

Časopis „Poslovne studije“, 2014, 11-12:
Rad primljen: 10.03.2014.
Rad odobren: 31.03.2014.

UDK 338.3+658.5]:005.6
DOI: 10.7251/POS1412035O
Originalan naučni rad

Šušić dr Ilija¹

OSNOVNI RAZVOJNI PRINCIPI PROCESA PRIVREĐIVANJA

Rezime: *Danas su kupci postali povlašćeni jer proizvodnja i broj proizvođača prevazilaze potrebe kupaca. Zbog toga proizvođači moraju da ispituju potrebe i afinitete kupaca, bave se konstantnim razvojem proizvoda kako bi ostali konkurentni na tržištu. Zbog globalizacije kupci mogu da biraju proizvode iz cijelog svijeta, tako da borba za kupce nije više na državnom nego na svjetskom nivou. Današnji trendovi u proizvodnji vezani su za povećanu automatizaciju, kontrolu proizvodnih procesa računarom (CIM) i istraživanja u robotici. Sve veći broj proizvodnih procesa je automatizovan i obavljaju ih roboti. Sve je manje ljudi koji su u proizvodnji, a sve više je bitno održavanje ovakvih sistema koje je komplikovanije i traži mnogo veća ulaganja i mnogo više radnika koji moraju da budu specijalizovani za te poslove. Zanemarivanje ovih principa u inoviranju procesa rada nanosi nenadnknadivu štetu u procesu donošenja odluka, ostvarivanju projektnih rješenja i obezbjeđenja trajanja sistema privređivanja.*

Ključne riječi: *inteligentno privređivanje, kvalitet, proces, resursi, principi privređivanja.*

JEL klasifikacija: *M11*

¹ Vanredni profesor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, i.susic51@gmail.com

UVOD

Početak prave industrijalizacije se vezuje za istraživanja Roberta Tejlora i podjelu rada i pokreta ljudi u procesu rada. Međutim, istraživanja pokazuju da se industrijalizacija pojavila mnogo ranije, još u Đenovi u proizvodnji brodova. Po zapisima, đenovsko brodogradilište je svakodnevno završavalo po jedan brod. Da li su to osnove efektivne proizvodnje, podjele rada, standarizacije dijelova i dobrog planiranja materijala, još uvijek nije potpuno utvrđeno. Sljedeći bitan korak u istoriji industrijalizacije je potreba za standardizacijom proizvoda. Prvi standardizovani izmijenjeni dijelovi su se pojavili u proizvodnji pušaka u XIX vijeku. Od tada standardizacija zauzima bitno mjesto u industrijalizaciji. Danas postoje razne međunarodne institucije koje propisuju standarde za sve proizvode i procese u preduzeću koji moraju biti ispunjeni ako preduzeće želi uspješno da radi. Primjena razvojnih principa, o kojima će biti riječi u nastavku, doprinose standardizaciji i unapređenju procesa privređivanja. Prilazi u razvoju procesa privređivanja obuhvataju područja tržišnih obilježja, tehničko-tehnološkog, organizacionog i upravljačkog razvoja u području društvenih obilježja visokog stepena složenosti, velikog utroška vremena i obima učešća ljudskih resursa. Pored toga, ta obilježja su visokog stepena raznovrsnosti/složenosti i najčešće značajnog stepena neodređenosti za korišćenje raspoloživih rezultata prethodnih perioda. Poseban problem je vezan za ljudske resurse, koji ulaze u proces privređivanja sa znanjima iz različitih područja i različitih stepena obrazovanosti, koje treba objediniti u smislu integralnog razumijevanja ciljeva i postupaka u procesu privređivanja. Napor u razvoju procesa privređivanja omogućava utvrđivanje strukture sistema vrijednosti razvojnog rada koji određuje osnove postojanog ostvarenja osnovnih ciljeva sistema privređivanja društva u posmatranju. Određivanje vizije potreba potrošača u budućnosti, kao osnove za ostvarenje kvaliteta odluke o usvajanju projekta investicionog ulaganja za budućnost, predstavlja osnovnu odluku o ulazu u predmetni zahtjev. Posebno pitanje u razmatranju događaja u budućnosti odnosi se na gledište posmatrača pri utvrđivanju vizije opstanka, razvoja i trajanja u vremenu i datim uslovima okoline.

1. OSNOVNI RAZVOJNI PRINCIPI PROCESA PRIVREĐIVANJA

Efektivna izgradnja i primjena postupaka sistema vrijednosti omogućava pripremu i ostvarenje efikasnog odgovora na izazove promjena u okolini i promjena u zahtjevima potrošača. Sve je razvijenija težnja za proizvodnju po porudžbini, pri čemu se podrazumijeva potreban i dovoljan kvalitet proizvoda, isporuke, minimalni rok i konkurentna cijena. Uloženi napor u razvoju, izgradnji i vođenju procesa privređivanja rezultirao je konstituisanjem skupa određenih, na osnovama znanja, iskustva, vještina i „skrivenih“ osobina učesnika u procesu rada, principa, kako slijedi:

1. princip uopštavanja relevantnih događaja;
2. princip potpunog zadovoljenja potrošača;
3. princip razvoja produktivističke klime;
4. princip efektivne izgradnje i postojanog rasta kvaliteta;
5. princip sličnosti funkcionisanja čovjeka i organizacije;
6. princip sposobnosti održavanja nezavisnosti egzistencije;
7. princip funkcionalne pogodnosti;
8. princip neophodnog minimuma;
9. princip ponavljanja jednoznačnih određenja;
10. princip efektivnog podešavanja strategije trajanja preduzeća;
11. princip efektivnog raspona rukovođenja;
12. princip obezbjeđenja uslova rada i motivacija;
13. princip efektivnog komuniciranja;
14. princip timskog rada;
15. princip vučenja radnog naloga;
16. princip mnogo malih koraka;
17. princip analize procesa rada u realnom vremenu;
18. princip stalnog unapređenja procesa rada u realnom vremenu i eliminacije utvrđenih ograničenja;
19. princip inovativnosti;
20. princip kompetitivnosti – takmičarske sposobnosti;

21. princip opstanka, razvoja i trajanja preduzeća u vremenu i datim uslovima okoline/tržišta;
22. princip integrativnosti;
23. princip partnerstva u radu;
24. princip socijalnog razvoja operativne okoline;
25. princip stalne težnje ka prodoru u nepoznato.

