

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

Процес планирања, основни инструменти и технике

Дипломски рад

МЕНТОР:

Др Миленко Целетовић,

ванредни професор

КАНДИДАТ :

Марија Пауновић 127/16

Београд, 2022.

Садржај:

1. Увод.....	1
2. Шта је менаџмент и које су његове фазе?.....	2
3. Процес планирања као фаза менаџмент процеса	5
3.1. Појам и сврха планирања.....	5
3.2. Анализа и предвиђање организационог окружења.....	7
3.2.1. Опште (посредно или даље) окружење организације.....	8
3.2.2. Оперативно(непосредно или ближе) окружење организације...8	
3.2.3.Интерно окружење организације.....	9
3.2.4. Топ менаџмент и испитивање окружења организације.....	10
3.3. Визија и мисија организације.....	10
3.4. Циљеви.....	13
3.4.1. Појам, врсте и карактеристике циљева.....	13
3.4.2. Менаџмент помоћу циљева(Management by Objectives-MBO)...15	
3.5. Стратегије.....	16
3.5.1. Стратегија- појам и дефинисање.....	16
3.5.2. Врсте стратегија.....	17
3.6. Планови.....	20
4. Основни инструменти и технике планирања.....	22
4.1.Инструменти и технике предвиђања.....	23
4.2. SWOT анализа.....	23
4.3 Портфолио менаџмент.....	24
4.4. Анализа јаза.....	25
4.5. Метод сценарија.....	26
4.6. Концепт животног циклуса.....	27
4.7. Технике које се користе за алокацију ресурса	30
4.7.1. Анализа преломне тачке.....	30
4.7.2. Буџетирање.....	32
4.7.3. Радно време.....	33
4.8. Технике за повећање креативности.....	35
4.9. Бенчмаркинг.....	36
5. Закључак.....	38
6. Литература.....	40

1. УВОД

Менаџмент постоји јако дуго у историји човечанства, с обзиром да су људи увек желели да са што мањим улагањима остваре што бољи резултат. Менаџмент се прожимао кроз многе сфере људског живота у свим земљама и различитим друштвено-економским системима, јер је и изградња великих објеката, организација пољопривредне производње, уређење државних послова, па чак и вођење ратова подразумевало планирање, организовање, руковођење и контролу.

Из наведеног закључујемо да је менаџмент мултидисциплинарног карактера који може бити примењен у различитим друштвеним сферама, односно организацијама. Тако, на пример менаџмент примењен на предузеће представља менаџмент предузећа или пословни менаџмент, затим менаџмент примењен на образовне институције називамо менаџмент у образовању и слично. Међутим, менаџмент се најчешће везује за предузећа и његове пословне функције и за управљање појединим привредним делатностима и секторима.

Са друге стране, проучавање менаџмента као научне дисциплине се јавља у новије време. Интересовање за менаџмент као научну дисциплину настало је у другој половини двадесетог века са наглим повећањем утицаја управљачко-организационих структура унутар великих, а онда и осталих привредних чинилаца тржишне економије.

Поред тога што се на менаџмент гледа као на научну дисциплину која се развија, на њега се гледа као и на уметност и вештину доношења и спровођења одлука да би се остварили организациони циљеви. (Гриффин, 2008.)

Планирање је функција којом започиње процес менаџмента. Ова функција је најзначајнија јер директно одређује остале функције у процесу менаџмента. Планирање је веома важно у свакој организацији и за свако пословање без обзира на то које је величине организација или колико је сложена.

Кроз овај рад, представићу планирање као примарну функцију менаџмента, његове основне инструменте и технике. Такође, на почетку рада биће посвећена пажња најпре самом менаџменту као процесу и његовим фазама. Оне ће бити у кратким цртама описане и објашњене. Затим ћу прећи на главну тему. На самом крају ће бити изнет општи закључак о описиваним функцијама са највећим освртом на планирање.

2. ШТА ЈЕ МЕНАЏМЕНТ И КОЈЕ СУ ЊЕГОВЕ ФАЗЕ?

Менаџмент је једна од најфасцинантнијих области знања које постоје, али и једна од најкориснијих. Успех на индивидуалном, организационом или друштвеном нивоу кључно зависи од делотворног руковођења. Знања и способности на том пољу директно утичу на извршење пословних задатака и постизање резултата. Само они који то знање поседују могу и да постижу успех. Срж успеха организације представља постављање циљева и начини њиховог остварења (Арнолд, 2015).

Иако се може видети релативно широка примена менаџмента у организацијама широм света и његова велика распрострањеност у разним друштвено-економским системима, не постоји сагласност око његове дефиниције. Дакле, не постоји општеприхваћена дефиниција менаџмента, а у неким језицима као што су шведски, француски, српски и хрватски, енглеска реч management се не може чак ни дословно превести. У овим језицима, како сматра Исак Адигес, енгл. глагол manage би се најверодостојније могао везати за појмовно значење глагола управљати, водити, располагати са нечим, руководити. (Машић, Џелетовић, 2015).

Различити периоди и аутори су понудили и различите дефиниције. Најпопуларнија дефиниција менаџмента је дефиниција америчке ауторке Мери Паркер Фолет (Mary Parker Follet), која каже да је менаџмент способност (вештина, умешност) обављања посла преко људи, или краће: обављање послова помоћу других људи. Међутим, ова дефиниција даје објашњење менаџмента само из угла функције вођења и не посматра менаџмент са тачки гледишта свих функција менаџмент процеса: планирања, организовања, вођења и контролисања. Тачније, она не показује да менаџмент процес укључује и одлучивање и спровођење одлука у свим менаџерским функцијама.

Постоји једна битна карактеристика везана за менаџмент, а то је ефективност и ефикасност. Ефективност, како истиче Дракер, значи „радити праве ствари“ , а ефикасност „радити ствари на прави начин“. Говорећи речником бизниса, ефективност значи бити у правом подручју бизниса. У динамичном и променљивом окружењу, да би организације биле у правом подручју, оне се морају мењати. Ефикасност значи максимизирање резултата уз минимална улагања у инпуте (трошкови људских, материјалних, финансијских, физичких и информационих ресурса) (Машић, Џелетовић 2015).

Менаџмент као феномен који је нераздвојни део организације, односно организовања истовремено представља (1) процес, (2) посебну научну дисциплину у оквиру друштвених наука и/или уметност, (3) скуп људи и (4) засебну професију.

На развој свести о менаџменту односно управљању утицали су бројни фактори. Посебан значај имају фактори целокупног друштвеног развоја међу које се сврставају степен економске развијености друштва, култура, политички односи у земљи, ниво развијености појединих организација и институција, друштвених група, свести, навике и обичаји, морал и етички систем вредности и бројни други фактори који су посредно или непосредно утицали на сам процес управљања. Тиме је менаџмент, односно управљање, утицало на развој друштва у коме је настајало и развијало се као специфичан процес, али је и развој друштва утицао на менаџмент као специфичну друштвену појаву.

Настанак и развој менаџмента су везани за XX век, мада се пун процват очекује у XXI веку. Менаџмент спада у групу младих научних дисциплина, мада се корени менаџмента као праксе налазе још у далекој прошлости. Током целе своје историје људи су користили разноврсне управљачке активности. У почетку су то чинили интуитивно, касније су на бази искуства стицали одређене вештине и знања из области планирања, организовања, вођења и усмеравања људи у правцу остваривања заједничких циљева. Појава менаџмента је у вези и са развојем индустријске производње чија растућа сложеност је изнедрила менаџмент као неопходну потребу (Бајић, 2008).

Иако менаџмент сеже у далеку прошлост, почетак његове шире примене, у савременом значењу, започиње са периодом индустријализације. Дељење капиталистичког друштва на јавну и приватну сферу осликао је свој израз и у области менаџмента. Међутим, израз менаџмент углавном се користио за послове управљања предузећима, док су за управљање државним органима, нарочито војском и полицијом, много чешће коришћени термини руковођење и командовање, као посебне функције менаџмента. Суштина менаџмента сваке организације се своди на повећање виталности организације, тј. њене способности преживљавања у различитим околностима, уз просперитет и раст организације.

На менаџмент се најчешће гледа као на континуирани процес обављања пословних активности. Скуп активности које обавља менаџмент се назива функција(е). Према томе, менаџмент процес се посматра кроз четири основне и врло важне функције:

- (1) Функција планирања;
- (2) Функција организовања;
- (3) Функција вођења;
- (4) Функција контролисања (Машић, Целетовић, 2015).

Све ове функције су повезане и међусобно условљене и чине целину процеса управљања предузећем.

Планирање представља почетну фазу менаџмент процеса у којој се дефинишу циљеви предузећа и одређују мере и акције за достизање ових циљева. Планирање је основна фаза процеса управљања на основу које се дефинишу и реализују и остале фазе менаџмент процеса. Зато се ова фаза често сматра критичном фазом и најзначајнијим подпроцесом (функцијом) менаџмент процеса, јер од валидности дефинисања и реализације ове фазе зависи одвијање осталих фаза.

Организовање је следећа фаза менаџмент процеса, која наступа након планирања. У оквиру ове фазе, врши се дефинисање такве организационе структуре предузећа, односно целокупне организације предузећа, која обезбеђује реализацију планираних циљева и задатака. Ова фаза обухвата поделу посла, груписање, повезивање и дефинисање појединих врста послова, затим одређивање овлашћења и одговорности и склапање целокупне структуре која ће да омогући примену зацртаних планова. Тиме су организовање и планирање директно повезани. Планирање даје циљеве и задатке, а организовање дефинише логичку структуру свих потенцијала, која омогућава да се утврђени планови реализују (Јовановић, 2007).

Вођење се може дефинисати као способност менаџера или лидера да преко разумевања људи, њихових потреба, амбиција и понашања, преко комуницирања и сарадње са њима или на други начин, придобију људе у организацији да их следе, и њихово понашање и радно ангажовање усмеравају (воде) у правцу извршавања задатака и остваривања организационих циљева. У том смислу, суштина вођења је придобијање људи, утицање на њих да се окупе око идеје менаџера и да своју креативну енергију, знање, способности и укупно понашање усмере и учине корисним за остваривање организационих циљева. (Стевановић, 2016). Вођење представља извршну фазу менаџмент процеса јер оно што је планирано, организовано и координисано треба спровести у дело. Свака активност у организацији обавља се преко чланова те организације, тј. запослених у њој. Способност менаџера да мотивише људе да ефикасно обаве свој посао од есенцијалне је важности да би неко могао да буде добар менаџер. Бити менаџер не значи истовремено бити вођа тј. лидер. Ове две улоге јесу повезане али међу њима постоји разлика (Драгишић, Радивојевић, 2014).

Док се менаџмент дефинише као процес усмеравања других према извршењу одређеног задатка, код вођења се више наглашава способност утицаја на друге који извршавају неки задатак. Вођење је, дакле, уметност утицаја на људе, тако да они спремно и полетно теже остваривању циљева организације. Због тога се и каже да је суштина вођења спремност и воља људи да прате и следе вођу (Сикавица, Бахтијаревић-Шибер, 2004).

