

MILOVAN ROGAN'

E – mail: milovanrogan@gmail.com

UPRAVLJANJE PROCESIMA KAO OSNOV RAZVOJA PREDUZEĆA

PROCESS MANAGEMENT AS A BASIC PRINCIPLE OF A COMPANY DEVELOPMENT

JEL KLASIFIKACIJA: D24

APSTRAKT:

Preduzeće je ekonomski subjekt koje obavlja svoju djelatnost, razmjenjuje dobra i resurse sa okruženjem i kao takvo ima izraženu potrebu za razvojem u cilju sopstvenog opstanka. Sam proces razvoja je skup i rizičan proces jer zahtjeva angažovanje značajnih materijalnih i nematerijalnih resursa. Uspješno upravljanje preduzećem podrazumjeva kontrolu procesa i aktivnosti koji se u preduzeću sprovode. Efikasno upravljanje aktivnostima je dobra podloga za razvoj preduzeća, s tim što menadžment preduzeća mora dovoljno dobro poznavati sopstvene aktivnosti i tržišne mogućnosti kako bi se kompetentnosti u obavljanju aktivnosti iskoristile za razvoj preduzeća. To je najsigurniji put za razvoj preduzeća pošto je baziran na provjerenim procesima koji su poznati i dostupni preduzeću a pri tome su tržišno verifikovani.

**KLJUČNE REČI:****RAZVOJ PREDUZEĆA, POSLOVNE AKTIVNOSTI, SIGURNOST, EFIKASNOST, KOMPETENTNOST**

ABSTRACT:

The company is an economic entity that carries out its business, exchanges goods and resources with the environment and as such has a pronounced need for development for the sake of its own survival. The process of development itself is a costly and risky process because it requires the deployment of significant material and non-material resources. Successful management of the enterprise implies control of processes and activities that are carried out in the enterprise. Efficient management of activities is a good basis for enterprise development, with management companies having to know their own activities and market opportunities well enough to utilize competencies in the implementation of the business. It is the safest way to develop a company as it is based on proven processes that are known and available to the company and are market-verified.

**KEY WORDS:****ENTERPRISE DEVELOPMENT, BUSINESS ACTIVITIES SECURITY, EFFICIENCY COMPETENCE**

1. UVOD

Preduzeće u svom poslovanju ostvaruje rezultate koji mogu biti pozitivni i negativni. Preduslov za stalnost poslovanja nekog preduzeća je pozitivno poslovanje, a obzirom da je rad posvećen razvoju preduzeća pažnju ću posvetiti upravo preduzeću koje ima kontinuitet poslovanja. Osim pozitivnog poslovanja kao referentne tačke, u funkcionisanju preduzeća sledeći bitan presjek je prosječan nivo profitabilnosti u grani. Ukoliko pođemo od pretpostavke da većina preduzeća u grani posluje pozitivno i da je nivo profitabilnosti veći od gubitaka koje pojedine firme ostvaruju lako zaključujemo da je ukupan poslovni rezultat na nivou posmatrane grane pozitivan. Osnovno pitanje je zašto su neka preduzeća više a neka manje profitabilna, odnosno zašto su neka neprofitabilna. Objašnjenje leži u činjenicama da sva preduzeća imaju prednosti koje ostvaruju u poslovanju ali i da posjeduju slabosti koje umanjuju njihovu efektivnost.

Zadatak upravljačkih struktura, prije svega upravljačke kontrole je da što brže i što potpunije identifikuje sve pozitivne i negativne elemente koji se javljaju u poslovanju preduzeća, te da odredi njihov intenzitet. Identifikovanje sposobnosti i slabosti je preduslov za uspješno upravljanje preduzećem. Eliminacija slabosti u poslovanju preduzeća poboljšava konkurentnost a samim tim i tržišnu poziciju preduzeća. Sa druge strane identifikovanje kompetentnosti koje su bolje u odnosu na konkurenciju predstavlja osnovu za ubrzan razvoj preduzeća. Najefikasniji vid razvoj preduzeća zasniva se na strategiji unaprijeđenja kompetentnosti koje preduzeće već posjeduje. Ova strategija se zasniva na identifikovanju aktivnosti koje preduzeće sprovodi bolje od ostalih konkurenata u grani u kojoj posluje ali i van nje.

