

Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука



Назив студијског програма: Машинско инжењерство
Ниво студија: Основне академске студије
Модул: Индустијски инжењеринг
Предмет: Управљање развојем
Број индекса: 182/2009

Никола Л. Чампар

**Анализа фактора развоја у малим и средњим
предузећима
завршни рад**

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Миладин Стефановић

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да проучи препоручену, домаћу и страну литературу из области фактора развоја малих и средњих предузећа. На основу стеченог знања и прикупљених информација треба да установи све чињенице потребне за одређивање и ближе дефинисање самих анализа које су директно везане за ове факторе. Потребно је дотаћи проблематику одабира врсте анализа које се односе на развој малих и средњих предузећа. Такође је потребно сагледати те исте анализе на конкретном примеру са предлозима за унапређење.

Препоручена литература:

- [1] Сенић Р., Управљање растом и развојем предузећа, Савремена администрације, Београд, 1993.
- [2] Бабић М., Предузетништво, Машински факултет у Крагујевцу, 2006.
- [3] Ристић Д. и сарадници, Управљање развојем, Нови Сад, 2008.

Крагујевац,

Ментор:

Проф. Др Миладин Стефановић

Резиме рада: Иновације представљају основ технолошког прогреса, кључни фактор технолошког и економског развоја. Оне доводе до стварања новог ресурса који до тада није постојао (или је постојао, али није имао употребну вредност), или даје нову могућност употребе већ постојећем ресурсу. Иновациони процес омогућава стално подизање технолошког нивоа производа, процеса, опреме и материјала. Иновациони процеси и технолошки развој је од виталне важности за остваривање конкурентске предности. Под развојем предузећа подразумева се процес преласка предузећа из постојећег у ново стање, док инвестициона политика представља политику улагања у реализацију развоја одређеног предузећа. Она дефинише основне принципе, циљеве и критеријуме улагања и конкретне пројекте, којима се реализује планирани развој.

Кључне речи: Иновација, технологија, развој предузећа, инвестиције.

Abstract: Innovations are the basis of technological progress, a key factor in technological and economic development. They lead to the creation of new resources that did not exist (or existed but had no use value), and provides a new possibility of using an existing resource. Innovation process enables continuous improvement in technology products, processes, equipment and materials. Innovation processes and technological development is vital for competitive advantage. Under the enterprise development process involves the transfer of an existing company to a new state, while investment policy is a policy of investing in the implementation of a company's development. It defines the principles, objectives and investment criteria and specific projects, which are implemented by planned development.

Keywords: innovation, technology, enterprise development, investment.

Садржај:

1. Уводна разматрања.....	6
2. Анализа фактора развоја стратегије у малим и средњим предузећима.....	8
2.1. SWOT анализа.....	10
2.2. Парето анализа.....	13
2.3. PEST анализа.....	15
2.4. Benchmarking анализа.....	18
2.5. Портерова анализа 5 снага.....	20
2.6. Портфолио анализа.....	22
3. Анализа фактора у предузећу.....	24
4. Предлози за унапређење.....	30
5. Закључак.....	37
6. Литература.....	39

1. Уводна разматрања

Мала и средња предузећа имају веома дугу историју, а њихов развој означен је повременим ширењем и стагнацијама. Можда највећу експанзију мала и средња предузећа доживљавају у новије време, почетком 70-их година XX-ог века [Павловић, 2009]. Новост је у томе што су од тада мала и средња предузећа постала све више конкурентна великим предузећима, а успешно се укључују и у савремену глобализацију пословања.

Део њих се и даље темељи на традиционалној техници и технологији, али је и све већи број оних која примењују нову и високу технологију. Управо мала и средња предузећа у обављању своје делатности показују висок степен иновативности и флексибилности у свом окружењу. Иако су и даље претежно усмерена на локално тржиште, мала и средња предузећа имају све значајнију улогу и у међународној размени [Павловић, 2009].

Управљање предузећем, у условима недостатака ресурса, утиче и на дефинисање организационе структуре малих и средњих предузећа – мали је број запослених, запослени обављају по више функција у предузећу, а неке активности су премештене изван предузећа [Ђорђевић, 2010].

Менаџмент у малим и средњим предузећима, за разлику од великих предузећа, има своје специфичности. У првој фази рада и пословања малих предузећа пажња је највећим делом усмерена на сам производ и његов пласман. То је фаза у којој доминирају знања, вештине и искуство самог предузетника – власника предузећа, који на себе преузима велики део кључних менаџерских функција: од организовања производње, набавке, продаје, обезбеђења финансијских средстава, до унутрашње организације предузећа и слично. То се у овој фази предузећа сматра природним, па чак и пожељним, а најчешће као последица ограничених средстава и ресурса [Ожеговић, 2007].

Први проблеми се јављају када предузеће шири своје видике, расте и развија се, а модел управљања процесима и функцијама остаје исти. У првом кораку раста и развијања предузећа, менаџмент је базиран на знањима и искуствима предузетника стеченим пре уласка у бизнис. Убрзан раст и развој предузећа не прати одговарајући раст развој менаџерских знања и вештина. Такав приступ развоју менаџмента у пракси може да потраје и дужи временски период.

Када је у питању коришћење термина у планирању предузећа појам стратегија се користи са различитим значењима. Према једном од значења, стратегија представља планске одлуке које се односе на став предузећа према окружењу. То значи да се планске одлуке стратегијског карактера односе на екстерне проблеме предузећа. Под стратегијом се подразумева рационално реаговање предузећа на активности из окружења у којем предузеће обавља своју делатност.

Стратегија служи предузећу да у одређеној ситуацији, имајући у виду циљеве, изабере најповољнији начин реаговања. По правилу, предузеће се служи стратегијом као планском одлуком у ситуацијама када жели нешто да мења у свом програму и позицији [Кнежевић, 2001].

Стратегију се генерално посматра као скуп правила које учесник предузима ако му је позиција угрожена. То значи да доношење стратегијских одлука зависи, пре свега, од познавања и предвиђања активности које предузимају конкурентна предузећа из окружења.

Веома је значајно да се стратегија као планска одлука посматра као скуп међусобно повезаних одлука, чије се активирање врши у одређеном периоду. То значи, на путу до циља могуће је

стално преиспитивање и модификовање донетих одлука. Могућност реализације стратегијских одлука зависи не само од понашања конкурентских предузећа, већ и од економских, технолошких и других чинилаца који детерминишу сваку планску одлуку.

У првом делу овог рада су дата уводна разматрања о самој организацији малих и средњих предузећа. У другом делу су дате анализе фактора развоја стратегије малих и средњих предузећа, које ближе одређују путању развоја предузећа.

У трећем делу завршног рада прецизније је приказана примена шест анализа и то на примеру компаније. У четвртом делу су дати описи предложених решења и предлози за унапређење. У петом делу су дата закључна разматрања а у шестом преглед коришћене литературе.

2. Анализе фактора развоја стратегије у малим и средњим предузећима

Предности, односно недостаци малих и средњих предузећа најбоље се уочавају ако се пореде с великим предузећима. Сматра се да су мала и средња предузећа атрактивнија, иновативнија, флексибилнија и креативнија од великих предузећа.

Мала и средња предузећа су доступна свим претендентима, зато што обезбеђују исте полазне могућности свима који се одлуче за мали бизнис и што су релативно доступна свим слојевима друштва и образовним структурама - без обзира на пол, старосну структуру, имовинске разлике, степен образовања и слично [Достић, 2003].

Мала и средња предузећа имају знатно већу прилагодљивост тржишту и одређеним тржишним кретањима у односу на велика предузећа. Она често диктирају промене на тржишту, што подстиче и велике корпорације на трансформацију и улагање у развој.

Оваква предузећа стварају и највећи број нових радних места, пошто велике фирме своју конкурентску предност граде на повећаној аутоматизацији и роботизацији производних и других погона, што умањује учешће радника у производним процесима. Повећана аутоматизација и роботизација не захтева високо квалификовану радну снагу, па је присутан тренд премештања ових производних погона у земље Далеког Истока, где је неквалификована радна снага знатно јефтинија.

Познато је да мали бизнис започињу људи који имају велики ентузијазам, који се одликује великом мотивацијом, а која се изражава у чињеници да раде дуго напорно, креативно, а то преноси на ближње и све запослене.

Пут од идеје до реализације нових производа је знатно краћи код малих предузећа, што утиче на настанак нових и квалитетнијих производа.

Пошто запошљавају релативно мали број људи, мала и средња предузећа не могу изазвати велике друштвене поремећаје у случају пропадања, а веома често су то породичне фирме, које су најстабилнији део сваке привреде. Насупрот томе, пропадање великих индустријских система, што је нарочито изражено у постсоцијалистичким земљама, за последицу је имало отпуштање радника, уз велике друштвене, политичке и социјалне поремећаје.

У малим и средњим предузећима најчешће је власник уједно и директор фирме, што представља обједињеност власништва и управљачке функције, подстиче рационално и савесно коришћење капитала, те представља додатну мотивацију за успех. У великим системима, која су најчешће део друштва, власништво је одвојено од управљања, јер власници само надзиру рад управе, преко својих представника у надзорним одборима.

Могућност самозапошљавања и запошљавања подразумева како властито запошљавање (било као последицу останка без посла или незадовољство својим статусом), тако и запошљавање чланова уже породице.

Непосредност контакта је велика снага малих и средњих предузећа, зато што власник предузећа све држи под контролом и може брзо ступити у контакт с другим предузетником.

Бирократизација у малим и средњим предузећима је знатно нижа, због споја управљачке и власничке функције, тако да власник - менаџер истовремено обавља више функција.

Мали системи су, због једноставнијих технолошких процеса, који се у њима обављају, еколошки прихватљивији од великих система, који су, најчешће, главни загађивачи околине.

Међуљудски односи у малим системима су здравији, због свакодневног заједничког суочавања са истим проблемима и, најчешће, заједничког решавања истих. Може се рећи да су мала и средња предузећа хуманији вид организовања у односу на велике системе, у којима се та индивидуалност губи.

Психолошка предност подразумева да бити предузетник значи имати извесну надмоћ и сигурност, поготово тамо где предузетници располажу специфичним тржишним умећем, знањима и способностима.

Мала предузећа, својим учешћем у укупном броју предузећа, значајно утичу на еластичност привредног система једне друштвене заједнице, пошто својом прилагодљивошћу лакше напуштају свој дотадашњи домен и започињу производњу нових производа.

Поред неспорних наведених предности, мала и средња предузећа имају и одређене недостатке, као последицу ограничености и специфичности, које произлазе управо из величине предузећа.

Могућност бржег пропадања у односу на велика предузећа је један од основних недостатака.

