

UDK 005.511:338.2

ORIGINALNI NAUČNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702005T

Jovan Todorović\*

# Značaj, sadržina i kritični faktori poslovnog planiranja

## Significance, content and critical factors of business planning

### Rezime

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja vitalnošću preduzeća, odnosno efektivnog i efikasnog ostvarivanja njegove misije u datom sistemu privređivanja. Radi se o sofisticiranom i odgovornom procesu u kojem preduzeće usaglašava, odnosno optimizira svoje ponašanje u odnosu na izazove, kritične faktore i preferencije relevantnih stejkholдера. Planom se kreira poslovni portfolio i dobitna strategija njegove promocije i realizacije, kojom će dovoljno dobro zadovoljiti i na fer način ostvarivati viziju i ciljeve. U svojoj konkretizaciji, poslovni plan treba da pruži odgovore na pitanja kao što su: 1. vrste i nivo poslovnih ciljeva koji se nameravaju ostvariti; 2. koje proizvode odnosno koje usluge proizvoditi i plasirati i kojim kategorijama kupaca; 3. na osnovu kojih elemenata će ostvarivati premoć u odnosu na konkurenciju; 4. koju će strategiju koristiti i kada, da bi ostvarilo predviđenu strukturu i nivo performansi i 5. implikacije prethodnih rešenja na zadatke relevantnih i poslovnih funkcija i odnosa sa partnerima (outsourcing, strategijske alijanse, zajednička ulaganja i sl). Zapravo, planske odluke, kao međuproizvod procesa planiranja i akcije, kao konačni, stvarni rezultat procesa planiranja, podrazumevaju određena istraživanja i faze logičnog rasuđivanja. Prema tome, planiranje ima svoju filozofiju, inpute, procese, outpute i podrazumeva respektovanje određenih funkcionalnih međuučica elemenata na kojima se bazira kao način upravljanja razvojem (P. Drucker). Za uspešno odnosno delotvorno planiranje bitno je sadejstvo predviđanja, kontrole i revizije. Planiranju prethodi predviđanje iz kojeg rezultira ekonomski horizont, a koji uključuje širinu prostornog i dužinu vremenskog sagledavanja faktora koji će uticati na poslovno preduzeće u budućnosti. Kontrola sledi realizaciju plana, planskih odluka, te sagledava da li je ostvareno u skladu sa planiranim, i kao takva disciplinuje planere i izvršioce i, shodno tome, u skladu sa nalazima predlaže korektivne akcije. Konačno, revizija je tu da sagledava da li je planirano i ostvareno u skladu sa mogućim i, shodno tome, inovira viziju (re-vizija), ciljeve i strategiju. U literaturi i poslovnoj praksi, pored ovako videne revizije, tj. inoviranja vizije, egzistira i pojam restrukturiranja, koje uključuje najširi odnosno najveći stepen promena. Naime, pored promena mišljenja, organizacione strukture, poslovne kulture, transformacioni proces restrukturiranja uključuje i preuređivanje poslovnog i tehnološkog portfolija, resetovanje odnosa sa relevantnim partnerima i sl. Cilj rada jeste da se, kroz uvide u relevantnu literaturu, izuče najvažniji izazovi i kritični faktori procesa planiranja kao primarne faze poslovnog upravljanja u tržišnoj privredi. Pritom, polazi se od osnovne premise da se kroz kreativno integrisanje predviđanja i planiranja najbolje doprinosi ostvarivanju vitalnosti, odnosno održivog rasta i razvoja privrednih subjekata.

**Ključne reči:** Planiranje, miks poslovnih funkcija, kritični faktori uspeha, strategija, poslovni portfolio, planske odluke, predviđanje, poslovni plan, restrukturiranje, revizija.

### Abstract

Planning is the primary phase of the process management of enterprises vitality, and the effective and efficient implementation of its mission in a given system of economy. It is a sophisticated and responsible process in which the company is complying, and optimizes its behavior in relation to the challenges, critical factors and preferences of relevant stakeholders. The plan create a business portfolio and winning strategies of the promotion and realization of which will sufficiently satisfy the fair way realize the vision and goals. The business plan needs to provide answers to questions such as: 1. The type and level of business objectives intended to be achieved, 2 What products to produce or what services to provide and wich categories of customers, 3 What elements will achieve supremacy in relation to the competition 4. Which strategy and when will use to achieve the envisaged structure and performance level 5. Implications of previous solutions to the relevant tasks and business functions, and relationships with partners (outsourcing, strategic alliances, joint ventures, etc.). Actually planning decisions as intermediate product planning process and actions, as well as the final, the actual result of the planning process, involve certain research and phase logical reasoning. Therefore, planning has its philosophy, inputs, processes, outputs and involves respecting certain functions to interaction between the elements on which is based as a way of managing development (P.Drucker). For successful and effective planning is essential cooperation of predictions, control and audit. Foresight precedes

\* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, e-mail: sara.queenb@gmail.com

planning from which results in economic horizon, which includes spatial width and length of time perceived at the factors that will affect the business enterprise in the future. Control follows the implementation of the plan, planning decisions, and examines whether it is achieved in accordance with the plans, and as such discipline the planners and executors and, accordingly in line with the findings of the proposed corrective actions. Finally audit perceive whether planned and realized in accordance with the possible and innovate vision (re-vision), goals and strategy. In the literature, business practice, despite such sightings audit, ie innovation vision exists and the concept of restructuring that includes the widest and highest degree of change. Specifically, in addition to the change of opinion, organizational structure, business culture, transformational restructuring and rearrangement involving business and technology portfolio, reset relations with relevant partners and the like. The aim is that, through insights into the relevant literature, trained the most important challenges and critical factors of the process planning as the primary stage of business management in market economy. Thereby, we start from the basic premise that through the creative integration of forecasting and planning contributes to achieving the best vitality and sustainable growth and development of business entities.

**Keywords:** Planning, mix of business functions, critical success factors, strategies, business portfolio, planning decisions, forecasting, business plan, restructuring, revision.

## 1. IZAZOVI I KARAKTERISTIKE PLANIRANJA KAO FAZE POSLOVNOG UPRAVLJANJA U TRŽIŠNOJ PRIVREDI

### 1.1. Značaj i sadržina

Ako se menadžment definiše kao proces u kojem izabrana grupa kompetentnih ljudi kroz planiranje, organizovanje, vođenje, koordinaciju i kontrolu rada zaposlenih obezbeđuje da se u preduzeću kao organizaciji ljudi, sredstava i poslovnih procesa u dinamičnoj poslovnoj sredini, optimalno i na fer način ostvaruju ciljevi relevantnih stejkholdera, odnosno zainteresovanih grupa (kao što su potrošači, akcionari, zaposleni, dobavljači, banke, društvena zajednica, menadžment) i tako postiže vitalnost dotičnog preduzeća, onda proizlazi da je poslovno planiranje prva i nužna karika u procesu efektivne i efikasne realizacije uloge preduzeća u datom sistemu privređivanja. Imajući u vidu podjelu menadžera na: a) one koji gledaju kako se događaji odvijaju; b) one koji se sa zakašnjenjem pitaju šta se to desilo u okruženju i c) one koji, kroz plivanje ispred i/ili preusmeravanje struje, kako je to svojevremeno isticao R. Ackoff (1), čine da se poželjne stvari dese, onda je planiranje, prevashodno, imanentno ovim poslednjim kako bi kroz široko otvoren strategijski prostor u svet tržišta, resursa, novih kritičnih faktora uspeha i sinhronizaciju planskih odluka kao što su: ciljevi, politike, strategije i pojedinačni planovi, odnosno programi i projekti, svoju viziju (atraktivna i dovoljno realistična slika budućnosti) ostvarivali što beričetnije i izvesnije.

Nastanak i pulsiranje preduzeća vezuje se za sposobnost njegovih osnivača i upravljača da prepoznaju faktore koji će opredeljavati atraktivnost njegove misije u datom okruženju, kao i da kroz proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole osiguraju efikasno ostvarivanje transformacionog procesa resursa u tržišno prihvatljive outpate. U tom pogledu, kao što je već rečeno ranije, vitalnost biznisa je dominantno određena načinom kako je dotično preduzeće spojilo tržišne izazove, resurse, kapital, te obezbedilo ostvarivanje održivih konkurentskih prednosti. U tome ključnu ulogu upravo ima menadžment, koji će kroz kreiranje poslovnih ciljeva, strategije i seta pojedinačnih planova te prohodne organizacione strukture obezbediti obavljanje pravih poslovnih procesa na pravi način. Pritom, menadžeri se oslanjaju na preduzetničku ideju i sklonost preduzetnika ka riziku i veri u uspeh. Otuda, savremeni menadžment mora biti okrenut onim faktorima koji najdirektnije utiču na poslovni uspeh. U pitanju su skupine faktora koji se mogu imenovati kao: tržište, kapital, resursi, faktori koji su kritični za uspeh u dotičnoj privrednoj grani i, naravno, know-how odnosno ukupna meka moć menadžmenta da prepozna šanse i opasnosti i kroz adekvatni poslovni plan i motivaciju zaposlenih na pravi način odgovori.

Ako se planiranje razume kao primarna faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama i

setu pojedinačnih planova, za preduzimanje aktivnosti preduzeća, onda je očigledno da se radi o složenom i odgovornom poslu (Milisavljević, 1995, str. 24). Putem planiranja preduzeće usaglašava ciljeve i načine njihovog ostvarivanja, te programira i sinhronizuje preduzimanje relevantnih aktivnosti na područjima svog angažovanja. Planski proces uključuje eksterno i interno usavršavanje. Eksterno se svodi na usavršavanje ciljeva i mogućnosti iz okruženja u smislu da se kroz interakciju ciljeva i izazova iz okruženja opredeli strategija, tj. da uskladi pravac, metod i tempo rasta preduzeća. Interno pak usaglašavanje podrazumeva i uspostavljanje nužnih odnosa između pojedinih područja aktivnosti i nosilaca. Podrazumeva se da ukupni plan preduzeća treba da bazira na vertikalnoj usaglašenosti ova dva segmenta u smislu da ciljevi i strategije uzimaju u obzir ne samo izazove iz okruženja nego i mogućnosti preduzeća da pravovremeno obezbedi kritičnu masu podrazumevanih aktivnosti i podnese potrebno ulaganje ako prvi nivo uključuje globalna istraživanja (istraživačko-kreativna faza planiranja, ovaj drugi nivo čini fazu finog planiranja.