1.1. Strategije razvoja preduzeća

Funkcionisanje preduzeća u velikoj mjeri zavisi od generičke strategije koju preduzeće primjenjuje, jer ona opredjeljuje ciljeve, aktivnosti i uopšte filozofiju poslovanja. Postojanje preduzeća u dužem vremenskom periodu je potencijal za dalji razvoj, pogotovo kada su u pitanju preduzeća koja uspješno posluju duži niz godina. Sa druge strane i preduzeća koja posluju neprofitabilno mogu imati potencijal za rast ali je njihov potencijal obično veći u internim mogućnostima kroz povećanje efikasnosti postojećih aktivnosti. Ukoliko pažnju fokusiramo na dalji razvoj preduzeća koja uspješno posluju primjetićemo da je kod najvećeg broja preduzeća dalji razvoj zasnovan na potencijalu koji dolazi iz trenutnog poslovanja primjenjujući neku od generičkih strategija. Većina preduzeća koja posluju u kontinuitetu nenamjerno umnožavaju funkcije i aktivnosti koje nemaju produktivnu ulogu. Iz tog razloga proces reorganizacije je jedan od najjeftinijih i najefikasnijih izvora razvoja preduzeća, pod uslovom da se najveći dio radne snage sačuva u okviru preduzeća. To je slučaj i sa preduzećem Legas Group koje ima dinamičan razvoj ali koje je ušlo u period stagnacije i krize organizacije, upravo zbog nagomilanih funkcija koje nisu dovoljno produktivne. Temeljnou reorganizacijou napravljen je zaokret u funkcionisanju što je preduzeću omogućilo da stabilizuje poslovanje i nastavi sa razvojem. Reorganizovanjem aktivnosti napravljena je preraspodjela resursa čime je omogućeno efikasnije sprovođenje aktivnosti što je na kraju rezultiralo znatno većim učinkou u proizvodnom smislu.

Preduzeća svoj razvoj mogu sprovesti putem razvoja postojećih kapaciteta, diversifikacijom poslovanja u pogledu širenja poslovanja na druge poslovne oblasti, vertikalnom integracijom u lancu vrijednosti, horizontalnom integracijom. Rast se u tehničkom smislu ostvaruje izgradnjom novih kapaciteta ili preuzimanjem postojećih². Preduzeće takođe može proširiti svoje poslovanje i tako što će izvršiti preuzimanje kompletnih pravnih subjekata.

Zadatak uprave preduzeća je da odredi najefikasniji i najsigurniji način širenja poslovanja. To je svakako složen i odgovoran zadatak, međutim znatno kompleksniji zadatak upravljačkih struktura je da identifikuje aktivnosti koje su stvarni generator dobrih rezultata poslovanja, te da sagleda mogućnost njihove pojačane primjene u cilju povećanja obima poslovanja. Upravljačke strukture pomenutog preduzeća su pravilno identifikovale tržišni potencijal i značaj proizvodnih kapaciteta preduzeća koje je predmet preuzimanja putem akvizicije. Upravo zahvaljujući sprovedenoj akviziciji ugovoreni su vrlo značajni poslovi koji su stvorili preduslove za dalje uvećanje prihoda preduzeću Legas Group. Međutim, zbog ubrzanog razvoja koji nije praćen dovoljnim razvojem pojedinih poslovnih aktivnosti u preduzeću, nastupila je organizaciona kriza koja je uzrokovala preskakanja poslovnih aktivnosti što je na kraju rezultiralo neadekvatno izvršenim poslom u pogledu kvaliteta. Na taj način je prouzrokovana velika materijalna šteta jer su potrošena značajna sredstva za nabavku sirovina i angažovanje radnika kako bi se izradili proizvodi za koje se na kraju ispostavilo da su neadekvatnog kvaliteta, odnosno da su neupotrebljivi. Uzrok svega toga je bila nedovoljno razvijena služba kontrole kvaliteta koja sa svojim resursima nije mogla u dovoljnoj mjeri da isprati proizvodni proces. U odnosu na ostala već učinjena ulaganja unaprijeđenje službe za kontrolu kvaliteta zahtjevalo je minimalna ulaganja. Ovo je očigledan primjer kako razvoj preduzeća nije moguć bez razvoja svih bitnih poslovnih aktivnosti.

