

## STRATEGIJSKI ZNAČAJ POSLOVNIH FUNKCIJA ZA RAZVOJ I INVESTIRANJE

### *STRATEGIC IMPORTANCE OF BUSINESS FUNCTIONS FOR DEVELOPMENT AND INVESTMENT*

LJILJANA VUJOŠEVIĆ, Ekonomski fakultet u Podgorici

**Abstrakt:** U kreiranju stratejske pozicije preduzeća, odnosno u formulisanju i realizaciji razvojne strategije, značajnu ulogu imaju sve poslovne funkcije. Svojim istraživanjima, idejama i stavovima one daju informacije koje predstavljaju vitalni strateški doprinos dugoročnom planu, profilisanju rasta i razvoja, odnosno investicija podsistema i preduzeća u cjelini. Istražujući potencijal i strukturu: tržišta proizvoda i materijalnih resursa, kapaciteta i lokacije, tehnologije, finansijskih i kadrovske resursa, ove funkcije omogućavaju menadžmentu preduzeća da procijeni atraktivnost jedne ili druge razvojne, odnosno investicione alternative. U ovom radu se ukazuje na ulogu i značaj poslovnih funkcija uz naglasak na one njihove aktivnosti koje imaju stratejsku relevantnost za razvoj i investicije.

**Cljučne riječi:** poslovne funkcije, razvoj, investicije, strategija rasta i razvoja

**Abstrakt:** All business functions have very important role in the creation of strategic position of the company i.e. in formulation and realization of its development strategy. With their research, ideas and statements they provide information as a vital strategic contribution to longterm plan, profile of growth and development. By researching potentials and structure of the product market and material resources, capacity and location, technology, financial and human resources, these functions enable company management to evaluate attractiveness of different developing i.e. investment alternatives. In this paper we put emphases on the business functions role and importance stressing out those that have strategic relevance for development and investment.

**Key words:** business functions, development, investments, strategy of growth and development

(JEL clasification: D 20; L 10)

Preliminary communications; Received: Mart 02, 2008

### 1. Uvod

Dinamizam okruženja, sve izraženiji rizik i neizvjesnost čine proces donošenja odluka na području razvoja sve kompleksnijim i odgovornijim. Prema E. Deming-u neizvjesnost, kriza i nesigurnost postaju osnovne premise i izazovi rukovodilaca u svijetu tržišne privrede. Sve složenije i neizvjesnije upravljanje sve više zahtjeva kreativnost, integralnost i kontrolu, a to traži posjedovanje novih znanja i radne sposobnosti (Deming, s. 91). Posledično savremeno razvojno upravljanje, nužno predpostavlja svestrano, kompleksno razumijevanje izazova i konsekvenci razvojnih, odnosno investicionih odluka. Turbulentnost tehnologije, konkurencije, potrošačkih preferencija uzrokuje i turbulentnost relacije proiz-

vod-tržište. Uslijed toga, sposobnost prilagođavanja i brzina reagovanja na promjene koje dovode u pitanje postojeću relaciju proizvod-tržište postale su kritične sposobnosti i karakteristike savremenih preduzeća koja žele da osiguraju rast i razvoj u uslovima burnih promjena okruženja. U tom smislu, obezbjeđenje kontinuiteta razvoja zavisi od njegovih upravljačkih odluka na području inovacija i alokacije resursa, tj. od sposobnosti i znanja njegovog rukovodstva da u faktorima okruženja prepozna i na vrijeme izbjegne opasnosti, anticipira šanse i da uskladu sa internim mogućnostima nalazi motiv za kreiranje novih poduhvata.

U eri snažnog razvoja nauke, tehničko-tehnološkog progressa i posebno informatičke tehnolo-

gije, razvoja ljudskih potreba, jačanja konkurencije, globalizacije svijetskog tržišta i liberalizacije svijetske trgovine, eri supstituta i novih materijala, preduzeću se nužno nameće imperativ promjena, odnosno imperativ dugoročnog planiranja. Planiranje kao osmišljeno ex ante djelovanje, zasnovano na istraživanju i predviđanju budućnosti jedini je pravi način da se preduzeće nametne okruženju i da ga mijenja. Utvrđujući ciljeve i razradjujući strategiju kojom će u skladu sa svojim mogućnostima i sposobnostima koristiti izazove iz okruženja, a izbjegavati opasnosti, preduzeća usmjeravaju svoj razvoj ka budućnosti. U stvari, radi se o nastojanju preduzeća da obezbijedi rast i razvoj tragajući za mogućim pravcima rasta i razvoja, ili konkretnije radi se o anticipiranju budućeg razvoja odnosa proizvod - tržište. Kako je ovaj odnos podložan promjenama, a budući da od njegovog sagledavanja zavisi efektivnost i efikasnost odluka o rastu i razvoju, to obezbeđenje kontinuiteta razvoja nužno zahtjeva njegovo stalno preispitivanje, traganje za novom kombinacijom. Kako na strategijsku poziciju preduzeća, tj. na pomijeranje granica izvora rasta djeluju brojni interni i eksterni faktori to planiranje i donošenje razvojnih, odnosno investicionih odluka nužno zahtjeva njihovo predhodno istraživanje i analizu kao i anticipiranje i sagledavanje mogućih alternativa. Za planere je od suštinskog značaja da prate, ispituju, tumače i na adekvatan način procijene uticaj tih faktora. Svrha procjene faktora okruženja je da se identifikuju mogućnosti i opasnosti koje potiču od trendova i promjena u okruženju. Sledeća analiza, odnosno procjena odnosi se na potencijal preduzeća kako bi se utvrdili kvaliteta i slabosti. Analiza potencijala s procjenom kvaliteta i slabosti ključni je zadatak strateškog menadžmenta. Analiza kvaliteta (jakih strana) i slabosti najčešće polazi od definisanja osnovnih aktivnosti poslovnog sistema kao što su marketing, proizvodnja, finansije, kadrovi i dr., a potom utvrđivanja osobina u okviru svake aktivnosti koje mogu poslužiti za procjenu snaga i slabosti. Bitno je da se procijene aktivnosti i potencijal koji su ključni za uspjeh, tj. da se utvrde kritični faktori uspjeha. U kontekstu ovih razmatranja relevantno je sagledati doprinos pojedinih funkcijskih područja u formulisanju i realizaciji razvojne strategije preduzeća i njegovih investicionih aktivnosti.