Kao takvo, planiranje ima i svoju proceduralno-organizacionu dimenziju (usaglašavanje planova po nivoima organizacionih struktura), predmetnu (planiranje po funkcionalnim područjima kao što su marketing, proizvodnja i sl.), strukturalnu (bazirana na donošenju planskih odluka o: ciljevima, politikama, strategijama i sl.), vremensku (uspostavljanje odnosa između dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih) i formalno-pravnu dimenziju. (Steiner, 1969, str. 12). Prioritet izrade pojedinih planova određen je gledanjem preduzeća na faktore svoje egzistencije. U uslovima u kojima delovanje tržišnih zakonitosti bitno opredeljuje rezultate poslovanja, prirodno je da planski proces počne sa izradom plana marketinga. U takvim uslovima, plan marketinga figurira kao baza za izradu plana proizvodnje i sa njime povezanih ostalih planova. Međutim, treba naglasiti da veza između plana marketinga i plana proizvodnje, kao i veza između ova dva plana i ostalih planova, mora biti dvosmerna u smislu da se plan marketinga ne kompletira bez prethodnog uvida u mogućnosti razvoja kapaciteta, kao i mogućnosti obezbeđivanja kadrovskih, finansijskih i materijalnih resursa. U određenim tržišnim uslovima, ključni problem može da bude ne na području tražnje nego na području proizvodnje te, normalno, da se prvo počne s izradom plana proizvodnje. Određene nestašice resursa navele su pojedine autore da marketing postavku koja pitanju tržišta prodaje daje primarnost revidira u smislu da planiranje počinje sa pitanjem gde i kako obezbediti dovoljno materijalnih i finansijskih resursa da bi se uspešno poslovalo, naravno, uključujući i sposobnost sticanja konkurentske prednosti ako je ona kritični faktor u datoj grani. Prema tome, redosled izrade planova određen je značajem koji će pojedini faktori imati u realizaciji srednjoročnih ciljeva preduzeća.

Posebno značajna uloga marketinga jeste da, u sistemu poslovnih planova preduzeća, izoštri i pomiri skoro tradicionalne konflikte koje zbog različitih kriterijuma kojima se pojedinačno rukovode, postoje među poslovnim funkcijama dotičnog preduzeća. Naime, poslovne

funkcije preduzeća (marketing, proizvodnja, finansije, računovodstvo, nabavka, istraživanje, razvoj i sl.), zbog prirode područja svog delovanja imaju različitu orijentaciju, koju treba upravo uz pomoć marketinga integrisati u solidni poslovni orkestar, a na temelju doktrine da se dobit preduzeća ostvaruje kroz zadovoljenje potrošača bolje od konkurencije. Rivalstvo i nesporazumi među poslovnim funkcijama mogu da nastaju bilo zbog specifičnosti delatnosti, razlika u gledanju na ciljeve preduzeća i načina njihove realizacije, pa i zbog sujete. Tako, na primer, marketing može instistirati na proizvodnji po porudžbini, fleksibilnom budžetu, unikatnim karakteristikama proizvoda, varijacijama u modelima, agresivnim akcijama prema konkurenciji, češćim nabavkama i sl. To, međutim, može da bude u konfliktu sa ciljevima drugih funkcija, kao što je, na primer, proizvodnja koja zahteva masovnu proizvodnju, finansijske, koja preferira fiksirani budžet, inženjering koji instistira na ograničavanju modela, i sl. Ako je reč o hijerarhiji odnosno značaju planskih odluka, onda je poželjno da se respektuje redosled: vizija, misija, politika, ciljevi, strategija, programi, projekti i akcije.

## 1.2. Karakteristike planiranja

Imajući u vidu napred pokazani značaj planiranja kao faze procesa menadžmenta, može se reći da je ono indikator filozofije upravljanja, kvaliteta privređivanja i garancija etičke i društvene odgovornosti preduzeća prema relevantnim stakeholderima. Njime se obezbeđuje da se poslovanje preduzeća fokusira na prave izazove i isto primeri njegovim realnim mogućnostima. Time što se bavi izborom najbolje alternative, planiranje osigurava da se otkrivaju zapostavljene i nepoznate šanse i resursi, uočavaju uzročno-posledični odnosi faktora i rezultata, te identifikuju nosioci, opredele smislene nadležnosti i odgovornosti među njima. U cilju celovitijeg prikaza prirode sadržaja i uloge planiranja čini se korisnim ukazati na najvažnije njegove karakteristike.

Prvo: njime se ostvaruje smisljena veza preduzeća sa tržištem prodaje i nabavke. Budući da je uspeh preduzeća u tržišnoj privredi predominantno uslovljen kompatibilnošću njegove ponude sa zahtevima okruženja, to planiranje nužno mora uvažiti marketing koncepciju po kojoj se, kao što je poznato, preduzeće mora usmeriti na prave potrebe i biti u stanju da iste zadovoljava bolje od konkurencije. Relevantno je da se ostvari uvid u resursne mogućnosti i uslove njihovog pribavljanja. Drugo: planiranjem se uspostavlja veza između sadašnjosti i budućnosti preduzeća jer se odluke o ciljevima, strategijama i setu pojedinačnih planova, a koje se uvek donose u sadašnjosti, moraju temeljiti na dovoljno širokom prostornom i dugom vremenskom uvidu u razvoj faktora okruženja. U tom smislu, predviđanje figurira kao osnovna premisa i prethodnica planiranja.

Treće: Time što se bazira na istraživanju, opisu, oceni i izboru najboljeg rešenja, planiranje je proces saznavanja odnosno učenja o stvarnosti preduzeća i njegovog okruženja. Planiranjem menadžment spoznaje jake i slabe strane svoga preduzeća, pokazuje kako iste spaja sa šansama i opasnostima, te na transparentan način portretira sudbinu preduzeća, svoju filozofiju upravljanja i načina involviranja kolektiva u realizaciju misije dotičnog preduzeća.

Četvrto: Budući da je planiranje odlučivanje o ciljevima, strategijama, setu pojedinačnih planova i instrumentima za preduzimanje akcija, njime se uspostavljaju vrlo realne odgovornosti, stupa u obaveze i uspostavljaju standardi za kontrolu. Otuda proces planiranja mora biti dovoljno transparentan, demokratičan i izazovan (upravljanjem putem ciljeva), kako bi na razumljiv i atraktivan način privukli relevantne aktere u pripremu i implementaciju.

Peto: Planiranjem se, osim pomenute hijerarhije planskih odluka, uspostavljaju i odnosi između: a) nadležnosti i odgovornosti organizacionih delova (divizije, departmani, sektori, odeljenja i drugi centri odgovornosti); b) uloga pojedinih poslovnih funkcija i c)

alociraju resursi. Otuda se ono mora bazirati na temeljnoj spoznaji unutrašnje konfiguracije preduzeća, mogućim izvorima konflikta, novinama upravljanja i slično.

Šesto: Planiranjem se povećava kontrolabilnost nad sudbinom preduzeća, te ono mora biti fleksibilno i prohodno za upravljanje promenama, kako u domenu adaptiranja preduzeća na nove egzogene okolnosti, tako i kada je reč o pretenziji da samostalno inicira nove trendove u razvoju privređivanja. Otuda se osiguranje vitalnosti preduzeća, odnosno spremnosti na iznenadne okolnosti sve više bazira na kontingentnom (viševarijantnom) uslovnom planiranju, koje operiše sa više scenarija budućnosti, kao i drugim komponentama strategije interne i eksterne fleksibilnosti.

Ako se pod odlučivanjem razume proces u kojem menadžeri osmišljavaju odgovore i akcije da bi iskoristili šanse odnosno smanjili ili otklonili pretnje biznisu preduzeća, onda se kvalitet njihovog upravljačkog napora može meriti koristima koje stvara relevantnim stakeholderima, kao i zadovoljavajućim nivoom fer privređivanja. U tom pogledu, da bi menadžeri donosili uvek racionalne odluke i optimalna rešenja koja najviše odgovaraju interesima njihove organizacije oni moraju da raspolažu kompletnim informacijama o raspoloživim alternativama, kao i da znaju sve konsekvence njihove primene. Međutim, zbog kognitivnih (spoznajnih) ograničenja ljudi, tj. teškoća da prikupe, prerade, interpretiraju odnosno razumeju poruke, relativizuje se pojam optimuma odnosno racionalnosti pri izboru alternativa. U vezi s time, March i Simon su svojevremeno uveli pojam ograničenja racionalnosti da bi ukazali na poteškoće menadžera kada pokušavaju da izaberu najbolju soluciju. Te teškoće proizlaze pre svega iz nekompletnosti informacija, što može da bude uzrokovano: 1. rizikom i neizvesnošću, 2. višeznačnošću informacija i 3. nedostatkom vremena i novca za obezbeđivanje relevantnih i potpunih informacija (Jones and George, 2003, str. 223). Pored ovih, racionalnost poslovnog odlučivanja može da bude ugrožena, odnosno relativizovana, iznudenim kompromisima i/ili nivoom inteligencije donosioca odluke da za datu situaciju pronađe najbolje rešenje.

Treba upozoriti da je priroda problema uslovljena i karakterom planskih odluka u smislu da li se one odnose na ponavljanje situacije ili na nove izazove. U tom smislu, u literaturi se govori o programiranim i neprogramiranim odlukama. Za programirane odluke se ističe da se odnose na regularne, ponavljajuće situacije, koje se rešavaju rutinski, koje se dešavaju na bazi unapred definisanih pravila i običaja. Kao takve se mogu pripremiti uz pomoć računara i značajno automatizovati proces njihovog donošenja. Deluje se na bazi prethodno definisanih principa, optimuma, pragova nivoa ili drugih stabilnih indikatora. Za razliku od njih, neprogramirane odluke se odnose na pripremu odgovora na nastanak novih situacija i izazova. Budući da u njima nemamo iskustvo odnosno znanja, one podrazumevaju složenu analizu i interaktivan i iterativan postupak donošenja. U dinamičnoj tržišnoj privredi sa razvijenim preduzetništvom, najveći broj planova baziran je na neprogramiranim odlukama, odnosno podrazumeva suočavanje sa uvek različitim situacijama, te značajnu dozu kreativnosti. Otuda, modeliranje izrade biznis planova, odnosno unifikacija postupaka njihove izrade koje se danas javljaju u nasim kvazitrižnim i preduzetnim situacijama često se pretvara u „štancovanje“ umesto kreiranja planskih dokumenata, čime se čini loša usluga afirmaciji pravog, učećeg i populzivnog planiranja.

## 1.3. Odnos predviđanja i planiranja i druge relevantne analize za planiranje

S obzirom na to da su planiranja i predviđanje orijentisani na budućnost, ponekad se u praksi, a i u teoriji, ne pravi jasna razlika između ova dva pojma. Oni se čak ponekad koriste kao sinonimi, a u terminologiji egzistiraju izrazi kao što su prognoza, predikcija,

projekcija, anticipacija, intencija, futurologija, koji se takođe ponekad poistovećuju sa planiranjem i predviđanjem. Međutim, kada je reč o predviđanju i planiranju, smatra se da ima dovoljno elemenata da se oni međusobno razlikuju.

**Prvo:** već je istaknuto da je planiranje proces donošenja planskih odluka, i to uvek u sadašnjosti, dok je predviđanje anticipiranje budućeg toka događaja, tj. stvaranje predstave o unapred omogućenim ishodima događaja u budućnosti i zauzimanje stava o njihovoj relevantnosti za poslovanje preduzeća u budućnosti, shodno tome, iz procesa planiranja rezultiraju planske odluke, a iz procesa predviđanja nastaju planske premise.