U nastavku ovog rada bavićemo se sljedećim principima:

1. princip potpunog zadovoljenja potrošača;
2. princip obezbjeđenja uslova rada i motivacije;
3. princip efektivnog komuniciranja;
4. princip timskog rada;
5. princip kretanja radnih naloga;
6. princip stalnog unapređenja procesa rada i eliminacije ugrađenih ograničenja;
7. princip inovativnosti.

Navedeni principi ukazuju na razvoj produbljenog načina razmišljanja i dejstva sklopa različitih uticaja koji određuju kvalitet, učinak i ukupnu efektivnost preduzeća.

1.1. Princip potpunog zadovoljenja potrošača

Princip potpunog zadovoljenja potrošača je osnovni princip nastanka, opstanka i razvoja preduzeća, zasnovan na potrebi zapošljavanja, obezbjeđenje kvaliteta života zaposlenih, izdvajanja sredstava za nova ulaganja, zadovoljenje društvenih potreba i osiguranje dobitka za ukupan postojan rast iskazanih veličina u vremenu i datim uslovima okoline, odnosno ostvarenje osnovnih ciljeva preduzeća.

Ostvarenje ovog principa podrazumijeva produbljena istraživanja:

- potreba;
- stepena zadovoljstva/nezadovoljstva; i

- posebnih, specifičnih zahtjeva potrošača i poslovne okoline preduzeća.

Predmetna istraživanja zahtijevaju:

- obezbjeđenje skupa relevantnih informacija, u potrebnom i dovoljnom kvalitetu, utvrđenih na osnovu podataka istraživanja potreba, stepena zadovoljstva/nezadovoljstva i posebnih zahtjeva okoline/potrošača;
- postojanje pouzdanih podloga o mogućnostima (radnim, organizacionim i upravljačkim), sposobnosti i odgovornosti menadžmenta preduzeća;
- benčmarking postupak – zasnovan na traganju/upoređenju praktičnih rješenja sopstvenog i konkurentnih preduzeća i „primjena“ najboljih rješenja.

Princip potpunog zadovoljenja potrošača, u predmetnom smislu, ostvaruje se putem različitih prilaza i postupaka promjenljivih, u vremenu, u funkciji ukupnih promjena na relaciji preduzeće - okolina. Određeni prilazi su dati kako slijedi:

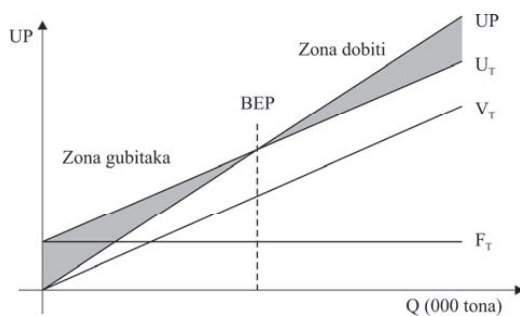
- konkurentsko izviđanje - koje traži i analizira odgovore na pitanja: ko su potrošači? šta rade? koliko su zadovoljni/nezadovoljni? u kojoj mjeri to utiče na našu ponudu? kako djeluje konkurencija? šta će naši potrošači zahtijevati u vremenu od pet do deset godina? i slična pitanja;
- sistemska predviđanja - zasnovana na postupcima (Zelenović 1984, 105-112):
 - iskustvenih procjena visokog kvaliteta karaktera grupe specijalista/ poznavalaca događaja u području posmatranja;
 - analize podataka prethodnih perioda, utvrđivanje trenda ponašanja relevantnih parametara i proricanje događaja u budućnosti kvantitativnog karaktera; i
 - utvrđivanja međuzavisnosti parametara programa rada u posmatranju.

1.2. Princip obezbjeđenja uslova rada i motivacije

Svugdje gdje se radi, želi se postići povećanje proizvodnje uz niže troškove, čime se doprinosi povećanju životnog standarda. Jasno je da se to neće moći postići ako ne vodimo računa o ljudima i uslovima pod kojima se rad odvija. Ne može se kupiti čovjekovo zadovoljstvo i inicijativa, niti oduševljenje na radu, već se to mora zaslužiti stvaranjem dobrih radnih uslova.

Preduzeće u kojem želimo poboljšati rezultate poslovanja treba da je na odgovarajućem organizacionom nivou, tj. da ima sređen način poslovanja proizvodnje. Potrebno je da u ciklusu proizvodnje bude tačno definisan zadatak, odgovornosti i ovlaštenja svakog pojedinog odjeljenja i svakog radnog mjesta, jer je osnov svakog dobrog poslovanja dobra organizacija rada, koja uključuje i dobro planiranje, dobro upravljanje i dobro rukovođenje. Da bismo zadovoljili zahtjeve kupaca koji traže nižu cijenu proizvoda i zadani kvalitet proizvoda potrebno je uvesti pojednostavljenje procesa rada.

Na Slici 1 prikazan je dijagram poslovanja preduzeća, na kojem se može vidjeti da uvođenjem pojednostavljenja rada, a time i sniženjem troškova, povećavamo proizvodnju. U dijagramu na apscisu nanosimo obim proizvodnje, a na ordinatu novčane iznose, i to kako troškova proizvodnje, tako i realizacije. Tačka u kojoj se sijeku pravac realizacije i pravac troškova proizvodnje nazivamo tačkom ravnoteže ili kritičnom tačkom.