## 2. Istraživanja i doprinos poslovnih funkcija za razvoj i investiranje

Budući da su razvoj i investicije, odnosno relacija proizvod - tržište višedimenzionalni, tj. da imaju marketing, proizvodnu, finansijsku, istraživa-

čko-razvojnu, kadrovsku dimenziju kao i društveno-ekonomske konsekvence, to je očigledno da sve poslovne funkcije doprinose stvaranju strategijske pozicije preduzeća, odnosno formulisanju i realizaciji razvojne strategije. Značaj koji ove funkcije imaju u dugoročnom planiranju, tj. njihov uticaj na donošenje strategijskih odluka o rastu i razvoju preduzeća, kao i značajne promjene u okruženju nametnuli su potrebu da se razvojna strategija preduzeća redovno testira sa aspekta marketing, proizvodne, istraživačko-razvojne, finansijske, te nabavne i kadrovske funkcije. Angažovanje navedenih funkcija je nužno u rješavanju brojnih strategijskih pitanja i dilema kao što su:

- identifikacija i anticipiranje potreba, želja i navika potrošača i stalno preispitivanje da li preduzeće proizvodi pravi proizvod, po pravim cijenama, na pravom mjestu uz pravu promociju, kako bi se stvorile mogućnosti da se potrebe zadovolje bolje od konkurencije,
- opredjeljivanje lokacije i nivoa kapaciteta uz usaglašavanje njegove ekonomske, tehničko-tehnološke i tržišne dimenzije,
- da li izabрати samostalni tehnološki razvoj ili kupovati gotova tehnološka rješenja ili kombinovati ove dvije mogućnosti,
- istraživanje i identifikovanje investicionih alternativa, finansijskog tržišta i optimiziranje internih i eksternih izvora finansiranja,
- razrješenje dilema Make or Buy i Lease or Buy opredjeljivanje načina saradnje preduzeća sa dobavljačima,
- opredjeljivanje opcije za upravljanje kadrovskim potencijalom i td.

U tom smislu od ovih funkcija se očekuje da istražujući: potencijal i strukturu tržišta proizvoda i materijalnih resursa, kapaciteta i lokacije, tehnologije, finansijskih i kadrovskih resursa omoguće menadžmentu (upravljачkom organu) preduzeća da procijeni atraktivnost jedne ili druge razvojne, odnosno investicione alternative, tj. da doprinesu efikasnoj i efektivnoj realizaciji razvojnog ponašanja preduzeća.

Kao funkcionalna aktivnost planiranje može biti uspješno samo u okviru poslovnog planiranja na nivou preduzeća. U procesu planiranja svaka funkcija uvijek mora da ima u vidu potrebe za ostvarenjem poslovnih ciljeva na nivou preduzeća. Generalna strategija je izraz usaglašenosti strategija pojedinih poslovnih funkcija, a one su osnova i podsticaj za investicionu aktivnost, odnosno poslovne projekte. Zato uslovi za razvoj i investicije treba da budu sagledani i kroz doprinos pojedinih poslovnih funkcija,

odnosno kroz njihovo sadejstvo, budući da svaka od njih ima svoje ciljeve, prepoznatljive aktivnosti i sferu djelovanja, svoje ideje i stavove na način ostvarivanja aktivnosti kako iz njihovog domena, tako i u pogledu ostvarivanja funkcije preduzeća kao cjeline. Svaka od njih daje svoj doprinos u istraživanju, predviđanju i pružanju potrebnih informacija kako za ocjenu postojećeg stanja, tako i za planiranje buduće strategije preduzeća. Zbog značaja koji poslovne funkcije imaju u dugoročnom planiranju, tj. njihovog uticaja na donošenje strategijskih odluka o rastu i razvoju, predlaže se strategijski miks (mix) poslovnih funkcija u zavisnosti od veličine preduzeća, tipa proizvodnje i karaktera sredine u kojoj preduzeće djeluje. Tako se, za preduzeća koja djeluju u promjenljivoj i kompleksnoj sredini smatra da su posebno značajne tzv. »eksterno orjentisane« poslovne funkcije, kao što su marketing i istraživanje i razvoj. Kao što nema trajne kombinacije proizvod-tržište, tako nema ni kombinacije poslovnih funkcija koje bi važile za sva preduzeća i sva vremena. Bitno je da dominantna uloga pripadne poslovnoj funkciji koja je ključna za definisanje planova rasta i razvoja preduzeća. Optimalni strategijski mix poslovnih funkcija je onaj koji je uskladjen sa organizacionom strukturom i eksternim mogućnostima okruženja (Godiwalla, pp. 40-52). Proizilazi da se istraživanja poslovnih funkcija moraju respektovati, jer takve informacije predstavljaju vitalni strateški doprinos dugoročnom planu, profilisanju rasta i razvoja, odnosno investicija pod sistema i preduzeća u cjelini.

*Marketing* je donio radikalne promjene u poslovnoj filozofiji savremenih preduzeća, u drugoj polovini XX vijeka mijenjajući iz osnova strategiju, principe i metode poslovanja. Marketing je istovremeno poslovna filozofija i specijalizovano funkcionalno područje upravljanja preduzećem (menadžmenta). Kao poslovna filozofija marketing podrazumijeva usvajanje marketing koncepta od strane preduzeća, a ovaj se zasniva na shvatanju da se profitabilna prodaja i zadovoljavajući prihod po osnovu investicija mogu najbolje ostvariti zadovoljavanjem potreba potrošača, privrede i društva. Ostvarenje trajnih ciljeva poslovanja izraženih u rastu obima poslovanja, profita (i dobiti) u cjelini kroz identifikovanje, anticipiranje i zadovoljavanje potreba i želja potrošača na način koji će biti atraktivniji i bolji od konkurencije, bazična je ideja marketinga. U tom cilju marketing miks koncept (proizvod, cijena, metodi distribucije i promocija) usmjeren na što potpunije i kvalitetnije zadovoljavanje potreba potrošača, treba da rezultira takvim kombinovanjem ponude kojom će se stvarati konkurentska prednost. U fokusu mar-

ketinga je dakle, potrošač i konkurentska prednost. Kao aktivnost menadžmenta marketing obuhvata analizu, planiranje, primjenu i kontrolu.

Za preduzeće koje je usvojilo marketing koncept potrebe potrošača i briga o kvalitetu u svim aktivnostima zajedničke su vrijednosti koje treba da budu prihvaćene u preduzeću. Prema ovom konceptu potrebe potrošača prožimaju sve poslovne odluke, sve nivoe i sve aktivnosti, sve poslovne funkcije preduzeća. »Marketinški orjentisana kompanija proizvodi robe i usluge koje potrošač želi da kupi, umjesto one koje firma želi da proizvede« (Massingham, pp. 18-22).