Статистички је доказано да 30÷40% малих фирми престаје с радом у раздобљу од три године након оснивања, а чак 60% у раздобљу од осам до десет година. Разлози пропадања могу бити субјективне и објективне природе, а међу најзначајније спадају: недостатак искуства које се односи на властито суочавање с практичним функционисањем целине фирме, те јасно уочавање битних од небитних активности; недовољна техничка знања, која се односе на просту немогућност појединаца да до краја овлада свим знањима која су нужна за одређену производњу производа и услуга; површна или неадекватно проведена анализа тржишта, посебно када је у питању будућа потражња; недовољна оспособљеност у вођењу административних послова, утолико пре што се они више мењају; немогућности контроле уједначености пословања, тј. тешко обезбеђивање континуитета и предвиђања осциловања у појединим раздобљима; немогућност предвиђања финансијских токова; немогућност добијања краткорочних кредита од пословних банака или из других извора.

Мали предузетници имају лош новчани ток, па због преузетих обавеза према добављачима и ненаплаћених потраживања, често долазе у позицију неликвидности, односно немогућност извршавања преузетих обавеза у уговореним и законским роковима. Плаћање изван рокова генератор је пропадања управо малих фирми, које намају довољну моћ да „финансирају“ и „кредитирају“ недисциплину тржишта и велике системе, који могу, због своје супериорности над малим кооперантским фирмама, сами одређивати доспелост обавеза [Достић, 2003].

Због ниског степена поделе рада, продуктивност у малим фирмама је релативно ниска, пошто једна особа обавља више различитих операција и послова, чиме се смањује могућност савршавања и уже специјализације.

Недовољна информисаност је веома изражена слабост малих и средњих предузећа.

Плате у малим предузећима су, углавном, мање, нарочито ако се узму у обзир и сви додаци које радници добијају у великим системима, где су им права заштићена колективним уговорима и где их штити синдикат. Како би се избегле пореске обавезе према држави, често се део плате исплаћује „на руке“, што је штетно како за државу, тако и за саме раднике.

Ризик од пропадања предузећа и губитка радног места значајно је већи у малим и средњим предузећима, у односу на велика предузећа. Мала предузећа нису конкурентна на међународном тржишту, уколико не наступају удружено или под плаштом великих предузећа (тзв. „економија обима“).

Због свега наведеног, мала и средња предузећа представљају врло осетљив сегмент привредног пословања, којем је, због свега што се пред њих ставља, потребна интензивна и непрекинута институционална помоћ и подршка.

У малим и средњим предузећима за откривање фактора, који могу да утичу на развој истих, користе се бројне анализе и методе. У овом завршном раду, анализе које ће бити представљене и објашњене су:

- *SWOT* анализа
- Парето анализа
- *PEST* анализа
- *Benchmarking* анализа
- Портерова анализа 5 снага
- Портфолио анализа

2.1. *SWOT* анализа

SWOT је анализа за утврђивање постојеће ситуације у компанији или предузећу. Користећи ову анализу може да се утврди где је предузеће најјаче, односно који су му потенцијали; где је најслабије и које су му карактеристичне мане; где постоји слободан простор за раст и развој и које му опасности предстоје и у којој грани је најслабије. Подаци који се добију овом анализом користе се за стратегију самог предузећа, за формулисање мисије и визије предузећа, утврђивање приоритетних циљева у одређеном периоду и слично.

SWOT анализа помаже у одређивању компанијских ресурса и могућности према претњама и шансама из окружења. *SWOT* анализа може да буде веома субјективна, али додавањем тежинских критеријума сваком фактору увећава се вредност анализе. Попуњавање матрице *SWOT* помаже у избору најбоље стратегије.

SWOT анализа је једноставна из аспекта што њена успешна примена не захтева интензивну обуку или техничке вештине, за успешну примену је неопходно само разумевање природе компаније и гране у којој предузеће послује.

SWOT анализа је флексибилна чак до те мере да може да увећа квалитет организационог стратешког планирања чак и ако не постоји обиман маркетинг информациони систем.

SWOT анализа дозвољава маркетинг менаџерима да интегришу и синхронизују различите информације, које су квантитативне и квалитативне природе. Ова анализа може да поспеши сарадњу између менаџера из различитих функција.

SWOT анализу је најбоље да ради више запослених у предузећу за који се анализа и ради и за њу треба издвојити потребно време, јер анализа изискује мишљања и више људи ће бити паметнији од једног. Такође, потребно је да инжењер који ради ову анализу буде увек објективан јер је немогуће да било која фирма нема мане или опасности на које треба да обрати пажњу. *SWOT* анализа представља акроним енглеских речи [Тошић, 2006]:

- **S** - снага (енг. *strengths*) - У зависности од поља која је потребно анализирати, означава снагу и потенцијал. На пример, ако се анализа ради за одељење маркетинга, овде се уносе карактеристике тог одељења у којима је оно јако, стабилно и ставке које оно ради добро. Генерално гледано, ово поље се односи на све оно у чему је одељење (предузеће) добро и све оно што ради добро. Овом ставком се указује на предности које постоје у односу на друге или на конкуренцију. Подаци који се добију значиће одељењу (компанији) само ако су извршиоци реални и ако теже да остану реални. Инжењер би требало да се стави у позицију купца или неког клијента, јер ће му то бити од помоћи.
- **W** - слабости (енг. *weaknesses*) - Ове карактеристике могу да укажу на све оно што се не ради добро, на лошу продуктивност, лош тимски рад или било који други аспект посла који није у рангу прихватљивог. Упозорење да се буде реалан и овде важи, као и предности које се могу добити постављајући се из угла партнера, клијента или сарадника. Треба избегавати ситуације "није тако страшно", а заправо јесте. Треба пописати грешке и треба их претворити у планове на којима ће инжењери радити и постепено смањивати њихов број (исправљајући их).
- **O** - прилике (енг. *opportunities*) - Анализа спољних фактора (околине) може да укаже на постојање нових прилика за раст и остваривање профита предузећа. То може да буде било шта, повољна ситуација на тржишту, нови производ, напреднија технологија, па чак и неки нови радник који може да покрене ствари. Треба обраћати пажњу на своју околину, на своју конкуренцију јер и на туђим грешкама се учи, а то је, свакако, добра прилика да грешке мање коштају.
- **T** - претње (енг. *threats*) - Промене у екстерној околини могу представљати и претње за раст и развој предузећа, те његов опстанак на тржишту. Претње, такође, могу бити разне - улазак нове конкуренције, укидање донације за врсту пројекта који се ради, доношење неповољних закона, економска криза у земљи и друго.

Кораци у спровођењу *SWOT* анализе су следећи [Тошић, 2006]:

- Набрајање унутрашњих фактора система – предности и слабости
- Набрајање спољашњих фактора система (факторе из околине)
- Лоцирање набројаних фактора у дводимензионалном координатном систему
- Идентификовање квадраната координатног система у коме се налази посматрани систем
- Анализирање тренутно примењиване стратегије
- Набрајање нових кандидата стратегија
- Анализирање и избор кандидата стратегије

SWOT матрица је метод за процену кључних снага, слабости, шанси и претњи у циљу одређивања укупног утицаја на компанијске тржишне напоре. Она претставља матрицу са четири поља коју менаџери могу да користе у циљу категорисања информација као закључака *SWOT* анализе.

Менаџери треба да почну да процењују погодност и значај сваког елемента *SWOT* матрице. Ове оцене би идеално требало да се базирају на перцепцији купаца пре него на перцепцији менаџера. Елементи са највећом апсолутном нумеричким рангом треба да приме највећу пажњу. Такође је потребно пронаћи конкурентске предности поредећи снаге са шансама.

Унутрашњи фактори система су предности и слабости, па се у циљу овог набрајања постављају два питања [Тошић, 2006]:

- Шта су слабости (слабе стране) посматраног система?
- Шта су предности (јаке стране) посматраног система?

У току и/или након набрајања, треба урадити следеће:

- Придружити тежински фактор сваком од идентификованих унутрашњих фактора,
- Одредити зависности, релације, и медусобне ефекте између идентификованих унутрашњих фактора, Табела 1.

<u>SWOT</u>	<u>Снаге (S)</u> Одређивање 4-5 интерних снага	<u>Слабости (W)</u> Одређивање 4-5 интерних слабости
<u>Шансе (O)</u> Одређивање најмање 4-6 екстерних шанси	<u>S-O стратегија</u> S-O стратегија користи интерне снаге компаније како би искористила екстерне шансе. Ово је најбоља стратегија, али велики број предузећа није у могућности да је примени. Компаније често морају прво да примене неку од преостале три стратегије како би биле у могућности да примене наведену стратегију.	<u>W-O стратегија</u> W-O стратегија има за циљ да отклони слабости како би искористили шансе. Понекад кључне шансе из окружења постоје, али предузеће има интерне слабости које је спречавају да искористи шансе.
<u>Претње (T)</u> Одређивање 4-5 екстерних претњи	<u>S-T стратегија</u> S-T стратегија користи снаге компаније како би избегла или умањила претње. Ово не значи да снажне организације треба увек да избегавају претње. Неопходно је да предузеће процењује и мери озбиљност и непосредност претњи пре него ли одабере овакву стратегију.	<u>W-T стратегија</u> W-T претставља дефанзивну стратегију са циљем да умањи слабости и узбегне претње. Предузеће се суочава са бројним претњама а слабости могу да се integriшу, да доведу до банкрота или затварања.

Табела 1. SWOT анализа [Ђелић, 2007]

На пример, идентификована предност у некој компанији је маркетинг департман који има способност да коректно идентификује потребе корисника иако се оне стално и брзо мењају.

Још једна идентификована предност је савремена производна линија која има могућности брзе реконфигурације са производње једног производа на производњу неког другог.

Спољашњи фактори система су могућности (шансе) и опасности (претње), па се у циљу овог набрајања постављају два питања [Тошић, 2006]:

- Шта су могућности (шансе) које стоје пред нама?
- Које су опасности (претње) које се јављају?

2.2. Парето или „*ABC* анализа“

Парето анализа је пре свега развијена као дијаграмска анализа за прегруписавање узрока проблема према њиховом релативном значају. Парето анализа је поступак одређивања приоритетних проблема за решавање [Кларић, 2005]. Један од најбољих али и једноставних начина за диференцијацију најважнијих проблема од осталих, јесте примена „*ABC* методе“, коју је поставио Вилфредо Парето, италијански економиста.

Поље примене ове методе је широко: у истраживању могућности да се смање губици, смање застоји у производном процесу, рационализује потрошња материјала, у истраживању рентабилности производног програма, при проучавању рада итд.

Основу методе чини идеја „неколико значајних“ и „много безначајних“. Врло често се догађа да је више од половине својстава једног проблема резултат једног истог узрока. У таквој ситуацији много бољи прилаз представља локализација и елиминисање најзначајнијих, него покушај елиминисања свих узрока истовремено.