Контрола је последња фаза у менаџмент процесу. Она представља сложен и дуготрајан процес који обухвата велики број активности усмерених на анализирање и проверу да ли се извршавање одвија како је планирано, односно да ли се у току

извршавања постижу планирани циљеви и резултати. Основне активности фазе контроле усмерене су на мерење остварених резултата и њихово упоређивање са планираним, утврђивање одступања између остварених и планираних резултата и предузимање корективних акција у циљу исправљања евентуалних одступања. Фаза контроле је повезана са фазом вођења каналом директне везе, а са свим фазама каналом повратне везе. Нарочито је битна повратна веза између контроле и планирања, јер она омогућава да се, евентуално, утиче на планирање и да се мењају задати циљеви и резултати (Јовановић, 2007).

3. ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА КАО ФАЗА МЕНАѢМЕНТ ПРОЦЕСА

Планирање је прва менаџерска функција која је везана за доношење одлука којима се организација усмерава. Најзначајније одлуке су циљеви, стратегије и планови.

Процес планирања, као део менаџмент процеса, веома је комплексан и обухвата све делове предузећа и све пословне функције у њему. Сви организациони делови предузећа израђују своје планове који се односе на задатке које је потребно извршити у будућности да би се постигли планирани циљеви предузећа у целини. Сви менаџери, почевши од оних на оперативном нивоу, па до врховних менаџера, обавезно планирају извршење задатака за који су задужени и сви заједно обједињују процес планирања као део менаџмент процеса.

Пошто се процес планирања односи на будуће циљеве и активности, који су по дефиницији неизвесни, планирање мора да обухвати и спремно прихвати промене и непредвиђене догађаје које будућност обавезно доноси. Планирање мора да буде флексибилно, спремно да уноси промене и да, евентуално, мења дефинисане циљеве и акције. Оно се мора стално мењати у складу са променама које се непрекидно догађају у окружењу. Све то доводи до потребе да се процес планирања, као део процеса управљања, односно део менаџмент процеса, дефинише као непрекидан и стално понављајући процес, који нема свој крај (Јовановић, 2007).

3.1. Појам и сврха планирања

Планирање укључује дефинисање циљева организације, утврђивање укупне стратегије за постизање ових циљева и савремено планирање како би се организациони рад интегрисао и координисао. Планирање обухвата и циљ (шта чинити) и средства (како чинити) (Роббинс, Коултер, 2005). Планирање представља сагледавање могућих будућних стања у којима се предузеће може наћи и одређивање активности чијом би реализацијом заузело у будућности најбоље стање. То је процес сталног сагледавања и усмеравања пословања предузећа, чиме се обезбеђује његово континуално и ефикасно пословање и развој.

Планирање потиче из потребе за сигурношћу и извесношћу, као једне од основних људских потреба. Планирање се заснива на систематичном и континуираном размишљању о будућности пре него што се донесе одлука о деловању, уз покушај предвиђања последица које ће наше садашње деловање имати у будућности. Планирањем сваки менаџер и свака организација покушава да буде аутор своје будућности и да своје садашње деловање усмери тако да у будућности произведе што више пожељних, а што мање непожељних последица (Драгишић, Радојевић, 2014).

Основни задатак планирања је да укаже организацији сврху њеног постојања, подручје њеног деловања, добре и лоше стране окружења, благовремено уочавање потенцијалних претњи и да одржи адекватну унутрашњу организациону структуру.

Циљ сваке организације је остварење што бољих резултата у оквиру свог пословања кроз испуњавање постављених задатака како би се остварили унапред зацртани циљеви и чиме би се гарантовао успех на дуже стазе. У савременом менаџмент процесу, до реализације свега наведеног искључиво је могуће само уколико се посвети довољно пажње планирању, као примарној функцији савременог менаџмента.

Можемо да дефинишемо најмање четири разлога за планирање. Планирање (1) обезбеђује правац, (2) смањује несигурност, (3) трошкове и вишкове своди на најмању меру, и (4) утврђује стандарде који се примењују у контроли.

Планирање одређује *правац деловања* менаџера и осталих у компанији. Када запослени знају правац развоја организације или радне јединице, и познат им је садржај сопственог доприноса да би се постигли циљеви, они могу да координишу своје активности, сарађују једни са другима, и чине оно што је потребно да би постигли ове циљеве. Без планирања, одељења и појединци својим појединачним деловањем у различите сврхе коче организацију да се ефикасно креће према својим циљевима.

Планирање *смањује несигурност* приморавајући менаџере да гледају унапред, предвиде промену резултата тих промена, као и одговарајућу реакцију. Иако планирање не може да елиминише настанак промене или ризик, менаџери врше планирање како би предвидели евентуалну промену и пронашли најефикаснији одговор на њу.

Поред тога, планирање *смањује вишак активности* као и споредне активности. Када су радне активности координисане око утврђених планова, вишак активности се своди на најмању меру. Даље, када су, на основу планирања, средства и циљеви јасни неефикасност постаје очигледна и може се кориговати или елиминисати.

И на крају, планирање *утврђује циљеве и стандарде* који се користе при контроли. Ако нисмо сигурни у то шта покушавамо да постигнемо, како можемо да утврдимо и да ли смо то постигли? Приликом планирања утврђујемо циљеве и планове. Потом, путем

контроле, упоређујемо стварно пословање са циљевима, идентификујемо сваку битну девијацију и предузимамо све неопходне кораке да бисмо извршили корекцију. Без планирања, не би постојао начин да се врши контрола (Роббинс, Коултер, 2005).

3.2. Анализа и предвиђање организационог окружења

Анализу окружења организације би могли дефинисати као процес контроле и надгледања њеног окружења, како би се уочиле садашње и будуће прилике и опасности које могу имати утицаја на способност предузећа да оствари планиране циљеве. Приликом анализе организације, морају се узети у обзир фактори који се налазе унутар саме организације, као и фактори спољашњег окружења.

Да би се урадила добра анализа и успешно предвиђање унутрашњих и спољашњих фактора у чијем окружењу постоји и послује организација, потребно је поседовати знање о структури окружења организације и извршити њено рашчлањење. То рашчлањење се врши према следећим критеријумима:

1. Према садржини: економско, политичко, технолошко, правно, демографско, еколошко и слично;
2. Према степену утицаја: посредно (даље) и непосредно (ближе);
3. Са становишта институционалне регулативе: нормативно, прохибитивно и либерално;
4. Са становишта степена повезаности и могућности разумевања: случајно распоређено, групно структурирано, турбулентно, реверзибилно, иреверзибилно и слично (Машић, Џелетовић, 2015).

Приликом идентификовања утицаја окружења на организацију, могу се користити следећи приступи:

- 1) Приступ „одозго-наниже“ или „метод левка“, који у предвиђању полази од општег ка специфичном;
- 2) Приступ „одоздо-навише“ или „метод призме“ који полази од специфичног ка општем; и
- 3) Комбинација ова два приступа (Машић, Џелетовић, 2015).

Први приступ се односи на велике организације, полази од најширег окружења, а то је међународна и национална привреда, јер се преко анализе гране идентификују позиције конкретне организације.

Други приступ се бави анализом сваке групе производа, да би се стекао увид у организацију као целину. Овај приступ је карактеристичан за мање развијене организације.

Комбинација ова два приступа је веома добра. Овде се до идентификације утицаја спољних фактора долази ако се упореде шансе и претње екстерних фактора окружења са снагама и слабостима интерних фактора окружења.

3.2.1. Опште (посредно или даље) окружење организације

Опште окружење је средина која генерише велики број фактора који утичу на организације. Постоје разни предлози како дефинисати делове окружења како би их боље разумели. Опште окружење се састоји од димензија у ширем друштву које утичу на организације. Ове димензије можемо груписати у седам сегмената окружења: демографске, економске, политичке/правне, социо-културне, технолошке, глобалне и одрживе физичке.

Демографско окружење се односи на: бруто друштвени производ, инфлацију, незапосленост, кретање каматне стопе, спољнотрговинска размена.

Политичко-правно окружење односи се на неке политичке процесе и законску регулативу, ставове владе, инострани лоби.

Социокултурно окружење у себе укључује: обичаје, веровања, начин живота, ставове, интересовања, образовни ниво, писменост и слично.

Технолошки фактори се односе на: развој нових технологија, употреба нових материјала, брзина застаревања технологије, разне иновације.

Глобално окружење се односи на: девизни курс, раст глобалне трговине, сарадња између блокова и слично.

Природно окружење утиче на пословне резултате предузећа на различите начине. Сви ти начини се могу груписати кроз несташице сировина, повећање цене енергије, већи степен загађености и измењене улоге влада и државних институција (Котлер, Келер, 2006).

3.2.2. Оперативно(непосредно или ближе) окружење организације

Главни фактори оперативног окружења јесу: потрошачи, конкуренција, радна снага, добављачи и међународна компонента. Ако се послови организације своде у оквиру само једне гране, и не жели се проширити круг послова уласком у друге гране, сасвим је задовољавајуће да се за потребе анализе и прогнозе структуре гране узме такозвани „Портеров модел“. Према Портеру грану чини група предузећа која стварају производе или пружају услуге и међусобно конкуришу. У оквиру анализе гране и конкуренције углавном се обраћа пажња на величину тржишта, динамику и карактеристике њеног раста, структуру трошкова, дистрибутивне системе и кључне факторе успеха и конкурентску структуру гране која је одређена са следећих пет конкурентских снага:

1. Јачање преговарачке моћи добављача (конкурентска снага добављача);
2. Јачање преговарачке моћи купаца (конкурентска снага купаца);
3. Претња од појаве нових конкурената (улазак конкуренције);
4. Претња од појаве производа супститута и
5. Такмичење између постојећих конкурената (Ритсон, 2013).

3.2.3. Интерно окружење организације

Ова фаза стратегијског истраживања обухвата анализу и предвиђање кључних фактора интерног окружења организације, као што су: маркетинг, финансије, производни портфолио, технологија, организација, кадрови информациони системи и друго, да би се адекватно могле дефинисати снаге и слабости организације у односу на претпоставке о шансама и претњама које долазе из његовог окружења. Интерна анализа или анализа интерног окружења подразумева следећа питања:

1. Да ли и колико добро функционише дата стратегија;
2. Шта су снаге, слабости, шансе и претње предузећа;
3. Да ли је предузеће конкурентно у погледу његових трошкова и цене;
4. Колико је јака конкурентска позиција предузећа и
5. Са којим се стратегијским питањима суочава предузеће? (Томпсон и Стрикленд, 1996).

Поред свега овог, важни аспекти које треба имати у виду су:

1. *Организациони* (комуникациона мрежа, организациона структура, евиденција успеха, хијерархија циљева, политика, процедуре, правила и способност менаџмент тима);
2. *Кадровски* (кадровски односи, пракса регрутовања кадрова, програми за обуку, перформансе, оцене система, подстицајни системи, флукутација и изостајење са посла);
3. *Тржишни* (стратегије производа, цена, промоције и дистрибуције);
4. *Производни* (фабрички распоред капацитета, истраживање и развој, коришћење технологије, набавка сировина, контрола залиха и коришћење подуговора) и
5. *Финансијски* (ликвидност, профитабилност, активност, инвестиционе шеме) (Портер, 1990).