S tim u vezi Ph. Kotler ističe da je glavni zadatak preduzeća da kreira i održi kupce jer bez kupaca aktiva preduzeća ima beznačajnu vrijednost. U ostvarivanju poslovanja potrošači imaju kontrolnu, a marketing integrativnu funkciju. (Kotler, p. 25). Značaj marketing koncepta za poslovnu filozofiju preduzeća pored ove integrativne funkcije u okviru ukupnog menadžmenta preduzeća ispoljava se i u njegovom kreativnom odnosu prema tržištu. Sa marketingom preduzeća dobijaju naglašenu ulogu u kreiranju tražnje. Marketing zahtijeva kreativnost i dinamičan menadžment koji je u permanentnom traganju i pronalaženju mogućnosti za bolje i atraktivnije zadovoljavanje potreba tržišta. Sa svojim principima, metodima i organizacijom marketing je postao neophodan sastavni elemenat savremenog preduzetništva. On je odgovoran za definisanje poslovnog portfolia i biznisa strategijskih poslovnih jedinica. Za uspješno poslovanje, potrebe potrošača moraju biti u fokusu aktivnosti planiranja. Kao jedna od poslovnih funkcija, marketing odlučujuće djeluje na oblikovanje odluka o rastu i razvoju. Ona obezbjeđuje dva bitna elementa na kojima bazira izrada strategijskog plana preduzeća: a) određuje optimalno dugoročno pozicioniranje koje se želi postići na ciljnim tržištima i b) razrađuje strategije za osvajanje ovih pozicija. Djelujući u pravcu međusobnog približavanja proizvođača i potrošača, integrišući sve aktivnosti na efikasnu relaciju proizvod - tržište marketing postaje izvor orijentacije razvojne i investicione politike. U stvari ukazuje da se kritični faktori uspjeha nalaze na području identifikovanja, anticipiranja potreba, zahtjeva, želja i navika potrošača i sposobnosti preduzeća da ih zadovolji na superioran način, tj. bolje od konkurencije (pravi proizvod, po pravoj cijeni, na pravom mjestu, uz pravu promociju). U tom smislu T. Levitt ističe da briga briga o kupcima mora biti trajni zadatak preduzeća. Samo superiornost u prilagođavanju željama kupaca (ciljnih grupa) obezbjeđuje ostvarenje prednosti (pp. 17-18).

Uloga marketinga je da predvidi i identifikuje promjene koje se dešavaju izvan i unutar preduzeća i da mu sugeriše kako da reaguje na te izazove u kontekstu konkurentnog tržišta. On treba da ukaže na prioritetni pravac ili pravce razvoja uvažavajući činjenicu da su obično najveći rizici na područjima sa najvećim rastom. Ostvarenje ovog cilja podrazumijeva informacije. Marketinška istraživanja bave se prikupljanjem informacija, a informacioni sistem marketinga analizira i reaguje na te informacije. Marketing istraživanja su informacije od strateškog značaja za plan preduzeća. U istraživačko-kreativnoj fazi planiranja aktivnosti su usmjerene na istraživanje makro konjunktura, potrošača, konkurencije, dok faza finog planiranja obuhvata planiranje i realizaciju pojedinih instrumenata marketinga. Među značajne aktivnosti marketinga spadaju: planiranje i razvoj novih proizvoda, inoviranje ili eliminisanje postojećih, aktivnosti vezane za kvalitet, marku proizvoda, kanale distribucije, cijene, uslove prodaje itd. Marketing je u svojoj suštini sistemski prilaz zasnovan na istraživanju tržišta. Za donošenje razvojnih, odnosno investicionih odluka od posebnog je značaja istraživanje tržišta. Preduzeće koje je prihvatilo marketing koncepciju svjesno je presudnog značaja uloge tržišta u vođenju razvoja. Preduzeće egzistira na tržištu, proizvodi za tržište i zavisi od tržišta, pa je stoga prirodno što tržišne informacije imaju poseban značaj u procesu donošenja poslovnih i upravljačkih odluka, a posebno za donošenje realnog i kvalitetnog dugoročnog plana razvoja.

Investiranje predstavlja ekonomsku akciju usmjerenu na zadovoljavanje određenih (razvojnih) potreba. Investicije po definiciji predpostavljaju razvoj inače nemaju ekonomsko opravdanje. Iako podsticaji za investiranje mogu biti različiti, osnovni regulator treba da bude tržište i tržišne prognoze. U tržišno orjentisanoj privredi uzročnost između rentabilnosti investicija i tržišta dominantni je činilac razvojne i investicione politike. Kreiranje razvojne i investicione politike treba da se zasniva prevashodno na saznanju o budućnosti tržišta, tj. na tržišnom kriteriju, uz uvažavanje društvenih kriterija alokacije resursa. Za pripremu investicionih odluka i verifikaciju investicione namjere istraživanjem tržišta treba utvrditi veličinu i strukturu budućeg tržišta proizvoda, odnosno globalni odnos ponude i tražnje u budućnosti; stepen vjerovatnoće ostvarenja namjera konkurencije; sadašnje i buduće stanje: ponude, tražnje, uvoza i izvoza, potrošnje, cijena, kao i faktora koji utiču na ponudu, tražnju, potrošnju. Pored prodajnog potrebno je istraživati i tržište nabavke, tj. materijalnih resursa (sirovine, materijal, energija, op-

rema), dobavljače i uslove snabdijevanja. Istraživanje tržišta treba da omogući da se investiciona odluka sagleda kako sa aspekta plasmana tako i sa drugih aspekata kao npr: rentabilnosti obima proizvodnje, rentabilnosti s obzirom na mjesto potrošnje, fleksibilnosti proizvodnje i dr. Najznačajnije je međutim, istraživanje mogućnosti ostvarivanja tržišnog učešća koji je na dugi rok najbolji pokazatelj tržišne pozicije preduzeća.

Kao najznačajnije tržišne informacije za strateške planove razvoja, sistematizovane u šest grupa G. Steiner navodi sljedeće:

- podaci o kretanju opštih ekonomskih indikatora (za pet posljednjih godina i projekcija za 10 narednih godina),
- podaci o analizi prošlosti (5 godina), sadašnjosti i projekcija budućnosti (10 godina).
- podaci o analizi konkurencije u prošlosti i sadašnjosti,
- analiza budućih promjena u stratezijskim faktorima marketinga za svaki proizvod i tržište,
- analiza problema i šansi u vezi sa integrisanjem funkcija preduzeća na području marketinga i
- zaključci u vezi sa promjenama u okruženju preduzeća kao i unutar njega, a koje konstituišu nove i značajne šanse ili ograničenja (p. 532.).

Navedene informacije omogućavaju predviđanje osnovnih parametara razvoja što je uslov za projektovanje konkretnih dugoročnih planskih i programskih zadataka. Za ove svrhe koriste se brojne tehnike i metode kao što su: intuitivne i istraživačke metode, eksploratorne tehnike i tehnike povratne sprege.

Značaj marketing istraživanja, odnosno informacija za donošenje investicione odluke je dominantan, te je saradnja nosilaca ovih aktivnosti trajna i višestruka. Tako saradnja marketinga i investicione službe započinje temeljnim istraživanjem tržišta, asortimana, kvaliteta i strukture proizvoda (usluga) koji se namjeravaju proizvoditi. Saradnja se nastavlja u fazi izrade investicionog programa oko definisanja konačno izabranog proizvodnog programa po količini, kvalitetu, dizajnu, kao i utvrđivanja vrijednosti realizacije za vrijeme trajanja investicije. Konačno, saradnja je prisutna i u fazi probne proizvodnje radi zajedničke provjere i ocjene probne serije, u pogledu količine i kvaliteta u odnosu na postavljene ciljeve.