Елиминисање једног значајног узрока ће резултовати драстичним повишењем квалитета уз минимални уложени напор. У вези с тим, у литератури се веома често говори о правилу 80/20. На пример, 80% проблема јавља се код 20% уређаја или код 20% запослених. Или: 80% богатства друштва концентрисано је код 20% становништва.

Парето дијаграм се може користити било са квантитативним, било са атрибутивним подацима, али најчешће – са атрибутивним. Обично су ови подаци изражени у процентима.

На пример, расположиви подаци се могу груписати тако да се стекне увид да је мноштво неисправности производа изазвано неколиким узроцима.

Ово је најчешће коришћени статистички алат за анализу проблема, који је познат као *ABC метода*. Он графички сумира податке у циљу фокусирања пажње на главне разлоге појаве одређеног резултата и утврђивање односа између узрока и последице.

Вилфредо Парето је открио да:

- 80% богатства у Италији је држало око 20% људи;
- 20% купаца обави 80% куповина;
- 20% делова кошта 80% цене неког производа итд [Кларић, 2005].

Парето принцип гласи: "Не појављују се сви узроци одређеног феномена са истом фреквенцијом и истим утицајем", [Кларић, 2005].

На основу ових карактеристика креиран је Парето дијаграм који се користи за [Кларић, 2005]:

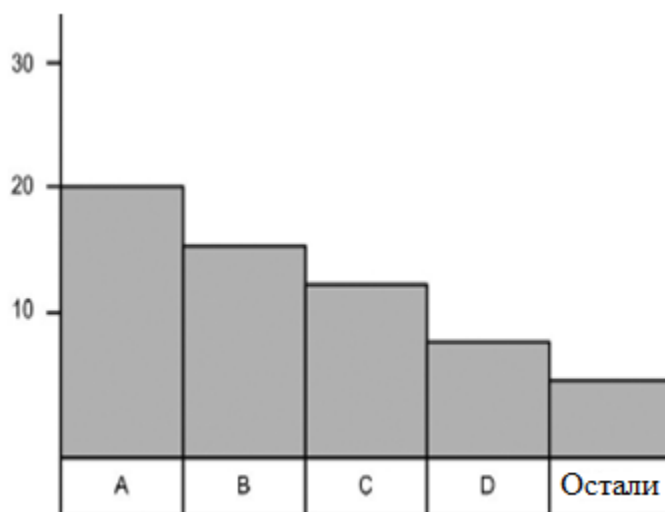
- Приказивање удела (заступљености) свих података посматраног проблема, поређаних по важности
- Јасну селекцију проблема и утицајних чинилаца
- Рангирање могућности побољшања постојећег стања.

Парето дијаграм је једноставна графичка техника за рангирање података по њиховој заступљености у процесу. Заснован је на Паретовом принципу који каже да само неколико елемената процеса има одлучујући утицај на одвијање процеса.

Овај принцип је општи и важи за све пословне активности: производња, одржавање, транспорт, контрола, складиштење, кадрови, финансије...

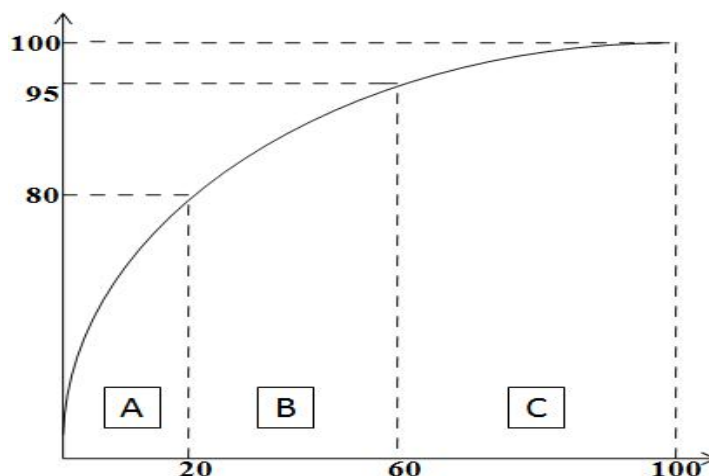
У примени су два облика приказивања Парето дијаграма и то појединачни и кумулативни. Карактеристика појединачног облика, Слика 1, је да су елементи поређани опадајући. Први елемент је увек онај чији је утицај најзначајнији, а редом се тај утицај смањује.

Кумулативна дистрибуциона линија је додатна димензија Парето анализе и она показује кумулативну дистрибуцију догађаја у процентима (укупан проценат догађаја је 100%) [Кларић, 2005].



Слика 1. Појединачни Парето дијаграм [Кларић, 2005]

Кумулативни облик Парето дијаграма се прави тако што се на вредност, изражену процентима, додаје вредност другог елемента. На Слици 2, приказан је Парето дијаграм са кумулативном кривом.



Слика 2. Парето дијаграм са кумулативном кривом [Кларић, 2005]

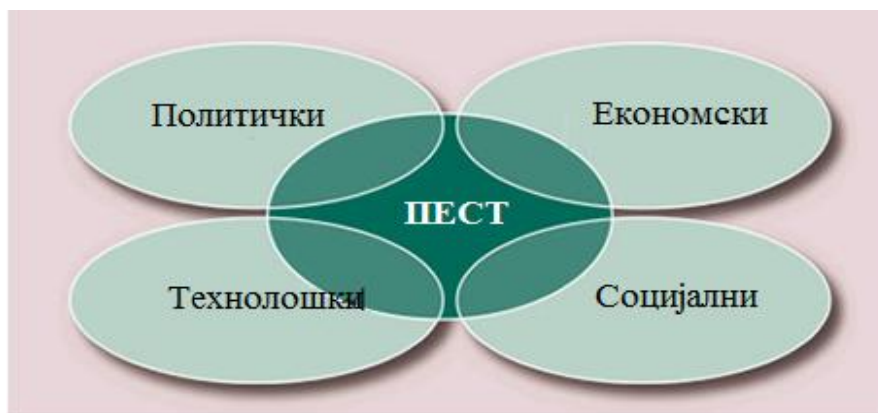
2.3. PEST анализа

PEST анализа је користан алат који олакшава разумевање тржишног раста и скупљања, и на основу тога даје основу за боље разумевање тренутне позиције бизниса као и потенцијалних смерова у којима се бизнис може развијати. *PEST* анализа је алат за мерење бизниса [Тошић, 2006].

PEST претставља акроним за [Тошић, 2006]:

- *Political*,
- *Economic*,
- *Social*
- *Technological*.

Ови фактори се користе да би се проценило тржиште из аспекта компаније. *PEST* анализа даје оквир за сагледавање ситуације, а може попут *SWOT* анализе и модела Портерових пет сила да се користи и за сагледавање могућих стратегија, смерова за компанију, и друго.

Слика 3. Акроними *PEST* анализе

PEST анализа се користи за пословно и стратешко планирање, маркетинг планирање, за развој производа и истраживања. Како су фактори *PEST* анализе углавном екстерни, спровођење *PEST* анализе треба да се одвија пре спровођења *SWOT* анализе [Ћелић, 2007].

Модел *PEST* анализе, попут многих других једноставних концепата има неколико варијација на тему. На пример, акроним *PEST* се некада приказује *STEP*, што приказује исте факторе, само различитим редоследом.

PEST се такође често појављује у варијацијама са проширеним факторима, а све у зависности на шта се односи, па тако постоје: попут екологије (*Ecological*), законодавства (*Legislative*) и индустријске анализе (*Industry analysis*) на основу чега настаје *PESTELI* модел.

Ствар је избора али углавном оригинална верзија *PEST* анализе покрива све основне и додатне факторе у оквиру четири подручја за која се и примењују. На пример, еколошки и фактори окружења могу се позиционирати под било који или под све елементе *PEST* анализе, у зависности од ефекта [Ћелић, 2007]. Фактори који су везани за закон су покривени оригиналним политичким факторима јер су у суштини политички и мотивисани.

Демографија је обично аспект друштвених фактора. Индустријска анализа је ефективно покривена економским факторима. Етички фактори су обично покривени друштвеним и политичким факторима, у зависности од перспективе и ефеката [Ћелић, 2007].

Тако да се често могу уочити ови додатни фактори као подкатегорије у оквиру главних секција. Задржавање четири главна и основна фактора, подпомаже стратешки контекст и ефекте које има *PEST* анализа.

PEST анализа најчешће мери тржиште а *SWOT* анализа мери пословну јединицу, позицију или идеју. *SWOT* анализа мери пословну јединицу или одређен предлог, док *PEST* анализа мери тржишни потенцијал и ситуацију, делимично индицирајући раст и смањење, и на основу тога нам говори о атрактивности тржишта, пословном потенцијалу и погодности за улазак на тржиште [Тошић, 2006].

PEST анализа користи четири перспективе које граде логичку структуру организовану у формату *PEST* анализе, који помаже разумевање, приказивање, дискусију и доношење одлука. Четврта димензија је екстензија основне листе за и против.

Тржиште се дефинише на основу онога шта се нуди том тржишту, било да је то производ, предузеће, пословна јединица, предлог, идеја и др., и због тога треба да се буде што јаснији приликом дефинисања тржишта које ће се анализирати. Неопходно је да се субјект *PEST* анализе јасно дефинише са аспекта тржишта:

- На који начин предузеће посматра своје тржиште
- На који начин производ посматра своје тржиште
- На који начин је бренд повезан са својим тржиштем
- Локална пословна јединица
- Стратешка одлука, попут уласка на ново тржиште или лансирање новог производа
- Потенцијално преузимање
- Потенцијално партнерство
- Инвестициона шанса.

Неопходна је провера да ли је јасно дефинисан циљ *SWOT* анализе како би људи који треба да спроведу анализу и они који треба да се разумеју, на прави начин разумели циљ *PEST* анализе и њене импликације.

<u>Предмет PEST анализе</u>	
<u>Политички:</u> • Питања екологије/околине • Тренутни прописи на домаћем тржишту • Будући прописи • Европски/интернационални прописи • Регулаторна тела и процеси • Политика владе • Мандат владе и промене • Правила трговине • Финансирање, стипендирање и иницијативе • Лобирање на домаћем тржишту/групе за притисак • Интернационалне групе за притисак • Ратови и конфликти	<u>Економски:</u> • Ситуација домаће економије • Трендови домаће економије • Светска економија и трендови • Општа питања пореза • Порези специфични за производ/услугу • Сезонске карактеристике /временске прилике • Тржишни и трговачки циклуси • Специфични фактори гране • Тржишни правци и дистрибутивни трендови • Покетачи купаца/крајњих корисника • Стопе заинтересованости и размене • Интернационалан размена/ монетарна питања
<u>Друштвени:</u> • Трендови животног стила • Демографија • Ставови купаца и мишљења • Поглед медија • Промена закона и утицај на друштвене • Имиџ брэнда, компаније, технологије • Модели куповине купаца • Модни и животно узор • Главни догађаји и утицаји • Приступ куповини и трендови • Етички/религиозни фактори • Реклама и публицитет • Етичка питања	<u>Технолошки:</u> • Конкурентски технолошки развој • Финансирање истраживања • Повезане/зависне технологије • Замена технологија/решења • Старост технологије • Застарелост производних капацитета • Информације и комуникација • Механизми куповине купаца/технологија • Технолошка права/прописи • Иновативни потенцијал • Приступ технологији, лиценце, патенти • Питања интелектуалног капитала - Глобална комуникација

Табела 2. *PEST* анализа [Ћелић, 2007]

PEST је кориснија и релевантнија када су у питању већи и комплексније компаније или предлози, али када су чак у питању локални бизниси *PEST* анализа може да велики значај у приказивању одређене слике која може да буде значајна за компанију.