На основу прикупљених информација о средини организације неопходно је да топ менаџмент уз помоћ анализе и предвиђања наведених и других фактора у процесу

одлучивања, као реакције на прикупљене податке, разуме, протумачи и доведе у корелативни однос податке, да би се на основу тога извели релевантни закључци о вредностима расположивих података и у даљем процесу одлучивања дефинисали визија, мисија, циљеви и стратегија организације.

3.2.4. Топ менаџмент и испитивање окружења организације

Испитивање окружења представља процес сакупљања информација о интерним и екстерним догађајима и њиховим односима који делују подстицајно или ограничавајуће на остварење мисије и циљева организације. Начин на који топ менаџмент долази до општих извора информација за испитивање интерног и екстерног окружења пружају нам Серто и Питер. Један од битних извора података о факторима окружења бизниса често чине разни натписи и садржаји у новинама, као што су: *The New York times*, *Financial times* и сличне, које за менаџере представљају веома значајне изворе података и информација о факторима окружења организације. Након прикупљених података о средини организације, неопходно је да топ менаџмент у процесу одлучивања, разуме, протумачи и доведе у корелативни однос податке, да би се на основу тога извели релевантни закључци о вредностима расположивих података и у даљем процесу одлучивања (ре)дефинисали визија, мисија, развојни циљеви и стратегија организације.

Према Феју и Кингу, постоје три основна модела испитивања окружења организације: нередовно, редовно и непрекидно испитивање.

Систем нередовног испитивања окружења се примењује обично поводом криза (нпр. енергетских оскудица). Карактеришу га *ad hoc* истраживање и студије.

Регуларни систем испитивања окружења редовно даје прегледе, најчешће годишње, док непрекидни систем испитивања више тежи ка оријентацији на будућност.

3.3. Визија и мисија организације

„Визија је оно што може бити. Мисија је оно што желимо да буде. План стратегије је како то постижемо.“ Howard Haus, Bob Tamarkin

Људи који у организацији чине врховни менаџмент, одговорни су за креирање и постојање стратегијске визије и мисије. Да би дошли до адекватне визије, мисије, циљева, политике и стратегије, стратежи морају проучавати јаке и слабе организације, а потом их упоредити са шансама и претњама (SWOT анализа).

Визија, мисија и циљеви су тесно повезани, при чему је визија на врху, а на крају посредни циљеви и задаци.

Да би дефинисао визију, што је претпоставка успешног стратегијског управљања организацијом, топ менаџмент треба да се определи какав ће бити пословни карактер организације и да се на основу тога одреди слика куда организација настоји да иде у наредних пет до десет година. Визија представља основни смисао вредности и настоји да зароби ум и срце сваког запосленог у организацији (Дес, Лумпкин, Изнер, 2007).

Визија обично означава претпоставку, односно замисао неког будућег стања или догађаја. У контексту менаџмента, она означава слику будућег стања предузећа, менталну слику могуће и пожељне будућности која је реална, веродостојна и привлачна. Она даје одговор на питање шта предузеће жели да оствари у будућности, стога представља усмеравање запослених у одређеном смеру. Она, најсажетије речено представља слику идеалне будућности предузећа. Визија треба да има инспиративност, јасноћу, изазовност и практичност реализације колектива, како би је они прихватили и радили на њеној реализацији.

„На основу слике визије можемо видети где идемо и објашњење зашто је одлазак тамо важан за организацију“ (Томпсон, Стрикленд, Гамлб, 2008).

Да би се добро формулисала визија организације неопходно је:

1. Разумети чиме се организација бави;
2. Интерпретирати визију и мисију на јасан начин и настојати да буду подстицајне и да инспиришу и
3. Одлучити у ком тренутку треба мењати стратегијски курс организације, као и њену пословну мисију (Томпсон, Стрикленд, Гамбл, 2008).

Џон Котер, истакнути професор са Харварда, је вероватно најбоље описао које би то биле особине ефектне визије:

- Замислива: преноси слику о томе како ће изгледати будућност;
- Привлачна: погодна у односу на различите интересе стејкхолдера;
- Могућа: садржи реалне, остварљиве циљеве;
- Фокусирана: довољно општа да дозволи индивидуалну иницијативу и алтернативне облике реаговања с обзиром на променљиве услове;
- Погодна за комуникацију: Лако се преноси другима. Може да се објасни за пет минута.

Свако предузеће постоји да би нешто постигло у својој широј околини, да би остварило неки циљ. Управо тај разлог постојања представља сврху или мисију организације, по којој се једна организација разликује од осталих. Мисија означава основну функцију или задатак предузећа, и њом се ближе одређује домен пословања организације. Она садржи пословну филозофију за стратегијско одлучивање, имиц

који организација жели да постигне, одражава самоодређење организације, иницира главна подручја производа и услуга и примарне потребе потрошача које она жели задовољити.

„Организациона мисија је сврха или разлог због којег организације постоје“ (Серто, Питер, 1991).

Да би мисија обухватила оно што желимо да предузеће буде, потребно је да мисаони исказ обухвата следеће информације:

1. производ/услуге компаније;
2. тржиште;
3. технологија (алати, машине, материјали, технике и процеси који се користе у производњи производа и услуга);
4. циљеви компаније- општи као опстанак кроз континуирани раст и профитабилност;
5. филозофија компаније (вера, вредности, култура);
6. сопствени концепт компаније. он представља власников поглед или импресије о компанији, процењујући њене снаге, слабости, конкуренцију, шансе и претње из окружења;
7. јавни имиџ (Серто, Питер, 1991).

Дефинисање мисије је лимитирано циљевима одређених интересних група – стејкхолдера, чије деловање може бити од утицаја на будућност предузећа. Они могу бити инсајдери – интерни стејкхолдери (запослени, акционари, менаџери) и аутсајдери – екстерни стејкхолдери (купци, добављачи, инвеститори, банке). Према томе, мисија предузећа мора бити усмерена како према интерним, тако и према екстерним стејкхолдерима.

Добро формулисана мисија омогућава организацији следеће:

1. Претварање сопствене визије топ менаџмента у дугорочне смернице организације;
2. Смањује ризик непостојања визије;
3. Припрема организацију за будућност;
4. Јасније изражава организациону сврху и идентитет и мотивише запослене да се максимално потруде и

5. Даје смернице менаџерима нижих организационих нивоа како би они формулисали мисију и циљеве својих организационих делова и обликовали функционалне стратегије, као и стратегије пословних јединица (Томпсон, Стрикленд, 1996).

3.4. Циљеви организације

Циљеви једне организације изражавају разлоге њеног постојања. Приватне организације стварају и износе на тржиште економске производе и услуге; универзитети пружају образовање и истраживање; државе обезбеђују социјално осигурање и безбедност, а удружење грађана пружа услуге и дружење своме чланству. Све ове изјаве указују на стварање вредности из процеса стицања и коришћења људских и физичких ресурса у једној организацији. Циљеви такође одражавају „крајње циљеве“ које треба остварити као што су повраћај уложених средстава, ниво уписа на факултете, ниво животног стандарда или повећања фондова. Понекад налазимо да се друге речи користе уместо речи „циљ“, иако све означавају циљеве које треба остварити једна организација (Врен, Воих, 2001).

3.4.1. Појам, врсте и карактеристике циљева

Одређивање циљева представља саставни део планирања, свако планирање мора поћи од одлуке шта жели остварити у организацији. Они продубљују дефинисану мисију организације у њеним кључним областима управљања растом и развојем. Циљеви организације су примарне планске одлуке којима се усмерава функционисање организације, њиховим прецизним дефинисањем спречава се расипање ресурса, а идентификују приоритети, и као такви, они представљају оријентир за функционисање организације у целини. Они су база за разумевање осталих планских одлука, као и средство за контролу и реализовање планираних одлука. Најчешће се циљеви означавају као стања или ситуације у које организације желе да дођу, односно резултати које организације желе да постигну. Основна обележја циљева су њихова просторна и временска димензија. Дефинисање циљева је детерминисано како интерним, тако и екстерним факторима средине организације (Машић, Целетовић, 2015).

Развојни циљеви организације морају бити реални, мерљиви и компатибилни са мисијом како би постали критеријуми избора адекватних стратегија за њихово остварење.

Класификација циљева може се извршити на следећи начин:

1. Према нивоу организације разликују се циљеви:

а) стратегијског (на нивоу организације),

б) тактичког (средњи ниво, ниво дивизиона или СБУ организације) и

в) оперативног карактера (ниво одељења и индивидуални циљеви унутар функционалних јединица).

2. Према могућности квантификације циљеви могу бити описљиви или квантитативни и неописљиви или квалитативни;

3. Према хијерархијском нивоу циљеви могу бити непосредни и посредни;

4. Према планском хоризонту може се говорити о краткорочним, средњорочним и дугорочним циљевима и

5. Према нивоу друштвене одговорности циљеви могу бити економски, брига за потрошаче, брига за запослене, брига за екологију и брига за друштво у најопштијем значењу (Машић, Целетовић, 2015).

Према нивоу организације, дакле, као што је већ споменуто, циљеви могу бити стратегијски, тактички и оперативни. Стратегијски или корпоративни циљеви описују шта се мора урадити и које активности треба предузети да би организација испунила своју визију и мисију. Утврђује их топ менаџмент организације и они су дугорочног карактера. Добро осмишљени циљеви су прецизни и мерљиви, тичу се важних тема, пуни су изазова, али и реални, и имају временски период кроз који морају бити остварени.

Четири основна разлога важности осмишљавања и усвајања стратегијских циљева су:

1. Циљеви усмеравају и мотивишу;
2. Циљеви повећавају ниво ресурса организације;
3. Циљеви усмеравају наше планове и одлуке и
4. Циљеви нам помажу да оценимо наш напредак (Инић, 2007).

Тактички циљеви су, по правилу, средњорочног карактера а често се означавају и као пословни циљеви или функционални. Дефинише их топ менаџмент и средњи ниво менаџера, а усмерени су на остварење резултата у специфичним функционалним јединицама.

Оперативни циљеви су краткорочни, а често се означавају као циљеви оријентисани на задатак. Дефинишу их менаџери средњег или првог нивоа, а њима се дефинишу специфични циљеви за остварење на нивоу одељења и индивидуални циљеви у оквиру функционалних јединица.

Хијерархија циљева мора постављена тако да циљеви нижих нивоа служе као средство за достизање циљева виших, односно највишег нивоа.

Потребно је, такође, нагласити да циљеви дефинисани за мале фирме обично не одговарају великим организацијама, као и да се циљеви профитне организације разликују од циљева непрофитабилних организација.