U mix-u poslovnih funkcija značajno mjesto zauzimaju pitanja koja se odnose na ostvarenje *proizvodne funkcije*. Naime, uspjeh preduzeća značajno zavisi od upravljanja procesom transformacije inputa u proizvode i usluge namijenjene tržištu, tj. upravlja-

nja proizvodnjom. Osnovni cilj proizvodne funkcije je da obezbijedi ekonomičnu, kvalitetnu i blagovremenu proizvodnju, tj. proizvode i usluge koji će po svojim karakteristikama, kvalitetu i količini odgovarati zahtjevima marketinga. Dakle, za potpuni uspjeh preduzeća na tržištu pored istraživanja potreba i zahtjeva potrošača i ideja o proizvodima kojima će se na najbolji način zadovoljiti te potrebe, neophodno je da se ti proizvodi i usluge nadju na tržištu. Samo tada će proizvođači ispoljiti pravi intenzitet svoje tražnje. Potrebno je znači, da se specifične potrebe prevedu u tehnološko-proizvodnom smislu u adekvatne tržišno prihvatljive proizvode i usluge.

U tom pogledu odgovornost je na proizvodnoj funkciji tj. proizvodnji da ponudi konkurentan proizvod u pogledu svih njegovih performansi (tehnoloških, funkcionalnih, dizajna, troškova). Otuda je za efikasno ostvarenje ove funkcije nužna njena tehničko-tehnološka, organizaciona i kadrovska sposobnost. Neophodno je naime, posjedovanje pravih resursa, proizvodno-tehnološkog know how, a takodje i poznavanje ekonomskih, organizacionih, tržišnih i drugih zahtjeva funkcionisanja preduzeća kao cjeline. Od sposobnosti i inventivnosti proizvodnje da ponudi atraktivan proizvod, zavisi i njena uloga kreatora tražnje. Konkurentnost proizvoda odražava sposobnost i inventivnost ove funkcije u pronalazanju što boljih rješenja u pogledu kvaliteta, funkcionalnih, tehnoloških i dr. karakteristika proizvoda, procesa i usluga. U mjeri u kojoj ova funkcija i sama bude inicijator promjena, novih ideja i boljih rješenja, u mjeri u kojoj njome bude ovladao preduzetnički duh, u toj mjeri će se afirmisati i njena uloga kreatora tražnje. Naime, i ova funkcija kao uostalom i druge poslovne funkcije pozvana je da u svojoj sferi djelovanja pronalazi izvore sa sticanje diferentnih prednosti. To podrazumijeva nužnu saradnju sa drugim funkcijama, posebno sa istraživačko-razvojnog, marketing funkcijom, kao i sa kadrovskom, nabavnom i posebno sa finansijskom funkcijom. Osnovni orijentir ove saradnje treba da bude generalna strategija preduzeća. Od proizvodne funkcije se »očekuje da optimizira veličinu, razmještaj i režim korišćenja kapaciteta, definiše nivo kvaliteta inputa, izabere tehnologiju, kao i da, kroz adekvatnu organizaciju proizvodnog procesa, osigura traženi kvalitet outputa« (grupa autora, s. 310).

Proizvodna funkcija doprinosi rješavanju ključnih pitanja u definisanju generalne strategije preduzeća, a koja se odnose na opredjeljenje veličine kapaciteta i upravljanje ekspanzijom kapaciteta, pitanje lokacije itd. Ova pitanja imaju ekonomsku, tehničko-tehnološku i tržišnu dimenziju, što ukazuje na

nužnu povezanost, sadejstvo i uskladenost svih poslovnih funkcija, budući da rješavanje problema zahtijeva složenu analizu i predviđanje većeg broja faktora. Tako npr. investiranje u kapacitete bitno utiče na veličinu fiksnih troškova. Optimizacija kapaciteta zahtijeva uskladenost kako sa stanovišta troškova tako i sa aspekta potencijala tržišta i planiranog tržišnog učešća. Na troškove se može uticati kroz veličinu i stepen korišćenja kapaciteta. Identifikacijom planske krive troškova moguće je aproksimirati optimalnu veličinu, tj. onu za koju su dugoročni prosječni troškovi po jedinici proizvodnje najniži. Ovu analizu, međjutim, potrebno je dopuniti analizom i projektovanjem prelomne tačke rentabiliteta kojom treba uskladiti troškove, obim proizvodnje i profit. Ovo zbog toga što je ostvarivanje profitnih ciljeva određeno mogućnostima prodaje, pa se optimizacija kapaciteta mora oslanjati na uvid u potencijal tržišta i mogućnost preduzeća da kroz diferentne prednosti ostvari potrebno tržišno učešće.

Dinamika razvoja kapaciteta, tj. upravljanje ekspanzijom kapaciteta drugo je značajno pitanje. Teškoće oko uskladjivanja veličine kapaciteta sa kretanjem tražnje, a koje su uzrokovane raznim tehnološkim zahtjevima usljed čega se izgradnja kapaciteta ne poklapa sa kretanjem tražnje čine ovo pitanje aktuelnim. Rješenje se pronalazi u mogućnosti parcijalnog dodavanja ili redukcije kapaciteta ili njegovog preorjentisanja na drugu proizvodnju. U rješavanju svih ovih pitanja planski pristup se podrazumijeva. Za ekspanziju kapaciteta bitna su marketing i tehnološka istraživanja. Konjunkturalne oscilacije se moraju anticipirati kako preduzeće ne bi započelo proširenje kapaciteta u periodu povećane tražnje, a aktiviralo ga u periodu pada tražnje. Isto tako pored predviđanja tražnje, neophodna su tehnološka predviđanja da se ne bi desilo da tehnologija bude prevaziđena već u momentu aktiviranja kapaciteta. Lokacija kapaciteta je sledeće značajno pitanje koje je posebno afirmisano i aktuelizovano zahtjevima ekonomičnosti, blagovremenosti pribavljanja materijalnih resursa (inputa) i distribucije (outputa). Kako su u pitanju komponente koje mogu imati značajne konsekvence na sticanje konkurentne prednosti to optimalna lokacija pored minimalnih troškova dopreme inputa i distribucije outputa mora uvažavati i kvalitet inputa, razvijenost infrastrukture, kulturu života, eksterne koristi i troškove i dr. Iz svega navedenog proizilazi da je ova funkcija od posebnog značaja za investicije i obrnuto. Saradnja tehničke (proizvodne) i investicione službe započinje u pripremnoj fazi istraživanjem tehnike i tehnologije nove investicije koja treba da odgovori zahtjevima funkcionalnog uklapanja u po-

stojeće kapacitete, proizvodni program, zaštitu okoline. U fazi izrade investicionog programa na osnovu parametara o tehničko-tehnološkoj efikasnosti, performansama, ekološkim i drugim implikacijama koje daje tehnička služba, zajednički se vrši izbor optimalne alternative za koju se izrađuje tehnička dokumentacija. U fazi realizacije tehnička služba zajedno sa investicionom koordinira i nadzire realizaciju. U fazi probne proizvodnje zajednički se testira oprema, tehnologija, kapacitet, pa se, ukoliko su postignuti željeni parametri, vrši tehnički prijem i preuzimanje objekta.