Значај четири квадранта *PEST* анализе варира од врсте бизниса, нпр. Друштвени фактори су релевантнији за компаније које послују на друштвеном нивоу пословања, док политички фактори су релевантнији рецимо компанији која је глобални снабдевач муницијом или произвођачу авиона.

2.4. *Benchmarking* анализа

Benchmarking осигурава континуирани процес упоређивања организације са другима у циљу проналажења и извођења најбоље пословне праксе ради осигурања дугорочне конкурентске предности [Ђуричић, Јовановић, 2011]. Иако постоји мишљење како су за развој *Benchmarking*-а најзаслужнија производна предузећа која су прва започела с његовом применом, данас се он једнако успешно примењује свуда: у банкама, осигуравајућим друштвима, непрофитним организацијама, државним институцијама, здравственим организацијама итд.

Ширина примене, пре свега, један је од главног разлога великог интересовања за *Benchmarking*, не само у иностраној већ и у домаћој пословној пракси.

У пракси, *Benchmarking* је инструмент којим мала и средња предузећа могу кроз стални процес производње да се упоређују и мере са осталим предузећима и организацијама, да пре свега уче од најуспешнијих и успешнијих од себе и да примјењују стечена знања с циљем повећања успешности и ефикасности властитог пословања.

Упоређивати се могу производи и услуге, пословни процеси, техничка решења, стратегија и слично, с циљем спознаје властитих недостатака и ограничења и могућности њиховог неутрализирања или уклањања [Ђуричић, Јовановић, 2011].

Међународна група за контролинг дефинише *Benchmarking* као инструмент анализе и планирања који се темељи на упоређивању властите организације с "најбољима у класи" конкурентних организација, али и организација у другим делатностима. Примена *Benchmarking*-а у пословању може осигурати бројне предности [Ђуричић, Јовановић, 2011]:

- Унапређење квалитета производа и услуга
- Унапређење пословних процеса
- Снижавање трошкова пословања
- Повећање задовољства купаца
- Отварање новим пословним могућностима
- Усмеравање на постизање максимума у пословању
- Постизање конкурентске предности
- Повећање креативности унутар организације
- Унапређење квалитете организације у целини
- Повећање профита.

Наведене предности *Benchmarking*-а значајан су подстицај у истраживању обележја овог инструмента и његовог интегрирања у шири контекст пословног управљања.

Основна подела *Benchmarking*-а је подела на интерни и екстерни *Benchmarking*. Интерни *Benchmarking* организација спроводи унутар "куће", док се екстерни спроводи упоређивањем с неком другом организацијом [Ђуричић, Јовановић, 2011]. Код одређивања *Benchmarking*-а по врстама, прво се одређује са ким се организација упоређује и шта се из организације упоређује.

С обзиром на то с ким се организација упоређује разликују се следеће четири врсте *Benchmarking*-а [Ђуричић, Јовановић, 2011]:

- Интерни *Benchmarking*
- Екстерни конкурентни *Benchmarking*
- Екстерни функционални *Benchmarking*
- Екстерни генерички *Benchmarking*.

Интерни *Benchmarking* представља упоређивање унутар исте организације. При томе се упоређују поједини центри одговорности, али и подручја функција, попут набавке, производње, продаје, маркетинга и слично. Како се властита организација сматра најбољим местом за почетак *Benchmarking*-а због ниских трошкова, такође, и лако доступних и детаљних података, већина организација започиње *Benchmarking* процес интерним *Benchmarking*-ом [Ђуричић, Јовановић, 2011].

Екстерни конкурентни *Benchmarking* је најчешћи и он пре свега обухвата упоређивање предузећа или организације унутар тог предузећа са њеним директним и најјачим предузећима конкурентима или организацијама у тим предузећима које се баве истом делатношћу.

Упоређује се готово све, од производа и услуга, преко процеси, удели на тржишту предузећа, стопа раста, повраћај инвестираног, степен задовољства купаца, маркетинга и слично.

Екстерни функционални *Benchmarking* означава упоређивање са најбољим организацијама у свету које спровode сличне процесе у различитим индустријама, при чему *Benchmarking* партнери имају сличне технолошке и тржишне карактеристике [Ђуричић, Јовановић, 2011].

Екстерни генерички *Benchmarking* је упоређивање са најбољим предузећем или организацијом и то независно од делатности којом се баве или тржишта којем припадају.

С обзиром на то шта се упоређује, разликују се следеће три врсте *Benchmarking*-а [Ђуричић, Јовановић, 2011]:

- Процесни "Benchmarking"
- Извршни "Benchmarking"
- Стратешки "Benchmarking".

Процесни *Benchmarking* у центар интересовања ставља поједине пословне процесе и оперативно пословање. Он посматра пословне процесе, као што су узимање наруџбеница, наплаћивање, пружање услуга, стратешко планирање и слично. Процесни *Benchmarking* је јасно усмерен на идентификацију најбоље оперативне праксе у односу на оне организације које се баве сличним послом или пружају сличне услуге.

Извршни *Benchmarking* полази од процене производа и услуга конкурената те тако омогућава менаџерима процену положаја властите организације на тржишту. У први план ставља цену, технички квалитет, брзину те друге карактеристике производа и услуга конкурената. Овај облик

Benchmarking-а је постао стандардно средство постизања конкурентске предности у различитим индустријама [Ђуричић, Јовановић, 2011].

Стратешки *Benchmarking* је окренут ка проналажењу успешне и јаке стратегије којом се што дуже осигурава конкурентност предузећа на тржишту. Резултати и побољшања које доноси, спорија су али осигурана у дугорочном периоду, за разлику од процесног *Benchmarking*-а који за предузеће осигурава побољшања у краћем временском периоду.

2.5. Портерова анализа 5 снага

Најутицајнији облик индустријске анализе развио је и разрадио Михаел Портер, економиста с харвардског факултета. Анализа конкурентног положаја и успешности пословања предузећа најпре се заснива на анализи индустрије унутар које предузеће обавља своју делатност [Сова, 2001].

Анализом је потребно да се одреде кључни фактори тржишног успеха и да се предвиде њихове могуће промене, као и начини могућег остваривања конкурентске предности. Такође, анализа предузећа мора да процени будуће потенцијале, пословне прилике и претње и да бите једна од водича у доношењу стратешких одлука главних менаџера предузећа.

Основа анализе је модел индустријске структуре развијен с претпоставком да дугорочна профитабилност индустрије, као и предузећа унутар индустрије, зависе од пет фактора [Плештина, 2010]:

- Јачине постојећих конкурената индустрије,
- Опасности од потенцијалних конкурената,
- Опасности од супститута,
- Преговарачке моћи купаца,
- Преговарачке моћи добављача.

Ривалство међу постојећим конкурентима је најважнија конкурентска снага. Она помаже избору конкурентске стратегије предузећа, темељи циљ ка постизању тржишног успеха, уз заузимање што боље позиције предузећа унутар тржишног сегмента [Бубле, 2005].

Пословни потези и конкурентске акције ривала су међусобно повезани и посматрају се по начелу акције и реакције што значи да потези или акције једног предузећа, изазивају успешне или мање успешне потезе или реакције других предузећа. Реакције ће зависити од снаге ривалства које се појачава повећањем броја конкурената, успоравањем раста потражње или опадањем потражње и повећањем производње [Типурић, 1999].

Појава нових конкурената је значајна претња за постојећа предузећа. Појава нових конкурената изазива поремећаје на конкурентском тржишту. На питање да ли ће се претња остварити, одговор ће зависити највише од карактера улазних баријера и реакцији угрожених предузећа. Конкурентска снага јавља се ако постоји заменски производ на тржишту и његова цена има битну улогу. Ти производи су углавном јефтинији. Од произвођача примарног производа се захтева диференцијација производа, побољшање квалитета а понекад и снижење цене. Важну улогу имају и промене преференције купаца јер купци јако брзо мењају навике. Због тога је неопходно стално анализирати конкурентске притиске [Бубле, 2005].

Конкурентска снага купаца (претње купаца) карактерише се растом утицаја купаца у складу с јачањем његове преговарачке снаге. То је ситуација на тржишту када мали број купаца купује велике количине робе, када је реч о највећем или претежном купцу. Када је у таквом положају купац робу добија уз повољније захтеве куповине, дуже рокове плаћања и ниже цене.

Конкурентска снага добављача (претње добављача) важна је јер се добављачи знатно такмиче за положај оних које највише снабдевају и продају. Квалитетом својих материјала и сировина, ценом и придржавањем договорених рокова испоруке утичу на процес производње, квалитет производа а тиме и на цену. Преговарачка позиција добављача расте с порастом снаге ценкања добављача а то је позиција када добављачи могу диктирати захтеве пословања [Типурић, 1999].

При индустријској анализи циљ стратега и главних менаџера је пронаћи позицију у индустрији где се предузеће може најбоље оборанити од ових сила и где може најбоље на њих утицати у своју дугорочну корист.

<i><u>Конкурентска снага</u></i>	<i><u>Фактори утицаја</u></i>
Степен конкуренције међу постојећим предузећима	Излазне баријере, Број и величина конкурената, Фиксни трошкови, Стопа раста индустрије, Диференцијација производа, Препознатљивост марке, Различитост конкурената, Стратешка важност.
Опасност од доласка нових конкурената	Предност апсолутног трошка, Политика владе, Економија размера, Потребе за капиталом, приступ дистрибуцијским каналима, Очекивана „освета“, Властити производи.
Претња од јефтинијих производа	Склоност купаца супститутима, Утицај преласка на супституте
Преговарачка моћ купаца	Укупни износ куповине, Препознатљивост марке, Осетљивост на цену, Способност купаца за интеграцију, Различитост производа, Доступност супститута.
Преговарачка моћ добављача	Осетљивост добављача на величину, Трошак битан за укупну куповину у индустрији

Табела 3. Портеров модел 5 снага и фактори који на њих утичу [Плештина, 2010]

2.6. Портфолио анализа

Предмет посматрања у портфолио анализи су послови који могу бити стратегијске пословне јединице, производи, групе производа, линије производа или одређене марке производа. Портфолио концепт се користи за утврђивање најбоље комбинације послова у циљу остваривања дугорочне рентабилности.

