego što je to slučaj sa malim preduzećima.

Preduzeća srednje veličine imaju prednost u odnosu na velika kada je u pitanju zadovoljavanje specijalizovane tražnje kao i kada nastupaju na tržištima na kojima fleksibilnost predstavlja konkurentsku prednost. Značajne efekte ekonomije obima, srednja preduzeća mogu ostvariti tako što će snabdevati velika preduzeća neophodnim poluproizvodima, pri čemu ,obično, od malih preduzeća nabavljaju resurse

#### 4.2.3 Veloko preduzeće

Velika preduzeća nastaju povećanjem obima i širenjem aktivnosti preduzeća, odnosno *internim* rastom preduzeća ili *fuzijom* dva ili više preduzeća, odnosno *eksternim* rastom.

Interni rast se ostvaruje razvojem sopstvenih kapaciteta preduzeća, kao što je npr. investiranje u izgradnju nove fabrike ili pak razvojem proizvoda. Fuzija se može ostvariti spajanjem ili pripajanjem preduzeća. Spajanjem dva ili više preduzeća, koja gube pravni subjektivitet, nastaje novo preduzeće koje preuzima sva prava i obaveze. Preduzeće koje se pripaja drugom, gubi pravni subjektivitet i prenosi svoja prava i obaveze na preduzeće sa kojim se spaja. Ako je spajanje ili pripajanje dva ili više preduzeća dobrovoljno onda se taj proces naziva merđer, a ako se jedno preduzeće protivi pripajanju drugom preduzeće, onda se taj proces naziva preuzimanje.

Interni i eksterni rast mogu biti *horizontalni, vertikalni ili konglomeratski*. Horizontalni rast se ostvaruje u okviru postojeće delatnosti (spajanje preduzeća koja proizvode iste ili slične proizvode), dok vertikalni rast podrazumeva uključjenje preduzeća više ili niže faze proizvodno - prometnog procesa. Ako preduzeće širi svoju delatnost uključivanjem nižih faza proizvodno prometnog procesa, takav rast se naziva vertikalni rast unazad (prema dobavljačima - izvorima sirovina), a ako širi svoju delatnost tako što uključuje više faze proizvodno prometne faze, takav rast se naziva vertikalni rast unapred (prema distributerima-tržištu). Do konglomeratskog rasta dolazi širenjem delatnosti preduzeća na delatnosti koje

---

<sup>33</sup> Napuk, K. *The Strategy led Business: Step by Step Strategic Planning for Small and medium Sized Companies*, Mc Graw- Hill, 1996, str. 13



nisu ni horizontalno ni vertikalno povezane sa njegovom dotašnjom delatnošću (npr. preduzeće iz mašinske industrije investira u u izgradnju tekstilne fabrike).

Velika preduzeća mogu nastati i finansijskim povezivanjem određenog broja pravno samostalnih preduzeća, pri čemu nastaju različiti oblici preduzeća, od kojih su najpoznatiji: *holding i koncern*.

Holding predstavlja oblik finansijskog povezivanja pravno samostalnih društava do koga dolazi većinskim učešćem jednog društva -vladajuće društvo (matično ili kontrolno društvo) u kapitalu drugog društva -zavisno društvo (filijala, podčinjeno društvo). Sticanje učešća u kapitalu zavisnog društva može se ostvariti ustupanjem imovine društva holdinga ili investiranjem holdinga u nova društva. Holding predstavlja oblik privrednog društva čija je osnovne karakteristika da kontroliše jedno ili više drugih društava na osnovu učešća u njihovom kapitalu. Holding svoju kontrolnu funkciju (povezana sa kupovinom i prodajom vrednosnih papira, osnivanjem novih društava, pozajmljivanjem kapitala) ostvaruje isključivo posedovanjem hartija od vrednosti zavisnih društava. Holding čija je jedina delatnost kontrola zavisnih društava naziva se čist holding, a ako to vladajuće društvo ima i sopstvenu industrijsku ili trgovačku delatnost onda je to mešoviti holding (istovetan je koncern preduzeću).

Holding ima određene prednosti i nedostatke. U konkretne prednosti najčešće se ubraja to da je holding jevtiniji i uglavnom pravno jednostavniji način postizanja kontrole nad drugim društvima koja nastaju različitim oblicima fuziji preduzeća ili kupovine imovine. Formiranjem holdinga postojeća preduzeća ne moraju da izgube svoje ime i stečenu reputaciju.

Kao nedostatak holdinga navodi se to da su odnosi između vladajućeg društva i zavisnih društava vrlo često složeni, što može da utiče na smanjenje efikasnosti holdinga. Uz to, nedostatak holdinga je taj što su njegove porske obaveze veće nego što bi bile da se radi o jedinstvenom društvu.

Koncern predstavlja oblik povezivanja preduzeća koja imaju zajedničku upravu, s tim što se pojam upravljanja tumači dosta rastegljivo. Značenje tog pojma ide od toga da se shvata kao jedinstveno upravljanje svim preduzećima na način da uprava koncerna naređuje svim članicama, pa do toga da se shvata kao proces usklađivanja poslovne politike koncerna bez prava uprave koncerna da naređuje upravama pojedinačnih preduzeća.

Koncern može nastati pribavljanjem učešća od strane jednog društva u kapitalu drugih društava, čime to društvo (vladajuće) stiče pravo kontrole nad njima (zavisna društva), kao i inkorporiranjem (uključivanjem) jednog društva u drugo (čist tip koncerna). Inkorporirano društvo zadržava pravni subjektivitet, a vladajuće društvo stiče neograničeno pravo upravljanja inkorporiranim društvom. Koncern može nastati i na osnovu ugovora (ugovorni koncern), kojim se jedno društvo može potčiniti upravi drugog društva (ugovor o vladanju) ili se društva koja nisu zavisna jedna od drugog mogu staviti pod jedinstvenu upravu.

Velika preduzeća imaju brojne prednosti, koje upravo proizilaze iz njihove veličine i moći, ali isto tako i slabosti koje su rezultat svega onoga što ograničava ta glomaznost, sporost i nefleksibilnost.

#### *Prednosti*

Svakako da najznačajnije prednosti velikih preduzeća nastaju usled efekata *ekonomije veličine*, koja se ispoljava u pozitivnim efektima smanjenja prosečnih troškova usled povećanog obima proizvodnje, nabavke i prodaje (oprema velikih kapaciteta, tržišne prednosti, efikasnije upravljanje, lakše obezbeđenje finansijskih sredstava itd).

Efekat korišćenja sredstava *velikih kapaciteta* (tehnička ekonomija) nastaje kao posledica neproporcionalnog odnosa između troškova kupovine ili izgradnje tih sredstava i troškova proizvodnje koji nastaju njihovim korišćenjem. Veoma često efikasnost sredstava zavisi od njihovog kapaciteta ili količine proizvoda koji se može napraviti korišćenjem sredstava, dok

troškovi nabavke ili izgradnje sredstava zavise od njihove veličine (površine, nosivosti i sl.)<sup>34</sup>. Prednost velikog preduzeća je i u tome što se proizvodnjom velike količine roba u dužem periodu akumulira iskustvo i znanje koje objektivno može doprineti smanjenju prosečnih troškova. Efekat takve koristi u nekom tehnološkom procesu se iskazuje *raciom napretka* (progresu) koji se izračunava kao odnos prosečnih troškova udvostručene kumulativne količine proizvoda i prosečnih troškova pre promene količine proizvoda (racio napredak manji od 1 ukazuje na efekat učenja, a u proseku iznosi 0,8).

Velika preduzeća smanjuju svoje ukupne troškove po jedinici proizvoda povoljnom nabavkom i držanjem optimalnih zaliha materijala i rezervnih delova, ostvarujući tako efekte *ekonomije skladištenja*. Pojavljujući se na tržištu kao veliki i značajni kupci (sa boljom pregovaračkom pozicijom), ta preduzeća su u situaciji da ostvaruju nabavku pod povoljnijim uslovima i tako značajno smanje troškove naručivanja (troškovi pripreme narudžbine, analize i izbora dobavljača, obrade, otpreme, kontrole i evidentiranja). Uz to, stvaraju se uslovi za stabilno snabdevanje, a time i realne šanse da se nabavka i držanje materijala i rezervnih delova realizuje u skladu sa modelom koji se koristi u optimizaciji zaliha, čime se minimiziraju troškovi nabavke i skladištenja.

Ekonomija veličine doprinosi i *efektu ekonomije upravljanja* ili *administrativne ekonomije*. Ekonomija upravljanja, s jedne strane je posledica korišćenja savremenih metoda i tehnika poslovnog upravljanja, korišćenja moderne informacione i telekomunikacione tehnologije, a sa druge, same činjenice da se sa rastom preduzeća troškovi upravljanja povećavaju manje nego što su troškovi uzrokovani rastom veličine preduzeća.

Velika preduzeća imaju i značajnije pozicione prednosti na nabavnom i prodajnom tržištu (veće učešće, reputacija, brend i sl.) koje im omogućuju ostvarenje efekata takozvane *komercijalne ekonomije*. Naime, zbog velikog tržišnog učešća, ova preduzeća mogu da diktiraju i ostvare više cene svojih proizvoda i ostvare niže prosečne troškove korišćenja kanala distribucije kao i ostalih aktivnosti u okviru prodaje.

Značajan izvor ekonomije veličine je i *finansijska ekonomija*, koja se ispoljava u nižim troškovima finansiranja velikih preduzeća zbog mogućnosti obezbeđenja sredstava iz različitih izvora i pod povoljnijim uslovima. Takvu poziciju im omogućuju velika sredstva sa kojima raspolažu, diversifikovani proizvodni program, reputacija kao i činjenica da, kao akcionarska društva, sredstva mogu obezbediti na tržištu kapitala. Naravno, ona izuzetno velika i složena preduzeća mogu organizovati interno tržište kapitala, na kome delovi preduzeća međusobno konkurišu za investiciona sredstva (efikasnije alociranje i bolja kontrola kapitala). Osim toga, velika preduzeća su u mogućnosti da zadrže deo ostvarenog profita i tako samostalno finansirati deo investicija.

Velika preduzeća raspolažu kritičnom masom stručnjaka i sredstava, tako da su u stanju da u svojim istraživačko - razvojnim jedinicama ili institutima vrše ne samo primenjena i *razvojna istraživanja* već čak i složena fundamentalna naučna istraživanja. Na taj način su velika preduzeća u prednosti u odnosu na ostale jer mogu direktno koristiti rezultate tih istraživanja (novi proizvod, novi materijali, nove tehnologije, nove tehnike upravljanja i sl.) i na tome graditi konkurentsku prednost.

#### *Nedostaci*

Jedan od osnovnih problema koji prati povećanje veličine preduzeća, preko nekog optimuma, je takozvana *disekonomija* (neekonomija) *veličine*, koja uslovljava rast prosečnih troškova. Sa povećanjem veličine i složenosti preduzeća nastaju problemi koordinacije i kontrole zbog ograničenog broja podređenih koje jedan menadžer može efikasno da nadzire. Da se na taj način ne bi umanjivala ukupna efikasnost, ide se na povećanje broja zaposlenih i stvaranje novih hijerarhijskih nivoa u okviru organizacione strukture preduzeća. Međutim, time se

---

<sup>34</sup> Shat, T., John, O., op. cit., str. 149

dodatno usložava organizaciona struktura i povećava udaljenost menadžera od procesa rada kao i radnika od donosioca odluka, sa brojnim posledicama po pitanju kvalitetnog informisanja i direktnog rada sa zaposlenima, što se u konačnom odražava na efikasnost preduzeća.

Da bi se iskoristili efekti ekonomije veličine a izbegli efekti diseconomije, neophodno je što egzaktnije definisati optimalnu veličinu preduzeća, uz uvažavanje uslova i ograničenja, pri kojoj će prosečni troškovi biti minimalni. Optimalna veličina preduzeća nije ista za sva preduzeća i zavisi od tehnoloških faktora (tip tehnologije- procesna i mehanička) i tržišta (veličine). Dakle, treba posebno sagledati šta je to što zahteva procesna ili mehanička tehnologija da bi bila efikasna i kolike se količine proizvoda realno mogu prodati na tržištu, pa na bazi toga definisati optimalnu veličinu procesa i preduzeća. Prema tome, determinanta optimalne veličine preduzeća je veličina tržišta. Polazeći od količine proizvoda koja se može prodati na tržištu određuje se veličina preduzeća koja omogućava proizvodnju tražene količine proizvoda sa minimalnim prosečnim troškovima

### **4.3 Posebne vrste preduzeća**

U grupu posebnih vrsta preduzeća svrstavaju se:

- mala preduzeća i preduzetničke firme
- multinacionalna i globalna preduzeća
- neprofitna preduzeća
- virtuelna preduzeća

#### ***4.3.1 Mala preduzeća i samostalne firme***

Male firme i preduzetništvo su često usko povezani. Suština je u tome da se radi o poslovima (zasnovani na nekom zanatu ili trgovini) koji su započeti prvenstveno sa ciljem da se realizuju znanja i umeća koje vlasnik - menadžer poseduje . Međutim, bitno je shvatiti da je sektor malih preduzeća daleko od neke homogene celine imajući u vidu stavke veličine i godina biznisa, lokacije, ekonomske i tržišne uslove itd. U okviru ove grupacije može se izvršiti uslovna podela na male firme i samostalne radnje.

U principu, u ovim firmama poslovi se ne započinju sa ciljem rasta, tako da kada se dostigne željeni nivo dobiti menadžment postaje rutinski i taktički, jer obično nije u stanju da odgovori povećanim izazovima i zahtevima većih promena. Uglavnom se tada malo razmišlja o strategijskim poduhvatima menadžmenta sem ako stvari ne krenu nizbrdo, a najčešće se dešava da se tržište promeni a da vlasnik - menadžer to i ne primeti. Međutim, biznis samostalne zanatske radnje može se promenit ako se motivacija vlasnika - menadžera promeni, a da on u sebi poseduje kvalitet preduzetnika i sposobnost da uoči nadolazeće promene i da proaktivno deluje. Tada govorimo o samostalnoj zanatskoj radnji koja postaje firma u rastu, a koju pokreću preduzetnici. To je onda novi kvalitet koji traži i nosi veliku promenu i zahteva novo tržište.

### **4.3.2 Multinacionalno preduze**

Svako preduzeće koje obavlja aktivnosti na domaćem i stranom tržištu je internacionalno preduzeće. Najčešće vrste internacionalnih aktivnosti preduzeća su: (1) izvoz; (2) zajednička ulaganja i strategijske alijanse; (3) akvizicija; (4) izgradnja fabrika u vlasništvu na stranim tržištima i (5) ustupanje licenci<sup>35</sup> Motivi internacionalizacije preduzeća su brojni, a najvažniji su: pristup novim tržištima; snižavanje troškova; rast prodaje i pristup resursima stranih zemalja.

Multinacionalno preduzeće ne nastaje odjednom kao potpuno izgrađena firma već postupno (etapno) u skladu sa procesom internacionalizacije. Taj proces počinje, kod najvećeg broja preduzeća, aktivnostima koje se klasifikuju kao poslovi međunarodne trgovine ili izvoznog marketinga (preko posrednika ili stvaranjem prodajnih odeljenja). Tek kasnije preduzeće se orijentiše na sardnju sa inostranim preduzećima i na direktne investicije u inostranstvu sa ciljem da proširi aktivnost i pribave potrebni izvori. Preduzeće prelazi na obavljanje poslovnih funkcija u zemlji koja je ciljno tržište (u početku je to marketing aktivnost, a kasnije lokalna proizvodnja i nešto šire). No, to nikako ne znači da svako multinacionalno preduzeće nastaje na ovaj način i da prolazi sve faze predviđene konceptom etapnog razvoja.

Multinacionalno preduzeće je vrsta internacionalnog preduzeća koje ima vlasništvo, kontrolu i upravljanje sredstvima u najmanje dve zemlje. Ono gradi proizvodne kapacitete i obavlja proizvodnju/ prodaju u stranim zemljama, a svoje aktivnosti finansira tzv. direktnim stranim investicijama. Multinacionalno preduzeće u svom vlasništvu ima filijale u većem broju zemalja, između kojih se permanentno vrši transfer inovacija, dobara, kapitala, ljudi i znanja. Da bi se preduzeće svrstalo u multinacionalno, mora da ima više od 25% sopstvenih sredstava u dve ili više stranih zemalja i da ostvaruje više od 25% prihoda ili profita u dve ili više stranih zemalja.

Izgradnjom fabrike u inostranstvu, preduzeće faktički donosi toj zemlji investiciju, zapošljava lokalnu radnu snagu, povećava konkurenciju i izbor potrošača. Iz toga razloga su mnoge, posebno nedovoljno razvijene zemlje „širo otvorile vrata“ multinacionalnim preduzećima, nudeći im različite vrste olakšica i pomoći. Očekivane koristi od dolaska multinacionalnih preduzeća su: transfer tehnologije; porast zaposlenosti; prihod od poreza i poboljšanje platnog bilansa. Da li će se ostvariti očekivani efekti, zavisi od toga kako su definisani uslovi dolaska i poslovanja multinacionalnih preduzeća i koliko su ona spremna da sve to dosledno ispoštuju.

Izvori efikasnosti multinacionalnih preduzeća su nesumnjivo i osnova njihovog uspeha na međunarodnom tržištu, a to su: vlasništvo nad resursima, koja su potrebna i koja se koriste; lokacija, koja obezbeđuje prisutnost na pravom mestu i internacionalizacija, koja obezbeđuje najniže transakcione troškove

### **4.3.3 Nefitno preduzeće**

Nefitnim preduzećima nije u prvom planu ostvarenje profita već obezbeđenje dobara i usluga (javna ili kolektivna) koje su potrebne svim ljudima određene društvene zajednice. Tu se svrstava čitav niz različitih organizacija od dobrotvornih društava, preko javnih privrednih i neprivrednih institucija, do ustanova u oblasti kulture, obrazovanja, sporta i zdravstvene nege. Nefitna preduzeća stvaraju budžet iz priloga pojedinaca (donatora) ili institucija (sponzora), kao i prodajom dobara - usluga korisnicima. Prema izvorima sredstava razlikuju

---

<sup>35</sup> Pokrajčić, D., *Ekonomika preduzeća, Čigoja, Beograd, 2002., str. 55*

se sledeće vrste neprofitnih preduzeća: donatorska (npr. dobrotvorna društva); donatorsko – komercijalna (npr. državni univerziteti, sindikat), i komercijalno – donatorska (npr. privatni univerziteti). Na osnovu klasifikacije neprofitnih preduzeća prema izvorima sredstava lako se može utvrditi koliki je uticaj korisnika na preduzeće.

Dodatna finansijska sredstva neprofitna preduzeća mogu da ostvare i kroz tzv. pomoćne delatnosti, koje su, po pravilu, blisko povezane sa misijom preduzeća, ali su profitno (komercijalno) orijentisane (npr. prodavnice suvenira u muzejima). Međutim, pomoćna delatnost može da postane dominantna i da se tako dovede u pitanje neprofitni karakter preduzeća i sve ono što iz toga proizilazi (smanjenje donacija, neispunjenje osnovne obaveze i interesa građana sl.).

Nezavisno od svega toga, sve složeniji i zahtevniji uslovi poslovanja traže i od neprofitnih preduzeća da se prilagode promenama i unaprede efikasnost. Dakle, sve više se nameće zahtev za postavljanjem adekvatnog sistema kontrole, u okviru koga treba redefinisati ulogu i odgovornost upravnog odbora.

### *Izvori neefikasnosti*

Pozitivna razlika između prihoda i troškova neprofitnog preduzeća naziva se suficit, a negativna razlika se naziva deficit. Ostvareni višak ostaje preduzeću odnosno ne postoji vlasnik koji polaže pravo na taj višak. Ovo se naziva ne - distributivnim ograničenjem i predstavlja jednu od suštinskih karakteristika neprofitnog preduzeća. Činjenica da preduzeće nema mogućnost da odlučuje o distribuciji viška u funkciji korisnika, predstavlja suštinski problem jer ne ograničava moguće podsticanje neprofitnih preduzeća da deluju suprotno interesima korisnika. S druge strane, zbog odsustva vlasničkog motiva kontrole, menadžeri kao i zaposleni mogu sredstva preduzeća da koriste ne da bi povećali kvalitet i / ili smanjili cene usluga, već da bi ostvarili svoje lične ciljeve i interese (velike plate, luksuzni kabineti i sl.).

Isto tako, činjenica da postoji veliki broj korisnika usluge čiji se interesi razlikuju a ponekad i suprotstavljaju, otežava da se definišu jasni i nedvosmisleni ciljevi koji bi bili reperi za postavljanje i praćenje efikasnosti neprofitnih preduzeća. Nejasni i nemerljivi ciljevi, posebno kada postoji veći broj donatora, čije je interese neophodno zadovoljiti da ne bi otkazali finansijsku podršku, mogu da budu uzrok zapostavljanja interesa korisnika.

Pošto su proizvodi odnosno usluge neprofitnih preduzeća u većini slučajeva neopipljivi i teško merljivi, teško je primeniti tradicionalna merila performansi i pokazatelje efikasnosti (neto rentabilnost ili prinos na ukupno uloženi kapital). Zato je kontrola neprofitnih preduzeća usmerena ka ulaganjima, koja su merljiva, a ne ka rezultatima koji su neopipljivi i teško merljivi.

Uz sve ovo treba dodati još jednu bitnu činjenicu, a to je, da neprofitna preduzeća, u većini slučajeva imaju monopolski položaj, obzirom da jedino ona stvaraju dobra od opšte društvenog ili javnog interesa. Nedostatak tržišno konkurentskih podsticaja da se unapredi efikasnost, može da ugrozi priliv donacija i da dovede u pitanje opstanak preduzeća. Sve to zahteva redefinisavanje i izgradnju adekvatnog sistema kontrole u kome treba definisati novu ulogu menadžera, koji treba da ispunjavaju rigorozne zakonske standarde, kao i zahteve upravnog odbora, uz uključivanje i kriterijuma za merenje performansi.

Adekvatan sistem kontrole pretpostavlja jasno definisanje sadržaja svih segmenata posmatranja kao i indikatora koji će biti efikasni pokazatelji i merela onoga što se ocenjuje. Indikatori efikasnosti neprofitnih preduzeća određuju se na osnovu: (1) podudarnosti ciljeva i sredstava preduzeća; (2) podudarnosti izvora sredstava i upotrebe sredstava; (3) ravnoteže interesa sadašnje i budućih generacija korisnika i (4) održivosti preduzeća, što je prikazano u tabeli 2.

ZAHTEVI	POKAZATELJI
Podudarnost ciljeva i sredstava	Prihod / ukupna sredstva Tekuća sredstva/ tekuće obaveze
Podudarnost izvora i upotrebe sredstava	Fiksni / varijabilni izvori Fiksni / varijabilni izdaci
Ravnoteža interesa sadašnje i buduće generacije	Bilans stanja usklađen sa stopom inflacije
Održivost	Integrisan finansijsko-strategijski plan

*Tabela 2 Indikatori efikasnosti neprofitnih preduzeća*

Izvor: Herzlinger, R., "Effective Oversight: A Guide for Noprofit Directors", str. 56

#### 4.3.4 Virtuelno preduzeće

Terminološki, virtuelno je ono čije se postojanje manifestuje kroz delovanje, a nije ili ne mora da bude vidljivo, odnosno opipljivo. Virtuelno preduzeće je skup informatički povezanih, tj. umreženih preduzeća, koja zajedno imaju pretpostavljene sposobnosti potrebne da bi se unapredila efikasnost i maksimirala vrednost za kupce.<sup>36</sup> Posredstvom informacione i telekomunikacione tehnologije, preduzeće ne mora da obavlja poslovne aktivnosti na jednom mestu, u jednoj zgradi ili geografskom području, već se mogu dislocirati širom sveta. Virtuelno preduzeće deluje kao posrednik, koji je elektronski povezan sa umreženim preduzećima, uključenim u informacioni sistem koji konstruiše, proizvodi i prodaje proizvode, koje imaju vrednost za kupce.

Virtuelno preduzeće je kolekcija samostalnih, tržišno povezanih preduzeća, koju karakterišu odnosi neformalne, vrlo distantne saradnje. Veze između preduzeća su labave, a struktura i odnosi se stalno menjaju s ciljem da se iskoristi poslovna šansa koja je dovela do povezivanja preduzeće (fleksibilnost i sposobnost da se brzo odgovori). Virtuelno preduzeće je odgovor na sve složenije proizvode i usluge i sve veće troškove istraživanja i razvoja, proizvodnje i distribucije. Virtuelno preduzeće često nastaje iz potrebe ostvarivanja ekonomije obima i veličine ili povećanja tržišnog udela, pri čemu je neophodno da budu pokriveni svi segmenti lanca vrednosti, koji su ključni za proizvod ili uslugu.

U virtuelnom preduzeću, pojedinačna preduzeća mogu da dele troškove, veštine i znanja, pristup globalnom tržištu, a efikasnost se postiže specijalizacijom između preduzeća. Motiv pojedinačnih preduzeća je mogućnost da izgrade i afirmišu svoju bazičnu kompetentnost (poslovno područje u kome preduzeće ima konkurentsku prednost), koja mu omogućava da određenu aktivnost obavlja efikasnije, bolje i brže od bilo kog drugog preduzeća

##### *Prednosti i nedostaci*

Prednosti zblizavanja i virtuelnog povezivanja su, pre svega, fleksibilnost i sposobnost brzog odgovora na događaje i promene u okruženju. Međutim, tu su i troškovi koji ne moraju biti tako očigledni.

Virtuelno preduzeće zahteva koordinaciju velikog broja aktivnosti povezanih preduzeća, a to može doneti visoke troškove koordinacije, jer ne postoji centralizovana uprava. Pošto virtuelno preduzeće treba da predstavlja skup tržišno povezanih i samostalnih preduzeća, to konkretno virtuelno povezivanje može da dovede do transakcionih troškova (pri traženju

<sup>36</sup> Pokrajčić, D., *Ekonomika preduzeća, Čigota, Beograd, 2002., str 81*

preduzeća saradnika, pregovaranju, sprovođenju i sl.) koji mogu biti osnovni izvor potencijalne neefikasnosti. Pored toga javlja se i rizik gubitka kontrole nad privatnim, poslovnim i poverljivim informacijama (dizajn proizvoda, ideja i sl.) koje mogu biti bitne za ostvarivanje konkurentne prednosti. Uska specijalizacija pojedinačnih preduzeća, koja tako postaju „nezamenjiva“ u virtuelnom preduzeću, može dovesti do oportunističkog ponašanja (ucenjivanje, neizvršavanje obaveza), koje generira transakcione troškove. To pitanje se može rešavati kroz stvaranje međusobnog poverenja i stalno podizanje reputacije na bazi odgovornosti i poštovanja dogovorenog.

#### 4.4 Privredna društva

Prema pravnom obliku, u privrednom sistemu postoje sledeći oblici privrednih društava (vrsta preduzeća):

- lično preduzeće
- partnersko preduzeće
- akcionarsko preduzeće

##### 4.4.1 Lično preduzeće (solo vlasništvo)

Lična preduzeća su najstariji i preovlađujući oblik privrednih društava. Iako su najbrojnija u strukturi tržišnih privreda, jer čine više od 70% od ukupnog broja registrovanih preduzeća, njihova pozicija posmatrana kroz vrednost sredstava i veličinu prihoda je minorna u odnosu na akcionarska društva.<sup>37</sup>

Lično preduzeće ima samo jednog vlasnika, koji upravlja preduzećem, vrši kontrolu i donosi odluke odnosno ima neograničenu odgovornost. To znači da je vlasnik odgovoran za sve obaveze preduzeća, ne samo do visine vrednosti kapitala koji je uložio u preduzeće, već da odgovara celokupnom svojom imovinom. Objedinjeno tretiranje imovine vlasnika i imovine preduzeća stvara pretpostavke za povoljniji poreski status obzirom da se plaća samo porez na lični prihod vlasnika a ne i na profit preduzeća jednostruko oporezovanje. Međutim, ta neograničena odgovornost smatra se nedostatkom ličnog preduzeća jer se zbog mogućeg većeg rizika neuspeha, otežan pristup kapitalu.

Jedna od bitnih karakteristika ličnog preduzeća su ograničeni izvori kapitala za poslovanje, rast i razvoj, tj obrtnog i investicionog kapitala. Na početku poslovanja, profit se još uvek ne zarađuje ili je isuviše mali da bi bio ozbiljan izvor investicionog kapitala. Glavni izvor kapitala su lična ušteđevina vlasnika, pozajmice od rođaka i prijatelja, a u kasnijoj fazi razvoja preduzeće može da se delimično finansira zadržavanjem dela ostvarenog profita (interno finansiranje). Bankarski krediti su nepristupačni i skupi, jer banke pri odobravanju kredita slede logiku ekonomije obima (što je preduzeće veće, manji je rizik, što je kredit veći, onda je jeftiniji)

Sledeća bitna karakteristika ličnog preduzeća je diskontinuitet, koji znači da lično preduzeće postoji samo dok u njemu radi i posluje vlasnik. To se smatra ozbiljnim nedostatkom ličnog

---

<sup>37</sup> Prema Megginson, W. et. al., *Small Business Management*, str. 71. U SAD, lična preduzeća čine 70%, a akcionarska 11% od ukupnog broja preduzeća, dok učešće ličnih preduzeća u ukupno ostvarenom prihodu SAD iznosi 6%, a akcionarskih društava čak 90%. U ostvarenom prihodu, učešće ličnih preduzeća je 27%, a akcionarskih preduzeća 70%

preduzeća, koji može da donese određene poslovne probleme i nesigurnosti. Činjenica da su, u pravnom smislu, vlasnik i lično preduzeće identični tj. jedinstveni, opredeljuje da se lično preduzeće svrstava u grupu tzv. društva lica, tj preduzeća koja zavise od ličnih ili personalnih osobina vlasnika.

Lično preduzeće se karakteriše niskom specijalizacijom posla jer vlasnik nastoji da obavlja sve poslove („univerzalac“), mada za to često nema ni znanja ni profesionalnih sposobnosti, i da preuzme neograničenu odgovornost (za sve uspehe i neuspehe biznisa). To, kao i činjenica da je teško zadržati najkvalitetnije ljude, može postati ozbiljan nedostatak preduzeća.

Prednosti ličnog preduzeća su: jednostavno osnivanje (gašenje) uz male troškove; samostalnost odlučivanja po svim pitanjima i vođenja biznisa; lična kontrola; tajnost poslovanja (nema eksterne revizije), profit, kao rezultat ličnog zalaganja i pokazatelj ličnog uspeha, pripada samo i jedino vlasniku; prihod biznisa se oporezuje kao lični prihod.

#### **4.4.2 Partnersko preduzeće**

Partnersko preduzeće ima sličnosti sa ličnim preduzećem, s tim što umesto jednog ima najmanje dva ili nekoliko vlasnika. Svaki od partnera ulaže deo kapitala u preduzeće i učestvuje u profitu srazmerno uloženom kapitalu i prethodno sačinjenom dogovoru. Partneri su neograničeno i solidarno odgovorni za sve obaveze preduzeća, a to znači da je svaki partner odgovoran za obaveze (celokupnom svojom imovinom) svih ostalih članova, bez obzira na visinu kapitala koji je uložio u preduzeće.

Neograničena odgovornost se smatra nedostatkom partnerskog preduzeća jer otežava donošenje odluka, koje moraju da se donose konsenzusom kroz postupak usaglašavanja. Neograničena odgovornost predstavlja osnovnu prepreku značajnijem povećanju broja članova ortačkog društva kao i povećanju neophodnog kapitala. Da bi se izbegli mogući problemi te vrste, partneri se biraju po rođačkoj ili prijateljskoj liniji ili se traže osobe od poverenja.

Prednost partnerskog preduzeća, u odnosu na lično, je u tome što se pojavljuje više vlasnika koji raspolažu većim kapitalom, imaju širi raspon znanja i sposobnosti, širi krug poznanika i veću mogućnost obezbeđenja dodatnog kapitala. Partnerskom preduzeću je svojstvena podela rada i odgovornosti i visok stepen specijalizacije poslova, koja donosi konkurentsku prednost. Partnersko preduzeće se suočava sa problemom diskontinuiteta u poslovanju kao i lično preduzeće, jer može prestati sa radom u varijanti da odustane samo jedan partner. Doduše, kod partnerskog preduzeća postoji mogućnost da ostali partneri otkupe udeo onoga koji izlazi iz partnerskog odnosa ili da nađu novog partnera koji će biti prihvaćen od svih.

Zajednička karakteristika ličnog i partnerskog preduzeća je u jednostrukom oporezivanju, jer partneri plaćaju porez samo na lični prihod, a ne i na profit preduzeća. Po svojim karakteristikama partnersko preduzeće se ubraja u drutvo lica, što znači da ga odlikuju personalna (lična) svojstva, poznanstvo i poverenje članova.

Kada se govori o partnerskim preduzećima, onda se navodi nekoliko oblika privrednih društava, zavisno kako je to regulisano zakonima pojedinih država. U tom smislu govori se o ortačkom i komanditnom društvu i društvu sa ograničenom odgovornošću.

##### *Ortačko društvo*

Osnivačka sredstva ortačkog društva formiraju se od uloga osnivača, koji mogu biti u novcu, stvarima i pravima izraženim u novčanoj vrednosti. To čini imovinu društva koja se vodi odvojeno od lične imovine i služi kao generalna zaloga za obezbeđenje naplate potraživanja poverilaca i pored solidarne odgovornosti ortaka njihovom ličnom imovinom. Jednakost uloga članova je posledica naglašenih personalnih karakteristika ortačkog društva, odnosno



činjenice da se u ortačkom društvu odlučuje po principu „jedan čovek jedan glas“. Dobitak i gubitak ortačkog društva raspoređuje se ortacima društva na jednake delove, a isti kriterijum se primenjuje prilikom raspodele čiste imovine društva po njegovoj likvidaciji.

Neograničena odgovornost predstavlja osnovnu prepreku značajnijem povećanju broja članova ortačkog društva kao i povećanju neophodnog kapitala. Da bi se izbegli mogući problemi te vrste, partneri se biraju po rođачkoj ili prijateljskoj liniji ili se traže osobe od poverenja.

#### *Komanditno društvo*

Specifičnost komanditnog društva je u tome da postoji najmanje jedno lice koje odgovara neograničeno (celokupnom svojom imovinom) za obaveze društva (komplementar) i najmanje jedno lice koje odgovara ograničeno do visine svog ugovorenog uloga u društvu (komanditor). Status komplementara je identičan statusu ortaka u ortačkom društvu i oni vode poslovanje društva, stim što ne mogu prenositi deo svog udela na treća lica. Komanditori ne učestvuju u vođenju poslovanja društva i mogu slobodno prenositi ceo ili deo svog udela na ortake ili treća lica. Komanditori i komplementari učestvuju u raspodeli dobiti i snošenju gubitaka društva srazmerno učešću u kapitalu društva.

Pravnu prirodu ovog društva dominantno opredeljuju personalne lične karakteristike, poznanstvo i poverenje komplementara, dok lična svojstva komanditora nisu bitna za društvo jer oni učestvuju svojim kapitalom a ne svojom ličnošću. Imovina komanditnog društva je odvojena od lične imovine članova društva, čak i od lične imovine komplementara koji, inače, odgovaraju neograničeno svojom ličnom imovinom. Komanditno društvo ublažava problem neograničene odgovornosti ortaka za obaveze društva, kao osnovni nedostatak ortačkog društva u pravcu traženja kapitala i novih ortaka.

#### *Društvo sa ograničenom odgovornošću*

Tipične karakteristike ovog društva su ograničena odgovornost članova za rizik poslovanja i zavisnost uticaja članova društva (na donošenje odluka) od visine njihovog uloga u društvu. Društvo ima svoju imovinu, odvojenu od lične imovine, kojom obavlja delatnost i u potpunosti odgovara za sve obaveze koje stiče u pravnom prometu. Osnovna glavnica društva sa ograničenom odgovornošću formira se od uloga članova, pri čemu ti ulozi ne moraju biti jednaki i nisu izraženi prometljivim hartijama od vrednosti (kao što je to slučaj sa akcionarskim društvima). Udeli se mogu slobodno prenositi između članova kao i na treća lica (uz poštovanje prava preče kupovine).

### **4.4.3 Akcionarsko preduzeće**

Akcionarsko preduzeće nastaje ulaganjem osnovnog kapitala (novac, stvari i prava) od strane akcionara (kojima se po tom osnovu dele akcije) s ciljem da obavlja određenu privrednu delatnost, uz potpunu odgovornost. Osnovni kapital akcionarskog društva (zbir akcija odnosno vlasničkih udela) je fiksiran, a minimalni iznos uloga je propisan zakonom. Društvo, kao pravni subjekt, ima svoju imovinu kojom u potpunosti odgovara za sve obaveze koje stiče u pravnom prometu, dok akcionari snose samo rizik poslovanja do visine svojih akcionarskih uloga tj samo za kapital koji su uložili u akcije preduzeća. Ograničena odgovornost smanjuje rizik za vlasnike i omogućava prikupljanje dodatnog kapitala. Zahvaljujući prenosivosti akcija

(mogućnosti slobodne prodaje<sup>38</sup>) ovo društvo je otvoreno i njegov pesonalni sastav može se lako i brzo menjati.

Akcionarsko preduzeće postoji i opstaje odvojeno od vlasnika – akcionara. Jer, kada neki vlasnik akcionar proda akcije i napusti preduzeće, to ni na koji način ne utiče na opstanak odnosno kontinuitet akcionarskog preduzeća. Faktički, akcionarsko preduzeće postoji sve dok postoji osnovni kapital preduzeća. Iz toga razloga, akcionarska preduzeća su s pravom svrstana u grupu tzv. društva kapitala, koja zavise isključivo od kapitala, a ne od personalnih svojstava vlasnika.

Važna karakteristika akcionarskog društva, po kome se suštinski razlikuje od svih ostalih oblika privrednih društava, je da mogu pribavljati neophodan kapital upućivanjem javnog poziva za upis akcija. Stoga su akcionarska društva „gotovo savršeni način da se dođe do velikih iznosa kapitala“<sup>39</sup>, tako da objektivno mogu raspolagati ogromnim kapitalom i zapošljavati veliki broj radnika.

U zavisnosti od načina osnivanja, akcionarska društva mogu biti zatvorena ili otvorena. Zatvoreno akcionarsko društvo nastaje simultanim osnivanjem (bez javnog poziva na otkup akcija), tako što sami osnivači otkupljuju sve akcije prilikom osnivanja društva. Vlasnici imaju potpunu kontrolu i direktno, bez posrednika sa strane, upravljaju preduzećem. Prodaja ili kupovina akcija može da se obavi samo uz saglasnost i dozvolu akcionara, odabranim investitorima. Pošto se ne finansira izdavanjem novih akcija, zatvoreno akcionarsko preduzeće je uglavnom malo ili eventualno srdnje veličine. Ovaj oblik primenjuju ona preduzeća kojima ne treba kapital sa tržišta kapitala, tj. od prodaje akcija.

Otvoreno akcionarsko društvo nastaje sukcesivnim osnivanjem (javnim upisom akcija), tako što osnivači upisuju deo akcija, a za ostatak akcija upućuju javni poziv za upis akcija. Svaki vlasnik - akcionar može svoje akcije da proda bilo kome bez ograničenja, procenjujući kada je najpovoljniji momenat za to (cena akcije i tražnja za njom će rasti ako se očekuje rast profita i uspešno poslovanje preduzeća). Otuda se otvorena akcionarska preduzeća karakterišu velikim obim razmene tj. kupovinom i prodajom akcija. Zbog velikog broja vlasnika, u otvorenom akcionarskom društvu izvršeno je odvajanje vlasništva od kontrole. Pravo kontrole, kao deo ukupnih vlasničkih prava, vlasnici su preneli na menadžere, koji vrše kontrolu, upravljaju preduzećem i donose odluke. Time se, s jedne strane, obezbeđuje stručno i kompetentno upravljanje preduzećem, a s druge strane, otvara prostor za mogući sukob interesa između vlasnika i menadžera. Menadžeri, koji imaju kontrolu nad preduzećem, mogu da usmeravaju resurse preduzeća prema upotrebama, gde se ne maksimizira vrednost za vlasnike, tj. profit. Zato je kontrola akcionarskog preduzeća posebno značajna i važna.

Osnivanje akcionarskog preduzeća završava se održavanjem skupštine akcionara, koju čine vlasnici - akcionari ili njihovi predstavnici. Skupština akcionara je najviši organ upravljanja, zato što je upravljanje izvedeno na vlasničkoj osnovi. Odluke se donose na osnovu broja akcija, odnosno po principu: jedna akcija - jedan glas. Skupština bira upravni odbor, koga čine akcionari sa najvećim brojem akcija kao i stručnjaci van preduzeća.

Akcionarsko preduzeća plaća porez na profit, a akcionari plaćaju porez na dividendu, tj. prohod od akcija. Pošto se dividenda isplaćuje iz dela oporezovanog profita, proizilazi da je ovde u pitanju dvostruko oporezivanje, što se smatra nedostatkom akcionarskog preduzeća.

Akcionarska preduzeća obezbeđuju finansijska sredstva:

- prodajom akcija
- prodajom obveznica i zaduživanjem, tj. iz kredita
- reinvestiranjem dela ostvarenog profita, tj. iz zadržavanja profita

---

<sup>38</sup> Osnivačkim aktom (kod zatvorenih akcionarskih društava) može se ograničiti prenosivost akcija na treća lica, čime se donekle mogu ublažiti mogućnost bezuslovno slobodne prodaje

<sup>39</sup> Samuelson, P.A. *Ekonomija uvodna analiza, Savremena administracija, Beograd, 1969, str.96.*

*Akcija* je vlasništvo pojedinca ili institucije nad delom preduzeća (vlasnički udeo), stečeno investiranjem. U zamenu za novac investiran u akcije, vlasnik ima pravo na dividendu (prihod od akcije), čija visina zavisi od ostvarenog profita preduzeća. Prodajom akcija vlasnik ostvaruje kapitalni dobitak, koji predstavlja razliku između cene po kojoj je akcija kupljena a onda prodata.

Akcionarsko preduzeće prodaje akcije da bi obezbedilo finansijska sredstva. Prodaja ili emitovanje akcija obavlja se posredstvom specijalizovane banke (investiciona banka), koja predstavlja primarno tržište akcija. Berza je sekundarno tržište hartija od vrednosti na kome se trguje akcijama koje su već u posedu vlasnika, tj. akcijama „iz druge ruke“. Trgovinu na berzi obavljaju brokeri, koji za svoje usluge naplaćuju proviziju, čija visina zavisi od načina kupovine i prodaje akcija.

Uobičajeno je da se emituju obične i privilegovane akcije. Dividenda na privilegovane akcije ima pravo prvenstva u odnosu na dividende na obične akcije. Obične akcije uvek daju ista prava vlasnicima (srazmerno nominalnoj vrednosti akcija) i zato spadaju u istu klasu. Za razliku od običnih akcija, privilegovane akcije mogu biti podeljene u dve ili više klasa, koje daju različita prava (različite stope dividendi, različita prava participacije u raspodeli dividende i sl.).

*Obveznice* predstavljaju važan izvor finansiranja akcionarskih preduzeća. Obveznice su dug koji preduzeće prodaje svim zainteresovanim investitorima. Kupac obveznice pozajmljuje novac preduzeću i stiče pravo na kamatu, pri čemu zna i kamatu i iznos zajma koji će dobiti u trenutku dospeća. Imaoći obveznicu imaju pravo prvenstva isplate u odnosu na plaćanje dividende, što znači da je obveznica manje rizična hartija od vrednosti od akcija.

*Zadržani profit* predstavlja glavni izvor finansiranja akcionarskog preduzeća. To je deo profita, pre oporezivanja, koji preduzeće ponovo ulaže ili reinvestira u poslovanje.

Navedenoj i obrazloženoj podeli akcionarskih društava na otvorena i zatvorena, analogna je anglosaksonska pravna podela na privatna (engl. private companies limited by shares) i javna akcionarska društva (engl. public companies limited by shares). Naravno, pri tome izraze „privatno“ i „javno“ ne treba mešati sa vrstom svojine ili delatnošću preduzeća, jer „privatno“ označava da se akcionarsko društvo osniva u užem krugu osnivača (simultano osnivanje), a „javno“, da se u osnivanje akcionarskog društva uključuje šira investiciona javnost na osnovu javno upućenog poziva (sukcesivno osnivanje). To znači da privatno akcionarsko društvo ne mora da bude u privatnoj svojini, kao što ni javno akcionarsko društvo ne mora da bude javno preduzeće.

#### **4.5 Javno preduzeće**

Vrlo je teško dati jedinstvenu definiciju javnog preduzeća obzirom na postojanje brojnih razlika koje postoje između ovih preduzeća u različitim zemljama, različitim delatnostima i granama, kao i različitim periodima vremena. Ove razlike se ispoljavaju u institucionalnim oblicima javnih preduzeća, njihovoj delatnosti, položaju koji imaju u privrednom sistemu, instrumentima kojima se reguliše njihovo funkcionisanje, ekonomskoj efikasnosti i sl. Uvažavajući sve ovo, javna preduzeća se uopšteno mogu definisati kao preduzeća čije se osnivanje i funkcionisanje može dovesti u vezu sa javnim (opštim) interesom i u kome javna vlast (država) u potpunosti ili delimično obavlja ulogu preduzetnika.

U bitne karakteristike javnih preduzeća obično se ubraja to da su u državnom (javnom) vlasništvu, da je njihov cilj obezbeđenje proizvoda - usluga od vitalnog značaja za određenu društvenu zajednicu, da se nalaze u monopolskom ili nekom drugom privilegovanom položaju na tržištu, stečenom uz podršku vlasti, kao i da su predmet javnog regulisanja kroz koje se

obezbeđuje njihovo funkcionisanje u javnom (opštem) interesu. Odsustvo direktne konkurencije i monopolski položaj javnih preduzeća (nedostatak tržišnog mehanizma), s jedne strane i njihov značaj za život i funkcionisanje određene društvene zajednice, s druge strane, nužno zahtevaju određeni oblik javnog regulisanja ovih preduzeća. To se direktno odražava na ograničenu samostalnost javnih preduzeća u obavljanju delatnosti, koja se ogleda kroz činjenicu da javna vlast (država ili jedinice lokalne uprave) ima posebna upravljačka prava u ovim preduzećima.<sup>40</sup> Kontrolu nad njihovim poslovanjem država ostvaruje posedovanjem njihovih akcija ( svih ili dela) i, često, preko svojih predstavnika u organima upravljanja.

Pored ovog oblika, javna preduzeća se sreću i u formi javne korporacije, koja je institucija javnog prava, sa posebnim pravnim subjektivitetom. Javne korporacije se prvenstveno finansiraju sredstvima koje dobijaju od države (npr. dotacije u Francuskoj ili dividende od javnog kapitala u V. Britaniji), dok se kao dopunski izvor sredstava može koristiti kredit. Javne korporacije se ne mogu osnivati u obliku akcionarskog društva, te stoga ne mogu pribavljati kapital putem emitovanja akcija.

Oblast javnih preduzeća uređuje Zakon o javnim preduzećima. Ovim zakonom se uređuje pojam javnog preduzeća, osnivanje i poslovanje, imovina, ulaganja u ova preduzeća, ulaganja javnog preduzeća u druga preduzeća, status, promene itd. Po ovom Zakonu javna preduzeća posluju kao društva sa ograničenom odgovornošću ili akcionarska društva u skladu sa Zakonom o privrednim društvima.

#### *Delatnost javnih preduzeća*

Osnovna područja delatnosti javnih preduzeća su: javne službe, proizvodnja bazičnih industrijskih proizvoda, kao i neke delatnosti u kojima država osniva svoja preduzeća da bi obezbedila određene standarde pružanja usluga i minimalnu ponudu tih usluga.

*Javne službe* predstavljaju tradicionalno i bez sumnje najvažnije područje delatnosti javnih preduzeća, posebno onaj deo javnih službi čija je delatnost povezana sa korišćenjem različitih infrastrukturnih mreža, kao što su mreža vodovodnih cevi, gasovod, električna mreža i sl. Najvažnije delatnosti javnih službi su: proizvodnja i distribucija energije, vodoprivreda, telekomunikacije (radio, TV, PTT i sl). , transport (svi vidovi) itd.<sup>41</sup>

*Proizvodnja bazičnih industrijskih proizvoda* (ugalj, nafta, nuklearna energija, čelik i sl.) predstavlja sledeće područje delatnosti javnih preduzeća. Nacionalizovana preduzeća koja proizvode barem neki od ovih proizvoda mogu se naći u skoro svim zapadnoevropskim zemljama.<sup>42</sup>

Bankarstvo i osiguranje predstavljaju oblast u kojima je neophodno obezbediti neposrednu kontrolu od strane države zbog čega se u ovim oblastima često osnivaju državne banke i državna osiguravajuće kompanije.<sup>43</sup> To su prvenstveno štedionice, organizovane kao lokalna javna preduzeća. Državna regulacija veoma je izražena i u oblasti osiguranja, gde se prvenstveno ispoljava u uticaju na premije i druge uslove osiguranja. Isto tako, obrazovanje i zdravstvo predstavljaju oblasti u kojima deluju ustanove u javnom vlasništvu i u kojima je snažno prisutna državna regulativa (propisi, standardi, kriterijumi itd.), s ciljem da se obezbedi zadovoljavajući nivo usluga.

---

<sup>40</sup> Vasiljević, M., Vodič za čitanje Zakona o privrednim društvima, Udruženje pravnika u privredi Srbije i Crne Gore, Beograd, 2004.

<sup>41</sup> Preduzeća javnih službi u evropskim zemljama najčešće su organizovana na osnovu javne svojine, dok su u SAD to ili privatna preduzeća strogo kontrolisana od države ili su preduzeća na osnovama javne svojine

<sup>42</sup> Najviše ovakvih preduzeća ima u Austriji, Francuskoj, V. Britaniji, Italiji i Španiji

<sup>43</sup> Whitehead, G., Economic, Made Simple Book, 1986, str. 52.

### *Značaj i neophodnost osnivanja javnih preduzeća*

Osnovno pitanje koje se nameće jeste da li proizvod ili uslugu treba da obezbeđuju javna ili privatna preduzeća. Odgovor na ovo pitanje često nije moguće dati jednostavno i nedvosmisleno. U traženju odgovora, obično se nedostaci koje u nekim slučajevima ispoljava tržišni mehanizam predstavljaju kao argument u prilog tome da to treba da rade javna preduzeća. Privatno privređivanje ne obezbeđuje dovoljno efikasno ponudu javnih dobara zbog čega se ova dobra prepuštaju netržišnim institucijama koje su, po pravilu, u javnom (državnom) vlasništvu. Korisnost javnih dobara, dostupnih svim potrošačima, ne može se meriti korisnošću koju ona imaju za pojedince, niti iznosom koji bi oni bili spremni da plate za njih na tržištu.<sup>44</sup> Stoga ponudu javnih dobara, umesto tržišnih kriterijuma uspostavljenih konkurencijom, reguliše javni servis.

Posebno značajan argument u prilog javnih preduzeća jeste postojanje privrednih grana koje imaju karakteristike prirodnog monopola (elektroprivreda, vodoprivreda, železnica, distribucija prirodnog gasa i sl.). Zajedničko svojstvo ovih delatnosti jesu velika ulaganja kapitala u infrastrukturu i veoma skupu, specijalizovanu opremu, što ukazuje na neodrživost postojanja velikog broja manjih preduzeća koja bi zadovoljavala isti tip potreba na određenom području. Kako je, prema tome, ekonomski neracionalno bilo kakvo drugačije rešenje od monopola, onda je argument u prilog javnih preduzeća da je bolje da to budu javno kontrolisani monopoli nego privatni monopoli.<sup>45</sup>

Javnom sektoru se često, posebno u zemljama u razvoju, pripisuju i širi socijalni ciljevi kao što su npr. otvaranje novih radnih mesta ili sprečavanje rasta nezaposlenosti, što predstavlja dodatni argument u prilog javnih preduzeća.

### *Regulisanje javnih preduzeća*

Po svojoj suštini, regulacija predstavlja direktnu zamenu konkurentskog tržišnog mehanizma različitim instrumentima javne regulacije s ciljem da se obezbedi funkcionisanje javnih preduzeća u javnom (opštem) interesu. Široko prihvaćeni principi kojih treba da se pridržavaju javna preduzeća u svom poslovanju su: nastojanje da se obezbede adekvatni proizvodi usluge koji će imati umerenu cenu, da se rezultatima funkcionisanja podmiruju potrebe svih pripadnika određene zajednice i da se pri tome ne vrši diskriminacija potrošača. Regulacijom javnih preduzeća štite se interesi društvene zajednice (razumnim cenama i standardima kvaliteta proizvoda – usluga, finansijskom stabilnošću), ali se istovremeno stvaraju uslovi za normalan rad javnih preduzeća (zaštićeni od konkurencije i svega što to može usloviti).

Postoji nekoliko osnovnih instrumenata kojima se može uticati na javna preduzeća, a to su: kontrola cena i tarifa, kontrola ulaska u granu kao i propisivanje standarda kvaliteta proizvoda i uslova pružanja usluga.<sup>46</sup> U novije vreme sve veći značaj pridaje se propisivanju standarda kvaliteta proizvoda i usluga, kao i dozvola za obavljanje određenih delatnosti, uverenjima o javnoj podobnosti i sl. Pored toga, država može kontrolisati javna preduzeća i na druge načine, kao što su: imenovanje i davanje saglasnosti na izbor i razrešenje direktora i drugih čelnika, davanje saglasnosti na statut i statusne promene, traženje podnošenja izveštaja o poslovanju, kontrola knjigovodstva i sl.

---

<sup>44</sup> Shaft, T., J., Old, J., *The Organization in its Environment :Volume I, Pitman Business Education*, 79, str. 82

<sup>45</sup> Shaft, T., Old, J., - op. cit.

<sup>46</sup> *Kontrola cena javnih preduzeća sreće se u različitim oblicima, počev od neposrednog utvrđivanja cena proizvoda i usluga, pa sve do utvrđivanja kriterijuma za promenu cena i modela po kojima će se ta promena cena realizovati.*

### *Efikasnost javnih preduzeća*

Efikasnost javnih preduzeća bila je predmet brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja. Nekakav opšti zaključak je da su javna preduzeća, odnosno javni sektor ipak neefikasan u poređenju sa privatnim sektorom. Analizirajući uzroke takvog stanja, identifikovani su brojni uzroci komparativne neefikasnosti javnih preduzeća.

Jedan od važnijih uzroka te neefikasnosti nalazi se u nedostacima javne svojine, odnosno činjenici da ona nije transferabilna. Naime, kada je u pitanju javno vlasništvo, pojedinac ne može da raspolaze onim delom prihoda koji nakon isplate ugovorene cene svih inputa preostaje preduzeću.<sup>47</sup> Pojedinac ne može da menja svoja svojinska prava ili to može da učini savlađujući praktično nesavladive prepreke. Pošto javna svojina nije transferabilna, svojinska prava u javnim preduzećima nisu sastavni deo tržišta kapitala, čime se unapred gubi njegov pozitivni uticaj na efikasnost upravljanja javnim preduzećem. Nemogućnost prodaje ili zamene vlasničkih prava u javnim preduzećima onemogućava pozitivni pritisak tržišta kapitala na menadžere da efikasno upravljaju preduzećem, kao što je to slučaj u akcionarskim preduzećima.

Sledeći faktor komparativne neefikasnosti jeste nedovoljna informisanost vlade ili državnih organa, nadležnih za kontrolu javnih preduzeća, o stvarnom doprinosu menadžera u ostvarenom poslovnom rezultatu preduzeća kao i nemogućnost da se u takvim uslovima stvori i realizuje stimulatívni sistem nagrađivanja. U uslovima kada je teško ili neracionalno da se ocene posledice upravljačkih odluka, teorija vlasničkih prava sugeríše da menadžeri koriste potencijalni profit za realizaciju svojih novčanih koristi.<sup>48</sup> U meri u kojoj maksimiziranje budžeta preduzeća postaje cilj za sebe, potiskuju se ostali, posebno ekonomski ciljevi, a sa njima gube na značaju kriterijumi efikasnosti u poslovanju.

Manja efikasnost sistema kontrole procesa upravljanja javnim preduzećem u odnosu na privatna posledica je i nestimulatívniog sistema nagrađivanja. Kod privatnih preduzeća kontrolni mehanizam minimiziranja ulaganja i maksimiziranja rezultata stvaraju i sprovode upravo ljudi koji su najdirektnije stimulísani da efikasno posluju. Međutim, kod javnih preduzeća mehanizam kontrole stvaraju i sprovode političari ili državni službenici čiji se glavni interesi teško mogu izjednačiti sa neposrednim ekonomskim ciljevima kao što je npr. maksimiziranje profita.

Na niži stepen upravljačke efikasnosti javnih preduzeća u odnosu na privatna utiču i svi oni faktori koji doprinose nižoj osetljivosti na rizik (državne subvencije, razne vrste pomoći i podrške, zaštitnička uloga, otpis ili odlaganje dugova, specijalni status). Zbog manjeg rizika, javna preduzeća nisu prinuđena da strogo poštuju finansijsku disciplinu kao što to moraju privatna preduzeća. Konkurentski pritisak tržišta kapitala manji je jer javna preduzeća obično nisu prinuđena da pozajmljuju sredstva za poslovanje na tržištu novca i kapitala (finansijsku pomoć dobijaju od države, a pozajmicu vrše pod povoljnijim uslovima). Sve ovo dodatno doprinosi neefikasnosti javnih preduzeća.

Pored ekonomske neefikasnosti javnim preduzećima se pripisuje i alokativna neefikasnost (posledica monopolskog položaja) koja označava njihovu nedovoljnu zainteresovanost da odgovore na sve zahteve tržišta, pre svega u pogledu količina ali i kvaliteta proizvoda. Povezivanje alokativne neefikasnosti sa javnim preduzećima opravdano je samo stoga što su ova preduzeća najčešće u monopolskom položaju.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Najopštije, svojinska prava podrazumevaju pravo upotrebe resursa, odnosno konkretnije kada se radi o svojini nad preduzećem, pravo raspolaganja onim delom prihoda koji nakon isplate ugovorene cene svih inputa preostaje preduzeću odnosno vlasnicima preduzeća.

<sup>48</sup> Furubotn, E., G., Pejovich, S., „Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature“, *Journal of Economic Literature*, 4/ 1972, str. 1137 - 1162.

<sup>49</sup> Hemming, R., Manssor, A., M., *Privatization and Public Enterprises, International Monetary Fund Occasional Paper, January 1988., Washington D.C.*

Iznete nalaze ekonomske teorije o relativnoj neefikasnosti javnih preduzeća potvrđuje pretežan broj empiriskih istraživanja.<sup>50</sup> Međutim, ima isto tako studija čiji autori dolaze do sasvim drugačijih zaključaka<sup>51</sup> Ove razlike u velikoj meri mogu se objasniti neuporedivošću javnih i privatnih preduzeća, pogotovo ako se nalaze u različitim privrednim sektorima i delatnostima i imaju unapred postavljene različite zadatke. Čak i kada se zanemari činjenica da se privatna i javna preduzeća retko gde mogu naći u istoj delatnosti, pa stoga i biti sličnim uslovima za poređenje, ove dve vrste preduzeća se obično toliko razlikuju po ciljevima koje žele da ostvare su prosto neuporediva. Nametanje javnim preduzećima ciljeva u kojima se naglašava njihova obaveza u obezbeđenju građana vitalnim proizvodima i uslugama po kontrolisanim cenama (koje mogu biti i ispod cene koštanja), svakako ograničava mogućnost upoređenja privatnih i javnih preduzeća.

---

<sup>50</sup> Millward, R., Parker, D. M., „*Public and Private Enterprise: Comparative Behavior and Relative Efficiency*, u: Millward, R. i dr -*Public Sector Economics*, Longman, 1983., str 235 - 257

<sup>51</sup> Pregled osnovnih rezultata istraživanja efikasnosti javnih i privatnih preduzeća v u Ricketts, M op., cit., str. 329 -331

---

## Rezime

Diferencijacija preduzeća se može izvršiti prema

- (1) Karakteristikama transformacionog procesa (proizvodna i uslužna)
- (2) Veličini ( mala, srednja i velika)
- (3) Pravnom obliku (lično, partnersko i akcionarsko)

Osim ove podele, susreće se i ona koja klasifikuje preduzeća na:

- (1) Mala i preduzetničke firme
- (2) Multinacionalna
- (3) Neprofitna
- (4) Virtuelna

**Proizvodna preduzeća** obavljaju svoju delatnost tako što u okviru procesa proizvodnje vrše transformaciju ulaganja (upotrebnih kvaliteta uložених resursa), u konkretne proizvode (upotrebnih kvaliteta gotovih proizvoda). Dakle, rezultat procesa proizvodnje je opipljiv fizički proizvod koji može poslužiti za potrošnju ili dalju preradu. Osnovne karakteristike proizvodnih preduzeća determinisane su karakteristikama tehnološkog procesa proizvodnje i samog proizvoda koji nastaje u tom procesu. Ono što je suštinska odrednica proizvodnih preduzeća jeste da postoji odvojenost procesa proizvodnje od procesa potrošnje proizvoda koji nastaje u tom procesu

U savremenoj privredi sve veći i značajniji udeo imaju **usluge**, tako da se sve češće govori o novoj eri „**uslužne privrede**“, u kojoj se pored tradicionalnih usluga (usluge prometa robe, transportne i zanatske usluge), sve više razvijaju nove i kompleksnije usluge kao što su:

- finansijske usluge
- usluge brze isporuke robe
- usluge upravljanja bazama podataka
- usluge poslovnog savetovanja i konsaltinga

Suštinska odrednica uslužnih preduzeća vezuje se za specifičnost transformacionog procesa, koja se odnosi na neodvojivost procesa pružanja usluge i procesa potrošnje usluge, čime se postavljaju dodatni zahtevi pred one koji daju usluge.

Prema **kriterijumu veličine**, preduzeća se diferenciraju na mala, srednja i velika. Međutim osnovni problem je nepostojanje jasnih i nedvosmislenih indikatora (merila) veličine, prema kojima nebi bilo dileme oko diferenciranja preduzeća. Obično se veličina preduzeća izražava:

- brojem zaposlenih
- visinom sredstava (kapitala) kojim preduzeće raspolaže, visinom ukupnog prihoda odnosno profita

Najznačajnije karakteristike **malih preduzeća** kroz koje se gradi tržišna prednost su:

Visok stepen fleksibilnosti

Podstiču inovativnost

Održavaju bliske odnose sa kupcima i grade dobre međuljudske odnose

Podstiču konkurentnost velikih preduzeća

Podstiču inicijativu i doprinose unapređenju znanja i radnog iskustva zaposlenih i

Generiraju nova radna mesta



Najveća razlika između malih i **srednjih preduzeća** je u organizacionoj strukturi, načinu upravljanja i organizaciji rada. Dok je za mala preduzeća karakteristična neformalna organizacija i jednostavna organizaciona struktura, kod srednjih preduzeća organizaciona struktura je formalizovana, uglavnom funkcionalna, sa više hijerarhijskih nivoa, sa definisanim radnim mestima i odnosima između svih subjekata i sa formalizovanim sistemom kontrole.

**Velika preduzeća** nastaju povećanjem obima i širenjem aktivnosti preduzeća, odnosno **internim** rastom preduzeća ili **fuzijom** dva ili više preduzeća, odnosno **eksternim** rastom. Interni rast se ostvaruje razvojem sopstvenih kapaciteta preduzeća, kao što je npr. investiranje u izgradnju nove fabrike ili pak razvojem proizvoda. Fuzija se može ostvariti spajanjem ili pripajanjem preduzeća. Interni i eksterni rast mogu biti **horizontalni, vertikalni ili konglomeratski**. Velika preduzeća mogu nastati i finansijskim povezivanjem određenog broja pravno samostalnih preduzeća, pri čemu nastaju različiti oblici preduzeća, od kojih su najpoznatiji: **holding i koncern**.

U grupu **posebnih vrsta** preduzeća svrstavaju se:

- Mala preduzeća i preduzetničke firme
- Multinacionalna i globalna preduzeća
- Neprofitna preduzeća
- Virtuelna preduzeća

**Multinacionalno** preduzeće je vrsta internacionalnog preduzeća koje ima vlasništvo, kontrolu i upravljanje sredstvima u najmanje dve zemlje. Izvori efikasnosti multinacionalnih preduzeća su nesumnjivo i osnova njihovog uspeha na međunarodnom tržištu, a to su: vlasništvo nad resursima, koja su potrebna i koja se koriste; lokacija, koja obezbeđuje prisutnost na pravom mestu i internacionalizacija, koja obezbeđuje najniže transakcione troškove

**Neprofitna** preduzeća stvaraju budžet iz priloga pojedinaca (donatora) ili institucija (sponzora), kao i prodajom dobara - usluga korisnicima. Zbog odsustva vlasničkog i tržišnog mehanizma kontrole, kao i velikog broja nejasnih i teško nemerljivih ciljeva, bolje performanse i veću efikasnost, neprofitna preduzeća mogu da postignu stvaranjem i primenom adekvatnog sistema kontrole

**Virtuelno** preduzeće je skup informatički povezanih, tj. umreženih preduzeća, koja zajedno imaju pretpostavljene sposobnosti potrebne da bi se unapredila efikasnost i maksimirala vrednost za kupce. Prednosti zbližavanja i virtuelnog povezivanja su, pre svega, fleksibilnost i sposobnost brzog odgovora na događaje i promene u okruženju. Međutim, tu su i troškovi koji ne moraju biti tako očigledni.

**Lična preduzeća** su najstariji i preovlađujući oblik privrednih društava. Iako su najbrojnija u strukturi tržišnih privreda, jer čine više od 70% od ukupnog broja registrovanih preduzeća, njihova pozicija posmatrana kroz vrednost sredstava i veličinu prihoda je minorna u odnosu na akcionarska društva. Lično preduzeće ima samo jednog vlasnika, koji upravlja preduzećem, vrši kontrolu i donosi odluke odnosno ima neograničenu odgovornost

Jedna od bitnih karakteristika ličnog preduzeća su ograničeni izvori kapitala za poslovanje, rast i razvoj, tj. obrtnog i investicionog kapitala. Lično preduzeće se karakteriše niskom specijalizacijom posla jer vlasnik nastoji da obavlja sve poslove, mada za to često nema ni znanja ni profesionalnih sposobnosti

**Partnersko preduzeće** ima sličnosti sa ličnim preduzećem, s tim što umesto jednog ima najmanje dva ili nekoliko vlasnika. Svaki od partnera ulaže deo kapitala u preduzeće i učestvuje u profitu srazmerno uloženom kapitalu i prethodno sačinjenom dogovoru. Partneri su neograničeno i solidarno odgovorni za sve obaveze preduzeća, a to znači da je svaki

partner odgovoran za obaveze (celokupnom svojom imovinom) svih ostalih članova, bez obzira na visinu kapitala koji je uložio u preduzeće. Partnerskom preduzeću je svojstvena podela rada i odgovornosti i visok stepen specijalizacije poslova, koja donosi konkurentsku prednost. Tu spadaju ortačko i komanditno društvo (komplementar i komanditor) kao i društvo sa ograničenom odgovornošću (do visine uloga članova društva).

**Akcionarsko preduzeće** nastaje ulaganjem osnovnog kapitala (novac, stvari i prava) od strane akcionara (kojima se po tom osnovu dele akcije). Društvo, kao pravni subjekt, ima svoju imovinu kojom u potpunosti odgovara za sve obaveze koje stiže u pravnom prometu, dok akcionari snose samo rizik poslovanja do visine svojih akcionarskih uloga

Važna karakteristika akcionarskog društva, po kome se suštinski razlikuje od svih ostalih oblika privrednih društava, je da mogu pribavljati neophodan kapital upućivanjem javnog poziva za upis akcija. U zavisnosti od načina osnivanja, akcionarska društva mogu biti zatvorena ili otvorena.

Akcionarska preduzeća obezbeđuju finansijska sredstva:

- prodajom akcija
- prodajom obveznica i zaduživanjem, tj. iz kredita
- reinvestiranjem dela ostvarenog profita, tj. iz zadržavanja profita

**Javna preduzeća** se uopšteno mogu definisati kao preduzeća čije se osnivanje i funkcionisanje može dovesti u vezu sa javnim (opštim) interesom i u kome javna vlast (država) u potpunosti ili delimično obavlja ulogu preduzetnika.

U bitne karakteristike javnih preduzeća obično se ubraja to da su u državnom (javnom) vlasništvu, da je njihov cilj obezbeđenje proizvoda - usluga od vitalnog značaja za određenu društvenu zajednicu, da se nalaze u monopolskom ili nekom drugom privilegovanom položaju na tržištu, stečenom uz podršku vlasti, kao i da su predmet javnog regulisanja kroz koje se obezbeđuje njihovo funkcionisanje u javnom (opštem) interesu.

Osnovna područja delatnosti javnih preduzeća su: javne službe, proizvodnja bazičnih industrijskih proizvoda, kao i neke delatnosti u kojima država osniva svoja preduzeća da bi obezbedila određene standarde pružanja usluga i minimalnu ponudu tih usluga.

Regulacija predstavlja direktnu zamenu konkurentskog tržišnog mehanizma različitim instrumentima javne regulacije s ciljem da se obezbedi funkcionisanje javnih preduzeća u javnom (opštem) interesu. Postoji nekoliko osnovnih instrumenata kojima se može uticati na javna preduzeća, a to su: kontrola cena i tarifa, kontrola ulaska u granu kao i propisivanje standarda kvaliteta proizvoda i uslova pružanja usluga.

Jedan od važnijih uzroka neefikasnosti javnih preduzeća nalazi se u nedostacima javne svojine, odnosno činjenici da ona nije transferabilna. Manja efikasnost sistema kontrole procesa upravljanja javnim preduzećem u odnosu na privatna posledica je i nestimulativnog sistema nagrađivanja. Na niži stepen upravljačke efikasnosti javnih preduzeća u odnosu na privatna utiču i svi oni faktori koji doprinose nižoj osetljivosti na rizik (državne subvencije, razne vrste pomoći i podrške, zaštitnička uloga, otpis ili odlaganje dugova, specijalni status). Pored ekonomske neefikasnosti javnim preduzećima se pripisuje i alokativna neefikasnost (posledica monopolskog položaja) koja označava njihovu nedovoljnu zainteresovanost da odgovore na sve zahteve tržišta,

---

## Pitanja

1. Diferencijacija preduzeća prema kriterijumu transformacionog procesa
2. Mala preduzeća karakteristike, prednosti, izvori finansiranja

3. Srednje preduzeće karakteristike, suštinska razlika u odnosu na mala preduzeća
4. Velika preduzeća kako nastaju, moguća finansijska povezivanja, prednosti i slabosti
5. Multinacionalno preduzeće internacionalne aktivnosti, efekti koje donose
6. Nefitna preduzeća uloga, budžet, izvori neefikasnosti
7. Virtuelno preduzeće kako se definiše i šta predstavlja, uloga, prednosti i nedostaci
8. Lična preduzeća - osnovne karakteristike i mogućnosti finansiranja
9. Partnerska preduzeća – osnovne karakteristike i vrste i mogućnosti finansiranja
10. Akcionarsko preduzeće - osnovne karakteristike i načini obezbeđenja sredstava
11. Javna preduzeća i njihove osnovne karakteristike
12. Značaj i neophodnost formiranja javnih preduzeća
13. Regulisanje javnih preduzeća
14. Efikasnost javnih preduzeća

### **Za one koji žele više**

1. Uporedi indikatore efikasnosti neprofitnih preduzeća sa pokazateljima efikasnosti profitnih organizacija
2. Napraviti paralelu između društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarskog društva
3. Komentarisati empirijska istraživanja i teorijska uopštavanja o relativnoj neefikasnosti javnih preduzeća

## II DEO

### OKRUŽENJE PREDUZEĆA

#### *Ciljevi prvog dela*

*Cilj ovog dela je da omogući potpunije sagledavanje i bolje razumevanje okruženja i njegovog uticaja na preduzeće kao i mogućnosti da se kroz osmišljene uticaje i usmeravanje osigura stabilno i sigurno snabdevanje resursima potrebnim za reprodukciju. Ovaj segment će se sagledati kroz sledeća pitanja:*

- *okruženje preduzeća (domen preduzeća, specifično okruženje, opšte okruženje)*
- *neizvesnost i uticaji*
- *teorije mogućeg upravljanja okruženjem u cilju smanjenja neizvesnosti i rizika*
  - *kontingentna teorija*
  - *teorija zavisnosti od resursa (upravljanje simbiotskm međuzavisnošću, upravljanje konkurentskm međuzavisnošću)*
  - *teorija transakcionih troškova*

### 1. POJAM I VRSTE OKRUŽENJA

Okruženje preduzeća, u najopštijem smislu, čine svi elementi (pojedinci, organizacije, institucije) i faktori (ekonomski, politički, tehnološki itd) koji su van preduzeća kao i njihova stvarna i potencijalna dejstva koja mogu da utiču na poslovanje preduzeća i njihov pristup retkim resursima. Sile koje deluju iz okruženja mogu biti različite i da se ispoljavaju na više načina, npr. kroz pritisak konkurencije da se smanji prodajna cena, usvajanje novih propisa koji postavljaju nove obaveze, zahteve nove tehnologije koja traži dodatne investicije i sl.