Slika 1: Dijagram poslovanja preduzeća

Normalno je da svako preduzeće teži da mu se proizvodnja iz godine u godinu povećava. Zato se mora pobrinuti da na svaki način pojeftini proizvodnju smanjenjem ukupnih troškova proizvodnje, a to će postići pojednostavljenjem rada. Uspijemo li tako smanjiti troškove proizvodnje, biće i linija ukupnih troškova položitija, te će uz istu proizvodnju i uz smanjenje prodajne cijene, omogućiti istu dobit kao i prije. Možemo zaključiti da su zaista najinteresantniji postupci koji uz minimalne ili gotovo nikakve investicije omogućavaju povećanje proizvodnje, a uz to stvaraju i bolje radne uslove. Želimo li poboljšati metode rada, motamo paziti na uslove rada pod kojima se rad odvija. Treba stvoriti takve uslove rada u kojima će se radnik dobro osjećeti prilikom izvršenja svakog dnevnog zadatka. Dosadašnja iskustva iz prakse pokazuju da se samim pojednostavljenjem rada ili radnog mjesta nije postigao naročit uspjeh ako nisu bili dobri uslovi rada. Uzroci koji mogu stvoriti dobre, odnosno loše uslove rada, različiti su. Nabrojiti ćemo samo neke:

- smještaj prostorija ili pogona;
- razmještaj mašina i uređaja;
- ventilacija;
- osvjetljenje;
- temperature, vlažnosti i kretanje vazduha;
- buka, razni šumovi i vibracije;
- boje;
- prisustvo štetnih materija u vazduhu i dr.

Princip obezbjeđenja uslova rada usmjerava organizatora procesa rada na traženje kvalitetnog rješenja uslova rada u cilju ostvarenja projektovanih efekata i zaštite učesnika u procesima rada od nepotrebnih psihofizičkih opterećenja. Istraživanja su pokazala da dobro osvjetljenje povećava proizvodnju, te da je neophodan uslov za zdravlje, bezbjednost i efikasnost radnika, dok nedovoljno osvjetljenje uzrokuje nesteću na radu i gubitak materijala i vremena. Nepovoljno djelovanje temperature, vlažnosti i kretanja vazduha loše djeluje na radni učinak, te je on mnogo manji na višim temperaturama i većim vlažnostima vazduha. Isto tako boje radnih prostorija utiču na osjećaj topline ili hladnoće radnika. U Fordovim kompanijama

tvrde da se ispravnim odabiranjem boja postiglo povećanje proizvodnosti od 10 do 30%. Odgovarajućim bojama može se u fabrici povećati radno raspoloženje, koncentracija, tok rada ubrzati, ali se može stvoriti i osjećaj težine. Na slabu pažljivost, nemarnost i na druge psihološke faktore koji su uzročnici nesreće, može se uticati bojama. Najbolje se služimo narančastom, žutom, crvenom, zelenom i bijelom bojom.

Kvalitet uslova rada u najvećoj mjeri obezbjeđuje motivaciju za rad učesnika u procesima rada. Razvoj sistema motivacije je, vjerovatni „najsloženiji“ dio menadžerskog rada. Od niza prilaza ostvarenih u procesu razvoja sistema motivacije autoru ovog teksta se čini „najbolji“ prilaz koji je razvijen na osnovu (Hackman et al. 1975, 57-71) utvrđivanja objektivne mjere radnih karakteristika koje direktno uslovljavaju ponašanje učesnika u procesu rada. Prema datom prikazu, motivaciono ponašanje i zadovoljstvo u radu određeni su:

- sadržajem rada
 - tehnološka složenost rada;
 - identitet rada/stepen zahtjeva;
 - značaj rada/uticaj na okolinu;
- autonomnošću – sposobnost održavanja nezavisne egzistencije i odgovornosti za rezultate, i
- rezultatima rada (Zelenović 2011, 251).

$$MP = SR \times AR \times RR$$

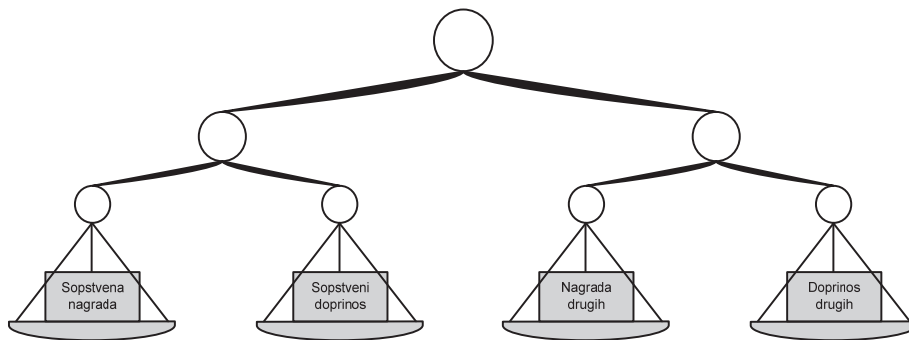
MP – motivacioni potencijal

SR – sadržaj rada

AR – stepen autonomije rada

RR – rezultati rada

Na Slici 2 data je teorija pravedne nagrade – motivacija (master.fon.bg.ac.rs 2014).



Slika 2. Motivacija – teorija pravedne nagrade

Profesor O. Jaško poseban naglasak kod motivacije stavlja na unutrašnje i spoljašnje faktore motivacije (master.fon.bg.ac.rs 2014), a što je prikazano na Slici 3.

Unutrašnji faktori motivacije	Spoljašnji faktori motivacije
<ul style="list-style-type: none">▪ zadovoljstvo zbog uspješno obavljenog zadatka▪ odgovornost za svoj rad i rad drugih▪ sticanje novog znanja i iskustva▪ samostalnost u odlučivanju▪ napredovanje	<ul style="list-style-type: none">▪ plata▪ sigurnost posla▪ uslovi rada▪ komunikacija▪ kompetentan nadzor▪ politika preduzeća ili ustanove▪ organizaciona klima