Циљеви би требали да садрже следеће карактеристике:

1. **Изазовност** тј. морају да делују мотивационо на менаџере и запослене за остварење резултата и да допринесу развоју и јачању менаџерских вештина и вештина других запослених. Циљеви који се сувише лако остварују не мотивишу, као ни циљеви који нису достижни чак ни уз изузетне напоре;
2. **Остварљивост** тј. да поред изазовности, циљеви морају бити реални и остварљиви у простору и времену, са расположивим ресурсима уз адекватан напор менаџмента и запослених у организацији;
3. **Специфичност и мерљивост** подразумевају да циљеви буду јасни, мерљиви и разумљиви за менаџере и запослене, јер је много лакше утврдити да ли је циљ остварен ако је мерљив;
4. **Временска дефинисаност** подразумева да циљеви буду експлицитно временски дефинисани, тј. одређени када резултати треба да буду достигнути; и
5. **Релевантност**, односно важност циљева за остварење организационе визије, мисије и корпоративних стратегијских циљева, да би у том смислу утврдили менаџерски оквир одговорности и вештина.

3.4.2. Менаџмент помоћу циљева (МБО)

Присетимо се да је организација систем који се састоји од подсистема који користе ресурсе за стварање корисних ефеката у облику производа или услуга. Сваки организациони подсистем развија циљеве, планове, буџете и политику који су за њега специфични, а ипак су међусобно повезани са другим организационим подсистемима. Пошто је менаџерима делигиран ауторитет и одговорност за ове организационе подсистеме, планирање и контрола тих менаџера морају бити повезани са планирањем целокупног пословања организације. Ово се постиже процесом „менаџмента помоћу производних циљева“. Менаџмент помоћу циљева трансформише стање организационог циља у прецизне оперативне циљеве, планове и буџете на такав начин да се утиче на понашање менаџера приликом подржавања договорених циљева (Врен, Воих, 2001).

Концепт управљања помоћу циљева везује се за Питера Дракера, који је још 1954. године уобличио овај концепт и у теорији и у пракси менаџмента. Суштина МБО концепта јесте у систему менаџмента у коме менаџери и запослени заједнички раде на формулисању специфичних пословних циљева, периодично контролишу напредак у

остварењу циљева, а успех остварења циљева појачава се награђивањем за радне резултате. Концепт се не користи само као средство планирања и контролисања, већ и као средство за мотивацију запослених (Машић, Џелетовић 2015).

Као што смо већ рекли, суштина је дефинисање специфичних пословних циљева. Најчешће се помињу три групе циљева:

1. циљеви побољшања – везују се за различите аспекте побољшања функционисања организације;
2. циљеви личног развоја запослених – везани за развој личних вештина или знања запослених;
3. циљеви одржавања – изражавају жељу за одржавањем перформанси организације на одређеном нивоу (Ерић, 2000).

Примена концепта МБО, поред добрих страна (укључивање запослених и менаџера у формулисање циљева, повећање мотивације запослених, побољшање комуникације запослених и менаџера, смањење раскорака између појединачних и организационих циљева и сл.), носи и неке од недостатака и проблема: концепт захтева доста времена и администрирања, захтева често промену организационе културе, затим још један недостатак МБО концепта је тај што он и није тако ефектан у смислу динамичне промене организационог окружења. МБО концепт подразумева стабилност за запослене да би радили у правцу постизања низа циљева. Ако нови циљеви треба да се утврђују на сваких неколико недеља, запослени неће имати времена да постигну те циљеве и вреднују свија постигнућа. Следећи проблем овог концепта је тај што запослени који дају превелик значај постизању свог циља, не базирајући се на друге у радној јединици, могу да буду контрапродуктивни. Менаџер мора тесно да сарађује са свим члановима радне јединице да би био сигуран да запослени не раде у супротне сврхе.

У сваком случају, концепт МБО је нашао своју примену, али без подршке топ менаџмента не даје резултате.

3.5. Стратегија

3.5.1. Стратегија – појам и дефинисање

Стратегија је грчка реч, позајмљена из војне терминологије, и дуго је означавала војну и политичку вештину организовања и вођења ратова. Она је релативно нов концепт који у пословној терминологији предузећа почиње да се користи од средине педесетих година 20. века. То је једна од најзаступљенијих речи у вокабулару менаџера и у преводу значи вођење војске.

Пословна стратегија обухвата дефинисање различитих начина којима се остварује мисија и циљеви организације. Има много дефиниција стратегија, а према једној од њих коју наводи др. М. Милосављевић, то је наука и вештина коришћења начина да се остваре циљеви, и она представља рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обавља своју пословну активност. Оријентисана је на избор подручја пословне делатности и алокацију фактора производње да се створи и одржава конкурентска предност предузећа у средини (Милосављевић, Тодоровић, 1991).

Још давне 1963. године, научник Алфред Чендлер је био први међу ауторима који се бавио проучавањем стратегије и дао је њену дефиницију. Дакле, по њему, стратегија је одређивање темељних дугорочних циљева предузећа, прилагођавање смерова пословних активности, односно одређивање концепција и избор ресурса потребних за постизање зацртаних циљева.

Формулисање стратегије представља доношење одлуке о начинима достизања развојних циљева организације, док се процес у коме менаџери заједничким снагама формулишу стратегију назива стратегијско планирање.

3.5.2. Врсте стратегије

Уобичајено је да се организационе стратегије деле на:

1. **Корпоративне стратегије;**
2. **Пословне стратегије и**
3. **Функционалне стратегије.**

Корпоративна стратегија садржи организациону стратегију која настоји да утврди које послове предузеће треба да обавља или које жели да обавља. Она одражава правац кретања компаније и улоге које ће свака пословна јединица у организацији имати пратећи овај правац. Постоје различите стратегије корпоративног нивоа, као што су:

- а) Стратегија концентрације, која представља опредељење корпорације да своје циљеве реализује обављањем једне врсте послова;
- б) Стратегија редукције и/или преоријентације, која садржи одреднице путем којих се дефинише релевантно прилагођавање организације у циљу обезбеђења њеног опстанка. Ова стратегија се примењује само у кризним ситуацијама и
- в) Стратегија раста која настоји да повећа послове организације проширењем производа који се нуде или тржишта која се опслужују. (Машић, Целетовић, 2015). Применом стратегије раста, организација може да повећа приход од продаје, број запослених, учешће на тржишту и сл. (Роббинс, Коултер, 2005).

Након што топ менаџмент тим и одбор директора донесу стратешке одлуке, извршни директори (функционални менаџери) морају донети одлуку о томе на који начин ће да спроведу те одлуке у својој пословној области (производња, маркетинг, финансије).

Пословна стратегија се дефинише на нижим нивоима корпорације, као што су дивизиони и стратегијске пословне јединице. Постојање потребе за дефинисањем ове стратегије налази се у чињеници да ове организационе јединице послују као посебне (засебне), релативно независне целине (подсистеми), које имају и релевантне циљеве. Потребно је нагласити да пословна стратегија мора бити усклађена са корпоративном стратегијом предузећа, односно не смеју бити у супротности. За малу организацију, са само једном врстом послова, или за велику организацију које се није диверзификовала по разним производима или тржиштима, стратегија пословног нивоа обично се поклапа са корпоративном стратегијом организације.

Пословна стратегија дефинише основне акције којима предузеће треба да изгради и ојача своју конкурентску позицију на тржишту.

Многе значајне идеје стратешког менаџмента потичу из студије Мајкла Портера. Највећи његов допринос је у томе што је објаснио како менаџери могу да креирају и одрже конкурентску предност која ће омогућити компанији профитабилност изнад просека. Портер наводи да су неке области, по својој природи, профитабилније од других. Међутим, још увек се може десити да једна компанија оствари приличан приход у „застарелој“ индустрији, а да изгуби новац у „гламурозној“ индустрији. Кључ је у коришћењу конкурентске предности (Роббинс, Коултер, 2015).

У свакој области пословања, пет конкурентских сила диктирају правила конкуренције. Ових пет сила заједно одређују атрактивност и профитабилност гране. Менаџери процењују атрактивност једне гране користећи ових пет фактора:

1. Претња нових учесника. Фактори као што је економија обима, лојалност бренду и потребан капитал, утврђују колико је лако или тешко новим конкурентима да се укључе у одређену област пословања;
2. Претња супститута. Фактори као што су промена цене и лојалност купца одређују степен до којег су клијенти спремни да купе алтернативни производ;
3. Преговарачка моћ купаца. Фактори као што је број клијената на тржишту, информације о клијентима и постојање алтернативних производа одређују ниво утицаја који купци имају у конкретној области;
4. Преговарачка моћ добављача. Фактори као што је степен концентрације добављача и расположивост алтернативних инпута одређују обим моћи коју добављачи имају у односу на фирме у одређеној области;
5. Постојећи ривалитет. Фактори као што је стопа индустријског раста, растућа или опадајућа потражња и разлике између производа, одређују колико ће бити

интензиван конкурентни ривалитет међу фирмама које су тренутно у оквиру једне области.

Када менаџери процене пет сила и утврде које претње и могућности постоје, они ће бити спремни да одаберу одговарајућу конкурентну стратегију. Према Портеру, ниједна фирма не може да буде успешна ако покушава да обавља све послове за све људе. Он предлаже да менаџери одаберу стратегију која ће пружити организацији конкурентну предност а која, како он наводи, настаје било на основу нижих цена у односу на све друга конкуренте у области, или на основу њихове знатне различитости од конкурената (Роббинс, Коултер, 2015).

Полазећи од ових пет конкурентских фактора анализе гране, Портер наводи да постоје 3 основне стратегије за конкурентско надигравање у грани:

а) Ниски трошкови – ова стратегија подразумева постизање нижих трошкова у односу на конкуренте, али без смањења квалитета и услога производа. Општи трошкови се одржавају на минимуму, а фирма чини све што може да смањи цене. У канцеларијама лидера са ниским ценама не могу се наћи скупи уметнички предмети или унутрашњи декор (канцеларијски намештај је оскудан и једноличан, али функционалан) ;

б) Диференцијација – ова стратегија представља стицање компетитивне предности креирањем различитих производа од конкурената, односно све оно по чему се издваја једна организација, тј њена различитост. Диференцирање може имати различите форме: имиџ марке, технологија, дизајн, постпродајне услуге, канали продаје, висок квалитет, изузетна услуга.. Потрошачи би требало да цене диференцијацију. Кључ за овакву стратегију конкурентности је, да без обзира које карактеристике производа или услуге се изаберу ради диференцијације, оне морају да издвајају фирму од њених конкурената и морају бити довољно значајне да оправдају првокласну цену која премашује трошкове диференцијације (Роббинс, Коултер, 2015). Успешна диференцијација омогућава да се скупље наплати производ или услуга. Применом ове стратегије се остварује јединствена позиција у грани и требало би да обезбеди већи профит од просечног приноса у грани. Идеална је ситуација уколико се постиже диференцирање преко више димензија.

в) Фокусирање – фокусирање је битна стратегија сегментирања тржишта. Фокусирање представља опредељење предузећа или на фокус ниских трошкова или на фокус диференцијације производа или комбинацију ова два. У стварности је веома тешко остварити диференцијацију, а притом и ниске трошкове. Стратегијом фокусирања се настоји остварити натпросечан принос у односу на уложена средства у грани.

Функционална стратегија - представља разрађивање генералне пословне стартегије на на нивоу функција организације, где свака од тих области креира своју посебну

стратегију. Типичне функционалне области обухватају производњу, људске ресурсе, маркетинг, истраживање и развој, финансије, дистрибуцију.