Preduzeća, kao osnovni tržišni subjekt, je otvoreni sistem koji je povezan sa okruženjem u pribavljanju inputa za transformacioni proces kao i za usmeravanje outputa i usluga ka ciljnom tržišnom segmentu. Shodno tome, preduzeće je u stalnoj i neprekidnoj interakciji sa okruženjem, koje donosi promene. Primajući iz okruženja potrebne inpute i vršeći njihovu konverziju i outpute, preduzeće nastoji da osigura adekvatnu nadoknadu za potrošene resurse kao i sopstvenu društvenu verifikaciju.

Neophodnost sagledavanja tih interakcija leži u činjenici što je okruženje izvor vrednih resursa za preduzeće, čije pribavljanje nosi veliku neizvesnost. Da bi preduzeće smanjilo neizvesnost i obezbedilo stabilno snabdevanje resursima iz okruženja ono mora da traži načine da upravlja okruženjem (strategije upravljanja). Uobičajeno je da se strategija posmatra kao način usklađivanja postojećih izvora preduzeća sa eksternim mogućnostima na tržištu. Međutim, ima i onih koji ističu da je strategija proširenje a ne usklađivanje, jer treba

da proširuje izvore a ne samo da ih alokira<sup>52</sup> Osnovu za takvo delovanje preduzeća mora da čini kvalitetna analiza okruženja u čijem fokusu je identifikovanje glavnih pokretača promena u okruženju kao i utvrđivanje korelacije između promena i rezultata poslovanja.

Naravno, uvek se mora imati u vidu pitanje suštinske kompetentnosti u kontekstu obezbeđenja konkurentne prednosti preduzeća. Svaka promena u organizaciji i / ili okruženju koja pretila da promeni kompetentnost i razori proces razmene materija, energije i informacija predstavlja problem čije rešavanje je sadržina procesa menadžmenta u organizaciji. Koncept kompetentnosti zahteva da se kompleksno sagledaju mnoga pitanja, počev od aktivnosti preduzeća koje bi se mogle vertikalno integrisati ili prepustiti da ih obavljaju druga preduzeća jer je to isplativije, odnosno koji se izvori vrednih resursa mogu učiniti dostupnijim kroz sopstveno vlasništvo i tako sniziti troškove. Dakle, kompetentnost je sposobnost preduzeća da održava koordinirano korišćenje izvora na način koji osigurava realizaciju procesa.

U zavisnosti od intenziteta i načina delovanja faktora na preduzeće, okruženje se može podeliti na: (a) domen, (b) specifično i (c) opšte okruženje.

Najznačajniji deo okruženja za preduzeće je njegov domen, koji predstavlja neposredno područje poslovanja za koje se opredelilo preduzeće. Domen određuju proizvodi koje je preduzeće izabralo kao svoj izlazni rezultat, odnosno kupci i drugi stejkholderi čije potrebe preduzeće nastoji da zadovolji. Održavajući odnose sa okruženjem preduzeća nastoje da strukturiraju svoje transakcije tako da prošire i zaštite svoj domen. Preduzeće određuje svoj domen odlukom o tome kako će upravljati silama koje deluju u okruženju.<sup>53</sup>

Specifično okruženje čine sektori okruženja sa kojima je preduzeće u direktnoj interakciji i čiji elementi i delovanje imaju neposredan uticaj na poslovanje preduzeća i mogućnost pribavljanja resursa. Direktno okruženje preduzeća čine mnogi bitni sektori, kao što su: sektor industrijske grane, sirovina i materijala, ljudskih resursa, finansijskih resursa, tržišta, tehnologije, ekonomskih uslova, sociokulturni, međunarodni i vladin sektor. Svakako da se elementi i uticaji ovih sektora različito ispoljavaju u pojedinim preduzećima i u tom smislu imaju različiti značaj i tretman.

Najznačajniji elementi specifičnog okruženja su: kupci, dobavljači, distributeri, sindikati, konkurencija i vlada. Da bi preduzeće uspešno poslovalo ono mora da ima definisanu strategiju uspostavljanja odnosa sa kupcima (da se menja u skladu sa promenama potreba i potrošačkih navika), strategiju razvoja odnosa sa dobavljačima i distributerima (da bi se obezbedilo stabilno snabdevanje i isporuka), kao i da se aktivno uključi u transakcije sa drugim elementima okruženja.

Opšte okruženje obuhvata sektore koji ne utiču direktno na poslovanje preduzeća i njegovu mogućnost pribavljanje resursa, već indirektno (posredno) preko specifičnog okruženja. Opšte okruženje čine elementi iz sledećih sektora: vlade, ekonomskih uslova, tehnologije, finansijskih resursa, sociokulturnog sektora. Tako npr. promene ekonomskih uslova, koje se mogu izraziti promenom indikatora kao što su stopa nezaposlenosti, inflacije, investicija i ekonomskog rasta, svakako utiču na promenu ekonomskog položaja stanovništva i tako posredno utiču na tražnju za proizvodima konkretnog preduzeća.

Da bi se dao što potpuniji sadržaj onoga što čini okruženje, uobičajeni je da se koristi sledeći prikaz okruženja preduzeća:<sup>54</sup>

(a) konkurencija, veličina industrijske grane i njena konkurentnost, povezane industrijske

<sup>52</sup> The Future of Strategy, An Interview With Gary Hamel, European Management Journal No 2, 1993., str. 153.

<sup>53</sup> Jones, G. R. Organizational Theory Text and Cases, Prentice Hall, 2001., str. 164

<sup>54</sup> Izvor Daft, R. L. Essentials of Organizational Theory and Design, South Western College Publishing, 1998., str. 49

- grane*
- (b) dobavljači, proizvođači, agencije za nekretnine, usluge*
  - (c) tržište rada, agencije za zapošljavanje, univerziteti, trening centri, zaposleni u drugim preduzećima, sindikati*
  - (d) berze, banke, štednja i krediti, privatni investitori*
  - (e) kupci, klijenti, potencijalni korisnici proizvoda i usluga*
  - (f) tehnologija proizvodnje, nauke, istraživački centri, novi materijali*
  - (g) recesija, stopa nezaposlenosti, stopa inflacije, stopa investicija, ekonomski rast*
  - (h) lokalni, republički i savezni propisi, porezi, usluge, sudski sistem, politički procesi*
  - (i) starost, vrednosti, verovanja, obrazovanje, religija, radni moral, potrošački i ekološki pokreti*
  - (j) konkurencija stranih preduzeća, ulazak na strana tržišta, strani kupci, regulativa, devizni kurs*

## 2. OKRUŽENJE KAO IZVOR NEIZVESNOSTI

Osnovna karakteristika okruženja u kome posluje preduzeće je neizvesnost, koja usložava mogućnost predviđanja i kontrole procesa snabdevanja potrebnim resursima. Pojava turbulencije u okruženju, kada se kidaju uspostavljeni poslovni odnosi i stvaraju novi, usložava kvalitetnu analizu i shodno tome nalaženje racionalnog rešenja. Dimenzije i karakter neizvesnosti okruženja određene su: *(a) složenošću, (b) dinamičnošću i (c) realnim „bogatstvom“ resursima.*<sup>55</sup>

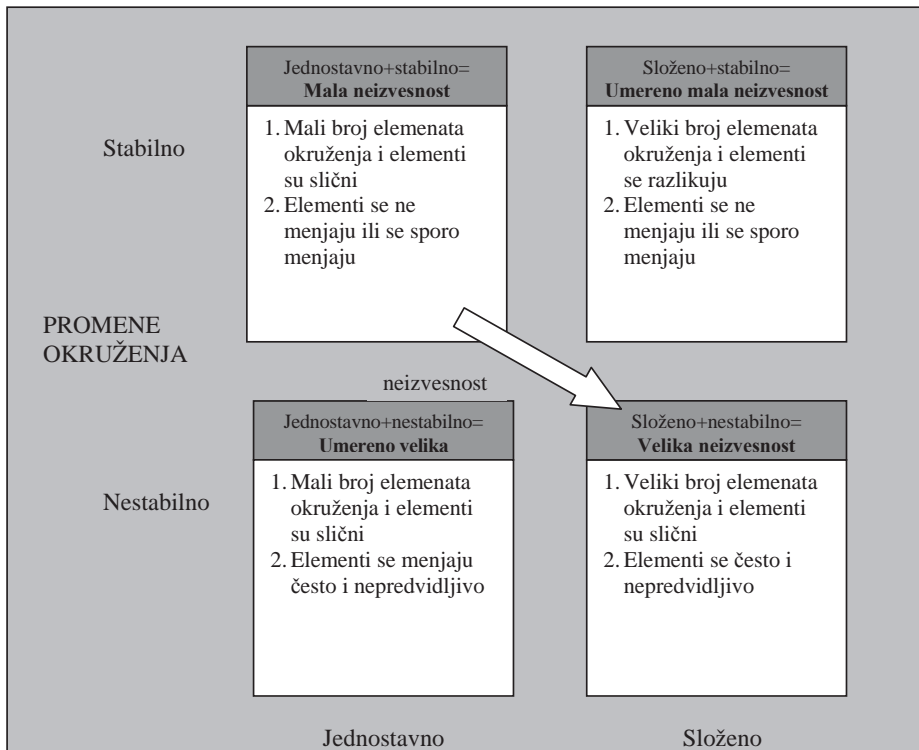
*Složenost okruženja* zavisi od konkretnih elemenata, njihovog broja i karaktera, uticaja i načina uspostavljanja ukupnih veza i međuzavisnosti. Što je veći broj elemenata okruženja i što su veće razlike između njih to je preduzeću teže da predvidi promene u okruženju, a time i da njima upravlja. Tako je npr. okruženje složenije za preduzeće ako ima na stotine dobavljača ili ako proizvode plasira na različitim tržišnim segmentima, odnosno ako se uticaji višestruko multiplikuju po dubini (npr. porast cene sirove nafte se odražava na strukturu tražnje za automobilima) ili se moraju zadovoljiti neki posebni zahtevi (razvoj tehnologije, ekološki standardi i sl.). Ako se svemu ovome dodaju novi momenti, koje treba uvažiti, a koji se odnose na neizvesnu reakciju konkurencije, globalne tendencije u promeni cena i vrednosti, može se zaključiti da je splet uzročno - posledičnih odnosa složen, da povećava neizvesnost i otežava upravljanje okruženjem.

*Dinamičnost okruženja* zavisi od intenziteta i načina promena elemenata i sila u okruženju. Ako se elementi okruženja ne menjaju ili ako se menjaju onda kada se te promene odvijaju na predvidiv način, kaže se da je okruženje stabilno. Okruženje je promenljivo ili dinamično ako se promene odvijaju na nepredvidiv način. Česte i nagle promene, koje se za preduzeće odvijaju na nepoznat način, teško se mogu predvideti tako da povećavaju neizvesnost u okruženju. Ako se posmatra poslovanje sadašnjih preduzeća, može se konstatovati da se ono odvija u uslovima turbulentnih promena, velikih izazova i neprekidnog povećanja zahteva kupaca, tako da se može reći da se radi o izuzetno dinamičnom okruženju.

Neizvesnost okruženja determinisana je složenošću i dinamičnošću okruženja. Uporedni uticaj složenosti okruženja i njegove dinamičnosti na neizvesnost okruženja prikazan je na slici 6.

---

<sup>55</sup> Jones, G. R. - op cit, str, 167



Slika 6 Okvir za procenu neizvesnosti okruženja

Izvor: Daft, R. L.- Organization Theory Design, West Publishing Company, 1992., str 77

Slika pokazuje da postoje četiri varijante neizvesnosti i da svaku prate neka određenja:

- mala neizvesnost - jednostavno i stabilno okruženje, sa malim brojem nepromenljivih elemenata
- velika neizvesnost - složeno i nestabilno okruženje, sa velikim brojem promenljivih elemenata
- umereno mala neizvesnost- stabilno okruženje, ali složeno
- umereno velika neizvesnost - jednostavno, ali nestabilno okruženje

„Bogatstvo“ okruženja resursima izražava se količinom resursa raspoloživih za potrebe preduzeća i ono determiniše potencijalni nivo konkurencije a time i izvesnost obezbeđenja potrebnih resursa za preduzeće. U okruženju „bogatom“ resursima manja je konkurencija preduzeća za istim resursima, jer ih ima dovoljno, pa je time i veća izvesnost po pitanju obezbeđenja neophodnih resursa. Što je okruženje siromašnije resursima, to znači da može manje da ponudi nego što preduzećima treba, a to onda otvara pitanje sigurnog obezbeđenja raspoloživim resursima

Prema tome, što je okruženje u kojem posluje preduzeće složenije, dinamičnije i siromašnije resursima to će se za sve učesnike dodatno otežati proces obezbeđenja resursima i snabdevanje učiniti neizvesnijim.

Da bi preduzeće opstalo na tržištu, neophodno je da se prilagođava neizvesnostima u okruženju ili pak da svojim uticajem nastoji da smanji neizvesnost i osigura stabilno snabdevanje potrebnim resursima. Osnovu toga čini kvalitetna strategijska analiza okruženja koju je teže napraviti ako dolazi do češćih promena elemenata i faktora sredine. Sloboda pristupa tržištu faktora proizvodnje kao i proizvoda i usluga olakšava analizu, dok ograničenja komplikuju iznalaženje rešenja u datoj situaciji.<sup>56</sup> Menadžment nastoji da upravlja granicama koje dele preduzeće od okruženja i time minimizira uticaj sredine na svakodnevnu poslovnu aktivnost preduzeća. Preduzeće se ne može ograditi od okruženja i biti autarkično, već mora tražiti adekvatne strategije koje će obezbediti rast, razvoj i fleksibilnost preduzeća. U ostalom, okruženje je to koje određuje kritične faktore koje preduzeće treba da poseduje i koristi da bi bilo uspešno.

U osnovi postoje dve teorije odnosno dva pristupa u tumačenju odnosa sredine i preduzeća. Prvi je da je sredina primarna determinanta najbolje strategije, pa je shodno tome uloga menadžmenta da sagledava koja strategija će na najbolji način biti usklađena sa sredinom u određenoj tački i vremenu, a zatim da nastoji da se ona sprovede. Međutim, teško je prihvatiti da je strategija predodređena, odnosno da odluke menadžera moraju biti rezultat determinističkih snaga sredine,<sup>57</sup>

Druga teorija, kao kontraargument, navodi to da preduzeće može da bira svoju sredinu u kojoj će da konkuriše. Preduzeće nastoji da utiče na sredinu da bude manje neprijateljska prema njemu i poboljša poslovni uspeh. Pretpostavka je da preduzeće ne mora da se potčini postojećim snagama u sredini odnosno da može da kreira svoju sredinu putem konkretnih mera i postupaka (alijanse, zajedničkim investicijama, promocijom, itd).

Naravno, ovome treba dodati i različita teorijska shvatanja po pitanju suštinske odrednice strategije. Po nekima, strategija se posmatra kao način usklađivanja postojećih izvora preduzeća sa eksternim mogućnostima na tržištu, a po drugima (Hamel) strategija je proširenje izvora a ne samo usklađivanje.

Preduzeće ima više alternativa u suočavanju sa sredinom, a ne samo da se prilagođava ili utiče na nju. Preduzeće mora da ima strategijski sklad sa sredinom i između onoga što sredina želi i šta preduzeće može da ponudi i onoga šta je potrebno preduzeću i onoga što sredina može da ponudi.

Na bazi realnog sagledavanja mogućih ili očekujućih promena koje se dešavaju u okruženju kao i viđenja o objektivno mogućim promenama koje se mogu sprovesti u preduzeću u cilju adekvatnog odgovora na sve izazove, menadžment određuje strategiju svoga reagovanja. Sve to se može iskazati matricom iz koje će biti vidljive te bazične orijentacije koje stoje na raspolaganju preduzeću u cilju usklađivanja sa realnim okruženjem.

Ukoliko se pođe od pretpostavki (date na slici 7) koje su iskazane kroz dve dimenzije:

- (1) okruženje (da se menja ili da se ne menja) i
- (2) preduzeće (da se menja ili ne menja),

menadžment ima četiri moguće opcije delovanja (slika 7): izbeći; uticati; reagovati i anticipirati.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007., str. 161.*

<sup>57</sup> Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007., str. 164.*

<sup>58</sup> Dess, C. G., and Lumpkin, G. T., *Strategic Management, Mc Grow - Hill /IRWIN, Boston, 2006., str. 84.*



		<b>Sredina</b>	
		<i>Ne menjati sredinu</i>	<i>Menjati sredinu</i>
<b>Preduzeće</b>	<i>Ne menjati preduzeće</i>	<b>IZBEĆI:</b> - Ignorisati - Sakriti se	<b>UTICATI:</b> - Propagirati - Lobirati - Kooptirati
	<i>Menjati preduzeće</i>	<b>REAGOVATI:</b> - Slediti lidera - Reorganizovati se	<b>ANTICIPIRATI:</b> - Strategijski menadžment

*Slika 7 Bazične orijentacije za usklađivanje sa neizvesnom sredinom*

Ukoliko menadžment nema nameru da menja preduzeće ili da menja načine na koje sredina utiče na preduzeće, može ići na izbegavanje promena uopšte. To znači da je opredeljenje da se čekaju bolja vremena ili da će se ići ka nekoj manjoj tržišnoj niši čije potrebe može da zadovolji.

Ukoliko se menadžment odluči da menja svoje okruženje a da uz to nastavi nepromenjeno svoju aktivnost, može pokušati da utiče na ključne grupe u okruženju promovišući svoje prednosti i vrline.

Ako se, pak, menadžment plaši promena sredine i želi da smanji uticaj neizvesnosti okruženja na preduzeće, reagovalaće reaktivno na novonastalu situaciju. To znači da će se menadžment opredeliti da za varijantu imitiranja reagovanja lidera u grani ili reorganizaciju svog poslovanja i organizacione strukture kako bi se snizili troškovi. Zapravo, to i nisu prave strategije već pre prinudna rešenja da se dobije na vremenu.

Menadžment koji može da se suoči sa neizvesnošću okruženja ide na anticipiranje budućeg razvoja događaja.

Preduzeća, u svakom slučaju, traže načine da odgovore na moguće i očekujuće izazove kao i da u određenoj meri utiču na okruženje kako bi smanjila neizvesnost i povećala stabilnosti snabdevanja retkim i vrednim resursima.

### 3. UPRAVLJANJE OKRUŽENJEM

Da bi preduzeće moglo konkretno da upravlja kompleksom veza sa okruženjem u cilju stvaranja što povoljnijeg i sigurnijeg ambijenta, na raspolaganju mu stoje tri izvedene teorije koje daju neka načelna rešenja i objašnjenja. To su: (1) kontingentna - situaciona teorija, (2) teorija zavisnosti od resursa (upravljanje simbiotskom međuzavisnošću, upravljanje konkurentskom međuzavisnošću) i (3) teorija transakcionih troškova.

#### 3.1 Kontingentna (situaciona) teorija

Osnovu kontingentnog ili situacionog pristupa poslovnom upravljanju čini shvatanje da ne postoje univerzalno dobra i opšte prihvatljiva rešenja, već da se ona donose pojedinačno i primereno konkretnoj situaciji. Kontingentni pristup zasniva se na rezultatima empirijskih istraživanja po kojima se preduzeće prilagođava neizvesnosti u okruženju tako što: (a) povećavaju broj svojih organizacionih jedinica, (b) povećavaju stepen svoje diferenciranosti, (c) biraju odgovarajući sistem upravljanja, (d) imitiraju poslovne modele uspešnih preduzeća i (e) planski se prilagođavaju promenama u okruženju.<sup>59</sup> Što je veći stepen slaganja organizacione strukture preduzeća i izabranog sistema upravljanja sa identifikovanim karakteristikama okruženja, to je veća verovatnoća da će preduzeće uspešno zadovoljiti svoje potrebe iz okruženja.

Preduzeće kao kompleksan sistem uzajamno zavisnih *organizacionih jedinica* se neprekidno menja pod dejstvom internih, a posebno eksternih faktora koji iniciraju organizacione promene. Zato se i kaže da stepen složenosti okruženja direktno utiče na to koliki broj organizacionih jedinica će se formirati u preduzeću, odnosno kakva će se *organizaciona struktura* postaviti i koliko će biti složena. To znači da definisanje i razvijanje pojedinih funkcija u preduzeću (kadrovska, finansijska, proizvodna i sl.) direktno zavisi od stepena složenosti okruženja. Funkcionalna organizaciona struktura preduzeća delimično je posledica složenosti okruženja.<sup>60</sup> Isto tako, što je veći broj različitih sektora okruženja u kojima nastaju neizvesnosti sa kojima se suočavaju preduzeća, to je neophodno formirati veći broj organizacionih jedinica koje će, svaka u svom domenu, neposredno pratiti dešavanja i moguće rizike (prikupljanje informacija o svim promenama i njihova distribucija ostalim subjektima). Tako će sektor marketinga pratiti promene u zahtevima i navikama potrošača, promene u ponašanju konkurencije, dok će sektor istraživanja i razvoja pratiti promene u relevantnom tehnološkom okruženju, kako bi menadžment bio na vreme upoznat sa šansama i opasnostima koje donose promene u okruženju.

U ostalom, tradicionalni način upravljanja neizvesnošću je osnivanje organizacionih jedinica o ukviru preduzeća (npr. služba nabavke, služba prodaje i sl.) sa osnovnom ulogom da u potpunosti prihvate obaveze i rizike iz svoje nadležnosti i tako oslobode ostale delove preduzeća od uticaja neizvesnosti i omogućće da efikasno izvršavaju svoje zadatke u okviru jedinstvenog sistema. Tako na primer, da bi se u nestabilnim uslovima snabdevanja materijalom izbegao rizik prekida procesa proizvodnje (nadležnost proizvodne funkcije),

---

<sup>59</sup> Daft, R. L., *Essentials of Organizational Theory and Design*, South Western College Publishing, 1998., str. 54.

<sup>60</sup> Jones, G. R. -op cit, str. 170

preduzeće će ponuditi odgovor kroz formiranje nabavne služba koja će na sebe preuzeti taj zadatak i problem rešiti povećanjem zaliha materijala.

Da bi se sagledao doprinos organizacione strukture uspešnom adaptiranju i uticaju na okruženje, potrebno je sagledati koje su to ključne dimenzije reagovanja preduzeća na promene u okruženju. Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u okruženju.

Sledeći mogući odgovor preduzeća na neizvesnost u složenom okruženju je *organizaciono diferenciranje*, koje predstavlja negaciju jednoobraznog modela organizovanja poslovnih funkcija preduzeća (sve je organizovano na isti način, a odnosi između zaposlenih uspostavljaju na sličan način). Organizacionim diferenciranjem uvažavaju se sve specifičnosti poslovnih funkcija, tako da se svaka organizuje na način koji najviše odgovara potrebi upravljanja specifičnim rizicima koji su u njenom domenu. To, npr., znači da se istraživačko razvojna funkcija može organizovati sasvim drugačije nego recimo marketinška ili komercijalna funkcija, jer se međusobno razlikuju po cilju, vremenskom horizontu, orijentaciji zaposlenih, stepenu neophodne formalizacije organizacione strukture i sl. Konkretno, da bi se uspešno upravljalo rizicima u naučno tehnološkom okruženju, neophodno je da zaposleni u ovom sektoru imaju slobodu delovanja i da teže ka vrhunskim inovacijama, da su u svom radu dugoročno orijentisani i da njihov sektor ima fleksibilnu organizacionu strukturu zasnovanu na timovima. S druge strane, da bi se uspešno upravljalo rizicima promene tražnje za sopstvenim proizvodom ili rizicima neočekivanih reakcija konkurencije, neophodno je da komercijalni sektor ima formalizovanu organizacionu strukturu i precizna pravila i procedure delovanja zaposlenih, koji treba da teže zadovoljenju potreba potrošača u kratkom roku.

Međutim, koliko god je organizaciono diferenciranje dobar odgovor na neizvesnosti i promene, ne sme se izgubiti iz vida činjenica da je u tim uslovima mnogo teže ostvariti koordinaciju rada organizacionih delova preduzeća. To je uslovljeno potrebom da treba obraditi veliki broj informacija sa različitih nivoa i učiniti dodatne napore za usklađivanje različitih i složenih aktivnosti. Da bi se pomirile te dve suprotnosti i ostvarili traženi efekti, organizaciono diferenciranje je uvek praćeno jačanjem integrativnih veza u preduzeću.

Uticaj neizvesnosti u okruženju uvek se odražava i na internu *strukturu upravljačke (menadžerske) funkcije*. Naime, u stabilnim i nepromenjenim uslovima preduzećem se može upravljati na osnovu unapred definisanih pravila i procedura i uz jasnu hijerarhiju autoriteta. To je u osnovi centralizovano upravljanje, uz delimično i ograničeno prenošenje upravljačkih ovlašćenja na srednji i niži nivo menadžmenta (birokratski sistem upravljanja i birokratska organizaciona kultura ili kultura uloga). Ovakvo upravljane sreće se u organizacijama u kojima je sve regulisano pravilima, propisima i procedurama na način da to potuno odgovara ljudima koji traže sigurnost i izbegavaju rizik. Zato je to u neku ruku depersonaliovana organizacija u kojoj izvor moći proističe iz hijerarhijskog položaja i ekspertskeg znanja. Glavna prednost ovakvog upravljanja je pouzdanost i efikasnost kao rezultat jasnih procedura, dok se nedostatak odnosi na sporo reagovanje i nefleksibilnost, a posebno na nedostatak stvaralačke inicijative. Dakle, u takvim organizacijama nema stvaralačke i preduzetničke inicijative koja bi pokrenula skokoviti razvoj i promene, tako da se ne koristi raspoloživi potencijal zaposlenih i sve ide ka u prosečavanju.

U uslovima čestih i naglih promena u okruženju nije moguće unapred odrediti pravila koja će važiti i u izmenjenim uslovima, tako da je za te situacije primerenije slobodnije i adaptivnije upravljanje. Donošenje odluka je decantralizovano, sa naglašenom horizontalnom komunikacijom zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou. Struktura autoriteta nije jasno izražena, tako da se moć izvodi upravo iz kompetencija, a delom i iz harizme zaposlenog. Radni zadaci nisu do kraja određeni već se ostavlja mogućnost zaposlenima da učestvuju u njihovom definisanju i stalnom prilagođavanju izmenjenim uslovima tokom rada. Osnovna

prednost je što se omogućuje samostalnost, fleksibilnost i prilagodljivost izmenjenim uslovima, zatim, inicijativnost i kreativnost. To traži fleksibilnu organizacionu strukturu koja bazira na timovima i timskom radu, koji omogućuju da se brzo reaguje u cilju zadovoljenja stalno promenljivih zahteva kupaca.

U uslovima nepostojanja sopstvenih kapaciteta (ljudskih, materijalnih i drugih) i velikih neizvesnosti i promena u okruženju, preduzeća se opredeljuju za strategiju *imitiranja* uspešnih koji posluju u istim ili sličnim uslovima. To se može odnositi na imitaciju organizacione strukture, stila upravljanja, proizvoda, strategije i drugih elemenata uspešnih i brendiranih preduzeća. Ovakvo postupanje može se objasniti uverenjem menadžera da je bolje imitirati poslovni model uspešnih firmi nego se izlagati riziku traganja za sopstvenim odgovorima na neizvesnost u okruženju.

Sa rastom neizvesnosti u okruženju menja se značaj *predviđanja i planiranja*, kao i priroda planskog procesa u odnosu na stabilne uslove poslovanja. U uslovima stabilnog okruženja preduzeće se može u potpunosti posvetiti tekućem poslovanju i povećanju operativne efikasnosti, pri čemu mu dugoročno planiranje i predviđanje nisu od velikog značaja jer se ne očekuju bitnije promene u budućnosti. Sa rastom neizvesnosti iskustvo iz prošlosti (pogotovo nekritičko) sve više gubi značaj, a strategijsko planiranje, kao planiranje orijentisano na okruženje, postaje sve značajnije.<sup>61</sup>

Potreba za strategijskim planiranjem poslovne aktivnosti uslovljena je delovanjem brojnih faktora, a pre svega promenama do kojih dolazi u okruženju - sredini (domaćoj i međunarodnoj). U turbulentnim uslovima nije jednostavno sagledati pokretačke snage promena, identifikovati važna strategijska pitanja i koristiti prave kritičke faktore uspeha u donošenju odluka. Planski pristup takvoj situaciji je neophodan da bi se sagledalo stanje diskontinuiteta, da bi se procenili efekti na preduzeće. Preduzeće strategijskim planiranjem može nastojati da smanji uticaj promena u sredini na njegovu poziciju u grani i privredi, da smanji zakašnjenje u reagovanju i konačno, da smanji troškove reagovanja.<sup>62</sup>

Na osnovu realnog sagledavanja mogućih promena i objektivno uslovljene složenosti okruženja, menadžment može definisati okvir svog mogućeg delovanja, u kome će biti precizirane sve aktivnosti, mere i potrebna struktura. Ukoliko se pođe od pretpostavki (date na slici 8) koje su iskazane kroz dve dimenzije:

- složenost okruženja (jednostavno i složeno)
- promene okruženja (stabilno i nestabilno),

menadžment ima četiri moguće opcije delovanja: u uslovima male neizvesnosti; umereno male neizvesnosti; umereno velike neizvesnosti i velike neizvesnosti. Svaka od ponuđenih opcija sadrži konkretno određenje po pitanju neophodne strukture koju treba graditi, broja organizacionih jedinica, potrebne integrativne veze koje treba razvijati kao i orijetaciju u poslovanju koja je primerena situaciji.

Na slici 8, sumarno je prikazan uticaj neizvesnosti okruženja na karakteristike preduzeća, iskazane strukturom, organizacionim jedinicama, integrativnim vezama, orijetacijom u poslovanju itd.

---

<sup>61</sup> Đuričin, D., Janošević, S., *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005., str. 209.

<sup>62</sup> Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd 2007., str. 14.

<b>PROMENE OKRUŽENJA</b>	<b>Stabilno</b>	<b>Mala neizvesnost</b>	<b>Umereno mala neizvesnost</b>
		1. Mehanička struktura, formalna, centralizovana 2. Mali broj organ.jedinica 3. Bez integrativnih veza 4. Manje imitacija 5. Orijentacija na tekuće poslovanje	1. Mehanička struktura, formalna, centralizovana 2. Veći broj orga.jedinica 3. Manji broj integrativnih funkcija 4. Manje imitacije 5. Mali značaj planiranja
		<b>Umereno velika neizves.</b>	<b>Velika neizvesnost</b>
	<b>Nestabilno</b>	1. Organička struktura, timski rad, participacija, decentr. 2. Mali broj organiz. jedinica, 3. Manji broj integrativnih funkcija 4. Brze intervencije 5. Planska orijentacija	1. Organička struktura, timski rad, participacija decentralizacija 2. Veliki broj decentralizov. organizacion.jedinica 3. Veći broj integrativnih funkcija 4. Sveobuhvatne imitacije 5. Sveobuhvatno planiranje
		<b>Jednostavno</b>	<b>Složeno</b>
<b>SLOŽENOST OKRUŽENJA</b>			

Slika 8 Kontingentni okvir neizvesnosti okruženja i odgovora preduzeća

Izvor: Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, 1992., str. 85.

### 3.2. Teorija zavisnosti od resursa

Prema teoriji zavisnosti od resursa cilj preduzeća je da smanji zavisnost od okruženja u pogledu snabdevanja retkim resursima kao i da utiče na okruženje da bi se povećala raspoloživost resursa.<sup>63</sup> U tom kontekstu, preduzeće treba da utiče na druga preduzeća kako bi na taj način pribavilo neophodne resurse, ali isto tako da odgovori zahtevima i potrebama drugih preduzeća u svom okruženju. Krajnji cilj u tome je da preduzeće stekne kontrolu nad resursima kako bi minimiziralo svoju zavisnost od okruženja, koja može usloviti neizvesnost i nesigurnost u snabdevanju. Stepent te zavisnosti usloven je (a) važnošću tog resursa za preduzeće i (b) stepenom kontrole ponude tog resursa od strane konkurencije. Kada su u pitanju npr. komponente proizvoda ili materijali za izradu proizvoda koje su od presudnog značaja za opstanak preduzeća, smatra se da su preduzeća veoma zavisna od takvih resursa.

<sup>63</sup> Jones, G. R. *op.cit.*, str. 174.

Slično tome, što je manji broj dobavljača nekog resursa i što pojedinačno mogu kontrolisati veći deo ponude, time je veća njihova moć da utiču na preduzeća zavisna od resursa.

Preduzeće nastoji da realno sagleda situaciju i na bazi toga postavi adekvatne strategije uticaja na okruženje, s krajnjim ciljem da smanji svoju zavisnost od retkih resursa. U osnovi to su strategije koje potenciraju neophodnost uspostavljanja povoljnih odnosa sa drugim preduzećima i ostalim ključnim elementima i faktorima iz okruženja. Zavisno od prirode te međuzavisnosti može se govoriti o simbiotskoj povezanosti preduzeća (kada su povezana u proizvodno - prometnom lancu, npr. dobavljači i proizvođači) i konkurentskoj međuzavisnosti (kada konkurišu za iste resurse). Upravljanje vezama sa drugim preduzećima omogućava konkretnom preduzeću da zaštiti i proširi svoj domen u odnosima sa dobavljačima, kupcima, interesnim udruženjima i sl.

Svaka strategija u osnovi podrazumeva i donosi, s jedne strane, koordinaciju aktivnosti međusobno povezanih preduzeća, a s druge, smanjuje samostalnost tako povezanih preduzeća. Prema tome, prednost strategijskog povezivanja preduzeća je u smanjenju zavisnosti preduzeća od neophodnih resursa, a nedostatak, u potrebi da se dodatno uvažavaju ciljevi i interese povezanih preduzeća. Tako na primer, ekskluzivno zaključeni ugovor o snabdevanju potrebnim materijalom daje sigurnost u nabavci za potrebe proizvodnje, ali istovremeno uskraćuje mogućnost da se u datom trenutku nabavi materijal od drugog dobavljača pod povoljnijim uslovima. Isto tako, dobavljač rešava problem plasmana svojih proizvoda, ali preuzima obavezu isporuke po ugovorenim uslovima, čak ako mu u datom trenutku to i ne odgovara. Zato se i kaže da se međusobno povezivanje preduzeća ostvaruje na osnovu balansiranja između potreba za resursima i želje za samostalnošću. To znači da preduzeće koje je već ostvarilo kontrolu nad resursima neće biti posebno zainteresovano da se povezuje sa drugim preduzećima.

Veze koje se uspostavljaju između preduzeća mogu biti formalne ili neformalne. Formalne veze se uspostavljaju tamo gde su se preduzeća dogovorila o metodama direktne koordinacije međuzavisnosti i aktivnosti. Što je viši stepen formalizacije odnosa to je intenzivnija njihova saradnja, preciznije određena područja povezivanja, a koordinacija aktivnosti direktnija (npr. neki od oblika zajedničkog vlasništva povezanih preduzeća). S druge strane, neformalne neformalne veze nastaju kao rezultat implicitnih ili prećutnih sporazuma preduzeća o metodama indirektno koordinacije njihovih odnosa.

U okviru teorije zavisnosti od resursa definisane su dve strategije uspostavljanja veza između preduzeća i to: (1) strategija upravljanja simbiotskom međuzavisnošću (kada su preduzeća povezana u proizvodno - prometnom lancu) i (2) strategija upravljanja konkurentskom međuzavisnošću (kada preduzeća konkurišu za iste resurse).

### ***3.2.1 Strategija upravljanja simbiotskom međuzavisnošću preduzeća***

Najznačajnije strategije upravljanja simbiotskom međuzavisnošću preduzeća su: (a) *sticanje reputacije*, (b) *koopiranje*, (c) *strategijske alijanse* i (d) *merdžer i preuzimanje*.<sup>64</sup>

(a) *Reputacija* je pozitivan odnos i poverenje koje drugi imaju prema preduzeću zbog njegove poštene i korektno poslovne prakse (uredno plaćanje obaveza, kvalitet proizvoda, uvažavanje zahteva potrošača, dobar servis i sl.). U tom smislu se sve više prihvata stav da u preduzeću postoji i reputacioni resurs, kao vrlo bitan, koji predstavlja sliku koju okruženje ima o tom

---

<sup>64</sup> Jones, G. R. -op cit, str. 177.

preduzeću. Reputacija može postojati na nivou proizvoda u vidu lojalnosti brendu ili na nivou preduzeća kao opšti imidž.<sup>65</sup>

Najneformalniji oblik upravljanja simbiotskom međuzavisnošću sa kupcima dobavljačima i drugim elementima koji se nalaze u okruženju preduzeća, predstavlja *razvoj reputacije* ili poslovnog ugleda preduzeća. Uobičajeni način sticanja reputacije je ubedljiva promocija sopstvenog proizvoda odnosno usluga, uz nastojanje da se uspostave što bolji odnosi sa okruženjem i da se ti odnose iskoriste u svoju korist. Naglasak je na tome da se pokreću bliski i češći kontakti sa potrošačima i dobavljačima, da je fokusiranost na kvalitetu i vrednostima koje su bitne za potrošače kao i na dugoročnim performansama.

*(b)Kooptiranje* je strategija neutralisanja dejstva mogućeg negativnog uticaja iz okruženja pridobijanjem oponentata, na način da im se daje neki udeo (ili pravo) u preduzu ili omogućiti da ostvare svoje interese. Tako npr. farmaceutske kompanije kooptiraju lekare sponzorišući njihovo učešće na stručnim konferencijama i dajući im besplatne uzorke svojih proizvoda. Na taj način se pridobijaju ti stručnjaci koji se osećaju kao pripadnici kompanija i gradi svest o zajedničkim interesima lekara i kompanija.

Do kooptiranja dolazi i kada preduzeće u svoj upravni odbor postavlja predstavnike značajnijih grupacija kupaca i dobavljača odnosno saradničkih banaka i drugih stejkholdera. I ovi predstavnici se identifikuju sa preduzećem i njegovim interesima, što može uticati na njih da u svojim svakodnevnim aktivnostima vode više računa o interesima preduzeća. Postoje varijante u kojima je kooptirani član uprave istovremeno i član drugog preduzeća, što obezbeđuje neku vrstu povezanih uprava i lakše usklađivanje interesa dva preduzeća. Naravno, kooptiranje se može odnositi i na druge uticajne pojedince iz okruženja čiji se lični kontakti koriste za pribavljanje relevantnih informacija i realizaciju poslova (npr. kooptiranje penzionisanih generala u vazduhoplovnoj industriji SAD).

*(c)Strategijske alijanse( ugovorna saradnja)* su sve zastupljeniji oblik upravljanja simbiotskim ali i konkurentskim vezama između preduzeća, koje se intenzivnije stvaraju od kraja osamdesetih i početka devedesetih godina prošlog veka. One predstavljaju sporazum dva ili više preduzeća o zajedničkom korišćenju resursa u cilju razvoja novih poslovnih mogućnosti.<sup>66</sup> To je ugovorna obaveza o tome da se međusobno dele troškovi, rizik kao i koristi povezane sa razvojem novog poslovanja. Tako, npr. ako veliko proizvodno preduzeće kupi manjinski paket akcija trgovinskog preduzeća, to je, između ostalog, motivisano željom da svoje proizvode distribuira preko prodajne mreže trgovinskog preduzeća.

Ekonomsko opravdanje za formiranje strategijskih alijansi postoji i kada razvoj, proizvodnja i distribucija proizvoda zahtevaju veliku stručnost u različitim oblastima i kada je neophodno obezbediti blisku saradnju različitih stručnjaka na tim poslovima. Pored toga, formiranje strategijskih alijansi biće ekonomski opravdano, ukoliko su troškovi razvoja svih potrebnih znanja za pojedinačna preduzeća veoma visoki (zbog nedeljivosti ulaganja, sasvim mali obim aktivnosti zahteva velika početna ulaganja u obuku). U poslednjim godinama sve se više sreće zajednička realizacija istraživačko razvojnih projekata koji zahtevaju značajna ulaganja.

Neposredni podsticaji ili razlozi da se ide na strategijske alijanse su: smanjenje troškova razvoja novih proizvoda, pribavljanje tehnologije, menadžment know-how, lakši izlazak na veliko tržište, nabavka kapitala za određena investiciona ulaganja. S druge strane, evidentnom

---

<sup>65</sup> Magazin „Fortune“ vrši istraživanje reputacionog resursa koristeći osam različitih kriterijuma za rangiranje: kvalitet menadžmenta, korišćenje korporativne aktive, finansijsko zdravlje, vrednost firme kao investicije, kvalitet proizvoda, inovativnost, sposobnost da privuku i zadrže stručnjake i visina odgovornosti prema zajednici i fizičkom okruženju. Istraživanje pokazuje da su, ipak, najvažniji: kvalitet proizvoda, integritet menadžmenta i zdrave finansije (*Reputation Building and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, 1990.*)

<sup>66</sup> Jones, G. R. *op.cit.*, str. 178.

rastu strategijske alijanse su doprinele: velike i brze promene; intenzitet i neizvesnost istraživanja i razvoja proizvoda uz smanjenje trajanja životnog ciklusa proizvoda i tehnološki napredak koji je uticao na promenu tradicionalnih konkurentskih prednosti preduzeća<sup>67</sup> Sve ovo koristi preduzeću da smanji rizik i traži nove načine za pristup atraktivnim tržištima, da ima pristup različitim tehnologijama koje samo nema i da uspešno konkuriše na većim tržištima.

U samom pristupu stvaranja strategijske alijanse, preduzeće se suočava sa dva osnovna problema. Prvi je izbor partnera u alijansi, a drugi upravljanje alijansom kada se ona formira. Što se tiče traženja partnera, pitanje koje se postavlja je da li potencijalni partneri raspolažu sa resursima, stručnošću i sposobnošću koje će omogućiti da se zajednički ostvaruju ciljevi poslovanja. U proceni uspešnosti upravljanja strategijskom alijansom polazi se definisane misije i ciljeva, a nastoji se postaviti dobar upravljački informacioni sistem koji će omogućiti da se pravovremeno korektivno interveniše ukoliko aktivnosti ne budu u skladu sa dugoročnim ciljevima.

Sušтина pitanja strategijskih alijansi se vidi u potencijalnom konfliktu koji može nastati na relaciji saradnja - konkurencije između preduzeća, odnosno u mogućnosti građenja neophodne usklađenosti u alijansi. U tom cilju se nudi centralni okvir usklađenosti, koji ima pet područja: strukturu, organizaciju, kulturu, kadrovsku i operativnu usklađenost, koje sinergetski determinišu uspeh alijanse.<sup>68</sup> Uspeh alijanse se meri stepenom u kome partneri ostvaruju ciljeve stvaranja alijanse, odnosno ulaska u alijansu. Ta strategijska usklađenost najviše zavisi od usklađenosti pojedinačnih strategija.

Inače, strategijske alijanse mogu nastati na osnovu ( $c_1$ ) dugoročnih ugovora o saradnji-zajedničke aktivnosti ( $c_2$ ) mrežnim povezivanjem preduzeća, ( $c_3$ ) međusobnim manjinskim ulaganjem kapitala i ( $c_4$ ) zajedničkim ulaganjem- oba preduzeća imaju zajedničko učešće u aktivni. Stepен formalizacije odnosa između preduzeća je različit i najniži je kod alijansi nastalih po osnovu ugovora o saradnji, a najveći kod zajedničkog ulaganja. Stepен formalizacije određuje prava i obaveze preduzeća, intenzitet i oblike saradnje, način koordinacije i kontrole. U zavisnosti od toga da li preduzeća pripadaju istoj grani ili su povezana u proizvodno - prometnom lancu, strategijske alijanse mogu biti horizontalne ili vertikalne. Pored toga, strategijske alijanse mogu stvarati i preduzeća koja ne pripadaju istoj grani i nisu povezana u proizvodno - prometnom lancu.

Cilj *dugoročnih ugovora o saradnji* je smanjenje troškova zajedničkim korišćenjem resursa ili pak podela rizika istraživanja i razvoja, marketinga, realizacije nekog projekta itd. Tako npr. u cilju smanjenja transportnih troškova veliki lanac prodavnica nameštaja može sklopiti ugovor sa železnicom o transportu nameštaja do određenih centara, odakle se dalje može transportovati kamionima. Ugovori o dugoročnoj saradnji mogu biti u pisanoj formi, sa precizno definisanim procedurama o zajedničkom korišćenju resursa i razmeni informacija, a mogu biti i usmeni i podrazumevaju neformalni dogovor o saradnji.

Kod ugovornog partnerstva se ne ide na stvaranje novog preduzeća (kao kod zajedničkog ulaganja), čime se smanjuje poslovni rizik tržišnih poduhvata i dele izdaci kod većih investicionih ulaganja. Uspešna ugovorna partnerstva zahtevaju efektivno komuniciranje među partnerima ne samo u fazi lansiranja već i kroz ceo životni vek poslovnog poduhvata.

*Mreže ili mrežne strukture* predstavljaju grupe povezanih preduzeća koja sporazumom regulišu svoju saradnju i načine koordinacije. Pošto su preduzeća koja čine mrežu obično

---

<sup>67</sup> Guller, P. *Building, Translational Alliances to Greate Competitive Advantage, Long Range Planning, February 1992, str. 91.*

<sup>68</sup> Douma, V. M *Strategic Alliances, Managing The Dynamic of Fit, Long Range Planning Vol 33, 2000., str.56.*



međusobno povezana u proizvodno - prometnom lancu, njihove veze su apriori čvrće od veza koje su regulisane samo ugovorom o saradnji. Mreže često nastaju tako što jedno veliko preduzeće stvara mrežnu strukturu od svojih dobavljača, distributera ili prožaoaca usluga. Na taj način se povećava efikasnost učesnika u mreži jer se obezbeđuje povezivanje sa preduzećima koja najefikasnije i najsigurnije mogu obezbediti potrebne resurse. Isti je slučaj kada preduzeće prenosi deo svojih aktivnosti na druga preduzeća (podugovaranje, eng. outsourcing).<sup>69</sup>

Kako nema samovoljnih preduzeća, pribavljanje aktive iz eksterne sredine (outsourcing) koja se koristi u kreiranju vrednosti predstavlja značajnu komponentu za jačanje suštine kompetentnosti i stvaranje konkurentne prednosti. Zapravo, mali broj preduzeća ima izvore i sposobnosti koje su im potrebne u svim područjima poslovne aktivnosti.

Pored ovakvih mrežnih struktura u kojima dominiraju velika preduzeća kao kreatori mreža, postoje i drugi oblici mrežnog povezivanja. Tu se pre svega misli na povezivanje, naročito malih i srednjih preduzeća u klastere, koji predstavljaju mrežu međusobno povezanih preduzeća i naučnih i obrazovnih institucija za podršku njihovom poslovanju. Pored saradnje, tu se ostvaruje razmena znanja, informacija i veština. Porter klaster definiše kao geografsku lokaciju koja ima<sup>70</sup>:

- dovoljno resursa i znanja da se dostigne kritična masa
- vodeću poziciju u grani
- značajnu komparativnu prednost u odnosu na druge lokacije

Najveći broj uspešnih klastera nastao je spontano kroz ekonomski motivisano povezivanje već postojećih preduzeća, mada ima primera osnivanja klastera od sasvim novih preduzeća, pre svega oko naučnih parkova i poslovnih inkubatora. Klasteri mogu značajno da doprinesu povećanju konkurentnosti svojih članica razmenom znanja o dizajnu, marketingu, kontroli kvalitata i sl., kao i raznovrsnošću tehnoloških procesa u okviru klastera.<sup>71</sup>

Postoje nacionalni, regionalni i komercijalni klasteri (Silikonska dolina u Kaliforniji je primer uspešnog klastera za informacione tehnologije).

Sticanjem *manjinskog udela* jednog preduzeća u drugom, dolazi da dosta čvrstog međusobnog povezivanja. Najpoznatiji oblik takvog povezivanja su japanske mreže preduzeća koje se nazivaju keiretsu, koji mogu biti vertikalni i intertržišni. Vertikalni keiretsu je sastavljen od proizvodnih preduzeća, njegovih dobavljača i distributera proizvoda, dok intertržišni ili finansijski keiretsu nastaje okupljanjem preduzeća iz raznih privrednih grana oko jedne banke. Ponekad se oko velike banke okupljaju osiguravajuća društva, trgovinske kompanije, kompanije iz teške industrije, zatim hemijske i naftne kompanije kao i kompanije iz oblasti elektronike, transporta i sl. Preduzeća u sastavu keiretsua imaju uzajamno učeće u kapitalu i imaju povezane uprave.<sup>72</sup> Veze između članica keiretsua su kompleksne i značajne i mogu se posmatrati kroz: učešće u akcijskom kapitalu, međusobno kreditiranje i razmenu (snabdevanje, gotovi proizvodi, bankarski depoziti, polise životnog osiguranja).

---

<sup>69</sup> O rasprostranosti prakse outsourcing- a svedoči podatak da je deset najvećih japanskih proizvođača automobila prepustilo drugim proizvođačima 75% proizvodnje svojih komponenti. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M -op.cit., str. 160.

<sup>70</sup> Porter, M. *Clusters and the New Economics of Competitio*, Harvard Business Reviw, November- December 1998., str. 77 - 90

<sup>71</sup> *Improving the Competitiveness of SME s Through Enhancing Productive Capacity*, UNCTAD secretariat, United Nations Conference on Trade and Development, Geneva, 24 - 27 February 2003.,str. 13

<sup>72</sup> Tako npr. banke iz keiretsua Mitsubishi i i keiretsua Mitsui imaju skoro 200 predstavnika u upravama članica svojih keiretsua. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., op cit, str. 162.

Zbog vlasničke povezanosti članica keiretsua, koja je dodatno osnažena stavovima i uvažavanjem koja proističu iz japanske kulture, ovaj oblik povezivanja se odlikuju specifičnim odnosima i međusobnim poverenjem između članica. Ukupni odnosi između članica keiretsua su obično mnogo bliži i čvršći nego što su odnosi između preduzeća na Zapadu. Pored toga, za keiretsu su veoma značajni i bitni neformalni odnosi između članica. Ekonomski odnosi članica keiretsu su dugoročni i uspostavljaju se na preferencijalnoj osnovi. Tako npr. ako dođe do povećanja tražnje za proizvodima jedne članice keiretsua sasvim je normalno da će druge članice, koje proizvode komponente za taj proizvod, povećati svoju ponudu (komponentnih delova) bez povećanja svojih cena. Isto tako, ako proizvođači komponenti imaju probleme u poslovanju oni mogu računati na pomoć članica keiretsua, pa tako npr. mogu očekivati da će njihove proizvode kupovati članice keiretsua po cenama iznad tržišnih ili da će dobiti kredit od banke keiretsua po nižoj kamatnoj stopi od tržišne.<sup>73</sup>

*Zajedničko ulaganje* (eng. joint venture) nastaje sporazumom dva ili više preduzeća o osnivanju novog preduzeća u zajedničkom vlasništvu i predstavlja najformalniji oblik u okviru stratezijskih alijansi. Mogu se formirati sa domaćim preduzećima na nacionalnom tržištu ili sa inostranim preduzećima u zemlji ili inostranstvu. Ponekad je ovo strategija formiranja privremenog partnerstva ili konzorcijuma kako bi se ostvarila sinergija, kada preduzeća ne želi ili ne mogu zbog pravnih ograničenja da se spoje i formiraju novo preduzeće. Tokom života joint ventura svaki partner ima neograničenu odgovornost za uspeh ili neuspeh svog biznisa.

Nastaje na osnovu formalnog ugovora u kome se preciziraju prava i obaveze osnivača u pogledu udela u preduzeću koje se osniva, načini upravljanja i sva ostala pitanja zajedničkog poslovanja. Osnivači zajedničkog preduzeća, pored finansijskih sredstava za poslovanje i razvoj obično udružuju svoje sposobnosti koje predstavljaju distinktivne kompetencije i prednosti. Time se povećava ukupna sposobnost stvaranja vrednosti i bolje prilagođavanje načina poslovanja uslovima okruženja, odnosno podiže konkurentska prednost novog preduzeća. Da bi bilo uspešno, zajedničko ulaganje zahteva jaku kontrolu, saradnju, koordinaciju i razmenu informacija svih osnivača novog preduzeća, dok zajedničko vlasništvo smanjuje problem upravljanja složenim vezama.

Postoji razlika između četiri tipa zajedničkih ulaganja:<sup>74</sup>

- konsolidovana - kada vrednost partnerstva proizilazi iz osmišljenog kombinovanja postojećih preduzeća
- transfer stručnosti - kada vrednost proizilazi iz transfera određene posebne stručnosti na zajedničko ulaganje
- koordinacija - kada vrednost dolazi od pojačavanja komplementarnih sposobnosti oba partnera
- novi posao - kada vrednost dolazi od kombinacije postojećih sposobnosti a ne poslovanja da se ostvari novi rast

Teorija definiše tri moguće strategije kada se ide u zajednička ulaganja: *paukova mreža* (gde malo preduzeće ide u zajedničko ulaganje sa većim, a onda da bi izbeglo da bude absorbovano, ulazi u novo ulaganje i sa drugim većim preduzećem), *ići zajedno i razdvojiti se* (saradnja u određenom vremenskom intervalu- npr projekat), *i uspešna integracija* (počinje sa

---

<sup>73</sup> Fukujama, F. -op. cit., str. 201 - 202.

<sup>74</sup> Baunford, J., et. al. *Launching a Word Class Joint Venture*, Harvard Buseness Review, February 2004., str.93.

zajedničkim ulaganjem između dva preduzeća, koje daje dobre rezultate što je osnov da konačno rezultira u spajanju –merger).

Postoje i takozvani fondovi venture kapitala koji obezbeđuju investicije i zajmove preduzećima sa izrazitim potencijalom za rast, očekujući da na godišnjem nivou stopa prinosa bude od 30 -60 % , u zavisnosti od rizika.

(d) *Spajenje (merger)* je transakcija koja uključuje dva ili više preduzeća (obično približne veličine) čije se akcije razmenjuju pri čemu opstaje jedno preduzeće. *Pripajanje (acquisition)* je kupovina preduzeća koje se time apsorbuje i postaje organizaciona jedinica preduzeća koje je obavilo kupovinu. Pripajanje se vrši između preduzeća različitih veličina i može biti dobrovoljno (slično spajanju) ili prinudno (preuzimanje).

Ulaz u novo poslovno područje putem pripajanja ili spajanja ostvaruje se putem kupovine ili integracije sa postojećim samostalnim preduzećem koje poseduje potrebne izvore (kapacitete, tehnologije, zaposlene). Ovo predstavlja najformalniju strategiju upravljanja simbiotskim vezama, čiji rezultat je prenošenje eksternih transakcija resursa u to novo preduzeće. Na taj način preduzeće ulazi u novo poslovno područje i ostvaruje željenu strategiju rasta. Pošto ovaj oblik spajanja podrazumeva značajna finansijska ulaganja u kupovinu drugih preduzeća, ova strategija se primenjuje samo ako postoji velika potreba za kontrolom veoma važnih resursa.

Izneto je mišljenje da pripajanje kao strategiju jačanja konkurentnosti treba posmatrati kao alternativnu opciju članstvu u stratezijskim alijansama.<sup>75</sup> Polazi se od pretpostavke da se preduzeće opredeljuje se za jednu, odriče druge stratezijske opcije. Pri izboru opcije treba sagledati efekte na ostvarenje sinergije i razmotriti karakter potencijalnih izvora za jačanje konkurentnosti, nedostajuće izvore, stepen tržišne neizvesnosti i nivo konkurencije. Svaki od ovih faktora treba razmatrati polazeći od od karaktera grane delatnosti.

U potrazi za kompanijama koje treba zadobiti radi spajanja ili pripajanja, bitno je odlučiti u kojoj se poslovnoj oblasti želi ostvariti diversifikacija. Srodna diversifikacija se ostvaruje u istoj poslovnoj oblasti, dok se nesrodna bira na osnovu toga gde se nalazi kompanija koja se želi pridobiti i koja ima sve elemente potrebne za zajednički uspeh.

Sama strategija spajanja i pripajanja može biti različito orijentisana sa brojnim opcijama. Kada je u pitanju strategija simbiotske međuzavisnosti, onda se govori o vertikalnom spajanju ili pripajanju dobavljača sirovina i poluproizvoda (unazad) ili pak distributera proizvoda (unapred - ka tržištu)

### ***3.2.2 Strategija upravljanja konkurentskom međuzavisnošću.***

Postojanje konkurencije, samo po sebi, usložava situaciju na tržištu i otežava snabdevanje svakog preduzeća retkim resursima i povećava neizvesnost u okruženju. Zato preduzeća nastoje da na različite načine umanje uticaj konkurencije ili ga sasvim otklone, bilo kroz uobičajene instrumente konkurentskog nadmetanja na tržištu (cene, kvalitet proizvoda, promocija i sl.) ili pak koristeći različite strategije upravljanja odnosima sa konkurencijom. U tom smislu, stoje im na raspolaganju sledeće strategije: (a) tajni dogovori i karteli (b) povezivanje preko trećih organizacija, (c) stratezijske alijanse i (d) merdžeri i preuzimanje. Naravno u svemu ovome, bitno je da se preduzeće opredeli za strategije koje nisu zakonom zabranjene odnosno ne predstavljaju oblik neetičkog delovanja.

---

<sup>75</sup> Dayer, H. J., et. al. *When to Ally When to Acquire*, Harvard Business Review, July -August, 2004., str. 109.

(a) *Tajni dogovori* između konkurenata obično predstavljaju sporazume o pravilima ponašanja i razmeni informacija za nezakonite svrhe (visina cene, karakteristike proizvoda, visina profita i sl.). Standarde odnosno pravila ponašanja i delovanja obično nameće najснаžnije preduzeće, dok slabija preduzeća nastoje da se prilagode tim zahtevima. Tako npr. ako se utvrdi cena po kojoj svi moraju prodavati svoje proizvode i to se dosledno sprovodi, sprečiće se destruktivna konkurencija cenama ali će zato kupci biti na gubitku jer će se veštački održavati visoka cena.

S druge strane, *karteli* su oblik povezivanja konkurentskih preduzeća radi koordinacije aktivnosti.<sup>76</sup> Takav primer je kada preduzeće objavi svim drugim članicama kartela svoj plan o povećanju cena proizvoda kako bi kasnije moglo da prati da li ga ostali slede u tome. Kroz kartelsko povezivanje obezbeđuje se veći stepen stabilnosti okruženja i sigurnije snabdevanje resursima.

(b) Iako se *povezivanjem* konkurentskih preduzeća preko *trećih organizacija* (granska udruženja, udruženja proizvođača, berzanski posrednici, interesna udruženja) stvaraju uslovi za formalnu saradnju time se ipak obezbeđuje samo indirektan način koordinacije aktivnosti preduzeća. Udruženje olakšava svojim članicama razmenu informacija, postizanje dogovora o zajedničkim ciljevima, koordinaciju aktivnosti, promovisanje ciljeva i sl, a sredstva za svoj rad dobijaju od članica. Obezbeđujući pravila, standarde i procedure ove organizacije utiču na stabilizaciju konkurencije u određenim granama i tako doprinose smanjenju nezavisnosti u okruženju.

(c) *Strategijske alijanse* su sve značajniji oblik upravljanja kako simbiotskim tako i konkurentskim vezama između sve većeg broja preduzeća. Moguće strategijske opcije su brojne. Može se ići na horizontalno spajanje ili pripajanje (horizontalna integracija) kombinacijom sa preduzećima koja su direktni konkurenti. Strategijske alijanse između konkurenata nastaju kada realizacija nekog projekta (npr istraživanje i razvoj ili proizvodnja složenog proizvoda) zahteva specijalizovana i raznovrsna znanja, blisku saradnju različitih stručnjaka i kada su troškovi razvoja svih potrebnih znanja za pojedinačno preduzeće veoma visoki. Ako su ti uslovi ispunjeni, dva preduzeća će formirati novo preduzeće za razvoj zajedničke tehnologije i pored toga što će na tržištu finalnih proizvoda međusobno konkurisati.<sup>77</sup>

Konkurentska preduzeća mogu formirati alijansu i radi odvratanja potencijalnih konkurenata ili efikasnije konkurencije u datim uslovima i na datim prostorima. Postoje primeri sporazuma jakih proizvođača elektronskih uređaja u jednoj zemlji (ili na određenoj teritoriji) o razmena znanja, kako bi se efikasnije konkurisalo npr. japanskim ili američkim korporacijama.<sup>78</sup>

(d) *Merdžeri i pripajanje* su krajnje sredstvo upravljanja konkurentskim vezama sa okruženjem. Ovom strategijom poboljšava se konkurentska pozicija preduzeća koja se spajaju ili preduzeća koje sebi pripaja konkurentsko preduzeće, jer se time širi domen poslovanja na veći broj kupaca, ali istovremeno se smanjuje konkurentski pritisak drugih preduzeća. Za kupce ovakva strategija može postati problematična posebno ako se krajnji rezultat svede na formiranje monopola ili nekog drugog oblika antikonkurentskog delovanja. Dugoročno, ovo ne bi bilo u interesu ni samih preduzeća jer odsustvo konkurencije znači odsustvo pozitivnog pritiska tržišta na preduzeća da stalno povećavaju svoju efikasnost. Zato većina zemalja drži

---

<sup>76</sup> Jones, G. R., -op. cit., str. 183.

<sup>77</sup> Ford i Mazda su formirali strategijsku alijansu (Ford poseduje 25% akcija Mazde) od koje oba preduzeća imaju koristi-Ford je stekao znanje o japanskoj tehnologiji proizvodnje automobila, a Mazda lakši pristup američkom tržištu automobila.

<sup>78</sup> Primer za to su Philips i Grounding koji su sklopili sporazum o razmeni znanja o uređajima za snimanje i reprodukovanje slika, kako uspešnije parirali korporacijama Sony i Panasonic.

pod kontrolom ovakav oblik strategijskog povezivanja, sprečavajući nastanak monopola kao i monopolsko delovanje i stvarajući uslove za što efikasniju konkurenciju.

Empirijska istraživanja su pokazala da pripajanje može da ojačava vitalnost poslova preduzeća i podiže nivo performansi. Preduzeća koja pripajaju čisto stimulišu pripojena preduzeća da stvaraju nove perspektive i različite načine obavljanja poslovanja u vreme kada je to najpotrebnije. Pripajanje pomaže preduzeću da da održi ili ponovo stekne vitalnost, kombinujući različita znanja.

Pri uključivanju u poslovni sistem novopripojenog preduzeća treba praktikovati minimum striktno kontrole nad njim i treba održavati i poboljšavati status menadžerskog tima pripojenog preduzeća.<sup>79</sup> Preporučuje se da se proces pripajanje realizuje postupno kroz nekoliko faza u okviru kojih treba izvršiti kompleksnu procenu potencijalne kupovine, obaviti inicijalni dogovor i postaviti finansijske uslove na osnovu procene alternativnih mogućnosti uz anticipaciju konkurencije. Naravno, dobro definisanje ciljeva pripajanja olakšava efektivno obavljanje čitavog posla, jer se u startu postavljaju jasni reperi i očekivanja koja se kasnije mogu izmeriti.

U postupku procene kandidata za pripajanje mogu se koristiti različiti kriterijumi, od kojih su svakako vrlo značajni oni koji se odnose na procenu potencijalnih kandidata po pitanju posedovanja ključnih faktora koji su neophodni za ostvarenje sigurnog uspeha na tržištu kao i bliske povezanosti njegovog poslovnog područja. To može da opredeli prioritete kandidata za pripajanje, kao i one koje treba izbegavati.

Ukoliko se kandidati za pripajanje procenjuju sa stanovišta dva osnovna kriterija:

- (a) raspoloživost osnovnih faktora za poslovni uspeh i
- (b) povezanost područja poslovanja, mogu se dobiti četiri moguće situacije (slika 9).

<b>(b) Povezanost poslovnog područja</b>	DA	PRIORITETNI KANDIDATI	SEKUNDARNI KANDIDATI Aktivnost zavisi od sposobnosti da se izvrši transfer ključnih faktora u pripojeno preduzeće
	NE	SEKUNDARNI KANDIDATI Aktivnost zavisi od menadžerskih i finansijskih razmatranja	IZBEGAVATI
		DA	NE
<b>(a) Ključni faktori za tržišni uspeh</b>			

Slika 9 Pripajanje i konkurentna prednost

<sup>79</sup> Byars, L.L. *Strategic Management: Planinng and Implementation*, Harper and Row Publisher, New York, 1989., str 93.

Ukoliko postoje ključni faktori za poslovni - tržišni uspeh kao i povezanost poslovnog područja onda je to pokazatelj da treba ići na pripajanje preduzeća. Ako ne postoji ni jedan od ovih ključnih faktora, onda je to znak da treba odustati od pripajanja takvih preduzeća. Ukoliko je zadovoljen jedan od ponuđenih dva kriterijuma, treba ići sa sledećim korakom u analizi u okviru koje će se proceniti realna snaga menadžmenta i finansija u preduzeću koje se pripaja, odnosno sagledati mogućnost transfera nedostajućih ključnih faktora u pripojeno preduzeće.

Kada se posmatraju mogući ishodi pripajanja treba istovremeno sagledati stepen promena u preduzeću koje se pripaja kao i onome koje vrši pripajanje i to iskazati mogućim ishodima koje definiše teorija:<sup>80</sup>

- očuvanje (stanje u kome se pripojeno preduzeće suočava sa skromnim stepenom integracije i zadržava svoj način obavljanja posla)
- apsorpcija (stanje kada je pripojeno preduzeće apsorbovano u kulturu preduzeća koje obavlja pripajanje)
- obrnuto pripajanje (stanje kada pripojeno preduzeće nameće načine kulturnih promena preduzeću koje vrši pripajanje)
- najbolje od oba (stanje kada se ide na sinergiju između preduzeća od delimične do potpune integracije)
- transformacija (kada oba preduzeća preuzimaju fundamentalne promene u svome poslovanju raskid sa prošlošću)

Pripajanje se u razvijenim tržišnim privredama koristi za geografsku i proizvod - tržište diversifikaciju, kao i za poboljšanje prinosa na investirani kapital. Racionalni pristup povećava šanse da se minimizira rizik promašaja i povećaju šanse da se ostvari pozitivan efekat.

### 3.3 Teorija transakcionih troškova

Teorija transakcionih troškova objašnjava kada i pod kojim uslovima će preduzeća koristiti neke od mogućih strategija upravljanja zavisnošću od resursa, koristeći podatak o visini troškova pregovaranja, nadgledanja i upravljanja transakcijama kao bazičan u izboru opcije. Transakcioni troškovi (troškovi pregovaranja, nadgledanja i upravljanja) nastaju u procesu pribavljanja neophodnih resursa iz okruženja, a ako se ta transakcija prenese sa tržišta na preduzeće, onda upravljanje tim transakcijama izaziva birokratske troškove. Po transakcionoj teoriji cilj preduzeća je da minimizira troškove razmene resursa u okruženju (transakcione) kao i troškove upravljanja razmenom resursa u okviru preduzeća (birokratske).

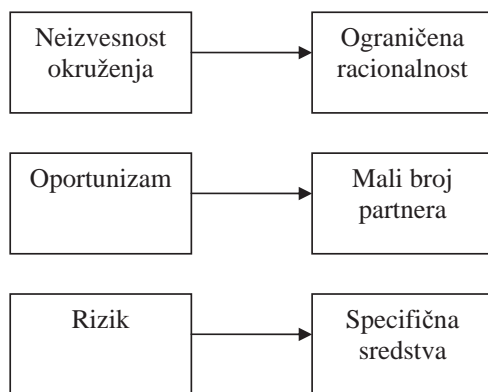
Kada bi tržište bilo savršeno i vršilo potpunu i samostalnu koordinaciju resursa za potrebe proizvodnje, tada bi troškovi korišćenja tržišnog mehanizma odnosno obavljanja transakcija bili najniži i ne bi bilo neke velike potrebe da se po toj osnovi povezuju preduzeća ili da na sebe preuzimaju deo tih troškova. Međutim, u praksi najčešće nije pogodno koordinirati veći

---

<sup>80</sup> Milosavljević, M., *Savremeni strateški menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007., str. 283.*

broj resursa za proizvodnju većeg broja proizvoda posredstvom tržišta, koje ipak ne funkcioniše savršeno i ne može odraditi to na način koji bi apsolutno odgovarao preduzeću. Uz sve to, postoji i nekompetentnost ljudskog znanja kao i nedovoljna informisanost, pa i neetičnost.

Transakcioni troškovi nastaju kao posledica kombinovanog uticaja određenih ljudskih faktora i faktora okruženja, koji se ispoljava kroz: (a) neizvesnost okruženja, iz koje nastaje ograničena racionalnost u postupanju; (b) oportunistički, koji može nastati zbog malog broja partnera koji sebi daju preterani značaj i (c) rizik, koji se vezuje za specifičnost sredstava. Kombinovani uticaj faktora na nastanak transakcionih troškova prikazan je na slici 10



Slika 10 Izvori transakcionih troškova

Izvor Jones, G. R. - *Organizational Theory: Text and Cases*, Prentice Hall, 2001., str. 188

Zaposleni imaju ograničenu sposobnost da obrade i interpretiraju sve složenije informacije koje dolaze iz složenog i dinamičnog okruženja, koje postaje značajan izvor neizvesnosti za preduzeće kao tržišni subjekt. Ta dvostruka ograničenost (samih informacija i njihovog razumevanja) neminovno uslovljava *ograničenje racionalnog* ponašanja i delovanja zaposlenih. Što je veći stepen *neizvesnosti* u okruženju, to je veća ograničenost u razumevanju a time i u upravljanju transakcijama između različitih preduzeća. Tako se može desiti da, u uslovima ograničene racionalnosti, jedno preduzeće zaključi da je za njega neprihvatljivo skupo ili čak nemoguće da sklopi dovoljno dobar ugovor kojim bi zaštitilo svoje interese (npr. o prenosu prava korišćenja znanja) čak i u situaciji kada je evidentno da bi oba preduzeća ostvarila korist, koju bi delila. Neizvesnost okruženja može uticati da troškovi pregovaranja, nadgledanja i upravljanja dogovorima (transakcioni troškovi) budu neprihvatljivo visoki i da zato preduzeće pribegne formalnijim oblicima povezivanja, kao što su strategijske alijanse, manjinsko vlasničko povezivanje ili merdžeri i preuzimanje.

*Tržišni oportunistički* je posledica *malog broja partnera* (npr. dobavljača) od kojih zavisi kontinuitet u realizaciji procesa (npr. proizvodnje), kao i činjenice da postoje i oni koji nastoje da na nepošten način iskoriste svoje poslovne partnere. Pod oportunističkom se podrazumeva nepoštenje i sebičnost na putu postizanja dogovora, tako da oportunističko ponašanje stvara opasnost manipulacije informacijama, lažnog prikazivanja namera i pokušaja ostvarenja lične koristi na štetu druge strane. Tako na primer, što je manji broj dobavljača ili drugih partnera jednog preduzeća, to je veća mogućnost da se oni ponašaju oportunistički jer brzo shvate da su mogućnosti preorijentacije njihovih partnera u smislu nalaženja drugih isporučilaca ograničene. U toj situaciji, da bi zaštitilo svoje interese preduzeće je prinuđeno da troši

značajna sredstava za sklapanje, nadgledanje i sprovođenje dogovora. U suprotnom, rizikuju da im postojeći dobavljači isporučuju proizvode smanjenog kvaliteta po ugovorenoj ceni.

*Rizik* je vezan za sve ono što inače prati poslovanje u složenim tržišnim uslovima kao i činjenicu da postoje *specifična sredstva* (znanje, veštine, informacije, specifična oprema i sl.) koja su u stanju da stvaraju vrednosti ali samo u određenim poslovnim odnosima (samo tu imaju vrednost). Uz to, kada jednom investira u specifična sredstva, preduzeće se samim tim poslovno vezuje za partnere u dužem vremenskom periodu. Zbog toga se i dešava da poslovni partneri mogu postavljati dodatne zahteve u smislu promene dogovorenih uslova saradnje ili da traže neke povoljnosti kao uslov za dalju saradnju. Zato je odluka o ulaganju u konkretna specifična sredstva izuzetno složena i značajna, a samim tim i rizična. Za preduzeće koje očekuje da može biti izloženo pritiscima da mora da menja dogovoreno, transakcioni troškovi investicija u specifična sredstva mogu biti isuviše visoki zbog čega se odustaje od ove investicije.

Na osnovu iznetog može se zaključiti da su transakcioni troškovi niski kada je preduzeće u situaciji da razmenjuje nespecifične proizvode ili usluge, kada se suočava sa manjom neizvesnošću i kada ima veći broj partnera sa kojima može vršiti sve oblike razmene. U takvim uslovima mnogo je lakše dogovoriti, realizovati i kontrolisati veze sa drugim preduzećima, tako da ne postoji dodatni pritisak da se ide ka formalnim oblicima upravljanja međuzavisnošću sa okruženjem već se teži neformalnim oblicima, kao što su usmeni dogovori, sticanje reputacije i slično. Transakcioni troškovi su visoki kada preduzeće razmenjuje proizvode (usluge) koji su rezultat specifičnih sredstava, kada posluje u uslovima veće neizvesnosti i kada ima manji broj partnera u razmeni. U takvom okruženju preduzeće ne može da se osloni na neformalne odnose sa drugim partnerima i logično je da teži ka uspostavljanju dugoročnih i formalnih odnosa sa preduzećima u okruženju.

Prema transakcionoj teoriji, što su veći transakcioni troškovi to preduzeća teže da ostvare veći stepen kontrole nad vezama koje uspostavljaju sa drugim poslovnim partnerima jer je to garancija sigurnosti i stabilnosti u obezbeđenju potrebnih resursa i ukupnom poslovanju. Rešenje za ta preduzeća je da uspostavljaju formalne odnose sa drugim partnerima (zajedničko ulaganje, spajanje, pripajanje i sl.) jer se tako otklanjaju podsticaji oportunističkog ponašanja i smanjuje rizik investiranja u specifična sredstva.