Zavisno od tržišnih zahtjeva i finansijskih mogućnosti, preduzeća mogu ostvariti intenzivan, ekspanzivan, umjeren i zanemariv rast. Kojom dinamikom će preduzeće rasti u velikoj mjeri zavisi od tržišnih uslova koji vladaju na nivou ekonomije ali i od konkurentnosti samog preduzeća. Zbog toga se ne može reći da je samo jedna strategija rasta ispravna ili neispravna već da se mora sagledati ukupni poslovni ambijent, te poslovni trenutak koji se mijenja iz dana u dan. U dinamičnim uslovima poslovanja preduzeće mora imati jasno definisanu strategiju razvoja, koja se mora permanentno dopunjavati i prilagođavati okolnostima u kojima se preduzeće nalazi.

Posebno je važno da preduzeće efikasno raspolaže sredstvima u trenucima kada ima izuzetne poslovne rezultate, jer je to šansa da se proširi obim poslovanja i poveća stabilnost preduzeća. Vrlo često se dešava da u periodima izrazite poslovne profitabilnosti dolazi do opuštanja kod upravljačkih struktura uslijed čega nastaju neracionalne odluke u pogledu iskorištenja investicionog potencijala. Dešava se i da preduzeće prerano krene u proces širenja poslovanja u smislu nedovoljne akumulacije sopstvenog kapitala, uslijed čega dođe do prezaduživanja. Postojanje razvijene strategije razvoja preduzeća u velikoj mjeri onemogućava takve postupke jer ne ostavlja preširoku slobodu menadžerima u pogledu investiranja sredstava.

2 Obrazloženje mogućeg načina razvoja preduzeća u smislu uvećanja poslovnih aktivnosti: <https://bizfluent.com/facts-7152868-definition-enterprise-development.html>

1.2. Aktivnosti kao generator razvoja preduzeća

Preduzeće u svom poslovanju ostvaruje veliki broj različitih aktivnosti od kojih su neke veoma složene, a druge nisu. Poslovne aktivnosti se javljaju na svim nivoima u preduzeću, svaka od njih ima ulogu i značaj u pogledu ostvarenja ukupnih poslovnih rezultata. Ako ograničimo posmatranje na proizvodno preduzeće koje efikasno posluje onda se logično nameće potreba da se indentifikuju osnovne aktivnosti koje daju veliki doprinos profitabilnosti i funkcionisanju preduzeća. Da bi se efikasno upravljalo preduzećem potrebno je da se što jasnije definišu sve aktivnosti koje se sprovode u preduzeću. To je polazna tačka za uspješnu upravljačku analizu koja se mora konstantno sprovoditi. Brojna preduzeća to nemaju, čak u svojim razmatranjima i ne obuhvataju sve aktivnosti koje ona sama sprovode. Sa druge strane neka preduzeća i ako imaju definisane sve aktivnosti pažnju posvećuju samo proizvodnim i komercijalnim dok zanemaruju sve druge, što je takođe pogrešno. Dešava se i da rukovodeće strukture preveliku pažnju posvećuju analizi aktivnosti koje nisu od prevelikog značaja za funkcionisanje preduzeća.

Sve aktivnosti preduzeća se najopštije mogu podjeliti na poslovne, investicione i aktivnosti finansiranja. Poslovne aktivnosti su srž funkcionisanja nekog preduzeća, koliko njih preduzeće dobro obavlja toliko efikasno posluje³. Međutim za stabilno poslovanje preduzeća u dugom roku su veoma važne i druge aktivnosti. Koliko će preduzeća biti efektivno u narednom periodu zavisi od investicionih aktivnosti jer ukoliko se donesu pogrešne investicione odluke bez obzira na racionalnost u poslovanju i efikasno sprovođenje operativnih zadataka preduzeće neće moći postići zapažene rezultate⁴.

Aktivnosti finansiranja su takođe veoma važne za poslovanje preduzeća, jer potrebe za finansijskim sredstvima variraju tokom vremena. Veoma je važno pravovremeno obezbijediti dovoljna finansijska sredstva po povoljnim uslovima. Isto tako preduzeća treba da efikasno upravlja finansijskim sredstvima u trenucima kada raspolaže viškovima. Ne smije se dozvoliti da preduzeće neracionalno raspolaže viškovima finansijskih sredstava pošto je sasvim sigurno da će u nekim od narednih poslovnih perioda preduzeće imati potrebu upravo za tim ili većim iznosima sredstava.