**Drugo:** planiranje podrazumeva akcije, dok predviđanje uključuje istraživanje; planiranje uključuje konkretizaciju ponašanja preduzeća, dok predviđanje operiše širim krugom opcija za budućnost, kojoj je uglavnom imanentna neizvesnost.

**Treće:** budući da rezultira u planskim pretpostavkama, predviđanje nužno podrazumeva operisanje informacijama o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, dok planiranje uključuje vrednovanje i izbor alternativa. U tom pogledu, predviđanje uključuje istraživačku, a planiranje kreativnu fazu, tzv. fino programiranje u ukupnom procesu upravljanja poslovanjem preduzeća.

**Četvrto:** time što anticipira tokove događaja, uključujući i spoznaju mogućih reakcija okruženja na akcije dotičnog preduzeća, omogućava da se preduzme pravi rizik i na taj način unapredi proces planiranja.

**Peto:** predviđanje odgovara na pitanje gde bi moglo da se nađe preduzeće, imajući u vidu anticipiranu konstelaciju budućih šansi i opasnosti u razvoju događaja, dok planiranje odgovara na pitanje gde bi trebalo da ide preduzeće (utvrđivanje ciljeva i strategije), kao i na pitanje kako to postići (koncipiranje programa, postupaka i stvarno preduzimanje akcija).

Prema tome, predviđanje i planiranje treba tretirati kao dve nerazdvojne komponente na kojima se predominantno zasniva proces upravljanja poslovanjem savremenog preduzeća odnosno njegovim rastom i razvojem. Budući da se putem predviđanja pripremaju osnove za planiranje, relevantno je da istraživanje u budućnosti što dublje pronikne u faktore zakonitosti koje opredeljuju tokove budućih događaja. Osim toga, bitno je sagledati koliko će dugo pojedine planske odluke tangirati poziciju i poslovanje preduzeća. Otuda, uobičajno je da se operiše tzv. ekonomskim horizontom toka preduzeća, a koji se stvara upravo kroz proces predviđanja. Pod ekonomskim horizontom se podrazumeva širina prostornog i dužina vremenskog sagledavanja faktora koji će uticati na poslovna preduzeća u budućnosti, kao i anticipiranje dometa konsekvenci i planskih odluka koje se donose u sadašnjosti.

Složenost preduzeća kao ekonomske organizacije i osnovnog subjekta privređivanja, te višedimenzionalnost i dinamičnost njegovog okruženja, kao i raznovrsnost interesa njegovih stejkholdera, čine planiranje dosta sofisticiranim i odgovornim stručnim poslom. Naročito je bitno da se iz raznih uglova prepoznaju i identifikuju relevantni faktori uspeha, anticipiraju intenzitet i izazovi njihovog dejstva, visina kritične mase potrebnih resursa i znanja, odnosi među varijablama, značaj ulaganja u internu i eksternu fleksibilnost, atraktivnost stratejskih alternativa i sl. U vezi s tim, razvoj nauke i prakse poslovnog menadžmenta afirmisali su potrebu i iznjedrili veći broj koncepata i tehnika za analizu, predviđanje i optimizovanje planskog reagovanja preduzeća. U tom pogledu, pored dobrog poznavanja izrade projekcija (izveštajna, željena i planirana) kao metoda predviđanja, korisno je koristiti koncepte odnosno tehnike kao što su: analiza jaza (gepa), metod scenarija, portfolio koncept, matrice analize šansi i opasnosti, lanac vrednosti i konkurentna struktura grane, koje je svojevremeno razvio harvardski profesor M.

Porter, pristup izbalansiranog sistema merila (Balanced Scorecard), koji su inaugurisali harvardski profesori Robert Caplan i David Norton, TOWS/SWOT matrica šansi, opasnosti, snage i slabosti, PERT i CPM – tehnike mrežnog planiranja, Benchmarking. Pored toga, korisno je koristiti razne metode i tehnike tržišnog predviđanja, kao što su analiza vremenskih serija, korelaciona i regresiona analiza, barometarske tehnike i konjunkturni testovi, mišljenja eksperata, koncept životnog ciklusa i mape proizvoda prema doprinosu, rastu i profitu preduzeća, koncepte prelomne tačke, segmentacija i diferenciranje proizvoda, razne modele komuniciranja sa potrošačima, analizu grane, relevantnih segmenata okruženja i sl.

## 2. ELEMENTI I POSTUPAK POSLOVNOG PLANIRANJA

### 2.1. Sadržina i namena poslovnog plana

U literaturi, a i poslovnoj praksi, postoje različiti, manje ili više detaljni pristupi konceptualizaciji procesa planiranja. U poslednje vreme dobija na značaju tzv. stratejsko planiranje, koje, prevashodno, obuhvata planiranje razvojnog ponašanja preduzeća. Naime, u savremenim uslovima privređivanja, u kojima se zahteva povećano ulaganje u fiksni kapital, diversifikaciju delatnosti i internacionalizaciju poslovanja, povećanje ulaganja u istraživanja i razvoj, kao i razvoj informacionih sistema, u planiranju se akcentira značaj istraživanja okruženja i profila preduzeća. Zbog radikalnosti promena, koja podrazumeva rast i razvoj, sve manje se možemo oslanjati na tradicionalne vremenske planove u smislu njihove podele na godišnje, petogodišnje i desetogodišnje, nego se zahteva operisanje veličinom datog poduhvata i anticipiranjem konsekvenci pojedinih planskih odluka. Dinamizam faktora okruženja unosi u poslovni ambijent veliku dozu iznenađenja, te se sve više, umesto klasičnog, na čvrstim projekcijama zasnovanog planiranja zagovara takozvani koncept kontingentnog (viševarijantnog, uslovnog) planiranja, koje će omogućavati preduzeću da, umesto rebalansa planova, posluje po planu i u izmenjenim okolnostima. Otuda se u teoriji i praksi mogu naći različiti postupci stratejskog planiranja sa manje ili više detaljnim raščlanjivanjem planskog procesa shodno fazama procesa stratejskog menadžmenta. Većina, međutim, obuhvata sledeće komponente, odnosno iteracije:

- opredeljivanje vizije i identifikovanje bazične misije preduzeća u privredi i društvu;
- istraživanje faktora koji opredeljuju sadašnji i budući poslovni ambijent;
- ustvrđivanje potencijala preduzeća i kritičnog faktora poslovnog uspeha;
- definisanje poslovnih ciljeva preduzeća;
- identifikovanje i ocena stratejskih opcija za njihovo ostvarivanje;
- izbor relevantne strategije;
- transformisane strategije u set međusobno povezanih razvojnih odluka, odnosno zadataka i nosilaca;
- definisanje mera organizacione, proceduralne i operativne prirode za ostvarivanje, kontrolu i reviziju razvojnih planova.

Za dobro planiranje, prevashodno je, međutim, bitno: postojanje svesti o potrebi planskog upravljanja na svim nivoima u organizacionoj hijerarhiji, razvijen sistem predviđanja, solidno kadrovski strukturirana i pozicionirana kompetentna služba za pripremu predloga plana, razvijen informacioni sistem i blagovremeno kreiran set internih

mera i propisa koji se odnose na izvršenje i kontrolu planova. Pristupi planiranju uslovljeni su poslovnom kulturom, stilom upravljanja, stepenom decentralizacije, veličinom i strukturom poslovnog portfolija, pretenzijom menadžmenta (pliva niz struju, protiv, preusmerava ili ide ispred struje) i sl. Treba razumeti da je planiranje istovremeno stupanje u određene obaveze i svojevršno izlaganje internoj javnosti onoga sa čime i kako koje rezultate namerava ostvariti u planskom periodu. Ljudi vole da planiraju, ali, kako ističu neki istraživači, ne vole da budu planirani odnosno da budu u mreži planova drugih ljudi, te izbegavaju da precizno odrede ciljeve, strategije i druge obaveze. Zbog toga je značajno da se planiranje prihvati kao stil života i element poslovne kulture preduzeća.

Potreba da se preduzeće osposobi da adekvatno reaguje na relevantne događaje u okruženju afirmisala je poslovni plan kao skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa za implementaciju izabrane koncepcije biznisa preduzeća. Radi se o konceptualnom okviru za osmišljavanje i adekvatno povezivanje poslovnih ciljeva, principa i kriterijuma, odnosno politike pravaca, metoda i tempa poslovnog ponasanja (strategije), kao i, na temelju toga, programiranja aktivnosti za ključna funkcionalna područja kao što su: marketing, proizvodnja, nabavka, istraživanje i razvoj, finansije, kadrovi i slično. Otuda se izrada poslovnog plana nužno mora bazirati na anticipiranju razvoja okruženja, analizi i projekciji mogućnosti preduzeća, kao i aproksimaciji očekivane interakcije ključnih stejkholdera odnosno aktera kao što su: kupci, dobavljači, konkurencija, vlada i druge interesne grupe.

Poslovni plan je, predmetno, vremenski, i po hijerarhiji planskih odluka i nivou odgovornosti aktera, usaglašen dokument na osnovu koga se u dotičnom periodu i datom okruženju upravlja tekućim i razvojnim poslovanjem preduzeća. On je svojevrstan algoritam za optimalne odgovore preduzeća na izazove iz okruženja i kritične faktore uspeha. Kao takav, poslovni biznis plan je ogledalo stava prema izazovima okruženja, pretenzija, poslovne filozofije i veštine menadžmenta konkretnog preduzeća da ostvaruje misiju preduzeća. Svrha mu je da pomogne preduzeću da svoje poslovne ciljeve ostvaruje u što manje potresa i neplaniranih aktivnosti, tj. da svojim poslovnim brodom upravlja u što bistrijem horizontu i uz racionalno preduzimanje akcija. Otuda, poslovni plan je okrenut:

- a) preduzeću, u smislu da menadžment i svi zaposleni sagledaju viziju, izazove i strategiju poslovanja;
- b) spoljnim akterima, kao što su kreditori, dobavljači, akcionari, sagledavanje atraktivnosti i pouzdanosti plasmana kapitala i drugih oblika saradnje;
- c) državnim i drugim organima (revizori, sindikati, nadzorni odbori i sl.) koji ocenjuju legitimnost i uspešnost realizacije biznisa preduzeća;
- d) internoj javnosti, za kontrolu, odnosno ocenu uspešnosti menadžmenta na relevantnim segmentima aktivnosti.

U svojoj konkretizaciji poslovni plan treba da pre svega pruži odgovore na pitanja kao što su: vrsta i nivo poslovnih ciljeva koji se nameravaju ostvariti, koje proizvode i usluge će se proizvoditi i plasirati kojim kategorijama kupaca, na osnovu kojih elemenata će ostvarivati svoju premoć u odnosu na konkurenciju, koju i kada će koristiti strategiju da bi se ostvarila predviđena struktura preformansi i implikacije prethodnih rešenja na zadatke relevantnih poslovnih funkcija. Imajući u vidu gornje momente, očigledno je da izrada poslovnog plana nije rutina nego je skoro uvek suočavanje sa novim momentima, kako u aspiracijama preduzeća, tako i u putevima njihovog zadovoljenja. Otuda proces pripreme i usvajanja poslovnog plana treba temeljno osmisliti kako u pogledu istraživačko-kreativne, tako i kada je reč o fazi finog usklađivanja elemenata plana. Zahteva se svest o potrebi biznis plana, kao i sam plan izrade plana.