Полазну основу за успешно управљање сложеним портфолијом послова чине истраживање различитих начина комбиновања тржишта и производа као основних потенцијалних извора раста предузећа [Плештина, 2010].

Портфолио матрица је као и друге матрице - дводимензионална, и у литератури означена и као "раст/учешће" матрица. Разна тржишта, као и производи или послови у предузећима, налазе се у различитим фазама развоја. Закључено је да се стратегијска позиција посла одређује према два обележја:

- Релативно тржишно учешће
- Стопа раста тржишта.

Ако је релативно тржишно учешће веће од један означава се као високо. Релативно тржишно учешће у износу од два указује на два пута веће тржишно учешће од најзначајнијег конкурента, док релативно тржишно учешће мање од један подразумева се као ниско [Машић, 2009].

Док релативно тржишно учешће индицира допринос одређеног пословања приливу готовине, очекивана стопа раста тржишта је мерило за предвиђање захтева у погледу улагања у поједине послове.

Брзо растуће тржиште захтева већа улагања у истраживање и развој, производњу и маркетинг, уколико се жели да производ постигне или задржи доминантно тржишно учешће и да се остваре користи по основу искуства. Тржишно учешће као стратегијски фактор успешно се базира на концепцији криве искуства.

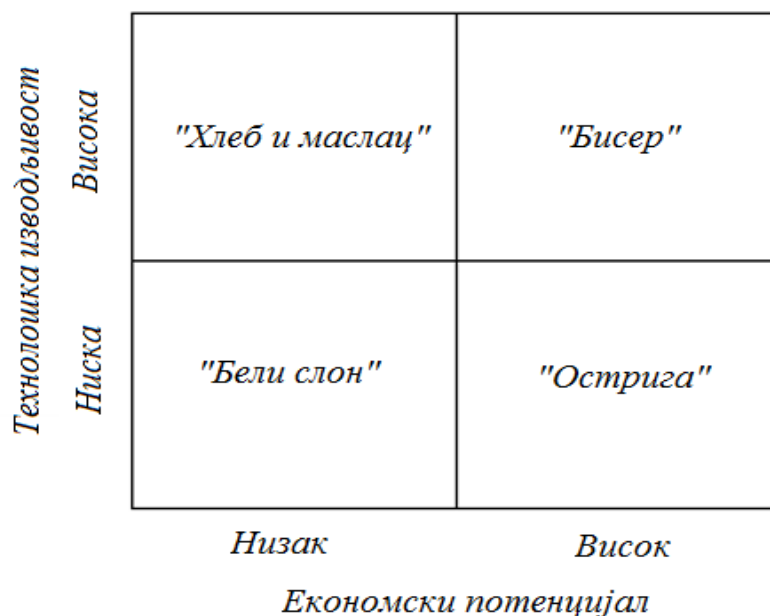
Полазећи од показатеља о релативном тржишном учешћу и стопи раста тржишта, сви послови организације смештени су у четири различите стратегијске позиције које су представљене у четири квадрата матрице.

Избор пројекта се врши на основу два критеријума - економског потенцијала пројекта и технолошке изводљивости. Полазећи од ова два критеријума могуће је развити портфолио истраживачко-развојних пројеката у компанији, како би се остварила одговарајућа равнотежа ризика и приноса [Mateson, 1998].

Матрица истраживачко-развојних пројеката има четири поља са фигуративним називима [Mateson, 1998]:

„Хлеб и маслац“ - Пројекти који имају високу технолошку изводљивост али мали економски потенцијал. Усмерени су на технолошка побољшавања постојећих производа или процеса. С обзиром на њихов инкрементални карактер, ови пројекти доносе користи у кратком року. Предузеће не може на овим пројектима темељити конкурентску позицију у дугом року.

„Бисер“ - Пројекти високе технолошке изводљивости и високог економског потенцијала. Бисери користе проверена технолошка достигнућа, у циљу остваривања револуционарних пословних успеха. Ови пројекти омогућавају остваривање дугорочне конкурентске предности. У стварности, бисери су веома ретки и могу се открити само „отварањем“ великог броја острига.



Слика 4. Портфолио истраживачко развојних пројеката [Mateson, 1998]

„Острига“ - Ова група пројеката има велики економски потенцијал и малу вероватноћу технолошке изводљивости. Остриге су пројекти у раној фази развоја, који су осмишљени тако да предузећу донесу нову конкурентску предност. Профитни потенцијал ових пројеката је огroman, али су за њихову реализацију неопходна нова технолошка достигнућа. Највећи број пројеката из овог поља је предодређен на неуспех.

„Бели слон“ - Ово су пројекти ниског економског потенцијала и ниске технолошке изводљивости. Очигледно је да ниједно предузеће не би рационално одлучило да у свој портфолио укључи пројекте из ове групе. Упркос томе, скоро сва предузећа имају беле слонове у својим портфолијима. Ови пројекти обично почињу свој животни циклус као пројекти из групе „острига“ или „хлеб и маслац“ али временом постају бели слонове због комерцијалних или технолошких проблема.

3. Анализа фактора у предузећу „Сунце Маринковић“

О предузећу „Сунце Маринковић“

Предузеће „Сунце“ основана је 23. августа 1929. године као мала породична радионица за израду браварије. Оснивач Александар Маринковић био је познат бравар - мајстор врхунског заната чије ограде и данас красе град на Лепеници и сведоче о дугој традицији изузетног квалитета. По симболу Сунца који је постављен на “каменом мосту” у центру Крагујевца, а који је искован у радионици “Маринковић” предузеће је добило име по коме је данас позната и ван граница Србије.

Предузеће „Сунце Маринковић“ захваљујући осмодеценијском раду са поносом заузима битно место међу предузећима у индустрији производње алуминијумске и ПВЦ столарије. У радним јединицама компаније “Сунце Маринковић” запослени су високо квалификовани мајстори, инжењери и менаџери. Сви они заједно стоје иза гаранције квалитета Сунце производа [www.suncemarinkovic.com].

Делатност компаније

- Израда и монтажа:
 - алуминијум, алуминијум-дрво и ПВЦ столарије
 - све врсте стакала
 - панела за улазна врата
 - структуралне, полуструктуралне фасаде
 - алубонд фасаде
 - стаклених башта
 - алуминијумских ограда
 - алуминијумских надстрешница
 - алуминијумских ролетни
 - комарника
- Демонтажа и уклањање старе столарије
- Пластификација алуминијумских профила
- Савијање алуминијумских и ПВЦ лукова [www.suncemarinkovic.com].

Производња

Производња Сунце столарије је у потпуности модернизована. Нови прозори и врата се производе на машинама високе технологије које омогућавају високу прецизност, квалитет, као и велики капацитет производње.

Производни процеси су организовани у складу са стандардом квалитета ISO 9001:2008, а сви производи носе СЕ ознаку квалитета. Столарија и пратећи производи израђују се на машинама водећих светских произвођача.

Производња предузећа „Сунце Маринковић“ налази се у модерном производно-пословном објекту површине 3500м² који се налази у ексклузивној индустријској зони на улазу у Крагујевац. У објекту се поред производних хала за алуминијумску и ПВЦ столарију налазе и све остале пратеће радионице, магацини и службе. У оквиру објекта налази се модерни продајни салон опремљен најновијим узорцима и материјалима, као и посебан салон за инвеститоре и партнере [www.suncemarinkovic.com].

Предузеће „Сунце Маринковић“ поседује широк асортиман производа па се самим тим намеће разноликост компаније односно, њених запослених који раде различите врсте послова. Основни циљ предузећа „Сунце Маринковић“ је да сви запослени раде на сталном побољшавању квалитета целе компаније, што укључује унапређење процеса рада, унапређење квалитета производа, унапређење услуга и сталну потребу да се иде у корак са временом и да се буде лидер међу сличним предузећима [www.suncemarinkovic.com].

Анализа фактора развоја

SWOT анализа

SWOT матрица предузећа „Сунце Маринковић“ као метод за процену кључних снага, слабости, шанси и претњи у циљу одређивања укупног утицаја представљена је Табелом 4.

<u>Снаге</u>	<u>Слабости</u>
• Квалитетан производ и услуга • Одлична технологија • Ниски трошкови пословања • Лојални купци • Дуга традиција • Развијена мрежа на домаћем тржишту • Стручни кадар	• Вишак запослених • Неразијен маркетинг • Неразвијена мрежа на међународном тржишту • Већа цена услуге у односу на слична предузећа
<u>Шансе</u>	<u>Претње</u>
• Продор на нова тржишта • Пораст тражње • Нове могућности извоза • Увођење нове технологије • Низак ниво претње од стране локалних конкурената • Нове потребе купаца • Побољшање царинских прописа	• Пораст трошкова • Пад тражње • Супериорнија технологија код конкуренције • Појава искусних страних компанија у сарадњи са домаћим конкурентима • Захтеви корисника • Негативне последице уласка земље у ЕУ • Неповољан курс домаће валуте