Slika 3: Faktori motivacije

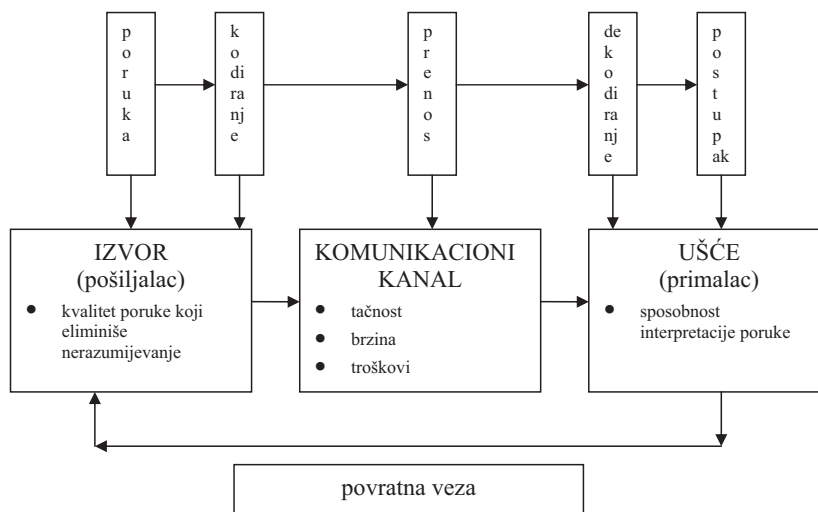
1.3. Principi efektivnog komuniciranja

Ovo je jedan od najvažnijih principa u razvoju preduzetničke kulture i procesa inteligentnog privređivanja u cjelini. Pojam efektivne komunikacije određen je, u literaturi, definicijama (Zelenović 2011, 251):

- komunikacija je „mehanizam održavanja odnosa između učesnika u procesima rada“
- komunikacija je „proces u kome učesnici u procesima rada koriste jedinstvene simbole i jasne izraze za potpuno međusobno razumijevanje u datim uslovima“.

Sa iskazanog stanovišta komunikacija je jedno od najvažnijih određenja u razvoju preduzetne kulture i procesa inteligentnog privređivanja u cjelini. U okviru procesa životne sredine efektivna komunikacija je teško održiva bez niza uticaja koji remete komunikacione tokove.

Osnovni princip efektivne komunikacije u procesima inteligentnog privređivanja podrazumijeva postojanje racionalne strukture komunikacionog sistema prema Slici 4 (Zelenović 2011, 252).



Slika 4: Osnovni principi efektivne komunikacije

Problem izvora se odnosi na komunikatora. Suština problema poruke je sadržaj onoga što se želi reći. Problem kanala se odnosi na to kako i na koji način se iskazuje. Problem prihvatanja predstavlja ispitivanje osobe ili grupe koji su u fokusu poruke. Najznačajnije pozitivne karakteristike izvora su: uvjerljivost, stručnost, kompetentnost, vjerodostojnost, objektivnost, prihvatljivost.

Komunikacija rizika = problem izvora = ko kaže?

problem poruke = šta kaže?

problem kanala = kako kaže?

problem prihvatanja = kome kaže? (Google 2009)

Rast preduzeća, rastuća kompleksnost poslova i okruženja preduzeća, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, rastuća brzina kojom treba donositi odluke, a nadasve razvoj nove informatičke tehnologije i informaciona eksplozija – ističu značaj informacionih sistema (Hanić 1995, 5). Uvođenje informacionih sistema (koje podrazumijeva postupnost izgrađivanja informacionih sistema po etapama) svakako treba da olakša komunikaciju u procesu rada i doprinose da svaki pojedinac raspolaže potrebnom informacijom, blagovremeno i u formi koja podrazumijeva da je razumljiva, pouzdana i da su troškovi pribavljanja informacija niži nego očekivani efekti od njene primjene.

Različite organizacione strukture preduzeća i procesi poslovnog odlučivanja, kao i obavljanje zadataka i poslova na svim organizacionim nivoima, nameće različite zahtjeve za kvalitetnim informacijama.

Posmatrano po nivoima, razlikuju se informacioni zahtjevi i izvori informacija za:

- stratejski menadžment – pretežno eksterne informacije koje se koriste za usmjeravanje budućeg poslovanja;
- stratejske poslovne jedinice – eksterne i interne informacije za planiranje i kontrolu poslovanja poslovnih jedinica;
- upravljanje tekućim poslovnim operacijama – pretežno interne informacije za planiranje, izvršenje i kontrolu svakodnevnih aktivnosti;

- oslikavanje i izvještavanje o poslovnim transakcijama – prikupljanje podataka o brojnim pojedinačnim transakcijama koje nastaju u dnevnoj aktivnosti preduzeća (Todorović et al. 1998, 157).

1.4. Princip timskog rada

Princip timskog rada je poznat kao pojam određenog skupa dobrovoljno ili po nalogu okupljenih učesnika u cilju izvođenja određenog radnog zadatka u svim područjima ljudske djelatnosti. Skup dobrovoljnog udruživanja za izvođenje određenog radnog zadatka poznat je kao moba, kolektiv, udruživanje, društvo i uslovljen je potrebom rješenja raznovrsnosti radnog zadatka i eliminacije razlika u priložima iznalaženja „najboljeg“ rješenja. U osnovi timskog rada leži prilaz o kolektivnom načinu razmjene ideja o problemu u posmatranju i zatim o jednoznačno utvrđenom procesu oblikovanja, na kolektivni način utvrđenog, prilaza izvođenja dogovorenog „najboljeg“ rješenja. To je vezano za posao ili ne, neminovan je proces stvaranja grupe i kreiranje grupnog ponašanja. U sistemu privređivanja takav proces je još značajniji. Takve grupe mogu po svojoj prirodi biti:

- formalne – postoje sa ciljem da obave određeni dio posla i imaju jasnu strukturu;
- neformalne – nemaju jasno definisanu strukturu i nastaju sponatno.

Tim čini mali broj ljudi sa komplementarnim vještinama, posvećenih zajedničkoj misiji i ciljevima, za čije se ostvarenje smatraju međusobno odgovornima. Oni predstavljaju osnovne jedinice za većinu organizacija. Najveća prednost timskog rada je u ujedinjenju vještina, iskustava i perspektiva članova tima.

U timu se radi zbog (Petrović 2005, 8):

- sinergetskog efekta;
- moždane oluje („brain/storming“);
- kreativnog pristupa rješavanju problema;

- osjećanja podijeljene odgovornosti;
- više urađenog posla za manje vremena.