Ове стратегије најчешће креирају директори одређене функције, уз одобрење и контролу од стране извршних директора који имају одговорност за пословну стратегију. Овде постоји настојање да свако одељење имплементира неку вредност производу или услузи, а то се може учинити на два начина:

1. Снижавају се оперативни трошкови уграђивања вредности у производе и
2. Додаје се нова вредност производу диференцирањем.

3.6. Планови

Планови су документа која утврђују начин остваривања циљева и они дају типичан опис расподеле ресурса, програма и других неопходних корака за достизање циља. Када менаџери планирају, они развијају и планове и циљеве (Роббинс, Коултер, 2005).

Планови представљају производ планирања, документ у коме су записане планске акције које карактеришу процес планирања. План изражава једно одређено будуће стање, у тачно ограниченом и фиксираним временском пресеку. План би требало да буде флексибилан, подложен сталним променама које диктира окружење и које се морају непрекидно уносити да би се достигло најбоље будуће стање. Кроз сталне промене и допуне плана изражава се и непрекидност процеса планирања, чији континуитет представља континуитет функционисања и развоја предузећа. Што је најважније, предузеће се на тај начин осигурава од крупних промашаја који могу да угрозе његов даљи опстанак.

Израда планова је веома сложен посао који би требало да тече по унапред утврђеном поступку, према утврђеној методологији која би обезбедила одговарајући квалитет планова, а уједно омогућила и ефикаснију реализацију планова. Сам поступак израде планова одвија се кроз неколико основних фаза, које се, обично, прописују одговарајућом методологијом планирања (Јовановић, 2007).

Израда планова представља административно техничко уобличавање планске одлуке и њено представљање кроз један или више планских докумената. У планове се уносе сви елементи одлуке, као што су циљеви, задаци, снаге, средства, простор, рокови, мере безбедности, начин руковођења и слично. План је инструмент процеса планирања којим се квантитативно и квалитативно изражава задатак организације који треба остварити у наредном периоду. Планом се мора предвидети и могућност промене планских задатака, уколико дође до већих промена околности у којима организација обавља своју делатност. Зато се процес планирања не завршава доношењем планског документа, већ се планирање обавља континуелно (Драгишић, Радојевић, 2014).

Ревизија плана је стална и захтева уношење свих промена које у међувремену настају. Промене се не везују само за мере и средства за остварење зацртаних циљева, већ обухватају и саме циљеве. До промена само у појединим акцијама којима се реализују циљеви предузећа би дошло само онда када би се ревизија, из године у годину, вршила без померања хоризонта планирања.

Постоје две основе врсте планирања: стратегијско и оперативно.

Стратегијско планирање је у функцији остварења мисије као разлога постојања организације и визије као начина да се оствари мисија. Примењују се на нивоу читаве компаније, утврђују генералне циљеве организације и теже да позиционирају компанију у пословном окружењу (Роббинс, Коултер, 2005). Оперативно планирање конкретизује мисију и визију кроз вођење посла на дневном нивоу. Оперативно планирање се бави детаљима у границама дефинисаног оквира и прописивања правила понашања (Драгишић, Радојевић, 2014).

Разлика између ове две врсте планова је та што стратешки планови имају тенденцију да покрију дужи временски период и односе се на шири обим организације. Они, такође, укључују формулисање циљева, док оперативни планови дефинишу начине за постизање циљева. Оперативни планови, такође, покривају краћи временски период-месечни, недељни и дневни, и усмерени су на детаље о томе како се постижу укупни организацијски циљеви.

Оперативни планови могу бити **једнократни** и **трајни**.

Једнократне планске одлуке служе за прецизирање правца акције која је претходно дефинисана стратешким одлукама, и користи се за решавање тренутних безбедносних проблема, чије се понављање у истој форми не очекује у будућности. Једнократни планови представљају посебно израђене планове за потребе јединствене ситуације. Типови једнократних планских одлука су: програм, пројекат и буџет.

Програм је једнократни план који покрива широк сет активности. То је најсложенија планска одлука и служи за остваривање најсложенијих циљева или групе циљева.

Он приказује:

1. Основне кораке који су неопходни да се постигне циљ;
2. Организациону јединицу или појединца који су/који је одговоран за сваки корак и
3. Редослед као и време потребно за сваки корак (Машић, Џелетовић, 2015).

Пројекат је мањи, осамостаљени део програма који обухвата велики број активности са специфичним редоследом, трајањем и ангажованим ресурсима.

Буџет је документ који се најчешће доноси годишње, а разрађује се по кварталима и месецима, из разлога што се финансије обезбеђују постепено, из планираних извора. Новчани издаци се распоређују на квартале и месеце, па се и планиране активности адаптирају таквој димаци. Буџет се увек креира као бројачани преглед прихода и расхода, везаних уз одређене активности током планираног периода.

Перманентне планске одлуке се користе за артикулисање планских активности које се понављају у дужем временском периоду. Одређене појаве се јављају перманентно и са веома високим степеном предвидљивости, па је рационално- у циљу скраћивања времена за доношење одлука и планирање – донети планске одлуке које ће у дужем временском периоду покрити овакве појаве. (Драгишић, Радојевић, 2014).

Веома је важно да се ове одлуке прилагођавају променама које настају у окружењу на које се ове одлуке односе. Перманентне одлуке су: политика, процедуре и правила.

Политика представља општи оквир за доношење одлука и њоме се дефинишу ограничења на основу којих се доносе одређене одлуке у оквиру сваке организације. Она поставља принципе, начела, ставове, критеријуме за одлуке, дајући на знање менаџерима које одлуке могу доносити, а које не. Дакле, политика је путоказ размишљања свих чланова организације и усклађена је са циљевима. Политика је обично утврђена од стране топ менаџмента зато што они сматрају да политика унапређује ефикасност организације; они такође желе да поправе конфликте и забуне на нижим нивоима организације.

Процедуре обухватају скуп инструкција, доносе се у писаној форми и усмерене су на активности које се јављају свакодневно или са високим степеном учесталости. Процедуре служе да се политика спроведе посредством њих.

Правила су искази којима се одређује да ли се специфична акција може или не може предузети у датој ситуацији. Код њих се поставља увек једно питање - Да ли га применити или не на одређену групу околности?

4. ОСНОВНИ ИНСТРУМЕНТИ И ТЕХНИКЕ ПЛАНИРАЊА

Да би организације и менаџери били способни да одговоре и да буду ефикасни у пословању, неопходно је да користе различите инструменте и технике у планирању. У теорији и пракси се обично наводе и користе: SWOT анализа, портфолио менаџмент, анализа јаза, метод сценарија, концепт животног циклуса, анализе преломне тачке (тачке рентабилности), технике за повећање креативности (брејнсторминг, Делфи техника, дрво одлучивања и др.), бенчмаркинг, различите технике предвиђања (анализа временских серија, модели регресије) (Машић,2009).

У кратким цртама представићу неке од наведених метода, инструмената и техника планирања.

4.1. Инструменти и технике предвиђања

Као што је већ речено, без квалитетног предвиђања нема ни квалитетног планирања. Менаџери и у малим и у великим организацијама користе процењивање пословног окружења, што представља сакупљање великог броја информација, да би се предвиделе и протумачиле промене у пословном окружењу. Свеобухватно проучавање пословног окружења вероватно ће открити многа питања и проблеме који би могли да утичу на текуће или планиране активности организације. Резултат процеса предвиђања су планске претпоставке које менаџери уносе у планска документа. Менаџерима је потребно предвиђање како би могли предвидети будуће догађаје и промене у њиховом окружењу (екстерном или интерном).

4.2. SWOT анализа

SWOT или TOWS је акроним од почетних слова енглеске речи: Strengths (снага), Weaknesses (слабости), Opportunities (шанса), Threats (претње/опасности); у процесу стратегијског планирања организације она је неизбежна.

Снага је нешто у чему је предузеће успешно или неко својство које појачава његову конкурентност. Снага коју поседује предузеће, може бити:

- вештина или јако стручно знање;
- вредна материјална имовина;
- вредни људски ресурси;
- вредна орг организациона имовина;
- вредна нематеријална имовина;
- својство које предузећу омогућава конкурентску предност на тржишту (нпр. супериоран производ, веће тржишно учешће, шира производна линија);
- конкурентски вредни савез.

Слабости су активности које организација не обавља добро или ресурси који су јој потребни, али их не поседује (Роббинс, Коултер, 2005).

Шансе у окружењу представљају догађаје које предузеће може искористити у циљу повећавања профитабилности, док су опасности сви они догађаји у спољашњем окружењу које организација треба избећи, како се не би негативно одразили на пословање.

Она омогућава топ менаџменту да целовито оцени факторе који преобладајути утичу на успешност или неуспешност организације. Наведене анализе укључују интегрално интерне факторе успешности на које организација може да утиче (снага и слабости), као и екстерне факторе (прилике и претње), на које предузеће, по правилу, не може да утиче. На основу сучељавања интерне снаге и слабости организације са екстерним шансама и претњама, топ менаџмент организације (ре)дефинише мисију, визију и циљеве.

Основна идеја SWOT анализе је да се њоме омогући *развојно понашање организације*, такво да ће обезбеђивати максимално коришћење шанси и снага организације са једне и минимизирање слабости и претњи таквом развоју са друге стране. У теорији и пракси менаџмента организације, SWOT анализа представља често практиковану технику. Пожељно је да SWOT анализу врше менаџери који добро познају организацију. Уз то, такође, се препоручује и сарадња са консултантским кућама које имају специјализована знања, вештине и независно гледање на врло специфичну и комплексну средину у којој организација или њени делови обављају своју пословну мисију.

SWOT или TOWS анализом, менаџмент организације долази до идентификације критичних фактора (не)успеха (догађаји, услови, околности и активности..) због чега је ова техника добила врло широку употребу у пракси стратегијске анализе.

4.3. Портфолио менаџмент

Термин *портфолио менаџмент* је позајмљен из „индустрије“ хартија од вредности, где се хартије од вредности према одређеним критеријумима комбинују у оптималне портфолије. Слично томе, стратегијски менаџмент тежи да комбинује пословне јединице на оптималан начин. Портфолио менаџмент добија значајну улогу у стратешком менаџменту већ од почетка седамдесетих година 20. века.

Портфолио менаџмент представља реализацију стратешких циљева компаније кроз реализацију најбољих пројеката. Његова сврха је доношење користи за компанију кроз контролу, балансирано коришћење ресурса и централно управљање свим пројектима. Предност портфолио анализе огледа се у могућности добијања увида у позицију појединих производа, група производа или делатности стратегијског пословања на портфолио матрици. У том смислу, активности предузећа се сегментирају на стратегијске пословне јединице (СБУ), које се стратегијским менаџментом комбинују на оптималан начин.