Prema transakcionoj teoriji, kretanja od manje formalnih ka više formalnim mehanizmima povezivanja preduzeća, motivisano je težnjom da se minimiziraju troškovi transakcija koji nastaju u toj razmeni. Zaključeno je da se preko formalnih mehanizama povezivanja preduzeća povećavaju šanse za smanjenje transakcionih troškova do kojih dolazi usled neizvesnosti u okruženju, oportunizma i rizika vezanih za specifična sredstva. Međutim, ako je to tako, onda se odmah otvara pitanje zašto se uvek ne traže formalni oblici povezivanja već se koriste i neformalni mehanizmi uspostavljanja veza sa okruženjem.<sup>81</sup> Ovo se može objasniti činjenicom da se prenošenjem transakcija iz okruženja u preduzeće ne eliminišu transakcioni troškovi. Na primer, transakcije između zaposlenih u preduzeću moraju se ugovarati, nadgledati i njima se mora upravljati (slično kao i transakcijama između preduzeća). Isto tako, interne aktivnosti ugovaranja transakcija između različitih učesnika u procesu stvaranja nove vrednosti kao i integrisanje i koordinacija njihovih aktivnosti izazivaju troškove i traže angažovanje menadžmenta. Ovi troškovi (u suštini transakcioni) koji nastaju u preduzeću nazivaju se birokratski troškovi.

Transakcioni troškovi su osnova od koje se polazi pri razmatranju varijanti i izboru optimalnog mehanizma uspostavljanja veza sa drugim preduzećima. Faktički, vrši se

---

<sup>81</sup> Jones, G. R. *op. cit.*, str. 190.



poređenje (a) ušteta u transakcionim troškovima, koje nastaju prelaskom sa manje formalnih na formalnije oblike povezivanja preduzeća i (b) poveću birokratskih troškova, koje nastaju preuzimanjem upravljanja internim transakcijama.

Da bi se izabrala optimalna strategija, potrebno je ići korak po korak kroz sledeće faze:<sup>82</sup>

- prvo, utvrditi izvore transakcionih troškova i proceniti visinu tih troškova
- drugo, proceniti moguće uštede u transakcionim troškovima do kojih može doći korišćenjem različitih strategija povezivanja
- treće, proceniti birokratske troškove različitih strategija povezivanja
- četvrto, izabrati strategiju povezivanja koja dovodi do najvećih ušteta u transakcionim troškovima za najmanji iznos birokratskih troškova

Teorija transakcionih troškova nudi rešenja na bazi poređenja transakcionih troškova u različitim oblicima uspostavljanja veza između preduzeća i to čini mnogo preciznije od teorije zavisnosti od resursa. Ona sugerise da formalne mehanizme upravljanja vezama preduzeća treba koristiti jedino kada su visoki transakcioni troškovi neformalnih mehanizama povezivanja, odnosno kada su uštede u transakcionim troškovima usled prelaska na formalne strategije povezivanja veće od povećanja birokratskih troškova. Teorija prepoznaje, a praksa potvrđuje, tri oblika povezivanja koji istovremeno minimiziraju transakcione troškove i izbegavaju značajnije birokratske troškove, a to su: keiretsu, podugovaranje ili prenošenje aktivnosti na drugo preduzeće (eng. outsourcing) i franšizing.

*Keiretsu* predstavlja japanski sistem mrežnog povezivanja preduzeća koji omogućava ostvarivanje značajnih koristi za povezana preduzeća, a da to ne utiče na povećanje troškova. Konkretno, manjinsko vlasništvo omogućava preduzećima keiretsua da kontrolišu svoje dobavljače i tako izbegnu probleme oportunitizma i neizvesnosti, a da istovremeno izbegnu sve troškove upravljanja koje bi imali kada bi bili potpuni vlasnici povezanih preduzeća. Dakle, keiretsu omogućava koristi koje proističu iz potpunog vlasništva, a da pri tome ne nastaju troškovi upravljanja tim preduzećima.

*Prenošenje aktivnosti - poslova* (koje je preduzeće obavljalo) na druga preduzeća je veoma rasprostranjena strategija koja doprinosi smanjenju birokratskih troškova uz malo povećanje transakcionih troškova. Danas je uobičajeno da se vrši prenos čitavog niza poslova na specijalizovana preduzeća, počev od onih najjednostavnijih (održavanje higijene, zaštita i sl.) pa sve do složenijih koji se odnose na marketing, informatiku i sl.

*Franšizing* predstavlja oblik marketinga ili distribucije u kojem jedno preduzeće davalac franšize daje drugom primalac franšize pravo ili privilegiju da koristi njegove resurse, odnosno da posluje na određen način za određeni period na specifičnom mestu. Pravo ili privilegija može biti: prodaja proizvoda davaoca franšize; korišćenje njegovih metoda poslovanja; korišćenje njegovih simbola, trgovinske marke, dizajna ili svih ovih prava. Za uzvrat, davalac franšize dobija: fiksnu nadoknadu od korisnika franšize i pravo da učestvuje u raspodeli dobiti koju korisnik franšize ostvari. Po modelu franšizinga posluju mnoga trgovinska preduzeća, restorani brze hrane, rent a car, prodavci automobila, agencije i sl.

---

<sup>82</sup> *Ibid, str. 190 - 191*

---

## Rezime

**Okruženje** preduzeća, u najopštijem smislu, čine svi elementi (pojedinci, organizacije, institucije) i faktori (ekonomski, politički, tehnološki itd) koji su van preduzeća kao i njihova stvarna i potencijalna dejstva koja mogu da utiču na poslovanje preduzeća i njihov pristup retkim resursima. Preduzeća, kao osnovni tržišni subjekt, je otvoreni sistem koji je povezan sa okruženjem u pribavljanju inputa za transformacioni proces kao i za usmeravanje outputa i usluga ka ciljnom tržišnom segmentu.

U zavisnosti od intenziteta i načina delovanja faktora na preduzeće, okruženje se može podeliti na: **(a) domen, (b) specifično i (c) opšte okruženje.**

**Domen** određuju proizvodi koje je preduzeće izabralo kao svoj izlazni rezultat, odnosno kupci i drugi stejkholderi čije potrebe preduzeće nastoji da zadovolji. **Specifično** okruženje čine sektori okruženja sa kojima je preduzeće u direktnoj interakciji i čiji elementi i delovanje imaju neposredan uticaj na poslovanje preduzeća i mogućnost pribavljanja resursa. Najznačajniji elementi specifičnog okruženja su: kupci, dobavljači, distributeri, sindikati, konkurencija i vlada. **Opšte** okruženje obuhvata sektore koji ne utiču direktno na poslovanje preduzeća i njegovu mogućnost pribavljanje resursa, već indirektno (posredno) preko specifičnog okruženja. Opšte okruženje čine elementi iz sledećih sektora: vlade, ekonomskih uslova, tehnologije, finansijskih resursa, sociokulturnog sektora.

Dimenzije i karakter neivesnosti okruženja određene su: **(a) složenošću, (b) dinamičnošću i (c) realnim „bogatstvom“ resursima**

**Složenost** okruženja zavisi od konkretnih elemenata, njihovog broja i karaktera, uticaja i načina uspostavljanja ukupnih veza i međuzavisnosti. **Dinamičnost** okruženja zavisi od intenziteta i načina promena elemenata i sila u okruženju. „**Bogatstvo**“ okruženja resursima izražava se količinom resursa raspoloživih za potrebe preduzeća i ono determiniše potencijalni nivo konkurencije a time i izvesnost obezbeđenja potrebnih resursa za preduzeće. Da bi preduzeće moglo konkretno da upravlja kompleksom veza sa okruženjem u cilju stvaranja što povoljnijeg i sigurnijeg ambijenta, na raspolaganju mu stoje tri izvedene teorije koje daju neka načelna rešenja i objašnjenja. To su: **(1) kontingentna** - situaciona teorija, **(2) teorija zavisnosti od resursa** (upravljanje simbiotskom međuzavisnošću, upravljanje konkurentskom međuzavisnošću) i **(3) teorija transakcionih troškova.**

**Kontingentna** teorija - preduzeće se prilagođava neizvesnosti u okruženju tako što: (a) povećavaju broj svojih organizacionih jedinica, (b) povećavaju stepen svoje diferenciranosti, (c) biraju odgovarajući sistem upravljanja, (d) imitiraju poslovne modele uspešnih preduzeća i (e) planski se prilagođavaju promenama u okruženju.

U okviru teorije **zavisnosti od resursa** definišane su dve strategije uspostavljanja veza između preduzeća i to: **(1) strategija upravljanja simbiotskom međuzavisnošću** (kada su preduzeća povezana u proizvodno - prometnom lancu) i **(2) strategija upravljanja konkurentskom međuzavisnošću** (kada preduzeća konkurišu za iste resurse).

Najznačajnije strategije upravljanja simbiotskom međuzavisnošću preduzeća su: (a) sticanje reputacije, (b) kooptiranje, (c) strategijske alijanse (dugoročni ugovori o saradnji-zajedničke aktivnosti, mrežno povezivanje preduzeća, međusobna manjinska ulaganja kapitala i zajednička ulaganja- oba preduzeća imaju zajedničko učešće u aktivni) i (d) merdžer i preuzimanje

*Strategija upravljanja konkurentskom međuzavisnošću: (a) tajni dogovori i karteli (b) povezivanje preko trećih organizacija, (c) strategijske alijanse i (d) merđžeri i preuzimanje.*

*Teorija **transakcionih troškova** objašnjava kada i pod kojim uslovima će preduzeća koristiti neke od mogućih strategija upravljanja zavisnošću od resursa, koristeći podatak o visini troškova pregovaranja, nadgledanja i upravljanja transakcijama kao bazičan u izboru opcije.*

*Transakcioni troškovi nastaju kao posledica kombinovanog uticaja određenih (a) ljudskih faktora i (b) faktora okruženja, koji se ispoljava kroz: neizvesnost okruženja i ograničenu racionalnost, oportunitizam i mali broj partnera i rizik i specifičnost sredstava*

*Po transakcionoj teoriji, odluka se donosi poređenjem (a) ušteta u transakcionim troškovima, koje nastaju prelaskom sa manje formalnih na formalnije oblike povezivanja preduzeća i (b) povećanja birokratskih troškova, koje nastaje preuzimanjem upravljanja internim transakcijama.*

*Teorija prepoznaje, a praksa potvrđuje, tri oblika povezivanja koji istovremeno minimiziraju transakcione troškove i izbegavaju značajnije birokratske troškove, a to su: keiretsu, podugovaranje ili prenošenje aktivnosti na drugo preduzeće (eng. outsourcing) i franšizing.*

---

## **Pitanja**

- 1. Definiši okruženje preduzeća*
- 2. Kako se može podeliti okruženje preduzeća u zavisnosti od intenziteta i načina delovanja faktora na preduzeće*
- 3. Čime su određene dimenzije i karakter neizvesnosti okruženja*
- 4. Suština kontingentne teorije i kako se preduzeće prilagođava neizvesnosti u okruženju*
- 5. Šta je cilj preduzeća prema teoriji zavisnosti od resursa*
- 6. Strategije upravljanja simbiotskim vezama preduzeća*
- 7. Strategije upravljanja konkurentskim vezama preduzeća*
- 8. Šta su transakcioni a šta birokratski troškovi*
- 9. Kako transakciona teorija objašnjava izbor mehanizma za uspostavljanje veza sa drugim preduzećima*
- 10. Tri oblika povezivanja koji istovremeno minimiziraju transakcione troškove i izbegavaju značajne birokratske troškove*

## **Za one koji žele više**

*1. Polazeći od teorije transakcionih troškova pokušaj dati objašnjenje za široku rasprostranjenost franšizinga kao modela poslovanja ilustrujući to na primeru dve velike svetske firme koje imaju različite pristupe (npr. Mc Donald s i Burger King)*

## III DEO

### TROŠKOVI

#### *Ciljevi trećeg dela*

*Cilj trećeg dela je da se sagledaju svi aspekti trošenja koje nastaje u procesu reprodukciji i da se sadržajno i pojmovno objasni fenomen utroška i nastajanja troškova i razmotri njihova klasifikacija u funkciji upravljanja, kao i praćenje, kalkulacija i evidentiranje. Ovaj segment će se sagledati kroz sledeća pitanja*

- *utrošci i troškovi*
- *utrošci (materijala sredstava za rad i radne snage)*
- *troškovi faktora proizvodnje (materijala, sredstava za rad i rada)*
- *podela troškova prema mestima nastanka (troškovi izrade i režijski troškovi)*
- *podela troškova prema vezanosti za nosioce (pojedinačni i zajednički)*
- *podela troškova prema načinu prenošenja na nosioce (direktni i indirektni)*
- *podela troškova prema zavisnosti od obima proizvodnje (fiksni i varijabilni) i vremenskoj dimenziji (u kratkom i dugom roku)*
- *računovodstveni pojam troškova - istorijski troškov; ekonomski pojam troškova - oportunitetni troškovi*
- *ukupni, prosečni, granični (marginalni) i troškovi*
- *kalkulacija troškova - postupak raspoređivanja ukupnih troškova na nosioce (prema vremenu izrade, prema načinu izrade)*

Svaki proces transformacije uloženi resursa u rezultate podrazumeva njihovo trošenje u prirodnom vidu (utrošak) koje se na kraju iskazuje novčanom vrednošću (trošak). Kako je upravo proces transformacije predmet izučavanja ekonomike preduzeće, to je sasvim razumljivo zašto su troškovi jedan od najznačajnijih, ali istovremeno i najsloženiji segment ekonomske nauke.

Brojne vrste troškova mogu se klasifikovati na razne načine. Međutim, suštinski cilj klasifikacije troškova jeste da se omogući upravljanje troškovima, odnosno da se omogući delovanje na njihovu visinu, strukturu i dinamiku. U skladu sa tim razmotriće se neke od tih klasifikacija troškova, izvršiti njihova analiza i na kraju prikazati različiti metodi alokacije troškova na njihove nosioce.

# 1. POJAM I ZNAČAJ TROŠKOVA

Troškovi proizvodnje su predmet mnogih teorija i disciplina u kojima se oni razmatraju na razne načine i shodno tome, klasifikuju po raznim kriterijumima. Za ekonomiku preduzeća troškovi imaju poseban značaj jer, s jedne strane predstavljaju osnovu od koje treba poći pri donošenju poslovnih odluka (izboru planskih aktivnosti), a s druge, utiču na ukupne poslovne rezultate preduzeća. Tako na primer, povećanje ekonomije živog i opredmećenog rada uslovljava manje troškove što se odražava na veći poslovni uspeh preduzeća. To je svakako jedan od razloga neophodnosti kompleksnog sagledavanja troškova, njihovog nastajanja i značaja u ukupnom procesu reprodukcije.

Svaki proces transformacije uloženi resursa u rezultate podrazumeva njihovo trošenje. Bez trošenja nema proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga, kao što bez trošenja nema ni stvaranja nove vrednosti. Proizvodnja je nemoguća bez određenih sastavnih komponenti koji se nazivaju faktorima proizvodnje i koji se po pravilu kombinuju u različitim srazmerama, zavisno od izbora vida i obima proizvodnje, organizacije, načina upravljanja i donetih odluka. Poznavanje strukture svake proizvodnje i mogućih kombinacija inputa kao i načina upravljanja je pretpostavka uspešnog poslovanja.

U praksi se nailazi na razne izraze koji su povezani sa pojmom troškova kao npr. isplata, izdatak, rashod, utrošak i sl. Isplata je pojam koji je najčešće vezan za prodaju gotovih proizvoda i može prethoditi utrošku ili uslediti posle njega. Izdatak ima slično značenje kao i isplata, sa tom razlikom što on može biti ne samo u novcu već i u raznim materijalnim oblicima. Rashodi su širi pojam jer obuhvataju sve troškove.

Utrošci faktora proizvodnje (materijala, sredstava za rad i radne snage) su oblik trošenja u njihovom prirodnom, naturalnom vidu. Naturalno trošenje označava trošenje prirodne supstance faktora, bilo supstance materijala i sredstava za rad, bilo bioenergije zaposlenog. Utrošci su fizički iskazane količine faktora proizvodnje koje se troše u procesu proizvodnje. Količina utrošenih faktora proizvodnje zavisi od intenziteta trošenja (količina utroška u jedinici vremena) i vremena u kome se troši. Utrošci faktora proizvodnje razlikuju se međusobno po mestima na kojima nastaju (radna mesta izrade - tehnološka i netehnološka radna mesta -režijska), mogućnostima merenja (merljivi - utrošak osnovnog materijala i nemerljivi - utrošak sredstava za rad), jedinicama mere kojima se iskazuju (fizičke jedinice ili drugi pokazatelji trošenja- npr. učestalost kvarova mašine), vezi sa nosiocima (zavisno od mogućnosti vezivanja za konkretne nosioce, proizvode i sl.) i drugim karakteristikama. Utrošci su uslovljeni tehničkim činiocima (karakteristike proizvoda, tehnološkog procesa, sredstava za rad, materijala, uslova rada i sl.) i organizacijom procesa rada i proizvodnje (načini na koji zaposleni obavljaju svoje poslove).

Kvantitativno posmatrano, *troškovi* su proizvod utrošaka proizvodnje i njihovih cena po jedinici utroška (vrednosni izraz utrošenih elemenata proizvodnje). U širem smislu, troškovi obuhvataju pored utrošenih elemenata proizvodnje i poslovne izdatke vezane za ostvarivanje te proizvodnje (obaveze prema drugim preduzećima, kamate na angažovana sredstva i dr.).

*U računovodstvu*, pod troškovima se podrazumeva novac koji je potrošen za nabavku resursa. Budući da su ti troškovi nastali u trenutku nabavke, nazivaju se prošlim ili istorijskim troškovima, a izračunavaju tako što se količina nabavljenih resursa množi sa cenom, po kojoj su kupljeni. *Istorijski troškovi* su računovodstveni koncept troškova, zato što se računovodstveni izveštaji baziraju na podacima o troškovima, koji su nastali u trenutku

kupovine resursa. U ekonomiji, pod troškovima se podrazumevaju *oportunitetni* troškovi koji su vrednost koja je mogla da bude ostvarena da su resursi bili uloženi u sledeću, najbolju upotrebu. Oportunitetni troškovi pokazuju vrednost koja je propuštena (žrtvovana), zato što resursi nisu uloženi u sledeću najbolju upotrebu. Oportunitetni troškovi izbora određene alternative mogu se definisati kao žrtvovanje neto koristi od neprihvatanja sledeće najbolje alternative istog rizika. Na primer, troškovi obrazovanja jednaki su dohotku koji je propušten, tokom školovanja.

Pitanje koje se logično postavlja je zašto se u ekonomiji pod pojmom troškova podrazumevaju oportunitetni troškovi. Odgovor treba locirati za suštinsko poimanje i iz doga determinisanu ulogu retkih resursa. Naime, retkost resursa nalaže da resursi moraju biti usmereni ka najboljim upotrebama, tj. upotrebama gde će da ostvare najveće efekte. Sve dok efekti ulaganja resursa u jednu aktivnost nisu ekvivalentni sa efektima koji mogu da se ostvare ulaganjem resursa u neku drugu aktivnost, onda se ta aktivnost ne može smatrati efikasnom. Prema tome, izbor između alternativnih načina upotrebe resursa vrši se isključivo na osnovu oportunitetnih troškova.

*Ekonomski troškovi* se zasnivaju na konceptu oportunitetnih troškova, koji omogućava da se sagledaju različite dimenzije troškova, jer u suštini svaki trošak podrazumeva određeno propuštanje (žrtvu), koje može biti vidljivo ili nevidljivo, objektivno ili subjektivno, novčano ili nenovčano iskazano. Na primer, društveni troškovi, kao što su zagađivanje okoline ili pak psihološki troškovi koji se javljaju u slučaju otpuštanja radnika i slično, nikada se ne pojavljuju u računovodstvenim izveštajima jer se u njima ne evidentiraju troškovi koji se ne mogu kvantifikovati i novčano iskazati.

Računovodstveni izveštaji se prave, pre svega, za potrebe vlasnika kapitala i kreditore, kao i zbog poreskih obaveza preduzeća. Iako tačni, precizni i proverljivi, istorijski troškovi (za potrebe računovodstva) nisu adekvatan indikator o tome da li se resursi efikasno koriste. Pre svega, radi se o troškovima koji su nastali u prošlosti, koji ne izražavaju promene cena inputa i tržišnih uslova kao ni promenu produktivnosti inputa. Na primer, ako zbog promene ukusa potrošača dođe do zastarevanja zaliha materijala, istorijski troškovi zaliha će ostati nepromenjeni iako je tržišna vrednost zaliha opala (neće biti iskazana promena vrednosti zaliha materijala). Pored toga, istorijski troškovi dva proizvođača istog proizvoda, mogu da se bitno razlikuju samo zato što nije primenjen jedinstveni sistem obračuna troškova.<sup>83</sup> I pored svega, istorijski troškovi su veoma značajni i korisni za analizu poslovanja, za kontrolu anticipiranog ponašanja troškova, za ocenu finansijske sposobnosti preduzeća, za ocenu i upoređenje ostvarenih performansi preduzeća. S druge strane, istorijski troškovi nisu namenjeni za odlučivanje o alternativama upotrebe resursa, niti su adekvatan indikator efikasnosti upotrebe resursa.

Računovodstveni i ekonomski troškovi mogu biti isti, ali se mogu i značajno razlikovati. Tako na primer, ako preduzeće nabavi materijal po ceni nižoj od tržišne i upotrebi taj materijal za proizvodnju, nastali troškovi materijala utvrđeni na osnovu nabavne cene, su računovodstveni troškovi. Međutim, upotrebom materijala u proizvodnji preduzeće propušta prihod koji bi ostvarilo prodajući materijal po tržišnoj ceni, višoj od nabavne. Propušten prihod od prodaje materijala izražava ekonomske troškove upotrebe materijala u proizvodnji.<sup>84</sup>

Dobra poslovna odluka ili ocena alternativnih planskih aktivnosti, naročito kada različite aktivnosti zahtevaju realokaciju resursa, nemoguća je bez sagledavanja ukupnih (fiksni i varijabilni), prosečnih i pogotovo marginalnih troškova. Najčešće menadžeri donose odluke

<sup>83</sup> *Upravo je neophodnost uporedivosti podataka o troškovima različitih preduzeća jedan od najvažnijih razloga standardizacije računovodstvenog izveštavanja*

<sup>84</sup> *Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Economic of Strategy, John Wiley, 1996., str. 10.*

o troškovima i obimu proizvodnje u uslovima koji se u ekonomskoj analizi označavaju kao odluke u kratkom roku.

Ukupni troškovi za dati nivo outputa proizvodnje jednaki su zbiru umnožaka utrošaka faktora proizvodnje i cene tih faktora

$$UT = Cr Qr + Ck Qk$$

Gde je

UT - ukupni troškovi

Cr - cena rada

Ck - cena kapitala

Qr - količina utrošenog rada

Qk - količina utrošenog kapitala

Ukupni troškovi poslovanja mogu se iskazati i kao zbir ukupnih fiksnih troškovi (troškovi sredstava za rad kada se amortizacija izračunava po vremenskom metodu, troškovi rada i materijala u pripreмноj fazi procesa rada, troškovi rada najviših rukovodilaca i sl.) i ukupnih varijabilnih troškova (troškovi osnovnog materijala, troškovi pomoćnog materijala i energije, troškovi radne snage na poslovima izrade proizvoda, troškovi sredstava za rad kada se amortizacija obračunava po funkcionalnom metodu). Inače, podela na fiksne i varijabilne troškove izvršena je u zavisnosti od dinamike obima proizvodnje odnosno stepena korišćenja kapaciteta.

Ukupni fiksni troškovi i ukupni varijabilni troškovi iskazani po jedinici proizvoda predstavljaju prosečne troškove ( $UFT / Q$  ,  $UVT / Q$ )

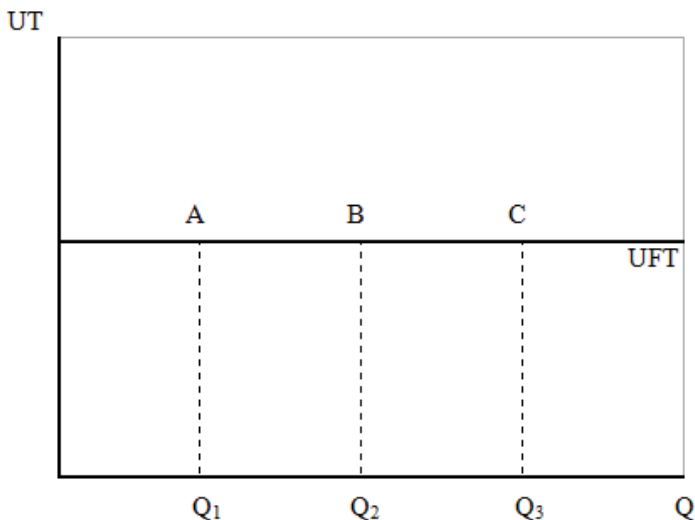
Visina ukupnih fiksnih troškova je ista nezavisno od toga da li preduzeće koristi i koliko koristi svoje kapacitete. Ukupna visina fiksnih troškova u velikoj meri zavisi od veličine kapaciteta, tako da se ovi troškovi u praksi nazivaju troškovima kapaciteta. U tom smislu se koristi i termin apsolutno fiksnih troškova u koje spadaju troškovi amortizacije, čuvanja i osiguranja sredstava za rad, osnivački troškovi i dr.

Opšti troškovi poslovanja (troškovi konstrukcije proizvoda, razrade tehnološkog procesa, normiranja rada, operativne pripreme proizvodnje, pripreme dokumentacije, kao i reklamiranja i sl) su pretežno fiksnog karaktera

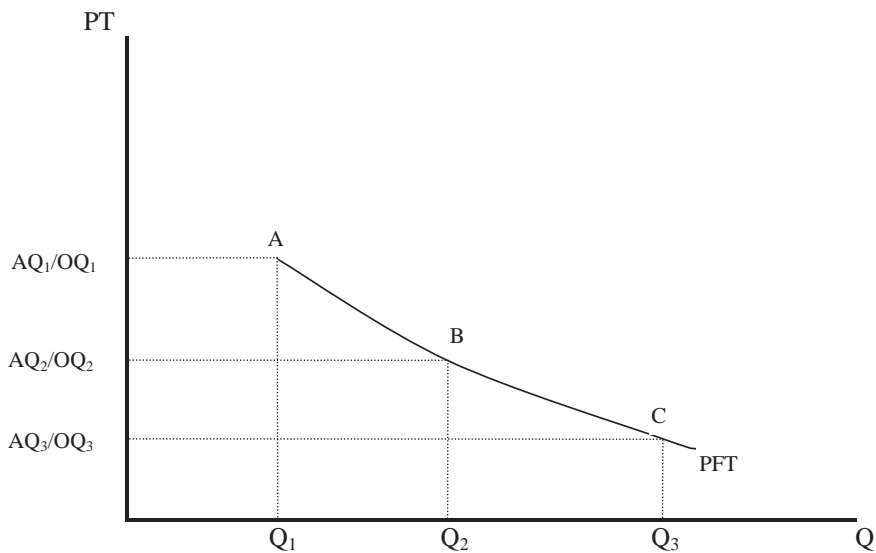
Osnovna karakteristika fiksnih troškova je da se oni u svojoj masi ne menjaju sa promenom obima proizvodnje, tako da se grafički prikazuju pravom linijom koja je paralelna sa horizontalnom osom, kako je to prikazano na slici 11.1 (na vertikalnoj osi su označeni troškovi, a na horizontalnoj osi obim proizvodnje).

Prosečni fiksni troškovi predstavljaju ukupne fiksne troškove podeljene sa količinom proizvoda, za svaki obim proizvodnje. Kako se sa povećanjem stepena korišćenja kapaciteta, a time i obima proizvodnje, isti iznos fiksnih troškova raspoređuje na sve veći broj jedinica proizvoda, to se fiksni troškovi (kao i prosečni fiksni troškovi) po jedinici proizvoda smanjuju ( $UFT / Q$ ).

To znači da se će se sa porastom obima proizvodnje fiksni troškovi po jedinici proizvoda smanjivati, kako je to prikazano na slici 11.2.



Slika 11.1 Ukupni fiksni troškovi



Slika 11.2 Prosečni fiksni troškovi

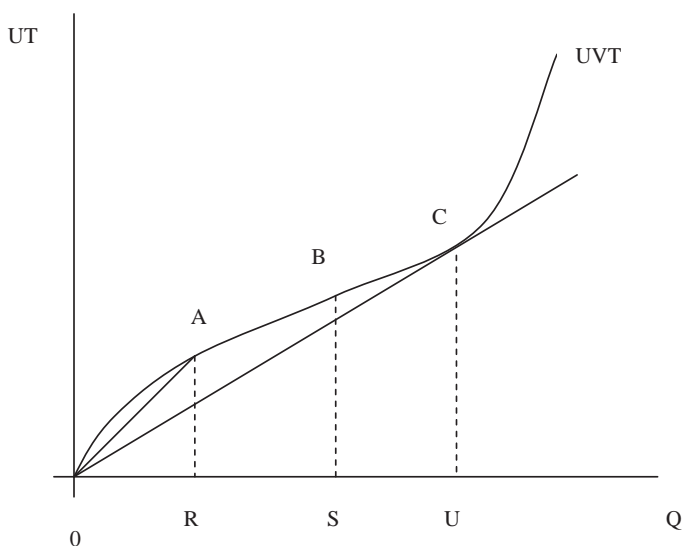
Sa slike 11.2 vidi se da prosečni fiksni troškovi predstavljaju odnos vertikalnog rastojanja apscisne ose i krive UFT i horizontalnog rastojanja koordinatnog početka i tačke koja predstavlja odgovarajući obim proizvodnje. Tako na primer, za obim proizvodnje  $Q_1$  prosečni fiksni troškovi jednaki su  $AQ_1/OQ_1$ . Sa grafikona je vidljivo da je degresija prosečnih fiksnih troškova najizrazitija na nižim stepenima iskorišćenja kapaciteta i da se ova degresija ublažava sa povećanjem stepena iskorišćenja odnosno sa povećanjem obima proizvodnje. Tako, sa povećanjem obima proizvodnje od  $Q_1$  na  $Q_2$ , prosečni fiksni troškovi se smanjuju sa iznosa  $AQ_1/OQ_1$  na  $BQ_2/OQ_2$ , dok za isti porast obima proizvodnje sa  $Q_2$  na  $Q_3$ , prosečni



fikсни troškovi znatno manje opadaju Prilikom povećanja obima proizvodnje na višem stepenu iskorišćenja kapaciteta degresija prosečnih fiksnih troškova je veoma blaga, ali ne prestaje, što je na slici 11.2 prikazano asimptotskim približavanjem prosečnih fiksnih troškova apscisnoj osi.

Naravno, sve ovo važi kada je u pitanju kratkoročni vremenski period.<sup>85</sup> U kratkom roku, preduzeće ne može da menja opremu, tehnologiju, poslovni prostor, tj. fiksne inpute, tako da se obim proizvodnje menja samo kao rezultat upotrebe varijabilnih inputa. Međutim, ponekad menadžeri moraju da donose i dugoročne poslovne odluke i tada razmatraju mogućnost promene svih faktora proizvodnje, a naročito promene proizvodnih kapaciteta. Pri donošenju takvih odluka, mora se uvažiti činjenica da se svi faktori proizvodnje mogu menjati, tako da tu nema fiksnih troškova (svi su varijabilni). Promena dugoročnih troškova usled promene obima proizvodnje uslovljena je odnosom promene ulaganja (inputa) i promene rezultata (outputa), odnosno prinosom na obim dugoročne proizvodne funkcije. Dugoročni ukupni troškovi se menjaju usled promene prinosa na obim, kada se svi faktori proizvodnje mogu menjati (kod kratkoročnih ukupnih troškova, makar jedan faktor je nepromenjen).

Varijabilni troškovi se menjaju sa promenom obima proizvodnje. Ukupni varijabilni troškovi povećavaju se sa povećanjem obima proizvodnje, a sa smanjenjem obima proizvodnje ovi troškovi se smanjuju.

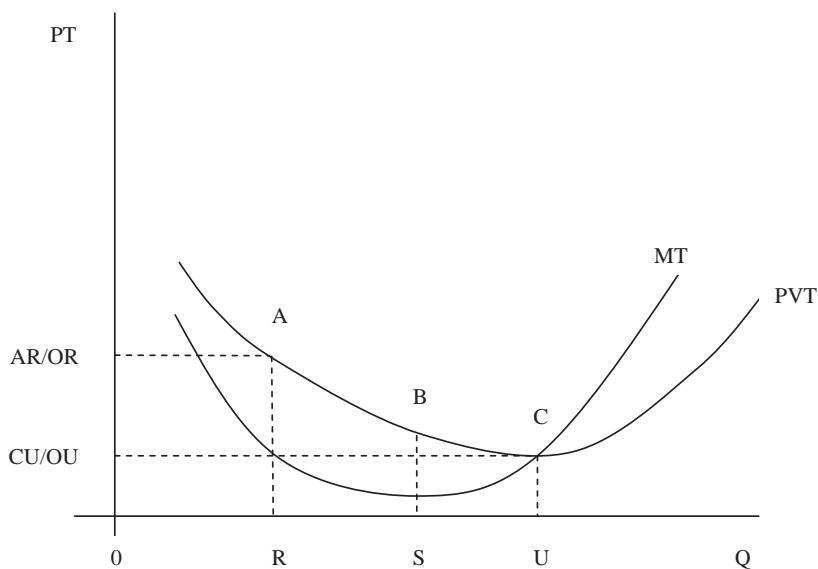


Slika 12.1 Ukupni varijabilni troškovi

Grafik ukupnih varijabilnih troškova (UVT) polazi iz koordinatnog početka i ima oblik razvučenog latiničnog slova „S”. Ovaj oblik ukazuje da varijabilni troškovi sa povećanjem obima proizvodnje najpre raste degresivno, a zatim proporcionalno i na kraju progresivno.

Prosečni varijabilni troškovi jednaki su ukupnim varijabilnim troškovima podeljenim količinom proizvoda, za svaki stepen korišćenja kapaciteta slika (12.2).

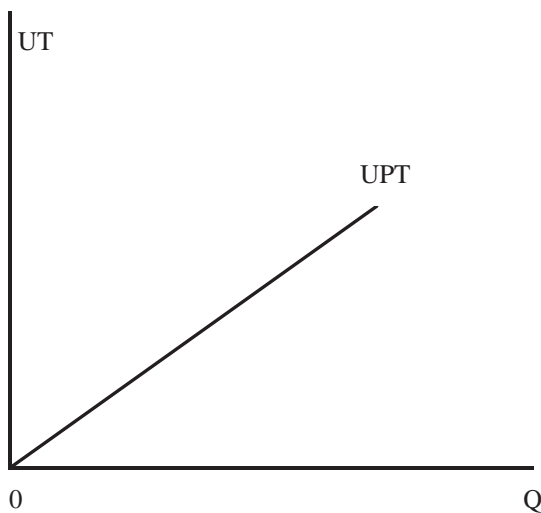
<sup>85</sup> U ekonomskoj analizi vremenski rok ( kratkoročan i dugoročan ) nije vezan sa dužinom vremenskog perioda, već sa mogućnošću preduzeća da se jednim delom faktora proizvodnje ili svim faktorima prilagodi izmenjenim okolnostima.



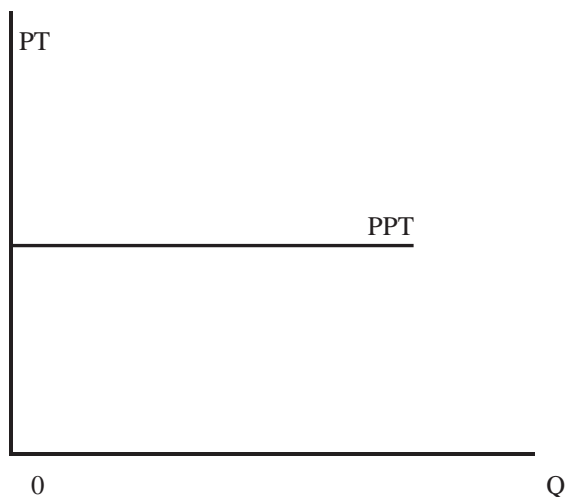
Slika 12.2 Prosečni varijabilni troškovi

Sa grafika (12.1) je vidljivo da prosečni varijabilni troškovi predstavljaju odnos vertikalnog rastojanja apscise ose i krive UVT i horizontalnog rastojanja koordinatnog početka i tačke koja predstavlja odgovarajući obim proizvodnje. Prosečni troškovi (sl.12.2) za obim proizvodnje R jednaki su  $AR / OR$ , odnosno nagibu linije OA. i prikazani su tačkom A' na krivi PVT. Vidljivo je da su u tački C varijabilni troškovi minimalni , a da nakon toga, kada se obim proizvodnje povećava preko obima U , prosečni varijabilni troškovi počinju da rastu.

Varijabilni troškovi se raslojavaju na komponentu proporcionalnih troškova, komponentu progresivnih i / ili degresivnih troškova i komponentu relativno fiksnih troškova. U proporcionalne troškove ubrajaju se troškovi osnovnog i pomoćnog materijala i energije, troškovi radne snage na poslovima izrade proizvoda, troškovi sredstava za rad itd



Slika 13.1 Ukupni proporcionalni troškovi



*Slika 13.2 Prosečni proporcionalni troškovi*

Pojedini proporcionalni troškovi se menjaju brže od obima proizvodnje (progresivni), a pojedini sporije od obima proizvodnje (degresivni).

Sa slike 13.1 se vidi da se ukupni proporcionalni troškovi (kao deo varijabilnih troškova) menjaju proporcionalno sa promenom obima proizvodnje, dok se po jedinici proizvoda (prosečni proporcionalni) ne menjaju sa promenom obima proizvodnje (sl. 13.2). U proporcionalne troškove spadaju troškovi osnovnog materijala, troškovi pomoćnog materijala i energije, troškovi radne snage na poslovima izrade proizvoda, troškovi sredstava za rad kada se amortizacija obračunava po funkcionalnom metodu.

Učešće proporcionalnih troškova u strukturi ukupnih troškova u osnovi zavisi od stepena tehničke opremljenosti. Niži nivo tehničke opremljenosti procesa proizvodnje uključuje i veću prisutnost troškova materijala i sredstava za rad, dok je kod visokomehanizovanih preduzeća učešće proporcionalnih troškova u ukupnim troškovima znatno manje.

Relativno fiksni troškovi nastaju raslojavanjem proizvodnih kapaciteta na više zona obima proizvodnje, kao što su npr. radne smene, radionice u pogonu, transportni kapaciteti ili tipovi proizvodnje u okviru proizvodnih serija, modeli proizvodnje u okviru tipova proizvodnje itd. Svaka ovako uspostavljena zona obima proizvodnje predstavlja „parcijalni kapacitet” za koji je potrebno posebno organizovati obavljanje pripremno - završnih poslova. Troškovi obavljanja ovih poslova ne menjaju se sa promenom obima proizvodnje u okviru određene zone obima, ali se naglo menjaju pri promeni zone obima. Dakle, radi se o troškovima koji su fiksni u okviru jedne zone, ali nisu sasvim nezavisni od obima proizvodnje. U ove troškove spadaju troškovi materijala i rada na pripremno - završnim poslovima organizacionih delova preduzeća pogona, smena, troškovi tehničke kontrole i sl.

Pojedini troškovi se brže menjaju od obima proizvodnje i to su progresivni troškovi, a pojedini troškovi se menjaju sporije u odnosu na obim proizvodnje i takvi troškovi se nazivaju degresivni. U praksi se retko ostvaruje potpuna proporcionalnost troškova i obima proizvodnje. Tako su, na primer, troškovi osnovnog materijala obično proporcionalni obimu proizvodnje na nižem i srednjem stepenu korišćenja kapaciteta, dok su na većem stepenu

korišćenja kapaciteta ovi troškovi progresivni u odnosu na obim proizvodnje (do progresivnog povećanja može doći npr. usled povećanog škarta materijala, kao posledice intenzivnijeg rada.

Degresivni troškovi se izrazitije javljaju kod preduzeća koja su po svom programskom opredeljenju intenzivnija sa sredstvima za rad. Troškovi koji ispoljavaju regresivne karakteristike najčešće se uključuju u pogonsku ili upravno - prodajnu režiju. Degresija troškova najčešće nastaje kada se povećanjem proizvodnje počinju racionalnije koristiti ulaganja u proces reprodukcije.

Progresija troškova se javlja kao posledica prekomernog korišćenja kapaciteta rada i sredstava za rad i češći su u preduzećima sa manjim učešćem fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova. Ovo je najčešće posledica neopravdanog skraćivanja vremena potrebnog za izradu proizvoda, neodgovarajućih sirovina, materijala, povećanja prekovremenog rada, kvara i sl. Ovi troškovi se naročito povećavaju ukoliko se uvode nove radne smene, koje se ne koriste optimalno. Progresiju troškova u velikom broju slučajeva prouzrokuje veće prisustvo proporcionalnih troškova. Na ovim konstatacijama formulisane su i određene zakonitosti, kao što su zakon opadajućeg doprinosa ili zakon rastućih doprinosa (Kingov zakon). Po ovome proizilazi da zbog progresije troškova, ostvarenje koristi od povećane proizvodnje nisu u skladu sa dopunskim troškovima koji su uloženi u tu proizvodnju. Progresiju troškova je moguće otklanjati pre svega racionalnim planiranjem angažovanja elemenata proizvodnje i efikasnim izvršavanjem programskih aktivnosti.

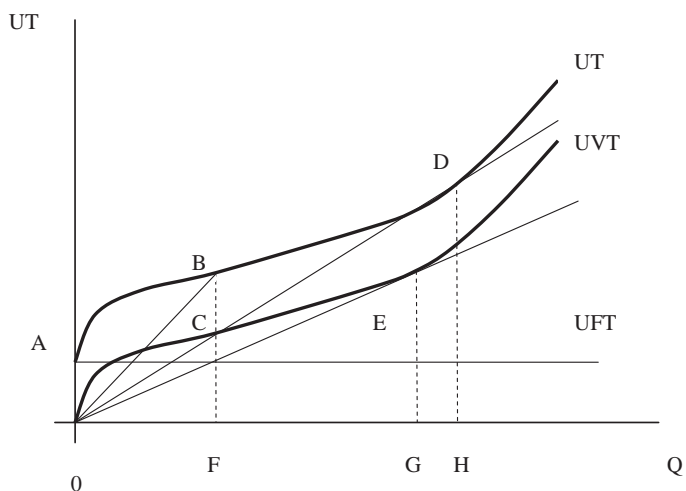
Degresija relativno fiksnih troškova se može javiti pri porastu i smanjenju obima proizvodnje tj korišćenju kapaciteta.. Pri porastu proizvodnje, regresija označava da se relativno fiksni troškovi sporije povećavaju od obima proizvodnje, a pri smanjenju proizvodnje, regresija ukazuje da relativno fiksni troškovi sporije padaju od obima proizvodnje. Međutim, opadanje relativno fiksnih troškova (pri smanjenju obima proizvodnje) nije u istoj srazmeri sa povećanjem ovih troškova (pri povećanju obima proizvodnje). Ovo vremensko zakašnjenje naziva se remanentnost relativno fiksnih troškova pri smanjenju obima proizvodnje, a pojavljuje se kao posledica neprilagođene organizacije rada novim uslovima proizvodnje. Ovo zakašnjenje u prilagođavanju relativno fiksnih troškova nastaje zbog toga jer su svi troškovi vezani za organizacionu strukturu, a ona se može menjati samo postepeno.

Progresija relativno fiksnih troškova javlja se kod porasta kao i kod smanjivanja obima proizvodnje. Kod porasta obima proizvodnje, progresija relativno fiksnih troškova znači da ovi troškovi rastu brže od obima proizvodnje, a kod smanjenja obima proizvodnje, progresija ukazuje da relativno fiksni troškovi brže opadaju od smanjenja obima proizvodnje.

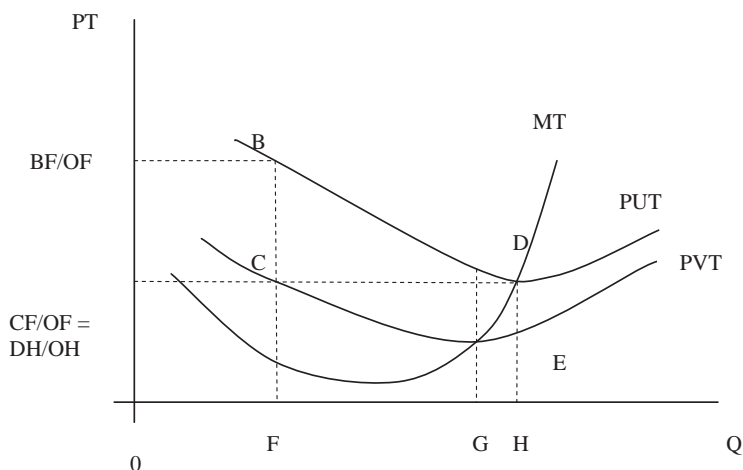
Marginalni (granični) troškovi se odnose na proizvodnju dodatne jedinice proizvoda, što znači da su u kvantitativnom pogledu razlika između ukupnih troškova za jednu jedinicu povećanog proizvoda i ukupnih troškova nepromenjenog proizvoda. Granični trošak izražava promenu u ukupnim troškovima po jedinici promene obima proizvodnje ( $dUT / dQ$ ), odnosno stavlja u odnos razliku u ukupnim troškovima i razliku obima proizvodnje između dva stepena korišćenja kapaciteta. Kada se obim proizvodnje menja za jedinicu ( $dQ = 1$ ), marginalni troškovi jednaki su ukupnoj promeni troškova.

Na slici 12.2. može se zapaziti da prosečni varijabilni troškovi opadaju sve dok je kriva marginalnih troškova (MT) ispod krive prosečnih varijabilnih troškova (PVT), a da rastu kada je kriva marginalnih troškova iznad krive prosečnih varijabilnih troškova. Prema tome, sve dok su marginalni troškovi niži od prosečnih varijabilnih troškova, svaka dodatna jedinica proizvodnje izaziva manje troškove od troškova koji su u proseku, pre promene obima proizvodnje, teretili jedinicu proizvoda (zato prosečni varijabilni troškovi opadaju). Dakle, minimum prosečnih varijabilnih troškova ostvaruje se na onom obimu proizvodnje na kome se izjednačavaju marginalni i prosečni varijabilni troškovi.

Ukupni troškovi (UT) predstavljaju zbir ukupnih varijabilnih (UVT) i ukupnih fiksnih troškova (UFT). Ukupni troškovi iskazani po jedinici proizvoda predstavljaju prosečne ukupne troškove ( $UT / Q$ ).



Slika 14.1 Ukupni troškovi



Slika 14.2 Prosečni ukupni troškovi

Izvor: Douglas, E. J. - op. cit. Str. 222

Da bi se izrazili ukupni troškovi potrebno je sabrati vertikalna rastojanja krive UVT sa slike 12.2 i krive UFT sa slike 11.2 i to od apcisne ose za svaki obim proizvodnje, što praktično znači translatorno pomeriti krivu ukupnih varijabilnih troškova (UVT) za visinu ukupnih fiksnih troškova (UFT). Kao što se vidi na slici 14.1 kriva ukupnih troškova (UT) ima isti

oblik kao i kriva ukupnih varijabilnih troškova, ali se nalazi iznad nje, sa razmakom koji je jednak ukupnim fiksnim troškovima.

Kriva ukupnih troškova ne počinje od nule već od iznosa fiksnih troškova. To znači i kada je obim proizvodnje jednak nuli, ukupni troškovi postoje i jednaki su iznosu fiksnih troškova.

Kao i prosečni varijabilni troškovi, prosečni ukupni troškovi sa povećanjem obima proizvodnje najpre opadaju, dostižu minimum, a zatim počinju da rastu. Pri obimu proizvodnje u tački H, izjednačavaju se marginalni troškovi i prosečni ukupni troškovi (tu prosečni ukupni troškovi imaju minimum). Prosečni ukupni troškovi opadaju sve dok su marginalni troškovi niži od njih, zatim dostižu minimum na obimu proizvodnje na kome su jednaki marginalnim troškovima i da rastu kada su marginalni troškovi veći od njih.

## **2.VRSTE TROŠKOVA**

Troškovi proizvodnje su predmet mnogih teorija i disciplina u kojima se oni razmatraju na razne načine i shodno tome, klasifikuju po raznim kriterijumima. Za ekonomiku preduzeća troškovi imaju poseban značaj iz čega proističe potreba njihovog kompleksnog obuhvata u funkciji obezbeđenja uspešne realizacije procesa transformacije. To je osnovni razlog što je ovaj segment bio često predmet analize u ekonomskoj teoriji, pa je razumljivo zašto je bilo različitih pristupa a samim tim i podela troškova. Same klasifikacije troškova nisu toliko važne koliko je bitna suština kojoj treba težiti, a to je da svako razmatranje bude u funkciji stvaranja uslova da se može upravljati upravljati troškovima odnosno delovati na njihovu visinu, strukturu i dinamiku. U ostalom to je najbolji način da se utiče na poslovni rezultat preduzeća. U skladu sa tim razmotriće se neke od tih klasifikacija troškova, izvršiti njihova analiza i na kraju prikazati različiti metodi alokacije troškova na njihove nosioce.

### **2.1. Podele troškova prema faktorima proizvodnje**

Podela troškova prema faktorima proizvodnje predstavlja prirodnu podelu troškova i prema tom kriterijumu podela se vrši na:

- troškove materijala
- troškove sredstava za rad
- troškove rada

Obuhvatnost troškova podrazumeva sagledavanje troškova faktora proizvodnje, kao i troškova nabavke sredstava za reprodukciju, troškova proizvodnje i troškova realizacije.

Troškovi nabavke sredstava za reprodukciju, pojavljuju se kao troškovi koji uslovljavaju cenu materijala (fakturna vrednost, troškovi nabavke, transportni troškovi, osiguranje i carinski troškovi i sl. - proporcionalni troškovi) kao i troškovi koji nastaju u samom procesu tih

nabavki (troškovi istraživanje tržišta - ne zavise od visine nabavnih cena i veličine porudžbina). Troškovi nastaju i zbog držanja zaliha sredstava za reprodukciju. Jednim delom ovi se troškovi (troškovi magacinskog prostora i opreme, amortizacije, održavanja, zakupnine, obezbeđenja i sl.) ponašaju kao fiksni u odnosu na promene veličina zaliha, dok drugi (troškovi uskladištenja, manipulacije, osiguranja zaliha i sl.) variraju manje ili više srazmerno povećanju ili smanjenju zaliha (proporcionalnog karaktera). Nedostatak odgovarajućih zaliha prouzrokuje dodatno povećanje ukupnih i prosečnih troškova koji rezultiraju iz smanjenog obima ili prekida proizvodnje. Troškovi transporta značajno utiču na proizvodnu cenu robe i njenu upotrebnu vrednost.

Troškovi proizvodnje predstavljaju vrednosni izraz utrošenih elemenata u procesu proizvodnje. Veličina tih utrošaka uslovljena je količinom roba proizvoda i njihovim cenama. U troškove proizvodnje ne ulaze trošenja koja nisu usmerena na stvaranje učinka. Konceptija evidentiranja troškova prilagođena je sistemu utvrđivanja i raspoređivanja ukupnog prihoda, dohotka i čistog dohotka i prema njoj troškove čine: materijalni troškovi za tekuće potrebe materijalne proizvodnje i amortizacije obračunate po minimalnim stopama; troškovi za utrošenu energiju, sirovine i materijal; troškovi usluga; troškovi zaštite na radu; troškovi za tekuće potrebe stručnog obrazovanja i naučno- istraživačkog rada; troškovi za osvajanje nove proizvodnje; troškovi za reklamu, propagandu, učešće na sajmovima.

Troškovi realizacije (prodaje) se mogu podeliti na: ošte i pojedinačne troškove. Opšti troškovi realizacije obuhvataju onaj deo troškova koji se odnosi na realizaciju svih proizvoda – usluga. U opšte troškove realizacije (pored troškova prodajne funkcije) spadaju i troškovi zastupništva, putni troškovi, troškovi skladištenja gotovih proizvoda i sl. U troškove upravno prodajne režije spadaju i selidbeni troškovi, kancelarijski materijal, troškovi reklame i propagande, učestvovanje na sajmovima, prezentacije i sl. Ovi troškovi su pretežno relativno fiksnog odnosno proporcionalnog karaktera

Osnovne karakteristike troškova faktora proizvodnje uslovljene su karakteristikama njihovog utroška, a to su: (a) materijal - postepeno unošenje materijala u proces proizvodnje i njegova jednokratna upotreba, (b) sredstava za rad - jednokratno unošenje u proces proizvodnje i višekratna upotreba u tom procesu i (c) radna snaga - količine bioenergije koje se troše u procesu rada.

### ***2.1.1 Troškovi materijala***

Troškovi materijala, kao cenovni izraz utroška materijala i tuđih usluga, obuhvataju:

- troškove osnovnog materijala,
- troškove pomoćnog materijala,
- troškove energije,
- troškove režijskog materijala i
- troškove tužih usluga

Troškovi osnovnog materijala za izradu obuhvataju trošenje materijala koji čine supstancu novog proizvoda (bitno opredeljuju karakteristike) i nastaju u tehnološkoj fazi procesa

proizvodnje. Zbog svoje neposredne vezanosti za proizvod u čijoj proizvodnji učestvuju, obim trošenja materijala za izradu je u direktnoj zavisnosti od obima proizvodnje. Na trošenje osnovnog materijala utiču sledeći tehnički činioci: karakteristike proizvoda, karakteristike tehnološkog procesa, karakteristike sredstava za rad, karakteristike samog osnovnog materijala i tehnički uslovi rada. Učešće troškova osnovnog materijala je zavisno od osvojenosti tehnološkog procesa proizvodnje. Manji stepen osvojenosti proizvodnje odnosno veće učešće poluproizvoda u proizvodnom procesu usloviće povećano učešće troškova osnovnog materijala.

Pri izradi proizvoda pored osnovnog materijala nužno se troši i određena količina pomoćnog materijala čija je osnovna namena da doprinese karakteristikama proizvoda, omoguće ili potpomognu odvijanje tehnološkog procesa ili da upotpuni sastav gotovog proizvoda. Pomoćni materijal svojom supstancom ulazi u sastav proizvoda (boja, začini i sl.) ili pak potpomažu odvijanje tehnološkog procesa i tako omogućava dobijanje novog proizvoda (tehnološko gorivo, ambalaža, emulzije i sl.), ali ne određuje bitno karakteristike proizvoda. Utrošci pomoćnog materijala direktno zavise od obima proizvodnje

Troškovi energije predstavljaju troškove pogonske i tehnološke energije, odnosno energije koja se troši za pogon sredstava za rad i obezbeđenje uslova tehnološkog procesa. Po ulozi koju ima u procesu proizvodnje energija je bliska pomoćnom materijalu. Visina ovih troškova je u direktnoj zavisnosti od nivoa tehničke opremljenosti procesa i proporcionalna obimu proizvodnje.

Troškovi režijskog materijala odnose se na utrošak materijala na pripremno - završnim radnim mestima (režijska mesta i režijski materijal). Režijski utrošak materijala predstavlja troške materijala na poslovima održavanja sredstava za rad, uređenja radnog mesta, zaštite na radu i sl., što je domen pogonske režije. Takođe, do trošenja materijala dolazi u vezi sa organizovanjem nabavke, skladištenja, prodaje i sl., odnosno u vezi sa poslovima razmenske režije. Pored toga, materijal se troši i na poslovima administracije, kao trošenje kancelarijskog materijala, PTT usluga i sl., odnosno prilikom obavljanja poslova upravne režije.

Zajedničko svojstvo režijskih troškova materijala je da ne ulaze u supstancu novog proizvoda, tako da ne doprinose njegovim karakteristikama i ne utiču na karakteristike tehnološkog procesa. Obim trošenja režijskog materijala ne zavisi od obima proizvodnje, već od veličine proizvodnih kapaciteta i organizovanja njihovog korišćenja. Kako se trošci režijskog materijala utvrđuju za ceo proizvodni program ili grupu proizvoda, čija se proizvodnja zajednički priprema, veličina ovih troškova se ne menja u okviru datih kapaciteta ili grupe proizvoda. Zato se za režijske troškove može reći da su fiksni ili relativno fiksni u odnosu na dati obim proizvodnje.

Troškovi tuđih usluga predstavljaju posebnu kategoriju troškova koji dobijaju sve veći značaj u uslovima naučno - tehnološkog i ukupnog razvoja i primene njihovih rezultata u praksi. Specifičnost ovih troškova se ogleda u tome što oni nisu čisto materijalne prirode jer sadrže i ljudski rad. Tako na primer, ako su proizvođaču potrebne tehnološke usluge (dorado pojedinih delova), onda ih kupuje isto kao i bilo koji materijal, što znači da je najadekvatnije ove troškove svrstati u troškove materijala.

Posebna vrsta troškova usluga su troškovi zakupnina za korišćenje prostorija. Ovi troškovi proizilaze iz upotrebe sredstava za rad i imaju po suštini sličnosti sa amortizacijom. Međutim, u pogledu karaktera ovih troškova postoji dosta nejasan stav kako u ekonomskoj praksi tako i teoriji. Praksa ove troškove najčešće stavlja u troškove materijala, odnosno tretira ih kao materijalne usluge. Periodika plaćanja ovih izdataka mesečno i činjenica da ti izdaci nemaju mnogo sličnosti sa amortizacijom, razlog su zašto se te isplate zakupnine ne tretiraju kao troškovi sredstava za rad, već kao troškovi materijala. Ipak, po svojoj ekonomskoj suštini,



troškovi usluga su najpre troškovi sredstava za rad (da preduzeće podigne sopstveni poslovni prostor, ne bi plaćalo zakupninu nego bi izdvajalo za amortizaciju).

Kada je u pitanju korišćenje intelektualnih usluga drugih organizacija, onda je to za kupca tih usluga trošak materijala. Ukoliko bi te iste usluge odnosno poslove obavljali članovi konkretnog kolektiva, ovi troškove bi za njih bili troškovi rada.

Celovito sagledavanje troškova materijala sa aspekta zahteva procesa reprodukcije i kalkulacije, zahteva uključenje dva osnovna vida utroška materijala, koje razmatra teorija: standardni i stvarni utrošak materijala.

Standardni utrošci materijala nastaju pod isključivim delovanjem tehničkih činilaca, tako da se u svakom konkretnom slučaju može precizno utvrditi količina materijala koja se mora utrošiti radi proizvodnje određenog proizvoda (minimalna količina materijala). U skladu sa tim, ovo predstavlja standardni utrošak materijala i on je izraz maksimalne racionalnosti.

U tom kontekstu definisani su normativi materijala koji predstavljaju specifikaciju svih potrebnih vrsta i količina materijala koje su neophodne da bi se proizvela jedinica proizvoda. Normativ je neophodan kako u proračunu potrebnog repromaterijala tako i u iskazivanju poslovanju preduzeća, pre svega u domenu ekonomisanja utroška.

Stvarni utrošci materijala predstavljaju količine materijala koje su stvarno utrošene u procesu proizvodnje. Nastaju pod uticajem tehničkih i organizacionih činilaca, tako da su veći od standardnih utrošaka jer uključuju i škart, kalo i rastur materijala.

### *2.1.2 Utrošci sredstava za rad*

Sredstva za rad se unose u proces proizvodnje u svom ukupnom obimu, ne ulaze u supstancu proizvoda u čijoj izradi učestvuju, zbog čega se koriste u više ciklusa proizvodnje zadržavajući svoju upotrebnu vrednost. Otuda je osnovna karakteristika trošenja sredstava za rad jednokratno unošenje u proces proizvodnje i višekratna upotreba u tom procesu.

Usled nemogućnosti preciznog utvrđivanja utroška sredstava za rad, trošenje sredstava se procenjuje tako da se o utrošcima sredstava za rad govori kao o pretpostavljenom iznosu njihove fizičke istrošenosti

Fizičko trošenje sredstava za rad predstavlja proces gubitka njihove upotrebne vrednosti do koga dolazi pod uticajem brojnih činilaca trošenja, kako prilikom korišćenja u procesu proizvodnje, tako i kada su sredstva van upotrebe. Osnovni oblici stvarnog trošenja sredstava za rad su: habanje (nastaje prilikom korišćenja sredstava - smanjenje kapaciteta, brzine, pouzdanosti i sl.) , starenje (gubljenje upotrebne vrednosti pod uticajem činilaca fizičkog trošenja – funkcija vremena, a ne posledica korišćenja) i lom (mehanički udes) i kvar (funkcionalni poremećaj u radu). Svako sredstvo za rad ima specifičan režim održavanja koji zahteva trošenje određene količine režijskog materijala i radne snage.

Ekonomsko zastarevanje sredstava uzrokuje prevremenu zamenu funkcionalno sposobnih sredstava novim - savremenijim sredstvima. Dakle, ekonomsko zastarevanje sredstava za rad proizilazi zbog: pojave novih i produktivnijih sredstava, promene tehnoloških postupaka i nemogućnosti realizacije proizvoda

Troškovi sredstava za rad predstavljaju trošenje koje nastaje upotrebom sredstava za rad i to:<sup>86</sup>

- troškovi amortizacije
- troškovi ekonomskog zastarevanja
- troškovi produžavanja veka i režijski troškovi sredstava za rad

Troškovi amortizacije predstavljaju troškove koji nastaju fizičkim trošenjem sredstava za rad bilo da su sredstva u upotrebi ili van upotrebe. Trošenje je postepeno i odvija se kroz više ciklusa reprodukcije. Na bazi veka trajanja i intenziteta trošenja sredstava za rad utvrđuje se pretpostavljena veličina trošenja u jedinici vremena odnosno po jedinici proizvoda.

Troškovi ekonomskog zastarevanja praktično predstavljaju neamortizovanu vrednost sredstava koja se isključuju iz upotrebe. Obzirom na neminovnost ovakvog vida zastarevanja, neophodno je definisati postupak obračuna amortizacije prema ekonomskom veku trajanja sredstava. Naravno, nepredvidivost pojave ekonomskog zastarevanja stvara probleme obračuna ovih troškova, jer ovi troškovi nemaju svog nosioca. Problem obračuna se može otkloniti ili ubrzanom amortizacijom postojećih sredstava ili opterećenjem nove proizvodnje, mada to nije jednostavno sprovedljivo.

Troškovi produženja veka trajanja i režijski troškovi sredstava za rad obuhvataju troškove povremenog i stalnog održavanja u cilju produžetka njihovog funkcionisanja. Ovde su uključeni troškovi zamene rezervnih delova, troškovi rada i materijala koji nastaju oko demontiranja starih i ugrađivanja novih delova. Unapred se planira vreme odvijanja redovnog održavanja sredstava za rad, koji se obavlja obično jednom godišnje, a preduzimaju se i stalne mere održavanja sredstava (čišćenje, podmazivanje) zavisno od intenziteta upotrebe i starosti sredstava za rad.

### ***2.1.3 Troškovi rada***

Utrošci radne snage predstavljaju određene količine bioenergije (koja omogućava ispoljavanje ljudskih umnih i fizičkih sposobnosti) koje se troše u procesu rada. U praksi se utrošci radne snage izražavaju vremenskim jedinicama mere. U strukturi ostvarenih utroška radne snage sadržani su: potrebni proizvodni utrošci radne snage, neproizvodni utrošci i utrošci angažovane a neiskorišćene radne snage.

Specifičnost trošenja radne snage je u neodvojivosti radne snage od ličnosti zaposlenog, od njegove kvalifikovanosti, faktora koji utiču na intenzitet kojim radi, kao i načina (metoda) obavljanja radnih zadataka. Usled promenljivosti ovih faktora menja se količina rada koja se troši u jedinici vremena, tako da se pomoću vreme trajanja procesa ne može adekvatno iskazati trošenje radne snage. Da bi se to omogućilo, neophodno je obezbediti nepromenjenost elemenata (standardizacija) vezanih za zaposlenog, njegovu kvalifikovanost, intenzitet kojim radi i metod organizacije rada odnosno da se definišu na nivou efikasnog trošenja radne snage. Na taj način se definiše potreban rad, koji označava trošenje radne snage u procesu rada u kome zaposleni radi uz određenu standardnu kvalifikovanost, intenzitet, nivo organizacije i uslova rada

Sa stanovišta kvalifikovanosti, najveća racionalnost u trošenju radne snage obezbeđuje se izborom one kvalifikovanosti (standard za vrstu i stepen) koja odgovara vrsti i složenosti

---

<sup>86</sup> Bandin, T., Terzić, D., *Ekonomika organizacija udruženog rada, Savremena administracija, Beograd, 1978, str. 68.*

posla i za koju su utrošci radne snage po jedinici proizvoda minimalni. Zahtev za što racionalnije trošenje radne snage podrazumeva da se definiše, a onda i izabere intenzitet koji obezbeđuje minimalne utroške rada po jedinici proizvoda. Među mnogobrojnim kombinacijama radnih operacija koje omogućuju izvršenje određenog zadatka treba izabrati onu kombinaciju koja obezbeđuje najkraće trajanje procesa rada po jedinici proizvoda.

Ako dođe do odstupanja od navedenih zahteva doći će do povećanja stvarnih utrošaka radne snage u odnosu na neophodne utroške definisane standardom (potreban rad). Ovo povećanje je posledica različitih propusta u organizovanju trošenja radne snage (neadekvatna kvalifikacije, neadekvatne norme, različiti propusti i sl.).

Teorijski, troškovi rada predstavljaju reprodukciju vrednosti utroška tekućeg rada, a izračunavaju se množenjem utroška radne snage i zarade po jedinici utroška. Praktično posmatrano, to su obračunati (ukalkulisani) lični dohoci, koji se utvrđuju na osnovu pravilnika o raspodeli ličnog dohotka. Evidentiranje rada radnika vrši se kroz evidentiranje utrošenog radnog vremena zaposlenog ili njegovog ostvarenog rezultata (iskazan npr. brojem ispravnih komada).

Pri kalkulaciji ukupnih troškova (cene koštanja), pored troškova materijala i sredstava za rad iskazuju se i troškovi rada kao obračunati lični dohoci u bruto iznosu (sa doprinosima).

Kao što postoje normativi materijala, isto tako postoje normativi radne snage koji se iskazuju u norma časovima po radnim profilima u realizaciji konkretnih zadataka.

## 2.2. Inkrementalni i neotklonjivi troškovi

Za ocenu alternativnih planskih aktivnosti, naročito kada različite aktivnosti zahtevaju realokaciju resursa, od značaja su *dodatni (inkrementalni, diferencijalni) i neotklonjivi* troškovi. Dakle, radi se o troškovima koji su nepromenjivi u odnosu na obim proizvodnje ali se menjaju zbog promene ostalih aktivnosti preduzeća. Na primer, troškovi reklamiranja su fiksni, ali se menjaju ako preduzeće donese odluku da se reklama iz nekog razloga prekine.

*Dodatni troškovi* mogu se definisati kao promena u ukupnim troškovima do koje dolazi usled promene plana aktivnosti.<sup>87</sup> Odluke menadžmenta dovode do promene poslovne aktivnosti koje utiču na promenu troškova. Na primer, ukoliko menadžment donese odluku o uvođenju nove tehnologije za proizvodnju istog obima, nastaju troškovi koji su posledica te odluke. Inkrementni troškovi se nazivaju i diferencijalni troškovi jer predstavljaju razliku u ukupnim troškovima pre i posle poslovne odluke, tako da osnovu za praćenje ovih troškova predstavlja tekući plan aktivnosti.<sup>88</sup>

*Inkrementalni* troškovi omogućavaju da se procene efekti poslovnih odluka na troškove preduzeća. Oni ukazuju na činjenicu da se sa promenom poslovne aktivnosti menjaju troškovi i da različite poslovne odluke imaju za rezultat različite troškove. Troškovno - efikasnija odluka je ona čiji su inkrementalni troškovi niži. Da bi procena tih efekata bila korektna, važno je da se najpre identifikuju inkrementalni troškovi, a onda precizno odrede njihovi uticaji, što znači da se uključe samo oni troškovi koji će nastati kao posledica odluke. U tom smislu treba obuhvatiti sve vrste inkrementalnih troškova: sadašnji eksplicitni troškovi

---

<sup>87</sup> Dopch, N., Birnberg, J. G., Demski, J. S., *Cost Accounting Accounting Data for Management s Decision*, Harcourt Brace Jovanovich, 1982., str. 32.

<sup>88</sup> Inkrementni troškovi nisu identični marginalnim koji se odnose na promenu troškova koja je izazvana promenom obima za jednu jedinicu proizvoda.

odluke, oportunitetni implicitni troškovi odluke, budući eksplicitni i implicitni troškovi odluke<sup>89</sup>. Na primer, neka je tekućim planom aktivnosti definisano da se ostane na postojećem načinu proizvodnje, a da je alternativa tome da se poveća stepen tehničke opremljenosti. U ovom slučaju alternativa je prihvatljiva ako je dodatni trošak proizvodnje za neki određeni obim proizvodnje u budućnosti negativan, odnosno ako promena tehnologije dovodi do smanjenja troškova. Slično će biti i u varijanti odlučivanja da li da se zadrži dati obim proizvodnje nekog proizvoda ili da se taj obim smanji na račun povećanja obima proizvodnje novog proizvoda. U ovom slučaju promena asortimana proizvoda je prihvatljiva ako je povećanje prihoda usled povećanja obima novog proizvoda veće od povećanja troškova do koga će doći u toj varijanti.

Inkrementalni troškovi su jedan od najznačajnijih koncepata troškova za poslovno odlučivanje. Njihov značaj je u tome što omogućuju da se procene efekti poslovnih odluka ne samo na troškove i ekonomičnost, već i na rentabilnost preduzeća (ključni su u konceptu kontribucione analize poređenje inkrementalnih troškova i prihoda). Iz svih navedenih razloga, inkrementalni troškovi se nazivaju i relevantnim (značajnim) troškovima.

*Neotklonjivi* troškovi su troškovi koji su nastali kao rezultat ranije donetih odluka i na koje sadašnje odluke ne utiču. Neotklonjivi troškovi, uglavnom, nastaju kao rezultat ulaganja u specijalizovanu opremu, mašine, tehnologiju ili ljudske resurse posebne namene. Ako preduzeće donese odluku o preorijentaciji na novu tehnologiju proizvodnje, troškovi već izgrađenog kapaciteta ili opreme ne mogu da se otklone (izbegnu). Zbog takve karakteristike, neotklonjivi troškovi se često mešaju sa fiksnim troškovima, mada između njih postoji suštinska razlika. Fiksni troškovi ne moraju da budu neotklonjivi troškovi. Na primer, troškovi kompozicije teretnog voza na nekoj konkretnoj liniji su fiksni, ali nisu neotklonjivi obzirom da se kompozicija može prodati ili prebaciti na neku ekonomski isplativu liniju.

Neotklonjivi troškovi su irelevantni troškovi zato što su oni bez značaja za odluku koja se donosi.<sup>90</sup> Međutim, iako sadašnje odluke ne utiču na neotklonjive troškove, činjenica je da neotklonjivi troškovi utiču ili pak uslovljavaju buduću odluku, pa stoga zaslužuju posebno razmatranje. Neotklonjivi troškovi omogućavaju da se objasni zašto se menadžment opredeljuje za jednu a ne za drugu poslovnu odluku, tako da se buduće poslovne odluke donose uz prethodno sagledavanje neotklonjivih troškova.

## **2.3. Troškovi sa stanovišta mogućnosti evidentiranja**

### ***2.3.1 Troškovi prema mestima nastanka***

Sistematizacija troškova po mestima vrši se sa osnovnim ciljem da se omogući što potpunije lociranje troškova i njihovih promena u vremenu, kako bi se stvorili uslovi za utvrđivanje konkretne odgovornosti za njihovo nastajanje kao i predlaganje mera radi otklanjanja organizaciono povećanih troškova. To omogućuje:

- da se jednom grupom troškova obuhvate troškovi koji imaju istu ili sličnu dinamiku, i
- da se dobija dinamika troškova po onim grupama radnih mesta koje su u nadležnosti jednog rukovodioca, kako bi rukovodilac mogao istraživati uzroke te dinamike i otklanjati njene uticaje

---

<sup>89</sup> *Budući troškovi odluke izračunavaju se primenom analize sadašnje vrednosti*

<sup>90</sup> *U irelevantne troškove se svrstavaju i troškovi koji će nastati u budućnosti, a koji nisu izazvani sadašnjom odlukom tj. na koje sadašnje odluke ne utiču.*

Mesta na kojima nastaju troškovi, mogu se grupisati u dve osnovne grupe: (a) proizvodna mesta troškova (osnovne, sporedne i pomoćne delatnosti), i (b) neproizvodna mesta troškova (nabavke, prodaje i uprave).

Troškovi preduzeća kao celine, s obzirom na mesto na kome nastaju utrošci kao i njihov karakter, mogu se podeliti na:

(a) troškove izrade i

(b) režijske troškove.

Troškovi izrade nastaju na radnim mestima izrade proizvoda, odnosno na proizvodnim radnim mestima, te se stoga nazivaju i proizvodnim troškovima. U ove troškove obično se ubrajaju: troškovi osnovnog materijala, pomoćnog materijala i pogonske energije, troškovi radne snage na poslovima izrade (tehnološkim poslovima) i na pomoćnim poslovima u proizvodnji i troškovi sredstava za rad koja neposredno učestvuju u procesu proizvodnje

Režijski troškovi obuhvataju troškove pogonske režije i upravno - prometne režije. To su troškovi koji nastaju na rukovodilačkim radnim mestima u proizvodnji i svim izvršnim i rukovodećim radnim mestima izvan proizvodnje - u pripremi proizvodnje, komercijalnoj i finansijskoj službi i sl.