Prvi i jedan od najvažnijih koraka u postizanju uspjeha tima je kreiranje uslova koji pospješuju timski rad. Ovaj proces se naziva „Team Building“ - izgradnja tima, a predstavlja proces konstantnog razvoja i jačanja timskog rada. Članovi tima moraju da sarađuju da bi tim dostigao ciljeve i funkcionisao efikasno. Zbog toga je ključni princip rada svakog tima saradnja. Ključ uspjeha nekog tima počiva upravo na saradnji.

1.4.1. Principi na kojima se zasniva timski rad

Principi na kojima se zasniva dobar timski rad mogu se definisati kao (LINKuniversity 2014):

- a) *Princip zajedničkog cilja (zajedničke vizije)* – zajednički cilj znači znati čemu tim (grupa) teži. On mora biti jasno određen, razumljiv i prihvatljiv, a njegov zadatak je da usmjerava rad tima, koncentriše i motiviše članove.
- b) *Princip povjerenja i dobrih međusobnih odnosa* – između članova tima treba da postoji međusobno uvažavanje. Razvijena svijest o međuzavisnosti članova tima u procesu stvaranja čini pojedince usmjerenim na ostatak tima i druge članove.
- c) *Princip jasne podjele uloga* – jasna i nedvosmislena podjela uloga i odgovornosti između članova tima doprinosi uspjehu. Od svake pojedinačne osobe i njenih ličnih karakteristika, zavisi u kojoj se od timskih uloga najbolje osjeća i gdje može najviše doprinijeti. U timu treba da postoji jasna formalna podjela uloga i odgovornosti.
- d) *Princip otvorene komunikacije* – komunikacija treba biti jasna, nedvosmislena i otvorena. Tim treba da posjeduje tehnike za donošenje konsenzusa i grupnih odluka koje su zajednički ustanovljene. Neka od najznačajnijih pravila dobre komunikacije su:

- a. da je dvosmjerna,
 - b. da postoji mehanizam povratne informacije (feedback),
 - c. da postoje dogovoreni i dostupni kanali komunikacije (zapisnici, oficijelna korespondencija i sl.).
- e) *Princip različitosti* – članovi tima su svjesni postojećih međusobnih razlika. Različiti metodi rada, komunikacije, rješavanja problema i donošenja odluka, povećavaju uspjeh tima u obavljanju zadataka.

Prednosti timskog rada svakako treba potražiti i u efektima koje ovaj oblik udruživanja u privrednim organizacijama donosi. Timski rad obezbjeđuje (Petrović 2005, 11):

- konstantno poboljšanje kvaliteta rada;
- veću produktivnost;
- manje gubitaka u radu;
- manje odsustva sa posla;
- veće zadovoljstvo radom;
- bolju komunikaciju;
- zapošljavanje novih ljudi;
- samopouzdanje zaposlenih;
- jačanje takmičarskog duha.

Karakteristike dobrih i efikasnih timova su:

- daju bolji rezultat nego individualno djelovanje ili djelovanje većih grupa;
- fleksibilni su i lako odgovaraju na promjene zahtjeva ili okruženja;
- njeguju međusobno ohrabrivanje, aktivno slušanje i prihvatanje;
- zainteresovanost za uspjeh tima;
- bolje reaguju i lakše prihvataju izazove.

Činjenica je da je princip timskog rada jedan od principa koji sigurno može doprinijeti poboljšanju sistema privređivanja. Zanemarivanje ovog principa (kolektivizam, partnerstvo, grupe) u inoviranju procesa rada nanosi nenadnoknadivu štetu u procesu donošenja odluka, ostvarivanju projektnih rješenja i obezbjeđenja trajanja sistema privređivanja.

1.5. Principi kretanja radnih naloga

Principi kretanja radnih naloga odnose se na tok radnih naloga kroz procese u preduzeću, a razlikuju se dva principa:

- princip „guranja“ radnih naloga
- princip „vučenja“ radnih naloga.

1.5.1. Princip guranja radnih naloga

Princip „guranja“ radnih naloga razvio se u fazi rastuće industrijske proizvodnje i podrazumijeva „guranje“ radnih naloga kroz proces: zalihe i materijal – predmet rada guraju kroz proizvodnju (Push) što predstavlja tradicionalan način vođenja procesa rada. Osobine ovog principa su [www.vps.ns.ac.rs]:

- dijelovi se proizvode na osnovu pretpostavki potrošnje na tržištu i kreću se u istom smjeru sa tokom informacija i materijala;
- planiranje je bazirano na procjenama proizvođača;
- problemi su prikriveni;
- reakcija na promjene i probleme je spora.

Po principu „guranja“ predmeti rada po radnom nalogu su obrađivani u radionicama pogona i stavljeni u red čekanja između radnih mjesta u radionicama.

Efekti su (Zelenović 2011, 254):

- teškoće u kontroli tokova u procesima rada;
- neregulisan i visok nivo nedovršene proizvodnje duž toka procesa;
- nedovoljno određeni i dugi rokovi isporuke;
- visok nivo u skladištu proizvoda;
- nezadovoljstvo potrošača;
- sniženi ukupni efekti preduzeća;

- značajni troškovi vezanih obrtnih sredstava;
- problemi planiranja i termini rada proizvodnje.

1.5.2. Princip vučenja radnih naloga

Savremeniji, mnogo efikasniji i ekonomičniji način je sistem „vučenja“ (Pull) radnih naloga. Odnosi se na vučenje samo potrebnih količina predmeta rada kroz proizvodni proces prema zahtjevima i potrebama kupaca. Zalihe postoje jer su dijelovi kupljeni prije nego što su zaista potrebni. Takođe zalihe postoje i zbog nesigurnosti isporuka i raznih pogodnosti pri kupovini.

Osobine ovog principa su (vps.ns.ac.rs 2011):

- planiranje proizvodnje je bazirano na potrošnji;
- problemi proizilaze od urgencije kupaca.

Prednosti principa „vučenja“ radnih naloga:

- smanjenje troškova;
- poboljšan kvalitet;
- manji prostor;
- smanjeno kašnjenje;
- povećana produktivnost;
- veća fleksibilnost;
- veći kapaciteti.

Prema principu „vučenja“ (Pull) radnih naloga moguće je tokove materijala organizovati po principu supermarket, tako što potrošač uzme robu (vuče) iz regala, a proizvođač održava (popunjava) nivo zaliha u regalu.