Prilikom definisanja strategije razvoja preduzeća, moraju se uzeti u obzir sve aktivnosti koje preduzeće obavlja, poslovne, investicione i finansijske jer svaka od tih aktivnosti u određenom momentu može predstavljati potencijal za razvoj preduzeća⁵. Koja vrsta aktivnosti će biti zaista pokretač daljeg razvoja zavisi od okolnosti u kojima preduzeće posluje ali i od efikasnosti funkcionisanja svakog od segmenata preduzeća.

3 Pal K., (2007) Management Process and Organizational Behaviour, I.K. International Publishing House Pvt., New Delhi.

4 Groesser S., Jovy N. (2015) Business model analysis using computational modeling: a strategy tool for exploration and decision-making, Berline.

5 Groesser S., Jovy N. (2015) str. 7,8., Business model analysis using computational modeling: a strategy tool for exploration and decision-making, Berline.

1.3. Poslovne aktivnosti kao osnov razvoja preduzeća

Sva preduzeća, uključujući proizvodna, imaju svoje jezgro poslovanja koje je definisano u okviru određene privredne grane i koje je fokusirano na tačno određene grupe potrošača. Zavisno od toga kojom djelatnošću se preduzeća bavi kupci proizvoda koje preduzeće proizvodi mogu biti krajnji potrošači ili drugi industrijski subjekti koji proizvode preduzeća koriste u daljoj reprodukciji. To u velikoj mjeri opredjeljuje sistem organizovanja službe prodaje i marketinga, čime se definiše karakter i obim aktivnosti u tim segmentima poslovanja. Sa druge strane brojne aktivnosti u potpuno različitim preduzećima iz različitih privrednih grana su vrlo slične ili čak potpuno iste. To su logističke aktivnosti, transport obezbjeđenje, carinski poslovi, računovodstvene aktivnosti i dr.

Aktivnosti se u preduzećima razlikuju i po tome što se neka preduzeća bave primarnom proizvodnjom, druga preradom poluproizvoda dok neka preduzeća proizvode gotove proizvode po želji krajnjeg korisnika. Malo toga zajedničkog imaju preduzeća iz energetskog sektora i preduzeća iz sektora tekstila. Ipak preduzeća iz navedenih grana mogu imati iste ili slične poslovne aktivnosti čija se realizacija čak može i porediti. Isto tako, neka preduzeća i ako posluju u okviru istog privrednog sektora i imaju čak isti krajnji proizvod, sprovode proizvodne aktivnosti koje su potpuno različite i neuporedive. Primjer takvih preduzeća su termo i hidro elektrane.

Obzirom da je složen sistem aktivnosti u svakom preduzeću i da se efikasnost obavljanja aktivnosti može djelimično porediti sa ostalim preduzećima, upravljanje aktivnostima u preduzeću nije ni malo jednostavan zadatak. Da bi se upravljalo aktivnostima one najprije moraju biti identifikovane, zatim analizirani rezultati aktivnosti i na kraju, poređenje tih rezultata sa efektima aktivnosti koje se obavljaju u drugim preduzećima⁶. Proces upravljanja aktivnostima je sprovodiv samo ako preduzeće može da napravi gradaciju aktivnosti u smislu njihovog značaja za poslovanje preduzeća. Potrebno je odrediti ključne proizvodne aktivnosti, ključne komercijalne aktivnosti, ključne logističke aktivnosti i ključne računovodstvene aktivnosti. Ne treba zanemariti ni druge poslovne aktivnosti koje su manjeg prioriteta ali je njihov doprinos u smislu i pozitivnih i negativnih efekata skroman i prilično ograničen.

Ukoliko mapa aktivnosti u preduzeću nije adekvatno definisana proces upravljanja aktivnostima će biti neefikasan. To će direktno uticati na ukupno poslovanje preduzeća, pa će i krajnji rezultat izražen u finansijskom smislu biti negativan ili neprihvatljiv za vlasnike kapitala. Takva situacija onemogućava dalji razvoj preduzeća i ugrožava njegov opstanak. Sa druge strane ukoliko je mapa aktivnosti adekvatno formirana postoje pretpostavke za upravljanje aktivnostima, što znači da se one mogu porediti i da se efekti njihovog sprovođenja mogu mjeriti. Samim tim preduzeće može brže i lakše sprovesti korekcije u sprovođenju aktivnosti ukoliko se neke aktivnosti neefikasno sprovode, što svakako pozitivno utiče na poslovanje preduzeća. I u situacijama kada preduzeća uspješno posluje, ukoliko su pravilno postavljeni prioriteti u smislu upravljanja aktivnostima zbog mjerljivo- sti efekata aktivnosti, moguće je uticati da se poslovanje preduzeća dodatno unaprijedi i da se započne sa razvojem preduzeća.