Režijski troškovi koji nastaju na radnim mestima, prenose se po pravilu na druga mesta troškova - obično na mesta troškova osnovne delatnosti, a eventualno, i na mesta sporedne delatnosti. U tom slučaju, svi preneseni troškovi na druga mesta troškova nazivaju se sekundarnim troškovima.

### ***2.3.2 Troškovi prema vezanosti za nosioce***

Vezivanje troškova za nosioce ima za cilj da se utvrdi visina i vrsta pojedinačnih i zajedničkih troškova po nosiocima, da bi se na osnovu toga i podatka o proizvedenoj količini izvršila adekvatna raspodela zajedničkih troškova po mestima i nosiocima.

Prema vezanosti za nosioce, odnosno proizvode i usluge radi kojih su nastali, troškovi se dele na:

- pojedinačne

- zajedničke ili opšte

Pojedinačni troškovi nastaju u vezi sa izradom određenog proizvoda ili pružanja određene usluge i pojedinačno su vezani za te nosioce. Značajna karakteristika im je proporcionalnost u odnosu na obim proizvodnje. U pojedinačne troškove spadaju npr troškovi osnovnog materijala i troškovi radne snage na poslovima izrade. Rekapitulacija ovih troškova iskazuje se na radnom nalogu (ukupno i po jedinici proizvoda), koji predstavlja osnovni dokument odnosno nosioca informacija u proizvodnoj operativi.

Zajednički troškovi nastaju zajedničkim trošenjem elemenata proizvodnje radi izrade većeg broja proizvoda. Oni su zajednički za sve proizvode nastale u određenom vremenskom periodu i na određenom mestu, a na pojedinačne nosioce se raspoređuju tek naknadno. U zajedničke troškove spadaju: troškovi energije, sredstava za rad, pomoćnog materijala, pogonske i upravno - prometne režije.

Nosioci troškova mogu se podeliti na:

(a) privremene

(b) konačne

Privremene nosioce troškova čine učinci koji nisu napustili proizvodnju u širem smislu, odnosno još nisu spremni za okruženje (fazni proizvod i sl.). Proizvodi koji su spremni za prodaju su konačni nosioci troškova.

### ***2.3.3 Troškovi prema načinu prenošenja na nosioce***

Prema načinu (metodama) prenošenja na nosioce troškovi se dele na: direktne i indirektne. Po svojoj sadržini, ova podela je veoma slična podeli troškova na pojedinačne i zajedničke.

Direktni troškovi se neposredno po nastanku mogu preneti na pojedinačne nosioce i to na osnovu neposredne operativne evidencije (npr. radni nolog, trebovanje materijala, propratnica, povratnica, radna lista i sl.). Oni se dele na direktne troškove materijala (koji čini supstancu finalnog proizvoda), direktne troškove rada (koji se neposredno obavlja na proizvodu) kao i posebne direktne troškove. Direktni troškovi materijala zasnivaju se na fizičkom i obračunsko knjigovodstvenom osnovu, odnosno na stvarnom utrošku koji se može kvantifikovati a onda i iskazati u finansijskom izrazu koji se može ukalkulisati u cenu koštanja.

U indirektno troškove ubrajaju se oni troškovi koji se u trenutku nastanka ne mogu direktno vezati za pojedinačne nosioce. Oni se evidentiraju po mestima nastanka, a raspoređuju po nosiocima po određenom ključu.

Opšti troškovi izrade, koji nastaju u proizvodnom preduzeću, su indirektni troškovi i u tu grupu spadaju: troškovi pogonskog materijala, materijala za čišćenje i održavanje, osvetljenja, ličnih dohodaka radnika koji rade na održavanju sredstava za rad, unutrašnjeg transporta i sl. Prema načinu obračuna, opšti troškovi izrade (pogonske režije) su zajednički, a po svom karakteru predstavljaju zbir fiksnih i proporcionalnih troškova. U stvari, pretežno se radi o fiksnim i relativno fiksnim troškovima koji se kalkulišu u cenu proizvoda primenom odgovarajuće stope (po ključu).

Opšti troškovi uprave i prodaje su vezani za utroške koji nastaju van proizvodnog procesa. To su zajednički troškovi koji se odnose na funkciju upravljanja i na nabavku gotovih proizvoda i usluga. U ove troškove spadaju troškovi nabavke, skladištenja, uprave, administrativnih radnika, računovodstva, prodaje i sl. Oni se pojavljuju u vidu materijalnih troškova i ličnih dohodaka. U odnosu na promenu obima proizvodnje, ovi troškovi zadržavaju pretežno fiksni karakter. Raspoređuju se po nosiocima troškova putem kalkulacije pomoću dodataka, a prema stopi koja se dobija korišćenjem ključa. U praksi, režijski troškovi se javljaju kao direktni ili indirektni. Indirektni troškovi se raspoređuju po ključu, koji glasi

(opšti troškovi izrade x 100) / ukupni lični dohoci ili materijal za izradu

## **3. KALKULACIJA TROŠKOVA**

Kalkulacija troškova faktički predstavlja konkretnu metodu raspoređivanja ukupnih troškova elemenata proizvodnje po vrstama i jedinicama proizvoda u postupku izračunavanja cene koštanja. Na taj način se postiže osnovni cilj, a to je da se svaki proizvod optereti onim iznosom troškova koje je svojom proizvodnjom izazvao. Time se stvaraju pretpostavke da se

što efikasnije sprovodi kontrola troškova i ponudi pouzdana osnova za donošenje konkretnih poslovnih odluka.

Obzirom na takav značaj i ulogu kalkulacije, moraju se uvažiti i dosledno sprovoditi određeni principi. U najkraćem, ovi principi predstavljaju zahteve da kalkulacija bude tačna, blagovremena, pregledna, jednoobrazna za sve proizvode, prilagodljiva načinu poslovanja preduzeća, dokumentovana odgovarajućom knjigovodstvenom evidencijom i uporediva sa drugim kalkulacijama.

Kalkulacije se mogu podeliti prema (a) vremenu izrade i (b) prema načinu izrade.

Prema vremenu izrade, kalkulacija može biti:

- planska (prethodna),
- međukalkulacija i
- stvarna (naknadna)

*Planska* kalkulacija se sačinjava pre otpočinjanja konkretne ekonomske aktivnosti i to na osnovu normativa trošenja elemenata proizvodnje (standardno trošenje) ili pak procenjenog iznosa troškova (tamo gde ne postoje normativi). Normativi materijala predstavljaju specifikaciju svih potrebnih vrsta i količina materijala koje su neophodne da bi se proizvela jedinica proizvoda. U tom smislu se govori o bazičnim, tekućim i idealnim standardnim troškovima, zavisno od uslova u kojima se definišu i ostvaruju. Normativ je neophodan kako u proračunu potrebnog repromaterijala tako i u iskazivanju poslovanju preduzeća, pre svega u domenu ekonomisanja utroška.

Planski troškovi se predviđaju unapred za obračunski period i to na osnovu kretanja stvarnih troškova u nekom proteklom periodu ili pak ekstrapolacije trenda uz uvažavanje očekujućih promena uslova proizvodnje. Dinamička razrada troškova za plate i repromaterijal radi se na osnovu podataka iz dinamičke razrade potreba u radnoj snazi i repromaterijalu (plan radne snage i plan repromaterijala).

Osnovni cilj planske kalkulacije jeste da pruži preliminarni uvid u ekonomsku opravdanost određenog posla i u tom smislu služi kao kontrolni instrument proizvodnje. Ako se pokaže da su planski troškovi niži od stvarnih smatra se da je ostvarena ušteda u troškovima.

*Međukalkulacija* predstavlja obračun cene koštanja u toku procesa proizvodnje u cilju etapne kontrole troškova i poređenja planskih i ostvarenih troškova pre nego što se proizvod konačno završi. Na taj način se dobijaju podaci na osnovu kojih se može korektivno delovati

*Stvarni* kalkulacija se vrši po obavljenom poslu na osnovu stvarno nastalih troškova, koji su izraz stvarnih utrošaka pomnoženih sa cenom tih utrošaka. Stvarni utrošci nastaju pod uticajem tehničkih i organizacionih činilaca, tako da su veći od standardnih utrošaka jer uključuju i škart, kalo i rastur materijala. Ovi troškovi se iskazuju knjigovodstveno krajem svakog meseca ili obračunskog perioda.

Prema načinu izrade odnosno metodu raspoređivanja troškova na nosioce, kalkulacija se deli na: divizionu, ekvivalentnih brojeva, vezanih proizvoda i dodatnu

Divizionu kalkulacija primenjuje se za raspoređivanje troškova na homogene (jednorodne) proizvode ili usluge. Postupak se sastoji u utvrđivanju ukupnih troškova nastalih na određenom mestu troškova (pogonu, sektoru i sl.) i deljenju ili diviziji tih troškova na ukupnu količinu proizvoda koja je proizvedena na tom mestu.

Ovo predstavlja postupak tzv. obične ili čiste divizione kalkulacije. Pored nje postoji i postupak višefazne divizione kalkulacije, gde se cena koštanja po jedinici učinka utvrđuje za

svaku fazu i to po postupku čiste divizione kalkulacije, a zatim se vrši sabiranje svih faznih cena koštanja. Primena ove metode kalkulacije pogodna je za preduzeća koja masovno proizvode jednu vrstu proizvoda (npr cementare, mlinovi, električne centrale isl.).

Kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva koristi se za raspoređivanje indirektnih troškova kada se proizvodi više srodnih proizvoda, kao što su npr. tipovi ili modeli nekog proizvoda (npr profili različitog oblika i dimenzija i sl.). Kako se srodni proizvodi rade od istog materijala, uz korišćenje iste radne snage, po istom tehnološkom postupku i sl., to je neophodno da se ovi zajednički troškovi rasporede na proizvode. Indirektni troškovi raspoređuju se u skladu sa određenim odnosima u trošenju (koji su uslovljeni tehničkim normativima, iskustvom, procenom i sl). za pojedine vrste proizvoda. Ovi odnosi nazivaju se koeficijentima i mogu se utvrditi za pojedine proizvode na osnovu njihovih normativa, normativa rada mašina, količine dobijenih proizvoda u određenom periodu.

Množenjem količine proizvoda utvrđenim koeficijentima dobijaju se ekvivalentni brojevi, odnosno obim proizvodnje u uslovnim jedinicama. Deljenjem iznosa indirektnih troškova zbirom uslovnih jedinica utvrđuje se visina indirektnih troškova po jedinici uslovnog obima. Tako utvrđeni iznos indirektnih troškova po jedinici uslovnog obima množi se odgovarajućim koeficijentom da bi se dobio iznos indirektnih troškova po jedinici stvarnog obima proizvodnje.

#### Primer

Neka preduzeće treba da rasporedi iznos od 26.000 evra indirektnih troškova na tri proizvoda (A, B, C), čiji su normativi rada u časovima po jedinici proizvoda: 30 za proizvod A, 20 za B i 60 za C. Pretpostavka je da normativ rada adekvatno izražava učešće ova tri proizvoda u nastanku indirektnih troškova.

Vrsta proizvoda	Količina proizvoda	Norma čas po jedinici proizvoda	Koeficijent učešća u indirektnim troškovima	Ekvivalentni broj (uslovni obim)	Indirektni troškovi po jedinici uslovnog obima proiz.	Indirektni troškovi po jedin. proizvoda
1	2	3	4	5 (2x4)	6	7 (4x6)
A	200	30	1,5	300	20	30
B	400	20	1	400	20	20
C	200	60	3	600	20	60
				1.300		

Tabela 3



U tabeli 3 dat je obračun cene koštanja po metodu kalkulacije ekvivalentnih brojeva.

Na osnovu norma časova po jedinici proizvoda (kolona 3) izračunati su koeficijenti učešća svake vrste proizvoda u indirektnim troškovima (kolona 4). Množenjem ovih koeficijenata (kolona 4) sa količinom proizvoda (kolona 2), dobijen je zbir ekvivalentnih brojeva (kolona 5), odnosno obim proizvodnje u uslovnim jedinicama. Deljenjem indirektnih troškova u iznosu od 26.000 evra sa ukupnim obimom proizvodnje u uslovnim jedinicama (1.300), dobijen je iznos od 20 evra indirektnih troškova po jedinici uslovnog obima proizvodnje (kolona 6). U poslednjoj koloni tabele prikazani su indirektni troškovi po jedinici stvarnog obima proizvodnje, dobijeni množenjem indirektnih troškova po jedinici uslovnog obima proizvodnje (kolona 6) odgovarajućim koeficijentom (kolona 4). Na kraju, da bi se utvrdila puna cena koštanja proizvoda potrebno je ovako izračunatim indirektnim troškovima po jedinici proizvoda dodati direktne troškova po jedinici proizvoda.

Kalkulacija vezanih proizvoda koristi se za raspoređivanje troškova na proizvode koji nastaju u jedinstvenom tehnološkom postupku, kao organske komponente jedne sirovine. Proizvod zbog koga se organizuje proces proizvodnje naziva se osnovni proizvod (npr šećer u preradi repe), a ostali proizvodi, kao nužni pratioci tehnološkog procesa, su sporedni proizvodi (npr. melasa i rezanci šećerne repe i sl.).

Kada se više proizvoda radi od jedne sirovine javlja se ne samo problem raspoređivanja zajedničkih troškova na nosioce, već i problem raspoređivanja troškova osnovnog materijala na proizvode. Po ovom metodu, kalkulacija troškova se utvrđuje u ukupnom iznosu i od toga iznosa oduzima procenjena vrednost sporednih proizvoda (obično očekivana prodajna cena sporednih proizvoda). Preostali iznos troškova deli se proizvedenom količinom osnovnog proizvoda, što znači da se nakon oduzimanja prodajne cene sporednih proizvoda obračun vrši istovetno kao i kod metode divizione kalkulacije.

Osnovni nedostaci ove metode kalkulacije vezani su za karakteristike prodajne cene sporednih proizvoda, kako u smislu njihove promene koja može biti nezavisna od visine stvarnih troškova njihove proizvodnje tako i stvarne promene prodajne cene koja faktički može da odstupa od stvarnih troškova. Bilo koja varijanta da se desi, doći će do toga da preostali troškovi (koji se raspoređuju na osnovni proizvod) ne odgovaraju stvarnim troškovima proizvodnje osnovnog proizvoda.

Dodatna kalkulacija koristi se za raspoređivanje indirektnih troškova na heterogene proizvode i to obično u slučajevima kada se ostali metodi ne mogu primeniti. Po ovom metodu, indirektni troškovi se raspoređuju na nosioce po određenom ključu, koji predstavlja odnos ukupnih indirektnih troškova i zbira ukupnih direktnih troškova ili samo jedne vrste direktnih troškova (npr troškova osnovnog materijala ili troškova radne snage).

Obračun troškova započinje deljenjem indirektnih troškova onim direktnim troškovima koji su izabrani za kriterij, čime se utvrđuje ključ za raspodelu indirektnih troškova na različite proizvode. Primenom ovog ključa na iznos direktnih troškova za svaki proizvod utvrđuje se iznos indirektnih troškova po vrstama proizvoda. Puna cena koštanja jedinice proizvoda dobija se dodavanjem indirektnih troškova direktnim troškovima i deljenjem tako utvrđenog iznosa ukupnih troškova brojem jedinica proizvoda.

#### Primer

Neka se pretpostavi da preduzeće proizvodi tri proizvoda (A, B, C), čiji je obim proizvodnje: 1000 komada proizvoda A, 2000 komada proizvoda B i 4000 komada proizvoda C. Direktni troškovi po proizvodima su: 50.000 evra za proizvod A, 150.000 evra za proizvod B i 300.000

evra zaproizvod C. Treba rasporediti indirektne troškove u iznosu od 800.000 evra na ove proizvode.

U tabelu 4 najpre su uneti podaci o proizvodima, obimu proizvodnje kao i direktnim troškovima, a zatim podaci koji su izračunati u postuoku dodatne kalkulacije. Deljem ukupnih indirektnih troškova sa ukupnim direktnim troškovima ( $800.000 / 50.000$ ) utvrđuje se koeficijent 1,6, koji služi kao ključ za raspodelu indirektnih troškova (kolona 4). Množenjem odgovarajućih direktnih troškova sa utvrđenim koeficijentom, dobijaju se indirektni troškovi po jedinici proizvoda (kolona 5). Sabiranjem direktnih troškova i indirektnih troškova, dobijaju se ukupni troškovi (kolona 6). Na kraju, deljenjem iznosa ukupnih troškova (kolona 6) sa količinom proizvoda (kolona 2) dobija se iznos ukupnih troškova po jedinici proizvoda (kolona 7).

Vrsta proizvoda	Količina proizvoda	Direktni troškovi	Ključ za raspodelu	Indirektni troškovi	Ukupni troškovi	Troškovi po jedin. proizvoda
1	2	3	4	5 (3x4)	6 (3+5)	7 (6 /2)
A	1.000	50.000	1,6	80.000	130.000	130
B	2.000	150.000	1,6	240.000	390.000	195
C	4.000	300.000	1,6	480.000	780.000	195
		500.000		800.000	1.300.000	

Tabela 4

---

## Rezime

Za ekonomiku preduzeća troškovi imaju poseban značaj jer, s jedne strane predstavljaju osnovu od koje treba poći pri donošenju poslovnih odluka (izboru planskih aktivnosti), a s druge, utiču na ukupne poslovne rezultate preduzeća.

Utrošci faktora proizvodnje (materijala, sredstava za rad i radne snage) su oblik trošenja u njihovom prirodnom, naturalnom vidu. Naturalno trošenje označava trošenje prirodne supstance faktora, bilo supstance materijala i sredstava za rad, bilo bioenergije zaposlenog. Količina utrošenih faktora proizvodnje zavisi od intenziteta trošenja (količina utroška u jedinici vremena) i vremena u kome se troši

Kvantitativno posmatrano, troškovi su proizvod utroška proizvodnje i njihovih cena po jedinici utroška (vrednosni izraz utrošenih elemenata proizvodnje). U širem smislu, troškovi obuhvataju pored utrošenih elemenata proizvodnje i poslovne izdatke vezane za ostvarivanje te proizvodnje (obaveze prema drugim preduzećima, kamate na angažovana sredstva i dr.).

Ekonomski troškovi se zasnivaju na konceptu oportunitetnih troškova, koji omogućava da se sagledaju različite dimenzije troškova, jer u suštini svaki trošak podrazumeva određeno propuštanje (žrtvu), koje može biti vidljivo ili nevidljivo, objektivno ili subjektivno, novčano ili nenovčano iskazano.

Dobra poslovna odluka ili ocena alternativnih planskih aktivnosti, naročito kada različite aktivnosti zahtevaju realokaciju resursa, nemoguća je bez sagledavanja ukupnih (fiksni i varijabilni), prosečnih i pogotovo marginalnih troškova.

Visina ukupnih fiksnih troškova je ista nezavisno od toga da li preduzeće koristi i koliko koristi svoje kapacitete. Ukupna visina fiksnih troškova u velikoj meri zavisi od veličine kapaciteta, tako da se ovi troškovi u praksi nazivaju troškovima kapaciteta

Varijabilni troškovi se menjaju sa promenom obima proizvodnje. Ukupni varijabilni troškovi povećavaju se sa povećanjem obima proizvodnje, a sa smanjenjem obima proizvodnje ovi troškovi se smanjuju. Ovakvo ponašanje ukupnih varijabilnih troškova u odnosu na dinamiku obima proizvodnje, rezultanta je postojanja različitih komponenti koji čine varijabilne troškove : proporcionalni, relativno fiksni i progresivni i /ili regresivni troškovi

Relativno fiksni troškovi nastaju raslojavanjem proizvodnih kapaciteta na više zona obima proizvodnje, kao što su npr. radne smene, radionice u pogonu, transportni kapaciteti ili tipovi proizvodnje u okviru proizvodnih serija, modeli proizvodnje u okviru tipova proizvodnje itd.

Pojedini troškovi se brže menjaju od obima proizvodnje i to su progresivni troškovi, a pojedini troškovi se menjaju sporije u odnosu na obim proizvodnje i takvi troškovi se nazivaju regresivni.

Podela troškova prema faktorima proizvodnje predstavlja prirodnu podelu troškova i prema tom kriterijumu podela se vrši na:

- troškove materijala
- troškove sredstava za rad
- troškove rada

Troškovi preduzeća kao celine, s obzirom na mesto na kome nastaju utrošci kao i njihov karakter, mogu se podeliti na:

(a) troškove izrade i

(b) režijske troškove.

Prema vezanosti za nosioce, odnosno proizvode i usluge radi kojih su nastali, troškovi se dele na:

*pojedinačne*

*zajedničke ili opšte*

Prema načinu (metodama) prenošenja na nosioce troškovi se dele na: *direktne i indirektne*  
Kalkulacija troškova faktički predstavlja konkretnu metodu raspoređivanja ukupnih troškova elemenata proizvodnje po vrstama i jedinicama proizvoda u postupku izračunavanja cene koštanja.

Prema vremenu izrade, kalkulacija može biti:

- *planska (prethodna),*

- *međukalkulacija i*

- *stvarna (naknadna)*

Prema načinu izrade odnosno metodu raspoređivanja troškova na nosioce, kalkulacija se deli na: *divizionu, ekvivalentnih brojeva, vezanih proizvoda i dodatnu*

---

## **Pitanja**

1. Šta su utrošci a šta troškovi i kao se oni definišu u računovodstvu a kako u ekonomiji kao oportunitetni
2. Osnovna karakteristika fiksnih i varijabilnih troškova
3. Šta su to relativno fiksni troškovi
4. Progresivni i degresivni troškovi
5. Marginalni (granični) troškovi
6. Podela troškova prema faktorima proizvodnje - troškovi materijala
7. Podela troškova prema faktorima proizvodnje - troškovi sredstava za rad
8. Podela troškova prema faktorima proizvodnje - troškovi rada
9. Inkrementalni i neotklonjivi troškovi
10. Troškovi sa stanovišta mogućnosti evidencije
11. Troškovi prema mestima nastanka
12. Troškovi prema vezanosti za nosioce
13. Troškovi prema načinu prenošenja na osioce
14. Kalkulacija troškova prema vremenu izrade
15. Kalkulacija troškova prema načinu izrade

***Za one koji žele više***

- 1. Na grafikonu objasni ukupne i prosečne fiksne troškove i ukupne i prosečne varijabilne troškove*
- 2. Na grafikonu objasni ukupne i prosečne proporcionalne troškove*
- 3. Na grafikonu objasni marginalne i prosečne varijabilne troškove*
- 4. Objasni na konkretnom primeru postupak obračuna cene koštanja metodom ekvivalentnih brojeva*
- 5. Objasni na konkretnom primeru postupak obračuna cene koštanja metodom vezanih Proizvoda*

## IV DEO

### PREDUZEĆE I TRŽIŠTE

#### *Cilj četvrtog dela*

*Cilj četvrtog dela je da se kompleksno razmotri interakcija preduzeća i tržišta kroz sagledavanje strukture, faktora, uticaja i efekata koji nastaju u međusobnom delovanju. Suštinska odrednica od koje se polazi u tom razmatranju je da je tržište pokretač i determinanta efikasnosti preduzeća, a da svaki tržišni subjekt svojim aktivnostima deluje na tržište (kroz prilagođavanje i oblikovanje). Poseban naglasak je na kupcima (koji čine tražnju) i konkurenciji obzirom da imaju najvažniji uticaj na efikasnost preduzeća. Funkcija tržišne tražnje se posmatra kroz identifikaciju, analizu i kvantifikaciju uticaja bitnih faktora na tražnju kao pretpostavke za uspešan plasman roba i usluga i ostvarenje prihoda preduzeća. Ovaj segment će se obraditi kroz sledeća pitanja:*

- *tržište - tržišna struktura*
- *funkcija tržišne tražnje- definicija, determinante*
- *elastičnost tražnje*
- *ponuda i elastičnost tražnje*
- *prihod preduzeća - ukupan, prosečan, marginalan*

#### 1. TRŽIŠTE - TRŽIŠNA STRUKTURA

U tržišnoj privredi tržište je faktor konačne valorizacije uspešnosti poslovanja svih subjekata odnosno ostvarenja osnovnih ekonomskih principa i načela poslovanja. Tržište podrazumeva splet odnosa ponude i tražnje i cena, koje novčano valorizuje. Najvažniji uticaj na efikasnost preduzeća imaju kupci (koji čine tražnju) i konkurencija.

Sublimirano kazano, tržište čine kupci i prodavci, odnosno tražnja i ponuda. Celina tržišta pretpostavlja uzajamno posmatranje tražnje i ponude datog dobra. U ekonomiji se tržište definiše na osnovu njegove strukture, odnosno konkretnije rečeno, pod definicijom tržišta podrazumeva se definicija tržišne strukture. Tržišnu strukturu čine broj i karakteristike preduzeća, a osnovne vrste tržišta, odnosno tržišne strukture su: savršena konkurencija, monopolistička konkurencija, monopol i oligopol. Cilj definicije tržišta je da se odrede

konkurenti preduzeća, dok merenje tržišne strukture omogućava da se odrede karakteristike konkurentskih preduzeća.

Teorija konkurencije sugerise da karakteristike tržišta više zavise od velikih nego od malih preduzeća, tako da se sasvim razumljivo tržišna struktura meri prema najvećim preduzećima na tržištu. Tržišna struktura se meri na osnovu kriterijuma koji upravo tu činjenicu izimaju u obzir odnosno koji su osetljivi na najveća preduzeća na tržištu (kriterijum - stepen koncentracije N preduzeća). Stepem koncentracije N preduzeća predstavlja kombinovani tržišni udeo nekoliko (N) najvećih preduzeća na tržištu, a izračunava se na osnovu prodaje, tj. učešća u prodaji.

Kako se preduzeća pojavljuju na tržištu kao prodavci svojih roba tako i kao kupci faktora proizvodnje, to se može govoriti i o tržištu faktora proizvodnje. Subjekti koji se pojavljuju na tržištu nastoje da se racionalno ponašaju kupujući faktore proizvodnje po cenama koje će omogućiti da se minimiziraju troškovi, odnosno da ih optimalno upotrebe stvarajući što veći prihod. Ključno pitanje koje se vezuje za tržište je određivanje cene proizvoda – usluga na bazi odnosa između ponude i tražnje. Cena se definiše kao novčani izraz robe ili kao „stopa razmene jednog dobra za drugo“. Cena se na jednoj strani manifestuje kao objektivna ekonomska veličina, a na drugoj strani, kao bitan instrument mobilnosti tj. pokretanja ekonomskih subjekata. Pod tržišnom tražnjom faktora proizvodnje podrazumeva se tražnja svih proizvodnih jedinica (firmi) za tim faktorom, a pod tržišnom ponudom, ponuda svih ponuđača datog faktora.

Očigledno je da je poznavanje tržišta faktora proizvodnje nužno i za razumevanje procesa raspodele društvenog proizvoda koji se ostvaruje pomoću cena proizvodnih usluga i cena dobara. Poznavanje novčano iskazane cene proizvodnih usluga omogućuje identifikaciju novčanog dohotka njenog vršioca po jedinici proizvedene usluge u jedinici vremena.

## 1.1 Analiza konkurencije

Konkurencija je težnja da se ostvari isto što i drugi žele, ali da to bude bolje, odnosno to je težnja da se bude bolji od drugih i da se, u nadmetanju, pobedi. Razlikuju se:

-*Vrsta konkurencije* - zavisi od tržišne strukture (savršena konkurencija, monopolistička konkurencija, monopol i oligopol)

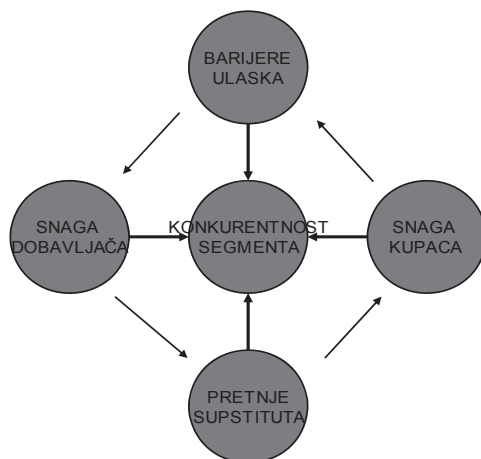
-*Oblik ili dimenzije konkurencije* (konkurencija količinom, cenovna konkurencija, ne-cenovna konkurencija i konkurencija imovinom).

Konkurencija količinom karakteristična je za savršeno konkurentno tržište, gde je cena data i ne menja se. Cenovna konkurencija podrazumeva da preduzeće ima određeni stepen kontrole nad cenama proizvoda (nesavršeno konkurentno tržište). Ne – cenovna konkurencija vodi se diferenciranjem proizvoda (kvalitet, dizajn, distribucija).

-*Intenzitet konkurencije* (slaba, umerena i jaka)

Vrsta, oblik i intenzitet konkurencije menja se sa promenom tražnje, tržišne strukture i opštih uslova na tržištu. Cilj analize konkurencije je da se sagledaju pretnje, iskoriste šanse i da se unapredi efikasnost preduzeća. Procesom tržišnog istraživanja saznaje se sve o konkurentima i uočava podudarnost ili različitost proizvoda ili usluga koji se nude. Uočavaju se direktni i indirektni konkurenti, njihove snage i slabosti i na osnovu toga naglašavaju naše prednosti i ukazuje na neše slabosti, koje treba prevazilaziti. Istraživanja koja su vršena od strane grupe autora pokazuju da firme koje sporo rastu ili uopšte ne rastu imaju najmanje saznanja o

svojim konkurentima.<sup>91</sup> Istraživanje konkurencije treba da bude u funkciji izgradnje vlastite konkurentne prednosti, kako bi firma bila uspešna. Porter tvrdi da pet sila određuju konkurentnost<sup>92</sup>: snaga kupca, moć dobavljača, pretnje novih ulazaka na tržište, pretnje supstituta i konkurentno rivalstvo.



Slika 15 Model konkurentskih snaga

*Snaga kupca (tržišna moć)* predstavlja značajnu konkurentnu snagu. Pregovaračka snaga je određena brojem kupaca i njihovom koncentracijom, a od uticaja je i količina dobara koju oni kupuju, informacije koje imaju o samom proizvodu ili supstitutu, mogući troškovi nekog drugog proizvoda, ukoliko se opredele za taj drugi proizvod (Switch cost) itd. Diferencirani proizvodi povećavaju troškove preorijentacije i smanjuju tržišnu moć kupca. Veliki kupci su uspešni u korišćenju prednosti ekonomije nabavke, zato što mogu da ostvare koncesije ili popuste u ceni proizvoda. Kada kupci svoje potrebe mogu da zadovolje kupujući od različitih prodavaca, odnosno ako ne moraju da koriste samo jednu robnu marku, oni imaju dodatni prostor da pregovaraju sa prodavcima. Tako na primer, ako su kupci velike kompanije u razvijenim i koncentrisanim industrijama, kupuju velike količine i sa dobrim informacijama o proizvodima i cenama drugih proizvoda, one su u dobroj poziciji da održe nizak nivo cena.

*Moć dobavljača* Tržišna moć dobavljača zavisi od tržišnih uslova grane koju snabdevaju i značaja predmeta koji isporučuju. Tako, ako su dobavljači velika preduzeća u koncentrisanim industrijama, sa širokom lepezom proizvoda koja su relativno važna za kupce, onda su preduzeća koja to kupuju u slaboj poziciji da utiču na smanjenje cena a time i troškova poslovanja. Tržišna moć dobavljača je minimalna kada isporučuju proizvod koji se može lako nabaviti od velikog broja dobavljača. Dobavljači mogu dobiti koncesiju, u obliku viših cena, za inpute koje nabavljaju, samo ako je u pitanju hitna nabavka ili ako kupci žele osigurati sigurnu nabavku. Dobavljači imaju malu pregovaračku snagu (tržišnu moć) ako postoji

<sup>91</sup> Storey, D., Watson, R., and Wyncarczyk, P., *The Performance of Small Firms, Profits, Jobs and failures*, London, 1987

<sup>92</sup> Porter, M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.



dovoljan broj supstituta inputa i ako su troškovi preorijentacije kupaca (na druge proizvode) niski.

*Pretnje novih ulazaka na tržište.* Svi oni koji razmišljaju o ulasku u neku poslovnu oblast, moraju računati sa postojanjem određenih prepreka, koje se postavljaju zbog legalne zaštite proizvoda, kvaliteta, distribucije, patenata ili su pak rezultat ekonomske politike države ili poslovne politike preduzeća. Na primer, kompanije koje su patentirale svoje proizvode i koje imaju isključivo pravo na svoje proizvode mogu se smatrati relativno bezbednim od napada svojih konkurenata. Što je veća i lakša mogućnost ulaska novog proizvoda na tržište, to je manja mogućnost kontrole cena.

Barijere ulaska su: ekonomija obima; pristup tehnologiji i znanju; efekti učenja i iskustva; lojalnost kupaca; potreban kapital; pristup kanalima distribucije; barijere izlaska zakonsko-pravna barijera itd.

*Pretnja supstituta.* Supstituti mogu da snižavaju profit preduzeća i grane na isti način kao i potencijalni konkurenti. Što je veća pretnja supstituta, manje su mogućnosti preduzeća da podižu cenu svojim proizvodima. Na primer, preduzeće koje prodaje skromno diferenciran proizvod na tržištu koje je cenovno osetljivo i modno orijentisano, teško da će moći postići višu cenu.

Konkurentska snaga supstituta zavisi od njihove cene i raspoloživosti, kao i informisanosti kupca i troškova preorijentacije kupaca.

*Konkurentsko rivalstvo.* Konkurentsko rivalstvo zavisi od broja preduzeća i njihove veličine unutar same poslovne oblasti, njihovih novina na tržištu i rasta (diferencijacija proizvoda, brendiranje, switch cost i sl.). Što je veće rivalstvo, manje su mogućnosti manipulisanja cenama.

Snaga internog rivalstva zavisi od napora koji preduzeće ulaže da bi povećalo svoj tržišni udeo, prihod i profit. Najznačajniji faktori koji deluju na interno rivalstvo su: broj, veličina i karakteristike preduzeća; veličina tržišne tražnje; tržišni udeo; veličina i stepen iskorišćenja kapaciteta; troškovi preorijentacije kupaca; barijere izlaska; različitost internih rivala itd. Interno rivalstvo predstavlja jaču konkurentsku snagu kada se konkurencija vodi snižavanjem cena. Cenovna konkurencija može da bude posebno oštra kada je broj preduzeća u grani veliki, kada je proizvod homogen, kada su troškovi preorijentacije niski i kada u grani postoji višak kapaciteta.

Ovih 5 sila određuju profitabilnost poslovne oblasti.<sup>93</sup> Što su konkurentske snage jače, one u većoj meri umanjuju profit preduzeća i grane. Ovo se može menjati vremenom i može biti osnova za predviđanje uspeha preduzeća.

## 1.2 Potrebe potrošača

Izbor koji vrši potrošač je pod uticajem dvostrukog ograničenja: (a) iznosa dohotka i (b) visine postojećih cena proizvoda. U okviru ovih ograničenja potrošač slobodno bira šta će da kupi i u kojim količinama i ta pozicija se definiše kao suverenitet potrošača. Naravno, pri izboru potrošač se rukovodi intenzitetom subjektivne korisnosti (na bazi kvaliteta,

---

<sup>93</sup> Porter M., "Competitive Advantage, Creating and Sustaining superior Performance, The Free press, London, 1985.

performansi i sl.) koju očekuje od upotrebe tih dobara. Isto tako, pretpostavka je da će se potrošač ponašati racionalno odnosno da će nastojati da maksimizira svoje zadovoljstvo tj. korisnost, koja je, svakako, i pod uticajem njegovih naklonosti i ukusa.

Potrošač iz raznih razloga formira sviju skalu naklonosti (preferencija) po pitanju značajnosti izbora i redosledu zadovoljenja potreba. Potrošač formira potrebu kao izraz fizioloških, psiholoških, socioloških i drugih motiva, želja i zahteva da se ono što mu nedostaje nabavi. Zato se i kaže da su potrebe značajan faktor koji utiče na ponašanje potrošača na tržištu. Sama podela i klasifikacija potreba potrošača je u značajnoj meri determinisana prirodom potreba (osnovne i više), psihološkim razlozima (uslovljeni osobinama ličnosti), platežnim sposobnostima (ukupne potrebe, dohodovno pokrivene, stvarno realizovane).

Potrebe potrošača zadovoljavaju se kupovinom dobara i usluga koje proizvođači nude preko tržišta, čime se uspostavlja uzročno - posledični lanac interesa na relaciji potrošač - proizvođač. Iz toga sledi bitan zaključak da potrošač svojim odlukama o kupovini određenih dobara, iza koje stoji interes o zadovoljenju konkretnih potreba, omogućuje proizvođačima (ponuđačima) da ostvare svoj interes tj. potvrde celishodnost svoje poslovne aktivnosti.

Proizvođač koji se tržišno odgovorno ponaša nastojaće da pribavi što potpunije informacije o determinantama tražnje i potrebama potrošača, a onda da na najbolji način zadovolji zahteve potrošača, vodeći računa o vrednosti proizvoda ili usluga ali s aspekta kupca. Pošto kupac utvrđuje vrednost proizvoda tako što stavlja u odnos korisnost proizvoda (performanse, kvalitet i sl.) sa njegovom cenom, onda je jasno da proizvođač ima dve solucije:

- (a) da povećava performanse i kvalitet proizvoda uz zadržavanje postojeće cene ili
- (b) da zadrži postojeće performanse i kvalitet proizvoda uz sniženje postojećih cena

#### *Cenovna osetljivost kupaca*

Kupci se razlikuju prema stepenu osetljivosti na promenu cene proizvoda i dele se na one koji su osetljivi na te promene i one koji su cenovno neosetljivi. Razlozi niske osetljivosti nekih kupaca na promenu cene proizvoda su:

- (1) Cenovna osetljivost tražnje za nekim proizvodom biće manja:
  - ukoliko kupac traži visoko diferenciran proizvod, koji se po ceni i ostalim performansama bitno razlikuje od konkurentskih proizvoda,
  - ukoliko kupac ostvaruje velike uštede ili značajne koristi upotrebom određenog proizvoda (npr. štednja vremena i novca zato što je proizvod pouzdan).
  - ukoliko kupci imaju visoke troškove preorijentacije na supstitute (sa jednog na drugog proizvođača)
  - ako se proizvod koristi zajedno sa drugim proizvodima za koje je kupac vezan, odnosno kojima je kupac posvećen (npr kupovinom kopir aparata, kupac je cenovno neosetljiv na promenu cene tonera).
  - ukoliko izdaci za nabavku konkretnog proizvoda predstavljaju mali deo ukupnih izdataka kupaca, tako da oni nisu spremni da gube vreme i novac u traženju pristupačnijih proizvoda.
  - ukoliko je proizvod input koji se kupuje radi proizvodnje finalnog proizvoda, čija je tražnja cenovno neelastična (kupac može da apsorbuje rast cene prenoseći deo porasta cene inputa na kupce finalnog proizvoda- kupac je manje agresivan u pregovaranju o ceni i uslovima nabavke inputa)
- (2) Kupci su neosetljivi na promenu cene ako su nedovoljno informisani o cenama i raspoloživosti supstituta, kvalitetu, performansama i mogućnostima servisiranja proizvoda koje nude konkurentske firme. Inače sam postupak poređenja proizvoda je dosta složen i traži određena predznanja kupaca, što je još teže u uslovima nedovoljne

informisanosti kupaca. Bolje informisani kupci su u poziciji da adekvatnije pregovaraju o ceni i ostalim uslovima nabavke proizvoda.

### 1.3 Promena tržišne strukture i konkurencije

Konkurentske snage deluju kontinuirano, menjajući i stvarajući drugačije uslove na tržištu. Snage koje menjaju strukturu tržišta, vrste, oblik i intenzitet konkurencije nazivaju se pokretačkim snagama i one bitno utiču na pravac, brzinu i širinu promena tržišne strukture i konkurencije. Među najznačajnije pokretačke snage spadaju: (a) promena stope rasta grane, (b) promena kupaca i načina upotrebe proizvoda, (c) inovacija proizvoda i procesa, (d) tehnološka promena, (e) marketinške inovacije, (f) ulazak ili izlazak dominantnih preduzeća, (g) difuzija tehničko tehnološkog „know how“, (h) promena troškova i izvora efikasnosti, (i) promena ukusa i preferencija potrošača, (j) redukcija neizvesnosti i poslovnog rizika, (k) promena ekonomske politike i zakonodavno - pravne regulative itd

(a) *Promena stope rasta grane (naviše ili naniže)* dovodi do promene tržišne strukture i konkurencije, zbog promene odnosa između ponude i tražnje, uslova ulaska i izlaska u granu, stepena koncentracije i opštih uslova rada. Tako na primer, rast tražnje podstiče preduzeća u grani da ulažu u proširenje kapaciteta i stimuliše ulazak novih preduzeća u granu.

(b) *Promena kapaciteta i načina upotrebe proizvoda* dovodi do promene uslova ponude i prodaje proizvoda (odobravanje potrošačkih kredita, pružanje tehničke pomoći, održavanje i zamena proizvoda, drugačija distribucija, širenje ili sužavanje proizvodnog programa, povećanje ili smanjenje proizvodnog kapaciteta i sl.).

(c) *Inovacija proizvoda i procesa* može doneti povećanje i proširenje baze kupaca, diferenciranost proizvoda, podsticaj rastu grane i sl, a kroz to jačanje tržišne pozicije preduzeća.

(d) *Tehnološka promena* može dramatično da promeni strukturu grane, omogući proizvodnju novih proizvoda uz niže troškove i uslovi promenu pravca i stepena integracije preduzeća.

(e) *Marketinške inovacije* podstiču interes kupaca, povećavaju tražnju, utiču na promenu načina diferencijacije proizvoda i na snižavanje troškova po jedinici proizvoda, što sve zajedno dovodi do promena tržišne strukture i konkurencije.

(f) *Ulazak i izlazak dominantnih preduzeća* skoro uvek dovodi do dramatičnih promena na tržištu. Ulazak dominantnog preduzeća u granu, stvara „novu konkurentsku igru“, gde se menjaju čak i pravila konkurencije.

(g) *Difuzija tehničko tehnološkog know how* obavlja se kroz naučne časopise, privredne i poslovne publikacije, posete uspešnim fabrikama, razgovore sa dobavljačima ili zapošljavanjem radnika koji poseduju tehnološko znanje.<sup>94</sup> Difuzija ovih znanja vrđi se kroz ustupanje licenci ili franšizinga preduzećima koja su zainteresovana za primenu nove tehnologije i novih poslovnih poduhvata. Transfer tehnologije, preko nacionalnih granica, intenziviran je i postao je jedan od najvažnijih pokretača globalizacije tržišta i konkurencije.

(h) *Promena troškova i izvora efikasnosti*. U granama gde su ekonomija obima i širina važan izvor ukupne efikasnosti, preduzeća sa najnižim troškovima i najviše iskustva imaju niže cene i veći tržišni udeo nego rivali. Veličina kapaciteta postaje izdvajajuća konkurentska prednost, tako da se preduzeća takmiče povećanjem proizvodnog kapaciteta, što dovodi do značajnih promena, pre svega, u segmentu redukcije troškova. Do promene troškova i izvora efikasnosti

---

<sup>94</sup> Tehničko tehnološki know how je, znati kako obavljati određenu aktivnost ili znati kako raditi sa određenom tehnologijom proizvodnje

dolazi i u slučaju značajnog rasta cene ključnih inputa, što može da dovede do promene dobavljača ili traženja supstituta koji imaju niže cene.

(i) *Promena ukusa i preferencija potrošača* (ka određenom standardu) može biti značajna pokretačka snaga jer izaziva bitne promene u grani (pomerajući primat od jednih ka drugim prodavcima i proizvodima) i donosi zaokret u tražnji. To može doneti jako cenovno konkurentno tržište na kome će se konkurenti takmičiti snižavanjem cena. Ponekad se promena ukusa i preferencija kupaca ogleda u njihovom sve izraženijem zahtevu za visoko diferenciranim, skupim robnim markama i proizvodima koji nude veliki broj opcija. Kada je diferenciranje proizvoda pokretač promena, naglasak je na ne cenovnoj konkurenciji, jer se rivalska preduzeća takmiče diferencijacijom proizvoda.

(j) *Redukcija neizvesnosti i poslovnog rizika* Osnovna karakteristika poslovanja je visok stepen neizvesnosti u pogledu potencijalne veličine tržišta i tražnje, strukture troškova, vremena i potrebnog novca itd. U granama u nastojanju postoji visok poslovni rizik, a to je privlačno za preduzetničke firme, a kako se vremenom taj rizik redukuje, u granu ulaze konzervativnija preduzeća (finansijski jaka, koja traže atraktivne brzorastuće grane).

(k) *Promena ekonomske politike i zakonodavno - pravne regulative* može biti značajan pokretačka snaga koja može da menja tržišnu strukturu, vrstu, oblik i intenzitet konkurencije. Deregulacija, liberalizacija i privatizacija su ključne pokretačke snage promena u mnogim granama<sup>95</sup>

## 2. TRŽIŠNA TRAZNJA

Tražnju čine kupci odnosno količine dobara ili usluga koje potrošači žele i mogu da kupe u datom vremenskom periodu. Za preduzeće, tražena količina dobara ili usluga je ona koju može da ponudi i proda i tako ostvari prihod. Tržišna tražnja predstavlja sumu individualne tražnje odnosno zbir tražnje pojedinačnih potrošača. Funkcija tržišne tražnje izražava veličinu platežno sposobne tražnje za nekim dobrom u zavisnosti od njegove tržišne cene.

Interes potrošača je da kupe veću količinu dobara kada je njihova cena niža. Taj inverzni odnos između količine i cene dobara naziva se „zakon tražnje”, koji kaže da ukoliko cena dobara raste, tada tražnja opada, odnosno ako cena opada, tražnja raste. Mada je zakon tražnje univerzalan, ipak postoje izuzeci koji se odnose na robe i usluge koje su izraz prestiža određenih kategorija kupaca (npr. odeća poznatih modnih kreatora), ili su to proizvodi čije performanse kupci procenjuju isključivo na osnovu cene (nemaju drugi objektivniji kriterijum). U tim slučajevima, rast cena proizvoda ili usluga dovodi upravo do rasta tražnje za njima, dok pad cena dovodi do pada tražnje. Kupovinom takvih proizvoda potrošači žele da pokažu da su bogati ili da imaju dobar ukus (kada se radi o prestižu) odnosno da nisu spremni da kupuju jeftine stvari jer je za njih to indikator niskog kvaliteta.

Razlikuju se direktna tražnja (nezavisna u odnosu na proizvodnju) i izvedena tražnja (zavisna u odnosu na proizvodnju). Direktna tražnja u odnosu na tržište postoji kod dobara ili usluga koje neposredno zadovoljavaju potrebe potrošača (gotovi proizvodi), dok se izvedena tražnja sreće tamo gde se sirovine ili poluproizvodi koriste da bi se proizvela dobra koja su predmet direktne tražnje (npr. tražnja za čelikom je izvedena iz tražnje za automobilima).

---

<sup>95</sup> Op. cit., str. 424.

## 2.1 Determinante tražnje

Veoma je rasprostranjeno mišljenje da je cena jedini faktor koji utiče na tražnju za nekim proizvodom ili uslugom. Međutim, sve više se prihvata stav da sem cene postoje i drugi faktori od kojih zavisi količina dobara ili usluga koju potrošači traže. U tom smislu se kao determinante tražnje najčešće navode

*Cena proizvoda.* Potrošači kupuju veću količinu proizvoda kada je cena niža, nego kada je viša, što znači da se tražena količina menja inverzno u odnosu na cenu proizvoda.

*Cene povezanih proizvoda.* Proizvodi su povezani ako su supstituti (jedan proizvod može zameniti drugi, npr. puter i margarin) ili ako su komplementarni (konzumiraju se zajedno, npr.automobil i benzin).

Kod supstituta, rast cene jednog proizvoda ( npr. maslaca) dovodi do porasta tražnje drugog proizvoda (margarina) uz uslov da je cena supstituta (margarina) ostala nepromenjena i obratno, pad cene jednog proizvoda dovodi do pada tražnje njegovog supstituta (uz uslov da je cena supstituta ostala ista). su značajna determinanta tržišne tražnje.

Kod komplementarnih proizvoda, pad cene jednog , dovodi do povećanja tražnje drugog proizvoda i obratno, rast cene jednog dovodi do pada tražnje drugog proizvoda, uz nepromenjenju cenu komplementarnog proizvoda.

Naravno, većina proizvoda nije povezana jer nisu ni supstituti niti su komplementarni, već su nezavisni. Kod takvih proizvoda ne može se očekivati da cena jednog proizvoda utiče na tražnju drugog proizvoda.

*Reklama* i ostale prodajno promotivne aktivnosti utiču na tražnju na taj način što deluju na ukuse i preferencije potrošača. Uticaj reklame na tražnju zavisi od toga da li su proizvodi nezavisni ili povezani ili pak komplementarni, tako da to treba imati u vidu. Reklama nezavisnih proizvoda i komplementarnih proizvoda dovodi do rasta tražnje i porasta kupovine ovih proizvoda. Međutim, reklama jednog proizvoda ima negativan efekat na tražnju njegovog supstituta, jer podstiče kupce da se sa preorijentišu na proizvod koji se reklamira.

*Atributi proizvoda* (skup svojstava koje traže kupci). Atributi mogu da budu sastavni deo proizvoda (kvalitet, garancija, udobnost, brzina i sl.) ili se, pak, mogu odnositi na periferna svojstva proizvoda ili usluga (npr. ljubazna usluga). Ako proizvod ima attribute koje potrošači zahtevaju, tražnja za tim proizvodom će biti veća, i obratno, ako potrošači procenjuju da su atributi jednog proizvoda niži u poređenju sa drugim, tražnja opada.

Prema atributima, proizvodi se dele na standardne i diferencirane. Pod standardnim proizvodima podrazumevaju se identični ili homogeni proizvodi, odnosno proizvodi koji su isti. Pod diferenciranim proizvodima podrazumevaju se proizvodi koji se razlikuju, stim da ta razlika ide od sličnosti do potpune različitosti. Samo diferenciranje proizvoda može da bude stvarno (odnosi se na promenu objektivnih svojstava) ili pretpostavljeno (kada se kod potrošača stvara utisak o razlici). Preduzeće reklamom promovise attribute svojih proizvoda, kako bi aktuelne i potencijalne kupce informisali i ubedili da su svojstva njihovih proizvoda bolja od konkurentskih proizvoda.

*Distribucija i mesto prodaje.* Tražnja za proizvodima preduzeća direktno zavisi od broja i lokacije prodajnih mesta, kao i načina distribucije. Ako postoji veći broj prodajnih mesta, povećava se tražnja jer je proizvod dostupniji kupcima. Lokacija ili mesto prodaje, kao i blizina post - prodajnih i pomoćnih usluga (saveti, održavanje, garancija), takođe su značajna odrednica tražnje za proizvodom (npr objekat u centru može imati veći obim prodaje od objekta na periferiji).

*Kupovna moć potrošača.* Potrošači moraju biti platežno sposobni da bi bili u stanju da kupuju proizvod koji žele. Povećanjeili smanjenje prihoda potrošača, uz konstantnost svih ostalih faktora, može da dovede do povećanja ili smanjenja tražene količine proizvoda. Ako je u pitanju direktna proporcionalnost između promene prihoda i promene tražnje, onda se govori

o normalnim dobrima (npr. hrana, odeća i tzv. luksuzna roba i sl.). Ako se pak tražnja za nekim dobrima menja obrnuto proporcionalno u odnosu na promenu prihoda potrošača, radi se o inferiornim dobrima (npr. šibice, jeftina odeća i sl.).

*Ukusi i preferencije potrošača* predstavljaju značajnu determinantu tražnje, mada je teško kvantifikovati taj uticaj. Potrošač iz raznih razloga formira svoju skalu naklonosti, po pitanju značajnosti izbora i redosleda zadovoljenja potreba. Promena ukusa i preferencija potrošača, uz konstantnost svih ostalih faktora, dovodi do rasta ili pada tražnje. Te promene se nekada dešavaju sporije i postepeno, a nekada brže i značajnije. Na brzinu i razmere promene ukusa i preferencijala potrošača utiče pojava novih i boljih proizvoda, promena vrednosti i stila života, promena mode, potreba za sigurnošću potrošača, psihološki razlozi, priroda potrebe koju treba zadovoljiti nekim proizvodom ili uslugom i sl.

*Očekivanja potrošača.* Tržišna tražnja zavisi od očekivanja potrošača po pitanju visine cene i raspoloživosti proizvoda, tržišnih uslova i veličine sopstvene platežne sposobnosti. Tako na primer, ako kupci očekuju da će u bliskoj budućnosti doći do rasta cena proizvoda, oni će da kupuju veće količine sada, da bi izbegli plaćanje viših cena sutra. Naravno, to može da uslovi tendenciju rasta cena već od sadašnjeg trenutka. Isto tako, potrošači koji očekuju rast sopstvenih prihoda, kupovaće više dobara u sadašnjem trenutku sa namerom da to plate kasnije kada će biti platežno sposobniji. Ako pak kupci očekuju da neko dobro neće biti dostupno (nedovoljna količina, lošiji rod, i sl.), to će usloviti rast tražnje u sadašnjem trenutku. Očekivanja o padu cena proizvoda u budućnosti dovodi do odlaganja nekih kupovina, pa će zbog toga pasti potražnja, a time i cene proizvoda u sadašnjem periodu. Očekivanja potrošača (optimistička ili pesimistička) i na bazi toga izvršeni izbor, utiču na veličinu tražnje u sadašnjem periodu.

*Ostali faktori.* Razlozi zbog kojih potrošači kupuju neki proizvod su brojni i ne mogu se tako lako identifikovati, a još teže kvantifikovati njihovi uticaji na tražnju (klimatski uslovi, kreditno -monetarna i fiskalna politika, učestalost kupovine i sl.). Svi ovi faktori, zbog njihove brojnosti i raznolikosti, svrstavaju se u grupu ostalih faktora tražnje.

## 2.2 Funkcija tržišne tražnje

Funkcija tržišne tražnje izražava veličinu platežno sposobne tražnje za nekim dobrom u zavisnosti od njegove tržišne cene. To znači da ona ne izražava stvarni obim kupoprodaje datog dobra na tržištu, već zbir svih potencijalnih cena i traženih količina dobara koje su u načelu ostvarive. Naravno, ukoliko se funkcija tražnje želi dati matematički precizno, onda će se predstaviti kao odnos između tražene količine nekog dobra i svih determinanti tražnje (cena proizvoda, reklama, atributi proizvoda, ukusi i performanse itd.). Pri tome, tražena količina je zavisna promenljiva, a determinante tražnje su nezavisno promenljive (veličine tražena količina je funkcija determinanti tražnje). Na tržištu savršene konkurencije, tražnja je eksterni faktor za svakog tržišnog subjekta obzirom da nisu u poziciji da svojim individualnim odlukama i ponašanjem promene oblik ove funkcije.

Ukoliko se kriva tražnje definiše na osnovu svih determinanti tražnje, onda se polazi od pretpostavke da su sve te determinante fiksne, osim cene. Kriva tražnje pokazuje maksimalne količine proizvoda koje potrošači žele da kupe po različitim cenama, odnosno maksimalne cene koje su kupci spremni da plate za različite količine proizvoda.

Grafički predstavljena, kriva tražnje ima negativan nagib, što izražava zakonito kretanje između nivoa cene i tražene količine. Naime, to potvrđuje da će potrošač kupovati veću količinu nekog dobra ako se njegova cena snizi i obratno, da će kupovati manju količinu ako

se cena proizvoda poveća. Dakle, odnos između dodatne realizovane količine proizvoda i promene njegove cene je inverzan.

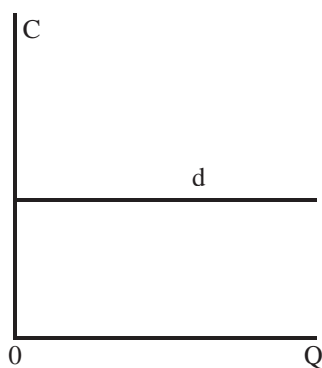
*Elastičnost tražnje* predstavlja odnos između tražene količine nekog dobra i njegove cene. Taj odnos je kauzalan, što znači da porast cene uzrokuje pad tražnje za tim proizvodom i obratno, da pad cene uzrokuje porast tražene količine proizvoda. Elastičnost tražnje se izražava koeficijentom, koji pokazuje za koliko procenata će se promeniti jedna veličina (cena ili količina) ako se druga veličina (cena ili količina) promeni za 1%. S obzirom da tržišna tražnja zavisi od velikog broja faktora (determinante tražnje), definisane su različite vrste elastičnosti tražnje, s tim što su od posebnog značaja (a) cenovna i (b) prihodna elastičnost tražnje.

*(a) Cenovna elastičnost tražnje*

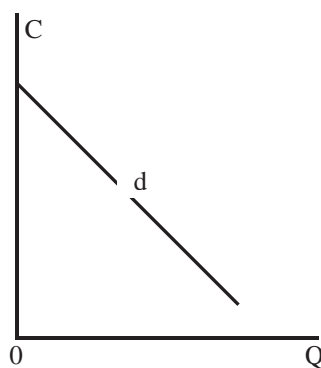
Cena je jedna od determinanti tržišne tražnje, odnosno konkretno rečeno, tražnja zavisi od cene. U nekim slučajevima, mala promena cene može da dovede do velike promene tražene količine proizvoda, dok u drugim slučajevima, velika promena cene može da uslovi malu promenu tražene količine. Te promene se iskazuju cenovnom elastičnošću tražnje, koje pokazuju za koliko procenata će se promeniti tražena količina jednog proizvoda kada se cena tog proizvoda promeni za 1%.

Razlikuju se tri osnovna slučaja osnovne elastičnosti tražnje:

- *savršeno elastična tražnja* (najveća moguća osetljivost tražnje na promenu cene) znači da i pri najmanjem povećanju cene, tražnja trenutno opada i jednaka je nuli (na grafikonu količine Q i cene C, kriva tražnje je horizontalna linija)
- *savršeno neelastična tražnja* (potpuno neosetljiva tražnja na promenu cene) znači da se i u slučaju značajnog povećanja cene, tražena količina ne menja (na grafikonu Q i C, kriva tražnje je vertikalna linija).
- *jedinačna elastična tražnja* znači da je promena tražene količine proporcionalna promeni cene, odnosno da je promena tražene količine ista za svaku kombinaciju cene i količine proizvoda.



*Savršeno elastična tražnja  
Horizontalna kriva tražnje*



*jedinačna elastična tražnja  
Opadajuća kriva tražnje*

*Slika 16 Cenovna elastičnost tražnje*

U praksi se posmatra da li je koeficijent cenovne neelastičnosti tražnje manji od jedan (tražnja je neelastična) ili veći od jedan (tražnja je elastična) i na bazi toga izvodi zaključak da li mala

promene cene dovodi ili ne dovodi do promene tražnje, odnosno da li je promena tražene količine proporcionalno manja ili veća u odnosu na promenu cene.

Cenovna elastičnost tražnje je vrlo značajna informacija koju treba uvažiti pri donošenju odluke o promeni cene proizvoda. Na primer, ako se donosi odluka o povećanju cene proizvoda, menadžeri treba da znaju da će, prema zakonu tražnje, doći do pada tražnje i prodaje. Cenovna elastičnost je tu da pokaže koliki će biti faktički pad te prodaje. Ukoliko je tražnja za proizvodom nekog preduzeća cenovno neelastična, mala promena cene može da dovede do velike promene tražene količine.

Cenovna elastičnost tražnje zavisi od niza faktora, od kojih su najvažniji:

- broj i raspoloživost supstituta - sa smanjenjem njihovog broja i njihove dostupnosti, cenovna elastičnost tražnje je manja
- raznovrsnost upotrebe nekog proizvoda - ako proizvod ima više namena, cenovna elastičnost tražnje je veća
- vremenski period - u dužem vremenskom periodu, cenovna elastičnost tražnje je veća od osnovne cenovne elastičnosti u kraćem periodu jer je veća verovatnoća da će se pojaviti novi i kvalitetniji proizvodi odnosno supstituti
- trajnost proizvoda (trajna, polutrajna i kratkotrajna dobra) – što je proizvod trajniji, cenovna elastičnost je veća, zbog mogućnost da se popravkom odloži kupovina
- značaj proizvoda za potrošače – ukoliko proizvod ima veći značaj za svakodnevni život (npr. hrana), tražnja je cenovno neelastična. Međutim, ne tu elastičnost istovremeno utiče i veličina prihoda potrošača.
- stepen tržišne saturacije (zasićenosti) proizvoda - veći stepen zasićenosti tržišta proizvodima, cenovna elastičnost tražnje je manja i obratno, cenovna elastičnost tražnje novih proizvoda je veća, odnosno promena tražene količine proporcionalno je veća u odnosu na promenu cene novih proizvoda.

Menadžeri u praksi nemaju precizne podatke o cenovnoj elastičnosti tražnje zato što im je postupak izračunavanja koeficijenta tražnje složen i skup ili još uvek ne pridaju važnost tom podatku.

#### *(b) Prihodna elastičnost tražnje*

Prihod potrošača značajna je determinanta tržišne tražnje, jer sa povećanjem prihoda potrošača raste tražnja za mnogim proizvodima. Prihodna elastičnost tražnje pokazuje za koliko će se promeniti tražena količina nekog proizvoda kada se prihod promeni za 1%.

Koeficijent prihodne elastičnosti tražnje je pozitivan kada se prihod potrošača i tražena količina proizvoda menjaju u istom smeru (sa rastom prihoda raste i potražnja, a sa padom prihoda opada i tražnja). Dobra, čiji je koeficijent prihodne elastičnosti veći od nule su normalna ili superiorna dobra. Tražnja za neophodnim dobrima (npr. hrana) raste sa porastom prihoda potrošača, ali je rast tražnje proporcionalno manji od porasta prihoda potrošača. Ova tražnja je pozitivna, ali je prihodno neelastična. Tražnja za luksuznim dobrima (npr. umetnička predmeti i sl.) je prihodno elastična, jer promena prihoda potrošača dovodi do značajnijeg povećanja tražene količine proizvoda.

Koeficijent prihodne elastičnosti tražnje je negativan kada se prihod potrošača i tražena količina menjaju u suprotnom smeru (sa povećanjem prihoda potrošača, smanjuje se tražena količina i obratno, sa smanjenjem prihoda povećava se tražnja).

Koncept prihodne elastičnosti tražnje omogućava da se predvidi efekat promene prihoda potrošača na tražnju za proizvodima, a time i na prihod preduzeća. Ovaj koncept je značajan kada se donosi odluka o proizvodnom programu preduzeća, kao i kada se odlučuje o lokaciji preduzeća. Tako na primer, zna se da prihodno elastični proizvodi ostvaruju visoki rast tražnje



u periodima privrednog rasta, a veliki pad tražnje u vreme recesije (pad tražnje je veći od pada prihoda potrošača). Tražnja za prihodno neelastičnim proizvodima manje je podložna fluktuacijama ukupne privredne aktivnosti jer raste sporije od porasta prihoda potrošača u periodima razvoja a stabilnija je u periodima usporavanja privrednog rasta (tražnja opada sporo i neznatno). Ovaj koncept je značajan i kada se određuje lokacija npr. nekog ekskluzivnog restorana jer se odluka donosi na osnovu ocene prihoda potrošača na tom lokalitetu.

### 2.3 Tržišna tražnja i životni ciklus proizvoda

Tržišna tražnja zavisi od životnog ciklusa proizvoda, koga čine četiri faze kroz koje prolazi razvoj proizvoda od svoga nastanka do nestanka sa tržišta (uvođenje, rast, zrelost, opadanje). Veličina tržišne tražnje zavisi od konkretne faze u razvoju proizvoda i kreće se od relativno niske (u fazi uvođenja), da bi se postepeno povećavala (u fazi rasta i zrelosti), a onda doživela opadanje.

Zbog uticaja na tražnju, menadžment bi trebalo da poznaje i prati životni ciklus proizvoda, da bi mogao blagovremeno da donosi odluke o redizajniranju, povlačenju ili zadržavanju proizvoda u proizvodnom programu odnosno o cenama i izboru tržišta. Ono što treba razmatrati u tim slučajevima je odnos između prodaje, tokova proizvodnje i profita. Na bazi toga, faktički se razmatraju sledeća pitanja:

- koje proizvode zadržati u proizvodnom programu, a koje izbaciti
- koje nove proizvode uvrstiti u program
- kako osvojiti proizvodnju novih proizvoda (inovacijom, licencom i sl.)

Međutim, to je izuzetno složen posao koji zahteva traženje odgovora na mnoga pitanja koja nisu tako jasna, jednoznačna i lako saglediva. Prvo, veoma je teško predvideti početak nastajanja nekog proizvoda kao i trajanje svake od faza životnog veka. Brojni su slučajevi da su proizvodi za koje se verovalo da će biti „šampioni“ doživeli neuspeh već u fazi uvođenja, dok su neki, suprotno očekivanju, vrlo brzo ušli u fazu brzog rasta. Treba računati i sa činjenicom da intenzivni razvoj tehnologije skraćuje životni ciklus proizvoda, što dodatno nameće neophodnost stalnog inoviranja postojećih proizvoda odnosno bržeg uvođenja novih proizvoda.

U svakom slučaju, da bi se zadovoljila tržišna tražnja u sve turbulentnijim uslovima i promenama, preduzeća moraju permanentno da traže načine da razvijaju nove i bolje proizvode, prateći razvoj proizvoda u okviru faza životnog ciklusa.

## 3. PONUDA

Da bi se govorilo o celini tržišta mora se uzajamno posmatrati tržišna tražnja i ponuda datog dobra. Ponudu sačinjava mnoštvo ponuđača koji, sa jedne strane, hoće da prodaju izvesnu količinu robe, a sa druge strane, imaju određene zahteve u ceni, pri čemu nisu spremni da

prekorače njenu donju granicu.<sup>96</sup> Ponuda preduzeća je pod uticajem dve veličine: jedna je, tržišna cena robe, a druga, troškovi proizvodnje.

Po pravilu, viša cena proizvoda povećava ponuđenu količinu, a niža cena, smanjuje ponuđenu količinu. Taj odnos, brojčano iskazan, između različitih nivoa tržišne cene robe i količine njene ponude naziva se skala ponude, a grafički predstavljeno, kriva ponude.<sup>97</sup>

Funkcija tržišne ponude izražava potencijalni obim ponude svih proizvođača datog dobra u zavisnosti od visine tržišnih cena. Oblik i položaj funkcije ponude određuju:

- broj i ekonomska snaga ponuđača
- tržišna cena datog dobra
- odnos između visine tržišne cene i cene proizvodnih resursa faktora proizvodnje

Grafički prikazana, ponuda ima pozitivan nagib kada izražava pozitivnu korelaciju između visine tržišne cene datog dobra i obima ponude.

*Elastičnost ponude* predstavlja odnos između promene količine ponuđene robe i promene njene cene. Ako je koeficijent cenovne elastičnosti ponude veći od 1, smatra se da je ponuda relativno elastična (rast ponude je veći od rasta cene), a ako je koeficijent manji od 1, ponuda je relativno neelastična (rast ponude je manji od rasta cene).

Formiranje stvarne cene i od nje zavisne količine roba koje će se potrošiti (tražnja) i proizvesti (ponuda) može se objasniti samo zajedničkim posmatranjem međusobnog delovanja ponude i tražnje.

## 4. PRIHOD PREDUZEĆA

Preduzeće stvara prihod prodajom određene količine dobara i usluga na tržištu. Ta količina za preduzeće predstavlja veličinu ponude odnosno sposobnost da ponudi ono što potrošači žele da kupe, od čega direktno zavisi visina prihoda. U tom smislu, prihod predstavlja pouzdan pokazatelj efikasnosti, ali i preduslov opstanka preduzeća. Jer, ukoliko ne ostvari prihod, preduzeće ne može da opstane na tržištu. Otuda i obaveza menadžera da dobro spoznaju funkciju tražnje za njihovom robom, jer na taj način mogu da procenjuju kojem nivou prihoda treba da teže odnosno da ga ostvare.

*Ukupan prihod*

Ukupan prihod preduzeća se realizuje prodajom količine roba i usluga po ceni ostvarenoj na tržištu, odnosno predstavlja umnožak količine i cene

$$UP = Q \times C$$

Gde je

UP - ukupan prihod

Q - količina proizvoda

---

<sup>96</sup> *Ekonomika enciklopedija 1, SA, Beograd, 1984., str. 617. (Hes Heinrich)*

<sup>97</sup> *Bajt, A., Osnovi ekonomike, Informator, Zgreb, 1967., str. 134.*

C - cena proizvoda – usluga

#### *Prosečan prihod*

Prosečan prihod je količnik između ukupnog prihoda i ukupne količine proizvoda, odnosno iskazuje prihod po jedinici prodane robe

$$PP = UP / Q$$

Ako je cena proizvoda data, odnosno ako je cena ista za svaku količinu prodanih proizvoda onda je prosečan prihod jednak ceni, odnosno

$$PP = C \quad (Q \times C / Q)$$

Međutim, ako preduzeće prodaje proizvode različitim kupcima po različitim cenama (ako cenu prilagođava prema količini prodanih proizvoda), prosečan prihod jednak je prosečnoj prodajnoj ceni, odnosno

$$PP = \overline{C}$$

Gde je  $\overline{C}$  prosečana prodajna cena, odnosno ponderisani prosek prodanih količina proizvoda po pojedinim cenama. Na primer, ako je preduzeće prodalo 10 komada po 10 evra, 20 komada po 12 evra i 40 komada po 8 evra, onda će ponderisano prosek biti 10 evra ( $10 \times 10 + 20 \times 12 + 40 \times 8 / 10 + 20 + 40$ ).

#### *Marginalni prihod*

Marginalni prihod pokazuje promenu ukupnog prihoda koja nastaje u uslovima prodaje jedne dodatne jedinice proizvoda. Iz marginalnog prihoda je vidljivo za koliko će se promeniti ukupan prihod, ako preduzeće poveća (smanji) prodaju za jedan proizvod. Matematički, marginalni prihod se može izkazati na sledeći način

$$MP = dUP / dQ$$

Gde je

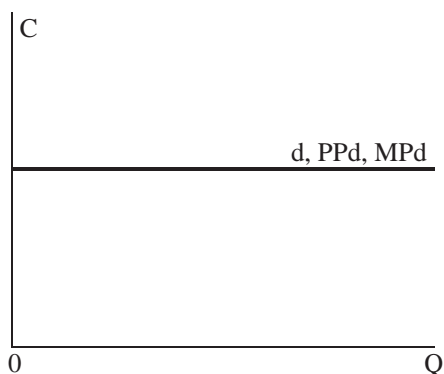
dUP - promena ukupnog prihoda

dQ - promena količine proizvoda

#### *Odnos tražnje i prihoda*

Ukupan prihod, grafički se prikazuje krivom ukupnog prihoda i izvodi se iz krive tražnje, jer ukupan prihod direktno zavisi od tražnje za proizvodima preduzeća. U skladu sa tim, govori se o (a) horizontalnoj krivi tražnje i (b) opadajućoj krivi tražnje i posmatra kretanje ukupnog prihoda.

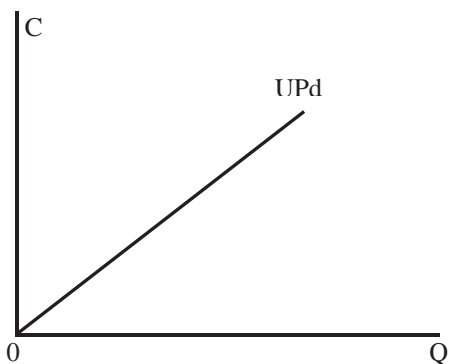
(a) Horizontalna kriva tražnje znači da preduzeće može da proda svaku količinu proizvoda koju proizvede, po ceni koja je data, tj. određena na tržištu (prema ponudi i tražnji).



*Slika 17.1 Horizontalna kriva tražnje*

Horizontalna kriva tražnje znači da preduzeće može da proda svu količinu proizvoda po ceni koja je određena na tržištu, u skladu sa ponudom i tražnjom. U tim uslovima, ni jedno preduzeće ne može da proda svoj proizvod po ceni koja je veća od date, jer ukoliko bi to pokušalo da uradi, onda bi se kupci preusmerili ka drugim preduzećima, koja taj isti proizvod prodaju po nižoj ceni. Isto tako, ni jedno preduzeće nema ekonomski interes da prodaje svoje proizvode po nižoj ceni od tržišne. Preduzeće ne može da menja cenu proizvoda, ali može da proda sve što proizvede, bez snižavanja cene.

Kada je kriva tražnje horizontalna, kriva ukupnog prihoda je rastuća linearna kriva, koja počinje iz koordinatnog početka.