## 2.2. Najvažniji segmenti i faze procesa poslovnog planiranja

Budući da podrazumeva složenu analizu i anticipaciju velikog broja faktora, te njihovo dovodenje u vezu sa aspiracijama i politikom preduzeća, kao i bavljenje alterantivnim scenarijima budućnosti i poslovnih poteza, naročito velika vrednost poslovnog plana je u momentu njegove izrade. Imajući u vidu svrhu i sadržinu, izrada poslovnog plana treba da obuhvati sledeća najvažnija područja odnosno faze.

### 2.2.1. Utvrđivanje poslovnih ciljeva koji se žele ostvariti u planskom periodu

Budući da se radi o parametrima koji će služiti kao kriterijumi za izbor ostalih planskih odluka i kao standardi kontrole, to je reč o primarnoj planskoj odluci. Ciljevi održavaju vrstu i nivo aspiracije menadžmenta odnosno preformansi preduzeća, čija faktička verifikacija treba da usledi u narednim elementima plana odnosa tokom procesa njegove realizacije. Iako lepeza može biti široka, prevashodno je značajno operisati listom realnih međusobno kompatibilnih i, sa stanovišta privrednog sistema, opravdanih, dopadljivih ciljeva, da imaju dovoljnu motivacionu snagu i podstiču na propulzivno, održivo privređivanje. U tom pogledu, najčešće se operiše ciljevima odnosno kriterijumima kao što su profit, prinos na kapital, rast, razvoj, rizik, doprinos ostvarivanju društvenog blagostanja, stabilnost zaposlenja, visina i sigurnost zarade i slično. Razume se, poslovni ciljevi se moraju vezivati za misiju preduzeća, čije određivanje kao bazične filozofije i povelje preduzeća treba da prethodi njihovom definisanju.

### 2.2.2. Izbor i definisanje proizvoda odnosno strukture poslovnog portfolija kojim se konkretizuje prethodno opredeljena misija preduzeća

Praktično, radi se o tome da se, na bazi aproksimacije razvoja grane i mogućnosti preduzeća, opredeli adekvatan odnos između ponude i tržišta kome je poslovni portfolio namenjen. Budući da je cilj da se identifikuju tržišni segmenti koji su najpropulzivniji, te da se, shodno sagledanim, jakim i slabim stranama preduzeća opredeli optimalni portfolio ponude, grana se posmatra sa stanovišta potencijala i rasta tražnje, kapaciteta ponude, raspoloživosti resursa, osetljivosti tehnologije, konkurentske strukture, zakonskih ograničenja i sl. U te svrhe, koriste se poznate metode tržišnog i tehnološkog predviđanja, zatim koncepti TOWS i portfolio analize, projekcije životnog ciklusa proizvoda, uslovi ulaska i izlaska i sl. Pored toga, ovde se, shodno uočenim kritičnim faktorima uspeha, opredeljuje širina i dubina proizvodnog asortimana odnosno ocenjuje oportunističku ekspanziju i diversifikaciju kao pravca rasta preduzeća.

### 2.2.3. Identifikovanje mogućnosti za sticanje diferentnih prednosti u opsluživanju određenih tržišta

Ovde je akcent na utvrđivanju područja na kojem će preduzeće biti superiorno u odnosu na konkurenciju. Budući da se pod konkurentskom prednošću podrazumeva sve ono što u očima kupca odnosno krajnjih korisnika povoljno razlikuje proizvod odnosno uslugu dotičnog preduzeća u odnosu na konkurentske, to je, ovde, relevantno sagledati jake strane preduzeća i iste sučeliti sa vrednostima, odnosno distriktivnostima na kojima insistiraju potrošači. Smatra se, naime, da konkurentska prednost proizlazi iz vrednosti koju je dotično preduzeće u stanju da kreira za svoje kupce, te pošto je vrednost ono što su kupci voljni da plate, superiorna prednost nastaje bilo iz mogućnosti da se za istu korist ponudi niža cena od konkurencije, bilo da se obezbedi distinktivna korist koja više nego kompenzuje višu cenu (Steiner, 1969, str. 309). Otuda je bitno da se u poslovnom planu vidi zašto i na kojim premisama koristiti pojedine strategije kao što su: vodstvo u troškovima, diferenciranje proizvoda i segmentacije tržišta. Ovde otuda, pored TOWS matrice,

poželjno je koristiti koncept tzv. lanca vrednosti (Value Chain), kao i relevantne modele analize konkurencije i ponašanja potrošača.

#### 2.2.4. *Opređeljivanje metoda i tempa realizacije strateških pravaca poslovanja*

U osnovi, ovde se traže odgovori na pitanja da li je, imajući u vidu snagu preduzeća i konkurencije, intenzitet razvoja tražnje i slično, bolje izabrane strategije racionalnije ostvarivati kroz konfrontaciju sa konkurencijom i dobavljačima, ili pak, u interesu ostvarivanja nekih prednosti, prihvatiti saradnju s njima. U tom smislu, treba rešiti dileme kao što su: interni versus eksterni metod rasta, proizvoditi ili kupovati deo, poluproizvod i sirovinu, unajmiti versus kupovati, stupati u strateške alijanse i zajednička ulaganja ili solirati, dugoročni versus ad hoc ugovori i sl. Izbor aranžmana će zavisići kako od raspoloživosti i spremnosti partnera za saradnju tako i od brzine koju dotično preduzeće preferira u razvoju određenog proizvoda odnosno tržišnih poduhvata, tj. da li, iz određenih razloga, želi da ima ulogu lidera, ili se pak zadovoljava ulogom sledbenika odnosno opreznog uključivanja na određena područja inovacija. U analizi, otuda, treba prepoznavati situaciju ponašanja u trci, u odnosu na ponašanje u igri te shodno tome opredeljavati određene metode i tempo razvojnog ponašanja.

#### 2.2.5. *Programiranje aktivnosti za pojedinačna funkcionalna područja*

Misli se na relevantne poslovne funkcije kao što su marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja, obezbeđivanje materijalnih resursa, razvoj kadrova i finansije i sl. U pitanju je set pojedinačnih planova koje treba razraditi shodno prethodno definisanim elementima poslovnog plana. Prema tome, treba usaglasiti planove ovih funkcionalnih područja kako sa stanovišta prirode njihovih zadataka i veličine kritične mase poslova, njihove međusobne povezanosti, tako i kada su u pitanju specifičnosti pojedinih funkcija u predviđenoj strategiji razvoja pojedinih poslovnih jedinica. U tom pogledu, treba anticipirati eventualne konflikte u gledanju ovih funkcija na svoje ciljeve i ulogu te, shodno zahtevima kompetentnosti, odgovornosti za rezultate, zatim respektujući načelo sinergije i koncentracije, ukomponovati ove planove u poslovni orkestar preduzeća kao celine.

#### 2.2.6. *Usklađivanje planova marketinga, investicija i finansiranja*

Imajući u vidu realnost tržišnog privređivanja koje predominantno karakteriše tržišni darvinizam i zahtevana sposobnost preduzeća da bolje od konkurencije zadovoljava potrebe potrošača i prebrodi druge kritične faktore za ostvarivanje dovoljne mase profita, relevantno je da se planski testiraju tržišni i resursni potencijali, kao i uslovi za njihovu kapitalizaciju. Sinhronizacijom uvida u potencijale i trajnost tržišta i resursa i njihovih izvora treba osigurati da se ne investira: a) u pogrešna područja, b) previše i c) premalo (Ibid, str. 598). Kao što je poznato, održiva stopa rasta, kao najrealniji indikator uspešnog planiranja, jeste proizvod odnosa profita i prodaje, prodaje i ukupne aktive, proporcije za dividende, te racija duga i sopstvenog kapitala. Investicione odluke najčešće podrazumevaju dugoročne i teško opozive posledice, te njihovo donošenje mora biti prevashodno prožeto istraživanjem visine i izvesnosti poslovnih rezultata koji će se ostvarivati njihovom realizacijom. Pri planiranju svake faze razvoja, nužno je prethodno utvrditi da li njena realizacija i u kojoj meri podrazumeva investiranje, te ako je odgovor potvrđan, onda se problem svodi na izbor najbolje varijante. Zato se insistira na sistematičnom analiziranju i vođenju postupaka pripreme i donošenja investicionih odluka. Otuda se u teoriji, a i praksi, najčešće proces planiranja razdvaja na: 1) fazu pripreme investicionih projekata, koja u osnovi obuhvata preinvesticiono istraživanje, počevši od utvrđivanja potreba za investiranjem preko preliminarnog ukazivanja na moguće investicione pravce, do globalne procene troškova i efekata;

2) fazu ocene investicionog projekta, koja se odnosi na definisanje kriterijuma i izbor metoda za ocenu efektivnosti investicija, izradu analitičko-dokumentacione osnove i donošenje investicione odluke; 3) fazu realizacije investicionog projekta, koja obuhvata pripremu i izgradnju u najširem smislu i konačnu pripremu proizvodnje (E fon Bauer, 1981, str. 35). Prema tome, značaj ovog područja planiranja proizlazi iz nužnosti da se plan rasta i razvoja preduzeća uravnoteži sa stanovišta ukupnih ciljeva i troškova finansiranja njegove realizacije. Otuda, ono obuhvata istraživanje mogućnosti finansiranja, definisanja finansijskih ciljeva i programiranje pribavljanja finansijskih izvora. Nesklad između plana investicija i plana razvoja finansijskih resursa, kao i nepovoljna struktura izvora finansiranja dovode do zastoja u realizaciji projekata i poskupljuju njihovo finansiranje. Kao što je već ranije napomenuto, marketing plan treba da bude realna pretpostavka i za upravljanje proizvodnjom, finansijskom i nabavnom funkcijom, uz, naravno, povratni uticaj ovih na konačan plan marketinga. Za proksimaciju prihoda nužno je identifikovanje i predviđanje potencijala tržišta, kao i sagledavanje uslova za njegovo iskorišćavanje (ulaganje u instrumente marketinga), uključujući identifikovanje prirode, stepena elastičnosti tražnje na marketing napore i izvora za kreiranje konkurentskih prednosti, dok se projektovanje troškova temelji na prethodnom identifikovanju značaja i zadataka relevantnih poslovnih funkcija, te obimu proizvodnje normativima materijala rada, cenama inputa kao relevantnim stavkama opštih troškova. Pritom, korisno je osloniti se i na koncept prelomne tačke, gde se na grafikonu, osim tačke preseka ukupnog prihoda i ukupnih troškova, pokazuje kako variranje pojedinih stavki troškova, strukture poslovnog portfolija i strategija za povećanje prihoda, utiče na pomeranje prelomne tačke. U tom pogledu, značajna je uloga marketinga u verifikovanju veličina kao što su: 1. potreban obim prodaje da bi se ostvario planirani profitni nivo (finansijskih ciljeva); 2. vrednost prodaje za nivo preferirane marže bezbednosti; 3. priroda reabilnosti prelomne tačke na ulaganje u pojedine instrumente marketinga (pre svega, u promociju i cene).