Značaj inovacija kao faktora rasta i razvoja, te u tom smislu sticanje novih tehničko tehnoloških, organizacionih i dr. znanja, blagovremeno korišćenje toga znanja u cilju realizacije inovativnih procesa, pronalazaka i unapređenja u uslovima sve bržeg tempa promjena okruženja, afirmisali su *istraživačko-razvojnu funkciju*, kao jednu od najznačajnijih poslovnih funkcija. Bitno obilježje istraživačko-razvojnih aktivnosti jeste što one sadrže elemente unapređenja, inovacije, koje proizilaze iz njihove usmjerenosti na nova područja poslovnog procesa. Radi se naime, o dva međusobno uslovljena i zajednički usmjerena procesa. Istraživanje je uvijek primarno i predstavlja plansko traganje u cilju otkrivanja novog znanja, odnosno pronalazanja mogućnosti nekog poboljšanja (proizvoda, procesa, usluga, organizacije). Razvoj se uvijek nastavlja na istraživanje i predstavlja predodjenje rezultata tih istraživanja ili drugih znanja vezanih za mogućnost poboljšanja u mogućnost njihove primjene, odnosno korišćenja za poboljšane, modifikovane ili nove proizvode procese i usluge.

Kao funkcija inovativnih procesa u preduzeću, inspirisana rastom i razvojem preduzeća, ona je od posebnog značaja za kontinuitet sadašnjeg i budućeg efikasnog razvoja preduzeća. Efikasnost razvoja zahtijeva da ova funkcija obuhvati i objedini sva područja poslovanja i organizacione oblike preduzeća, sve one poslove i aktivnosti čijom realizacijom se obezbjeđuje i doprinosi razvoju preduzeća. Istraživačko-razvojne aktivnosti treba da budu usmjerene na sva vitalna područja rada i razvoja preduzeća - proizvode, tehniku, tehnologiju, kadrove, organizaciju, upravljanje. Naime, osnovna područja istraživanja i razvoja nalaze se u međusobnom odnosu. Tako, proces istraživanja i razvoja obuhvata:

- istraživanje i razvoj proizvoda (proizvodnog programa),
- istraživanje i razvoj tehnike i tehnologije,
- istraživanje i razvoj organizacije i upravljanja,
- istraživanje i razvoj kadrova.

Istraživanja ovih područja daju osnovu za istraživanje, planiranje i realizaciju razvoja kao kompleksnog i integralnog procesa. U tom smislu globalni zadatak istraživanja i razvoja, sagledan preko osnovnih područja razvoja obuhvatao bi sljedeće:

- usavršavanje postojećih i razvoj novih proizvoda,
- poboljšanje postojećeg proizvodnog programa, istraživanje i razvoj novih programa,
- poboljšanje postojeće i razvoj nove tehnike i tehnologije, nove organizacije i upravljanja,
- usavršavanje postojećih i razvoj novih kadrova, itd.

Dalje specificiranje ovih zadataka daje pojedinačne zadatke preko kojih se navedeni zadaci realizuju (Jovanović, ss. 39-48). Kao što se vidi zadovoljavanje razvojnih potreba, odnosno kompleksnost razvoja uslovljava širok spektar različitih aktivnosti istraživačko-razvojne funkcije. Možemo konstatovati da je osnovna uloga ove funkcije da kroz proces stalnog istraživanja doprinese iznalaženju novih mogućnosti razvoja. Na osnovu istraživanja ona treba da generiše i inicira poslovne ideje u iznalaženju novih mogućnosti u razvoju novih proizvoda i procesa, supstituta materijala i sirovina, pribavljanja i komercijalizacije tehnološkog know-how-a, organizacije i dr. uslova, kako bi se stvorile mogućnosti za sticanje konkurentne prednosti i na pravi način odgovorilo imperativu promjena. Prenebregravanje značaja ovih aktivnosti lišava preduzeće mogućnosti da blagovremeno i na pravi način bude uključeno u proces inovacija kroz sopstveni uvid u proizvodne, tehnološke, tržišne i društvene trendove.

Efikasnost istraživačko-razvojne funkcije u odmjeravnaju razvojnog ponašanja preduzeća i sticanju konkurentne prednosti zahtijeva njenu saradnju i razvijenu komunikaciju sa ostalim poslovnim funkcijama, a naročito sa marketingom, proizvodnjom i finansijama. Istraživačko - razvojna funkcija i marketing funkcija spadaju u tzv. »eksterno orjentisane« poslovne funkcije čije su sve aktivnosti usmjerene na efikasnu relaciju proizvod - tržište, odnosno preduzeća i okruženja. Sprega ove dvije funkcije uz pomoć ostalih omogućava da se inovira na područjima koja obezbjeđuju visoke stope rasta i razvoja. Naime, da bi inovacije i proizvodi koji inkorporiraju tehnološke i organizacione sposobnosti i know-how preduzeća zaista bili konkurentni u sticanju superiorne tržišne pozicije, potrebno je da se profitabilno prodaju. To neizostavno uključuje sadejstvo marketinga, što znači da ovi proizvodi moraju inkorporirati još i marketing znanja o potrebama potrošača. Marketing daje polaz-

nu osnovu, elemente za pronalaženje i definisanje proizvoda koje bi trebalo inovirati. Marketing istraživanja obezbjeđuju ideje i koncepcije koje bi trebalo osvojiti, dok konkretnu realizaciju izvodi istraživačko-razvojna i proizvodna funkcija. Očigledno, marketing funkcija zasnovana na marketing konceptu preuzela je ulogu kreatora pronalaženja i definisanja proizvoda koje treba razvijati, odnosno osvajanja i uvođenja novih proizvoda, koju je ranije imala isključivo proizvodno-tehnička funkcija.

Prema savremenim koncepcijama razvoja proizvoda ovaj proces treba da se odvija u zajedničkom domenu marketing, istraživačko-razvojne i proizvodne funkcije. Sadejstvo ovih funkcija obezbjeđuje ostvarenje kompletnih aktivnosti neophodnih za efikasno odvijanje ovog procesa. Te aktivnosti obuhvataju: istraživanje koje daje informacije o potrebama potrošača i ideje o proizvodima koje treba razvijati; pretvaranje ideja u koncepcije proizvoda, realizaciju razvoja proizvoda i njihovo lansiranje na tržište. Istraživačko-razvojna djelatnost takodje je upućena na finansijsku funkciju budući da zahtijeva značajna finansijska sredstva. Visina sredstava zavisit će od intenziteta potreba za istraživanjem i razvojem, kao i od mogućnosti pribavljanja finansijskih sredstava. Specifičnost i značaj ove djelatnosti zahtijeva da se finansijska sredstva utvrđuju na osnovu precizno utvrđenog indeksa značaja (uz korišćenje oportunitetnih troškova, dinamike ulaganja u projekte i očekivanog vremena blokiranja sredstava) ove djelatnosti za dugoročne ciljeve rasta preduzeća.