*Slika 17.2 Kriva ukupnog prihoda*

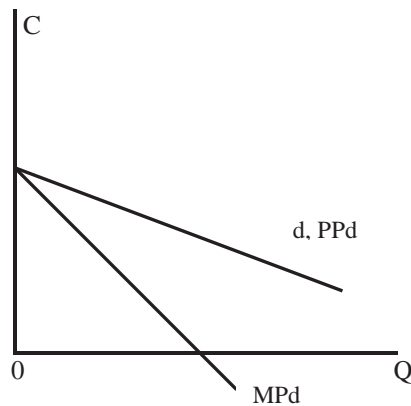
Kriva ukupnog prihoda raste po konstantnoj stopi, koja je jednaka ceni proizvoda. To znači da svaki prodati proizvod povećava ukupan prihod za isti iznos, koji je jednak ceni (koja je data i na koju preduzeće ne može da utiče).

Prosečan prihod je, po definiciji, jednak ceni proizvoda, što znači da su kriva prosečnog prihoda i kriva tražnje identične i jednake ceni proizvoda (slika 17.1.). Pošto se ukupan prihod povećava za iznos koji je jednak ceni proizvoda, marginalni prihod je konstantan i jednak ceni proizvoda. Marginalni prihod je, po definiciji, jednak nagibu krive ukupnog prihoda. Pošto je

kriva ukupnog prihoda linearna, njen nagib je konstantan i jednak ceni proizvoda, što znači da je kriva marginalnog prihoda konstantna i jednaka ceni proizvoda. Dakle, kriva marginalnog prihoda podudara se sa krivom tražnje, odnosno prosečnog prihoda i jednaka je ceni proizvoda (slika 17.1.).

(b) Opadajuća kriva tražnje

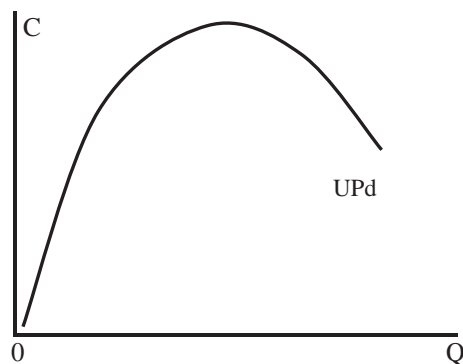
Opadajuća kriva tražnje znači da preduzeće može da poveća prodaju, ukoliko smanji cenu i obratno, ako preduzeće poveća cenu, moraće da smanji obim prodaje.



Slika 18.1 Opadajuća kriva tražnje

Kriva prosečnog prihoda i kriva marginalnog prihoda počinju iz iste tačke, tj. cene proizvoda, stići što je nagib krive marginalnog prihoda dvostruko veći od nagiba krive prosečnog prihoda. Kriva prosečnog prihoda opada, zato što su kriva tražnje i kriva prosečnog prihoda identične, tj. kriva tražnje je kriva prosečnog prihoda. Kada kriva prosečnog prihoda opada, kriva marginalnog prihoda se nalazi ispod nje.

Kada kriva tražnje opada, kriva ukupnog prihoda raste, dostiže maksimum i nakon toga opada (ima oblik parabole).



Slika 18.2 Kriva ukupnog prihoda

Ukupan prihod raste po opadajućoj stopi, jer ukoliko želi da poveća prodaju, preduzeće mora da smanji cenu.

Kada je marginalni prihod veći od nule, ukupan prihod raste, jer sa prodajom svake dodatne jedinice proizvoda, ukupan prihod raste. Ukupan prihod dostiže maksimum u tački gde je marginalni prihod jednak nuli. Kada je marginalni prihod jednak nuli, promena ukupnog prihoda zbog povećanja prodaje za jednu jedinicu proizvoda, jednaka je nuli. Konkretno, prodaja sledeće jedinice proizvoda ne dovodi do povećanja ukupnog prihoda. U tački maksimuma krive ukupnog prihoda (slika 18.1), kriva marginalnog prihoda seče horizontalnu osu, tj. marginalni prihod jednak je nuli. Posle tačke maksimuma, kriva ukupnog prihoda počinje da pada, što znači da rast prodaje dovodi do pada ukupnog prihoda. Jer da bi se povećao obim prodaje, preduzeće mora da snizi cenu proizvoda. Kada kriva ukupnog prihoda opada, marginalni prihod je negativan, što znači da dalje povećanje obima prodaje dovodi do pada ukupnog prihoda.

### *Cenovna elastičnost i promene ukupnog prihoda*

Ukupan prihod se menja sa promenom cene proizvoda. Ta promena se može sasvim precizno odrediti ako se poznaje cenovna elastičnost tražnje. Ukoliko je tražnja za proizvodom cenovno neelastična, sniženje cene dovodi do pada ukupnog prihoda, dok povećanje cene dovodi do povećanja ukupnog prihoda. Cena proizvoda i ukupan prihod menjaju se u istom smeru. Ako je pak tražnja za proizvodom cenovno elastična, sniženje cene dovodi do porasta ukupnog prihoda, dok povećanje cene dovodi do pada ukupnog prihoda. Cena proizvoda i ukupan prihod menjaju se u suprotnom smeru.

Pravila promene ukupnog prihoda, u zavisnosti od cenovne elastičnosti tražnje su:

- ako je tražnja cenovno neelastična (koeficijent elastičnosti je manji od 1), cena proizvoda i ukupni prihod preduzeća menjaju se u istom smeru
- ako je tražnja cenovno elastična (koeficijent elastičnosti je veći od 1), cena proizvoda i ukupni prihod preduzeća menjaju se u suprotnom smeru

Ova pravila se primenjuju pri donošenju odluke o povećanju cene proizvoda. Ukoliko je tražnja cenovno neelastična, to ukazuje na to da će pad ukupnog prihoda biti veći ukoliko dođe do snažnijeg sniženja cena. A ukoliko je tražnja cenovno elastična, rast ukupnog prihoda je veći, ako je sniženje cene veće.

Dakle, ako je tražnja za proizvodom preduzeća cenovno neelastična, preduzeće treba da poveća cenu proizvoda jer će to dovesti do (a) rasta ukupnog prihoda i (b) snižavanja ukupnih troškova. Ako je tražnja za proizvodom cenovno neelastična, povećanje cene proizvoda dovodi do povećanja ukupnog prihoda preduzeća kojim se može nadomestiti pad prihoda do koga dolazi zbog smanjenja prodaje. Pored toga, porast cene proizvoda dovodi do smanjenja ukupnih troškova, jer veća cena znači manji obim prodaje i manji broj proizvoda, a to opet znači niže troškove nabavke i niže režijske troškove.

Ukoliko je tražnja za proizvodom preduzeća cenovno elastična, smanjenje cene proizvoda dovodi do pada ukupnog prihoda i porasta ukupnih troškova, što se u konačno odražava na pad profita i rentabilnosti.

---

## Rezime

Pojednostavljeno rečeno, tržište čine kupci i prodavci (tražnja i ponuda) i ono je faktor konačne valorizacije uspešnosti poslovanja svih subjekata odnosno ostvarenja osnovnih ekonomskih principa i načela poslovanja. Konkretno, najvažniji uticaj na efikasnost preduzeća imaju kupci (koji čine tražnju) i konkurencija.

Otuda i potreba stalne analize konkurencije jer se kroz to sagledaju realne pretnje u funkciji boljeg korišćenja sopstvenih šansi i unapređenja efikasnosti preduzeća. Vrsta, oblik i intenzitet konkurencije menja se sa promenom tražnje, tržišne strukture i opštih uslova na tržištu. Porter tvrdi da pet sila određuju konkurentnos: snaga kupca, moć dobavljača, pretnje novih ulazaka na tržište, pretnje supstituta i konkurentsko rivalstvo.

Snage koje menjaju strukturu tržišta, vrste, oblik i intenzitet konkurencije nazivaju se pokretačkim snagama i one bitno utiču na pravac, brzinu i širinu promena tržišne strukture i konkurencije

Izbor koji vrši potrošač je pod uticajem dvostrukog ograničenja: (a) iznosa dohotka i (b) visine postojećih cena proizvoda. U okviru ovih ograničenja potrošač slobodno bira šta će da kupi i u kojim količinama i ta pozicija se definiše kao suverenitet potrošača. Potrošač iz raznih razloga formira svoju skalu naklonosti (preferencija) po pitanju značajnosti izbora i redosledu zadovoljenja potreba.

Tražnju čine kupci odnosno količine dobara ili usluga koje potrošači žele i mogu da kupe u datom vremenskom periodu. Funkcija tržišne tražnje izražava veličinu platežno sposobne tražnje za nekim dobrom u zavisnosti od njegove tržišne cene. Inverzni odnos između količine i cene dobara naziva se „zakon tražnje”, koji kaže da ukoliko cena dobara raste, tada tražnja opada, odnosno ako cena opada, tražnja raste.

Sve više se prihvata stav da sem cene postoje i drugi faktori od kojih zavisi količina dobara ili usluga koju potrošači traže (atributi proizvoda, cena vezanih proizvoda, reklama, distribucija, kupovna moć potrošača itd.).

Kriva tražnje pokazuje maksimalne količine proizvoda koje potrošači žele da kupe po različitim cenama, odnosno maksimalne cene koje su kupci spremni da plate za različite količine proizvoda. Grafički predstavljena, kriva tražnje ima negativan nagib, što izražava zakonito kretanje između nivoa cene i tražene količine

Elastičnost tražnje predstavlja odnos između tražene količine nekog dobra i njegove cene. Od posebnog značaja su: (a) cenovna i (b) prihodna elastičnost tražnje.

(a) Cenovna elastičnost tražnje pokazuje za koliko procenata će se promeniti tražena količina jednog proizvoda kada se cena tog proizvoda promeni za 1%. Razlikujemo: savršeno elastičnu tražnju; savršeno neelastičnu tražnju i jedinačnu elastičnu tražnju.

(b) Prihodna elastičnost tražnje pokazuje za koliko će se promeniti tražena količina nekog proizvoda kada se prihod promeni za 1%. Koeficijent prihodne elastičnosti tražnje je pozitivan kada se prihod potrošača i tražena količina proizvoda menjaju u istom smeru (sa rastom prihoda raste i potražnja, a sa padom prihoda opada i tražnja). Koeficijent prihodne elastičnosti tražnje je negativan kada se prihod potrošača i tražena količina menjaju u suprotnom smeru. Koncept prihodne elastičnosti tražnje omogućava da se predvidi efekat promene prihoda potrošača na tražnju za proizvodima, a time i na prihod preduzeća

Veličina tržišne tražnje zavisi od konkretne faze u razvoju proizvoda i kreće se od relativno niske (u fazi uvođenja), da bi se postepeno povećavala (u fazi rasta i zrelosti), a onda doživela opadanje.

Ponudu sačinjava mnoštvo ponuđača koji, sa jedne strane, hoće da prodaju izvesnu količinu robe, a sa druge strane, imaju određene zahteve u ceni, pri čemu nisu spremni da prekorače njenu donju granicu. Ponuda preduzeća je pod uticajem dve veličine: jedna je, tržišna cena robe, a druga, troškovi proizvodnje. Funkcija tržišne ponude izražava potencijalni obim ponude svih proizvođača datog dobra u zavisnosti od visine tržišnih cena. Grafički prikazana, ponuda ima pozitivan nagib kada izražava pozitivnu korelaciju između visine tržišne cene datog dobra i obima ponude. Elastičnost ponude predstavlja odnos između promene količine ponuđene robe i promene njene cene.

Ukupan prihod preduzeća se realizuje prodajom količine roba i usluga po ceni ostvarenoj na tržištu, odnosno predstavlja umnožak količine i cene

Prosečan prihod je količnik između ukupnog prihoda i ukupne količine proizvoda, odnosno iskazuje prihod po jedinici prodate robe

Iz marginalnog prihoda je vidljivo za koliko će se promeniti ukupan prihod, ako preduzeće poveća (smanji) prodaju za jedan proizvod.

Ukupan prihod, grafički se prikazuje krivom ukupnog prihoda i izvodi se iz krive tražnje, jer ukupan prihod direktno zavisi od tražnje za proizvodima preduzeća. U skladu sa tim, govori se o (a) horizontalnoj krivi tražnje i (b) opadajućoj krivi tražnje i posmatra kretanje ukupnog prihoda.

(a) Horizontalna kriva tražnje znači da preduzeće može da proda svaku količinu proizvoda koju proizvede, po ceni koja je data, tj. određena na tržištu (prema ponudi i tražnji). Kada je kriva tražnje horizontalna, kriva ukupnog prihoda je rastuća linearna kriva, koja počinje iz koordinatnog početka. Kriva ukupnog prihoda raste po konstantnoj stopi, koja je jednaka ceni proizvoda. Kriva prosečnog prihoda i kriva tražnje su identične i jednake ceni proizvoda. Pošto se ukupan prihod povećava za iznos koji je jednak ceni proizvoda, marginalni prihod je konstantan i jednak ceni proizvoda. Dakle, kriva marginalnog prihoda podudara se sa krivom tražnje, odnosno prosečnog prihoda i jednaka je ceni proizvoda

(b) Opadajuća kriva tražnje znači da preduzeće može da poveća prodaju, ukoliko smanji cenu i obratno, ako preduzeće poveća cenu, mora da smanji obim prodaje. Kriva prosečnog prihoda i kriva marginalnog prihoda počinju iz iste tačke, tj. cene proizvoda, stiču što je nagib krive marginalnog prihoda dvostruko veći od nagiba krive prosečnog prihoda. Kada kriva prosečnog prihoda opada, kriva marginalnog prihoda se nalazi ispod nje. Kada kriva tražnje opada, kriva ukupnog prihoda raste, dostiže maksimum i nakon toga opada (ima oblik parabole). Kada je marginalni prihod veći od nule, ukupan prihod raste, jer sa prodajom svake dodatne jedinice proizvoda, ukupan prihod raste. Ukupan prihod dostiže maksimum u tački gde je marginalni prihod jednak nuli. Kada je marginalni prihod jednak nuli, promena ukupnog prihoda zbog povećanja prodaje za jednu jedinicu proizvoda, jednaka je nuli. Posle tačke maksimuma, kriva ukupnog prihoda počinje da pada, što znači da rast prodaje dovodi do pada ukupnog prihoda. Kada kriva ukupnog prihoda opada, marginalni prihod je negativan, što znači da dalje povećanje obima prodaje dovodi do pada ukupnog prihoda.

---

## Pitanja

1. Definišite tržište - tržišnu strukturu

2. Šta je konkurencija, vrsta, obim, intenzitet konkurencije

3. Pokretačke snage koje menjaju tržišnu strukturu, obim i intenzitet konkurencije



4. Porterove sile konkurentnosti
5. Potrebe kupaca, izbor koji vrše potrošači i ograničenja
6. Determinante tražnje
7. Elastičnost tražnje - cenovna elastičnost, prihodna elastičnost
8. Ponuda i elastičnost ponude
9. Ukupan, prosečan i marginalni prihod
- 10.

***Za one koji žele više***

1. Odnos tražnje i prihoda –u uslovima vertikalne elastičnosti tražnje (ukupan, prosečan i marginalni prihod)
2. Odnos tražnje i prihoda –u uslovima opadajuće krive tražnje (ukupan, prosečan i marginalni prihod)

## V DEO

### EFEKTIVNOST I EFIKASNOST PREDUZEĆA

*Cilj petog dela je da se celovito razmotri koncept koji najpotpunije povezuje inpute sa outputima preduzeća, na način da to ukazuje na opravdanost i uspešnost bavljenja određenom delatnošću. U prvom delu se daje pojmovno objašnjenje efektivnosti i efikasnosti (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) koji se mogu naći u literaturi, a zatim sumarno razmatraju osnovne karakteristike i identifikuju osnovni faktori koji opredeljuju izbor odgovarajućeg pokazatelja uspešnosti preduzeća. Ovaj segment će se obraditi kroz sledeća pitanja:*

- *pojam i karakteristike efektivnosti i efikasnosti*
- *odnos između efektivnosti i efikasnosti*
- *različiti pristupi izražavanja efektivnosti i efikasnosti*
- *sistem i značaj ciljeva preduzeća i resursa za izražavanje efektivnosti i efikasnosti*
- *karakteristike internih procesa od značaja za efektivnost i efikasnost funkcionisanja preduzeća*
- *modeli efektivnosti preduzeća po pristupu konkurentnosti vrednosti i zavisno od faze životnog ciklusa preduzeća*
- *pretpostavke korišćenja različitih pristupa i pokazatelja efektivnosti i efikasnosti preduzeća*
- *činioci koji opredeljuju izbor načina izražavanja efektivnosti i efikasnosti preduzeća*

### 1. POJAM EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI

Pošto se radi o konceptu koji u sebi sadrži i istovremeno povezuje ciljeve kao i resurse koji se koriste radi ostvarenja tih ciljeva, efikasnost i efektivnost su od suštinskog značaja za svako preduzeće i predmet su stalne analize. Smatra se da je efikasnost posledica promena koje utiču na odnos preduzeća sa sredinom u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Efektivnost ukazuje na način na koji preduzeće podmiruje potrebe kupaca na tržištu, a efikasnost na način na koji se, pri tome, koriste izvori preduzeća.

Efektivnost preduzeća može se posmatrati u užem i širem smislu. Efektivnost u širem smislu može se definisati kao sposobnost preduzeća da pribavi neophodne resurse i da ih što efikasnije iskoristi za ostvarenje svojih ciljeva.<sup>98</sup> Uže shvaćena efektivnost preduzeća se može

---

<sup>98</sup> Gannon, M. J., *Organizational Behavioral: A Managerial and Organizational Perspective*, Little, Brown and Company, 1979, str 310

definisati kao stepen ostvarenja njegovih ciljeva.<sup>99</sup> Prema tome, efektivnost se tretira kao eksterni problem preduzeća

Efikasnost je transformacioni proces - meri se nekom funkcijom (output) po jedinici korišćenih izvora (inputa). Merila koja se koriste da ukažu na efikasnost transformacije su: output po zaposlenom, stepen korišćenja kapaciteta, troškovi po jedinici proizvoda, koeficijent obrta itd. Dakle, efikasnost se tretira kao interni proces preduzeća.

Prema tome, biti efikasan znači raditi bolje ono što se radi odnosno raditi stvari na pravi način. Efektivnost predstavlja širok pojam obzirom da se može definisati brojnim činiocima koji je uslovljavaju, kao što su karakteristike organizacije, okruženja, zaposlenih i sl. Efektivnost ukazuje da preduzeće radi prave stvari odnosno da je odabralo pravo područje svoje delatnosti. Zato se efektivnost meri realizovanom dobiti na tržištu, koja zavisi od prilagođenosti proizvoda i usluga zahtevima tražnje.

Pojam efikasnosti je znatno određeniji pošto se odnosi na interne ekonomske procese preduzeća. Najopštije, efikasnost izražava delotvornost ovih procesa i izražava se veličinom rezultata koja se može ostvariti po jedinici resursa. Drugim rečima, efikasnost se izražava odnosom rezultata funkcionisanja preduzeća (output- a) i ulaganja (input –a). Ako je potrebna manja količina resursa da se ostvare određeni rezultati, odnosno ako se sa određenom količinom resursa ostvaruju veći rezultati, to će efikasnost preduzeća biti veća, i obratno.

U tom razmatranju, profit ima posebno mesto i značaj jer nastaje kao rezultat velikog broja različitih internih i eksternih uticaja i predstavlja sveobuhvatni indikator efikasnosti kao i ključni test tržišnog uspeha preduzeća.

U ekonomskoj teoriji postoje dva osnovna pristupa efikasnosti preduzeća. Prvi pristup naglašava važnost tržišta i konkurencije, a efikasnost preduzeća se tumači delovanjem tržišta i konkurencije i razlikama u tržišnoj poziciji i konkurentskoj prednosti preduzeća. Drugi pristup ističe da su resursi, sposobnost i kompetentnost preduzeća najvažniji izvori efikasnosti, koji dovode do konkurentске prednosti stvorene na bazi veće efikasnosti.

Naravno, efektivnost i efikasnost mogu biti međusobno uslovljeni tako da efikasnost u poslovanju olakšava realizaciju ciljeva preduzeća, odnosno doprinose njegovoj efikasnosti. Isto tako, preduzeće može efikasno da obavlja svoju delatnost, a da istovremeno ne ostvaruje ciljeve svoga poslovanja, odnosno da nije efektivno (efikasna proizvodnja proizvoda za kojima nema tražnje na tržištu).

Efektivnost i efikasnost se koriste kao dva osnovna merila poslovnog uspeha preduzeća. Efektivnost rezultata je merilo zadataka outputa ili ostvarenja cilja. U proizvodnim organizacijama, to znači ostvariti planirane zadatke kako kvalitetno tako i kvantitativno. Naravno, zadaci se mogu ostvariti ali uz gubitak izvora odnosno resursa korišćenih u tom transformacionom procesu. Zbog toga se moraju istovremeno posmatrati oba procesa. Efikasnost rezultata meri troškove korišćenih izvora za ostvarenje cilja, tj. outputa u odnosu na korišćene inpute.

Na slici 19 su pokazane različite kombinacije efektivnosti i efikasnosti rezultata poslovanja, koje nastaju u dvodimenzionalnom sistemu:

- (1). korišćenje izvora - slabo i dobro i
- (2) ostvarenje ciljeva -slabo i dobro).

---

<sup>99</sup> Haimann, T., Scott, W. G., *Management in the Modern Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1974, str. 429

		Korišćenje izvora	
		Slabo	Dobro
Ostvarenje cilja	Dobro	<b>Efektivno, ali neefikasno (1)</b> Neki izvori preduzeća su izgubljeni	<b>Efektivno i efikasno (4)</b> Ciljevi su ostvareni i izvori preduzeća dobro korišćeni, područja visoke produktivnosti
	Slabo	<b>Ni efektivno, ni efikasno (3)</b> Ciljevi nisu ostvareni, a izvori preduzeća su loše korišćeni	<b>Efikasno ali neefektivno (2)</b> Izvori preduzeća su dobro iskorišćeni, ali ciljevi nisu ostvareni

*Slika 19 Efikasnost i efektivnost kao merila rezultata poslovanja  
Schermmerhirn, J.R., Managing for Profitability, second edition, John Wiley and Sons, New York, 1986., str. 18*

Uspeh preduzeća može biti ostvaren ako postoji (a) efektivnost u ostvarenju ciljeva i (b) efikasnost u korišćenju izvora (pozicija 4, na slici 19.).

## 2. SHVATANJA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI

Složenost i različitost preduzeća, diversifikovanost delatnosti i različiti uslovi okruženja, kao i viđenja razvoja, otežavaju sveobuhvatno izražavanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća. Stoga u literaturi postoje brojni pristupi u merenju efektivnosti i efikasnosti.<sup>100</sup> U zavisnosti od svoje obuhvatnosti, brojni pristupi u izražavanju efektivnosti i efikasnosti mogu se podeliti u dve osnovne grupe. Prvu grupu čine parcijalni pristupi u izražavanju efektivnosti i efikasnosti (tradicionalni - klasični pristup), dok drugu grupu čine kompleksniji pristupi u merenju efikasnosti i efektivnosti (savremeni pristup).

### 2.1 Tradicionalni pristupi efektivnosti i efikasnosti

Osnovna karakteristika tradicionalnog pristupa efektivnosti i efikasnosti je što se uspeh preduzeća meri parcionalno. Polazeći od sadržaja reprodukcionog ciklusa proizvodnje (ulaganje resursa, transformacioni proces, izlazni rezultati), definisana su tri osnovna pristupa (resursi, procesi, izlazni rezultati) u izražavanju efektivnosti i efikasnosti preduzeća.

Prvi pristup je sa stanovišta sistema resursa i izražava efektivnost početne faze procesa stvaranja vrednosti i svodi se na uvrđivanje sposobnosti preduzeća da pribavlja neophodne resurse za uspešno poslovanje. Pristup sa stanovišta internih procesa utvrđuje efikasnost i efektivnost internih aktivnosti i transformacionih procesa preduzeća na osnovu pokazatelja

<sup>100</sup> U ekonomskoj literaturi mogu se identifikovati čak trideset različitih kriterija efektivnosti.

Quinn, R. E., Rouhrbaugh, J., „A Spartial Model of Effectiveness Criteria Towards Competing Values Approach to Organizational Analysis“, *Management Science*, Vol. 29, No3, March, 1983, str. 363

interne atmosfere koja vlada u preduzeću i različitih pokazatelja efikasnosti. Treći pristup polazi od ciljeva (izlaznih rezultata) koje preduzeće teži da realizuje i svodi se na utvrđivanje stepena uspešnosti preduzeća u ostvarenju postavljenih ciljeva.

### **2.1.1 Pristup sistema resursa**

Ovaj pristup je u celini okrenut ulazima (inputi –ma) u sistem preduzeća, pa shodno tome efikasnost i efektivnost zavise od sposobnosti preduzeća da pribave retke i vredne resurse iz okruženja. Preduzeće koje želi da bude efektivno mora biti sposobno da iskoristi mogućnosti koje mu pruža okruženje i pribavi neophodne retke i vredne resurse. Prema ovom pristupu efektivnost preduzeća se može izražavati sledećim pokazateljima:<sup>101</sup>

- pregovaračka pozicija preduzeća - sposobnost preduzeća da iskoristi mogućnosti koje pruža okruženje prilikom pribavljanja retkih i vrednih resursa
- sposobnost donosioca odluka u preduzeću da uoče i pravilno interpretiraju karakteristike okruženja
- sposobnost redovnog odvijanja operativnih aktivnosti preduzeća
- sposobnost preduzeća da odgovori na promene u okruženju<sup>102</sup>

Navedeni pokazatelji efektivnosti su posebno značajni za organizacije kod kojih se teško mogu utvrditi drugi pokazatelji efektivnosti (npr. efikasnost univerziteta zavisi od njihove sposobnosti da privuku kvalitetne profesore kao i studente).

Osnovni nedostatak ovog pristupa jeste u preneglašavanju značaja pribavljanja resursa u odnosu na značaj njihove upotrebe. Jer o efektivnosti se može govoriti tek onda kada se sagleda način korišćenja pribavljenih resursa u funkciji ostvarenja ciljeva poslovanja.

Otuda se može zaključiti, da ocena uspešnosti preduzeća (sa stanovišta sposobnosti da se pribave neophodni resursi) ima prvenstveni značaj kod onih preduzeća kod kojih ostali pokazatelji efektivnosti i efikasnosti nisu raspoloživi. U ostalim slučajevima navedeni indikatori efektivnosti mogu imati karakter dopunskih pokazatelja koji se mogu koristiti sa drugim pokazateljima.

### **2.1.2 Pristup internih procesa**

Prema ovom pristupu efektivnost i efikasnost se izražavaju (a) stanjem internog ambijenta preduzeća i (b) efikasnošću internih transformacionih procesa. Dakle, pristup internih procesa ne uzima u obzir okruženje preduzeća i po tome se razlikuje od druga dva pristupa (sistema resursa i ostvarenih ciljeva). Ovde se stavlja naglasak na internu dimenziju i posmatra efikasnost internih procesa u funkciji uspešnosti preduzeća. Prema ovom pristupu, za efektivnost preduzeća značajno je kako se koriste resursi sa kojima raspolaže preduzeće, kako se to odražava na efikasnost internih procesa kao i odnose u preduzeću. Shodno tome, preduzeće je efektivno ukoliko su procesi dobro uhodani i pristupačni, ukoliko su zaposleni zadovoljni, ukoliko su usklađene aktivnosti organizacionih delova preduzeća i sl.

U izražavanju uspeha preduzeća koriste se dve grupe pokazatelja

---

<sup>101</sup> *Daft, R., - op. cit., str. 50*

<sup>102</sup> *Mnogi autori smatraju da je sposobnost preduzeća da se prilagodi promenama jedini pravi pokazatelj efektivnosti. V. Haimann, T., Scott, W. G., op. cit., str. 439*

Prva grupa pokazatelja zasniva se na rezultatima izvedenim iz proučavanja međuljudskih odnosa i organizacione kulture, kao i uopštavanjem iskustva i prakse dobro vođenih preduzeća. Prema ovom shvatanju uspešno preduzeće odlikuju sledeće osobine:<sup>103</sup>

- ustaljena korporativna organizaciona kultura i pozitivna klima
- blagonaklon odnos preduzeća prema zaposlenim
- timski duh, odanost grupi, timski rad
- poverenje i saradnja radnika i menadžera
- podudarnost mesta na kojima se donose odluke i izvora informacija, nezavisno od izvora informacija u organizacionoj strukturi
- direktne horizontalne i vertikalne komunikacione veze, razmena relevantnih informacija, otvoreni kanali komunikacije
- stimulatívni sistem nagrađivanja
- interakcija preduzeća i njegovih delova, a u slučaju konfliktnih interesa razrešenje u interesu preduzeća itd.

Drugu grupu indikatora uspešnosti čine pokazatelji efikasnosti. U najopštijem obliku efikasnost internih procesa (transformacionih) preduzeća iskazuje se kroz odnos između elemenata izlaza (outputa) i elemenata ulaza (inputa), a najznačajniji pokazatelji te efikasnosti su produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost.

Prisup internih procesa je u svakom slučaju dobar jer razmatra internu atmosferu i efikasnost procesa čiji je uticaj na uspeh preduzeća nesumnjiv. Međutim, ovakav pristup ima određene nedostatke koji se pre svega ispoljavaju u činjenici da izvan obuhvata ostaje odnos preduzeća sa okolinom, a delimično i ukupan rezultat preduzeća. Pored toga, ocene uspeha su često subjektivne, posebno kada je u pitanju ocena interne atmosfere preduzeća jer se ne može egzaktno kvantifikovati.

### **2.1.3 Pristup ostvarenja cilja**

Pristup ostvarenja ciljeva predstavlja najčešće korišćeni metod ocene efektivnosti preduzeća.<sup>104</sup> Široku rasprostranjenost ovaj pristup duguje svojoj jednostavnosti kao i činjenici da menadžerima pruža povratne informacije o efektima njihovih odluka na stepen ostvarenja ciljeva preduzeća.

Sušтина ovog pristupa svodi se na utvrđivanje uspešnosti preduzeća na osnovu stepena ostvarenja ciljeva. Konkretno, što je stepen ostvarenja postavljenih ciljeva veći to je veći stepen efektivnosti preduzeća, i obratno. Sam postupak izražavanja efektivnosti i efikasnosti pretpostavlja identifikovanje ciljeva kako bi se na osnovu stepena njihovog ostvarenja merila uspešnost preduzeća.

Ovakav pristup u oceni uspešnosti preduzeća najčešće se koristi kada su jasno određeni ciljevi koji se odnose na rezultate funkcionisanja preduzeća i kada postoji saglasnost o tome koji ciljevi treba da predstavljaju kriterije efektivnosti. Pored toga, ovaj pristup se koristi i kada je broj ciljeva mali, kao i kada je moguće meriti stepen ostvarenja ciljeva.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> *Daft, R., - op. cit., str. 51; Pierce, J. L., Dunham, R. B., - op. cit., str. 383*

<sup>104</sup> *Pierce, J. L., Dunham, R. B., Managing, Scott - Foresman, London, 1990., str. 380*

<sup>105</sup> *Ibid, str. 380 - 381*

Pristup ostvarenja ciljeva počiva na opravdanoj pretpostavci da se preduzeća osnivaju radi ostvarenja određenih ekonomskih ciljeva, da su stoga svi postupci i aktivnosti preduzeća ciljno orijentisani i da svako preduzeće istinski teži realizaciji svojih ciljeva.<sup>106</sup>

Kada se govori o podobnosti ciljeva kao pokazatelja efektivnosti, uočavaju se razlike zavisno od toga da li se radi o zvaničnim (službenim) ili operativnim ciljevima preduzeća.

Zvanične ciljeve čine formalno donete odluke kao i objavljeni opšti ciljevi, koji izražavaju motive postojanja preduzeća, poslovnu filozofiju i sistem vrednosti, globalna područja delovanja, tržišta na kojima se nastupa, kupce čije potrebe treba zadovoljiti i sl. Zvanični (službeni) ciljevi su obično sadržani u najvažnijim pisanim dokumentima preduzeća i izveštajima o poslovanju, po svom karakteru su dugoročni i pretežno su apstraktni pa samim tim i teško merljivi, što ih čini nepodobnim za merenje efektivnosti preduzeća.

Operativni ciljevi su mnogo konkretniji jer se odnose na ono što preduzeće nastoji da neposredno realizuje u operativnom poslovanju. Kao takvi, oni predstavljaju krajnji cilj tekućih aktivnosti, ali isto tako, samo fazu u realizaciji zvaničnih ciljeva preduzeća. Po svom karakteru su kratkoročni sa precizno određenim vremenskim horizontom realizacije. Ovako shvaćeni, operativni ciljevi obično predstavljaju ciljeve pojedinačnih poslovnih funkcija ili organizacionih delova preduzeća.

Operativni ciljevi se odnose na različite aspekte poslovanja preduzeća i shodno tome se mogu odnositi na globalne ciljeve i performanse preduzeća, na resurse koji se koriste, na tržište i druge aspekte poslovanja.

Za iskazivanje operativnih ciljeva kao globalnih pokazatelja performansi preduzeća, najčešće se koriste pokazatelji (a) profitabilnosti (izražena visinom neto profita, prinosom na investicije, visinom profita po akciji i sl.) (b) visine rasta preduzeća (rast prihoda ili profita) i (c) ostvarenog rezultata (ukupan prihod, obim proizvodnje i sl.).

Kada su operativni ciljevi vezani za resurse, onda se mogu odnositi na pribavljanje neophodnih resursa (npr. obezbeđenje finansijskih sredstava za tekuće poslovanje i razvoj, pronalaženje povoljnih izvora za snabdevanje materijalom) ili na efikasno i efektivno korišćenje resursa.

Operativni tržišni ciljevi se odnose na rast ili održavanje postojećeg tržišnog učešća, osvajanje novih tržišta i novih kanala distribucije i sl.

Uz rečeno, operativni ciljevi se mogu odnositi i na druge elemente i aspekte poslovanja, kao na primer zaposleni (obuka, unapređenje, ekonomska i socijalna sigurnost i sl.), istraživačko razvojne aktivnosti (novi proizvodi, nova tehnologija i postupci i sl.), proizvodnja (kvalitet, asortiman i sl.).

Nema sumnje da je utvrđivanje uspešnosti preduzeća odnosno njegove efektivnosti i efikasnosti na osnovu stepena ostvarenja ciljeva logičan i racionalan postupak obzirom na činjenicu da se preduzeće osniva upravo radi realizacije ciljeva. Međutim, isto tako je činjenica da je taj postupak izuzetno složen i sa brojnim problemima, što može da ograniči domete ove metode.

Prvi problem koji se mora rešiti odnosi se na identifikaciju ciljeva na osnovu kojih će se izražavati efektivnost i efikasnost preduzeća. Naime, problem može nastati usled nejasno definisanih ciljeva, njihovog prevelikog broja i eventualne konfliktosti. U tom kontekstu treba posmatrati i pitanje postavljanja seta povezanih ciljeva, jer često pojedinačni cilj ne može da predstavlja kriterijum za utvrđivanje efektivnosti preduzeća (realizacija jednog cilja može značiti istovremeni podbačaj drugog cilja).

Drugi veliki problem odnosi se na merenje uspešnosti preduzeća na osnovu stepena ostvarenja odabranih ciljeva. Dakle, postoji potreba da se predhodno precizno utvrde kriteriji i standardi

---

<sup>106</sup> Milosavljević, M., *Strategijski faktori poslovnog uspeha preduzeća*, u Milosavljević, M., Grozdanović, D., Jovanović, M. I dr., *Razvojni faktori i efikasnost preduzeća*, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Niš, 1993., str. 3

za merenje efektivnosti. Naravno, osnovna pretpostavka je da su ciljevi opipljivi, podložni verifikovanju i realno merljivi. Zavisno od toga kako se reše ovi problemi, procene na osnovu pokazatelja stepena realizacije ciljeva variraju od preciznih odnosno objektivnih do sasvim subjektivnih. Tako se na primer za neke ciljeve (profit, stopa rasta i sl.) može precizno utvrditi stepen njihove realizacije, dok za druge (blagostanje zaposlenih, društvena odgovornost preduzeća) ne postoje jasni kriterijumi za merenje uspešnosti. Stoga se utvrđivanje efektivnosti u realizaciji ovih ciljeva mora zasnivati na subjektivnim ocenama.<sup>107</sup>

Utvrdjivanje efektivnosti neprofitnih i neekonomskih organizacija i institucija je još složeniji i komplikovaniji jer kod njih često ne postoje ni objektivni ciljevi, kao ni objektivni kriteriji i standardi za merenje stepena realizacije ciljeva.

Sve ovo se odnosi na pristup koji je u krajnjem orijentisan na merenje stepena realizacije konkretnih ciljeva koje je preduzeće postavilo i ostvarilo u nekom vremenskom periodu. Za razliku od ovog pristupa, postoji i sistemski pristup, koji je orijentisan na to kako preduzeće treba da ostvari ciljeve. Drugim rečima, dok se pristup ostvarenja ciljeva odnosi na krajnje ciljeve, sistemski pristup je usmeren na ciljeve kao sredstvo. Utvrđivanje efektivnosti po sistemskom pristupu podrazumeva procenu uspešnosti preduzeća u pribavljanju resursa i njihovoj transformaciji kao i distribuciji ostvarenih rezultata na način koji obezbeđuje održavanje ravnoteže i stabilnosti okruženja.<sup>108</sup> Sistemski pristup se zasniva na verovanju da preduzeće može da ostvari svoje ciljeve jedino ukoliko kao sistem funkcioniše skladno i efektivno i ukoliko je u stanju da obnavlja utrošene resurse. To znači da sistemski pristup efektivnosti i efikasnosti ima karakteristike ne samo pristupa ostvarenja ciljeva nego i pristupa sistema resursa i internih procesa.

## 2.2 Noviji pristupi efektivnosti i efikasnosti

Osnovna karakteristika svih tradicionalnih metoda izražavanja efektivnosti i efikasnosti je parcijalno sagledavanje i merenje uspeha preduzeća. Nasuprot njima, u novije vreme se razvijaju kompleksniji pristupi koji uvažavaju činjenicu da preduzeće obavljajući različite aktivnosti i koristeći brojne resurse teži realizaciji višestrukih ciljeva. Osnovna karakteristika ovakvog pristupa je nastojanje da se kompleksnije izrazi efektivnost i efikasnost preduzeća, kombinovanjem više pokazatelja uspešnosti u jednu celinu. U tom kontekstu, navode se dva moguća kompleksna pristupa : pristup stejkholdera i pristup konkurentskih vrednosti

### 2.2.1 Pristup stejkholdera

Utvrdjivanje efektivnosti preduzeća po ovom pristupu svodi se na merenje stepena zadovoljenja potreba stejkholdera strategijskih konstituenata preduzeća.<sup>109</sup> Stejkholderi procenjuju efektivnost preduzeća poredeći ono što dobiju od preduzeća sa onim što ulažu u preduzeće.<sup>110</sup> Osnovno je da se najpre identifikuju svi pa onda kritični stejkholderi preduzeća,

---

<sup>107</sup> U nekim domenima društvene odgovornosti (npr zaštita životne okoline) zakonskim propisima su određene vrednosti- veličine koje predstavljaju standard za ocenu društvene efektivnosti preduzeća. Šire i konkretnije o merenju društvene efektivnosti preduzeća u radu Haimann, T., Scott, W.G.- op. cit., str. 434 - 439

<sup>108</sup> Pierce, J. L., Dunham, R. B.,- op. cit., str.381

<sup>109</sup> Naziv "stejkholder" u bukvalnom prevodu znači „čuvar uloga“. Stejkholderi su različite grupe izvan ili unutar preduzeća, odnosno kiji nalaze svoj interes u preduzeću i utiču na rezultate njegovog poslovanja (vlasnici, zaposleni, kupci, kreditori, dobavljači i sl.)

<sup>110</sup> Jones, G.R., *Organizational Theory :Text and Cases*, Prentice Hall, 2001., str. 18.



a nakon toga da se utvrde najvažniji zahtevi svake grupe stejkholdera. To je pretpostavka da bi se mogli utvrditi adekvatni pokazatelji efektivnosti i efikasnosti u uslovima različitih interesa koje imaju raznovrsni stejkholderi preduzeća. Do relevantnih pokazatelja efektivnosti dolazi se ispitivanjem i prikupljanjem mišljenja pojedinih grupa stejkholdera.

U narednoj tabeli 5 dat je pregled rezultata jednog istraživanja malih preduzeća koji ilustruju najznačajnije grupe stejkholdera i za njih relevantne pokazatelje efektivnosti i efikasnosti preduzeća.<sup>111</sup>

<b>Stejkholderi</b>	<b>Pokazatelji efektivnosti i efikasnosti</b>
vlasnici	Finansijski rezultati
zaposleni	Zadovoljstvo radnika, plate
potrošači	Kvalitet proizvoda i usluga
kreditori	Kreditna sposobnost
društvo	Doprinos rešavanju društvenih problema
dobavljači	Zadovoljavajuće transakcije
vlada	Poštovanje zakona i pravila

*Tabela 5 Pregled osnovnih grupa stejkholdera i indikatora efektivnosti*

Malo je verovatno da preduzeće može istovremeno da zadovolji ovako široko postavljene ciljeve i interese svih grupa stejkholdera, pa prema tome i sve kriterije efikasnosti. Naravno u tom kontekstu se otvara i problem različitih vrednosti pokazatelja efikasnosti, koji nadalje otvara pitanje njihovog relativnog značaja a onda i utvrđivanja sumarne ocene efektivnosti i efikasnosti. I pored svih ovih problema, postupak utvrđivanja stepena zadovoljstva svih relevantnih grupa stejkholdera pruža potpuniji uvid u ukupnu efektivnost preduzeća u odnosu na pojedinačne pokazatelje.

Prednost ocene efektivnosti zasnovane na konceptu stejkholdera je u tome što kompleksnije pristupa ovom problemu uzimajući u obzir kako faktore okruženja tako i brojne interne faktore. Istovremeno, ovaj pristup koristi više kriterija efektivnosti ne zanemarujući ni jednu bitnu fazu kao ni element procesa reprodukcije odnosno ukupnog poslovanja preduzeća. Konkretno, preko različitih grupa stejkholdera obuhvataju se ulaganja u preduzeće (dobavljači i kreditori), zatim transformacioni procesi u preduzeću (zaposleni) i konačno rezultati koji izlaze iz toga funkcionisanja (kupci, vlasnici).

Pored očigledne prednosti koju daje ovakav pristup, može se govoriti i o opravdanosti i neophodnosti ovakvog merenja efektivnosti i efikasnosti preduzeća. Obrazloženje je vrlo jednostavno i proizilazi iz činjenice da preduzeće postoji zato da bi svojim funkcionisanjem zadovoljilo ciljeve ključnih interesnih grupa (stejkholdera). Ako je to tako, onda je logično da se kroz zadovoljenje stejkholdera posmatra uspešnost ostvarenja ciljeva preduzeća i istovremeno meri faktička efektivnost i efikasnost.

Porast popularnosti ovog pristupa posledica je sve prihvaćenijeg stava da su efektivnost i efikasnost kompleksni fenomeni za koje je teško utvrditi jedinstvenu sintetičku meru. Osim toga, rastući značaj ovog pristupa posledica je sve veće pažnje koju preduzeća poklanjaju ugledu koji uživaju kod najznačajnijih grupa sa kojima dolaze u kontakt u poslovanju, kao i

<sup>111</sup> *Daft, R., - op. cit., str. 53 54*

svе većег nastojanja preduzeća da utiču na predstavu koju o njima imaju dominantne društvene grupe.<sup>112</sup>

### 2.2.2 Pristup konkurentskih vrednosti

U okviru ovog pristupa razvijena su dva modela: (a) Model efikasnosti preduzeća i (b) Model zavisnosti kriterija efektivnosti od životnog ciklusa preduzeća

#### (a) Model efikasnosti preduzeća

Pristup konkurentskih vrednosti nastao je na osnovu rezultata istraživanja procene teoretičara i istraživača organizacije o sličnostima koje postoje između više kriterija efikasnosti.<sup>113</sup> Ispitanicima je bila ponuđena šira lista kriterija efektivnosti sa molbom da ih redukuju i organizuju tako da se izbegne njihovo preklapanje, kao i da se kriteriji efektivnosti povežu na specifičan način sa performansama preduzeća. Tako dobijena lista kriterija podvrgnuta je analizi kako bi se identifikovale implicitne kognitivne dimenzije na kojima se ovi kriteriji zasnivaju. Utvrđeno je da se ove ocene efektivnosti preduzeća zasnivaju na tri seta vrednosnih dimenzija.<sup>114</sup>

Prva vrednosna dimenzija se odnosi na tzv. *fokus* posmatranja preduzeća (organizacije) i kreće se u intervalu od internog pristupa (okrenutog dobiti i razvoju ljudi i preduzeća), do eksternog (okrenutog dobiti i razvoju samog preduzeća). Naglasak na zaposlene ukazuje da su za preduzeće značajnija npr. osećanja i potrebe zaposlenih od sopstvenog razvoja.

Druga vrednosna dimenzija se odnosi na organizacionu *strukturu* preduzeća i kreće se u intervalu od toga da je naglasak na stabilnosti strukture do toga da je naglasak na fleksibilnosti. Ukoliko su za preduzeće značajniji inventivnost, adaptivnost i promene, fleksibilnost će imati veću vrednost od kontrole. Obrnuto će biti kada su za preduzeće značajniji red, doslednost i status quo.<sup>115</sup>

Treća vrednosna dimenzija se odnosi na *sredstva* i krajnje *ciljeve* preduzeća, označavajući njihov pojedinačan i relativni značaj, kao i važnost međuciljeva i i krajnjih ciljeva. Ova vrednosna dimenzija obuhvata interval od naglasaka na značajne procese, odnosno sredstva potrebna da se ostvare ciljevi (kao npr. planiranje i postavljanje ciljeva) do naglasaka na krajnje ciljeve (npr. produktivnost).<sup>116</sup>

Pored ovih vrednosnih dimenzija (fokus, struktura, sredstva i ciljevi), definisane su i konkurentske vrednosti (sredstva i ciljevi) kao i kriterijumi efikasnosti i modeli efikasnosti preduzeća.

Ukoliko se integrišu prva dva skupa vrednosnih dimenzija (fokusiranost i struktura) mogu se definisati četiri modela efektivnosti preduzeća (model ljudskih odnosa, model otvorenog sistema, model internog procesa i model racionalnog cilja), pri čemu svakom od tih modela odgovara po jedan par konkurentskih vrednosti (sredstva i ciljevi) kao kriterija efektivnosti (slika 20).

---

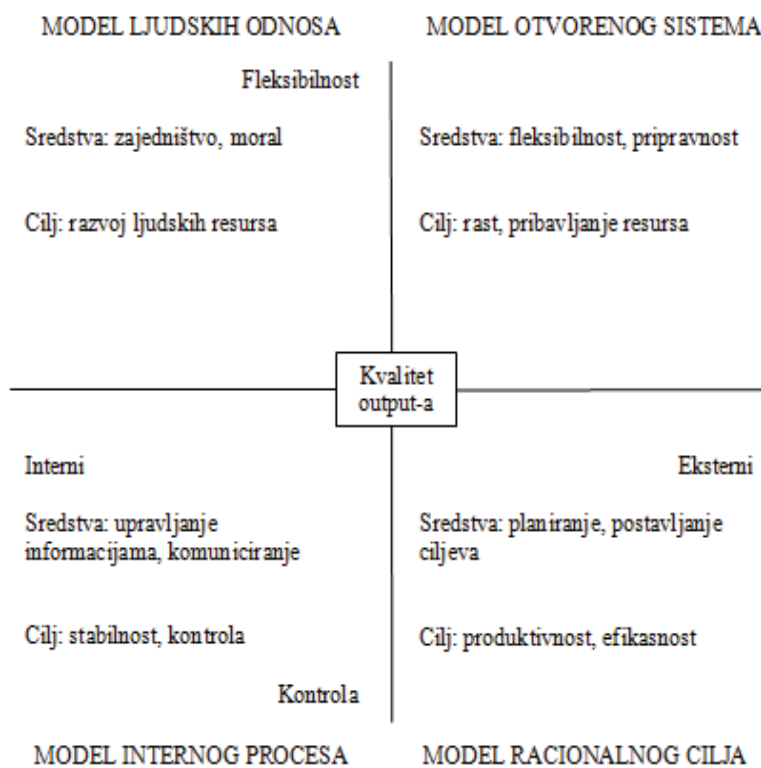
<sup>112</sup> *Ibid*, str. 54

<sup>113</sup> Šire o postupku i rezultatima istraživanja u radu Quinn, R. E., Rouhrbaugh, J.- op. cit., str. 363 - 377.

<sup>114</sup> Pierce, J. L., Dunhan, R. B.- op. cit., str 386

<sup>115</sup> *Ibid*, str. 386

<sup>116</sup> Quinn, R., Rohrbaugh, J.- op. cit., str. 369



Slika 20 Prikaz odnosa skupa vrednosti i kriterija efektivnosti  
 Izvor Quinn, R, Rohrbaugh, J. op. cit., str. 369

Prikazana četiri modela efektivnosti preduzeća zajedno obuhvataju sedamnaest kriterija efektivnosti.<sup>117</sup> U svaki od ovih modela ugrađen je po jedan par konkurentskih vrednosti (cilj i sredstva).

Model ljudskih odnosa ističe značaj fleksibilnosti i internog fokusa (kao bazične vrednosne dimenzije), dok kao kriterij efektivnosti koristi zajedništvo i moral (kao sredstvo modela) i razvoj ljudskih resursa (kao cilj), kroz koje se ostvaruje konkurentska prednost. Po ovom modelu, osnovni cilj preduzeća jeste razvoj ljudskih resursa, čije ostvarenje podrazumeva autonomiju zaposlenih u radu i pružanje uslova za razvoj. Napori menadžera okrenuti su ka užim ciljevima kojima se povećava stepen zajedništva kolektiva, razvoja morala i omogućava usavršavanje zaposlenih. Preduzeće koje prihvati ovaj model više je okrenuto zaposlenima nego okruženju.<sup>118</sup>

Model otvorenog sistema potencira značaj fleksibilnosti i eksternog fokusa (kao vrednosne dimenzije), dok kao kriterij efikasnosti koristi fleksibilnost i pripravnost (kao sredstvo modela) i rast i pribavljanje resursa (kao ciljeve), kroz koje se ostvaruje konkurentska prednost. Dakle, rast i pribavljanje resursa, kao primarni ciljevi, ostvaruju se fleksibilnošću preduzeća i pripravnnošću da se reaguje na opasnosti i izazove okruženja kao i pozitivnim

<sup>117</sup> Šesnaest kriterija je obuhvaćeno pojedinačnim modelima, dok je sedamnaesti kriterij -kvalitet output- a - zajednički za sva četiri modela. S izuzetkom fleksibilnosti, u pogledu ostalih vrednosnih dimenzija kvalitet output- a je neutralan, tako da može biti element svakog od ova četiri modela

<sup>118</sup> Daft, R. -op. cit., str. 56.

odnosom okruženja prema preduzeću. To znači da se osnovna vrednost za procenu uspeha preduzeća svodi na kvalitet uspostavljenih odnosa sa okruženjem koji rezultiraju lakšim pribavljanjem resursa i nesmetanim razvojem. Ako se posmatra aspekt značaja okruženja i pribavljanja retkih i vrednih resursa, onda se može konstatovati da je model otvorenog sistema sličan tradicionalnom pristupu koji naglašava sistem resursa kao osnovu u iskazivanju efektivnosti preduzeća.

Model internog procesa naglašava značaj kontrole i internog fokusa (kao bazične vrednosne dimenzije), dok kao kriterij efikasnosti koristi upravljanje informacijama i komunikacijama (kao sredstvo modela) i stabilnost i kontrolu (kao ciljeve). Ovaj model odgovara dobro pozicioniranim preduzećima u odgovarajućem okruženju, koja nastoje da zadrže tu poziciju.

Model racionalnog cilja naglašava značaj kontrole i eksternog fokusa (kao bazične vrednosti dimenzije), dok kao kriterij efikasnosti koristi planiranje i postavljanje ciljeva (kao sredstvo modela) i produktivnost i efikasnost (kao ciljeve).

Na osnovu izloženog može se zaključiti da se model ljudskih odnosa i model racionalnog cilja zasnivaju na potpuno suprotnim vrednostima, tako se međusobno više razlikuju nego što se razlikuje svaki od njih u odnosu na ostala dva modela. Isto važi i za model otvorenog sistema i model internog procesa. Ostale kombinacije modela upoređivane po parovima imaju bar po jednu zajedničku vrednost, tako da se može govoriti o određenoj sličnosti, a ne o potpuno suprotnim vrednostima. Istraživanja su pokazala da najveći stepen sličnosti postoji između modela internog procesa i modela racionalnog cilja.<sup>119</sup>

Svaki model efektivnosti odgovara pojedinim tipovima preduzeća. Tako npr. model racionalnog cilja sugerise da je preduzeće racional ekonomski sistem, a model internih procesa da je preduzeće hijerarhijski sistem.<sup>120</sup>

#### *(b) Medel zavisnosti kriterija efektivnosti od životnog ciklusa preduzeća*

Značaj navedenih modela efektivnosti preduzeća, odnosno pojedinih kriterijuma efektivnosti menja se sa promenom faze životnog ciklusa preduzeća.<sup>121</sup> U tom smislu, govori se o „povezanosti“ faznih promena u razvoju preduzeća (rađanje, sazrevanje i eventualno gašenje) sa definisanjem adekvatnih kriterijuma preko kojih se iskazuje efektivnost. Shodno tome, u ekonomskoj literaturi se mogu sresti različiti modeli životnog ciklusa preduzeća koji ukazuju da se promene u preduzeću odvijaju na predvidiv način.<sup>122</sup> To se svakako može reći za organizacionu strukturu preduzeća, stil upravljanja, osnovne ciljeve kao i druge karakteristike preduzeća, koje slede prilično predvidljiv obrazac promena zavisno od faze razvoja.

Međutim ostaje činjenica da se različito definiše broj i karakteristike faza životnog ciklusa pa prema tome i bitne odrednice preduzeća u tim periodima kao i fenomeni na kojima se zasnivaju (struktura, funkcionalni problemi, mentalitet pojedinaca i sl.), što uslovljava evidentne razlike između nastalih modela životnog ciklusa preduzeća. I pored tih razlika, mogu se uočiti izvesne karakteristike koje su zajedničke većini modela. Sintetizujući različite modele mogu se identifikovati sledeće faze životnog ciklusa preduzeća i njihove osnovne karakteristike:<sup>123</sup>

<sup>119</sup> Šire o metodologiji i rezultatima istraživanja, v : Quinn, R. E., Rouhrbaugh, J., - op. cit., str. 363 - 377

<sup>120</sup> Quinn, R. E. *Mastering Competing Values An Integrated Approach to Management*, u : Kolb, D. A., Robin, I. M., Osland, J. S., ( eds)- *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall, 1991., str. 35.

<sup>121</sup> Šire o značaju pojedinih modela efektivnosti za različite faze životnog ciklusa preduzeća u : Quinn, R. E., Cameron, C., „*Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evedence*“, *Mangement Science*, Vol. 29, No. 1, January 1983., str. 41 - 44

<sup>122</sup> Pregled različitih pristupa životnom ciklusu preduzeća v : Quinn, R. E., Cameron, C., - op. cit., str. 34 – 40; Mueller, D. C., „*The Corporate Life cycle*“, u : Thomsonson, S., Wright, M., ( eds) „*Internal Organization, Efficiency and Profit*“, Philip Allan, Oxford and New Jersey, 1988., str. 38 - 62.

<sup>123</sup> Quinn, R. E., Cameron, C.,- op. cit., str. 40 - 41

*Preduzetnička faza*, predstavlja prvu fazu u životnom ciklusu preduzeća koje započinje svoju delatnost i pri tome se susreće konkretnim problemima. Novoformirano preduzeće je preokupirano problemima kreiranja svog proizvoda (obično je to jedan glavni proizvod), opstankom na tržištu i obezbeđenjem sredstava neophodnih za opstanak i podršku budućim aktivnostima.<sup>124</sup> Zato se i kaže da u preduzetničkoj fazi, novi proizvodi i usluge predstavljaju osnovne izvore rasta preduzeća. U toj fazi, osnivač i vlasnik je istovremeno i preduzetnik koji najveći deo svoga vremena i sposobnosti posvećuje neposrednim, tehničkim aktivnostima proizvodnje i realizacije proizvoda. Preduzetnici preferiraju neformalne tehnike gradeći odnose kroz neformalnu organizacionu strukturu i uticaje pre nego kroz stroga pravila i definisane procedure. Preduzetnik - vlasnik je u centru strukture i povezan sa svakim članom kolektiva koji ga direktno izveštava, tako da posledično, neposredno nadgledanje predstavlja osnovni model kontrole.<sup>125</sup>

*Faza zajedništva*, predstavlja korak dalje u odnosu na početnu fazu jer se zahvaljujući profesionalnom menadžmentu (koji se polako uvodi u preduzeće) jasno postavljaju ciljevi i pravci delovanja. U ovoj fazi rast se postiže postavljanjem smernica od strane postojećeg rukovodstva, tako da kontinuirani rast predstavlja glavni cilj. U preduzeću počinju da se razvijaju hijerarhijske formalne strukture, da se vrši detaljnija podela rada i delegiranje odgovornosti i nadležnosti. Kontrola i kanali komunikacije su još uvek pretežno neformalni, pošto preduzetnik ima jak unutrašnji lokus kontrole i suočava se sa krizom autonomije, ali se postepeno i neminovno definišu formalne procedure. Zaposleni se sve više integrišu u kolektiv i identifikuju sa ciljevima preduzeća nastojeći da daju svoj doprinos u njihovoj realizaciji.

*Faza formalizacije i kontrole*, odlikuje se postojanjem formalnih pravila, procedura i postupaka, kao i formalnog sistema kontrole i informisanja. Praktično, firma gubi mnoge od karakteristika vlasnički - vođene firme jer se uspostavljaju jasni načini obavljanja zadataka. U preduzeću se formiraju grupe skoncentrisane oko proizvoda, a u organizacionoj strukturi nastaju decentralizovane organizacione jedinice (odeljenja, sektori i sl.). Ukupna stabilnost, efikasnost procesa i širenje tržišta predstavljaju dominantne ciljeve preduzeća. Dolazi do razdvajanja upravljanja po strategijsko operativnoj liniji, tako da je top menadžment preokupiran strategijskim upravljanjem, dok je u nadležnosti srednjeg i nižeg nivoa menadžmenta operativno upravljanje.

*Faza razrade strukture*, odlikuje se time što se preduzeće ponovo okreće okruženju i mogućnostima koje mu ono nudi za dalji rast.<sup>126</sup> Takav zaokret traži da se brzo rešavaju problemi koji su nastali usled preterane formalizacije, birokratizacije i prevelike složenosti preduzeća. Odgovor na sve to traži se kroz rešenja koja potenciraju razvoj duha međusobne saradnje i timskog rada zaposlenih. Radi bolje koordinacije, timovi zaposlenih se formiraju u različitim poslovnim funkcijama i organizacionim celinama. Formalni sistemi pojednostavljaju se i zamenjuju rukovodnim timovima, a samokontrola i samodisciplina čine nepotrebnim dalji razvoj formalne kontrole. Organizaciona struktura se dekomponuje u više divizija.<sup>127</sup>

Ako se počne od činjenice da postoje bitno različite karakteristike pojedinih faza životnog ciklusa preduzeća onda je nesporno da se u postavljanju i dogradnji postojećih modela za izražavanje efikasnosti preduzeća moraju „uključiti“ i te specifičnosti koje odlikuju pojedine faze razvoja preduzeća. Ako se u tom kontekstu posmatra relativni značaj pojedinih modela efektivnosti i njima odgovarajući kriterijumi uspešnosti preduzeća za pojedine faze životnog ciklusa, mogu se izvesti sledeće konstatacije:

<sup>124</sup> Daft, R. L., - op. cit., str. 163.; Pierce, J. L., Dunhan, R. B., -op. cit., str. 385

<sup>125</sup> Šire o krizama do kojih dolazi u fazama životnog ciklusa preduzeće u : Daft, R. L.- op. cit., str. 163 – 166.

<sup>126</sup> Pierce, J. L., Dunhan, R. B., - op. cit., str. 385.

<sup>127</sup> Daft, R. L., - op. cit., str. 165.

- U *preduzetničkoj fazi*, zbog značaja koji za preduzeće imaju kreativnost i individualnost, kao i problema koje ima novoosnovano preduzeće u obezbeđenju neophodnih resursa, kriteriji *modela otvorenog sistema* imaju primarni značaj. Dakle, uspešnost preduzeća se ocenjuje sa stanovišta njegove fleksibilnosti, rasta, sposobnosti pribavljanja resursa i sposobnosti da obezbedi podršku okruženja. Nabrojani pokazatelji efektivnosti mogu se preciznije izraziti na više načina. Tako se npr. fleksibilnost može procenjivati sa stanovišta lakoće sa kojom preduzeće može menjati svoju politiku i praksu prilagođavajući se promenama u okruženju. Pripravnost za promene može se procenjivati sa stanovišta lakoće sa kojom preduzeće može izvršavati alternativne zadatke, kao i spremnošću zaposlenih u preduzeću da prihvataju promene.<sup>128</sup> Uspešnost preduzeća u pribavljanju neophodnih resursa može se izraziti na primer stepenom u kome je preduzeće pribavilo neophodne materijale, kadrove i sl., kao i visinom troškova nabavke. Nema sumnje da navedeni kriteriji uspešnosti imaju značaj i u ostalim fazama životnog ciklusa, ali je sigurno da je njihov značaj najveći upravo u preduzetničkoj fazi
- U *fazi zajedništva* uspešnost preduzeća se najpotpunije izražava kriterijumima *modela ljudskih odnosa*. Kako ovu fazu životnog ciklusa karakterišu neformalne komunikacije i strukture, atmosfera saradnje među zaposlenima i njihova predanost radu, kao i veliki značaj ličnih karakteristika menadžera i sl., to se uspeh preduzeća u ovoj fazi procenjuje sa stanovišta njegove sposobnosti da razvija ljudske resurse kojima raspoleže kao i njihov moral, stepen zajedništva kolektiva, kao i da zadovolji potrebe zaposlenih.<sup>129</sup> Moral zaposlenih može se izraziti stepenom u kome se zaposleni osećaju važnim za preduzeće, stepenom u kome imaju zajedničke ciljeve sa preduzećem, njihovom željom da doprinesu realizaciji ciljeva preduzeća. Zajedništvo članova kolektiva može se izraziti stepenom efektivnosti njihove međusobne komunikacije, stepenom uspešnosti koordinacije u zajedničkom radu, osećanjima koje međusobno dele članovi kolektiva i sl.<sup>130</sup> Pored kriterijuma koje koristi model ljudskih resursa, efektivnost preduzeća u fazi zajedništva se može izraziti i kriterijumima koji se javljaju u drugim modelima, ali je njihov značaj daleko manji.
- U *fazi formalizacije i kontrole* najpogodniji su model internog procesa i model racionalnog cilja za izražavanje efektivnosti preduzeća. Zato se, u ovoj fazi životnog ciklusa, kao primarni kriteriji efektivnosti preduzeća navode: stepen realizacije ciljeva, visina produktivnosti i efikasnosti poslovanja, postavljanje racionalnih ciljeva, efikasnost upravljanja informacijama kao i stabilnost i mogućnost kontrole preduzeća. Konkretno, efikasnost preduzeća se izražava različitim raciono brojevioma, uspešnost planiranja postojanjem adekvatnih planova, efikasnost upravljanja informacijama potunošću i tačnošću primljenih i emitovanih informacija odnosno efikasnošću prikupljanja i obrade podataka i sl.
- *Fazu razrade strukture karakteriše* nastojanje preduzeća da ponovo postane fleksibilno i otvoreno u traženju novih mogućnosti za rast i razvoj, pribavljanje dodatnih resursa i novih izvora podrške okruženja. U tim uslovima za preduzeće ponovo postaju bitni kriteriji *modela otvorenog sistema*, stim što se oni moraju korigovati obzirom da neću imati isti značaj u oceni efikasnosti preduzeća koje je prošlo nekoliko ciklusa životnog ciklusa kao što je to bilo u slučaju novoformiranog preduzeća. Verovatnija je varijanta da će određeni značaj zadržati kriteriji efikasnosti modela internog procesa i modela racionalnog cilja, koji će se kombinovati sa kriterijima modela otvorenog sistema i tako zajedno postati relevantni za izražavanje efikasnosti preduzeća u ovoj fazi životnog ciklusa.

<sup>128</sup> Pierce, J. L., Dunhan, R. B., *op. cit.*, str. 339

<sup>129</sup> Quinn, R. E., Cameron, C., - *op.cit.*, str. 44.

<sup>130</sup> Pierce, J. L., Dunhan, R. B., - *op. cit.*, str. 338.

### 3. FAKTORI OD ZNAČAJA ZA IZBOR KRITERIJA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI PREDUZEĆA

Ne postoje univerzalni i opštevažeći kriteriji za utvrđivanje efektivnosti i efikasnosti koji bi odgovarali svakom preduzeću i u svakoj fazi njegovog životnog ciklusa. Koji kriteriji i u kojim uslovima će biti značajni zavisi od brojnih faktora. Među ovim faktorima posebnu važnost imaju (a) uticaji menadžera (posebno top menadžmenta), (b) merljivost ciljeva preduzeća i (c) uslovi koji vladaju u okruženju.<sup>131</sup>

(a) Konkretan uticaj upravljačkog vrha preduzeća na izbor kriterija za utvrđivanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća proističe iz njihove uloge koju imaju u određivanju ciljeva preduzeća. Postavljajući i utičući na ciljeve preduzeća, top menadžment određuje i moguće kriterije za merenje uspešnosti preduzeća.

(b) Merljivost ciljeva predstavlja drugi značajan faktor koji određuje izbor kriterija za utvrđivanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća. U principu, što se preciznije može odrediti cilj preduzeća za neki naredni period to se egzaktnije može sagledati i utvrditi stepen realizacije postavljenog cilja.

Tako se u preduzećima u kojima se proces proizvodnje odvija rutinski i u kojima se može meriti efikasnost segmenata toga procesa, preferira pristup internih procesa u utvrđivanju efektivnosti i efikasnosti. Tamo, pak, gde nije moguće utvrditi efikasnost realizacije pojedinačnih faza procesa, usled rutinskog karaktera tehnologije, kriterij za utvrđivanje uspeha predstavlja stepen ostvarenja ciljeva preduzeća. Slično tome, kod mnogih uslužnih preduzeća nije moguće meriti ostvarenje internih zadataka, zbog čega se kao mera uspeha često koristi stepen ostvarenja ciljeva. Kod nekih drugih organizacija koje ne spadaju u privredna preduzeća (npr. različite društvene organizacije) i kod kojih nije moguće precizno odrediti cilj, često se kao kriterij uspešnosti koristi stanje ljudskih odnosa, sposobnost pribavljanja resursa, stepen ostvarenja ciljeva stejkholdera i sl.

(c) Karakteristike okruženja predstavljaju treću značajnu grupu faktora koja opredeljuje izbor kriterija za ocenu uspešnosti preduzeća. Među ovim faktorima okruženja poseban značaj imaju mogućnosti i uslovi nabavke resursa (raspoloživost i dostupnost), složenost (broj elemenata u okruženju, njihov karakter i uticaj) i dinamičnost okruženja (intenzitet i način promena).

U principu, što su resursi ređi, što su neravnomernije distribuirani i što su nepovoljniji uslovi njihove nabavke, to će veći značaj dobiti sposobnost preduzeća da ih nabavi i da ih efikasno upotrebi. Zato će se u tim uslovima posebno preferirati pristup sistema resursa i pristup internih procesa, odnosno kriterij efikasnosti internih procesa. U dinamičnom okruženju, pri relativnom obilju resursa, efikasnost je manje značajan kriterij uspeha preduzeća u odnosu na kriterij koji se odnosi na ostvareni obim proizvodnje, rast i razvoj preduzeća, fleksibilnost i sl.

---

<sup>131</sup> *Daft, R.,- op.cit., str. 59.*

---

## Rezime

*Efektivnost ukazuje na način na koji preduzeće podmiruje potrebe kupaca na tržištu, a efikasnost na način na koji se, pri tome, koriste izvori preduzeća. Efektivnost ukazuje da preduzeće radi prave stvari odnosno da je odabralo pravo područje svoje delatnosti. Zato se efektivnost meri realizovanom dobiti na tržištu, koja zavisi od prilagođenosti proizvoda i usluga zahtevima tražnje. Pojam efikasnosti je znatno određeniji pošto se odnosi na interne ekonomske procese preduzeća. Najopštije, efikasnost izražava delotvornost ovih procesa i izražava se veličinom rezultata koja se može ostvariti po jedinici resursa.*

*U teoriji se razmatra (1) tradicionalni i (2) noviji pristup efektivnosti i efikasnosti.*

*Tradicionalni pristup efektivnosti i efikasnosti*

*Polazeći od sadržaja reproduktionog ciklusa proizvodnje (ulaganje resursa, transformacioni proces, izlazni rezultati), definisana su tri osnovna pristupa u izražavanju efektivnosti i efikasnosti preduzeća: (a) pristup sistema resursa, (b) pristup internih procesi i (c) pristup ostvarenja cilja -izlaznih rezultata*

*Noviji pristup efektivnosti i efikasnosti*

*Osnovna karakteristika ovakvog pristupa je nastojanje da se kompleksnije izrazi efektivnost i efikasnost preduzeća, kombinovanjem više pokazatelja uspešnosti u jednu celinu. U tom kontekstu, navode se dva moguća kompleksna pristupa (a) pristup stejkholdera i (b) pristup konkurentskih vrednosti (sa dva modela: model efikasnosti preduzeća i model zavisnosti kriterija efektivnosti od životnog ciklusa preduzeća)*

*Ne postoje univerzalni i opštevažeći kriteriji za utvrđivanje efektivnosti i efikasnosti koji bi odgovarali svakom preduzeću i u svakoj fazi njegovog životnog ciklusa. Koji kriteriji i u kojim uslovima će biti značajni zavisi od brojnih faktora. Među ovim faktorima posebnu važnost imaju (a) uticaji menadžera (posebno top menadžmenta), (b) merljivost ciljeva preduzeća i (c) uslovi koji vladaju u okruženju*

---

## Pitanja

- 1. Definiši i pojasni suštinsko značenje pojma efektivnost i efikasnost*
- 2. Pristup sistema resursa*
- 3. Pristup internih procesa*
- 4. Pristup ostvarenja cilja*
- 4. Pristup stejkholdera*
- 5. Pristup konkurentskih vrednosti model efikasnosti preduzeća*
- 6. Pristup konkurentskih vrednosti model zavisnosti kriterija efikasnosti od životnog ciklusa*
- 7. Faktori koji su od značaja za izbor kriterija efektivnosti i efikasnosti*

## Za one koji žele više

- 1. Koje bitne karakteristike se mogu izvesti za pojedine faze životnog ciklusa preduzeća*



## VI DEO

### EKONOMSKI PRINCIPI I OPTIMIZACIJA POSLOVANJA

*Cilj šetog dela je da se kompleksno sagledaju osnovni ekonomski principi (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) u kontekstu optimizacije poslovanja i podizanja konkurentske sposobnosti, kao pretpostavke opstanka, uspešnosti i daljeg rasta i razvoja preduzeća u turbulentnim tržišnim uslovima. Sadržajno - terminološki su definisani osnovni ekonomski principa poslovanja, detaljno analizirani faktori i njihovi uticaji na produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost. Zbog značaja i uloge, poseban naglasak bio je na analizi zasnovanoj na konceptu proizvodne funkcije iz koje su izvedene osnovne relacije uticaja varijabli na ekonomske principe. Prikazane su metode merenja i objašnjeni faktori koji utiču na smanjenje produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.*

*Ovaj segment je obrađen kroz sledeća pitanja:*

- *definisanje produktivnosti i njeno matematičko iskazivanje*
- *osnovni faktori produktivnosti (tehnologija, sredstva, tipovi proizvodnje, ljudski resursi i motivacija, karakteristike materijala, organizacija rada, društveni i prirodni faktori), njihova operacionalizacija i mogući uticaji na produktivnost*
- *analiza produktivnosti zasnovana na konceptu proizvodne funkcije (produktivnost faktora - ukupna, prosečna i marginalna; supstitucija faktora; prinos obima)*
- *merenje produktivnosti (merenje proizvodne funkcije – metode; pokazatelji produktivnosti -rada, kapitala, poljoprivrednog zemljišta)*
- *faktori koji utiču na smanjenje produktivnosti - neracionanosti mašina, proizvodnih operacija, metoda rada, rasporeda radnika i mašina*
- *definisanje ekonomičnosti i njeno matematičko iskazivanje (minimizacija troškova, maksimizacija proizvodnje, optimalna kombinacija inputa)*
- *analiza ekonomičnosti (troškovi kao funkcija obima proizvodnje - analiza troškova i obima proizvodnje; metodi stabilizacije troškova)*
- *analiza faktora ekonomičnosti (karakteristike materijala, proizvoda, sredstava za rad, tehnoloških procesa i radnih uslova)*
- *definisanje rentabilnosti*
- *analiza rentabilnosti - pristup maksimizacija profita (ukupni troškovi - ukupan prihod; prosečni troškovi - prosečan prihod); pristup minimiziranja gubitaka; prag rentabilnosti*
- *merenje rentabilnosti - najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća i rentabilnosti poslovnih aktivnosti*
- *sprovođenje i unapređenje rentabilnosti - mere za unapređenje (povećanje prihoda, smanjenje troškova i sredstava, reorganizacija poslovanja-reinženjering)*
- *ocena i predviđanje rentabilnosti - kontribuciona analiza (inkrementalni troškovi i prihodi) i analiza prelomne tačke*

# 1. PRODUKTIVNOST

Produktivnost je osnovni ekonomski princip poslovanja, koji je zbog kompleksnosti i značaja bio često predmet analiza i istraživanja iz kojih su proizilazila različita shvatanja i tumačenja o tome šta produktivnost zapravo znači. Uglavnom su to monistička shvatanja, pa su rasprave o „pravoj“ suštini produktivnosti obično veoma duge, a ponekad i beskorisne.