6 Petković M., Janičević N., Bogičević Milikić B. (2012), Organizacija, CID Ekonomski fakultet, Beograd.

Sa protokom vremena preduzeće stiče dodatne kompetentnosti u određenim oblastim poslovanja, pa se tako dešava da preduzeće nekim aktivnostima bolje upravlja nego drugim, i ako i ostalim aktivnostima upravlja dobro u poređenju sa drugim privrednim subjektima⁷. Moguća je i situacija da preduzeće određenim aktivnostima izuzetno dobro upravlja dok drugim aktivnostima koje su takođe bitne za preduzeće ne upravlja na odgovarajući način. Takva informaciona pozicija upravljačkim strukturama pruža mogućnost donošenja adekvatnih poslovnih odluka u smislu korekcije neefikasnih aktivnosti i nastavka identičnog sprovođenja pozitivnih aktivnosti. Fokus upravljačkih struktura je na upravljanju poslovnim aktivnostima, posebno na proizvodnim i prodajnim. Takav način djelovanja upravljačkih struktura je očekivan i poželjan, uz napomenu da ni druge aktivnosti ne smiju biti zanemarene a periodično posebno i detaljno analizirane. Kontinuirano detaljno praćenje poslovnih aktivnosti omogućava jasno uočavanje konkurentskih kompetencija kod pojedinih aktivnosti. Uočene kompetentnosti su najbolji osnov za dalje unaprijeđenje poslovanja ali i razvoj preduzeća. To znači da preduzeće koje ima izražene kompetentnosti, a samim tim konkurentске prednosti, treba da razvija mogućnost upotrebe tih aktivnosti u proširenom obimu. To znači da ukoliko preduzeće dobro upravlja aktivnostima distribucije treba da razvija paletu proizvoda koje zahtjevaju razvijen sistem distribucije, u okviru postojeće grane poslovanja ili okviru druge poslovne grane koja takođe zahtjeva dobar distributivni sistem. Ukoliko preduzeće ima razvijen sistem kontrole kvaliteta onda treba da razvija proizvode čija proizvodnja zahtjeva rigorozne postupke kontrole kvaliteta. Ukoliko preduzeće ima efikasno upravljanje proizvodnom opremom onda treba da ide u pravcu proširenja poslovnih kapaciteta pošto je sposobno da obuč i kontroliše radnike koji upravljaju proizvodnim mašinama. Sve ovo su primjeri konkretnih aktivnosti koje mogu biti osnova za dalji razvoj preduzeća.

Preduzeće čije su aktivnosti i procesi detaljno analizirani, a rezultati tih analiza djelimično prezentovani i u ovom radu, funkcionisalo je a i danas funkcionise i razvija se na bazi efikasnog sprovođenja poslovnih aktivnosti u ovom slučaju proizvodnih aktivnosti. Preduzeće Legas Group jako dobro obavlja proizvodne procese sa pouzdanim i obučanim rukovodcima opreme koja se koristi u postupcima obrade i prerade metala. Iz tog razloga, potpuno ispravno, cjelokupni koncept razvoja je zasnovan na tim aktivnostima. Ono što se i dalje uočava kao prijetnja, a što se u prethodnoj godini i manifestovalo jeste nedovoljan i neadekvatan razvoj drugih poslovnih aktivnosti koje nisu usko vezane za proizvodnju.

Skup poslovnih aktivnosti čini poslovni proces, obzirom da su poslovne aktivnosti dosta rasčlanjene što je i potrebno, pojedinačno posmatrano aktivnosti teško da mogu biti osnova za razvoj preduzeća. Međutim, skup aktivnosti koje čine proces mogu biti osnova za razvoj preduzeća, pod uslovom da se sve aktivnosti unutar procesa efikasno obavljaju i da na osnovu njih postoji konkurentska prednost⁸. Može se postaviti pitanje zašto se onda uopšte razmatraju aktivnosti a ne procesi, odgovor je više nego lak i glasi: efikasno upravljanje preduzećem se može vršiti samo na osnovu analitičkih podataka koji dolaze isključivo na osnovu praćenja pojedinačnih poslovnih aktivnosti.