Posebno značajna uloga marketinga jeste da u sistemu poslovnog planiranja izoštri i pomiri skoro tradicionalne konflikte koji, zbog različitih kriterijuma kojima se pojedinačno rukovode, postoje među poslovnim funkcijama preduzeća. Krilatica da je „marketing suviše ozbiljna stvar da bi bila prepuštena samo ljudima iz marketing departmenta“, osim što pomera marketing prema vrhu preduzeća, upravo nagoveštava njegov značaj i potrebu da sve funkcije moraju biti prožete bazičnom idejom da se profitabilnost može ostvarivati jedino kroz uvažavanje potrošača i kombinovanje ponude (marketing miksa) koja će biti atraktivnija od konkurentске.

#### 2.2.7. *Institucionalizacija organizacione strukture i sistema menadžmenta za implementaciju poslovnog plana*

Kao što je poznato, pokretanje i uspešna realizacija aktivnosti preduzeća bazira se na ingenioznosti lidera i veštini menadžera, ne samo u domenu kreiranja poslovnog portfolija i pravaca i metoda njegovog realizovanja, nego i na području stvaranja organizacione strukture, sistema i stila menadžmenta, sistema informacija, kao i poslovne kulture koja će, kao nevidljiva ruka i katalizator, pospešivati skladno funkcionisanje preduzeća. Otuda završni deo poslovnog plana treba da čini koncept makroorganizacione strukture u kojoj su opredeljeni odgovarajući vrh (top) menadžment i diferencirani organizacioni delovi, definisan delokrug njihovog rada i odgovornosti, precizirani produktivni odnosi među njima i vrha preduzeća, kao i obezbeđeno adekvatno motivisanje i praćenje performansi. Naročito je značajno da se poslovni plan testira sa stanovišta propulzivnosti takozvanog sistema poslovne kulture, gde se obično insistira na interakciji sedam ključnih kategorija kao što su: strategija, struktura, sistem upravljanja poslovnim tokovima, stil, kadrovska struktura,

integrisanost ciljeva i veštine. Ovaj koncept poznat je i kao 7-S (od početnih slova engleskih reči Strategy, Structure, System, Style, Stuff, Shared values, Skills (Thomson and Strickland, 1987, str. 693).

### 2.2.8. Prevođenje plana u akcije

Budući da je osnovni smisao planiranja da se na osnovu njega pokrenu prave, na pravi način i u pravo vreme akcije kojima će se osigurati skladno i efikasno ostvarivanje aktivnosti preduzeća, to se smatra da je u tome sadržana i osnovna vrednost planskog napora. Kao što je ranije već rečeno, implementacijom se idejna rešenja prevode u praktična ostvarenja. Prevođenjem plana u akcije u stvari se čini da se dese nameravana ostvarenja. U tom smislu, ukazuje se na sledeće relevantne korake na kojima se bazira prevođenje plana u akcije:

1. razvijanje pojedinačnih programa za implementaciju (planovi akcija);
2. dizajniranje sistema izveštavanja i kontrole za menadžment;
3. alokacija resursa za podršku implementaciji plana;
4. stvaranje adekvatne organizacione strukture podrške implementaciji;
5. selekcija i motivisanje ključnih direktora za izvršenje plana;
6. kreiranje pozitivne klime i sistema vrednosti za podršku implementaciji;
7. uvođenje kontrolnog i mernog sistema za nadgledanje performansi u odnosu na plan i razvoj eksternih događaja;
8. obezbeđivanje fleksibilnosti i alternativnih scenarija (planova) za adaptiranje novim okolnostima;
9. uspostavljanje sistema nagrađivanja kako bi se prepoznavali i potencirali rezultati;
10. ocena rezultata (Shiffrin and Kaus, 1995, str. 183–184).

### 2.2.9. Završna provera poslovnog plana

Budući da plan treba da posluži kao osnovni instrument za upravljanje realizacijom poslovne aktivnosti, korisno je, na kraju procesa izrade plana, proveriti kako planske premise, izvedene zaključke, odnosno strategijska opredeljenja, tako i konzistentnost i formu njihove operacionalizacije koja se daje samom planu. U tom pogledu može da posluži konceptualni okvir koji operiše koordinatama: kvalitet strategije i kvalitet plana. Kvalitet strategije se proverava sa stanovišta jasnoće kako je ona saopštena, njene kompatibilnosti sa konkurentskom strukturom grane, tržišnim zahtevima, kompetentnostima, resursnim mogućnostima i poslovnom kulturom, zatim sa aspekta geografskog obuhvata, vremenskog horizonta i slično. Kvalitet plana se sagledava kroz parametre kao što su: konciznost i jasnoća, struktura, usaglašenost aktivnosti, opredeljenost nosioca aktivnosti i slično (Hussez, 1996, str. 18–23). Shodno tom konceptualnom okviru, analiza može da pokaže da su:

- a) strategija i plan loši, što je dovoljan i ozbiljan razlog da se planski proces kompletno obnovi;
- b) strategija je dobra, ali je plan loše sastavljen (loše operacionalizovana strategijska opredeljenja), što može značajno otežati implementaciju, te je nužno redizajniranje plana;
- c) strategija je loša, a plan je dobro urađen (uredno postavljena pogrešna opredeljenja), te da bi se izbegli suboptimalni rezultati, nužno je obnoviti proces kreiranja strategije; i
- d) kvalitet strategije i plana dobri, te se planski proces može smatrati zadovoljavajućim.

### 2.3. Proces realizacije preduzetničkog poduhvata

Na kraju ovog dela rada čini se oportunistički ukazati na značaj i složenost procesa iniciranja i realizacije pojedinačnih preduzetničkih poduhvata, odnosno projekata. Ovo zbog toga što se preko njih ostvaruje razvojna politika i prelama ingenioznost i ozbiljnost u sučeljavanju budućih prinosa i troškova i, konačno, izvesnost propulzivnog rasta i razvoja preduzeća. Kako ističu neki istraživači, suštinu investicija čini „podnošenje žrtve ili odricanje od potrošnje u sadašnjosti da bi se povećale koristi u budućnosti“ (9, str. 4). Izdaci u nabavci realnih dobara ili u pribavljanju drugih neophodnih uslova za proizvodnju motivisani su očekivanjem da će doneti veće efekte u budućnosti. To je, dakle, razmena nečeg izvesnog (odricanje od neposrednog i sigurnog zadovoljenja jedne potrebe) za niz nada raspoređenih u vremenu (10, str. 1). Dinamička evolucija u faktorima okruženja relativizira njegovu postojeću poziciju preduzeća odnosno njegovog poslovnog portfolija, te pored ulaganja u razvoj novih i usavršavanje postojećih proizvoda, zatim u objekte, opremu, zalihe. Karakter investicija imaju izdaci za razvoj kanala distribucije, školovanje kadrova, naučnoistraživački rad, privrednu propagandu, licence i sl.

Pod realizacijom preduzetničkog poduhvata može se razumeti proces pretvaranja određene poslovne ideje u proizvode, odnosno usluge, čijom prodajom će se u dovoljno dugom roku ostvarivati zadovoljavajući nivo prinosa i drugih ciljeva preduzetnika. Imajući u vidu brojnost izvora ideja, dinamičnost potrošačkih preferencija, aktivnost konkurencije, te promene na tržištu resursa, može se reći da taj proces uključuje složenu analizu velikog broja faktora, proveravanje pojedinih veličina i značenja, te plansko preduzimanje i sinhronizovanje relevantne aktivnosti. U pristupu realizaciji poduhvata bitno je da se smanji stepen neizvesnosti, a povećava nivo profitabilnosti u njegovoj realizaciji. To je, međutim, uslovljeno i radikalnošću tehnoloških i tržišnih promena koje on podrazumeva, kao i dinamičnošću tržišne arene, odnosno promena spektra potreba, mogućnosti i ukusa potrošača.

Budući da su, kao što je ranije već rečeno, faktori preduzetništva: poslovna ideja, vizija, menadžment i resursi, to njegova realizacija, grubo rečeno, podrazumeva: a) preduzimanje istraživačkih i analitičkih napora da se dođe do pravih preduzetničkih ideja i vizije i b) kreiranje menadžerskog tima i infrastrukture za njihovu materijalizaciju u tržišno prihvatljive proizvode i usluge. Imajući u vidu, međutim, veliki broj faktora koje treba uzeti u obzir, te brojna mesta gde se može pogrešiti i upropastiti realizacija poduhvata, s pravom se insistira na detaljnijem raščlanjivanju procesa realizacije preduzetničkog poduhvata. U tom pogledu, čini se prihvatljivim raščlanjivanje ovog procesa na sledeće faze:

1. identifikovanje i sakupljanje ideja za otpočinjanje i razvoj biznisa;
2. definisanje bazičnih kriterijuma za prvo grubo sortiranje preduzetničkih ideja;
3. sagledavanje ideja sa stanovišta potencijala tržišta, raspoloživih tehnoloških koncepcija i mogućnosti nabavke resursa;
4. identifikovanje kritičnih faktora uspeha i sagledavanje izvora za sticanje održivih konkurentskih prednosti;
5. izrada detaljne ekonomsko-finansijske analize profitabilnosti;
6. izrada biznis plana za kreditore i ortake;
7. razvoj i testiranje proizvoda odnosno njegovih tehničkih i komercijalnih karakteristika;
8. izrada plana marketinga;
9. izrada plana proizvodnje i planova pribavljanja materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa;

10. plan razvoja biznisa;
11. priprema menadžerskog tima;
12. izrada kompletnog plana poslovanja.

### 3. ODNOS PLANIRANJA, KONTROLE, REVIZIJE I RESTRUKTURIRANJA

#### 3.1. Odnos planiranja i kontrole

Zbog immanentne ograničenosti predviđanja na kojem se bazira planiranje, zatim zbog velikog broja eventualnosti koje mogu relativizovati pretpostavke za impementaciju plana, kao i zbog potreba kvalifikovana (pozitivno ili negativno) ostvarenih preformansi, kontrola i revizija se javljaju kao logične i kao nužne faze procesa upravljanja. Naime, ako se procesom planiranja donose planske odluke o ciljevima, politikama, strategijama i planovima, odnosno programima čiju realizaciju u bližoj i daljoj budućnosti treba obezbediti kroz proces organizovanja, onda je svakako značajno da se kroz adekvatan mehanizam kontrole oslika i kvalifikuje tok njihovog ostvarivanja, kao i da se predloži eventualna korektivna akcija. U tom pogledu, postojanje kontrole je u funkciji dve bitne svrhe:

- a) da disciplinuje planere i izvršioce planskih akcija, i
- b) da doprinosi poboljšanju planskog procesa u narednom periodu.