Ciljeve istraživačko-razvojne djelatnosti determinišu: postojeća tržišna i tehnološka pozicija preduzeća, kao i prihvaćena strategija rasta. Ove informacije podrazumijevaju istraživanje brojnih faktora kao što su: karakteristike tržišta, pritisak konkurencije, karakteristike grane, očekivane mjere države, razvijenost privrede, raspoloživost finansijskih i kadrovskih resursa, aspiracije menadžmenta, poimanje razvoja, odnosno šansi i opasnosti okruženja, pravac, metod i tempo rasta, spremnost da se prihvati rizik investiranja. Ovi faktori opredjeljuju rješenje strategijske dileme preduzeća da li u pristupu razvoju izabrati:

- samostalni tehnološki razvoj, tj. razvoj tehnologije sopstvenim mogućnostima,
- mogućnost kupovine tehnologije putem licence, tj. kupovati gotova tehnološka rješenja pomoću transfera tehnologije,
- ili kombinovati ove dvije mogućnosti,

a time i intenzitet potreba za istraživanjem i razvojem, odnosno opredjeljuju mjesto i ulogu istraživa-

čko-razvojne djelatnosti u konkretnom preduzeću. Istraživanje može biti podstaknuto tražnjom, tehnologijom ili konkurencijom, što može zahtijevati inovacije bilo na planu proizvoda, bilo tehnologije ili sirovina i materijala. Stoga primijenjena istraživanja mogu biti motivisana potrebom održanja postojeće pozicije u grani, bilo da se proširi proizvodni asortiman u istoj grani, ili pak da se blagovremeno uključi u nova područja djelatnosti.

Pravci, metodi i tempo rasta determinišu pravce istraživanja. Tako, kada je u pitanju ekspanzija kao pravac rasta u okviru postojeće djelatnosti onda će pritisak konkurencije i stadijum u razvoju grane opredjeliti pravac i intenzitet istraživanja koje će biti usmjereno na iznalazjenje novih ili modifikovanih proizvoda i tehnologija u datoj grani. Kada je riječ o konglomeratskoj diversifikaciji kao pravcu rasta koji obuhvata djelatnosti različitih grana onda se povećava obim aktivnosti i intenzitet potreba za istraživanjem što zavisi od prihvaćenog metoda rasta. Interni rast zahtijeva veća ulaganja i više zadataka na području istraživanja nego eksterni rast koji se oslanja na rezultate drugih (otkup licenci, integracija, zajednička ulaganja) i uslovljava manji obim i manje intenzivna istraživanja.

Tempo rasta takođe determinišu obim i intenzitet istraživanja i razvoja, pri čemu ofanzivna strategija logično zahtijeva više sredstava za istraživanje i širi spektar aktivnosti od defanzivne strategije koja će se usmjeriti na neku vrstu kreativnih imitacija (grupa autora s. 319).

Strategijska opredjeljenja, odnosno pravci, metodi i tempo rasta preduzeća, kao i finansijska sredstva predpostavke su za izradu plana istraživanja. U suštini ovaj plan je inspirisan strategijskim opredjeljenjima plana marketinga, no njegovo ostvarenje može uticati na korekciju sadašnjeg i budućeg plana marketinga i proizvodnje. Vremenski posmatrano plan istraživanja sadrži kako ranije započete projekte, tako i sadašnje i nove zadatke. Struktura i obim zadataka ovog plana opredjeljuju izradu plana razvoja kadrova i plana investicija.

Na kraju treba reći da definisanje i planiranje osnovnih područja istraživanja i razvoja ima značajne konsekvence kako na dalje odvijanje ove djelatnosti tako i na ukupan razvoj preduzeća. To se prvenstveno odnosi na definisanje zadataka čijom realizacijom se ostvaruju ciljevi razvoja, na istraživanje informacija za cjelokupan proces upravljanja razvojem, odlučivanje i aktivnosti realizacije razvoja, budući da su sve aktivnosti planiranja i realizacije razvoja u određenoj zavisnosti sa definisanim područjima istraživačko-razvojne djelatnosti.

Na osnovu izloženog očigledna je tijesna povezanost istraživačko-razvojne i investicione aktivnosti, odnosno investicionih projekata pošto obje aktivnosti imaju visok preduzetnički input. Danas, ove aktivnosti uz upravljački informacijski sistem predstavljaju glavne poluge promjena u poslovnim sistemima (Burgelman, p. 20).

Efikasno upravljanje *finansijskom funkcijom* od izuzetnog je značaja za cjelokupan razvoj preduzeća i njegovu realizaciju, odnosno za investiranje. Ciljevi ove funkcije usmjereni su na stvaranje i održavanje finansijske snage preduzeća. Njena aktivnost tangira sve poslovne funkcije, te se ona kao aktivnost za podršku svrstava u ukupnu upravljačku infrastrukturu. Uvažavajući finansijske potrebe i kritičke faktore svih poslovnih funkcija, ova funkcija treba da obezbijedi rentabilan rast, uspostavljajući ravnotežu, odnosno balans između prikupljenih i alociranih sredstava. Ovo područje aktivnosti preduzeća podrazumijeva poznavanje kako unutrašnjih finansijskih tokova, tako i funkcionisanje eksternog tržišta. Postojeća finansijska situacija sagledava se preko bilansnih pozicija od kojih su najznačajnije: tekuća aktiva, neto likvidna sredstva, fiksna aktiva, sopstvena imovina, dugovanja, kao i projekcija pokazatelja za postojeće proizvode (obim prodaje, dobit, zahtjevi za investiranjem i dr. Finansijska sredstva su obično limitirajući faktor investiranja, što nameće potrebu balansiranja između investicionih namjera, ambicija i izvora za njihovo finansiranje. Potreba proističe iz činjenice da brojni faktori poput stalnog rasta dinamike tržišta kapitala, razvoja investicionih alternativa i stanja cash flow-a preduzeća mijenjaju njegovu finansijsku strukturu i poziciju. Zbog toga su u istraživačko-kreativnoj fazi procesa planiranja finansijskih izvora, aktivnosti usmjerene na istraživanje finansijskog tržišta, zakonskih i drugih uslova njegovog funkcionisanja.

Takođe su posebno značajne aktivnosti promovisanja boniteta preduzeća i s tim u vezi privlačenje potencijalnih investitora (individualni kupci akcija, banke, preduzeća, finansijski fondovi). Na osnovu rezultata istraživanja u ovoj fazi planiranja u pogledu mogućnosti pribavljanja finansijskih sredstava, preduzeće kroz temeljno istraživanje investicionih alternativa i sagledavanja sopstvenih mogućnosti pronalazi način da pribavljena finansijska sredstva najkorisnije upotrijebi. Problem se rješava kombinovanjem internih i eksternih izvora i njihovim optimiziranjem sa aspekta ročnosti, rizika i očuvanja likvidnosti preduzeća. S tim u vezi je i politika emitovanja akcija, obveznica, isplata dividendi itd. Ovo kombinovanje eksternih i internih izvora finansiranja

strategijskog je značaja budući da izabrani način finansiranja može bitno uticati na efikasnost pojedinih strategija rasta. Opasnosti koje treba izbjeći mogu se javiti u slučaju:

- da se premalo investira - kada preduzeće gubi šansu za ostvarenjem veće dobiti,
- da se prekomjerno investira - što može imati negativan uticaj na likvidnost preduzeća,
- da se pogrešno investira - kada su posljedice dalekosežne (Steiner, pp. 548-9).