Preduzeće obavlja veliki broj poslovnih aktivnosti, ukoliko uspješno posluje sasvim je sigurno da uža grupa poslovnih aktivnosti koje se u preduzeću obavljaju vrlo efikasno, dava

7 Jovetić, S. (2007), Metodologija praćenja i unapređenja procesa nabavke, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br.17, Subotica.

8 Novičević B., Stevanović T., (2010) Merenje i praćenje performansi poslovnih procesa, Računovodstvo 3-4, Beograd Savez Računovođa i Revizora Srbije.

mogućnost razvoja preduzeća upravo proširujući obim tih aktivnosti. To je najsigurniji i najjeftiniji način daljeg razvoja preduzeća. Sigurnost proizilazi iz tržišne potvrde da preduzeće efikasno obavlja konkretne aktivnosti a niži troškovi razvoja proizilaze iz činjenice da preduzeće već poznaje kako i na koji način uspješno i efikasno da sprovodi te aktivnosti. Ova dva argumenta upravljačkim strukturama u svim preduzećima daju za pravo da u okviru poslovnih strategija definišu razvoj preduzeća na osnovu poslovnih procesa i aktivnosti kao primarni način razvoja preduzeća, bez obzira na strategiju diversifikacije ili koncentracije poslovanja.

2.1. Investicione aktivnosti kao mogućnost razvoja preduzeća

Investicione aktivnosti u preduzeću nisu tako intenzivne kao poslovne ali su svakako veoma važne za uspješno poslovanje preduzeća. Ove aktivnosti su strategijskog karaktera pa njihova realizacija ima dugoročan efekat na poslovanje preduzeća. Upravo zahvaljujući investicionim aktivnostima, preduzeće stiče stalna sredstva i imovinu čime se profilise način funkcionisanja preduzeća i u velikoj mjeri opredjeljuje ukupna efikasnost poslovanja. Veoma je važno istaći i činjenicu da se investicione aktivnosti teško koriguju, odnosno korekcija tih aktivnosti izaziva visoke troškove. Raspolaganje stalnom imovinom, udjelima u drugim privrednim organizacijama i hartijama od vrijednosti predstavljaju investicione aktivnosti. Najčešća investiciona aktivnost u okviru preduzeća jeste kupovina dodatnih osnovnih sredstava ili njihova prodaja. Isto tako preduzeća sve češće sa različitim motivima kupuju i prodaju akcije drugih preduzeća. To se nekada dešava zbog visoke profitabilnosti tih drugih preduzeća i njihovog visokog razvojnog potencijala ali i zbog strateškog povezivanja, da bi se obezbjedili kanali prodaje ili snabdjevanja. Preduzeće može investirati i u okviru sopstvene djelatnosti u proizvodne pogone koji u određenim situacijama mogu samostalno funkcionisati. To znači da preduzeće pojedine dijelove može otuđivati kao cjeline i na taj način sprovoditi investicione aktivnosti.

Ukoliko preduzeće u dužem periodu a najmanje u periodu od tri godine sprovodi veći broj investicionih aktivnosti onda se može doći do zaključka da preduzeće ima adekvatnu investicionu strategiju i da investicione aktivnosti sprovodi efikasno. Ukoliko preduzeće raspolaže udjelima i akcijama u drugim preduzećima na način da ostvaruje pozitivne finansijske efekte onda možemo reći da preduzeće izuzetno dobro obavlja investicionu aktivnost u užem smislu, da ima potencijal, da razvija poslovnu jedinicu koja će se baviti trgovinom akcijama i udjelima drugih preduzeća.

Drugi je slučaj kada preduzeće neke svoje cjeline proda po znatno većim vrijednostima od vrijednosti materijalnih ulaganja. To znači da ta poslovna cjelina ima dobru organizaciju ili napredna znanja iz određene oblasti ili dobro razvijen sistem prodaje ili snabdjevanja, zahvaljujući čemu ima izražene konkurentske prednosti na osnovu kojih ostvaruje ekstra dobit u smislu visokih prihoda i visoke produktivnosti⁹. U takvim situacijama preduzeće realizujući investicione aktivnosti stiče ekonomsku korist ali je ta ekonomska korist zasnovana na uspješnom obavljanju poslovnih aktivnosti u određenoj oblasti poslovanja. Zato ne treba biti u zabludi da se u takvim situacijama razvoj preduzeća bazira na investicio-

nim aktivnostima već se mora znati da se razvoj preduzeće može ostvariti intenzivnijom upotrebom aktivnosti na kojima preduzeće ima izraženu kompetentnost a da se efekti tih kompetentnosti efektuira kroz investicionu aktivnost¹⁰. Ovaj vid razvoja preduzeća u stvari predstavlja razvoj zasnovan na kombinaciji poslovnih i investicionih aktivnosti što se u velikom broju slučajeva pokazao kao vrlo uspješan vid razvoja preduzeća.