Otuda se s pravom ističe da su planiranje i kontrola, razume se, preko implementacije, tako povezani da niti ima smisla planirati ako se ne želi ili pak nije moguće isto kontrolisati niti je moguća valjana i smisljena kontrola, ako prethodno nije planirano. To su dva procesa koja se međusobno samopodstiču i primenjuju. Slično kao odnos pisanja i čitanja. Nije moguće čitati ako prethodno nije napisano, niti ima smisla pisati ako ne želimo ili ne možemo da čitamo. U tom smislu, kontrolu treba razumeti kao fazu upravljanja u kojoj se sagledava, objašnjava i kvalifikuje da li je ostvareno u skladu sa nameravanim, odnosno planiranim i, na osnovu toga, predloži korektivna akcija. Otuda je za njeno racionalno funkcionisanje značajno: a) definisati vrste i nivo standarda, b) izgraditi kontrolnu dijagnostičku komponentu informacionog sistema i c) adekvatno pozicionirati marketing kontrolu u makroorganizacionoj strukturi i sistemu ovlašćenja.

Budući da je u tržišnoj privredi predominantno značajno da li smo izabrali pravu delatnost i da li isto ostvarujemo uz dovoljnu konkurentsku prednost, relevantno je da se objasni i kvalifikuje da li je menadžment preduzeća dovoljno respektovao načela efektivnosti i efikasnosti u realizaciji misije preduzeća.

#### 3.2. Revizija

Slična kontroli je i revizija aktivnosti koju nije nužno, a ponekad ni celishodno odvajati od kontrole, a pogotovo ako je u pitanju strategijska komponenta kontrole. U cilju diferenciranja može se reći, za razliku od kontrole, koja sagledava da li je ostvareno u skladu sa nameravanim, odnosno planiranim, revizija sagledava da li je ostvareno i planirano u skladu sa mogućnostima. Dok kontrola polazi od realnosti plana, te kroz predloge korektivnih akcija nastoji da očuva poslovanje preduzeća u kursu planiranog, dotle revizija uvažava nastupanje novih izazova kako unutar, tako i u samom okruženju preduzeća, te dovodeći u pitanje realnost sadašnjih planova, predlaže njihovu promenu, odnosno aktuelizaciju. Kao i kontrola, i revizija asistira procesu planiranja, ali se više bazira na saznanjima iz kretanja okruženja i novim aspiracijama menadžmenta, a manje na sleđenju odrednica prethodnog plana.

Revizija je bazirana na dve značajne premise, i to: a) da je predviđanje kao osnovni input planiranja ograničeno i b) stil upravljanja tangira

i planiranje, te dolaskom novih upravljača javlja se potreba preispitivanja filozofije, sadržine, aspiracije i postupaka planiranja. Kada je reč o prvoj premisi, ona se donekle može relativizovati oslanjanjem na tzv. kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje, te operisati sa više scenarija budućnosti i planova za slučaj njihovog nastupanja. Time se uvažava neizvesnost i diskontinuitet u poslovanju preduzeća, te uvlačeći reviziju već u fazi planiranja može se donekle izbeći klasično rebalansiranje planova i dezorganizacije koje ono generiše. Međutim, zbog činjenice da se planovi, pa i alternativni, ipak donose danas, kada se i prave scenariji tokova događaja, kao i imajući u vidu postojanje tzv. vremenske simetrije između očekivanja i iskuštva, tj. da je naše znanje o budućnosti utoliko nepouzdanije ukoliko pomeramo vremenski horizont predviđanja unapred i, obrnuto, naše znanje o prošlosti je sve bleđe kako se udaljavamo od nje, revizija se afirmisala kao poželjna i značajna komponenta upravljanja tržišnim poslovanjem. Naime, kao što je poznato, tržišni ambijent je vrlo dinamičan, fluidan i amorfan, u kojem se mnogi tržišni fenomeni ne mogu predvideti na bazi determinističkih modela, već se moramo zadovoljiti aproksimacijama na bazi posrednih sudova. Osim toga, upravljanje marketingom nosi pečat temperamenta, ingenioznosti i veština ljudi te njihova promena može da znači i promenu plana marketinga i filozofije planiranja uopšte.

Na primeru marketinga, revizija se, kako to ističe P. Kotler, razume kao sveobuhvatno, sistematično, nezavisno i periodično preispitivanje marketing okruženja, ciljeva, strategije i aktivnosti preduzeća ili poslovne jedinice sa ciljem da se identifikuju problemi i šanse i predloži plan akcije za poboljšanje marketing performansi, te je očigledno da je ona više od rutinskog pratioca planske aktivnosti. Podrazumeva da se, u svetlu novog ekonomskog horizonta i aspiracije, menja kurs i instrumenti njegovog ostvarenja. Otuda, bazira se kako na temeljnom predviđanju, tako i na rezultatima koje emituje sistem kontrole dosadašnjih performansi. U tom pogledu P. Kotler sugerise vrlo širok dijapazon komponenti i iscrpnu listu pitanja na kojima treba da se bazira revizija marketinga. Tako, smatra se da ona treba da obuhvati komponente kao što su:

1. preispitivanje marketing okruženja raščlanjenog po komponentama makrosredine (demografske, ekonomske, ekološke, tehnološke, političke), tako i kada je u pitanju ciljna sredina (tržišta, kupci, konkurencija, dobavljači, tržišne institucije i sl.);
2. revizija marketing strategije koja, pre svega, obuhvata preispitivanje: misije, marketing ciljeva, zadataka i strategije;
3. preispitivanje organizacije marketinga, gde je akcenat na oceni pozicioniranosti marketinga, efikasnosti funkcionisanja segmenta marketinga i odnosa sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću;
4. preispitivanje marketing sistema iz ugla funkcionisanja sistema planiranja, kao i sistema kontrole marketinga;
5. revizija produktivnosti marketinga koja, pre svega, uključuje analizu rentabilnosti, kao i analizu sa stanovišta efikasnosti ulaganja u marketing aktivnosti;
6. revizija funkcija marketinga, gde se kroz kvalitativnu analizu ocenjuju područja kao što su upravljanje: proizvodom, cenama, distribucijom, promocijom i prodajnom operativom (Kotler, 1988, str. 748–750).

#### 3.3. Restrukturiranje

U dinamičnom ambijentu kakav je marketing, sredina koja je bremenita šansama i opasnostima, odnosno ireverzibilnim pojavama, dozvoljeno je, pogotovo kada je reč o dužim vremenskim intervalima, neprecizno predviđanje. Nije, međutim, dozvoljeno kasno ili nikad otkriti i objasniti greške u predviđanju. U tom pogledu, revizija ima svoje mesto, a pogotovo ako je indikacija razvoja preduzetnog duha i vizionarstva menadžmenta i liderstva preduzeća.



Po nekim elementima, revizija marketinga liči na tržišno restrukturiranje. Naime, njen cilj je otklanjanje gepa između sadašnjeg i mogućeg, podrazumeva temeljnu dijagnozu, prognozu, kao i predlaganje promena. Ipak, dok restrukturiranje podrazumeva upravljačke intervencije da bi se otklonilo već evidentno krizno stanje, revizija je posledica stava da je moguće postići i više u poslovanju preduzeća. Restrukturiranje je obično zakasnelo reagovanje na promene u okruženju i prevaziđene koncepte upravljanja, dok je revizija izraz anticipirane sumnje u prihvatljivost sadašnjeg stanja, te se nastoji da se kroz blagovremeno preispitivanje predupredi krizno stanje. Otuda revizija ide ispred restrukturiranja i time ga čini nepotrebnim. Ako se tržišnim restrukturiranjem menja definicija biznisa, tržišnih ciljeva i koncept poslovnog portfolija, revizijom marketinga se, kao što je to ranije već rečeno, na sistematičan način proverava njegovo funkcionisanje s ciljem da se otklone neskladi u repertoaru marketing aktivnosti. Otuda se tržišno restrukturiranje može opisati kao redefinisane ciljnih tržišta, preuređivanje strukture ponude, prilagođavanje strategije njene prezentacije, kao i repozicioniranje marketinga u miksu poslovnih funkcija s ciljem da se, shodno izazovima i ograničenjima u razvoju okruženja i internih mogućnosti preduzeća, stekne i održi konkurentna prednost i tržišna atraktivnost ponude preduzeća, na dovoljno velikom delu tržišta.

Razume se, osim tržišnih povoda za planiranje manjih ili većih promena, javlja se potreba i u drugim segmentima aktivnosti preduzeća. Sticaj spoljnih i unutrašnjih okolnosti, nalazi revizije i kontrole, promena vlasnika i mentalne mape menadžmenta i sl., mogu zahtevati parcijalne ili sveobuhvatne i simultane izmene kako bi se na novim osnovama uspostavila kompatibilnost između zahteva okruženja, mogućnosti preduzeća i koalicije interesa uključenih stakeholdera. Diskontinuiteti u razvoju pojedinih egzogenih faktora, kao i promena menadžmenta mogu da dovedu do potrebe za preoblikovanjem, preobražajem, pa i rekonceptualizacijom preduzeća kao celine. Osim toga, inertnost, i/ili zaslepljenost dosadašnjim uspesima, odnosno pojava sindroma arogancije uspeha mogu da dovedu do pojave kriznih situacija i nemogućnosti preduzeća da u dosadašnjoj konfiguraciji delova normalno funkcioniše. Naime, javlja se stanje u kojem, kako ističu neki autori, nije moguće regenerisanje dosadašnjih struktura, te nastaje haos. Očigledno, radi se o diskontinuitetu koji tendira ka tački bifurkacije, tj. nastajanju novog stanja. Otuda se proces restrukturiranja može definisati kao preuređivanje poslovnog portfolija, redefinisane poslovne filozofije, strategije i sistema menadžmenta, redizajniranje makroorganizacione strukture i preformulisanje tehnološkog kreiranja novih uslova za ostvarivanje konkurentne prednosti. Kao takvo, ono podrazumeva krupnije promene koje su usmerene na to da se preduzeće prevede u novo stanje odnosa sa okruženjem i preferencijama menadžmenta i drugih stakeholdera. U odnosu na strategijsko upravljanje, restrukturiranje je generator onih promena kojima se proizvodi brzo reagovanje na diskontinuitete u razvoju egzogenih faktora ili pak čini zaokret zbog razvoja sazajnih mogućnosti i preferencija postojećeg i novog menadžmenta.

#### 4. NEKI ZAKLJUČNI STAVOVI, UPOZORENJA I KRITIČNI FAKTORI U OSTVARIVANJU POSLOVNOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA

Nekoliko karakterističnih fenomena u razvoju savremenog okruženja, kao što su: 1) razvoj komunikacija; 2) liberalizacija, harmonizacija i institucionalizacija spoljne trgovine; 3) afirmisanje elektronskog poslovanja; 4) umnožavanje forme međunarodnog poslovanja; 5)

6) razvoj strategijskih poslovnih alijansi, outsourcing, partnerstva; 6) porast multikulturalizma; 7) zahtevi za povećanje društvene i etičke odgovornosti korporacija; 8) afirmacija ekonomije znanja; 9) konglomeratizacija odnosno diversifikacija poslovnog portfolija i pojava asimetrične makroorganizacione strukture korporacija i sl. stvaraju složene izazove koji su direktno ili indirektno vezani za poslovno planiranje. U zaključnim razmatranjima skrećemo pažnju na one koji imaju najznačajnije implikacije na strategijsko planiranje preduzeća u njegovom ostvarivanju svoje misije.