Табела 4. SWOT анализа предузећа „Сунце Маринковић“

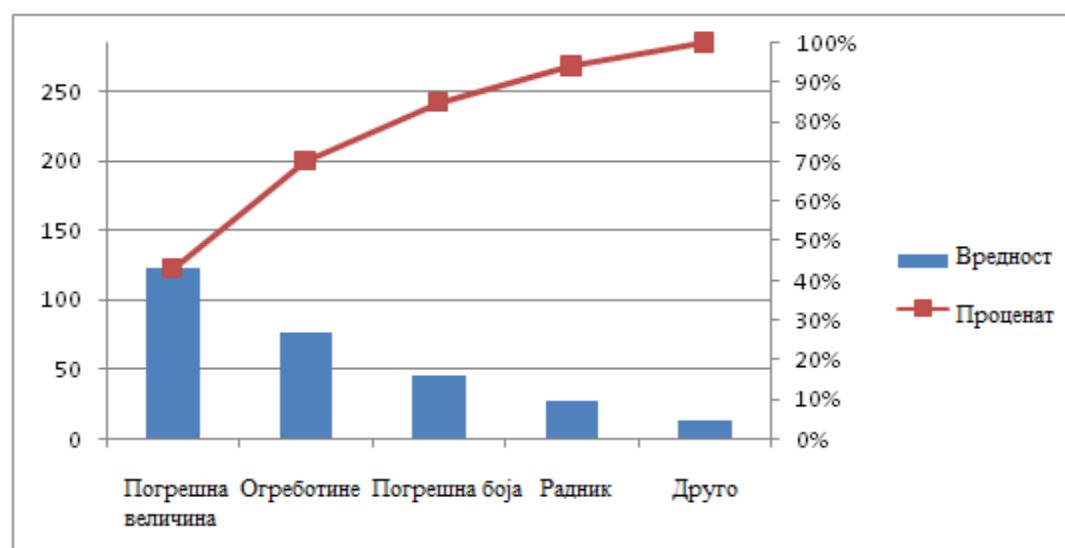
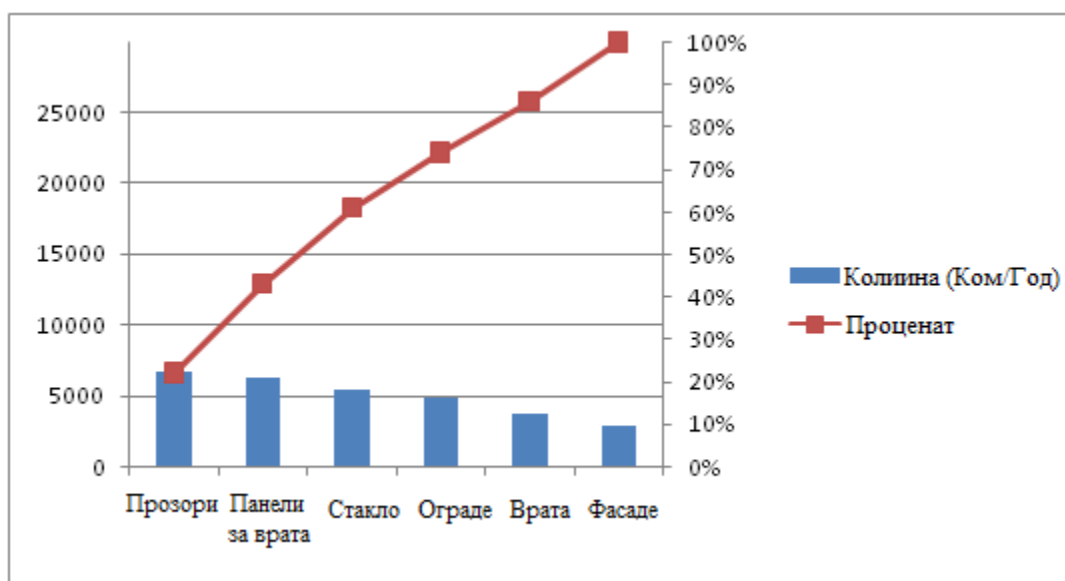
Као кључне ставке снаге и шанси овог предузећа могу се пре свега извојити одличан квалитет и услуга и пораст тражње, док су слабости и претње неразвијена мрежа на међународном тржишту и пораст трошкова.

Парето дијаграм

У предузећу „Сунце Маринковић“, Парето дијаграм показује однос структуре и количине производа, односно, користи се да би се утврдило који производи, одређене структуре, се колико годишње продају.

На Дијаграму1. је приказан Парето дијаграм са процентуалним учинком продаје производа на нивоу године. На дијаграму се јасно могу видети сви подаци почевши од количине одређеног производа, редног броја и процента његове продаје.

На овај начин се врши класификација производа, од оних који су највише тражени до оних који се слабије крећу на тржишту. Парето се такође користи и приликом утврђивања грешке, да би се утврдио тачан проценат одређене грешке, што је приказано на Дијаграму 2.



Дијаграм 1. и 2. Парето дијаграм за проценат продаје и Парето дијаграм грешака

PEST анализа

PEST анализа предузећа „Сунце Маринковић“ приказује пословно и стратешко планирање, маркетинг планирање, за развој производа и истраживања. Како су фактори *PEST* анализе углавном екстерни, спровођење *PEST* анализе треба да се одвија пре спровођења *SWOT* анализе.

<i><u>PEST анализа</u></i>	
<u>Политички:</u> • Законска регулатива • Стопа пореза на локалном и државном нивоу • Права запослених • Политичка идеологија • Закони конкуренције • Политичка стабилност • Облик управљања • Политичка неслога и побуна • Снага опозиционих партија и група • Друштвени немири • Владин став према иностраним фирмама • Спољна политика	<u>Економски:</u> • Трендови у бруто националном доходу, • Каматне стопе, • Стопе незапослености • Ниво економског развоја • Потрошачки индекс цена • Монетарна и фискална политика • Инфлација • Гарантоване минималне зараде • Промене цена на берзи • Природни извори • Клима • Становништво • Девизни курс
<u>Друштвени:</u> • Демографске детерминанте • Старење популације • Пораст личног богатства • Етнички састав • Статусни симболи • Животни стилови • Животне навике • Мотивација • Религија • Полна структура • Старосна структура • Свест о здрављу • Свест о екологији • Вредносна мерила	<u>Технолошки:</u> • Инжењеринг • Појава Интернет технологије • CAD и CAM • Нови ресурси • Загађење/глобално загревање • Бежична комуникација • Нанотехнологије • Нови проналасци • Влада истраживања • Информационе технологије • Технолошки трансфери • Извори и цена енергије • Нове технологије • Научна сазнања

Табела 5. *PEST* анализа предузећа „Сунце Маринковић“

PEST анализа предузећа „Сунце Маринковић“ као главне политичке аспекте утврђује законске регулативе и стопе пореза, док као економске издваја ниво економског развоја и потрошачки индекс цена. Друштвени аспекти се базирају пре свега на свести о здрављу и екологији а технолошки на трансферима и CAD и CAM инжењерингу.

Бенчмаркинг

Иако је предузеће „Сунце Маринковић“ један од водећих лидера у граду и региону, она да би успешно и даље спроводила своју маркетинг стратегију стално проучава постојеће и потенцијалне конкуренте а такође и прати њихове потезе. Компанији је неопходно да зна да препозна снаге, слабости, стратегије, циљеве и будуће реакције конкурената.

Процес бенчмаркинга у компанији „Сунце Маринковић“ подразумева:

- Поређење компаније са најбољима, при том се не ограничавајући на исту браншу и исту земљу где се делатност обавља
- Поређење активности са истим активностима других фирми исте области пословања
- Поређење производа и услуга компаније са производима и услугама конкурената који имају најбоље резултате
- Упоредивање техничке инфраструктуре компаније са техничким решењима других предузећа како би се изабрала најбоља опрема за производни процес
- Примену најбоље дефинисаног пословног процеса.

Портерова анализа 5 снага

Када се предузеће „Сунце Маринковић“ анализира са аспеката снага, могу се сагледати многе активности, а пет најважнијих су улазна логистика, маркетинг и продаја, услуге, развој и технологије и набавка.

Улазна логистика

- Локација капацитета дистрибуције да би се смањило време испоруке
- Одличан систем контроле материјала и залиха
- Системи који смањују време наруџбина
- Функционалан распоред и уређење магацина који повећава ефикасност

Маркетинг и продаја

- Веома мотивисана и компетентна продајна снага
- Иновативни приступи промоцијама и оглашавању
- Одабир најподеснијих канала дистрибуције
- Правилна идентификација потрошачких сегмената и роба
- Ефективне стратегије цена

Услуге

- Ефективна употреба процедура за добијање повратних информација од корисника
- Брз одговор на потребе и ургентне захтеве клијента
- Способност опремања резервним елементима у складу са захтевима
- Ефективно управљање деловима и опремом инвентара
- Квалитет персонала из сектора услуга и њихова стална обука
- Одговарајућа политика издавања гаранција

Развој технологије

- Ефективне активности истраживања и развоја у служби стварања иницијатива у вези са процесом и производом
- Најмодернија опрема и капацитети
- Култура која повећава креативност и иновације
- Одлична стручна спрема особља
- Способност испуњавања критичних крајњих рокова

Набавка

- Набавка инпута сировог материјала да би се оптимално искористили квалитет и брзина а максимално смањили трошкови
- Ефективне процедуре куповине простора за оглашавање и услуга медија
- Анализа и одабир сменљивих извора инпута да би се смањила зависност од једног добављача
- Способност да се направе правилне одлуке лизинг или куповина

Портфолио анализа

У предузећу „Сунце Маринковић“ циљ портфолио концепције је поставити такву комбинацију стратегијских пословних јединица, која ће омогућити да се уз постојеће ризике, на најбољи могући начин остваре стратегијски циљеви.

Ради тога треба осигурати континуитет остваривања успешности и трансфер текућих средстава у нова тржишта.

Најпопуларнија аналитичка техника за проверу изгледа диверзификованих група пословних јединица конструише матрицу пословних јединица тј. конструише матрицу пословног портфолија као дводимензионални графички потрет компаративног положаја различитих послова.

Намера је да се пронађу и развију вештине у оквиру организације као целине, или компетентности које ће отворити нове прилике и успехе на тржишту. Суштинска компетентност је централна способност креирања вредности предузећа. У процесу одлучивања којим пословима се корпорација треба бавити у будућности сматра се да би први корак требао бити идентификација расположивих суштинских компетентности.

Једном када предузеће идентификује своје способности саветује се коришћење портфолио матрице која садржи две детерминанте: суштинску компетентност и тржиште. Обе ове детерминанте могу бити постојеће и нове. На бази ових величина конструисана су четири квадранта са посебним називима и стратешким апликацијама.

За предузеће „Сунце Маринковић“, обзиром да се бави услугама и опремањем столаријом, посматра се проширење пословних активности и на производњу а не само набавку и дистрибуцију термичких стакала. Тиме би ово предузеће у потпуности могло искористити своје основне компетентности. Тако предузеће уствари попуњава празнине на постојећем тржишту термичких стакала користећи већ развијене основне компетентности.

4. Предлози за унапређење

Под унапређењем предузећа подразумева се процес преласка предузећа из постојећег у ново стање. При том се очекује да ново стање буде ефикасније, као и да предузеће прође многе промене у свим подручјима пословања.

Развој неминовно доноси квалитативне промене у предузећу чији је резултат промена структуре будуће производње, као и побољшање функционисања и пословања уопште.

Предузеће функционише тако што своје интерне могућности усаглашава са тржишним шансама. Тржиште на којем делује се непрекидно мења, па те промене захтевају реакцију предузећа. Основна реакција је борба за опстанак. Предузећа, као и сви живи системи, имају потребу за опстанком, као примарним циљем.

Обзиром да са тржишта црпи средства (материјал, средства за рад и радну снагу) и пласира своје производе и услуге, предузеће има двојни однос према тржишту. Уобичајено је схватање, на садашњем нивоу развоја светске привреде, да је продајно тржиште опредељујуће и да набавно тржиште не представља претњу за опстанак.

Међутим, у разним кризним ситуацијама, као што су економске санкције и развојем свести о ограничениости природних ресурса, набавно тржиште ће такође значајно опредељивати мере предузећа ради опстанка [Вељовић, 2008].

Предузеће се својим продајним асортиманом роба и услуга прилагођава новонасталим тржишним ситуацијама, које су неповратне или повратне. Код реверзибилних – повратних тржишних стања реч је о циклусима, односно о сезонности. Међутим, предузеће најчешће не може да се врати у претходно стање, јер се тржиште ипак мења (повећао се или смањио број становника, појавио се нови конкурент и сл.). Немогућност прилагођавања тржишту повратком на стање које је било пре, карактеристика је развоја предузећа.