2.2. Finansijska aktivnost kao izvor razvoja preduzeća

Da bi jedno preduzeće funkcionisalo ono mora raspolagati finansijskim sredstvima. Iznos potrebnih finansijskih sredstava se mijenja tokom vremena zavisno od životne faze u kojoj se preduzeće nalazi. Finansijska sredstva su preduzeću potrebna nekada u manjem a nekada u većem obimu zavisno od konkretne poslovne situacije uključujući i sezonske oscilacije, koje su prisutne kod većine preduzeća, tako da postoje periodi kada preduzeće ima viškove finansijskih sredstava a nekada manjkove. Finansijska aktivnost preduzeća je prilično dinamična pa je i upravljanje tim aktivnostima vrlo složen i odgovoran zadatak, koji mogu ispuniti samo kvalitetni menadžerski kadrovi.

Preduzeće dodatna finansijska sredstva može obezbjediti putem prikupljanja dodatnih uloga od strane vlasnika, pozajmljivanjem kod drugih privrednih subjekata, uključujući poslovne partnere ili pozajmljivanjem od finansijskih institucija. Preduzeća dodatne izvore finansiranja mogu obezbjediti i putem emitovanja obveznica. Viškove finansijskih sredstava u određenim momentima preduzeće može plasirati na finansijskom tržištu kupujući kratkoročne obveznice, deponovanjem sredstava kod poslovnih banaka ili kupovinom finansijskih derivata koji su kratkoročnog karaktera. Teži zadatak je svakako iznalaženje povoljnih izvora finansiranja. Sposobnost finansijskih menadžera se ogleda u tome koliko su sposobni da brzo i jeftino obezbjede nedostajuća finansijska sredstva putem pozajmljivanja ili dodatnim ulaganjem vlasnika. Vlasnici se teško odlučuju na dodatna ulaganja u preduzeće pošto oni očekuju povrat već uloženi sredstava.

Preduzeće koje pravovremeno obezbjeđuje nedostajuća finansijska sredstva pod povoljnim uslovima upravlja dobro finansijskim aktivnostima. Koliko god da se aktivnosti finansiranja efikasno sprovede, razvoj preduzeća ne može biti baziran na njima. Finansijske aktivnosti se mogu posmatrati isključivo kao podrška razvoju preduzeća. Kada preduzeće ima poslovni potencijal koji omogućava razvoj i ukoliko efikasno obavlja finansijske aktivnosti onda je to siguran znak da treba preduzeti korake koji će uvećati obim poslovanja preduzeća a ne usmjeriti razvoj na aktivnosti finansiranja. Sve gore navedeno odnosi se na proizvodna preduzeća pošto finansijske institucije drugačije posmatraju aktivnosti finansiranja obzirom da su te aktivnosti njihova osnovna djelatnost.

¹⁰ Preduzeće svoje poslovanje unaprijeđuje kroz investicije ali svoj razvoj ne može bazirati isključivo na investicionoj aktivnosti jer su sve investicije proizvodnog preduzeća bazirane na kompetentnostima koje dolaze iz kontinuirano uspješnog obavljanja poslovnih aktivnosti. U tom slučaju investicije dolaze kao posljedica uspješnog funkcionisanja redovnih poslovnih aktivnosti.

ZAKLJUČAK

Preduzeće ukoliko nastoji da ostvari dugoročno poslovanje mora da sprovodi procese investiranja u cilju očuvanja postojećeg nivoa kapaciteta ali i da proširuje obim poslovanja. Proces razvoja je generalno skup i rizična proces ali istovremeno proces koji može donijeti mnogo koristi preduzeću u smislu očuvanja i unaprijeđenja poslovanja. Upravo iz tog razloga nijedno preduzeće ne želi da odustane od procesa razvoja, jer je taj proces izuzetno važan i koristan i za vlasnike preduzeća. Pošto se već preduzeće mora razvijati onda treba birati najsigurniji i najefikasniji način razvoja preduzeća.