Стратегијска позиција организације представља збир профитних потенцијала њених пословних – тржишних позиција (СБУ). Дакле, потребно је истаћи да је један од основних задатака стратегијског менаџмента да креира и одржи дугорочне профитне потенцијале организације. Сама оцена постојеће стратегијске позиције сваке СБУ у

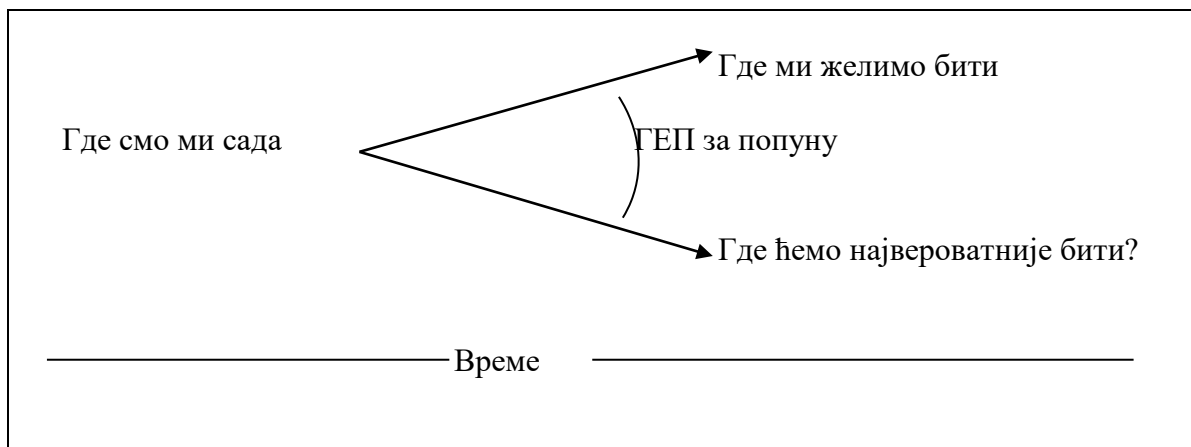
пословном портфолију организације није довољна, већ се морају припремити информације на основу којих ће се дати одговор да ли се и како могу мењати позиције СБУ. СБУ чине полазну тачку и основни елемент портфолио менаџмента.

Џенерал Електрик као један од пионира портфолио менаџмента, развио је шездесетих година двадесетог века интересантне инструкције за сегментирање активности у стратегијске пословне јединице (СБУ):

1. Свака СБУ има јединствену и независну „пословну мисију“;
2. Свака СБУ би требало да се заснива на независном производу или производној линији која ће бити различита од других производа и производних линија са становишта цене, квалитета и примене;
3. Свака СБУ требало би да буде у потпуности конкурент на спољном тржишту, а не део чија би примарна мисија била да снабдева друге делове корпорације и
4. Свака СБУ би требало да буде у позицији да формулише и примени интегралан стратегијски план. Она мора бити у могућности да одреди своје циљеве, тржишта и производе, као и инвестиције, организациону структуру и контролне механизме независно од других СБУ (Машић, Џелетовић, 2015).

4.4. Анализа јаза

Анализа јаза представља концепт, односно једну од техника стратегијског управљања за утврђивање могућности раста и развоја предузећа. Ова техника се своди на то да се одреде жеље за будућност и садашње могућности и у том контексту истраже и креирају стратегије за попуњавање јаза. То значи да се овом техником за дужи период (5-10 година) пројектују циљеви и утврђује јаз између тако пројектованих циљева и циљева које би предузеће вероватно остварило уколико се не би предузимале никакве менаџерске активности. Циљеви се најчешће вредносно исказани путем индикатора профита и продаје.



На основу ове слике видљиви су логични кораци анализе јаза:

1. Утврђивање *где смо ми сада*, полазећи од анализе интерних фактора средине и екстерних фактора средине предузећа
2. *Где ћемо ми највероватније бити* у одређено време уколико наставимо досадашњим правцем и темпом раста и развоја?
3. *Где ми желимо бити* у одређено време с обзиром на констелацију екстерних и интерних фактора?
4. Утврђивање *величине јаза* (геп) између (2) и (3)
5. Утврђивање *програма за попуњавање јаза*
6. Утврђивање *механизма контроле*, односно сета контролних тачака на испуњењу јаза.

Анализа јаза указује менаџерима који део јаза се може попунити само спровођењем акција да би се побољшало пословање, а који део јаза се мора попунити новим стратегијама. Уз помоћ анализе менаџери добијају, односно дефинишу нове стратегије, али и динамику спровођења. Примена анализе јаза у предузећима, и поред несумљиве корисности, зависи од амбиције планера, односно приступа и филозофије планирања (Машић, Целетовић, 2015).

На основу свега овога, може се констатовати да анализа јаза представља корисну технику – инструментариј за предвиђање, односно планирање развоја предузећа и избор адекватних менаџерских одлука стратегијског карактера.

4.5 Метод сценарија

Метод сценарија представља метод предвиђања будућности који омогућава да се квалитативно и квантитативно опише више алтернативних приказа будућности (верзија будућности). Уз помоћ метода сценарија дефинише се глобални приказ будућних догађаја кроз опис више повезаних параметара који могу бити квалитативно и квантитативно изражени.

Метод сценарија се у пословном планирању почео користити доста касно, а посебну примену је нашао у стратегијском планирању и стратегијском менаџменту. Она одговара на две врсте питања:

1. Како се прецизно може доћи до неке хипотетичке ситуације, корак по корак?
2. Које алтернативе постоје за сваког учесника на сваком кораку да спречи, преусмери или подржи процес? (Кахун, Винер, 1967).

Основна сврха овог метода је да изложи на што аргументованији начин одређен број „могућих будућности“.

Сценарији могу бити квантификовани и прецизни (чврст приступ), или могу бити квалитативни и дескриптивни (меки приступ), а најчешће се користи њихова комбинација.

Сценарији представљају, у суштини, квалитативно предвиђање догађаја, али засновано на веровању да је будућност врло тешко мерити и контролисати.

Сценарио се разликује од других метода предвиђања у две ствари. Прво, он обично даје више квалитативну и општу дескрипцију како ће садашњост еволуирати у будућности, него прецизне цифре. Друго, сценарио обично настоји да идентификује сет могућих будућности од којих се свака може десити, али ниједна није потпуно извесна.

Мада је планирање сценарија корисно у предвиђању догађаја који *могу* да се очекују, тешко је, наравно, прогнозировать случајне догађаје – изненађења и одступања која не могу да се предвиде.

Овај метод сценарија описује, односно слика нека стања будућности која су „наизглед прихватљива“ или „вероватна“. За предузеће је од интереса да има више сценарија који сликају више алтернативних будућности. Сваки од сценарија објашњава будућа дешавања и њихове импликације на пословање.

4.6 Концепт животног циклуса

У менаџменту све више преовладава став да предузећа, као и људи, производи, тржишта па чак и друштва, имају животне циклусе. Они се рађају, расту, сазревају, потом старе и на крају умиру.

Захваљујући познатом аутору и консултанту из области менаџмента, Исаку Адигесу, данас имамо успешно тестирану концепцију о животним циклусима организације. Његов концепт животног циклуса организације полази од аналогije животног циклуса живих организама. Током свог животног циклуса органски системи пролазе кроз промене које прате устаљени модели понашања.

По његовом мишљењу, организација постоји односно, она је жива само када има промена, с обзиром да су за организације и карактеристичне промене и у том смислу се јављају проблеми. Дакле, да би се успешно управљало организацијом, проблеми се морају континуирано решавати. Организација је без проблема које треба да реши и промена у ствари *мртва*. Решити проблеме, а не наићи на нове и сложеније, исто је што и нестати са тржишта, односно умрети. Управљати организацијом, се по Исаку Адигесу, дакле, своди на управљање променама (Машић, Целетовић, 2015).

Сада ћу претходно објашњену концепцију животног циклуса организације по Исаку Адигесу представити сликом.



Слика 1: Животни циклуси предузећа

Као што се може видети на слици, организација у свом животном циклусу пролази кроз следеће фазе: удварање, новорођенче, „Go-go“, адолесценција, топ-форма, стабилност, аристократија, рана бирократија, бирократија, смрт (Адижес, 1994).

Прва фаза у развоју организације означава се као **„удварање“**. То је период када компанија физички још увек не постоји, али оснивач тј. њени оснивачи су опседнути самим идејама и могућностима које нуди средина и будућност. Оснивач у овој фази треба да одговори на следећа питања:

- * *Чиме ће се заправо бавити?*
- * *Како то постићи?*
- * *Када то треба учинити?*
- * *Ко ће то учинити и зашто?*

Ова фаза резултира или одбацивањем посла (флерт), или прихватањем идеје, посла, односно ризика и формирањем организације као **„новорођенчета“**, чиме прелазимо на следећу фазу. За следећу фазу најважније су две ствари:

- * такозване периодичне инфузије млека (готовине): ако га не добију, умреће;

* родитељска љубав (оснивачева решеност): ако тога нестане, организација такође може да умре.

Уколико се прође ова најкритичнија фаза и превазиђу ови проблеми, организација наставља да се развија и тиме долазимо до следеће фазе **„Go-go“**, где се готовински прилив и активности донекле стабилизују. Организације у овој фази животног циклуса не виде нигде проблеме, виде само могућности, што може врло лако довести до пропасти фирме због *'расплићавања'* активности, односно покушаја свестраности на тржишту.

У следећој фази, уколико преброди *'породичну замку'*, организација улази у период **„адолесценције“**. То је фаза у којој организација мора пребацити своје циљеве са **више је боље, на боље је више**, тј. са мучнијег привређивања на мудрије привређивање. Ако се преживи ова критична фаза, организација полако улази у следећу фазу, такозвану **„топ форму“**, тј. тачку оптимизације на кривој животног циклуса када организација остварује равнотежу између самоконтроле и флексибилности. У овој фази, организације знају шта раде, куда иду и како тамо да стигну. „Топ форма“ значи да организација још увек расте, представља процес, па је велика вештина менаџмента да организацију одржава што дуже у овој фази, односно „топ форми“.

„Стабилна фаза“ у животном циклусу организације означава улазак компаније у старење. Компанија је још снажна, али почиње да губи флексибилност према променама, која је карактеристика организација које расту.

Тиме прелазимо на следећу фазу развоја организације. То је **„аристократија“**. Ова фаза има следеће карактеристике:

- * кратковечна оријентација на резултате;
- * новац се троши на контролне системе и награде;
- * клима је релативно устајала;
- * слабо су присутне иновације, живи се од резултата прошлости и старе славе;
- * постоји одређени кодекс облачења.

У овој фази се смањује жеља за било каквом променом.

Након ове, следи фаза **„ране бирократије“**. Она представља даље старење и смањење флексибилности организације. Ову фазу карактерише опадање тражње и профита организације. Овде се више ставља фокус на унутрашње сукобе и борбе који су све више присутни, уместо да се боре против конкуренције.

Ако се и ова фаза преживи, следи „бироократија“. Ова фаза наступа онда када је организација исцрпљена унутрашњим сукобима. Бироократија настоји да се изолије од средине у којој организација послује. У овој фази је организација јако неорганизована. Затим, следи последња фаза – фаза „смрти“ организације, која може наступити веома брзо, али и тек после неколико година. Ова фаза, по правилу, наступа онда када нико од стејкхолдера није заинтересован да организација преживи.

