

# KONSTRUISANJE MODELA ZA ANALIZU I UPRAVLJANJE FAKTORIMA RASTA PREDUZEĆA

Autori: Željko Grublješić, Mladen Ivić, Milorad Đukić

• Univerzitet PIM Banja Luka

Univerzitet PIM Banja Luka, [zeljko.grubljesic@univerzitetpim.com](mailto:zeljko.grubljesic@univerzitetpim.com)

• **Ključne riječi:** rast i razvoj preduzeća, faktori rasta, potencijalni faktori, indikatori

# Sadržaj

- Uvod
- Metodologija
- Sistem informacija i indikatora za analizu uticaja potencijalnih faktora
- Informacije i indikatori za analizu uticaja objektivnih faktora
- Informacije i indikatori za analizu uticaja subjektivnih faktora rasta
- Konstituisanje modela za analizu faktora i izbor modela rasta
- Zaključak

# Literatura

- Adižes, I. (2004). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća* Novi Sad: Adižes menadžment konsalting
- Đuranović, D., Todorović S., Tešić R. (2016). *Strategijski menadžment* ,Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment
- Gašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*, Zagreb: Školska knjiga
- Katanić, N., Matović, M. (2014). Faktori koji podstiču i ograničavaju rast preduzeća, *FQ2014 Festival kvaliteta- 41. nacionalna konferencija o kvalitetu* (str.77-81), Kragujevac: Fakultet inženjerskih nauka
- Milisavljević, M. (2012). *Strategijski menadžment: analiza, izbor i promena*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Stavrić, B., Vasić M. (2015). *Menadžment- principi i koncepti*, Slobomir: Univerzitet Slobomir

## Sažetak

- Svrha analize faktora rasta preduzeća je uočavanje uticaja i mjerenje dejstva pojedinih faktora, potencijala i elemenata na rast preduzeća
- Identifikacija smjera i jačina djelovanja svakog od identifikovanih faktora potrebna je da mogu da se donose upravljačke odluke i korektivne mjere, radi smanjenja uticaja negativnih i povećanja dejstva pozitivnih uticaja.
- Analiza mora obuhvatiti uticaje pojedinih elemenata na procese i sagledati efekte uticaja pojedinih vrsta potencijala, aktiviranih i iskorištenih, te uticaj svake grupe potencijala

# Uvodna razmatranja

- Specifična dejstva koja uslovljavaju funkcionisanje preduzeća kao osnovnog subjekta tržišne privrede nazivaju se faktori ekonomije
- Faktori svojim delovanjem uslovljavaju veličinu i strukturu ulaganja i rezultate poslovanja
- Da bi preduzeće postiglo povoljnu tržišnu poziciju, kao i radi ostvarivanja profita, neophodno je identifikovati faktore-potencijale koji utiču na poslovanje, istražiti njihove karakteristike i načine njihovog djelovanja te mogućnosti uticaja na njih, kako bi se njihovo dejstvo navodilo u pravcu punog ostvarenja strategijskih i operativnih ciljeva.
- Faktore rasta ne treba poistovjetiti s faktorima proizvodnje, kao što to čine neki autori. Pod faktorima rasta trebalo bi podrazumijevati one poticaje i posebne uvjete koji uvjetuju rast poduzeća u bilo kojem obliku

# Uvodna razmatranja

- Kriterijumi za klasifikaciju faktora i raznovrsnih potencijala su brojni, i različiti autori izdvajaju niz obilježja za klasifikaciju.
- Ono što nedostaje i sprečava primjenu njihovog poznavanja je oblikovanje pogodnog modela koji dozvoljava mjerenje svakog faktora, pri čemu je tip korisnika modela odlučujući za ponderisanje uticaja svakog faktora

# Metodologija

- Identifikacija faktora rasta i konstituisanje modela za upravljanje rastom
- Teorijska postavka o uslovljenosti rezultata poslovanja dejstvom internih i eksternih faktora i potencijala poslovnog uspjeha.
- Uočeni su i klasifikovani faktori i potencijali po njihovim vrstama i specifičnim karakteristikama, te analiziran njihov uticaj na poslovne procese kao i na uspešnost poslovanja
- Analizom pojavnih oblika faktora, karakteristika i strukture potencijala, stvorena je osnova za izbor modela, čijom implementacijom je moguće ostvariti poslovne rezultate koji bi bili što bliži potencijalnim, odnosno potrebnim.
- Istraživanje je usmjereno na formiranje potrebnog kompleksa informacija i indikatora, radi kvantifikacije dejstva pojedinih faktora i izbora strategije rasta.