No bez obzira na različite definicije pojma produktivnosti, svi se slažu oko ključne odrednice koja ukazuje na nesumnjivi značaj produktivnosti, a to je da životni standard i blagostanje stanovnika svake zemlje zavise od dostignutog nivoa produktivnosti. Rastom društvenog proizvoda i povećanjem produktivnosti nacionalne privrede stvaraju se uslovi za porast životnog standarda i to prvenstveno tako što se omogućuje:

- bolje snabdevanje potrošnim i kapitalnim dobrima uz nižu cenu
- veća realna zarada
- poboljšanje radnih i životnih uslova, uključujući i kraće radno vreme
- doslednije postizanje opštih ekonomskih uslova ljudskog blagostanja

Analitičari procenjuju da godišnji rast društvenog proizvoda od 2%, tokom dvanaest godina, dovodi do dvostrukog povećanja nivoa životnog standarda.<sup>132</sup>

Nekada se produktivnost merila odnosom između količine proizvoda i broja časova rada i faktički se odnosila na produktivnost rada. Razlozi zbog kojih se produktivnost poistovećivala sa produktivnošću rada su:

- kada je počelo prvo merenje produktivnosti (19. vek), proizvodnja je uglavnom bila radno intenzivna. U takvim uslovima, osnovni način povećanja produktivnosti svodio se na povećanje produktivnosti rada, a to je značilo skraćivanje vremena potrebnog za proizvodnju proizvoda
- zbog dominantnog uticaja teorije radne vrednosti, smatralo se da je rad jedini stvaralac vrednosti i jedini izvor povećanja produktivnosti
- zbog specifične uloge i nesumnjivo velikog značaja ljudskih resursa, produktivnost rada se i danas smatra važnim izvorom povećanja ukupne produktivnosti

Danas prevladava mišljenje da kapital zajedno sa radom i zemljom ima podjednako važnu ulogu u stvaranju proizvoda a time i povećanju produktivnosti. Ovo je osnova na kojoj je stvoren koncept proizvodne funkcije od koje se polazi u definisanju i merenju produktivnosti. Merenje proizvodne funkcije i ukupne produktivnosti faktora, kroz odnos između proizvoda i svih uloženi faktora proizvodnje, počelo je sredinom 20. veka.

Proizvodna funkcija je, svakako, najadekvatniji izraz produktivnosti jer pokazuje maksimalnu količinu proizvoda, koja se može ostvariti sa datom količinom inputa.

Često se koristi i pojam parcijalne produktivnosti, gde se prevashodno misli na produktivnost rada, shvaćenu kao radni učinak u jedinici vremena - ostvaren u određenoj proizvodnji. Rast produktivnosti može da se ostvari promenom tehnologije procesa proizvodnje, odnosno primenom (u određenom vremenskom periodu) najefikasnije raspoložive tehnologije proizvodnje. Podjednako značajan izvor povećanja produktivnosti su ljudski resursi, njihove veštine, kvalifikacije i motivacija, radni napor i posvećenost poslu. Ljudi donose odluke i upravljaju proizvodnjom, pronalaze nove, efikasnije načine proizvodnje, uvode nove i kvalitetnije proizvode, što dovodi do unapređenja produktivnosti.

---

<sup>132</sup> Kendrick, J., *Understanding, Productivity*, str. 7.

Da bi se ostvarilo povećanje produktivnosti rada preduzimaju se mere na raznim nivoima. Proučavanjem rada može se povećati produktivnost na razne načine, najčešće određenim reorganizacijama, koje je često moguće izvršiti bez dodatnih sredstava za rad. Suština je da proučavanje bazira na sistematskom pristupu, što znači uključivanje svih činilaca koji mogu uticati na povećanje produktivnosti rada.

Produktivnost preduzeća i produktivnost nacionalne privrede su blisko povezane i međusobno uslovljene. Produktivnost preduzeća zavisi od raspoloživih tehnologija procesa proizvodnje u jednom društvu, koje su uslovljene stanjem njegovog tehnološkog „know how“ odnosno stepenom tehnološkog i ukupnog privrednog razvoja društva. Produktivnost na nivou nacionalne privrede gradi pojedinačne produktivnosti svih preduzeća. Zbog takvog odnosa međuzavisnosti između produktivnosti preduzeća i nacionalne privrede, povećanje produktivnosti jeste opšte društveni cilj.

Težnja ka povećanju produktivnosti predstavlja prvi korak u realizaciji ukupne efikasnosti preduzeća i čitave privrede.

### 1.1. Definicija produktivnosti

Produktivnost je zahtev da se sa datom količinom inputa ostvari najveća ili maksimalna količina proizvoda.<sup>133</sup> Maksimalna količina proizvoda, koja može da se proizvede sa datom količinom inputa (oprema, mašine, zgrade, znanja i sposobnosti), zavisi od tehnologije proizvodnje (način pravljenja proizvoda). Inače, u ekonomiji se tehnologija proizvodnje i proizvodno - tehnička efikasnost izražavaju konceptom proizvodne funkcije.

Proizvodna funkcija je izraz tehničko - tehnološkog potencijala preduzeća odnosno njegovih proizvodnih mogućnosti. Proizvodna funkcija pokazuje maksimalnu količinu proizvoda koja može da se ostvari u određenom vremenu sa datom količinom inputa i uz primenu najefikasnije raspoložive tehnologije. Dakle, ekonomska suština kompleksa produktivnosti ispoljava se u masi upotrebnih vrednosti koja se stavlja društvu na raspolaganje u cilju podmirenja potreba uz utroške radne snage koji nastaju u toj proizvodnji.

Matematički, proizvodna funkcija se može iskazati jednačinom, koja pokazuje da je ukupna količina proizvodnje (Q) funkcija količine uložених inputa (L -rada, K – kapitala)

$$Q = f(L, K)$$

Za svaku količinu utrošenog rada i kapitala, definiše se posebna proizvodna funkcija, koja se može maksimizirati i koja pokazuje maksimalnu količinu proizvoda (Q) koju preduzeće može da ostvari u određenom vremenu primenom najefikasnije dostupne tehnologije proizvodnje. Dakle, maksimalna količina proizvoda zavisi od količine uložених inputa i načina na koji se oni kombinuju, što opet zavisi od primenjene tehnologije proizvodnje.

Pretpostavka o primeni najefikasnije raspoložive tehnologije proizvodnje (način pravljenja proizvoda) znači da preduzeće ne može da proizvede veću količinu proizvoda od one koju upravo ta primenjena tehnologija omogućava. To znači da preduzeće može da proizvede samo manju količinu proizvoda, ukoliko je proizvodno tehnički neefikasno, tj. ukoliko ima nisku produktivnost. Otuda i zaključak da je tehnologija proizvodnje najznačajnija determinanta produktivnosti.

---

<sup>133</sup> U širem smislu, produktivnost je pokazatelj proizvoda, ili još opštije, rezultat proizvodnje po jedinici uložених napora

Od tehnologije proizvodnje zavisi maksimalna količina proizvoda, koja može da se ostvari iz svake kombinacije inputa, dok od tehnološkog „know how“ zavisi broj dostupnih tehnologija proizvodnje, tj broj tehnologija proizvodnje koje se mogu praktično primeniti.

U kratkom roku, preduzeće je primorano da koristi postojeću tehnologiju proizvodnje i da je iskoristi na takav način da ostvari maksimalnu količinu proizvoda iz svake alternativne kombinacije inputa. U dugom roku, preduzeće je prinuđeno da investira u najefikasniju dostupnu tehnologiju da bi uspešno pariralo konkurenciji i ostvarilo profit.

Cilj unapređenja tehnologije je smanjenje količine inputa potrebnih da bi se napravio proizvod. U skladu sa tim, produktivnost se može definisati i kao zahtev da se sa minimalnim potrebnim količinama inputa ostvari data količina proizvoda.

Produktivnost nacionalne privrede iskazuje se društvenim proizvodom (ukupna količina proizvoda uz data ulaganja) po glavi stanovnika. Pošto se različiti proizvodi i usluge ne mogu agregatno iskazati, postavlja se pitanje neophodnosti novčanog iskazivanja društvenog proizvoda. Naravno umesto tržišnih cena, kao ponderi koriste se stalne cene izabranog baznog perioda. Tako se omogućuje da se promena društvenog proizvoda izražava promenom nivoa produktivnosti nacionalne privrede.

Obračun društvenog proizvoda zasniva se na konceptu neto proizvoda ili neto dodate vrednosti, da bi se izbegao problem višestrukog obračuna međufaznih proizvoda. Neto proizvod je jednak bruto proizvodu umanjenom za materijalne troškove proizvodnje.

Produktivnost konkretnog preduzeća izražava se odnosom proizvedene količine (bruto proizvoda) i objektivno uslovljenih utrošaka. Racio ukupne produktivnosti se dobija kada se izračunati indeksni broj proizvoda podeli sa indeksnim brojem svih faktora, koje je preduzeće uložilo u proizvodnju. Racio parcijalne produktivnosti se dobija kada se izračunati indeksni broj proizvoda podeli sa indeksnim brojem svake kategorije inputa.

Racio produktivnosti mogu da pokažu samo nivo i dinamiku promene produktivnosti preduzeća, a ne mogu da pokažu da li preduzeće koristi najefikasniju raspoloživu tehnologiju proizvodnje, da li je stepen iskorišćenja kapaciteta optimalan kao ni da li je obračun inputa u stalnim cenama odraz njihove marginalne produktivnosti.

## **1.2 Osnovni faktori produktivnosti rada**

Zavisno od načina posmatranja i sadržajnog obuhvata, u literaturi se mogu naći različite klasifikacije grupa faktora koji deluju na produktivnost rada. Pristup koji bazira na detaljnoj operacionalizaciji, navodi sledeće faktore: ljudski resursi (struktura, intenzitet rada, međuljudski odnosi, vrednovanje i motivisanje), tehničko tehnološki progres (tehnološki postupak, karakteristike proizvoda, sredstva za rad, predmeti rada, vid organizacije rada i prirodni i tehnički uslovi rada), organizacioni faktori (organizacioni oblici, nivoi, principi), društveni faktori (sistem društveno - ekonomskih odnosa) i prirodni faktori (sirovine, transport, raspoloživost kadrova). S druge strane, u literaturi koja produktivnost posmatra kroz kompleksnu analizu delujućih faktora, razmatra se (1) kompleksni uticaj tehnologije odnosno proizvodnje i (2) uticaj ljudskog faktora na produktivnost, a u taj kontekst se postavlja i (3) društveni i prirodni faktor.

### ***1.2.1 Tehnologija, proizvodnja i produktivnost***

Pod proizvodnjom se podrazumeva svaka aktivnost kojom se stvaraju dobra ili usluge, koje imaju vrednost. Obzirom da industrijska proizvodnja najbolje ilustruje proces proizvodnje,

produktivnost se u ekonomskim udžbenicima obično razmatra upravo na primeru industrijske proizvodnje. Međutim, ustanovljeni principi i stečena saznanja odnose se na sve proizvodne aktivnosti nezavisno od toga da li su usmerene ka stvaranju dobara ili pružanju usluga odnosno ka ostvarenju profita ili su ne - profitno usmerena.<sup>134</sup>

Proizvodnja i produktivnost se često poistovećuju, što je pogrešno obzirom da oni nisu sinonimi. Proizvodnja je transformacija inputa u outpute, a produktivnost je proizvodno - tehnička efikasnost, odnosno efikasnost transformacije inputa u outpute. Dakle, produktivnost ili proizvodno - tehnička efikasnost definiše se kao nastojanje da se sa datom količinom inputa ostvari maksimalna količina proizvoda.<sup>135</sup>

Proizvodnja se posmatra kao kompleksan proces koga čini niz međusobno povezanih aktivnosti, kojima se uloženi inputi (sirovine, rad, tehnologija, zemlja, menadžerske sposobnosti) koriste da bi se napravio proizvod, odnosno kojima se vrši transformacija inputa u outpute. Dakle, tu je i tehnologija i tehnološki proces, sredstva za rad i predmeti rada, prostor i zemljište, prirodni i tehnički uslovi rada, vrste - tipovi proizvodnje kao i sve aktivnosti kroz koje se vrši nadzor, koordinacija, planiranje i kontrola.

### *(1) Tehnološko - tehnički faktori produktivnosti*

U okviru ovog faktora posmatraju se: (a) *tehnologija*, (b) *karakteristike sredstva za rad*, (c) *tehnološke karakteristike proizvoda i materijala za izradu*, (d) *tehnološki postupci (način pravljenja proizvoda)* i (e) *tehnički uslovi rada*.

(a) *Tehnologija* je suma ukupnog znanja i veština određenog društva u određenom vremenskom periodu. Tehnologija postavlja granice u pogledu količine i vrste dobara koji se mogu dobiti iz date količine resursa. Tehnologija nije ravnomerno raspoređena između preduzeća koja proizvode isti proizvod. Tehnološki razvoj pomera granice proizvodno - tehničke efikasnosti. Izvori tehnološkog napretka su: istraživanje i razvoj, transfer znanja i iskustvo koje se stiče kroz rad.

Razvoj tehnologije dovodi da porasta produktivnosti, tako što:

- nova tehnologija omogućava da se drugačijom kombinacijom iste količine inputa, ostvari veća količina proizvoda
- nova tehnologija omogućava da se sa manjom količinom inputa proizvede ista količina proizvoda

*Istraživanje i razvoj* kao i difuzija znanja i inovacija<sup>136</sup> predstavljaju značajan izvor tehnološkog napretka i porasta produktivnosti. Isto tako značajan je transfer znanja i tehnologije koji dolazi iz razvijenih privreda. Međutim, progres u obliku većeg stepena produktivnosti vrlo često nastaje kao rezultat pokušaja da se nova tehnologija efikasnije

---

<sup>134</sup> Ovo je tzv širi koncept proizvodnje (međunarodno usvojeni standard) koji pored materijalne proizvodnje i proizvodnje materijalnih usluga obuhvata i proizvodnju nematerijalnih usluga, a to su usluge u oblasti obrazovanja, kulture, zdravstva i socijalne zaštite, usluge bankarskih i osiguravajućih organizacija, usluge državnih organa na svim nivoima, kao i sve ostale usluge koje nisu povezane sa materijalnom proizvodnjom.

<sup>135</sup> U teoriji ravnoteže, proizvodno - tehnička efikasnost sa aspekta alokacije inputa definiše: „alokacija inputa u jednom procesu proizvodnje tehnički je efikasna ako proizvodnja jednog dobra ne može da se poveća, a da se istovremeno ne smanji proizvodnja drugog dobra“. Acy, Z and Gerlowski, D., *Managerial Economics and Organization*, str. 90

<sup>136</sup> Difuzija se definiše kao proces širenja inovacija na veći broj korisnika. Sa ekonomskog stanovišta, označava proces širenja primene pronalaska od njegove prve primene pa do njegove opšte upotrebe. Izračunava se na bazi upoređenja fizičkih outputa „novih“ i „starih“ tehnologija u vremenskom periodu od 15 godina.

primeni. Ovaj vid tehnološkog progresa naziva se učenje kroz rad. Brojne studije, u mnogim oblastima, pokazuju da je učenje kroz rad veoma značajan izvor tehnološkog napretka.<sup>137</sup>

Prednosti učenja kroz rad nazivaju se efektom učenja. Učenjem kroz rad i kumuliranjem skustva u radu sa određenom tehnologijom, umnožavaju se ideje o tome kako da se unapredi i poboljša proces proizvodnje. Ove ideje se postepeno inkorporiraju u način rada. Važnost iskustva kao izvor tehnološkog napretka i veće produktivnosti formalizovana je konceptom krive učenja ili iskustva.

Analizom procesa proizvodnje ustanovljeno je da svaki put kada se kumulirano proizvodno iskustvo udvostruči, prosečni troškovi opadaju i do 30%<sup>138</sup>. Opadanje prosečnih troškova u odnosu na dvostruko veći rast kumuliranog iskustva, prikazuje se krivom učenja, koja predstavlja formalni model koji ilustruje odnos troškova proizvodnje po jedinici proizvoda i iskustva u proizvodnji, odnosno ukupnim brojem proizvedenih jedinica. To znači da *kriva učenja* pokazuje pad prosečnih troškova, koji se izražavaju u procentima u odnosu na kumulirani obim proizvodnje, koji se meri rastom tržišnog udela preduzeća.

Efekat učenja i iskustva meri se tzv. raciom progresa, koji predstavlja odnos između prosečnih troškova većeg kumuliranog obima i prosečnih troškova prethodnog (nižeg) kumuliranog obima. Kada je racio progres veći od 1, onda efekat učenja ne postoji, a kada je manji od 1, postoji efekat učenja. Racio progres varira od preduzeća do preduzeća i u proseku se kreće između 0.7 i 0.9.

Empirijska istraživanja pokazuju da oblici krive iskustva mogu biti različiti i da variraju od proizvoda do proizvoda (zavisno od planskih napora preduzeća da se zaista ostvari smanjenje troškova i realnog potencijala da se napravi poboljšanje – da li je „zrela“ industrija ili nije).

Iako se u okviru izbora vrste (tipa) proizvodnog procesa, u najširem smislu, vrši istovremeno i izbor same *tehnike*, koja predstavlja opredmećemu *tehnologiju*, postoji takođe mogućnost zasebnog izbora tehnologije u užem smislu. Naime, odluka o nivou tehnike ili stepenu automatizacije može biti i zasebna od izbora tipa proizvodnog procesa.

Izbor *tehnologije* u užem smislu određuje stepen automatizacije. Ta odluka nije samo tehnička, već predstavlja i socijalni izbor koji određuje poslovne i ostale socijalne činioce. Izbor tehnologije deluje i na sve druge aspekta proizvodnje, uključujući proizvodnost i kvalitet proizvoda. Na proizvodnost se deluje kroz zamenu rada kapitalnim inputima, a na kvalitet tako što sistemi tehnologije često daju ujednačenije outpute. Odluka o tehnologiji isto tako deluje na korporativnu strategiju, povezujući je sa procesima, opremom, uređajima i postupcima.

(b) Karakteristike *sredstava za rad* su definisane njihovom proizvodnom sposobnošću iskazane u jedinici vremena. Polazeći od uticaja glavne karakteristike sredstava za rad na produktivnost, neposredno proizvodna sredstva za rad mogu se klasifikovati na

- visoko proizvodne mašine
- univerzalne mašine
- specijalizovane mašine
- specijalne mašine

(c) Tehnološke karakteristike *proizvoda* (tehničke, funkcionalne, estetske i ostale) su, pre svega, faktor nivoa produktivnosti na izvršnim radnim mestima. Tehnološke i ostale karakteristike proizvoda uslovljavaju tehnički određen utrošak radne snage po jedinici proizvoda. Tehnički utvrđen utrošak radne snage menja se sa promenom karakteristika proizvoda, putem konstrukcije i tehnološke recepture.

<sup>137</sup> Besanka, D., D. Dranve, M. Shanley, *The Economics of Strategy*, str. 196.

<sup>138</sup> Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment, Megatrend Univerzitet, Beograd*, str. 234.

Na utrošak radne snage i produktivnosti utiču i karakteristike *materijala* koji se koristi za izradu proizvoda i to preko kvaliteta, oblika i dimenzija.

(d) Pod *tehnološkim postupkom* u osnovi se podrazumeva skup tehnoloških radnji kroz koje prolazi predmet obrade, da bi se dobio drugi upotrebnii kvalitet sa odgovarajućim karakteristikama. Dakle, u pitanju su izvršna radna mesta koja najneposrednije utiču na utrošak radne snage po jedinici proizvoda.

(e) Tehničko - tehnološki *uslovi* se definišu kao radno okruženje odnosno kao radna sredina koja podrazumeva celokupnost materijalnih faktora i društvenih odnosa u kojima ljudi ostvaruju radnu i ostalu aktivnost<sup>139</sup>. Materijalni faktori obuhvataju fizičke uslove (vlažnost, temperatura, osvetljenje, buka itd.)- i tehničke uslove radne sredine, koji, ako nisu adekvatni, mogu bitno da utiču na umanjenje angažovanja radnika u izvršavanju zadataka. Otuda i obaveza radne organizacije da preduzima određene tehničko organizacione mere (ugrađivanje prigušivača buke, održavanje određene temperature i vlažnosti, češće pauze u radu i td.), kako bi se obezbedili adekvatni uslovi rada.

Sa industrijskom, a posebno naučno - tehnološkom revolucijom, koje su dovele do tehničkog progressa, nastale su krupne promene u radnoj sredini. Nasuprot ranijoj „prirodnoj sredini“ rada, koja je odgovarala predindustrijskoj proizvodnji, sada se formira sve više „tehnička sredina“. U njoj je došlo do velike koncentracije mašina na određenom prostoru, izvršen je proces tehničke podele rada, ostvaruju se ogromne proizvodne serije, bitno je promenjen položaj i uloga radnika u procesu proizvodnje i njegov odnos prema ostalim radnicima.<sup>140</sup>

## (2) Tipovi (vrste) proizvodnje i produktivnost

Odluka o izboru proizvodnog procesa je usko povezana sa strategijom razvoja proizvoda i izborom potrebne tehnologije. Izbor procesa u najširem smislu podrazumeva i izbor same tehnologije, koja može da napravi traženi proizvod. Realizacija svih tih odluka predstavlja složen i odgovoran zadatak koji utiče na sve proizvodne ciljeve (kvalitet, troškove, isporuku, fleksibilnost), a time i na efikasnost preduzeća.

Različiti vidovi organizacije rada i procesa proizvodnje uslovljavaju različiti stepen tehničiranosti radnih operacija i različiti uticaj na tehnički raspodelu rada i specijalizaciju radnika. Prema vrsti toka materijala, razlikuje se 3 osnovna tipa proizvodnje: (a) linijski, (b) prekidni (serijski) i (c) projektni

### (a) Linijski tok -sled operacija

Primer ovakvog tipa proizvodnje su montažne trake kao i restorani za samoposluživanje. Ovde proizvod mora biti visokostandardizovan i ići od jedne operacije ili radne stanice do sledeće i to u propisanom sledu. Pojedini zadaci su blisko povezani i trebaju biti izbalansirani tako da jedan ne dovodi u zastoj sledeći.

Kod proizvodnje linijskog toka obično se vrši podela na dva tipa

- tip masovne proizvodnje (kao montažna traka)
- tip kontinuirane proizvodnje (odnosi se na tzv. procesne industrije, kakva je hemijska, industrija papira, piva, telefonije itd.). Ovde se teži višem stepenu automatizacije i proizvodnji više visokostandardizovanih proizvoda

Linijska proizvodnja je tradicionalno efikasna, ali istovremeno i krajnje nefleksibilna. Efikasnost nastaje zato što se ljudski rad zamenjuje mašinama, a preostali rad standardizuje u

<sup>139</sup> Petković, V., Grečić, V., *Ekonomija rada, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996., str 145*

<sup>140</sup> Isto, str 145.

visokorutinske poslove. Visoki nivo efikasnosti zahteva da se održava veliki opseg proizvodnje s ciljem da se nadoknade visoki troškovi specijalizovane opreme. To nadalje zahteva standardnu proizvodnju i redosleda operacija, koji je relativno stabilizovan tokom vremena. Zbog takve standardizacije i organizacijski sekvencijalnog sleda radnih zadataka, teško je i skupo menjati proizvod ili opseg proizvodnje, pa je ta proizvodnja relativno nefleksibilna.

Međutim, nova tehnologija omogućuje da montažna linija bude mnogo fleksibilnija, automatsko upravljanje i smanjenje vremena pripreme. Dodeljujući skupinu srodnih proizvoda jednoj fleksibilnoj liniji, moguće je izraditi nekoliko desetina tipova proizvoda unutar te skupine, bilo u malim ili velikim količinama. Posebno je značajno što se time mogu ublažiti posledice monotonije u radu, što može da smanji odsutnost radnika sa posla, kao i fluktuaciju zaposlenih.

Opšti zahtevi su da se traži velika količina proizvoda, standardizovani proizvod, eventualno skupina srodnih proizvoda. U tim uslovima tražiće se linijski tok jer ima velike mogućnosti. Međutim, preduzeće mora pažljivo da analizira odluku o korišćenju proizvodnje s linijskim tokom jer se taj izbor mora temeljiti samo na efikasnosti. Moraju se uvažiti i drugi činioci rizik od zastarelosti proizvoda, dosadan i monoton posao za radnike, kao i rizik zbog male fleksibilnosti itd.

Osnovne karakteristike linijske proizvodnje su ustaljeni broj i redosled operacija, primena alata i mašina univerzalne namene, koje su grupisane po vrstama, velike zalihe sirovina, koje moraju biti locirane u radionicama tj. mestima izrade proizvoda, niži nivo kvalifikovanosti radnika, naglašena potreba za planiranjem proizvodnje i relativno kratki ciklusi proizvodnje. Standardizacija omogućava planiranje i kontrolu, što predstavlja izvor efikasnosti linijske proizvodnje. Glavni nedostaci ovog tipa proizvodnje su kašnjenja do kojih dolazi zbog čekanja da se dovrši jedna operacija za čitavu seriju, pre nego što počne sledeća operacija. Ovaj nedostatak se otklanja uvođenjem masovne proizvodnje (velika količina proizvoda, kojom se obaraju troškovi proizvodnje).

Linijski tok se naziva proizvodnim oblikom prostornog rasporeda sredstava za rad zbog različitih procesa, opreme i stručne spremljenosti radnika koji su uključeni u tok procesa prema načinu kako se proizvod izrađuje u tom procesu. Radi se o rasporedu koji je orijentisan tokovima, što znači da je u pitanju tipska tehnologija koja je definisana tehnološkim procesom čija je karakteristika zajednički sadržaj i redosled većine operacija za grupu radnih predmeta sa zajedničkim karakteristikama. Standardizacijom tehnoloških procesa u tipske, za pojedine grupe delova, omogućuje se unifikacija postupaka, a time i značajne uštede u projektovanju i izradi delova.

Kod postavljenog linijskog procesa, sled procesnih aktivnosti je uslovljen i fiksiran konstrukcijom samog proizvoda. Dakle, prostorni raspored sredstava za rad je unapred uslovljen i postavljen, odnosno orijentisan proizvodnim tokovima. Zato se eventualnom promenom rasporeda sredstava ne može značajnije delovati na smer toka proizvoda, ali se zato može uticati na efikasnost linije, a time i poslova koji se dodeljuju pojedinim radnicima. Konkretno, ako se pođe od toga da je montažna linija projektovana tako da se unapred daje dnevni obim proizvodnje (montaže) i maksimalno vreme koje svaki radnik može utrošiti na svaki proizvod, onda se kao pitanje postavlja, kako da se individualne operacije (zadaci) dodele tim radnicima da bi se obezbedilo balansiranje celog procesa (a time i efikasnost) Problem balansiranja montažne trake je sledeći: za dato vreme ciklusa montaže nekog proizvoda treba utvrditi minimalan broj potrebnih radnih stanica (ili radnika). Drugi način balansiranja je da se postavi problem uravnoteženja smanjenjem vremena ciklusa montaže na namanju meru, za unapred dati broj radnih stanica (ili radnika).



Jedan od najvećih problema linijske proizvodnje je da se odredi optimalna veličina serije, posebno ukoliko se tražnja za proizvodom ne može predvideti. Ako se proizvodi veća količina proizvoda, gomilaju se zalihe koje vremenom gube vrednost. Ako se proizvede manja količina proizvoda, zalihe se brzo troše, a popunjavanje zaliha zahteva vreme koje može usloviti prekid u snabdevanju. Naravno sve ovo postaje složenije ako se na jednoj proizvodnoj traci radi nekoliko različitih proizvoda. Tada se otvara pitanje izračunavanja ekonomske veličine serije, pri čemu se mora doneti kompromisna odluka u uslovima objektivnog konflikta između (a) troškova pripreme linije za drugi proizvod i (b) troškova držanja zaliha.

Konkretno, problem terminiranja javlja se samo onda kada na jednom postrojenju treba raditi nekoliko proizvoda, koji na taj način postaju „konkurenti“ u korišćenju ograničenih resursa. Tada se pristupa naizmeničnoj izradi proizvoda u posebnim serijama, pa je za svaku sledeću seriju proizvoda potrebno izvršiti pripremu linije (novu alokaciju resursa - novi troškovi), koja uslovljava određeni prekid u procesu proizvodnje i nastanak zaliha (troškovi držanja zaliha). Pravilo terminiranja je da se prvo predvidi izrada jedne serije proizvoda s najnižom vrednosti isteka zaliha. To će osigurati da proizvod s najmanjim vremenom isteka zaliha prvi bude stavljen za izradu u okviru termin plan. Taj postupak se dalje nastavlja sve dok se ne završi terminiranje nekoliko serija. Prihvaćeno pravilo terminiranja mora biti ugrađeno u sistem planiranja i kontrole proizvodnje.

Radi „razbijanja“ monotonije zaposlenih koji rade na montažnim linijama kao i posledica takvog načina rada, nude se konkretne alternative za poboljšanje:

- da se postavi nekoliko manjih montažnih linija koje rade isti proizvod (radi veće raznolikosti zadataka), računajući sa tim da će to poskupeti proizvodnju. Ovo je lakše primeniti kod montažnih linija sa velikim udelom rada, nego kod kapitalno intenzivne industrije
- da se montažne linije postave tako da dopuštaju više slobode u radu zaposlenih, s tim da se ne ugrožava standardni tempo rada na traci. Rešenje je da se u proces montaže nekog proizvoda (npr veš mašine) uvode zalihe između radnih centara (polovično montirane veš mašine), koje u određenim periodima služe kao „amortizeri“ omogućujući da se pojedini proizvodi „izuzmu“ iz kruto utvrđenog toka kretanja po montažnoj traci. To daje više prostora zaposlenom da poradi na kvalitetu, ispoljavajući svoju kreativnost i samostalnost.
- da se montažne linije definišu tako da dopuštaju organizaciju timskog rada umesto individualnog, dajući timu mogućnost da ispolji svoju autonomiju kroz preuzimanje celine zadatka i podelu segmenata članovima tima

*Masovna* proizvodnja, kao tip linijske proizvodnje, odlikuje se standardizacijom čitavog procesa proizvodnje, od sirovina i materijalnih inputa, preko tehnologije proizvodnje i načina obrade, do finalnog proizvoda. To je proizvodnja uniformnih proizvoda, prosečnog kvaliteta, u velikim količinama, uz primenu specijalizovane i standardizovane tehnologije (kapitalno intenzivna). Osnovne karakteristike masovne proizvodnje su unificirani proizvod, primena specijalizovane opreme i mašina, koje su linijski poređane beskrajna pokretna traka, standardizacija materijala, alata, procedura, metoda rada i radnih operacija, uska kvalifikaciona struktura zaposlenih koji obavljaju mali broj radnih operacija. Planiranje i kontrola su jednostavni zbog standardizacije čitavog procesa proizvodnje. Potencijalni izvor neefikasnosti masovne proizvodnje je monotonija rada i zamor radnika.

Da bi bila ekonomski efikasna, masovna proizvodnja zahteva veliku tražnju tj. masovno tržište. Stoga su sistematska analiza i istraživanje tržišta, marketing i propaganda ključ uspeha masovne proizvodnje. Vremenom i u skladu sa promenama na tržištu, masovna proizvodnja se morala modifikovati i to u pravcu diferenciranja proizvoda, koja je postignuta kombinovanjem masovno proizvedenih, standardizovanih komponenti u nekoliko varijanti

osnovnog proizvoda. Dakle, masovnom proizvodnjom nekoliko standardizovanih modula stvaraju se pretpostavke da se njihovom kombinacijom napravi veliki broj raznovrsnih finalnih proizvoda, čime se obezbeđuje proizvodna masovnost i sve ono što ona obezbeđuje (niži troškovi i sl.) kao i diferencijacija proizvoda i fleksibilnost u smislu lakog zadovoljenja specifičnih zahteva kupaca (tržišnih segmenata).

*Kontinuirana proizvodnja (procesna)*, kao tip linijske proizvodnje, bazira na integrisanoj tehnologiji koju karakteriše kontinuirani tok sirovina, koje se transformišu u kontinuirani tok outputa (npr. prerada nafte, hemijska industrija, prerađivačka industrija itd.). Procesna proizvodnja je kapitalno intenzivna proizvodnja i zasniva se na primeni visoko mehanizovane i automatizovane opreme, uz malu količinu radnih inputa tj mali broj radnika.

Osnovni problem procesne proizvodnje je planiranje zaliha i nabavka potrebne količine sirovina, kako bi se izbegao zastoj proizvodnog procesa. Kontrola procesne proizvodnje je efikasna i prilagođena automatskom, samoregulišućem karakteru proizvodnje. Procesna proizvodnja je najefikasnija kada je kapacitet potpuno iskorišćen odnosno kada se proizvodi na gornjoj granici kapaciteta u svakom vremenskom intervalu (dnevno, nedeljno, mesečno).

#### *(b) Prekidni tok (radionički tip)- fleksibilna proizvodnja*

Intenzivan razvoj tehnologije, promena ukusa i zahteva potrošača i globalizacija tržišta usloveli su nastanak novih vrsta ili tipova proizvodnje, koje naglašavaju potrebu diferencijacije i fleksibilnosti. Linijska proizvodnja, koja je bazirala na funkcionalnoj podvojenosti i specijalizovanoj podeli rada, nije mogla da adekvatno odgovori na sve brže i zahtevnije potrebe tržišta (stalno novi proizvodi, skraćenje rokova isporuke). Tražio se novi tip proizvodnje koji može dati odgovor na savremene izazove i promene okruženja. I upravo, fleksibilni proizvodni sistemi potpomognuti automatizacijom i robotizacijom predstavljaju dobar odgovor na sve te zahteve.

Prekidni tok (fleksibilni) karakteriše se proizvodnjom u serijama u prekidnim intervalima i često se sreće u automobilske industriji. U fleksibilnim proizvodnim sistemima oprema, radni zadaci i radnici su organizovani (grupisani) u radnim centrima, i to prema sličnosti sredstava odnosno potrebnoj stručnoj spremi zaposlenih. U toku izrade, svaki proizvod ne prolazi kroz sve radne centre, već samo kroz one u kojima je grupisana tehnologija i procesi koji su neophodni za njegovu proizvodnju (ostali centri se preskaču - ne koriste). Proces je krajnje fleksibilan jer omogućuje svaku promenu proizvoda ili obima, ali je i prilično skup jer koristi opremu opšte namene (za više vrsta proizvoda) i visokostručnu radnu snagu. Međutim, s druge strane ostvaruje se visoka produktivnost, koja se ogleda u, skraćanju ciklusa proizvodnje kao i pripremno završnog vremena, bojem korišćenju proizvodne površine, visokom kvalitetu proizvoda, smanjenju zaliha, redukciji ili eliminisanju manuelnog rada, mogućnosti brzih izmena kao i proizvodnji različitih vrsta proizvoda, uz nulti škart. Sistemom fleksibilne proizvodnje postiže se najveća produktivnost, koju omogućuje potpuno automatizovana proizvodnja, velikog obima, ali malih serija, diferenciranih proizvoda.

Postoje preklapanje planova tokova kao i različitost proizvoda, što uslovljava potrebu striktno kontrole zaliha i uslovljava pitanje kvaliteta i terminiranja procesa proizvodnje. Zbog preklapanja poslova, kada različiti poslovi zahtevaju istu opremu ili iste radnike u isto vreme, dolazi do mnogo manjeg iskorišćenja opreme i rada (čeka oprema ili radnici) nego kod linijskog tipa proizvodnje.

Formula za izračunavanje efikasnosti protoka (DP)

$$DP = \text{Ukupno vreme rada angažovanog na poslu} / \text{ukupno vreme proizvodnje} \times 100$$

Ukupno vreme rada angažovanog na poslu izražava se u radnim satima (ili mašinskim satima) koji su stvarno utrošeni za taj posao (ne uključuju vreme čekanja - zbog preklapanja). Ukupno vreme proizvodnje uključuje i sva vremena čekanja.

Najznačajnije karakteristike fleksibilne proizvodnje su: diferencirani proizvodi visokog kvaliteta, podugovaranje proizvodnje, primena multifunkcionalnih radnika, organizovanih u timove. Sistem fleksibilne proizvodnje omogućava proizvodnju velikog broja varijanti osnovnog proizvoda, čime se značajno povećavaju mogućnosti izbora potrošača.

Ovde postoji procesni oblik prostornog rasporeda sredstava za rad (funkcionalni raspored mašina) odnosno grupisanje tehnologije koja predstavlja takav vid unifikacije tehnologije kod koje se razrađuje tehnološki postupak izrade za grupu delova sličnih konstruktivno tehnoloških karakteristika. Grupna tehnologija je pristup pomoću kojeg se identifikuju i zatim koriste sličnosti elemenata u poslovnom sistemu. Nedostaci kod ovakvog rasporeda sredstava su visoke početne investicije, potrebni visokostručni radnici, visoki troškovi pripreme proizvodnje itd.

Problem kod ovakvog prostornog rasporeda sredstava za rad može biti u tome što su tokovi između nekih odeljenja vrlo otežani i skupi. Poboljšanje se može ostvariti tako da se odeljenja lociraju drugačije odnosno bolje. Odluka o tome donosi se na osnovu kriterijuma koji postavljaju zahtev o minimizaciji troškova rukovanja materijalima, minimizaciji udaljenosti koju treba da pređu kupci, minimizaciji vremena putovanja zaposlenih ili pak maksimalnom približavanju međusobno povezanih odeljenja.

Problem prostornog razmeštaja sredstava za rad kod prekidnog procesa mogu se rešavati na dva načina, zavisno da li sadrže:

- kriterijume kvantifikovanog odlučivanja (udaljenost, vreme putovanja itd.) – minimizacija troškova itd
- kriterijume kvalitativnog odlučivanja (razmeštaj koji uvažava sigurnosni razlog ili nešto slično

Proizvodnja sa prekidnim tokom procesa je neophodna kada proizvod nije standardizovan i kada se radi u malom opsegu proizvodnje (često - u početnom toku životnog ciklusa proizvoda kao i za proizvode sa malim tržištem).

Kod prekidnog procesa poslovi ili potrošači (korisnici, kupci) „utroše“ dosta vremena čekajući „u redu“, što je direktno uslovljeno faktičkim opterećenjem procesa. Zato se ovde kao izazov postavlja pitanje kako razviti postupke terminiranja kojima će se efikasno upravljati tokovima poslova, potrošača i rada. Terminiranje prekidnih procesa u fabričkoj proizvodnji je usko povezano sa sistemom planiranja potrebnog materijala za izradu proizvoda.

Postoje brojni problemi terminiranja kod prekidnih procesa, čije rešavanje zahteva primenu različitih metoda i postupaka U teoriji su poznate sledeće tehnike terminiranja: (a) opterećenje poslovima (unapred i unazad), (b) određivanje redosleda poslova, (c) selekcija poslova prema pravilima hitnosti kao i (d) input output kontrola.

### *(c) Projekti - pojedinačna proizvodnja*

Ovaj oblik operacija se koristi kod proizvodnje pojedinačnog proizvoda (umetničko delo, zgrade, brodovi, avioni itd.). Pod jednim proizvodom podrazumeva se ne samo gotov proizvod već i komponente, poluproizvodi ili delovi opreme. Proizvod se pravi za poznatog kupca po posebnoj specifikaciji ili narudžbi. Pojedinačna proizvodnja postavlja visoke zahteve u pogledu veštine i umeća izrade proizvoda.

Striktno govoreći, ovde nema toka proizvoda ali postoji sled operacija. Ključne karakteristike pojedinačne proizvodnje su: veliki broj različitih operacija sa neustaljenom formom i redosledom obavljanja, primena opreme univerzalne namene, nepredvidivost optimalne veličine zaliha, potreba neposredne kontrole radnih operacija, veliki broj radnika različitih kvalifikacija. Zato se ovde kao problem javlja složenost planiranja, definisanje redosleda i usklađivanje operacija i kontrola pojedinačnih zadataka koji vode završetku projekta. Ovo ima za posledicu česte prekide procesa rada, koji se ne mogu predvideti, što predstavlja izvor neefikasnosti pojedinačne proizvodnje.

Projektni oblik operacije se koristi kada postoji velika potreba za kreativnošću i jedinstvenošću odnosno kada se radi o proizvodnji pojedinačnih proizvoda (brodovi, zgrade i sl.). Nivo proizvodnje zavisi od broja naručenih proizvoda, a glavni izvor porasta produktivnosti je povećanje broja stručnih radnika kao i njihove kreativnosti. Projekat se karakteriše visokim troškovima, teškoćama u menadžerskom planiranju i kontroli, a ponekad se može koristiti oprema opšte namene.

Pojedinačna proizvodnja se primenjuje u mašinskoj industriji, brodogradnji i građevinarstvu (mostogradnja) kao i u mnogim drugim granama, zatim kod proizvodnje prototipova, rezervnih delova, modifikacije postojećih fabrika kao i u proizvodnji velikog broja proizvoda koji se prave po porudžbini.

Sa stanovišta ekonomske efikasnosti i efikasnosti trošenja radne snage, pojedinačna proizvodnja je „najniži“ vid organizacije rada i stoga ga je potrebno zameniti drugim višim vidovima, kada tu zamenu omogućuju tehničko – tehnološki faktori.

Konkretno i u projektnom tipu proizvodnje „kuća u nizu“ moguće su određene unifikacije i grupisanje koje donosi proizvodnju u manjim ili većim serijama. Takav primer predstavlja industrijska izgradnja niza kuća, gde su operacije na projektu intenzivne, troše dosta vremena i skupe su, ali zato omogućuju veću fleksibilnost (moguća je modifikacija pojedinačno za svaku kuću). To je slično sa klasičnom proizvodnjom sa prekidnim tokom procesa. Korak dalje, predstavlja linijska metoda kod proizvodnje kuća koja se karakteriše modulima ili fabričkim postupcima. Standardne kuće se proizvode u delovima, korišćenjem relativno jeftinog rada. Ove modularne kuće su najjeftinije, ali daju najmanju fleksibilnost u zadovoljenju specifičnih zahteva kupaca.

Postoje tri kategorije projekata koje sadrže različite činioce koje treba razmatrati kada se odlučuje o prostornom rasporedu sredstava za rad:

-prvu kategoriju čine građevinski projekti, kod kojih su posebno značajni tokovi rukovanja materijalima (to znači da je osnovni zahtev da se mora voditi računa o efikasnom rasporedu i pripremi materijala za vreme gradnje), a bitan je i tehnološki prioritet.

Postupak koji omogućuje da se materijal zaista stavi u kontekst prioriteta je terminsko planiranje, kojim se faktički određuje vremenski raspored aktivnosti u projektu i tako uspostavlja temelj za adekvatni prostorni raspored opreme.

-druvu kategoriju projekata čini proizvodnja koja se izvodi na fiksiranim položajima (brodovi). Tu se materijal obično postavlja u koncentričnim krugovima (proizvod je u središtu), pri čemu su u najbližim prstenovima predmeti koji se najviše koriste (npr spojnice)

-treća kategorija su takozvani višestruki projekti izvedeni na istoj lokaciji (npr. odeljenje za istraživanje i razvoj). Problem prostornog rasporeda kod ovakvih projekata može se smatrati proizvodnjom s prekidnim procesima, gde je veličina serije od samo jednog proizvoda (projekti izvedeni na ovaj način su jedinstveni, ali se isti tip takvog projekta

ponavlja korišćenjem prekidnog procesa). Međutim, ovde je izuzetno teško planirati tok materijala.

Upravljanje projektima zahteva puno više od terminiranja koje se iskazuje mrežnim dijagramom. Pre izrade termin plana, treba izvršiti planiranje projekata, dok je kontrola realizacije potrebna nakon što je termin plan razvijen. Pokazalo se da je Gantov grafikon dobar kod malih projekata.

Organizacija proizvodnje značajno utiče na utroške radne snage a time i na produktivnost

### *(3) Organizacioni faktori produktivnosti*

Organizacija, shvaćena kao proces, definiše se kao način, postupak, delovanje ili radnja kojom se stvara ili reguliše neka sredenost, odnosno kao delatnost organizovanja u raspoređivanju i međusobnom povezivanju raznovrsnih i raznorodnih elemenata (ljudi, materijalnih sredstva, funkcija, odnosa) u nove celovine. Pitanje nivoa ukupne organizacije postaje sve značajnije jer je to faktor od koga zavisi kontinuitet i uspešnost u odvijanju procesa reprodukcije (planiranje, priprema, koordinacija, moguća skraćanja itd.). Organizacioni faktori u kompleksu produktivnosti sve više dolaze do izražaja jer od njih zavisi nivo korišćenja kapaciteta, radnika i sredstava za rad i predmeta rada.

Da bi organizacija bila efikasna, ona mora da počiva na odgovarajućim ošte poznatim i prihvaćenim principima. To se prevashodno odnosi na princip podele rada, koji predstavlja osnovu rada svakog organizacionog oblika, bez obzira na društveno ekonomske uslove. U okviru postupka podele rada vrši se opis i istraživanje strukture i segmenata rada, a onda raspoređuju resursi u skladu sa radnim zadacima i definiše odgovornost i međusobna povezanost.

Podela rada predstavlja osnovnu organizacionu funkciju kojom se deluje na radnu i poslovnu efikasnost organizacije, kroz stvaranje uslova da radnici rade brže i efikasnije uz istovremeno lično zadovoljstvo takvim radom i ostvarenje ciljeva organizacije.

Podelom rada stvaraju se uslovi da radnici obavljaju manji broj radnih zadataka, tako da postaju veštiji i produktivniji, što može doneti istovremeno zadovoljenje potreba organizacije i zaposlenih. U ekonomskom smislu, podela rada omogućava dalje unapređivanje organizacije i načina izvršavanja procesa rada u kome primena tehnike i tehnologije igra značajnu ulogu.

Organizacija rada počiva na principu kolektivnog rada koji izvire iz potrebe da ljudi, kao organizaciona celina, izvršavaju određene zajedničke zadatke. U tom smislu, princip kolektivnog rada znači da ljudi u interesu ostvarenja sopstvenih ciljeva prihvate organizacioni princip kolektivnog rada, koji se praktično uspostavlja i realizuje na principu podele rada i principu zajedničkog cilja.

Osnovu principa kolektivnog rada čine: prvo, princip rada koji omogućava da se organizovano koriste individualne aktivnosti, sposobnosti i akcije kako bi zajednički cilj bio na efikasan način ostvaren, i drugo, zajednički cilj kao rezultat saglasnosti određenih interesa nosilaca različitih individualnih motiva. Specifičnost organizacije uslovljena je sredstvima i organizacijom radnih uslova.

Pri izboru organizacionog oblika, tj. forme u kojoj ljudi izvršavaju određene radne procese treba voditi računa o sledećem:

-prvi i osnovni cilj svakog organizacionog oblika je da, po svojoj strukturi sredstava, sastavu i angažovanom broju ljudi, predstavlja najproduktivniju radnu celinu. U tom smislu, produktivnost rada se javlja, između ostalih faktora, kao bitan faktor odnosno kriterij za formiranje određenih organizacionih struktura.

-drugi cilj je da se pojedincima i radnom kolektivu u celini omogući lakše izvršavanje svih zadataka u okviru zaokruženih procesa rada. U organizacionom smislu, ovde treba

podrazumevati vrednosti koje se postižu u radu na tehnološki homogenim procesima rada, u rasporedu operacija, organizaciji transporta, održavanja, snabdevanja, skladištenja, specijalizacije i koordinacije rada. Uz sve ovo, postižu se prednosti koje su vezane za mogućnosti evidencije i kontrole, obračuna i raspodele ostvarenih ekonomskih rezultata.

-treći cilj svakog organizacionog oblika je da stimuliše ljude na efikasniji rad, tj. ekonomski produktivniji rad.-

-četvrti cilj se odnosi na način upravljanja i rukovođenja organizacijom, tj. mogućnosti i ostvarivanje efikasnog sistema upravljanja, u kome ljudi mogu neposrednije i jednostavnije da definišu politiku, ciljeve, programe i metode rada i u kome se mogu lakše usmeravati i podsticati individualne akcije.

### ***1.2.2 Ljudski resursi i produktivnost***

Ljudski resursi kao činilac produktivnosti rada su sigurno najvažniji faktor u proizvodnom i svakom drugom procesu. Bitno je da se to shvati i konačno prihvatiti stav da su kadrovi zaista ključno pitanje koje utiče na ostvarenje produktivnosti i konkurentske prednosti. Sve više se shvata da samo kompetentni i motivisani zaposleni mogu odgovoriti na izazove i promene i osigurati konkurentsku prednost koja je uslov opstanka na turbulentnom tržištu. Zato se upravljanje ljudskim resursima sve više prihvata kao odlučujući faktor u ostvarivanju ukupnih promena, pri čemu je ono odgovorno ne samo za stvaranje adekvatnog kadra, nego i za ponovno osmišljavanje i prestrojavanje čitave organizacije kroz sistemski razvoj novih sposobnosti celokupne radne organizacije. U tom kontekstu se kvalitet i sposobnost menadžmenta ceni kroz to da li je obezbedio organizacione uslove u kojima će zaposleni biti motivisani da maksimalno ispolje svoje kompetencije (znanje, veštine, adekvatno ponašanje itd).

Dobar putokaz za uspešno menadžersko delovanje jeste primena savremenih principa rukovođenja radnom snagom, koji su se potvrdili u uspešnim preduzećima, kroz koje se stvaraju pretpostavke da se dođe do kompetentnog, zainteresovanog i motivisanog kadra koji donosi konkurentsku prednost:

- uskladiti kompetencije radnika sa zahtevima radnih mesta (dobro oblikovanje posla i adekvatan izbor i postavljenje radnika)
- jasno definisati odgovornosti zaposlenih (opis poslova i jasni ciljevi)
- uspostaviti standarde i performanse rada i ponašanja
- permanentno obučavanje i osposobljavanje
- adekvatno i pravično nagrađivanje (objektivno vrednovanje)
- participacija zaposlenih (kompetentan i odgovoran kadar)

Pitanje jasnog i preciznog definisanja radnih mesta odnosno poslova i zadataka koji se obavljaju u nekom preduzeću je polazni i svakako ključni momenat u planiranju potrebnog kadra (po broju i strukturi), a time i njegovom usklađivanju sa zahtevima posla kao i kontinuelnom osposobljavanju i ukupnom razvoju zaposlenih. Bitno je da se ukupne potrebe za kadrovima definišu na bazi kompleksnog sagledavanja svih faktora koji direktno ili indirektno utiču na broj i strukturu radnih mesta. U tom kontekstu treba sagledati uticaj naučno tehnološkog razvoja, organizacionih promena, opštih tendencija u prestrukturiranju kadra, promena metoda i načina rada, kao i strategijskih viđenja razvoja proizvodnje i preduzeća.

Oblikovanjem posla se specificira koje zadatke treba izvršiti, ko će ih izvršiti i koji rezultati se očekuju (specificira se sadržaj posla i odgovornost radnika). Ako su do kraja definisani tehnologija i proces (posao je potpuno specificiran tehnološkim procesom), sigurno je da će u toj varijanti biti malo fleksibilnosti i mogućnosti za neku izmenu. Danas se oblikovanje posla i izbor tehnologije vide kao simultane odluke koje rezultiraju sociotehničkim dizajnom, tako da se socijalni i tehnički sistem zajednički optimizuju (ne samo sa aspekta troškova, nego se uzimaju u obzir i ljudske i društvene potrebe).

Sve ovo predstavlja prvi korak i pretpostavku za uspešnu realizaciju svega onoga što sledi, a što se odnosi na planiranje i obezbeđenje potrebnog broja zaposlenih prema iskazanim radnim mestima (po broju i strukturi), njihovo školovanje i osposobljavanje kao i raspoređivanje na odgovarajuća radna mesta, njihov ukupan razvoj uključujući i stalno podizanje kompetentnosti.

Adekvatno pripremljen, osposobljen i raspoređen kadar čini ukupni ljudski potencijal preduzeća. Međutim kada se govori o ljudskom faktoru, široko shvaćenom, onda se pored potencijala misli i na organizacionu kulturu i međuljudske odnose, motivisanost i lojalnost zaposlenih kao i na intezitet rada

*(1) Pod ljudskim potencijalom* podrazumeva se ukupnost znanja, profesionalnih veština i kreativnih mogućnosti kojima raspolaže neko preduzeće i koji su u funkciji stalnog podizanja radne sposobnosti. To je ukupna radna, intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarenju ciljeva i razvoju poslovanja. Organizacija ima potrebu i interes da stalno ulaže u ljudske resurse, podižući nivo onih znanja i veština zaposlenih koje su potrebne preduzeću. Iz tog razloga se permanentno organizuju školovanja, kursevi i inovacije znanja za zaposlene.

Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća radi unapređenja sadržaja i metoda rada.

Obučavanje podrazumeva sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad i organizaciono ponašanje, u skladu sa usvojenim pravilima, propisima i standardima. Činjenica je da se danas na obuku i njen značaj gleda drugačije nego ranije i da će se njena uloga sve više širiti i usložavati u skladu sa opštim promenama i zahtevima koji iz toga proističu. Danas se obučavanje ne svodi samo na sticanje tehničkih veština (kao nekad) već se prihvata kao proces sticanja ukupnih performansi zaposlenih (znanja, veštine itd.).

Trening podrazumeva uvežbavanje specifičnih međusobno povezanih radnji i odnosi se na užu oblast i sadrži više detalja. To je ciljno usmerena aktivnost kroz koju se povećavaju veštine koje se koriste u svakodnevnom radu. Trening može mnogo da pomogne u pripremi radnika kada se menjaju tehnologije, proizvodni programi, metode rada ili delatnost firme.

Obučavanje i obrazovanje su danas trajni i značajni instrument za aktiviranje i usmeravanje kadrovskog potencijala ka ostvarenju ličnih interesa zaposlenih kao i ciljeva organizacije. U tom kontekstu, osnovna uloga organizacije je da motiviše zaposlene da se stalno usavršavaju i to tako što će ih postavljati na radna mesta u skladu sa stvarnim kompetencijama, a njihov razvoj i napredovanje uslovi sticanjem potrebnih znanja i veština.

U uslovima brzog naučnog, tehničko - tehnološkog, organizacionog i ukupnog razvoja dolazi do brzog zastarevanja znanja, tako da se u sve kraćem vremenskom periodu dolazi u situaciju da raspoloživo stručno obrazovanje i stečene radne sposobnosti ne zadovoljavaju izmenjene zahteve rada. Istovremeno, pod uticajem tog razvoja nestaju ili stagniraju određena zanimanja, a pojavljuju se nova. To nameće potrebu da sistem školovanja i usavršavanja mora biti kompatibilan sa zahtevima tržišta rada odnosno zahtevima radnih organizacija koji treba da diktiraju obim, dubinu, složenost i trajanje obrazovanja i obučavanja.

Planiranje obučavanja i obrazovanja je proces utvrđivanja ukupnih potreba preduzeća za školovanjem i usavršavanjem zaposlenih na bazi plana rada i razvoja organizacije i postojećeg kadrovsog stanja. Potrebe za inovacijom mogu biti: (a) ošte, koje se odnose na povećanje opšteg znanja, koje je preduslov za sticanje specifičnih znanja i (b) specifične, koje se odnose na specijalistička znanja koja su potrebna pojedinim kategorijama zaposlenih. Obrazovanje i obučavanje se realizuje na osnovu prethodno utvrđenog plana i programa, a na kraju vrši procena rezultata.

U skladu sa rečenim, pred svako preduzeće se postavlja nekoliko suštinskih zadataka od čije realizacije zavisi nivo funkcionisanja i usaglašenost razvoja. To se pre svega odnosi na što preciznije utvrđivanje konkretnih potreba za obrazovanjem i obučavanjem (po broju, vrsti, specifikacijama, profilima itd.), definisanje planova i programa prema iskazanim potrebama i ciljevima, zatim izbor odgovarajućih metoda obrazovanja, kontrola efekata i usaglašavanje procesa osposobljavanja i razvoja zaposlenih.

Ovakav pristup upravo obezbeđuje da se poveća nivo kvaliteta obrazovanja i obučavanja i transfer efekata osposobljavanja u praksu, odnosno da se realizuje koncept obrazovanja „po meri“ preduzeća. Na taj način organizacija podiže nivo kompetentnosti zaposlenih u funkciji efikasnijeg izvršavanja zadataka. S druge strane, pojedinac suočen sa novim zahtevima i novim poslovima oseća potrebu za novim stručnim znanjima i veštinama i spreman je da uči. Uz to on ima svoje lične aspiracije i očekivanja, čije ostvarenje vezuje za svoje obrazovanje i osposobljavanje. Zato je sasvim logično očekivati racionalno ponašanje organizacije, a to je da nastoji da motiviše pojedinca da neprekidno uči postavljajući ga na radno mesto na osnovu kompetencija, a njegov razvoj vezuje za sticanje potrebnih znanja i sposobnosti.

(2) *Motivacija* zaposlenih je izuzetno složeno, a svakako i značajno pitanje. Složenost proističe iz činjenice da postoje mnogi faktori koji direktno ili indirektno, slabije ili snažnije, različito utiču na motivisanost zaposlenih. Značaj motivacije se najpotpunije vidi iz zvanično prihvaćenog mišljenja da je „motivacija pitanje svih pitanja“ i da se uspešnost menadžera ceni kroz nivo ostvarene motivacije zaposlenih. Nema sumnje da je motivacija jedan od najbitnijih faktora koji utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih kroz njihovu veću zainteresovanost i voljnost za rad. Jer, motivisani radnik je najbolji i najuspešniji radnik.

Povećanje produktivnosti rada jeste nešto što je od izvanrednog značaja, ali se ne sme ostvariti po svaku cenu, nego uz uvažavanje čovekove ličnosti, njegove umne i fizičke sposobnosti, sklonosti i želja. Dakle, povećanje produktivnosti i humanizacija rada ne smeju biti postavljeni tako da su međusobno suprotstavljene već da se dopunjuju pa i uslovljavaju.

Motivacija se posmatra s aspekta traženja odgovora na pitanje kako se zaposleni mogu „privoleti“ da rade onako kako to od njih traži menadžment, a da pri tome osećaju zadovoljstvo takvim radom i da maksimalno ispolje svoje potencijale. To je bitno, jer da bi se značajnije unapredila produktivnost rada neophodno je motivisati i podstaći zaposlene da deluju u interesu preduzeća.

Dakle, suština je u tome da se nađu praktično primenjivi odgovori na pitanje koji su to najpouzdaniji, najjednostavniji i najneposredniji načini da se zaposleni pridobiju da samoinicijativno i optimalno deluju u definisanim okvirima. Odgovor na ovo pitanje treba tražiti kroz suštinsku i sveobuhvatnu analizu fenomena motivacije, dovodeći u vezu njene elemente i sadržaje sa konkretnim efektima koji se ispoljavaju u segmentu volje za rad i načina angažovanja zaposlenih. U tom kontekstu treba sagledati i adekvatno postaviti

- sistem raspodele zarada (da zaradu čini deo koji je vezan za posao, za radni staž i promenljivi deo, koji zavisi od uspeha zaposlenog)
- motivisanje novcem (naći prihvatljivi način plaćanja zaposlenih - normiranih, administrativnih, istraživačkih i drugih poslova;



- individualno i grupno stimulisanje
- nenovčano stimulisanje (adekvatno definisanje poslova i zadataka na radnom mestu - da bude kreativno i izazovno, a ne monotono; pohvale i ukori - adekvatna primena; takmičenje -u funkciji zadovoljenja ego potreba; adekvatna društvena klima – prijatna i podsticajna; participacija zaposlenih u odlučivanju i postavljanju ciljeva
- sistem vrednovanja radnih mesta i učinka pojedinca (objektivno vrednovanje kao osnova adekvatnog i pravičnog nagrađivanja)

*(a) Sistem raspodele zarada i nagrada*

Motivacija i podsticanje zavise od načina nagrađivanja, odnosno vrste kompenzacija koje se daju zaposlenima. Kompenzacije treba da podstaknu aktivnosti koje doprinose porastu produktivnosti odnosno da utiču na privlačenje i zadržavanje kompetentnih radnika.

U mnogim poslovima teško je kontrolisati aktivnosti zaposlenih na način da da to bude osnova za utvrđivanje adekvatne zarade, pa je samim tim teško pronaći kompenzacije koje bi podsticale i motivisale zaposlene na željeno ponašanje i postupanje. Na primer, ako se od radnika zahteva naporan rad, a takav radni napor se ne može izmeriti, pa samim tim ni verifikovati, onda to može biti demotivirajuće za zaposlene. Jedan od načina da se u takvim uslovima radnici motivišu i podstaknu da naporno rade je da im se isplati zarada, koja je iznad tržišne cene rada (efikasna zarada). Iako bi se time povećali troškovi rada, ukupan efekat na produktivnost može biti pozitivan.

Plata se može vezati za *performanse* i u tom slučaju se radnici podstiču da ulažu veći napor. Plata je nagrada za uloženi napor i postignute rezultate. Pod radnim naporom se obično podrazumeva fizički napor, mada postoje poslovi gde su primarni pažnja, znanje i veštine ili pak mentalni napori radnika. U ovom slučaju je potrebno odrediti radni napor od koga zavise performanse, tako da se kompenzacijama podstiče samo taj radni napor.

*Plata prema performansama* su: plata po komadu, procenat od prodaje, plata prema kompetencijama i veštinama, plata za kreativnost, razni bonusi itd.

*Plata po komadu* se primenjuje za podsticanje radnika u proizvodnji jer direktno zavisi od performansi zaposlenog i predstavlja „priznanje“ za njegov napor u radu. To je plata koja podstiče zaposlene da ulažu radni napor i da usavršavaju radne sposobnosti i tako podižu produktivnost preduzeća. Studije pokazuju da se primenom plate po komadu povećava produktivnost za 15% do 35%.<sup>141</sup>

Platu po komadu je jednostavno primeniti tamo gde se obim proizvodnje može izmeriti. Međutim, postoje mnogi poslovi gde je merenje obima neizvodljivo, teško, skupo i komplikovano. Pored toga, primena plate po komadu otvara mnogo pitanja koje treba rešiti da bi ovakav sistem kompenzacije bio produktivan. To se pre svega odnosi na moguće oscilacije u obimu proizvodnje do kojih dolazi zbog uticaja drugih faktora i na koje radnici ne mogu da utiču (kvar mašina, loš kvalitet inputa, tuđi propusti itd.), kao i neophodnost pravovremenog prekomponovanja normativa i standarda zbog uvođenja novih mašina i postupaka odnosno prevelikog prebacivanja normiranog obima proizvodnje. Naravno, pitanje obima proizvodnje se obično mora staviti u kontekst kvaliteta proizvoda odnosno napravljenog škarta.

*Plata prema kompetencijama i veštinama* se koristi da bi se zaposleni motivisali da ulažu u sticanje i razvoj onih veština od kojih direktno zavise performanse njihovog posla. Nadoknade zasnovane na kompetencijama i veštinama isplaćuju se na osnovu obima i vrste veština i znanja koje može da iskoristi, a ne na osnovu dužnosti vezanih za njegovo radno mesto. Kompetencije su „karakteristike koje se mogu dokazati, a koje uključuju znanje,

---

<sup>141</sup> Milgrom, P., and Roberts, J., *Economics, Organization and Management*, str. 392.

veštine i ponašanje i koje omogućavaju ostvarenje radnih rezultata.<sup>142</sup>Plata radnika zavisi ne samo od radnog napora i ostvarenog rezultata, već i od veštine tj. „majstorstva“ koje je stekao u obavljanju posla. Na ovaj način se podstiču ulaganja u ljudski kapital i stvaranje fleksibilnih radnika (multifunkcionalnih), sposobnih da obavljaju različite poslove. Savremeni uslovi poslovanja i promene koje nastaju, upravo traže fleksibilne radnike koji su u stanju da odgovore sve sleženijim zahtevima tržišta.

*Plate za kreativnost* se primenjuju za podsticanje rada naučnika, istraživača, pronalazača i inovatora. Bitno je da nagrade za kreativnost budu adekvatne učinjenom delu (npr. procentualno u odnosu na ostvarenu dobit od novog proizvoda).

*Bonusi* se koriste za motivisanje i podsticanje rada menadžera i direktno zavise od ostvarenih performansi (npr. od profita preduzeća). U praksi, bonusi se određuju za veći broj ostvarenih performansi, kako bi se menadžeri podstakli da radni napor i pažnju usmere na sve bitne aktivnosti (npr. obezbeđenje kvaliteta, čistoće, sigurnosti itd.).

Da bi primena plata prema performansama bila uspešna i podsticajna, neophodno je utvrditi adekvatne performanse koje su merljive i koje se mogu dovesti u vezu sa učinjenim naporima. Naravno, tu postoje brojni problemi koje treba rešavati. To se pre svega odnosi na imperfektnost veza između radnih napora i performansi, što radnike izlaže riziku koji uslovljava nepredvidiva oscilacija u tražnji za proizvodima kao i teškoća merenja pojedinačnog radnog napora ako se radi u timu. Osim toga, primena plate prema performansama zahteva stalni nadzor nad rezultatima rada radnika i potrebu stalnog prilagođavanja visine zarada ostvarenim rezultatima. Neke studije iz oblasti psihologije rada sugerišu da plata prema performansama može da bude kontraproduktivna. Ovo mišljenje obrazlaže se sledećim argumentima: ljudi su površni, posao žele da urade što je moguće brže i uz minimalni rizik, a ukoliko plata zavisi od performansi, ljudi počinju da misle da ih nagrada kontroliše.<sup>143</sup>

#### *Zarada prema godinama staža*

Zarada prema godinama staža bazira na pretpostavci da radnici kroz praktičan rad stiču potrebna znanja i iskustva koja im omogućuju da povećavaju svoju produktivnost. Pozitivni efekti kontinuiranog učenja i njegove primene u praksi odnosno u povećanju produktivnosti mogu se ostvariti tek posle određenog broja godina rada. Zato se zarade prema godinama staža povećavaju postepeno sa godinama rada.

Međutim, sama činjenica da sve bazira na pretpostavci o povećanju produktivnosti na bazi kompetencija koje se stiču radnim stažom, otvara mnoga pitanja koja traže odgovore. Prvo, treba potvrditi da li zaista postoji korelacija između produktivnosti i godina staža, a to svakako nije jednostavno. U tom kontekstu je i pitanje da li je zaista ispravno da na početku radnog staža zarada radnika bude niža od moguće produktivnosti, a u kasnijim godinama viša od njihove produktivnosti. Ako je to logika primene ove kompenzacije, onda bi se preduzeće moglo zapitati, zar nije bolje da otpusti starije radnike jer je njihova zarada iznad marginalnog prihoda proizvoda rada. Naravno, to nije u dugoročnom interesu preduzeća, jer takvo postupanje nebi bilo privlačno za buduće radnike koji ne bi mali očekivanje da će naporan rad i učenje voditi ka većim primanjima kada ostare.

#### *(b) Motivisanje novcem*

Kada se postavlja i razmatra kompleks motivisanja zaposlenih novcem, potrebno je otvoriti nekoliko pitanja koja su izuzetno značajna za menadžere u postupku građenja celovitog motivacionog koncepta.

---

<sup>142</sup> Gary Dessler redakcija Čamilović, s. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007, str. 222.*

<sup>143</sup> Acs, Z. And D. Gerlowski, *Managerial Economic and Organization, str. 318.*

Prvu činjenicu koju treba znati, prihvatiti i primeniti je da postoji različiti interes pojedinaca za novcem. Zavisno od toga koje potrebe može i želi da zadovolji radnik, zavisice i njegov odnos prema novcu, što je opet u direktnoj vezi sa mogućim načinom njegovog uspešnog motivisanja. U tom smislu, jedna situacija biće kod ljudi koji imaju visoke plate, a druga kod onih koji sa platom ne mogu podmiriti ni osnovne fiziološke potrebe. Isto tako, osobe koje imaju nadprosečne potrebe za uspehom ne doživljavaju nagradu kao podstrek za dalji rad, kao što je to slučaj sa drugim ljudima. Dakle, naučnik ili entuzijasta je motivisan znatiželjom, a ne novcem ili nekim položajem.

Drugi momenat se tiče nalaženja jednostavnog, objektivnog i prihvatljivog načina plaćanja zaposlenih za ono što su uradili. Plaćanje po proizvedenoj količini motiviše ljude da se zalažu i usavršavaju kako bi postigli veće učinke, dakle naglašavaju se individualne razlike a nadprosečne sposobnosti karakterišu vrlinom. Problem koji je ovde prisutan jeste realno utvrđivanje vrednosti časa rada za različite stepene kvalifikacije (koliko je čas inženjera vredniji od časa kvalifikovanog radnika). Kao realan problem javlja se i „strah“ radnika da bi kroz stalno prebacivanje postojeće norme, kao osnove za plaćanje po učinku, mogli pokrenuti pitanje njenog eventualnog povećanja.

Plaćanje po satu ili danu ne priznaje činjenicu da se ljudi međusobno razlikuju po svojim sposobnostima, tako da primena ovog načina plaćanja može da utiče na demotivaciju radnika nadprosečnih sposobnosti (vraćaju se na prosečan učinak). Da bi se podstaklo nekakvo individualno zalaganje potrebno je kombinovati ovaj način sa plaćanjem po učinku. To mogu biti na primer premijske metode, koje omogućuju da se dele vrednosti proizvodnje ostvarene iznad zadatih normi i to podjednako na sve radnike u grupi.

Treći momenat se tiče zaključka koji je izveden iz onih kolektiva u kojima je prenaplašeno oslanjanje na motivaciju novcem. Praksa pokazuje da se apsolutna orijentacija prema novčanoj nadoknadi obično javlja kao kompenzacija za situaciju koja pasivizira učešće pojedinaca u odlučivanju. U toj varijanti, radnik će tražiti veću platu kao kompenzaciju za nepovoljne uslove rada i delovanja, pri čemu su međuljudski odnosi kao način rešavanja pitanja u socijalnoj strukturi zapostavljeni. Takva sredina stvara pojedinca čija je participacija i ambicija na nivou nezrele ličnosti, koja je puki izvršilac naređenja.

Ono što je za menadžere važno jeste činjenica da radnik nije toliko nezadovoljan samom visinom plate koliko time da zarađuje manje od drugih na istim ili sličnim poslovima i da se na visinu zarade, ma koliko ona bila, zaposleni brzo naviknu. To otvara pitanje adekvatnog vrednovanja i nagrađivanja i kompleksnog motivisanja, koje uključuje i nenovčane kompenzacije.

### *(c) Nenovčano motivisanje*

Pored onog klasičnog i najčešće primenjivanog stimulisanja novcem, postoji čitav niz formi ili oblika nenovčanog motivisanja zaposlenih, koji mogu i te kako biti efikasni i uticati na povećanje produktivnosti rada. Tako, na primer, ukupna primanja radnika u SAD čine 75% novčanih i 25% nenovčanih kompenzacija.<sup>144</sup>

#### *Posao ili rad sam po sebi*

Posao predstavlja zaokružen skup unapred utvrđenih dužnosti - obaveza, koje predstavljaju osnovu za određivanje potrebnog znanja i radnih sposobnosti i utvrđivanje nivoa odgovornosti i autonomije. Suštinsko pitanje je kako se definišu ti poslovi i zadaci i koliko se pri tome vodilo računa o zaposlenima koji se pojavljuju kao realizatori tih obaveza u kontekstu realnih uslova.

Ukoliko je rad neugodan za čoveka onda je to više posledica lošeg planiranja posla ili kontrole koja se sprovodi, nego što je nekakva averzija radnika prema poslu. Odbojan stav

---

<sup>144</sup> Brickley, J., Smith, G. And Zimmerman, Managerial Economics and Organizational Architecture, str. 256.

prema poslu javlja se i onda kada je rad lišen sadržaja koji traži kreativnost od zaposlenog, kao i kada je preterano usitnjen i pojednostavljen (kao rezultat podele rada koja nije vodila računa o zaposlenom). Rešenje je u proširivanju posla (broj operacija koje obavlja jedan radnik) i obogaćivanju posla (sadržaj i odgovornost), tako da postane interesantan i sa više faza (od planiranja do realizacije) koje se daju u nadležnost izvršilaca. U suštini, bitno je da se podela rada i oblikovanje posla vrši tako da se vodi računa o zahtevima i potrebama radnika koji će izvršavati te zadatke odnosno da se usklađuju prednosti podele rada sa humanim aspektom rada. Ako se poslovi projektuju tako da odgovaraju zaposlenima, onda će takva podela rada doneti veću decentralizaciju odgovornosti za obavljane poslova a time i veću autonomiju i zainteresovanost radnika.

Postoje bar tri razloga zbog kojih bi menadžeri trebalo da vode računa o zadovoljstvu svojih radnika poslom kojeg obavljaju

- prvo, jer je nesporno da zadovoljstvo direktno utiče na proizvodnost radnika
- drugo, pokazalo se da nezadovoljan radnik češće odsustvuje sa posla i lakše napušta radnu organizaciju
- treće, menadžeri imaju jasno postavljenu odgovornost da svojim radnicima treba da nalaze poslove koji su izazovni i sa kojima će biti zadovoljni

Pri svemu ovome, treba se okretati ka novom konceptu definisanja radnog mesta u uslovima sve žešće konkurencije i sve izraženijih zahteva koje postavlja turbulentno tržište (fleksibilnost, kvalitet, brzo reagovanje). Fleksibilni poslovi i timski rad podrazumevaju da se radni zadaci mogu brzo menjati u toku određenog perioda. To pred zaposlene postavlja nove zahteve po pitanju performansi, multifunkcionalnosti, timskog rada i zajedničkog odlučivanja i odgovornosti za kvalitet. Zato se buduća radna mesta moraju definisati šire i da budu sa više promenljivih elemenata.