Познавање овог концепта и предвидљивих образаца понашања пружа менаџерима могућност идентификације фазе и предузимање одређених активности ка одржању организације као „вечно младе“, флексибилне и оспособљене за континуирани раст и развој (Машић, Целетовић, 2015).

4.7. Технике које се користе за алокацију ресурса

Као што је већ наведено, једном када се поставе циљеви организације, утврђује се важан аспект планирања како постићи те циљеве. Пре него што менаџери буду у могућности да организују и воде како би остварили циљеве организације, они морају да имају *ресурсе*. **Ресурси** су актива организације и укључују финансијска средства (дуговања, оснивачки капитал, задржану добит и другу финансијску имовину); физички фактор (опрема, зграде, сировине, или другу опипљиву имовину); људски фактор (искуства, вештине, знање и компетенције људи); неопипљива средства (бренд, патенти, репутација, заштитни знак, заштита ауторског права, базе података); и структурално/културни фактор (културни, историјски, радни системи, односи на послу, ниво поверења, политика).

Иако менаџери могу да врше избор међу многобројним техникама расподеле средстава, овде ћемо разматрати само неке од њих, као што су Анализа преломне тачке, Буцетирање и Радно време. (Роббинс, Коултер, 2005).

4.7.1. Анализа преломне тачке

Анализа преломне тачке је техника која се користи да би се идентификовала тачка на којој је укупан приход довољан да се покрију укупни трошкови. Ова анализа има велику примену као техника алокације ресурса да би менаџери могли лакше да одреде преломну тачку (Роббинс, Коултер, 2015).

Анализа преломне (критичне) тачке или тачке рентабилитета представља просту методу за истраживање потенцијалних вредности неколико преломних тачака узимајући у обзир алтернативне инвестиционе предлоге који су резултат различитих капацитета и/или технолошких процеса. Преломна тачка се може изразити вредносно и у физичким јединицама производње.

Анализа преломне тачке се користи у три важне врсте стратегијског менаџмента одлучивања:

1. Када се одлучује о новом производу, анализа преломне тачке може помоћи при одређивању вредности продаје новог производа да би се остварила рентабилност у пословању;
2. Анализа преломне тачке може бити коришћена као широк оквир за студирање ефеката опште експанзије у обиму пословања предузећа и
3. Када предузеће размишља о пројектима модернизације и аутоматизације, када се улагања у опрему повећавају да би се снизили варијабилни трошкови, посебно трошкови радне снаге, анализа преломне тачке може помоћи менаџменту у анализирању последица акције (Машић, Џелетовић, 2015).

Овај метод је једноставан прорачун, али врло важан за менаџере зато што указује на однос између прихода, трошкова и профита.

Да би се израчунала преломна тачка, односно тачка рентабилности потребне су три вредности:

1. Продајна цена по јединици производа;
2. Ниво фиксних трошкова;
3. Варијабилне трошкове по јединици производње.

Организација има позитвну преломну тачку када је њен укупан приход сасвим довољан да покрије њене укупне трошкове. Али укупни трошкови имају две стране: *фиксну и променљиву*.

Фиксни трошкови су трошкови који се не мењају, без обзира на обим производње и продаје. Под фиксним трошковима спадају: премије за осигурање, власничке таксе, улагање у опрему, фабрике, плате, камате и сл., и они постоје без обзира на степен коришћења капацитета у предузећу. Променљиви (варијабилни) трошкови се мењају сразмерно према учинку (аутпуту), односно директно зависе од броја произведених јединица и ту спадају: сировине, трошкови рада и трошкови енергије.

Анализа преломне тачке може да се израчуна графички или да се представи на следећи начин:

Укупни фиксни трошкови..

Преломна тачка = продајна цена по јединици – варијабилни трошкови по јед.

Као начин за планирање, анализа преломне тачке би могла да помогне организацији у постављању продајних циљева. На пример, може се утврдити циљ за профит и тако се израчунати који продајни ниво је потребан да би се достигао тај циљ. Анализа преломне тачке, такође, може показати колико треба повећати обим да би се покрили трошкови, чак и под условом да је тренутно организација у трошковима, односно у минусу или колики обим организација себи може да дозволи да изгуби, а да и даље остане на преломној тачки (минималан рентабилитет) (Роббинс, Коултер, 2005).

Међутим, поред овако несумњиво добрих страна, ова анализа има и неке своје недостатке и ограничења због чега се не може користити у широј употреби:

- * уколико се пословни портфолио предузећа састоји из више производа, производни микс је, дакле, потребно претворити у један – услован производ;
- * полази се од претпоставке да ниво продајних цена по производу, варијабилних трошкова по јединици и фиксних трошкова остаје у планираном времену константан, што често у пракси није тачно, због промене у тражњи и инфлације;
- * полази се од још једне претпоставке, а то је да је обим производње једнак обиму продаје, што такође није случај у пракси.

4.7.2. Буџетирање

Буџет је нумерички план алокације ресурса за одређене активности. Уобичајено је да менаџери припремају буџете за приходе, трошкове и велика капитална улагања као што је опрема. Мада није неуобичајено да се буџети користе за брже и ефикасније коришћење материјалних ресурса.

Појам буџета потиче од латинске речи *булга* која означава кожну торбу. У Енглеској овај термин је био коришћен за план годишњих прихода и расхода државе, да би се касније одомаћио у скоро свим језицима света као појам који означава план прихода и расхода не само државе већ и других организација.

У политичком смислу речи најважнији је буџет државе. Буџет државе и њених административно – територијалних јединица у демократским режимима одобравају представнички органи, парламенти.

У јавном безбедносном менаџменту буџет се сматра најефикаснијим средством тзв. цивилне и демократске контроле система националне безбедности, јер парламент преко доношења буџета одређује финансијски оквир за функционисање војске и полиције, као и рад службама безбедности и преко извршавања буџета контролише чиме се и на који начин те државне институције и службе баве (Стојковић, 2010).

Буџет је документ који се најчешће доноси годишње, а разрађује се по кварталима и месецима, из разлога што се финансије обезбеђују постепено, из планираних извора. Новчани издаци се распоређују на квартале и месеце, па се и планиране активности адаптирају таквој динамици.

Што се тиче врсте буџета, постоји **варијабилни буџет** и **фиксни буџет**. Варијабилни буџет узима у обзир трошкове који варирају са обимом, док фиксни буџет претпоставља фиксни ниво продаје или производње.

Постоји, такође, још и :

- готовински буџет – предвиђа потребну готовину и потребан износ,
- буџет прихода – пројектује будућу продају,
- буџет трошкова – даје листу примарних активности,
- буџет профита – комбинује буџет трошкова и прихода различитих јединица како би се утврдио допринос профита сваке јединице.

Буџети су једна од техника планирања коју користи већина менаџера, без обзира на ниво организације. То је важна менаџерска активност зато што намеће финансијску дисциплину и структуру целој организацији. Међутим, многи менаџери не воле да припремају буџет зато што мисле да тај процес одузима много времена, да је нефлексибилан, неефикасан и неефективан (Роббинс, Коултер, 2005).

Управо због тога, постоје неколико сугестија које ћу сад навести како би организације могле побољшати процес утврђивања буџета.

1. Будите флексибилни.
2. Циљеви треба да стварају буџет – буџет не би требало да одређује циљеве.
3. Координирајте расподелу буџета у целој организацији.
4. Користите софтер за одређивање буџета/планирање када је то прикладно.
5. Запамтите да је буџет средство.
6. Запамтите да су профити резултат паметног менаџмента, а не зато што сте им ви одредили буџет (Роббинс, Коултер, 2005).

Ово су неке од сугестија за побољшање буџета које користе многе познате и успешне компаније попут *Texas Instruments*, *IKEA*, *Volvo*, *Svenska Handelsbanken* и друге.

4.7.3. Радно време

Многи менаџери сваке недеље одређују радно време запослених (и место у продавници где ће сваки запослени радити). Супервизори или менаџери одељења раде на сличан начин – додељују средства допуњавањем детаља за активности које треба да

буду урађене, редослед по којем треба да буду испуњене, шта ће свако појединачно да уради, и када треба да буду завршене. Дакле, ови менаџери **праве распоред** (Роббинс, Коултер, 2005).

Радно време представља опис активности које треба да буду завршене, редослед по којем треба да буду завршене, ко је задужен за сваку, и када их треба завршити.

Сада ћу изложити неке од корисних метода у прављењу распореда, као што су Гантов (Ganttov) дијаграм, табеле и ПЕРТ мрежну анализу.

Гантов (Ganttov) дијаграм је почетком 1900-тих год. увео **Хенри Гант**, експерт за научни менаџмент и сарадник Фредерика Тејлора. Идеја Гантовог дијаграма је једноставна. То је у суштини табеларни графикон са временским периодом на хоризонталној оси и активностима за које треба направити распоред на вертикалној оси. Табеле на дијаграму показују производњу (учинак – аутпут) и планирану и стварну у одређеном временском периоду. Гантов дијаграм визуелно показује када би задаци требало да буду урађени и упоређује их са њиховим стварним напретком појединачно. Тај једноставан, али важан метод, омогућава менаџерима да лако и детаљно виде шта још треба да се уради да би се посао окончао или да пројектују и процене да ли нека активност напредује, заостаје или се развија по распореду.

Лoad графикони – то је модификовани Гантов дијаграм. Уместо листе на вертикалној оси, на лoad графикону приказана су целокупна одељења или специфични ресурси. Такво решење омогућава менаџеру да планира и контролише искоришћеност капацитета. Другим речима, лoad графикони дају распоред капацитета по радној области.

ПЕРТ мрежна анализа. Гант и лoad графикони су корисни само за мали број активности за које се врши распоред и ако су то активности независне једна од друге. ПЕРТ мрежа (Program Evaluation and Review Technique) се користи за велике пројекте, као што су реорганизација одељења, имплементација програма смањења трошкова. Такви програми захтевају координацију стотина, па чак и хиљада активности, неке од њих морају бити одрађене истовремено, а неке се не могу започети док се претходно започете активности не заврше (Роббинс, Коултер, 2005).

Перт мрежа је скуп дијаграма у којима су описане секвенце активности које су потребне да би се завршио пројекат и време и трошкови везани за сваку активност. Користећи перт мрежу, менаџер мора добро да размисли шта треба да се учини, да би утврдио који програми зависе један од другог и да идентификује потенцијалне проблеме.

Да би се разумело конструисање ПЕРТ мреже, морају се познавати четири термина.

* Догађаји – то су крајње тачке које представљају комплетирање главних активности,

* активности – представљају време или средства потребна да се постигне напредак од једног до другог догађаја,

* изгубљено време – је време кашњења које може да изазове појединачна активност, а да при том не касни цео пројекат,

* критична путања (пут) – је најдужа секвенца или она секвенца на коју се утроши највише времена догађаја и активности у перт мрежи (Роббинс, Коултер, 2005).

Било какво кашњење на завршавању догађаја довело би до кашњења завршетка целокупног пројекта. Другим речима, активности које су укључене на критичном путу имају нула изгубљеног времена.