Preduzeće treba da nadje pravu mjeru odnosa između sopstvenih i tuđih izvora. Rješavanje problema komplikuje činjenica da finansijski ciljevi, rentabilnost, likvidnost, solventnost i željeni odnos tuđih i sopstvenih sredstava mogu biti u konfliktu. Prekomjerno preferiranje sopstvenih izvora ugrožava solventnost, prekomjerno zaduživanje poskupljuje troškove kapitala i ugrožava rentabilnost, preferiranje likvidnosti smanjuje investicionu aktivnost i šansu za većom dobiti, dok prekomjerno investiranje ugrožava likvidnost preduzeća. Otuda preduzeće u fazi finog planiranja treba da provjeri korisnost pojedinih rješenja projektovanjem bilansa i finansijskih tokova.

Saradnja finansijske i investicione službe započinje još u fazi preinvesticionih analiza, gdje je zbog ograničenosti finansijskih sredstava nužna analiza finansijskih efekata dugoročnog ulaganja. Odluke donijete u ovoj fazi bitno opredjeljuju dalji tok faza investiranja. U fazi izrade investicionih programa saradnja je usmjerena na zajedničku finansijsku i ekonomsku ocjenu varijanti u cilju izbora optimalne alternative. U fazi realizacije finansijska služba kontroliše napredovanje projekta, a zajednički se utvrđuje obim trajnih obrtnih sredstava kao uslova za puštanje investicije u probni rad. Saradnja se završava preuzimanjem objekta i obračunima koji zahtijevaju angažovanje obje službe.

Značaj koji *kadrovska funkcija* ima za opstanak i razvoj preduzeća proizilazi iz činjenice da je ljudski faktor najvažniji i odlučujući činilac svake organizacije. Savremeno doba karakteriše paradigma izobilja-znanja i informacija. Pod uplivom naučnog i tehničko-tehnološkog progressa, intenzivno učenje i primjena stečenog znanja postaju okosnica razvoja. Znanje sve više postaje glavni strategijski resurs, ključni faktor uspjeha i izvor održive konkurentske prednosti. Shodno tome, realnost informatičke epohe afirmiše značaj tzv. neopipljive aktive, odnosno afirmiše resurs kojemu je imanentno znanje- ljudski resurs. Ljudi sa znanjem ili tzv. „humani resursi” postaju ključni, kritični faktor organizacije. Na ovim spoznajama afirmiše se upravljanje ljudskim resur-



sima kao određujuća komponenta poslovnog uspjeha, a obrazovanje i razvoj kadrova na svim nivoima u organizaciji nameće se kao imperativ. Posljedično, uvećava se značaj i odgovornost kadrovske funkcije. Budući, da ključnu sponu u ostvarivanju ciljeva i zadataka preduzeća predstavlja usklađivanje obima i strukture ljudskih resursa sa obimom i vrstom poslova, to se cilj ove funkcije ogleda u obezbjeđenju optimalne strukture ljudskih resursa tokom funkcionisanja preduzeća. Otuda se njene aktivnosti odnose na: planiranje i privlačenje, selekciju i raspoređivanje, motivisanje i nagrađivanje, obrazovanje i promociju ljudskih resursa. Kako ova funkcija opslužuje sve ostale funkcije to je ona u tzv. lancu vrijednosti označena kao aktivnost za podršku.

Strategijski fokus ove funkcije usmjeren je na: kadrovske profile i izvore ljudskih resursa, te motivaciju i njihovu promociju (razvoj). Svojim aktivnostima, idejama i znanjem kadrovska funkcija treba da pomogne u koncipiranju i implementaciji strategija: regrutovanja, selekcije, raspoređivanja, nagrađivanja, te promovisanja kadrova, odnosno da doprinese menadžmentu preduzeća u izboru strategijskih opcija za upravljanje ljudskim resursima. U tom smislu strategijske dileme čije rješavanje podrazumijeva njeno učešće odnose se na:

- izbor izvora u regrutovanju ljudskog resursa (interne, eksterne ili kombinovane).
- izbor načina i oblika obrazovanja
- izbor oblika, visine i raspona nagrađivanja
- opredeljivanje politike i načina vrednovanja rada ljudskih resursa
- izbor strategije pregovaranja sa sindikatom i državom

Uspješno ostvarenje njene uloge zahtijeva formulisanje strategije razvoja ljudskih resursa i politike ljudskog resursa. Budući da strategija rasta mora biti usklađena sa razvojem ljudskih resursa, to je njegovo planiranje nezaobilazni dio strategije preduzeća. Prema tome, moraju se respektovati i anticipirati brojni eksterni i interni faktori. Planiranje obuhvata istraživanje i analizu odnosno predviđanje promjena na području: obrazovnog sistema, tehnologije, ekonomskog sistema, kulture, ponašanja ljudskog faktora, zakonodavstva, tržišta rada, industrijskih odnosa. Takođe se moraju respektovati zahtjevi strategije preduzeća u pogledu karaktera i obima poslova i zadataka, zatim informacije do kojih se dolazi analizom poslova (opis, specijalizacija poslova i ocijena poslova) koje funkcionisanje preduzeća podrazumijeva, kao i potrebe i mogućnosti preduzeća.

Da bi odgovorila zahtjevima vremena koji se stalno uvećavaju, kadrovska funkcija mora stalno preispitivati i na novim osnovama zasnivati svoje djelovanje. Naime, uspostavljanje balansa između obima i profila ljudskog resursa sa karakterom njihovog posla u uslovima savremenog poslovanja je otežano. Razlozi tome su brojni:

- tehnološke promjene uzrokuju brzo zastarijevanje znanja
- poslovanje u uslovima diskontinuiteta traži nova znanja, nove profile kadrova, nove upravljačke vještine, osposobljavanje za drugačiji način rada, drugačiji sistem motivacije i vrednovanja rada
- veća dinamičnost poslovnog života i brže promjene zahtijeva posla u odnosu na promjene obrazovanog sistema
- zahtjevi savremenog rada i poslovanja se uvećavaju

Posljedično dolazi do uvećavanja jaza između sve većih zahtjeva rada i aktuelnih znanja na tržištu rada. Očito radi se o problemima čije rješavanje zahtijeva kontinuirano ulaganje u obrazovanje. Danas su, upravo investicije u obrazovanje, ključni pokazatelji razumijevanja savremenog poslovanja. Saradnja kadrovske, i službe za investicije započinje još u predinvesticionoj analizi radi utvrđivanja potreba za angažovanjem kadrova, a koje zahtijeva uspješna realizacija investicije. U fazi izrade investicionog programa zajednički se utvrđuju kadrovi po obimu i kvalifikacionoj strukturi i potrebe obuke kadrova u toku izvođenja investicije. U fazi realizacije saradnja je potrebna radi sprovođenja programa obuke kadrova. U probnoj proizvodnji svaki se pojedinac raspoređuje na odgovarajuća mjesta i zadatke.