#### *Pohvale i ukori*

Pohvale, bez izuzetka, predstavljaju snažan podsticaj na aktivnost, dok ukori, po pravilu smanjuju stepen zalaganja radnika na poslu. Međutim, treba znati da te mere različito utiču na zaposlene, pošto su njihove želje i potrebe različite.

Priznanja u obliku pohvala ili unapređenja podstiču ljude na aktivnost jer im omogućuju da zadovolje vrlo različite potrebe za afirmacijom. S druge strane, „negativni“ podsticaji nanose štetu egu čoveka u većoj meri no što donose korist. Kažnjavanje može frustrirati kažnjenu osobu, biti destruktivni način pristupa formiranju čovekovog ponašanja (u stilu „učini to tako i tako“), razvijajući strah u čoveku ili otežavajući njegovo uključjenje u kolektiv. Zato se sasvim opravdano postavlja pitanje, šta je to razlog da se u korigovanju čovekovog ponašanja češće primenjuje kažnjavanje mada ono ima tako malo opravdanja i obično ne ukazuje kako nešto treba uraditi. A pozitivan pristup upravo podrazumeva da čovek zna ne samo šta se želi već i kako se to može postići.

#### *Takmičenje*

Stepen zalaganja čoveka na radu svakako je pod uticajem onoga što on od sebe očekuje i onoga što drugi ostvaruju radeći na istim poslovima. Pojedinci se međusobno takmiče ne samo za podsticanje već i radi samog zadovoljstva pobeđivanjem. Kada se takmičenje ne odvija zbog novčanih nadoknada, motivacioni faktor se mora temeljiti na nekom obliku ego potreba.

Takmičenje može delovati kao igra i kao pretnja, zavisno od toga kako se sprovodi. Zato je opravdano organizovati takmičenje samo u grupama gde među pojedincima nema značajnijih razlika u njihovim mogućnostima i startnim pozicijama. Određena količina nepetosti je motivišuća i ugodna, ali ako je ima suviše onda može da frustrira.

### *Društvena „klima“*

Demotivisanost radnika, koja rađa slabu disciplinu i nisku produktivnost, može biti uzrokovana različitim faktorima odnosno situacijama, kao što su uravnilovka, neuskalđenost između normativne regulative i njene praktične primene, nedovoljna razgraničenost nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti. Sve ovo skupa se može nazvati mikro „klimom“.

Ovom mikro momentu treba pridodati i „klimu“ društva u celini, koja postaje sve značajnija u uslovima veće povezanosti preduzeća i šireg okruženja. Postoje mnoge društvene norme koje stimulišu (npr. razvoj, profit itd.), zatim one koje zahtevaju adekvatno rešavanje problema (zaštita okoline, potrebe društva itd.)

### *(d) Beneficije zaposlenih i motivacija*

Beneficije predstavljaju važan deo nadoknade i utvrđuju se kao indirektno novčane ili nenovčane nadoknade koje zaposleni dobijaju zato što nastavljaju da rade za preduzeće. U beneficije spadaju plaćeno odsustvo (godišnji odmori, neradni dani, bolovanje itd.) penzijsko, zdravstveno i životno osiguranje, usluge čuvanja dece i sl.<sup>145</sup> Beneficije obezbeđuju zaposlenima određenu sigurnost i stabilnost odnosno rasterećenost od određenih problema, čime se stvaraju uslovi da se oni maksimalno angažuju u izvršavanju redovnih zadataka i ostvaruju veću produktivnost

### *(e) Participacija zaposlenih i motivacija*

Nema sumnje da je moderna teorija organizacije i menadžmenta prihvatila stav da je za uspešnost svakog kolektiva presudan stepen uključenja radnika u proces odlučivanja uz jačanje samoodgovornosti i samokontrole. Dakle, za uspeh organizacije su neophodni uslovi koji omogućuju svakom zaposlenom da ispolji svoju inicijativu i svoje sposobnosti, da učestvuje u predlaganju zadataka i definisanju zajedničkih ciljeva i odluka, da bude odgovoran za ono što radi i da zna šta dobija time što izvršava svoje obaveze.

Formu za takvo angažovanje zaposlenih ponudili su japanski privrednici u vidu tzv. „krugova kvaliteta“. U pitanju su autonomni timovi koji imaju visoki stepen samostalnosti i u okviru kojih postoji interna podela posla i transparentno praćenje rezultata rada, zajednička odgovornost za timski rad i visok stepen samokontrole. U pitanju je novi koncept čiju suštinu čini potpuna okrenutost i posvećenost zaposlenima, kojima se daje potpuna inicijativa koja bazira na samoodgovornosti. Koncept se ostvaruje kroz realizaciju osnovnih premisa

- uključenje zaposlenih i podsticanje njihove inicijative
- stvaranje autonomnih timova
- adekvatan izbor i postavljanje zaposlenih
- pravovremeno i stalno obučavanje zaposlenih
- objektivno vrednovanje posla i učinka zaposlenih
- adekvatno i pravično nagrađivanje
- pojednostavljenje i smanjenje broj hijerarhijskih nivoa
- garantovanje zaposlenja u granicama realno mogućeg
- eliminisanje birokratskih pravila koja pasiviziraju zaposlene

Osnovna pretpostavka za punu i adekvatnu participaciju zaposlenih je njihova kompetentnost (znanja, sposobnost itd.) i odgovarajuća motivisanost.

---

<sup>145</sup> U SAD većina zaposlenih sa punim radnim vremenom ima beneficije. Na beneficije zaposlenih otpada oko trećina nadoknada i plata. (Gary Dessler, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, str232.)

*(f) Objektivno vrednovanje radnih mesta i uspešnosti zaposlenih u funkciji motivisanja*

Ako je jasno koja i kakva je uloga nagrada i kompenzacija, u funkciji adekvatnog motivisanja, onda se sasvim prirodno javlja pitanje definisanja sistema nagrađivanja koji će obezbediti da u tom procesu sve bude adekvatno i pravično. Dakle, sistem treba da omogući da nagradu dobije onaj ko zaslužuje i da nagrada bude u skladu sa njegovim angažovanjem i rezultatima rada. A upravo to se može obezbediti sistemom objektivnog vrednovanja.

U pitanju je sistem koji treba da omogući da se na što objektivniji način vrednuju poslovi i radni zadaci, odnosno radna mesta (po složenosti, odgovornosti itd.) i vrši procena uspešnosti pojedinca, odnosno njegovih performansi, posmatrane kroz ostvarene rezultate, ponašanje i karakteristike.

Pod *vrednovanjem rada* (evaluacijom posla) podrazumeva se sistematski postupak utvrđivanja „vrednosti“ svakog radnog mesta (iskazana bodovima) i njihovog rangiranja u odnosu na ostala radna mesta. Osnovna evaluacija posla sastoji se u međusobnom poređenju sadržaja različitih radnih mesta u pogledu veština koja se traže, uslova rada itd. Suština procene posla je u identifikovanju i klasifikaciji različitih poslova odnosno zadataka, koji se obavljaju na konkretnom radnom mestu, a onda u njihovom vrednovanju prema datim kriterijumima (složenost rada, odgovornost u radu, napori u radu i uslovi rada), tako da se u konačnom to može iskazati brojem bodova. Svako radno mesto se ocenjuje pojedinačno po svakom od kriterijumima i u skladu sa tim dobija određeni broj poena. Na osnovu dobijenog broja bodova utvrđuje se visina dela plate koja se, na taj način, dovodi u direktnu vezu sa poslovima i zadacima koji se obavljaju na tom radnom mestu.

Pod *vrednovanjem uspešnosti* podrazumeva se sistematsko i nepristrasno utvrđivanje performansi zaposlenih, koje podrazumevaju doprinos u ostvarenju ciljeva, učinak, ali i ponašanje i karakteristike ličnosti bitne za obavljanje posla. Naravno, poželjno je ugraditi i eksterna (tržišna) merila ostvarenih rezultata, kroz koje se faktički može sagledati tržišna verifikacija svega urađenog u preduzeću (ocena kupaca). To je jedan kompleksniji i drugačiji pristup u odnosu na nekadašnju procenu rezultata rada, u kome je predmet procene mnogo širi i obuhvata

- *ličnost u celini* (osobine, sposobnosti, ponašanje itd.). Procena se vrši u odnosu na zadati model uspešnog radnika
- *lične karakteristike i sposobnosti*, koje su relevantne za posao (samostalnost, inicijativnost, kreativnost, veštine)
- *rezultati rada*, kada se mogu kvantifikovati (postoje norme), kao i *procena doprinosa zaposlenog*
- *realizacija ciljeva* - mere se u odnosu na postavljene ciljeve, koji su zajednički
- karakteristike *organizacionog ponašanja* - poštovanje standarda
- *potencijal zaposlenih* - definisan kao mogućnost napredovanja u struci ili po liniji rukovođenja

Procena učinka podrazumeva procenu postojećih rezultata zaposlenih na osnovu unapred postavljenih standarda, koji iskazuju očekivanja od onih koji izvršavaju zadatke. Pri tome, svi se slažu da je evolucija učinka (postavljanje ciljeva, obučavanje zaposlenih i ocenjivanje i nagrađivanje) samo jedan od elemenata u poboljšanju radne efikasnosti. Sve ove objedinjene radnje nazivaju se upravljanje radnom efikasnošću.<sup>146</sup> Zato je neophodan jedinstven pristup unapređenju radnog učinka. To znači da treba nastojati da zaposleni rade na ostvarenju unapred postavljenih organizacionih ciljeva i pojedinačno određenih poslova, razvijaju

<sup>146</sup> Gary Dessler, (redakcija Ćamilović S.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 183.*

potrebne veštine i sposobnosti, procenjuju da li je ponašanje usmereno ka ostvarenju ciljeva, a zatim sve to adekvatno nagrađuje. Ciljevi treba da budu konkretni i da jasno određuju rezultate koji se očekuju, da su merljivi, dostižni i da određuju rokove. Ciljevi su korisni samo u onoj meri u kojoj su zaposleni motivisani da ih ostvare.

Suštinska i opredeljujuća zamisao je da svi elementi budu međusobno saglasni i da svi budu u skladu sa onim što preduzeće želi da ostvari. Zato sva nastojanja idu u pravcu da se što potpunije i jasnije utvrde svi delujuć faktori kao i njihovi uticaji na učinak zaposlenih. To je put stalnog i sigurnog podizanja nivoa produktivnosti zaposlenih.

Za merenje uspeha zaposlenih mogu se koristiti razni kriterijumi, zavisno od veličine preduzeća, vrste delatnosti i posla, koncepcije upravljanja kadrovima i slično. Neki kriterijumi se mogu kvantifikovati i spadaju u grupu objektivnih (tamo gde je pokazatelj uspeha norma-vremenska ili količinska), a za neke se može reći da manje ili više subjektivni, jer se koriste kod poslova koji se ne mogu meriti konkretnim radnim učinkom. U takvim slučajevima se koristi metod vrednovanja uspeha odnosno doprinosa radnika u realizaciji zadataka.

Postoje dosta usaglašeno gledište da se rezultati rada pojedinca, koji faktički treba da služe za raspodelu ličnog dohotka (deo plate), mogu vrednovati na osnovu dva ključna kriterijuma, a to je kvantitet i kvalitet rada. Naravno, sve ovo treba stavljati u kontekst eksternog merenja rezultata koji uvažava verifikaciju koja dolazi sa tržišta odnosno od kupaca.

Postoji veliki broj metoda za vrednovanje uspešnosti zaposlenih, počev od onih koje se odlikuju globalnim (sumarnim) ocenjivanjem uspeha zaposlenih, kroz istovremno sagledavanje po svim kriterijumima (znanje, zalaganje itd.), do onih u kojima se ocenjivanje vrši kroz pojedinačno posmatranje bitnih kriterijuma, uz manju ili veću kvantifikaciju uticaja tih faktora na moguće rezultate.

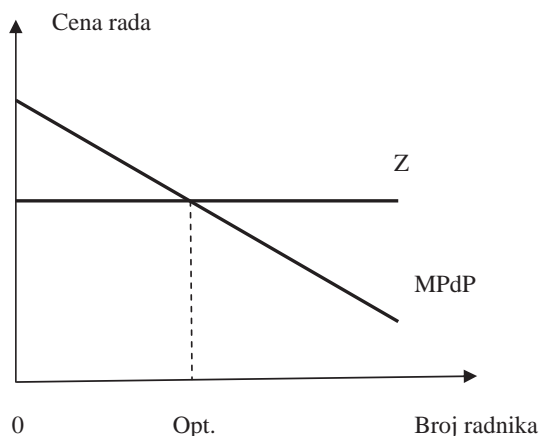
Značaj procene uspeha zaposlenih može se posmatrati u domenu kvalitetnijeg i uspešnijeg vođenja i unapređenja zaposlenih, kao i u domenu adekvatnijeg i pravednijeg nagrađivanja. I jedno i drugo su vrlo bitni za motivisanje zaposlenih, a time i za stvaranje uslova za povećanje produktivnosti rada. U tom kontekstu, cilj preduzeća treba da bude da postavljenje, pomeranje, unapređenje, ukupan razvoj i nagrađivanje zaposlenih zavisi isključivo od objektivne ocene koju dobija svaki pojedinac za svoj rad, angažovanje i ponašanje.

#### *(g) Koncept marginalne produktivnosti rada*

Koncept marginalne produktivnosti polazi od pretpostavke da je tržište rada savršeno konkurentno odnosno da je cena rada određena odnosom ponude (to su radnici) i tražnje (tu su preduzeća). Odluku o broju radnika preduzeće donosi sagledavajući odnos između cene rada i marginalnog prihoda proizvoda rada (doprinos svakog novog radnika prihodu preduzeća).

Marginalni prihod proizvoda rada = marginalni proizvod rada x marginalni prihod preduzeća

Ukoliko je marginalni prihod proizvoda rada veći od cene rada, to znači da je doprinos svakog novog radnika u stvaranju prihoda preduzeću veći od izdataka za njegovo zapošljavanje (u toj varijanti, biće poželjno da preduzeće povećava broj radnika). I obratno, ako je marginalni prihod proizvoda rada manji od cene rada, to znači da je doprinos novog radnika manji od izdataka za njegovo zapošljavanje (preduzeće neće hteti da zapošljava nove radnike). Dakle, optimalan broj radnika (maksimalna produktivnost) ostvaruje se u tački gde su izjednačeni marginalni prihod proizvoda rada i cena rada.



*Slika 21 Broj zaposlenih i cena rada*

Nedostatak koncepta marginalne produktivnosti rada proističe iz nemogućnosti merenja doprinosa svakog radnika u stvaranju outputa, a time i produktivnosti. U praksi je izuzetno složeno odrediti tačku u kojoj su izjednačeni marginalni prihodi proizvoda rada sa tržišnom cenom rada. Samim tim, preduzeće nije u poziciji da na bazi tih parametara, ili u uslovima promene jednog od njih, donosi i sprovodi odluku o povećanju ili smanjenju broja zaposlenih. Čak da je to i moguće, otvorilo bi se pitanje učestalog zapošljavanja i otpuštanja radnika koje bi dovelo do velike fluktuacije zaposlenih, što nosi sa sobom brojne probleme i troškove (procedura traženja i izbora, otpremnina, pad produktivnosti u početnom periodu, strah od otpuštanja itd).

Koncept marginalne produktivnosti rada polazi od pretpostavke da su preduzeću apsolutno dostupne informacije o visini tržišne cene rada, što u praksi nije slučaj. Na osnovu tržišne cene za jednu vrstu rada, preduzeće ne zna koliko treba da plati da bi zaposlilo drugog radnika za isti posao. Pored toga, zbog odstupanja zarade od tržišne cene rada, preduzeće nema potpunu informaciju o tome da li zaposlene plaća malo ili mnogo, odnosno da li su zarade zaposlenih ispod ili iznad tržišne cene rada. Orijeantirni podatak o tome može se dobiti kroz upoređenje broja prijava na konkursu za radno mesto ili broja radnika koji su dali otkaz.

Dakle, koncept marginalne produktivnosti predstavlja adekvatan izraz produktivnosti rada u malom broju slučajeva, odnosno samo na tržištu radne snage gde su zadovoljene navedene pretpostavke ovog modela. Zato i nagrađivanje radnika primenom ovog načina nagrađivanja može delovati destimulativno na povećanje produktivnosti rada

### ***1.2.3 Društveni i prirodni faktori i produktivnost***

Način organizovanja društva tj. sistema društveno - ekonomskih odnosa u značajnoj meri utiču na produktivnost rada. Osnovni uticaj zavisi od karaktera proizvodnih odnosa, sistema unutrašnje i spoljašnje politike, ekonomske i socijalne politike, organizacije tržišta i dr.

Prirodni faktori u značajnoj meri utiču na produktivnost rada, naročito kod preduzeća koja su svojom lokacijom vezana za određene klimatske uslove, koji mogu otežavati transport, dostupnost resursima itd.



### 1.3 Analiza produktivnosti

Analiza produktivnosti zasniva se na konceptu proizvodne funkcije. Proizvodna funkcija, kao izraz proizvodnih potencijala, omogućava da se odrede osnovni zakoni proizvodnje, a to je preduslov za ostvarenje maksimalne proizvodno tehničke efikasnosti odnosno produktivnosti. Proizvodno tehnička efikasnost preduzeća zavisi od: produktivnosti uključenih faktora, načina kombinacije i mogućnosti supstitucije jednog faktora proizvodnje drugim i od vrste i razmera prinosa obima koji nastaju kada preduzeće menja tehnologiju proizvodnje ili veličinu inputa (kapacitete, opremu, mašine itd.). Cilj analize produktivnosti je da se odgovori na sledeća pitanja:

- koliko će se promeniti ukupna količina proizvoda, kada se promeni količina samo jednog varijabilnog inputa (rad, sirovine itd.) uz istu količinu fiksnog faktora (mašine, oprema itd.) - odgovor se dobija analizom produktivnosti uloženi faktora
- koliko će se promeniti ukupna količina proizvoda, kada se promeni odnos između inputa (smanjenje količine jednog inputa i povećanje drugog) - odgovor se dobija analizom supstitucije faktora proizvodnje
- koliko će se promeniti veličina obima proizvodnje, ako se količina svih inputa poveća i to u istim ili različitim odnosima - odgovor se dobija analizom prinosa

#### *(1) Produktivnost faktora*

Odnos između ukupne količine proizvoda i količine varijabilnog faktora, uz istu količinu fiksnog faktora i nepromenjenu tehnologiju proizvodnje, zavisi od produktivnosti faktora. U tom smislu govori se o ukupnoj produktivnosti faktora (izražava se konceptom ukupnog proizvoda), prosečnoj i marginalnoj produktivnosti faktora (izražavaju se se konceptom prosečnog i marginalnog proizvoda).

#### *(a) Ukupna produktivnost faktora (izražava se konceptom ukupnog proizvoda*

Kada je količina fiksnog faktora data, onda ukupna količina proizvoda zavisi od:

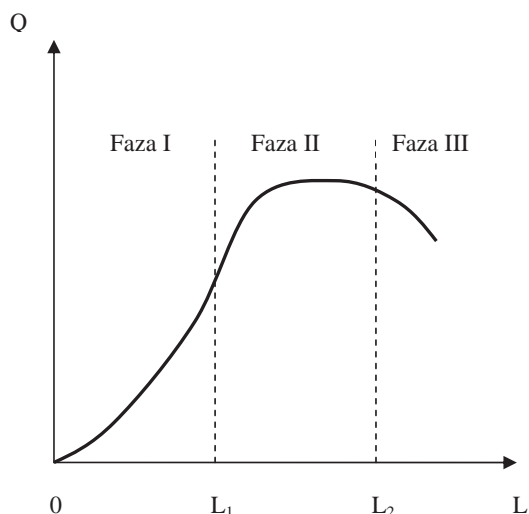
- (a) količine varijabilnog faktora i
- (b) načina na koji se uloženi faktori kombinuju.

Pošto način kombinacije uloženi faktora zavisi od primenjene tehnologije, to znači da u uslovima kada su veličina kapaciteta i tehnologija proizvodnje dati, količina proizvoda može da se poveća samo ako se poveća količina varijabilnog faktora. Matematički iskazano, ukupan proizvod je funkcija varijabilnog faktora uz datu količinu fiksnog faktora, odnosno

$$Q = f(L, K)$$

Etapna promena ukupnog proizvoda (po fazama) može da se prikaže grafički, pri čemu je ta kriva najpre konveksna u odnosu na koordinatni početak, a onda limearna i na kraju konkavna. Svaka od tih faza ima konkretne karakteristike i omogućuje da se izvedu konkretna pravila vezano za ukupnu proizvodnju.

Na slici 22 prikazana je kriva ukupnog proizvoda u pojedinim razvojnim fazama (početna, srednja, završna)



*Slika22 Ukupan proizvod*

Na početku procesa proizvodnje, sa ulaganjem prvih količina varijabilnog faktora, ukupan proizvod raste. Rast ukupnog proizvoda proporcionalno je veći od porasta količine varijabilnog faktora (rastuća produktivnost faktora - rastući prinos faktora). Dakle, sve većim početnim ulaganjem varijabilnog faktora, početna disproporcija između velikog fiksnog i manjeg varijabilnog faktora polako nestaje, a raste produktivnost oba faktora. Sa daljim povećanjem varijabilnog inputa, preko tačke „L“, ukupan proizvod i dalje raste, ali sporije nego na početku procesa. Tu je rast ukupnog proizvoda proporcionalan povećanju količine varijabilnog faktora (konstantan prinos faktora - nijedan od faktora nije ni nedovoljno ni prekomerno iskorišćen). Kada produktivnost fiksnog inputa dostigne maksimum, a produktivnost varijabilnog faktora počne da opada, ukupan proizvod nastavlja da raste, ali po opadajućoj stopi.

Na osnovu grafikona u kome su prikazane faze kroz koje se realizuju promene ukupnog proizvoda zavisno od faktora proizvodnje, mogu se sugerisati dva pravila:

Prvo, u fazi rastuće produktivnosti faktora, preduzeće treba da nastavi sa daljim ulaganjem varijabilnog faktora jer sa povećanjem njegove količine, ukupna produktivnost faktora raste  
 Drugo, preduzeće bi trebalo da proizvodi na gornjoj granici druge faze proizvodnje zato što je tu ukupna produktivnost faktora maksimalna

*(b) Prosečna i marginalna produktivnost faktora (izražavaju se konceptom prosečnog i marginalnog proizvoda)*

Prosečan proizvod je količnik između ukupnog proizvoda i ukupne količine varijabilnog faktora i pokazuje koliki je doprinos svih jedinica varijabilnog inputa promeni ukupnog proizvoda (najbolji pokazatelj produktivnosti varijabilnog inputa).

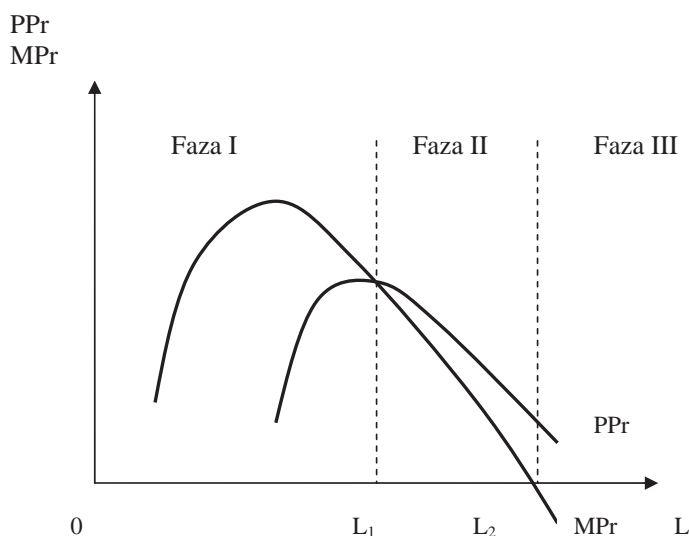
$$PP_r = Q / L$$

Prosečan proizvod pokazuje koliki je doprinos svih jedinica varijabilnog inputa promeni ukupnog proizvoda.

Marginalni proizvod je promena ukupnog proizvoda, koja nastaje ulaganjem jedne dodatne jedinice varijabilnog faktora, uz konstantnost svih ostalih faktora. Marginalni proizvod pokazuje koliki je doprinos jedne jedinice varijabilnog inputa promeni ukupnog proizvoda (pokazuje kolika je produktivnost jedne dodatne jedinice varijabilnog faktora).

$$MP_r = dQ / dL ,$$

gde „d“ označava priraštaj ili promenu konkretne varijable (Q i L)



*Slika 23 Prosečan i marginalni proizvod*

Na početku procesa proizvodnje, sa ulaganjem prvih količina varijabilnog inputa, prosečan proizvod raste. Kada prosečan proizvod raste marginalni proizvod je veći od prosečnog proizvoda, a kriva marginalne produktivnosti je iznad krive prosečne prosečne produktivnosti. Kada je marginalni proizvod veći od prosečnog proizvoda ostvaruje se rastuća marginalna produktivnost varijabilnog inputa (svaka dodatna jedinica varijabilnog faktora je produktivnija od prethodne, raste prosečna produktivnost). Prosečna produktivnost varijabilnog faktora najveća je u tački maksimuma prosečnog proizvoda (u tački „L“, gde se izjednačava prosečan i marginalni proizvod). Kada prosečna i marginalna produktivnost varijabilnog inputa opada, onda je produktivnost svake dodatne jedinice varijabilnog inputa manja od prethodne (opadajuća marginalna produktivnost varijabilnog inputa).

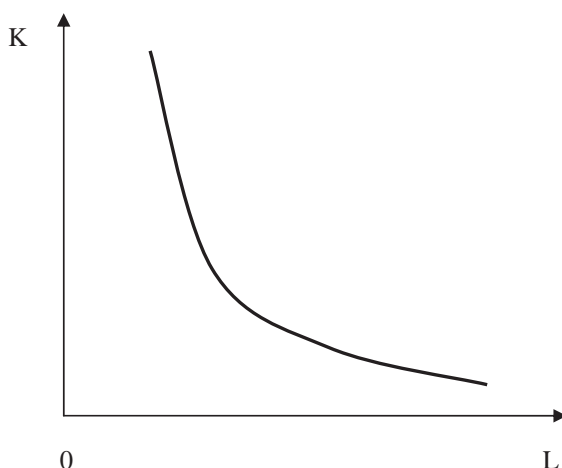
Opadajuća produktivnost varijabilnog faktora karakteristika je svake proizvodne aktivnosti u kratkom roku, jer što se veća količina varijabilnog faktora dodaje datoj količini fiksnog faktora, produktivnost varijabilnog faktora će, pre ili kasnije, početi da opada.

Na osnovu grafikona u kome su prikazane faze u kretanju krivi prosečnog i marginalnog proizvoda, može se sugerisati sledeći stav:

Preduzeće treba da proizvodi u drugoj fazi proizvodnje gde je prosečna i marginalna produktivnost varijabilnog faktora najveća i da povećava ulaganje varijabilnog faktora sve do gornje granice druge faze proizvodnje.

### (2) Supstitucija faktora

Sve kombinacije inputa kojima može da se proizvede ista količina proizvoda prikazuju se krivom (izokvanta). Normalna supstitucija inputa grafički se prikazuje izokvantom konveksnog oblika, kao što je to prikazano na slici 24.

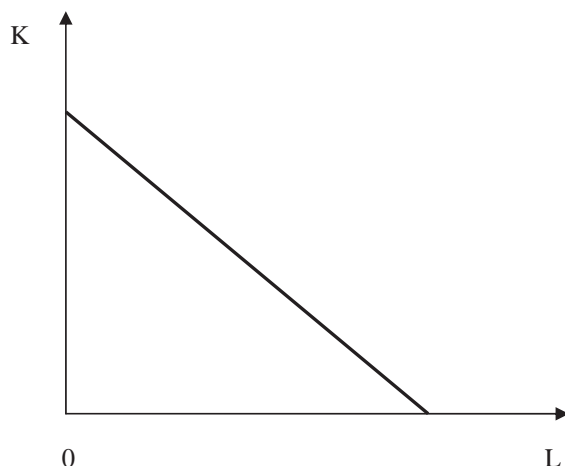


Slika 24 Normalna supstitucija

Stepen supstitucije inputa meri se nagibom izokvante. Što je nagib izokvante veći, stepen supstitucije inputa je veći, odnosno zamenjivost jednog inputa drugim je lakša. Stopa tehničke supstitucije rada i kapitala definiše se kao promena količine kapitala u odnosu na promenu količine rada (to je jednako odnosu recipročne vrednosti njihovih marginalnih proizvoda). Ona omogućava da se odredi koliko je potrebno povećati količinu jednog inputa zbog smanjenja drugog inputa. Kada stopa tehničke supstitucije raste, zamenjivost jednog inputa drugim je lakša. Maksimalni stepen supstitucije jednog inputa drugim (izokvanta postaje horizontalna) znači da svako dalje smanjenje količine jednog inputa dovodi do smanjenja količine proizvoda, jer bez obzira na stepen povećanja količine drugog inputa ne može se proizvesti ista količina proizvoda.

U zavisnosti od odnosa između rada i kapitala, procesi proizvodnje se dele na: radno-intenzivne (količina uloženog rada je veća od količine uloženog kapitala) i kapitalno-intenzivne (veća količina uloženog kapitala od količine rada). Odnos između rada i kapitala naziva se racionom intenzivnosti faktora proizvodnje odnosno racionom radno - kapitalne intenzivnosti procesa proizvodnje.

Inputi su savršeni supstituti, ako jedan input može sasvim da zameni drugi a da se ostvari isti obim proizvodnje. Savršena supstitucija inputa grafički se prikazuje linearnom izokvantom, kao što je to prikazano na slici 25.



*Slika 25 Savršena supstitucija*

### *(3) Prinosi obima*

Prinosi obima nastaju kada su svi inputi varijabilni tj. kada preduzeće može da menja količinu svih faktora proizvodnje. Promena količine svih inputa dovodi do promene veličine proizvodnje.<sup>147</sup> U zavisnosti od toga koliko će se promeniti veličina obima proizvodnje, kada se promeni količina svih inputa, razlikuju se tri vrste prinosa obima: rastući, konstantni i opadajući prinosi obima.

*Rastući prinosi obima* ostvaruju se kada je promena obima proizvodnje proporcionalno veća od promene količine inputa i nastaju: zbog podele i specijalizacije rada, specijalizacije i nedeljivosti kapaciteta, postojanja rezervnih kapaciteta i slično

*Konstantni prinosi obima* javljaju se kada je promena obima proizvodnje proporcionalna promeni inputa i nastaju kao rezultat ekspertskeg proračuna optimalne veličine kapaciteta.

*Opadajući prinosi obima* nastaju kada je povećanje obima proizvodnje proporcionalno manje od povećanja inputa i nastaju zbog neefikasnosti upravljanja velikim proizvodnim kapacitetima.

## **1.4 Merenje produktivnosti**

Merenje produktivnosti, sporadično i nesistematsko, počelo je krajem 19. veka. Produktivnost se merila odnosom između količine proizvoda i broja časova rada, što znači da se produktivnost izjednačavala sa produktivnošću rada.

<sup>147</sup> Treba praviti razliku između prinosa obima proizvodnje i prinosa faktora proizvodnje. U dugom roku, kada su svi faktori varijabilni, produktivnost ne zavisi od odnosa između fiksnog i varijabilnog faktora, već od veličin, tj. razmera promene obima proizvodnje u odnosu na promenu količine svih faktora proizvodnje

Sa napuštanjem teorije radne vrednosti i promenom teorijske misli o produktivnosti, prevladalo je mišljenje da i kapital, zajedno sa radom i zemljom, ima podjednako važnu ulogu u stvaranju proizvoda i podizanju produktivnosti. Sve to predstavlja osnovu za nastanak koncepta proizvodne funkcije i merenja ukupne produktivnosti faktora proizvodnje.

#### *(1) Merenje proizvodne funkcije*

Proizvodna funkcija je najadekvatniji izraz produktivnosti jer pokazuje maksimalnu količinu proizvoda koja može da se ostvari sa datom količinom inputa i omogućuje da se realno sagleda doprinos svih inputa u stvaranju proizvoda. Inače, proizvodna funkcija može da se meri primenom nekoliko metoda, koje baziraju na statističkoj analizi (vremenskih serija, serija strukture) ili inženjerskim podacima.

*(a) Metode* koje se zasniva na *statističkoj analizi* polaze od podataka:

- o količinama inputa i količini proizvoda koji su registrovani u nekoliko uzastopnih perioda, datih u vidu vremenskih serija. Na osnovu toga daje se procena odnosa između količine svih uložениh inputa i stvorenog proizvoda
- o količinama inputa i količini proizvoda u različitim preduzećima, privrednim sektorima ili granama u jednom vremenskom periodu (serija strukture)

Postoji i *metoda* merenja proizvodne funkcije koja se zasniva na *inženjerskim podacima* o količini inputa i proizvoda u konkretnim procesima proizvodnje.

Međutim, nijedna od ovih metoda ne omogućava da se proizvodna funkcija tačno izmeri odnosno proceni. Za to postoji nekoliko razloga. Prvi razlog je što dobijeni podaci o količinama inputa i proizvoda često ne odražavaju tehnološki najefikasniju kombinaciju inputa u izradi proizvoda, a proizvodna funkcija upravo bazira na pretpostavci o primeni najefikasnije tehnologije proizvodnje. Drugi razlog se ogleda u problemu merenja kapitala, koga čini veliki broj komponenata (mašine, zgrada, zalihe itd) koje je teško agregatno iskazati i izmeriti. Treći razlog je sadržan u činjenici da podaci dobijeni primenom vremenskih serija ili serija strukture ne pripadaju istoj već različitim proizvodnim funkcijama.

Dakle, problemi koji nastaju prilikom merenja proizvodne funkcije odražavaju suštinu tzv. problema merenja produktivnosti. Problem merenja produktivnosti postoji i zbog toga što se proizvod i inputi izražavaju u fizičkim jedinicama mere, što uslovljava njihovu nesamerljivost. Ukupan proizvod se sastoji od različitih dobara i usluga koji su nesamerljivi jer se izražavaju različitim jedinicama mere. Inputi se, isto tako, izražavaju fizičkim jedinicama mere, pa su različiti inputi međusobno nesamerljivi.

Pošto očito postoji problem preciznog merenja, rešenje je u definisanju jedinstvene metodologije koja se, kao standard, koristi za merenje produktivnosti. Međunarodno usvojeni standard koji se koristi za merenje produktivnosti je metod stalnih cena, koji omogućuje uporedivost podataka.

#### *(b) Metod stalnih cena*

Metod stalnih cena bazira na vrednosnom merenju komponenti preko kojih se iskazuje produktivnost. Ovom metodom, heterogeni proizvodi i inputi se svode na novčanu vrednost, čime se prevazilazi problem njihove nesamerljivosti. Produktivnost se meri stalnim (planskim), a ne tekućim cenama, kako bi bilo jasnije da li je do promene produktivnosti došlo zbog povećanja proizvedene količine (što je „zasluga“ preduzeća) ili zbog promene tržišne cene (nastala zbog uticaja na tržištu - inflacija, promena pariteta itd).

Dakle, produktivnost se izračunava samo na bazi promene količine (proizvoda i inputa) koja je iskazana u stalnim cenama i upoređuje sa podacima iz neke bazne godine. Ukupna količina proizvoda i usluga se ponderiše stalnim cenama, tako da promena proizvoda izražava promenu količine proizvoda i usluga. Rad se meri ili brojem radnika ili brojem časova rada,

pri čemu se radovi različite vrste kvalifikovanosti ponderišu stalnim cenama rada (zaradom po času izabranog „baznog“ radnika). Opredmećeni kapital se meri brojem mašina / čas, koji se množi stalnim cenama zakupa po satu, izabranog baznog perioda. Merenje opredmećenog kapitala zasniva se na pretpostavci optimalnog stepena korišćenja kapaciteta. Investicioni kapital se meri realnim godišnjim prinosom kamate na uloženi kapital.

Obračunati rad i materijalni inputi se kombinuju srazmerno njihovom doprinosu u stvaranju proizvoda, da bi se dobio pokazatelj produktivnosti.

## (2) Pokazatelji produktivnosti

Produktivnost se izračunava kao količnik proizvoda i inputa. Ako se posmatra odnos između proizvoda i svih faktora uloženi za njegovu proizvodnju, onda se govori o pokazatelju ukupne produktivnosti

$$P = Q / I$$

Racio *ukupne produktivnosti* pokazuje doprinos svih inputa u stvaranju proizvoda i predstavlja indeksni broj (u metodu stalnih cena), koji pokazuje relativnu promenu produktivnosti u posmatranom periodu u odnosu na neki bazni.

Ako se, pak, posmatra odnos između proizvoda i jednog uloženog inputa, onda je u pitanju pokazatelj *parcijalne* produktivnosti

$$P_1 = Q / L$$

Racio *parcijalne produktivnosti* pokazuje doprinos jednog inputa u generiranju proizvoda. Postoje tri osnovna racia parcijalne produktivnosti, koji se obično koriste, a to su: (a) produktivnost rada, (b) produktivnost kapitala i (c) produktivnost poljoprivrednog zemljišta.

### (a) Produktivnosti rada

Opšti izraz produktivnosti rada se iskazuje odnosom između ostvarenog učinka Q i količine uloženog rada L. Racio produktivnosti rada poredi proizvod sa uloženim radom i izražava doprinos rada u generiranju proizvoda.

Iz tako date relacije proizilazi da se produktivnost rada se može povećati na dva načina:

- porastom količine učinka za istu količinu uloženog rada (tj. u istom radnom vremenu) ili
- ostvarenjem iste količine učinka sa manje uloženim radom (tj. u kraćem radnom vremenu).

Produktivnost rada se može izraziti i obrnutom relacijom kao odnos količine uloženog rada L i veličine ostvarenog učinka Q, čime se dobija utrošak radnog vremena po jedinici proizvoda.

Ovo je samo pojednostavljeni prikaz izračunavanja produktivnosti rada koji je u praksi mnogo kompleksniji jer nosi u sebi dosta poteškoća i ograničenja. Jedna od poteškoća proizilazi iz činjenice da preduzeća obično ne proizvode samo po jedan artikal, već da u proizvodnom programu imaju čitav asortiman proizvoda. U tom kontekstu se otvara pitanje svodenja čitave proizvodnje i iskazivanje u obliku jednog homogenog proizvoda (osnovnog), što nije ni malo lako ni jednostavno. Naravno tu je i pitanje da li treba uzeti u obzir proizvedenu količinu u datom periodu ili pak količinu koja je realizovana.

Merenje produktivnosti rada može se vršiti naturalnim i vrednosnim putem. Kod naturalnog merenja, proizvodnja se iskazuje količinom proizvedenih učinaka. Vrednosno merenje

produktivnosti sastoji se u tome što se količine učinaka množe sa prodajnom cenom, pri čemu se utrošeni rad takođe izražava kao utrošak radnog vremena (vrednosno). U cilju realnijeg iskazivanja produktivnosti, tj. isključivanja promena u cenama, produktivnost treba meriti stavljanjem u odnos ostvarenog rezultata (izraženog u planskim cenama) sa efikasno utrošenim radom (merenim planskim cenama).

U određenoj meri pojavljuju se problemi izražavanja količine izvršenog rada u nekoj proizvodnji, kao što su: koji rad uzeti u obzir, koju vremensku jedinicu upotrebiti pri merenju i kakav treba da bude odnos između produktivnosti i intenzivnosti rada.

Za izražavanje veličine utrošenog rada najčešće se koristi podatak o broju zaposlenih u procesu proizvodnje (direktno i indirektno uključenih) i utrošenom radnom vremenu. Utrošak radne snage praktično se meri vremenskim trajanjem procesa rada, a kao vremenske jedinice se koriste: radnik - sat, radnik - dan, radnik - mesec, i radnik - godina (uključuje se i vreme koje radnik nije radio zbog organizacionih slabosti).

U merenju produktivnosti obično se koristi radna metoda, koja se iskazuje po obrascu

$$P = (Q \times N_s) / R$$

$$P = (Q \times E_s) / (Q \times N_s)$$

gde je

P = produktivnost

Q = količina

R = utrošeno vreme

N<sub>s</sub> = normirano vreme

E<sub>s</sub> = efektivno utrošeno vreme

Prednosti ove metode dolaze do izražaja zbog mogućnosti da se obuhvate poluproizvodi i nedovršena proizvodnja, a može se koristiti i pri upoređivanju kretanja produktivnosti kako u preduzeću tako i pri upoređenju produktivnosti sa drugim srodnim preduzećima (pri čemu treba rešiti problem različitih normi).

#### *(b) Produktivnost kapitala*

Produktivnost kapitala je odnos između proizvoda i uloženog kapitala

$$P_k = Q / K$$

Produktivnost opredmećenog kapitala pokazuje doprinos kapitalne opreme u stvaranju proizvoda. Produktivnost investicionog kapitala (izražava se realnim godišnjim prinosom kamate na uloženi kapital), pokazuje koliko je odricanje od sadašnje potrošnje da bi se, kroz porast produktivnosti investicionog kapitala, ostvarila veća potrošnja u budućnosti.

#### *(c) Produktivnost poljoprivrednog zemljišta*

Produktivnost poljoprivrednog zemljišta izražava se kao odnos između proizvoda (poljoprivredne kulture) i određene merne jedinice zemljišta (hektar).



## 1.5 Faktori koji utiču na smanjenje produktivnosti

U praksi je identifikovan veliki broj faktora koji mogu da utiču na smanjenje produktivnosti. Konkretno, do smanjenje produktivnosti dolazi zbog pojave dodatnog (suvišnog) rada, koji je uzrokovan određenim problema:

- koji se vezuju za sam proizvod
- koji nastaju u proizvodnim postupcima
- koji nastaju zbog neodgovarajuće organizacije

Proizvod svojim karakteristikama može da utiče na sadržaj rada određene operacije, a time i uzrokovati nastanak dodatnog rada, na sledeće načine:

- ako postoji velika raznolikost proizvoda ili ne postoji standardizacija delova, nepochodno je da se ide na male serije u proizvodnji, da se koriste univerzalne mašine, a to je prekidna proizvodnja sa svim posledicama koje donosi
- ako su standardi kvaliteta proizvoda neadekvatno određeni (suviše visoki ili niiski), sadržina rada može da se poveća. Npr. nepotrebno sužene mere tolerancije kvaliteta, mogu da utiču na povećanje broja neispravnih delova, a suviše niski standardi kvaliteta, mogu izazvati teškoće pri završnoj obradi delova - naknadni radovi potrebni da bi se proizvod mogao upotrebiti

Prema tome, da bi se povećala produktivnost i snizila cena nekog proizvoda, potrebno je, još prilikom projektovanja proizvoda eliminisati sve one uzroke koji izazivaju nepotrebno povećanje rada.

Neracionalni postupak u proizvodnji ili neracionalne metode utiču na sadržinu rada na više načina, uslovljavajući slabiji učinak, nepotrebne napore i gubljenje vremena, što se u krajnjem odražava na nastanak dodatnog (nepotrebno) rada. Do toga može doći ako se:

- koriste mašine koje po tipu ili veličini ne odgovaraju radu koji treba da se obavi
- proizvodne operacije ne obavljaju onako kako je propisano
- napravi neadekvatan raspored radnika i mašina u fabrici, radionici ili na radnom mestu
- koriste neadekvatne metode rada

Analiza sadržine rada, kao funkcije potrebnog rada, zasniva se na pretpostavci da se operacija obavlja normalnim ritmom. Vreme utrošeno za dodatni rad zbog usporenijeg rada može se smatrati kao nekorisno upotrebljeno vreme.

Operacija može da se obavlja sa maksimalnom produktivnošću samo ako se obavlja sa što manje nepotrebni pokreta, uz što manji gubitak vremena i napora i u uslovima optimalnog učinka.

Nekorisno upotrebljeno vreme zbog slabe organizacije u osnovi je sledeće:

- nepotrebno čekanje pri prelasku sa proizvodnje jedne serije na drugu seriju proizvoda
- usporenja u proizvodnji nastala zbog neshvatanja uloge i značaja standardizacije sastavnih delova od kojih se radi finalni proizvod
- zastoji u proizvodnji zbog neblagovremenih nabavki

- prekidi u proizvodnji zbog neispravnosti loše održanih mašina
- slabiji rad zbog loših uslova rada

Neiskorišćeno vreme može nastati i zbog izostanaka radnika sa posla (iz raznih razloga), njihovog zakašnjavanja, namernog odugovlačenja u započinjanju i završetku posla kao i zbog povreda na radu nastalih zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu i td.

U svakom slučaju, da bi se osmišljeno pristupilo rešavanju ovog problema neophodna je detaljna analiza uzroka nastalog stanja, a onda definisanje i preduzimanje konkretnih mera u cilju podizanja produktivnosti. Neke od mera kojima se može povećati produktivnost su:

- poboljšanje kvalifikacione strukture radnika i primena stimulativnog sistema nagrađivanja
- podizanje intenziteta rada i smanjenje neopravdanih izostanaka
- poboljšanje organizacije rada, načina i metoda rada, sistema rukovođenja
- uvođenje timskog rada i fleksibilne organizacione strukture
- kontinuirana nabavka kvalitetnog materijala i korišćenje standardizovanih delova, kao i optimizacija zaliha
- stvaranje adekvatnih uslova za rad i sprovođenje mera za zaštitu na radu
- uvođenje nove tehnologije i tehnike i tehničko tehnoloških mera
- potpunije korišćenje kapaciteta i kvalitetnije održavanje mašina, opreme i alata

Uvođenjem nove tehnike, tehnologije ili savremene organizacije rada sigurno će doći do smanjenja trošenja živog rada, tako da će se isti obim proizvodnje moći ostvariti sa manjom brojem časova rada u odnosu na neki prethodni period. Sa stanovišta produktivnosti, opravdano je svako investiranje koje dovodi do smanjenja živog rada po jedinici proizvoda, odnosno omogućuje da se sa jedinicom utrošenog živog rada ostvari veća količina proizvoda. Međutim, sa ekonomskog stanovišta moraju se sagledati svi efekti koji nastaju pri nekoj pojavi. Zato je neophodna celovita analiza uz upoređenje smanjenja živog rada do koga dolazi istovremeno sa povećanjem minulog rada

## 2. EKONOMIČNOST

Uobičajeno je da se ekonomičnost naziva ekonomskom ili troškovnom efikasnošću, što jasno govori o troškovima kao bitnoj odrednici u razmatranju i izračunavanju ekonomičnosti. Najjednostavnije je da se ekonomičnost definiše kao zahtev da se dati obim proizvodnje ostvari sa najmanjim troškovima odnosno da se sa datim troškovima, maksimizira obim proizvodnje. Zato se analiza ekonomičnosti uzima kao osnov za donošenje odluka o optimizaciji veličine i stepena korišćenja kapaciteta i obima proizvodnje kao i odluka o lokaciji preduzeća, kapaciteta i prostora. Osnovna pretpostavka od koje se polazi u analizi ekonomičnosti je da troškovi zavise samo od obima, a da su cene inputa i sve ostale determinante troškova konstantne veličine. U tim uslovima, troškovi zavise od proizvodne funkcije, odnosno proizvodnja i troškovi kao i produktivnost i ekonomičnost su blisko povezani i međusobno uslovljeni.

Ekonomičnost svakako zavisi od produktivnosti obzirom da sve proizvodne odluke, koje se odnose na količinu, vrstu ili kvalitet inputa, utiču ne samo na produktivnost već i na ekonomičnost. Iz toga proizilazi da je produktivnost preduslov (potreban uslov) ali ne i dovoljan uslov za ostvarenje ekonomičnosti, koja zavisi od produktivnosti inputa i od njihovih cena. Isto tako se može reći da je ekonomičnost preduslov rentabilnosti jer kada se ostvari optimalni miks inputa može se ostvariti maksimalni profit.

U tržišnoj privredi, za svako preduzeće je bitno ne samo da proizvodi sa najnižim troškovima već i da bude troškovno - konkurentno. Otuda i potreba da se identifikuju razlike u troškovima konkurentnih preduzeća, da se odredi šta je to što konkurenti rade drugačije ili bolje i da se odrede oblasti u kojima preduzeće zaostaje za konkurentima. Cilj takvog poređenja je da se utvrde razlozi zaostajanja u troškovima u odnosu na konkurenciju i preduzmu mere radi podizanja troškovne - konkurentnosti.

Značaj ekonomičnosti je veliki jer od njenog nivoa zavisi i veličina dohotka i ličnih dohodaka radnika. Zato se ekonomičnost kompleksno razmatra kroz sagledavanje svih faktora koji utiču na minimizaciju troškova i maksimizaciju proizvodnje odnosno na povećanje i smanjenje ekonomičnosti.

### 2.1 Definicija ekonomičnosti

Pošto se isti obim proizvodnje može ostvariti različitim kombinacijama inputa, logično je da se postavi pitanje koja je to optimalna kombinacija, koja je ekonomski najefikasnija ili najekonomičnija. Dakle, optimalna kombinacija inputa je ona koja omogućava da se dati obim proizvodnje ostvari sa najnižim troškovima ili koja omogućava da se sa istim ukupnim troškovima maksimizira obim proizvodnje.

Ako se ekonomičnost definiše kao zahtev da se određeni obim proizvodnje ostvari sa najmanjim troškovima, onda se ekonomičnost može izraziti na sledeći način

$$\min UT = C_l L + C_k K$$

za dato  $Q = f(L, K)$  ukupan proizvod, proizvodna funkcija

gde su

UT ukupni troškovi

L, K količina rada, količina kapitala

C<sub>l</sub>, C<sub>k</sub> cena rada, cena kapitala

Ako se ekonomičnost definiše kao zahtev da se sa datim troškovima maksimizira obim proizvodnje, onda se ekonomičnost može izraziti na sledeći način

$$\max Q = f(L, K)$$

$$\text{sa datim } UT = C_l L + C_k K$$

Da bi preduzeće bilo ekonomski efikasno, mora da izabere i sprovede onu kombinaciju inputa kojom će minimizirati troškove za dati obim ili maksimizirati obim sa datim troškovima. Konkretno, svako preduzeće koje želi da bude ekonomski efikasno treba da (1) odredi minimalne troškove za proizvodnju datog obima ili (2) odredi maksimalni obim proizvodnje za date ukupne troškove

### ***2.1.1 Minimiziranje troškova***

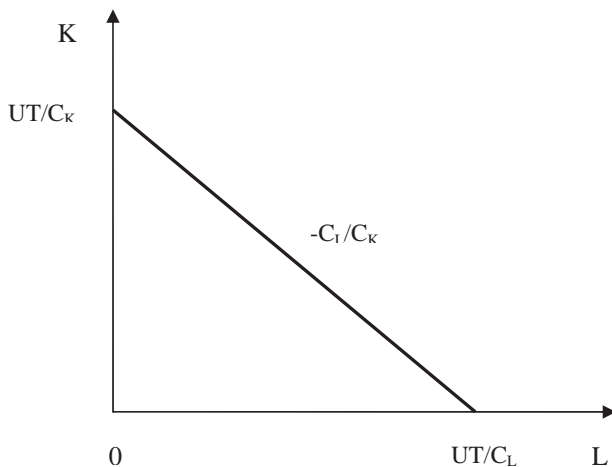
Preduzeće može da ostvari dati obim proizvodnje različitim kombinacijama inputa. Pri izboru konkretne kombinacije inputa mora se uvažiti cena inputa kao i visina budžeta preduzeća. Sve kombinacije inputa koje isto koštaju tj. čiji su ukupni troškovi isti mogu se grafički prikazati linijom, koja se zove izokosta. Ukupni troškovi (UT) jednaki su sumi količine (L, K) i cene inputa (C<sub>l</sub> i C<sub>k</sub>) koji se ulažu u proizvodnju. Izokosta se izražava jednačinom ukupnih troškova, odnosno

$$UT = C_l L + C_k K$$

tako da pokazuje sve kombinacije rada i kapitala, čiji su ukupni troškovi isti. Položaj izokoste zavisi od budžeta sa kojim raspolaže preduzeće, odnosno od novca kojeg preduzeće može da izdvoji za nabavku inputa.

Nagib izokoste zavisi od odnosa cena inputa (L -rada i K -kapitala). Ako preduzeće ukupan raspoloživi budžet uloži u kupovinu rada, onda maksimalna količina rada iznosi  $UT / C_l$  . a ako uloži u nabavku kapitala, onda je maksimalna količina kapitala jednaka  $UT / C_k$  .

Na slici 26, na koordinatama grafikona prikazane su tačke koje označavaju maksimalnu količinu rada ( $UT / C_l$  ) i maksimalnu količinu kapitala ( $UT / C_k$ ). Te dve tačke su spojene pravom koja predstavlja izokostu.



*Slika 26 Nagib izokoste*

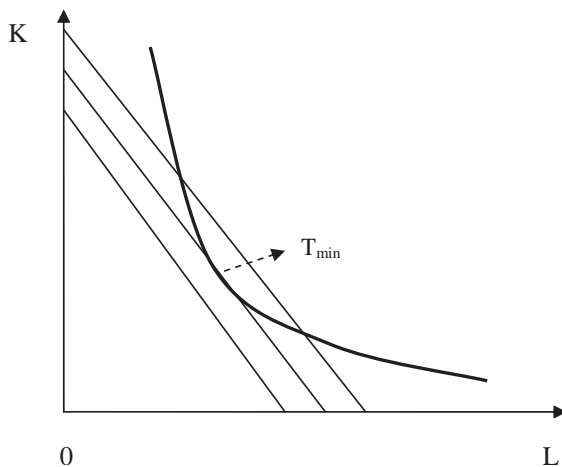
Nagib izokoste izvodi se iz tačkaka  $UT / C_l$  i  $UT / C_k$  (koje inače povezuje izokosta). Kada se stavi u odnos jedna tačka ( $UT / C_l$ ) prema drugoj ( $UT / C_k$ ), u konačnom svođenju dobija se da je nagib izokoste jednak odnosu cena inputa

$$- C_l / C_k$$

U praksi, obično se razmatra nekoliko varijanti mogućih kombinacija rada i kapitala za čiju kupovinu je preduzeće spremno da opredeli sredstva u budžetu. Zavisno od visine budžeta i prihvatljive kombinacije faktora proizvodnje, definišu se moguće varijante izokosti. To se na grafikonu prikazuje sa nekoliko izokosti od kojih svaka pokazuju različite kombinacije rada i kapitala, čiji su ukupni troškovi isti. Izokoste koje su bliže koordinatnom početku, označavaju kombinaciju inputa čiji su ukupni troškovi niži, dok izokoste koje su dalje od početka, označavaju više ukupne troškove.

Izbor optimalne kombinacije faktora proizvodnje u uslovima kada su ukupni troškovi iskazani sa nekoliko izokosti, moguć je ako se sve to stavi u kontekst datog obima proizvodnje, prikazan izokvantom. Da bi se obezbedila kombinacija inputa sa najnižim troškovima, treba u okviru izokvant - izokost analize naći tačku na izokvanti koja je na najnižoj izokosti (tu je izokosta tangenta na izokvantu).

Izbor kombinacije inputa sa minimalnim troškovima prikazan je na slici 27., gde je dati obim proizvodnje prikazan jednom izokvantom, a ukupni troškovi skupom od tri izokoste



*Slika 27 Minimiziranje troškova za dati obim proizvodnje*

Svaka izokosta pokazuje različite kombinacije rada i kapitala, čiji su ukupni troškovi isti. Izokoste bliže koordinatnom početku označavaju kombinaciju inputa čiji su ukupni troškovi niži. Prema tome, da bi se odredila kombinacija inputa sa najnižim ukupnim troškovima, treba naći tačku na izokvanti koja je na najnižoj izokosti (tačka T min) – U tački tangencnosti izokoste i izokvante (T min), nagib izokvante je jednak nagibu izokoste. Pošto je nagib izokvante jednak stopi tehničke supstitucije inputa (STS), a nagib izokoste odnosu cena inputa ( $-C_l / C_k$ ), to je u tački tangencnosti stopa tehničke supstitucije jednaka odnosu njihovih cena, tj.

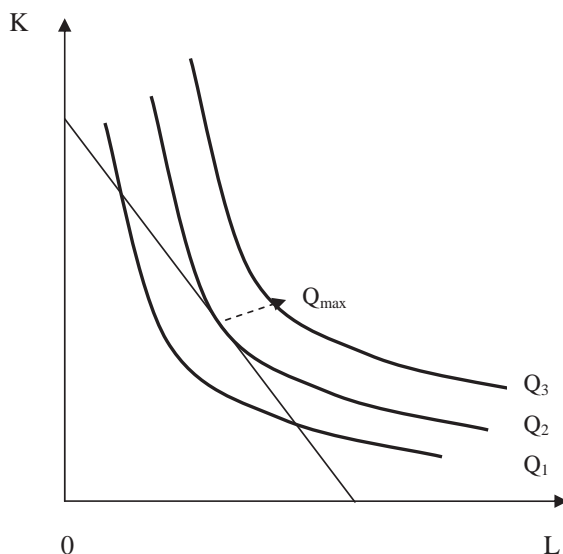
$$STS = - C_l / C_k$$

Troškovi se minimiziraju kada je stopa tehničke supstitucije rada i kapitala jednaka odnosu njihovih cena. Ukoliko konkretna kombinacija inputa odstupa od kombinacije inputa sa minimalnim troškovima, tj. ukoliko stopa tehničke supstitucije i odnos cene inputa nisu izjednačeni, ekonomičnost nije maksimalna.

Kombinacija inputa na izokvanti koja je najniža (na grafikonu najbliža koordinatnom početku) je najjeftinija, ali je ipak nepovoljnija jer se sa njom ne može proizvesti dati nivo proizvodnje (taj nivo je niži). Isto tako nije prihvatljiva ni izokvanta koja je najdalja od koordinatnog početka, obzirom da donosi veće ukupne troškove inputa. Troškovi proizvodnje su minimalni u tački T min gde su stopa tehničke supstitucije inputa i odnos cena inputa izjednačeni. Princip minimiziranja troškova zahteva da se budžet preduzeća alocira na onu kombinaciju inputa za koju je stopa tehničke supstitucije inputa jednaka odnosu njihovih cena.

### 2.1.2 Maksimiziranje proizvodnje

Grafički, obim proizvodnje se prikazuje tzv. mapom izokvanti, tj. grupom od tri izokvante od kojih svaka prikazuje različite kombinacije rada i kapitala, kojima može da se ostvari isti obim proizvodnje. Izokvante bliže koordinatnom početku (niže na grafikonu) označavaju manji obim proizvodnje, a one dalje od koordinatnog početka, označavaju veći obim proizvodnje. Troškovi, u odnosu na koje se maksimizira obim proizvodnje, prikazuju se jednom izokostom.



Slika 28 Maksimiziranje obima proizvodnje sa datim troškovima

U tački tangentnosti, nagib izokoste ( $-C_l / C_k$ ) jednak je nagibu izokvante (STS), što znači da se obim proizvodnje maksimizira. Princip maksimiziranja obima proizvodnje, sa datim troškovima, zahteva da se raspoloživi budžet preduzeća rasporedi na različite inpute tako da je stopa tehničke supstitucije jednaka odnosu njihovih cena.

### 2.1.3 Optimalna kombinacija inputa

Bez obzira kako se definiše zahtev ekonomičnosti (minimizacija troškova ili maksimizacija proizvodnje), rezultat je isti i svodi se na neophodnost optimizacije miksa inputa. To znači potrebu da preduzeće svoj budžet rasporedi na takav način da stopa tehničke supstitucije inputa bude jednaka odnosu njihovih cena.

Stopa tehničke supstitucije pokazuje da li je supstitucija inputa proizvodno - tehnički efikasna, dok nagib izokoste (odnos cena inputa) pokazuje da li je supstitucija inputa ekonomična, odnosno ekonomski efikasna. Sve dok stopa tehničke supstitucije inputa nije jednaka odnosu njihovih cena, preduzeće može da promenom kombinacije inputa smanjuje troškove za dati obim ili da proizvede veći obim, sa datim troškovima.

Primer

Ako je stopa tehničke supstitucije rada i kapitala (-STS) jednaka  $-1/2$ , to znači da preduzeće može da na proizvodno tehnički efikasan način supstituiše 1 jedinicu kapitala sa 2 jedinice rada, bez promene obima proizvodnje.

Ako je cena rada  $C_l = 20$  evra, a cena kapitala  $C_k = 60$  evra, onda je za preduzeće ekonomski efikasno da kapital zameni radom, jer zamenom 1 jedinice kapitala ostvaruje se 60 evra, od kojih je potrebno samo 60 evra za kupovinu rada. Preostalih 20 evra predstavlja uštedu, tj. smanjenje ukupnih troškova, za dati obim. Naravno tih 20 evra preduzeće može da uloži u kupovinu dodatnog rada i tako poveća obim proizvodnje.

## 2.2 Analiza ekonomičnosti

U okviru analiza ekonomičnosti ispituje se odnosa između troškova i obima proizvodnje, sa krajnjim ciljem da se odredi obim proizvodnje sa minimalnim troškovima. Ta međuzavisnost se izražava funkcijom troškova (T)

$$T = f(Q)$$

koja pokazuje da troškovi zavise od obima proizvodnje (Q)

Međutim, treba naglasiti da su funkcije troškova ipak multivarijabilne, što znači da troškovi zavise ne samo od obima proizvodnje već i od velikog broja faktora (determinante troškova). Najvažnija determinanta troškova su cene inputa, a utiče i tehnologija, organizacija, kao i mnogi drugi faktori. Zbog pojednostavljenja, u analizi ekonomičnosti se polazi od toga da troškovi zavise samo od obima, a da su cene inputa kao i sve druge determinante nepromenjive (konstantne veličine). To omogućuje da se funkcije troškova prikažu na dvo- dimenzionalnom dijagramu, što pojednostavljuje njihovu analizu.

Pošto obim proizvodnje zavisi od produktivnosti inputa, koja se izražava proizvodnom funkcijom, to znači da se i troškovi, kao funkcija obima proizvodnje, mogu izvesti iz proizvodne funkcije, pa se shodno tome može zaključiti da troškovi zavise od produktivnosti inputa. Funkcija troškova pokazuje kako se menjaju troškovi u odnosu na promenu količine uloženi inputa kao i rezultirajuću promenu obima, koja u konačnom zavisi od produktivnosti inputa.

Funkcija troškova se grafički prikazuje krivom troškova, koja pokazuje kako se menjaju troškovi u odnosu na promenu obima proizvodnje (svi ostali faktori su konstante). To znači da promena obima proizvodnje utiče na oblik krive troškova. Pošto obim proizvodnje zavisi od produktivnosti inputa, to znači da i oblik krive troškova zavisi od produktivnosti inputa. Na osnovu oblika krive troškova može da se odredi troškovno - najefikasniji, tj. najekonomičniji obim proizvodnje, optimalni stepen iskorišćenja kapaciteta, optimalna veličina kapaciteta, a upravo to je dobra osnova za donošenje proizvodnih odluka.



Postoji veliki broj empirijskih studija čiji je osnovni cilj da se odredi oblik krive troškova za neko preduzeće ili grupu preduzeća, što je izuzetno složeno. Za ocenu krive troškova najčešće se koristi računovodstveni, inženjerski i ekonometrijski metodi.<sup>148</sup>

U okviru analize troškova i obima proizvodnje, može se vršiti ili analiza kratkoročnih troškova i obima proizvodnje (kada je veličina kapaciteta i ostalih fiksnih inputa data) ili analiza dogoročnih troškova i obima proizvodnje (kada su svi inputi varijabilni).

### ***2.2.1 Analiza troškova i obima proizvodnje***

*U kratkom roku*, preduzeće ne može da menja opremu, tehnologiju, poslovni prostor, tj. fiksne inpute, tako da se obim proizvodnje menja samo kao rezultat veće ili manje upotrebe varijabilnih inputa (npr. rada ili sirovina). U analizi odnosa kratkoročnih troškova i obima proizvodnje, značajni su koncepti ukupnih, prosečnih i marginalnih troškova. Ukupni fiksni troškovi se definišu kao suma troškova svih fiksnih inputa uloženi u poslovanje preduzeća (cena x količina fiksnog inputa). Ukupni varijabilni troškovi su tržišna ili novčana vrednost svih varijabilnih inputa uloženi u proces proizvodnje (cena x količina varijabilnog inputa).

U okviru analize ukupnih troškova u kratkom roku izvedena su sledeća pravila:

kada se obim proizvodnje povećava proporcionalno više u odnosu na količinu varijabilnog inputa, ukupni varijabilni troškovi i ukupni fiksni troškovi povećavaju se proporcionalno manje u odnosu na porast obima proizvodnje, a ekonomičnost može da se poveća daljim povećanjem obima proizvodnje, jer troškovi rastu sporije od obima

kada se obim proizvodnje povećava direktno proporcionalno u odnosu na količinu varijabilnog inputa, rast ukupnih varijabilnih troškova i ukupnih ukupnih troškova proporcionalan je porastu obima proizvodnje, jer zbog ostvarene optimalne kombinacije fiksnog i varijabilnog inputa, porast obima proizvodnje i troškova je srazmeran

kada se obim proizvodnje povećava proporcionalno manje u odnosu na količinu varijabilnog inputa, ukupni varijabilni troškovi i ukupni troškovi rastu proporcionalno više u odnosu na obim proizvodnje, pošto je rast troškova veći od rasta obima proizvodnje.

kada produktivnost inputa raste, ukupni varijabilni troškovi i ukupni troškovi rastu sporije od obima proizvodnje, a kada produktivnost inputa opada, ukupni varijabilni troškovi i ukupni troškovi rastu brže od obima proizvodnje

Na osnovu ponašanja kratkoročnih prosečnih i marginalnih troškova izvedena su sledeća pravila:

kada produktivnost inputa raste, marginalni i svi kratkoročni prosečni troškovi opadaju, a ekonomičnost može da se poveća ako se nastavi sa povećanjem proizvodnje, jer što je obim veći, troškovi po jedinici proizvoda su niži

kada je produktivnost inputa konstantna, marginalni i prosečni varijabilni troškovi su konstantni, a prosečni fiksni troškovi i prosečni ukupni troškovi opadaju. Preduzeće treba da nastavi sa daljim povećanjem proizvodnje (jer padaju prosečni fiksni i prosečni ukupni troškovi) jer što je veći obim, ukupni troškovi po jedinici proizvoda su niži, a ekonomičnost veća

kada produktivnost inputa opada, marginalni i svi kratkoročni prosečni troškovi rastu.

Dalje povećanje proizvodnje dovodi do pada ekonomičnosti, pošto je rast troškova veći od porasta proizvodnje, što se javlja kada se obim proizvodnje približava gornjoj granici iskorišćenosti kapaciteta.

---

<sup>148</sup> *Spencer, M., L. Siegelman, Managerial Economics, str. 253.*

U dugom roku, preduzeće može da menja opremu i menadžere, da gradi fabrike i obnovi tehnologiju, da zameni skupe inpute jeftinijim, da modifikuje proces proizvodnje. Odluka dugog roka je da nestaju razlike između fiksnih i varijabilnih troškova, zapravo svi troškovi su varijabilni. Cilj preduzeća je da se planirani obim proizvodnje ostvaruje sa najnižim troškovima, što zahteva da se izabere kapacitet „prave veličine“ (optimalan kapacitet - troškovno najjeftiniji). Odluka o veličini kapaciteta donosi se na osnovu dogoročne krive prosečnih troškova, koja pokazuje minimalne troškove proizvodnje, kada je preduzeće u situaciji da bira veličinu kapaciteta.

Međutim, kada se donese odluka o veličini kapaciteta odnosno preduzeća, tada opet nastupa situacija kratkog roka, sa fiksnim inputima koji se ne menjaju u dogledno vreme i od kojih zavisi visina i struktura kratkoročnih troškova kao i ekonomičnost.

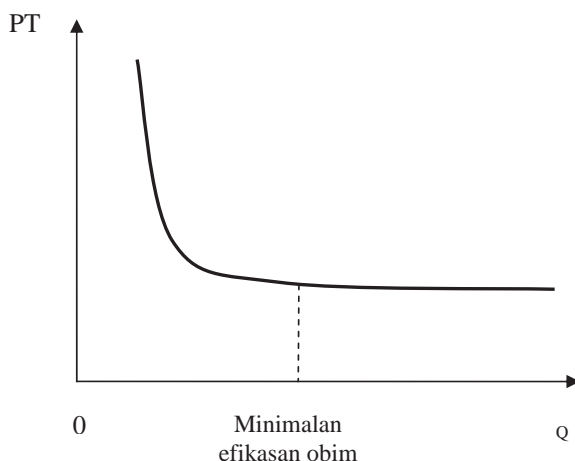
Snižavanje troškova i rast ekonomičnosti u dugom roku nastaje ne samo kao rezultat povećanja veličine preduzeća (ekonomija veličine, intra - fabrička ekonomija) već i kao rezultat povećanja veličine kapaciteta (ekonomija obima, inter - fabrička ekonomija). U praksi se ekonomija obima i ekonomija veličine ne mogu precizno izdiferencirati.

*Ekonomije obima* su jedan od najznačajnijih izvora ekonomičnosti preduzeća i ukazuju na opadanje prosečnih troškova, zbog veličine kapaciteta i veličine obima proizvodnje. Dakle, proizvodnja velikog obima (masovna proizvodnja) dovodi do pada prosečnih troškova.

Ekonomij obimanastaje zbog nižih troškova rada, koji su rezultat podele i specijalizacije rada, skraćanja procesa rada, automatizacije procesa proizvodnje, efekata učenja i iskustva i degresije fiksnih troškova po jedinici proizvoda (rezultat specijalizacije opreme i mašina i nedeljivosti kapaciteta). Pored toga tu su i sve one uštede koje preduzeće ostvaruje jer je u mogućnosti da plati niže cene sirovina i njihove dopreme, zbog velikog obima nabavke.

*Neekonomija obima* nastaje zbog problema koordinacije i kontrole velikog broja aktivnosti koje postoje u velikim i složenim sistemima, što uslovljava pojavu tzv. uskih grla, otežanog snabdevanja i kompleksnog odlučivanja. Rezultat toga je sve veća birokratija i gubljenje neophodne fleksibilnosti, a rastu i troškovi rada i opada motivisanost i kvalitet rada.

Sve to nameće potrebu izračunavanja i stalnog upoređenja efekata ekonomije obima i neekonomije obima u cilju donošenja adekvatne odluke i određivanja optimalne veličine preduzeća. U tu svrhu se koristi kriva dugoročnih prosečnih troškova.



Slika 29 Kriva dugoročnih prosečnih troškova

Rezultati empirijskih istraživanja pokazuju da sa povećanjem veličine fabrike, kriva dugoročnih prosečnih troškova opada, zbog ostvarene ekonomije obima. Međutim, kada se iskoriste sve prednosti ekonomije obima, troškovi ne počinju da rastu, već postaju konstantni odnosno povećavaju se srazmerno veličini obima proizvodnje.<sup>149</sup> Obim proizvodnje pri kome dugoročni prosečni troškovi postaju konstantni, naziva se minimalna efikasna količina obima. Procena minimalne efikasne veličine obima je veoma značajna za preduzeće pri donošenju odluke o ulasku u neku granu, jer pokazuje da li bi preduzeće bilo troškovno - konkurentno. *Ekonomija širine* nastaje kada preduzeće svoje resurse ili znanje stečeno razvojem osnovnog proizvoda primenjuje u proizvodnji drugih povezanih proizvoda. Dakle, preduzeće ne mora da ulaže u sticanje znanja koja su potrebna za proizvodnju drugih proizvoda, što se naziva efektom poluge bazične kompetentnosti, a rezultat toga je opadanje ukupnih troškova.

### 2.2.2 Metodi stabilizacije kratkoročnih troškova u praksi

Cilj svakog preduzeća, sa stanovišta ekonomičnosti, je da marginalni i prosečni varijabilni troškovi budu konstantni, na onom nivou obima gde je odnos između fiksnih i varijabilnih inputa optimalan. Međutim, u praksi će se otvoriti pitanje, kako u uslovima kada je tražena količina proizvoda veća od obima proizvodnje zadovoljiti povećanu tražnju, a da se izbegne proizvodnja na gornjoj granici kapaciteta, a time i rast troškova. U tim slučajevima preduzeće može da primeni jedan od sledećih metoda stabilizacije prosečnih troškova:

*Zalihe gotovih proizvoda.* Preduzeću ne mora da povećava obim proizvodnje do gornje granice instalisanog kapaciteta da bi zadovoljio povećanu tražnju za njegovim proizvodom. Preduzeće može da stabilizuje prosečne troškove smanjenjem zaliha gotovih proizvoda, čime se izbegava rast troškova i pad ekonomičnosti. Isto tako, preduzeće ne mora zbog opadanja tražnje da smanjuje obim proizvodnje i da proizvodi uz veće prosečne i marginalne troškove, već da zadrži dotadašnji obim i da kumulira zalihe gotovih proizvoda. U takvim uslovima, preduzeće treba da odredi potreban nivo zaliha, i to na sledeći način: marginalni troškovi držanja zaliha ne bi trebalo da budu veći od dodatnih troškova proizvodnje koji bi nastali ako bi se radio proizvod za povećanu tražnju.