Efekti su (Zelenović 2011, 254):

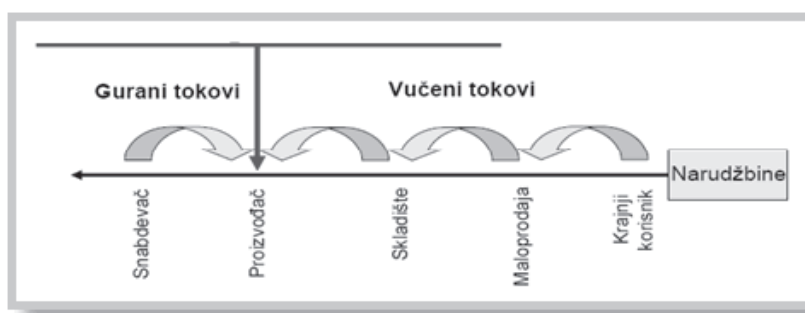
- olakšana kontrola tokova u procesima nedovršene proizvodnje do nivoa u granicama dozvoljenih odstupanja;
- viši stepen određenosti rokova isporuke;

- količina proizvoda u skladištu na nivou neophodnog minimuma;
- viši stepen zadovoljstva potrošača;
- povišeni ukupni efekti preduzeća;
- olakšana komunikacija sa potrošačima;
- osjetan rast stepena efektivnosti i kvaliteta proizvoda.

Principi kretanja radnih naloga direktno utiču na stanje zaliha u preduzeću (materijala, nedovršene proizvodnje, proizvoda, škarta). Funkcija zaliha je ublažavanje ili otklanjanje vremenskih i prostornih razlika u proizvodnji i potrošnji. Na Slici 5 dat je lanac snabdijevanja (Regodić 2010, 9) kao i gurani i vučeni tokovi u lancu snabdijevanja na Slici 6 (Regodić 2010, 9).



Slika 5: Lanac snabdijevanja



Slika 6: Gurani i vučeni tokovi u lancu snabdijevanja

1.6. Princip stalnog unapređenja procesa rada i eliminacije ugrađenih ograničenja

Princip stalnog unapređenja procesa rada i eliminacije ugrađenih ograničenja odnosi se na stalno nastojanje da se analizira postojeće stanje odnosa: dobavljač – preduzeće – potrošač -društvo i razvijaju postupci unapređenja procesa i rada efektivnosti i pozicije preduzeća na tržištu.

1.6.1. Tehnike za analizu stanja

Za uspostavljanje „dijagnoze“ u preduzeću, kao i određivanje strateških pravaca za rast i razvoj preduzeća, odnosno njegovo što bolje pozicioniranje na tržištu, koriste se različiti alati. Primjenom ovih ili sličnih tehnika moguće je izvršiti pozicioniranje preduzeća u postojećem vremenskom trenutku, otkriti trendove i spoznati kritične tačke – koje treba eliminisati ili poboljšati. Navešćemo neke od tehnika/alata koje se mogu u te svrhe koristiti [Todorović, Đuričin i Janošević 1998, 205-247]:

- Benčmarking;
- TOWS (SWOT) matrica;
- Kriva iskustva;
- Portfolio koncept
- PIMS;
- Metod scenarija;
- Analiza jaza (Gep-a);
- Matrica analize šansi i opasnosti.

Benčmarking – sastavni dio strategije unapređenja poslovanja mnogih uspješnih preduzeća. Predstavlja proces kontinuiranog mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera. Omogućava učenje na iskustvu drugih (lidera na tržištu).

TOWS (SWOT) matrica – Threats (prijetnje); Opportunities (šanse); Weaknesses (slabosti) i Strengths (snage). Radi se o konceptu koji treba da nam omogući sistematsku analizu prijetnji i šansi, kao i njihovo usaglašavanje sa jakim i slabim stranama preduzeća.

Kriva iskustva – opisuje empirijsku verifikovanu pojavu da se sa ponavljanjem poslovi obavljaju brže i efikasnije. Zahvaljujući iskustvu moguće je brže zamijeniti opremu, obaviti modernizaciju rada i tokove materijala, poboljšati alate, procese i materijale, razviti različite stručnosti i vještine, izbjeći greške i poboljšati kvalitet. Predstavlja rezultat empirijskih istraživanja kretanja cijena i troškova, gdje je utvrđeno da se i ostali troškovi ponašaju slično troškovima direktnog rada sa povećanjem obima proizvodnje.

Portfolio koncept – primjenom ovog koncepta uspostavlja se međuzavisnost između različitih poslova ili proizvoda u proizvodnom programu i opredjeljuje se njihova uloga u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. Jedinice posmatranja u ovom konceptu mogu biti strategijske poslovne jedinice, grupe proizvoda, linije proizvoda ili određene marke proizvoda.

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – uticaj tržišne strategije na profit ukazuje na „zakonitosti“ proizašle iz različitih kombinacija determinanti uspjeh/alternativna strategija. Predmet analize su strategijske poslovne jedinice, linije proizvoda ili drugi centri dobiti u preduzeću i za koje se mogu sastaviti obračuni prihoda i troškova, investicija i strategijski planovi.

Metod scenarija – testira evoluciju sadašnjosti u budućnost ili opisuje kako će izgledati budućnost u dovoljno dugom roku, ali definiše i scenarij za hipotetične situacije.

Analiza jaza (Gepa) – smisao analize jeste da se za duži vremenski period (5-10 godina) projektuju ciljevi i utvrdi jaz između projektovanih i ciljeva koji bi se ostvarili bez korektivne akcije. Ciljevi su najčešće: ukupan prihod, dobit, tržišno učešće, obim prodaje i dr.

Matrica analize šansi i opasnosti – koncept usmjeren da se utvrdi pozicija preduzeća imajući u vidu intenzitet šansi i opasnosti. Smatra se da je najbolji put za preduzeće da na bazi analize i predviđanja okruženja identifikuje

šanse, utvrđuje ciljeve razvoja, strategiju za ostvarivanje istih, prilagođava organizacionu strukturu i upravljački sistem za odabranu strategiju.