# Sistem informacija i indikatora za analizu uticaja potencijalnih faktora

- Ocena uticaja može se dobiti analizom informacija i indikatora za tu svrhu
- Kako su komponente potencijalnih faktora unutrašnja i vanjska dejstva, u svakoj grupi faktora se javljaju neiskorišćene mogućnosti, bilo zbog uticaja subjektivnih, odnosno unutrašnjih slabosti, ili zbog uticaja vanjskih uslova funkcionisanja poslovnog sistema. Potencijalni uslovi se sastoje od aktiviranih i neaktiviranih dejstava iz internog i eksternog okruženja
- Neaktivirani potencijali iz okruženja su neiskorišćene mogućnosti, kao npr.:
- (1) Prirodni faktori, (5) Finansijski faktori,
- (2) Tehnički faktori, (6) Kadrovski faktori,
- (3) Tržišni faktori, (7) Naučni faktori,
- (4) Društveno-ekonomski faktori, (8) Organizacioni i drugi faktori.



## Informacije i indikatori za analizu uticaja objektivnih faktora

- Objektivni faktori determinisani su instalisanim tehničkim kapacitetom, izborom djelatnosti preduzeća, raspoloživom tržišnom tražnjom, tehniziranim vidovima organizacije, brojem i strukturom zaposlenih radnika, primenjenim naučno-tehnološkim dostignućima, kao i instrumentima makroekonomske politike.

# Analiza uticaja potencijalnih prirodnih faktora

- (1) Za analizu *prirodnih faktora* potrebni su podaci u pogledu:
  - klimatskih uslova, -hidroloških uslova,
  - demografske strukture, -energetskih izvora, --
  - geoloških uslova, - geografskog položaja, -ekoloških uslova i slično.
- Analiza prirodnih faktora zahtijeva prikupljanje informacija o sledećem:
- Koji prirodni faktori imaju bitan uticaj na obavljanje osnovne djelatnosti  
U čemu se ispoljava uticaj prirodnih faktora na poslovne rezultate?
- Na koji način se procenjuje uticaj bitnih prirodnih faktora na poslovanje?
- Koje su aktivnosti za bolje korišćenje postojećih prirodnih faktora?
- Koji organizacioni faktori utiču na neracionalno korišćenje prirodnih potencijala?

# Analiza uticaja potencijalnih tehničkih faktora

- (2) Analiza uticaja potencijalnih *tehničkih* faktora polazi od informacija o mogućnostima vlastitih kapaciteta, kao i od sposobnosti sistema za preorijentaciju na drugačiji oblik organizacije, te se zasniva na sledećim informacijama:
  - a) Karakteristike sredstava za rad,
  - b) Karakteristike proizvoda,
  - c) Karakteristike korištenih materijala i energije.

# Analiza potencijalnih tržišnih faktora

- (3) Informacije o mogućnostima proširenja tržišta koje sadrže:
  - - obim moguće realizacije robe i usluga na tržištu,
  - - ostvarena prosječna prodajna cijena proizvoda na tržišnom segmentu,
  - - promjena broja i strukture kupaca, pregovaračka snaga kupaca,
  - - pojava konkurencije, supstituta i novih proizvoda,
  - - promjena nabavnih cijena ulaznih elemenata u proizvodnju,
  - - vrsta i struktura dobavljača- pregovaračka snaga dobavljača,
  - - odstupanje ostvarene nabavne od prosječne cijene na tržištu,
  - - faktori koji su bitno uticali na ostvarene rezultate na tržištu i sl.

# Analiza potencijalnih društveno-ekonomskih uslova

- 4) Analiza uslova makroekonomije potrebne su informacije o opštem nivou razvoja makroekonomije, djelovanju određenih zakona i propisa, organizacionim instrumentima društvene ekonomije, međunarodnim ekonomskim i političkim odnosima kao i strategiji i merama makroekonomske politike.
- Bitni indikatori za analizu faktora makroekonomije su:
  - - opšti nivo razvoja bližeg i daljeg okruženja,
  - - primjena relevantnih zakona i propisa,
  - - infrastruktura društvene ekonomije,
  - - uspostavljeni međunarodni politički i ekonomski odnosi

# Analiza potencijalnih finansijskih faktora

- Ispitivanje kreditnih uslova, mogućnosti zajedničkih ulaganja sa partnerima, kao i od informacija o poslovnim aranžmanima kojim se mogu obezbediti novi izvori finansiranja razvoja.
- U svrhu analize finansijskog potencijala potrebne su sledeće informacije:
  - - Kakvi su obim i struktura finansijskih izvora?
  - - Koje su mogućnost i uslovi korišćenja eksternih finansijskih izvora?
  - - Kakvo je korišćenje angažovanih finansijskih sredstava?
  - - Kakva je struktura uloženi sredstava u svakoj od faza procesa proizvodnje?