У развоју перт мреже, менаџер идентификује све кључне активности које су потребне како би се пројекат у потпуности обавио, да их постави по редоследу извршавања догађаја и да процени време потребно за обављање сваке од активности.

4.8. Технике за повећање креативности

Креативност се обично односи на способност генерисања и развијања нових идеја. Креативан процес није, најчешће, једноставан и праволинијски. Одвијање креативног процеса описује се кроз следеће фазе:

1. подсвесно бављење проблемом;
2. интуиција;
3. комплетан увид у проблем;
4. логичка формулација идеје (Зечевић, 1992).

Креативност се може повећати применом неких од подсвесних техника развијених у другој половини 20. века. Најпопуларније креативне технике су : „Брејнсторминг“ техника и „Делфи“ метода.

Брејнсторминг је најпознатија и најчешће примењивана групна техника за повећање креативности у процесу одлучивања. Порекло кованице Brainstorming је у енглеском, речима *brain* (мозак) и *storm* (олуја), па би се могло превести као „*мождана олуја*“. Ова техника се састоји у организовању креативног састанка одабране групе стручњака у току којег се врши прикупљање мишљења и ставова. Све идеје су добродошле, а од учесника се тражи слободно „фантазирање“ у оквиру постављеног проблема, односно задатка.

Основна правила брејнсторминг технике су :

1. критика идеја није дозвољена, тј. ниједна идеја није бесмислена;
2. пожељан је што већи број идеја да би се на тај начин лакше искристалисала права идеја;
3. од учесника се очекује подстицање, комбиновање и унапређење побољшање идеје.

Делфи техника је развијена да би се елиминисао психолошки ефекат групног рада „лицем у лице“. Суштина делфи метода састоји се у интерактивности и независном слободном тимском приступу одлучивању. Делфи техника представља процедуру укључивања стручњака, којима се дистрибуирају упитници и повратне информације у циљу постизања групног консензуса о одређеној теми. Овде се бира се група за координацију која организује, спроводи и статистички обрађује и анализира резултате предвиђања. Ова група се састоји од стручњака који добро познају Делфи методу, њен начин спровођења, који добро познају статистичке методе обраде података, који имају способност обраде података уз помоћ рачунара и који добро познају област у којој се врши предвиђање како би обезбедили релевантне информације током спровођења Делфи методе. Најчешће се група за координацију броји од пет до десет стручњака.

Може се закључити да се Делфи поступак заснива на следећим принципима:

- (1) Обезбеђена је анонимност између експерата који учествују у одлучивању;
- (2) До консензуса у примени Делфи методе долази се у итеративном поступку, објављивањем статистичке збирне оцене на одговоре експерата након сваке итерације процеса, све до постизања задовољавајућег поклапања мишљења, и
- (3) Користи се интердисциплинарни прилаз и контрола повратном спрегом (Машић, Целетовић, 2015).

Примену ове Делфи технике у пракси налазимо код начина на који је настао модел Рено Клио.

4.9. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг представља метод компаративне анализе властитог пословања са пословањем најбоље организације. Основу бенчмаркинга чини енгл. реч *benchmark* која се може превести као стандард за поређење, односно референтна тачка. Многе успешне организације као незаобилазну технику у свом стратегијском управљању користе управо бенчмаркинг. Настанак ове технике обично се везује за Јапанце који су педесетих година прошлог века, у посетама најбољим организацијама света претежно у САД и Западној Европи прикупљали знања и идеје које се могу применити, модификовати и унапредити.

Бенчмаркинг је трагање за најбољим практичним решењима међу конкурентима или неконкурентима који воде до супериорних перформанси. Основна идеја ове технике јесте да менаџери побољшају извршење пословних задатака анализирањем, а онда копирањем метода лидера из разних области.

Бенчмаркинг подразумева следеће кораке:

- (1) Формирање тима за бенчмаркинг планирање. Први задатак тима је да идентификује шта ће да буде бенчмарковано, идентификује организације за поређење и утврди методе прикупљања података.
- (2) Тим сакупља интерне податке по сопственој радној методи, а екстерне податке из других организација.
- (3) Подаци се анализирају да би се идентификовали *гепови* (недостаци, разлике) у пословању и разлог који проузрокује одступање.
- (4) План акције је припремљен и спроведен, а крајњи резултат ће бити да се обезбеде исти стандарди или превазиђу стандарди других (Роббинс, Коултер, 2005).

Бенчмаркинг је континуирани процес идентификације, разумевања и прилагођавања производа, услуга, опреме и поступака компаније с најбољом праксом циљу побољшавања властитог пословања. Овај процес у себе укључује:

1. Упоређивање компаније и њених делова са најбољима, не ограничавајући се на исту делатност и исту земљу где се делатност обавља;
2. Упоређивање производних и других активности компаније са одговарајућим активностима других компанија исте делатности, како би се дефинисали најбољи;
3. Компарирање производа и услуга компаније са производима и услугама конкурената који имају водеће резултате,
4. Упоређивање техничких решења компаније у циљу избора најбоље опреме за специфичне примене;
5. Примена најбоље дефинисаног пословног процеса;
6. Планирање будућих праваца развоја и активно прилагођавање новим трендовима и
7. Задовољење и надмашивање потрошачких очекивања (Харингтон, 1996).

Бенчмаркинг је техника којом се побољшавају конкурентске способности, у побољшању пословног планирања, унапређења пословања, задовољења потреба потрошача, развоја стратегије и организације, примена савремених технологија. Област примене ове технике је веома широка.

5. Закључак

На основу свега изложеног, можемо рећи да планирање представља формулисање циљева и начина на који они треба да буду остварени. Резултат процеса планирања су планске одлуке, што представља и суштину самог менаџерског посла, а главна планска одлука су циљеви, док остале планске одлуке служе као средства за постизање планираних циљева.

Планирање представља једну од функција менаџмента којом се започиње цели процес менаџмента. Планирањем се одређује којим то правцем организација жели ићи у будућности, и дефинишу се начини који доприносе да организација стигне лакше до свог циља који је зацртала. Као функција, неизоставна је код било које организације, независно од њене величине, била она мала, средња или велика. Као што видимо, планирање је јако важно, јер без доброг планирања није могуће допринети успеху организације.

Планирање, као једна од функција менаџмента, којом започиње целокупни процес менаџмента пролази кроз неколико фаза, као што су: анализа окружења, дефинисање визије и мисије, постављање циљева, одређивање стратегије, као и имплементација планова. Да би организација остварила успех, све ове фазе су од кључног значаја, с обзиром да планирање представља мост између тренутне позиције у којој се организација налази и жељеног стања коме организација тежи. Без планирања, пословање организације би било препуштено случају. Дакле, због тога је то интелектуално веома сложен процес, јер захтева да одредимо правац деловања и да кључне одлуке базирамо на знању, сврси и егзактним проценама из саме организације, а и из окружења.

Планирање смањује несигурност приморавајући менаџере да гледају унапред, предвиде промене које су саставни део будућности, уз сагледавање сопствених могућности, слабости, као и могућих прилика и ризика, као и да дају одговарајућу реакцију на то. Иако планирање не може да елиминише настанак промене или ризика, менаџери врше планирање како би предвидели евентуалну промену и пронашли најефикаснији одговор на њу.

С обзиром да је планирање интелектуално веома захтеван процес, поред широког спектра знања, креативности, оригиналности и смисла за организовање и мотивисање, менаџери морају бити усклађени са друштвеним процесима и глобалним трендовима.

6. Литература:

- Адижес, И. (1994). *Животни циклуси предузећа*. Нови Сад, Прометеј – Агора.
- Арнолд, Ф. (2015). *Менаџмент – учите од најбољих*. Београд: Лагуна.
- Врен, А.Д., Воих, ЈР.Д. (2001). *Менаџмент- Процес, структура и понашање (друго издање)*. Београд
- Гриффин, Р.В. (2008). *Менаџмент*, Houghton Mifflin Company.
- Драгишић, З. и Радојевић, К. (2014). *Безбедносни менаџмент*. Београд: Факултет Безбедности.
- Дуканац, С. (2002). *Темељи менаџмента*. Београд: Глосаријум.
- Дес, Г., Лумпкин, Г., и Изнер, А. (2007). *Стратегијски менаџмент*. Београд: Дата статус.
- Ерић, Д. (2000). *Увод у менаџмент*. Београд: Чигоја.
- Инић, Б. (2007). *Менаџмент*. Београд: Факултет за трговину и банкарство „Браћа Карић“.
- Зечевић, М. и др. (1992). *Менаџмент и финансије*. Београд: Институт за интернационални менаџмент.
- Јовановић, П. (2007). *Менаџмент теорија и пракса (нето издање)*. Београд: Висока школа за пројектни менаџмент.
- Јововић, М. (1994). *Прилог развијању методологије моделирања у пословном одлучивању, докторска дисертација*. Суботица.
- Кахун, Х., и Винер, А. (1967). *The year 2000*. Њујорк.
- Котлер, Ф., и Келер, К.Л. (2006). *Маркетинг и менаџмент*. Београд: Дата статус.
- Машић, Б., (2009). *Стратегијски менаџмент*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Машић, Б., Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*. Београд: Факултет Безбедности.
- Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991). *Стратегијско управљање*. Београд: Економски факултет.
- Портер, М. (1990). *The competitive advantages of nations*. Лондон.
- Ритсон, Н. (2013). *Strategic Management*. Bookboon. Dostupno na:

<https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>

Роббинс, П.С., Коултер, М. (2005). *Менаџмент (осмо издање)*. Београд.

Серто, С., Питер, Ј.П. (1991). *Strategic management: concepts and applications*. Њујорк.

Сикавица, П., Бахтијаревић-Шиббер, Ф. (2004). *Менаџмент*. Загреб: Масмедиа.

Стевановић, О. (2016). *Безбедносни менаџмент*. Београд: Криминалистичко-полицијска академија.

Стојковић, М. (2010). *Безбедносни менаџмент*. Ниш: Висока школа струковних студија за криминалистику и безбедност.

Томсон, А., Стрикленд, А., (1996). *Strategic management: concepts and cases*. Лондон.

Томпсон, А., Стрикленд, Ј., Гамбл, Ј. (2008). *Стратешки менаџмент: у потрази за конкурентском предношћу*. Загреб.

Харингтон, Х.Ј., Харингтон, Ј.С. (1996). *High performance Benchmarking: 20 steps to Success*.

Шашић, Г. (2011). *Функције савременог менаџмента*. Београд: Економски факултет.

Слика бр. 1, преузето са сајта:

https://www.google.com/search?q=zivotni+ciklusi+preduze%C4%87a&source=lnms&tbn=i sch&sa=X&ved=2ahUKEwjviKvX6dL2AhWcQvEDHfKCCX0Q_AUoAXoECAIQAw&bi w=1366&bih=657&dpr=1#imgsrc=WPh4t9bLT2G45M

ЗАХВАЛНОСТ:

- **Професору Др. Миленку Целетовићу**, на несебичној подршци и помоћи
- **Породици и пријатељима**