1.6.2. Eliminacija ugrađenih ograničenja

Pod pojmom ugrađena ograničenja podrazumijevaju se elementi strukture ugrađeni u sistem u postupku projektovanja ili procesu rada na način da ometaju efektivno izvođenje procesa rada i da za otklanjanje traže visoka investiciona ulaganja i vrijeme. Ugrađena ograničenja predstavljaju prepreku ostvarivanju principa stalnog unapređenja procesa rada. Ugrađena ograničenja se javljaju u svim dijelovima strukture preduzeća: objektima, tehnološkim sistemima, postupcima rada u funkcijama, nosiocima informacija, organizacionoj strukturi, odnosu formalne i neformalne strukture, komunikacionom sistemu i procesima odlučivanja [Zelenović 2011, 258].

1.7. Princip inovativnosti

Princip inovativnosti uz princip stalnog unapređenja procesa rada predstavlja osnovu obezbjeđenja efektivnosti i trajanja preduzeća u vremenu i datim uslovima okoline.

Princip inovativnosti određuje proces razvoja ljudskog resursa u smislu sposobnosti za pretvaranje ideja u rješenja koja omogućuju zadovoljenje zahtjeva potrošača. Realizacija inovativnih ideja i njena primjena, odnosno provođenje u ozbiljan tržišni program dešava se u odnosu 1:1000 slučajeva. Razvoj inovativne sposobnosti u kolektivu značajan je dio posla menadžerskog mehanizma preduzeća, uz postojana ulaganja u razvoj ljudskih resursa s obzirom na olakšano preuzimanje predmetne inovacije od konkurentskih preduzeća. Iskustva pokazuju da se najbolja inovativna rješenja, sa stanovišta kvaliteta, učinka i trajanja na tržištu, ostvaruju u partnerskom odnosu više vezanih preduzeća povišenog stepena sličnosti proizvodnih programa i sličnih kvalifikacija ljudskih resursa.

Uspješno dejstvo preduzeća na osnovama principa inovativnosti je pravi odgovor na izazove rasta stepena neodređenosti nastalog kao rezultat rasta učestanosti promjena u svim dijelovima domaćeg i inostranog tržišta. Inovativnost kao proces rađa se na osnovu razmišljanja o mogućim događajima u budućnosti, koja vode ka razvoju ideje.

Ipak, ne može se zanemariti činjenica da su inovacije na polju IT tehnologija svojim pronalazačima donijele veliki uspjeh i naišle na masovno prihvatanje od strane potrošača na tržištu. Takve inovacije donose preduzeću monopolnu poziciju i ekstra profit, barem na jedno vrijeme, i svakako da preduzeća kontinuirano tragaju za inovacijama u svim fazama procesa rada, koje će im donijeti uštede ili poboljšanja. Zato je veoma važno da inovativni duh bude prepoznat i adekvatno „nagrađen“, da postoji kao dio kulture preduzeća, a ne samo da se veže za funkcije (odjeljenje) razvoja u preduzeću.

1.7.1. Alat za dijagnostikovanje inovativnosti – INNOVATE

INNOVATE [narr.gov.rs 2013] je alat za dijagnostiku koji je nastao na bazi postojećih i već dokazanih alata za inovacionu dijagnostiku, i predviđeno je da se koristi kao dopuna sličnim alatima kao što je IMP³rov.

INNOVATE je primjenjiv na preduzeća svih veličina i razvojnih doba, uključujući mikro preduzeća i start-upove, i može se koristiti sa ili bez eksterne pomoći. Za razliku od drugih alata ove vrste kao što je IMP³rove, INNOVATE se ne oslanja na finansijske podatke firme.

INNOVATE daje informaciju koliko je neko preduzeće uspješno u upravljanju dvadeset jednim aspektom ili „dimenzijom“ inovacionog menadžmenta, tako što upoređuje njene postojeće prakse sa jednom od četiri unaprijed definisane tvrdnje.

Odgovori se jednostavno unose kroz niz „opadajućih menija“, a rezultat se automatski generiše pomoću dijagnostičkog dijela ovog alata. Stepenn uspješnosti, upoređen sa četiri moguća nivoa, daje grafički prikaz po di-

menzijama, kao i sliku uspješnosti na nivou cijelog preduzeća. Dimenzije su podijeljene na resurse i rezultate, po principu sličnom onom koji je prihvaćen u EFQM modelu izvrsnosti.

2. PREDUZETNIŠTVO VISOKOG RASTA U SVIJETU I BIH

Preduzeća koja ostvaruju visok rast, odnosno popularnije zvana preduzeća „Gazele“, su ona koja ostvaruju prosječan godišnji rast broja radnih mjesta ili prometa od 20% ili više tokom trogodišnjeg perioda. Ovakva preduzeća su rijetka u svim zemljama, ali su njihovi doprinosi iznadprosječni. Različita istraživanja su pokazala da preduzeća „Gazele“ čine samo 4% ukupnog broja preduzeća, ali da su zaslužna za stvaranje između 40 i 70% novih radnih mjesta, u zavisnosti od posmatranog perioda i zemlje.

Poduzetništvo visokog rasta je značajno za sve zemlje, a naročito one u razvoju kao što je Bosna i Hercegovina. Zbog toga je od ključne važnosti da Bosna i Hercegovina kreira i implementira odgovarajuće politike za identifikovanje i podršku preduzetništvu visokog rasta, kako bi se podstaknuo ekonomski razvoj zemlje i ostvario značajniji uticaj na smanjenje nezaposlenosti.

Mnoge „gazele“ svoj uspjeh zasnivaju, prije svega, zahvaljujući inovacijama, a dolaze iz IT sektora, umjetnosti, medicine, elektrotehnike, itd. Npr. većina stomatologa počinje vlastiti biznis, te samim time postaju preduzetnici, ali se njihov posao ne posmatra kao poduzetnička inicijativa, već kao očekivani potez.