##### 4.1. Značaj i elementi strategije fleksibilnosti

U uslovima haosa, rizika i neizvesnosti, koji su imanentni turbulentnom okruženju, očekuje se da preduzeća i vlade imaju široko otvoren strategijski prozor u svet novih kritičnih faktora za uspeh i, shodno tome, da planiraju promene. Što je više neplaniranih promena, odnosno iznudenih akcija, utoliko je veća verovatnoća za suboptimalne strategijske odgovore. Veze savremenog preduzeća i okruženja su više od odnosa endogenih i egzogenih faktora i relacija promenljivih i nezavisno promenljivih. U stvarnosti, preduzeće je agens promena i reaktor na promene. Okruženje utiče na preduzeće, ali i preduzeće, kroz široki repertoar strategijskih opcija, nastoji da menja okruženje, pacifikuje ga ili pak da smanji njegov uticaj na svoje poslovanje. Otuda se, s pravom, preduzetnik često opisuje ne kao oruđe tržišta već stvaralac tržišta, ne onaj ko optimizuje izvore, već onaj koji podstiče, ličnost koja nije samo vlasnik tehnologije, već i njen stvaralac, orijentisan je pre na bitne promene u sredini, a manje na inkrementalne pomake (Gilder, 1991, str. 75). Od preduzeća se očekuje da kroz razvijeni sistem tehnološkog i tržišnog predviđanja čini da se stvari dogode, a ne samo da čeka na njihovo nastajanje, da, zatečeno promenama u okruženju, brzopleto i sa zakašnjenjem reaguje na šanse i opasnosti. Otuda, predominantno na značaju dobijaju načela kontrolabilnosti i inovativnosti. Kontrolabilnosti u smislu osposobljavanja preduzeća i vlade da spremno iskoristi nastupajuću budućnost, odnosno amortizuje njegove negativne uticaje na privredu, dok zahtev inovativnosti traži sposobnost da se kroz planirane promene gradi bolja budućnost. Za razliku od kontrolabilnosti, koja preferira izvesnost i hod po utabanim stazama (i bogazama), inovativnost podrazumeva dovodenje u pitanje postojećeg (plivanje ispred ili preusmeravanje struje) kroz uvođenje novih proizvoda, postupaka, procesa, instrumenata politike i sl., kao i snošenje rizika koji podrazumevaju inovacije.

Podrazumeva se, otuda, da se na bazi blagovremene i verne anticipacije nove normalnosti, a koju stvara novo okruženje, adekvatno koristi menadžment kontinuiteta, tj. sposobnost da se za dati stadijum konjunktura obezbedi konkurentna prednost i povećana tržišna učešće i/ili da se kroz upravljanje internom i eksternom fleksibilnošću obezbedi ostanak u dinamičnom, fluidnom i amorfnom okruženju. U tom pogledu, pod fleksibilnošću se podrazumeva sposobnost menadžmenta (mikro i makro) da blagovremeno iskoristi nove šanse za ostvarivanje održivog rasta i razvoja, odnosno da, uz što niže troškove prilagođavanja izbegne ili minimizira uticaj iznenadnih nepovoljnih okolnosti na poslovanje. To se može, kako ističu neki autori, postići na nekoliko načina (Epinec, 1978, str. 11). Prvo, da se smanji relativni uticaj događanja (promena) u okruženju. Najčešće se radi o odmeravanju adekvatnog nivoa diversifikacije poslovnog portfolija preduzeća, uključujući i geografsku disperziju proizvoda izvora snabdevanja. Drugo, da se povećata spremnost preduzeća odnosno vlade da blagovremeno reaguje na povoljne odnosno nepovoljne promene, i to kroz: adekvatnu organizacionu strukturu, mehanizam i brzinu donošenja odluka, finansijsku snagu preduzeća, mogućnost konverzije materijalne imovine u novac, razvijenost istraživačko-razvojne funkcije, odnosno ulaganje u informacije. Treće, smanjivanje troškova reagovanja. Misli se, pre svega, na stanje deljivosti opreme, alternativne mogućnosti

upotrebe opreme, ublažavanje ograničenja po osnovu vida i ritma proizvodnje, povoljnost portfolija tehnologija i sl. Četvrto, uticaj na pravce i tempo promena odnosno pacifikacije okruženja kroz stupanje u strategijske poslovne alijanse i /ili lobiranje u grupe za uticaj na inicijatore promena.

#### 4.2. Ulaganje u informacije odnosno znanje

Ako se upravljanje bazira na odlukama kojima se alokira kapital i usmerava aktivnost zaposlenih da bi se racionalno ostvarili ciljevi preduzeća, onda je njegov kvalitet predominantno uslovljen valjanošću spoznaje ključnih faktora koji su kritični za uspeh u datim uslovima privredivanja. Naime, za menadžment je, kao što je na drugim mestima već navedeno, relevantno da određene poruke iz okruženja prvo blagovremeno identifikuje, verno opiše i pouzadno objasni, i drugo, kroz racionalne poslovne odluke, iste iskoristi za efektivno ostvarenje misije preduzeća. U pitanju je potreba da se određene impresije i podaci odnosno brojevi o nekim pojavama prevedu u smislene i blagovremene poruke o šansama i opasnostima za poslovni uspeh preduzeća. Na tim premisama nastala je potreba za informacijama kao specifičnom i neizbežnom resursu propulzivnog upravljanja. Pod informacijama se, u tom smislu, razumeju poruke odnosno znanja koje proizlaze iz prikupljenih, preuređenih i interpretiranih podataka, a koja su relevantna za upravljačke odluke. Radi se o znanjima na osnovu kojih će se prepoznati i dimenzionirati šanse i opasnosti na koje treba na racionalan način reagovati kroz upravljačke odluke. Informacije, otuda, moraju biti: blagovremene, tačne, kompletne i relevantne. Takođe, one moraju biti ekonomične, razumljive i na adekvatan način raspoložive relevantnim korisnicima.

Pod impaktom značaja informacija za minimiziranje rizika i neizvesnosti, odnosno rasterivanja magle u vođenju poslovanja preduzeća, neki autori menadžment definišu kao proces konverzije informacija u akcije kroz poslovno odlučivanje (Certo, 1994, str. 492). Radi se o potrebi i sposobnosti da se, oslanjajući se na relevantne koncepte, tehnike i druga znanja, predviđaju, prepoznaju i analiziraju šanse i opasnosti, kako sa stanovišta urgentnosti i veličine, tako i kada je reč o njihovoj reagibilnosti na strateške inpute, pojedinačno i u kombinaciji. U tom pogledu, poučan je paradoks na koji ukazuju pojedini autori da se poslovni ljudi istovremeno žale na preopterećenost informacijama i manjak pravih informacija. Otuda se informacije odnosno znanje tretiraju kao distinktivan resurs, meka moć za sticanje konkurentskih prednosti, za koje se mora stvoriti adekvatan algoritam, odnosno formula za njihovu proizvodnju i diseminaciju na prava mesta odlučivanja. U cilju da predstave komplikovanu scenu kriznih situacija, široko povezane uzroke i aktere, kao i da pomognu u dovijanju u uslovima turbulencije, P. Kotler i V. Caslione razvili su upravljački sistem Haotika, kao pristup za otkrivanje, analizu i odgovore na turbulencije. Taj sistem haotika uključuje sljedeće komponente: 1. detekciju izvora turbulencija kroz razvoj sistema za rano upozoravanje, 2. reagovanje na kaos, oblikovanje ključnih scenarija i 3. odabir strategija temeljen na određivanju prioriteta scenarija i stavu prema riziku (Kotler and Caslione, 2009, str. 79). Kao što je poznato, pod impaktom izazova, rizika i neizvesnosti, zagovara se tzv. kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje, te ozbiljnije oslanjanje na metod scenarija, analize jaza analitičkih projekcija, kreativno razmišljanje i inoviranje vizije i sl. Upotreba scenarija omogućava:

- da se proces odlučivanja nasloni na imaginativan i, za planere, relevantan okvir razmišljanja;
- blagovremeno dešifrovanje signala koji nose poruke o diskontinuitetima;
- da se pravovremeno anticipiraju i dimenzioniraju šanse i opasnosti;

- da se pripreme alternativni planovi za realizaciju promene odnosno da se uvek posluje po pravom planu (Todorović, 2003, str. 155).

#### 4.3. Delikatnost planiranja, odnosno upravljanja tempom rasta i razvoja

Osim ciljeva, pravaca i metoda rasta, značajnu strategijsku dilemu predstavlja i odmeravanje tempa odnosno brzine kojom dotično preduzeće uvećava obim svoga poslovanja. Ranije je već upozoreno da rast može da bude trom, kancerogen i zdrav. U vezi s tim, takođe je prisutna opasnost da se ne investira previše, premalo i/ili u pogrešna područja. Kapitalizacija ekonomije obima i ekonomije širine je u direktnoj korelaciji sa veličinom tržišta i sposobnosti menadžmenta dotičnog preduzeća da stičući konkurentске prednosti iste plodotvorno koristi, i to u pravo vreme i na pravi način, u realizaciji svoga rasta i razvoja. O važnosti blagovremenog spoznavanja šansi i blagovremenog reagovanja svedoči i upozorenje predsednika SAD Ruzvelta, koji je sredinom prošlog veka rekao da se devet desetina mudrosti ogleda u tome da treba biti mudar u pravo vreme. Narodni mudraci kažu da je „mudrost smisla za meru u svemu što meru traži“.

Pored delotvornog balansiranja centrifugalnih i centripetalnih sila, specijalizacije i diversifikacije poslovnog portfolija, opredeljivanje nivoa decentralizacije upravljanja i sl. očekuje se da se zdrav rast temelji i na sposobnosti da koristi sinergiju i takozvani strategijski leveridž. Strategijski leveridž se definiše kao „manevar“ pomnožen sa „prinosom“. Pod manevrom se razume sloboda preduzeća da menja svoju poziciju na datom tržištu u odnosu na konkurenciju dok se prinos odnosi na promenu prihoda tržišnog učešća ili oba, a koji rezultiraju iz takvog manevra (Lele, 1992, str. 3). U cilju adekvatnog reagovanja dobro je prepoznati situacije kada se radi o ponašanju kao učesnika u trci u razvoju proizvoda i tržišta, a kada kao učesnika u konkurentskoj igri za dato tržište. U rešavanju dileme ofanzivni versus defanzivni tempo i kojim metodama bitna je analiza velikog broja faktora i puteva. Ovo pogotovo jer je moguće koristiti, zavisno od okolnosti, široku lepezu strategija kao što su: 1. strategija ograničenog (stabilnog) rasta sa podstrategijama: a) inkrementalnog rasta, b) strategija profita ili žetve, c) strategija pauze, d) strategija održivog rasta; 2. strategija eskpanzivnog rasta, 3. strategija smanjivanja (kontrakcije) i/ili preorijentacije sa podvarijantama: a) strategija poboljšanja operativne efikasnosti, b) strategija dezangažovanja ili divestmenta, c) strategija ustupanja nekih aktivnosti kupcima ili partnerima i sl.