Aktivnosti vezane za obezbjeđenje materijalnih resursa spadaju u domen *nabavne funkcije*. Činjenica je da ove aktivnosti direktno utiču na efikasnost funkcionisanja poslovnog sistema. Činjenica je takođe da je obezbjeđenje ekonomičnosti, kvaliteta i sigurnosti snabdijevanja sve teže zbog intenziviranja inovacija na području primjene materijala, intenziviranja procesa poslovne saradnje i stupanja u tzv. strategijske alijanse, nestašice pojedinih resursa i razvoja pregovaračke snage dobavljača. Stoga upravljanje nabavnom funkcijom ima za cilj da se snabdijevanje inputima stavi u funkciju efektivnog i efikasnog razvoja preduzeća.

U tom smislu, ova funkcija treba izborom najpovoljnije opcije snabdijevanja, tj. najboljih rješenja u pogledu izbora opreme, materijala, energije, dobavljača i dr. uslova snabdijevanja da doprinese postizanju konkurentne prednosti. Zato se saradnja,

i razumijevanje zahtijeva proizvodnje, marketinga i mogućnosti finansijske funkcije, nameće kao nužno. Ostvarenje ovog zadatka zahtijeva da istraživačko - kreativna faza planiranja obuhvati: istraživanje tržišta nabavke, tj. potencijala i strukture tržišta pojedinih materijalnih resursa, stanje koncentracije ponude, dobavljače, modalitete i oblike saradnje i dr. U fazi finog planiranja treba izvršiti uskladjivanje ritma proizvodnje i nabavke, realizaciju ugovora sa dobavljačima, kontrolu zaliha i dr. Na osnovu istraživanja i saradnje sa drugim poslovnim funkcijama ova funkcija treba da pomogne menadžmentu preduzeća u procjeni atraktivnosti pojedinih alternativnih mogućnosti u rješavanju brojnih strategijskih pitanja. U tom smislu posebno je značajno ispravno odlučiti da li određeni materijal, poluproizvode i djelove, proizvoditi u sopstvenim pogonima ili ih kupovati na eksternom tržištu (Make or Buy), ili da li određenu opremu ili usluge unajmljavati (lizing) ili kupovati. Naročito je značajan doprinos nabavne funkcije, koji inače aktualizuje okruženje, na planu izbora i opredjeljivanja načina saradnje preduzeća sa dobavljačima, odnosno sagledavanja dugoročnih posljedica pojedinih oblika saradnje sa dobavljačima.

Ciljevi i zadaci nabavne funkcije posebno su relevantni za investicionu aktivnost. Saradnja ove funkcije i službe investicija počinje kod utvrđivanja uže i šire lokacije nove investicije, što je bitno sa aspekta nabavnog tržišta materijalnih resursa (sirovina, energije, uslova transporta). U sljedećoj fazi zajednički se ocjenjuju predložene alternative koje se odnose na sirovine, repromaterijal, opremu, građevinske radove. U fazi realizacije nabavka obezbjeđuje materijal i opremu, dok se i fazi probne proizvodnje odjeljenje nabavnog marketinga angažuje na osiguranju ekonomičnog i redovnog snabdijevanja realizovane investicije.

### 3. Zaključna razmatranja

Svaka od poslovnih funkcija ima svoje ciljeve, strategijske fokuse i prepoznatljive (specifične) aktivnosti. Strategijska komponenta ovih funkcija aktualizovana je sa dinamizmom okruženja, te promjenama i razvojem samih organizacija. Danas se, u velikim i složenim preduzećima ove funkcije pozicioniraju tako da se njihova strategijska dimenzija locira na nivou složenog preduzeća, a operativna na nivou strategijskih poslovnih jedinica ili divizija.

Upravljanje poslovnim funkcijama zahtijeva znanje, kreativnost i kompetentnost menadžmenta preduzeća kako bi njihov značaj i uloga kreatora i realizatora strategijske pozicije preduzeća, bili prepoznati i vrednovani. U tom smislu problem koordi-

nacije (horizontalne i vertikalne) njihovih aktivnosti mora biti adekvatno riješen. Od posebnog je značaja koordinacija njihovih strategijskih fokusa na realizaciji novih poduhvata.

Valorizacija njihovih uloga nameće potrebu jasnog definisanja njihovih aktivnosti i odgovornosti, razvijanje njihovih kompetentnosti, blagovremenog rješavanja konflikata koji mogu nastati zbog njihovih različitih stavova u pogledu rješavanja određenih problema, odnosno različitog gledanja na ulogu koju treba da imaju. Razumijevanje i saglasnost oko ciljeva, načina njihove realizacije, alokacije resursa ima odlučujući značaj. One se ne mogu izolovano ponašati i moraju biti integrisane. Njihova uloga kreatora superiorne strategijske pozicije preduzeća može biti ostvarena samo kroz njihovo harmonično sadejstvo. Stoga, prihvaćena marketing koncepcija, kao filozofija poslovanja mora biti idejno polazište svih funkcija. Takođe njihovo adekvatno pozicioniranje, razvijen informacioni i komunikacioni sistem preduzeća stvaraju mogućnost za ostvarenje efekata po osnovu različitih sinergija (znanja, ideja, inovacija) što doprinosi smanjivanju jaza znanja kao pretpostavke za smanjivanje strategijskog jaza. Samo smanjivanjem razlike između onoga što preduzeće treba da zna i onoga što zna, može se smanjiti strategijski jaz tj. razlika između onog što preduzeće treba da radi i onoga što može da radi. Otuda je nužan sistemski, tj. integralni i balansiran pristup ovim funkcijama kako bi njihov doprinos bio u funkciji kvaliteta strategijskog odgovora preduzeća na dinamizam okruženja.

### Literatura:

Burgelman, R., Desings for corporate entrepreneurship in established firms, California Management, Review, No. 3, 1984.

Deming, W.E., Nova ekonomska nauka, Poslovni sistem „Grmeč“, Beograd, 1996.

Godiwalla, G.N., W.A. Meinhardt and W.D. Warde, Corporate Planing - LRP, October 1978

Grupa autora, Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.

Jovanović, P.; Upravljanje razvojem preduzeća, Beograd, 1992.

Kotler, Ph.; Marketing Management, Prentice Hall, 1984.

Lancaster, G.; Massingham L.; Menadžment u marketingu, PS „Grmeč“, Beograd, 1997.

Levitt, T.; Innovation in Marketing, Pan Books Ltd, 2<sup>nd</sup> printing, 1971.

Steiner, G.; Top Management Planning, The Mac Millan Company New York, 1969.