Ako se analizira Evropska unija (EU), najveći udio „gazela“ se može pronaći u sektoru „hrane i pića“ i doseže procenat od 11,9%. Nakon ovog sektora slijede „tekstil“, „autoindustrija“, te „usluge zasnovane na znanju“ koje figuriraju oko 10%. Industrija sa najmanjim udjelom „gazela“ je „građevinarstvo“ koje ih ima oko 7,7%. Samo u Bugarskoj, koja u EU ima najveći udio „gazela“, u ekonomiji „tekstil“ ima oko 50% „gazela“, dok „hrana i piće“ uključuju dodatnih 28% (Umihanić, Markuš i Omerović 2013,17).

Kako je ranije naglašeno, potencijalne „gazele“ se nalaze u svim oblastima, te zbog toga preduzetništvo mora biti shvaćeno kao multidisciplinarna nauka, te bi trebalo biti dio svih univerzitetskih smjerova podjednako.

Zbog ranije elaborirane ideje da se preduzetništvo veže za tek osnovana preduzeća, postojeći univerzitetski preduzetnički programi i ekonomske politike praktično zaobilaze ideju razvoja postojećih preduzeća ili porodičnih firmi. Stvarnost je potpuno drugačija. Prosječan preduzetnik u BiH je vlasnik porodičnog preduzeća (u preko 90% slučajeva), te je samim time vlasnik i menadžer, a u preduzeću rade članovi uže porodice. U takvim uslovima ne dolazi do značajnijeg razvoja preduzeća, inovacije se ne razvijaju niti testiraju, obuke se posmatraju kao bespotrebni trošak ili gubljenje vremena.

Kao posljedicu, imamo preduzeća koja ne ostvaruju dovoljne stope rasta da bi postale „gazele“, a preduzeća su u većini slučajeva bez tendencije rasta, samo sa tendencijom održavanja.

ZAKLJUČAK

Primjena principa koje smo naveli može pomoći razvoju i unapređenju poslovnih sistema, koji treba da prihvate nove trendove, odgovore na zahtjeve kupaca i opstanu na tržištu:

- Kupci su postali zahtjevni, pa su proizvođači morali da ponude proizvode koji su kvalitetni, funkcionalni, ergonomski oblikovani, dobro dizajnirani, a rokovi isporuke takvih proizvoda se sve više smanjuju u cilju pronalaženja kupaca. Proizvođači današnjice nemaju za cilj samo ostvarivanje određene vrijednosti dobiti, već i opstanak na tržištu i društveno odgovorno ponašanje.
- Današnji trendovi u proizvodnji su vezani za povećanu automatizaciju, kontrolu proizvodnih procesa računarom (CIM) i istraživanja u robotici. Sve veći broj proizvodnih procesa je automatizovan i obnavljaju ih roboti. Sve je manje ljudi koji su u proi-

zvodnji, a sve više je bitno održavanje ovakvih sistema koje je komplikovanije i traži mnogo veća ulaganja i više radnika koji moraju da budu specijalizovani za te poslove.

- Fleksibilna proizvodnja povezuje neprekidne i prekidne tokove proizvodnje, tj. koristi prednosti ovih tokova, kompenzujući njihove nedostatke, sa ciljem da tokovi materijala unutar proizvodnje budu neprekidni. Najčešće komponente fleksibilnih proizvodnih sistema su: obradni sistemi, manipulacioni sistemi, mjerno-kontrolni sistemi, transporthni sistemi, skladišni sistemi, procesni računari.
- Koncepti stalnog poboljšanja i unapređenja (Lean, Kaizen, Just in time i dr.) u proizvodnim sistemima se baziraju na projektovanju proizvodnih procesa rada koji su primjenljivi, fleksibilni, dosljedni i održivi u prostoru i vremenu. Radna snaga je predvidiva i preduzetnička. Ovi koncepti stvaraju proizvodni sistem zasnovan na stvarnim potrebama kupaca i kontinuiranim unapređenjem u svim procesima rada.

LITERATURA

1. Hackman, R., Oldham, G., Janson, R., and Purdy, K. 1975. *A new strategy for job enrichment*. California: Management Review.
2. Hanić, H. 1995. *Marketinški informacioni sistemi*. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. Petrović, N. 2005. *Veštine izgradnje timova*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
4. Regodić, D. 2010. *Logistika*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Todorović, J., Đuričin, D., i Janošević, S. 1998. *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.

6. Umihanić, B., Markuš, R., i Omerović, M. 2013. *Preduzetništvo visokog rasta*. Tuzla : Centar za razvoj poduzetništva.
7. Zelenović, D. 1984. *Upravljanje proizvodnim sistemima - anatomija postupka upravljanja*. Beograd: Grmeč.
8. Zelenović, D. 2011. *Inteligentno privređivanje*. Novi Sad: Prometej.
9. improve-innovation. 2013. „Inovacije i inovacioni potencijali“. Last modified January 24. <http://narr.gov.rs>; <https://www.improve-innovation.eu/>
10. Link university. 2014. „Timski rad“. Last modified February 19. <http://www.businessdailyafrica.com/Opinion-and-Analysis/Link-university-training-to-skills->
11. Master. 2009. „Teorija rizika“. Last modified November 05. http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf
12. Materijal. 2011. „Unaprijeđenje procesa proizvodnje“. Last modified May 10. <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat9560.doc>
13. Master. 2014. „Rukovođenje i liderstvo“. Last modified March 08. <http://master.fon.bg.ac.rs/download/materijali/3.%2520Rukovodjenje.pdf>

Ilija Šušić, PhD

BASIC BUSINESS DEVELOPMENT PRINCIPLES

Summary: *As manufacture and the number of manufacturers exceed the needs, customers have become privileged. Therefore, manufacturers need to examine the needs and preferences of customers and develop the products constantly in order to remain competitive on the market. Due to globalization, customers can choose products from around the world. Thus, the fight for customers is no longer*

at the country level, but at the global one. The current trends in production are increased automation, computer-integrated manufacturing (CIM) and research in robotics. An increasing number of manufacturing processes is automated and done by robots. There are fewer people in production, while the complex maintenance of such systems is increasingly important and requires a lot more investment and more specialized workers. Ignoring these principles in the innovation process does irreparable damage to the decision making process, design solutions and economic life of the system.

Key words: *intelligent enterprising, quality, process, the resources, principles of business*

JEL classification: *M11*