Резултат промена предузећа је нови однос са окружењем. Развој предузећа неки аутори називају потенцијалом предузећа. Развој је као и потенцијална енергија; нагомилана способност за обављање делатности. Суштински, и код ових аутора се прихвата теза да је развој својство система да својим активним подсистемима оствари одређени циљ у некој референтној равни (тржишту) [Вељовић, 2008].

Развој предузећа у односу на окружење може да има сличне промене потенцијала, па се тада говори о конвергентном развоју. Ако су односи различити, тада се говори о дивергенцији, која може да буде позитивна и негативна. Позитивна је ако предузеће има виши ниво развоја, односно ако даје боље резултате у својим променама у односу на окружење (нпр. предузеће у односу на привредну грану или уопште привредну делатност), а негативно, ако су промене мање.

Лако су појмови развој и раст преузети из истраживања биолошких система, они су данас нашли одговарајућу примену у организацији и економици. Раст обухвата квантитативно повећање обима производње, пре свега, увођењем нових производних капацитета, без измене постојеће структуре.

Развој подразумева, поред квантитативног повећања обима пословања и квалитативно проширивање, побољшање и иновирање постојеће производње. Према томе, може се закључити да раст представља квантитативну, а развој квалитативну промену [Вељовић, 2008].

Раст предузећа је резултат развоја, али и његова мера. Мерење може да буде апсолутно и релативно. У првом случају мери се конкретан помак у развоју, а у другом се мери према помацима других предузећа. Како предузећа нису изолована на тржишту, већ су у односу са другима, релативна мера је прихватљивија као вредност развојних промена предузећа. То не значи да предузеће не треба да мери раст у апсолутним јединицама. Напротив, за руководство је то битан показатељ успешности.

Раст предузећа може да буде пропорционалан и диспропорционалан, тј предузеће може да се креће паралелно са променама идентичних и сродних система (пропорционалан), или да показује мања или већа одступања [Вељовић, 2008].

Мерење раста, може се свести на питање мерења величине предузећа. Овом проблематиком се баве многи аутори. Неки од њих дају предност количинским показатељима, као што у број запослених радника, средства предузећа, или количина учинака и сл.

Други аутори истичу вредносне показатеље (капитал предузећа, продаја, тржишно учешће и слично), док трећи комбинују мерила. Чини нам се, да због великог броја појавних облика предузећа, као што су потпуно самостална предузећа, националне и мултинационалне корпорације, алијансе итд., код којих су функције различито распоређене, тешко се налази поуздана методологија упоређивања предузећа.

Поред тога, многа емпиријска истраживања у развијеним тржишним економијама потврдила су одсуство зависности односа између величине предузећа и њихових пословних ефеката. Вероватно ће се и у наредном периоду савремени теоретичари бавити проблематиком мера раста предузећа [Вељовић, 2008].

Лако се може уочити у свакодневном пословању предузећа, да се не прави већа разлика између развоја и раста, већ се обично идентификују, као једна појава која има за резултат повећање вредности остварене производње. Када се проблем посматра на претходни начин онда је потпуно јасно да се радило о расту. Наиме, развој је много комплекснији појам који обухвата не само повећање вредности производње, већ и побољшање производне технологије и организације, развој појединих служби и формирање нових, проширење производног програма, побољшање услова рада и побољшање целокупне организације.

Често се налазе ситуације да се проширење једног предузећа изградњом нове фарме, дакле инвестиционог објекта, сматра развојем предузећа. Међутим, овде се ради искључиво о расту који у принципу може да обезбеди побољшање будућег функционисања. Раст је у извесним ситуацијама потребан, али се не може од њега очекивати да буде довољан услов за успешно будуће функционисање. За разлику од раста, развој је потребан и довољан услов за успешно будуће функционисање предузећа.

Међутим, разграничење, начињено између развоја и раста у претходном приступу, тешко да може извршити, јер се савремена схватања о расту предузећа третирају као феномен који подразумева комплексан напредак предузећа [Вељовић, 2008].

Полазећи од чињенице да развој предузећа представља интегралан и континуиран процес многи аутори су настојали да га истражују преко неколико подручја. Међутим најобухватнији приступ

извршио је П. Јовановић, који развој предузећа проучава као комплексан процес и дели га на следећа глобална подручја [Вељовић, 2008]:

- Развој производа;
- Развој технике;
- Развој технологије;
- Развој организације и управљања;
- Развој кадрова.

Мора се нагласити да теорија највише пажње, када је у питању развој предузећа, посвећује развоју производа. Истовремено пракса је највише заокупљена развојем производа и технике. Због таквог приступа развој предузећа је недовољан и неусклађен.

Највећа ефикасност у развоју предузећа остварила би се када би дошло до усклађивања истраживања онога што нуди теорија и потреба које проистичу из свакодневне праксе, иако на први поглед изгледа да су њихови интереси различити, теоријска истраживања требало би да уважавају захтеве који потичу из праксе, међутим, њихов задатак би био да достигнућима теорије утичу на праксу.

Да би рад на развоју предузећа дао одговарајуће резултате, требало би да представља добро осмишљену, паралелну активност. Једино ако се развој предузећа одвија проучавањем сваког подручја појединачно, истраживањем њихових веза и утицаја, примењујући интегралан поступак могу се очекивати одговарајући резултати [Вељовић, 2008].

На основу досадашњих знања у области настанка појединих технологија могуће је издвојити три основне фазе [Лајовић, 2010]:

- Проналазак,
- Иновација
- Дифузија.

Свака од ових фаза има специфичности за поједине технологије, што указује на велике тешкоће ако се улази у предвиђање развоја нове технологије. Ово је утолико пре, што се не ради о чисто техничко-технолошким димензијама нове технологије, већ о врло комплексним друштвеним утицајима.

Под проналаском се подразумева први концепт о новом материјалу, машини или процесу. Проналазак настаје углавном као резултат потреба и стања знања у одговарајућој области. Проналазак је резултат напора појединаца или групе, зависно од проблема који је обухваћен проналаском. Тако је парна машина проналазак појединца, док су *space shuttle* и интернет проналазак читавих тимова истраживача.

Док проналазак представља само први концепт о нечему новом, дотле је иновација процес увођења проналазака у економију. Процесом иновације преузима се ризик који је у директној вези са непознатим у новом процесу или технологији. За остварење иновације треба да се инвестира у нову технологију и нове људе. То значи, за овај процес је потребно инвестирати знатна средства, док о добити не може да буде ни говора [Вељовић, 2008].

Дифузија иновације представља неопходан процес за воларизацију иновације у ширем технолошком смислу.

Инвестициона политика представља политику улагања у реализацију развоја одређеног предузећа. Она дефинише основне принципе, циљеве и критеријуме улагања и конкретне пројекте, којима се реализује планирани развој. Инвестициона политика, дакле, представља политику улагања у реализацију развоја, дефинише приоритете и даје основне критеријуме за глобално рангирање и селекцију инвестиционих пројеката, тј. за смањено утицање на реализацију развоја.

Развој предузећа везан је за правилан избор и ефикасну реализацију инвестиција. Инвестиције представљају део глобалног проблема развоја као перманентног процеса којим предузеће осигурава своју будућу егзистенцију и своје ефикасно пословање сутра. Инвестирање долази као завршни чин целокупног процеса развоја, којим се реализују планирани развојни циљеви, а тиме и целокупан развој [Вељовић, 2008].

Инвестициона политика представља политику улагања у реализацију развоја. Због тога се она мора базирају на принципима развојне политике. Када се о инвестирању говори уопштено морају се истаћи две карактеристике. Прва карактеристика представља време у оквиру којег се одвија процес. Треба напоменути да је период који би требало да протекне између улагања у садашњости очекиваних ефеката у будућности најчешће веома дуг. Друга карактеристика инвестирања представља неизвесност.

Сваки процес инвестирања прати одређен степен неизвесности, наиме, што је већи размак између инвестирања и очекиваних ефеката, то је неизвесност већа. Фактори који детерминишу дефинисање инвестиционе политике су највећим делом фактори који утичу на дефинисање развојне политике и надреализацију развоја сваког предузећа. Најзначајнији су [Вељовић, 2008]:

- Тржиште,
- Наука и технологија,
- Кадровске и финансијске могућности предузећа,
- Институционални услови,
- Организационе могућности предузећа, и др.

Инвестициони програм имплицира инвестициони елаборат у коме се даје опис инвестиционог објекта са подацима о капацитетима, програму производње, сировинској бази, енергетском билансу, кадровима, пласману производа, транспорту, изградњи и експлоатацији, локацији итд.

Поред тога, инвестициони програм, са економског становишта, обухвата и анализу тржишта, прерачуна потребних финансијских средстава, структуру опреме по вредности, прерачуна трошкова производње, уговорних и законских обавеза и личних доходака, обрачуна амортизације, услове кредитирања, динамику трошења средстава и изградње, амортизациони план, структуру трошкова, укупан приход и доходак и његову расподелу, рентабилност, економичност и продуктивност, запосленост, извоз и девизни прилив итд. На основу тога испитује се економска оправданост инвестиционог програма и његова ефикасност.

Да би предузеће остварило планирани развој, потребно је да у оквиру свог финансијског пословања обезбеди потребна финансијска средства. Свако предузеће у оквиру свог развоја планира реализацију одређеног броја инвестиција. Шта ће од планираног бити реализовано зависи, пре свега, од расположивих финансијских средстава.

Сам поступак утврђивања потребних средстава за реализацију планираних инвестиција, као и начин њиховог прибављања, назива се финансирање инвестиција. У свим инвестиционим

програмима поред потребних финансијских средстава дефинишу се и извори из којих се та средства и обезбеђују.

Поступак усклађивања структуре, величине и динамике потребних улагања расположивим средствима представља веома сложен проблем. Та сложеност проистиче из чињенице да сва улагања морају бити покривена одређеним средствима јер само под тим условима могућа је реализација инвестиционог програма [Вељовић, 2008].

Уколико тај однос није обезбеђен, долази до тешкоћа које се манифестују у успоравању реализације инвестиције, губитак одређених ефеката због коришћења, па чак може довести у питање и реализацију целокупног инвестиционог програма. Све то у крајњој линији може негативно да се одрази на развој предузећа.

Да би се наведени проблеми у потпуности елиминисали потребно је да се приликом дефинисања инвестиционог програма јасно назначе извори финансијских средстава и да се ускладе са улагањима.

Значи да укупна средства која се улажу у реализацију неке инвестиције морају по обиму и динамици притицања бити једнака укупнопотребним средствима. Расположива финансијска средства за улагање у одређену инвестицију потичу из сопствених извора, затим могу да буду средства која се позајмљују од банака или се прибављају емитовањем и продајом хартија од вредности [Вељовић, 2008].