*Podugovaranje.* Ako tražnja raste, preduzeće ne mora da povećava obim proizvodnje do gornje granice instalisanog kapaciteta, a time i povećava marginalne i prosečne troškove, već da posao dogovori sa podgovaračem ili da kupi gotov proizvod od drugog preduzeća. Naravno, pri tome, svako preduzeće pravi sopstvenu kalkulaciju cena da bi donelo ekonomski opravdanu odluku.

*Liste čekanja.* Kada tražnja prevazilazi optimalni stepen korišćenja kapaciteta, a da bi se održali minimalni marginalni i prosečni troškovi, preduzeće može da primeni listu čekanja kupaca, uz obavezu da se naručeni proizvodi isporuče što je pre moguće. Ova metoda može se primeniti: ako su proizvodi jedinstveni, posebno dizajnirani ili prilagođeni potrebama kupaca, ako kašnjenje ne predstavlja problem za kupce i ako i rivalska preduzeća prave liste čekanja. Ako su kupci spremni da čekaju na isporuku proizvoda, preduzeće može da izračuna optimalnu dužinu vremenskog čekanja (redovi čekanja, primenom metoda teorije čekanja). Na ovaj način se izračunava gubitak prodaje, zbog toga što neki kupac neće da čeka, kao i troškovi dodatne proizvodnje, koji bi nastali da bi se čekanje skratilo.

---

<sup>149</sup> Thompson, A., J. Formby of the Firm, str. 227.

## 2.3 Analiza faktora ekonomičnosti

Faktori koji deluju na ekonomičnost su raznovrsni, sa isprepletenim uticajima i u osnovi se odnose na smanjenje: utroška predmeta rada, troškova sredstava za rad i troškova rada.

Faktori koji deluju na utrošak predmeta rada su:

- karakteristike materijala i proizvoda
- karakteristike sredstava za rad i tehnološkog procesa
- radni uslovi

Uštede u materijalu mogu se ostvariti preduzimanjem i realizacijom mera i postupaka u nekoliko segmenata. To se, pre svega, odnosi na postupak projektovanja proizvoda kojim se može definisati veći ili manji utrošak materijala za izradu konkretnog proizvoda. Zatim, materijal koji se nabavlja mora biti određenog kvaliteta (sastav, osobine) i dimenzija i u skladu sa raspoloživom opremom i tehnološkim procesom, da bi bilo što manje škarta i nepotrebnih (dodatnih) radnih operacija. Naravno bitni su i uslovi smeštaja i postupci rukovanja u svim fazama, počev od prijema sirovina do finalnog proizvoda, kao i obučenost zaposlenih.

Karakteristike proizvoda utiču na trošenje materijala za izradu jer determinišu normativ materijala, koji predstavlja količina materijala koja je potrebna za izradu jedinice proizvoda. Isto tako, karakteristike proizvoda utiču na trošenje sredstava za rad (mašina, alata) u smislu njihovog tehničkog trošenja i habanja. Bitna je i odgovarajuća tehnička dokumentacija za izradu proizvoda, kojom se određuju vremena montaže poskupova i sklopova, kao i njihova finalizacija.

Od tehničkih postupaka i realizacije tehnološke discipline zavisi utrošak materijala i sredstava za rad, kao i utrošak rada. Isto tako, utrošak materijala i rada zavise od karakteristika samih sredstava za rad. Naravno, svemu ovome treba dodati i prirodne i tehničke uslove rada koji, pre svega, utiču na trošenje materijala.

Pored ove grupe koja se uslovno može nazvati tehničkim faktorom, postoji i grupa organizaciono uslovljenih faktora ekonomičnosti preduzeća. Osnovni organizaciono uslovljeni faktori utrošaka i troškova materijala su: konstrukcione greške, kao i greške u izboru materijala i sredstava za rad, zatim kvarovi u procesu proizvodnje i dr. Pitanje nabavnih cena sredstava za proizvodnju kao i korišćenja raspoloživih kapaciteta su takođe u značajnoj meri u domenu organizacionih činilaca ekonomičnosti.

Sve su ovo faktori čiji se uticaj u krajnjem odražava na ekonomičnost preduzeća. Otuda i potreba i neophodnost da se vrši stalna i detaljna analiza faktora i njihovog uticaja na ekonomičnost i na toj osnovi utvrđuju uzroci slabosti i traže načini za dalje poboljšanje ekonomičnosti. U tom kontekstu je posebno značajno razmatranje škarta, kao gubitka proizvodnje, koji uslovljava povećanje troškova i smanjenje ekonomičnosti.

Uopšteno posmatrano, škart u proizvodnji može nastati iz više razloga odnosno krivicom radnika, sredstava za rad, predmeta rada i tehničke dokumentacije. Naravno tome treba dodati i grupu opštih razloga i uslova koji utiču ili prouzrokuju pojavu škarta, kao npr. uslovi rada, način razmeštaja mašina i ostale opreme, opšta organizacija procesa rada i proizvodnje i sl.

*Škart radnika* je svaki škart nastao usled njegove nepažnje ili delovanja koje je suprotno propisanom načinu rada na radnom mestu. S druge strane, radniku treba stvoriti uslove da bi nesmetano mogao stvarati proizvode traženog kvaliteta i to: kroz adekvatna sredstva za rad, odgovarajuće predmete rada i adekvatnu obučenost za poslove.

*Škart sredstava za rad.* U procesu proizvodnje škart može nastati ako su sredstva za rad (mašine, alat) istrošena i amortizovana ili slabo tehnički održavana i neadekvatno korišćena,

pa ne omogućuju potreban kvalitet izrade proizvoda ili nastaju kvarovi i zastoji u radu. U takvim okolnostima može doći i do povrede radnika kao i većih materijalnih šteta.

U proizvodnji, *škart materijala* nastaje ako on ne poseduje određene i potrebne kvalitete u pogledu sastava ili u pogledu osobina koje se traže u vezi sa njegovim ponašanjem pri raznim ispitivanjima i uticajima. Škart može nastati i zbog neodgovarajućih dimenzija materijala i njegovih propisanih tolerancija, zbog čega se često operacija ne može izvesti na propisani način.

*Škartom tehničke dokumentacije* smatraju se oni delovi koji zahtevaju povećano vreme montaže posklopova, sklopova ili same finalne montaže.

Tehnološka disciplina rada je osnovni preduslov za postizanje potrebnog kvaliteta izrade artikala u proizvodnji, jer se samo na taj način može raditi po tehničkoj dokumentaciji. Osim toga, potrebno je postaviti takav sistem tehničke kontrole kvaliteta da se svaka pojava škarta otkrije u samom početku i na taj način signalizira proizvođaču kako bi pravovremeno zaustavio rad i otklonio uzrok problema u proizvodnji. Naravno, bitna je i primena preventivne kontrole sredstava za rad, predmeta rada i tehničke dokumentacije, jer se tako može izbeći pojava škarta.

### 3. RENTABILNOST

Rentabilnost je ekonomski princip poslovanja koji izražava konačni poslovni uspeh preduzeća, odnosno njegovu ukupnu ekonomiju. Zato se može reći da je rentabilnost sposobnost preduzeća da sa uložnim sredstvima ostvari maksimalan profit. U tom smislu rentabilnost je širi i opštiji izraz efikasnosti u odnosu na produktivnost i ekonomičnost, jer se efikasnost upotrebe uložnih sredstava meri na osnovu ostvarenog profita, koji je i najbolji test tržišnog uspeha preduzeća. Dakle, rentabilnost pokazuje kako je tržište valorizovalo efekte ulaganja sredstava i kako ocenjuje sposobnost preduzeća da sa uložnim sredstvima stvara vrednost. Suština rentabilnosti je da se sa manjom količinom angažovanih sredstava ostvari veći rezultat

Stabilna i trajna osnova rentabilnosti poslovanja je u povećanju produktivnosti i ukupne ekonomičnosti poslovanja.

Rentabilnost se definiše kao zarađivačka sposobnost preduzeća, zato što se efikasnost upotrebe angažovanih sredstava meri na osnovu toga koliko je sa njima ostvareno profita.<sup>150</sup>

Povećanje rentabilnosti omogućava ostvarenje principa proširene reprodukcije, što je pretpostavka povećanja materijalne osnove rada i standarda, odnosno rasta i razvoja preduzeća. Nerentabilno poslovanje ne obezbeđuje ni prostu reprodukciju sredstava odnosno vodi u gubitke i gašenje preduzeća. Preduzeće posluje sa gubitkom ako je, na svakom nivou obima, ukupan prihod manji od ukupnih troškova, odnosno ako je tržišna cena ispod prosečnih ukupnih troškova. Preduzeće koje ne može da zaradi profit, ne može da angažuje sredstva koja su potrebna za dalje poslovanje.

Profit deluje kao povratna sprega između preduzeća i tržišta, jer brzo i jasno signalizira šta tržište prihvata, a šta odbacuje. Rast profita je znak da su proizvodi prihvaćeni i da preduzeće može da širi poslovanje. Istovremeni rast profita i rentabilnosti omogućava da se pribavi kapital i resursi koji su potrebni za ekspanziju. Gubitak je izuzetno pouzdani indikator da se uloženi resursi ne koriste efikasno i da ih treba preusmeriti ka onim upotrebama gde će se ostvariti veći efekti i odgovarajući profit.

Rentabilnost pokazuje da li je preduzeće sposobno da društvene potrebe zadovolji na efikasan način. Društvo, kroz profit, signalizira preduzeću koje proizvode potrošači preferiraju odnosno traže.

Profit i tržište signaliziraju kako resursi treba da budu alocirani između različitih upotreba i usmeravaju resurse ka upotrebama gde će se ostvariti najveći efekti. Profit je svojevrsni putokaz ali i najbolji test da li se uloženi resursi efikasno koriste

#### 3.1 Analiza rentabilnosti

Analiza rentabilnosti bazira se na konceptu ekonomskog profita, koji predstavlja razliku između ostvarenog prihoda i oportunitetnih troškova svih uložnih resursa. Analiza rentabilnosti omogućava da se odredi:

- (1) kako da se maksimizira profit
- (2) kako da se minimiziraju gubici
- (3) gde je prelomna tačka poslovanja

---

<sup>150</sup> Profit je nadoknada ili kompenzacija za funkciju koju obavlja preduzetnik. Profit je razlika između ukupnog prihoda i ukupnih troškova.

Analiza rentabilnosti predstavlja osnovu za donošenje (a) odluka o obimu proizvodnje i prodaje, pri kome se ostvaruje najveći profit uz data uložena sredstva, zatim (b) odluka o nastavku ili prestanku poslovanja, kao i (c) odluka o prelomnoj tački poslovanja.

Odluka o obimu proizvodnje i prodaje, s razlogom, donosi se na osnovu principa maksimiranja profita, jer su prinosi na uložena sredstva najveći (sredstva se najefikasnije koriste) kada se maksimizira profit. Ako preduzeće ne može da ostvari prinos na uložena sredstva koji korenspondira nekom standardu (grane, konkurenata i sl), neminovno je da nestane sa tržišta ili da se preorijentiše.

Odluka o nastavku ili prestanku poslovanja donosi se na osnovu principa minimiziranja gubitaka. Ukoliko zbog pada tražnje preduzeće ne može da ostvari profit, onda osnovni cilj poslovanja postaje minimiziranje gubitaka. Odluka o prestanku poslovanja donosi se ako je poslovanje sa gubitkom nerentabilnije od nastavka poslovanja.

Prelomna tačka poslovanja (prag rentabilnosti) označava obim proizvodnje ili prodaje gde je profit jednak nuli. Tek poslovanje iznad te tačke postaje rentabilno.

### **3.1.1 Maksimiziranje profita**

Odluka o obimu proizvodnje - prodaje donosi se sa ciljem da se maksimizira profit, što je razumljivo ako se zna da je profit dominantan cilj svakog preduzeća u tržišnoj privredi. Dakle, obim proizvodnje - prodaje gde se maksimizira profit je najrentabilniji i može se odrediti na osnovu dva pristupa: (1) ukupni troškovi - ukupan prihod i (2) prosečni troškovi - prosečan prihod.

#### *(1) Pristup ukupni troškovi - ukupan prihod*

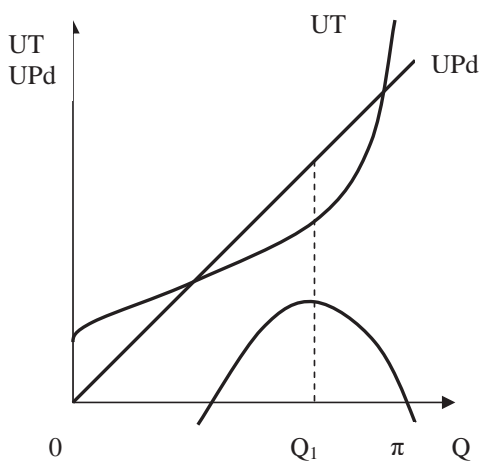
Polazna odrednica je da se ukupan profit može maksimizirati kada je razlika između ukupnog prihoda i ukupnih troškova najveća. Detaljna analiza mogućih varijanti vrši se na bazi grafikona u kome se prikazuje kriva ukupnog prihoda (UPd) i ukupnih troškova (UT) kao i kriva obima proizvodnje (Q) i u tom kontekstu traže rešenja koja će omogućiti ostvarenje profita u uslovima maksimizirajućeg obima proizvodnje (profit - maksimizirajući obim). Naravno, u svemu tome bitno je i cena proizvoda (C) s aspekta mogućeg uticaja preduzeća na njenu visinu, te i taj momenat treba uključiti u ukupnu analizu.

U skladu sa tim, u okviru pristupa ukupni troškovi - ukupan prihod, posebno se analiziraju varijante (a) profit - maksimizirajući obim, kada je cena proizvoda data i (b) profit-maksimizirajući obim, kada cena proizvoda nije data.

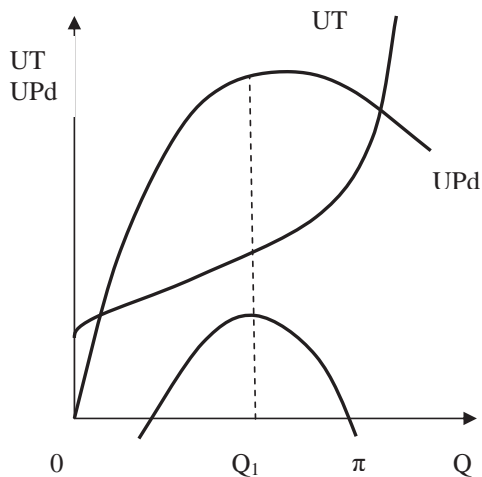
U varijanti kada je cena proizvoda data (preduzeće ne može da utiče na cenu), kriva ukupnog prihoda je linearna, s tim da počenje od nule i raste proporcionalno u odnosu na obim proizvodnje. Objašnjenje leži u činjenici da svaka prodana jedinica proizvoda povećava ukupan prihod za iznos koji je jednak ceni proizvoda.

U varijanti kada cena proizvoda nije data (preduzeće može da utiče na cenu), kriva ukupnog prihoda počinje od nule, raste, dostiže maksimum i onda počinje da opada. Dakle, kada preduzeće ima kontrolu nad cenom proizvoda, obim prodaje može da se poveća samo ako se smanji cena proizvoda, što dovodi do pada ukupnog prihoda.

Na slikama 30.1 i 30.2 prikazan je profit u uslovima maksimizirajućeg obima, u varijanti kada je cena proizvoda data i kada cena proizvoda nije data.



Slika 30.1 Profit maksimirajući obim kada je cena data



Slika 30.2 Profit maksimirajući obim kada cena nije data

Kada je cena data (preduzeće ne može da utiče na cenu), profit - maksimirajući obim je u tački  $Q_1$ , gde je vertikalno rastojanje između krive ukupnog prihoda (UPd) i ukupnih troškova (UT) najveće.

Kada cena proizvoda nije data (preduzeće može da utiče na cenu) obim prodaje može da se poveća samo ako se smanji cena proizvoda, što dovodi do pada ukupnog profita. Profit maksimirajući obim je u tački  $Q_1$ , gde je razlika između ukupnog prihoda (UPd) i ukupnih troškova (UT) najveća.

Dakle, preduzeće maksimizira ukupan profit na nivou obima, gde je razlika između ukupnog prihoda i ukupnih troškova najveća.

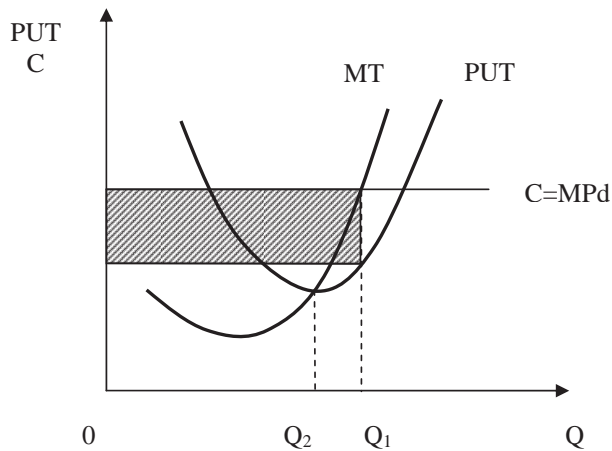
### (2) Pristup prosečni troškovi - prosečan prihod

Polazna odrednica je da preduzeće maksimizira ukupan profit na nivou obima, gde su marginalni troškovi jednaki marginalnom prihodu. Detaljna analiza mogućih varijanti vrši se na osnovu grafikona u kome su prikazani prosečni troškovi (PUT), marginalni troškovi (MT) u tom kontekstu traže rešenja koja će omogućiti ostvarenje profita u uslovima maksimizirajućeg obima proizvodnje (profit - maksimizirajući obim).

U varijanti kada preduzeće ne može da utiče na cenu proizvoda, marginalni prihod jednak je tržišnoj ceni proizvoda za svaki obim proizvodnje i prodaje, odnosno kriva marginalnog prihoda (MPd) i kriva cene (C) se podudaraju. Uz takve pretpostavke traži se profit-maksimizirajući obim, odnosno najrentabilniji profit.

Na slici 31 prikazan je profit u uslovima maksimizirajućeg obima, kada je cena proizvoda data





Slika 31 Profit - maksimizirajući obim, kada je cena data

Profit - maksimizirajući obim (najrentabilniji) ostvaruje se za obim  $Q_1$ , gde kriva marginalnih troškova (MT) seče krivu marginalnog prihoda (MPd), a to se upravo podudara sa obimom gde je razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova najveća. U tim uslovima ostvaruje se najveći ukupan profit, koji je jednak šrafiranoj površini na slici 29.

Ukoliko je obim proizvodnje - prodaje manji od  $Q_1$ , tada je marginalni prihod veći od marginalnih troškova, što znači da preduzeće može da povećava profit povećanjem obima proizvodnje (do tačke  $Q_1$ ). Ukoliko je obim proizvodnje veći od  $Q_1$ , tada je marginalni prihod manji od marginalnih troškova, što znači da su troškovi svake dodatne jedinice proizvoda veće od dodatnog prihoda.

### 3.1.2 Minimiziranje gubitaka

Ukoliko preduzeće, zbog pada tražnje, ne može da zaradi profit, treba da donese odluku da li da posluje sa gubitkom ili da prestane da posluje (privremeno ili trajno). Odluka o nastavku poslovanja donosi se ako je poslovanje sa gubitkom rentabilnije od prestanka poslovanja. Odluka o prestanku poslovanja donosi se ako je poslovanje sa gubitkom nerentabilnije od prestanka poslovanja, odnosno ako je gubitak manji kada preduzeće prestane da proizvodi.

Odluka o poslovanju sa gubitkom ili zatvaranju preduzeća donosi se na osnovu kontribucionog profita, koji se definiše kao doprinos fiksnim troškovima (ukupnim ili po jedinici proizvoda). U tom smislu razlikuje se ukupan kontribicioni profit (razlika između ukupnog prihoda i ukupnih varijabilnih troškova, Upd - UVT), kao doprinos ukupnim fiksnim troškovima i kontribicioni profit po jedinici (razlika između cene i prosečnih varijabilnih troškova, C - PVT), kao doprinos fiksnim troškovima po jedinici proizvoda.

U kontekstu kontribucionog profita (pozitivnog) izvedena su konkretna pravila, koja su vrlo bitni pri donošenju odluke o nastavku ili prekidu poslovanja

- ako je kontribicioni profit po jedinici pozitivan, tj. ako je tržišna cena veća od prosečnih varijabilnih troškova, preduzeće treba da posluje sa gubitkom, jer može da pokrije

- varijabilne i deo fiksnih troškova po jedinici
- ako je ukupan kontribucioni profit pozitivan, tj. ako je ukupan prihod veći od ukupnih varijabilnih troškova, preduzeće treba da posluje sa gubitkom jer može da pokrije deo ukupnih fiksnih troškova

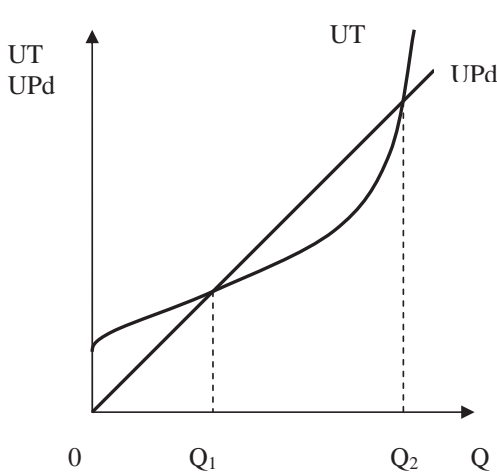
Dakle, ako je kontribucioni profit pozitivan, a preduzeće posluje sa gubitkom, treba nastojati da se odredi obim proizvodnje pri kome će se minimizirati gubitak. Kontribucioni profit je najveći, a gubitak najmanji na nivou obima, gde je razlika između ukupnog prihoda (UPd) i ukupnih varijabilnih troškova (UVT) najveća. Kada je kontribucioni profit najvaći, razlika između ukupnih troškova i ukupnog prihoda je najmanja i tada se gubitak minimizira. Na tom nivou obima, marginalni prihod i marginalni troškovi su jednaki, tako da se marginalno pravilo primenjuje ne samo za određivanje najrentabilnijeg obima već i za minimiziranje gubitaka. Otuda i zaključak:

da preduzeće minimizira gubitke na onom nivou obima proizvodnje gde je ukupna kontribucioni profit najveći, odnosno gde je razlika između ukupnih troškova i ukupnog prihoda najmanja i gde su marginalni prihod i marginalni troškovi jednaki.

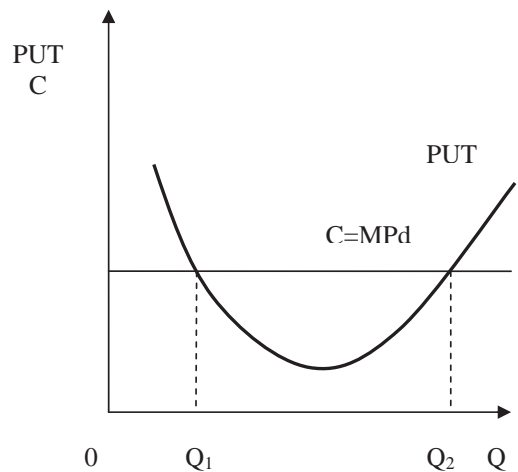
Ako je pak ukupan prihod manji od ukupnih varijabilnih troškova, a cena proizvoda manja od prosečnih varijabilnih troškova, preduzeće treba da prekine sa poslovanjem.

### 3.1.3 Prag rentabilnosti (prelomna tačka)

Prag rentabilnosti je obim proizvodnje ili prodaje gde se ukupan prihod izjednačava sa ukupnim troškovima, odnosno gde je cena proizvoda jednaka prosečnim ukupnim troškovima (fiksnim i varijabilnim). Dakle, prag rentabilnosti je obim proizvodnje i prodaje gde je profit jednak nuli. Svaki obim iznad praga rentabilnosti donosi profit, a ispod praga rentabilnosti, donosi gubitak.



Slika 32.1 Prag rentabilnosti prema pristupu UT - Upd



Slika 32.2 Prag rentabilnosti prema pristupu PT - PPd

### 3.2 Merenje rentabilnosti

Razlikuju se dva pristupa merenja rentabilnosti. To su računovodstveni pristup (bazira na računovodstvenom konceptu profita) i ekonomski pristup - pristup dodate ekonomske vrednosti (bazira na konceptu ekonomskog profita).

Po računovodstvenom pristupu, rentabilnost se meri poređenjem ostvarenog profita ili prihoda sa uložnim sredstvima, u zavisnosti od pokazatelja rentabilnosti koji se izračunava. U zavisnosti od toga da li se meri rentabilnost preduzeća, pojedinih poslovnih aktivnosti, organizacionih jedinica ili grupa proizvoda, razlikuju se konkretni pokazatelji produktivnosti (parcijalni) kojima se sagledavaju različiti aspekti poslovanja.

Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća su:

- neto rentabilnost (profit / prodaja)
- prinos na ukupna sredstva (profit / ukupna sredstva)
- prinos na vlasnički kapital (profit / vlasnički kapital)
- prihod po akciji (profit / prosečan broj emitovanih akcija)

Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti poslovnih aktivnosti su:

- koeficijent obrta ukupnih sredstava (prodaja / ukupna sredstva)
- koeficijent obrta osnovnih sredstava (prodaja / osnovna sredstva)
- koeficijent obrta naplaćenih potraživanja (prodaja / naplaćena potraživanja)
- prosečan period naplate potraživanja (360 dana / koef. obrta naplaćenih potraž.)
- koeficijent obrta zaliha (prodaja / prosečne zalihe)
- prosečno vreme obrta zaliha (360 dana / koeficijent obrta zaliha)

*Ekonomski pristup merenju rentabilnosti zasniva se na konceptu ekonomskog profita i dodate vrednosti. Konkretni pokazatelji rentabilnosti, koji se zasnivaju na ekonomskom pristupu merenja efekata uložnih sredstava su: (a) dodata ekonomska vrednost i (b) prinos na dodatnu vrednost.*

*Dodatna ekonomska vrednost se izračunava preko izraza:*

$$\text{Dodatna ekonomska vrednost} = (\text{profit} - \text{troškovi kapitala}) \times \text{uloženi kapital}$$

Ako je dodatna ekonomska vrednost pozitivna, to znači da vlasnici ostvaruju veći prinos nego da su kapital uložili u neko drugo preduzeće istog ili sličnog stepena rizika. I obratno, ako je dodatna ekonomska vrednost negativna, to znači da su vlasnici propustili da ostvare veće prinose.

Kada se rentabilnost izražava na osnovu dodate ekonomske vrednosti, potrebno je odrediti troškove kapitala, koji su oportunitetni troškovi ulaganja u sledeću najbolju upotrebu istog ili sličnog stepena rizika. Troškovi kapitala se definišu kao razlika između troškova uzimanja i davanja zajma, jer je to najbolje merilo za ocenu oportunitetnih troškova ulaganja u sledeću najbolju upotrebu istog ili sličnog stepena rizika.<sup>151</sup> Naravno, troškove kapitala nije lako proceniti, jer u praksi postoji veliki broj upotreba kapitala istog ili sličnog stepena rizika. Pored toga, troškovi kapitala zavise od izvora iz kojih se kapital nabavlja, a to znači da se tu

<sup>151</sup> U analizi faktora formiranja dohotka, Ž. Kostić i S. Kukuleča izdvajaju komponentu „Di“, koja korespondira pojmu troškova kapitala, kao razlika između troškova uzimanja i davanja zajma (Raspodela dohotka u preduzeću)

javljanju i različite cene, zatim od odnosa između duga i vlasničkog kapitala (racia zaduženosti), kao i od stvarnog rizika ulaganja.

Troškovi kapitala se izračunavaju kao ponderisani prosek tri osnovna izvora kapitala (zadržani profit, akcije - vlasnički udeo, dug), srazmerno njihovom učešću u ukupnim troškovima finansiranja. Dodatna ekonomska vrednost znači veće prinose od troškova kapitala. Sve dok je stopa prinosa na uloženi kapital veća od troškova kapitala, preduzeće može da poveća profit i rentabilnost.

Dodata ekonomska vrednost je najefikasniji pokazatelj rentabilnosti sa stanovišta vlasnika kapitala, jer efikasnost korišćenja sredstava meri na osnovu oportunitetnih troškova finansiranja, što znači da vlasnici - investitori mogu da znaju prinos koji su propustili ulaganjem kapitala u konkretno preduzeće.

*Prinos na dodatu vrednost* meri rentabilnost čitavog procesa reprodukcije odnosno svakog segmenta proizvodno troškovnog lanca preduzeća, tako da pokazuje koliki je pojedinačni doprinos u stvaranju vrednosti. Prinos na dodatu vrednost omogućava da se kvantifikuju ne samo rezultati već i procesi koji generiraju rezultate.

Prinos na dodatu vrednost je odnos između profita, pre oporezovanja, i dodate vrednosti. Dodata vrednost je razlika između prihoda i troškova svakog segmenta lanca vrednosti, od nabavke sirovine i svih ostalih inputa, preko proizvodnje, do distribucije gotovih proizvoda krajnjim potrošačima. Prinos na dodatu vrednost pokazuje prinos koji jedno preduzeće „dodaje“ u lancu vrednosti.

### 3.3 Sprovođenje i unapređenje rentabilnosti

Mere za unapređenje rentabilnosti su

- povećanje prihoda
- smanjenje troškova
- smanjenje sredstava
- reorganizacija poslovanja

*Povećanje prihoda.* Odluka o povećanju prihoda donosi se na osnovu pokazatelja neto rentabilnosti. Ako neto rentabilnost opada, ili ako je njegova vrednost niža u odnosu na prosek grane, preduzeće donosi odluku o povećanju prihoda, sa ciljem da se povećanjem prinosa od prodaje, poveća prinos na ukupna sredstva i da se tako podigne rentabilnost. Povećanje prihoda može da se postigne: povećanjem obima prodaje (preduzimanjem niza mera od poboljšanja kvaliteta, preko bolje ponude do optimizacije zaliha i bolje naplate), povećanjem cene proizvoda i kombinovanjem obima i cene.

Diferencijacija proizvoda i usluga omogućava da se poveća obim prodaje i cena proizvoda i da se unapredi rentabilnost preduzeća. Osnov diferenciranja može da bude svaki atribut proizvoda koji povećava korisnost za kupca i koji ima vrednost za kupca. Preduzeće treba da identifikuje attribute koji povećavaju zadovoljstvo kupaca i koji imaju vrednost za njih., bez obzira koliko je proizvod poseban ili izuzetan. Diferencijacija povećava rentabilnost ako je cena proizvoda veća od troškova diferenciranja ili ako diferenciranje omogućava da se poveća obim prodaje. Diferenciranje omogućava da se proda više proizvoda, što dovodi do pada prosečnih fiksnih troškova i rasta profita i rentabilnosti.

*Smanjenje troškova.* Odluka o smanjenju troškova donosi se na osnovu pokazatelja neto rentabilnosti. Cilj je da se redukcijom troškova poveća prinos od prodaje i tako unapredi rentabilnost preduzeća. U uslovima:

:

- kada postoji visoka cenovna elastičnost tražnje,
- kada preduzeće nema kontrolu nad cenom proizvoda ili,
- kada promena cene može da izazove neočekivane i neželjene reakcije rivala,

rentabilnost može da se unapredi snižavanjem troškova, bez promene cene. Međutim, redukcija troškova omogućava da se smanji i cena proizvoda, što dodatno dovodi do porasta prodaje, prihoda i većeg prinosa na uložena sredstva. Ali treba voditi računa da se sniženje troškova ne odrazi na kvalitet proizvoda i neke njegove bitne attribute. Zato se smatra da su preventiva, kontrola i upravljanje troškovima delotvorniji pristup redukcije troškova. U tom cilju, bitno je da se identifikuju izazivači ili uzročnici troškova

- neekonomija obima
- pad produktivnosti i nekorisćenje efekata učenja i iskustva
- neiskorišćenost kapaciteta
- nepovezanost aktivnosti u okviru lanca vrednosti
- nepovezanost i nekomplementarnost organizacionih jedinica
- neadekvatna lokacija
- neadekvatnost svakodnevnih i operativnih odluka na različitim nivoima

*Smanjenje sredstava.* Odluku o smanjenju sredstava preduzeće donosi na osnovu analize koeficijenta obrta ukupno angažovanih sredstava i koeficijenta obrta osnovnih sredstava. Ako se ustanovi da je u dužem vremenskom periodu vrednost ovih koeficijenata niska (angažovana sredstva su veća u odnosu na obim poslovne aktivnosti), preduzeće treba da donese odluku o smanjenju sredstava (prodaja, smanjenje itd.) u cilju povećanja rentabilnosti. Bitno je da se odluka o prodaji sredstava ili njihovom smanjenju donese pravovremeno i brzo realizuje, kako se ne bi desilo da najvredniji ljudski resursi napuste preduzeće. Zaposleni treba da budu podstaknuti i motivisani da doprinesu poboljšanju produktivnosti u novonastalim uslovima, a preduzeće treba da iz svega izađe jače i organizovanije, kako bi moglo da širi poslovanje i poboljša svoju konkurentsku poziciju.

Cilj svake akcije u okviru smanjenja sredstava je da se u konačnom poveća profit i rentabilnost. Zato se odluke donose uz sagledavanje poslovnih rezultata preduzeća, stanja i uslova na tržištu i u grani, kao i konkurentске pozicije preduzeća. U skladu sa tim, donosi se odluka o nastavku poslovanja ili prodaji preduzeća, odnosno stečaju (sudsko izmirenje obaveza i potraživanja) i likvidaciji (prestanak firme).

*Reorganizacija poslovanja.* Smanjenje sredstava prodajom delova preduzeća ne preporučuje se kada postoji visok stepen povezanosti ili komplementarnosti poslovnih aktivnosti i organizacionih jedinica preduzeća. U ovom slučaju ide se sa reorganizacijom *poslovnih aktivnosti* ili reorganizacijom *preduzeća*, da bi se unapredila rentabilnost.

*(1) Reorganizacija poslovnih aktivnosti.* Reorganizacija ili restrukturiranje pojedinih poslovnih aktivnosti može značajno da unapredi rentabilnost, zato što to dovodi do *povećanja prihoda* i / ili do *pada troškova*. Reorganizacija koja najviše utiče na povećanje prihoda, usmerena je ka promeni proizvodnog programa preduzeća, u smislu redefinisanja i promene asortimana proizvoda. Inače, odluka o eliminisanju ili napuštanju proizvoda (iz postojećeg proizvodnog programa) donosi se na osnovu kontribucionog profita (kada je on negativan).

Odluka o uvođenju novog odnosno drugog proizvoda je odluka o tome da li će se proizvod praviti ili će se kupiti od drugog proizvođača - dobavljača. Ta odluka se donosi na osnovu upoređenja troškova kupovine od drugog preduzeća i troškova sopstvene proizvodnje datog proizvoda (bira se opcija nižih troškova). Pri tome, sem troškova proizvodnje treba sagledati i troškove distribucije ili marketinga.

Cilj preduzeća je da konkretni asortiman odgovara optimalnom asortimanu, a to je onaj koji omogućava da se ostvari najveći prinos na uložena sredstva, u dugom roku.

Reorganizacija poslovnih aktivnosti koja dovodi do porasta rentabilnosti, zbog *redukcije troškova*, usmerena je na:

- uvođenje i primenu drugačijeg tipa proizvodnje
- automatizaciju troškovno neefikasnih aktivnosti
- korišćenje jeftinijih sirovina
- primenu novih pristupa promocije i propagande
- direktnu prodaju preko sopstvene prodajne mreže

(2) *Reorganizacija preduzeća*. Izbor modela reorganizacije zavisi od konkretne situacije svakog preduzeća i procene tržišnih uslova u kojima se posluje. Inače, u teoriji i praksi postoji veliku broj pristupa reorganizacije i reinventiranja preduzeća, od podugovaranja i poslovnih saveza, preko kontrakcije i smanjenja veličine, akvizicije i povećanja veličine do uvođenja sistema kvaliteta i poslovnog reinženjeringa.

*Reinženjering* je svojim početnim suštinskim zahtevom upućivao na to da se radi o radikalnoj odnosno revolucionarnoj promeni koju treba napraviti u dotadašnjem poslovanju. Radikalnost reinženjeringa ogleda se u zalaganju da se napuste tradicionalni i izgrade novi principi poslovanja. Tradicionalno poslovanje zasnivalo se na principima podela rada, koja podrazumeva deljenje procesa rada na jednostavne zadatke namenjene uskim specijalistima. Fokus na tako iscepkane zadatke i aktivnosti može dovesti do zanemarivanja celine procesa, što ima za posledicu monotoniju u radu, zanemarivanje inovativnosti zaposlenih i visoke režijske troškove.

Reinženjering afirmiše novi princip poslovanja, koji zahteva povezivanje podeljenih aktivnosti u koherentne poslovne procese. Predmet reinženjeringa su procesi, a ne preduzeća. Poslovni procesi se definišu kao skup aktivnosti koji koristi jednu ili više vrsta inputa i stvara output koji ima vrednost za kupce. Proces u preduzeću korespondiraju poslovnim aktivnostima, ali su često izdvojeni i zaklonjeni granicama organizacionih jedinica. Reinženjering podrazumeva identifikaciju veza između „podeljenih“ organizacionih jedinica i razdvojenih aktivnosti u cilju njihovog povezivanja na način koji je u funkciji efikasnijeg, bržeg i kvalitetnijeg zadovoljenja promenljivih zahteva kupaca. Prednosti koje donosi reinženjering nastaju kao rezultat: (a) sjedinjavanja podeljenih poslova, (b) stvaranja višestrukih verzija istog procesa i (c) delinearizacije procesa.

(a) Sjedinjavanje poslova koji su razdvojeni podelom rada. Reinženjering omogućuje povezivanje razdvojenih poslova ili zadataka u jedan, koji se onda daje u nadležnost jednom zaposlenim, koji postaje odgovoran za čitav posao. Koristi sjedinjavanja podeljenih poslova su značajne. Pre svega, eliminišu se nepotrebna prosljeđivanja između razdvojenih delova koja inače generišu greške, kašnjenje i ispravke, što će dovesti do snižavanja troškova provere i kontrole, kao i ukupnih administrativnih troškova.

Međutim, nije uvek moguće sjediniti sve zadatke u jedan posao koji će da obavlja jedna osoba. U pojedinim slučajevima, neophodno je da se obavljaju različiti poslovi na različitim lokacijama. Na primer, kod isporuke proizvoda, potrebno je više ljudi kako bi svako obavljao jedan deo posla. Isto tako, ponekad se može pokazati da je osposobljavanje jedne osobe za

više veština koje su potrebne za obavljanje čitavog procesa, ponekad neizvodljivo i nepraktično. U ovakvim situacijama pogodno je da se organizuje tim grupa ljudi koji zajedno imaju sve veštine potrebne da bi se obavio posao. Članovi tima koji su bili pozicionirani u različitim sektorima i na različitim lokacijama, mogu da rade zajedno i odgovaraju za čitav posao. Prosleđivanje između članova tima može isto tako da stvori određena usporavanja i greške, ali ona su zanemarljiva u poređenju sa problemima tradicionalnog načina poslovanja.<sup>152</sup>

(b) Višestruke verzije istog procesa. Zadatak tradicionalne organizacije bio je da obezbedi masovnu proizvodnju za masovno tržište. To je bila uniformna proizvodnja („jedna veličina za sve“) koja je zahtevala standardizaciju svih inputa i omogućavala veliki obim proizvodnje. Međutim, to nije bila fleksibilna proizvodnja koja bi omogućila zadovoljenje različitih i promenljivih potreba kupaca.

Da bi se zadovoljila tražnja (zahtevana) u sadašnjem okruženju intenzivne konkurencije, sa jasnim i specifičnim performansama kupaca, potrebne su višestruke verzije istog procesa kako bi se zadovoljili svi ti zahtevi. To znači da je potrebno više verzija iste proizvodnje namenjene zadovoljavanju zahteva posebnog tržišta, situacija ili inputa. Međutim, pri tome se otvara pitanje uvećanih troškova u odnosu na masovnu proizvodnju, koje se mora rešavati da bi se zadržala konkurentnost. Procesi sa višestrukim verzijama zahtevaju prethodno istraživanje da bi se odredila verzija koju treba primeniti u konkretnoj situaciji. Ne postoje specijalna pravila i izuzeci, jer je svaka verzija projektovana samo za određene slučajeve.<sup>153</sup>

(c) Delinearizacija procesa

Linearni sled je karakterističan za konvencionalne procese i znači da se tek po završetku jednog posla pristupa drugom poslu (čekanje), što vodi ka veštačkom redosledu koji usporava proces. Reinženjering napušta linearnost i zalaže se za prirodan redosled u obavljanju poslova. To znači da se posao sekvencionira na osnovu toga šta mora i / ili ne mora da prethodi u redosledu.

U reinženjeringu se ide na to da se, tamo gde je to moguće, pristupi simultanom obavljanju poslova, a to znači da se krene sa narednim korakom čim se prikupi dovoljan broj informacija potrebnih za taj korak. Rezultat delinearizacije procesa je skraćivanje vremena izvršavanja procesa.<sup>154</sup> Delinearizacija ubrzava proces na dva načina. Prvo, mnogi poslovi se obavljaju simultano i drugo, skraćivanjem vremena koje prođe od prvog do poslednjeg koraka sužava se mogućnost greške, nekonzistentnosti, kašnjenja i potrebe za ispravkama.

Reinženjering je radikalni pristup poboljšanju performansi i razlikuje se od koncepta koji se zalažu za unapređenje performansi kroz inkrementalne promene odnosno kontinuirano poboljšanje onoga šta preduzeće već radi. Reinženjering afirmiše brzu i radikalnu promenu (skokovitu) poslovanja na osnovu fundamentalnog preispitivanja i napuštanja zastarelih pravila poslovanja. Dakle, postavlja se suštinsko pitanje: zašto se radi nešto i zašto se radi na način kako se radi. Fundamentalno preispitivanje omogućava da se otkriju principi i pravila poslovanja koja su zastarela, pogrešna ili neadekvatna.

Reinženjering teži istovremenom unapređenju većeg broja ciljeva (kvalitet, troškovi, fleksibilnost, brzina, tačnost, zadovoljstvo kupaca), dok su koncepti inkrementalnih promena usmereni ka manjem broju ciljeva. Reinženjering je usmeren ka procesima, jer se kvalitativan i kvantitativan skok poslovnih performansi može ostvariti redizajniranjem bazičnih poslovnih procesa i izgradnjom procesne organizacije. Koncepti inkrementalne promene, sa izuzetkom totalnog upravljanja kvalitetom (TQM), usmereni su ka promeni strukture organizacije.

---

<sup>152</sup> Hammer, M., *Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2011.*

<sup>153</sup> Isto

<sup>154</sup> Hammer, M., *Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2011.*

Reinženjering se razlikuje od racionalizacije i restrukturiranja, koji predstavljaju samo akademske nazive za smanjivanje kapaciteta i zaposlenosti, koji se sprovode zbog pada tražnje za proizvodom. Racionalizacija i restrukturiranje znače raditi manje sa manjim, dok reinženjering znači raditi više sa manjim.

Upravljanje kvalitetom i reinženjering imaju niz dodirnih tačaka, kao što je npr. važnost procesa za kupca. Ipak, oni se razlikuju jer upravljanje kvalitetom ostavlja postojeće procese nepromenjenim i usmereno je ka inkrementalnom poboljšanju performansi procesa, dok reinženjering teži „rušenju“ postojećih procesa, njihovom napuštanju i definisanju novih. Neodvojivi deo poslovnog reinženjeringa je informaciona tehnologija.

### 3.4 Ocena i predviđanje rentabilnosti

Kontribuciona analiza i analiza prelomne tačke su tehnike koje se najčešće koriste za ocenu i predviđanje rentabilnosti poslovnih odluka. Faktički, one omogućuju da se, bez detaljnog poznavanja ekonomskog analitičkog instrumentarija, ocene ili predvide efekti poslovnih odluka na promenu prihoda, troškova, profita i rentabilnosti preduzeća. Međutim, obe tehnike se zasnivaju na restriktivnim pretpostavkama, pa njihova pouzdanost zavisi od osetljivosti odluka na te pretpostavke. Odluka je osetljiva na pretpostavku, ukoliko nepreciznost pretpostavke može da dovede do izbora pogrešne odluke, odnosno odluka nije osetljiva na pretpostavku, ukoliko nepreciznost pretpostavke ne može da bude uzrok izbora pogrešne odluke. Analiza osetljivosti otklanja upravo te osnovne nedostatke kontribucione analize i analize prelomne tačke

*Kontribuciona analiza* zasniva se na konceptima inkrementalnih troškova i inkrementalnog prihoda i primenjuje se za ocenu rentabilnosti sledećih vrsta poslovnih odluka

- izbor između dva ponuđena projekta (kontribucija ponuđenih projekata određuje se kada se od inkrementalnih prihoda oduzmu inkrementalni troškovi. Fiksni režijski troškovi se isključuju iz obračuna kontribucije projekta, jer nisu inkrementalni troškovi odluke o prihvatanju projekta)
- izbor između sopstvene proizvodnje ili kupovine proizvoda (odluka se donosi na osnovu analize dugoročnih inkrementalnih troškova razmatra se odnos sa dobavljačima, kvalitet mašina koje se kupuju, produktivnost rada )
- izbor između solucije uzeti ili ostaviti (inkrementalni troškovi se izračunavaju na osnovu prosečnih varijabilnih troškova - zbir prosečnih troškova materijala, rada i varijabilnih režijskih troškova )

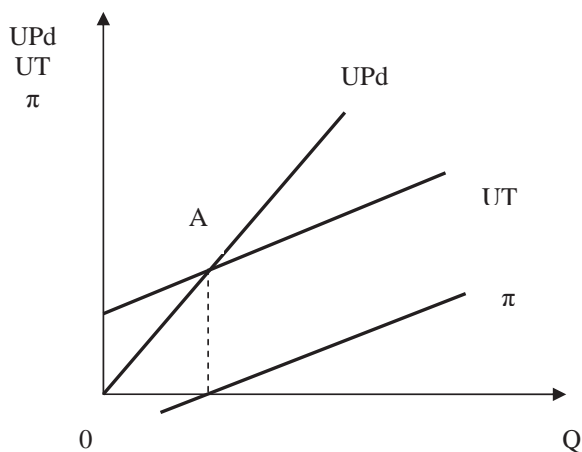
Kontribucija odluke se definiše kao doprinos odluke režijskim troškovima i izračunava se kao razlika između inkrementalnih prihoda i inkrementalnih troškova. Preduzeće bira odluku čija je kontribucija pozitivna.

Inkrementni prihod je promena (razlika) ukupnog prihoda koja nastaje kao posledica odluke koju donosi preduzeće. Da bi se procenio stvarni efekat odluke na prihod preduzeća, važno je da se inkrementalni prihod precizno odredi, kako bi se uključile samo one promene prihoda, koje su nastale kao posledica odluka, a ne drugih faktora. Slično kao i kod inkrementalnih troškova, definisani su sledeće komponente inkrementalnih prihoda: sadašnja eksplicitna komponenta, oportunitetna implicitna komponenta i buduća komponenta inkrementalnih prihoda. Inkrementalni prihod je suma eksplicitnih prihoda sadašnjeg perioda, oportunitetnih prihoda i očekivane sadašnje vrednosti budućih prihoda.



*Analiza prelomne tačke.* To je tačka apsolutnog rentabiliteta sa obimom proizvodnje ili prodaje, gde je ukupan prihod izjednačen sa ukupnim troškovima, odnosno gde je ukupan profit jednak nuli.

Analiza prelomne tačke bazira na pretpostavci da se cena proizvoda ne menja i da su troškovi konstantni (na grafikonu - ukupni prihodi, troškovi i profit su prave linije).



*Slika 33 Mapa prelomne tačke*

Ukupan prihod i ukupni troškovi izjednačeni su u tački „A“, tako da se prelomni obim određuje tako da se iz tačke „A“ spusti normala na horizontalnu osu. Svaki obim iznad prelomne tačke donosi profit, a ispod te tačke, donosi gubitak. Obim se može izražavati u fizičkim jedinicama, u novčanim jedinicama, kao stepen iskorišćenja kapaciteta ili nekom drugom mernom jedinicom.

Prelomna tačka može da se odredi i matematički

$$C \times Q = PVT \times Q + UFT \quad \text{ili} \quad Q(C - PVT) = UFT \quad \text{ili}$$

$$Q = \frac{UFT}{C} - PVT$$

Gde je:

- C      cena proizvoda
- Q      količina proizvoda
- PVT    prosečni varijabilni troškovi
- UFT    ukupni fiksni troškovi
- C - PVT    kontribucioni profit po jedinici proizvoda

Poznato je da je :

- ukupan prihod jednak umnošku cene i količine, tj.  $C \times Q = UPd$ ,

- da su ukupni varijabilni troškovi jednaki umnošku prosečnih varijabilnih troškova i količine, tj  $UVT = PVT \times Q$ ,
- kao i da je razlika cene i prosečnih varijabilnih troškova ( $C - PVT$ ) prosečni kontribicioni profit ili kontribicioni profit po jedinici.

Na osnovu iznetog, prethodna jednačina se može iskazati na sledeći način

$$Q = \frac{UFT}{PK_p}$$

Gde je  $PK_p$  prosečan kontribicioni profit ili kontribicioni profit po jedinici proizvoda. Množenjem obe strane jednačine sa  $PK_p$ , konačno se dobija

$$Q \times PK_p = UFT \quad \text{ili} \quad UK_p = UFT$$

Gde je  $UK_p$  ukupni kontribicioni profit, koji je jednak umnošku prosečnog kontribucionog profita i količine proizvoda. U prelomnoj tački, ukupan kontribicioni profit jednak je ukupnim fiksnim troškovima, što znači da je ukupan profit jednak nuli.

Metoda prelomne tačke je široko primenjiva jer koristi podatke koji se lako pribavljaju iz bilansa uspeha i u dosta jednostavnoj matematičkom postupku izračunavaju tačke apsolutnog rentabiliteta. U tom smisli, ova metoda kao analitičko sredstvo je laka za razumevanje i efikasna za predviđanje i kontrolu rentabilnosti.

Nedostaci ove metode se vezuju za neke bazične pretpostavke na kojima se mogao graditi jedan ovako uprošćeni model. To se pre svega odnosi na pretpostavku da profit zavisi samo od obima proizvodnje, isključujući mnoge bitne faktore poput kapaciteta, cena inputa, tržišne tražnje itd. Druga pretpostavka je da su prihod i troškovi konstantna veličina, što znači da se ne menja asortiman, cena proizvoda odnosno determinante troškova (tehnologija, veličine kapaciteta itd.).

Prednost analize prelomne tačke je što omogućava da se, bez detaljnog poznavanja ekonomskog analitičkog instrumentarija, predvide efekti poslovnih odluka na prihod, troškove i profit preduzeća.

---

## **Rezime**

**Produktivnost** se može definisati kao zahtev da se sa datom količinom inputa ostvari najveća ili maksimalna količina proizvoda. Analiza produktivnosti zasniva se na konceptu proizvodne funkcije, koja pokazuje maksimalnu količinu proizvoda koja može da se ostvari u određenom vremenu sa datom količinom inputa i uz primenu najefikasnije raspoložive tehnologije. Matematički, proizvodna funkcija se može iskazati jednačinom, koja pokazuje da je ukupna količina proizvodnje ( $Q$ ) funkcija količine uložених inputa ( $L$  - rada,  $K$  - kapitala)

$$Q = f(L, K)$$

Često se koristi i pojam parcijalne produktivnosti, gde se prevashodno misli na produktivnost rada, shvaćenu kao radni učinak u jedinici vremena - ostvaren u određenoj proizvodnji.

Osnovni faktori, koji se mogu dalje operacionalizovati, koji utiču na produktivnost su: (1) kompleks tehnologije odnosno proizvodnje (sretstva, postupci, predmeti rada, tipovi proizvodnje itd.) i, (2) kompleks ljudskog faktora (potencijal, motivacija, vrednovanje itd.) i (3) društveni i prirodni faktor.

Analiza produktivnosti zasniva se na konceptu proizvodne funkcije. Proizvodna funkcija, kao izraz proizvodnih potencijala, omogućava da se odrede osnovni zakoni proizvodnje, a to je predušlov za ostvarenje maksimalne proizvodno tehničke efikasnosti odnosno produktivnosti. Izračunava se produktivnost faktora (ukupna produktivnost faktora -izražava se konceptom ukupnog proizvoda, prosečna i marginalna produktivnost faktora - izražavaju se konceptom prosečnog i marginalnog proizvoda) kao i moguća supstitucija faktora.

Za merenje proizvodne funkcije koriste se konkretne metode (statističke analize, stabilnih cena) radi iskazivanja produktivnosti pojedinih faktora (rada, kapitala, poljoprivrednog zemljišta)

U praksi je identifikovan veliki broj faktora koji mogu da utiču na smanjenje produktivnosti. Konkretno, do smanjenje produktivnosti dolazi zbog pojave dodatnog (suvišnog) rada, koji je uzrokovan određenim problema:

- koji se vezuju za sam proizvod
- koji nastaju u proizvodnim postupcima
- koji nastaju zbog neodgovarajuće organizacije

**Ekonomičnost** je zahtev da se dati obim proizvodnje ostvari sa najmanjim troškovima odnosno da se sa datim troškovima, maksimizira obim proizvodnje. Zato se analiza ekonomičnosti uzima kao osnov za donošenje odluka o optimizaciji veličine i stepena korišćenja kapaciteta i obima proizvodnje kao i odluka o lokaciji preduzeća, kapaciteta i prostora.

Ako se ekonomičnost definiše kao zahtev da se određeni obim proizvodnje ostvari sa najmanjim troškovima, onda se ekonomičnost može izraziti na sledeći način

$$\min UT = C_l L + C_k K$$

za dato  $Q = f(L, K)$  ukupan proizvod, proizvodna funkcija

*Ako se ekonomičnost definiše kao zahtev da se sa datim troškovima maksimizira obim proizvodnje, onda se ekonomičnost može izraziti na sledeći način*

$$\max Q = f(L, K)$$

$$\text{sa datim } UT = C_l L + C_k K$$

*U tom kontekstu se otvara pitanje minimizacije troškova i maksimizacije proizvodnje odnosno nalaženja optimalne kombinacije inputa.*

*U okviru analiza ekonomičnosti ispituje se odnosa između troškova i obima proizvodnje, sa krajnjim ciljem da se odredi obim proizvodnje sa minimalnim troškovima. Ta međuzavisnost se izražava funkcijom troškova ( $T$ )*

$$T = f(Q)$$

*U okviru analize troškova i obima proizvodnje, može se vršiti ili analiza kratkoročnih troškova i obima proizvodnje (kada je veličina kapaciteta i ostalih fiksnih inputa data) ili analiza dogoročnih troškova i obima proizvodnje (kada su svi inputi varijabilni).*

*Faktori koji deluju na ekonomičnost su raznovrsni, sa isprepletenim uticajima i u osnovi se odnose na smanjenje: utroška predmeta rada, troškova sredstava za rad i troškova rada.*

*Faktori koji deluju na utrošak predmeta rada su*

*karakteristike materijala i proizvoda*

*karakteristike sredstava za rad i tehnološkog procesa*

*radni uslovi*

**Rentabilnost** je sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalan profit.

*U tom smislu, rentabilnost je širi i opštiji izraz efikasnosti u odnosu na produktivnost i ekonomičnost, jer se efikasnost upotrebe uloženih sredstava meri na osnovu ostvarenog profita, koji je i najbolji test tržišnog uspeha preduzeća. Rentabilnost pokazuje kako je tržište valorizovalo efekte ulaganja sredstava i kako ocenjuje sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima stvara vrednost.*

*Analiza rentabilnosti bazira se na konceptu ekonomskog profita, koji predstavlja razliku između ostvarenog prihoda i oportunitetnih troškova svih uloženih resursa. Analiza rentabilnosti omogućava da se odredi*

- (1) kako da se maksimizira profit - dva pristupa: (a) ukupni troškovi - ukupan prihod i (b) prosečni troškovi – prosečan prihod*
- (2) kako da se minimiziraju gubici – na osnovu kontribucionog profita, koji se definiše kao doprinos fiksnim troškovima*
- (3) gde je prelomna tačka poslovanja - obim proizvodnje i prodaje gde je profit jednak nuli*

*Konkretni pokazatelji rentabilnosti, koji se zasnivaju na ekonomskom pristupu merenja efekata uloženih sredstava su: (a) dodata ekonomska vrednost i (b) prinos na dodatu vrednost.*

*Dodatna ekonomska vrednost = (profit - troškovi kapitala) x uloženi kapital*

*Prinos na dodatu vrednost meri rentabilnost čitavog procesa reprodukcije odnosno svakog segmenta proizvodno troškovnog lanca preduzeća, tako da pokazuje koliki je pojedinačni doprinos u stvaranju vrednosti*

*Mere za unapređenje rentabilnosti su*

- povećanje prihoda
  - smanjenje troškova
  - smanjenje sredstava
  - reorganizacija poslovanja
- 

### **Pitanja**

1. Definiši pojam produktivnosti (sadržajno i matematički) u kontekstu proizvodne funkcije
2. Tehnologija kao faktor produktivnosti
3. Tipovi proizvodnje kao faktor produktivnosti
3. Ljudski potencijal kao faktor produktivnosti
4. Motivacija zaposlenih kao faktor produktivnosti
5. Produktivnost faktora (ukupna, prosečna i marginalna produktivnost)
6. Merenje produktivnosti na konceptu proizvodne funkcije - metode koje se koriste
7. Merenje produktivnosti - pokazatelji produktivnosti (ukupna i parcijalna produktivnost; produktivnost rada, produktivnost kapital)
8. Faktori koji utiču na smanjenje produktivnosti
9. Definiši pojam ekonomičnosti (sadržajno i matematički)
10. Analiza ekonomičnosti kroz sagledavanje odnosa troškova i obima proizvodnje
11. Metode stabilizacije kratkoročnih troškova u praksi
12. Analiza faktora ekonomičnosti
13. Definiši rentabilnosti i uporedi je sa produktivnošću i ekonomičnošću
14. Analiza rentabilnosti -kako maksimizirati profit (mogući pristupi)
15. Analiza rentabilnosti - kako minimizirati gubitke
16. Analiza rentabilnosti - prag rentabilnosti
17. Merenje rentabilnosti (pokazatelji za preduyeće i poslovne aktivnosti)
18. Mere za unapređenje rentabilnosti (povećanje prihoda, smanjenje troškova, reorganizacija)

### **Za one koji žele više**

1. Objasni koncept marginalne produktivnosti
2. Prokomentariši minimiziranje troškova na grafikonu izokoste
3. Prokomentariši maksimiziranje proizvodnje na grafikonu izokvanti
4. Analiza troškova i obima proizvodnje u kratkom roku
5. Analiza troškova i obima proizvodnje u dugom roku
6. Pojasni prinos na dodatu vrednost
7. Suština reinženjeringa i prednosti koje donosi, sličnosti i razlike sa TQM i inkrementalnim promenama

## L I T E R A T U R A

1. Acs, Z. And D. Gerlowski, Managerial Economics and Organization, Prentice -Hall, Inc., N.J., 1996.
2. Arrow, K. J., Aspects of Theory of Risk Bearing, Yrjo Jahnssonin Saatio, Helsinki
3. Baumol, W. And A. Blinder, Economics: Principles and Policy, Harcourt Brace Jovanovich Inc., Chicago, 1988.
4. Bajt, A., Osnovi ekonomike, Informator, Zgreb, 1967.
5. Bandin, T., Terzić, D., Ekonomika organizacija udruženog rada, Savremena administracija, Beograd, 1978.
6. Baron, D. P. Business and Its Environment, Pearson Education International, 2003.
7. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., The Economic of Strategy, John Wiley & Sons, New York, 1996.
8. Bierman, H., Smidt, S. - The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis and Financing of Investment Projects, Macmillan, New York, 1971.
9. Brickley, J., Smith, G. And Zimmerman, Managerial Economics and Organizational Architecture, Irwin, Chicago, 1997.
10. Byars, L.L. Strategic Management: Planning and Implementation, Harper and Row Publisher, New York, 1989.
11. Burns, T. - "Mechanistic and Organismic Structures", u: Pugh, D.S. (ed.) - Organization Theory: Selected Readings, Penguin Books, 1982.
12. Coase, R., The Nature of the Firm, Economica, New Series, Vol. IV. Preštampano u; Stigler, G., Boulding, K. (red) American Economic Association Reading in Price Theory, Homewood, III, Richard D. Iewin, 1953.
13. Cole, G., Management: Theory and Practice, DP Publications Ltd, Eastleigh, Hants, 1988
14. Cohen, K. J., Cyert, R. M. - Theory of the Firm: Resource Allocation in a Market Economy, Prentice - Hall, 1975.
15. Daft, R. L. - Essentials of Organizational Theory and Design, South - Western College Publishing, 1998.
16. Daft, R. L. - Organization Theory and Design, West Publishing Company, Saint Paul, 1992.
17. Daniels, J. D. And H. L. Radebaugh, International Business, Environment and Operation, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Mass, 1986.
18. Dayer, H. J., et. al. When to Ally When to Acquire, Harvard Business Review, July - August, 2004
19. Demsetz, H., The Economics of the Business Firm, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.
20. Delaite, M F. - "Konkurentnost i strategija javnih preduzeća u tržišnom sektoru privrede", Ekonomski anali, br. 111, 1992.
21. Dess, C. G., and Lumpkin, G. T., Strategic Management, McGraw - Hill /IRWIN, Boston, 2006.
22. Douma, V. M Strategic Alliances, Managing The Dynamic of Fit, Long Range Planning Vol 33, 2000
23. Douglas, E., Managerial Economics, Prentice - Hall. Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1992.
24. Dopch, N., Birnberg, J. G., Demski, J. S., Cost Accounting Accounting Data for Managements Decision, Harcourt Brace Jovanovich, 1982
25. Dubravčić, D. - Investicioni kriteriji: Osvrt na suvremene teorije, Ekonomski institut, Zagreb, 1965.

26. Đuričin, D., Janošević, S. - Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005.
27. Đuričin, D., Upravljanje pomoću projekata, Ekonomski institut, Beograd, 1996
28. Eccles, R. and N. Nohria, Beyond The Hypr, Harvard Business Schooll Press, Boston, 1192.
29. Ekonomska enciklopedija, Savremena administracija, Beograd, 1984.
30. Fama, E. F., Jensen, M. C. - "Organizational Forms and Investment Decisions", Journal of Financial Economics, March 1985.
31. Fama, E. F., Miller, M.H. - The Theory of Finance, Dryden Press, 1972.
32. Fisher, I. - The Theory of Interest, Purcupine Press, Philadelphia, 1977.
33. Fukujama, F. - Sudar kultura: Poverenje - društvene vrline i stvaranje prosperiteta, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997.
34. Furubotn, E. G., Pejovich, S. - "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", Journal of Economic Literature, 4/1972.
35. Gannon, M. J. - Organizational Behavioral: A Managerial and Organizational Perspective, Little, Brown and Company, 1979.
36. Gary Dessler (redakcija Čamilović), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007
37. Guller, P. Building, Translational Alliances to Greate Competitive Advantage, Long Range Planning, February 1992,
38. Gigch, J. P. -Applied General System Theory, Harper and Row, 1978.
39. Glueck, W., Jauch, L., Business Policy and Strategic Management, Mc Graw -Hill Book Company, New York, 1984.
40. Haimann, T., Scott, W. G. - Management in the Modern Organization, Houghton Mifflin Company, Boston, 1974.
41. Hammer, M., Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2011.
42. Haley, C. W., Schall, L. D. - The Theory of Financial Decisions, McGraw- Hill, 1979.
43. Harvey, J., Modern Economics, Mac Millan Education Ltd, London, 1988.
44. Hemming, R. A., Manssor M. - Privatization and Public Enterprises, International Monetary Fund Occasional Paper, January 1988, Washington D. C,
45. Henderson, J.M., Quandt, R.E. - Microeconomic Theory: A Mathematical Approach, McGraw - Hill, 1980.
46. Hirshleifer, J. - "On the Theory of Optimal Investment Decisions11, Journal of political Economy August 1958.
47. Hirshleifer, J. - "Investment, interest and Capital" Prentice - Hall, London, 1970
48. Hunger, D. And Wheelen, T., Strategic Management, Addison - Wesley, New York, 1996.
49. Improving the competitiveness of SMEs Through Enhancing Productive Capacity, UNCTAD secretariat, United Nations Conference on Trade and Development, Geneva, 24-27 February 2003.
50. Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu 2005., Minstarstvo privrede. Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, oktobar 2006.
51. Jones, G R. - Organizational Theory: Text and Cases, Prentice Hall, 2001.
52. Kahn, As E. - The Economics of Regulation: Principles and Institutions, Vol. I, John Wiley, New York, 1970.
53. Koontz H., Fulmer, R. - Ključni faktori poduzetništva (Business), NŠRO Oslobođenje, Sarajevo, 1990.
54. Kostić, Ž. , Osnovi teorije mezoekonomije“, Savremena administracija, Beograd, 1976
55. Kostić, Ž., Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Bgd, 1992

56. Kostić, Ž., Kukoleča, S., Raspodela dohotka u preduzeću, Informator, Zagreb, 1967.
57. Krasulja, D. - Finansijska efektivnost i finansiranje investicija: analiza kapitalističkog preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1977.
58. Kukoliča, S. Osnovi teorije organizacionih sistema, Oeconomica, Bgd, 1972,
59. Jones R. G. Organizational Theory, Design and Change, four edition, Pearson Prentice Hall, Nj, 2004.
60. Jones, G. R. Organizational Theory Text and Cases, Prentice Hall, 2001.
61. Levicki, S. J. Interactive Strategy Workout, third edition, Prentice- Hall, London, 2003.
62. Lorie, J. H., Savage, L. J. - "Three Problems in Rationing Capital", Journal of Business, October 1955.
63. Lutz, F. i V. - The Theory of Investment of the Firm, Princeton University, Press, 1951.
64. Naisbith, J. Megatrends, Warner Books, New York, 1984.
65. Madžar, Lj. - Usmeravanje privrednog razvoja i oblici koordinacije privredne aktivnosti, Institut društvenih nauka, Beograd, 1974.
66. Mansfield, E. - Microeconomics Theory and Applications, W.W. Norton, New York, 1975.
67. Milgrom, P., and Roberts, J., Economics, Organization and Management, str. 392.
68. Milisavljević, M. - Strategijski faktori poslovnog uspeha preduzeća, u: Milisavljević, M., Grozdanović, D., Jovanović, M. i dr. - Razvojni faktori i efikasnost preduzeća, Ekonomski fakultet: Institut za ekonomska istraživanja, Niš, 1993.
69. Milisavljević, M., Todorović, J. - Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1991.
70. Milosavljević, M. Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
71. Millward, R., Parker, D. M., „Public and Private Entrprise: Comparative Behavior and Relative Efficiency, u: Millward, R. i dr -Public Sector Economics, Longman, 1983
72. Mueller, D. C. - The Corporate Life Cycle, u: Thomsonson, S., Wright, M. (eds) - Internal Organization, Efficiency and Profit, Philip Allan, Oxford and New Jersey, 1988
73. Napuk, K. The Strategy led Business: Step by Step Strategic Planning for Small and medium Sized Companies, Mc Graw- Hill, 1996
74. Nadoveza, B., Đedović, B. Menadžment proizvodnje, Cekom, Novi Sad, 2012.
75. Nadoveza, B., Milojević, I., Računovodstvo i obračun troškova, Mladost biro, Beograd, 2008.
76. Nadoveza, B., Menadžment ljudskog potencijala, Cekom, Novi Sad, 2011
77. Pappas, J. L., Brigham, E.F. - Managerial Economics, Cassel, 1983
78. Paunović, B., Zipovski, D. - Poslovni plan: Vodič za izradu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005.
79. Pelević, B. (red.) - Ekonomisti nobelovci 1990-2003, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2004.
80. Peters. H. - Entrepreneurship, Irwin, 1998.
81. Petković, V., Grečić, V., Ekonomija rada, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.,
82. Pierce, J. L., Dunhan, R. B. - Managing, Scott - Foresman, London, 1990.
83. Porter, M. Clusters and the New Econmics of Competitio, Harvard Business Reviw, November- December 1998.
84. Porter, M., Comeptitive Advantage, The Free Press, New York, 1985
85. Porter M., “Competitive Advantage, Creating and Sustaining superior Performance, The Free press, London, 1985.
86. Pokrajčić, D., Ekonomika preduzeća, Čigoja, Beograd, 2002
87. Pokrajčić, D., Teorija preduzeća, EF Beograd, 1995.
88. Pokrajčić, D., Izvori finansiranja malih preduzeća, Poslovna politika, januar 2001



89. Pokrajčić, D., *Ekonomika preduzeća*, Čigoja, Beograd, 2002
90. Pokrajčić, D., *Virtuelno preduzeće*, Zbornik radova UPIT 97, Priština, oktobar 1997
91. Pokrajčić, D., *Multinacionalno i globalno preduzeće*, *Ekonomika preduzeća*, april 2001., str.100 -101
92. Quinn, R. E., Rouhrbaugh, J. - "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vol. 29, No. 3, March 1983.
93. Quinn, R.E. - "Mastering Competing Values: An Integrated Approach to Management", u: Kolb, D. A., Robin, I. M., Osland, J. S. (eds) - *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall, 1991.
94. Quinn, R. E., Cameron, C. - "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, January 1983.
95. Ranković, J. - "'Holding' - instrument održavanja principa ZUR-a", *Kontakt*, 1/1993.
96. Richardson, G.B. - *Economic Theory*, Hutchinson University Library, London, 1966
97. Ricketts, M. — *The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organization and the Theory of Firm*, Harvester Wheatsheaf, 1994.
98. Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D. - *Fundamentals of Corporate Finance*, Mc Graw Hill, 2003.
99. Samuelson, P.A. *Ekonomija uvodna analiza*, *Savremena administracija*, Beograd, 1969
100. Scarborough, N. M., Zimmerer, T. W. - *Effective Small Business Management*, Prentice Hall, 1996.
101. Stavrić, B., Paunović, B., Bojović, P. - *Poslovna ekonomija: za prvi razred ekonomske škole*, *Zavod za udžbenike i nastavna sredstva*, Beograd, 2003.
102. Stephen, F., Thompson, S. - "Internal Organization and Investment", u: Thompson, S., Wright, M. (eds) - *Internal Organization, Efficiency and Profit*, Philip Allan, Oxford and New Jersey, 1988.
103. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R. - *Management*, Prentice Hall, 1989,
104. Storey, D., Watson, R., and Wyncarczyk, P., *The Performance of Small Firms, Profits, Jobs and fallures*, London, 1987
105. Spencer, M., L. Siegelman, *Managerial Economics*
106. Shafto, T., Old, J., *The Organization in Environment*, Volume J, Pitman Business Education, 1979
107. Timmons, J. A. at el - *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990*. Irwin, 1990.
108. Thompson, A., J. Formby, *Economics of the Firm*, Prentice Hall International, Inc., N.J., 1993.
109. Wznarczyk P., *The Managerial Labour market in Small and Midiam Sized Enterprises*, London, 1993
110. Shin, H., Stulz, R. M. - "Are Internal Capital Market Efficient?", *The Quarterly Journal of Economics*, May 1998.
111. Shulman, J.M. „Debt and Other Forms of Financing“, u: Bygrave, W.D. -*The Portable MBA in Entrepreneurship*, Jon Wiley, 1994
112. *The Future of Strategy, An Interview With Gary Hamel*, *European Management Journal* No 2, 1993.
113. Vasiljević, M. - *Vodič za čitanje Zakona o privrednim društvima*, *Udruženje pravnika u privredi Srbije i Crne Gore*, Beograd, 2004.
114. Vasiljević, M. - "Nestandardizovani oblici preduzeća u uporednom pravu i povezane teme", *Pravo i privreda*, br. 3-6, 1995.
115. Whitehead, G., *Economic, Made Simple Book*, 1986.

116. Wright, J. F. - "Notes on the Marginal Efficiency of Capital", Oxford Economic Papers, June 1963.
117. The Future of Strategy, An Interview With Gary Hamel, European Management Journal No 2, 1993.
118. Zider, B. „How Venture Capital Works“, Harvard Business Review, November-December 1998., Ranković, J. - "'Holding' - instrument održavanja principa ZUR-a", Kontakt, 1/1993.
119. Wright, J. F. - "Notes on the Marginal Efficiency of Capital", Oxford Economic Papers, June 1963.
120. Zakon o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od posebnog interesa, Službeni glasnik RS, br. 53/95, 3/96, 54/96, 32/97, 25/02 i 107/05.
121. Zakon o porezu na dobit preduzeća, Službeni glasnik RS, 25/01, 80/02,80/02, 43/03, 84/04.
122. Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik Republike Srbije, 125/04.
123. Zakon o računovodstvu i reviziju, Službeni list SRJ, 71, od 27.12.2002. i Službeni glasnik RS, 55, od 21.05.2004.
124. Zider, B. - "How Venture Capital Works", Harvard Business Review, November-December, 1998.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

658(075.8)

НАДОВЕЗА, Бошко, 1947-  
Ekonomika preduzeća / Boško Nadoveza,  
Helena Pešić. - Brčko : Evropski univerzitet  
Brčko distrikta, 2014 (Banja Luka : Markos). -  
206 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 200. - Napomene i bibliografske reference  
uz tekst. - Bibliografija: str. 202-206.

ISBN 978-99955-775-8-2  
1. Пешић, Хелена [аутор]

COBISS.RS-ID 4160792