#### 4.4. Upravljanje promenama

Po obimnosti, složenosti i dugoročnosti posledica, najdelikatniji izazov za planere – stratege predstavlja iniciranje, osmišljavanje i realizacija procesa promena odnosno transformacionih procesa. Spremnost na promene odnosno inovacije je možda najvažnija karakteristika koja treba da krasi savremeni menadžment. Turbulentnost okruženja, narastanje saznavnih mogućnosti i ambicija menadžmenta, te dinamizam potrošačkih preferencija i aktivnosti konkurencije čine da su promene jedina konstanta u životu preduzeća. Promene se, kako ističe I. Adizes, ne mogu zaustaviti, te nam ostaje da se brže prilagođavamo. Uslov za to jeste da se naučimo kako brže da rešavamo probleme koje one izazivaju (Adizes, 1994, str. 92). Pošto je osnovna odrednica promena „proizvodnja različitog“, odnosno inovacija proizvoda i procesa, te susret sa nepoznatim i neizvesnošću, predominantno je značajno da menadžment bude spreman da, na bazi strategijske vizije, efikasno vodi proces promena. Svojevremeno su predstavnici organizacionog ponašanja upozorili da proces promena uljučuje tri glavne faze, i to: 1. odmrzavanje, odnosno oslobađanje od barijera i dovoljno motivisanje za promene; 2. promene, odnosno realizacija promena na

bazi prethodno kreirane vizije i stvaranja koalicije dovoljno moćnih stajkholdera za promene; i 3. stabilizovanje na novim osnovama. Manevriranje menadžmenta u cilju prilagođavanja ili osposobljavanja preduzeća da spremno ide u susret budućnosti, iznjedrilo je puno pojmova kojima se opisuju pravci, intenzitet i širina menjanja stanja. Operiše se terminima kao što su transformacija, restrukturiranje, reorganizacija, revitalizacija, zaokret, reinženjering, downsizing, rightsizing, reprogramiranje, rekonstrukcija, inoviranje, revitalizacija, sanacija, promena mentalne mape i sl. Navedeni termini, osim što govore o veličini i prirodi promena, ukazuju i na nasušnu potrebu savremenog menadžmenta da stvara i održava kondiciju za promene u preduzeću i tako očuva njegovu vitalnost u dinamičnim uslovima privređivanja. Budući da su promene izraz učenja i/ili izazvanog reagovanja, skoro permanentno je prisutan izazov kako kapitalizovati naučeno (što je teško u uslovima diskontinuiteta, kada znanje zastareva) i osloboditi se prošlosti da bi se inicirali novi trendovi, odnosno realizovali novi proizvodi i postupci i tako stekla održiva komponentna prednost. Neki autori, praveći analogiju sa biološkim organizmom, govore o biokorporaciji te poslovnu transformaciju definišu kao orkestrirano redizajniranje genetske arhitekture korporacije koja se postiže simultanim odvijanjem – mada različitim brzinama – procesa rekonceptualizacije, restrukturiranja, revitalizacije i obnove. Transformacioni proces je centralni izazov za menadžment i primarni, ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera. Centralni menadžment i lideri figuriraju, kako slikovito ističu ovi autori, kao genetske arhitekture korporacije sa zadatkom da programiraju „kod“ korporacije (Guilart and Kellz, 1995, str. 6–9).

#### 4.5. Kriza ili lagodna paraliza

Uprkos činjenici da se zbog povezanosti sa međunarodnim okruženjem, uzroci krize nalaze i u egzogenim faktorima, čini se da je ipak neopravdan defetizam, improvizacije, pa i nebriga, koji su prisutni u ponašanju relevantnih aktera u našoj zemlji, a povodom kriznih izazova. Servilnost i okrenutost samo međunarodnoj zajednici, odnosno stranom kapitalu i menadžmentu daju povoda da se pomisli da se ne radi o krizi, već o lagodnoj paralizi, te da se na svojevrsan način, nažalost, potvrđuje jedna od definicija krize da je to „situacija kada staro umire, a novo okleva da se pojavi“. U takvoj konstelaciji, propulzivno i fer tržišno privređivanje je relativizovano do granica da se ono vezuje sa sticanje okolnosti, da je svaki ishod i morao da bude takav. Odnos makro i mikro optike kao osnovnog izazova za vladu se i ne pominje. Ostvarivanje državničke uloge vlade i korporativnog top menadžmenta u upravljanju održivim odnosno propulzivnim privrednim i društvenim rastom i razvojem podrazumeva širok prostorni i dug vremenski horizont, ali i sposobnost i motivisanost da se anticipiraju diskontinuiteti u razvoju faktora koji su kritični za uspeh, inteligentno i pravovremeno reagovanje na opasnost i šanse uz razvijenu vizionarsku i društveno odgovornu ulogu marketinga.

Oportunizam i šokovi za makro i mikro ekonomsku nauku su prisutni u većini realnih činjenja i nečinjenja relevantnih aktera. Glorifikuje se privatna svojina, a sanja se da se zaposli u državnim preduzećima, odnosno institucijama. „Hvali more, a drži se obale“, kaže jedna dalmatinska poslovnica. Nominalno se zagovara neokrujena i uz to razmetljiva ruka tržišta, te ljudska sebičnost kao nov garant racionalnosti, a kroz glomaznu administraciju, državne sekretare, uredbe, zakone i propise, sve se to poništava, odnosno relativizuje. „Badava je dobro seme kada je rđavo oranje“ – kaže jedna srpska poslovnica. Zagovara se, kako ističu neki istraživači, pametni, održivi i inkluzivni razvoj, a privatna svojina i optika finansijskog kapitala proglašava „svetom kravom“. U vremenima agresivnog delovanja i dominacije turbo-tajkunskih firmi, nekažnjene vladavine makijavelizma u ostvarivanju ciljeva, rukovanja biznisa i partija,

umesto vladavine nevidljive ruke tržišta, i sličnih ispada u našoj posttranzicionoj privrednoj, društvenoj i političkoj stvarnosti, predominantno je značajno da se iznudi opšta i efikasna katarza, tj. moralno osveščivanje, odnosno duševno pročiščavanje i biznismena i nosilaca vlasti i društvenih funkcija. Neverovatno je koliko smo brzo potonuli u nemoral, improvizacije, povodenje za lakim bogaćenjem, nefer privređivanje, glorifikovanje hedonizma, razmetljivosti, demonstriranje skorojevičizma i primitivizma, nepristojne potrošnje odnosno uživanja, uprkos niskom rejtingu po nizu međunarodnih kriterijuma. Iako naivno i idealistički, neka mi bude dozvoljeno da podsetim na latinsku izreku „što zakon ne zabranjuje, zabranjuje stid“. Propulzivno i pošteno privređivanje bazira se na fer stvaranju i korisnoj potrošnji (investiranju profita).

Spoj lidera i menadžera je osnovna garancija uspešnog preduzetništva. To je nagrada za poslovnu angenioznost i sposobnost da se uz pomoć pravog sistema motivisanja, organizovanja i koordinacije rada ljudi obezbeđuje vitalnost, odnosno napredno i fer privređivanje. U literaturi se pominju određeni mitovi kao što su: liderstvo je retka stručnost, lider se rađa, a ne stvara, lider je harizmatična ličnost, a u poređenju sa menadžerom, ističe se da je lider kreativan, a menadžer uporan, lider inspiriše i inovira, a menadžer administrira i imitira, lider je imaginativan a menadžer je obazriv, lider inicira promene, a menadžer stabilizuje, lider pita zašto ne, a menadžer pita zašto i kako, lider dovodi u pitanje (izaziva), a menadžer prihvata, lider je vizionar, a menadžer racionalan.

Nedovoljno delotvorno privređivanje u našoj zemlji povod je da se ukaže na potrebu organizovanog ulaganja napora od strane relevantnih aktera (uticajnih pojedinaca, organizacija i institucija) da se promoviše pošteno, dinamično i odgovorno preduzetništvo i menadžment. Treba ga afirmisati kao preduzetništvo koje u fer tržišnim uslovima ostvaruju visokomoralni, kompetentni i društveno odgovorni ljudi. Ako preduzetnika razumemo kao ličnost koja prihvata odgovornost da, kroz adekvatno izabranu, odnosno kreiranu tržišnu šansu i superiornu kombinaciju resursa i aktivnosti, uveća kapital raznih investitora, odnosno kreira vrednost i satisfakciju za relevantne stajkholdere, onda je on ključan i vredan akter koga treba na pravi način motivisati da na fer način stvara i investira profit, odnosno kapital. U preduzetništvu se prožimaju liderska ingenioznost i menadžerski know-how da u turbulentnim okolnostima, zahvaljujući efektivnosti (radeći prave poslove) i efikasnosti (radeći na pravi način) oploduje kapital. U njemu se, uz pomoć vlade kao katalizatora fer i dinamičnog privređivanja, usaglašavaju ekonomska logika i moralna i društvena odgovornost. Preduzetnik je, kako ističu neki faktori, dinamički agens privrednog života, kroz inovacije kreator tržišta, proizvoda i tehnologije, mamac za kapital i ljude, realizator promena i promoter novih ideja za biznis.

## IZVORI

1. R. L. Ackoff: The System Revolution, Long Range Planning, December 1974.
2. M. Milisavljević i J. Todorović: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd 1995.
3. G. Steiner: Top Management Planning, Mc Millan, 1969.
4. G. Jones i J. George: Contemporary Management, Mc Graw Hill, 2003.
5. E. E. von Bauer: Miningful Risk and Return for Investment Decisions, Mergers and Acquisitions, The Journal of Corporate Venture, No 4, 1981.

6. A. A. Thomson and A. J. Strickland: Strategy Management, BPI Irwin, 1987.
7. E. T. Crefo, Schiffrin, and J. C. Kaus: How to write Business Plan, AMA, 1995.
8. D. E. Hussey: Implementation Challenge, John Willey, 1996.
9. Petar Jovanović: Upravljanje investicijama u OUR, Privredna štampa, Beograd, 1982.
10. H. Peumans: Teorija i praksa obračuna u oblasti investicija, Beograd, prevod, 1967.
11. P. Kotler: Marketing Management, Prentice-Hall, 1988.
12. D. J. Epinek: Planning for Strategy Flexibility, Long Range Planning, August, 1978.
13. S. G. Certo: Modern Management, Allyn and Bacon, 1994.
14. P. Kotler and J. A. Coslione: Chaotics: The business of Managing and Marketing in the Age of Thurbulence, prevod Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, 2009.
15. J. Adizes: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1994.
16. F. J. Guilart and J. N. Kelly: Transforming the Organizations, Mc Graw: Hill, 1995.
17. G. Gilder: The Spirit of Enterprise, prema M. Milisavljević i J. Todorović, Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet Beograd, 1991.
18. Milind M. Lele: Creating Strategic Leverage, John Wiley and Jons, JNC, New York, 1992.
19. Jovan Todorović: Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd, 2003.