По правилу, обим и динамика притицања средстава требало би да одговара укупно потребним средствима за реализацију инвестиције. Један од веома важних момената код затварања финансијске конструкције представља однос између сопствених и позајмљених средстава. Наиме, позајмљена средства не би требало да буду заступљенија од сопствених, јер би у противном инвестиција могла да буде неефикасна. Као најчешћи учесници у финансирању инвестиција појављују се:

- Друга предузећа;
- Предузећа која реализују инвестицију;
- Пословне банке;
- Инострана предузећа;
- Иностране финансијске институције;
- Домаћи и инострани испоручиоци опреме и технологије;
- Извођачи радова итд [Вељовић, 2008].

Доношење инвестиционих одлука подразумева доношење одлука о капиталном буџетирању које се односе на улагање имовине у циљу развијања и раста предузећа и повећања његовог капитала.

У предузећу „Сунце Маринковић“ одлука о инвестирању је од три главне одлуке, најважнија одлука за предузеће. Ова одлука подразумева одређивање укупног износа имовине који је потребан за пословање предузећа. На десној страни биланса стања се налазе обавезе и власничка главница предузећа. На левој страни биланса се налази имовина предузећа „Сунце Маринковић“. Задатак финансијског менаџера је да одреди новчани износ који треба да се појави изнад двоструке црте на левој страни биланса стања.

Другим речима финансијски менаџер треба да одреди величину предузећа. Када је износ коначно познат, финансијски менаџер након тога треба да донесе одлуку о саставу те имовине, на пример колики део од укупне имовине предузећа треба држати у готовини, а колики у залихама.

Такође финансијски менаџер предузећа „Сунце Маринковић“ доноси одлуке и о дезинвестирању које се односе на имовину која је престала да буде економски оправдана, те се стога или мора смањити, елиминисати, или заменити.

Одлуке о капиталном улагању комплициране су због чињенице да одлука мора бити донесена на темељу процена будућих пословних резултата, који по својој природи укључују велики степен несигурности. Ове одлуке круцијалне су за дугорочно здравље предузећа „Сунце Маринковић“, не само да су велики новчани износи везани на дуги рок, већ је многе одлуке о капиталном улагању врло тешко или немогуће променити, једном кад се средства вежу и пројекат започне.

Због тога, предузеће „Сунце Маринковић“ може профитирати од добрих одлука о капиталном улагању као и сносити дугорочне губитке због лоших. Процес инвестирања је глобални процес који обухвата све активности везане за реализацију одређене инвестиције, односно за реализацију једног инвестиционог подухвата. Обухвата скуп свих активности у целокупном периоду планирања, припреме и реализације једног инвестиционог пројекта. То је целокупан процес реализације, од стварања идеје за инвестирањем, до коначног завршетка инвестиционог подухвата.

Управљање инвестиционим подухватом се може означити као ужи приступ управљању инвестицијама, на супрот ширем приступу где се реализација појединих инвестиционих пројеката повезује у целину реализација развоја предузећа. Значи шири приступ обухвата планирање и реализацију више узастопних, повезаних инвестиционих пројеката којима се реализују одређени развојни циљеви, а тиме и развој предузећа у целини [Вељовић, 2008].

Управљање процесом инвестирања обухвата смишљање и ефикасно вођење и усмеравање овог процеса ка унапред дефинисаном циљу, значи ка ефикасној реализацији одређеног инвестиционог пројекта, на који се процес инвестирања односи.

Ово управљање се односи на све делове процеса инвестирања. Значи и на припремни део, којим се обухвата планирање инвестиције и непосредна припрема за реализацију и на део који се односи на конкретну реализацију инвестиције, односно изградњу инвестиционог објекта [Вељовић, 2008].

Процес инвестирања малих и средњих предузећа, као и предузећа „Сунце Маринковић“ састоји се из следећих фаза:

- Претходне (прединвестиционе) анализе (претходна студија оправданости),
- Израда инвестиционог програма (студија оправданости),
- Доношење одлуке о реализацији инвестиције,
- Израда техничке документације,
- Реализација инвестиције - изградња инвестиционог објекта,
- Пуштање у рад и пробна производња.

Процес инвестирања може се глобално поделити на два основна потпроцеса:

- Припремни део,

- Део реализације.

Управљање инвестицијама садржи наведене глобалне фазе, као и општи процес управљања – планирање, реализацију и контролу. Избор између више инвестиционих алтернатива представља део укупног проблема управљања инвестицијама који се односи на научну припрему и доношење инвестиционих одлука. Проблем избора инвестиција у предузећу се састоји у одређивању оних инвестиционих алтернатива, из скупа расположивих, које при расположивим и најчешће ограниченим средствима за инвестирање, доносе највеће ефекте [Вељовић, 2008].

У предузећу „Сунце Маринковић“ потребно је најпре изабрати циљ инвестирања, затим критеријум којим се мери достизање постављеног циља, те на основу тога, из скупа расположивих инвестиција изабрати најбољу инвестицију, тј. ону која најбоље достиже постављени циљ инвестирања, а према дефинисаном критеријуму.

5. Закључак

Да би предузеће напредовало, или макар опстало, менаџери морају бити јасни у комуникацији са запосленима по питањима шта заступају и у шта верују. Стварањем и увођењем иновација предузеће повећава шансе за опстанак или остварује конкурентску предност.

Потребно је успоставити непрекидну комуникацију и размењивање информација унутар предузећа, као и подстицати активност и креативност свих чланова колектива. Иновирање није само пут у боље пословање једног предузећа, већ је и пут у боље друштвене односе, богатије компаније и богатије друштво у целини.

Предузећа су носиоци главних развојних праваца сваке земље. У току протеклог периода је евидентно да је број малих и средњих предузећа у порасту и да постају све више конкурентна. Мала и средња предузећа су орјентисана на мање делове тржишта а тиме и на одређене потрошаче. Прилагодљивија су променама, брже препознају и реагују како на потенцијалне шансе, тако и на потенцијалне претње.

Иновациони процеси и технолошки развој предузећа, ради своје флексибилности и хомогене структуре имају добар предуслов да развијају иновативност и тиме обезбеде тржишну конкурентност. Флексибилност предузећа посебно долази до изражаја у периодима успоравања привредних активности и кризе.

Доказано је да мала предузећа представљају значајну покретачку снагу економског развоја сваке земље и да су потенцијални генератор предузетничких идеја и иновација.

Стратешка предност предузећа у Србији би требала да се заснива на иновацијама, развоју партнерстава, тежњи за освајањем регионалног тржишта. Ипак оно што такође карактерише предузећа у Србији, јесте релативно ниска свест о улози знања, обучености у областима управљачких и пословних функција.

Успешно пословање и управљање у предузећима је постало незамисливо без одговарајућих података, информација нових сазнања и непрекидног процеса иновирања. Важан облик интелектуалне својине су информације, знања и вештине које могу да се огледају кроз перманентни процес иновирања.

Стратегија развоја предузећа која је заснована на знању и иновативности, гарантује успех, па се самим тим и препоручује и предузећу „Сунце Маринковић“. Иновације су основни покретач привредног раста и развоја привреде сваке земље. Из тог разлога веома је важно, код менаџмента предузећа „Сунце Маринковић“, развити свест о неопходности стварања креативне атмосфере у својим предузећима. Другим речима подићи ниво културе организације на степен свести запослених о неопходности промена иновативног карактера.

„Сунце Маринковић“ као кључне ставке може пре свега извојити одличан квалитет и услуга и пораст тражње. Поређење овог предузећа са најбољима, указује на бољу техничку инфраструктуру са бољим техничким решењима. Када се предузеће „Сунце Маринковић“ анализира са аспеката снага, могу се сагледати многе активности које су постављене на ниво високо котирајућих фирми. Неке од тих активности су логистика, маркетинг и продаја, услуге, развој и технологије и набавка.

У предузећу „Сунце Маринковић“ је неопходно поставити циљ концепције такав да комбинација стратегијских пословних јединица омогућити да се уз постојеће ризике, на најбољи могући начин остваре стратегијски циљеви. Ради тога треба осигурати континуитет остваривања успешности и трансфер текућих средстава у нова тржишта.

Управљање иновацијама је веома захтевно, због неизвесности коначних резултата. Предузећа врло невољно улажу време и ресурсе у активности чија је будућност непозната. Улагања у иновације је суочено са бројним замкама. Менаџери у предузећима морају увек да имају на уму потенцијалне ризике.

Иновативност може да буде извор великог напретка и снажног корпоративног раста, али трошкови истраживања и развоја са циљем да се пронађу нови производи или процеси могу да испадну тотално траћење ресурса ако поменути напори не дају резултате.

Према томе иако је иновативност важно средство корпоративних подухвата, оно представља велики ризик, јер се улагања у иновације не исплате увек.

6. Литература

- [1] Павловић, Н., Утицај малих предузећа на привредни раст, Научно-стручни часопис „Развој и управљање”, Бања Лука, Друштво за енергетску ефикасност БиХ, 2009.
- [2] Ђорђевић Д., Анђић Ж., Мала и средња предузећа и процес управљања, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, 2010.
- [3] Ожеговић Л., Павловић Н., Менаџмент малих и средњих предузећа носилац развоја привреде, Београд, 2007.
- [4] Кнежевић М., Стратејско планирање и промене у стратегијском управљању савремених организација, Економски факултет, Универзитет у Београду, 2001.
- [5] Достих, М., Менаџмент малих и средњих предузећа, Економски факултет универзитета у Сарајеву, Сарајево, 2003.
- [6] Тошић М., SWOT и PEST анализе, Катедра за рачунарство, Електронски факултет, Универзитет у Нишу, 2006.
- [7] Ћелић Ђ., SWOT анализа, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду, 2007.
- [8] Кларић С., Управљање квалитетом, Машински факултет, Мостар, 2005.
- [9] Ђуричић З., Јовановић К., Ђуричић Р., Benchmarking као инструмент савременог менаџмента, Београд, 2011.
- [10] Сова Б., Пројектни маркетинг: више од надметања цијенама, Књига - Алгоритам, Загреб, 2001.
- [11] Плештина Т., Стратешки менаџмент - анализа пословне околине, Истраживачки рад, Загреб, 2010.
- [12] Бубле, М., Стратешки менаџмент, Синергија накладништво, Загреб, 2005.
- [13] Типурић Д., Конкурентска способност предузећа, Загреб, 1999.
- [14] Машић Б., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
- [15] Mateson D., Mateson Dj., The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D. Harvard Business School Press, 1998.
- [16] <http://www.suncemarinkovic.com/>, приступљено 17.1.2014.

[17] Вељовић. А, Управљање развојем предузећа, Универзитет у Београду, 2008.

[18] Лајовић Д., Вулић В., Технологија и иновације, Економски факултет, Универзитет у Подгорици, 2010.