# Analiza kadrovskog potencijala

- Potencijalne *kadrovske* faktore analizirati praćenjem informacija o mogućnostima obezbedjenja potrebnih stručnih profila zaposlenih, kako unutar preduzeća tako i iz okruženja.
- Kvalitetna analiza *kadrovskog potencijala* zahtijeva sledeće informacije:
  - - struktura i pojedine karakteristike internog kadrovskog potencijala,
  - - struktura zaposlenih koja može da se prilagodi potrebama preduzeća,
  - - mogućnosti obučavanja i obrazovanja zaposlenih,
  - - sistem plaćanja rada i motivacije zaposlenih,
  - - korišćenje fonda radnog vremena,
  - - informacije o eksternom kadrovskom potencijalu.

# Potencijalni naučni faktori

- Analiziranje i aktivno praćenje dostignuća i primena novih znanja u relevantnom području poslovanja
- Potrebni su pokazatelji o fundamentalnim i aplikativnim znanjima raspoloživim iz stručne literature, sa kongresa, iz naučne saradnje i iz sličnih izvora informacija.
- Unutar preduzeća se koriste pokazatelji o korišćenju kapaciteta za obradu informacija, prikupljenih sa što više kontrolnih tačaka, koji služe donošenju upravljačkih odluka, o otvorenosti sistema za nova znanja, te o sposobnosti prihvatanja i primjene dostignuća nauke.



# Informacije i indikatori za analizu uticaja subjektivnih faktora rasta

- Organizacioni faktori kao kompozicija ljudskih aktivnosti u korišćenju raspoloživih potencijala, javljaju se na svim nivoima ekonomije
- Analiza potencijalnih *organizacionih* faktora polazi od informacija o mogućnosti restrukturiranja poslova, počev od pojedinca, preko poslovnih jedinica do preduzeća u cjelini
- Predmet bitnih informacija i indikatora za analizu dejstva organizacionih faktora odnosi se na sposobnost organizovanja raspoloživih potencijala preduzeća.
- Dejstvo preko organizacionih aktivnosti, kojima se usklađuje rad dijelova kao i rad cijelog sistema i podsistema, kao što su aktivnosti proizvodnje, nabavke, prodaje, finansijske, kadrovske, razvojne, kontrolne...

- Pored navedene podele faktora, neki autori smatraju da se u ovu klasifikaciju mogu svrstati, kao treća grupa, faktori koji se mogu objektivizirati
- U faktore koji se mogu objektivizirati spadaju pojave koje su utvrđene na osnovu prethodnih odluka preduzeća i koje od momenta realizacije odluke za preduzeće imaju karakter činjenice.
- Na faktore koji se mogu objektivizirati rukovodstvo može da utiče, ali u dugom roku

# Konstituisanje modela za analizu faktora i izbor modela rasta

- Proučavanje svih segmenata spoljnog okruženja posledica je prikupljanja podataka u okruženju. Preduzeća stavljaju akcenat na prikupljanje podataka o promjenama ili mogućnostima promjena koje se najčešće događaju. Preduzeća se na taj način susreću s podacima i informacijama koje su potpuno nejasne...
- Struktura preduzeća mora biti prilagođena potrebi za prikupljanje podataka u okruženju. Postupak prikupljanja podataka u nestabilnom okruženju razlikuje se od načina prikupljanja podataka u stabilnom i on mora biti prilagođen karakteru okruženja
- Razvijen širok spektar modela za mjerenje rasta i razvoja, kreiranih prema elementima bitnim za konkretnu organizaciju, što predstavlja i izazov za menadžere u izboru adekvatnog modela

# Zaključak

- U procesu kreiranja vizije, misije poslovanja i ciljeva rasta preduzeća, menadžment treba da identifikuje faktore i potencijale te način njihovog uticaja na rast i razvoj
- Konstituisanjem modela i analizom uticaja izabranih faktora rasta moguće je unaprediti tržišnu poziciju preduzeća, kao i poslovnu uspješnost.
- Za formulisanje uspješne strategije razvoja menadžment treba da raspolaže informacijama o dejstvu pojedinih faktora na razvoj organizacije.
- Analizom faktora, njihovih pojava oblika i karakteristika, te korelacijom sa potencijalima, stvara se osnova za strategijske i operativne
- Što širi spektar indikatora treba da bude obuhvaćen informacionim sistemom preduzeća koji se koncipira tako da obezbjedjuje praćenje relevantnih informacija o svim aspektima uticaja pojedinih faktora, sa što većeg broja kontrolnih tačaka
- Tipologija faktora mora biti iscrpna, pri čemu je uočljivo da jedni druge ne isključuju, već se često preklapaju ili se teško mogu razgraničiti.



**Hvala na pažnji !**