Efikasan način razvoja preduzeća znači da se preduzeće razvija tako što uz minimalno angažovanje dodatnih resursa postiže maksimalne efekte uključujući prije svega finansijske. Naravno da cilj preduzeća nije, da apsolutno gledano, minimalno ulaže već je cilj da se maksimizira odnos između efekata i ulaganja. Sigurnost u procesu razvoja se obezbjeđuje tako što preduzeće preduzima aktivnosti i procese koji su mu poznati, bilo iz sopstvenog iskustva ili na osnovu stečenih znanja koja su dovoljna i pouzdana za obavljanje tih procesa.

Uvažavajući sve prethodno iznešeno koje se svodi na osnovne postulate poslovanja svakog preduzeća a to su sigurnost i efikasnost, onda je sasvim sigurno da put razvoja preduzeća treba da bude baziran na maksimalnom iskorišćenju internih mogućnosti koji proizilaze iz kompetentnosti zasnovanih na aktivnostima i stečenim resursima. Naravno da razvoj preduzeća nije sprovodiv bez angažovanja eksternih faktora i resursa ali je sigurno da će njihov nivo angažovanja biti manji ukoliko se maksimalno iskoriste sopstvene snage i sposobnosti. Osnovni zadatak menadžmenta preduzeća je da racionalno upravlja resursima i aktivnostima, da ih dobro upozna i da izvodi pravilne zaključke u pogledu aktivnosti koje treba da budu nosioci razvoja preduzeća. Pravilno sagledavanje mogućnosti razvoja preduzeća zasnovanog na efikasnom obavljanju poslovnih aktivnosti je siguran put do daljeg uspjeha u poslovanju preduzeća. Preduzeće treba da ima pouzdan sistem vrijednovanja aktivnosti u smislu njihovog značaja i doprinosa poslovanju preduzeća. Na taj način se postiže mjerljivost aktivnosti i uporedivost kako bi se moglo pouzdano znati koje se aktivnosti i procesi obavljaju efikasno a koji ne.

Preduzeće osim primarnih treba da analizira i sekundarne aktivnosti koje u određenim trenucima ili zahvaljujući uspješnim djelovanjem preduzeća mogu postati efektivan put razvoja preduzeća. U tom kontekstu preduzeće ne treba unaprijed i rigidno definisati načine i metode razvoja već treba da uvažava poslovne okolnosti i sopstvene sposobnosti kao ključne elemente u investicionom odlučivanju.

LITERATURA

Mijušković V., (2015), „Ključni koncept nove paradigme u lancu snabdevanja“ *Ekonomске ideje i praksa, broj 19.*, st. 49-61.

Janićijević N. (2011), *Upravljanje organizacionim promenama*, CID, Beograd.

Pal K., (2007) *Management Process and Organizational Behaviour*, I.K. International Publishing House Pvt., New Delhi.

Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2012), *Organizacija*, CID Ekonomski fakultet, Beograd.

Belak J. Duh M., (2003), „Overview of Models of the Enterprise Development and Growth“ *MER Journal for Management and Development*, Pp1-6.

Jovetić S. (2015), *Merenje performansi preduzeća*, Ekonomski fakultet univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac.

Sajfert Z., Đorević D., Bešić C. (2006) *Menadžment i moć razmene znanja*, Zadužbina Andrejević, Beograd.

Porter M. (2007) *Konkurentnska prednost - ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad.

Rejnert E. (2010), *Spontani kaos*, Čigoja štampa, Beograd.

Rakita B. (1998), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Groesser S., Jovy N. (2015) *Business model analysis using computational modeling: a strategy tool for exploration and decision-making*, Berline.

Jovetić, S. (2007), „Metodologija praćenja i unapređenja procesa nabavke“, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, br.17, 209-217 .

Novićević B., Stevanović T., (2010) „*Merenje i praćenje performansi poslovnih procesa*“, *Računovodstvo*, st. 3-9.

<https://bizfluent.com/facts-7152868-definition-enterprise-development.html>

<http://smallbusiness.chron.com/6-basic-business-activities-20935.html>

http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/Odre%C4%91enje%20i%20razine%20strategije%20poduze%C4%87a_2.pdf
